



การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาล
ในจังหวัดสมุทรปราการ
DEVELOPMENT OF LEADERSHIP CHARACTERISTICS ACCORDING TO
THE SAPPURISA-DHAMMA OF MUNICIPALITY ADMINISTRATORS
IN SAMUT PRAKRAN PROVINCE

นายสุวรรณ์ แก้วนะ

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔



การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักปรัชญาของมหาวิทยาลัย
ในจังหวัดสมุทรปราการ

นายสุวรรณ์ แก้วนะ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๖๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



Development of Leadership Characteristics According to
The Sappurisa-Dhamma of Municipality Administrators
in Samut Prakran Province

Mr. Suwan Kaewna

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
the Requirements for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)

Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
C.E. 2021

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปติธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ" เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ ทุตติกโร, รศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(รศ.ดร.รวิภา ธรรมโชติ)

.....กรรมการ
(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.วัชรินทร์ ชาญศิลป์)

.....กรรมการ
(รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง)

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

รศ.ดร.วัชรินทร์ ชาญศิลป์ ประธานกรรมการ
รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายสุวรรณ แก้วนะ)

ชื่อคุณลักษณะ : การพัฒนาคุณลักษณะตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลใน
จังหวัดสมุทรปราการ

ผู้วิจัย : นายสุวรรณ์ แก้วนะ

ปริญญา : ปรัชญาคุณลักษณะบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมคุณลักษณะ
: รศ. ดร.วัชรินทร์ ชาญศิลป์, ร.บ. (รัฐศาสตร์), ร.ม. (รัฐศาสตร์),
M.A (Comparative Politics) Ph.D (Comparative Politics)
: รศ. ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือง, พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ),
ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รบ.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)

วันสำเร็จการศึกษา : ๔ สิงหาคม ๒๕๖๔

บทคัดย่อ

คุณลักษณะนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ๒. ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ๓. นำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ดำเนินการตามระเบียบวิธีวิจัยแบบผสมวิธี โดยการวิจัยเชิงปริมาณใช้แบบสอบถามที่มีค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๘๗ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๕๕๐ คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิจัยเชิงคุณภาพใช้วิธีการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน ๑๗ รูปหรือคนแบบตัวต่อตัว วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนาและการสนทนากลุ่มเฉพาะจำนวน ๙ รูปหรือคน เพื่อยืนยันโมเดลหลังจากการสังเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิจัยพบว่า

๑. ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D.= ๐.๕๘๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ประกอบด้วย ๑) ความรับผิดชอบ ๒) ความเฉลียวฉลาด ๓) ความริเริ่มมุ่งมั่น อยู่ในระดับมากที่สุด และ ๔) ความเชื่อมั่นในตัวเอง ๕) ความพร้อม ๖) ความเข้าใจในงาน ๗) ความสามารถควบคุม อยู่ในระดับมาก

๒. ปัจจัยที่ส่งผลต่อการศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล พบว่า ๑) การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ทำความรู้จักตนเอง สร้างวินัยในตนเอง ศึกษาที่มีการพัฒนา แสวงหาประสบการณ์ และให้คำปรึกษาโดยรวมได้ร้อยละ ๑๑๒ ๒) บทบาทของผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย วางแผน จัดการองค์กร สั่งการ ประสานงาน ควบคุมงาน ส่งผลต่อการพัฒนา

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยรวมร้อยละ ๒๓ และ ๓) การบริหารเทศบาลตามหลัก สัมปฤทธิธรรม ประกอบด้วย รู้จักเหตุ (ธัมมัญญา) รู้จักผล (อัตถัญญา) รู้จักตน (อัตตัญญา) รู้จัก ประมาณ (มัตตัญญา) รู้จักกาล (กาลัญญา) รู้จักชุมชน (ปริสัจญญา) และรู้จักบุคคล (ปุคคลัญญา) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยรวมร้อยละ ๒๑

๓. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัมปฤทธิธรรมของผู้บริหารเทศบาล พบว่า ประสิทธิภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทั้ง ๗ ด้าน ประกอบด้วย ๑) ความรับผิดชอบ ๒) ความ เฉลียวฉลาด ๓) ความริเริ่มมุ่งมั่น ๔) ความเชื่อมั่นในตัวเอง ๕) ความพร้อม ๖) ความเข้าใจในงาน ๗) ความสามารถควบคุม มีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ และ บทบาทของผู้บริหาร เทศบาลนอกจากนั้นยังบูรณาการหลักพุทธธรรมคือหลักสัมปฤทธิธรรม เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารเทศบาลที่ถูกต้องตามหลักการและหลักธรรม ๑) รู้จักเหตุ (ธัมมัญญา) ตั้งมั่นในการปฏิบัติ อยู่ในหลักแห่งกฎหมาย ๒) รู้จักผล (อัตถัญญา) ยอมรับและชี้แจงการทำงานตามที่ต้องการและ ทราบถึงผลเสียการบริหาร ๓) รู้จักตน (อัตตัญญา) สามารถบริการให้ทั่วถึงทุกพื้นที่ และการปรับตัว ๔) รู้จักประมาณ (มัตตัญญา) ใช้ทรัพยากรและงบประมาณให้เกิดประโยชน์ ๕) รู้จักกาล (กาลัญญา) แก้ไขสถานการณ์ได้ทันที่ในสถานการณ์ฉุกเฉิน ๖) รู้จักชุมชน (ปริสัจญญา) ให้ความ ช่วยเหลือเมื่อประชาชนได้รับความเดือดร้อน และ ๗) รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญา) จัดกิจกรรมให้บุคคล ในพื้นที่เข้าร่วมและให้ความอนุเคราะห์ดูแล

Dissertation Title : Development of Leadership Characteristics according to Sappurisa-Dhamma of Municipality Administrators in Samut Prakan Province.

Researcher : Mr.Suwan kaewna

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee:

: Assoc. Prof. Dr.Vacharin Chansilp, BA (Political Science),
MA (Political Science), M.A (comparative politics)
Ph.D (comparative politics)

: Assoc. Prof. Dr. Kiattisak Suklueang, BA (Public Administration),
MA (Social Development Management),
D.PA(Public Administration)

Date of Graduation : August 4, 2021

Abstract

Objectives of this research were: 1. To study the characteristics of leaders of municipality administrators. 2. To study the factors affecting the development of the leadership characteristics of municipality administrators. 3. To propose a model for development of leadership characteristics according to the Sappurisa-Dhamma principle of municipality administrators in Samut Prakan Province. Methodology was the mixed methods: The quantitative method, data were collected with questionnaires that had reliability value at 0.987 from 550 samples who were municipal personnel in Samut Prakan Province. and analyzed by using frequency, percentage, mean, standard deviation, structural equation model (SEM) and confirmatory factor analysis (CFA). The qualitative research, data were collected from 17 key informants by face-to-face in-depth interviewing and the data were analyzed by content descriptive interpretation. The model obtained from findings was confirmed by 9 participants in focus group discussion.

Findings were as follows:

1. Leadership characteristics of municipality administrators in Samut Prakan Province, by overall, was at a high-level with mean value at 4.16, S.D.=0.588. Each

aspect consisting of 1) responsibility 2) intelligence 3) initiative and commitment were at the highest level and 4) self-confidence 5) readiness 6) understanding of work and 7) controlling ability were at high level.

2. Factors affecting the study of the leadership characteristics of municipality administrators were found that: 1) leadership development consisted of self-knowledge, self-discipline, education for development, seeking experience and overall giving advice well were at 112 percent. 2) The role of municipality administrators consisted of planning, organizing, directing, coordinating, and controlling affected 23 percent of the development of the municipality administrators' leadership characteristics and 3) Municipality administration according to the principle of Sappurisa-Dhamma, consisting of knowing the cause (*Dhammaññutā*), Knowing effects (*Atthaññutā*), Knowing oneself (*Attaññutā*), Knowing moderation (*Mattaññutā*), Knowing times, (*Kālaññutā*), Knowing the community (*Parisaññutā*), and Knowing the individuals, (*Puggalaññutā*), affected the overall development of the municipality administrators' leadership characteristics affected 21 percent of the development of the municipality administrators' leadership characteristics

3. The development model of leadership characteristics according to the Sappurisa-Dhamma principle of municipality administrators was found that the development of leadership characteristics in all 7 areas consisted of: 1) responsibility 2) ingenuity 3) imitateness, commitment 4) self-confidence 5) readiness 6) understanding of work 7) control ability. There were two basic factors: development of leadership and the role of municipality administrators that were integrated with Sappursadhamma consisting of 1) knowing the cause (*Dhammaññutā*), operation in the frame of laws, 2) Knowing effects (*Atthaññutā*), accepted and explained the work process and results expected and know the bad effect of administration, 3) Knowing oneself (*Attaññutā*), being able to render overall areas services and self-adjustment. 4) Knowing moderation (*Mattaññutā*), using resources and budgets for the most benefits. 5) Knowing times, (*Kālaññutā*), solving situations in time of crisis. 6) Knowing the community (*Parisaññutā*), heling when people are in trouble and 7) Knowing individuals, (*Puggalaññutā*), organizing activities for people in the area to participate in and taking care of them.

กิตติกรรมประกาศ

ดุชฎินิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ” สำเร็จลุล่วงด้วยดีจากบุคคลหลายฝ่าย ซึ่งผู้วิจัยขอขอบคุณไว้ ดังนี้ ขอขอบคุณ รศ.ดร.สรพล สุยะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ที่บริหารการจัดการและให้ข้อเสนอแนะอันเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนและพัฒนาความรู้ จนทำให้ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอขอบคุณ รศ.ดร.วัชรินทร์ ชาญศิลป์ อาจารย์ประจำ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์, รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ รองคณบดี คณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ กรรมการที่ปรึกษาดุชฎินิพนธ์ ที่ได้ช่วยให้คำปรึกษา แนะนำและข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ต่อการทำดุชฎินิพนธ์ทุกขั้นตอนจนกระทั่งดุชฎินิพนธ์สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ผู้วิจัยต้องขอขอบคุณไว้ ณ โอกาสนี้

ขอขอบคุณ ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร, ผศ.พลเอก ดร.เกษมชาติ นเรศเสนีย์, ผศ.ดร.สุรียารักษาเมือง, ผศ.ดร.ธิดาวิภา หมั่นมี, และอาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี ที่กรุณารับเป็นพี่ทรงคุณวุฒิที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือเพื่อใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้คำแนะนำในการปรับปรุงแก้ไขเครื่องมือให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ คณะกรรมการสอบป้องกันดุชฎินิพนธ์ คือ รศ.ดร.รวีภา ธรรมโชติ ประธานกรรมการ ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง, รศ.ดร.สรพล สุยะพรหม, รศ.ดร.วัชรินทร์ ชาญศิลป์, กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลือ กรรมการและเลขานุการ ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ดุชฎินิพนธ์ฉบับนี้ มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณ นายสุรสิทธิ์ กังวลกิจ นายกเทศมนตรีเมืองบ้านบึง อำเภอบ้านบึง จังหวัดชลบุรี ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการเก็บข้อมูลตัวอย่างเพื่อการศึกษาวิจัย และนายกเทศมนตรีเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๑๒ เทศบาลดังนี้ นครสมุทรปราการ, เมืองปู่เจ้าสมิงพราย, เมืองลาดหลวง, ตำบลบางเมือง, ตำบลแพรกษา, ตำบลบางปู, ตำบลสำโรงเหนือ, ตำบลด่านสำโรง, ตำบลบางพลี, ตำบลคลองด่าน, พระสมุทรเจดีย์, ตำบลแหลมฟ้าผ่า ที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ในการเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัยในครั้งนี้

ดุชฎินิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอน้อมมอบเป็นกตเวทิตา แต่คุณ มารดา บิดา ครูบาอาจารย์ ท่านผู้มีอุปการคุณทุก ๆ ท่าน ที่ท่านที่ได้อบรม สั่งสอน แนะนำ เป็นที่ปรึกษาจนสำเร็จเรียบร้อย

นายสุวรรณ แก้วนะ

สิงหาคม 2564

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญภาพ	ญ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ท
บทที่ ๑ บทนำ	๑
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ คำถามการวิจัย	๔
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๔ ขอบเขตการวิจัย	๕
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๖
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๙
บทที่ ๒ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐
๒.๑ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ	๑๐
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๒๕
๒.๓ แนวคิด เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	๒๙
๒.๔ แนวคิด เกี่ยวกับการบริหารเทศบาล	๔๘
๒.๕ หลักสัปปุริสธรรม	๖๖
๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย	๗๗
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙๐
๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๑

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๑๑๔
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๑๕
	๓.๒ ระยะที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๑๕
	๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๑๕
	๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๑๗
	๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๒๑
	๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๒๒
	๓.๓ ระยะที่ ๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๒๙
	๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๙
	๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๓๑
	๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๑
	๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๓๓
บทที่ ๔	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	๑๓๔
	๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน	๑๓๕
	๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์	๑๓๗
	๔.๒.๑ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๓๗
	๔.๒.๒ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๘
	๔.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๗๓
	๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)	๒๑๘
	๔.๔ องค์กรความรู้	๒๒๒
	๔.๔.๑ องค์กรความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๒๒
	๔.๔.๒ องค์กรความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย	๒๒๖

สารบัญ (ต่อ)

	เรื่อง	หน้า
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	๒๓๒
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๓๓
	๕.๒ อภิปรายผล	๒๓๘
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๒๔๖
	๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๒๔๖
	๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๒๔๖
	๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	๒๔๗
	บรรณานุกรม	๒๔๘
	ภาคผนวก	๒๕๙
	ภาคผนวก ก เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ	๒๖๐
	ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือ	๒๗๘
	ภาคผนวก ค ผลการวิเคราะห์ค่า (Index of Item Objective Congruence : IOC)	๒๘๑
	ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Try Out)	๒๘๖
	ภาคผนวก จ ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)	๒๘๘
	ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ	๒๙๑
	ภาคผนวก ช หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ	๒๙๕
	ภาคผนวก ซ ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๓๐๑
	ภาคผนวก ฌ หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)	๓๐๗
	ภาคผนวก ฎ ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)	๓๑๑
	ประวัติผู้วิจัย	๓๑๓

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	สาระสำคัญของความหมายของคุณลักษณะผู้นำ	๒๒
๒.๒	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๓๗
๒.๓	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	๔๖
๒.๔	สาระสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเทศบาล	๖๔
๒.๕	แสดงจำนวนผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๗๗
๒.๖	สาระสำคัญของงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๙๘
๒.๗	สาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับเทศบาล	๑๐๕
๒.๘	สาระสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม	๑๑๐
๓.๑	การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน	๑๑๗
๓.๒	แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม	๑๒๑
๔.๑	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๑๓๕
๔.๒	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวม	๑๓๗
๔.๓	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในการปฏิบัติงานจำแนกเป็นรายชื่อ	๑๓๘
๔.๔	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๔๑
๔.๕	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกเป็นรายชื่อ	๑๔๒
๔.๖	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	๑๔๕
๔.๗	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล จำแนกเป็นรายชื่อ	๑๔๖
๔.๘	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการบริหารเทศบาลตามหลักสัพพริสธรรม	๑๔๙
๔.๙	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการบริหารเทศบาลตามหลักสัพพริสธรรม จำแนกเป็นรายชื่อ	๑๕๐
๔.๑๐	ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัพพริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๕๔
๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัพพริสธรรมของ เป็นตัวแปรส่งผ่าน	๑๕๗
๔.๑๒	ค่าสถิติความสอดคล้องของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๑๓	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๑
๔.๑๔	ค่าสถิติความสอดคล้องของการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๒
๔.๑๕	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๓
๔.๑๖	ค่าสถิติความสอดคล้องเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๔
๔.๑๗	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๕
๔.๑๘	ค่าสถิติความสอดคล้องของการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๖
๔.๑๙	แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๗
๔.๒๐	ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	๑๗๐
๔.๒๑	ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นตัวแปรส่งผ่าน	๑๗๑
๔.๒๒	อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายนอกต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๗๓
๔.๒๓	อิทธิพลรวมของตัวแปรส่งผ่าน (สัปปุริสธรรม) ต่อประสิทธิภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๗๓
๔.๒๔	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	๑๗๗
๔.๒๕	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๘๓
๔.๒๖	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการพัฒนาการบริหาร	๑๘๘
๔.๒๗	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านเป็นผู้รู้จักเหตุ (อิมมัญญาตา)	๑๙๒
๔.๒๘	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านเป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญาตา)	๑๙๗
๔.๒๙	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญาตา)	๒๐๑
๔.๓๐	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญาตา)	๒๐๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๓๑	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักกาล (กาลีญญาตา)	๒๐๙
๔.๓๒	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีสัญญาตา)	๒๑๓
๔.๓๓	สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคัลญญาตา)	๒๑๗
๔.๓๔	ผลการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวม	๒๑๘
๔.๓๕	ผลการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยภาพรวม	๒๑๙
๔.๓๖	ผลการประเมินความเหมาะสมของบทบาทของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวม	๒๒๐
๔.๓๗	ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสี่ปฐิธธรรม โดยภาพรวม	๒๒๑

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	องค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	๒๔
๒.๒	องค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำ	๓๘
๒.๓	องค์ประกอบของบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	๔๗
๒.๔	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๑๓
๓.๑	แสดงจำนวนเส้นพารามิเตอร์ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการตามหลักสัปปุริสธรรม	๑๑๖
๓.๒	โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)	๑๒๕
๓.๓	รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๒๙
๔.๑	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๕๙
๔.๒	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ	๑๖๒
๔.๓	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์	๑๖๔
๔.๔	แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการแสดงผลการตรวจสอบ	๑๖๖
๔.๕	ความสอดคล้องกลมกลืนของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย	๑๖๙
๔.๖	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	๑๗๘
๔.๗	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๘๓
๔.๘	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาการบริหาร	๑๘๙
๔.๙	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักเหตุ (อิมมัญญุต)	๑๙๓
๔.๑๐	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญุต)	๑๙๗
๔.๑๑	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญุต)	๒๐๑
๔.๑๒	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญุต)	๒๐๕
๔.๑๓	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญุต)	๒๐๙

สารบัญแผนภาพ (ต่อ)

แผนภาพที่		หน้า
๔.๑๔	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีชญูตา)	๒๑๓
๔.๑๕	สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญา)	๒๑๗
๔.๑๖	องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย	๒๒๓
๔.๑๗	องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์จากการวิจัย	๒๒๖

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

อักษรย่อในดัชนีนิพนธ์ฉบับนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาบาลี/พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ส่วนคัมภีร์ อรรถกถาบาลี/ภาษาไทย ใช้ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙

การอ้างอิงพระไตรปิฎก จะระบุ เล่ม/หน้า/ข้อ หลังอักษรชื่อย่อคัมภีร์ เช่น ที.สี.(บาลี) ๙/๒๗๖/๙๗, ที.สี.(ไทย) ๙/๒๗๖/๙๘. หมายถึง ทีฆนิกาย สี่ลक्षणธวคคปาลี ภาษาบาลี เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๗ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐, ทีฆนิกาย สี่ลक्षणธวคค ภาษาไทย เล่ม ๙ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๙๘ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙

ส่วนคัมภีร์อรรถกถา จะระบุชื่อย่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี) / หน้า เช่น ที.สี.อ. (บาลี) ๑/๒๗๖/๒๔๐ หมายถึง ทีฆนิกาย สุมงคลวิลาสินี สี่ลक्षणธวคคอรรถกถา ภาษาบาลี เล่ม ๑ ข้อ ๒๗๖ หน้า ๒๔๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ตามลำดับดังนี้

๑. คำอธิบายคำย่อชื่อย่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

ก. คำย่อชื่อย่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

คำย่อ	พระสุตตันตปิฎก		ภาษา
	ชื่อย่อคัมภีร์		
ที.ปา. (ไทย)	=	สุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค	ภาษาไทย
ม.ม.อ. (ไทย)	=	มัชฌิมนิกาย ปปัญจสุทนี มัชฌิมปิณฑาสกอรรถกถา	ภาษาไทย

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

๑.๑.๑ ความเป็นมา

ปัจจุบันคงหลีกเลี่ยงไม่ได้ว่าในทุกองค์กรล้วนมีผู้นำในองค์กร ซึ่งผู้นำเหล่านี้ล้วนมีบทบาทที่จะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จหรือล้มเหลว สิ่งที่จะบ่งบอกหรือชี้ให้เห็นว่าในตัวของผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงคุณลักษณะของผู้นำในการนำองค์กร ถ้าผู้นำเป็นคนที่มีความวิสัยทัศน์ (Vision) มีความคิดที่กว้างขวาง มีความรับผิดชอบ มีภาวะผู้นำ มีความสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่น และมีความน่าเชื่อถือ ให้ความร่วมมือกัน หรือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับในตัวของผู้นำ ลักษณะของการเป็นผู้นำแบบนี้จะทำให้ประสบผลสำเร็จ มีการตัดสินใจเด็ดเดี่ยว ทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ของตน ดังนั้นถ้าองค์กรใด ที่ขาดผู้นำก็จะส่งผลกระทบต่อองค์กร เช่น การบริหารที่ไร้ทิศทาง ไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการนำนโยบายไปปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร ทำให้การบริหารองค์กรนั้น ๆ ไม่อาจประสบผลสำเร็จได้ จะเห็นได้ว่าสิ่งเหล่านี้มีผลที่จะทำให้ผู้นำนั้นประสบความสำเร็จหรือล้มเหลว^๑

ผู้นำ (Leader) คือ ผู้ชักนำให้คนอื่นเคลื่อนไหว หรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ และหลายคนก็มีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นคำที่มีความสัมพันธ์กันเมื่อมีผู้นำก็ต้องมีภาวะผู้นำเช่นกัน ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีทั้งศาสตร์และศิลป์อยู่ในตนเองที่สร้างความโดดเด่นให้กับองค์กร ทำให้เป็นที่ยอมรับขององค์กรทั้งของตนเองและองค์กรอื่น ๆ ที่คนในองค์กรนั้นได้ให้ความไว้วางใจ และเชื่อใจว่าสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จทำให้ได้รับความร่วมมือ เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่าง ๆ จากบุคคลอื่น ๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชา หรือลูกน้อง (Subordinates) ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่น ๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ นั่นคือการได้รับความเคารพนับถือ ภาวะผู้นำจึงถือว่าเป็นส่วนสำคัญยิ่งในการบริหารงานให้ประสบผลสำเร็จนำไปสู่การพัฒนาองค์กรให้ก้าวหน้าควรเริ่มต้นที่การสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นกับผู้นำผู้บริหารในฐานะที่เป็นผู้นำองค์กร จะต้องสร้างความร่วมมือร่วมใจกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือมีลักษณะเด่นมีวิสัยทัศน์มีค่านิยมที่เหมาะสม และมีอิทธิพลเหนือคนอื่นตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยาก และซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^๒

^๑ พระธรรมโกศาจารย์, (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖ - ๒๗.

^๒ สุพานี สถุขภูวนิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๒๙๖.

ภาวะผู้นำไม่ได้เกิดจากพรสวรรค์ แต่เกิดจากการพัฒนาตนเองให้เกิดการเรียนรู้ เตรียมความพร้อมเพื่อนำไปใช้กับหน้าที่ และบทบาทของตนอยู่เสมอ การมีภาวะผู้นำที่สมบูรณ์จะต้องประกอบไปด้วยความพร้อมทางด้านองค์ความรู้ การกล้าตัดสินใจการนำเสนอและการบริหารทีมงานอย่างมืออาชีพ เพราะการพัฒนาภาวะผู้นำเปรียบเสมือนการเริ่มต้นสร้างเมล็ดพันธุ์ที่ดี ที่พร้อมที่จะเติบโตอย่างมีคุณภาพ จำเป็นต้องมีเทคนิคสำคัญเพื่อนำไปพัฒนากระบวนการต่าง ๆ ที่จำเป็นให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วน ทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำ ที่ต้องการจะเป็นการเลือกสภาพแวดล้อมในการพัฒนาตนเอง การหมั่นฝึกฝนด้วยวิธีการที่เหมาะสม การจัดปัญหาอุปสรรครวมถึงการพัฒนาให้มีกรายกระดับสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องตลอดเวลา สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ คือแรงจูงใจในการสร้างภาวะผู้นำ การมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง นั้นจะต้องมีการกำหนดเป้าหมายในการบริหารงานในองค์กรไว้อย่างชัดเจน การมีแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่าง และต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้น ๆ หรือการบริหารในองค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะคอยปกป้องตนเองและพยุงบความอยู่รอดขององค์กร แต่สิ่งที่ทำให้ภาวะผู้นำของแต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน คือ ความสามารถในการดึงเอาภาวะผู้นำที่มีอยู่ภายในตนออกมาใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร^๓

เทศบาลเป็นหน่วยงานปกครองส่วนท้องถิ่น การบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นพื้นฐานแห่งการปกครองในระดับประเทศ ซึ่งเป็นความสำคัญในแง่แห่งการพัฒนาตามแนวทางระบอบประชาธิปไตย และมีความสำคัญอย่างยิ่งในการขับเคลื่อนสถานะทางเศรษฐกิจ และสังคมซึ่งได้ยึดหลักของการมีส่วนร่วมของประชาชน และบุคลากรในองค์กรนั้นจะช่วยพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมให้มีความเจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นไปได้^๔ การปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นหน่วยงานการปกครองที่อยู่ในระดับพื้นฐานล่างสุดของสถาบันการปกครองประเทศ ซึ่งถือได้ว่าเป็นหัวใจสำคัญสำหรับการปกครองส่วนท้องถิ่นเช่นเดียวกันการมีส่วนร่วมของประชาชนทั้งประเทศ เพราะเป็นสถาบันที่ฝึกสอนระบอบประชาธิปไตยให้แก่ประชาชน เพื่อทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิ และหน้าที่ของพลเมืองอันจะนำมาซึ่งความศรัทธา และเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย การปกครองท้องถิ่นก็เช่นเดียวกันย่อมต้องยึดถือตามหลักการข้อนี้ไว้อย่างเคร่งครัด เพราะว่าเป็นหลักฐานแห่งการปกครองในระบอบประชาธิปไตย^๕

^๓ ณรงค์วิทย์ แสนทอง, กล้าเปลี่ยนแปลง ก้าวกระโดด ข้ามสิ่งที่เป็นอยู่สูงสิ่งที่ต้องการ, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดดูเคชั่น, บมจ., ๒๕๕๖), หน้า ๒ - ๓.

^๔ กิตติระวี เลขากุล, “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย”, **หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, ๒๕๖๑), หน้า ๓๐ - ๓๙.

^๕ ฝ่ายวิชาการ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๒ พ.ศ. ๒๕๖๐-๒๕๖๔**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๖๐), หน้า ๒๐ - ๒๕.

๑.๑.๒ ความสำคัญของปัญหา

สำหรับปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้บริหารของเทศบาล ปัญหาด้านการไม่ไว้วางใจในผู้ใต้บังคับบัญชา การหวงอำนาจ ยังเป็นผลเสียต่อการบริหาร เพราะจะเป็นการเพิ่มภาระงานของผู้บริหารมากขึ้น ไม่มีการกระจายอำนาจหรือแบ่งเบาภาระงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้ผู้นำ หรือผู้บริหารไม่มีเวลาที่จะสร้างสรรค์ ควบคุม และติดตามงาน ทำให้งานที่ออกมามักจะล่าช้า และไม่มีประสิทธิภาพ ขาดการวิเคราะห์สถานการณ์ว่าจะเกิดเหตุการณ์อะไรเกิดขึ้นข้างหน้า ทำให้ไม่สามารถจะเตรียมการรับเหตุการณ์ได้อย่างทันทั่วทั้งที่ ขาดการเก็บข้อมูลมาศึกษา เพื่อรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้น สิ่งที่ทำก็คือ ทำงานในแบบเดิม ๆ คิดแบบเดิม ๆ ไม่มีการแสดงวิสัยทัศน์อะไรใหม่ ๆ ที่ทันสมัยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็น ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความเชื่อมั่นในความเป็นผู้นำว่าจะสามารถนำพาองค์กรที่ตนอยู่จะประสบความสำเร็จหรือไม่ การขาดจินตนาการ และการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน ทำให้ผลงานที่ออกมานั้นไม่มีประสิทธิภาพเท่าที่ควร ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ไม่รู้จักการปรับตัว และยืดหยุ่นที่ไม่เท่าทันกับสถานการณ์ในปัจจุบันที่ตีพอ^๖

สำหรับเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๘ แห่ง แบ่งการปกครองเป็นเทศบาลนคร ๑ แห่ง เทศบาลเมือง ๔ แห่ง และเทศบาลตำบล ๑๓ แห่ง^๗ และมีจำนวนบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในแต่ละเทศบาลนั้นมีจำนวนมาก ซึ่งประกอบไปด้วย ข้าราชการประจำ พนักงานเทศบาล ลูกจ้างประจำ พนักงานจ้างตามภารกิจ และพนักงานจ้างทั่วไปเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเป็นองค์กรที่มีฐานะเป็นนิติบุคคลมีอำนาจในการบริหาร และเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนทำงานเพื่อประชาชนเป็นอย่างมาก เพราะเหตุนี้ในส่วนของการบริหารหน่วยงานที่คาดว่าจะประสบความสำเร็จได้นั้นจึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่ความรู้ความสามารถที่มีทักษะในการบริหารรวมทั้งทักษะของผู้นำหรือผู้บริหารที่มีความเกี่ยวข้องในทั้งด้านต่าง ๆ เช่น ความเฉลียวฉลาด มีความพร้อม มีความเข้าใจในงาน มีความริเริ่มและมุ่งมั่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ และมีความสามารถในการควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้องค์กรนั้นประสบผลสำเร็จอย่างยั่งยืน^๘

ดังนั้น คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ จึงจำเป็นต้องนำเอาหลักพุทธธรรม หรือคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้าในด้านการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ ด้านวิถีชีวิตความเป็นอยู่ร่วมกันในสังคม ตลอดจนทัศนคติของแต่ละบุคคล พระพุทธเจ้าพระองค์ได้ทรงวางหลักการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำเอาไว้ โดยมุ่งเน้นที่การพัฒนาจิตเป็นสำคัญเพราะเมื่อพัฒนาจิตแล้วก็ได้ชื่อว่าบุคคลนั้นได้รับการพัฒนาทุกอย่าง เป็นคนที่มีจิตใจสูง เมื่อได้รับการพัฒนาอย่างถูกต้องแล้ว จะนำความสุขมาให้แก่ตนเองผู้อื่น และสังคม^๙ ดังนั้นการนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการ

^๖ สุเมธ แสงนิมิต,ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (วิทยาลัยพัฒนาการปกครองท้องถิ่น : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๒), หน้า ๑๕.

^๗ คณะกรรมการและอนุกรรมการจังหวัด, แผนพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ - ๒๕๖๔) ทบทวนปี พ.ศ. ๒๕๖๐, (สมุทรปราการ : องค์การบริหารส่วนจังหวัดสมุทรปราการ, ๒๕๖๐), หน้า ๓.

^๘ ประหยัด หงส์ทองคำ, การปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : ดอกหญ้า, ๒๕๕๓), หน้า ๔๕.

^๙ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, พิมพ์ครั้งที่ ๓๔, (นนทบุรี : เอส.อาร์. พรินติ้ง แมสโปรดักส์, ๒๕๕๔), หน้า ๒๑๐.

สร้างองค์กรให้เข้มแข็งแห่งสัมมาปัญญาในองค์กร มีวัตถุประสงค์ในการศึกษาหลักพุทธธรรมที่เหมาะสม ในการนำมาประยุกต์ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ศึกษาทฤษฎี และเครื่องมือหรือแนวทางของภาครัฐที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาบูรณาการ โดยวิเคราะห์หลักพุทธธรรมโดยมุ่งไปที่หมวดหลักสี่ปฐกฐิธรรมเป็นธรรมที่ทำให้คนเป็น สัตบุรุษ หรือเป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มี ๗ ประการด้วยกัน คือ ๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) ๒. เป็นผู้รู้จักผล (อรรถัญญูตา) ๓. เป็นผู้รู้จักตน(อัตตัญญูตา) ๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) ๕. เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) ๖. เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา) และ ๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญูตา)^{๑๐} ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุข หลักสี่ปฐกฐิธรรมนี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย

จากเหตุผลที่กล่าวมาในข้างต้นทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเกี่ยวกับ “ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐกฐิธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ” ซึ่งการศึกษาในครั้งนี้จะมีการประยุกต์หลักสี่ปฐกฐิธรรม ซึ่งเป็นหลักคำสอนหมวดหนึ่งในพระพุทธศาสนาเข้ามาเพื่อส่งเสริม และพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้ดียิ่งขึ้น ผลจากการศึกษาครั้งนี้จะทำให้ได้องค์ความรู้ที่เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐกฐิธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และในหน่วยงานต่าง ๆ สามารถนำองค์ความรู้ไปประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้เกิดหลักในการพัฒนาองค์กรต่อไป

๑.๒ คำถามการวิจัย

- ๑.๒.๑ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ เป็นอย่างไร
- ๑.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีอะไรบ้าง
- ๑.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐกฐิธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

- ๑.๓.๑ เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ
- ๑.๓.๒ เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ
- ๑.๓.๓ เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐกฐิธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

^{๑๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔.

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ทฤษฎีทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหาร แนวคิด และหลักสัปปุริสธรรม ตามรายละเอียดดังนี้

๑.๔.๑.๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎี และข้อค้นพบจากผลงานวิจัยในบริบท ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อค้นหาค่าประกอบที่มีอิทธิพลต่อ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร พบว่าตัวแปรเชิงปริมาณ (Quantitative Variable) ประกอบด้วย ตัวแปรภายนอกแฝง และตัวแปรภายในแฝง ดังนี้

๑) ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Latent Variable) กล่าวคือ ตัวแปรเหตุที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรผลเพื่อ พัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย ๒ ตัวแปรได้แก่

๑.๑. การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Quantitative Variable) ๕ ตัวแปร คือ ๑. การทำความรู้จักตัวเอง ๒. การสร้างวินัยในตนเอง ๓.การศึกษาที่มีการพัฒนา ๔. การแสวงหาประสบการณ์ ๕. การให้คำปรึกษา

๑.๒. บทบาทของผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Quantitative Variable) ๕ ตัวแปร คือ ๑. การวางแผน ๒. การจัดการองค์กร ๓. การสั่งการ ๔. การประสานงาน ๕. การควบคุมงาน

๒) ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Latent Variable) ได้แก่

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาล ประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) ๗ ตัวแปร คือ ๑. มีความเฉลียวฉลาด ๒. มีความพร้อม ๓. มีความเข้าใจในงาน ๔. มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖. มีความรับผิดชอบ ๗. มีความสามารถในการควบคุม

๓) ตัวแปรส่งผ่าน ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรมประกอบด้วยตัวแปรสังเกตได้ (Observation Variable) ๗ ตัวแปร คือ ๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) ๒. เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญตา) ๓. เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญตา) ๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญตา) ๕. เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา) ๖. เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญตา) และ ๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญตา)

๑.๔.๑.๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative Variable) ประกอบด้วย การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านประชากรและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ประชากร (Population) ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรได้แก่ ผู้บริหารเทศบาล และบุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการที่มีจำนวนบุคลากร ๑๐๐ คนขึ้นไป มีจำนวน ๔,๔๗๒ คน^{๑๑}

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน แบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม ประกอบด้วย

กลุ่มผู้บริหาร	จำนวน ๔ คน
กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน	จำนวน ๔ คน
กลุ่มผู้รับบริการ	จำนวน ๓ คน
กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์	จำนวน ๓ คน
กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา	จำนวน ๓ รูป

๑.๔.๓ ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ ได้แก่ เทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๑๒ แห่ง ประกอบด้วย ๑) เทศบาลนคร ๑ แห่ง ๒) เทศบาลเมือง ๒ แห่ง ๓) เทศบาลตำบล ๙ แห่ง

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบเวลาในการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือน เมษายน พ.ศ. ๒๕๖๓ ถึงเดือน มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๔ รวมเป็นระยะเวลา ๑๕ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

สมมติฐานที่ ๑ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัพบุริธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานที่ ๒ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และหลักสัพบุริธรรมมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ ผู้บริหารเทศบาล หมายถึง นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรีของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑.๖.๒ คุณลักษณะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์กรดำเนินงานไปอย่าง ก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมาย

^{๑๑} ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการ, โครงสร้างองค์กรปกครองท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา <https://www.ts-local.com/demo/index/> [๒๕ มกราคม ๒๕๖๓].

๑.๖.๓ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ
หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่สามารถนำพาเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ให้มีการพัฒนาที่ดี
ประกอบด้วย

ความฉลาดเฉลียว หมายถึง สติปัญญาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นผู้นำ ฉะนั้น
ความสามารถในการพูด การรับรู้เป็นเหตุเป็นผลจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลหนึ่ง เป็นผู้นำที่ดีมีระดับ
สติปัญญาที่แตกต่างต่อผู้ตามมากนั้น จะมีผลกระทบในทางตรงกันข้ามต่อระบบการเป็นผู้นำ มี
ความสามารถสูงอาจจะมีปัญหาในการสื่อสารต่อผู้ตามที่ไม่เข้าใจ

ความพร้อม หมายถึง สภาวะของผู้บริหารที่มีความสามารถ ในการดำเนินงานหรือ
กิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างมีศักยภาพ และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความพร้อมพร้อม สำหรับการ
บริหารกิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความสนใจ และแรงจูงใจที่ได้จาก
ประสบการณ์ และจากการได้รับการฝึกอบรมมา รวมไปถึงสภาวะทางด้านร่างกายอารมณ์ และสังคม
เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

ความเข้าใจในงาน หมายถึง กระบวนการเกิดความรู้นำไปสู่ความเข้าใจ และนำไปใช้
โดยผ่านการวิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างชัดเจน โดยชี้ให้เห็นว่า
ความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการที่สมองรับเอาข้อมูลเข้ามาเก็บไว้ในระบบความจำ จากนั้นขั้นตอนที่สอง
จึงเป็นเรื่องราวของความเข้าใจ ความหมายของข้อมูลจากความรู้ นั้น ๆ จนถึงขั้นถ่ายทอดหรือสื่อ
ความหมายออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ต่อไปได้

ความริเริ่ม หมายถึง การคิดริเริ่มที่มีความสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่มีความซับซ้อนใน
องค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่ม และได้รับอิทธิพลจากบริบท
สภาพแวดล้อมขององค์ การที่บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่ซับซ้อนในองค์การ
เพื่อสรรสร้างผลผลิตผลิตภัณฑ์สินค้า บริการ ความคิด วิธีการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ขั้นตอน
หรือกระบวนการทำงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่า

ความเชื่อมั่นในตัวเอง หมายถึง เป็นความไว้วางใจที่แต่ละฝ่ายมีให้กันแสดงออกให้รู้สึก
เชื่อมั่น ความคาดหวังที่ถูกสร้างขึ้นต่ออีกฝ่ายว่าสามารถวางใจหรือเชื่อถือได้ ซึ่งนิยามข้างต้นมีจุด
มุ่งเน้นที่คล้ายคลึงกัน คือ การสร้างความมั่นใจ นอกจากนี้ในงานวิจัยอื่น ๆ นำเสนอเกี่ยวกับความ
เชื่อถือว่า ความเชื่อมั่นคือองค์ประกอบของความเชื่อถือเป็นผลมาจากความเชื่อที่มีต่อองค์กร

ความรับผิดชอบ หมายถึง การเอาใจใส่ต่อหน้าที่ในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพ
เพื่อที่จะทำให้ผลงานนั้น ๆ ออกมาตามที่คาดหวังไว้ จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ได้รับโดยมี
คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน มีความเคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ และมีระเบียบวินัยในตนเอง มี
อารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญกับอุปสรรครู้จักหน้าที่ และการกระทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี

ความสามารถในการควบคุม หมายถึง การควบคุมของผู้บริหารเกี่ยวกับเทศบาล
หมายถึง กระบวนการที่ทางผู้บริหารได้มีการกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการปฏิบัติงานของแต่ละ
หน่วยงาน สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานที่ทาง
องค์กรได้ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการทำรายงานทางการเงินที่มีความถูกต้อง และ
น่าเชื่อถือทั้งองค์กร และผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหาร

๑.๖.๔ การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การพัฒนาความสามารถพื้นฐานเกี่ยวกับ ความรู้ ทักษะ และทักษะโดยพฤติกรรม เพื่อสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ผู้นำต้องเผชิญ ประกอบด้วย

การทำความรู้จักตนเอง หมายถึง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองจะต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยให้เราสามารถที่จะปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น โดยมีวิธีการเรียนรู้ได้ ๒ แบบ คือ การเรียนรู้แบบคิด ครึ่งวงจร และการเรียนรู้ครบวงจร

การสร้างวินัยในตนเอง หมายถึง การมีวินัยในตนเองที่จะบังคับ รักษาระดับความสนใจในตัวผู้นำ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย

การศึกษาที่มีการพัฒนา หมายถึง ความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์กับทางการบริหาร และตำแหน่งของผู้บริหาร เพราะการศึกษานั้นสามารถนำมาพัฒนางาน และแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแสวงหาประสบการณ์ หมายถึง การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นที่จะต้องรวบรวม ประสบการณ์ ทางการบริหารจากที่ต่าง ๆ และนำมาพัฒนางาน และมีเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหาร

การให้คำปรึกษา หมายถึง การพัฒนาที่ยืดเรื่องประสบการณ์เป็นหลัก โดยเชื่อกันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้ และมีประสบการณ์เรียกว่าที่ปรึกษา

๑.๖.๕ บทบาทของผู้บริหารเทศบาล หมายถึง บทบาทของผู้บริหารจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในสังคมถูกคาดหวังไว้ ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร ก็จะมีบทบาทตามที่สังคมคาดหวังไว้เช่นนั้น ก็จะคาดหวังบทบาทของผู้บริหาร ตามที่คิดว่าเป็นค่านิยม เป็นบรรทัดฐานที่กำหนดให้มีบทบาทพฤติกรรมนั้น ๆ

การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

การสั่งการ หมายถึง การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไป

การประสานงาน หมายถึง การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันตามความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การควบคุมงาน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นมีมาตรฐานในการทำงานหรือไม่

๑.๖.๖ สัมปฤติธรรม หมายถึง ความเป็นคนที่สมบูรณ์ที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะผู้ที่เป็นหัวหน้าคนหรือ ผู้นำที่จะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุผล รู้จักตัวเอง และผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย

เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) หมายถึง การเข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ของกระบวนการบริหาร และยึดหลักการในการบริหารอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมไปถึงการวางแผน และจัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารงานในองค์กรระงับความขัดแย้งโดยใช้เหตุ และผลในการพิจารณา

เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญตา) หมายถึง การมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการบริหารงานในองค์กร และในการบริหารนั้นได้คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนร่วมในองค์กรเป็นหลัก การเป็นนักคิด

นักพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาองค์กร และมีความมุ่งมั่นความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ และมีความทุ่มเทกำลังกายกำลังใจเพื่องานขององค์กร

เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญา) หมายถึง การมีวิสัยทัศน์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนถึงมีความรับผิดชอบสูง มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี และมีความเสียสละสามารถข่มอารมณ์ไม่แสดงอาการโมโหเกรี้ยวกราด จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกหวาดกลัว

เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญา) หมายถึง การกำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารงานในองค์กรที่มีความเหมาะสมและพอดี การบริหารงบประมาณที่คุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนถึงเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตบวญญิตแห่งความสันโดษ เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการโดยยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทา

เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญา) หมายถึง การจัดทำแผนนโยบายหรือโครงการที่เหมาะสมกับจังหวะเวลา และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อน และหลังได้ตีตรวมไปถึงการเป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และเวลาการเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และไม่ค้างคางานในองค์กรจนเป็นดินพอกหางหมู

เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญา) หมายถึง ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร การเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกองค์กรทุกภาคส่วน และให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรในด้านคุณธรรม และจริยธรรมเข้าใจบริบทรอบข้างเป็นอย่างดี

เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญา) หมายถึง มีความสามารถบรรจุแต่งตั้งจัดวางบุคลากรในองค์กรได้เหมาะสมกับงาน การให้โอกาส และสนับสนุนทุกคนที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งงานที่เหมาะสม และยังส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มเติม รวมไปถึงการชื่นชมยินดี และชมบุคลากรที่สมควรชมเพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรมที่มีมาในองค์กร และยังให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรทุกคน

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑.๗.๒ ทำให้ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑.๗.๓ ได้รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลใน จังหวัดสมุทรปราการ

๑.๗.๔ ผลการวิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารอย่างสูงสุด ตลอดจนสามารถนำเสนอเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และหน่วยงานอื่น ๆ ต่อไป

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” ผู้วิจัยจะนำเสนอการทบทวนวรรณกรรม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาประกอบการทำวิจัย เพื่อให้เกิดความเชื่อมั่นเที่ยงตรงตามหลักระเบียบวิธีวิจัยดังมีประเด็นที่ศึกษาประกอบด้วย

- ๒.๑ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ
- ๒.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร
- ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเทศบาล
- ๒.๕ หลักสัปปริสธรรม
- ๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญ ในการที่จะทำให้องค์กรได้บรรลุเป้าหมาย ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารที่เช่นกันถ้าองค์กรใดมีผู้บริหาร ที่มีคุณลักษณะผู้นำที่ดีพร้อม ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้โดยง่าย คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร จะเป็นส่วนช่วยสนับสนุนให้หน่วยงานที่ตนทำอยู่นั้นนำไปสู่การประสบความสำเร็จ ซึ่งมีผลโดยตรงต่อ คุณภาพและประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในด้านต่าง ๆ^๑

คุณลักษณะของผู้นำ (Leader feature) ที่ทำให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาด
๒. มีความพร้อม
๓. มีความเข้าใจในงาน
๔. มีความริเริ่มและมุ่งมั่น
๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๖. มีความรับผิดชอบ
๗. มีความสามารถในการควบคุม^๒

^๑ ประคอง รัศมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, *วิทยานิพนธ์ ปรัชญา ศุษย์บัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.

^๒ Gary A. Yukl, *Leadership in, Organization 8th ed*, (New Jersey: Prentice Hall, 2010), pp. 173 – 176.

คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด ในการบริหารจัดการงานในยุคของความเปลี่ยนแปลงตามกระบวนการพัฒนาตามโลกาภิวัตน์ได้นั้น เป็นเรื่องยากที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยตนเอง ยิ่งในลักษณะของงานที่เป็นองค์การด้วยแล้วต้องอาศัยการทำงานที่เป็นทีม^๓ ฉะนั้นผู้บริหารจะต้องรู้จักการแบ่งงาน หรือการมอบหมายอำนาจและกระจายหน้าที่ ความรับผิดชอบให้แก่ทุกคนในองค์การ โดยให้ทุกคนในองค์การได้ช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจากการให้ ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์การนั้น เนื่องมาจากทุกฝ่ายในองค์การนั้นมีความสามารถ มีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน เพราะว่าสามารถมีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ทำให้การทำงานต่าง ๆ เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพได้มากขึ้น^๔ ในเทศบาลนั้นจะถือว่าผู้นำเทศบาลหรือนายกเทศมนตรีเป็นผู้มีความสำคัญสูงสุดที่จะบริหารงานต่าง ๆ ภายในเทศบาลให้มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล^๕

ผู้บริหารเทศบาลในฐานะผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์ทางการบริหารงานในหลายๆ ด้าน เพื่อที่จะดำเนินการ บริหารเทศบาลให้ก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ และสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารจะต้องมี ทั้งความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา และจะต้องมีวิสัยทัศน์อันกว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี สามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการประสานทั้งเรื่องงาน และความร่วมมือระหว่างบุคคล เพื่อที่จะขับเคลื่อนให้งานนั้นบรรลุเป้าหมาย ผู้บริหารจึงจะต้องอาศัยทั้งศิลปะและ ความเข้าใจไปถึงธรรมชาติพฤติกรรมของมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจความรู้สึกนึกคิดจิตใจในส่วนลึกของผู้ร่วมงาน ทำให้คนอยากร่วมงานด้วยความเต็มใจ ความสามารถในการบริหารจัดการความคิด ของคนจำนวนมากในเวลาเดียวกันได้เป็นอย่างดี โดยการใช้ความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม การใช้พลังสมองที่มีทั้งหมด ใช้ ภาษากาย เพื่อการติดต่อสื่อสารและอ่านใจบุคคลอื่น ต้องมีความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้อื่น มีความรู้สึกรักอยากเปิดเผย อยากสนทนา หรืออยากจะเป็นเพื่อน นอกจากรู้จักสร้างมิตรภาพแล้วยังต้อง รู้จักที่จะรักษามิตรภาพนั้นไว้คือข้อสำคัญอย่างยิ่งของพลังความเฉลียวฉลาดทางสังคม^๖

จากเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ความเฉลียวฉลาด จึงถือได้ว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเป็นขั้นพื้นฐาน ที่จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถ ในการที่จะแก้ปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือ ลดการแตกแยกของบุคลากรในองค์การ ให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีการประสานงาน ประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล มีศิลปะ เข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อขับเคลื่อนให้งาน บรรลุตามเป้าหมาย แต่ถ้าผู้บริหารขาดความเฉลียวฉลาดก็จะทำให้ผู้บริหารขาดศิลปะในการ

^๓ วีรวัฒน์ ปันนิตามัย, เซาร์อาร์มณ (EQ): ดัชนีเพื่อความสุขและความสำเร็จในชีวิต, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๕.

^๔ ประจวบ แจ้โพธิ์, “ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูใน โรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”, **สุทธิปริทัศน์**, ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๘๗ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๕๗) : ๒๖๙.

^๕ Wayne K. Hoy, and Cecil G, Miskel. **Educational Administration : Theory-Research Practice 9th ed**, (New York: McGraw – Hill, 2012), p. 150.

^๖ Buzan T, **The power social intelligence**. Welling borough, (England : Thorsons, 2012), p. 125.

บริหารงาน ขาดความเข้าใจ ขาดทักษะในการสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากร ก็จะไม่สามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้

คุณลักษณะของผู้นำที่มีความพร้อม พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน ได้ให้ความหมายว่า ความพร้อมเป็นคำที่แสดงกิริยาร่วมหรือในเวลาเดียวกัน หรือในทำนองนั้นเช่น ไปพร้อมกันถึงพร้อมกัน โดยปริยายหมายความว่าครบครัน เช่น งานพร้อม ดีพร้อม เตรียมพร้อมเสร็จ เช่น พร้อมแล้ว (ครบครัน หมายถึง พร้อมเพรียง ไม่ขาดเหลือ บริบูรณ์)^๗ และความพร้อม หมายถึง ความเต็มใจ ความต้องการความสามารถที่จะกระทำกิจกรรมที่เกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะ ประสบการณ์และอารมณ์ความพร้อมจึงเป็นการพัฒนาคนให้สามารถทำกิจกรรมนั้น ๆ ตามที่ต้องการ ความพร้อม ยังหมายถึง สภาพหรือคุณภาพในการที่จะทำการเตรียมความพร้อมอันเนื่องมาจากการที่เราได้เตรียมการไว้ก่อน การมีความถนัด การมีความพอใจ หรือการมีความกระตือรือร้น ความพร้อมของผู้บริหาร คือ จะต้องมีความรู้ทางกายภาพ วุฒิภาวะในทางปัญญา มีความรู้พื้นฐาน หรือมีประสบการณ์เดิมมาผสมผสาน และที่สำคัญจะต้องมีความสามารถในการจูงใจไปตามสภาพของงาน^๘ ยังมีองค์ประกอบของความพร้อมซึ่งได้แบ่งออกเป็น ๔ องค์ประกอบ ดังต่อไปนี้

๑. องค์ประกอบทางกาย (Physical Factors) ได้แก่ การเจริญเติบโตในทางด้าน ร่างกาย จิตใจและทางสังคม หรือการบรรลุนิติภาวะทางด้านร่างกาย

๒. องค์ประกอบทางสติปัญญา (Intellectual Factors) ได้แก่ ความพร้อมในด้านของสติปัญญาโดยทั่วไป ในเรื่องความสามารถในการรับรู้ (Perception) ความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุมีผลและความสามารถในการกล้าตัดสินใจ และคิดเพื่อใช้ในการแก้ปัญหา

๓. องค์ประกอบด้านอารมณ์แรงจูงใจและบุคลิกภาพ (Emotion, Motivational and Personality Factors) ได้แก่ ความมั่นคงในทางอารมณ์ และความต้องการในการที่จะเรียนรู้

๔. องค์ประกอบด้านสิ่งแวดล้อม (Environmental Factors) ได้แก่ สภาพในทางเศรษฐกิจ ความพอเพียง โอกาสในการหาประสบการณ์ทางสังคม เป็นต้น^๙

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ความพร้อม หมายถึง สภาพของผู้บริหารที่มีความสามารถ ในการดำเนินงานหรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับความพร้อม สำหรับการบริหารกิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความสนใจ และแรงจูงใจที่ได้จากประสบการณ์ และจากการได้รับการฝึกอบรมมา รวมไปถึงสภาวะทางด้านร่างกาย อารมณ์ และสังคม เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

^๗ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๔, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๕๖), หน้า ๕๗๙.

^๘ Lafrance's G. R, *Psychology for Teaching*, (California : Woods Worth Publishing Company, 2016), p. 28.

^๙ Downing, J. & Thrakrey, D. *Reading and Readiness 9th ed*, (London : University of London Press, 2013), pp. 14 -16.

คุณลักษณะของผู้ที่มีความเข้าใจในงาน ความรู้และความเข้าใจ ตามพจนานุกรมนี้มี ความหมาย หมายถึง การที่สมองได้รับเอาเรื่องราวและข้อมูลต่าง ๆ เข้ามาจดจำเอาไว้ได้จาก ประสบการณ์ที่ผ่านมา โดยสามารถที่จะรวบรวมหรือแยกแยะเรื่องราวหรือข้อมูลนั้น ๆ ได้อย่างถ่องแท้ชัดเจน ซึ่งเรียกกันว่าความเข้าใจ และได้กล่าวไว้ในพจนานุกรมทางการศึกษาว่าความรู้ หมายถึง ข้อเท็จจริง (facts) ความจริง (truth) ตามกฎเกณฑ์และข้อมูลต่าง ๆ ที่มนุษย์ได้รับและรวบรวมสะสมไว้ จากการประมวลด้วยประสบการณ์ในด้านต่าง ๆ ความรู้นั้นเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับการระลึกถึงเฉพาะเรื่อง เราระลึกถึงวิธีการ กระบวนการหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นความจำที่ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ว่าเป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์โครงสร้างที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือค้นหา หรือเป็นความรู้ที่เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของหรือบุคคลที่ได้จากการสังเกต ประสบการณ์หรือจากรายงาน การรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา นอกจากนี้เป็นความรู้เป็นพฤติกรรมขั้นต้น ซึ่งผู้เรียนเพียงแต่จำได้อาจโดยการนึกได้หรือโดยการมองเห็น ได้ยินก็จำได้ เป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง ทฤษฎีโครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา มาตรฐาน เหล่านี้เป็นต้น^{๑๐}

ความรู้จะเป็นความจำที่เริ่มจากสิ่งที่ย่างๆ ที่เป็นอิสระแก่กันไปจนถึงความจำในสิ่งที่ย่างยากซับซ้อนและมีความหมายต่อกัน ส่วนความเข้าใจก็คือ ความเชื่อหรือความรู้สึกลึกซึ้งคิด (concept) ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นไปได้ในทางดี และไม่ตี ความรู้ความเข้าใจนี้เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดออกมาจากกลุ่มของสังคม มาสู่ตัวบุคคล เช่น ถ้ามีผู้สอนให้บุคคลเข้าใจและรู้ว่าสิ่งหนึ่งสิ่งนั้นคืออะไร ผู้นั้นก็ มีเจตคติ(attitude) ที่ดีต่อสิ่งนั้น ความรู้เป็นเรื่องเกี่ยวกับการระลึกถึงเฉพาะเรื่อง ระลึกถึงวิธีการ กระบวนการหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นจากความจำเป็นหลัก จากความหมายของคำว่าความรู้ที่มีผู้ให้ความหมายไว้ต่างกัันนี้ สามารถสรุปได้ว่าความรู้หมายถึง การรับรู้ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ สถานที่ สิ่งของหรือบุคคล ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ซึ่งการรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนโดยได้แบ่งระดับความรู้ความสามารถทางด้านสติปัญญา (Cognitive domain) เป็น ๖ ระดับเรียงจากพฤติกรรมขั้นง่ายไปสู่ขั้นยากดังนี้

๑. ความรู้ความจำ (knowledge) หมายถึง การจำและการระลึกได้ที่มีผลต่อความคิด กระบวนการและปรากฏการณ์ต่าง ๆ

๒. ความเข้าใจ (comprehensive) หมายถึง การแสดงออกของพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อมาเผชิญกับการสื่อความหมายและสามารถที่จะแปล สรุป หรือขยายความสื่อความหมายนั้นออกมาได้^{๑๑}

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น ของความรู้และความเข้าใจตามที่กล่าวมาข้างต้นได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดความรู้นำไปสู่ความเข้าใจและนำไปใช้ โดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างชัดเจนโดยชี้ให้เห็นว่า ความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการที่สมองรับเอาข้อมูลเข้ามาเก็บไว้ในระบบความจำ จากนั้นขั้นตอนที่สองจึงเป็นเรื่องราวของความเข้าใจ ความหมายของข้อมูลจากความรู้ นั้น ๆ จนถึงขั้นถ่ายทอดหรือสื่อความหมายออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ต่อไปได้ แล้วจึงมาถึงขั้นการนำความรู้ไปใช้จากความเข้าใจด้วยการวิเคราะห์ สังเคราะห์ และประเมินผลต่อไป ซึ่ง

^{๑๐} The Lixicon Webster, **Dictionary Encycloped Edition**, The United State of American, (2008), p. 85.

^{๑๑} สำนักงานทดสอบการศึกษา, **การประเมินผลทางการศึกษา**, (กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ, กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๖๒), หน้า ๓๕.

ดูเหมือนว่าเราไม่สามารถที่จะแบ่งแยกอธิบายเรื่องความรู้ และความเข้าใจออกจากกันได้ การที่จะรู้อะไรเพียงอย่างเดียวยังไม่ถือเป็นความรู้ได้ นอกจากจะมีความเข้าใจกระจ่างในเรื่องความรู้นั้น

คุณลักษณะของผู้นำมีความริเริ่มและมุ่งมั่น วัตแมน (Woodman) ให้นิยามความคิดริเริ่มและมุ่งมั่นของผู้บริหารองค์การในมุมมองเชิงผลลัพธ์ว่าหมายถึง การคิดริเริ่มที่มีความสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่มีความซับซ้อนในองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่สร้างสรรค์ในระดับกลุ่ม และได้รับอิทธิพลจากบริบทสภาพแวดล้อมขององค์การ การที่บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันในระบบของสังคมที่มีความซับซ้อนในองค์การเพื่อสร้างสรรค์ผลิตผลผลิต ผลิตภัณฑ์สินค้า บริการ ความคิดวิธีการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ ขึ้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่มีประโยชน์ และมีคุณค่า โดยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่มีความสลับซับซ้อนมีผู้ให้ความหมาย ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์การในฐานะ ที่เป็นผลรวมมาจากการปรับตัวทุกอย่าง (adaptive entity) แต่ก็ยังคงให้ความสำคัญที่ปัจจัยในระดับบุคคล ได้แก่ ความมีอิสระของพนักงาน แรงจูงใจภายใน และความรับผิดชอบ^{๑๒}

ยังมีอีกหลายท่านที่กล่าวถึงความคิดริเริ่มและความมุ่งมั่นในการสร้างสรรค์ขององค์การ ในมุมมองของ ความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยมุมมอง ความคิดวิธีการใหม่ ๆ ที่ไม่เคยใช้หรือคาดคิดมาก่อนเพื่อแก้ปัญหาหรือค้นหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์การ และนวัตกรรมขององค์การว่า เป็นการสร้างความคิดริเริ่ม ในกระบวนการ ผลผลิตหรือบริการที่เหมาะสมและแปลกใหม่จากบุคลากร หรือกลุ่มงานในบริบทขององค์การนั้น ในอีกด้านหนึ่งความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์การมีความแตกต่างจากองค์การเชิงสร้างสรรค์อันเนื่องมาจาก องค์การเชิงสร้างสรรค์เน้นถึงคุณลักษณะองค์การ ที่สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่ไม่แน่นอนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว^{๑๓} และมีผู้กล่าวว่า องค์การแห่งการคิดริเริ่มสร้างสรรค์คือหน่วยธุรกิจที่มีรายได้หลักส่วนใหญ่มาจากผลผลิต ที่มาจากแนวความคิด กระบวนการ รวมถึงผลผลิต หรือบริการที่มีความเหมาะสมและมีความแปลกใหม่ ซึ่งสามารถที่จะไขแก้ปัญหหรือจัดการกับโอกาสต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ทำการระบุร่วมกันผู้ผลิตและความต้องการของลูกค้าได้^{๑๔} และมีผู้ให้นิยามองค์การเชิงที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ว่า ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการกำจัดอุปสรรคในการนำเสนอนวัตกรรมที่ถูกกระทำขึ้น กระบวนการประเมินความคิด การกระตุ้นเชิงจูงใจ ในกระบวนการติดต่อสื่อสาร การพัฒนาแหล่งที่มาของความคิด และหลักฐานของกระบวนการวางแผนเชิงสร้างสรรค์ของคุณลักษณะของผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง^{๑๕}

^{๑๒} Williams, Wendy M, and Lana T. Yang., Organizational creativity, **Handbook of creativity**, (New York : Cambridge University Press, 2014), pp. 373 - 391.

^{๑๓} Stegmeier Diane, Innovations in office design, **The critical in fluence approach to effective work environments**, (Hoboken, NJ : John Wiley & Sons, 2008), pp. 115 – 120.

^{๑๔} Andriopoulos, Constantine A, “Mind Stretching Grounded Theory for Enhancing Organizational Creativity”, **Doctoral dissertation, University of Strathclyde**, (2019), pp. 834 - 840.

^{๑๕} Majaro Simon, **Managing Ideas for Profit: The Creative Gap**, (London United Kingdom : McGraw-Hill, 2012), pp. 235 - 236.

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น คุณลักษณะของผู้ที่มีความริเริ่มและมุ่งมั่น จากการ ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กรนั้น นำมาสู่การพัฒนา องค์ประกอบของความคิดที่สร้างสรรค์ขององค์กร มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงองค์ประกอบและผลกระทบ ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กร มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลลัพธ์ของความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ขององค์กร โดยปัจจัยเชิงสาเหตุของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กร ประกอบด้วย ภาวะผู้นำในการเปลี่ยนแปลง โครงสร้างเชิงยืดหยุ่น และความพร้อมทางด้านทรัพยากร ในขณะที่ ผลลัพธ์ของความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร ได้แก่ นวัตกรรมบริการและผลการดำเนินงานของธุรกิจ นอกจากนี้ผู้วิจัยต้องการทดสอบผลกระทบของตัวแปรที่แทรกซ้อนโดยศึกษาผลกระทบของความ รุนแรงในการแข่งขันต่อความสัมพันธ์ระหว่างความคิดสร้างสรรค์ขององค์กร และนวัตกรรมบริการ

คุณลักษณะของผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มอร์แกน และฮันท์ (Morgan & Hunt) ได้ กล่าวไว้ว่า ความเชื่อถือจะมีอยู่ถ้าฝ่ายหนึ่งมีความมั่นใจในความน่าเชื่อถือและความซื่อสัตย์ของอีกฝ่าย เป็นความไว้วางใจที่แต่ละฝ่ายมีให้กันแสดงออกให้รู้สึกถึงความเชื่อมั่น ความคาดหวังที่ถูกสร้างขึ้นต่อ อีกฝ่ายว่าสามารถวางใจหรือเชื่อถือได้ ซึ่งนิยามข้างต้นมีจุดมุ่งเน้นที่คล้ายคลึงกัน คือ การสร้างความ มั่นใจ นอกจากนี้ในงานวิจัยอื่น ๆ นำเสนอเกี่ยวกับความเชื่อถือว่า ความเชื่อมั่น คือองค์ประกอบของ ความเชื่อถือซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อที่มีต่อองค์การว่าองค์การนั้นเป็นองค์การที่น่าเชื่อถือ ซื่อสัตย์ หรือมีจริยธรรม ซึ่งประกอบไปด้วย การมีสินค้าและการบริการที่ดี มีความจริงใจ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม มีน้ำใจ จิตอาสาและช่วยเหลือการกุศล มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของความเชื่อถือ ที่ส่งผลลัพธ์ เชิงบวกให้กับองค์การและไม่กระทำการสิ่งใดที่ไม่คาดหวังที่อาจส่งผลลัพธ์เชิงลบต่อองค์การ ยิ่งกว่านั้นความคาดหวังต่อหุ้นส่วนจะเกิดขึ้นเมื่อองค์การมีความมั่นใจว่า หุ้นส่วนนั้นมีความจริงใจ ซึ่ง กล่าวได้ว่าองค์ประกอบของการตลาดเชิงสัมพันธ์ภาพ ได้แก่ ความเชื่อถือและพันธะสัญญา ซึ่งความ เชื่อถือเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว ช่วยให้้องค์การมุ่งเน้นถึงสิ่งที่จะ ได้รับตอบแทนในระยะเวลายาวมากกว่าการสิ่งที่จะได้รับตอบแทนระยะเวลาสั้น ถึงกระนั้น ความสัมพันธ์ที่ผูกมัดทั้งสองฝ่ายจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับทรัพยากร องค์ความรู้ และประเด็นต่าง ๆ จะปรากฏจากความสัมพันธ์นั้น ๆ คือ การกระทำของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งจะให้ผลลัพธ์ต่ออีกฝ่าย ซึ่งมี ผลลัพธ์ที่จะส่งผลให้เกิดความกังวลใจ และความไม่แน่นอนแก่องค์กรตามความเชื่อถือนั้นเป็นพลัง หรืออำนาจอย่างหนึ่งที่สามารถเอาชนะความกังวลใจ ความไม่แน่นอนและสร้างความสัมพันธ์ที่ ลึกซึ้งได้ การรับรู้ความเชื่อถือของคนนั้น เกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น และยังคงกล่าวไว้ว่า ความเชื่อมั่น จะปรากฏเมื่อเกิดความมั่นใจ และเชื่อมั่นระหว่างกันและกัน โดยที่ความเชื่อมั่นนี้ได้เป็นศูนย์กลางของ การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ทั้งหลายภายใต้รูปแบบของความสัมพันธ์ของพันธะสัญญา และความ เชื่อมั่น^{๑๖}

นอกจากนี้ยังมีผู้ได้ให้คำจำกัดความของความเชื่อมั่นในตนเองว่า ความเชื่อมั่น คือ ความ เต็มใจที่จะวางใจต่อหุ้นส่วน การแลกเปลี่ยนของคนคนหนึ่งด้วยความเชื่อมั่นซึ่งมีกรอบแนวคิด คือการ รับรู้ว่าผู้บริโภคต้องมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรธุรกิจด้วยความสนใจอย่างถึงที่สุด ในระหว่างการ ใช้ บริการอยู่นั้น ความเชื่อมั่นจะปรากฏเมื่อผู้บริโภคพิจารณาผู้ให้บริการที่เป็นทางเลือก ๒ ประการ คือ

^{๑๖} Morgan. & Hunt, The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing, *Journal of Marketing*, (January-June 2009): 20 - 30.

ความน่าเชื่อถือที่มีความซื่อสัตย์ และยังคงกล่าวไว้ว่า พันธะสัญญาถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการรักษาคุณค่าของความสัมพันธ์กับลูกค้า^{๑๗}

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น คุณลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง อาจสรุปได้ว่าความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึก ซึ่งเป็นผลที่ได้รับมาจากประสบการณ์ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นจากบุคคลหรือองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ความสามารถในการบริหารจัดการความรับผิดชอบต่อสังคม อันอาจกล่าวได้ว่าเป็นความคาดหวังในทางบวกที่มีต่อบุคคลหรือองค์กร

คุณลักษณะของผู้นำที่มีความรับผิดชอบ มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับความรับผิดชอบของผู้นำที่มีความหมายต่อไปนี้ ความรับผิดชอบคือ การตรงต่อเวลาโดยจะต้องพยายามทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวันเวลาที่กำหนด มีการติดตามผลงานที่ทำเสมอ หากเกิดข้อผิดพลาดก็ต้องแสดงความรับผิดชอบ รวมทั้งการรักษาชื่อเสียงของตนเอง โดยไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตน ชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด มีความตั้งใจในการทำงาน มีความพิถีพิถันในการทำงานรวมถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อย อดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่มีความโลภอยากได้เกินหน้าที่ มีความพยายามทำงานให้ออกมาดี โดยผ่านการวางแผนในการทำงานเพื่อที่จะให้งานนั้นออกมาได้ตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานไว้^{๑๘} และความรับผิดชอบคือ ความรู้สึกผูกพันของบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งบุคคลนั้น ได้รับมอบหมายหรือได้รับการคาดหวังให้กระทำหรือดูแลงานนั้น จะต้องมีความมุ่งมั่น ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน เชื่อมั่นในตนเอง พากเพียรไม่ย่อท้อ เพื่อให้งานที่ทำออกมาได้ผลดี ประสบความสำเร็จ และยอมรับผลของการกระทำด้วยความเต็มใจ ไม่ว่าจะงานนั้นจะออกมาเป็นอย่างไร หากมีข้อผิดพลาดก็พร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขผลที่ปฏิบัติมาให้ดียิ่งขึ้นคุณลักษณะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ มีการอธิบายไว้ว่าเป็นการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะทำให้ผลงานนั้น ๆ ออกมาตามที่คาดหวังไว้ จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ที่ได้รับโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน มีความเคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ และมีระเบียบวินัยในตนเอง มีอารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญกับอุปสรรค รู้จักหน้าที่และการกระทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี มีความเพียรพยายาม มีความละเอียดรอบคอบ ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ สามารถปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนเองได้อย่างดี รวมทั้งงานของตัวเองและงานของสังคม มีการทำงานที่ตรงต่อเวลา ที่สำคัญคือต้องยอมรับผลที่ออกมา^{๑๙}

จากความหมายดังกล่าวข้างต้น คุณลักษณะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ นั้นเป็นการแสดงออกถึงการทำหน้าที่ของตนและงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความใส่ใจ มีความละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนงานที่ดี มีความขยันหมั่นเพียร อดทนและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีการควบคุมตนเองให้ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงานหรือหลีกเลี่ยงงานจนกว่าจะแล้วเสร็จ ยอมรับผลของงานที่

^{๑๗} Moorman, C., Deshpande, R., & Zaltman G, Relationships between Providers and User of Market Research, *Journal of Marketing*, (July-December 2010): 314 - 329.

^{๑๘} Cattell Ramond B, Manual for jr – sr, High school, *Personality Questionnaire “HSP”* From A, llinos : Institute for Personality and Ability Testing, (2010), pp. 120 – 125.

^{๑๙} เกษม วัฒนชัย, *ธรรมาภิบาลกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๙), หน้า ๒๔.

ออกมาไม่ว่าผลของงานออกมาจะเป็นดีหรือผลเสีย มีความพยายามทำหน้าที่ของตนเองให้งานออกมาสำเร็จ เต็มตามความสามารถ

คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุม มีผู้ให้ความหมายของการควบคุมไว้ว่า หมายถึง แผนการในการจัดหน่วยงาน เป็นวิธีในการปฏิบัติงานที่ประสานสัมพันธ์กันและมาตรการต่าง ๆ ที่กิจการกำหนดขึ้นและถือเป็นแนวทางปฏิบัติภายในองค์กร เพื่อปกป้องรักษาทรัพย์สินของกิจการ รวมทั้งการสอบทานความถูกต้องและเชื่อถือได้ของข้อมูลในทางการบัญชี เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพในการดำเนินงาน และส่งเสริมให้มีการดำเนินงานที่เป็นไปตามนโยบายของฝ่ายบริหารได้กำหนดไว้^{๒๐} และระบบของการควบคุม หมายถึง นโยบายวิธีการในการปฏิบัติหรือการกระทำใด ๆ ซึ่งผู้บริหารกิจการได้กำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้กิจการนั้นบรรลุถึงเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ซึ่งจะเป็นการกระทำให้เกิดความมั่นใจเท่าที่จะสามารถทำได้ ว่าการดำเนินงานนั้นเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ ซึ่งรวมไปถึงการปฏิบัติตามนโยบายของผู้บริหารด้วย เพื่อการป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและเป็นการตรวจพบการทุจริตและข้อผิดพลาด มีความถูกต้องครบถ้วนของการบันทึกตามรายการบัญชี และมีการจัดทำข้อมูลทางการเงินที่เชื่อถือได้อย่างทันเวลา^{๒๑}

คุณลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถในการควบคุม หมายถึง กระบวนการที่เป็นผลมาจากการออกแบบของคณะกรรมการบริหาร ผู้จัดการและบุคคลอื่น ๆ เพื่อให้มั่นใจได้ว่าองค์กรจะบรรลุไปตามวัตถุประสงค์ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน การรายงานผลและการปฏิบัติตาม นอกจากนี้ นักวิชาการข้างต้น มีผู้วิจัยที่ทำการศึกษางานเกี่ยวกับความสามารถในการควบคุม และได้ให้ความหมายในการควบคุมว่าการควบคุม หมายถึง นโยบาย แผนงาน กระบวนการในการปฏิบัติงาน ที่ทางฝ่ายบริหาร ฝ่ายจัดการ และพนักงานขององค์กรทุกคนได้ร่วมกันกำหนดขึ้น และถือปฏิบัติเพื่อให้เกิดความมั่นใจอย่างสมเหตุสมผลว่าการดำเนินงานขององค์กรนั้น มีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล ในด้านการดำเนินงาน ทั้งด้านการเงินและด้านการปฏิบัติตามกฎระเบียบ รวมถึงการป้องกันรักษาทรัพย์สิน การป้องกันและตรวจพบการทุจริต เพื่อลดข้อผิดพลาด ลดความเสี่ยง ในการบันทึกบัญชี และจัดทำรายงานทางการเงินให้มีความถูกต้องและครบถ้วน เชื่อถือได้ ทันต่อเวลา ส่งผลให้องค์กรสามารถบรรลุไปตามเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๒๒}

จากความหมายของผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการควบคุมข้างต้น สามารถที่จะสรุปและให้ความหมายของการควบคุมของผู้บริหารเกี่ยวกับเทศบาล หมายถึง กระบวนการที่ทางผู้บริหารได้มีการกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการทำรายงานทางการเงินที่มีความถูกต้องและน่าเชื่อถือทั้งองค์กรและผู้ที่มีหน้าที่

^{๒๐} จันทนา สาขากร และคณะ, การตรวจสอบและการควบคุมภายใน, (กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส, ๒๕๕๔), หน้า ๒.

^{๒๑} นิพันธ์ เท็นโซคชัยชนะ และศิลาพร ศรีจันทพร, การสอบบัญชี, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส, ๒๕๕๔), หน้า ๕ - ๘.

^{๒๒} COSO, Internal Control – Integrated Framework, [On line] (Updated 2013 March: Retrived 2015 August), Available from: <http://www.coso.org/> [2020 20 January].

ในการบริหาร และทุกหน่วยงานที่นำไปสู่การปฏิบัติงานที่เป็นไปตามกฎระเบียบ และข้อบังคับที่ทางองค์กรได้จัดทำไว้

คุณลักษณะที่ผู้นำนั้นจะต้องมีความสามารถ และลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่จะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้น ๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติ และคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้เรื่องทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง ส่วนคุณสมบัติส่วนตัวของคุณลักษณะของผู้นำได้แก่ การมุ่งแสวงหากรรมวิธีที่จะนำพาผู้ร่วมงานให้นำไปสู่การบรรลุตามวัตถุประสงค์ ของหน่วยงานตามที่ได้กำหนดไว้ เป็นการแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ มีความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล และมีความเป็นผู้นำสูง สามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยความตั้งใจ มีความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพได้อย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงาน จนสามารถที่จะสร้างทีมงานได้^{๒๓}

มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคนเพื่อสร้างความศรัทธา มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์ในปัจจุบัน และมีความสามารถในการแก้ปัญหาร่วมกันให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของผู้นำถ้าเป็นได้อย่างที่กล่าวมาถือได้ว่าเป็นผู้นำมืออาชีพ^{๒๔} คุณลักษณะผู้นำที่ดีจะต้อง มีความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษา และตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) สุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ดี
๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน มีความริเริ่มในทางความคิด มีความอดทน มีความพยายามที่ดี
๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เรื่องเกี่ยวกับความเฉลียวฉลาดความรับผิดชอบ ในการตัดสินใจ ชอบและรักในหน้าที่การงาน
๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้ มีผู้กล่าวไว้ว่าเป็นคุณลักษณะที่ดีของผู้นำจะต้องมีดังนี้^{๒๕}

๑. มีความฉลาดรอบรู้ สามารถมองเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่า และสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้เร็ว
๒. มีความกระตือรือร้น

^{๒๓} Barnard, C.J, *Education for Executive in Reading in Human Relations*, Edited by Dobin Robert, (New Jercey: Prentice-Hall, 2011), p. 45.

^{๒๔} Germain M. I, "Development and Preliminary Validation of a Psychometric Measure of Expertise: the Generalized Expertise Measure", *Unpublished Doctoral Dissertation* (Barry University Florida, 2006), p. 36.

^{๒๕} กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒*, (กรุงเทพมหานคร : เซชฐ์การ พิมพ์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๘ - ๒๔.

๓. มีความสนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา
๔. มีความสามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้
๕. มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ
๖. มีความจำที่ดี
๗. มีความโอบอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา
๘. มีความไวเนื้อเชื่อใจได้
๙. มีความสามารถในการจูงใจให้เห็นตามด้วย
๑๐. ทำตัวเป็นตัวอย่างที่ดี
๑๑. มีความสามารถในการสื่อสาร
๑๒. มีความยุติธรรม^{๒๖}

คุณลักษณะของผู้นำ คือ เป็นผู้มีลักษณะนิสัยในการเข้าร่วมกิจกรรม ร่วมทำงานกับผู้อื่น มีความเข้าใจเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ มีบุคลิกภาพน่ายกย่อง น่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงในการพูดจาที่น่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์ดี มีความมั่นคง มีความเข้มแข็งแต่อ่อนน้อมถ่อมตน มีกิจกรรมหาที่เป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายที่สอดคล้องกับกาลเทศะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้งของความซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ มีการเสียสละ เป็นคนดีของสังคม^{๒๗} คุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพใน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑. คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ มีความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศ และมีความรู้ทางวิชาชีพ

๒. คุณลักษณะเฉพาะความสามารถและมีทักษะเฉพาะตัว คือ มีภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ มีทักษะทางสังคม มีทักษะการวิเคราะห์ ปัญหาการควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรม มีจริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์

๓. คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่นและความไม่ใฝ่รู้

คุณลักษณะผู้นำที่ดี จะต้อง มี ๘ ประการ คือ

๑. ใฝ่กว้างใจ ไม่หวงอำนาจ
๒. หยิ่งรู้และเตรียมพร้อม
๓. รู้จักตัวเอง
๔. มีจินตนาการและการจูงใจ
๕. มีประพพฤติกรรมที่น่านับถือ
๖. เชื้อมั่น และรับฟัง

^{๒๖} วิริญญ์ บิตรวัฒนา, ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : อัลฟามีเดีย, ๒๕๖๓), หน้า ๒๕-๒๖.

^{๒๗} ชีระ รุญเจริญ, ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๕๗), หน้า ๑๓-๑๘.

๗. รู้จักปรับตัว และยืดหยุ่น

๘. ยอมรับทั้งความผิดพลาด และความถูกต้อง

คุณสมบัติทั้ง ๘ ประการนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีประจำอยู่ในตน จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้คุณลักษณะผู้นำพอสรุปได้ คือ จะต้องเป็นคนที่มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ดี มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับงานดี โดยเฉพาะงานในหน้าที่รับผิดชอบของตัวเองและความรู้ทั่ว ๆ ไป มีบุคลิกท่าทางดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น ต้องมีความกล้าในการตัดสินใจในเรื่องงานที่รับผิดชอบ โดยการใช้ดุลยพินิจวิเคราะห์ที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญเด็ดขาดและไม่มีความโลภโลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความมานะอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารกับทุกคนในองค์กร และหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องด้วยดี มีการยกย่องให้เกียรติ มีความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานลักษณะผู้นำที่ดี^{๒๘}

จึงสรุปได้ว่าผู้นำ หมายความว่าบุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องขึ้นให้ เป็นหัวหน้าเป็นผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะนำพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันในอันที่จะทำให้บรรลุเป้าหมาย และความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ดังนั้น การเป็นผู้นำจึงเป็นทั้งศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และจะต้องนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้น มีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวของผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วย ความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ในปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูง ให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพงานขององค์กรจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็นสิ่งสำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้จักสิ่งต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น และแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างสอดคล้องตามสถานการณ์ดังนั้น องค์กรใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องมีผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ดังนี้

๑. ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้ความสามารถและสติปัญญาโดยเฉลี่ย สูงกว่าบุคคลอื่น ที่ให้เขาเป็นผู้นำอยู่ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะ สามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

๒. ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่าง ๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคนอื่น ให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

^{๒๘} สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญ การพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๖-๑๘.

๓. ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป สิ่งนั้นก็กลายเป็นแรงจูงใจท้าทายให้ทำ สิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไปอีก ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงเพราะว่าความรับผิดชอบจะเป็นตัวที่จะนำพาหรือเป็นบันไดที่จะให้ก้าวต่อไปอีก เป็นโอกาสที่จะทำให้เขามีประสบความสำเร็จในการที่จะนำพาองค์กรไปได้ดี

๔. ต้องมีเจตคติที่ดีโดยเฉพาะเกี่ยวกับเรื่องของการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้นั้น เขาจะต้องยอมรับอยู่เสมอว่า งานที่สำเร็จออกมาได้นั้นมีคนอื่นช่วยกันทำ ไม่ใช่เขาทำเองคนเดียว ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจ และทักษะทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำนั้นจะต้องให้ความเคารพนับถือผู้อื่น และจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับการให้ความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขา เป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

สรุปได้ว่า การที่องค์กรมอบโอกาสให้เป็นตัวแทนขององค์กรในการเข้าร่วมกิจกรรมกับองค์กรหรือหน่วยงานอื่น ๆ จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑ สารสำคัญของความหมายของคุณลักษณะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
Gary A. Yukl, (2010, pp. 173 – 176)	คุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดังนี้ ได้แก่ ๑. มีความเฉลียวฉลาด ๒. มีความพร้อม ๓. มีความเข้าใจในงาน ๔. มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖. มีความรับผิดชอบ ๗. มีสามารถในการควบคุม
Barnard, (2011, p. 45)	คุณลักษณะผู้นำ ความตื่นตัว ตัดสินใจรวดเร็ว มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาด มีความสามารถในการแก้ปัญหา

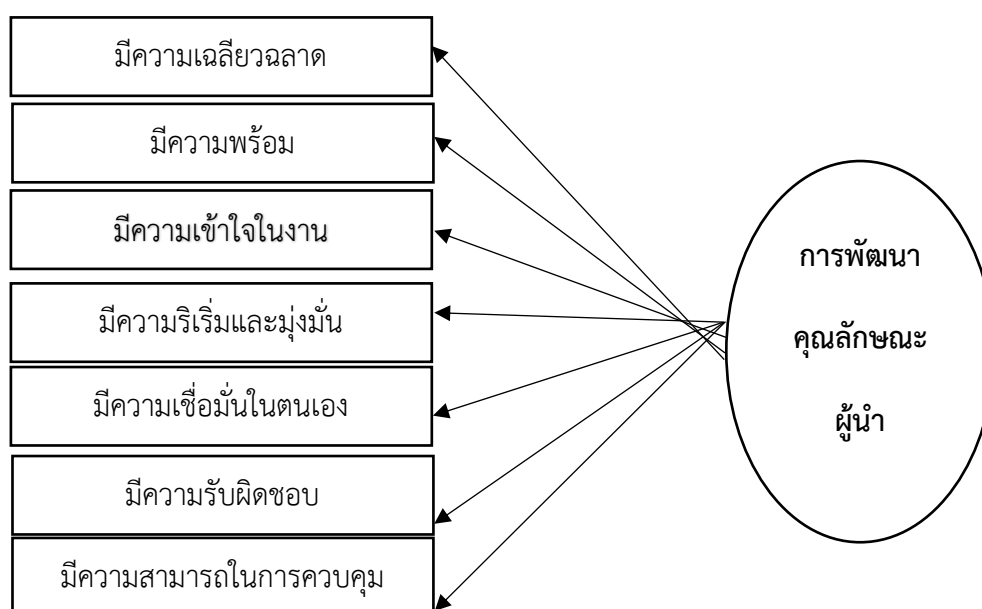
ตารางที่ ๒.๑ สารสำคัญของความหมายของคุณลักษณะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
Germain, (2006, p. 26)	คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ ๔ ประการได้แก่ ๑. มีความเฉลียวฉลาด ๒. ความมุ่งมั่น ๓. ความเชื่อมั่น ๔. ความเป็นกันเอง
วิริญญ์ บิตรวัฒนา, (๒๕๖๓, หน้า ๒๕ - ๒๖)	คุณลักษณะที่ผู้นำที่ดีจะต้องมี คือ ๑. ความฉลาดรอบรู้ สามารถรู้ทันเหตุการณ์ได้เร็วกว่าและสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้ ๒. มีความกระตือรือร้น ๓. สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้อยู่ตลอดเวลา ๔. สามารถนำข้อมูลมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ ๕. มีความอยากรู้ อยากเห็น ว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ ๖. มีความจำที่ดี ๗. มีความโอบอ้อมอารีและเอาใจเขามาใส่ใจเรา ๘. ไวเนื้อเชื่อใจได้ มีความยุติธรรม ๙. มีความสามารถในการจูงใจให้คนอื่นเห็นตามด้วย ๑๐. ทำตัวให้เป็นตัวอย่างที่ดี ๑๑. มีความสามารถในการสื่อสาร
ธีระ รุญเจริญ, (๒๕๕๗, หน้า ๑๓ - ๑๘)	คุณลักษณะผู้นำ ๑. เป็นผู้มีลักษณะนิสัยในการร่วมทำกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงาน และเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ หลักการ ๒. เป็นผู้มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน ๓. เป็นผู้มีกิจกรรมรยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ ๔. เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม ๕. เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรม เป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม

ตารางที่ ๒.๑ สารสำคัญของความหมายของคุณลักษณะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
กิติ ตย์คานนท์, (๒๕๓๐, หน้า ๑๘ - ๒๔)	คุณลักษณะผู้นำที่มีสุขภาพแข็งแรงสมบูรณ์ มีความรู้ดี มีบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญเด็ดขาด และกล้าตัดสินใจ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ได้ดังนี้ ๑) มีความเฉลียวฉลาด ๒) มีความพร้อม ๓) มีความเข้าใจในงาน ๔) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ๕) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖) มีความรับผิดชอบ ๗) มีสามารถในการควบคุม



แผนภาพที่ ๒.๑ องค์ประกอบของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

ที่มา : Gary A. Yukl, Leadership in, Organization pp. 173 – 176.

สรุปจากองค์ความรู้ที่กล่าวมา การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีความเฉลียวฉลาด จึงถือได้ว่าเป็นทักษะที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลเป็นขั้นพื้นฐาน ที่จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการที่จะแก้ไขปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือ ลดการแตกแยกของบุคลากรในองค์กร ในเรื่องของความพร้อมนั้นเป็นความสามารถของผู้บริหารในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับ การเตรียมพร้อม สำหรับการบริหารกิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย และจิตใจ จากความหมาย คุณลักษณะของผู้นำมีความริเริ่ม และมุ่งมั่น จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์กรนั้น นำมาสู่การพัฒนาองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ของ

องค์การ มีงานวิจัยที่ศึกษาถึงองค์ประกอบ และผลกระทบของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์การ มีความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และผลลัพธ์ของความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ขององค์การ ส่วนคุณลักษณะของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้สึกรู้สึก ซึ่งเป็นผลที่ได้รับมาจากประสบการณ์ที่ได้รับไม่ว่าจะเป็นจากบุคคล หรือองค์กรในด้านต่าง ๆ เช่น ความซื่อสัตย์ยุติธรรมความสามารถในการบริหารจัดการ ความรับผิดชอบต่อสังคม อันอาจกล่าวได้ว่าเป็นความคาดหวังในทางบวกที่มีต่อบุคคล หรือคุณลักษณะผู้นำที่มีความรับผิดชอบ นั้นเป็นการแสดงออกถึงการทำหน้าที่ของตน และงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความใส่ใจ มีความละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนงานที่ดี มีความขยันหมั่นเพียรอดทน และกระตือรือร้นในการแก้ปัญหา มีการควบคุมตนเองให้ตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน หรือหลีกเลี่ยงงานจนกว่าจะแล้วเสร็จ และผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการควบคุมความสามารถที่จะสรุปถึง กระบวนการที่ทางผู้บริหารได้มีการกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

คำนิยามความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น มีนักวิชาการสมัยใหม่ ให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำโดยมีขอบเขต ที่องค์ประกอบ และจุดประสงค์ของการพัฒนา ที่แตกต่างกันไปตามลำดับของการสังมองค์ความรู้ คำนิยามของนักวิชาการมีทั้งจุดที่เน้นในขอบเขต และทฤษฎีที่เป็นรากฐาน ของคำนิยามไว้ คือชุดของกิจกรรมที่ได้จัดตั้งขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งโดยที่ออกแบบ มาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเรียนรู้ของผู้นำ^{๒๙} และความหมายของภาวะของผู้นำ มีผู้กล่าวว่า “คนบางคนเป็นหัวหน้าแต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนบางคนเป็นผู้นำแต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคนเป็นได้ทั้งหัวหน้า และเป็นทั้งผู้นำ” หรือ “ฝูงคนต้องนำ ฝูงสัตว์ต้องต้อน” และ “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำ ว่า “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” ทั้งสิ้น ทั้งยังเกี่ยวพันกับคำว่าผู้บริหารและนักบริหารที่มีความหมายในทำนอง เดียวกับคำว่า ผู้นำ อีกด้วย^{๓๐}

ในการพัฒนาภาวะผู้นำมีอยู่ด้วยกัน ๕ วิธี คือ

๑. การทำความรู้จักตนเอง
๒. การสร้างวินัยในตนเอง
๓. การศึกษาที่มีการพัฒนา
๔. การแสวงหาประสบการณ์
๕. การให้คำปรึกษา^{๓๑}

^{๒๙} Weinberger L. A, *Commonly Held Theories of Human Resource Development*, (New York: Human Resource Development International 2006), pp. 75 - 97.

^{๓๐} สุเมธ แสงนิมมล, *ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

^{๓๑} DuBrin A.J, *Leadership: Research Findings Practice and Skills*, (Boston: Houghton, 2015), pp. 330 - 356.

การทำความรู้จักตนเอง เป็นหลักสำคัญในการพัฒนาตนเองต้องจะอาศัยข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยให้เราสามารถที่จะปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น โดยมีวิธีการเรียนรู้ได้ ๒ แบบ คือ การเรียนรู้แบบคิด ครึ่งวงจร และการเรียนรู้ครบวงจร โกลแมน (Goleman) ได้ให้ความหมายของการตระหนักรู้จักของตนเองว่า หมายถึง การรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตัวเองในขณะนั้น และใช้อารมณ์ที่ตินั้นเป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจได้ สามารถประเมินความสามารถของตนเองได้ตรงตามความเป็นจริง และมีความรู้สึกมั่นใจในตนเอง^{๓๒} และยังมีผู้กล่าวไว้ว่า ผู้ที่มีการตระหนักรู้ในตนเองในระดับมาก มักจะไม่รู้สึกตกใจกับปฏิกิริยาการตอบสนองทางอารมณ์ของตนเอง และการตระหนักรู้ในตนเองว่ายังทำให้บุคคลสามารถตรวจสอบตัวกระตุ้นทางอารมณ์ที่อาจเป็นสาเหตุให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนองได้อีกด้วย ในปัจจุบันนี้เป็นที่รับรู้กันว่าจุดมุ่งหมายของการฝึกฝนตนเองคือ เพื่อเพิ่มการตระหนักรู้สำหรับตัวกระตุ้นทางอารมณ์นั่นเองได้มีการกล่าวถึงความตระหนักรู้ในตนเองไว้ว่า เป็นการรู้สัมผัสเกี่ยวกับตนเอง บุคคลอื่น และสิ่งแวดล้อมในขณะนั้น คือ รู้ว่าตนเองกำลังคิดอะไร รู้สึกอย่างไร และทำอะไรกับตนเอง กับผู้อื่น หรือสิ่งอื่น ๆ ในขณะนั้น ซึ่งเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา^{๓๓}

การตระหนักรู้และเข้าใจตนเองมีจุดเริ่มต้นตั้งแต่ช่วงวัยรุ่นก่อนเข้าสู่วัยผู้ใหญ่ ทุกคนควร จะตระหนักรู้และเข้าใจตนเองได้ดี โดยเฉพาะการเรียนรู้จักอารมณ์และความต้องการของตนเอง นอกจากนี้การตระหนักรู้และเข้าใจตนเอง อาจรวมหมายถึงการรู้บทบาทของตน เพราะคนเราอยู่ในสังคม โดยมีบทบาทของตนและมีบทบาทมากกว่าหนึ่งบทบาทไปตามกลุ่มที่เรามีความสัมพันธ์ เช่น ในครอบครัว ในที่ทำงาน ในสังคม ซึ่งมาพร้อมกับบทบาทที่มีคือความรับผิดชอบต่อบทบาทของตนเอง จะเห็นได้ว่าการตระหนักรู้และเข้าใจตนเองเป็นความสามารถพื้นฐานที่นำไปสู่ความสามารถที่สำคัญ^{๓๔} การรู้จักและเข้าใจตนเอง เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะช่วยให้บุคคลสามารถพัฒนาตนเองให้สามารถปรับพฤติกรรมที่แสดงออกให้เหมาะสมสอดคล้องกับสภาพการณ์ต่าง ๆ และจะดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น การรู้จักมองเห็นตนเองได้ตรงต่อความเป็นจริง และทำใจยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเองได้จะช่วยให้บุคคลสามารถกำหนดพฤติกรรมของตัวเองได้อย่างเหมาะสม สามารถเผชิญปัญหาหรือความยุ่งยากที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปรับตัวและดำเนินชีวิตได้อย่างเป็นสุข ซึ่งมีแนวทางที่จะช่วยให้บุคคลรู้จักมองเห็นตนเองและเข้าใจตนเองได้สามารถใช้ทฤษฎีทางจิตวิทยาามาวิเคราะห์^{๓๕}

^{๓๒} Goleman Daniel, *The Difference Kinds of Empathy*, (New York: Bantam Books, 2007), p. 53.

^{๓๓} Adele B Lynn, *THE EQ Difference: a Powerful Program for Putting Emotional Intelligence to Work*, (New York, NY: Amacom, 2006), p. 169.

^{๓๔} พรรณพิมล หล่อตระกูล, พนม เกตุมาน และ พรรณีแสงชูโต. **คู่มือสำหรับบุคลากรสุขภาพจิตในการดูแลช่วยเหลือเด็กที่ประสบภัยพิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บีคอนด์พับลิชชิง จำกัด, ๒๕๖๑), หน้า ๑๒.

^{๓๕} ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, “การรู้จักและเข้าใจตนเอง : ฐานในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมืออาชีพ”, *วารสารบริหารการศึกษา*, ปีที่ ๑๐ ฉบับ ๖๒ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๕๙) : ๓๑.

จากความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจจักตนเองข้างต้น การให้ความหมายสามารถสรุปได้ว่า ความตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเองทั้งในแง่ดี และแง่ที่ควรปรับปรุง การมองตนเอง สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ รับรู้ถึงคุณค่า ความสามารถของตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริงจากความสำเร็จและลักษณะของการตระหนักรู้ในตนเอง การตระหนักรู้ในตนเองมีจุดเริ่มต้น แต่จะพัฒนาได้ดีและแสดงชัดเจน การตระหนักรู้ในตนเองมีความสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความเข้าใจตนเองอย่างแท้จริงทั้งในด้านความคิด ความรู้สึกเจตคติพฤติกรรมความสามารถ บทบาทของตนเอง และยังช่วยให้บุคคลได้รู้ถึงข้อดีข้อบกพร่องของตนเอง ซึ่งจะเป็นแนวทางในการพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขตนเองและนำไปสู่การสร้างสัมพันธภาพเชิงบวกกับผู้อื่น ส่วนบุคคลที่รับรู้ตนตามที่รับรู้ได้สอดคล้องกับตนตามความเป็นจริง ซึ่งมักจะมองเห็นตนตามอุดมคติที่ค่อนข้างเป็นไปได้ เช่น คนที่พูดไม่เก่งและยอมรับว่าตนพูดไม่เก่ง ถ้าบุคคลนั้นใฝ่ฝันที่จะเป็นนักพูดในอนาคตก็จะให้เขาพัฒนาศักยภาพทางการพูดให้ดีขึ้นตามอุดมคติที่คาดหวังได้ ทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคลผู้นั้นเป็นไปอย่างมีความมุ่งมั่น กระตือรือร้น และสมหวังอยู่เสมอส่วนบุคคลซึ่งสร้างภาพของตนตามอุดมคติห่างไกลจากตนตามความเป็นจริง มักประสบความผิดหวังในตนเองและผู้อื่นเรื่อยไป ทำให้มองตนเองและผู้อื่นในแง่ลบ มีเพื่อนน้อย คบหาสมาคมกับผู้อื่นได้ยาก

การสร้างวินัยในตนเอง เป็นการมีวินัยในตนเองที่จะบังคับให้รักษาระดับความสนใจ ในตัวผู้นำ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย การมีวินัยในตนเองว่า หมายถึง การบังคับควบคุมพฤติกรรมของบุคคลไม่ใช่ว่าบังคับ โดยอำนาจภายนอก แต่บังคับโดยอำนาจภายในตัวบุคคลและเป็นอำนาจที่เกิดจากการเรียนรู้หรือการยอมรับในคุณค่าอันใดอันหนึ่ง ซึ่งทำให้บุคคลสามารถบังคับพฤติกรรมของตนเองได้^{๓๖} การมีวินัยในตนเองว่าหมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลนั้นแสดงออกมาตามจิตสำนึกของตนซึ่งจะมีหน้าที่ คือ

๑. เป็นการอบรมนิสัยและฝึกคนให้มีพฤติกรรมที่เป็นมาตรฐาน
๒. ทำให้บุคคลนั้นมีพฤติกรรมที่เหมาะสมกับบุคลิกภาวะของตน คือ สามารถปฏิบัติตน ตามกฎระเบียบของสังคม เชื่อมั่นในตนเอง ฟังตนเองได้ รู้จักควบคุมอารมณ์ และมีความอดทน
๓. เกิดจากมโนธรรมภายในจิตใจที่มาจากการสะสมประสบการณ์ และมีพัฒนาการมาเป็นลำดับ
๔. สร้างความมั่นคงทางอารมณ์ให้แก่ผู้ปฏิบัติ เพราะกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ที่สังคมยอมรับจะเป็นกรอบแนวคิดที่บุคคลนั้นใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนให้เหมาะสมและแนวความคิดก็จะพัฒนาจนกลายเป็น วินัยในตนเอง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลตามแบบแผนกฎเกณฑ์ที่พึงประสงค์ของสังคมอันจะนำไปสู่การดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข^{๓๗} และมีผู้กล่าวว่า การมีวินัย คือ คุณลักษณะจิตใจและพฤติกรรมที่ช่วยให้บุคคลนั้นสามารถควบคุมตนเอง และประพฤติตนตามระเบียบกฎกติกาของสังคมเพื่อประโยชน์สุขของตนเองและส่วนรวม พฤติกรรมที่บ่งชี้ถึงการมีวินัย ได้แก่ การสนใจใฝ่รู้การควบคุมตนเอง ความรับผิดชอบ ความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์

^{๓๖} Good C. V, *Diction of Education*, (New York: McGraw-Hill, 2020), p. 525.

^{๓๗} กองวิจัยทางการศึกษา, กรมวิชาการ.การศึกษาศักยภาพของเด็กไทย,(กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๔), หน้า ๒๒.

และความขยัน การมีวินัยในตนเองหมายถึง การที่บุคคลสามารถบังคับควบคุมตนเองทั้งกาย วาจา ใจ ให้ประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสมกับสถานการณ์เวลา และเป็นไปตามเงื่อนไข กฎเกณฑ์ กติกา หรือ ข้อตกลงที่สังคมกำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและจริงใจ โดยไม่มีการลงโทษหรือควบคุม^{๓๘}

จากความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการสร้างวินัย ในตนเองข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวินัยในตนเองเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากสามัญสำนึกจากภายในจิตใจที่ได้รับการอบรม ปลูกฝัง ซึมซับของมนุษย์ ในสังคมด้วยความสมัครใจ และมีความมุ่งมั่นที่จะกระทำในสิ่งที่ดี ซึ่งประกอบด้วย ความรับผิดชอบ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความเป็นผู้นำ ที่มีความอดทน ความซื่อสัตย์ และการรักษาระเบียบทางด้าน จิตใจซึ่งสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้จะอยู่ติดตัวในแต่ละบุคคลตลอดไป

การศึกษาที่มีการพัฒนา เป็นความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์กับทางการบริหาร และตำแหน่ง ของผู้บริหาร เพราะการศึกษานั้นสามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรมีหลายรูปแบบ หรือหลายวิธีอย่างหลากหลายองค์กรที่จะพัฒนาต้อง ค้นหาวิธีการ หรือรูปแบบที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และวัฒนธรรมขององค์กร เสนอแนะวิธีการ ต่าง ๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการในการศึกษาที่มีการพัฒนา ได้แก่ การแนะแนว การเสนอแนะ การศึกษาพัฒนาตนเองการจัดทำโครงการหรือโครงการต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงความรับผิดชอบ องค์ประกอบในการศึกษาพัฒนา ดังนี้

๑. การวางแผนประสบการณ์ทำงาน เป็นการมอบหมายงานอย่างใหม่เพื่อให้โอกาสที่จะ เรียนรู้งานอย่างใหม่ อาจเป็นงานภายใน หรือภายนอกองค์กร

๒. การฝึกอบรม เป็นการเพิ่มความรู้ และทักษะในการทำงานในปัจจุบัน หรือเพื่อเตรียม ที่จะทำงานใหม่ในอนาคต

๓. การศึกษาต่อ เพื่อให้มีวุฒิสูงขึ้น หรือเพื่อพัฒนาทักษะต่าง ๆ หรืออาจเรียนรู้ด้วย ตนเองด้วยวิธีการอย่างอื่น

๔. การเสนอแนะ การมีพี่เลี้ยง และการแนะแนว^{๓๙}

รูปแบบในการศึกษาพัฒนาเป็นรูปแบบที่เปิดโอกาสให้เพิ่มพูน ความรู้ และทักษะทาง วิชาชีพแก่บุคลากร ไว้ ๘ ประการ คือ

๑. การฝึกอบรม เป็นการให้ผู้รู้ หรือผู้เชี่ยวชาญได้ถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ไปยัง กลุ่ม การฝึกอบรม เป็นการพัฒนาริชาชีพที่มีประสิทธิภาพ และหาจุดคุ้มทุนได้

๒. การสังเกต วิธีการเรียนรู้ที่ตืออย่างหนึ่ง คือ การสังเกตผู้อื่น หรือให้ผู้อื่นสังเกต และให้ ข้อมูลย้อนกลับจากการสังเกต การแนะนำโดยเพื่อน และการนิเทศเป็นตัวอย่าง

๓. การมีส่วนร่วมเกี่ยวข้องในกระบวนการศึกษานักวิชาการ เพื่อพัฒนาหลักสูตร ประเมินหลักสูตร ออกแบบโปรแกรมวิชา วางแผนกลยุทธ์ เพื่อพัฒนาการสอน หรือการแก้ปัญหา

^{๓๘} มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการ อบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย หน่วยที่๑๑-๑๕, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๖๒), หน้า ๓๕๙.

^{๓๙} Everard Bertie & Morris, Geoffrey, *Effective School Management*, 2nd ed.,(London: Paul Chapman, 2004), p.92.

๔. กลุ่มศึกษา ตัวแบบกลุ่มศึกษาในการศึกษาพัฒนาวิชาชีพ ในการที่จะแก้ปัญหาอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยเปลี่ยนกันเป็นผู้นำทุกกลุ่มจะมุ่งที่ปัญหาเดียวกัน

๕. วิจัยปฏิบัติการ เป็นอีกตัวแบบหนึ่งของการศึกษาพัฒนาวิชาชีพ ซึ่งจะช่วยให้แสวงหาคำตอบสำหรับโจทย์ หรือคำถามบางอย่าง ช่วยให้คิดไตร่ตรองและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

๖. กิจกรรมแนะนำ เป็นรายบุคคลรูปแบบกิจกรรมแนะนำ เป็นรายบุคคล เป็นการที่บุคคลกำหนดเป้าหมายพัฒนาวิชาชีพของตนเอง และเลือกกิจกรรมที่เชื่อว่าจะทำให้บรรลุเป้าหมายได้

๗. ระบบพี่เลี้ยง รูปแบบระบบพี่เลี้ยงเพื่อการศึกษาพัฒนาวิชาชีพ เกี่ยวข้องกับการจับคู่บุคคล ระหว่างผู้มีประสบการณ์กับมีความสำเร็จสูง กับบุคคลที่มีประสบการณ์กับมีความสำเร็จน้อย

๘. การเป็นหุ้นส่วน เป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการศึกษาพัฒนาบุคลากรในอดีต ปัจจุบันหุ้นส่วนในการพัฒนาบุคลากรอาจประกอบด้วย บุคลากรมีหลายรูปแบบ แต่รูปแบบที่นิยมใช้มากที่สุดคือการฝึกอบรม^{๔๐}

จากความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการศึกษาพัฒนาข้างต้นจากแนวคิดการศึกษาพัฒนาคุณภาพในการบริหารเทศบาลโดยสรุป หมายถึง การปรับปรุงในกระบวนการทำให้บริหารที่ทันสมัย ต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงตามสภาพสังคม ของเศรษฐกิจในโลกปัจจุบัน เพื่อสนองต่อความต้องการของผู้ร่วมปฏิบัติงาน ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งหากการบริหารที่ไม่มีคุณภาพหรือไม่สามารถตอบสนองความต้องการขององค์กรได้ ก็จะทำให้เกิดทั้งปัญหาและอุปสรรคในการให้บริหารจัดการ แนวทางในการปรับปรุงคุณภาพการบริหาร จำเป็นต้องมีการศึกษาพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในองค์กร เพื่อการปรับปรุงการให้บริการ เข้ามามีส่วนในการปรับปรุงคุณภาพในการบริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

การแสวงหาประสบการณ์ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นที่จะต้องรวบรวมประสบการณ์ ทางการบริหารจากที่ต่าง ๆ และนำมาพัฒนางาน และมีเทคนิคใหม่ๆ ในการบริหาร ได้ อธิบายถึงกระบวนการการแสวงหาประสบการณ์จากมิติทางกายภาพผู้บริโภคมจะต้องผ่านสิ่งเร้าต่าง ๆ ก่อนที่ดึงดูดความสนใจหลังจากนั้นจะเปรียบเทียบสิ่งเร้ากับกลุ่มข้อมูลความรู้ความเชื่อหรือเป้าหมายที่แต่ละคนมีอยู่และทำการตัดสินใจถึงความเป็นไปได้ของความสอดคล้องของข้อมูลนั้นว่าสิ่งกระตุ้นเหล่านั้นมีความสอดคล้องกับจินตภาพที่มีอยู่แล้วหรือเป็นข้อมูลที่เกิดขึ้นใหม่หากไม่สอดคล้องกันกับการบริหารจะหยุดการใช้ข้อมูลนั้นในขั้นต่อมาคือกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหารต้องการจัดการกับข้อมูลที่มีอยู่นั้นต่อไปหรือไม่และประเมินสถานการณ์ที่เหมาะสมต่อไป การตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ผู้บริหารจะหาข้อมูลต่อไปหรือไม่นั้นยังมีปัจจัยต่าง ๆ มาเกี่ยวข้อง เช่น ความสำคัญประสบการณ์ก่อนหน้า ความเสี่ยงหรือความสามารถในการใช้ประสบการณ์ มาช่วยสนับสนุนการประเมิน การแสวงหาประสบการณ์เป็นการหาข้อมูลที่ใช้เพื่อการอ้างอิงในทางตรงกันข้ามหากผู้บริหารต้องการแสวงหาประสบการณ์การควรประเมินผลตอบกลับ

^{๔๐} Guskey Thomas R, *Evaluating Professional Development*, (California: Corwin Press, 2013), pp. 22-28.

ของพฤติกรรมที่ได้กระทำไปด้วยซึ่งจากการประเมินประสิทธิภาพของการกระทำนั้นได้ตอบสนองความต้องการต่อสถานการณ์หรือไม่^{๔๑}

มีผู้กล่าวว่าผู้แสวงหาความรู้เป็นผู้ที่ต้องการประสบการณ์แต่ต้องมีข้อมูลมากพอจากสิ่งที่ได้ทำผ่านมาโดยสามารถแยกออกเป็น ๒ ลักษณะคือ

๑. แสวงหาประสบการณ์อย่างต่อเนื่อง เป็นลักษณะที่ผู้บริหารมีการแสวงหาประสบการณ์อย่างสม่ำเสมอผู้บริหารจะมีแรงจูงใจมาจากความต้องการพัฒนาองค์กรเป็นพื้นฐานความรู้เดิมที่ตนเองมีอยู่เกี่ยวกับบริหารนั้นเพื่อเก็บข้อมูลเหล่านั้นเพื่อประกอบการตัดสินใจอย่างมีประสิทธิภาพในอนาคต

๒. การแสวงหาประสบการณ์จากข้อมูลอย่างเฉพาะเจาะจง เป็นลักษณะของผู้บริหารที่รู้สึกเกี่ยวข้องกับองค์กรเป็นไปตามสถานการณ์เมื่อต้องการตัดสินใจทำในเรื่องที่จำเป็นก็จะแสวงหาข้อมูลเกี่ยวกับการบริหารนั้น โดยมีแรงจูงใจมาจากความต้องการให้กระบวนการตัดสินใจเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น^{๔๒}

จากความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการแสวงหาความรู้ข้างต้นจากแนวคิดการบริหารการแสวงหาความรู้เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมหนึ่งที่อยู่ในขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจในการบริหารองค์กร ทั้งนี้การแสวงหาประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคนจะแตกต่างกันออกไปในด้านความกระตือรือร้นและความสม่ำเสมอในการแสวงหาประสบการณ์ที่ต้องการรวมไปถึงปริมาณของข้อมูลที่ต้องการแสวงหาเพื่อลดความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นกับตนเองภายหลังการตัดสินใจในการกระทำในแต่ละอย่าง

การให้คำปรึกษา เป็นการพัฒนาที่ยืดเรื่องประสบการณ์เป็นหลัก โดยเชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้ และมีประสบการณ์เรียกว่าที่ปรึกษา ความหมายของการให้คำปรึกษา ว่าเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลที่มุ่งเน้นความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ด้วยการตระหนักรู้แก้ไขปัญหาทั้งสมาชิกเป็นผู้กำหนด ประเด็นปัญหาและเป้าหมายด้วยตนเอง เมื่อสมาชิกต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤติความขัดแย้งหรือพฤติกรรมพ่ายแพ้ตนเองด้วยการค้นหาศักยภาพภายในตัวสมาชิก เพื่อก่อให้เกิดการพัฒนาความงอกงามตลอดชีวิต การให้คำปรึกษากลุ่มมุ่งจัดสรรบรรยากาศของความไว้วางใจ ด้วยความเข้าใจอย่างลึกซึ้งและให้การสนับสนุน เพื่อให้สมาชิกสามารถมีส่วนร่วมสำรวจประเด็นที่เกี่ยวข้อง และสามารถพัฒนาทักษะในการแก้ปัญหาต่าง ๆ จนสามารถจัดการกับปัญหาชีวิตที่มีความคล้ายคลึงกันต่อไปได้^{๔๓} ความหมายของการให้คำปรึกษากลุ่มว่าเป็นการพัฒนาเครือข่ายระหว่างบุคคล ที่มีความไว้วางใจ การยอมรับ การนับถือ ความอบอุ่น การสื่อสารและการทำความเข้าใจ โดยผู้ให้คำปรึกษา ๑ คน กับผู้รับคำปรึกษาหลายคนมาพบปะกัน เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเผชิญกับความไม่พึงพอใจหรือปัญหาในชีวิตของผู้รับคำปรึกษา และ

^{๔๑} Donohew L. & Tipton, L. A, **Conceptual Model of Information Seeking, Avoiding, and Processing**, (Beverly Hills: Sage,2010), p. 75.

^{๔๒} Assael H, **Consumer Behavior and Marketing Action**, (6th ed.), (Ohio: South Western College, 2006), p. 87.

^{๔๓} Corey Gerald, **Theory & Practice of Group Counseling**, 5th ed, (Thomson Brooks/Cole, 2015), p. 15.

ค้นหา ทำความเข้าใจและหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาและความไม่พึงพอใจดังกล่าว^{๔๔} ความหมายของการให้คำปรึกษาว่า เป็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษามากกว่า ๑ คน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยผู้รับคำปรึกษาที่มีปัญหาที่อาจนำไปสู่ความผิดปกติ ด้านความคิด อารมณ์หรือพฤติกรรม ซึ่งผู้ให้คำปรึกษา จะใช้ความรู้เกี่ยวกับทฤษฎีทางบุคลิกภาพและจิตบำบัด หรือการให้คำปรึกษา เพื่อช่วยให้ผู้รับคำปรึกษา มีสุขภาพจิตที่ดีขึ้น ทั้งนี้การช่วยเหลือของผู้ให้คำปรึกษาต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายและจริยธรรม^{๔๕}

การให้คำปรึกษาไว้ว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการปรึกษาเป็นกระบวนการที่ผู้มีความต้องการตรงกันที่จะปรับปรุงตนเอง หรือต้องการจะแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งรวมกัน มาปรึกษาหารือซึ่งกันและกัน โดยมีผู้ให้การปรึกษาร่วมอยู่ด้วย สมาชิกในกลุ่มจะมีโอกาสได้แสดงออกเกี่ยวกับความรู้สึกและความคิดเห็นของแต่ละคน เป็นการได้ระบายความรู้สึกขัดแย้งในจิตใจ ได้สำรวจตนเอง ได้ฝึกการยอมรับตนเอง กล้าเผชิญปัญหาและได้ให้ความคิดในการแก้ปัญหาหรือปรับปรุงตนเองกับทั้งได้รับฟังความรู้สึกความคิดเห็นของผู้อื่นและได้ตระหนักว่าผู้อื่นก็มีความรู้สึกขัดแย้งหรือความคิดเห็นเช่นเดียวกับตน ไม่ใช่ เขาคนเดียวที่มีปัญหา^{๔๖}

วัตถุประสงค์ของการให้คำปรึกษามีดังนี้

๑. เพื่อพัฒนาสัมพันธภาพ ตลอดจนช่วยให้ ได้ค้นพบความต้องการทาง ด้านจิตใจและ พัฒนาการของตน

๒. เพื่อให้ค้นหาเอกลักษณ์แห่งตน

๓. เพื่อให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์

๔. เพื่อช่วยให้ได้พัฒนาทักษะทางสังคมและสามารถแก้ไขปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพทางสังคม

๕. เพื่อส่งเสริมให้สมาชิกเข้าใจ ยอมรับทั้งตนเองและผู้อื่น

๖. เพื่อช่วยให้ร่วมกันจัดการกับปัญหาที่มีลักษณะเหมือนกัน รวมทั้งปัญหาที่เกิดขึ้น

๗. เพื่อให้พัฒนาความเชื่อมั่นและมีความรับผิดชอบ ซึ่งส่งผล ต่อการอยู่ร่วมกัน

๘. เพื่อช่วยให้ ร่วมกันจัดการในสิ่งที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการตัดสินใจ

๙. เพื่อช่วยให้ ตรวจสอบความรู้สึก เจตคติค่านิยม ความคิด และประสบการณ์ของตนกับโลกภายนอก

๑๐. เพื่อให้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆและเกิดพฤติกรรมปรับตัวในทิศทางที่พึงประสงค์^{๔๗}

^{๔๔} Trotzer James P, **The Counselor and the Group: Integrating Theory, Training and Practice**, 3rd ed, (Philadelphia: Taylor & Francis, 2013), pp. 20 – 23.

^{๔๕} Sharf S Richard, **Theories of Psychotherapy & Counseling, Concept and Cases** 2nd ed, (United State of America: Brooks/Cole, 2015), p. 3.

^{๔๖} วิชรี ทรัพย์มี, **กระบวนการปรึกษาขั้นตอนสัมพันธภาพทักษะ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๐๓ – ๑๐๔.

^{๔๗} Trotzer James P, **The Counselor and the Group: Integrating Theory, Training, and Practice**, 3rd ed, (Philadelphia : Taylor & Francis, 2013), pp. 345 – 347.

จากความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการให้คำปรึกษาข้างต้น สรุปได้ว่า การให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการที่ให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน โดยมีผู้ให้คำปรึกษาเอื้ออำนวยให้สมาชิกได้สำรวจตนเองยอมรับตนเอง แก้ปัญหา ตลอดจนพัฒนาตนเอง ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิด ความรู้สึกระหว่างกันภายใต้บรรยากาศที่อบอุ่น ไร้วางใจ และเข้าใจซึ่งกันและกัน

ทฤษฎีภาวะผู้นำ ตามสถานการณ์ของ ฮอร์เซย์ และบลานชาด (Hersey and Blanchard) ได้ทำการศึกษาค้นคว้าถึงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้นของทฤษฎีที่ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมพฤติกรรมของผู้นำและ วุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ปัจจัยทางสถานการณ์ วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน เฮอร์เซย์และบลานชาด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญ เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคล ที่จะสะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็นไปตามแนวคิดของ เฮอร์เซย์ และบลานชาด ก็คือการจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบ ภาวะผู้นำในพื้นฐาน ได้แก่

๑. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ
๒. ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ
๓. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน
๔. ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ^{๔๘}

คำว่า การพัฒนา แปลว่า การทำให้เจริญขึ้น ซึ่งมีความหมายตรงกับคำว่า ภาวนา ในภาษาบาลี ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า เจริญ หรือการทำให้เจริญขึ้น การพัฒนาตามหลักพุทธศาสนามี ๓ ประการคือ กายภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา บุคคลที่ปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์ ๓ ประการ คือ

๑. ทำให้เป็นคนที่ดี เป็นผู้มีความเป็นระเบียบวินัย
๒. ทำให้เป็นผู้มีจิตใจและอารมณ์ที่มั่นคง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น
๓. ทำให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา เน้นการฝึกฝนปฏิบัติอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงเป็นสัมมาทิฐิภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่นักบริหารยุคใหม่นั้น ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเชื่อว่าผู้นำมีความแตกต่างจากผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เพราะว่าผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่มและมีความสามารถในการนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ตามได้ตามวัตถุประสงค์ของกลุ่มทั้งผู้นำ และภาวะผู้นำนั้นมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมาก จนบางครั้งมองเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะที่สำคัญของคำ ๒ คำนี้ บอกลถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการแต่ละกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำ จะหมายถึงกระบวนการ แต่ผู้นำ เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของแต่ละบุคคล และภาวะผู้นำนั้นเป็นที่ก่อให้เกิดความศรัทธา เป็นที่ยอมรับและและทำให้เกิด จุดมุ่งหมาย

^{๔๘} Hersey P Blanchard, K.H and Johnson, D.E Management of Organization Behavior, 10th ed, (Englewood Clift's NJ: Prentice-Hall, 2012), pp. 15 - 16.

ร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำอาจมีในตัวบิดามารดา คุณครู ตัวผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการต่าง ๆ ผู้นำทางการเมืองหรือบุคคลอื่น ๆ และภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่จะดำรงตำแหน่ง หัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้^{๔๙}

ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะที่จำเป็น และสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะต้องนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ที่ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายจากการวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนา ขององค์การหรือหมายถึงความสามารถรวมของบุคคลในการใช้อำนาจนำไปสู่การจูงใจทำให้ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติตามจน บรรลุผลเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ หรือหมายถึงการใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานตามจน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้^{๕๐} โดยที่ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่จะช่วยให้ผู้บริหาร และมีอิทธิพลต่อการทำงานร่วมกันกับของผู้อื่น ตามพฤติกรรมของทีมในการทำงานที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้การปฏิบัติงานนั้นบรรลุไปสู่จุดหมายขององค์การภาวะผู้นำนั้นเป็นความสามารถของส่วนบุคคล หรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว เพื่อชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานตาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งที่ใช้ในการบริหารงานเป็นความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจสมาชิกให้ยอมรับ และสามารถทำตามได้ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลัก ๓ ปัจจัย คือ ผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์และภาวะผู้นำมีคุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ และความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ โดยประกอบด้วยตัวผู้นำผู้ตาม จุดหมายหลักการ และวิธีการจากสิ่งที่จะทำแต่ละสถานการณ์ ในกระบวนการใช้อิทธิพลที่จะโน้มน้าว มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือ วัตถุประสงค์ขององค์การใช้อิทธิพลของกระบวนการ กระตุ้นพฤติกรรมในการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์^{๕๑}

ผู้นำและที่มาของการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นมี ๓ ลักษณะ คือ

๑. มีความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ กล่าวคือผู้นำต้องสามารถจูงใจให้คนทำ หรือไม่ทำอะไรได้ตามที่ต้องการด้วยความเต็มอกเต็มใจได้ เช่น ผู้นำในด้านลัทธิความเชื่อ หรือผู้นำของกลุ่มคนที่รวมตัวกันขึ้นจากการชักจูง ให้กระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งทางการเมืองหรือเพื่อทำให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

๒. มีสถานการณ์ต่าง ๆ เป็นตัวกำหนดว่า ใครจะเป็นผู้นำในสถานการณ์นั้น ๆ เช่น บนรถเมย์ที่เรานั่ง จะถือว่าคนขับเป็นผู้นำส่วนผู้โดยสารเป็นผู้ตาม เขาขับให้เรานั่งแสดงว่าเราเต็มใจไปกับเขา เพราะถ้าเราไม่เต็มใจ เราก็คงไม่นั่งให้เขาขับพาเราไปในที่ต่าง ๆ เช่นเดียวกับไกด์ที่เรายินยอมให้เขาเป็นผู้นำท่องเที่ยวในสถานที่ต่างที่เราไม่เคยไป เป็นต้น

^{๔๙} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *สู่การศึกษาแนวพุทธ*, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๖๓), หน้า ๑๑๒.

^{๕๐} ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๕๐), หน้า ๔๓

^{๕๑} วิโรจน์ สารรัตน์, *การบริหาร: หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา*, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐๖.

๓. มีการเลือกตั้งมา ทำให้ได้เป็นที่ยอมรับผลการเลือกตั้ง คือได้ผ่านการเลือกของกลุ่มคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปจนถึงกลุ่มคนที่มีขนาดใหญ่ ซึ่งตามหลักการปกครองในระบอบประชาธิปไตย เราจะถือเอาจากบุคคลที่เสียงส่วนใหญ่จากการลงมติเลือกให้เขาเป็นผู้นำ

นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นบุคคล ที่ทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและให้การช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เขาดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๕๒} และเป็นบุคคลที่พัฒนาให้องค์การมีความเจริญก้าวหน้า และสามารถบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาท ได้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือให้ผู้อื่นเพื่อให้ได้ผลบรรลุเป็นไปตามเป้าหมายของกลุ่มที่วางไว้ได้สำเร็จ บุคคลากรซึ่งหากองค์กรได้ให้แนวคิด ให้หลักการพัฒนาภาวะผู้นำได้ใน ๓ ลักษณะ

๑.การพัฒนาโดยใช้การรับรู้ของตัวเอง ถือเป็นกลไกสำคัญที่ควรเน้นหรือจดจำในการพัฒนาตนเอง ให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งจำต้องมีการป้อนกลับด้วยตนเอง

๒.การพัฒนาด้วยการสร้างวินัยในตนเอง เป็นการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบและกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

๓.การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา ประสบการณ์ และการให้คำแนะนำจากผู้มีอาวุโสกว่า ปัจจัยทั้งสามประการนี้ มีความสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของบุคคลอย่างยิ่ง เพราะระดับการศึกษาจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจในส่วนที่ลึกซึ้งของเรื่องราวต่าง และมีการยอมรับตรงกันว่าระดับการศึกษามีความสัมพันธ์ กับประสิทธิภาพของการบริหาร และคุณภาพของการปฏิบัติงานในตำแหน่งของผู้บริหาร ส่วนประสบการณ์จะก่อให้เกิดความมั่นใจ มองเห็นช่องทางและช่วยเพิ่มระดับความสามารถของผู้นำได้มากขึ้น ส่วนการแนะนำจากผู้ที่อาวุโสกว่าก็จะช่วยเสริมในการสอน การแนะนำ ซึ่งแนะนำในด้านต่างในการทำงานของผู้นำได้เป็นอย่างดี^{๕๓}

นอกจากนี้การพัฒนาภาวะผู้นำยังเป็นเป็นศูนย์กลางหรือจุดศูนย์กลางของการดำเนินกิจกรรมภายใน กลุ่มเปรียบเสมือนแกนกลางของกลุ่ม เป็นผู้ที่มีโอกาสในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง สามารถนำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงการชี้แนะแนวทางให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำ ทั้งนี้รวมไปถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่าง คือสามารถสอดแทรกมีอิทธิพลบางประการอันที่ก่อให้เกิด โอกาสในการเปลี่ยนแปลงของบุคคลในกลุ่มได้มากที่สุด^{๕๔} และนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นบุคคล ที่ทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็น

^{๕๒} สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓ - ๔.

^{๕๓} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชชการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๒๗๖-๑๘๐.

^{๕๔} กวี วงศ์พัฒน์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พี.เค. อินเทอร์เน็ต, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔-๑๕.

ผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและให้การช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เขาดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๕๕}

การพัฒนาโดยมีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ทั้งศิลปะและกลยุทธ์ในการดำเนินการ เพื่อสรรหา คัดเลือก บรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติและมีความเหมาะสมให้ตรงกับสายงานมาปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งให้ความสนใจการพัฒนา การบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การ สามารถที่จะเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทในการทำงานให้กับองค์การ และสามารถที่จะดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข^{๕๖} ทั้งนี้การพัฒนาเป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์การ และด้านทุนมนุษย์นั้นเป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อที่จะนำมาซึ่งความสำเร็จสู่องค์การหรือหน่วยงานโดยรวม หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรงและทางอ้อม เพื่อจุดมุ่งหมายให้องค์การมีจุดยืนในเรื่องของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เป็นความต้องการขององค์การที่ต้องการให้มีความเจริญเติบโต และมีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนานั้นมีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเป็นไปตามความต้องการขององค์การ ส่วนการพัฒนานั้นเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การ เพื่อหวังผลในอนาคต^{๕๗}

นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นบุคคล ที่ทำให้องค์การนั้นประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทในการแสดงความสัมพันธ์ ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและให้การช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้เขาดำเนินการจนบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม^{๕๘}

ในเรื่องของความต้องการของมนุษย์นั้น มีความต้องการที่ประกอบไปด้วย ๓ เรื่อง คือ ความต้องการในเรื่องประสบความสำเร็จ (Achievement) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ภาพ (Affiliation) และความต้องการเรื่องอำนาจ (Power) ซึ่งแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกัน เพื่อที่จะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน^{๕๙}

^{๕๕} Dobrin J.A, **Leadership: Research Findings, Practice and Skills**, Englewood Cliffs, (NJ: Houghton Mifflin, 2015), pp. 140–147.

^{๕๖} วิชัย โถสุวรรณจินดา, **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพฯ: มทส, ๒๕๕๑), หน้า ๘๖.

^{๕๗} สุจิตรา ธนานันท์, **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, พิมพ์ครั้งที่ ๒. (กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๙.

^{๕๘} Dobrin J.A., **Leadership: Research Findings, Practice, and Skills**, (Englewood Cliffs, NJ: Houghton Mifflin, 2015), pp. 140 – 147.

^{๕๙} David Mc Clelland, **Business Drive and National Achievement**, (Cambridge: Harvard University, 2008), pp. 99-122.

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำนั้น จะต้องพัฒนาคุณลักษณะทั้งทางด้านภายนอก และภายใน การพัฒนาคุณลักษณะภายนอกนั้นได้แก่ เป็นลักษณะการพัฒนา โดยทั่วไปได้จากการพูดคุยกันกับเพื่อนร่วมงาน การฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และการสังเกต บุคลิกภาพที่ดีของผู้อื่นนำมาใช้พัฒนาตนเองเป็นต้น ส่วนการพัฒนาคุณลักษณะภายใน เป็นการพัฒนาในด้านจิตใจ การพัฒนาตามการศึกษาในแนวของพุทธศาสนา เน้นในเรื่องการฝึกฝนปฏิบัติตน อย่างถูกต้องที่เป็นไปตามความเป็นจริงเป็นสัมมาทิฐิ การพัฒนาตามหลักพุทธศาสนานั้นมี ๓ ประการคือ

๑. กายภาวนา
๒. จิตตภาวนา
๓. ปัญญาภาวนา

การปฏิบัติตามหลัก ๓ ประการนี้ถือเป็นหลักการพื้นฐานทางพระพุทธศาสนา เรียกว่า หลักไตรสิกขา ขั้นตอนการปฏิบัติ ๓ ประการคือ

๑. ปริยัติ เป็นการศึกษาพุทธธรรมให้เข้าใจก่อนแล้วนำไปปฏิบัติ
๒. ปฏิบัติ เป็นการลงมือกระทำตามหลักคำสอนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
๓. ปฏิเวธ เป็นผลของการปฏิบัติ^{๖๐}

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มีคุณสมบัติ เช่น มีสติปัญญา มีความดีงาม มีความรู้ มีความสามารถของแต่ละบุคคล ที่จะชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่ จุดหมายที่ดี โดยประกอบด้วย ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ วิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลทางความคิด และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีความอดทนต่อ พฤติกรรมของผู้อื่น เป็นความสามารถในการเจรจาต่อกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้เกิดการปฏิบัติงาน บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ เป็นแหล่งที่มาของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอย่างทางการ เช่น ได้ กำหนดหน้าที่ออกมาอย่างชัดเจน เหมาะสมกับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้น ว่าใครมีอำนาจ ส่วนไหน อะไรบ้าง เพียงไร ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้น ได้รับอำนาจและ เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตลอดจนผล การศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดเป็นหลักเพื่อ การพัฒนา คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปบุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีหลัก แนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒ ดังต่อไปนี้

^{๖๐} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

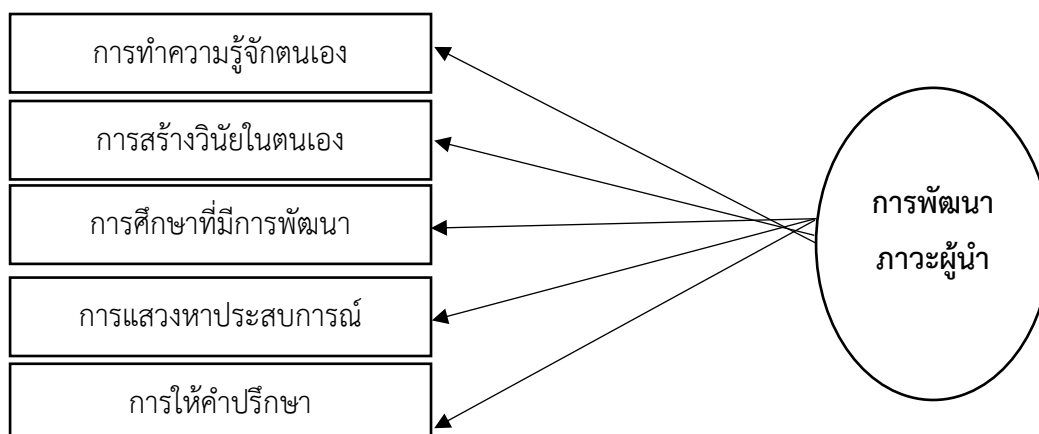
ตารางที่ ๒.๒ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
DuBrin, A.J, (2015, pp. 330-356)	<p>วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๕ วิธี</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การทำความรู้จักตนเอง ๒. การสร้างวินัยในตนเอง ๓. การศึกษาที่มีการพัฒนา ๔. การแสวงหาประสบการณ์ ๕. การให้คำปรึกษา
Hersey & Blanchard, (2012, pp. 15-16)	<p>ภาวะผู้นำในพื้นฐาน ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ภาวะผู้นำแบบสั่งการ ๒. ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ ๓. ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ๔. ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจ
Weinberger, (2006, pp. 75-97)	<p>การพัฒนาภาวะผู้นำมีทั้งจุดที่เน้นในขอบเขตและทฤษฎีที่เป็นรากฐาน คือชุดของกิจกรรมที่ได้จัดตั้งขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่ง โดยที่ออกแบบ มาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม และการเรียนรู้ของผู้นำ</p>
David Mc Clelland, (2008, pp. 99-122)	<p>ในเรื่องของความต้องการของมนุษย์นั้น มีความต้องการที่ประกอบไปด้วย ๓ เรื่อง คือความต้องการในเรื่องประสบความสำเร็จ (Achievement) ความต้องการด้านความสัมพันธ์ภาพ (Affiliation) และความต้องการเรื่องการเมืองอำนาจ (Power) ซึ่งแต่ละคนจะมีความต้องการที่แตกต่างกันบุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง เพื่อให้ได้ผลบรรลุเป็นไปตามเป้าหมาย</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑.การพัฒนาโดยการใช้การรับรู้ของตัวเอง ๒.การพัฒนาด้วยการสร้างวินัยในตนเอง ๓.การพัฒนาด้วยการให้การศึกษา
ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, (๒๕๕๐, หน้า ๔๓)	<p>ภาวะผู้นำหมายถึงความสามารถรวมของบุคคลในการใช้อำนาจนำไปสู่การจูงใจทำให้ผู้อื่นสามารถนำไปปฏิบัติตามจน บรรลุผลเป้าหมายขององค์การที่วางไว้ หรือหมายถึงการใช้ศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานตามจน ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่มที่ตั้งไว้</p>

ตารางที่ ๒.๒. สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), (๑๕๕๐, หน้า ๖)	การพัฒนาผู้นำตามหลักพุทธ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ๑. ศีล ๒. สมาธิ ๓. ปัญญา
วิโรจน์ สารัตนะ, (๒๕๕๕, หน้า ๑๐๖)	กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เพื่อให้มีการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ของ องค์กรได้

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ดังนี้ ๑) การทำความรู้จักตนเอง ๒) การสร้างวินัยในตนเอง ๓) การศึกษาที่มีการพัฒนา ๔) การแสวงหาประสบการณ์ ๕) การให้คำปรึกษา



แผนภาพที่ ๒.๒ องค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่มา: DuBrin A.J, Leadership: research findings practice and skills, pp. 330 - 356.

สรุปองค์ความรู้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำในการบริหาร ที่มีความสามารถในการทำความเข้าใจตนเองหมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเองทั้งในแง่ดี และแง่ที่ควรปรับปรุงตนเอง เรื่องความสามารถของตนเองได้ถูกต้องตามความเป็นจริงจากความสำเร็จ และภาระหนักในตนเอง ส่วนในการสร้างวินัยในตนเองข้างต้นสรุปได้ว่า การมีวินัยในตนเองเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สามารถควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมที่เกิดขึ้นจากสามัญสำนึก จากภายในจิตใจที่ได้รับการอบรม ปลูกฝัง ซึมซับของมนุษย์ในสังคมด้วยความสมัครใจ มีความมุ่งมั่นที่จะกระทำในสิ่งที่ดี ในการศึกษาพัฒนาข้างต้น จากแนวคิดการศึกษาพัฒนาคุณภาพในการบริหารหมายถึง การปรับปรุงในกระบวนการ ให้ทันต่อกระแสการเปลี่ยนแปลงตามสภาพสังคม ของเศรษฐกิจในโลกปัจจุบัน เพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ร่วม

ปฏิบัติงาน ต้องมีการศึกษาพัฒนาความรู้ความสามารถของผู้ร่วมงานในองค์กร เพื่อการปรับปรุงการให้บริหาร ในการปรับปรุงคุณภาพในการบริหารให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ และความสามารถในแสวงหาความรู้ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารพฤติกรรมหนึ่งที่อยู่ในขั้นตอนกระบวนการตัดสินใจในการบริหาร องค์กร แต่ละคนจะแตกต่างกันออกไปในด้านความกระตือรือร้น และความสม่ำเสมอ ในการให้คำปรึกษา หมายถึง กระบวนการที่ให้ความช่วยเหลือบุคคลที่มีปัญหาคล้ายคลึงกัน โดยมีผู้ให้คำปรึกษาเอื้ออำนวยให้ สมาชิกได้สำรวจตนเองยอมรับตนเอง แก้ปัญหาตลอดจนพัฒนาตนเอง ผ่านการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ความรู้สึกระหว่างกันภายใต้บรรยากาศที่อบอุ่น ไว้วางใจ และเข้าใจซึ่งกันและกัน

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

ในการศึกษาครั้งนี้ได้ศึกษาเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของนักบริหารเพื่อการเข้าใจทฤษฎีบทบาทของนักบริหารจะทำให้สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมของมนุษย์ได้ดังนี้ ลินตัน (Linton) ได้ทำความเข้าใจในทฤษฎีบทบาทของผู้บริหารมีกรรมองได้ใน ๒ ลักษณะ คือแนวโครงสร้าง และแนวปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์นิยม ในลักษณะแนวโครงสร้างนิยมนั้น บทบาทของผู้บริหารจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในสังคมถูกคาดหวังไว้ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร ก็จะมีบทบาทตามที่สังคมคาดหวังไว้เช่นนั้น ก็จะคาดหวังบทบาทของผู้บริหาร ตามที่คิดว่าเป็นค่านิยม เป็นบรรทัดฐานที่กำหนดให้มีบทบาทพฤติกรรมนั้น ๆ ส่วนการมองบทบาทในแนวปฏิสังสรรค์สัญลักษณ์นิยม จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ ให้ความหมายและคาดหวังกับตนเองอย่างไร ในการที่จะมีบทบาทในสังคม อันจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีการปฏิสังสรรค์ทางสังคมต่อกันนั่นเอง ด้วยทฤษฎีบทบาทของผู้บริหาร ของคนเราประกอบด้วยคุณลักษณะของบุคคลในด้านความคิดความรู้สึกและความสามารถในการบริหาร ดังนั้นบทบาทของผู้บริหารจึงมีองค์ประกอบ ๓ ประการ ดังนี้

๑. บทบาทของผู้บริหารด้านความรู้ความเข้าใจ เช่น ความคิด สติปัญญา ความเข้าใจ
๒. บทบาทของผู้บริหารด้านพฤติกรรม เช่น ความฉลาด ทักษะ ความสามารถ
๓. บทบาทของผู้บริหารด้านอารมณ์ เช่น ความรู้สึก การรับรู้^{๖๑}

บทบาทของผู้บริหารเทศบาล หมายถึง บทบาทของผู้บริหารจะถูกมองว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดกฎเกณฑ์ไว้ในสังคมถูกคาดหวังไว้ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร ก็จะมีบทบาทตามที่สังคมคาดหวังไว้เช่นนั้น ก็จะคาดหวังบทบาทของผู้บริหาร ตามที่คิดว่าเป็นค่านิยม เป็นบรรทัดฐานที่กำหนดให้มีบทบาทพฤติกรรมนั้น ๆ สามารถแบ่งขั้นตอนในการบริหารได้ดังนี้

๑. การวางแผน
๒. การจัดการองค์กร
๓. การสั่งการ
๔. การประสานงาน
๕. การควบคุมงาน^{๖๒}

^{๖๑} Linton R, *The Study of Man*, (New York: D. Appleton Century, 2007), pp. 113-115.

^{๖๒} Henri Fayol. *Industrial and General Administration*, (New York: Mc Grew Hill, 2016), pp. 33-35.

การวางแผน หมายถึง กระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์นั้น มีผู้กล่าวว่า การวางแผน คือ การเลือกวิถีทางในอนาคตจากทางเลือกหลายๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมด หรือเฉพาะบางแผนงานดำเนินไปตามวิถีทางนั้น การวางแผนเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำ และจะมีวิธีทำอย่างไร การวางแผนจึงเป็นการทำกิจกรรมไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิถีทางที่ถูกหลักที่สุด^{๖๓} และมีผู้กล่าวว่า การวางแผนนั้นประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์การกำหนดวัตถุประสงค์เป้าหมาย พิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องกำหนดทางเลือกเปรียบเทียบทางเลือกและเลือกทางเลือกที่ดีที่สุด และกำหนดวิธีสนับสนุนแผนนั้น เป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า จะต้องทำอะไร ทำเมื่อไร และใครจะเป็นผู้ทำ การวางแผนที่ประสบผลสำเร็จจะต้องมุ่งลดผลกระทบจากความเปลี่ยนแปลงที่อาจเกิดขึ้นทั้งระยะสั้นและระยะยาว มองเห็นเป็นภารกิจทางการบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่จะต้องปฏิบัติจัดทำสิ่งนั้นในอนาคต ภารกิจดังกล่าวจะประกอบด้วย การกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย การกำหนดเป็นนโยบาย วิธีทำงานและแผนงานตลอดจนการเตรียมการด้านการเงินและการประมาณการ การวางแผน คือ การมองอนาคต การเล็งเห็นจุดหมายที่ต้องการ การคาดการณ์ปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนจัดการทางแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านั้น^{๖๔} และกล่าวว่า การวางแผนคือ ความพยายามขององค์กรในการกำหนดและจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมาย การคาดคะเนถึงเงื่อนไขและทรัพยากรต่าง ๆ การพิจารณาทางเลือกเพื่อใช้ทรัพยากร และการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย^{๖๕}

จากความหมายของบทบาทของผู้บริหาร ในการวางแผนการวิจัยเป็นการวางแผนแนวทางในการดำเนินงานทั้งหมดไม่ว่าจะเป็นรูปแบบการวิจัย ขอบเขต เครื่องมือ วิธีการ ระยะเวลา รวมไปถึงงบประมาณของการวิจัย เพื่อให้ได้คำตอบตามวัตถุประสงค์ของการวิจัยนั่นเอง การวางแผนเป็นการวิจัยจะช่วยให้ได้คำตอบที่มีความตรงทั้งภายในและภายนอก ผู้วิจัยสามารถควบคุมความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานได้ ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รวมทั้งเกิดความรอบคอบในการดำเนินงาน โดยการวางแผนเริ่มจากการเลือกประเภทของการวิจัย ซึ่งหากเป็นการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงาน เมื่อวางแผนแล้วจึงนำเสนอแผนดังกล่าวในรูปของเค้าโครงงาน เพราะนอกจากจะช่วยให้ผู้ทำงานมีแผนการดำเนินงานแล้ว ยังใช้เป็นข้อตกลงร่วมกัน อีกด้วยจากนิยามการวางแผนทั้งหมด เมื่อนำมาปรับใช้กับการวางแผนการแผนการบริหารเทศบาลจึง หมายถึงการหาทางเลือกที่ดีที่สุดในการบริหารเทศบาลโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกับการวางแผน เพื่อให้การบริหารเทศบาลเป็นไปโดยเรียบร้อยและมีประสิทธิภาพที่สุด

^{๖๓} เสถียร เหลืองอร่าม, การจัดการและการวิจัยปฏิบัติงาน, (กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๔.

^{๖๔} อุทัย บุญประเสริฐ, การประเมินโครงการและแผนงาน, เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ, การประเมินโครงการ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๑ - ๑๒.

^{๖๕} วิโรจน์ สารรัตน์, การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา, พัฒนศึกษาศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, ๒๕๕๖), หน้า ๒.

การจัดการองค์กร หมายถึง การจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย มีผู้ให้ความหมายการบริหารว่า การจัดการทรัพยากรที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคล องค์กรในองค์กร หรือประเทศ หรือการจัดการเพื่อผลกำไรของทุกคนในองค์กร^{๖๖} และมีผู้ให้ความหมายของการจัดการองค์กรว่า ระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งทางวัตถุและคน มาดำเนินการเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๖๗} และมีผู้มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการโดยหมายถึงกระบวนการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติส่วนการบริหารรัฐกิจหมายถึงเกี่ยวข้องกับการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๖๘} และมีผู้กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา แม้กระทั่งการบริหารการบริการ แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย ๓ ส่วน คือ

๑. ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และหรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ

๒. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

๑) การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning)

๒) การดำเนินงาน (acting)

๓) การประเมินผล (evaluating)

๓. มีจุดหมายปลายทางคือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น

สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคนมีจุดเน้นต่างกันกล่าวคือการบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการเช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบายการจัดการ การจัดการแผนงาน การจัดการโครงการ หรือการจัดการกิจกรรมของหน่วยงานของภาครัฐ ส่วนการบริหารจัดการด้านบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^{๖๙}

จากความหมายของบทบาทของผู้บริหาร ในด้านการจัดการองค์กร การกล่าวโดยสรุปการบริหารและการบริหารจัดการ มีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคมซึ่งจะต้องอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม โดยจะต้องมีผู้นำกลุ่มและมีแนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันเองภายในกลุ่ม เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารงานนั้นประกอบด้วย ปัจจัย

^{๖๖} บุญทัน ดอกไธสง, **การจัดการองค์กร**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔), หน้า ๑๘.

^{๖๗} ไพบูลย์ ช่างเรียน, **วัฒนธรรมการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๖๑), หน้า ๑๐.

^{๖๘} ดิน ปรัชญพฤทธิ, **ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย, ๒๕๖๐), หน้า ๓๕.

^{๖๙} วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๕๒), หน้า ๒๗.

ด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ (เครื่องมือ เทคโนโลยี สถานที่ ปฏิบัติงาน) ปัจจัยด้านวิธีปฏิบัติงาน มาประกอบกันตามกระบวนการบริหารเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพการบริหารและการบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง วิธีการใด ๆ ที่หน่วยงานของรัฐ หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยกระบวนการที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย การคิด (thinking) หรือการวางแผนจัดการ (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) เพื่อนำไปสู่จุดหมาย หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุด คือการพัฒนาประเทศและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุข

การสั่งการ หมายถึง การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไปภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่มีความสัมพันธ์ต่ำ และจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และความสามารถอยู่ในระดับน้อย การจัดองค์กรตลอดจนจัดโครงสร้างการทำงานนั้นจะทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหุ่มมากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม สั่งการ คุมภาพรวม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขให้เร็วที่สุด ข้อดีในการมีอำนาจสั่งการอีกอย่างก็คือช่วยให้เกิดการตัดสินใจอย่างทันท่วงที ผู้ที่มีอำนาจการตัดสินใจจะต้องสามารถวิเคราะห์สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างรอบคอบ และตัดสินใจได้เฉียบขาดว่องไว ตลอดจนมีความรับผิดชอบในการตัดสินใจของตนเองด้วย และผู้บังคับบัญชาที่ดียังสามารถที่จะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน เข้าใจและเอาใจใส่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้กำลังใจ รวมถึงอยู่ข้างๆ ในยามที่เกิดวิกฤติ^{๗๐}

การสั่งการคือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำพร้อมทั้งแนะนำวิธีการปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร การสั่งงานนี้มีความหมายรวมทั้งการขอร้องให้ทำ การออกคำสั่ง และการให้คำแนะนำ การสั่งงานเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำกับใคร ทำที่ไหน และทำเมื่อใด^{๗๑} การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) หมายถึง หน้าที่ในการที่จะสั่งงานต่าง ๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งกระทำให้มีสำเร็จผลด้วยดี โดยที่ผู้บริหารจะต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจในหน้าที่ของคณงานของตน^{๗๒}

^{๗๐} ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ ตามแนวคิดของ Henri Fayol [ออนไลน์] แหล่งที่มา <https://th.hnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayol/>, [เข้าถึง ๒๕ มกราคม ๒๕๖๓].

^{๗๑} เทพ สงวนกิตติพันธ์ **เทคนิคการสั่งการ**, [ออนไลน์] แหล่งที่มา http://dit.dru.ac.th/home/02/psychology/chap_8.html, [เข้าถึง ๒๕ มกราคม ๒๕๖๓].

^{๗๒} Henri Fayol, **Industrial and General Administration**, (New York: Mc-Graw Hill, 2016), pp. 17-18.

จากความหมายของบทบาทของผู้บริหารแบบสั่งการ มีความหมายไปในทางเดียวกันแต่การใช้แตกต่างกัน เหตุการณ์และสถานการณ์ การสั่งการ คือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำพร้อมทั้งแนะนำวิธีการปฏิบัติ ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานภายในองค์กร ส่วนหนึ่งเกิดจากการสั่งการเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผลักดันให้องค์กรเกิดการดำเนินงานในการนี้ ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะอย่างสูงในการสื่อสารการจูงใจอย่างระมัดระวังและแสดงภาวะผู้นำอย่างชาญฉลาดผู้บริหารจะต้องสามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนได้อย่างถูกต้องชัดเจนงานของผู้บริหารหรือผู้บริหาร ที่มีทักษะ ทำให้เราเห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหมุ่มากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม สั่งการ ดูภาพรวม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อหาทางแก้ไขให้ไวที่สุดมีความรู้ความสามารถในการนำพาองค์กรให้บรรลุความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การประสานงาน หมายถึง การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันตามความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การประสานงาน หมายถึง การติดต่อสื่อสารให้เกิดความคิด ความเข้าใจตรงกันในการร่วมมือปฏิบัติงานให้สอดคล้องทั้งเวลา และกิจกรรมที่จะต้องกระทำให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างสมานฉันท์และมีประสิทธิภาพเพื่อให้งานดำเนินไปอย่างราบรื่น ไม่เกิดการงานง้องง ชัดแย้งกัน หรือเหลื่อมล้ำกัน การประสานงานจึงเป็นกระบวนการหนึ่งของการบริหารและการปฏิบัติงานในหน่วยงานหรือองค์กร ความสำเร็จของการประสานงานขึ้นอยู่กับบทบาทและความสามารถของบุคลากร^{๗๓} และการประสานงาน คือ การที่บุคคลหรือหน่วยงานในองค์กร ทำงานร่วมกับบุคคลและหน่วยงานอื่นเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน มีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต้องกระทำต่อเนื่องสอดคล้องกันไปเพื่อให้งานสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๔} และมีผู้ใต้ให้ความหมายของการประสานงานไว้ว่าเป็นการที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคลหรือหน่วยงานทำงานร่วมกันโดยมีความสามัคคีเพื่อให้งานสำเร็จได้ตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์และตามเวลาที่กำหนดไว้โดยการประสานงานเป็นเรื่องที่จะต้องทำอย่างต่อเนื่องควบคู่กับการบริหารองค์การโดยใช้ความสามารถและความพยายามร่วมกันเพื่อให้เกิดพลังขององค์การและหลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม^{๗๕}

จากความหมายของบทบาทของผู้บริหาร รูปแบบการประสานงานที่องค์กรส่วนใหญ่ใช้คือวิธีการประสานงานตามสายการบังคับบัญชาต่อเนื่องจากองค์กรที่ทำงานร่วมกันเป็นทีมและมีโครงสร้างขององค์กรที่มีหลากหลายสายบังคับบัญชาทำงานนั้น ๆ เกิดความล่าช้าในการตัดสินใจและจะนำมาสู่ปฏิบัติ แต่อย่างไรก็ตามหากเป็นการประสานงานที่มีความซับซ้อนมากก็ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การประสานงานโดยเฉพาะความสมัครใจที่จะอยู่เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการดำเนินงาน

^{๗๓} รัตนาภรณ์ ศรีพิยัคฆ์, **เทคนิคการประสานงาน**, (ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้สถาบันดำรงราชานุภาพ: สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๓), หน้า ๕.

^{๗๔} สมิต สัชฌุกร, **การพูดต่อชุมชนมุข**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๕๓), หน้า ๑๕.

^{๗๕} จุมพล หนีพพานิช, **การบริหารงานและการควบคุมงาน**, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๓๕.

การควบคุมงาน หมายถึง การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นมีมาตรฐานในการทำงานหรือไม่ ได้มีผู้กล่าวไว้ว่า การควบคุม คือกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมขององค์กรมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ซึ่งกระบวนการนี้สามารถกระทำโดย การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับมาตรฐานที่กำหนดไว้และมีการแก้ไขการปฏิบัติงานให้ถูกต้องเพื่อปรับปรุงความผิดพลาดที่บิดเบือนไปจากมาตรฐาน^{๗๖}

จากความหมายของบทบาทของผู้บริหาร รูปแบบการควบคุมงานเป็นกระบวนการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผนและเป้าหมาย หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้หรือไม่โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับแผนหรือมาตรฐาน และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผนหรือผิดพลาดไปจากมาตรฐานให้ถูกต้องในการควบคุมงาน ในขั้นนี้ไม่ใช่เพียงการหาข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานเท่านั้นหากหมายรวมถึงการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย โดยการตัดสินใจว่า ควรเปลี่ยนแปลงอะไรที่จำเป็นเพื่อเป็นการประกันว่าจะได้ผลงานตามที่ต้องการ อาจมีการปรับปรุงมาตรฐาน เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงาน หรือเลือกใช้วิธีปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาถึงผลกระทบจากวิธีการเหล่านี้ด้วย

บทบาทของผู้บริหารที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดในเรื่องของเป้าหมาย และแนวความคิด ออกมาเป็นที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถสร้างแผนงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้นไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุน และความมุ่งมั่นให้นำพาจากพนักงาน เพื่อให้ไปถึงในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำจะต้องมีความสามารถ จะนำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่างและผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงาน มีแรงจูงใจ และรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบในการทำงานที่มีประสิทธิภาพ การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์กรดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่จะกำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำควรต้องเปลี่ยนแปลงระบบในการทำงาน ขั้นตอนในการทำงาน และโครงสร้างขององค์การให้สอดคล้อง กับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้ บรรยากาศในการทำงานร่วมกันมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

^{๗๖} Shahrol Aman Ahmad, et. al., **BQOEI: Fundamentals of Management** (UK: Prentice Hall, 2009), p. 105.

๔. การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือ ต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถสักเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสมของการเป็นผู้นำ เป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผนและจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะสามารถนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ ดังนั้นคนที่เป็ผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหาร ผู้จัดการที่ดี ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้^{๗๗}

สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่กล่าวถึงบทบาทของผู้นำไว้ดังนี้ ผู้นำนั้น เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นนักพูดที่ดี เป็นนักเจรจาต่อรอง เป็นผู้สอนการงาน เป็นผู้ที่มีความสามารถที่จะสร้างทีมงานได้ แสดงให้เห็นถึงบทบาททำงานเป็นทีม รวมทั้งเป็นผู้ที่สามารถแก้ปัญหาในด้านต่าง ๆ ได้รวมถึงด้านเทคนิคที่ใช้ในการประกอบการ^{๗๘}

กล่าวโดยสรุปผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจในกลุ่มของตน บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ มี ๓ ลักษณะดังนี้ ดังนี้

๑. เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้เกิดความสามัคคีกลมเกลียวกัน
๒. เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบ ในกระบวนการและวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย
๓. เป็นผู้อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ภายในกลุ่ม หมายถึงเขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่จะช่วยอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุไปตามเป้าหมาย

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓ ดังต่อไปนี้

^{๗๗} พรทิพย์ อัยยิมานพันธ์, “Leadership for Organizational Effectiveness”, วารสารการบริหารคน , ปีที่ ๕ ฉบับ ๒๐ (มกราคม-มีนาคม, ๒๕๔๙) : ๖๕-๖๘.

^{๗๘} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๕๑), หน้า ๑๖-๑๗.

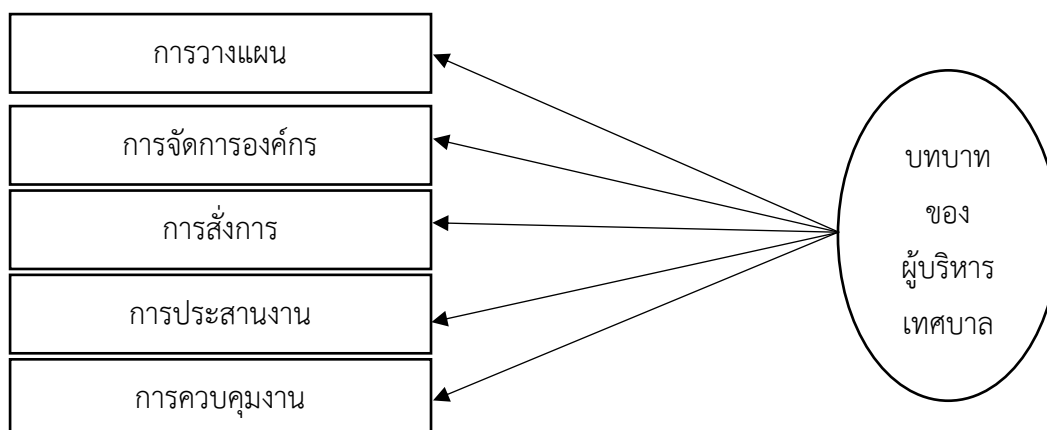
ตารางที่ ๒.๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
Henri Fayol, (2016, pp.17-18.)	กระบวนการในการบริหาร ๑. การวางแผน ๒. การจัดการองค์กร ๓. การสั่งการ ๔. การประสานงาน ๕. การควบคุมงาน
Shahrol Aman Ahmad, (2009, p.105)	การควบคุม คือกระบวนการเพื่อให้เกิดความมั่นใจว่ากิจกรรมขององค์กรมีการดำเนินงานเป็นไปตามแผนที่วางไว้ซึ่งกระบวนการนี้สามารถกระทำโดย การเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับมาตรฐาน
จุมพล หนีมพานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๑๔๓ – ๑๔๔)	หลักการในการควบคุมงาน ๑. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นสภาพและความต้องการของงาน ๒. การควบคุมงานจะต้องรายงานการเบี่ยงเบน หรือการคลาดเคลื่อนได้ทันที ๓. การควบคุมจะต้องเป็นการมองไปข้างหน้า หรือคาดการณ์ล่วงหน้า ๔. การควบคุมจะต้องสามารถชี้หรือระบุข้อบกพร่องได้ ๕. การควบคุมจะต้องวัดและทดสอบได้ ๖. การควบคุมจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นได้ ๗. การควบคุมจะต้องสะท้อนให้เห็นโครงสร้างขององค์การ มีความสัมพันธ์ อย่างใกล้ชิดกับการควบคุม ๘. การควบคุมจะต้องเป็นลักษณะประหยัดโดยการควบคุม ๙. การควบคุมจะต้องเป็นเข้าใจแก่ผู้ปฏิบัติระบบการควบคุมที่ดีจะต้องช่วยให้สามารถมองเห็นเข้าใจได้ ๑๐. การควบคุมจะต้องสามารถนำไปสู่การแก้ไขที่ถูกต้อง
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๕๑, หน้า ๑๖-๑๗)	๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ๒. เป็นนักพูดที่ดี ๓. เป็นนักเจรจาต่อรอง ๔. เป็นผู้สอนงาน ๕. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้

ตารางที่ ๒.๓ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
พรทิพย์ อัยยิมาพันธ์, (๒๕๔๙, หน้า ๖๕)	๑. การกำหนดแนวทางหลัก ๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล ๓. การมอบอำนาจ ๔. การสร้างตัวแบบ

จากการทบทวนวรรณกรรมข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปองค์ประกอบของบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ได้ดังนี้ ๑) การวางแผน ๒) การจัดการองค์กร ๓) การสั่งการ ๔) การประสานงาน ๕) การควบคุมงาน



แผนภาพที่ ๒.๓ องค์ประกอบของบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

ที่มา: Henri Fayol. Industrial and General Administration. pp.33 - 35.

สรุปจากองค์ความรู้ที่จากความหมายของบทบาทของผู้บริหารในการวางแผนเป็นการวางแผนแนวทางในการดำเนินงานทั้งหมด ด้านขอบเขต เครื่องมือ วิธีการ ระยะเวลา รวมไปถึงงบประมาณ เพื่อให้ได้คำตอบ ที่สามารถควบคุมความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงาน ได้ช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด รวมทั้งเกิดความรอบคอบในการดำเนินงาน โดยการวางแผน เป็นการกำหนดงบประมาณที่ใช้ในการดำเนินงานที่ดีที่สุด ในการบริหารเทศบาลโดยคำนึงถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีผลกับการวางแผน เพื่อให้การบริหารเทศบาลเป็นไปโดยเรียบร้อย และมีประสิทธิภาพที่สุด ส่วนในด้านการจัดการองค์กร มีแนวคิดมาจากธรรมชาติของมนุษย์ที่เป็นสัตว์สังคม มาประกอบกันตามกระบวนการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพการบริหาร และการบริหารจัดการ โดยกระบวนการที่ทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพนั้น ประกอบด้วย การคิด (Thinking) หรือการวางแผนจัดการ (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) เพื่อนำไปสู่จุดหมาย ในการสั่งการ คือ การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้างานมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำพร้อม

ทั้งแนะนำวิธีการปฏิบัติ ปัจจัยความสำเร็จของการทำงานภายในองค์กร ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะอย่างสูงในการสื่อสารการจูงใจอย่างระมัดระวัง และแสดงภาวะผู้นำอย่างชาญฉลาด ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ เพราะการทำงานหุ่มมากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชา เพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น และรูปแบบการประสานงานที่องค์กรส่วนใหญ่ทำกันเป็นทีม และมีโครงสร้างขององค์กรที่มีหลากหลาย ยังคงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้การประสานงานโดยเฉพาะความสมัครใจที่จะอยู่ เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของการดำเนินงาน ส่วนการควบคุมงานเป็นกระบวนการเพื่อตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามแผน และเป้าหมาย โดยเปรียบเทียบผลการปฏิบัติงานที่แท้จริงกับแผนหรือมาตรฐาน และดำเนินการแก้ไขปรับปรุงการปฏิบัติงานที่ไม่เป็นไปตามแผน หรือผิดพลาดไปจากมาตรฐานให้ถูกต้องในการควบคุมงาน ในขั้นนี้ไม่ใช่เพียงการหาข้อบกพร่องของการปฏิบัติงานเท่านั้น หากหมายรวมถึงการแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วย โดยการตัดสินใจว่า ควรเปลี่ยนแปลงอะไรที่จำเป็น เพื่อเป็นการประกันว่าจะได้ผลงานตามที่ต้องการ อาจมีการปรับปรุงมาตรฐาน เปลี่ยนแปลงผู้รับผิดชอบงาน หรือเลือกใช้วิธีปฏิบัติงานที่ดีกว่าเดิม ทั้งนี้ต้องมีการศึกษาถึงผลกระทบจากวิธีการเหล่านี้ด้วย

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเทศบาล

พระราชบัญญัติ เทศบาล (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ ให้ผู้ที่มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลต้องมีคุณสมบัติและไม่มีลักษณะต้องห้าม ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ” หน้า ๑๖๔ เล่ม ๑๓๖ ตอนที่ ๕๐ ก ราชกิจจานุเบกษา ๑๖ เมษายน ๒๕๖๒ มาตรา ๔ ให้เพิ่มความ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๖ “ความในวรรคหนึ่งมีให้นำมาใช้บังคับแก่กรณีที่ได้จัดให้มีการเลือกตั้งใหม่ตามกฎหมายว่าด้วย การเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นเพราะเหตุที่มีผู้ได้รับเลือกตั้งไม่ครบจำนวน ถ้าใน การจัดให้มีการเลือกตั้งใหม่นั้นยังได้ไม่ครบจำนวนอีก ให้ถือว่าสภาเทศบาลนั้นประกอบด้วยจำนวนสมาชิก เท่าที่มีอยู่จนกว่าจะครบอายุของสภาเทศบาล เว้นแต่จะมีจำนวนสมาชิกไม่ถึงสองในสามของจำนวน ตามวรรคหนึ่งเมื่อนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ประธานสภาเทศบาล หรือรองประธานสภาเทศบาล ผู้ใดถูกตั้งกรรมการสอบสวนแล้ว ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอจะสั่งให้ผู้นั้นหยุดปฏิบัติหน้าที่ เพื่อรอฟังผลการสอบสวนก็ได้ หากเห็นว่าการคงอยู่ในหน้าที่ของผู้นั้นต่อไปอาจเกิดการเสียหายแก่เทศบาล หรือเสียหายแก่ราชการอย่างร้ายแรง หรือมีพฤติการณ์ที่แสดงว่าจะเป็นผู้ประพฤติผิดต่อการสอบสวน หรือจะก่อให้เกิดความไม่สงบเรียบร้อย หรือเป็นกรณีความผิดที่ปรากฏขึ้นโดยชัดแจ้ง ทั้งนี้ หากผล การสอบสวนปรากฏว่าบุคคลดังกล่าวไม่มีความผิด และผู้นั้นยังมีได้พ้นจากตำแหน่งไปก่อน ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือ นายอำเภอสั่งให้ผู้นั้นกลับเข้าปฏิบัติหน้าที่ และให้ผู้นั้นได้รับเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นใดในช่วงที่หยุดปฏิบัติหน้าที่โดยถือเสมือนว่าผู้นั้นได้ปฏิบัติหน้าที่ ตลอดระยะเวลาที่หยุดปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว

ในกรณีที่ผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งไปก่อนปรากฏผล การสอบสวนดังกล่าว การจ่ายเงินเดือน ค่าตอบแทน รวมถึงสิทธิประโยชน์อื่นใด ให้จ่ายจนถึงวันก่อน วันที่พ้นจากตำแหน่ง การอุทธรณ์คำสั่งให้หยุดปฏิบัติหน้าที่ตามวรรคสาม ให้ผู้ที่ได้รับคำสั่งมีสิทธิอุทธรณ์ได้ภายใน สิบห้าวันนับแต่วันที่ได้รับคำสั่งดังกล่าว โดยในกรณีนายอำเภอมีคำสั่ง ให้อุทธรณ์ต่อผู้ว่าราชการจังหวัด และกรณีผู้ว่าราชการ

จังหวัดมีคำสั่งให้อุทธรณ์ต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย หรือผู้ว่าราชการจังหวัดต้องวินิจฉัยให้แล้วเสร็จภายในสามสิบวันนับแต่วันที่ได้รับ อุทธรณ์ และเมื่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือผู้ว่าราชการจังหวัด แล้วแต่กรณี วินิจฉัยเป็น ประการใดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดหรือนายอำเภอและผู้ที่เกี่ยวข้องดำเนินการตามคำวินิจฉัยนั้น คำวินิจฉัยของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยหรือผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นที่สุดเหตุผลในการประกาศใช้พระราชบัญญัติฉบับนี้ เกี่ยวกับคุณสมบัติและลักษณะต้องห้ามของผู้มีสิทธิสมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภาเทศบาลและ นายกเทศมนตรี และจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลให้สอดคล้องกับกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น หรือผู้บริหารท้องถิ่น

รวมทั้งแก้ไขเพิ่มเติมการสิ้นสุดสมาชิกภาพของสมาชิกสภาเทศบาล การพ้นจากตำแหน่งนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขาธิการนายกเทศมนตรี รวมทั้ง การกระทำอันเป็นการต้องห้ามของนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และ เลขาธิการนายกเทศมนตรีและสมาชิกสภาเทศบาล ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของเทศบาลและการกำกับดูแล เทศบาล เพื่อให้ได้มาซึ่งสมาชิกสภาเทศบาล นายกเทศมนตรีและผู้บริหารหน้าที่ช่วยเหลือในการบริหารราชการของ เทศบาลที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติหน้าที่ มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถปฏิบัติหน้าที่เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวม เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล และมีประสิทธิภาพ จึงจำเป็นต้องตราพระราชบัญญัตินี้^{๗๙}

กำเนิดเทศบาลในประเทศไทย เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน เทศบาลในประเทศไทย ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๖ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ ภายหลังจากเปลี่ยนแปลงการปกครองมาได้ ๑ ปี ภายใต้อำนาจของพระยาพหลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ปรีดี พนมยงค์ ถือเป็นบุคคลที่สำคัญคนหนึ่งซึ่งผลักดันให้เกิดการจัดตั้ง เทศบาลขึ้นในปี พ.ศ.๒๔๗๖ และเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปกครองท้องถิ่นที่ใช้อยู่แพร่หลาย ในตะวันตกเข้ามาใช้ในประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่สุดคนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลง การปกครองเมื่อปี พ.ศ.๑๔๗๕ อีกด้วย ในความเป็นจริงแล้ว ประเทศไทยนั้นได้มีความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลหลายครั้งแล้ว ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เช่น พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำการปกครองตนเอง ขึ้นตามแบบอย่างประเทศทางตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล^{๘๐}

เทศบาลมีความเป็นมาที่น่าสนใจและยังเป็นที่ถกเถียงกันของกลุ่มนักวิชาการในประเด็นที่มาของเทศบาลอยู่มากโดยแนวคิดหนึ่งเชื่อว่า เทศบาลได้พัฒนามาจากสุขาภิบาลและอีกแนวคิดหนึ่งเชื่อว่าเทศบาลคือเทศบาลที่เกิดขึ้นภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. ๒๔๗๕ ซึ่งกลุ่มหลังนี้มองว่าสุขาภิบาลไม่ใช่การปกครองท้องถิ่น ที่แท้จริงเพราะสุขาภิบาลไม่เป็นไปตามหลักแห่งการกระจายอำนาจ เพราะมีกรรมการสุขาภิบาลซึ่งมาจากการแต่งตั้ง ไม่ได้มาจากการเลือกตั้ง ดังนั้น

^{๗๙} พระราชบัญญัติ เทศบาล (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://www.phuketcity.go.th/news/detail/4437/data.html> [๑๕ ตุลาคม ๒๕๖๓].

^{๘๐} นรนิติ เศรษฐบุตรและคณะ, การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, รายงานวิจัยร่วมกันระหว่างไทย-ญี่ปุ่น, (กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

เทศบาลจึงเป็นท้องถิ่น ที่มีประวัติศาสตร์ความเป็นมาที่ยาวนานที่สุดแทนที่จะเป็นสุขาภิบาล การจัดตั้งเทศบาล ตามพระราชบัญญัติการจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ จึงกลายเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นเต็มรูปแบบประเภทแรกของไทย ทั้งนี้หากพิจารณาเหตุผลสำคัญในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย ได้ให้เหตุผลว่ามี ๓ สาเหตุด้วยกันคือ

ประการแรก การจัดตั้งเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการเมืองการปกครองในระดับชาติที่เป็นประชาธิปไตยและมีการจำลองโครงสร้างของการเมืองระดับชาติมาไว้ในเทศบาล โดยเทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองแรกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองตามหลักการกระจายอำนาจ

ประการที่สอง เทศบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลเนื่องจากภาระงานของรัฐบาลมีมากอีกทั้งไม่อาจดูแลได้ทั่วถึงและทันต่อสถานการณ์ จึงมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้น อีกทั้งยังมีแรงสนับสนุนทางการเมือง เพราะเนื่องจากประชาชนได้รับบริการที่สะดวกรวดเร็วและมีทัศนคติที่ดีต่อรัฐบาลที่ให้โอกาสแก่ประชาชนในการปกครองตนเอง และ

ประการที่สาม การจัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้กับประชาชนเพราะเนื่องจากในขณะนั้นพึงจะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้เพียง ๑ ปี ประชาชนก็ยังไม่เข้าใจต่อการปกครองในระบอบประชาธิปไตยมากนัก^{๕๑} ความเป็นจริงแล้ว ประเทศไทยมีความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลหลายครั้ง ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เช่น พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำการปกครองตนเองขึ้นตามแบบอย่างประเทศตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล โดยที่ทดลองเกี่ยวกับสิทธิเลือกตั้งภายใต้บทบัญญัติแห่งกฎหมายนี้ ประชาชนจะมีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล การเลือกตั้งของประชาชนควรจะเริ่มต้นที่การปกครองท้องถิ่นในรูปของเทศบาล เชื่อได้ว่าประชาชนควรมีสติหมีเสียงในกิจการของท้องถิ่น เรากำลังพยายามให้การศึกษาเรื่องนี้แก่เขา ข้าพเจ้าเห็นว่าเป็นการผิดพลาด ถ้าเราจะมี การปกครองระบอบรัฐสภาก่อนที่ประชาชนจะมีโอกาสเรียนรู้ และมีประสบการณ์อย่างดีเกี่ยวกับการใช้สิทธิเลือกตั้งใน กิจการปกครองท้องถิ่น^{๕๒}

นอกจากนี้เรายังพิจารณาได้จากข้อเท็จจริงที่ว่า มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยขึ้นคณะหนึ่งซึ่งมี นายอาร์ ดี เรก เป็นประธานโดยที่คณะกรรมการชุดดังกล่าวเสนอให้มีการจัดตั้ง “สุขาภิบาล” ซึ่งภายหลังต่อมาเรียกว่า “เทศบาล” และความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลยังปรากฏให้เห็นอีกครั้งในการจัดตั้งคณะกรรมการอีกคณะหนึ่งเพื่อทำหน้าที่ในการร่างพระราชบัญญัติเทศบาลในปลายรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งไม่มีการประกาศใช้ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวแต่อย่างใดมีหลายคนอาจสงสัยว่าทำไมเทศบาลจึงกลายเป็นการปกครองท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานที่สุดแทนที่จะเป็นสุขาภิบาล ซึ่งถือเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเช่นกัน จึงมีผู้กล่าวว่า “เทศบาล” ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๗๖ จึงกลายเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เต็มรูปแบบประเภทแรกของ การปกครองท้องถิ่นไทย นักวิชาการส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องเทศบาลในประเทศไทย เป็นผลพวงประการสำคัญของสุขาภิบาล ซึ่ง

^{๕๑} มรุต วันทนากร, เทศบาลในสารานุกรมการปกครองท้องถิ่น, (นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๙), หน้า ๑ - ๓.

^{๕๒} ชูวงศ์ ฉายะบุตร, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒๓ - ๑๒๔.

เป็นหน่วยการปกครอง คล้ายการปกครองท้องถิ่นรูปแบบแรกก่อนเทศบาลเสียอีก ดังกล่าวไว้ในระหว่างรัชกาลที่ ๕ ถึงรัชกาลที่ ๗ ประเทศไทยมี สุขาภิบาลตามหัวเมืองต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น ๓๕ แห่ง เพื่อกระจายอำนาจให้มากขึ้น เพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย อันเป็นแนวคิดที่ประสงค์ ให้เทศบาลขึ้นมาทำหน้าที่แทนสุขาภิบาลที่มีอยู่ เหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยมี ๓ เหตุผลใหญ่ ๆ ได้แก่

ประการ ที่หนึ่ง จัดตั้งเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการเมืองการปกครองในระดับชาติที่เป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ เมื่อการปกครองในระดับชาติเป็นระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยที่เปิดโอกาส ให้ประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งผู้แทนราษฎรของตนเข้าไปทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ และทำหน้าที่ในการ บริหารประเทศ มีการแบ่งอำนาจอธิปไตยออกเป็น ๓ ส่วนได้แก่ อำนาจในทางนิติบัญญัติ อำนาจ บริหาร อำนาจตุลาการ ดังนั้น การปกครองในระดับท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนจึงจำเป็นต้องมีขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตยในระดับชาติ โดยที่องค์กรเทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองแรก ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองได้อย่างเต็มที่ โครงสร้างของการเมืองในระดับชาติมาจำลองใส่ไว้ในเทศบาลด้วย คือ มีการ แบ่งแยกฝ่ายบริหาร และฝ่ายสภา ที่ทำหน้าที่ในการออกเทศบัญญัติออกจากกัน และทำในหน้าที่ ในการตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกัน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลก็คือการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

ประการที่สอง จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล เนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่สามารถควบคุมดูแล หรือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนครอบคลุมทุกพื้นที่ ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรทางการเมืองอื่น ๆ เพื่อช่วยแบ่งเบา ภาระหน้าที่ต่าง ๆ นี้อย่าง และทำให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับการบริการจากภาครัฐได้รวดเร็ว และทั่วถึง ยิ่งขึ้นเหตุผลประการนี้ ในประเทศ ไทยที่มีอาณาเขตกว้างขวางและมีพลเมืองมาก อาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับพลเมือง อีกท้องถิ่นหนึ่ง เหตุฉะนั้นจึงมีความจำเป็นต้องรวมอำนาจบริหาร มาไว้ที่ศูนย์กลางแห่งเดียว นอกจากการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลแล้ว ยังก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างอื่นแก่รัฐบาล ได้อีกส่วนหนึ่ง เมื่อประชาชนได้รับการบริการอย่างรวดเร็วจากเทศบาล โดยตรง ก็ไม่จำเป็นต้องรอนบประมาณหรือความช่วยเหลือจากรัฐบาล และได้รับการบริการที่รวดเร็ว ซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีทัศนคติในแง่บวกต่อรัฐบาล เนื่องจากสามารถบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ ประชาชนได้เมื่อเปรียบเทียบกับกรปกครองในระบบเก่าที่ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาปกครอง ตนเอง

ประการที่สาม จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้แก่ประชาชนเนื่องจากในขณะนั้น เพิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตยได้เพียง ๑ ปี ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครอง ดังนั้น การจัดตั้งเทศบาลที่มีโครงสร้างล้อมาจากการปกครองในระดับชาติ จึงเป็นเสมือนสถาบันหนึ่ง ที่จะช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองมากขึ้น^{๘๓}

^{๘๓} สมคิด เลิศไพฑูรย์, แนวคิดว่าด้วยฝ่ายบริหารเข้มแข็งกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรงในประเทศไทย, (กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี้, ๒๕๖๐), หน้า ๔๒ - ๕๒.

ด้วยเหตุนี้เองจึงมีผู้กล่าวว่า “เทศบาล” ที่เพิ่งจัดตั้งขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๗๖ จึงกลายเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเต็มรูปแบบประเภทแรกของการปกครองท้องถิ่นไทยการกำเนิดของเทศบาลในประเทศไทยนักวิชาการส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องเทศบาลในประเทศไทยมองว่าเทศบาลมาจาก “พัฒนาการของสุขาภิบาล” กล่าวคือเทศบาลในปัจจุบันจะมีไม่ได้เลย หากไม่มีการเกิดขึ้นของสุขาภิบาล เพราะเทศบาลถือเป็นผลพวงประการสำคัญของสุขาภิบาลซึ่งเป็นหน่วยการปกครองคล้ายการปกครองท้องถิ่นรูปแบบแรกก่อนเทศบาลเสียอีกนักวิชาการในกลุ่มนี้ ได้ยกตัวอย่างอันเป็นที่น่าสนใจเพื่อสนับสนุนแนวคิดของตนดังกล่าวว่าในระหว่างรัชกาลที่ ๕ ถึง รัชกาลที่ ๗ ประเทศไทยมีสุขาภิบาลตามหัวเมืองต่าง ๆ จำนวนทั้งสิ้น ๓๕ แห่ง ซึ่งในระยะนี้สุขาภิบาลแทบจะไม่มีมีการขยายตัวในแง่ของจำนวนเลยจนทำให้พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ ๗ ทรงมีพระราชดำริเพื่อกระจายอำนาจให้มากขึ้นดังที่ได้กล่าวมาแล้วทั้งนี้จึงได้ทรงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย อันเป็นแนวคิดที่จะให้เทศบาลขึ้นมาทำหน้าที่แทนสุขาภิบาลที่มีอยู่จึงปฏิเสธไม่ได้เลยว่าเทศบาลที่มีขึ้นในปัจจุบัน เป็นผลพวงประการหนึ่งของการจัดตั้งสุขาภิบาลในอดีตที่ผ่านมา

ดังนั้นการปกครองในระดับท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนจึงจำเป็นต้องมีขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติโดยที่องค์กรเทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองแรกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองได้อย่างเต็มที่ตามหลักการกระจายอำนาจ อีกทั้งยังมีโครงสร้างของการเมืองในระดับชาติมาจำลองใส่ไว้ในเทศบาลด้วยคือมีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาที่ทำหน้าที่ในการออกเทศบัญญัติออกจากกันและในทำหน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกัน นอกจากนี้การจัดตั้งเทศบาลยังคงต้องให้สอดคล้องไปกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศที่ได้แบ่งการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลก็คือการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั่นเอง ประการที่สอง จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลเนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่อาจจะลงไปควบคุมดูแลหรือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนครอบคลุมทุกพื้นที่

อย่างไรก็ตามการพัฒนาของเทศบาลไทยในอดีตที่ผ่านมาก็ไม่ก้าวหน้าเท่าใดนักเนื่องจากยังมีเทศบาลอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้และจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลตลอดเวลาหากนับถึงปัจจุบัน ประเทศไทยมีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลมาแล้วกว่า ๗๐ ปี มีกฎหมายแม่บทเทศบาล (ที่ไม่นับรวมกฎหมายแก้ไขเพิ่มเติม) ทั้งสิ้น ๔ ฉบับและยังมีกฎหมายอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกัเทศบาลอีก เช่น กฎหมายว่าด้วยรายได้เทศบาลกฎหมายว่าด้วยการจัดสรรรายได้ประเภทภาษีให้แก่เทศบาล และกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล รวมอีกหลายฉบับกฎหมายแม่บทของเทศบาลทั้ง ๔ ฉบับ มีดังต่อไปนี้

๑. พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖
๒. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๑
๓. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๖ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมอีก ๑ ครั้ง ในปี พ.ศ. ๒๔๘๗

๔. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ และมีการแก้ไขเพิ่มเติมจนถึงปัจจุบันรวม ๑๓ ครั้งความคิดในเรื่องการจัดตั้งเทศบาลเริ่มปรากฏตั้งแต่สมัยรัชกาลที่ ๖ ในรูปของรัฐธรรมนูญลักษณะปกครองคณะนคราภิบาล พ.ศ. ๒๔๖๑ โดยใช้กับเมืองจำลอง “ดุสิตธานี” ต่อมาได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ ซึ่งถือว่าเป็นกฎหมายการปกครองท้องถิ่นฉบับแรกโดยมีจุดมุ่งหมายที่สำคัญ ๒ ประการ คือ ประการแรก ประสิทธิภาพในการจัดบริการสาธารณะ ประการที่สอง เป็นสถาบันการสอนการปกครองระบอบประชาธิปไตย เทศบาลจัดเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกรูปแบบหนึ่ง ซึ่งมีการจัดตั้งมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๗๖ การจัดตั้งเทศบาลกระทำโดย

พระราชกฤษฎีกาและมีการแบ่งเทศบาลออกเป็น ๓ ประเภท แต่ละประเภทมีเงื่อนไขการจัดตั้ง ดังนี้

๑. เทศบาลตำบลใช้เกณฑ์รายได้เป็นตัวกำหนดคือพื้นที่ใดจะจัดตั้งเทศบาลตำบลจะต้องมีรายได้ไม่ต่ำกว่า ๑๒ ล้านบาท (ไม่รวมเงินอุดหนุน) ประชากร ๗,๐๐๐ คน ขึ้นไปอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ คนต่อ ๑ ตารางกิโลเมตร

๒. เทศบาลเมืองคือท้องถิ่นที่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นที่มีประชากร ๑๐,๐๐๐ คน ขึ้นไปอยู่กันไม่ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ คนต่อ ๑ ตารางกิโลเมตร

๓. เทศบาลนคร คือ ท้องถิ่นที่มีประชากรตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ คน ขึ้นไปอยู่หนาแน่นไม่ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ คน ต่อ ๑ ตารางกิโลเมตร^{๘๔}

อย่างไรก็ตาม ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ นั้นไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ที่แน่ชัด สำหรับท้องถิ่นที่จะจัดตั้งเป็นเทศบาลตำบล กล่าวคือ ไม่ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในเรื่อง จำนวนประชากร ความหนาแน่นหรือรายได้ของท้องถิ่นแต่ประการใด ซึ่งนับได้ว่าค่อนข้างจะคลุมเครือมากพอสมควรในเรื่องการเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาล การรวมและแยกพื้นที่บางส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นกระทรวงมหาดไทย ที่ใช้ในการเป็นหลักเกณฑ์ ในการเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองท้องถิ่นทั่วประเทศ โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังนี้

๑. พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.๒๕๓๗ (และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ ๕ พ.ศ. ๒๕๔๖) มาตรา ๔๒ ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายว่าด้วย การเทศบาล อาจจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลได้โดยทำเป็นประกาศของกระทรวงมหาดไทย ๒๑ องค์การบริหารส่วนตำบล ที่ได้จัดตั้งเป็นเทศบาลตามวรรคหนึ่ง ให้พ้นจากสภาพแห่งองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งให้สมาชิกภาพของสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสิ้นสุดลง และนายกองค์การบริหารส่วนตำบลพ้นจากตำแหน่งนับแต่วันที่ให้มีประกาศกระทรวงมหาดไทยจัดตั้งขึ้นเป็นเทศบาลเป็นต้นไป บรรดางบประมาณ ทรัพย์สิน สิทธิเรียกร้อง หนี้ พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบลตามวรรคหนึ่ง ให้โอนไปเป็นของเทศบาลที่จัดตั้งขึ้นนั้นบรรดาข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

^{๘๔} สนิท จรอนันต์, ความเข้าใจเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันนโยบายศึกษา, บริษัทสุขุมและบุตรจำกัด, ๒๕๕๓), หน้า ๒๙.

๒. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติมฉบับที่๑๒ พ.ศ.๒๕๔๖ ซึ่งใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน ได้บัญญัติเกี่ยวกับการจัดตั้งเทศบาลตำบลไว้ในมาตรา ๙ ดังนี้มาตรา ๗ เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาล ให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร ตามพระราชบัญญัตินี้ให้เทศบาลเป็นทบวงการเมือง มีอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่นมาตรา ๙ เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วย

๓. หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท ๐๘๙๐.๒/ว ๓๑๕๖ ลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๔๗ เรื่อง แนวทางปฏิบัติการจัดตั้งและเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คู่มือในการปฏิบัติงานจริงของ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น นั้น มิได้มีกฎหมายฉบับใดเลยแม้แต่น้อย ที่กำหนดหลักเกณฑ์ไว้ อย่างชัดเจนในรายละเอียดในการยกฐานะหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ซึ่งในกฎหมายและเอกสารที่เกี่ยวข้องนั้นเน้นหนักเฉพาะในเรื่องความเหมาะสมที่สมควรจะยกฐานะเป็นเทศบาลเท่านั้น^{๘๕}

เทศบาลนั้นเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของประชาชน รวมถึงให้บริการประชาชน ในเขตชุมชนเมือง ได้กล่าวถึงประโยชน์ของเทศบาลว่ามีประโยชน์หลายประการดังนี้

ประการแรก ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานของท้องถิ่นอยู่ในระดับสูงเนื่องจากประชาชนเลือกตัวแทนเข้าไปบริหาร หากบริหารงานไม่ดี ประชาชนสามารถถอดถอนได้ การเลือกตั้งจึงเป็นการคัดกรองคนดีเข้าไปทำงาน หากไม่ดีก็ถอดถอน ทำให้นักการเมืองจำเป็นต้องทำงานอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อจะได้มีโอกาสได้รับเลือกต่อไปในอนาคต

ประการที่สองคือ ช่วยประหยัดค่าใช้จ่ายโดยปกติท้องถิ่นที่เป็นเทศบาลจะมีรายได้ซึ่งสามารถเลี้ยงตนเองได้ตั้งนั้นค่าใช้จ่ายในการดำเนินกิจการและการบริการสาธารณะที่ท้องถิ่นจัดทำก็เอจากรายได้ท้องถิ่น ได้แก่การจัดเก็บภาษี ราษฎรเป็นผู้เสียภาษีและเป็นเจ้าของท้องถิ่น

ประการที่สามคือ เป็นองค์การสำหรับการศึกษาของราษฎรในท้องถิ่น เพราะราษฎรมีโอกาสร่วมแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ตลอดจนให้คำปรึกษาหารือเกี่ยวกับการบริหารงานของท้องถิ่น ทำให้มีความรู้และเกิดความคุ้นเคยในกิจการท้องถิ่น

ประการสุดท้ายคือ เป็นการแบ่งเบาภาระจากการบริหารงานส่วนกลางได้มากประเทศที่ไม่ให้อิสระในการปกครองท้องถิ่นย่อมต้องรับภาระในการดำเนินกิจการต่าง ๆ ทั่วท้องถิ่นอาณาเขตของประเทศ ซึ่งเป็นภาระหนักและยุ่งยากมาก การดำเนินการอาจไม่ประสบความสำเร็จเนื่องจากไม่รู้สภาพปัญหาในพื้นที่ผู้รู้ดี คือบุคคลที่อยู่ในท้องถิ่น ดังนั้นหากมีการจัดการปกครองในรูปแบบเทศบาลก็เป็นการช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐและเกิดการบริหารที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อีกด้วย^{๘๖}

^{๘๕} นันทวัฒน์ บรมานันท์, การปกครองส่วนท้องถิ่น, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๕๒), หน้า ๓๒.

^{๘๖} อุดม ทุมโฆสิต, การปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่ : บทเรียนจากประเทศพัฒนาแล้ว, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : แชนท์พีร์พริ้นติ้ง, ๒๕๕๒), หน้า ๕๐๙.

จุดมุ่งหมายของการจัดตั้งเทศบาลเพื่อการให้บริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อเป็นการสอนการปกครองระบอบประชาธิปไตยของเทศบาลและให้ประชาชนสามารถพึ่งตนเองได้ รูปแบบการปกครองของเทศบาลเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นการปกครอง รูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นดำเนินการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย ซึ่งเกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้ง สุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. ๑๑๖ (พ.ศ. ๒๔๔๐) โดยมีพระราชกำหนดสุขาภิบาลกรุงเทพมหานคร ร.ศ. ๑๑๖ ใน ส่วนภูมิภาคมีการตราพระราชบัญญัติจัดการสุขาภิบาลท่าฉลอม ร.ศ. ๑๒๔ (พ.ศ. ๒๔๔๘) ขึ้นมีวิวัฒนาการเรื่อย ๆ มาจนถึงปี พ.ศ. ๒๔๗๕ ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองได้มีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้นโดยมีการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๗๖ โดยมีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ มีการยกฐานะสุขาภิบาลขึ้นเป็นเทศบาลหลายแห่ง ต่อมาได้มีการแก้ไขเปลี่ยนแปลงยกเลิกกฎหมายเกี่ยวกับเทศบาลหลายครั้งจนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้ายโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๑๒) พ.ศ. ๒๕๔๓ เทศบาลในปัจจุบันทั้งสิ้นจำนวน ๑,๑๖๔ แห่ง การปกครองท้องถิ่นได้เริ่มต้นมาเป็นเวลานานพอสมควรแล้วแต่การปกครองท้องถิ่นไม่ว่าจะเป็นรูปใดก็ยังไม่เข้มแข็งพอแต่พอจะเป็นหลักได้บ้างก็คือการปกครองท้องถิ่นรูปแบบของกรุงเทพมหานครและเทศบาลเท่านั้นซึ่งรัฐบาลหลายรัฐบาลได้พยายามที่จะพัฒนารูปแบบให้เหมาะสมกับประเทศไทยอยู่หลายครั้งโดยมีการทดลองรูปแบบเมืองพัทยาแต่ก็ไม่ได้ผลเท่าที่ควรจึงกลับมาดำเนินการในรูปแบบเทศบาลโดยให้เมืองพัทยบริหารตามรูปแบบของเทศบาลนครในปัจจุบันนี้กฎหมายรัฐธรรมนูญได้บัญญัติให้สามารถรวมการปกครองท้องถิ่นในจังหวัดให้เป็นท้องถิ่นขนาดใหญ่ทั้งจังหวัดได้ดังนี้ มาตรา ๗๘ รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการตลอดทั้งโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศรวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น การได้มาซึ่งฝ่ายบริหารของเทศบาลปัจจุบันเทศบาลทุกประเภทมีฝ่ายบริหารที่มาจากกาเลือกตั้งผู้บริหารท้องถิ่นโดยตรง^{๘๗}

ขนาดเทศบาล เทศบาลในประเทศไทยแบ่งออกเป็น ๓ ประเภทตามจำนวนประชากรและรายได้ของเทศบาลนั้น ๆ ในพระราชบัญญัติเทศบาลพุทธศักราช ๒๔๙๖ มาตรา ๙,๑๐,๑๑ ได้กำหนดขนาดเทศบาลดังนี้

๑) มาตรา ๙ เทศบาลตำบลได้แก่ท้องถิ่นซึ่งมีการประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลประกาศกระทรวงมหาดไทยนั้นให้ระบุชื่อและเขตเทศบาลไว้ด้วย

๒) มาตรา ๑๐ เทศบาลเมืองได้แก่ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ คน ขึ้นไปทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้ และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

^{๘๗} สมคิด เลิศไพฑูรย์, “การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน”, การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓), หน้า ๑๐๖.

๓) มาตรา ๑๑ เทศบาลนครได้แก่ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ คน ขึ้นไป
ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามพระราชบัญญัตินี้และซึ่งมีพระราชกฤษฎีกา
ยกฐานะเป็นเทศบาลนครพระราชกฤษฎีกานั้นให้ระบุชื่อและเขตของเทศบาลไว้ด้วยสภาเทศบาล

๑) เทศบาลตำบลประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน ๑๒ คน

๒) เทศบาลเมืองประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน ๑๘ คน

๓) เทศบาลนครประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลจำนวน ๒๔ คน

ทั้งนี้ สภาเทศบาลประกอบไปด้วยประธานสภาเทศบาลหนึ่งคนและรองประธานสภา
เทศบาลสองคนและนายกเทศบาลทำหน้าที่เป็นผู้บริหารงานในเทศบาลทั้งหมด ประเภทของเทศบาล
เทศบาลมี ๓ ประเภท คือเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนครโดยในเทศบาลทั้ง ๓
ประเภทนั้นต้องมีองค์การหลักเพื่อดำเนินกิจการของเทศบาลอันประกอบด้วยสภาเทศบาลและ
นายกเทศมนตรีองค์การเหล่านี้มีภารกิจหลักด้านการบริหารงานและการอำนวยความสะดวกเพื่อให้เป็นไปโดย
ประโยชน์สาธารณะตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทยมี
ทั้งหมด ๓ ประเภท อันได้แก่เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละ
ประเภทก็มีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไป ดังมีรายละเอียดดังนี้ เทศบาลนคร ได้แก่
ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้เพียงพอที่สมควรแก่การที่จะปฏิบัติ
หน้าที่ของเทศบาลนคร การจัดตั้งเทศบาลนครนั้นจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทย^{๘๘}

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการ
การบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้เทศบาลเป็นเครื่องมือที่สำคัญใน
การปกครองประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย แต่สำหรับสังคมไทยนั้น เทศบาลเป็น
รูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนที่เข้ามาตั้งแต่ พ.ศ.๒๔๗๖ จนถึงปัจจุบัน

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการพิจารณาจัดตั้งท้องถิ่น
ขึ้นเป็นเทศบาลไว้ ๓ ประการได้แก่

๑. จำนวนความหนาแน่นของประชากรในท้องถิ่นนั้น

๒. ความเจริญทางเศรษฐกิจของท้องถิ่น โดยพิจารณาจากการจัดเก็บรายได้ตามที่
กฎหมายกำหนด และงบประมาณรายจ่ายในการดำเนินการของท้องถิ่น

๓. ความสำคัญทางการเมืองของท้องถิ่น โดยพิจารณาถึงศักยภาพของท้องถิ่นนั้นว่าจะ
สามารถพัฒนาความเจริญได้รวดเร็วมากน้อยเพียงใด จากหลักเกณฑ์ดังกล่าวข้างต้น กฎหมายได้
กำหนดให้จัดตั้งเทศบาลขึ้นได้ ๓ ประเภทดังนี้

๑. เทศบาลตำบล กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งเทศบาลตำบลไว้
อย่างกว้างๆ ดังนี้

๑) มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ๑๒,๐๐๐,๐๐๐ บาทขึ้นไป

๒) มีประชากรตั้งแต่ ๗,๐๐๐ คนขึ้นไป

๓) มีความหนาแน่นของจำนวนประชากรเริ่มตั้งแต่ ๑,๕๐๐ คน ต่อ ๑ ตารางกิโลเมตรขึ้นไป

^{๘๘} สมคิด เลิศไพฑูรย์, กฎหมายการปกครองท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๕๐),
หน้า ๑๒๕.

๔) ได้รับความเห็นชอบจากราษฎรในท้องถิ่นนั้น

สำหรับในกรณีที่มีความจำเป็น เช่น การควบคุมการก่อสร้างอาคาร การแก้ปัญหาชุมชนแออัด การอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม การพัฒนาท้องถิ่นหรือการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาล กระทรวงมหาดไทยจัดสรรให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลเฉพาะแห่งได้ แต่ต้องให้จังหวัดรายงานไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาสั่งให้ดำเนินการยกฐานะสุขาภิบาลเป็นเทศบาลตำบลได้ โดยให้จังหวัดชี้แจงเหตุผลและความจำเป็นพร้อมทั้งส่งข้อมูลความเหมาะสมไปให้กระทรวงมหาดไทยพิจารณาด้วย

๒. เทศบาลเมือง มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

๑) ท้องที่ที่ตั้งเป็นศาลากลางจังหวัดทุกแห่ง ให้ยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองได้โดยไม่ต้องพิจารณาถึงหลักเกณฑ์อื่น ๆ ประกอบ

๒) ส่วนท้องที่ที่ไม่ใช่เป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดจะยกฐานะเป็นเทศบาลเมืองต้องประกอบด้วยหลักเกณฑ์ดังนี้

- เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ คนขึ้นไป
- ราษฎรอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ คนต่อตารางกิโลเมตร
- ต้องมีรายได้พอต่อการปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้
- มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

๓. เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้ง ดังนี้

๑) ต้องเป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ คนขึ้นไป

๒) ราษฎรอยู่กันหนาแน่นไม่ต่ำกว่า ๓,๐๐๐ คนต่อตารางกิโลเมตร

๓) มีรายได้พอเหมาะแก่การปฏิบัติหน้าที่อื่นต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้

๔) พระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลนครโครงสร้างเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ได้แบ่งโครงสร้างของเทศบาลออกเป็น ๒ ส่วน คือ

สภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี สำหรับการปฏิบัติงานในหน้าที่อีกส่วนหนึ่งเรียกว่า พนักงานเทศบาล

๑. สภาเทศบาล ทำหน้าที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ซึ่งคอยควบคุมและตรวจสอบฝ่ายบริหาร อันเป็นวิถีทางแห่งการถ่วงดุลอำนาจ กำหนดให้เทศบาลประกอบด้วยสมาชิกที่ได้รับการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน และสมาชิกสภาเทศบาลนี้อยู่ในตำแหน่งได้คราวละ ๕ ปี (ปัจจุบันดำรงตำแหน่งได้คราวละ ๔ ปี) ทั้งนี้จำนวนสมาชิกเทศบาล จะมากหรือน้อยนั้น ขึ้นอยู่กับประเภทของเทศบาล ดังนี้

- สภาเทศบาลตำบล มีสมาชิก ๑๒ คน
- สภาเทศบาลเมือง มีสมาชิก ๑๘ คน
- สภาเทศบาลนคร มีสมาชิก ๒๔ คน

สภาเทศบาลนั้นมีประธานสภาหนึ่งคน และรองประธานสภาคนหนึ่งโดยให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งมาจากสมาชิกสภาเทศบาลตามมติของสภาเทศบาล กล่าวคือ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้เรียกประชุมสภาเทศบาลครั้งแรกภายใน ๙๐ วัน นับแต่การเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเสร็จสิ้นแล้ว ให้สมาชิกสภาเทศบาลประชุมเลือกกันเองจากสมาชิกด้วยกัน จะเลือกบุคคลอื่นนอกจากสมาชิก

สภาเทศบาลไม่ได้ ประธานสภามีหน้าที่ดำเนินกิจการของสภาเทศบาลให้เป็นตามข้อระเบียบข้อบังคับการประชุมเทศบาลควบคุมบังคับบัญชาข้าราชการความสงบและเป็นตัวแทนสภาในกิจการภายนอก

๒. คณะเทศมนตรี ฝ่ายบริหารกิจการเทศบาล ได้แก่ คณะเทศมนตรี ซึ่งอำนาจในการบริหารงานอยู่ที่คณะเทศมนตรีโดยคณะเทศมนตรีเลือกมาจากสมาชิกสภาเทศบาลที่สมาชิกสภาเทศบาลมีมติเห็นชอบซึ่งประกอบด้วยนายกเทศมนตรี และเทศมนตรีอีก ๒ - ๔ คน ตามฐานะเทศบาลกล่าวคือ

ก. กรณีที่เป็นเทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ให้มีเทศมนตรีได้ ๒ คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรี เป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน ๓ คน

ข. กรณีที่เป็นเทศบาลนคร ให้มีเทศมนตรีได้ ๔ คน ซึ่งเมื่อรวมนายกเทศมนตรีเป็นคณะเทศมนตรีแล้วมีจำนวน ๕ คน สำหรับเทศบาลเมืองที่มีรายได้จากการจัดเก็บปีละ ๒๐ ล้านบาทขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีเพิ่มอีก ๑ คน

๓. พนักงานเทศบาล เป็นเจ้าหน้าที่ท้องถิ่นของเทศบาลที่ปฏิบัติงานอันเป็นภารกิจประจำสำนักงานหรืออาจจะนอกสำนักงานก็ได้ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชนอย่างใกล้ชิด เพราะหน้าที่ของเทศบาลนั้นต้องติดต่อและให้บริการแก่ประชาชนตั้งแต่เกิดจนตายทั้งในเรื่องงานการทะเบียน การสาธารณสุขโรค การศึกษา การรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ซึ่งนับว่าเป็นภาระหน้าที่ที่ใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นมาก พนักงานเทศบาล จะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประมาณและคุณภาพของงานส่วนการบรรจุแต่งตั้ง การให้ความดีความชอบ ตลอดจนการออกจากตำแหน่งเป็นไปตามพระราชกฤษฎีการะเบียบพนักงานเทศบาล พ.ศ. ๒๕๑๙ เป็นสำคัญ

พนักงานเทศบาลเป็นเจ้าหน้าที่ประจำ มีการแบ่งหน่วยงานเทศบาลออกเป็น ๖ ส่วน ระเบียบคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.) ว่าด้วยการกำหนดส่วนการบริหารของเทศบาล การกำหนดตำแหน่ง และอัตราเงินเดือนของพนักงานเทศบาล พ.ศ. ๒๕๑๙ เพื่อที่จะให้บริการแก่ประชาชนได้ดังนี้

๑. สำนักปลัดเทศบาล มีหน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายระเบียบแบบแผน และนโยบายของเทศบาลทั้งมีหน้าที่ เป็นเลขานุการของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรีเกี่ยวกับงานสารบรรณ งานธุรการ งานประชาสัมพันธ์ งานนิติการ งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานทะเบียน ตลอดจนงานอื่น ๆ ที่มีได้กำหนดไว้เป็นงานของหน่วยงานใดโดยเฉพาะ เช่น สถานธนาบาลของเทศบาล (โรงรับจำนำ)

๒. ส่วนคลัง มีหน้าที่เกี่ยวกับการเงินและการบัญชี การจัดเก็บภาษีต่าง ๆ เช่น ภาษีโรงเรือน และที่ดิน ภาษีป้าย ฯลฯ งานจัดทำงบประมาณ งานผลประโยชน์ของเทศบาลควบคุมดูแลพัสดุและทรัพย์สินของเทศบาลตลอดจนงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการเงินที่ได้กำหนดไว้เป็นงานของส่วนใดหรือตามที่ได้รับมอบหมาย

๓. ส่วนสาธารณสุข มีหน้าที่แนะนำช่วยเหลือด้านการเจ็บป่วยของประชาชน การป้องกันและระงับโรค การสุขาภิบาล การรักษาความสะอาด งานสัตวแพทย์ ตลาด สาธารณะสุขสถาน และฌาปนสถานสาธารณะ ตลอดจนควบคุมการประกอบอาชีพที่เกี่ยวข้องกับสุขภาพอนามัยของประชาชน เช่น การแต่งผม การจำหน่ายอาหาร เป็นต้น ซึ่งรวมเรียกว่า การประกอบการค้าอันอาจจะ

เป็นอันตรายต่อสุขภาพอนามัยของประชาชนรวมทั้งงานสาธารณสุขอื่น ๆ ให้เป็นไปตามกฎหมายหรืองานที่ได้รับมอบหมาย เทศบาลแห่งที่มีรายได้เพียงพอก็จัดตั้งโรงพยาบาลขึ้นเอง

๔. ส่วนช่าง มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับงานโยธา งานบำรุงรักษาทางบก ระบายน้ำ สวนสาธารณะ งานสำรวจและแบบแผน งานสถาปัตยกรรม และผังเมืองและงานสาธารณสุขโรค งานควบคุมการก่อสร้างอาคารเพื่อความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง งานเกี่ยวกับไฟฟ้า หรืองานอื่นที่ได้รับมอบหมาย

๕. ส่วนการประปา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการให้บริการ และจำหน่ายน้ำสะอาดตลอดจนจัดเก็บผลประโยชน์ในการนี้

๖. ส่วนการศึกษา มีหน้าที่ดำเนินการเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในด้านการศึกษาระดับประถมศึกษาของเทศบาล งานด้านการสอน การนิเทศ งานสวัสดิการสังคมและนันทนาการตลอดจนปฏิบัติงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง^{๘๙}

ลักษณะการบริหารงานของเทศบาล สำหรับโครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีนั้นมีโครงสร้างหลักที่คล้ายกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีแต่ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารของเทศบาลกับฝ่ายสภาเทศบาลเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีหัวหน้าฝ่ายบริหาร (นายกเทศมนตรี) และสมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงทั้งคู่ และในขณะเดียวกันนายกเทศมนตรีสามารถมี “ผู้ช่วย” ได้เช่นกัน แต่ผู้ช่วยของนายกเทศมนตรีในรูปแบบนี้จะไม่เรียกว่า “เทศมนตรี” แต่จะเรียกว่า “รองนายกเทศมนตรี” ซึ่งจำนวนของรองนายกเทศมนตรีจะมีได้เท่าใดขึ้นอยู่กับขนาดของเทศบาล

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาลเป็นไปด้วยความห่างเหินเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีกล่าวคือความสัมพันธ์มีสาระสำคัญ ดังนี้

๑. นายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล
๒. รองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี
๓. รองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล

จากความสัมพันธ์ทั้ง ๓ ด้านดังกล่าว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสภาเทศบาลกับฝ่ายบริหารห่างเหินกันมีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาออกจากกันอย่างชัดเจนและต่างมีสถานะเพียงสถานะเดียว คือ ถ้าไม่เป็นฝ่ายบริหารก็ต้องเป็นฝ่ายสภาเทศบาลซึ่งผิดกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะมีสถานะเป็นสมาชิกสภาเทศบาลด้วยเช่นกัน

พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้กำหนดหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการให้บริการสาธารณสุขที่จำเป็นแก่ท้องถิ่น ตลอดจนรายได้ของท้องถิ่นที่ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องใช้ทรัพยากรและรายได้ของตนเองให้เกิดประโยชน์สูงสุดเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนอย่างทั่วถึง ประกอบกับระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาไว้ ๒ ประเภท คือ แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระยะสามปี ซึ่งแผนพัฒนาสามปี เป็นแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมขององค์กรปกครองส่วน

^{๘๙} โกวิทช์ พวงงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย, พิมพ์ครั้งที่ ๙, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๙), หน้า ๑๙๐ - ๑๙๔.

ท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์ขึ้นใช้เป็นแนวทางในการพัฒนา มีวัตถุประสงค์เป้าหมายประกอบกับกิจกรรม โครงการที่จะดำเนินการในระยะเวลา ๓ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๐ - ๒๕๖๒) รวมทั้งมีหน่วยงานผู้รับผิดชอบ แผนพัฒนา ๓ ปีจึงสอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปเพื่อประโยชน์ของประชาชน โดยมีแผนพัฒนาเป็นเครื่องมือ เทศบาลตำบลจึงได้จัดทำแผนพัฒนา ๓ ปีขึ้น เพื่อใช้เป็นแผนพัฒนานำกิจกรรมไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้สอดคล้องกับศักยภาพของพื้นที่ปัญหาและความต้องการของประชาชนอันจะนำไปสู่การจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีต่อไปและลักษณะของแผนพัฒนาที่ดีควรมีดังนี้

๑. แผนควรมีลักษณะชี้เฉพาะมากกว่ามีลักษณะกว้างหรือกล่าวทั่วไป การชี้เฉพาะถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งจะก่อให้เกิดความชัดเจนและมีโอกาสที่จะเกิดความเข้าใจผิดหรือนำไปใช้ผิด ๆ นั้นน้อยมากการจัดทำแผนจะต้องมีลักษณะเฉพาะเพื่อให้การดำเนินงานตามแผนเป็นไปอย่างถูกต้องไม่ต้องตีความกันในลักษณะต่าง ๆ และบางครั้งการตีความนั้นอาจก่อให้เกิดการดำเนินการที่ผิดทิศทางไป

๒. แผนควรจะมีลักษณะแตกต่างระหว่างสิ่งที่รู้แล้ว และสิ่งที่ยังไม่รู้ให้ชัดเจน เพราะการวางแผนเป็นการคาดการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ ในอนาคตการจำแนกความแตกต่างระหว่างสิ่งที่รู้และสิ่งที่ยังไม่รู้ให้เห็นเด่นชัดนั้น จะทำให้ผู้ใช้แผนคำนึงถึงและพิจารณาสิ่งที่ยังไม่รู้ให้รอบคอบ

๓. แผนควรมีการเชื่อมโยงอย่างเป็นเหตุผลและสามารถนำไปปฏิบัติได้ผู้วางแผนจะต้องใช้การคิดวิเคราะห์ การคิดวิจารณ์ญาณเป็นฐานในการพิจารณาข้อมูลต่าง ๆ อย่างมีเหตุผลและตัดสินใจเลือกแนวทางดำเนินการที่สามารถนำไปปฏิบัติได้

๔. แผนจะต้องมีลักษณะยืดหยุ่นและสามารถปรับเปลี่ยนได้แผนที่นำไปใช้จะต้องเหมาะสมกับสภาพการณ์เพราะการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สามารถเกิดได้ทุกขณะ และมักจะมีตัวแปรต่าง ๆ ที่มีผลกระทบต่อแผน

๕. แผนจะต้องได้รับการยอมรับจากกระบวนการที่เกี่ยวข้อง เนื่องจากการยอมรับจะนำมาซึ่งความตั้งใจและความร่วมมือเป็นอย่างดีในการนำแผนไปปฏิบัติ ถ้าแผนที่วางนั้นได้รับการยอมรับจากผู้เกี่ยวข้องย่อมเป็นผลดีแก่การดำเนินงานขององค์กรเป็นอย่างดี

ประเภทของการวางแผน การวางแผนสามารถจำแนกออกเป็นประเภทต่าง ๆ ตามลักษณะแนวคิดพื้นฐานได้ดังนี้

๑. จำแนกตามระดับการจัดการการวางแผนกลยุทธ์ เป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารระดับสูงเป็นการวางแผนในลักษณะการพิจารณาภาพรวมทั้งหมด

๑) การวางแผนบริหารเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบของฝ่ายบริหารระดับกลางเป็นการวางแผนเพื่อกำหนดกรอบและทิศทางไว้สำหรับแผนปฏิบัติการ

๒) การวางแผนปฏิบัติการ เป็นแผนที่ผู้บริหารระดับต้น นำแผนบริหารไปดำเนินการในภาคปฏิบัติ

๒. จำแนกตามลักษณะการปฏิบัติ

๑) การวางแผนดำเนินงาน เป็นการวางแผนที่มีลักษณะเป็นแผนถาวรบ่งบอกถึงแนวความคิดหลักการหรือแนวทางปฏิบัติในการทำกิจกรรมที่เกิดขึ้นบ่อยในองค์กรหรือใช้เพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นรวมไปถึงนโยบายวิธีปฏิบัติงาน กฎ วิธีการและมาตรฐานการวางแผนใช้เป็นประจำ

จึงมีประโยชน์ต่อผู้บริหารในการตรวจสอบการทำงานของพนักงาน และประสานงานฝ่ายต่าง ๆ ให้เป็นไปอย่างมีเอกภาพ และสอดคล้องกับวัตถุประสงค์

๒) การวางแผนใช้เฉพาะครั้ง เป็นการวางแผนเพื่อปรับ และเสริมการวางแผนดำเนินงานประจำ เนื่องจากแผนดำเนินงานประจำไม่อาจตอบสนองความเหมาะสมในสถานการณ์แผนประเภทนี้ได้แก่ แผนงานโครงการงบประมาณ และตารางการทำงาน

๓. จำแนกตามระยะเวลา

- ๑) การวางแผนระยะยาวเป็นการวางแผนที่กำหนดระยะเวลาดำเนินการตั้งแต่ ๕ ปี ขึ้นไป
- ๒) การวางแผนระยะปานกลาง เป็นการวางแผนที่มีระยะเวลาดำเนินการระหว่าง ๓ ถึง ๕ ปี
- ๓) การวางแผนระยะสั้น มีระยะเวลาที่กำหนดไว้ระหว่าง ๑ ถึง ๓ ปี

๔. จำแนกตามลักษณะคุณค่าการใช้งานการวางแผนกายภาพ เป็นการวางแผนด้านทำเลที่ตั้งการใช้ประโยชน์ที่ดินและการจัดหาเครื่องมือต่าง ๆ ที่เอื้อต่อการพัฒนาในช่วงระยะเวลาต่าง ๆ การวางแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นการวางแผนเป็นการเพิ่มทฤษฎีการวางแผนข้างหน้าเป็นช่วงระยะสั้น ระยะปานกลางหรือระยะยาว และเป็นการกำหนดการใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยกำหนดกิจกรรมไว้ล่วงหน้าให้บรรลุภารกิจ วัตถุประสงค์ นโยบาย และเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น และเกี่ยวข้องกับชีวิตความเป็นอยู่ของประชาชน การที่ท้องถิ่นจะพัฒนาไปในทิศทางใดจำเป็นต้องมีการกำหนด วิสัยทัศน์ หรือภาพในอนาคต และแปลงมาสู่การปฏิบัติ ดังนั้นระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำ และประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้กำหนดประเภทของแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้ ๒ ประเภท ได้แก่

- ๑) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา เป็นแผนพัฒนาระยะยาว
 - ๒) แผนพัฒนา ๓ ปี เป็นแผนพัฒนาแบบหมุนเวียนที่ต้องมีการทบทวน และจัดทำทุกปีซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการจัดทำงบประมาณรายจ่ายประจำปีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วย
- ประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่น ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยการจัดทำ และประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ กำหนดประเภทของแผนพัฒนาท้องถิ่นไว้ ๓ ประเภท

๑) แผนยุทธศาสตร์การพัฒนา หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดยุทธศาสตร์ และแนวทางการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ซึ่งแสดงถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและจุดมุ่งหมาย เพื่อการพัฒนาในอนาคตโดยสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติแผนพัฒนาจังหวัด และแผนพัฒนาอำเภอ

๒) แผนพัฒนา ๓ ปี หมายถึง แผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สอดคล้องกับแผนยุทธศาสตร์การพัฒนา อันมีลักษณะเป็นการกำหนดรายละเอียดแผนงานโครงการพัฒนาที่จัดทำขึ้นสำหรับปีงบประมาณแต่ละปี ซึ่งมีความต่อเนื่อง และเป็นแผนกำหนดกรอบคลุมระยะเวลา ๓ ปีโดยมีการทบทวนเพื่อปรับปรุงเป็นประจำทุกปี ซึ่งจะมีความเชื่อมโยงกับการจัดทำงบประมาณประจำปีอย่างใกล้ชิด

๓) แผนปฏิบัติการ ที่กำหนดไว้ในระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำ และ ประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ มิใช่การจัดทำแผนพัฒนาแต่เป็นเอกสารที่รวบรวมแผนงาน โครงการ กิจกรรมที่ดำเนินการจริงทั้งหมดในพื้นที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละ ปีงบประมาณ

องค์กรในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการจัดทำและ ประสานแผนพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๘ ได้กำหนดองค์กรในการจัดทำ แผนพัฒนาท้องถิ่นไว้สรุปได้ ดังนี้

๑) คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่น มีหน้าที่กำหนดแนวทางการพัฒนาของท้องถิ่นให้ สอดคล้องกับแผนพัฒนาการเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐบาล แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอการผังเมือง ตลอดจนให้คำปรึกษาหรือเกี่ยวกับการพัฒนาท้องถิ่น

๒) คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น มีหน้าที่จัดทำร่างแผนพัฒนาให้ สอดคล้องกับแนวทางการพัฒนาที่คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นกำหนด

๓) คณะกรรมการประสานแผนพัฒนาท้องถิ่น มีหน้าที่กำหนดกรอบทิศทางแนวทาง รวมทั้งประสานการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดให้สอดคล้องกับยุทธศาสตร์ และ แนวทางการพัฒนาจังหวัด

หลักการสำคัญในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น

๑. ต้องมีวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายที่ต้องการให้เกิดขึ้นในอนาคตซึ่งต้องอาศัยกระบวนการ ประชาคมในการระดมความคิดเห็น

๒. ต้องครอบคลุมภารกิจในทุก ๆ ด้านตามที่กฎหมายกำหนด

๓. ต้องสอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจ และสังคมแห่งชาติ นโยบายรัฐ และแนวทาง พัฒนาจังหวัด

๔. ตอบสนองปัญหา และความต้องการของประชาชนมากที่สุด

๕. ต้องเปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๖. ต้องนำแผนพัฒนาไปปฏิบัติอย่างเป็นรูปธรรม

ประโยชน์ของแผนพัฒนาท้องถิ่น

๑. ทำให้มีทิศทางการพัฒนาที่ชัดเจน

๒. ทำให้มีแผนงานโครงการตามความต้องการของประชาชน

๓. ทำให้สามารถใช้แผนพัฒนาเป็นแนวทางในการจัดทำเทศบัญญัติ

๔. ทำให้การพัฒนาพื้นที่ไม่ซ้ำซ้อนกับหน่วยงานอื่น

๕. ทำให้ประชาชนได้ทราบล่วงหน้าว่าเทศบาลจะดำเนินกิจกรรมอะไร

คณะกรรมการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย

๑. นายกเทศมนตรีตำบลประธานกรรมการ

๒. รองนายกเทศมนตรีตำบลทุกกรรมการ

๓. สมาชิกสภาเทศบาลที่สภาฯ คัดเลือก จำนวน ๓ คน กรรมการ
๔. ผู้ทรงคุณวุฒิที่นายกเทศมนตรีคัดเลือก จำนวน ๓ คน กรรมการ
๕. ผู้แทนคณะกรรมการอำเภอที่คณะกรรมการอำเภอคัดเลือก จำนวน ๓ คน กรรมการ
๖. ผู้แทนองค์การรัฐวิสาหกิจที่นายกเทศมนตรี กรรมการคัดเลือก จำนวน ๒ คน
๗. ผู้แทนประชาคมที่ประชาคมคัดเลือก จำนวน ๓ คน กรรมการ
๘. กำหนดในพื้นที่เป็นกรรมการ
๙. ผู้ใหญ่บ้านในเขตพื้นที่คัดเลือกกันเองไม่เกิน ๓ คน กรรมการ
๑๐. ผู้แทนหัวหน้ากลุ่มส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัด กรรมการ
๑๑. ปลัดอำเภอผู้รับผิดชอบประจำตำบล กรรมการ
๑๒. ปลัดเทศบาล กรรมการ/เลขานุการ
๑๓. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายกรรมการ/ผู้ช่วยเลขานุการ มีหน้าที่กำหนดแนวทางการพัฒนาให้สอดคล้องกับแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนพัฒนาจังหวัด แผนพัฒนาอำเภอ

คณะกรรมการสนับสนุนการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย

๑. ปลัดเทศบาล หัวหน้าคณะทำงาน
๒. รองปลัดเทศบาลผู้อำนวยการกองทุกกอง คณะทำงาน
๓. ผู้มีความรู้ด้านการวางแผนพัฒนาที่คณะกรรมการพัฒนา
๔. พนักงานเทศบาลที่ได้รับมอบหมายคณะทำงานเลขานุการ มีหน้าที่กำหนดแผนงานโครงการให้สอดคล้องกับแนวทางพัฒนาของเทศบาลรวมทั้งวิเคราะห์สภาพปัญหาความต้องการตลอดจนโครงการ และประกอบร่างแผน^{๙๐}

ดังนั้นพอสรุปได้ว่า สำหรับเกณฑ์การเปลี่ยนแปลงฐานะที่นักวิชาการเสนอว่ามีจำนวนประชากร ความหนาแน่นของประชากร รายได้ทีกล่าวอ้างถึงนั้น ไม่ได้ใช้เป็นเกณฑ์ เพื่อยกฐานะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลตำบลแล้ว เนื่องจากหลักเกณฑ์ที่ยกฐานะมาเป็นเทศบาลนั้น เป็นหลักเกณฑ์สำหรับ การเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาลเป็นเทศบาล แต่วิธีการที่กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นพิจารณาเทียบเคียงหลักเกณฑ์เท่านั้น แต่ไม่ได้ยึดเป็นเกณฑ์ตายตัวแต่อย่างใด รูปแบบการบริหารงานของเทศบาลมี ๓ ประเภท คือเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนคร โดยในเทศบาลทั้ง ๓ ประเภทนั้น ต้องมีองค์การหลักเพื่อดำเนินกิจการของเทศบาลอันประกอบด้วย สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี องค์การเหล่านี้มีภารกิจหลักด้านการบริหารงาน และการอำนวยความสะดวกเพื่อให้เป็นไปโดยประโยชน์สาธารณะตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ตามแนวทางของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น กล่าวคือในการยกฐานะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลนั้น ให้คำนึงเพียงว่า มีความเหมาะสมของจำนวนประชากร มีรายได้ที่พอจะสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ตามพระราชบัญญัติเทศบาล และได้รับความเห็นชอบจากประชาชน ซึ่งในกฎหมายที่เกี่ยวข้อง

^{๙๐} นันทวัฒน์ บรมานันท์, การปกครองส่วนท้องถิ่น, (กรุงเทพฯ: มานนคร : สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒), หน้า ๒๑.

ตารางที่ ๒.๔ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเทศบาล

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
<p>นรนิติ เศรษฐบุตร และคณะ, (๒๕๕๐, หน้า ๑.)</p>	<p>กำเนิดเทศบาลในประเทศไทย เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๖ ภายใต้รัฐบาลของพระยาพหลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรี เพื่อทำการปกครองตนเองขึ้นตามแบบอย่างประเทศทางตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล</p>
<p>มรุต วันทนากร, (๒๕๕๙, หน้า ๑ - ๓.)</p>	<p>เทศบาลมีอยู่มากโดยแนวคิดหนึ่งเชื่อว่าเทศบาลได้พัฒนา การจัดตั้งเทศบาลตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ จึงกลายเป็นองค์กรปกครองท้องถิ่นเต็มรูปแบบของไทย</p> <p>ประการแรก การจัดตั้งเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการเมืองการปกครองในระดับชาติที่เป็นประชาธิปไตยเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองตามหลักการกระจายอำนาจ</p> <p>ประการที่สอง เทศบาลจัดตั้งขึ้นเพื่อแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล เนื่องจากภาระงานของรัฐบาลมีมากอีกทั้งไม่อาจดูแลได้ทั่วถึง</p> <p>ประการที่สาม การจัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้กับประชาชนเพราะเนื่องจากในขณะนั้นพึงจะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง</p>
<p>สมคิด เลิศไพฑูรย์, (๒๕๖๐, หน้า ๔๒ - ๕๒)</p>	<p>มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยปรากฏให้เห็นในการร่างพระราชบัญญัติเทศบาล จึงกลายเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเต็มรูปแบบ เพื่อกระจายอำนาจให้มากขึ้น เหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยมี ๓ เหตุผลใหญ่ ได้แก่</p> <p>ประการที่หนึ่ง เปิดโอกาส ให้ประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งผู้แทนราษฎรของตนเข้าไปทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ อำนาจในทางนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร อำนาจตุลาการ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค</p> <p>ประการที่สอง จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล เนื่องจากภารกิจ ของรัฐบาลมีมากขึ้นเรื่อย ๆ</p> <p>ประการที่สาม จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้แก่ประชาชนเนื่องจาก การจัดตั้งเทศบาลที่มีโครงสร้างมาจากการปกครองในระดับชาติ จึงเป็นเสมือนสถาบันหนึ่ง ที่จะช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองมากขึ้น</p>

ตารางที่ ๒.๔ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเทศบาล (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
<p>ชวงค์ ฉายะบุตร, (๒๕๔๙, หน้า ๑๒๓ - ๑๒๔)</p>	<p>ประเทศไทยมีความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลหลายครั้ง ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ ต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำการปกครองตนเองขึ้นตามแบบอย่างประเทศตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาลสามารถควบคุมดูแล หรือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชน ครอบคลุมทุกพื้นที่</p>
<p>นันทวัฒน์ บรมานันท์, (๒๕๕๒, หน้า ๓๒)</p>	<p>พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ เรื่องการเปลี่ยนแปลงฐานะเป็นเทศบาล การรวม และแยกพื้นที่บางส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีกฎหมายที่เกี่ยวข้องดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. พระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ ว่าด้วย การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลบรรดางบประมาณ ทรัพย์สินสิทธิเรียกร้อง หนี้ พนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง ให้โอนไปเป็นของเทศบาลที่จัดตั้งขึ้นนั้น ๒. พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ซึ่งใช้บังคับอยู่ในปัจจุบัน เมื่อท้องถิ่นใดมีสภาพอันสมควรยกฐานะเป็นเทศบาลให้จัดตั้งท้องถิ่นนั้น ๆ เป็นเทศบาลตำบลเทศบาลเมือง หรือเทศบาลนคร มีอำนาจหน้าที่ ตามท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล ๓. หนังสือกระทรวงมหาดไทย ที่ มท ๐๘๙๐.๒/ว ๓๑๕๖ ลงวันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๔๗ เรื่อง แนวทางปฏิบัติการจัดตั้ง และเปลี่ยนแปลงฐานะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กำหนดหลักเกณฑ์ไว้อย่างชัดเจนในรายละเอียดในการยกฐานะหรือการเปลี่ยนแปลงฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นตำบลซึ่งในกฎหมาย และเอกสารที่เกี่ยวข้องนั้นเน้นหนักเฉพาะในเรื่องความเหมาะสม

ตารางที่ ๒.๔ สารสำคัญของแนวคิดเกี่ยวกับแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเทศบาล (ต่อ)

นักวิชาการหรือแหล่งข้อมูล	แนวคิด
อุดม ทุมโฆสิต, (๒๕๕๒, หน้า ๕๐๙)	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตของประชาชนรวมถึงการให้บริการประชาชน ทำให้ประสิทธิภาพในการบริหารงานของท้องถิ่นอยู่ในระดับสูงเนื่องจากประชาชนเลือกตัวแทนเข้าไปบริหารวัตถุประสงค์ที่สำคัญคือ ประการแรก เพื่อให้ประชาชนในท้องถิ่นได้ปกครองตนเองกับความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น ประการที่สอง เพื่อให้เทศบาลเป็นหน่วยงานแบ่งเบาภาระหน้าที่ของรัฐบาลโดยเฉพาะในกิจการบางอย่างที่รัฐ บริการประชาชนได้ทั่วถึง และรวดเร็ว ประการที่สาม เป็นการสนับสนุนการปกครองในระบอบประชาธิปไตยในระดับชาติในระดับท้องถิ่นเมื่อท้องถิ่นมั่นคงชาติก็มั่นคงด้วย

๒.๕ หลักสัปปุริสธรรม

ในการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการนี้ได้ใช้ หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้โดยใช้สัปปุริสธรรมในการวิจัยครั้งนี้

๒.๕.๑ ความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม

หลักสัปปุริสธรรม นี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในธัมมัญญสูตร ความว่าภิกษุทั้งหลายภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการนี้เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นเนื่อนาบุญ อันยอดเยี่ยมของโลกสัปปุริสธรรมธรรม ๗ ประการได้แก่อะไรบ้างกล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้คือ ๑) เป็นธัมมัญญูตา ๒) เป็นอัตถัญญูตา ๓) เป็นอิตถัญญูตา ๔) เป็นมัตถัญญูตา ๕) เป็นกาลัญญูตา ๖) เป็นปริสัญญูตา และ ๗) เป็นปุคคลัญญูตา ในพระสูตรนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงธัมมัญญูตาบุคคลซึ่งหมายถึงผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการยอมเป็นผู้ควรของการเคารพนับถือยกย่องของบุคคลทั้งหลายถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของ มนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้นคือ

๑. เป็นธัมมัญญูตาหมายถึง เป็นผู้รู้ธรรมอันเป็นคำสอนที่สำคัญคือสุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ(พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบทเถรคาถาเถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่าข้อนี้สมจริงดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาดก (พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัปภูตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เวทดา และมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งขึ้นไป)

๒. เป็นอรรถัตถ์ญญา หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิตกล่าวคือเป็นผู้รู้จุดมุ่งหมาย และรู้จักผลว่าผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์ และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓. เป็นอรรถัตถ์ญญา หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธาศีลสุตะจาณะปัญญา และปฏิภาณ เท่าใดตามหลักแห่งอารยวิधि ๕

๔. เป็นมัตถัตถ์ญญา หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือเป็นผู้รู้จักความพอดีตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

๕. เป็นกาลัตถ์ญญา หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่าง ๆ อย่างถูกต้อง

๖. เป็นปริสัญญา หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชนกล่าวคือเป็นผู้รู้จักชุมชน หรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗. เป็นปุคคลัตถ์ญญา หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง^{๙๑}

๒.๕.๒ ความหมายของหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชนคือ คนดีหรือคนที่เป็นคนแท้ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคนที่มีคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยาม

ความหมายของสัปปุริสธรรมได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่าง ๆ ไว้ดังนี้

สัปปุริสธรรม ๗ หมายถึงคุณธรรม ๗ ประการ ที่มีความบริบูรณ์มีอยู่ในผู้ใดบุคคลนั้นย่อมให้เป็นสัปปุริสชน ที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่การเป็นผู้นำ และควรมีความเคารพนับถือ ของชนทั้งหลายทำให้บุคคลผู้นั้นสามารถ ปฏิบัติการงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติตน เพื่อทำให้คนผู้นั้นเป็นผู้สงบสุข และความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้ สัปปุริสธรรม ๗ เป็นธรรมของ สัตบุรุษ^{๙๒}

ผู้นำที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิต หรือบุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดี เพราะเป็นผู้มีเหตุผลมีผล ในการปฏิบัติตนเมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้วการปฏิบัติตนก็เพียงพร้อมด้วยความดี คือรู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล แล้วบุคคลนั้นเป็นคนดี คือสัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนา ถือว่าเป็นคนดี เพราะเป็นผู้รักสงบ รักความเที่ยงธรรม รู้จักหน้าที่ของตน รู้จักกาลเทศะ มีเหตุมีผลในการทำงาน โดยเฉพาะบุคคลที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่นจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าสัปปุริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมที่สำคัญสำหรับสัปปุริสชนหรือคนดี และเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ด้วยคุณธรรมทั้ง ๗^{๙๓}

^{๙๑} อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

^{๙๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *พจนานุกรมพุทธศาสน์ ฉบับประมวลศัพท์*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๒๗๖.

^{๙๓} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), *ธรรมมัญญูชีวิต*, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๕๗), หน้า ๑๔.

๒.๕.๓ สารสำคัญของหลักสัปติธรรม

ในการศึกษาสาระสำคัญของหลักสัปติธรรม นี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปติธรรมซึ่งมี ๗ ประการ และในแต่ละองค์ประกอบนั้น มีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปติธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้นำได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่า พระสูตรชาดกมาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรม ในข้อนี้ ๆ ดังนี้

ธัมมัญญุต คือรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกา ที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงานกล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎกติกาเหล่านี้ให้ชัดเจนเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าววาทธัมมัญญุตหมายถึง การรู้ธรรมดังความที่ปรากฏในธัมมัญญุต^{๙๔}

ว่าภิกษุที่เป็นผู้รู้เรื่องนวัคส์ตฤศาสน์คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรมมีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการหรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎกคือ หลักปริยัติธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตรพระวินัย และพระอภิธรรมเป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษาพระธรรมวินัย ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ภิกษุนั้น ชื่อว่าเป็นผู้รู้จัดธรรมหรือเหตุแห่ง ความเจริญหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญคือนวัคส์ตฤศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

๑. สุตตะ คือพระสูตรต่าง ๆ
๒. เคยยะ คือพระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
๓. เวยยากรณ์ คือพระอภิธรรมทั้งหมด
๔. คาถา คือพระธรรมบทเถรคาถาเถรีคาถา
๕. อุทาน คือพระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
๖. อิติวุตตะกะ คือพระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้
๗. ชาดก คือพระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
๘. อัပ္พุตตธรรม คือพระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
๙. เวทลละ คือพระสูตรที่เทวดา และมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้ และถามยิ่งๆ ขึ้นไปเป็นต้น

นวัคส์ตฤศาสน์นี้เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าวแล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญการรู้หลักการรู้งาน รู้กติกาต่าง ๆ อย่างถูกต้องถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็น ผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการ และกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่ และดำเนินกิจการต่าง ๆ อย่างถูกต้องจึงจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ได้อย่างถูกต้องพระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึง เหตุแห่งความเลื่อมใสและความเจริญทั้งหลายของภิกษุ ในพระพุทธศาสนาทรงยกเป็น

^{๙๔} อ.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

อุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้น ว่าจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการเช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ ต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโคตั้งความที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๙๕}

ตอนหนึ่งว่านายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเป็นผู้ควรจะครอบครอง ฝูงโคควรทำฝูงโคให้เจริญได้ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นคอย เขี้ยวขวาง ปิดบังแผลสุมควันให้รู้จักทำรู้จักให้โคต็มน้ำ หรือยังรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักริตนมให้เหลือไว้รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูง เป็นผู้นำฝูงด้วยการบูชาเป็นอดิเรกภิกษุทั้งหลายนาย โคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้ภิกษุทั้งหลายนายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้วควรจะรักษาหมู่โค และทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการจากพุทธพจน์นี้มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำ ที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้^{๙๖}

๑) การรู้จักอุปคือผู้นำจะต้องรู้จัก และเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะ ของสมาชิกขององค์กรควรรู้ว่านอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้วยัง ก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒) ฉลาดในลักษณะ คือเมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคลก็จะสามารถพิจารณา เพื่อการจัดสรร ตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓) คอยเขี้ยวขวาง คือผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหา ข้อบกพร่องต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔) คอยปิดบังแผล คือผู้นำจะต้องมีความระมัดระวังสำรวจตรวจตรามิให้เกิด ความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกป้องกัน มิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕) สุมควัน คือผู้นำจะสามารถ แสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖) รู้จักทำ (น้ำ) คือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงานมีคณะทำงาน ที่ดีมีคนที่ปรึกษา ในกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘) การรู้จักทาง คือผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้อง รู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์โดยนำพาสมาชิก ของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙) ฉลาดในสถานที่โคจร คือผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วย การกำหนดเป้าหมายวางแผนการทำงาน และแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) ริตนมให้เหลือไว้ คือผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่ม ด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุล ระหว่างการให้กับการรับ

^{๙๕} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

^{๙๖} สุรศักดิ์ ม่วงทอง, พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์, (บทความทางวิชาการ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๓.

๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจ่าฝูง คือผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเอง ให้เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ ผู้ทำงานดีมีคุณธรรมอันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อ ผู้นำ และเป็นกำลังภายในใจการกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม และมวลสมาชิกจะเห็นได้ว่าผู้นำ จะต้องมียุทธศาสตร์มีมโนทัศน์ กล่าวคือจะต้องเป็นผู้รู้หลักการรู้งาน และกติกาย่างถูกต้องจึงจะสามารถวางแผน และนโยบายได้อย่างถูกต้องเพื่อนำมวลสมาชิก และสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำ หมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์ หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไป ในทิศทางที่ดี และประสบกับความสำเร็จสามารถนำหมู่คณะ ให้รอดพ้นจากความหายนะต่าง ๆ ได้ตั้ง เรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกกระเจาบ ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการ ดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องในสัมโมทมานชาดกว่า

ครั้งนั้นพระยานกกระเจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่ง และได้ถูก นายพราน คอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อย ๆ จึงสังเกต และพิจารณาก็ทราบว่ามีบริวารของตนถูก นายพรานดักจับด้วยข่ายดักนั้น พระยานกกระเจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกัน และได้กล่าวกับบริวาร ว่าพวกเราเมื่อถูกข่าย ของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบิน ยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้บริวาร นกเหล่านั้นเมื่อถูก ข่ายแล้วจึงได้พร้อมกันทำตามทีประชุม ตกลงกันไว้ในที่สุดพวกนกกระเจาบ เหล่านี้ก็รอดพ้น จากความตายเพราะเหตุที่พระยานกกระเจาบ ที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการ และวิธีการในอันจะนำหมู่คณะ ของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้นั้นก็คือ การใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้น ให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้น ก็พ้นจากความ ตายได้เพราะผู้นำมีหลักการรู้งานอย่างถูกต้อง ดังนั้นผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการรู้งานอย่างถูกต้อง ตามหลักธัมมัญญาจึงจะสามารถ นำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้เสมอ^{๙๗}

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้อง รู้หลักการรู้กฎเกณฑ์รู้งานอย่างถูกต้องแล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้อง อย่างชัดเจนและถูกต้อง ตาม หลักธัมมัญญาผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชน หรือสังคมไปสู่ความปลอดภัยความ สงบสุข และเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

อรรถัญญา คือ รู้จักเป้าหมาย อรรถัญญาคือรู้จักผลรู้ความมุ่งหมาย และรู้จักผล กล่าวคือผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ องค์กรว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมาย นั้น พระพุทธศาสนาได้กล่าวอรรถัญญา คือความเป็นผู้รู้หรือรู้จักจุดหมายรู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ ที่ปรากฏในธัมมัญญาสูตร^{๙๘}

ว่าภิกษุที่เป็น ผู้รู้จักผลว่าภิกษุในพระพุทธศาสนา นี้ เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความ ใจความความมุ่งหมาย และประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุใน ธรรมวินัยนี้เป็นผู้รู้ความหมาย แห่งภาษิตคือถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยว่าเป็นความหมายแห่งภาษิต นี้ไม่พึงเรียกเธอ ว่าเป็นอรรถัญญาแต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้น ๆ ว่าเป็นความหมาย แห่งภาษิตนี้ นี้ ฉะนั้นควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอรรถัญญา การรู้จักจุดหมายหรือเป้าหมายนั้น เป็นสิ่ง

^{๙๗} พุ.ชา.จตตาสี. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

^{๙๘} อง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

สำคัญมากอีกประการหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำหากไม่เข้าใจ ในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะเชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ดังเรื่องที่ปรากฏใน ปโรสหัสสชาติกซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตร และอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่าครั้งนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลา และออกบวชเป็นฤๅษีเจริญญาณอภิญญามีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝนศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารคนหนึ่ง ไปอยู่ในถ้ำของมนุษย์ในขณะนั้นพระโพธิสัตว์กำลังจะ สิ้นชีวิตพอตฤกษิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่า ข้าแต่ท่านอาจารย์ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่าไม่มีแม้แต่้อยแล้ว ท่าน ก็ได้เสียชีวิตลงไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระเพราะท่าน ได้เจริญสมาธิจนถึงตามคุณธรรมที่ท่านได้ เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์เกิดในสกุล อุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้วเมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่้อยจึงพากันเข้าใจ ในคำตอบของท่านว่าไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไรแม้แต่้อยจึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์ เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่าท่านอาจารย์ไปที่ไหนศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่าพวกเราได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ตอบว่าถาม และท่านตอบว่าไม่มีแม้แต่้อยเหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่าพวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ท่านได้มาน อากิญจัญญายตนะสมาบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขาแม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่าพระโพธิสัตว์ทราบ เหตุนี้จึงคิดได้ว่าคนเหล่านี้เป็นคนอันธพาลไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอานาภาพอันใหญ่แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คนพวกเหล่านั้นให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปีก็ไม่มีปัญญาทราบได้แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรา กล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้น^{๙๙}

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จุดหมายรู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมายเป้าหมายนั้นตามหลักอัตถัญญตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งสามารถ นำพาหมู่คณะหรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้ ๓. อัตถัญญตา คือรู้ตัวตน

อัตถัญญตา คือรู้จักตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติมีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่า ตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรแล้ว ดำเนินการ ปรับปรุงจุดอ่อนของตนในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ กล่าวคือผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้สามารถนำพามวลชน และองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้พระพุทธศาสนาได้กล่าว ว่าอัตถัญญตาหมายถึงการรู้จักตนเกี่ยวกับศรัทธาศีลจาคะสุตะปัญญาเป็นต้น ดังที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๐}

ว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักตน คือรู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อมีศีลมีระเบียบวินัยมีสุตะ คือการศึกษาเล่าเรียนได้ยินได้ฟังมีจาคะแบ่งปันการปล่อยวางมีปัญญาความรู้ ความสามารถอยู่ประมาณเท่าใดบ้างแล้ว วางตนให้เหมาะสมกับฐานะภาวะความรู้ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกิดความรู้ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน การรู้ตนในแนวทางแห่ง

^{๙๙} พุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

^{๑๐๐} อัง.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

พระพุทธศาสนาก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐ หลักความเจริญของอารยะชนตามคุณธรรมที่เรียกว่าอารยวิถี ๕ ดังต่อไปนี้

๑) ศรัทธาความเชื่อความมั่นในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดีความงามอันมีเหตุผล

๒) ศีลความประพฤติดีมีวินัยเลี้ยงชีพสุจริต

๓) สุตะการเล่าเรียนสดับฟังศึกษาหาความรู้

๔) จาคะการเผื่อแผ่เสียสละเอื้อเฟื้อมีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้างพร้อมที่จะรับฟัง และร่วมมือไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕) ปัญญาความรอบรู้รู้คิดรู้พิจารณาเข้าใจเหตุผล คือรู้จักโลก และชีวิตตามความเป็นจริง^{๑๐๑}

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกายทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้องตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐหรืออารยวิถี ๕ กล่าวคือ เป็นผู้ที่มีรู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพ ทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่ถูกต้องสมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลายนอกจากนี้ การรู้ตนนี้ยังมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่ง ความผิดพลาดเสมอดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพาทฐชาดกซึ่งเป็น เรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก^{๑๐๒}

ชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าการไม่รู้จักตนเอง ของสุนัขจิ้งจอกสัพพาทฐชาดกว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถเท่าใด แล้วกระทำลงไปย่อมจะนำตนเอง และผู้อื่นให้ได้รับความลำบากเพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ภาวะ ของตนผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติมีความพร้อมมีความถนัดสติปัญญา ความสามารถอย่างไรมีกำลังแค่ไหนมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถยิ่งขึ้นไปไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา^{๑๐๓}

จากตัวอย่างต่าง ๆ ที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอเป็นผู้มีคุณธรรมอารยวิถี ๕ คือศรัทธาศีลสุตะจาคะ และปัญญาตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้นำที่ดีมีการพัฒนา ตนเองทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วย คุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับ นับถือยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้น สามารถนำพามวลชนหมู่คณะองค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

มัตตัญญูตา คือรู้จักประมาณ รู้จักความพอดีกล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่าง ๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควร ในการทำงานกิจการ

^{๑๐๑} อ.ส.ต.ด.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖

^{๑๐๒} ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

^{๑๐๓} พระธรรมปิฎก, (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕-๒๘.

ทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึงรู้ ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตรว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณ ในการบริโภค ปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพเช่นการรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาต และบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่ อุตภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะ ที่อยู่อาศัยให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสาธูปยารักษาโรค และบริวารอื่นๆ ที่ ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเองหากภิกษุ ไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่ พึงเรียนเธอว่าเป็น มัตตัญญูตาแต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณ ในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่าเป็น มัตตัญญู^{๑๐๔}

การรู้ประมาณตามหลักมัตตัญญูตาย่อมทำให้ ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญ พอเหมาะแก่ฐานะของตนโดยรู้จักความพอดี ในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสม ด้วยเหตุ นี้ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่าง ๆ ทำให้สามารถนำพามวลชนหมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริงในการใช้ สอย ปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมกน้อย ในปัจจัยสี่ ตามมีตามได้ดังปรากฏในมหาสุวราชชาดก^{๑๐๕}

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตานี้ จะต้องเป็นผู้นำที่ ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วย องค์ มรรค ๘ คือศีลสมาธิปัญญาอันจะทำให้ผู้นำนั้น เป็นผู้รู้ประมาณมีความพอเหมาะพอดี ในการดำเนิน กิจการทุกอย่าง เพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชน และหมู่คณะอย่างแท้จริงนอกจากนี้ ความพอเหมาะ พอดีความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษคือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูป ปะ) ดังได้กล่าวมาแล้วดั่งนั้น ผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ ประมาณความเหมาะสมพอดีตามหลัก มัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้วผู้นำนั้น จะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วย ความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชน และหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

กาลัญญูตาคือ รู้จักกาล คือรู้จักเวลารู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่าง ๆ หรือ ทำงานให้ทันกับเวลาเหมาะกับเวลา และรู้คุณค่าของเวลาผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น จะต้องเป็นผู้รู้ จักการบริหารเวลา หรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญูตาไว้ว่าการ รู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๖}

ว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่าเวลานี้เป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียรควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะให้ เหมาะสมกับสมณะรู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลาย่อมจะเป็นผู้มีความ เจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลารู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลารู้จักการบริหาร เวลาอย่างถูกต้อง ตามหลักกาลัญญูตาถือ เป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่

^{๑๐๔} อ.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๑๐๕} ชุ.ชา. นวก. (ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

^{๑๐๖} อ.สตุตทก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

ดี ในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง และทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จ ตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้วย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเอง และผู้อื่นแต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเอง และผู้อื่นในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตรปฏิบัติตน ไม่เหมาะสมกับสมณะดังปรากฏในอภการวิชาดก^{๑๐๗}

ชาดกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใด ๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่งหากว่าบุคคลใดไม่รู้จักประกอบกิจการใด ๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหาย หรือหายนะแก่ตนเองดังเช่น ที่ไก่ในชาดกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสมจึงทำให้ ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้น การเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำกิจการต่าง ๆ ให้ถูกต้องมีฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหาย แก่ตนเองและผู้อื่นได้จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญุตานัน จะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชน และสังคมไปสู่ความสงบสุข และก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

ปรีสัญญุตตา คือรู้จักชุมชน รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไรจะเข้าได้สามารถเข้าใจ ความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง^{๑๐๘}

หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดนอกจากนี้ ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์วัฒนธรรมประเพณีของสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่าง ๆ ของสังคมนั้นได้อย่างถูกต้อง จะได้สามารถนำความสงบสุขสันติสุขความก้าวหน้ามาสู่ มวลชนหมู่คณะและสังคมได้ในทางพระพุทธศาสนา ได้กล่าวปรีสัญญุตตาหมายถึงการรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัทดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๙}

ว่าภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัทคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์เป็นคหบดีชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ควรยืนอย่างนี้ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรสงบอย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้น และวางตนไม่เหมาะสมกับสังคม หรือชุมชนนั้นแล้วไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปรีสัญญุตตา แต่เพราะภิกษุรู้อย่างนี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะในบริษัทนั้น เพราะควรเข้าไปหาอย่างนี้ควรทน ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าว ควรสงบอย่างนี้ จึงเรียกเธอว่าเป็นปรีสัญญุตตา ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักว่าชุมชนใด ๆ เป็นสังคมประเทศไหนย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้อง และเหมาะสมในสังคมนั้น ๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้น ๆ ด้วยดังนั้นผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่าง ๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้อง ตามกฎเกณฑ์ประเพณีแบบแผนทำให้เป็นที่เคารพนับถือยกย่องของหมู่คณะหรือจากมวลชนตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้น ๆ ด้วยใน

^{๑๐๗} ขุ.ชา.เอกก. (ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

^{๑๐๘} พระธรรมปิฎก, (ป.อ. ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗.

^{๑๐๙} อัง.สตุตถก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

การที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าไปในบทบาทและหน้าที่บุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้องในข้อนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลบุตรในเรื่องทศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้อย่างต่อไปนี้

๑) ทิศเบื้องหน้าได้แก่ บิดามารดาจะต้องดูแลบุตรธิดาของตนมิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษาเป็นต้นเมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้น แล้วควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดีเช่นเลี้ยงดู ท่านในคราวที่จำเป็นดำเนินกิจการรักษาวงศ์สกุลของท่านให้เสื่อมเสีย

๒) ทิศเบื้องขวาได้แก่ ครูอาจารย์จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดีไม่ปิดบัง อำพรางยกย่องในหมู่คณะเป็นที่พึงของศิษย์ได้เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้ว ถึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื้อฟังก่อนเคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓) ทิศเบื้องหลังได้แก่ภรรยา และสามีจะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดีสงเคราะห์ญาติของสามีซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดีเป็นต้น และสามีควรปฏิบัติคือภรรยาด้วยการยกย่องไม่ดูหมิ่นไม่นอกใจให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔) ทิศเบื้องซ้ายได้แก่มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่นด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะวางตนเสมอต้นเสมอปลายเพื่อเป็นที่พึงของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕) ทิศเบื้องล่างได้แก่คนงานคนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านายคือลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนายถือเอาเฉพาะ ของที่นายให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้นยกย่องนายเป็นต้น

๖) ทิศเบื้องบนได้แก่สมณะนักบวชผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่ภุชงค์ เช่น ห้ามมิให้ทำชั่วให้ตั้งอยู่ในความดีอนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัด และบอกทางสวรรค์ให้ภุชงค์เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ ควรตอบแทนด้วยการจะพูดจะทำจะคิดต้องประกอบด้วย ความเมตตาการต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่การที่ผู้นำสามารถเข้าใจ และปฏิบัติตามหลักทศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่าง ๆ ในสังคมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้อง จนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป^{๑๑๐}

จากตัวอย่างที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักปรีชาญาณ จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคมอย่างถูกต้องในทุก ๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ประเพณีวัฒนธรรมเป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตามสังคมนั้น ๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะ และสังคมไปสู่ความสงบสุขก้าวหน้าต่อไปนอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคม หรือองค์กรนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

^{๑๑๐} ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

บุคคลัญญาตา คือการรู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับตัวรู้ว่า ควรจะปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสม และได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้จักบุคคล รู้ประเภท ของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุก ๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์ และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะ และองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลปโรปริญญาตา คือ การรู้จักบุคคล และลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญาสูตร^{๑๑๑} ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวกได้แก่

๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบบุคคลผู้เป็นพระอริยะ หรือผู้ที่เป็นบัณฑิตเป็นคนดีมีศีลธรรมสนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสั่งสอนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะ และไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้ ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตน และผู้อื่นแต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเอง และผู้อื่นด้วยดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควร เลือกคบบุคคลที่ดีเพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเอง และหมู่คณะได้ตลอดไป

สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลัญญทานั้น จะต้องรู้จักบุคคลประเภทของบุคคลที่ จะต้องเกี่ยวข้องกับตัว โดยเฉพาะผู้ร่วมงานผู้ร่วมปฏิบัติงาน และดำเนินการไปด้วยกันเพื่อให้สามารถ ปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสม และได้ผลตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานในการบริหารกิจการงานทุก ๆ ด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์ และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานหมู่คณะ และองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดีผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหมู่คณะ และสังคมเพราะการเลือกคบคนไม่ดี หรือคนพาลย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเองหมู่คณะ และสังคมดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ ในการเลือกคบคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเองหมู่คณะ และองค์กรได้ตลอดไป^{๑๑๒}

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลความรู้สรุปได้ว่า หลักสัพปุริสธรรมเท่าที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนา เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญ ของการเป็นผู้นำผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่า พระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดีมีจริยธรรมมีคุณธรรมมาปกครองหมู่คณะสังคม และประเทศชาติเพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะสังคม และประเทศชาติให้มีศักยภาพที่มั่นคง และก้าวหน้าตลอดไปผู้ประกอบด้วยหลักสัพปุริสธรรม ๗ ประการ ย่อมเป็นผู้ควรแก่การเคารพนับถือยกย่อง ของบุคคลทั้งหลายผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่า เป็นผู้ที่พระพุทธเจ้าทรงยกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” ทฤษฎีการบริหารงานที่เป็นพื้นฐาน ตามที่นักวิชาการได้กล่าวไว้มีความคล้ายคลึงกัน เพื่อให้ได้มาซึ่งการบริหารงานองค์การที่มีความเหมาะสมกับยุคสมัยใหม่ อาจจะมีการปรับขั้นตอนของกระบวนการการบริหารจัดการให้เหมาะสมกับองค์การ เพื่อให้เกิดประโยชน์กับองค์การเท่านั้น ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถด้านวิชาการเป็นพื้นฐาน พร้อมทั้งประสบการณ์ และ

^{๑๑๑} อัง.สวดต.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

^{๑๑๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สุภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๑๙.

วิสัยทัศน์กว้างไกลที่จะนำพาองค์การไปสู่การบรรลุเป้าหมายตามที่ได้วางไว้ การบูรณาการ เป็นการนำหน่วยเล็กๆย่อยที่แยกกันอยู่ มาประสานกลมกลืนกัน รวมเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันให้สมบูรณ์เป็นเอกภาพในการจัดการเพื่อสนับสนุนเป้าประสงค์ ที่สำคัญขององค์การเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดเทศบาล เป็นองค์กรส่วนท้องถิ่น และเป็นหน่วยงานหลักที่มีบทบาทในการสนับสนุนกิจกรรมของเทศบาล เช่น การจัดทำนโยบายโดยการขับเคลื่อน แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาเทศบาล ตลอดจนส่งเสริมสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ ของเทศบาลเป็นต้น โดยผ่านกระบวนการร่วมคิด ร่วมทำ ทั้งภาครัฐ เอกชน ผู้บริหารเทศบาล กลุ่ม องค์กร และประชาชน เพื่อพัฒนาให้เป็นเทศบาลที่น่าอยู่ผู้บริหารเทศบาลมีการใช้หลักสี่ปรัศธรรม มาใช้ในเชิงบูรณาการครบทั้ง ๗ ที่เป็นเหตุเป็นผลเอื้อต่อกันโดยทางเทศบาลนำมาปฏิบัติได้อย่างเด่นชัด ในการบริหารงานของผู้บริหารเทศบาลตั้งแต่ หลักการบริหาร การกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ ตัวชี้วัด กลยุทธ์ กฎหมาย กำหนดนโยบาย แผนยุทธศาสตร์โครงการต่าง ๆ ได้อย่างประสานกลมกลืนในเชิงลักษณะของการบริหารงานภาครัฐ ซึ่งเน้นเรื่องเทคนิค และวิธีการในการดำเนินงานด้านการบริหารงานของเทศบาล

๒.๖ ข้อมูลบริบทเรื่องที่วิจัย

๒.๖.๑. จำนวนผู้บริหารของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่ใช้ในการเก็บข้อมูลทำวิจัยในครั้งนี้ ๑) เทศบาลนครจำนวน ๑ แห่ง ๒) เทศบาลเมืองจำนวน ๒ แห่ง ๓) เทศบาลตำบลจำนวน ๙ แห่ง มีจำนวนของผู้บริหารดังที่สรุปในตารางดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ แสดงจำนวนผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

สถานะเทศบาล	ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	นายกเทศมนตรี	รองนายกเทศมนตรี
เทศบาลนคร	๑	เทศบาลนครสมุทรปราการ	๑	๔
เทศบาลเมือง	๒	เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย	๑	๓
	๓	เทศบาลเมืองลัดหลวง	๑	๒
เทศบาลตำบล	๔	เทศบาลตำบลบางเมือง	๑	๒
	๕	เทศบาลตำบลแพรกษา	๑	๒
	๖	เทศบาลตำบลบางปู	๑	๒
	๗	เทศบาลตำบลสำโรงเหนือ	๑	๒
	๘	เทศบาลตำบลด่านสำโรง	๑	๒
	๙	เทศบาลตำบลบางพลี	๑	๒
	๑๐	เทศบาลตำบลคลองด่าน	๑	๒
	๑๑	เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์	๑	๒
	๑๒	เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า	๑	๒
	๑๒	รวม	๑๒	๒๗

๒.๖.๒ โครงสร้างการบริหารจัดการเทศบาล

การบริหารเทศบาลมีโครงสร้างที่สำคัญสามารถแบ่งออกเป็น ๒ ฝ่าย คือ

๑) สภาเทศบาลเป็นองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ ที่มีหน้าที่ในการตราเทศบัญญัติ ในการอนุมัติงบประมาณประจำปีของเทศบาล และควบคุมการบริหารกิจการต่าง ๆ ของเทศบาล คณะเทศมนตรี และสมาชิกสภาเทศบาลนั้นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี โดยมีจำนวนสมาชิกของสภาเทศบาล ดังนี้

๑.๑ เทศบาลตำบล ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน ๑๒ คน

๑.๒ เทศบาลเมือง ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน ๑๘ คน

๑.๓ เทศบาลนคร ประกอบด้วยสมาชิกจำนวน ๒๔ คน

๒) นายกเทศมนตรีทำหน้าที่เป็นฝ่ายบริหารของเทศบาล

ประกอบด้วยนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี มีจำนวนตามที่กำหนดไว้ตามแต่ละประเภทของเทศบาล ดังนี้

๒.๑ เทศบาลตำบล มีนายกเทศมนตรี ๑ คน และเทศมนตรี ๒ คน

๒.๒ เทศบาลเมือง มีนายกเทศมนตรี ๑ คน และเทศมนตรี ๒ คน แต่ในกรณีที่เทศบาลเมืองแห่งใด มีรายได้จัดเก็บภาษีตั้งแต่ ๒๐ ล้านบาทขึ้นไป สามารถมีเทศมนตรีเพิ่มได้อีก ๑ คน

๓) เทศบาลนคร มีนายกเทศมนตรี ๑ คนและเทศมนตรีอีก ๔ คน

นายกเทศมนตรี มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชนมีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ ๔ ปี และจะดำรงตำแหน่งติดต่อกันเกิน ๒ วาระไม่ได้ ผู้ว่าราชการจังหวัดจะเป็นผู้แต่งตั้งนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี จากผู้ที่เป็นสมาชิกของสภาเทศบาล ด้วยความเห็นชอบของสมาชิกสภาเทศบาล คณะเทศมนตรีมีอำนาจหน้าที่ควบคุมและรับผิดชอบการบริหารกิจการของเทศบาลตามที่กฎหมายกำหนด โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า^{๑๑๓}

๒.๖.๓. เทศบาลนครสมุทรปราการ

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

นครสมุทรปราการ เมืองสะอาด น่าอยู่ สวยงามปลอดภัย

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. พัฒนาการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความทันสมัย มีขีดสมรรถนะสูง และพัฒนาบุคลากรให้เป็นมืออาชีพ

๒.๒. นำนวัตกรรมมาใช้ และพัฒนาระบบฐานข้อมูลสารสนเทศในการบริหาร และการจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับประเทศไทย ๔.๐

^{๑๑๓} ข้อมูลการบริหารเทศบาล, โครงสร้างการบริหารจัดการเทศบาล [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/site/sirileo2222/neuxha-hnwy-kar-reiyn-ru-thi/khongrang-kar-brihar-cadkar-thesbal> [๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔].

๒.๓. สร้างการมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการของกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อนำไปสู่ความเข้มแข็ง

๒.๔. ให้คำปรึกษาแนะนำ (Consult) ประสาน และสนับสนุน (Facilitate) การบริหารจัดการ และการให้บริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้สามารถปฏิบัติงาน ตามอำนาจหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพภายใต้หลักธรรมาภิบาล

๒.๕. พัฒนาการเมืองการปกครองในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข และน้อมนำปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ยุทธศาสตร์เทศบาลนครสมุทรปราการ แนวทางผังเมืองกระชับการพัฒนาส่งเสริมระบบโครงสร้างพื้นฐาน และการพัฒนาระบบเพื่อรองรับการจัดการกับภัยพิบัติ

๓.๒. ยุทธศาสตร์ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และพัฒนาระบบโลจิสติกส์การสร้างแนวทางการพัฒนาระบบสวัสดิการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

๓.๓. ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา และศิลปวัฒนธรรมแนวทางการจัดการสิ่งแวดล้อม

๓.๔. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยวแนวทางการพัฒนาภาคอุตสาหกรรม และภาคการท่องเที่ยวแบบสมดุล

๓.๕. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุนพาณิชย์กรรม และการท่องเที่ยวแนวทางการพัฒนาการเมืองการบริหาร

๓.๖. ยุทธศาสตร์ด้านการเมืองการบริหารสังคม และความมั่นคง^{๑๑๔}

๒.๖.๔. เทศบาลตำบลบางเมือง

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

ไม่มีที่ไหนสุขใจ เท่าเทศบาลบางเมือง

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. งานก่อสร้าง และปรับปรุงระบบคมนาคม

๒.๒. งานก่อสร้าง และปรับปรุงระบบสาธารณูปโภคสาธารณูปการและบริการสาธารณะอื่น ๆ

๒.๓. งานพัฒนาด้านผังเมืองงานวิศวกรรมจราจร

๒.๔. ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๒.๕. ส่งเสริม และสนับสนุนการศาสนาการอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรมจารีตประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น

^{๑๑๔} ข้อมูลเทศบาลนครสมุทรปราการ, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครสมุทรปราการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://samutprakanlocal.go.th/public/visionmision/data/index/menu/244> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๖. ส่งเสริม และสนับสนุนป้องกัน และแก้ไขปัญหาเสพติดอย่างเป็นระบบอย่างบูรณาการ และมีประสิทธิภาพ

๒.๗. ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริการสาธารณสุข ให้มีคุณภาพครอบคลุมจากทุกภาคีเครือข่าย

๒.๘. ส่งเสริม และสนับสนุนงานด้านสวัสดิการสังคมการสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็กสตรี เยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และด้อยโอกาส

๒.๙. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งน้ำ ตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ

๒.๑๐. ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม ขยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสียในชุมชน มลพิษทางอากาศ และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชน

๒.๑๑. แนวทางการส่งเสริมให้มีการจัดระเบียบชุมชน และสังคม

๒.๑๒. แนวทางการปรับสมรรถนะการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย

๒.๑๓. แนวทางการพัฒนาการรักษาความสงบ และความปลอดภัยของชุมชน

๒.๑๔. แนวทางการพัฒนาพื้นที่ บูรณะชุมชนให้เป็นชุมชนน่าอยู่

๒.๑๕. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ

๒.๑๖. เพื่อบริหารจัดการภายในเทศบาล และพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือเครื่องใช้ และเทคโนโลยีที่ใช้ในการให้บริการ

๒.๑๗. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และบูรณาการร่วมกันพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน

๓.๒. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะวัฒนธรรม และนันทนาการ

๓.๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ

๓.๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน และสังคมการรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคง

๓.๕. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง และการบริหาร^{๑๑๕}

๒.๖.๕. เทศบาลตำบลแพรงษา

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

เมืองอุตสาหกรรม นำเศรษฐกิจ ชีวิตมีคุณภาพ สร้างชาติด้วยการศึกษา

^{๑๑๕} ข้อมูลเทศบาลตำบลบางเมือง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลบางเมือง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://tbm.go.th/default.php?modules=fckeditor&fck_id=10&view_id=36&orderby=1 [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้เป็นอุตสาหกรรมสะอาดที่อยู่กับชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๒.๒. เสริมสร้างความมั่นคงปลอดภัย ให้สังคมน่าอยู่ และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

๒.๓. ส่งเสริม และสนับสนุนการเสริมสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้าน Logistic เชื่อมโยงแหล่งวัตถุดิบสู่แหล่งผลิต และจังหวัดใกล้เคียง

๒.๔. ส่งเสริม และพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวเชิงประเพณีวัฒนธรรม

๒.๕. ส่งเสริมเครือข่ายอนุรักษ์บำบัด และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลกับการพัฒนาเมือง

๒.๖. ส่งเสริมการเกษตรปลอดภัย ไม่ก่อมลพิษ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (GAP)

๒.๗. ส่งเสริมการพัฒนาระบบบริการประชาชน และการบริหารราชการแผ่นดินด้วยระบบธรรมาภิบาล

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ด้านการเมือง การบริหาร การท่องเที่ยว และการลงทุน

๓.๒. ด้านคุณภาพการจัดการศึกษา

๓.๓. ด้านกายภาพ และโครงสร้างพื้นฐาน

๓.๔. ด้านการยกระดับคุณภาพชีวิต และสังคม

๓.๕. ด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม^{๑๑๖}

๒.๖.๖. เทศบาลตำบลบางปู

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

บางปูก้าวไกล ใส่ใจการศึกษา เพิ่มรายได้ประชา เน้นคุณค่าสังคม ระดมพัฒนาสิ่งแวดล้อม

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑ พัฒนาตำบลให้พี่น้องประชาชน อยู่เย็นเป็นสุข ได้รับบริการสาธารณะที่ดี มีคุณภาพ และส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณธรรมจริยธรรมควบคู่กัน

๒.๒ ส่งเสริม และพัฒนาให้พื้นที่เทศบาลตำบลบางปู เป็นแหล่งอุตสาหกรรมที่ปราศจากมลพิษ โดยทำการควบคุม และเฝ้าระวังคุณภาพสิ่งแวดล้อมมลพิษต่าง ๆ ที่อาจเกิดขึ้นจากแหล่งอุตสาหกรรมส่งเสริม และอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมของท้องถิ่นให้เอื้อต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

^{๑๑๖} ข้อมูลเทศบาลตำบลแพรกษา, วิสัยทัศน์ / พันธกิจ / ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลแพรกษา, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://praksa.go.th/praksa/sites/default/files/plan/aepnpha_Thnaathingthing_ph.s.2561-2565.pdf [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๓ ส่งเสริม และพัฒนาชุมชน ให้เป็นแหล่งการเกษตรชุมชนพอเพียง และให้เป็นแหล่งพาณิชย์ชั้นนำ โดยการส่งเสริมสนับสนุนการเกษตรตามแนวทฤษฎีใหม่ พร้อมทั้งปรับปรุง และพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณูปโภค สาธารณูปการ ให้ได้มาตรฐานเพียงพอต่อความต้องการของประชาชน และเพื่อรองรับการขยายตัวด้านเศรษฐกิจ และภาคอุตสาหกรรม

๒.๔ พัฒนาทางด้านการศึกษา โดยการส่งเสริมสนับสนุนการจัดการศึกษาทั้งใน และนอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัย ตั้งแต่ระดับอนุบาลจนถึงมัธยมศึกษาตอนปลายในพื้นที่เทศบาล ตำบลบางปู ส่งเสริมการเรียนรู้ และยกระดับการจัดการเรียนการศึกษา และการกีฬาของประชาชนในตำบลให้สูงขึ้นครอบคลุม และทั่วถึงอย่างมีคุณภาพ เพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจด้านการศึกษา และเตรียมความพร้อมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

๒.๕ ส่งเสริม และสนับสนุนการบริหารการจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลให้เกิดแก่หน่วยงาน และชุมชน รวมทั้งการป้องกัน และแก้ไขปัญหาเสพติด และป้องกันบรรเทาสาธารณภัยในชุมชน

๒.๖ พัฒนา และส่งเสริมคุณภาพชีวิตของประชาชน ป้องกัน และควบคุมโรคในชุมชน เพื่อให้ได้รับบริการทางด้านสาธารณสุขที่มีประสิทธิภาพ

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. พัฒนาระบบโลจิสติกส์ และความสัมพันธ์กับประเทศเพื่อนบ้านเพื่อเป็นศูนย์กลางการค้าการลงทุนภาคตะวันออกไปสู่อินโดจีน และรองรับประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

๓.๒ ส่งเสริม และสนับสนุนการนำนวัตกรรมมาใช้ในการผลิตระบบการตลาด และโครงสร้างพื้นฐานทางการเกษตรให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ (Zoning) เพื่อให้สินค้าเกษตรปลอดภัยได้มาตรฐานสากล เชื่อมโยงตลาดรองรับการค้าเสรี

๓.๓. พัฒนาคุณภาพแหล่งท่องเที่ยว และบริการด้านการท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน เพื่อสนับสนุนการท่องเที่ยวเชิงนิเวศสุขภาพ และวัฒนธรรม

๓.๔. ส่งเสริมการพัฒนาอุตสาหกรรมเชิงนิเวศ และนวัตกรรมเกษตรแปรรูป และสมุนไพรพลังงานทดแทน และยกระดับมาตรฐานฝีมือแรงงาน และกลุ่มเกษตรกร สร้างบรรยากาศที่เอื้อต่อการลงทุนอุตสาหกรรมใหม่

๓.๕. อนุรักษ์ฟื้นฟูพัฒนา และปกป้องทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างมีส่วนร่วม เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมอย่างยั่งยืน^{๑๑๗}

๒.๖.๗. เทศบาลตำบลสำโรงเหนือ

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

ท้องถิ่นเข้มแข็งตามแนวเศรษฐกิจพอเพียง รองรับอุตสาหกรรมสะอาด และท่องเที่ยวเชิงนิเวศสู่ประชาคมอาเซียน

^{๑๑๗} ข้อมูลเทศบาลตำบลบางปู, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลบางปู, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://www.bangpoo-city.com/main/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=56 [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒. พันธกิจ (Mission)

- ๒.๑. งานก่อสร้าง และปรับปรุงระบบคมนาคม
- ๒.๒. งานก่อสร้าง ปรับปรุงระบบสาธารณสุขโรค สาธารณูปการและบริการสาธารณสุขอื่น ๆ
- ๒.๓. ส่งเสริมและสนับสนุนการพัฒนาคุณภาพมาตรฐานการศึกษาทุกระดับ เพื่อรองรับการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน
- ๒.๔. ส่งเสริม และสนับสนุน การศาสนา การอนุรักษ์สืบสานวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น
- ๒.๕. ส่งเสริม และสนับสนุนงานป้องกัน และแก้ไขปัญหาเสพติดอย่างเป็นระบบอย่างบูรณาการ และมีประสิทธิภาพ
- ๒.๖. ส่งเสริม และสนับสนุนการพัฒนากระบวนการบริการสาธารณสุขให้มีคุณภาพครอบคลุมจากทุกภาคีเครือข่าย
- ๒.๗. ส่งเสริม และสนับสนุนงานด้านสวัสดิการสังคม การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรีเยาวชน ผู้สูงอายุ ผู้พิการ และผู้ด้อยโอกาส
- ๒.๘. การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ แหล่งน้ำตลอดจนทรัพยากรธรรมชาติอื่น ๆ
- ๒.๙. ส่งเสริมการจัดการสิ่งแวดล้อม ชยะมูลฝอย สิ่งปฏิกูล น้ำเสียในชุมชน มลพิษทางอากาศ และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของชุมชน
- ๒.๑๐. แนวทางการส่งเสริมให้มีการจัดระเบียบชุมชน/สังคม
- ๒.๑๑. แนวทางการปรับสมรรถนะการป้องกัน และบรรเทาสาธารณภัย
- ๒.๑๒. แนวทางการพัฒนาการรักษาความสงบ และความปลอดภัยของชุมชน
- ๒.๑๓. แนวทางการพัฒนาฟื้นฟู บูรณะชุมชนให้เป็นชุมชนน่าอยู่
- ๒.๑๔. พัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรทุกระดับ เพื่อการแก้ไขปัญหาของประชาชน และการให้บริการที่มีประสิทธิภาพ
- ๒.๑๕. เพื่อบริหารจัดการภายในเทศบาล และพัฒนาปรับปรุงเครื่องมือ เครื่องใช้และเทคโนโลยีที่ใช้ในการให้บริการ
- ๒.๑๖. เสริมสร้างการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างกว้างขวาง เพื่อให้เกิดความร่วมมือ และบูรณาการร่วมกันพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็ง

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

- ๓.๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
- ๓.๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะ วัฒนธรรม และนันทนาการ
- ๓.๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง
- ๓.๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง และการบริหาร^{๑๑๘}

^{๑๑๘} ข้อมูลเทศบาลตำบลสำโรงเหนือ, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลสำโรงเหนือ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://samrongnua.go.th/public/plan_upload/backend/plan_34_1.pdf [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๖.๘. เทศบาลตำบลด่านสำโรง

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

สุขภาพดีถ้วนหน้า ท้องถิ่นพัฒนา ปวงประชามีส่วนร่วม

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. เสริมสร้างประสิทธิภาพการให้บริการสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน

๒.๒. สนับสนุน และส่งเสริมสวัสดิการสังคมอย่างมีคุณภาพ และทั่วถึง

๒.๓. ส่งเสริมอาชีพ และกลุ่มอาชีพให้มีความเข้มแข็ง และพึ่งตนเองได้

๒.๔. สนับสนุนการมีส่วนร่วมของประชาชน โดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางการให้บริการ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

๒.๕. พัฒนาองค์กร โดยยึดหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี

๒.๖. สนับสนุนการศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งในระบบ และนอกระบบโรงเรียน

๒.๗. ส่งเสริมวิถีชีวิต จริยธรรม คุณธรรม ศาสนา และประเพณีที่ดีงามของท้องถิ่น

๒.๘. พัฒนาการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมในเขตเมือง อย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๙. สร้างสังคมชุมชนให้น่าอยู่ ปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินสภาพพื้นที่ของเมือง สอดคล้องกับผังเมืองรวมของจังหวัด

๒.๑๐. สนับสนุนการแก้ไข และป้องกันปัญหาสิ่งแวดล้อม

๒.๑๑. ก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาระบบสาธารณูปโภค เพื่ออำนวยความสะดวก และความปลอดภัยแก่ประชาชน

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ยุทธศาสตร์ส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม

๓.๒. ยุทธศาสตร์โครงสร้างพื้นฐาน

๓.๓. ยุทธศาสตร์การจัดระเบียบชุมชน สังคม การรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคง

๓.๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาการเมืองการบริหาร

๓.๕. ยุทธศาสตร์การจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม^{๑๑๙}

^{๑๑๙} ข้อมูลเทศบาลตำบลด่านสำโรง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลด่านสำโรง, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://dansumrong.go.th/public/list/data/detail/id/618/menu/290/catid/15/page/1> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๖.๙. เทศบาลเมืองลัดหลวง

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งพัฒนา และสร้างกระบวนการการบริหารจัดการที่ดี ตามหลักธรรมาภิบาลอย่างเป็นระบบ เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่น และประชาชนด้วยความเป็นธรรม และความเสมอภาคอย่างทั่วถึง และยั่งยืน

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. บริหารจัดการให้บริการกับประชาชน ให้เกิดความพึงพอใจสูงสุด
 ๒.๒. บริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ
 ๒.๓. จัดระบบบริการสาธารณะให้เป็นประโยชน์ และตรงตามความต้องการของประชาชน
 ๒.๔. พัฒนา และสนับสนุนเทคโนโลยีสารสนเทศที่ทันสมัย
 ๒.๕. พัฒนาส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรมอย่างทั่วถึง และยั่งยืน

๒.๖. มุ่งพัฒนาองค์ความรู้ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์กร และท้องถิ่น

๒.๗. มุ่งดำเนินการกำจัดมลพิษทางบก ทางน้ำ และทางอากาศ

๒.๘. ส่งเสริมการประกอบอาชีพของประชาชนให้มีรายได้เพียงพอ

๒.๙. ส่งเสริมอนุรักษ์ภูมิปัญญาท้องถิ่น

๒.๑๐. สร้างความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการ ตามหลักธรรมาภิบาลให้กับประชาชน

๒.๑๑. ให้ความช่วยเหลือสาธารณภัยด้วยความรวดเร็ว และทันเหตุการณ์

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านโครงสร้างพื้นฐาน
 ๓.๒. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต การศึกษา ศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม
 ๓.๓. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
 ๓.๔. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการจัดระเบียบชุมชน และสังคม การรักษาความสงบเรียบร้อย และความมั่นคง
 ๓.๕. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรม และการท่องเที่ยว
 ๓.๖. ยุทธศาสตร์การพัฒนาด้านการเมือง และการบริหาร^{๑๒๐}

^{๑๒๐} ข้อมูลเทศบาลเมืองลัดหลวง, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลัดหลวง, [ออนไลน์] แหล่งที่มา : <http://www.ladluang.go.th/index.php?mo=59&id=404324> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๖.๑๐. เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพลาย

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

การศึกษาก้าวไกล ใส่ใจธรรมาภิบาล ประสานใจชาวประชา โลจิสติกส์ก้าวหน้า นำพาเมืองน่าอยู่ มุ่งสู่ประชาคมอาเซียน

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. พัฒนาปรับปรุง และบำรุงรักษาโครงสร้างพื้นฐาน และการวางแผนเมืองน่าอยู่ที่ CR สอดรับต่อความต้องการของประชาชน และเสริมศักยภาพของพื้นที่ให้เป็นเมืองน่าอยู่อย่างยั่งยืน

๒.๒. ส่งเสริมสังคมน่าอยู่พัฒนาความรู้ควบคู่ คุณภาพชีวิต ความมั่นคง และความปลอดภัยของประชาชน

๒.๓. การวางแผนการจัดการด้านทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ และยั่งยืน

๒.๔. ส่งเสริม และสนับสนุน ภาคเศรษฐกิจของพื้นที่ด้วยการสร้างอัตลักษณ์ท้องถิ่น และการบริหารจัดการงบประมาณอย่างมีประสิทธิภาพ

๒.๕. สร้างความเข้มแข็ง และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในการพัฒนาเมืองโดยยึดมั่นการบริหารจัดการท้องถิ่นตามหลักธรรมาภิบาล

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ด้านโครงสร้างพื้นฐาน และการผังเมือง

๓.๒. ด้านสังคม คุณภาพชีวิต ภูมิปัญญา ความมั่นคงและความปลอดภัยในชีวิต และทรัพย์สินของประชาชน

๓.๓. ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

๓.๔. ด้านเศรษฐกิจ และการท่องเที่ยว

๓.๕. ด้านการบริหาร และการมีส่วนร่วมของประชาชน^{๑๒๑}

๒.๖.๑๑. เทศบาลตำบลบางพลี

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

เทศบาลตำบลบางพลี เมืองแห่งความสุข

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้เป็นอุตสาหกรรมสะอาดที่อยู่กับชุมชน และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๒.๒. เสริมสร้างความมั่นคง ปลอดภัยให้สังคมน่าอยู่และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน

^{๑๒๑} ข้อมูลเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพลาย, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพลาย, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [http:// www.poochaosamingprai.go.th/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=98&Itemid=158](http://www.poochaosamingprai.go.th/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=98&Itemid=158) [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๓. ส่งเสริม และสนับสนุนการเสริมสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้าน Logistic เชื่อมโยงแหล่งวัตถุดิบสู่แหล่งผลิตและจังหวัดใกล้เคียง

๒.๔. ส่งเสริม และพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวเชิงประเพณีวัฒนธรรม

๒.๕. ส่งเสริมเครือข่ายอนุรักษ์กระบี่ และพันธุ์พืชหายากธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมใหม่มีความสมดุลกับการพัฒนาเมือง

๒.๖. ส่งเสริมการเกษตรปลอดภัย ไม่กอมลพิษ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม (GAP)

๒.๗. ส่งเสริมการพัฒนาาระบบบริการประชาชน และการบริหารราชการแผ่นดินด้วยระบบธรรมาภิบาล

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ด้านผังเมือง และระบบโครงสร้างพื้นฐาน

๓.๒. ด้านระบบสวัสดิการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน

๓.๓. ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจในทุกภาคส่วน ทั้งภาคอุตสาหกรรม ภาคเกษตรกรรม และภาคการท่องเที่ยวแบบสมดุล

๓.๔. ด้านการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อม

๓.๕. ด้านการพัฒนาการเมืองการบริหาร และการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนตามหลักธรรมาภิบาล^{๑๒๒}

๒.๖.๑๒. เทศบาลตำบลคลองด่าน

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

พัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม เพื่อยกระดับคลองด่านให้เป็นเมืองศูนย์กลางการคาอาหารทะเล และการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน พร้อมทั้งจัดหาระบบสาธารณูปโภคให้เพียงพอต่อความต้องการของประชาชน

๒.๒. การส่งเสริมการพัฒนาคุณภาพการจัดการศึกษาตลอดจนการอนุรักษ์ และรักษาศิลปวัฒนธรรมอันดีงาม

๒.๓. การส่งเสริม และพัฒนาการจัดระบบขยะมูลฝอยอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมอย่างยั่งยืน

๒.๔. การส่งเสริม และพัฒนาศักยภาพของประชาชนทุกชุมชนในการพึ่งตนเอง และมีส่วนร่วมในการพัฒนาท้องถิ่นเชิงบูรณาการ

๒.๕. การพัฒนาเทคโนโลยีระบบสารสนเทศ ให้มีประสิทธิภาพในการบริหาร และการบริการประชาชน

^{๑๒๒} ข้อมูลเทศบาลตำบลบางพลี, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลบางพลี, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : http://bangplee.go.th/public/plan_upload/backend/plan_1_1.pdf [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

- ๓.๑. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน
- ๓.๒. ยุทธศาสตร์ด้านส่งเสริมระบบสวัสดิการ และคุณภาพชีวิตของประชาชน
- ๓.๓. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการประมง และส่งเสริมการท่องเที่ยวแบบสมดุล
- ๓.๔. ยุทธศาสตร์ด้านการจัดการสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ
- ๓.๕. ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน ตามหลักธรรมาภิบาล
- ๓.๖. ยุทธศาสตร์ด้านการพัฒนา การเมือง การบริหาร^{๑๒๓}

๒.๖.๑๓. เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

มุ่งสู่ความทันสมัย ไร้ปัญหาสิ่งแวดล้อม ชาวประชามีส่วนร่วม

๒. พันธกิจ (Mission)

- ๒.๑. ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้เป็นอุตสาหกรรมสะอาด เพื่อลดภาวะโลกร้อน
- ๒.๒. เสริมสร้างสังคมให้น่าอยู่ และพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยเน้นหลัก

เศรษฐกิจพอเพียง และเศรษฐกิจสร้างสรรค์

- ๒.๓. เสริมสร้างระบบโครงสร้างพื้นฐาน เพื่อสนับสนุนการบริหารจัดการด้าน Logistic

- ๒.๔. ส่งเสริมการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และฟื้นฟูแหล่งท่องเที่ยว

๒.๕. ส่งเสริมเครือข่ายรวมกันอนุรักษ์ แกะไข และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลกับการพัฒนาเมือง

- ๒.๖. ส่งเสริมการเกษตรปลอดภัย ไมekomลภาวะ และเป็นมิตรกับสิ่งแวดล้อม

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

- ๓.๑. ส่งเสริมการเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์วัฒนธรรม
- ๓.๒. รักษาสิ่งแวดล้อมทางธรรมชาติ ชุมชนมีความสะอาดเป็นระเบียบ
- ๓.๓. การบริการ บริหารงานภาครัฐมีความสะดวก รวดเร็ว โปร่งใส และเป็นธรรม
- ๓.๔. เสริมสร้างเศรษฐกิจชุมชน และองค์กรชุมชนเข้มแข็ง ยกระดับรายได้
- ๓.๕. สนับสนุนภาคอุตสาหกรรม และการเป็นผู้ประกอบการอิสระ
- ๓.๖. เสริมสร้างสุขภาพอนามัยที่ดี และป้องกันโรคอย่างมีประสิทธิภาพ
- ๓.๗. เพิ่มขีดความสามารถในการรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน^{๑๒๔}

^{๑๒๓} ข้อมูลเทศบาลตำบลคลองด่าน, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลคลองด่าน, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://klongdanmunicipality.go.th/public/list/data/detail/id/1758/menu/290/catid/34/page/>, [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓]

^{๑๒๔} ข้อมูลเทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://phrasamutjedee.go.th/public> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๖.๑๔. เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า

วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์

๑. วิสัยทัศน์ (Vision)

บ้านเมืองน่าอยู่ พร้อมสู่สมาคมอาเซียน

๒. พันธกิจ (Mission)

๒.๑. ส่งเสริมภาคอุตสาหกรรมให้เป็นอุตสาหกรรมสะอาด สามารถอยู่ร่วมกับชุมชนและสิ่งแวดล้อมได้นำไปสู่การรองรับการขยายตัวทางเศรษฐกิจ ของระดับภูมิภาคสู่ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

๒.๒. เสริมสร้างสังคมให้น่าอยู่ และพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน โดยเน้นหลักเศรษฐกิจพอเพียง และเศรษฐกิจสร้างสรรค์ ส่งเสริมการศึกษา ศิลปวัฒนธรรม สาธารณสุขพื้นที่นันทนาการ และการกีฬาความปลอดภัยในชีวิต และความมั่นคงทางสังคม

๒.๓. ส่งเสริม และพัฒนาการท่องเที่ยวเชิงนิเวศ และการท่องเที่ยวเชิงประเพณี และวัฒนธรรม

๒.๔. ส่งเสริมเครือข่ายอนุรักษ์บำบัด และฟื้นฟูธรรมชาติ และสิ่งแวดล้อมให้มีความสมดุลกับการพัฒนาเมือง

๓. ยุทธศาสตร์ (Strategic)

๓.๑. ด้านการพัฒนาสาธารณูปโภค สาธารณูปการ และโครงสร้าง

๓.๒. ด้านการพัฒนาศักยภาพคน และความเข้มแข็งของชุมชน ด้านคุณภาพชีวิต ระบบการศึกษา และส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม

๓.๓. ด้านการพัฒนา และเสริมสร้างความเข้มแข็งของระบบเศรษฐกิจชุมชน

๓.๔. ด้านการพัฒนาเมือง และระบบการบริหารจัดการที่ดี

๓.๕. ด้านสิ่งแวดล้อม และทรัพยากรธรรมชาติ^{๑๒๕}

สรุป จากการศึกษาข้อมูลพื้นที่ผู้วิจัยสนใจที่จะทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการตามหลักสัจปุริสธรรม”. จึงได้ลงพื้นที่ และค้นหาข้อมูลทางอินเทอร์เน็ต ทำให้ทราบข้อมูลในการบริหารของแต่ละเทศบาล ตามรายละเอียดที่กล่าวมาเบื้องต้นทำให้ทราบว่าเทศบาลมีการเปลี่ยนแปลงส่วนราชการต่าง ๆ ได้ตามความจำเป็น และเหมาะสมของเทศบาล ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล และต้องเป็นไปตามเงื่อนไขของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลได้กำหนดไว้ โดยสำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนักกอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดย ได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล เป็นประกาศเทศบาลโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล การปรับปรุงการรวม หรือยุบส่วนราชการ ให้เทศบาลพิจารณาเสนอความเห็น และพิจารณาอัตรากำลังการจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกัน แล้วเสนอต่อคณะกรรมการพนักงาน

^{๑๒๕} ข้อมูลเทศบาลเทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า, วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <http://www.laemfhapa.go.th> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนของเขตเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

๒.๗.๑. งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ มีความสำคัญ และจำเป็นอย่างยิ่งเพราะในการทำงานร่วมกันเป็นองค์กร ผู้นำจะต้องมีศักยภาพเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำมาก จะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และบรรลุผลสำเร็จได้อย่างดีที่สุด ซึ่งนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไว้หลายเรื่องดังนี้

อภิชาติ พานสุวรรณ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยเฉพาะ ๓ ด้าน คือ

๑) มัตตัญญูตาหรือรู้ตน คือมีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น ขยันอดทน มีความรับผิดชอบ ยอมรับความ ผิดพลาด มีวินัยในตนเอง

๒) ปุคคลปโรปรัญญูตาหรือรู้จักบุคคล คือ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน

๓) ปริสัญญูตาหรือรู้ชุมชน คือ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน รู้วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญ ๔ ด้าน คือ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น และความมั่นใจในตนเอง

การผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่มีความเก่ง และความดีควบคู่กันไป ด้านความเก่งผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาส และอุปสรรคของชุมชนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนในอนาคต และเตรียมการรองรับได้แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผู้นำชุมชนสามารถคิดได้ และกำหนดแนวทาง^{๑๒๖}

ธิดา วัฒนวิทย์ ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำจะต้องมีองค์ความรู้ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ หรือความชำนาญต่อไปนี้ คือ องค์ความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำ องค์ความรู้ทางด้านการบริหาร และองค์ความรู้ทางด้านการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล ซึ่งต้องอาศัยหลักการดังต่อไปนี้ หลักการด้านนิติธรรม ผู้นำจะต้องมีความเที่ยงตรง และเที่ยงธรรมในการบริหาร และที่สำคัญจะต้องไม่ยึดติดกับตำแหน่งแต่ต้องยึดติดกับหลักการด้านหลักคุณธรรม ผู้นำจะต้องเป็นมีความประพฤติทั้งภายใน และภายนอกให้อยู่ในหลักเกณฑ์ของการบริหาร และความประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นหลักการด้านความโปร่งใส ผู้นำจะต้องบริหารงานโดยไม่มีความลับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องทำ

^{๑๒๖} อภิชาติ พานสุวรรณ, การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา, วิทยานิพนธ์นิพนธ์พุทธศาสตร์คุณวุฒิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีหลักการด้านการมีส่วนร่วม โดยผู้นำจะต้องใจกว้าง และต้องเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักการด้านหลักความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงเป้าหมาย หรือความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และหลักการด้านหลักความคุ้มค่า ผู้นำต้องเป็นผู้นำที่มีการศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารสมัยใหม่ โดยที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีทางการบริหาร

แนวทางในการพัฒนาบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี สำหรับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น คือภาวะผู้นำโดยใช้ “SHADED Model” มีความสอดคล้องกับหลักธรรมมาภิบาล ได้แก่ S-Sociability มีสังคมที่ดี H-Human Relation ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่า และศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง A-Ability มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ D-Director มีศิลปะในการปกครอง คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้นำ E-Executive เป็นนักบริหารมืออาชีพ และ D-Developer เป็นนักพัฒนามืออาชีพ^{๑๒๗}

นพดล ไชยสุระ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์กรธรรมาภิบาล และประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แนวทางพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์กร ด้านธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน พบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา วัฒนธรรมองค์กรต้องพัฒนาด้านวัฒนธรรมปรับตัว และด้านวัฒนธรรมพันธกิจ และธรรมาภิบาล ต้องพัฒนาด้านหลักความรับผิดชอบต่อหลักความคุ้มค่า โดยปัจจัยเชิงสาเหตุทั้ง ๓ ตัวแปร สามารถอธิบายประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ได้ร้อยละ ๓๓.๐๕^{๑๒๘}

ณัฐวัฒน์ สุตประเสริฐ ได้ศึกษา “เรื่องคุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท” พบว่า คุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่พึงประสงค์ ในตะวันตก และตะวันออกมีส่วนที่เหมือนกันคือ มุ่งตัวผู้นำทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญใส่ใจกับการเข้าสู่อำนาจ ใช้อำนาจและสืบต่ออำนาจ ส่งเสริมให้มีการฝึกฝน และทดสอบผู้ที่จะขึ้นมาเป็นผู้นำทางการเมืองส่วนที่ต่างกันคือตะวันออกเน้นจริยศาสตร์มากกว่าตะวันตก จริยธรรมสำหรับผู้นำทางการเมือง กล่าวการขัดเกลาภายในของมนุษย์ ไว้อย่างเป็นระบบ ในขณะที่ตะวันตก กล่าวการจัดระเบียบภายนอกไว้อย่างเป็นระบบพบว่า แนวคิดคุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่ได้จากพระไตรปิฎก มี ๖ ประการคือ ๑) ผู้นำทางการเมืองผ่านการเตรียมพร้อมก่อนเป็นผู้นำทางการเมืองคือ ฝึกตนด้วยการศึกษาศีล สมาธิ และปัญญา การเจริญกัมมัฏฐาน เจริญสติในชีวิตประจำวัน และมีความปรารถนาที่จะเป็นผู้นำที่ทำเพื่อผู้อื่น ทำให้สามารถเป็นคนดีที่ปกครองดี ๒) เมื่อใช้อำนาจทางการเมืองคือ สอน

^{๑๒๗} ธิดิวุฒิ หมั่นมี, ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, รายงานการวิจัย, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^{๑๒๘} นพดล ไชยสุระ, “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์กร และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน”, **ดุชนิพนธ์ปรัชญาดุชนิพนธ์** (ปร.ด.), สาขาวิชาการบริหารการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๖๑).

และเผยแพร่ศีล ๕ รักษาศีลอุโบสถในวันพระใหญ่ปฏิบัติกิจวัตต ๕ คือ ยุทธศาสตร์สร้างดูแลคนดี และชีวิตตนช่วยคนอื่น ๓) เมื่อลงจากอำนาจทางการเมือง ให้บวชเป็นพระภิกษุปฏิบัติกัมมัฏฐาน เผยแผ่พุทธธรรม และเป็นที่ปรึกษาของผู้บริหารเมืองรุ่นต่อไป ๔) การแก้ปัญหาที่สาเหตุที่แท้จริงคือ ถ้าสาเหตุที่แท้จริงคือความยากจน ผู้นำทางการเมืองแก้ความขาดแคลนของประชาชนได้ แต่แก้ความอยากรวยของประชาชนไม่ได้๕) สร้างทีมงานที่ปรึกษาเป็นนักปราชญ์ทรงความดี ๖) สร้างพรรคการเมือง และเครือข่ายของคนดีให้เต็มพื้นที่ปกครอง เพื่อเป้าหมายคือทำให้ประชาชนเบิกบานใน ความดีของรัฐบาล^{๑๒๙}

อัมพร วงศ์โสภา ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักสัปปุริสธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า พระพุทธศาสนาได้ให้ความสำคัญแก่ผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่จะสามารถนำ พ้องค์กร และผู้ใต้ปกครองไปสู่ความสุขสวัสดิ์ตามหลักคุณธรรม และจริยธรรมที่พึงประสงค์ในการดำเนินชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมีหลักสัปปุริสธรรมเป็นแบบ ในการสร้างภาวะผู้นำ และบทบาทหน้าที่ตามหลักสัปปุริสธรรม จะต้องมียุทธศาสตร์ทางกายภาพดีมี บุคลิกภาพที่ดี มีรูปลักษณะที่ดี และเป็นผู้นำในหลักการ มีความรู้ในหลักคำสอนทาง พระพุทธศาสนา คือ หลักธรรมถือเป็นการสร้างเสริมภาวะผู้นำที่มีคุณธรรมจริยธรรมในการบริหาร จัดการตามบทบาท และหน้าที่ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารจัดการ กิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพื่อประโยชน์สุขแห่งหมู่คณะ องค์การสังคม อย่างมั่นคง ดังนั้น ผู้นำต้องเป็นผู้ที่สามารถปฏิบัติตามหน้าที่ได้อย่างสมบูรณ์เมื่อปฏิบัติตามหน้าที่ตาม ตำแหน่ง ย่อมเป็นผู้ที่มีการพัฒนาคุณภาพ และความสามารถ เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะองค์กร ไปสู่เป้าหมายตามนโยบายที่ได้ประกาศไว้ และเป็นผู้นำที่ยอมรับนับถือ ศรัทธาของคนในท้องถิ่นและ ผู้ใต้บังคับบัญชาการนำหลักสัปปุริสธรรมไปประยุกต์ใช้ในการบริหารงานของผู้นำ องค์การปกครอง ส่วนท้องถิ่น พบว่าในภาพรวม อยู่ในระดับ มากโดยมีค่าเฉลี่ยโดยรวมเท่ากับ ๔.๒๕ มีค่าเฉลี่ยอยู่ใน ช่วง ๔.๓๓ เพราะประชาชนที่นับถือพระพุทธศาสนามีอายุกว่าพันปี และมีวัฒนธรรมประเพณี เก่าแก่ที่ล้วนเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ พระพุทธศาสนาที่สืบทอดมาถึงปัจจุบัน รูปแบบผู้นำเชิงพุทธตาม หลักสัปปุริสธรรมมีลำดับขั้นตอนดังนี้คือ ๑) หลักการจะต้องบูรณาการหลักสัปปุริสธรรม หลักการ บริหารตามระเบียบข้อ บังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหลักภาวะผู้นำในการบริหารงาน ๒) กระบวนการ ต้องปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์บทบาทที่พึงประสงค์ และเป็นข้าราชการส่วน ท้องถิ่นที่ ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓) ผลของรูปแบบผู้นำ เชิง พุทธตามหลักสัปปุริสธรรมจะทำให้เกิดผู้นำ ที่พึงประสงค์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้นำ ต้นแบบที่มีคุณลักษณะครองตน ครองคน และครองงาน^{๑๓๐}

^{๑๒๙} ณีภูฏวัฒน์ สุดประเสริฐ, “เรื่องคุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตาม แนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิต วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

^{๑๓๐} อัมพร วงศ์โสภา, “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักสัปปุริสธรรมขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่น”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

พิทยา สิทธิโชติ ได้ศึกษาเรื่อง “การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามแนวพระพุทธศาสนา” ผลการศึกษาพบว่า เศษปฏิบัติปาฐุตร มีแนวคิด และหลักการพัฒนาคุณธรรม ตามแนวพระพุทธศาสนา อย่างสมบูรณ์ เริ่มต้นที่หลักการของ “ศีล” คือการกำหนดกรอบ กฎเกณฑ์ในการดำรงชีวิตของตนมีกระบวนการ และวิธีการพัฒนาคุณธรรม โดยผู้กระตั้นมาตรฐานตั้งแต่ ๑ พฤติกรรมที่ตนบกพร่อง ส้ารวมอินทรีย์ ส้ารวมในการบริโภคน ส้ารวมในอุปกรณ์เครื่องใช้ในชีวิตประจำวัน ส้ารวมอย่างในสติตั้งรู้ ตามกฎเกณฑ์ที่ตนกำหนดกรอบขึ้น แนวคิด และหลักการพัฒนาคุณธรรมนี้ สอดคล้องกับหลักมรรคมีองค์ ๘ และหลักอนุปฏิพิทกกา ๕ กล่าวคือหลักธรรมในแต่ละหมวดมีบริบททางสังคมขณะนั้น และผู้ฟังแตกต่างกันจึงมีโวหาร พรรณนา เนื้อหา ปลีกย่อยแตกต่างกัน แต่กระบวนการ และเป้าหมายเดียวกันในการพัฒนาคุณธรรม คือการ ลด ละ “อวิชชา” หรือ “กิเลส” ลดลงได้มากจึงจะเกิด “คุณธรรม” มาก

การสร้างเกณฑ์มาตรฐานคุณธรรม และเครื่องมือชี้วัดคุณธรรม ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตามแนวพระพุทธศาสนาได้สรรหา และกลั่นกรองหลักธรรมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา มีความเห็นสอดคล้องกันในการนำหลัก อนุปฏิพิทกกา มาเป็นแนวทางสอบถาม และสร้างแบบสอบถาม สรุปผลยืนยันจากผู้เชี่ยวชาญตามเทคนิคเดลฟาย มาตรฐานคุณธรรม ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตามแนวพระพุทธศาสนา นั้นควรนำหลัก “อนุปฏิพิทกกา ๕” มาเป็นเกณฑ์มาตรฐานคุณธรรม ผู้วิจัยจึงสร้างตัวชี้วัด ๓ มิติ ๕ ลำดับ ๓ ชั้น ปริยัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ ๒ ความหมายรวม ๓๐ ตัวชี้วัด และสร้างเครื่องมือชี้วัดคุณธรรม เพื่อเป็นตัวอย่งสำหรับการนำไปประยุกต์ใช้ต่อไป

แนวทางประยุกต์ใช้เกณฑ์มาตรฐาน และเครื่องมือชี้วัดคุณธรรม ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ผลจากการจัดสัมมนากลุ่มย่อย และการสัมภาษณ์มีความเห็นสอดคล้องกันว่า เกณฑ์มาตรฐาน และเครื่องมือชี้วัดคุณธรรมสามารถนำไปใช้ได้กับทุกคน และทุกองค์กร โดยเฉพาะผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง การนำไปใช้ประยุกต์ใช้จริงจะต้องมีกระบวนการศึกษาอบรมภาคประชาชนในเขตเลือกตั้ง จัดทำมาตรฐานคุณธรรมของท้องถิ่นนั้น ๆ สรรหา และกลั่นกรองจัดตั้งคณะกรรมการในระบบคุณธรรมรวมถึงสรรหา และกลั่นกรองผู้เข้ามาใช้อำนาจรัฐก่อนการเลือกตั้ง และแต่งตั้งในระบบคุณธรรมตามรัฐธรรมนูญ ๕๐ มาตรา ๒๗๙ และควรบูรณาการประยุกต์ใช้ร่วมกับศาสนาอื่น ๆ และหลักมาตรฐานสากล เพื่อกำหนดเป็นมาตรฐานคุณธรรม(กลาง) ของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง พร้อมกับมีบทลงโทษ ตรวจสอบ และบทส่งเสริมคนดี มีคุณธรรม^{๓๓๑}

พระมหาสกล ฐานวุฑโฒ (วงษ์เชียด) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืน ภาคเหนือตอนล่าง พบว่าการตัดสินใจของผู้นำนั้นต้องยึดหลักประชาธิปไตย เป็นการฟังเสียงส่วนใหญ่ที่ประกอบพร้อมไปด้วยความชอบธรรม มุ่งงาน ประกอบด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๓ ด้าน คือ ผู้นำเชิงพฤติกรรมที่มุ่งนำด้วยการทำงานให้สำเร็จโดยชอบธรรมอยู่ในระดับน้อย ผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงที่เข้าใจความเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีอยู่ในระดับปานกลาง และผู้นำตาม

^{๓๓๑} พิทยา สิทธิโชติ, “การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามแนวพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

สถานการณ์ที่สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ดีอยู่ในระดับปานกลาง ในภาพรวมคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์อยู่ในระดับปานกลางยังต้องพัฒนา

๒. ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืน ภาคเหนือตอนล่าง พบว่า คนที่จะทำงานรับใช้ประชาชนบริการชุมชน ต้องมีความอดทน ไม่มีอคติ ซื่อสัตย์ มีความประพฤติดีซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางกายภาพ การพัฒนาพฤติกรรม และการพัฒนาปัญญาการพัฒนาทางกายภาพ หรือกายภาวนาเป็นปัจจัยให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงการพัฒนา ด้านพฤติกรรมคือศีลภาวนาเป็นปัจจัยให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมที่มุ่งทำงานให้สำเร็จโดยชอบธรรม และการพัฒนาจิตใจ และปัญญาเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สามารถนำตน นำคน นำงานได้ในทุกสถานการณ์

๓. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ๓ ด้านของกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง ตามหลักภาวนา ๔ มีดังนี้ ๓.๑ ด้านภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พบว่า กายภาวนาเพื่อพัฒนาผู้นำกลุ่มให้เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะดี น่าเชื่อถือ ศีลภาวนา เพื่อพัฒนาผู้นำให้ยึดหลักการมีส่วนร่วมยึดมั่นในกฎระเบียบ จิตภาวนาเพื่อพัฒนาผู้นำให้เป็นคนที่ไม่มีอคติ คือความลำเอียง ๔ อย่างในจิตใจของตน ปัญญาภาวนาให้ผู้นำกลุ่มมีปัญหาเฉลียวฉลาด ใช้ปัญญาไปสร้างแรงจูงใจแก่สมาชิกให้อยู่ในศีลธรรม คิดดี พูดดี ทำดี

๓.๒ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า กายภาวนา เพื่อพัฒนาสมาชิกทุกคนในชุมชนให้มีสุขภาพแข็งแรงความเป็นอยู่ที่ดี ศีลภาวนาเพื่อการสร้างสรรค์อาชีพเสริม และความซื่อสัตย์สุจริต จิตภาวนา เพื่อให้มีจิตใจที่ดีมีการให้คำปรึกษาแก่สมาชิกที่มีบูรณาการหลักธรรม ปัญญาภาวนา เพื่อพัฒนาให้เกิดปัญญาให้มีความรู้ความสามารถในการให้ความรู้ทางวิชาการทำให้เกิดความคิดสร้างสรรค์

๓.๓ ด้านภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ต้องใช้หลักภาวนา ๔ ทุกด้านมาพัฒนาให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก ก่อให้เกิดทักษะการทำงานแก้ไขปัญหาได้ในทุกสถานการณ์ ผู้นำสามารถนำสมาชิกเข้าวัดฟังธรรม เพื่อกล่อมเกล่าให้มีการอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ให้ผู้นำกลุ่มมีจิตเมตตา กรุณา และมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล^{๓๓๒}

พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปัญญา) ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่ หลักทศตปิณฑกธรรม ประกอบด้วย ๑) จักขุมา ๒) วิธูโร ๓) นิสสยสัมปันโน, หลักสัปปริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๑) อัมมัญญุตตา ๒) อัตถัญญุตตา ๓) อิตถัญญุตตา ๔) มัตถัญญุตตา ๕) กาลัญญุตตา ๖) ปริสญญุตตา ๗) ปุคคัลญุตตา, หลักกัทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา, หลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ๑) ทาน ๒) ปิยะวาจา ๓) อตถจริยา ๔) สมานัตตตา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น รูปแบบภาวะผู้นำ

^{๓๓๒} พระมหาสกล ฐานวุฑโฒ (วงษ์เชียด), “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง”, *ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

ตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นหลักในการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๑) ด้านวิสัยทัศน์ ส่งเสริมด้วย หลักปาปณิกธรรม คือ จักขุมา และหลักสัพปุริสธรรม ๗ ๒) ด้านความชำนาญ ส่งเสริมด้วยหลักปาปณิกธรรม คือ วิรุโ และหลักอิทธิบาท ๔ และ ๓) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมด้วยหลักปาปณิกธรรม คือ นิสยสัมปันโน และหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ดียิ่งขึ้น^{๑๓๓}

โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย พบว่า มีสภาพปัญหาการ พัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย โดยมีปัญหา ๔ ด้าน ใหญ่ๆ ได้แก่ ๑) ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย ขาดการพัฒนาตนเองในการเป็นผู้แทนที่ดี ขาดการ ปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อสังคม และส่วนรวม ขาดความรอบรู้ในทุกด้าน ขาดความตื่นตัว ทันโลก ทันเหตุการณ์ ขาดความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ ขาดความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ ๒) ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย ขาดการมีสัจจะ ขาดความน่าเชื่อถือ มีการคอร์รัปชั่น รับสินบน ขาดความสุจริต ขาดคุณธรรมจริยธรรม ขาดการเป็นแบบอย่างที่ดี ๓) ด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย ขาดการทำประชาวิจารณ์ ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ขาดการพัฒนาการ ขาดความรู้บริหารตามกฎ และประชาธิปไตย ขาดความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการใช้ สติปัญญาในการแก้ไขให้ความถูกต้องและ ๔) ด้านการปฏิรูป ประกอบด้วย ขาดความเสมอภาค ในทางความคิดของประชาชน ขาดความจริงใจในการปฏิรูป ขาดเป้าหมายที่แท้จริงนั้น สืบเนื่องจากผลประโยชน์ ทั้งสิ้น มีการแบ่งเป็นกลุ่มๆ ใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ขาดการควบคุมสถานการณ์

การบูรณาการทฤษฎี และหลักพุทธธรรมที่เหมาะสมเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย พบว่า ประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำมาบูรณาการร่วมกับหลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ และพุทธธรรมเพื่อการบ่งชี้คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ สัพปุริสธรรม ๗ สังฆโสภณสูตร ซึ่งสามารถพัฒนาเป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ มีความสำคัญดังนี้ ๑) เป็นตัวแทนที่ดี ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ กระจายงานให้ทีมงานอย่างเหมาะสม สร้างทีมงานได้ สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ร่วมงานเป็นผู้พัฒนาผู้อื่นเสมอ ๒) เป็นนักพูดที่ดี ได้แก่ เชื่อมั่นในตัวเอง แต่งกายดี ท่าทาง ผึ่งผาย เดินอย่างมั่นใจ ทักทายให้เข้าท่า ใช้เวลาให้คุ้มค่า หน้าตา แจ่มใส รู้จักใช้ไม้เท้า ภาษาไทยต้องชัดเจน ใช้น้ำเสียง ที่เหมาะสมพูดสรุปให้จับใจ ๓) เป็นนักเจรจาต่อรอง ที่ดี ได้แก่ มีความสามารถในเชิงระบบ มีบุคลิกน่าเชื่อถือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีบุคลิกประนีประนอม มีจริยธรรม และ ๔) เป็นนักปฏิบัติที่ดี ได้แก่ เข้าสังคมได้ ในทุกเวลา มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ตื่นตัว อยู่เสมอ มีคุณธรรม ๓. แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทยประกอบด้วย ๓ แนวทางได้แก่ ๑) การฝึกอบรม พบว่า ควรมีการพัฒนาฝึกอบรมผู้นำ คุณธรรม การพัฒนาตนเอง ผู้พัฒนาทรัพยากรมนุษย์การบริหารเชิงกลยุทธ์ และการพัฒนาภาวะ

^{๑๓๓} พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ) , “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

ผู้นำ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการสื่อสาร และการจูงใจ ๒) การปฏิบัติธรรม พบว่า ควรพัฒนาคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทยตามหลักพุทธธรรม สำหรับผู้บริหารพรรค ควรทำ MOU กับ มจร. พร้อมทั้งการปฏิบัติธรรมเป็นแบบ การรักษาศีล ๕ เข้าร่วมในการรักษาศีลกับประชาชนในวัน พระใหญ่ สร้างทีมที่ปรึกษาที่ดีตามหลักพุทธธรรมการฟังธรรม ๓) การดูแลตัวอย่างผู้อื่นด้านดี พบว่า ควรดูแลตัวอย่าง พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช และลิกวนยูตามหลักทฤษฎีภาวะผู้นำ ด้านคุณลักษณะ เป็นผู้มิวิสัยทัศน์ รอบรู้ ครอบงำ ครองคน ด้านพฤติกรรม เป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เชื่อมมั่นศักยภาพของชาวสยาม ทำตัวเป็นแบบอย่างการเสียสละ ด้านสถานการณ์ เป็นผู้แก้ไขในวิกฤติในประเทศ และเป็นนักเจรจาต่อรอง เจริญสัมพันธ์ไมตรีกับต่างประเทศ ด้านการปฏิรูป เป็นผู้ปฏิรูประบระชาการ และพัฒนาสาธารณะประโยชน์ สร้างการศึกษาอยู่ให้เห็น และสร้างคนรุ่นต่อมา^{๓๓๔}

ศุภณัฐ เจริญสุข ได้ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำได้แยกออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์ในการพัฒนาการครองตนยังขาดความเข้าใจตนเองในการนำทางวิสัยทัศน์ ๒) กลยุทธ์การพัฒนาการครองคนจะข้อจำกัดของภาวะผู้นำของเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนอยู่มาก และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาการครองงาน จะมีประสพการณ์ในการบริหารงานแต่จุดแข็งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำการบริหารเทศบาลจะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างมากเพื่อการตอบสนองต่อประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ

หลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลเป็นผู้ทำหน้าที่ในการชี้แนะสั่งคมหรือองค์กรนั้นที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนสำหรับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ หลักสัปปุริสธรรมที่เป็นธรรมของสัปปุริสชนประกอบด้วย ๗ คุณลักษณะ ๑) อัมมัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้หลักการ ๒) อัตถัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเป้าหมาย ๓) อัตตัญญตา คือ รู้จักตนเองอย่างดี ๔) มัตตัญญตา คือ ผู้นำต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะ ๕) กาลัญญตา คือ รู้จักเวลาจัดการบริหารเวลา ๖) ปริสัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักชุมชน และ ๗) ปุคคลปโรปรัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองและมีโครงการพัฒนาทักษะ และ ศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองคนจะต้องมี

^{๓๓๔} โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

โครงการพัฒนาทักษะทางความคิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีแผนการสื่อสารเป้าหมาย ให้ผู้รู้จักหลักของความพอดี ปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีแผนการพัฒนาเครือข่าย และการพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงาน พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องจัดโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัฏฐาน มีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัยการพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง แผนการจัดการความเสี่ยงที่สามารถจะปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อกำหนดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย^{๓๓๕}

พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง) ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควีย์.” ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายต่างกัน ผู้นำหมายถึงคน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงสภาพที่เป็นนามธรรม เช่น ความสามารถหรืออิทธิพลในการนำ เป็นต้น ผู้นำแนวพุทธกำเนิดจากการที่มนุษย์ต้องการบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรมและคุณธรรม มาปกครองดูแล จนเกิดคำว่า มหาชนสมมติ กษัตริย์ และราชาสำหรับลักษณะผู้นำแนวพุทธ มีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ เช่น หลักในการครองตน ด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ครองคนด้วยหลักพรหมวิหาร และครองงานด้วยหลัก การมีวิสัยทัศน์ มีปัญญา นอกจากนี้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพื่อการเป็นผู้นำที่ดียังมีอีกเป็นจำนวนมาก ในงานวิจัยนี้ได้นำมากล่าวคือ หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักราชสังคหวัตถธรรม ๔ หลักออคติ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสาราณียธรรม ๖ หลักอธิปไตย ๓ โดยเฉพาะธรรมาธิปไตย ที่ทำให้ผู้นำมองเป้าหมาย และวิธีการให้ประสานกันทั้งคน และงานโดยมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักอปริหานิยธรรม ๗ อนึ่งผู้นำควรมีอำนาจบารมี ซึ่งหลักธรรมที่สนับสนุนคือ หลักพละ ๔ มีปัญญาพละ เป็นต้น ผู้นำที่มีหลักธรรมตามที่กล่าวมานี้ สามารถเป็นผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนา นำหมู่คณะไปสู่ความเจริญ ความหมดจด บริสุทธิ์ ผ่องแผ้วได้ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควีย์ พบว่า ผู้นำในทัศนะนี้ ควรเป็นผู้มีปัญหา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกลางไม่โอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเอง ทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา จึงจะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้

ในการเปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของทั้ง ๒ ทฤษฎี ใน ๗ ด้าน คือ ๑) ด้านความหมาย ๒) ด้านเป้าหมาย ๓) ด้านลักษณะของผู้นำ ๔) ด้านพฤติกรรม ๕) ด้านบทบาท ๖) ด้านคุณสมบัติ ๗) ด้านหลักธรรม จากการเปรียบเทียบพบว่า ทั้งพระพุทธศาสนาและ สตีเฟ่น โควีย์ มีความเหมือนกันในด้านที่หมายถึงผู้ที่ช่วยให้คนไปถึงจุดหมาย และผู้ที่เป็นใหญ่ในหมู่ต่างกันตรงที่พุทธศาสนานำเพื่อให้พ้นทุกข์ ส่วนโควีย์เพื่อความสำเร็จขององค์กร ด้านเป้าหมายเหมือนกันตรงเพื่อบรรลุผลตามที่วางแผนไว้ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นเรื่องความดี ความบริสุทธิ์ หมดจด แต่โควีย์ เน้นเรื่องความประสบผลสำเร็จทางด้านธุรกิจ ด้านลักษณะทั้งพุทธศาสนาและโควีย์

^{๓๓๕} ศุภณัฐ เจริญสุข, “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

เห็นตรงกันว่าผู้นำต้องมีคือ ต้องมีปัญหา และมีวิสัยทัศน์ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นการให้ และเสียสละ ส่วนโควิทย์เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรมเหมือนกัน คือตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี การประพฤติตามหลักเหตุผล และการมีอัธยาศัยดี ต่างกันตรงที่พุทธศาสนา เน้นปฏิบัติตนเพื่อความเพียงพอ โควิทย์ เน้นการค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ และพระพุทธศาสนาเน้นศีลธรรม แต่โควิทย์เน้นกฎหมาย และค่านิยมของสังคม ด้านบทบาททั้งพระพุทธศาสนา และโควิทย์ เหมือนกันตรงที่การมีภาวะผู้นำในตัวเอง ต่างกันตรงที่พระพุทธศาสนาเน้นพัฒนาจิตใจ ส่วนโควิทย์เน้นพัฒนาธุรกิจ ด้านคุณสมบัติทั้งพุทธศาสนา และโควิทย์ เหมือนกันตรงที่ต้องมีความรู้ความสามารถ และแก้ไขความขัดแย้งได้ ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาผู้นำได้รับการคัดเลือกจากสังคม ส่วนโควิทย์ได้รับการคัดเลือกจากองค์กรด้านหลักธรรมเหมือนกันตรงที่ หลักการวางตัวเป็นกลางไม่ลำเอียง ต่างกันตรงที่พระพุทธศาสนาเน้นการเอาธรรมมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวในการประพฤติปฏิบัติ ส่วนโควิทย์ไม่เน้นการนำเอาธรรมมาเป็นเครื่องมือพัฒนา เพียงพูดถึงการพัฒนาเท่านั้น^{๑๓๖}

ตารางที่ ๒.๖ สารสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิจัย	ผลการวิจัย
อภิชาติ พานสุวรรณ, (๒๕๕๘)	ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มประชากรเป็นเพศชาย และเพศหญิง ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชนมากกว่า ๑๐ ปี เป็นข้าราชการ ข้าราชการการเมือง สมาชิกเทศบาลและรับจ้าง ๒. หลักพุทธธรรม ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยเฉพาะ ๓ ด้าน คือ มัตตัญญูตา ปุคคลปโรปรัญญูตา ปริสัญญูตา ๓. ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่มีความเก่ง และความดีควบคู่กัน ด้านความเก่งผู้นำชุมชนควร มีคุณลักษณะ มีความรู้ทางการศึกษา
ธิดาวุฒิ หมั่นมี, (๒๕๖๐).	ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำจะต้องมีองค์ความรู้ องค์ความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำ องค์ความรู้ทางด้านการบริหาร และองค์ความรู้ทางด้านการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การใช้สติปัญญานั้น ๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ มีศิลปะในการปกครองคือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้ นำ เป็นนักบริหารมืออาชีพ และเป็นนักพัฒนามืออาชีพ

^{๑๓๖} พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควิทย์.”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๖ สารสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
นพดล ไชยสุระ, (๒๕๖๑).	ได้ทำการศึกษาเรื่อง “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิผลองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมองค์การธรรมาภิบาล และประสิทธิผล อยู่ในระดับมาก ๒. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่ง รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ๓. แนวทาง พัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรมองค์การ ต้อง พัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา
ณัฐวัฒน์ สุดประเสริฐ, (๒๕๕๕).	ได้ศึกษา “เรื่องคุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่พึงประสงค์ในยุคโลกา ภิวัตน์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท” พบว่า ๑. มุ่งตัวผู้นำทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญใส่ใจกับการเข้าสู่ อำนาจ ๒. ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรง คือ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้าน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งรูปแบบที่สร้างขึ้นมีความสอดคล้องกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ ๓. แนวทางพัฒนาด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านวัฒนธรรม องค์การ ต้องพัฒนาด้านการกระตุ้นทางปัญญา
อัมพร วงศ์โสภาก, (๒๕๕๕).	ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักสัพพริสธรรมของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า พระพุทธศาสนาได้ให้ ความสำคัญแก่ผู้นำ และบทบาทหน้าที่ของผู้นำ ที่จะสามารถนำพา องค์กรและผู้ใต้ปกครองไปสู่ความสุขสวัสดิ์ตามหลักคุณธรรม และ จริยธรรมที่พึงประสงค์การดำ เนินชีวิตอย่างถูกต้องเหมาะสม โดยมี หลักสัพพริสธรรมเป็นแบบในการสร้างภาวะผู้นำ
พิทยา สิทธิโชติ, (๒๕๕๖).	ได้ศึกษาเรื่อง “การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทาง การเมืองตามแนวพระพุทธศาสนา” ผลการศึกษาพบว่า เศษปฏิบัติ สูตร มีแนวคิดและหลักการพัฒนาคุณธรรม ตามแนวพระพุทธศาสนา อย่างสมบูรณ์ เริ่มต้นที่หลักการของ “ศีล” คือการกำหนดกรอบ กฎ เกณฑ์ในการดำรงชีวิต ที่มีกระบวนการ และวิธีการพัฒนาคุณธรรม มากการสร้างเกณฑ์มาตรฐานคุณธรรมและเครื่องมือชี้วัดคุณธรรมของ ผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมือง ตามแนวพระพุทธศาสนา ผู้วิจัยได้สรร หาและกลั่นกรองหลักธรรมร่วมกับผู้เชี่ยวชาญทางพระพุทธศาสนา มี ความเห็นสอดคล้องกันในการนำหลัก อนุพุพิภิกกถา

ตารางที่ ๒.๖ สารสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหาสกล ฐานวุฑโฒ (วงษ์เขียด), (๒๕๖๐).	<p>ได้ทำการวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. การตัดสินใจของผู้นำนั้นต้องยึดหลักประชาธิปไตย เป็นการฟังเสียงส่วนใหญ่ที่ประกอบพร้อมไปด้วยความชอบธรรม มุ่งงาน อยู่ในระดับปานกลางยังต้องพัฒนา ๒. คนที่จะทำงานรับใช้ประชาชนบริการชุมชน ต้องมีความอดทน ไม่มีอคติ ซื่อสัตย์ มีความประพฤติดีซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางกายภาพ การพัฒนาพฤติกรรม และการพัฒนาปัญญาการพัฒนาทางกายภาพ หรือกายภาวนาเป็นปัจจัยให้เกิดคุณลักษณะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๓. รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ๓ ด้าน ๑) กายภาวนา ๒) ศิลภาวนา ๓) จิตภาวนา
พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ), (๒๕๕๙).	<p>ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ผลการวิจัยพบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย โดยภาพรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก ๒. หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่ หลักทศตยปาปนิกรรม สมนัตตตา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำ ๓. รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย การส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองและมีโครงการพัฒนาทักษะ
โอฬาร์ ปัญญาพิติพัฒน์, (๒๕๕๙).	<p>ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย” ผลการวิจัยพบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ภาวะผู้นำของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย พบว่า มีสภาพปัญหาการ พัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย ๒. การพัฒนาภาวะผู้นำของ หลักพุทธธรรมประยุกต์ใช้ สังคหวัตถุ ๔ พรหมวิหาร ๔ และพุทธธรรมเพื่อการบ่งชี้คุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ สปัจริยธรรม ๗

ตารางที่ ๒.๖ สารสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พระมหาอุตร สุทธิญาโณ (เกตุทอง), (๒๕๕๗).	<p>ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โควีรี่.”</p> <p>ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายต่างกัน ผู้นำหมายถึงคน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงสภาพที่เป็นนามธรรม เช่น ความสามารถหรืออิทธิพลในการนำ เป็นต้น ผู้นำแนวพุทธกำเนิดจากการที่มนุษย์ต้องการบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรม และคุณธรรม มาปกครองดูแล สำหรับลักษณะผู้นำแนวพุทธ ในการเปรียบเทียบ ผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบภาวะผู้นำ มีความเหมือนกันในด้านที่หมายถึงผู้ที่ช่วยให้คนไปถึงจุดหมาย ต่างกันตรงที่พุทธศาสนาเน้นการให้ และเสียสละ ส่วนโควีรี่เน้นการคิดแบบชนะด้วยกันทั้งสองฝ่าย ด้านพฤติกรรม เหมือนกันคือตรงที่การเป็นแบบอย่างที่ดี</p>
ศุภณัฐ เจริญสุข, (๒๕๕๘).	<p>ได้ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า</p> <p>๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำได้แยกออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่</p> <p>๑) กลยุทธ์ในการพัฒนาการครองตนยังขาดความเข้าใจตนเองในการนำทางวิสัยทัศน์ ๒) กลยุทธ์การพัฒนาการครองคนจะข้อจำกัดของภาวะผู้นำของเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนอยู่มาก และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาการครองงาน</p> <p>๒. เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนสำหรับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ หลักสัปปริสธรรมที่เป็นธรรมของสัปปริสชน ประกอบด้วย ๗ คุณลักษณะ ๑) อัมมัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้หลักการ ๒) อัตถัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเป้าหมาย ๓) อัตตัญญตา คือ รู้จักตนเองอย่างดี ๔) มัตตัญญตา คือ ผู้นำต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะ ๕) กาลัญญตา คือ รู้จักเวลาจัดการบริหารเวลา ๖) ปริสัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักจัดชุมชน และ ๗) ปุคคลปโรปรัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล</p> <p>๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒนา วิสัยทัศน์มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำ เชิงจริยธรรม</p>

๒.๗.๒. งานวิจัยเกี่ยวกับเทศบาล

พิรัชย์ ศรีราม ได้ทำการวิจัยเรื่อง. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า สภาพทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นชุมชนอยู่ในเขตเกษตรกรรม และเขตอุตสาหกรรม การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่ามีปัญหา และผลกระทบ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริการสาธารณะ ด้านการบริหารบุคคล ด้านบริหารการศึกษา และด้านบริหารสาธารณสุข การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรม พบว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานอยู่ในระดับที่ดีมาก การมีส่วนร่วมของบุคลากรเทศบาลกับประชาชน ในด้านการบริหาร การบริการ และการสนับสนุน บุคลากรเทศบาล และประชาชนต้องมีธรรมาภิบาลในการปฏิบัติงานและมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารงานของเทศบาล การบริหารงานที่ยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรม และการเสียสละ เพื่อให้การบริหารงานบรรลุเป้าหมาย

ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กร ในด้านการบริหาร การบริการ และการสนับสนุน บุคลากรเทศบาล และประชาชน วัฒนธรรมขององค์กรเป็นหัวใจสำคัญในการให้การบริการสาธารณะ เพราะเป็นองค์กรที่มีความใกล้ชิดกับประชาชน ความคาดหวัง และความพึงพอใจของผู้รับบริการ และผู้ให้บริการอย่างสม่ำเสมอ

ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหาร ในด้านการบริหาร การบริการ และการสนับสนุน บุคลากรเทศบาล และประชาชน เพราะเทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นจะต้องดำเนินงานโดยรับผิดชอบต่อหลักกฎหมาย และต่อประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ยึดมั่นในหลักการ ยึดมั่นในหลักคุณธรรม และการเสียสละ

ปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนา ในด้านการบริหาร การบริการ และการสนับสนุน บุคลากรเทศบาลมีหน้าที่ต้องปฏิบัติตามกรอบยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ อำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารเทศบาลปฏิบัติตามนโยบายภายใต้กรอบยุทธศาสตร์การพัฒนาที่มีธรรมาภิบาลการกำหนดเป้าหมาย และทิศทางขององค์กรให้ชัดเจน

หลักความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมภาคสังคม ในด้านการบริหาร การบริการ และการสนับสนุน บุคลากรเทศบาล ความโปร่งใส และการมีส่วนร่วมภาคสังคมคือการบริหารงานของเทศบาล ผู้บริหาร และบุคลากรเทศบาลต้องมีความเป็นธรรมาภิบาล มีความโปร่งใสในการร่วมมือการบริหารจัดการทุกกิจกรรมของเทศบาล ให้มีความโปร่งใส สามารถตรวจสอบได้ในการบริหาร^{๑๓๗}

ปกรณ มหากันธา ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ” ผลการศึกษาวิจัย พบว่าหลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กร ตามแนวทางพระพุทธานุชาตสังคยาเชิงพุทธบูรณาการ หลักการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักธรรมาภิบาล ปรากฏใน ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมือง และสังคมที่ดีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำแนกตามหลักพุทธธรรม และหลักธรรมาภิบาล

^{๑๓๗} พิรัชย์ ศรีราม, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).*

กลุ่มผู้บริหาร มีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมาก

รูปแบบ และกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับอยู่ในระดับมากทุกรายการ กระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ มีลำดับขั้นตอน ได้แก่ กำหนดยุทธศาสตร์การบริหารองค์กร ด้วยการปลูกฝังค่านิยมที่พึงประสงค์ บูรณาการนำหลักการบริหารทางพุทธศาสนา และหลักการบริหารแบบธรรมมาภิบาล เพื่อกำหนดค่านิยมที่พึงประสงค์ขององค์กร กำหนดวิธีการบริหารองค์กรให้ความรู้โดยการสัมมนา ฝึกอบรม เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร และการพัฒนาองค์กร และกำหนดลักษณะการบริหารที่พึงประสงค์ เพื่อ เกิดประโยชน์ตน(องค์กร) เกิดประโยชน์ผู้อื่น (ประชาชน) และเกิดประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่าย สามารถเป็นต้นแบบ และเป็นแบบอย่างที่ดี ให้แก่องค์กรอื่นๆ ต่อไป^{๑๓๘}

ภวัต นิตยโชติ ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลาพบว่า บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา ความมุ่งมั่นทุ่มเทยังไม่เต็มที่ประสิทธิภาพ และประสิทธิผลงานอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานยังไม่เกินมาตรฐาน การให้บริการยังขาดความเป็นมิตร การบริการทำตามกรอบอำนาจหน้าที่ พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการบริการที่ดียังไม่ได้ออกมาจากข้างใน ความสนใจในการศึกษาหาความรู้ยังมีอยู่น้อย ขาดความรู้ที่เป็นสหวิทยาการ ขาดแรงจูงใจที่จะพัฒนาตนเอง ยังมีการเลือกปฏิบัติ ไม่กล้าตัดสินใจต่างคนต่างทำงานของตน การทำงานต้องรอการสั่งการจากฝ่ายบริหาร ผู้นำมักจะเป็นผู้นำตามโครงสร้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่มีคุณสมบัติของผู้นำโดยธรรมชาติ

การประยุกต์ใช้หลัก พละ ๔ พบว่า การอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมีปัญหา ในการคิดที่อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงานทำให้ได้คำตอบถูกต้องตรงกับความเป็นจริง มีความคิดที่สร้างสรรค์ รู้ถึงจุดดี จุดด้อยของตนเอง รู้นิสัยของผู้อื่น มีความมุ่งมั่น มีจิตใจที่เข้มแข็ง สู้ปัญหา เอาใจใส่ และมีความเพียรพยายามที่จะคิดค้น แยกแยะแก้ไขปัญหาได้อย่างเป็นระบบ มีความกล้าในการทำงานที่ยากและท้าทาย ประพฤติตนตามหลักเบญจศีล ละเว้นอบายมุขเป็นแบบอย่างที่ดี มีมนุษยสัมพันธ์ช่วยเหลือเกื้อกูลกันผู้อื่น วางตนสม่ำเสมอไม่เปลี่ยนแปลง

รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ พบว่า ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย โดยใช้สื่อประสมใช้เกม และกิจกรรม แบบค่อยเป็นค่อยไป แยกเฉพาะกลุ่มโดยให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถ ให้มีวิธีคิดที่เป็นระบบ ระเบียบ มีขั้นตอน โดยใช้เหตุผล มีสติ สมาธิ ฝึกฝนให้มองรอบด้าน รู้จักตนเอง รู้จักคนที่เกี่ยวข้อง รอบรู้ในงานที่ทำ แม่นยำในกฎระเบียบ เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ตลอดเวลา มีความคิดสร้างสรรค์ มีความฉลาดในการบริหารจัดการ มีความมุ่งมั่นขยัน ไม่ย่อท้อต่อปัญหา และอุปสรรค มานะอดทน นอบน้อม พุดจาไพเราะ มีความประพฤติดี ห่างไกลอบายมุขทั้งหลาย สร้างสรรค์งานบริการที่ดีเหนือความคาดหมายมีใจรักในการบริการกับสมาชิกในทีม เกรงใจเพื่อนร่วมงาน รับผิดชอบพฤติกรรมดี วาจาดี มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีใจรักในองค์กร มีความเข้าใจ

^{๑๓๘} ปกรณ์ มหากันธา ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

วัฒนธรรมองค์กร วางตัวเหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ที่เกี่ยวข้อง ความคิดเห็นในเชิงรักษาผลประโยชน์ส่วนรวม มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการจูงใจหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม มีความยุติธรรมเสมอภาค กล่าวได้ กล่าวเสีย ไม่กลัวความยากลำบาก เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เสียสละ แบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มกำลังโดยไม่ต้องร้องขอ^{๑๓๙}

รินทอง แก้วทุม ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการพัฒนาเชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัย พบว่า ด้าน นโยบาย มีการบริหารการพัฒนาตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้าน แผนงานมีการประชาสัมพันธ์ให้รู้ล่วงหน้าเพื่อจัดประชุมทำแผนงานร่วมกัน มีการลงพื้นที่จริงเพื่อประชุมประชาคมสำรวจปัญหาพร้อมกันทุกปี มีการแสดงความคิดเห็นร่วมกัน มีการจัดทำแผนงานร่วมกันเพื่อพัฒนาท้องถิ่นตามสภาพความเป็นจริง มีการจัดเรียงลำดับปัญหาที่เร่งด่วนตามความเดือดร้อนของประชาชนในท้องถิ่น มีการทบทวนขั้นตอนการทำงานตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน ด้านโครงการ มีการพิจารณาจัดทำโครงการและกิจกรรมร่วมกันระหว่างผู้บริหารท้องถิ่นและประชาชนในพื้นที่

หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา พบว่า หลักผละ ๕ เป็นธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลต่อประชาชนในท้องถิ่น การบริหารการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเริ่มต้นจากการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน โดยเฉพาะจะต้องมีพระสงฆ์เป็นผู้นำทางจิตวิญญาณเข้ามามีส่วนร่วมด้วย ทั้งนี้ ในการบริหารการพัฒนา ด้าน นโยบาย แผนงาน โครงการ จะต้องมีการบูรณาการร่วมกับหลักพุทธธรรมมาใช้เพื่อเสริมสร้างคุณธรรมและพัฒนาคุณภาพชีวิตควบคู่ไปกับการจัดทำประชาคมเกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา การบริหารการพัฒนา ด้านนโยบายเชิงพุทธ ได้แก่ นโยบายสัทธาพละ นโยบายวิริยพละ นโยบายสติพละ นโยบายสมาธิพละ นโยบายปัญญาพละ การบริหารการพัฒนา ได้แก่ แผนงานสัทธาพละ แผนงานวิริยพละ แผนงานสติพละ แผนงานสมาธิพละ แผนงานปัญญาพละ การบริหารการพัฒนา ได้แก่ โครงการสัทธาพละ โครงการวิริยพละ โครงการสติพละ โครงการสมาธิพละ เป็นแนวทางของการบริหารการพัฒนาเชิงพุทธที่เป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยและเป็นองค์ความรู้ที่มีส่วนสำคัญในการช่วยส่งเสริมการบริหารพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตั้งไว้^{๑๔๐}

^{๑๓๙} ภาวัต นิตยโชติ, “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักผละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา”, *ดุขฎฐินิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^{๑๔๐} รินทอง แก้วทุม, “การบริหารการพัฒนาเชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม”, *ดุขฎฐินิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎฐิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

อภิษฎา ศรีเครือตง ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก การมีกิจกรรมอย่างต่อเนื่อง ควรมีการกำหนดโครงสร้างและตารางกิจกรรมไว้ให้ชัดเจน มีการจัดกีฬาสนทนาระหว่างชุมชน มีการวางแผนงานร่วมกัน ควรมีการพบปะเพื่อประเมินผลร่วมกันประจำทุกเดือน และให้มีการจัดงานประเพณีท้องถิ่นร่วมกัน ปัจจัยด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน คือการมีความจริงใจต่อกัน รับฟังความคิดเห็นให้ความร่วมมือในกิจกรรมของชุมชน มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารกันระหว่างสมาชิกปัจจัยด้านการมีส่วนร่วมของสมาชิก การเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกระบวนการวางแผนและการตัดสินใจ คิดและเสนอปัญหา การแบ่งปันผลประโยชน์ การประเมินผล การสนับสนุนการดำเนินงานด้านต่าง ๆ ในการพัฒนาชุมชนปัจจัยด้านการมีเป้าหมายการทำงานที่ชัดเจน การมีเป้าหมายร่วมกันและยึดโยงเกาะเกี่ยวกันด้วยประโยชน์สาธารณะ และของสมาชิก มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนา อาจเป็นหมู่บ้านชุมชนอื่น ๆ ท้องถิ่น ภาครัฐราชการ องค์กรเอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ และอื่น ๆ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน การมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง มีความรักท้องถิ่นรักชุมชน ปัจจัยด้านการมีทีมงานที่ดีการไว้วางใจซึ่งกัน และกันได้ข้อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลบลมคมใน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกที่ทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน^{๑๔๑}

วิจัยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยมีการนำหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๗ ได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๗ สาระสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวกับเทศบาล

นักวิจัย	ผลการวิจัย
พิรัชย์ ศรีราม, (๒๕๕๗).	ได้ทำการวิจัยเรื่อง. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” ผลการวิจัยพบว่า ๑) สภาพทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่ามีปัญหาด้านการบริหารงาน ๕ ด้าน ๒) การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามหลักธรรมาภิบาล ๖ ด้าน และหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ด้าน พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการบริหารงานอยู่ในระดับที่ดีมาก และ ๓) ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ PIRAT MODEL ดังนี้ (๑) Participation (๒) Importance (๓) Responsibility (๔) Authority (๕) Transparency

^{๑๔๑} อภิษฎา ศรีเครือตง, “การพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรี”, รายงานการวิจัย, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ตารางที่ ๒.๗ สารสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวกับเทศบาล (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ปกรณ์ มหากันธา, (๒๕๕๖).	ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบ และกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ” ผลการศึกษาวิจัย พบว่าหลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กร ตามแนวทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ อธิปไตย ๓ อคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปรีหานิยธรรม ๗ สัมปยุตธรรม ๗ หลักราชาธรรม ๑๐ หรือทศพิธราชธรรม และหลักจักรวรรดิวัตรเชิงพุทธบูรณาการ
ภวัต นิตยโชติ, (๒๕๖๐).	ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา” ผลการวิจัยพบว่า ๑. สภาพปัจจุบันของสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเทยังไม่เต็มที่ประสิทธิภาพอยู่ในเกณฑ์มาตรฐาน การให้บริการยังขาดความเป็นมิตร ๒. การประยุกต์ใช้หลัก พละ ๔ ในการพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การอบรมให้บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมีปัญญา อาศัยวิธีการที่สอดคล้องกับงาน ทำให้ถูกต้องตรงกับความเป็นจริง ๓. รูปแบบการพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ใช้เทคนิคการฝึกอบรมที่หลากหลาย
รินทอง แก้วทุม, (๒๕๖๐).	ได้ศึกษาเรื่อง “การบริหารการพัฒนาเชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม” ผลการวิจัย พบว่า ๑. สภาพการบริหารการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ด้าน นโยบาย มีการบริหารการพัฒนาตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี ด้าน แผนงานมีการประชาสัมพันธ์ให้รู้ล่วงหน้าเพื่อจัดประชุมทำแผนงานร่วมกัน ๒. หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวกับการบริหารการพัฒนา พบว่า หลักพละ ๕ ประการ เป็นธรรมที่มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการส่งเสริมการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๓. แนวทางการบริหารการพัฒนาเชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า การบริหารการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเริ่มต้นจากการมีส่วนร่วมของประชาชนทุกภาคส่วน

ตารางที่ ๒.๗ สารสำคัญของงานวิจัยที่เกี่ยวกับเทศบาล (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
อภิษฎา ศรีเครือตง, (๒๕๕๘).	ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรีโดยรวมทั้ง ๕ ด้านส่งผลต่อการพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรีอยู่ในระดับมาก ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกัน การมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง มีความรักท้องถิ่นรักชุมชน ปัจจัยด้านการมีทีมงานที่ดีการไว้วางใจซึ่งกันและกันได้ข้อสัจต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลัทธิลบลมคมใน มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลัก

๒.๗.๓. งานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา สังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือ คุณธรรม และการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตาม เป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดีหรือ วิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ และสัปปุริสธรรม ๗ หลักธรรมเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหาร และจัดการสมัยใหม่ได้ ในการวิจัยเรื่องการ พัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนของเขตเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ผู้วิจัยได้ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ซึ่งได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม๗ ไว้หลายท่าน ดังนี้

ปกรณ มหากันธา ได้วิจัยเรื่องรูปแบบ และกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๓ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปรีหานิยธรรม ๗ สัปปุริสธรรม ๗ หลักราชธรรม ๑๐ หรือทศพิธราชธรรม และหลักจักรวรรดิวัตร การบริหารองค์กรส่วนท้องถิ่น จำแนกตามหลักพุทธธรรมและหลักธรรมาภิบาล กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ และกระบวนการบริหารองค์กรส่วนปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และน้อยที่สุดคือ หลักความโปร่งใส^{๑๔๒}

^{๑๔๒} ปกรณ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ” รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบของระบอบการปกครองที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษาพบว่า

๑. รูปแบบการปกครองทางรัฐศาสตร์มีความซับซ้อน และต้องอาศัยองค์ประกอบต่าง ๆ เป็นพื้นฐาน การรักษารูปแบบของระบอบการปกครองจะต้องมี กระบวนการทางการเมืองการปกครองที่สอดคล้องกับเป้าหมายของระบอบการปกครอง

๒. พระพุทธศาสนาเถรวาทให้ความสำคัญแก่หลักการ คือธรรมมากกว่าให้ความสำคัญแก่รูปแบบของ ระบอบการปกครอง เนื่องจากธรรมเป็นปัจจัยสำคัญที่ผู้ปกครองยอมรับ ยิ่งไปกว่านั้น แนวคิดเรื่อง อำนาจอันชอบธรรม สิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาค และหลักนิติธรรมยังสอดคล้องกับหลักธรรม คำสอนในพระพุทธศาสนาอีกด้วย

๓. รูปแบบของระบอบการปกครองที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม เป็นผลจากการบูรณาการหลักการในระบอบประชาธิปไตยเข้ากับหลักพุทธธรรม เรียกว่า “ธัมมิกประชาธิปไตย” อันประกอบด้วยหลักการสำคัญได้แก่ อำนาจอันชอบธรรม สิทธิเสรีภาพภายใต้ขอบเขต ศีลธรรมอันดีงาม ความเสมอภาค และหลักนิติธรรม ในระบอบการปกครองรูปแบบนี้ผู้ปกครองต้องมี คุณภาพ ผู้ปกครองกับผู้ใต้ปกครองสัมพันธ์กันโดยหน้าที่โครงสร้างทางการเมืองการปกครองควรมี ธรรมเป็น แกนหลักและจุดมุ่งหมายทั้งระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรมควรจะดำเนินไปสู่ธรรม โดยธรรม และเพื่อธรรม^{๑๔๓}

วราภุมิ สุวโสภา ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษาพบว่า

๑. สภาพปัญหาทั่วไปของการดำเนินการเศรษฐกิจ ชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า คริวเรือนชุมชนส่วนใหญ่อยู่ในภาวะพอยังชีพมีรายได้ค่อนข้างน้อยแต่ก็ใช้จ่ายอย่างเพียงพอไม่ใช้จ่ายเกินตัว และมีส่วนน้อยที่รายได้ค่อนข้างสูง แม้ว่าชุมชน จะไม่มีการรวมกลุ่มในการผลิตสินค้า หรือบริการชนิดใดชนิดหนึ่งก็ยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร

๒. กระบวนการในการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธธรรม จัดทำแผน และกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม และสนับสนุนจัดอบรมให้ความรู้ และจัดสรรงบประมาณ โดยกำหนดยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเศรษฐกิจฐานล่างเพื่อ การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน

๓. แนวทางการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธธรรมที่ภูธธัมมิกัตถประโยชน์ ๔ นำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาชีวิตในสังคมไทย ๑) การนำหลักอุฏฐานสัมปทามาแก้ปัญหาการขาดความเพียรหรือแก้ไขความเกียจคร้านสิ่งสำคัญก็คือการ ระมัดระวังหรือสำรวมรักษากาย วาจา ใจ ๒) การนำหลักอารักขสัมปทามาแก้ปัญหาชีวิตการไม่รู้จัก รักษาทรัพย์คือการใช้จ่ายเงินตามหลักธรรมคนรู้จักทำมาหาเลี้ยง ๓) การนำหลักกัลยาณมิตรตามา แก้ปัญหาชีวิตการคบคนพาลความมีกัลยาณมิตร คือมีผู้แนะนำสั่งสอนที่ปรึกษาเพื่อนที่คบหา และบุคคลผู้แวดล้อมที่ดี ความรู้จักเลือกเสวนาบุคคล และ ๔) การนำหลักสมชีวิตามาแก้ปัญหาชีวิตการ ใช้จ่ายทรัพย์เกินฐานะให้รู้จัก

^{๑๔๓} นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง, “รูปแบบของระบอบการปกครองที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ประมาณในการเลี้ยงชีวิตโดยทางชอบธรรมกล่าว คือการดำรงชีวิตตาม หลักสัมมาอาชีวะ ประพฤติ ปฏิบัติตามหลักของศีลซึ่งเป็นหลักขั้นพื้นฐานที่ประทับระคองกาย วาจา ให้เรียบร้อย และทำงานที่ สุจริต^{๑๔๔}

ประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์การเมือง การ ปกครองในคัมภีร์พระพุทธศาสนา” จากผลการศึกษาวิจัย พบว่าการเมืองการปกครอง หมายถึง การ ปกครองดูแลแผ่นดินที่เป็นอาณาเขตรัฐของตน รวมถึงการดูแลบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชากรราษฎร ที่อาศัยอยู่ภายในแผ่นดิน ซึ่งจะเข้าใจแนวคิด เกี่ยวกับการเมืองการปกครองได้จากบริบทต่าง ๆ ใน คัมภีร์ พระพุทธศาสนามี ๓ บริบท คือ (๑) บริบท ทางการเมือง (๒) บริบททางสังคม และ (๓) บริบท ทางเศรษฐกิจ โดยบริบททางการเมืองนั้นมีทั้ง ความหมายของรัฐ การกำเนิดและวิวัฒนาการของรัฐ ความสำคัญของรัฐ ความสัมพันธ์ภายในรัฐ สงครามระหว่างแคว้น อำนาจในการปกครอง ความหมาย ของอธิปไตย ๓ และ ผู้ปกครองมีโครงสร้างทางสังคมที่เป็นนักรบ นักบวช และสามัญชน จนในที่สุด กลายมาเป็นระบอบวรรณะที่มีกษัตริย์ เป็นชนชั้นปกครอง สภาพเศรษฐกิจสมัยพุทธกาลเป็นการ ผสมผสานระหว่างการเลี้ยงสัตว์ และกสิกรรมเป็นหลักกรรมที่ใช้ในการปกครองเหมาะสมกับการ เป็นอยู่ในสมัยนั้น เช่น หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ จักรวรรดิวัตร ๑๒ ประการ สังคหวัตถุ ๔ ประการ อคติ ๔ ประการ ใช้สำหรับชนชั้นผู้นำหลักกรรมที่ใช่และประพฤติดรวมกัน ทั้งชนชั้นผู้ปกครอง ผู้สนองงาน ข้าราชการบริพารและประชากรราษฎร เช่น ทิศ ๖ และ จริต ๖ รูปแบบการบริหารรัฐกิจใน คัมภีร์พระพุทธศาสนาแบ่งเป็น ๒ รูปแบบ คือ (๑) แบบ ราชาธิปไตย และ (๒) แบบสามัคคีธรรม ซึ่งมี ๓ ประเด็น คือ (๑) ความหมาย (๒) อธิปไตย และ (๓) หลักการปกครอง โดยการปกครองแบบ ราชาธิปไตยนี้เป็นระบบการเมืองการปกครองของไทยในอดีต เรียกว่าสมบูรณาญาสิทธิราช พระมหากษัตริย์มีอำนาจสิทธิ์ขาดในการบริหารประเทศเมืองที่ เป็นศูนย์กลางในปกครองในสมัย พุทธกาลมี ๔ รัฐ ได้แก่ มคธ โกศล วังสะ และอวันตี การปกครอง แบบสามัคคีธรรม ปัจจุบันเรา เรียกว่า ประชาธิปไตย คือ รัฐวชิ วิถีการบริหารรัฐกิจในคัมภีร์พระพุทธศาสนามี ๒ วิธี คือ (๑) วิถีการบริหารรัฐกิจในสวน ข้าราชการบริพารและ (๒) วิถีการบริหารรัฐกิจในสวนประชากรราษฎรทั้งสวน คฤหัสถ์ และส่วนสมณสงฆ์ ซึ่งมี ๔ ประเด็น คือ (๑) ความหมาย (๒) การได้รับตำแหน่งหรือการ แบ่งกลุ่มการปกครอง (๓) บทบาท และหน้าที่ และ (๔) คุณธรรมในคัมภีร์พระพุทธศาสนา สำหรับการ ประยุกต์รูปแบบและวิถีการบริหารรัฐกิจมาใช้ในสังคมปัจจุบัน เช่น พระราชา ทรงให้ความสำคัญ แก่พระสงฆ์ในพระพุทธศาสนาในปัจจุบัน เช่น ทางคณะรัฐบาลต้องให้ความสำคัญ และปรึกษาปัญหา กับคณะสงฆ์ การประยุกต์หลักกรรมในการบริหารรัฐกิจแบบสามัคคีธรรมของ แคว้นวัชชีมาใช้ใน ระบบการปกครองระบอบประชาธิปไตยที่มีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข^{๑๔๕}

^{๑๔๔} วราภุมิ สุวะโสภา, “การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธ ธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^{๑๔๕} ประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์, “การศึกษาวิเคราะห์การเมืองการปกครองในคัมภีร์พระพุทธศาสนา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหา จุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสังเคราะห์ และประมวลความรู้ได้ว่าหลักพุทธธรรมนั้นมีความสำคัญกับทั้งผู้บริหาร และผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะสัปบุริสธรรม ๗ ทั้ง๗ด้านได้แก่ อัมมัญญา อตถัญญา อตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปรีสัญญา และบุคคลปโรปรัญญา ผู้ใดนำไปใช้ ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ชุมชนและประชาชน

ตารางที่ ๒.๘ สารสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวกับหลักพุทธธรรม

นักวิจัย	ผลการวิจัย
ปกรณ มหากันธา, (๒๕๕๗)	วิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมในการบริหาร องค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๓ อคติ ๔ พรหม วิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปทานิยธรรม ๗ สัปบุริสธรรม ๗ หลักราชธรรม ๑๐ และหลักจักรวรรดิวัตร
นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง, (๒๕๕๖)	ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบของระบอบการปกครองที่พึง ประสงค์ตามหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษาพบว่า ๑. รูปแบบการปกครองทางรัฐศาสตร์มีความซับซ้อน และต้องอาศัยการเมืองการปกครองที่สอดคล้องกับเป้าหมายของระบอบการปกครอง ๒. ให้ความสำคัญแก่หลักการ คือธรรมมากกว่าให้ความสำคัญแก่รูปแบบ เป็นปัจจัยสำคัญ นิติธรรมยังสอดคล้องกับหลัก คำสอนในพระพุทธศาสนาอีกด้วย ๓. เป็นผลจากการบูรณาการหลักการในระบอบประชาธิปไตยเข้ากับหลักพุทธธรรม
ประพัฒน์ ปญญาชาติ รักษ์, (๒๕๕๖)	ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์การเมือง การปกครองใน คัมภีร์พระพุทธศาสนา” จากผลการศึกษาวิจัยพบว่า การเมืองการปกครอง หมายถึง การปกครองดูแลแผ่นดินที่เป็นอาณาเขตรัฐของตน รวมถึงการดูแลบำบัดทุกข์บำรุงสุขให้แก่ประชาราษฎร์ที่อาศัยอยู่ในแผ่นดิน ซึ่งจะเข้าใจแนวคิด เกี่ยวกับการเมืองการปกครองได้จากบริบทต่าง ๆ ในคัมภีร์ พระพุทธศาสนา ผู้ปกครองมีโครงสร้างทางสังคมที่เป็น นักรบ นักบวช และสามัญชน จนในที่สุดกลายมาเป็นระบบวรรณะที่มี กษัตริย์ เป็นชนชั้นปกครอง สภาพเศรษฐกิจสมัยพุทธกาลเป็นการ ผสมผสานระหว่างการค้าเลี้ยงสัตว์ และกสิกรรมเป็นหลักกรรมที่ใช้ในการปกครองที่เหมาะสม

ตารางที่ ๒.๘ สารสำคัญงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักพุทธธรรม (ต่อ)

นักวิจัย	ผลการวิจัย
วราภุมิ สุวะโสภา, (๒๕๕๘).	ได้ทำการศึกษาเรื่อง “การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธธรรม” ผลการศึกษาพบว่า ๑. คริวเรือนชุมชนส่วนใหญ่อยู่ในภาวะพอยังชีพมีรายได้ค่อนข้างน้อยแต่ก็ใช้จ่ายอย่างเพียงพอไม่ใช้จ่ายเกินตัว ๒. จัดทำแผน และกำหนดยุทธศาสตร์ในการส่งเสริม และสนับสนุนจัดอบรมให้ความรู้และจัดสรรงบประมาณ โดยกำหนดยุทธศาสตร์เศรษฐกิจชุมชนพึ่งตนเองเพื่อมุ่งสู่การพัฒนาเศรษฐกิจฐานล่างเพื่อ การสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชน ๓. ทฤษฎีมิมิกัดลประโยชน์ ๔ นำมาใช้เพื่อแก้ปัญหาชีวิตในสังคมไทย ๑) การนำหลักอภุฐานสัมปทามาแก้ปัญหา ๒) การนำหลักอารักขสัมปทามาแก้ปัญหาชีวิตการไม่รู้จัก ๓) การนำหลักกัลยาณมิตตมา แก้ปัญหาชีวิตการคบคนพาล ๔) การนำหลักสมชีวิตตามมาแก้ปัญหาชีวิตการ ใช้จ่ายทรัพย์สินเกินฐานะให้รู้จักประมาณ

๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่ได้กล่าวแล้วข้างต้นผู้วิจัยสังเคราะห์เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยโดยสรุปที่มาของแต่ละตัวแปรดังนี้

๑. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ได้มาจากการทบทวนจากทฤษฎีของยุคล์ Yukl ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ทำให้กลุ่มสามารถประสบความสำเร็จตามเป้าหมายได้ดังนี้

- ๑) มีความเฉลียวฉลาด
- ๒) มีความพร้อม
- ๓) มีความเข้าใจในงาน
- ๔) มีความริเริ่ม และมุ่งมั่น
- ๕) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- ๖) มีความรับผิดชอบ
- ๗) มีความสามารถในการควบคุม

๒. การพัฒนาภาวะผู้นำ ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของ DuBrin,A.J, เป็นตัวแฝงภายนอกของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วยวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๕ วิธี

- ๑) การทำความรู้จักตนเอง
- ๒) การสร้างวินัยในตัวเอง
- ๓) การศึกษาที่มีการพัฒนา
- ๔) การแสวงหาประสบการณ์
- ๕) การให้คำปรึกษา

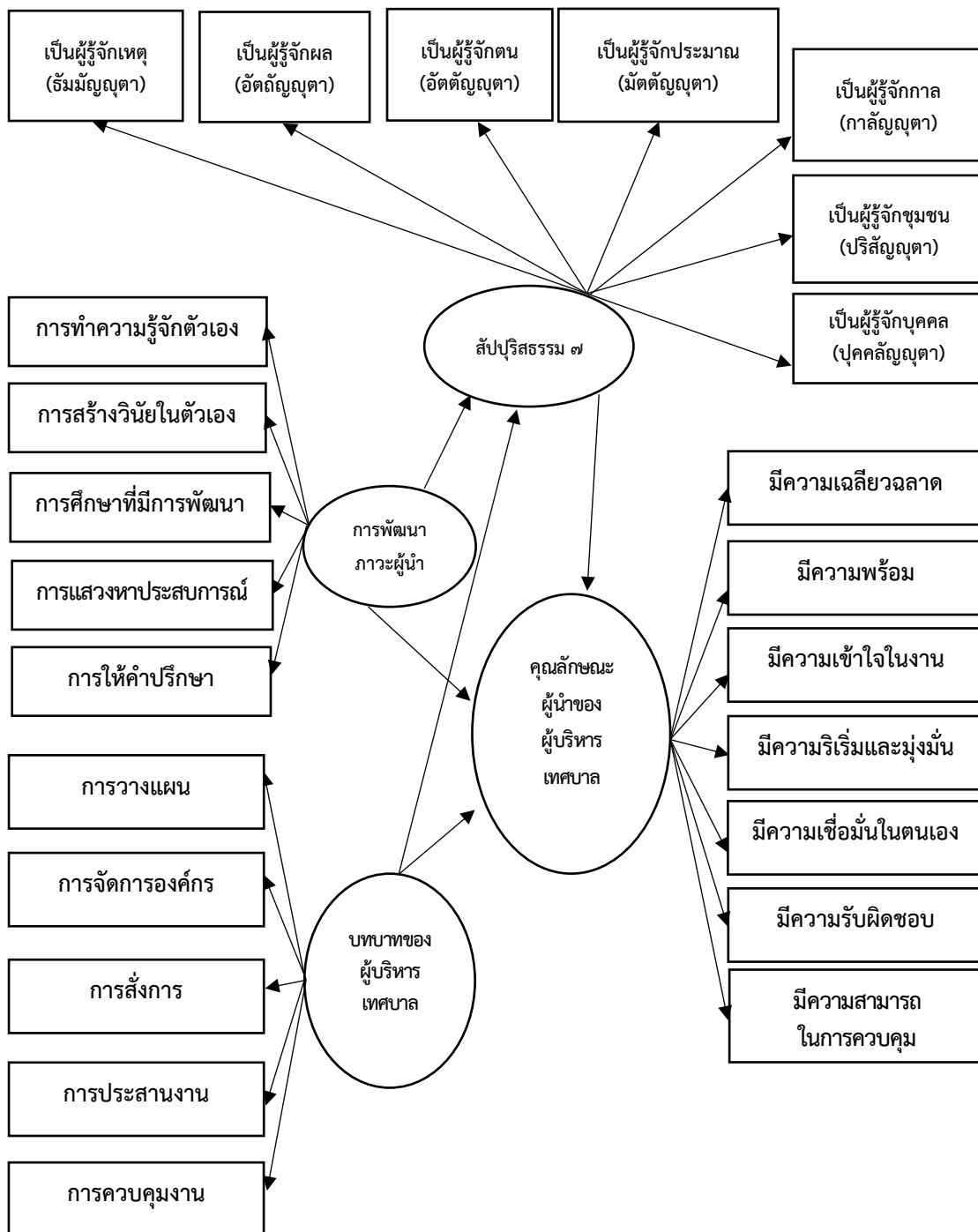
๓. บทบาทของผู้บริหารเทศบาล ในครั้งนี้ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎีของ Henri Fayol. เป็นตัวแฝงภายนอกของการวิจัยในครั้งนี้ประกอบด้วย

- ๑) การวางแผน
- ๒) การจัดการองค์กร
- ๓) การสั่งการ
- ๔) การประสานงาน
- ๕) การควบคุมงาน

๔. หลักสี่ปुरुสธรรม ในครั้งนี้ได้จากการค้นคว้าหลักพุทธธรรมในพระไตรปิฎก คือ คัมภีร์พระสุตตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฎิกวรรค (ภาษาไทย) เล่มที่ ๑๑ ข้อที่ ๓๓๑ หน้าที่ ๒๖๔ และขยายความโดย พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, (๒๕๕๑). ประกอบด้วย

- ๑) เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา)
- ๒) เป็นผู้รู้จักผล (วิธัตถัญญูตา)
- ๓) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา)
- ๔) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)
- ๕) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา)
- ๖) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา)
- ๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญูตา)

กรอบแนวคิดในการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” ดังแผนภาพที่ ๒.๔



แผนภาพที่ ๒.๔ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลัก สัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) หลังจากนั้นนำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์นำมาสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) วิธีดำเนินการวิจัยประกอบด้วยกระบวนการต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๓ การวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) มีทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) มุ่งเน้นการวิเคราะห์ในเชิงพรรณนา (Descriptive Analysis) มีแผนแบบการวิจัยแบบกลุ่มเดียวศึกษาสถานะการณ์โดยไม่มีการทดลอง (The One Shot Non-Experiment Case Study)

๓.๒ ระยะเวลาที่ ๑ การออกแบบการวิจัยเชิงปริมาณ

๓.๒.๑ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๑) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้ประชากรได้แก่ ผู้บริหารเทศบาลทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการที่มีจำนวนบุคลากร ๑๐๐ คนขึ้นไป มีจำนวน ๔,๔๗๒ คน^๑

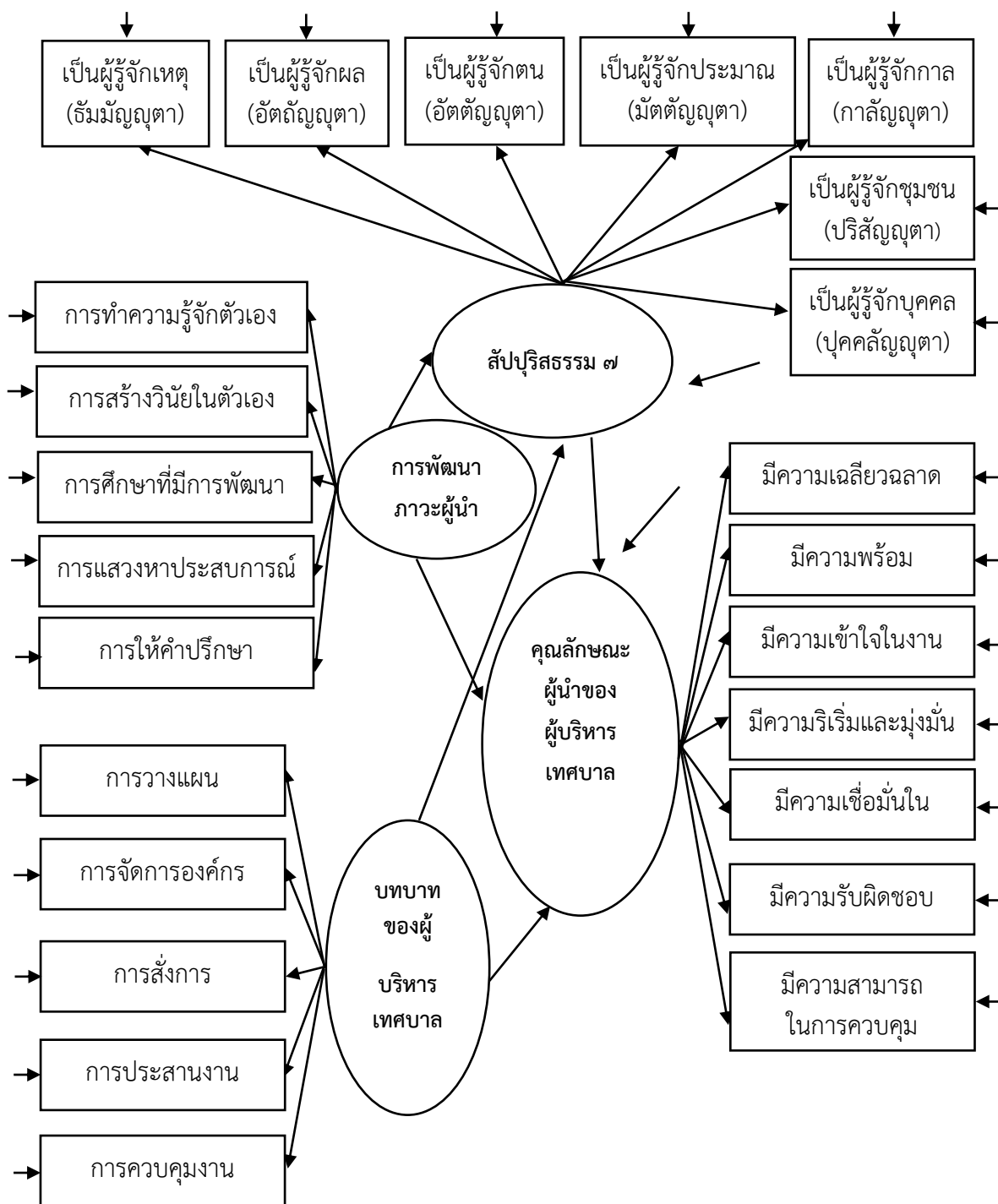
๒) กลุ่มตัวอย่าง

๒.๑) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาล บุคลากรของเทศบาลในเขตเทศบาล จังหวัดสมุทรปราการ จำนวน ๕๕๐ ตัวอย่าง สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดขนาดตัวอย่างในการวิจัยโดยการพิจารณาจากความเหมาะสมของจำนวนค่าพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่าภายใต้โมเดลตามสมมติฐานในกรอบแนวคิดที่ได้ศึกษาเอกสารและทบทวนวรรณกรรมตามแนวคิดของนักวิจัยด้านโมเดลการวิเคราะห์ทิสเลส คือ Lindeman, Merenda and Gold^๒ และ Weiss^๓ ที่ได้ทำการกำหนดขนาดตัวอย่างตามกฎอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร ไว้เป็น ๑ พารามิเตอร์ ใช้ตัวอย่าง ๑๐-๒๐ ตัวอย่าง จากกรอบแนวคิดการวิจัยพบว่าค่าพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณภายใต้โมเดลทิสเลสทั้งหมด ๕๕ พารามิเตอร์ ใช้เส้นพารามิเตอร์ละ ๑๐ ตัวอย่างเท่ากับ $๕๕ \times ๑๐ = ๕๕๐$ ตัวอย่าง ดังแสดงในแผนภาพที่ ๓.๑

^๑ ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการ, โครงสร้างท้องถิ่นจังหวัดสมุทรปราการ, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://samutprakanlocal.go.th/> [๑๘ มกราคม ๒๕๖๓].

^๒ Lindeman RH, Merenda PF, Gold RZ., **Introduction to Bivariate and Multivariate Analysis**, (Scott, Foresman, Glenview, IL, 1982), p. 163.

^๓ Weiss, R., **The Provision of Social Relationship**, In Z. Rubin (Ed), (Doing Unto others Englewood Cliff, N. J: Prentice-Hall, 1972), pp. 17-26.



แผนภาพที่ ๓.๑ แสดงจำนวนเส้นพารามิเตอร์ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปรีสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๒.๒) การสุ่มตัวอย่างผู้วิจัยเลือกใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบหลายชั้นตอนโดยชั้นตอนที่ ๑ สุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยการจัดแบ่งประชากรเป็นกลุ่มตามเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ จะใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน (Proportional Stratified Random Sampling) คำนวณจากสูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละกลุ่ม} = \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนผู้สูงอายุในแต่ละอำเภอ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน แสดงไว้ในตารางที่ ๓.๑

ตารางที่ ๓.๑ การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งตามสัดส่วน

ลำดับที่	ชื่อหน่วยงาน	จำนวน ผู้บริหาร บุคลากร	สัดส่วน	จำนวนกลุ่ม ตัวอย่าง
๑	เทศบาลนครสมุทรปราการ	๔๑๐	$\frac{๖๒๐ \times ๔๑๐}{๔,๔๗๒}$	๕๗
๒	เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย	๖๓๔	$\frac{๕๕๐ \times ๖๓๔}{๔,๔๗๒}$	๗๘
๓	เทศบาลเมืองลัดหลวง	๕๖๘	$\frac{๖๒๐ \times ๕๖๘}{๔,๔๗๒}$	๗๙
๔	เทศบาลตำบลบางเมือง	๕๕๐	$\frac{๖๒๐ \times ๕๕๐}{๔,๔๗๒}$	๗๖
๕	เทศบาลตำบลแพรกษา	๒๕๖	$\frac{๖๒๐ \times ๒๕๖}{๔,๔๗๒}$	๓๕
๖	เทศบาลตำบลบางปู	๗๒๐	$\frac{๕๕๐ \times ๗๒๐}{๔,๔๗๒}$	๘๘
๗	เทศบาลตำบลสำโรงเหนือ	๔๘๗	$\frac{๖๒๐ \times ๔๘๗}{๔,๔๗๒}$	๖๘
๘	เทศบาลตำบลด่านสำโรง	๓๒๐	$\frac{๖๒๐ \times ๓๒๐}{๔,๔๗๒}$	๔๔
๙	เทศบาลตำบลบางพลี	๑๒๗	$\frac{๖๒๐ \times ๑๒๗}{๔,๔๗๒}$	๑๘
๑๐	เทศบาลตำบลคลองด่าน	๑๑๐	$\frac{๖๒๐ \times ๑๑๐}{๔,๔๗๒}$	๑๕
๑๑	เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์	๑๔๘	$\frac{๖๒๐ \times ๑๔๘}{๔,๔๗๒}$	๒๑
๑๒	เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า	๑๔๒	$\frac{๖๒๐ \times ๑๔๒}{๔,๔๗๒}$	๒๐
รวมประชากร		๔,๔๗๒	รวมกลุ่มตัวอย่าง	๕๕๐

ชั้นตอนที่ ๒ จากนั้นใช้วิธีสุ่มตัวอย่างแบบอย่างง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการจับฉลากจนกระทั่งครบตัวอย่างตามที่ต้องการ

๓.๒.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ แบบสอบถาม (Questionnaires) เป็นเครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัจปฐิธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ แบ่งเป็น ๕ ส่วน

ส่วนที่ ๑ สอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน เป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List) จำนวน ๕ ข้อ

ส่วนที่ ๒ สอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๒๑ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

มีความเฉลียวฉลาด	จำนวน ๓ ข้อ
มีความพร้อม	จำนวน ๓ ข้อ
มีความเข้าใจในงาน	จำนวน ๓ ข้อ
มีความริเริ่มและมุ่งมั่น	จำนวน ๓ ข้อ
มีความเชื่อมั่นในตนเอง	จำนวน ๓ ข้อ
มีความรับผิดชอบ	จำนวน ๓ ข้อ
มีความสามารถในการควบคุม	จำนวน ๓ ข้อ

ส่วนที่ ๓ สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๒๐ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรดังนี้

การทำความรู้จักตัวเอง	จำนวน ๔ ข้อ
การสร้างวินัยในตนเอง	จำนวน ๔ ข้อ
การศึกษาที่มีการพัฒนา	จำนวน ๔ ข้อ
การแสวงหาประสบการณ์	จำนวน ๔ ข้อ
การให้คำปรึกษา	จำนวน ๔ ข้อ

ส่วนที่ ๔ สอบถามเกี่ยวกับบทบาทผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๒๐ ข้อ โดยแยกตามตัวแปรดังนี้

การวางแผน	จำนวน ๔ ข้อ
การจัดการองค์กร	จำนวน ๔ ข้อ
การสั่งการ	จำนวน ๔ ข้อ
การประสานงาน	จำนวน ๔ ข้อ
การควบคุมงาน	จำนวน ๔ ข้อ

ส่วนที่ ๕ สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาลักษณะผู้นำเทศบาลตามหลักสี่ปฐิธรรม ประกอบด้วยข้อคำถามทั้งหมด ๒๑ ข้อโดยแยกตามตัวแปรดังนี้

เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ
เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ
เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ
เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ
เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ
เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปุริสัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ
เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญูตา)	จำนวน ๓ ข้อ

ส่วนที่ ๒ ถึงส่วนที่ ๕ ผู้ศึกษาได้สร้างแบบสอบถามโดยใช้มาตรวัดแบบ Likert Scale^๔ ซึ่งจะมีข้อคำถามแบบประมาณค่าที่ใช้วัด ๕ ระดับ (Rating Scale) และมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

มากที่สุด	ให้คะแนน	๕	คะแนน
มาก	ให้คะแนน	๔	คะแนน
ปานกลาง	ให้คะแนน	๓	คะแนน
น้อย	ให้คะแนน	๒	คะแนน
น้อยที่สุด	ให้คะแนน	๑	คะแนน

จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้วิจัยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยในการอภิปรายผล ซึ่งผลจากการคำนวณโดยใช้สูตรการคำนวณความกว้างของอันตรภาคชั้น มีดังนี้^๕ จากสูตร

$$\begin{aligned} \text{ช่วงชั้นคะแนน} &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด}-\text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระบบการวัด}} \\ &= \frac{๕ - ๑}{๕} \\ &= ๐.๘๐ \end{aligned}$$

จะได้เกณฑ์การแปลผล ๕ ระดับ ดังนี้

คะแนนเฉลี่ย ๔.๒๑ - ๕.๐๐	หมายถึง	มากที่สุด
คะแนนเฉลี่ย ๓.๔๑ - ๔.๒๐	หมายถึง	มาก
คะแนนเฉลี่ย ๒.๖๑ - ๓.๔๐	หมายถึง	ปานกลาง
คะแนนเฉลี่ย ๑.๘๑ - ๒.๖๐	หมายถึง	น้อย
คะแนนเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๘๐	หมายถึง	น้อยที่สุด

๓) การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้

๓.๑) ศึกษาวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง หลักการ แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากเอกสาร ตำรา ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา และสร้างเครื่องมือเป็นแบบบันทึกเอกสาร เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลและนำมาวิเคราะห์ เก็บผลการวิเคราะห์ไว้ในแบบบันทึกเอกสาร

๓.๒) นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้ามาประมวลเพื่อกำหนดโครงสร้างของเครื่องมือและขอบเขตเนื้อหา โดยการสร้างแบบสอบถามเพื่อใช้สอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ โดยการนำข้อมูล

^๔ Likert, Rensis, “ The Method of Constructing and Attitude Scale” , **Reading in Attitude Theory and Measurement.** (Fishbein, Matin, Ed. New York: Wiley & Son, 1967), pp. 90-95.

^๕ มัลลิกา บุณนาค, **สถิติเพื่อการตัดสินใจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔๓.

สรุปประเด็นจากการวิเคราะห์ สังเคราะห์มาจัดทำเป็นข้อคำถามในแบบสอบถาม จำแนกตามตัวแปร รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้ง ๒๔ ตัวแปร รวมข้อคำถามทั้งสิ้น ๘๒ ข้อคำถาม ภายใต้คำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา แล้วนำเสนอผู้เชี่ยวชาญ ๕ คน และนำมาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item Objective Congruence) โดยพิจารณาจากค่า IOC มากกว่า ๐.๖๐ ขึ้นไป

๓.๓) นำความรู้และแนวคิดที่ได้จากการศึกษาค้นคว้าและผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาเป็นฐานในการสร้างแบบสัมภาษณ์แบบกึ่งโครงสร้าง เพื่อใช้ในการเก็บข้อมูลและนำมาวิเคราะห์เพื่อหารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และการหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือ

๔. การหาค่าความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการวิจัย ดังต่อไปนี้

๔.๑) การตรวจสอบความตรง (Validity) ของเครื่องมือ โดยนำแบบสอบถามให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจ จากนั้นเสนอผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน ประกอบด้วย

- | | |
|----------------------------------|--|
| ๑) ผศ.ดร. ธิติวุฒิ หมั่นมี | เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๒) ผศ.ดร.สุรียา รักษาเมือง | เลขานุการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ)
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๓) อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี | อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย |
| ๔) ผศ.ดร.บุษกร วัฒนบุตร | ผู้อำนวยการหลักสูตรศิลปศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาพัฒนาธุรกิจและทุนมนุษย์
มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ |
| ๕) พลเอก ดร. เกษมชาติ นเรศเสนีย์ | อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎี-
บัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
ในพระบรมราชูปถัมภ์ |

เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ความชัดเจนของภาษา ความครอบคลุมของโครงสร้างและความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้เทคนิค IOC (Index of Item-Objective Congruence) โดยผู้ทรงคุณวุฒิแต่ละท่านจะประเมินให้คะแนน ๓ ระดับ คือ +๑ = มีความสอดคล้อง ๐ = ไม่แน่ใจ -๑ = ไม่สอดคล้อง แล้วคำนวณค่าและ

คัดเลือกข้อความที่มีค่าดัชนีความสอดคล้องพบว่า มีค่าดัชนีความสอดคล้องตั้งแต่ ๐.๖-๑.๐ ทุกข้อถาม

๔.๒) นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) กับประชากรที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจริง ผู้บริหารเทศบาล บุคลากรที่ทำงานในเขตเทศบาลพื้นที่ต่างจังหวัด จำนวน ๓๐ คน

๔.๓) นำแบบสอบถามที่ได้มาคำนวณหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นในภาพรวมเท่ากับ และสามารถจำแนกตามตัวแปรได้ดังนี้

ตารางที่ ๓.๒ แสดงค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา(α)	จำนวนข้อ
๑. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล	๐.๙๕๙	๒๑
๒. การพัฒนาภาวะผู้นำ	๐.๙๔๖	๒๐
๓. บทบาทผู้บริหารเทศบาล	๐.๙๕๔	๒๐
๔. สัมปรีชธรรม	๐.๙๖๕	๒๑
ภาพรวม	๐.๙๘๗	๘๒

๔.๔) แก้ไขปรับปรุงแบบสอบถาม โดยนำข้อมูลจากการทดลองใช้ในขั้นตอนที่ผ่านมา ทำการปรับปรุงแก้ไขโดยผ่านอาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบอีกครั้งหนึ่ง หลังจากนั้นจึงนำมาสร้างเป็นแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลต่อไป

๓.๒.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลตามขั้นตอน ดังนี้

๑) การศึกษา “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัมปรีชธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” คือ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถาม (Questionnaire) เป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ผู้บริหารเทศบาล บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการที่มีจำนวนบุคลากรที่ทำงานในเทศบาล ๑๐๐ คนขึ้นไป จำนวน ๕๕๐ คน

๒) ยื่นแบบคำร้องทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสืออนุญาตใช้สถานที่เก็บข้อมูลวิจัย เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย เรียบร้อยแล้ว นำส่งให้กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย โดยกำหนดวัน เวลา และจำนวนกลุ่มตัวอย่าง เพื่อลงพื้นที่เก็บข้อมูล

๓) ลงพื้นที่แจกและเก็บแบบสอบถามกับผู้บริหารเทศบาล บุคลากรของเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๑๒ เทศบาล ได้แก่ เทศบาลนครสมุทรปราการ เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพราย เทศบาลเมืองลาดหลวง เทศบาลตำบลบางเมือง เทศบาลตำบลแพรกษา เทศบาลตำบลบางปู เทศบาลตำบลสำโรงเหนือ เทศบาลตำบลด่านสำโรง เทศบาลตำบลบางพลี เทศบาลตำบลคลองด่าน

เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์ เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า จำนวน ๕๕๐ คน ซึ่งเป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ระยะเวลาการสัมภาษณ์ ๙ วัน (วันที่ ๑๕, ๒๐, ๑๔, ๑๕, ๒๖, ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓, ๑๔, ๑๙, และ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔)

๔) เมื่อรวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนมาทั้งหมด จำนวน ๕๕๐ ชุด แล้วซึ่งคิดเป็น ๑๐๐ เปอร์เซ็นต์ ผู้วิจัยตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถาม และนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย

๓.๒.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory factor Analysis: EFA) และโมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling : SEM) การวิเคราะห์ข้อมูล มีขั้นตอนต่อไปนี้

๑) การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ประกอบด้วย สถิติเชิงบรรยาย ได้แก่ ความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อศึกษาลักษณะและการแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย การแปลความหมายของค่าเฉลี่ยโดยมีเกณฑ์ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๔.๒๑ – ๕.๐๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๓.๔๑ – ๔.๒๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ มาก

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๒.๖๑ – ๓.๔๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ ปานกลาง

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๘๑ – ๒.๖๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อย

ค่าเฉลี่ยตั้งแต่ ๑.๐๐ – ๑.๘๐ กำหนดให้อยู่ในเกณฑ์ น้อยที่สุด

๒) การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ผู้วิจัยจะนำข้อมูลที่ได้มาทำการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) เพื่อศึกษากลุ่มตัวแปรที่ยังไม่มีทฤษฎี หรือแนวคิดสนับสนุนเรื่องนั้นมาก่อน ผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลจากตัวแปรเหล่านั้น แล้วนำมาจัดหมวดหมู่ด้วยการวิเคราะห์ปัจจัยเพื่อต้องการทราบว่ากลุ่มตัวแปร (Set of Variables) ทั้งหมดมีกี่ปัจจัย (Factor) ด้วยการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ผลจากการวิเคราะห์ปัจจัย จะช่วยลดตัวแปรลงและได้ปัจจัยซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสามารถสร้างตัวแปรแฝงเพื่อนำตัวแปรแฝง มาใช้ในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างต่อไป ซึ่งเทคนิคการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ^๖ มีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

๒.๑) ตรวจสอบเบื้องต้นว่า ข้อมูลสามารถนำมาวิเคราะห์ปัจจัยได้หรือไม่ โดยการพิจารณาเมตริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปร จากการใช้โปรแกรมสำเร็จรูป ได้ค่าไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy: KMO-MSA) มากกว่า ๐.๗๐ ถึง ๑ และค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่า ตัวแปรมีความสัมพันธ์กัน เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์ปัจจัย

๒.๒) สกัดปัจจัยขั้นต้น (Factor Extraction) ใช้วิธี Principal Component Analysis โดยมีเกณฑ์กำหนดจำนวนปัจจัย คือ ค่าไอเกน (Eigen values) มากกว่า ๑ และ Scree Plot เส้นกราฟเริ่มเป็นเส้นตรงขนานกับแกนนอน

^๖ นงลักษณ์ วิรัชชัย, โมเดลลิสเรล สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๒.

๒.๓) หมุนแกนปัจจัย (Factor Rotation) เพื่อให้ได้ปัจจัยรวมที่ชัดเจน

๒.๔) สร้างคะแนนปัจจัย (Factor Score) เพื่อสร้างตัวแปรแฝงจากตัวแปรสังเกตได้

๒.๕) ตั้งชื่อปัจจัยให้สื่อความหมายถึงตัวแปรทั้งหมดในปัจจัย

๓) การวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) เป็นการบูรณาการของสถิติวิเคราะห์ที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์ปัจจัย (Factor Analysis) และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path analysis) โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วย ๒ ส่วน คือโมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model)

๓.๑) โมเดลการวัด (Measurement Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) อันดับทีหนึ่ง เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดลการวัดตัวแปรแฝงว่า ตัวแปรสังเกตได้/ตัวบ่งชี้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และพิจารณาคัดเลือกปัจจัยและตัวบ่งชี้ จากตัวแปรสังเกตได้/ตัวบ่งชี้ที่มีสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) ซึ่งสามารถอธิบายองค์ประกอบสูงตั้งแต่ร้อยละ ๖๐ ขึ้นไป

๓.๒) โมเดลโครงสร้าง (Structural Model) เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (Path Analysis) จุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร ศึกษาอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมระหว่างตัวแปร และวิเคราะห์ตรวจสอบความตรงของทฤษฎีหรือทดสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลที่พัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ประกอบด้วยขั้นตอน ๒ ส่วนคือ

(๓.๒.๑) การประมาณค่าพารามิเตอร์

(๑) การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (Specification of The Model) ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาว่าตัวแปรสาเหตุตัวใดบ้างที่ส่งผลโดยตรงและโดยอ้อมต่อการพัฒนา โดยผู้วิจัยใช้โมเดลการวิเคราะห์โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วยตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกตได้ โดยมีข้อตกลงเบื้องต้น ของโมเดลว่าความสัมพันธ์ของโมเดลทั้งหมดเห็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (Additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (Exogenous Variables) และตัวแปรภายใน (Endogenous Variables)

(๒) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (Identification of The Model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที (T-rule) นั่นคือจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบโดยจะให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกต (NI) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวไว้ว่า แบบจำลองจะระบุค่าได้พอดีเมื่อ $t \leq (1/2) (NI) (NI+1)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (Recursive Rule) เพื่อตรวจสอบเงื่อนไขพอเพียง

(๓) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของโมเดล (Parameter Estimation Form The Model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธี ML (Maximum Likelihood) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุดวิธีนี้ใช้ฟังก์ชันความกลมกลืนที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่ก็ยังเป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ S และ Sigma ได้ค่าประมาณของพารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML มีความคงเส้นคงวา (Consistency) มีประสิทธิภาพและความเป็นอิสระจากมาตรวัด การแจกแจงสุ่มของค่าประมาณ

พารามิเตอร์ที่ได้จากวิธี ML เป็นแบบปกติ และความแปรปรวนของค่าประมาณขึ้นอยู่กับขนาดของค่าพารามิเตอร์

(๓.๒.๒) การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดล (Goodness of fit Measures) เพื่อศึกษาภาพรวมของโมเดลว่าสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด ผู้วิจัยใช้สถิติที่จะตรวจสอบ ดังนี้

(๑) ค่าไค-สแควร์ (Chi-square Statistics) เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ถ้าค่าไค-สแควร์ มีค่าต่ำมากหรือยิ่งเข้าใกล้ศูนย์มาก และค่าไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๒) ค่าสัดส่วน χ^2 / df เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมากค่าไคสแควร์ก็จะยิ่งสูงมาก จนอาจทำให้สรุปผลได้ไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงแก้ไขโดยพิจารณาค่า χ^2 / df ซึ่งควรมีค่าไม่ควรเกิน ๒.๐๐^๗

(๓) ดัชนีระดับความสอดคล้อง (Goodness-of-fit index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากโมเดลก่อน และหลังปรับโมเดลกับฟังก์ชัน ความสอดคล้องก่อนปรับโมเดลค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐-๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๔) ดัชนีวัดความสอดคล้องที่ปรับแล้ว (Adjusted goodness-of-fit index: AGFI) ซึ่งนำ GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่างหาค่า AGFI หากมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ - ๑.๐๐ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๕) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative fit index: CFI) ใช้เปรียบเทียบโมเดลเชิงสมมติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มากน้อยเพียงใด ค่าที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ ๐.๙๐ ขึ้นไป แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๖) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standardized Root Mean Squared Residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของโมเดล มีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่า โมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

(๗) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root mean square error of approximation: RMSEA) เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่สอดคล้องของโมเดลที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่ดีมาก ๆ ควรมีค่าต่ำกว่า ๐.๐๕ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

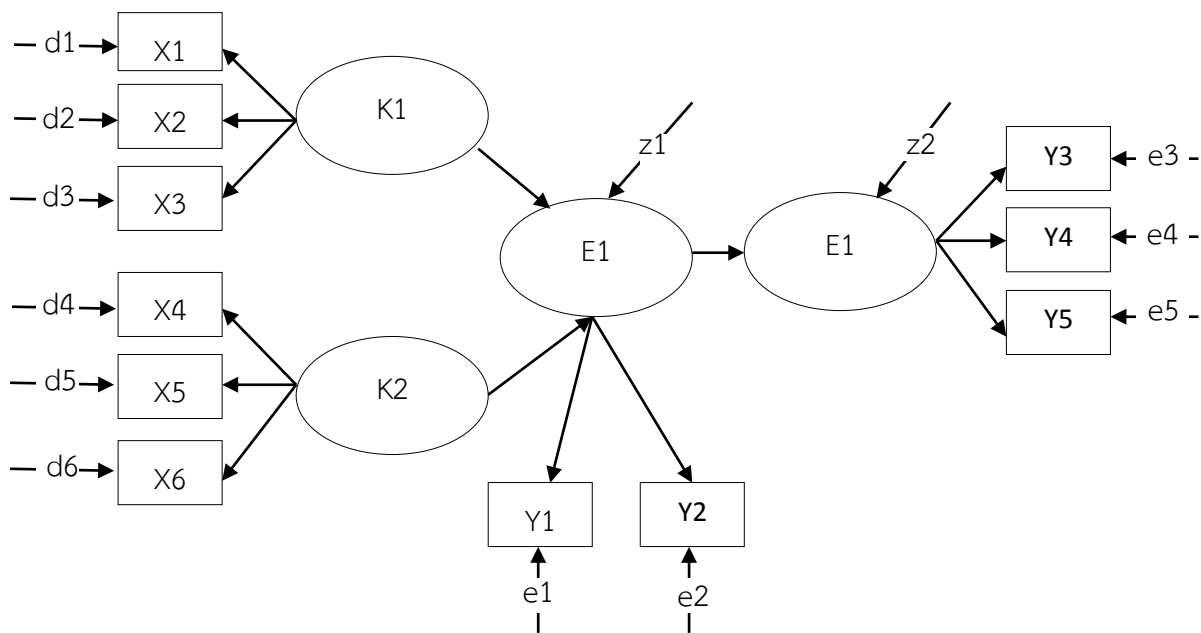
(๘) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (Critical N: CN) เป็นดัชนีที่แสดงขนาดของตัวอย่างที่จะยอมรับดัชนีแสดงความสอดคล้องของโมเดลได้ และค่า CN ควรมีค่ามากกว่า ๒๐๐ ของกลุ่มตัวอย่าง (Diamantopoulos & Siguaw, ๒๐๐๐)^๘

^๗ สุภมาส อังสุโชติ และคณะ, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : เจริญมั่นคงการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๔.

^๘ Diamantopoulos, A & Siguaw, A.D., *Introducing LISREL: A Guide for the Uninitiated*, (Sage Publications: London, 2000), p. 223.

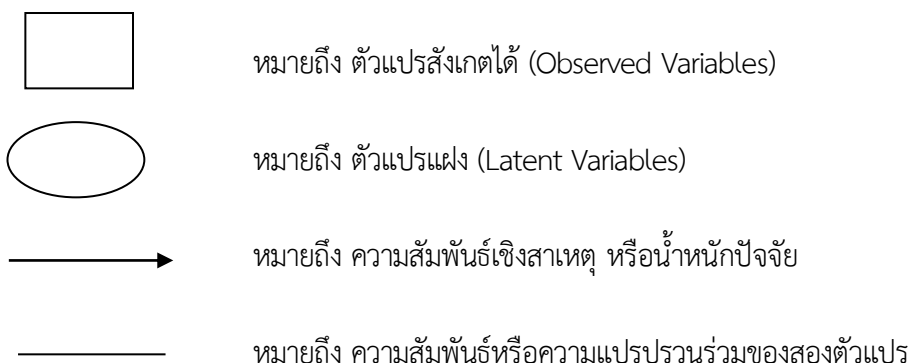
(๙) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเปรียบเทียบความสอดคล้อง (Fitting residuals matrix) หมายถึงเมทริกซ์ที่มีผลต่างของเมทริกซ์ S และ Sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐาน ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Largest standardized residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าโมเดลมีแนวโน้มสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ความพอดีเศษเหลือเหมาะสมอยู่ระหว่าง -๒ ถึง ๒

(๑๐) การปรับโมเดล (Model modification indexes: MI) ผู้วิจัยปรับโมเดลบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) ให้มีความเหมาะสม รวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องรวม (Overall fit) ของโมเดลว่า โดยภาพรวมแล้วโมเดลสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด และจะหยุดปรับโมเดลเมื่อพบว่า ค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน ต่ำกว่า ๒.๐๐

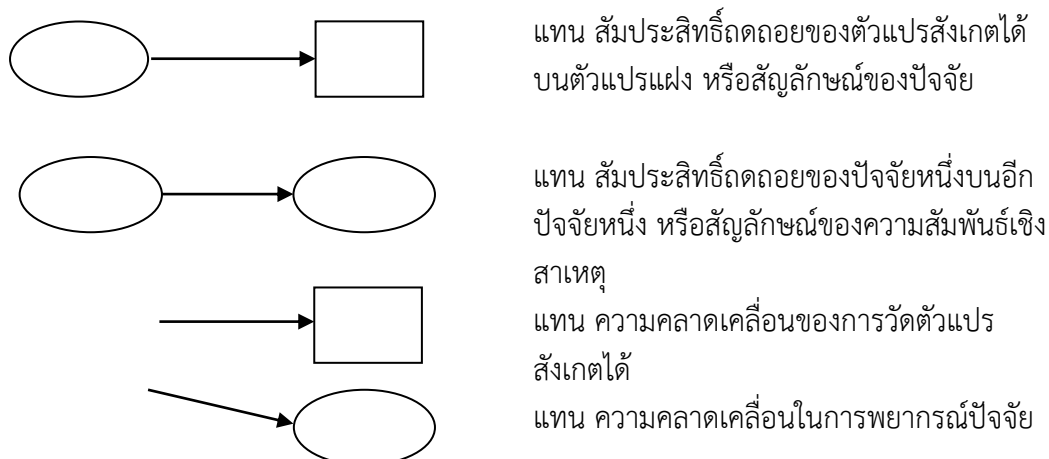


แผนภาพที่ ๓.๒ โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM)

ภาพโมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยสัญลักษณ์ต่าง ๆ ดังนี้^๔



ในการสร้างโมเดลการวิจัย ผู้วิจัยจะนำสัญลักษณ์เหล่านี้มาเขียนรวมกันเพื่อใช้แทนความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ ในโมเดล ดังนี้



ตัวแปรแฝง (Latent variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ
 ๑. ตัวแปรแฝงที่เป็นสาเหตุ เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายนอก (Exogenous Variables) ในภาพคือ K1 และ K2 ใช้สัญลักษณ์ K หรือ ξ (อ่านว่า KSI)

๒. ตัวแปรแฝงที่เป็นผล เรียกว่า ตัวแปรแฝงภายใน (Endogenous Variables) ในภาพคือ E1 และ E2 ใช้สัญลักษณ์ E หรือ η (อ่านว่า ETA) ตัวแปรสังเกตได้ (Observed variables) ในโมเดลสมการโครงสร้างแบ่งออกเป็น ๒ ประเภท คือ

๑. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายนอก ใช้สัญลักษณ์ X ในภาพคือ X1 X2 X3 X4 X5 และ X6 โดยที่

^๔ สุภมาส อังคุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ, และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์, สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL, (กรุงเทพมหานคร: เจริญมั่นคงตีพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๔๖.

X_1 X_2 และ X_3 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K_1

X_4 X_5 และ X_6 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ K_2

๒. ตัวแปรสังเกตได้สำหรับวัดตัวแปรแฝงภายใน ใช้สัญลักษณ์ Y ในภาพคือ Y_1 Y_2 Y_3 Y_4 และ Y_5 โดยที่

Y_1 และ Y_2 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E_1

Y_3 Y_4 และ Y_5 เป็นตัวแปรสังเกตได้ของ E_2

ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ X ใช้สัญลักษณ์ d หรือ δ (อ่านว่า DELTA) ส่วนความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรสังเกตได้ Y ใช้สัญลักษณ์ e หรือ ϵ (อ่านว่า EPSILON) ความคลาดเคลื่อนของการวัดตัวแปรแฝง E ใช้สัญลักษณ์ z หรือ ζ (อ่านว่า ZETA)

ดังนั้น d_1 d_2 d_3 d_4 d_5 และ d_6 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ X_1 X_2 X_3 X_4 X_5 และ X_6 ตามลำดับ

e_1 e_2 e_3 e_4 และ e_5 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ Y_1 Y_2 Y_3 Y_4 และ Y_5 ตามลำดับ

z_1 และ z_2 เป็นความแปรปรวนของความคลาดเคลื่อนของ E_1 และ E_2 ตามลำดับ

ในการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเพื่อให้เกิดความเข้าใจในการสื่อสารที่ตรงกันจึงได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อในการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่าง
S.D.	แทน	ความเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
t	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน t-Distribution
F	แทน	ค่าสถิติที่ใช้พิจารณาใน F-Distribution
SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (skewness)
KUS	แทน	ค่าความโด่ง (kurtosis)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standard Error)
R^2	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (Squared Multiple Correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (Chi-square Statistics)
df	แทน	องศาอิสระ (Degree of Freedom)
P-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
ξ	แทน	ตัวแปรแฝงภายนอก (Ksi)
λ	แทน	ขนาดอิทธิพลของตัวแปรอิสระกับตัวแปรแฝงภายนอก
δ	แทน	ความคลาดเคลื่อนภายใต้ตัวแปรอิสระ
η	แทน	ตัวแปรแฝงภายใน (Eta)

Γ	แทน	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก ξ ไป η
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (Goodness of Fit Index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (Adjusted Goodness of Fit Index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (Comparative Fit Index)
SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (Standardized RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (Root Mean Square Error of Approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (Critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (Direct Effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (Indirect Effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (Total Effects)

ชื่อตัวแปรแฝงภายนอก

DEVELOP	แทน	การพัฒนาภาวะผู้นำ
DEVELOP1	แทน	การทำความรู้จักตนเอง
DEVELOP2	แทน	การสร้างวินัยในตนเอง
DEVELOP3	แทน	การศึกษาที่มีการพัฒนา
DEVELOP4	แทน	การแสวงหาประสบการณ์
DEVELOP5	แทน	การให้คำปรึกษา
CEO	แทน	บทบาทผู้บริหารเทศบาล
CEO1	แทน	การวางแผน
CEO2	แทน	การจัดการองค์กร
CEO3	แทน	การสั่งการ
CEO4	แทน	การประสานงาน
CEO5	แทน	การควบคุม

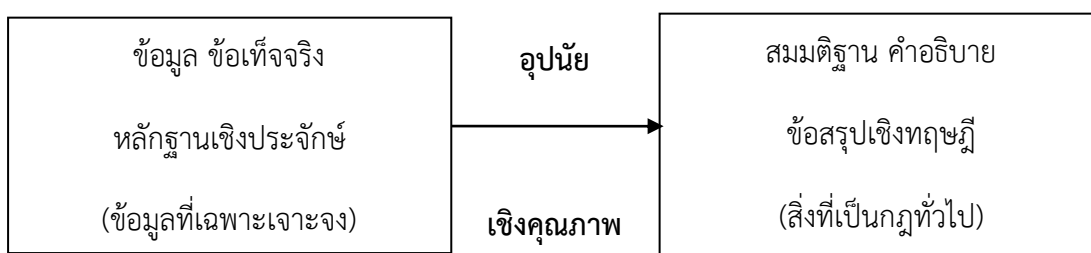
ชื่อตัวแปรแฝงภายใน

SAPPU	แทน	หลักสี่ปฐิธธรรม
SAPPU1	แทน	ธัมมัญญตา (ความรู้จักเหตุ)
SAPPU2	แทน	อัตถัญญตา (ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย รู้จักผล)
SAPPU3	แทน	อัตตัญญตา (ความรู้จักตน)
SAPPU4	แทน	มัตตัญญตา (ความรู้จักประมาณ)
SAPPU5	แทน	กาลัญญตา (ความรู้จักกาล)
SAPPU6	แทน	ปริสสัญญตา (ความรู้จักบริษัท)
SAPPU7	แทน	ปุคคลัญญตา (ความรู้จักบุคคล)

LEADER	แทน	การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ
LEADER1	แทน	มีความเฉลียวฉลาด
LEADER2	แทน	มีความพร้อม
LEADER3	แทน	มีความเข้าใจในงาน
LEADER4	แทน	มีความริเริ่มและมุ่งมั่น
LEADER5	แทน	มีความเชื่อมั่นในตนเอง
LEADER6	แทน	มีความรับผิดชอบ
LEADER7	แทน	มีความสามารถในการควบคุม

๓.๓ ระยะที่ ๒ การออกแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

สำหรับรูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ในครั้งนี้ผู้วิจัยใช้วิธีดำเนินการวิจัยที่เรียกว่าวิธีอุปนัย^{๑๐} (Inductive Approach) คือเริ่มจากข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เจาะจงเลือกมาจำนวนหนึ่ง แล้วจึงวิเคราะห์หาข้อสรุป หรือคำอธิบายเชิงทฤษฎีที่มีลักษณะทั่วไปของข้อมูลนั้นดังแผนภาพที่ ๓.๓



แผนภาพที่ ๓.๓ รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ

๓.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants)

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยการสัมภาษณ์ ได้แก่ กลุ่มผู้บริหารเทศบาล กลุ่มบุคลากรของเทศบาลในเทศบาล กลุ่มนักวิชาการในรัฐประศาสนศาสตร์ กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๑๗ รูป/คน ใช้วิธีการเลือกตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) ดังนี้

ลำดับที่	กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย	ตำแหน่ง
๑	ดร.พัฒนาพงศ์ จงรักดี	นายกเทศมนตรีบางพลี
๒	นายสายันต์ อุ่นบางหลวง	รองนายกเทศมนตรีคลองด่าน
๓	นายวิฑูรย์ รุจิรกาโมทย์	ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่แทนนายกเทศมนตรีแหลมฟ้าผ่า

^{๑๐} พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว, ศาสตราจารย์, ศาสตราจารย์, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙), หน้า ๙.

ลำดับที่	กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย	ตำแหน่ง
๔	นายศิริชัย นัครา	ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่แทนนายกเทศมนตรีนครสมุทรปราการ
กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน		
๕	นายมนัสศักดิ์ จุลพรหม	หัวหน้าสำนักปลัดเทศนครสมุทรปราการ
๖	นายชเนศวร์ แห้วเพชร	หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลตำบลบางพลี
๗	ส.อ.ชลิต ครองยุทธ	นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการเทศบาลตำบลแพรกษา
๘	นางกนกพัฒน์ เขียนทอง	ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า
กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน		
๙	ดร.สิงห์คำ มณีจันสุข	นายกสมาคมคนพิการจังหวัดสมุทรปราการ
๑๐	นายมนตรี ศรีทอง	ผู้พิพากษาสมทบศาลแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ
๑๑	นางสาววินัส โฉมทอง	หัวหน้าแผนกวิชาการบัญชีวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษก สมุทรปราการ
กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา		
๑๒	พระครูวิมลศุกการ (สัมฤทธิ์ จันทโน), ดร	เจ้าอาวาสวัดด่านสำโรง เจ้าคณะอำเภอมืองสมุทรปราการ
๑๓	พระครูปลัดชัชวาลย์ อนาลโย, ดร.	เจ้าอาวาสวัดแหลม ตำบล.บางหญ้าแพรก อำเภอ.พระประแดง จ.สมุทรปราการ
๑๔	พระจรรุญ จันทูปโม, ดร.	อาจารย์สอนหลักสูตรครูสมาธิสาขา ๖ วัดบางโกลนใน ตำบลบางโกลน อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ
กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์		
๑๕	ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๖	รศ.ดร.สุรินทร์ นียมามงกูร	อาจารย์ประจำภาควิชาอาจารย์รัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๑๗	รศ.ดร.สมาน งามสนิท	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓.๓.๒ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพได้แก่ แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง ตามวัตถุประสงค์ในการวิจัยดังนี้

๑) การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีความพร้อม มีความเข้าใจในงาน มีความริเริ่มและความมุ่งมั่นในการแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการควบคุม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของการบริหารเทศบาล หรือไม่ อย่างไร

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา การพัฒนาที่เหมาะสมหรือไม่ และ/หรือด้านใดไม่เหมาะสม และด้านใดยังขาดอยู่

๓) บทบาทผู้บริหารเทศบาล อันประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์ การสั่งการ การประสานงาน การควบคุม ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ หรือไม่ อย่างไร

๔) หลักธรรมทางพระพุทธศาสนาโดยเฉพาะการปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม ประกอบด้วย เป็นผู้รู้จักเหตุ(ธัมมัญญูตา) เป็นผู้รู้จักผล(อัตถัญญูตา) เป็นผู้รู้จักตน(อัตตัญญูตา) เป็นผู้รู้จักประมาณ(มัตตัญญูตา) เป็นผู้รู้จักกาล(กาลัญญูตา) ความรู้จักชุมชน(ปริสัญญูตา) เป็นผู้รู้จักบุคคล(ปุคคลัญญูตา) ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของการบริหารเทศบาล หรือไม่ อย่างไร

๓.๓.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ ซึ่งมีขั้นตอนดังนี้

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) มีรายละเอียดดังนี้

๑.๑) คัดเลือกผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) แบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ เชี่ยวชาญ รวมทั้งมีประสบการณ์ปฏิบัติงานด้านการบริหารโดยตรง และสามารถให้ข้อมูลในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำได้เป็นอย่างดี ดำเนินการเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสัมภาษณ์ (Interview Form) กับนายกเทศมนตรี จำนวน ๔ คน ปลัดเทศบาล จำนวน ๔ คน ผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๓ คน นักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๓ คน และนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๓ รูป รวมจำนวนทั้งสิ้น ๑๗ รูปหรือคน

๑.๒) ยื่นแบบคำร้องทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอหนังสือขออนุญาตสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย เรียบร้อยแล้ว นำส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมกำหนดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเข้าไปสัมภาษณ์

๑.๓) เข้าไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญตามเวลานัด ใช้เวลาสัมภาษณ์ต่อคนไม่เกิน ๖๐ นาที โดยใช้วิธีการจดบันทึก ใช้เครื่องบันทึกเสียง ในการบันทึกการสนทนา เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งหลังจากผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เรียบร้อยแล้ว แสดงความขอบคุณ พร้อมกับถ่ายภาพระยะเวลาการสัมภาษณ์ ๙ วัน (วันที่ ๑๕, ๒๐, ๑๔, ๑๕, ๒๖, ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓, ๑๔, ๑๙, และ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔

๑.๔) สรุปผลจากการสัมภาษณ์ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้จากการวิจัย

๒) การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เป็นการระดมความคิดเห็นและการอภิปรายในเรื่องที่ผู้วิจัยกำลังศึกษา เป็นวิธีการเสริมในการเก็บรวบรวมข้อมูลวิจัยเพื่อ ซึ่งผู้เข้าร่วมสนทนาควรมีพื้นฐานประสบการณ์ที่ใกล้เคียงหรือคล้ายคลึงกัน มีรายละเอียดดังนี้

๒.๑) ผู้วิจัยได้ขอคำปรึกษาประธานกรรมการควบคุมเล่มดุษฎีนิพนธ์ เพื่อคัดเลือกผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจง (Purposive Selection) ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ และเชี่ยวชาญในงานวิจัย รวมทั้งให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม เพื่อให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จำนวน ๙ รูปหรือคน ดังนี้

ลำดับที่	ตำแหน่ง
๑.	พระปลัดระพี น พุทธิสารโ, ผศ.ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒.	พระมหากฤษฎา กิตติโสภโณ, ผศ.ดร. เลขาธิการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔.	รศ.ดร.เกียรติศักดิ์ สุขเหลืออง รองคณบดี คณะสังคมศาสตร์ ฝ่ายวิชาการ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕.	ผศ.ดร.ธิดาภูมิ หมั่นมี ประธานหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๖	ผศ.ดร.สุริยา รักษาเมือง เลขาธิการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (นานาชาติ) ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗.	อาจารย์ ดร.สมบัติ นามบุรี อาจารย์ประจำหลักสูตร บัณฑิตศึกษา ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๘.	นายประทีป ฉากภาพ ปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)
๙.	ดร.वलัญชยา เลิศรัชชาพันธ์ ปลัดเทศบาลตำบลพระอินทร์ราชา อำเภอบางปะอิน จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ตัวแทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น)

๒.๒) ยื่นแบบคำร้องทั่วไป บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ขอหนังสือเชิญผู้ทรงคุณวุฒิสนทนากลุ่มเฉพาะ เมื่อได้รับหนังสือฯ ออกโดยบัณฑิตวิทยาลัย เรียบร้อยแล้ว นำส่งให้กับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมกำหนดวัน เวลา และสถานที่ เพื่อเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

๒.๓) เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ใช้เวลานำเสนองานวิจัยไม่เกิน ๑๕ นาที ซึ่งรายละเอียดในการนำเสนอข้อมูลประกอบด้วย ๑. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา ๒. วัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓. ระเบียบวิธีการวิจัย ๔. กรอบแนวคิดการวิจัย ๕. สรุปผลการวิจัย ๖. องค์ความรู้จากการวิจัย และ ๗. แบบประเมินการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัตถุประสงค์เพื่อประเมินความเหมาะสมขององค์ความรู้จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” ใช้เครื่องบันทึกเสียง ในการบันทึกการสนทนากลุ่มเฉพาะ เพื่อนำมาใช้ถอดความสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล หลังจากผู้วิจัยได้เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เรียบร้อยแล้ว ได้แสดงความขอบคุณ พร้อมกับถ่ายภาพ (ในวันจันทร์ที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔ ณ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เวลา ๑๕.๐๐ น)

๒.๔) สรุปผลการเข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะและนำข้อเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์การวิจัย

การตรวจสอบข้อมูล

หลังจากที่ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว จะต้องทำการตรวจสอบข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งบางครั้งอาจจะทำไปพร้อมกับการเก็บรวบรวมข้อมูล ได้ตรวจสอบข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพมักจะใช้วิธีการที่เรียกว่า การตรวจสอบข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation) โดยเมื่อได้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญและจดบันทึกมา แล้วผู้วิจัยได้ตรวจสอบความถูกต้องความเพียงพอและความเชื่อถือได้ของข้อมูลว่าจะสามารถตอบปัญหาของการศึกษาวิจัยได้อย่างครบถ้วน ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้วิธีการตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data Triangulation) ซึ่งทำการพิสูจน์ว่าข้อมูลที่วิจัยได้มานั้นถูกต้อง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่แท้จริงและตอบปัญหาการวิจัยโดยการตรวจสอบแหล่งข้อมูลพิจารณาใน แหล่งบุคคล หมายถึง ถ้าบุคคลให้ข้อมูลเปลี่ยนไปข้อมูลจะเหมือนเดิมหรือไม่ในการศึกษาในครั้งนี้ ได้ใช้การตรวจสอบจากแหล่งบุคคลมากที่สุดโดยการสอบถามข้อมูล จากกลุ่มตัวอย่างหลายกลุ่ม ในคำถามเดียวกัน และจากกลุ่มตัวอย่างคนเดียวกันจากแหล่งบุคคลหลาย ๆ คน เพื่อเป็นการยืนยันในข้อมูลที่ได้รับว่ามีความถูกต้องหรือไม่

๓.๓.๔ การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา (Descriptive Content Analysis) โดยเป็นการสรุปเนื้อหาเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ที่ได้จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน และการสนทนากลุ่มเฉพาะ จำนวน ๙ รูปหรือคน ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความรอบรู้ มีความเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีประสบการณ์ในการทำงานด้านการบริหารโดยตรง หรือสามารถให้ข้อมูลในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำได้อย่างครอบคลุม นำมาเขียนสรุปเป็นแบบแผนของความสัมพันธ์ระหว่างข้อมูล เชิงพรรณนาและวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของข้อมูล เพื่อให้เชื่อมโยงกับความสอดคล้องตามกรอบแนวคิด ทฤษฎี หรือตอบปัญหาของการวิจัยได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งนำเสนอแนะข้อมูลเป็นองค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์จากการวิจัย

บทที่ ๔

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการและ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลและทำการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประเด็นดังนี้

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๔.๒.๒ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๔.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

๔.๓.๑ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๓.๒ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน

๑. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ของผู้ตอบแบบสอบถามจำนวน ๕๕๐ คน จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่งและรายได้ต่อเดือน แสดงด้วยวงกลมและร้อยละ มีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑ ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถามจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

			(n=๕๕๐)
ข้อมูลปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม		จำนวน	ร้อยละ
เพศ			
	ชาย	๒๒๐	๔๐.๐
	หญิง	๓๓๐	๖๐.๐
	รวม	๕๕๐	๑๐๐.๐
อายุ			
	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๑๐๑	๑๘.๔
	๓๐ - ๔๐ ปี	๒๑๓	๓๘.๗
	๔๑ - ๕๐ ปี	๑๒๗	๒๓.๑
	๕๑ ปีขึ้นไป	๑๐๙	๑๙.๘
	รวม	๕๕๐	๑๐๐.๐
ระดับการศึกษา			
	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๗๕	๓๑.๘
	ปริญญาตรี	๓๐๘	๕๖.๐
	ปริญญาโทขึ้นไป	๖๗	๑๒.๒
	รวม	๕๕๐	๑๐๐.๐
ตำแหน่ง			
	ข้าราชการ	๒๓๑	๔๒.๐
	ลูกจ้างประจำ	๙๒	๑๖.๗
	พนักงานจ้าง	๑๘๒	๓๓.๑
	พนักงานอื่น ๆ	๔๕	๘.๒
	รวม	๕๕๐	๑๐๐.๐
รายได้ต่อเดือน			
	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๑๑๓	๒๐.๕
	๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท	๒๗๙	๕๐.๗
	๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท	๙๕	๑๗.๓
	ตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๖๓	๑๑.๕
	รวม	๕๕๐	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” จำแนกได้ดังนี้

เพศ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๓๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐ ส่วนเพศชาย จำนวน ๒๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๐

อายุ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี มีจำนวน ๒๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗ อายุต่ำกว่า ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๑๒๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๓.๑ อายุ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๑๐๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๙.๘ อายุ ต่ำกว่า ๓๐ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๐๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๘.๔ ตามลำดับ

ระดับการศึกษา พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๐ มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๗๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๘ มีการศึกษาระดับปริญญาโท จำนวน ๖๗ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๒.๒ ตามลำดับ

ตำแหน่ง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีตำแหน่งข้าราชการ จำนวน ๒๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๐ มีตำแหน่งพนักงานจ้าง จำนวน ๑๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๓.๑ มีตำแหน่งลูกจ้างประจำ จำนวน ๙๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๗ มีตำแหน่งอื่น ๆ จำนวน ๔๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๘.๒ ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๗ มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท มีจำนวน ๑๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๕ มีรายได้ต่อเดือน ๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๗.๓ มีรายได้ต่อเดือนตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป จำนวน ๖๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๑๑.๕ ตามลำดับ

๔.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์

๔.๒.๑ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ประกอบด้วย มีความเฉลียวฉลาด มีความพร้อม มีความเข้าใจในงาน มีความริเริ่มและมุ่งมั่น มีความเชื่อมั่นในตัวเอง มีความรับผิดชอบ และมีความสามารถในการควบคุม ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของข้อมูลปัจจัยด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล	ระดับคุณลักษณะผู้นำ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านมีความเฉลียวฉลาด	๔.๒๒	๐.๖๔๕	มากที่สุด
๒. ด้านมีความพร้อม	๔.๑๕	๐.๖๗๕	มาก
๓. ด้านมีความเข้าใจในงาน	๔.๐๘	๐.๗๐๔	มาก
๔. ด้านมีความริเริ่มและมุ่งมั่น	๔.๒๑	๐.๖๗๔	มากที่สุด
๕. ด้านมีความเชื่อมั่นในตัวเอง	๔.๑๙	๐.๖๘๖	มาก
๖. ด้านมีความรับผิดชอบ	๔.๒๓	๐.๗๐๓	มากที่สุด
๗. ด้านมีความสามารถในการควบคุม	๔.๐๖	๐.๗๑๘	มาก
รวม	๔.๑๖	๐.๕๘๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๕๘๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ มีความรับผิดชอบ ($\bar{X} = ๔.๒๓$, S.D. = ๐.๗๐๓) มีความเฉลียวฉลาด ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๖๔๕) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๖๗๔) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ($\bar{X} = ๔.๑๙$, S.D. = ๐.๖๘๖) มีความพร้อม ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๗๕) มีความเข้าใจในงาน ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๗๐๔) มีความสามารถในการควบคุม ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๑๘) อยู่ในระดับมากตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในการปฏิบัติงานจำแนกเป็นรายชื่อ

(n=๕๕๐)

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ด้านมีความเฉลียวฉลาด	ระดับการบริหาร		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน	๔.๒๒	๐.๗๐๘	มากที่สุด
๒. มีความสามารถในการพูดให้สามารถทำงานได้ อย่างถูกต้อง	๔.๒๑	๐.๗๑๑	มากที่สุด
๓. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายของ องค์กรไว้อย่างชัดเจน	๔.๒๔	๐.๗๓๘	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๒๒	๐.๖๔๕	มากที่สุด
ด้านมีความพร้อม			
๑. มีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะลงมือ ปฏิบัติงาน	๔.๑๔	๐.๗๕๔	มาก
๒. มีความพร้อมในการแก้ปัญหาตามสภาพทาง เศรษฐกิจ และมีความพอเพียง	๔.๐๙	๐.๗๒๐	มาก
๓. มีความคิดอย่างมีเหตุมีผลกล้าตัดสินใจ เพื่อ ความพร้อมในการแก้ปัญหา	๔.๒๒	๐.๗๕๖	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๑๕	๐.๖๗๕	มาก
ด้านมีความเข้าใจในงาน			
๑. ได้จัดการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือ และอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง	๔.๐๑	๐.๘๐๖	มาก
๒. ได้ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มขีด ความสามารถในการปฏิบัติงาน	๔.๐๗	๐.๗๖๒	มาก
๓. สามารถนำความรู้มาสังเคราะห์เพื่อความเข้าใจ ในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง	๔.๑๕	๐.๗๗๗	มาก
ภาพรวม	๔.๐๘	๐.๗๐๔	มาก
ด้านมีความริเริ่มและมุ่งมั่น			
๑. มีความมุ่งมั่นตั้งใจ ทำงานด้วยความรอบคอบ	๔.๓๐	๐.๗๔๓	มากที่สุด
๒. มุ่งมั่นจัดทำโครงการให้การสนับสนุนสร้าง อาชีพให้ประชาชนในท้องถิ่น	๔.๑๓	๐.๗๒๒	มาก
๓. มีความคิดริเริ่มจัดหาโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนา ให้ประชาชนในพื้นที่	๔.๒๑	๐.๗๖๘	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๒๑	๐.๖๗๔	มากที่สุด

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในการปฏิบัติงานจำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ)

(n=๕๕๐)

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ด้านมีความเชื่อมั่นในตัวเอง	ระดับการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถใช้กำลังคนที่ ที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย	๔.๒๑	๐.๗๔๘	มากที่สุด
๒. มีความเชื่อมั่นในตนเองในการบริหาร งบประมาณให้ตรวจสอบได้ตลอด	๔.๑๗	๐.๗๕๒	มาก
๓. มีความเชื่อมั่นที่จะส่งเสริมผู้ใต้บังคับ บัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ	๔.๑๘	๐.๗๖๖	มาก
ภาพรวม	๔.๑๙	๐.๖๘๖	มาก
ด้านมีความรับผิดชอบ			
๑. เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตัวเอง	๔.๒๗	๐.๗๔๕	มากที่สุด
๒. มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ของตัวเองเป็น อย่างดี	๔.๒๒	๐.๗๗๙	มากที่สุด
๓. ยอมรับผลของการกระทำของตนเองในการ ปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม	๔.๑๙	๐.๗๘๘	มาก
ภาพรวม	๔.๒๓	๐.๗๐๓	มากที่สุด
ด้านมีความสามารถในการควบคุม			
๑. วางตัวเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายในการ ควบคุมงาน	๔.๑๓	๐.๗๖๘	มาก
๒. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักความ ยุติธรรม	๔.๐๔	๐.๗๕๑	มาก
๓. พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยความเที่ยงตรงมีเหตุผล	๔.๐๒	๐.๘๑๔	มาก
ภาพรวม	๔.๐๖	๐.๗๑๘	มาก
ภาพรวมของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร	๔.๑๖	๐.๕๘๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๕๘๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. ด้านมีความเฉลียวฉลาด พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๖๔๕) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน ($\bar{X} = ๔.๒๔$, S.D. = ๐.๗๓๘) รองลงมาคือเป็นผู้มีสติปัญญา มีความรู้ความชำนาญ ในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๗๐๘) และมีความสามารถในการพูดให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๗๑๑)

๒. ด้านมีความพร้อม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๗๕) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับ ได้แก่ มีความคิดอย่างมีเหตุมีผลกล้าตัดสินใจ เพื่อความพร้อมในการแก้ปัญหา ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๗๕๖) รองลงมาคือมีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๔.๑๔$, S.D. = ๐.๗๕๔) และมีความพร้อมในการแก้ปัญหาตามสภาพทางเศรษฐกิจ และมีความพอเพียง ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D. = ๐.๗๒๐)

๓. ด้านมีความเข้าใจในงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๗๐๔) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ สามารถนำความรู้มาสังเคราะห์เพื่อความเข้าใจในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๗๗๗) รองลงมาคือ ได้ให้คำแนะนำผู้ร่วมงาน เพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๗๖๒) และได้จัดการฝึกอบรม เพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๐๑$, S.D. = ๐.๘๐๖)

๔. ด้านมีความริเริ่มและมุ่งมั่น พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๖๗๔) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ มีความมุ่งมั่นตั้งใจทำงานด้วยความรอบคอบ ($\bar{X} = ๔.๓๐$, S.D. = ๐.๗๔๓) รองลงมาคือ มีความคิดริเริ่มจัดหาโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนาให้ประชาชนในพื้นที่ ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๗๖๘) และมุ่งมั่นจัดทำโครงการให้การสนับสนุนสร้างอาชีพให้ประชาชนในท้องถิ่น ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๒๒)

๕. ด้านมีความเชื่อมั่นในตัวเอง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๙$, S.D. = ๐.๖๘๖) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ มีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๗๔๘) รองลงมาคือ มีความเชื่อมั่นที่จะส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ ($\bar{X} = ๔.๑๘$, S.D. = ๐.๗๖๖) และมีความเชื่อมั่นในตนเองในการบริหารงบประมาณให้ตรวจสอบได้ตลอด ($\bar{X} = ๔.๑๗$, S.D. = ๐.๗๕๒)

๖. ด้านมีความรับผิดชอบ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X} = ๔.๒๓$, S.D. = ๐.๗๐๓) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตัวเอง ($\bar{X} = ๔.๒๗$, S.D. = ๐.๗๔๕) รองลงมาคือ มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ของตัวเองเป็นอย่างดี ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๗๗๙) และยอมรับผลของการกระทำของตนเองในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = ๔.๑๙$, S.D. = ๐.๗๘๘)

๗. ด้านมีความสามารถในการควบคุม พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๑๘) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ วางตัวเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายในการควบคุมงาน ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๖๘) รองลงมาคือ ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักความยุติธรรม ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๗๕๑) และพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงตรงมีเหตุผล ($\bar{X} = ๔.๐๒$, S.D. = ๐.๘๑๔)

๒) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

(n=๕๕๐)

การพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการทำความรู้จักตนเอง	๔.๑๓	๐.๖๘๔	มาก
๒. ด้านการสร้างวินัยในตนเอง	๔.๑๑	๐.๖๙๔	มาก
๓. ด้านการศึกษาที่มีการพัฒนา	๔.๐๗	๐.๖๕๕	มาก
๔. ด้านการแสวงหาประสบการณ์	๓.๙๕	๐.๗๑๗	มาก
๕. ด้านการให้คำปรึกษา	๔.๐๖	๐.๗๐๐	มาก
ภาพรวมปัจจัยด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ	๔.๐๖	๐.๖๑๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๑๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ การทำความรู้จักตนเอง ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๖๘๔) การสร้างวินัยในตนเอง ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๖๙๔) การศึกษาที่มีการพัฒนา ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๕๕) การให้คำปรึกษา ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๐๐) การแสวงหาประสบการณ์ ($\bar{X} = ๓.๙๕$, S.D. = ๐.๗๑๗) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจำแนกเป็นรายชื่อ

(n=๕๕๐)

ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการทำความรู้จักตนเอง	ระดับการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ประพฤติปฏิบัติตนเปิดเผย ทั้งกาย วาจาใจ ต่อตนเองและผู้อื่น	๔.๑๖	๐.๗๒๓	มาก
๒. ปฏิบัติหน้าที่การงาน ตรงไปตรงมาสามารถ ตรวจสอบได้	๔.๑๑	๐.๗๕๑	มาก
๓. มีความเสียสละอุทิศตนและประโยชน์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม	๔.๑๗	๐.๗๙๒	มาก
๔. เป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม แบ่งปัน เสียสละแก่ส่วนรวมเสมอ	๔.๐๙	๐.๗๙๖	มาก
ภาพรวม	๔.๑๓	๐.๖๘๔	มาก
ด้านการสร้างวินัยในตนเอง			
๑. ตระหนักในคุณค่า คุณธรรม จริยธรรมเสีย สละ และซื่อสัตย์สุจริตตามครรลองคลองธรรม	๔.๑๑	๐.๗๖๕	มาก
๒. เคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์	๔.๑๑	๐.๘๐๐	มาก
๓. เคารพกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ของ องค์กร	๔.๐๙	๐.๗๖๙	มาก
๔. มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อ ตนเองและองค์กร	๔.๑๓	๐.๗๖๒	มาก
ภาพรวม	๔.๑๑	๐.๖๙๔	มาก
ด้านการศึกษาที่มีการพัฒนา			
๑. มีการส่งเสริมให้ท่านได้เข้ารับการเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่าง ต่อเนื่อง	๔.๐๔	๐.๗๕๕	มาก
๒. มีการส่งเสริมให้การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิด ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน	๔.๐๑	๐.๗๗๕	มาก
๓. เปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าฝึกอบรมตามความ ต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้น	๔.๑๑	๐.๗๖๘	มาก
๔. มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อ พัฒนาศักยภาพในการบริหารองค์กร	๔.๑๑	๐.๗๑๙	มาก
ภาพรวม	๔.๐๗	๐.๖๕๕	มาก

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารจำแนกเป็นรายชื่อ (ต่อ) (n=๕๕๐)

ปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ด้านการแสวงหาประสบการณ์	ระดับการพัฒนา		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีนโยบายในการศึกษาดูงานนอกสถานที่ อย่างสม่ำเสมอ	๓.๙๑	๐.๘๑๘	มาก
๒. มีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในองค์กร	๓.๙๒	๐.๘๐๙	มาก
๓. มีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหา โอกาสในการพัฒนาประสบการณ์	๓.๙๘	๐.๗๙๘	มาก
๔. มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการ บริหารงาน	๔.๐๐	๐.๗๗๓	มาก
ภาพรวม	๓.๙๕	๐.๗๑๗	มาก
ด้านการให้คำปรึกษา			
๑. สามารถให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงาน แก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ	๔.๐๙	๐.๗๗๐	มาก
๒. มีการถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารงานใน องค์กรแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง	๔.๐๑	๐.๗๖๙	มาก
๓. สามารถแก้ไขปัญหในองค์กรอย่างถูกต้อง เที่ยงธรรม	๔.๑๓	๐.๗๙๑	มาก
๔. ได้นำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตนมาสังเคราะห์ เป็นแนวทางการบริหารงานแก่บุคลากรใน องค์กร	๔.๐๓	๐.๗๖๙	มาก
ภาพรวม	๔.๐๖	๐.๗๐๐	มาก
ภาพรวมปัจจัยด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ	๔.๐๖	๐.๖๑๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัยการพัฒนาภาวะผู้นำ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๑๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายชื่อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. การทำความรู้จักตนเอง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๖๘๔) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรกได้แก่ มีความเสียสละอุทิศตนและประโยชน์ของตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = ๔.๑๗$, S.D. = ๐.๗๙๒) รองลงมา คือประพฤติปฏิบัติตนเปิดเผย ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น มี ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๗๒๓) และปฏิบัติหน้าที่การงานตรงไปตรงมาสามารถตรวจสอบได้ ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๗๕๑)

๒. การสร้างวินัยในตนเอง พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๖๙๔) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรกได้แก่ มีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบต่อตนเองและองค์กร ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๖๒) รองลงมา คือเคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๘๐๐) และตระหนักในคุณค่า คุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริตตาม ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๗๖๕)

๓. การศึกษาที่มีการพัฒนา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๕๕) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรกได้แก่ เปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าฝึกอบรมตามความต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้น ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๗๖๘) รองลงมาคือมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง เพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารองค์กร ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๗๑๙) และมีการส่งเสริมให้ท่านได้เข้ารับการเรียนรู้เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๗๕)

๔. การแสวงหาประสบการณ์ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๙๕$, S.D. = ๐.๗๑๗) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรกได้แก่ มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน ($\bar{X} = ๔.๐๐$, S.D. = ๐.๗๗๓) รองลงมา คือมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาโอกาสในการพัฒนาประสบการณ์ ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๗๙๘) และมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้งานในองค์กร ($\bar{X} = ๓.๙๒$, S.D. = ๐.๘๐๙)

๕. การให้คำปรึกษา พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๐๐) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรกได้แก่ สามารถแก้ไขปัญหานองค์กรอย่างถูกต้องเที่ยงธรรม ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๙๑) รองลงมาคือ สามารถให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ ($\bar{X} = ๔.๐๙$, S.D. = ๐.๗๗๐) และได้นำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตนมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานแก่บุคลากรในองค์กร ($\bar{X} = ๔.๐๓$, S.D. = ๐.๗๖๙)

๓) ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการ องค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

(n=๕๕๐)

เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	ระดับการบริหาร		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการวางแผน	๔.๐๗	๐.๖๔๖	มาก
๒. ด้านการจัดการองค์กร	๔.๐๔	๐.๖๘๗	มาก
๓. ด้านการสั่งการ	๔.๐๖	๐.๖๕๗	มาก
๔. ด้านการประสานงาน	๔.๐๗	๐.๖๗๐	มาก
๕. ด้านการควบคุมงาน	๔.๐๖	๐.๖๘๙	มาก
ภาพรวมเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	๔.๐๖	๐.๖๐๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับ มาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผล การศึกษา คือการประสานงาน ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๗๐) รองลงมา คือการวางแผน ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๔๖) การควบคุมงาน ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๘๙) การสั่งการ ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๕๗) การจัดการองค์กร ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๖๘๗) ตามลำดับและเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้าน พบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล จำแนกเป็นรายข้อ

(n=๕๕๐)

เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ด้านการวางแผน	ระดับการบริหาร		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ได้ร่วมกำหนดวิธีการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย	๔.๑๕	๐.๖๙๙	มาก
๒. มีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด	๔.๐๔	๐.๗๒๖	มาก
๓. มีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานตามแผนงานที่กำหนด	๔.๐๖	๐.๗๕๖	มาก
๔. มีการวางแผนการจัดทำเอกสารในการทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน	๔.๐๒	๐.๗๔๓	มาก
ภาพรวม	๔.๐๗	๐.๖๔๖	มาก
ด้านการจัดการองค์กร			
๑. มีการจัดการแบ่งงานเหมาะสมตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน	๔.๐๔	๐.๗๓๒	มาก
๒. มีการจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน	๓.๙๙	๐.๗๕๒	มาก
๓. ให้การสนับสนุนบุคลากร ให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีความเจริญก้าวหน้า	๔.๐๖	๐.๗๗๓	มาก
๔. จัดให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานในปริมาณที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร	๔.๐๖	๐.๗๘๑	มาก
ภาพรวม	๔.๐๔	๐.๖๘๗	มาก
ด้านการสั่งการ			
๑. ใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด	๔.๐๕	๐.๗๖๒	มาก
๒. มีหลักการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผลและมีความยุติธรรม	๔.๐๒	๐.๗๖๗	มาก
๓. มีวิธีการสั่งการให้แต่ละส่วนงานได้ทำงานตามความเหมาะสม	๔.๐๙	๐.๗๐๘	มาก
๔. สามารถจัดการกับบุคลากรกรณีที่เกิดความผิดระเบียบการทำงาน	๔.๐๖	๐.๗๓๔	มาก
ภาพรวม	๔.๐๖	๐.๖๕๗	มาก

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ) (n=๕๕๐)

เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ด้านการประสานงาน	ระดับการบริหาร		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการประสานงานให้บุคลากรทำงานตรงตาม ความรู้ความสามารถ	๔.๐๗	๐.๗๓๑	มาก
๒. มีการประสานงานให้บุคลากรทำงานตรงตาม หน้าที่อย่างชัดเจน	๔.๐๖	๐.๗๔๕	มาก
๓. มีการประสานงานบุคลากรให้มีความ รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง	๔.๑๐	๐.๗๔๗	มาก
๔. มีการประสานงานให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ	๔.๐๕	๐.๗๓๘	มาก
ภาพรวม	๔.๐๗	๐.๖๗๐	มาก
ด้านการควบคุมงาน			
๑. มีการควบคุมงานให้บุคลากรทำงานตามที่ ได้รับมอบหมายมีอิสระในการตัดสินใจ	๔.๐๒	๐.๗๕๒	มาก
๒. มีการควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติ งานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้	๔.๑๒	๐.๗๕๑	มาก
๓. มีการควบคุมงานให้บุคลากรทำงานตามที่ ได้รับมอบหมาย	๔.๑๐	๐.๗๖๖	มาก
๔. มีการควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติ งานตรงตามความชำนาญ	๔.๐๑	๐.๗๖๘	มาก
ภาพรวม	๔.๐๖	๐.๖๘๙	มาก
ภาพรวมเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	๔.๐๖	๐.๖๐๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. การวางแผน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๔๖) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ ได้ร่วมกำหนดวิธีการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๙๙) รองลงมาคือ มีการวางแผนในการจัดหาคูคลากรเข้ามาทำงานตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๕๖) และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๗๒๖)

๒. การจัดการองค์กร พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.687) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ จัดให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานในปริมาณที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.781) รองลงมาคือ ให้การสนับสนุนบุคลากร ให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีความเจริญก้าวหน้า ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.773) และมีการจัดการแบ่งงานเหมาะสมตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.732)

๓. การสั่งการ พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.657) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีวิธีการสั่งการให้แต่ละส่วนงานได้ทำงานตามความเหมาะสม ($\bar{X} = 4.09$, S.D. = 0.708) รองลงมาคือ สามารถจัดการกับบุคลากรกรณีที่เกิดความผิดระเบียบการทำงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.734) และใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด ($\bar{X} = 4.05$, S.D. = 0.762)

๔. การประสานงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.670) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการประสานงานบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.747) รองลงมาคือ มีการประสานงานให้บุคลากรทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.731) และมีการประสานงานให้บุคลากรทำงานตรงตามหน้าที่อย่างชัดเจน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.745)

๕. การควบคุมงาน พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.689) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ๓ ลำดับแรก ได้แก่ มีการควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.751) รองลงมาคือ มีการควบคุมงานให้บุคลากรทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.766) และมีการควบคุมงานให้บุคลากรทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมีอิสระในการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.02$, S.D. = 0.752)

๔) ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม

ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ประกอบด้วย เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญูตา) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสฺสัญญูตา) และเป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคฺลัญญูตา) ผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการบริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม

(n=๕๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา)	๔.๑๖	๐.๗๒๙	มาก
๒. เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญูตา)	๔.๑๒	๐.๗๐๗	มาก
๓. เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา)	๔.๑๐	๐.๗๐๗	มาก
๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)	๔.๐๐	๐.๗๑๙	มาก
๕. เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา)	๔.๐๑	๐.๗๐๑	มาก
๖. เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสฺสัญญูตา)	๔.๑๒	๐.๗๑๖	มาก
๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคฺลัญญูตา)	๔.๐๖	๐.๖๘๐	มาก
ภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม	๔.๐๘	๐.๖๒๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๖๒๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยพบผลการศึกษาคือ เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๗๒๙) รองลงมาคือ เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสฺสัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๗๑๖) เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๗๐๗) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๗๐๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคฺลัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๘๐) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๐๑$, S.D. = ๐.๗๐๑) และเป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) ($\bar{X} = ๔.๐๐$, S.D. = ๐.๗๑๙) ตามลำดับ และเมื่อพิจารณาเป็นรายข้อของแต่ละด้านพบผลการศึกษาดังนี้

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการบริหารเทศบาลตามสัปปุริสธรรม จำแนก
เป็นรายชื่อ

(n=๕๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ตั้งมั่น อยู่ในหลักแห่งกฎหมายให้บริการ ประชาชนโดยยึดหลักความถูกต้อง	๔.๒๐	๐.๗๗๔	มาก
๒. ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบและปฏิบัติต่อ ประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน	๔.๑๓	๐.๗๘๗	มาก
๓. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้บริการ ประชาชน	๔.๑๖	๐.๗๗๑	มาก
ภาพรวม	๔.๑๖	๐.๗๒๙	มาก
เป็นผู้รู้จักผล (อรรถัญญูตา)			
๑. สามารถยอมรับและชี้แจงได้เมื่อประชาชน มีการร้องเรียนต่อการปฏิบัติงาน	๔.๑๖	๐.๗๗๖	มาก
๒. มุ่งมั่น ในการทำงานให้ถึงจุด หมายที่ประชาชนต้องการ	๔.๑๓	๐.๗๕๗	มาก
๓. ทราบถึงผลเสียหายที่เกิดจากการบริหาร จัดการอย่างไม่ถูกต้อง	๔.๐๘	๐.๗๗๘	มาก
ภาพรวม	๔.๑๒	๐.๗๐๗	มาก
เป็นผู้รู้จักตน (อรรถัญญูตา)			
๑. มีความสามารถในการให้บริการทั่วถึงทุก พื้นที่	๔.๐๗	๐.๗๔๙	มาก
๒. ความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็น อย่างดี	๔.๑๐	๐.๗๕๑	มาก
๓. ปรับตัวเข้ากับประชาชนในชุมชนได้เป็น อย่างดี	๔.๑๓	๐.๘๑๐	มาก
ภาพรวม	๔.๑๐	๐.๗๐๗	มาก

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๕๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มีการใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์ อย่างสูงสุด	๔.๐๒	๐.๗๙๕	มาก
๒. จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียงใน ชุมชน	๓.๙๘	๐.๗๕๒	มาก
๓. บริหารจัดการงบประมาณภายในชุมชนได้ อย่างเพียงพอและทั่วถึง	๓.๙๙	๐.๗๘๗	มาก
ภาพรวม	๔.๐๐	๐.๗๑๙	มาก
เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา)			
๑. สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันที่ และรู้ว่าอะไรควรทำก่อนอะไรควรทำหลัง	๔.๐๖	๐.๗๖๗	มาก
๒. จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในด้านต่าง ๆ ช่วงวันหยุด	๓.๘๙	๐.๘๑๐	มาก
๓. ให้การดูแลความปลอดภัยในสถานการณ์ ฉุกเฉินในช่วงเวลาที่เหมาะสม	๔.๐๗	๐.๗๗๓	มาก
ภาพรวม	๔.๐๑	๐.๗๐๑	มาก
เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา)			
๑. ให้ความช่วยเหลือตามสภาพความเดือดร้อน ในชุมชน	๔.๑๓	๐.๗๖๑	มาก
๒. ให้บริการต้อนรับ ดูแลผู้เข้ามาศึกษาดูงานใน พื้นที่เป็นอย่างดี	๔.๐๘	๐.๗๗๘	มาก
๓. มีความจริงใจต่อการให้บริการกับประชาชน	๔.๑๔	๐.๗๘๑	มาก
ภาพรวม	๔.๑๒	๐.๗๑๖	มาก

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของข้อมูลการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม จำแนกเป็นรายข้อ (ต่อ)

(n=๕๕๐)

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา)	ระดับการปฏิบัติ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. มอบหมายหน้าที่ในชุมชนให้กับบุคคลที่มีความสามารถในพื้นที่	๔.๐๕	๐.๗๔๐	มาก
๒. มีการจัดกิจกรรมที่บุคคลทุกคนในพื้นที่เข้าร่วม	๔.๐๕	๐.๗๑๕	มาก
๓. ให้ความอนุเคราะห์ดูแลผู้ด้อยโอกาส	๔.๐๗	๐.๗๔๙	มาก
ภาพรวม	๔.๐๖	๐.๖๘๐	มาก
ภาพรวมการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม	๔.๐๘	๐.๖๒๔	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๖๒๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบผลการศึกษาดังนี้

๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ (อัมมัญญาตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๗๒๙) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ มีความตั้งมั่น อยู่ในหลักแห่งกฎหมาย ให้บริการประชาชนโดยยึดหลักความถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๒๐$, S.D. = ๐.๗๗๔) รองลงมาคือ มีความรับผิดชอบหน้าที่ให้บริการประชาชน ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๗๗๑) และปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ และปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๘๗)

๒. เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญาตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๗๐๗) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่มีความสามารถยอมรับและชี้แจงได้ เมื่อประชาชนมีการร้องเรียนต่อการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๗๗๖) รองลงมา คือมุ่งมั่น ในการทำงานให้ถึงจุดหมายที่ประชาชนต้องการ ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๕๗) และทราบถึงผลเสียหายที่เกิดจากการบริหารจัดการอย่างไม่ถูกต้อง ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๗๗๘)

๓. เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญาตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๗๐๗) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ มีการปรับตัวเข้ากับประชาชน ในชุมชนได้เป็นอย่างดี ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๘๑๐) รองลงมาคือ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๗๕๑) และมีความสามารถในการให้บริการทั่วถึงทุกพื้นที่ ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๗๔๙)

๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญาตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๐$, S.D. = ๐.๗๑๙) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ ($\bar{X} = ๔.๐๒$, S.D. = ๐.๗๙๕) รองลงมาคือ บริหารจัดการงบประมาณภายในชุมชนได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง ($\bar{X} = ๓.๙๙$, S.D. = ๐.๗๘๗) และจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน ($\bar{X} = ๓.๙๘$, S.D. = ๐.๗๕๒)

๕. เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๑$, S.D. = ๐.๗๐๑) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ ให้การดูแลความปลอดภัยในสถานการณ์ฉุกเฉินในช่วงเวลาที่เหมาะสม ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๗๗๓) รองลงมาคือ สามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันท่วงทีและรู้ว่าอะไรควรทำก่อนอะไรควรทำหลัง ($\bar{X} = ๔.๐๖$ S.D. = ๐.๗๖๗) และจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในด้านต่าง ๆ ช่วงวันหยุด ($\bar{X} = ๓.๘๙$, S.D. = ๐.๘๑๐)

๖. เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๗๑๖) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ มีความจริงใจต่อการให้บริการกับประชาชน ($\bar{X} = ๔.๑๔$, S.D. = ๐.๗๘๑) รองลงมาคือ ให้ความช่วยเหลือตามสภาพความเดือดร้อนในชุมชน ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๗๖๑) และให้บริการต้อนรับ ดูแลผู้เข้ามาศึกษาดูงานในพื้นที่เป็นอย่างดี ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๗๘๑)

๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญูตา) พบว่า ภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๘๐) เมื่อพิจารณาข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุดตามลำดับได้แก่ ให้ความอนุเคราะห์ดูแลผู้ด้อยโอกาส ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๗๔๙) รองลงมาคือ มอบหมายหน้าที่ในชุมชนให้กับบุคคลที่มีความสามารถในพื้นที่ ($\bar{X} = ๔.๐๕$, S.D. = ๐.๗๔๐) และมีการจัดกิจกรรมที่บุคคลทุกคนในพื้นที่เข้าร่วม ($\bar{X} = ๓.๙๒$, S.D. = ๐.๗๓๖)

๑) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑. ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

(n=๕๕๐)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	S.D.	Variance	Skewness	Kurtosis
LEADER1	4.22	มากที่สุด	0.645	0.416	-0.510	0.208
LEADER2	4.15	มาก	0.675	0.455	-0.516	0.208
LEADER3	4.08	มาก	0.704	0.496	-0.435	0.208
LEADER4	4.21	มากที่สุด	0.674	0.454	-0.676	0.208
LEADER5	4.19	มาก	0.686	0.471	-0.572	0.208
LEADER6	4.23	มากที่สุด	0.703	0.495	-0.459	0.208
LEADER7	4.06	มาก	0.718	0.516	-0.424	0.208
LEADER	4.16	มาก	0.588	0.346	-0.559	0.208
DEVELOP1	4.13	มาก	0.684	0.468	-0.495	0.208
DEVELOP2	4.11	มาก	0.694	0.481	-0.553	0.208
DEVELOP3	4.07	มาก	0.655	0.429	-0.452	0.208
DEVELOP4	3.95	มาก	0.717	0.514	-0.385	0.208
DEVELOP5	4.06	มาก	0.700	0.490	-0.546	0.208
DEVELOP	4.06	มาก	0.614	0.377	-0.491	0.208
CEO1	4.07	มาก	0.646	0.417	-0.465	0.208
CEO2	4.04	มาก	0.687	0.472	-0.410	0.208
CEO3	4.06	มาก	0.657	0.432	-0.512	0.208
CEO4	4.07	มาก	0.670	0.449	-0.438	0.208
CEO5	4.06	มาก	0.689	0.475	-0.514	0.208
CEO	4.06	มาก	0.607	0.369	-0.497	0.208
SAPPU1	4.16	มาก	0.729	0.532	-0.515	0.208
SAPPU2	4.12	มาก	0.707	0.499	-0.422	0.208
SAPPU3	4.10	มาก	0.707	0.500	-0.484	0.208
SAPPU4	4.00	มาก	0.719	0.517	-0.274	0.208
SAPPU5	4.01	มาก	0.701	0.491	-0.454	0.208
SAPPU6	4.12	มาก	0.716	0.513	-0.471	0.208

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (ต่อ)

(n=๕๕๐)

ตัวแปร	Mean	ระดับ	S.D.	Variance	Skewness	Kurtosis
SAPPU7	4.06	มาก	0.680	0.463	-0.382	0.208
SAPPU	4.08	มาก	0.624	0.389	-0.509	0.208

จากตารางที่ ๔.๑๐ ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของตัวแปรสังเกตได้ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีตัวบ่งชี้ทั้งหมด ๒๔ ตัว ที่ใช้วัดตัวแปรแฝง ๔ ตัวแปร คือ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล (LEADER) เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVELOP) เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล (CEO) ส่วนตัวแปรสังเกตได้แก่ เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม (SAPPU) มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้แต่ละตัว ค่าสถิติที่ใช้ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Sk) และค่าความโด่ง (Ku) โดยแยกวิเคราะห์ผลแต่ละตัวแปรดังต่อไปนี้

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล (LEADER) พบว่า โดยภาพรวมการพัฒนาสมรรถนะ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.558) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านการความรับผิดชอบ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.23$, S.D. = 0.703) รองลงมา คือ ความเฉลียวฉลาด ($\bar{X} = 4.22$, S.D. = 0.645) ความริเริ่มและมุ่งมั่น ($\bar{X} = 4.21$, S.D. = 0.674) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ($\bar{X} = 4.19$, S.D. = 0.686) มีความพร้อม ($\bar{X} = 4.15$, S.D. = 0.675) มีความเข้าใจในงาน ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.704) มีความสามารถในการควบคุม ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.708) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๔๑.๘ - ๕๑.๖ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโด่ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโด่งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโด่งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำพบว่า โดยภาพรวมปัจจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.614) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การทำความรู้จักตนเอง มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.13$, S.D. = 0.684) รองลงมาคือ การสร้างวินัยในตนเอง ($\bar{X} = 4.11$, S.D. = 0.654) การศึกษาที่มีการพัฒนา ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.655) การให้คำปรึกษา ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.700) การแสวงหาประสบการณ์ ($\bar{X} = 3.95$, S.D. = 0.717) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรมีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๔๒.๙ - ๕๒.๔ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย

เมื่อพิจารณาค่าความโค้ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโค้งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโค้งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลพบว่า โดยภาพรวมการปฏิบัติงานเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.607) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า การประสานการ มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.670) รองลงมา คือการวางแผน ($\bar{X} = 4.07$, S.D. = 0.646) การควบคุมงาน ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.689) การสั่งการ ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.657) และ การจัดการองค์กร ($\bar{X} = 4.04$, S.D. = 0.687) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๔๑.๗-๕๗.๕ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโค้ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโค้งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโค้งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

เกี่ยวกับการบริหารงานตามหลักสัปปุริสธรรมพบว่า โดยภาพรวม อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($\bar{X} = 4.08$, S.D. = 0.624) ซึ่งเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า เป็นผู้รู้จักเหตุ (อัมมัญญา) มีค่าเฉลี่ยสูงสุด ($\bar{X} = 4.16$, S.D. = 0.729) รองลงมาคือเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญญา) ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.716) เป็นผู้รู้จักผล (อิตถัญญา) ($\bar{X} = 4.12$, S.D. = 0.707) เป็นผู้รู้จักตน (อิตตัญญา) ($\bar{X} = 4.10$, S.D. = 0.707) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญา) ($\bar{X} = 4.06$, S.D. = 0.680) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญา) ($\bar{X} = 4.01$, S.D. = 0.701) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญา) ($\bar{X} = 4.00$, S.D. = 0.719) ตามลำดับ เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่มีการกระจายไม่ต่างกันมาก โดยมีค่าอยู่ระหว่าง ร้อยละ ๔๖.๓ - ๕๓.๒ เมื่อพิจารณาค่าความเบ้ (Sk) ของตัวแปร พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงในลักษณะเบ้ซ้าย (ค่าความเบ้เป็นลบ) แสดงว่าข้อมูลของตัวแปรทุกตัวสูงกว่าค่าเฉลี่ย เมื่อพิจารณาค่าความโค้ง (Ku) พบว่า ตัวแปรทุกตัวมีการแจกแจงของข้อมูลในลักษณะสูงโค้งกว่าโค้งปกติ (ค่าความโค้งมากกว่า ๐) แสดงว่ามีการกระจายของข้อมูลน้อย

๒. ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตได้เพื่อใช้สร้างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ในการวิเคราะห์การพัฒนาคูณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของ เป็นตัวแปรส่งผ่าน

	LEADER1	LEADER2	LEADER3	LEADER4	LEADER5	LEADER6	LEADER7
LEADER1	1.000						
LEADER2	.760**	1.000					
LEADER3	.690**	.729**	1.000				
LEADER4	.693**	.706**	.678**	1.000			
LEADER5	.644**	.688**	.679**	.755**	1.000		
LEADER6	.655**	.700**	.643**	.745**	.745**	1.000	
LEADER7	.603**	.653**	.673**	.674**	.683**	.713**	1.000
Mean	4.22	4.15	4.08	4.21	4.19	4.23	4.06
S.D.	0.645	0.675	0.704	0.674	0.686	0.703	0.718

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	DEVELOP1	DEVELOP2	DEVELOP3	DEVELOP4	DEVELOP5
DEVELOP1	1.000				
DEVELOP2	.715**	1.000			
DEVELOP3	.747**	.819**	1.000		
DEVELOP4	.691**	.770**	.724**	1.000	
DEVELOP5	.616**	.644**	.663**	.796**	1.000
Mean	4.13	4.11	4.07	3.95	4.06
S.D.	0.684	0.694	0.655	0.717	0.700

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้
ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	CEO1	CEO2	CEO3	CEO4	CEO5
CEO1	1.000				
CEO2	.797**	1.000			
CEO3	.795**	.821**	1.000		
CEO4	.709**	.751**	.819**	1.000	
CEO5	.757**	.736**	.804**	.790**	1.000
Mean	4.07	4.04	4.06	4.07	4.06
S.D.	0.646	0.687	0.657	0.670	0.689

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้
ที่มีตัวแปรการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของ เป็นตัวแปรส่งผ่าน (ต่อ)

	SAPPU1	SAPPU2	SAPPU3	SAPPU4	SAPPU5	SAPPU6	SAPPU7
SAPPU1	1.000						
SAPPU2	.731**	1.000					
SAPPU3	.743**	.810**	1.000				
SAPPU4	.755**	.761**	.787**	1.000			
SAPPU5	.689**	.622**	.710**	.720**	1.000		
SAPPU6	.731**	.700**	.743**	.747**	.786**	1.000	
SAPPU7	.737**	.725**	.755**	.758**	.699**	.779**	1.000
Mean	4.16	4.12	4.10	4.00	4.01	4.12	4.06
S.D.	0.729	0.707	0.707	0.719	0.701	0.716	0.680

Bartlett's Test of Sphericity = 14478.577, df = 276, p = 0.000, Kaiser-Meyer-Olkin
Measure of Sampling Adequacy = 0.976

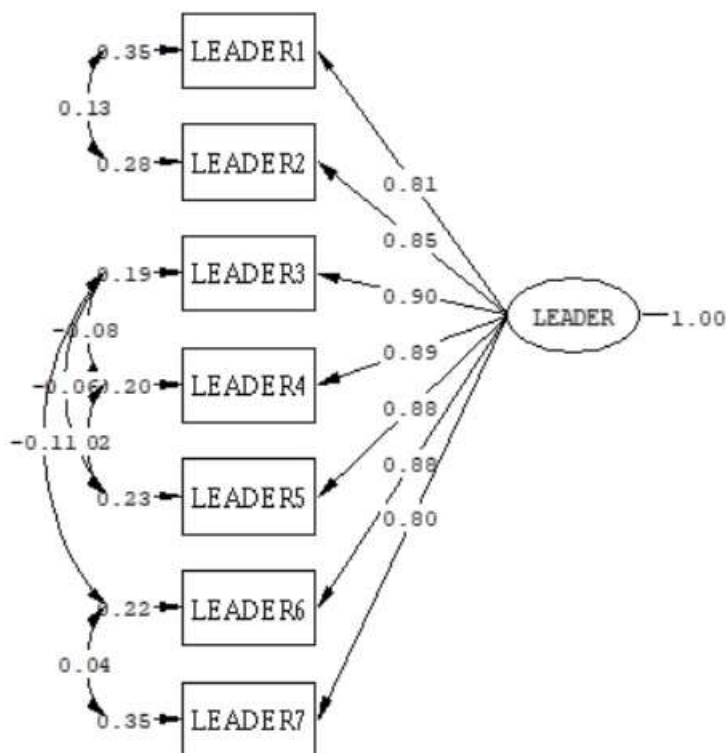
** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

๒) ผลการทดสอบสมมติฐาน

ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ด้วยโปรแกรมลิสเรล โดยใช้แบบสอบถามที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๕๕๐ ตัวอย่าง แสดงผลการวิเคราะห์สอดคล้องกับสมมติฐานที่ ๑ ดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ ๑ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่พัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๑ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=10.65, df=8, P-value=0.22245, RMSEA=0.025

แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าสถิติความสอดคล้องของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.222	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	1.33	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.00766	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.0246	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	1057.858	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๒๒๒ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๑๐.๖๕ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๘ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 /df) เท่ากับ ๑.๓๓ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๗๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๑๐๕๗.๘๕๘ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๓ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล
ในจังหวัดสมุทรปราการ

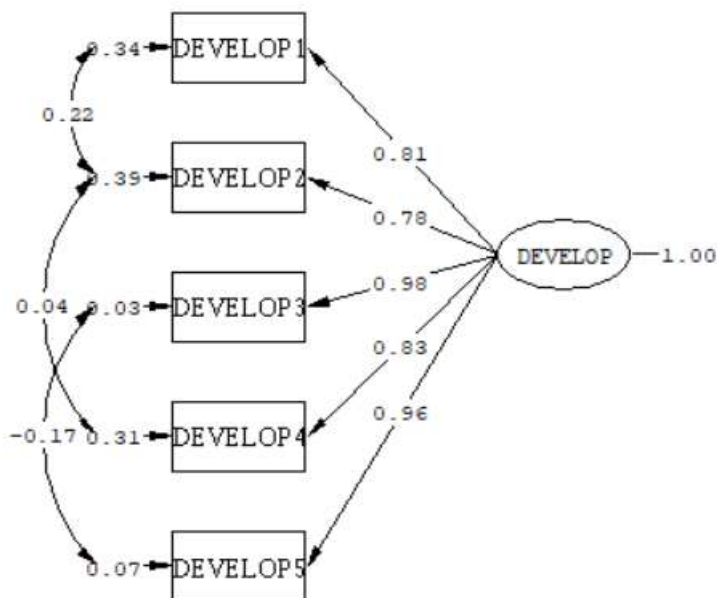
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
LEADER 1	7.903	0.807 (0.348)	22.724**	0.65	0.00
LEADER 2	1.824	0.847 (0.075)	24.471**	0.71	0.01
LEADER 3	2.929	0.902 (0.113)	25.978**	0.81	0.12
LEADER 4	2.460	0.892 (0.188)	26.076**	0.79	0.07
LEADER 5	4.777	0.878 (0.153)	25.359**	0.77	0.02
LEADER 6	3.948	0.885 (0.198)	25.882**	0.78	0.05
LEADER 7	4.454	0.805 (0.198)	22.471**	0.64	0.00

Chi-Square = 10.65 df = 8 GFI = 0.99 AGFI = 0.89 RMSEA = 0.0246

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 550 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๑.๘๒๔ ถึง ๗.๙๐๓ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ มีความเข้าใจในงาน(LEADER 3) มีความแปรผันร่วมกับประสิทธิภาพคุณลักษณะผู้นำ ร้อยละ ๘๑ รองลงมาคือ มีความริเริ่มและมุ่งมั่น (LEADER 4) มีความแปรผันร้อยละ ๗๙ ความรับผิดชอบ (LEADER 6) มีความแปรผันร้อยละ ๗๘ มีความเชื่อมั่นในตนเอง(LEADER 5) มีความแปรผันร้อยละ ๗๘ มีความพร้อม (LEADER 2) มีความแปรผันร้อยละ ๗๑ มีความเฉลียวฉลาด(LEADER 1)) มีความแปรผันร้อยละ ๖๕ มีความเฉลียวฉลาด(LEADER 7)) มีความแปรผันร้อยละ ๖๔ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๒ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนากภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารเทศบาลที่พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=2.57, df=2, P-value=0.27661, RMSEA=0.023

แผนภาพที่ ๔.๒ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหาร
เทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าสถิติความสอดคล้องของการพัฒนากภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัด
สมุทรปราการ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.27	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	1.28	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.98	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.00485	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.0228	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	1963.861	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๒๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๒.๕๗ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๑.๒๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๘๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๔๘๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๒๒๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๑๙๖๓.๘๖๑ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนน องค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
DEVEIOP1	1.749	0.813 (0.077)	22.786**	0.66	-0.082
DEVEIOP2	1.266	0.778 (0.059)	21.566**	0.60	-0.033
DEVEIOP3	5.473	0.983 (0.181)	30.265**	0.96	0.147
DEVEIOP4	1.021	0.832 (0.043)	23.589**	0.69	-0.189
DEVEIOP5	5.324	0.962 (0.184)	28.930**	0.92	0.124

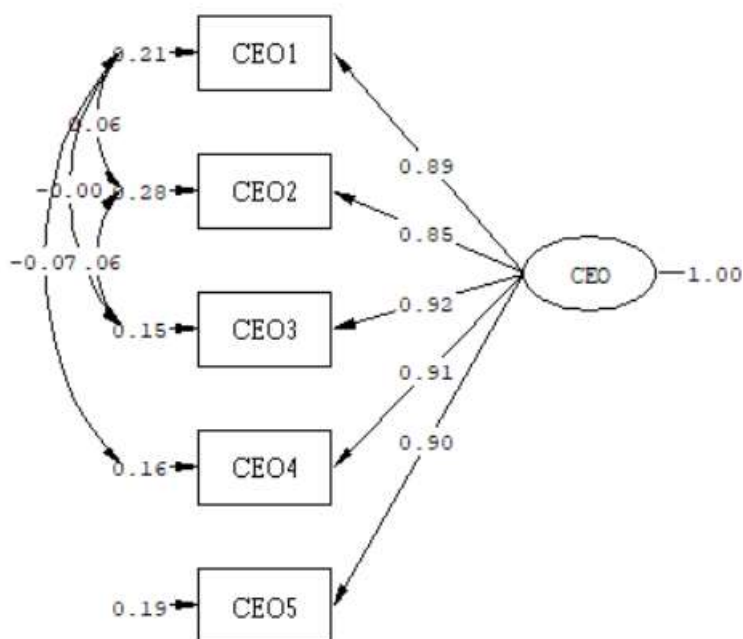
Chi-Square = 2.57 df = 2 GFI = 0.99 AGFI = 0.98 RMSEA = 0.0228

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 550 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีค่าเป็นบวก ๒ ตัวแปรและมีค่าลบ ๓ ตัวแปร มีขนาดตั้งแต่ ๐.๑๒๔-๐.๑๔๗ และ (-๐.๐๓๓) ถึง (-๐.๑๘๙) และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด การศึกษาที่มีการพัฒนา (DEVEIOP3) มีความแปรผันร่วมกับการพัฒนาสมรรถนะ ร้อยละ ๙๖ รองลงมาคือ การให้คำปรึกษา (DEVEIOP5) มีความแปรผันร่วมกับการพัฒนา ร้อยละ ๙๒ การแสวงหาประสบการณ์ (DEVEIOP4) มีความแปรผันร่วมกับการพัฒนา ร้อยละ ๖๙ การทำความรู้จักตนเอง (DEVEIOP1) มีความแปรผันร่วมกับการพัฒนา ร้อยละ ๖๖ การสร้างวินัยใน

ตัวเอง (DEVEIOP2) มีความแปรผันร่วมกับการพัฒนาร้อยละ ๖๐ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๓ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=0.00, df=1, P-value=0.95089, RMSEA=0.000

แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าสถิติความสอดคล้องเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.98	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	0.015	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.0004	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

CN	มากกว่า 200	174477.478	ผ่านเกณฑ์
----	-------------	------------	-----------

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๙๘ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๐๐๓ องศาอิสระ (df) เท่ากับ ๑๒ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๐.๐๑๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๐๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๑๗๔๔๗๗.๔๗๘ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่า ปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

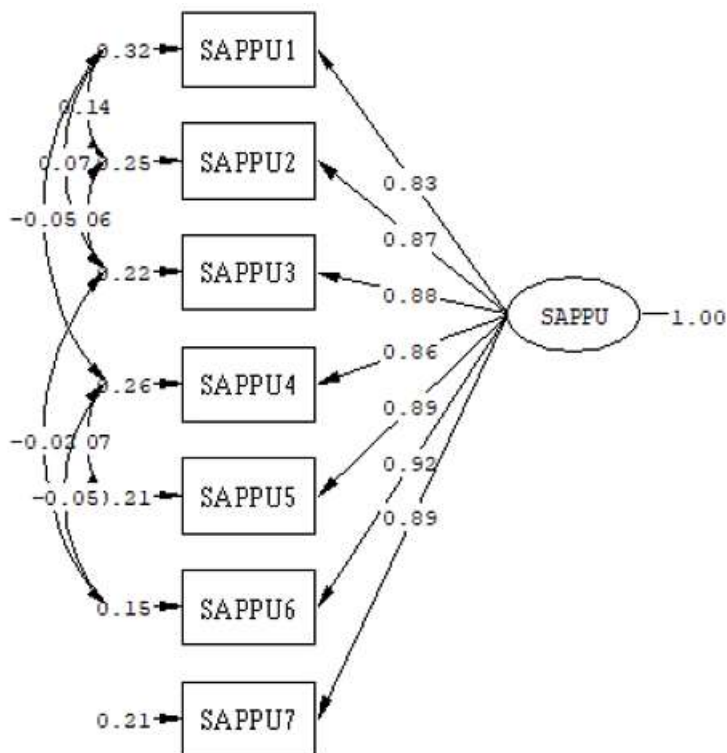
ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
CEO1	2.452	0.889 (0.094)	26.167**	0.79	0.101
CEO2	7.637	0.850 (0.314)	24.333**	0.72	0.001
CEO3	6.157	0.924 (0.218)	28.226**	0.85	0.037
CEO4	7.172	0.914 (0.260)	27.542**	0.83	0.043
CEO5	5.005	0.899 (0.185)	26.986**	0.80	0.034

Chi-Square = 0.03 df = 2 GFI = 1.00 AGFI = 1.00 RMSEA = 0.00

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 550 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรปัจจัยของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๐๑ ถึง ๐.๑๐๑ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ การวางแผน (CEO1) มีความแปรผันร้อยละ ๗๙ รองลงมาคือการประสานงาน (CEO4) มีความแปรผันร้อยละ ๘๓ การสั่งการ (CEO3) มีความแปรผันร้อยละ ๘๕ การควบคุมงาน (CEO5) มีความแปรผันร้อยละ ๘๐ การจัดการองค์กร(CEO2) มีความแปรผันร้อยละ ๗๒ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบปัจจัยการบริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

สมมติฐานย่อยที่ ๑.๔ ค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ พัฒนาขึ้นสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์



Chi-Square=4.04, df=7, P-value=0.77568, RMSEA=0.000

แผนภาพที่ ๔.๔ แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าสถิติความสอดคล้องของการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปรัศธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.775	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	0.577	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.95	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.00394	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.00	ผ่านเกณฑ์

CN	มากกว่า 200	2510.914	ผ่านเกณฑ์
----	-------------	----------	-----------

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ค่า p-value ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๐๗๗๕ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๔.๐๔ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๗ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) เท่ากับ ๐.๕๗๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๐๓๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๒๕๑๐.๙๑๔ (เกณฑ์ที่กำหนดมากกว่า หรือเท่ากับ ๒๐๐) ซึ่งทุกค่ามีค่าเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดแสดงให้เห็นว่าการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงค่าสถิติพื้นฐานขององค์ประกอบเชิงยืนยันการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปร	น้ำหนักองค์ประกอบ		t	R ²	สปส.คะแนนองค์ประกอบ
	beta	B(SE)			
SAPPU1	4.598	0.826 (0.196)	23.403**	0.68	0.013
SAPPU2	1.731	0.868 (0.068)	25.415**	0.75	0.031
SAPPU3	1.438	0.884 (0.056)	25.895**	0.78	0.094
SAPPU4	1.125	0.858 (0.046)	24.617**	0.73	0.137
SAPPU5	2.857	0.891(0.108)	26.537**	0.79	0.034
SAPPU6	3.687	0.924 (0.131)	28.152**	0.85	0.085
SAPPU7	6.966	0.888 (0.131)	26.430**	0.68	0.021

Chi-Square = 4.04 df = 7 GFI = 0.99 AGFI = 0.99 RMSEA = 0.00

หมายเหตุ : **p < 0.01 ; n = 550 ; ระดับการให้คะแนน 5 ระดับ

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ค่าน้ำหนักองค์ประกอบของตัวแปรการบริหารงานตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ทั้งหมดมีค่าเป็นบวก มีขนาดตั้งแต่ ๐.๐๒๑ ถึง ๐.๑๓๗ และมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกตัว ด้านที่ส่งผลมากที่สุด คือ เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) (SAPPU4) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ร้อย

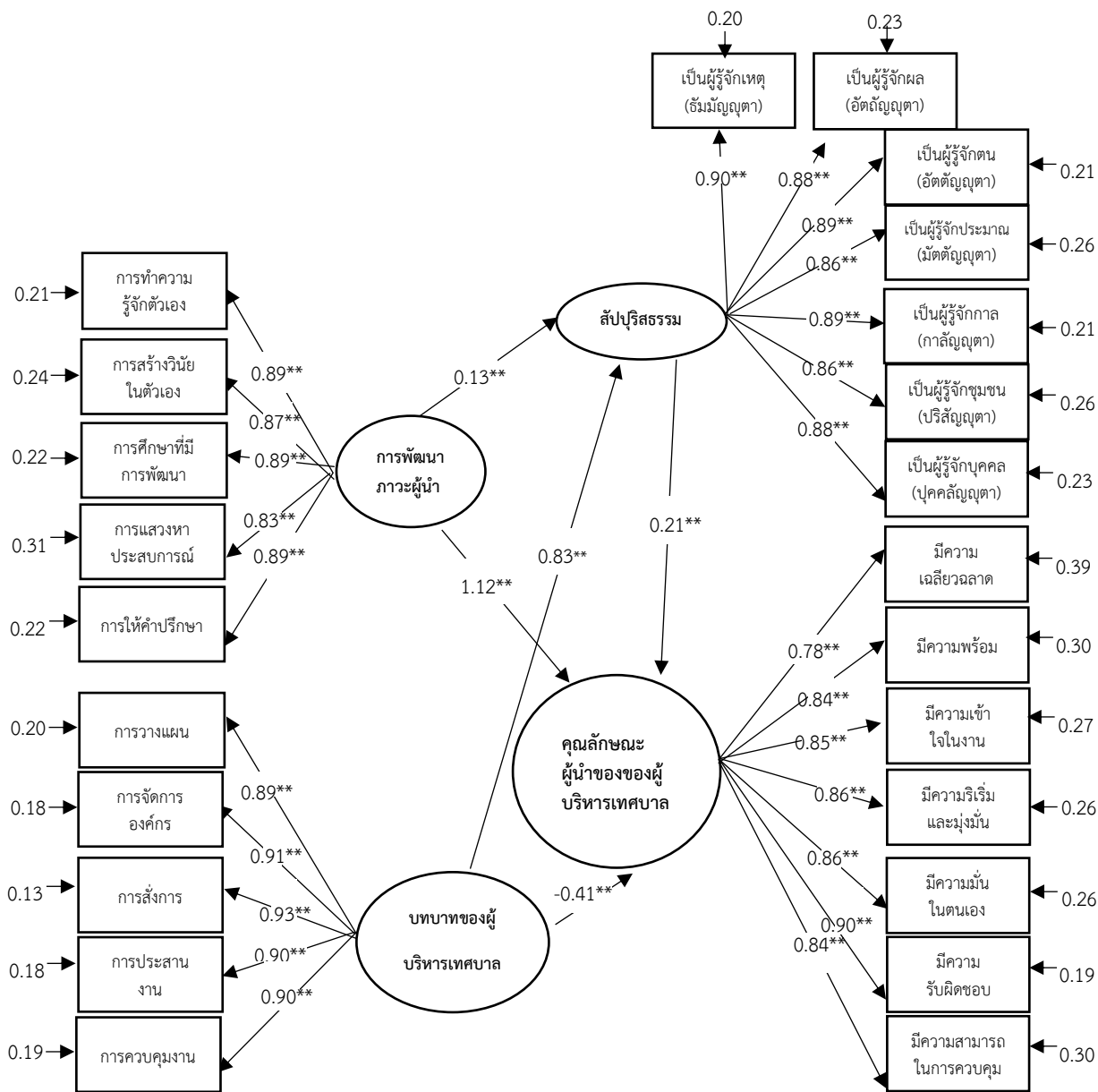
ละ ๗๓ รองลงมาเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) (SAPPU3) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐิสธรรม ร้อยละ ๗๘ เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา) (SAPPU6) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐิสธรรม ร้อยละ ๘๕ เป็นผู้รู้จักกาล(กาลัญญูตา) (SAPPU5)มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐิสธรรม ร้อยละ ๗๙ เป็นผู้รู้จักผล(อัตถัญญูตา) (SAPPU2) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐิสธรรม ร้อยละ ๗๕ เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญูตา) (SAPPU7) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐิสธรรม ร้อยละ ๖๘ เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) (SAPPU1) มีความแปรผันร่วมกับการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐิสธรรม ร้อยละ ๖๘ แสดงให้เห็นว่า ตัวแปรเหล่านี้เป็นตัวแปรที่สำคัญขององค์ประกอบกาการบริหารงานตามหลักสี่ปฐิสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๔.๒.๒ ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สามารถร่วมกันพยากรณ์การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐิสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่สามารถร่วมกันพยากรณ์ซึ่งตรงกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐิสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งตรงกับสมมติฐานที่ ๒ ดังนี้

สมมติฐานที่ ๒ การพัฒนาสมรรถนะ ปัจจัยการปฏิบัติงานและ และหลักสี่ปฐิสธรรมมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร และหลักสี่ปฐิสธรรมมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัยตามแผนภาพที่ ๔.๕ ดัง



Chi-Square=151.09, df=130, P-value= 0.09958, RMSEA=0.017

แผนภาพที่ ๔.๕ แสดงผลการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ตารางที่ ๔.๒๐ ค่าสถิติความสอดคล้องกลมกลืนของของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับโมเดลการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์ที่ใช้พิจารณา	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
χ^2 -test	p-value มากกว่า 0.05	0.099	ผ่านเกณฑ์
χ^2 /df	น้อยกว่า 2.00	1.16	ผ่านเกณฑ์
GFI	มากกว่า 0.90	0.97	ผ่านเกณฑ์
AGFI	มากกว่า 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
CFI	มากกว่า 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	น้อยกว่า 0.05	0.014	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	น้อยกว่า 0.05	0.017	ผ่านเกณฑ์
CN	มากกว่า 200	610.396	ผ่านเกณฑ์

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่าค่า p-value มีนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ ๐.๐๙๙ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ ๑๕๑.๐๙ ค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ ๑๓๐ ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2 /df) เท่ากับ ๑.๑๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๒) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ ๐.๙๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ ๐.๙๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ ๑.๐๐ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่า ๐.๙๐) ผลผ่านเกณฑ์ ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ ๐.๐๑๔ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ ๐.๐๑๗ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องน้อยกว่า ๐.๐๕) ผลผ่านเกณฑ์ มีขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ ๖๑๐.๓๙๖ (เกณฑ์ที่กำหนดต้องมากกว่าหรือเท่ากับ ๒๐๐) ผลผ่านเกณฑ์ แสดงให้เห็นว่าค่าสถิติความการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ เชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

ตารางที่ ๔.๒๑ ค่าสถิติผลการวิเคราะห์อิทธิพลของตัวแปรในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ที่มีการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม เป็นตัวแปรส่งผ่าน

ตัวแปรเหตุ ตัวแปรผล	SAPPU			LEADER					
	TE	IE	DE	TE	IE	DE			
DEVELOP	0.13* (0.05)	-	0.13* (0.05)	1.14** (0.09)	0.02* (0.01)	1.12** (0.09)			
CEO	0.83** (0.06)	-	0.83** (0.06)	-0.23** (0.08)	0.17* (0.08)	-0.41** (0.11)			
SAPPU	-	-	-	-	-	0.21* (0.09)			
ค่าสถิติ	Chi-Square = 151.09, df = 130, GFI = 0.97, AGFI = 0.94, RMSEA = 0.017								
ตัวแปร	DE1	DE2	DE3	DE4	DE5	CE1	CE2	CE3	CE4
ความเที่ยง	0.78	0.75	0.78	0.68	0.78	0.79	0.82	0.86	0.81
ตัวแปร	CE5	SAP1	SAP2	SAP3	SAP4	SAP5	SAP6	SAP7	LE1
ความเที่ยง	0.80	0.80	0.77	0.78	0.73	0.79	0.74	1.77	0.61
ตัวแปร	LE2	LE3	LE4	LE5	LE6	LE7			
ความเที่ยง	0.70	0.72	0.74	0.74	0.80	0.70			
สมการโครงสร้างของตัวแปร	SAPPU		LEADER						
R ²	0.88		0.87						
เมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร									
ตัวแปรแฝง	LEADER		SAPPU		DEVELOP		CEO		
LEADER	1.00								
SAPPU	0.81		1.00						
DEVELOP	0.93		0.88		1.00				
CEO	0.81		0.94		0.91		1.00		

หมายเหตุ : ตัวเลขในวงเล็บคือค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน, **p < 0.01

TE = ผลรวมอิทธิพล IE = อิทธิพลทางอ้อม DE = อิทธิพลทางตรง

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ค่าความเที่ยงของตัวแปรสังเกตได้ มีค่าความเที่ยงอยู่ระหว่าง ๐.๖๑-๑.๗๗ โดยตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงสูงสุดคือ เป็นผู้รู้จักบุคคล(บุคคลัญญาตา) (SAPPU7) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๑.๗๗ รองลงมาคือ การสั่งการ (CEO3) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๘๖ ส่วนตัวแปรที่มีค่าความเที่ยงต่ำสุดคือ มีความเฉลียวฉลาด (LEADER1) มีค่าความเที่ยงเท่ากับ ๐.๖๑ สำหรับค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) ของสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงในพบว่ามีค่าเท่ากับ ๐.๘๘ แสดงว่าตัวแปรในโมเดลคือประกอบด้วย เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVDLOP) และปัจจัยเกี่ยวกับ

บทบาทของผู้บริหารเทศบาล (CEO) สามารถอธิบายความแปรปรวนของการบริหารงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม (SAPPU) ได้ร้อยละ ๘๘ และยังพบว่าสมการโครงสร้างตัวแปรแฝงภายในมีค่าเท่ากับ ๐.๘๗ แสดงว่าตัวแปรในโมเดล คือประกอบด้วย การพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVDLOP) ปัจจัยเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล (CEO) และการบริหารงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม (SAPPU) สามารถอธิบายความแปรปรวนของประสิทธิภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER) ได้ร้อยละ ๘๗ เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงทางอ้อม และอิทธิรวมพบผลดังนี้

๑) ปัจจัยการพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVDLOP)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVDLOP) กับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๓ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๑.๑๒ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๐๒ เป็นอิทธิพลรวม ๑.๑๔ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมส่งผลกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ หมายความว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษาของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ ๑๑๔

๒) ปัจจัยบทบาทของผู้บริหารเทศบาล (CEO)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ปัจจัยบทบาทของผู้บริหารเทศบาล (CEO) กับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER) ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๑ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๔๑ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๗ เป็นอิทธิพลรวม -๐.๒๓ โดยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๘ หมายความว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน ของบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ -๒๓

๓) การบริหารงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม (SAPPU)

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม (SAPPU) อันประกอบด้วย เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) เป็นผู้รู้จักผล (อรรถัญญตา) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญตา) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญตา) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญตา) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญตา) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๑ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER) เท่ากับ ๐.๒๑ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ หมายความว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการได้ร้อยละ ๒๑

ตารางที่ ๔.๒๒ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมของตัวแปรแฝงภายนอกต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปรแฝงภายนอก	การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER)		
	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อม	อิทธิพลรวม
1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVELOP)	1.12	0.02	1.14
2. ปัจจัยการบริหารงาน (CEO)	-0.41	0.17	-0.23

ตารางที่ ๔.๒๓ อิทธิพลรวมของตัวแปรส่งผ่าน (สัปปุริสธรรม) ต่อประสิทธิภาพการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตัวแปรแฝงภายนอก	ตัวแปรส่งผ่าน สัปปุริสธรรม (SAPPU)	การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ ผู้บริหารเทศบาลในจังหวัด สมุทรปราการ (LEADER)
1. การพัฒนาภาวะผู้นำ (DEVELOP)	0.13	1.14
2. ปัจจัยการบริหารงาน (CEO)	0.83	-0.23

๔.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

จากการศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณแล้วผู้วิจัยได้ทำการศึกษาข้อมูลเชิงคุณภาพเพื่อยืนยันผลการศึกษาข้างต้นจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน โดยใช้แบบสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้างตามวัตถุประสงค์และนำเสนอตามลำดับดังนี้

๑) การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ในตัวของผู้นำนั้นถ้าจะมองเกี่ยวกับวิธีการ กระบวนการหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นความจำเป็นที่จำกัดความรู้เกี่ยวกับและข้อเท็จจริง ที่เกิดขึ้นจากการศึกษาหรือค้นคว้า เป็นความรู้ที่เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ที่ได้จากการสังเกต จากประสบการณ์หรือจากการรายงาน ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา ที่เกี่ยวกับข้อเท็จจริง ทฤษฎีโครงสร้าง วิธีการแก้ไขปัญหา มาตรฐาน เหล่านี้เป็นต้น^๑

๒. ทางพระพุทธศาสนาที่มีความเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำนั้น มองถึงเรื่องความเป็นความจำเป็นที่เริ่มจากสิ่งที่ย่าง ๆ ไปจนถึงความจำเป็นในสิ่งที่ซับซ้อนและมีความหมายต่อความเข้าใจก็คือความเชื่อ ต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นไปได้ในทางที่ดี ความรู้ความเข้าใจนี้เป็นสิ่งที่ถ่ายทอดออกมาสู่สังคม สู่ตัวบุคคล ถ้าเข้าใจและรู้ว่าสิ่งหนึ่งสิ่งนั้นคืออะไรสิ่งนั้นนั้นเป็นเพียงการเสริมให้เป็น การมองถึงการเป็นผู้การดำเนินการในฐานะผู้นำองค์กร ทำให้มีกำลังใจในการทำงาน^๒

๓. การมองถึงผู้บริหารเทศบาลที่มีความรู้เรื่องเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ นั้นมองไปถึงลักษณะการนำ ถึงวิธีการกระบวนการ โดยเน้นจากความจำเป็นหลัก การรับรู้ข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์ ซึ่งเกิดขึ้นจากประสบการณ์โดยทั้งทางตรงและทางอ้อม ต้องชัดเจน และการแสดงออกของพฤติกรรมต่าง ๆ เมื่อมาเผชิญกับความสามารถนำไปสู่ความเข้าใจและการนำไปใช้ โดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างชัดเจนที่ขยายความหมายนั้นออกมาได้^๓

๔. ผู้บริหารองค์กรในมุมมองของเจ้าหน้าที่ของรัฐตามการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ นั้นจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของระบบในการบริหารองค์กร ซึ่งถ้ามองส่วนหนึ่งของความคิดที่สร้างสรรค์ได้รับอิทธิพลจากบริบทของสภาพแวดล้อมขององค์กร และการทำงานร่วมกันของบุคลากรในระบบของสังคมที่มีทั้งความซับซ้อนในองค์กร ความสร้างสรรค์ในการให้บริการ รวมทั้งเรื่องของความคิดวิธีการ และกระบวนการในการทำงานใหม่ ๆ^๔

๕. ในมุมมองของผู้ปฏิบัติงานได้มองถึงคุณลักษณะของผู้นำ น่าจะเป็นความสามารถของบุคคลในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยการคิดเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ ใช้เพื่อแก้ปัญหา เป็นการสร้างความคิดริเริ่มให้กับกระบวนการในการทำงาน ที่เหมาะสมและแปลกใหม่จากกลุ่มงานในบริบทขององค์กรนั้น มีความคิดเชิงสร้างสรรค์อันเนื่องมาจาก เน้นถึงคุณลักษณะองค์กร ที่สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว^๕

^๑ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๒ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๓ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๔ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๕ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๖. จากที่ได้เป็นผู้นำมาหลายสมัย ได้มองการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเปรียบเหมือนการพัฒนาไปทั้งองค์กร เพราะว่าถ้าผู้นำได้พัฒนาทุกหน่วยงานองค์กรก็จะมีภาคีริเริ่มที่ละหน่วย ซึ่งสามารถที่จะไขแก้ปัญหหรือจัดการกับโอกาสต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นให้เป็นไปตามข้อกำหนดที่ได้ทำการระบุร่วมกับผู้ปฏิบัติงานและความต้องการได้^๖

๗. การพัฒนาในส่วนนี้ถ้ามองโดยภาพรวมก็น่าจะเป็นการพัฒนาในส่วนในระดับผู้นำ ที่มีองค์ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ การกำจัดอุปสรรคในการที่ถูกกระทำขึ้น จากกระบวนการประเมินความคิด การกระตุ้นเชิงจูงใจในกระบวนการบริหาร จากการพัฒนาแหล่งของความคิด และกระบวนการวางแผนเชิงสร้างสรรค์ของคุณลักษณะของผู้นำจึงจำเป็นต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง^๗

๘. มองคุณลักษณะผู้นำในฐานะที่เป็นผู้ปฏิบัติตาม ความคาดหวังที่ถูกสร้างขึ้นจากการไว้วางใจหรือเชื่อถือได้ ในการสร้างความมั่นใจ นอกจากนี้การนำเสนอที่เกิดความเชื่อมั่น คือ องค์ประกอบของความเชื่อถือซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อที่มีต่อตัวผู้นำขององค์กรนั้น มีความน่าเชื่อถือ มีการบริการที่ดี มีความจริงใจ ความยุติธรรม มีน้ำใจ^๘

๙. คุณลักษณะผู้นำที่มีจิตอาสาและให้ความช่วยเหลือการกุศล จะส่งผลออกมาในเชิงบวกให้กับองค์กร ทำให้ผู้ที่เข้าไปรับบริการมีความคาดหวังที่ดียิ่งกว่านั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความมั่นใจว่า ทุกคนนั้นมีความจริงใจ ซึ่งความเชื่อถือเป็นสิ่งที่ต้องคำนึงถึงในการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาว ช่วยให้องค์การมุ่งเน้นถึงสิ่งที่จะได้รับผลตอบแทนในระยะเวลาที่ยาว^๙

๑๐. การกระทำของทั้งสองฝ่ายทั้งฝ่ายสั่งการและฝ่ายปฏิบัติงาน ซึ่งจะส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือนั้นเป็นพล้อย่างหนึ่งที่สามารถจะเอาชนะความไม่แน่นอน และสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งได้ การสร้างความเชื่อถือของคนนั้น เกิดจากประสบการณ์จะปรากฏเมื่อเกิดความมั่นใจ และเชื่อมั่นระหว่างกันและกัน โดยเป็นศูนย์กลางของการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ทั้งหลาย ภายใต้รูปแบบของความสัมพันธ์ที่ดี^{๑๐}

๑๑. ไม่ว่าจะเป็องค์กรไหนจะเป็นเทศบาลหรือวัด ความเต็มใจที่บริหารเป็นส่วนสำคัญ และการที่จะวางใจให้คนหนึ่งทำงานตามที่ตั้งใจไว้ จะต้องมีการอบให้เขาทำ การรับมอบหมายให้ผู้ใดทำต้องมีความเชื่อมั่นด้วยความสนใจ ในระหว่างการให้บริการอยู่จะปรากฏเมื่อผู้บริหารพิจารณาผู้ให้บริการที่มีความน่าเชื่อถือที่มีความซื่อสัตย์ มองได้ว่าเป็นการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำได้และยังต้องรักษาคุณค่าของความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานด้วย^{๑๑}

^๖ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๗ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๘ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^๙ สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๑๒. ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ มองไปตามผู้ที่เป็นสื่อในการสอนในทางพุทธศาสนา ความเชื่อถือของหน่วยงานที่เป็นที่พึ่งของประชาชนต่อการทำงานของหน่วยงานภาครัฐย่อมส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการในการให้บริการประชาชน แต่ถ้าขาดความเชื่อมั่นในหน่วยงานภาครัฐแล้ว การสนับสนุนจะส่งผลกระทบต่อความร่วมมือการประสานงาน การร่วมกันปฏิบัติงาน^{๑๒}

๑๓. จากการทำงานที่ผ่านมาองได้ว่าผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ การตรงต่อเวลา ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวันเวลาที่กำหนด มีการติดตามผลงานที่ทำเสมอ หากเกิดข้อผิดพลาดจะต้องแสดงความรับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตน ชอบทำงานร่วมกับบุคคลอื่น มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด มีความตั้งใจในการทำงาน รวมถึงความเป็นระเบียบเรียบร้อย เป็นคุณลักษณะของการพัฒนาผู้นำ^{๑๓}

๑๔. จากที่ได้รักษาการแทนผู้นำมาเป็นเวลาพอสมควร ขอกกล่าวได้ว่าผู้นำจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและจะต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่แสดงความโลภอยากได้จนเกินหน้าที่ มีความพยายามทำงานที่รับผิดชอบของตนเองให้ออกมาดี โดยจะต้องผ่านการวางแผน เพื่อที่จะให้งานนั้นออกมาได้ตามที่ตั้งจุดมุ่งหมายในการทำงานไว้ และก่อประโยชน์ได้สูงสุด^{๑๔}

๑๕. ได้มองผู้นำเกี่ยวกับความรู้สึกรู้สึกผูกพัน เพราะว่าการทำงานที่ร่วมกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับมอบหมายหรือได้รับการคาดหวังให้เรากระทำหรือดูแลงานนั้น จะต้องมีความตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน เชื่อมมั่นในตนเอง พากเพียรไม่ย่อท้อ เพื่อให้งานที่ทำออกมานั้นได้ผลดี ประสบความสำเร็จ และสามารถยอมรับผลของการกระทำด้วยความเต็มใจ ไม่ว่างานนั้นจะออกมาเป็นอย่างไร^{๑๕}

๑๖. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ เป็นการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะทำให้ผลงานนั้น ๆ ออกมาตามที่เราคาดหวังไว้ จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ที่ได้รับโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน มีความเคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ และจะต้องมีระเบียบวินัยในตนเอง กล้าเผชิญกับอุปสรรค รู้จักหน้าที่ มีความเพียรพยายาม มีความละเอียดรอบคอบ ใช้ความสามารถในการทำงานได้อย่างเต็มที่ สามารถปรับปรุงงานในหน้าที่ของตนเองได้ มีการทำงานที่ตรงต่อเวลา ที่สำคัญคือต้องยอมรับผลที่ออกมา^{๑๖}

๑๗. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ นั้นเป็นการแสดงออกถึงการทำหน้าที่ของผู้นำ และงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความละเอียดรอบคอบ มีการวางแผนงานที่ดี มีความขยันหมั่นเพียร กระตือรือร้นในการแก้ปัญหา ไม่ละเลยทอดทิ้งงาน ยอมรับผลของงานที่ออกมาไม่ว่าผลของงานออกมาจะเป็นดีหรือผลเสีย ทำหน้าที่ของตนเองให้งานออกมาสำเร็จ เต็มตามความสามารถ^{๑๗}

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๓.

^{๑๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๓.

^{๑๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

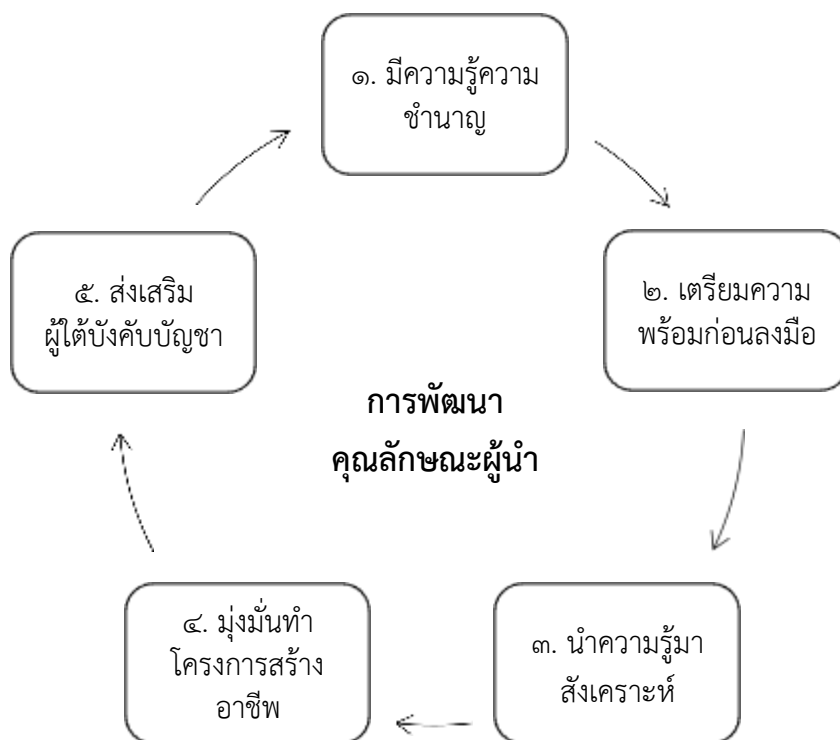
^{๑๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

๑. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ นั้นจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของระบบการบริหารองค์กร มองเป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่สร้างสรรค์
๒. ความสามารถของส่วนบุคคลในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ด้วยการคิดเพื่อหาวิธีการใหม่ ใช้ในการแก้ปัญหา
๓. การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเปรียบเหมือนการพัฒนาไปทั้งองค์กร เพราะว่าถ้าผู้นำได้พัฒนาทุกหน่วยงานองค์กรก็จะมีแนวคิดริเริ่ม
๔. การพัฒนาในส่วนในระดับผู้นำ ที่มีองค์ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ เป็นการกำจัดอุปสรรค จากกระบวนการประเมินความคิด
๕. ผู้ที่เข้าไปรับบริการมีความคาดหวังที่ดียิ่งกว่านั้น จะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความมั่นใจว่า ทุกคนนั้นมีความจริงใจ
๖. การสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งได้ เป็นการสร้างความเชื่อถือของคนนั้น เกิดจากประสบการณ์จะปรากฏเมื่อเกิดความมั่นใจ
๗. เต็มใจที่บริหารเป็นส่วนสำคัญและการที่จะวางใจให้คนหนึ่งทำงานตามที่ตั้งใจไว้ จะต้องมีกรอบให้เขาทำ

ตารางที่ ๔.๒๔ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	มีความรู้ความชำนาญ	๓	๑,๔,๑๓
๒	เตรียมความพร้อมก่อนลงมือ	๔	๒,๗,๑๔,๑๖
๓	นำความรู้มาสังเคราะห์	๔	๓,๙,๑๐,๑๗
๔	มุ่งมั่นทำโครงการสร้างอาชีพ	๒	๕,๑๒
๕	ส่งเสริมผู้ได้บังคับบัญชา	๔	๖,๘,๑๑,๑๕



แผนภาพที่ ๔.๖ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ นั้นจะต้องเริ่มที่ตัวของผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถของส่วนบุคคลในการที่กล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ด้วยการคิดเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำเปรียบเหมือนการพัฒนาไปทั้งองค์กร เพราะว่าถ้าผู้นำได้พัฒนาทุกหน่วยงานในองค์กรก็จะมี การคิดริเริ่มการพัฒนาโดยเริ่มในส่วนของระดับผู้นำ เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจเต็มที่บริหารเป็นส่วนสำคัญ และการที่จะวางใจให้คนหนึ่งทำงานตามที่ตั้งใจไว้ จะต้องมีการรอบให้เขาทำมองได้ว่าผู้นำมีความต้องการให้รับผิดชอบต่อหน้าที่ เริ่มการตรงต่อเวลาทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวันเวลาที่กำหนด มีการติดตามผลงานที่ทำเสมอ หากเกิดข้อผิดพลาดจะต้องแสดงความรับผิดชอบ ไม่เห็นแก่ผลประโยชน์ของตน มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูดชอกกล่าวได้ผู้นำจะต้องมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และจะต้องยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความอดทนอดกลั้นต่อสิ่งที่เกิดขึ้น ไม่แสดงความโลภอยากได้จนเกินหน้าที่ มีความพยายามทำงานที่รับผิดชอบของตัวเองให้ออกมาดี เพราะว่าการทำงานกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง ซึ่งได้รับการคาดหวังให้เรากระทำหรือดูแลงานนั้น จะต้องมีความ ตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง และระบบของการบริหาร มีองค์ประกอบด้วยปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับ เป็นการกำจัดอุปสรรค ด้วยกระบวนการประเมินความคิด โดยให้ผู้ที่เข้าไปรับบริการมีความคาดหวังที่ดี ยิ่งกว่านั้นทุกอย่างจะเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความมั่นใจว่า ทุกคนนั้นมีความจริงใจการสร้างความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งได้ เป็นการสร้างความเชื่อถือของกลุ่มบุคคลเหล่านั้น นำไปสู่ผลของการบริหารงานบรรลุไปตาม

นโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ได้ใน ๕ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. มีความรู้ความชำนาญ ๒. เติริยมความพร้อมก่อนลงมือ ๓. นำความรู้มาสังเคราะห์ ๔. มุ่งมั่นทำโครงการสร้างอาชีพ ๕. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลนั้นมองที่ตัวของผู้บริหารเอง เรื่องที่จะรับรู้ อารมณ์ความรู้สึกของตัวเองในขณะที่ปฏิบัติงานนั้นอยู่และ ใช้อารมณ์ในขณะนั้นเป็นแนวทางนำไปสู่ การตัดสินใจ สามารถประเมินความสามารถของตนเองตรงตามความเป็นจริง และมีความรู้มั่นใจในตนเอง เป็นผู้ที่มีการตระหนักรู้ในตนเอง ยังทำให้บุคคลสามารถตรวจสอบปฏิบัติการตอบสนองได้อีก ด้วย เป็นการฝึกฝนตนเอง เพื่อเพิ่มการตระหนักรู้สำหรับตัวผู้นำนั่นเอง^{๑๘}

๒. เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มากเกี่ยวข้องกับทางคณะสงฆ์นั้น ได้มีการกล่าวถึงในความตระหนักของตนเอง เป็นการรู้ถึงการสัมผัสเกี่ยวกับตนเอง ร่วมกับคนอื่น และสิ่งแวดล้อมในขณะที่ทำงานร่วมกันนั้น จะต้องรู้ว่าตัวเราเองนั้นกำลังคิดอะไร รู้สึกอย่างไร และทำอะไรเกี่ยวกับตนเอง และผู้อื่น หรือในสิ่งอื่น ๆ ในขณะนั้น ซึ่งทำเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา^{๑๙}

๓. ภาวะผู้ที่จะต้องมีการพัฒนาจะต้องการตระหนักถึงความรู้และความเข้าใจในตนเอง ทุกคนควรจะตระหนักรู้และเข้าใจตนเองให้ดี โดยเฉพาะการเรียนรู้จักความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ในการตระหนักรู้ อาจรวมถึงการรับรู้บทบาทของตน โดยมีบทบาทของตนเป็นไปตามกลุ่มที่เรามีความสัมพันธ์อยู่ ในที่ทำงาน ในสังคม ซึ่งมาพร้อมกับความรับผิดชอบในบทบาทของตนเอง จะเห็นได้ว่าการที่เข้าใจตนเองเป็นความสามารถพื้นฐานที่นำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ^{๒๐}

๔. เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่จะช่วยให้สามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้สามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ ที่จะดำเนินชีวิตร่วมอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ต้องรู้จักมองตนเองได้ตรงกับความเป็นจริง และจะต้องทำใจยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเองให้ได้จะช่วยให้บุคคลสามารถกำหนดพฤติกรรมของตนเองได้อย่างเหมาะสม^{๒๑}

^{๑๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๕. ผู้นำในทุกองค์กรจะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ และสามารถวิเคราะห์ตนเองให้ได้รับรู้ถึงคุณค่า ในความสามารถของตนเองตามความเป็นจริงและลักษณะของการพัฒนาให้ได้ดีและการตระหนักรู้ในตนเองซึ่งมีความสำคัญในการที่จะทำให้บุคคลนั้นมีความเข้าใจในงานอย่างแท้จริงทั้งในด้านความคิด ความรู้สึกทางพฤติกรรมความสามารถ และบทบาทของตนเอง^{๒๒}

๖. ในการบริหารเทศบาลนั้นผู้นำจำเป็นที่จะต้องพัฒนา ปรับปรุงแก้ไขตนเองและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนบุคคลที่รับรู้ตนได้สอดคล้องตามความเป็นจริง ซึ่งมักจะมองเห็นตนตามอุดมคติที่ค่อนข้างเป็นไปได้ บางคนพูดไม่เก่งถ้าบุคคลนั้นเฝื่อนที่ว่าจะเป็นผู้นำในอนาคตก็จะให้เขาพัฒนาศักยภาพของภาวะผู้ให้ดีขึ้น ทำให้การดำเนินชีวิตของบุคคลผู้นั้นเป็นไปอย่างมีความมุ่งมั่นหวังตามความเป็นจริง ผู้นำมักประสบกับปัญหาในการเป็นผู้นำของตนเอง ทำให้มองเห็นตนเองในแง่ลบ มีความสามารถน้อย ทำให้ทำงานกับผู้อื่นได้ยาก^{๒๓}

๗. เทศบาลผู้นำสูงสุดจะต้องมาจากการเลือกตั้งฉะนั้นในการที่จะได้ผู้นำที่มีการพัฒนาในตนเองเข้ามาร่วมงานเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง แน่แน่นอนในทุกเทศบาลก็อยากได้ผู้นำที่มีวินัยในตนเองที่จะบังคับบัญชาให้เกิดความสนใจ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วย แต่บังคับโดยอำนาจภายในตัวบุคคลและเป็นอำนาจที่เกิดจากการการยอมรับในคุณค่าในตัวของผู้ว่า ซึ่งพฤติกรรมของการมีวินัยในตนเอง เป็นการพฤติกรรมของบุคคลนั้นได้แสดงออกมาตามจิตสำนึกของตน^{๒๔}

๘. ภาวะผู้นำจะเป็นกรอบแนวคิดที่บุคคลนั้น ๆ นำมาใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสมตามแนวความคิดที่จะพัฒนาจนกลายเป็น นิสัยของตนเอง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลตามกฎเกณฑ์ที่พึงประสงค์ของสังคมซึ่งจะนำไปสู่การดำเนินชีวิตในการบริหารงานได้อย่างมีความสุข^{๒๕}

๙. ถ้าจะกล่าวถึงการพัฒนาภาวะผู้นำนั้น มองเป็นลักษณะทางด้านจิตใจและพฤติกรรมที่จะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และประพฤติตนตามระเบียบกฎกติกาในสังคมเพื่อประโยชน์ของตนเองและส่วนรวม มีพฤติกรรมที่จะบังคับซึ่งถึงการบริหาร การสนใจใฝ่รู้การควบคุมตนเอง ความรับผิดชอบ ความมีเหตุผล ความซื่อสัตย์ และความขยัน^{๒๖}

๑๐. ตำแหน่งของผู้บริหารจะต้องมีกฎหมายเข้ามาเกี่ยวข้อง เพื่อที่จะให้บุคคลที่เป็นผู้นำสามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากรหลากหลายวิธี องค์กรที่จะพัฒนาต้องค้นหาวิธีการ หรือรูปแบบที่สอดคล้องกับวัฒนธรรมขององค์กร เสนอแนะวิธีการต่าง ๆ ที่จะช่วยตอบสนองความต้องการที่มีการพัฒนา การเสนอแนะ การศึกษาพัฒนาตนเองการจัดทำโครงการต่าง ๆ เพื่อให้การเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี^{๒๗}

^{๒๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๑๑. ภาวะผู้นำในกลุ่มของคณะสงฆ์นั้น มองถึงความสามารถในการควบคุมและประพฤติระเบียบเพื่อประโยชน์สุขของส่วนรวม ให้การสนใจรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีเหตุผล มีความซื่อสัตย์ ทั้งทางกาย วาจา ใจ ให้ประพฤติปฏิบัติได้เหมาะสมเป็นไปตามเงื่อนไข กฎเกณฑ์ กติกา หรือข้อตกลงที่สังคมกำหนดไว้ด้วยความเต็มใจและจริงใจ^{๒๘}

๑๒. ในฐานะที่เป็นพระสงฆ์ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับผู้นำทางการบริหาร และสามารถนำมาพัฒนางาน และมีเทคนิค ในการบริหาร ได้มองเห็นการแสวงหาประสบการณ์ทางกายภาพ ก่อนที่ดึงดูดความสนใจเปรียบเทียบกับกลุ่มความเชื่อหรือเป้าหมายที่แต่ละคนมีอยู่ทำให้การตัดสินใจตลอดจนถึงความเป็นไปได้เป็นข้อมูลที่จะบริหารรวมถึงกระบวนการตัดสินใจของผู้บริหาร^{๒๙}

๑๓. การเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับวิธีการตัดสินใจของผู้บริหารจะต้องวิเคราะห์และประเมินสถานการณ์ โดยที่ผู้บริหารจะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง มีความสำคัญก่อนหน้า ความเสี่ยงหรือไม่แล้วความสามารถจากประสบการณ์ มาช่วยสนับสนุนการประเมิน ควรจะประเมินผลตอบกลับที่ได้กระทำไปด้วยซึ่งจากการประเมินประสิทธิภาพของการกระทำนั้นจะตอบสนองความต้องการของประชาชนในเขตการปกครองหรือไม่^{๓๐}

๑๔. ตัวของผู้นำจะต้องมีแนวคิดการบริหารการแสวงหาแนวทางการบริหารองค์กร ซึ่งในแต่ละสถานที่จะมีความแตกต่างกันออกไป ผู้นำจะต้องพัฒนาเพื่อที่จะเพิ่มความความกระตือรือร้นและความสม่ำเสมอในการแสวงหาคำตอบจากผลของการปฏิบัติงาน รวมไปถึงปริมาณของงานตามข้อมูลที่ต้องการเพื่อลดปัจจัยทางความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้นในภายหลังเพราะฉะนั้นการตัดสินใจที่จะกระทำโครงการในแต่ละอย่างต้องคำนึงถึงผลที่ออกมาด้วย^{๓๑}

๑๕. การพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการให้ความรู้แก่ผู้นำ และมีที่ปรึกษาให้เข้าใจความหมายของการเป็นผู้นำ เป็นกระบวนการที่มุ่งเน้นความคิด ความรู้สึก และพฤติกรรม ด้วยการตระหนักรู้แก้ไขปัญหารวมทั้งสมาชิก ประเด็นปัญหาและเป้าหมายด้วยตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสภาวะวิกฤติความขัดแย้งค้นหาคำตอบที่เกิด เพื่อการพัฒนาด้วยความเข้าใจและให้การสนับสนุน เพื่อให้ทุกคนสามารถมีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องในการแก้ปัญหา^{๓๒}

^{๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๒๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๓๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๓๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๖. ภาวะผู้นำมีหลายประเภทและที่สำคัญอีกเรื่องหนึ่งคือ การให้คำปรึกษาว่าเป็นการพัฒนาเครือข่ายระหว่างบุคคล ที่มีความไว้วางใจ ให้การยอมรับ การนับถือ ให้ความอบอุ่น การทำความเข้าใจ เพื่อช่วยเหลือซึ่งกันและกันในการเผชิญกับความพึงพอใจหรือปัญหาในชีวิตของผู้รับคำปรึกษา และทำความเข้าใจและหาวิธีการในการแก้ไขปัญหาและความพึงพอใจดังกล่าวการให้คำปรึกษาว่าเป็นปฏิสัมพันธ์ ระหว่างผู้ให้คำปรึกษากับผู้รับคำปรึกษามี วัตถุประสงค์เพื่อช่วยผู้รับคำปรึกษาที่มีปัญหาที่อาจนำไปสู่ความผิดปกติ ด้านความคิด อารมณ์หรือพฤติกรรม ซึ่งผู้ให้คำปรึกษาจะใช้ความรู้ในการให้คำปรึกษา ทั้งนำการช่วยเหลือของผู้ให้คำปรึกษาที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของกฎหมายและจริยธรรม^{๓๓}

๑๗. ภาวะผู้นำเป็นความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับภาวะของผู้ตาม โดยมี ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมพฤติกรรมของผู้นำ ตามสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ และเป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน ภาวะของผู้ปฏิบัติงาน เป็นตัวแปรสำคัญเป็นระดับแรงจูงใจของบุคคล ที่จะสะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ^{๓๔}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

๑. เรื่องที่จะรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตัวเองในขณะที่ปฏิบัติงานนั้นอยู่และ ใช้อารมณ์ในขณะนั้นเป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจ

๒. มีการกล่าวถึงในความตระหนักของตนเอง เป็นการรู้ถึงการสัมผัสเกี่ยวข้องกับตนเอง ร่วมกับบุคคลอื่น และสิ่งแวดล้อมในขณะที่ทำงานร่วมกันนั้น

๓. ความเข้าใจในตนเอง ทุกคนควรจะตระหนักรู้และเข้าใจตนเองให้ดี โดยเฉพาะการเรียนรู้จักความต้องการของตนเอง นอกจากนี้ในการตระหนักรู้ อาจรวมถึงการรับรู้บทบาทของตน

๔. ปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะการณ์ ที่จะดำเนินชีวิตร่วมอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ต้องรู้จักมองตนเองได้ตรงกับความเป็นจริง

๕. สามารถวิเคราะห์ตนเองให้ได้รับรู้ถึงคุณค่า ในความสามารถของตนเองตามความเป็นจริงและลักษณะของการพัฒนาให้ได้ดี

๖. ปรับปรุงแก้ไขตนเองและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ในส่วนบุคคลที่รับรู้ตนได้สอดคล้องตามความเป็นจริง

๗. การพัฒนาในตนเองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง แน่นนอนในทุกเทศบาลก็อยากได้ผู้นำที่มีวินัยในตนเองที่จะบังคับบัญชาให้เกิดความสนใจ

๘. การปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสมตามแนวความคิดที่จะพัฒนาจนกลายเป็น นิสัยของตนเอง เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลตามกฎเกณฑ์

^{๓๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๕ มกราคม ๒๕๖๔.

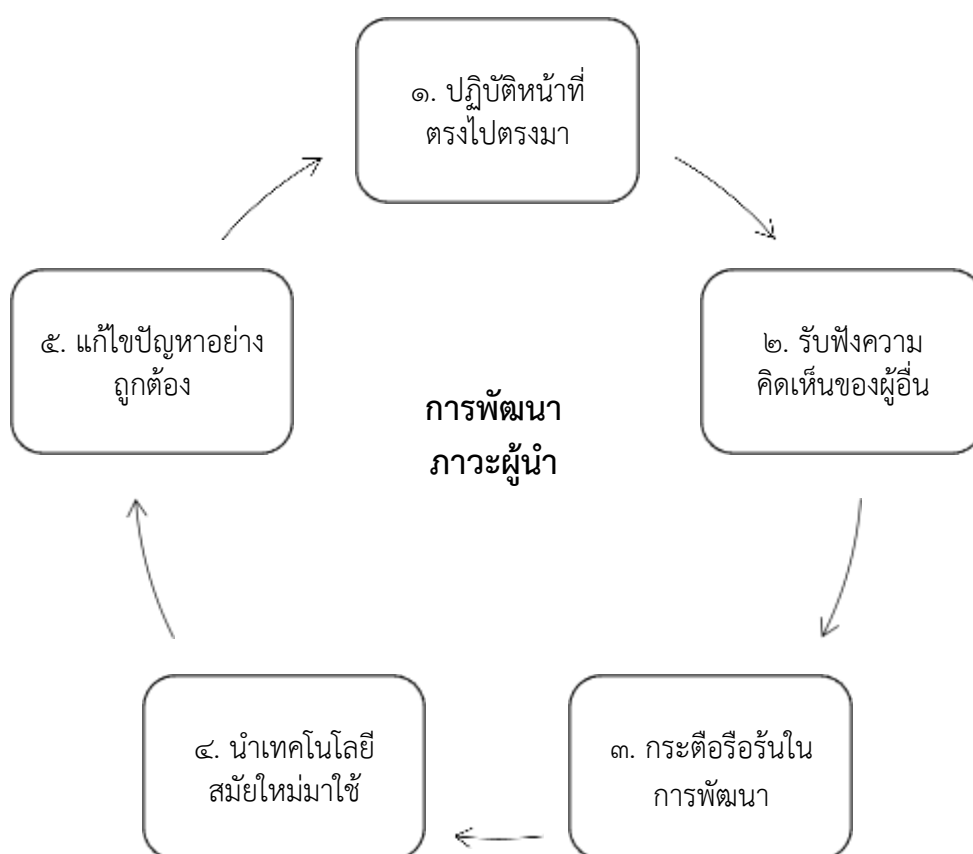
^{๓๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

๙. มองเป็นลักษณะทางด้านจิตใจและพฤติกรรมที่จะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และประพฤติดนตามระเบียบกฎกติกาในสังคมเพื่อประโยชน์ของตนเอง

๑๐. เพื่อที่จะให้บุคคลที่เป็นผู้นำ สามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ รูปแบบในการพัฒนาบุคลากร หลากหลายวิธี องค์กรที่จะพัฒนาต้องค้นหาวิธีการ

ตารางที่ ๔.๒๕ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ปฏิบัติหน้าที่ตรงไปตรงมา	๔	๔,๘,๙,๑๗
๒	รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	๔	๗,๑๓,๑๕,๑๖
๓	กระตือรือร้นในการพัฒนา	๔	๑,๕,๑๑,๑๔
๔	นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้	๒	๓,๑๐
๕	แก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง	๔	๒,๖,๑๒



แผนภาพที่ ๔.๗ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป ในการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นเป็นเรื่อง ที่รับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตัวเองในขณะที่ปฏิบัติงานนั้นอยู่และ การใช้อารมณ์ในขณะนั้นเป็นแนวทางนำไปสู่การตัดสินใจ เป็นการรู้ถึงการสัมผัสเกี่ยวกับตนเอง และสิ่งแวดล้อมในขณะที่ทำงานร่วมกัน ทุกคนควรจะตระหนักรู้และเข้าใจตนเองให้ดี โดยเฉพาะการเรียนรู้จักความต้องการของตนเอง อาจารย์ถึงการรับรู้บทบาทของตน การปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานะการณ์ ที่จะดำเนินชีวิตร่วมอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ต้องรู้จักมองตนเองได้ตรงกับความเป็นจริง ตามความสามารถของตนเองและตามความเป็นจริง และลักษณะของการพัฒนาที่ดีปรับปรุงแก้ไขตนเองและนำไปสู่การพัฒนาภาวะผู้นำ ให้ได้สอดคล้องตามความจริงการพัฒนาในตนเองเข้ามามีส่วนร่วมเป็นสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่ง ทำให้เกิดความสนใจการปฏิบัติตนให้มีความเหมาะสมตามแนวความคิดที่จะพัฒนา เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของบุคคลตามกฎหมายมองเป็นลักษณะทางด้านจิตใจและพฤติกรรมที่จะช่วยให้บุคคลนั้นสามารถควบคุมพฤติกรรมของตนเอง และประพฤติตนตามระเบียบกฎกติกาในสังคมเพื่อประโยชน์ของตนเอง เพื่อที่จะให้บุคคลที่เป็นผู้นำ สามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ผู้บริหารจะหาข้อมูลที่เกี่ยวข้อง เพื่อที่จะเพิ่มความความกระตือรือร้น และแสวงหาคำตอบจากผลของการปฏิบัติงานนำไปสู่ผลของการบริหารงานบรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้ใน ๕ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. ปฏิบัติหน้าที่ตรงไปตรงมา ๒. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ๓. กระตือรือร้นในการพัฒนา ๔. นำเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ ๕. แก้ไขปัญหาอย่างถูกต้อง

๓) การพัฒนาการบริหารของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักการพัฒนาการบริหารสามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาการบริหารของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การพัฒนาการบริหารนั้นขึ้นอยู่กับบทบาทของผู้บริหารเอง มองได้ว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ ถูกคาดหวังไว้ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร ก็จะมีบทบาทตามที่คาดหวังไว้ตามที่คิดว่า เป็นบรรทัดฐานที่กำหนดให้มีความสำคัญเกี่ยวกับกระบวนการ ให้ความหมายและคาดหวังให้กับตนเองอย่างไร ในการที่จะมีบทบาท อันจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลมีการพัฒนาทางสังคมต่อกันนั่นเอง^{๓๕}

๒. อีกเรื่องหนึ่งที่แม้แต่ในการดูแลพระสงฆ์ นั้นกระบวนการในการบริหาร จำเป็นต้องกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ ที่สำคัญ คือการวางแผนและกระบวนการตัดสินใจล่วงหน้าที่เกิดจากกิจกรรมการตัดสินใจที่มีระบบ มีความละเอียดและมีความต่อเนื่อง^{๓๖}

^{๓๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๓. ถ้าจะกล่าวถึงการบริหารนั้น การเลือกวิถีทางที่จะทำในอนาคตจากทางเลือกหลาย ๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมด หรือเลือกเฉพาะบางแผนงานเพื่อที่จะดำเนินการไปตามวิถีทางนั้น เป็นการตัดสินใจ ไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร จะทำอย่างไร จะทำเมื่อไร จะให้ใครทำ เป็นการทำกิจกรรมไปสู่วัตถุประสงค์ที่เลือกไว้โดยวิถีทางที่ถูกหลักที่สุด^{๓๗}

๔. หลักในการบริหารนั้นน่าจะประกอบด้วย การประเมินสถานการณ์ การกำหนดเป้าหมาย เพื่อพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องตามข้อกำหนดทางเลือกและการเปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุด และกำหนดวิธีการเป็นการตัดสินใจล่วงหน้าว่า ใครจะเป็นผู้ทำแล้วจะประสบผลสำเร็จ จะต้องมุ่งลดผลกระทบที่เกิดจากความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น^{๓๘}

๕. การบริหารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมมองเห็นเป็นภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ เพื่อจัดทำสิ่งนั้นในอนาคต ภารกิจดังกล่าวจะประกอบด้วย การกำหนดเป็นนโยบาย วิธีทำงานและแผนงาน ตลอดจนการเตรียมการด้านการเงินและการประมาณ การมองเห็นอนาคต การเล็งจุดหมายที่ต้องการ การคาดการณ์ปัญหาเหล่านั้นไว้ล่วงหน้าได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ตลอดจนแนวทางการในการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่ตามมา^{๓๙}

๖. ผู้บริหารที่แท้จริงจะช่วยให้เราสามารถค้นหาคำตอบที่มีทั้งความเที่ยงตรงทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถที่จะควบคุมความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานได้ และช่วยให้มีการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างประหยัด รวมทั้งทำให้เกิดความรอบคอบในการดำเนินงาน โดยการเริ่มจากการเลือกประเภทของโครงการ หากเป็นการกำหนดตามงบประมาณที่ไซ้ในรูปของเค้าโครงการ เพราะนอกจากจะช่วยให้อำนาจมีแผนในการดำเนินงานแล้วยังไซ้เป็นข้อตกลงร่วมกันได้อีก^{๔๐}

๗. การบริหารในส่วนของเทศบาลนั้น ผู้บริหารเป็นเหมือนผู้จัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และยังมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย เป็นการจัดการรวมไปถึงทรัพยากรมนุษย์ ที่มีอยู่ให้มีประสิทธิภาพมากที่สุดเพื่อตอบสนองความต้องการของผู้ที่เข้ามารับบริการทั้งในองค์กร หรือการจัดการเพื่อให้ผลที่ออกมาทุกคนในองค์กรได้ทำงานอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข^{๔๑}

๘. มีผู้บริหารให้ความสำคัญต่อการจัดการองค์กร เพื่อที่จะวางระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการในการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งวัตถุและคน มาดำเนินการจัดการบริหารเพื่อบรรลุไปตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เป็นกระบวนการโดยการนำเอาการตัดสินใจและนโยบายไปปฏิบัติร่วมกับส่วนการบริหารการนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ^{๔๒}

^{๓๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๓๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๙. การบริหารจัดการควรจะเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ร่วมในการบริหารราชการมองถึง การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน และการลดพิธีการ ให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนา นโยบายการจัดการโครงการ การบริหารการจัดการด้านบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน^{๔๓}

๑๐. การพัฒนาการบริหาร มีแนวทางการควบคุมดูแลกันเองภายใน เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารงานตาม ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ ปัจจัยด้านวัสดุอุปกรณ์ ปัจจัยด้านวิธปฏิบัติงาน มาประกอบกันเป็นไปตามกระบวนการบริหารเพื่อให้มีประสิทธิภาพการบริหาร^{๔๔}

๑๑. กระบวนการที่จะใช้ในการบริหารน่าจะเน้นในเรื่องของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อนำไปสู่จุดหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง ที่ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารองค์กร หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุด นำไปสู่การพัฒนาพร้อมกับประชาชนและอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข^{๔๕}

๑๒. การบริหารจัดการมีการจัดองค์กรและจัดโครงสร้างในการทำงานที่ไม่ต่างไปจากการบริหารจัดการคณะสงฆ์ในแต่ละวัด จะต่อทำให้เห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการบริหาร เพราะการทำงานหม่อมมากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น มีคนคอยควบคุม ตลอดจนสอดส่องปัญหาเพื่อแก้ไขให้เร็วที่สุด^{๔๖}

๑๓. การที่ผู้บริหารหรือหัวหน้าในหน่วยงานมอบหมายงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาพร้อมทั้งให้คำแนะนำวิธีการไปปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ รวมทั้งการขอให้ทำ หรือการออกคำสั่ง และการให้คำแนะนำ การสั่งงานเป็นการแจ้งให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่า เขาจะต้องทำอะไร ทำอย่างไร ทำกับใคร ทำที่ไหน และทำเมื่อใด^{๔๗}

๑๔. ผู้บริหารนั้นจะต้องกระทำตนให้เป็นตัวอย่างที่ดี จะต้องเข้าใจในหน้าที่ของตนเป็นหน้าที่ทางการบริหารที่ผลักดันให้องค์กรเกิดการทำงานจะต้องใช้ทักษะอย่างสูงในการสื่อสารการจูงใจอย่างระมัดระวังและแสดงอย่างชาญฉลาดผู้บริหารจะต้องสามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนได้อย่างถูกต้องชัดเจน เข้าใจง่าย เพื่อที่จะถ่ายทอดข่าวสารคำสั่งและแนวทางปฏิบัติไปยังผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างไม่มีผิดพลาด^{๔๘}

^{๔๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๕. การเป็นผู้บริหารจะต้องหยั่งรู้ถึงความต้องการส่วนบุคคลก่อน จึงสามารถใช้เครื่องจูงใจให้เกิดการทำงานที่มีความเหมาะสมได้บริหาร และจูงใจให้ทุกคนทำงานโดยใช้เครื่องมือต่าง ๆ ที่เป็นหนทางประกอบการดำเนินงานซึ่งช่วยให้พนักงานทำงานตอบสนองความต้องการของแต่ละบุคคลให้มีผลงานออกมาเป็นที่น่าชื่นชม^{๔๙}

๑๖. การพัฒนาในด้านการบริหารเพื่อให้เป็นที่ยอมรับและที่ได้ทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้บริหารจะต้องเกิดมาจากคุณสมบัติที่มีมาแต่กำเนิดบวกกับทักษะที่ได้มีการฝึกหัดต่อมาในภายหลัง ผู้นำส่วนมากจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจทั้งในด้านที่ให้คุณและให้โทษ เพื่อจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมีความจำเป็นที่จะต้องบริหารให้บรรลุตามเป้าหมายและได้รับประโยชน์สูงสุดเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นมาตรฐานของการทำงานพร้อมกับกฎระเบียบต่าง ๆ ที่ชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๕๐}

๑๗. ผู้บริหารจะมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำจะต้องแนะนำวิธีการในการปฏิบัติ ส่วนหนึ่งเกิดจากการสั่งการซึ่งเป็นหน้าที่ของการบริหาร ที่จะผลักดันให้องค์กรเกิดการทำงาน ผู้บริหารจะต้องใช้ทักษะอย่างสูงในการสื่อสารจูงใจอย่างระมัดระวัง และแสดงความซาบซึ้งของ ผู้บริหารจะต้องสามารถใช้ภาษาพูดและภาษาเขียนชัดเจน เป็นงานของผู้นำหรือผู้บริหาร ที่มีทักษะทำให้เกิดสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน เห็นลำดับความสำคัญ ตลอดจนอำนาจหน้าที่ในการสั่ง เพราะการทำงานหมู่่มากจำเป็นต้องมีผู้บังคับบัญชาเพื่อให้การทำงานดำเนินไปได้อย่างราบรื่น^{๕๑}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นการพัฒนาการบริหาร

๑. บทบาทของผู้บริหาร ได้มองว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ ถูกคาดหวังไว้ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร

๒. กระบวนการในการบริหาร จำเป็นต้องกำกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์

๓. เลือกวิธีทางที่จะทำในอนาคตจากทางเลือกหลายๆ ทางสำหรับที่จะให้กิจการทั้งหมดหรือเลือกเฉพาะบางแผนงานเพื่อที่จะดำเนินการไปตามวิธีทางนั้นเป็นการตัดสินใจ

๔. การกำหนดเป้าหมาย เพื่อพิจารณาปัจจัยที่เกี่ยวข้องตามข้อกำหนดทางเลือกและการเปรียบเทียบทางเลือกที่ดีที่สุด

๕. เพื่อจัดทำสิ่งนั้นในอนาคต ภารกิจดังกล่าวจะประกอบด้วย การกำหนดเป็นนโยบาย วิธีการทำงานและแผนงาน

๖. ความเที่ยงตรงทั้งภายในและภายนอกองค์กร สามารถที่จะควบคุมความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานได้และช่วยให้มีกำไรที่มียู่ได้อย่างประหยัด

๗. ผู้บริหารเป็นเหมือนผู้จัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และยังมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

^{๔๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๕๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๕๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

๘. เพื่อที่จะวางระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งวัสดุ และคน มาดำเนินการจัดการบริหารเพื่อบรรลุไปตามที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

๙. การนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ร่วมในการบริหารราชการมองถึงการมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การประชาสัมพันธ์การจูงใจด้วยค่าตอบแทน

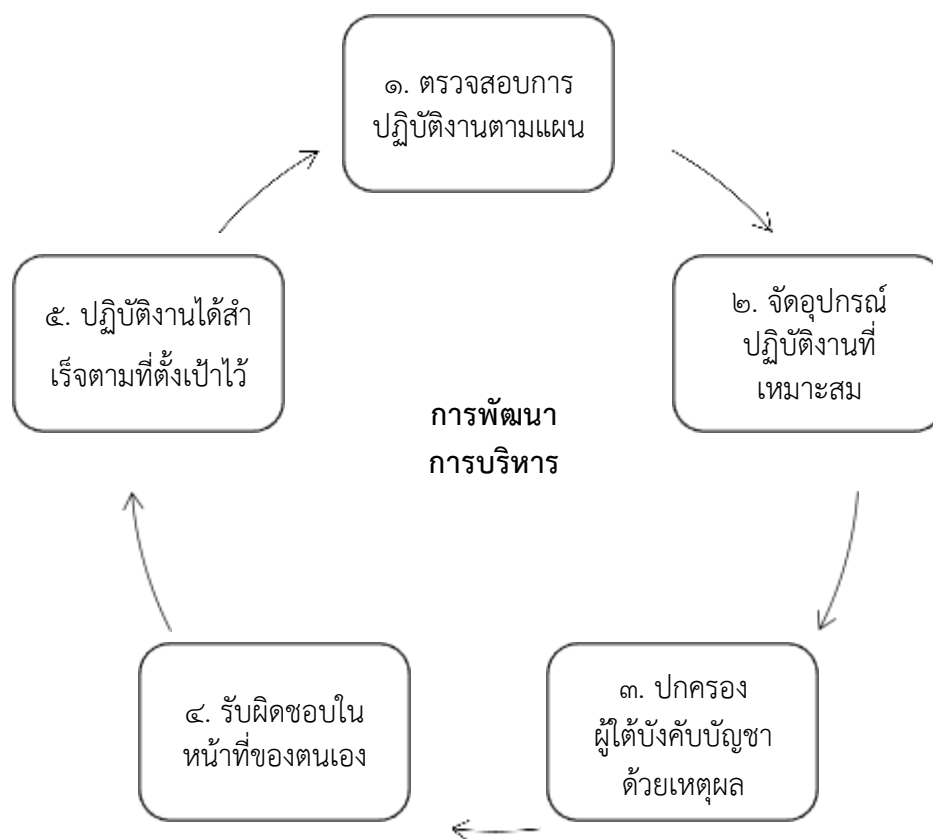
๑๐. เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อยซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารงานตาม ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ

๑๑. การบริหารน่าจะเน้นในเรื่องของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อนำไปสู่จุดหมาย เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้น

๑๒. จัดโครงสร้างในการทำงานที่ไม่ต่างไปจากการบริหารจัดการคณะสงฆ์ในแต่ละวัด จะต่อทำให้เห็นสายบังคับบัญชาที่ชัดเจน

ตารางที่ ๔.๒๖ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านการพัฒนาการบริหาร

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน	๔	๑,๘,๑๑,๑๓
๒	จัดอุปกรณ์ปฏิบัติงานที่เหมาะสม	๕	๕,๖,๘,๑๐,๑๕
๓	ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผล	๓	๒,๑๔,๑๗
๔	รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง	๒	๓,๑๒
๕	ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้	๓	๔,๗,๑๖



แผนภาพที่ ๔.๘ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านการพัฒนาการบริหาร
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การพัฒนาการบริหรนั้นเน้นบทบาทของผู้บริหาร ได้มองว่าเป็นสิ่งที่ถูกกำหนดไว้ ถูกคาดหวังไว้ว่าบุคคลในสถานภาพใดควรมีบทบาทอย่างไร กระบวนการในการบริหาร จำเป็นต้องกำหนดเป็นวัตถุประสงค์และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ เพื่อที่จะดำเนินการไปตามวิถีทางนั้นเป็นการตัดสินใจตามการกำหนดในเป้าหมาย เพื่อหนทางเลือกและการเปรียบเทียบที่ดีที่สุด ภารกิจดังกล่าวจะประกอบด้วย การกำหนดเป็นนโยบาย วิธีทำงานและแผนงานความเที่ยงตรงสามารถที่จะควบคุมความคลาดเคลื่อนของการดำเนินงานได้และการใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ได้อย่างประหยัดยังมอบหมายงานให้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการวางระบบที่ประกอบไปด้วยกระบวนการนำทรัพยากรทางการบริหารทั้งวัตถุและคน มาดำเนินการจัดการบริหารเพื่อบรรลุไปตามที่กำหนด ซึ่งปัจจัยที่สำคัญสำหรับการบริหารงานตาม ปัจจัยด้านบุคลากร ปัจจัยด้านงบประมาณ การบริหารน่าจะเน้นในเรื่องของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข เพื่อนำไปสู่จุดหมาย ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดี จะต้องทำให้ชัดเจนและแสวงหาคำตอบจากผลของการปฏิบัติงานนำไปสู่ผลของการบริหารงานบรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการพัฒนาการบริหรได้ใน ๕ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. ตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผน ๒. จัดอุปกรณ์ปฏิบัติงานที่เหมาะสม ๓. ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผล ๔. รับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง ๕. ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้

๔) การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๔.๑ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้าน เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา)” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การที่จะพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในด้านเป็นผู้รู้จักเหตุ นั้นขึ้นอยู่กับตัวของผู้บริหารเอง ไม่ว่าจะเป็นการบริหารงานบุคคล หน้าที่ของผู้บริหารก็ คือ การกำหนดเป้าหมายและสิ่งการส่วนผลงานจะประสบความสำเร็จได้มากหรือน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับปัจจัยต่าง ๆ หลายประการ^{๕๒}

๒. กิจกรรมทางศาสนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารเทศบาลนั้นเป็นเพียงการเสริมให้ เป็นไปตามนโยบายที่ทางเทศบาลกำหนดแต่ถ้ามองถึงการเป็นผู้รู้จักเหตุ จัดให้มีการดำเนินการ ในฐานะผู้นำองค์กรสงฆ์จึงเป็นผู้ที่รู้จักการใช้คำพูดที่ดีในการจูงใจ ให้มีกำลังใจในการทำงาน^{๕๓}

๓. ในการบริหารเทศบาลที่ผู้รู้จักเหตุ นั้น ผู้นำจะต้องลงพื้นที่เพื่อพบปะพูดคุยอย่างเป็นกันเอง โดยมีการคำนึงถึงผลว่าค้ำค่าที่เกิดกับประชาชนหรือไม่ หรือประชาชนได้รับผลประโยชน์ ในนโยบายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้โดยยึดการบำบัดทุกข์บำรุงสุข^{๕๔}

๔. การกำหนดเป้าหมายโดยรวมในการบริหารงาน คือประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุดให้กับชุมชนเท่าที่ทำได้ เช่น มีถนนหนทางที่สะดวก มีแหล่งน้ำกินน้ำใช้ที่สะอาดปราศจากมลพิษ ปลอดภัยเสพติด ส่งเสริมให้ประชาชนมีสุขภาพพลานามัยที่ดี ต้องคำนึงถึงนโยบายในการบริหาร^{๕๕}

๕. เห็นควรให้มีการแบ่งหน้าที่ให้ทั้งฝ่ายการเมืองและฝ่ายข้าราชการประจำ ได้แก่คณะเทศมนตรี มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ฝ่ายข้าราชการประจำ เป็นผู้ปฏิบัติงานประจำของเทศบาล ตามมาตรฐานระเบียบบุคคลของพนักงานเทศบาลที่มอบหมายตามความถนัดของแต่ละบุคคล ^{๕๖}

๖. กรณีหลักการบริหารงานของเทศบาลที่ได้ยึดหลัก เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) ยึดหลักกฎหมายเทศบัญญัติ ยึดหลักเหตุผล มีความเสมอภาครับฟังเสียงส่วนใหญ่ ใช้ความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย ไม่เลือกปฏิบัติ ไม่ลำเอียง ให้ความเป็นธรรมกับทุกคนทุกฝ่าย^{๕๗}

๗. เห็นสมควรให้มีการลงพื้นที่สำรวจเพื่อรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และความต้องการของประชาชนในชุมชนที่แท้จริงโดยการจัดเวทีประชาคมในระดับหมู่บ้าน และเวทีประชาคมในระดับตำบล อีกทั้งในวางแผนในการดำเนินงานที่ชัดเจนทั้งระยะสั้นหรือในกรณีเร่งด่วน^{๕๘}

^{๕๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๕๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๘. การใช้งบประมาณนั้นเห็นสมควรให้นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับการทำโครงการต่าง ๆ และมีการจัดงบประมาณตามแผนพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน มีการติดตามผลของโครงการอย่างต่อเนื่อง และมีการควบคุมงบประมาณตามแผนพัฒนา^{๕๙}

๙. ได้มองไปถึงการรู้จักเหตุในทางด้านการบริหารบุคคลที่มีมาตรฐานรองรับซึ่งแบ่งเป็นกลุ่มของผู้บริหาร และพนักงานเทศบาล กำหนดหน้าที่ให้ทำตามความรู้ความสามารถว่ามีความรู้ด้านไหน จบการศึกษาระดับใดหรือวิชาเอกใดมา ควรอยู่ในตำแหน่งงานใด^{๖๐}

๑๐. ตามระเบียบของกระทรวงมหาดไทย นั้นกำหนดให้มีการควบคุมงบประมาณให้ตรงตามแผนหรือสอดคล้องกับแผนพัฒนา โดยมีการควบคุมติดตามผลตรวจสอบ ฉะนั้นกองคลังควรจะต้องมีการวางแผนเรื่องงบประมาณให้มีความพอดีกับแผนงานพัฒนา และยึดหลักกฎหมาย^{๖๑}

๑๑. เป็นผู้ที่รู้จักเหตุและงานว่าอันใดมีความรู้ระดับไหน ทำงานได้มีประสิทธิภาพระดับไหน เพื่อที่จะมอบงานนั้นให้แก่หน่วยงานไหนนั้นไปทำงานให้เป็นไปตามการวางแผนไว้ เพื่อเป็นการแบ่งเบาภาระของผู้ที่เป็นผู้บริหารในระดับต่าง ๆ ได้ ทำให้งานประสบความสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี^{๖๒}

๑๒. ในเมื่อการทำงานที่รู้จักเหตุ เมื่อทำร่วมกับผู้อื่นทำให้มีจิตใจผ่องใส ด้วยอาการเบิกบานอยู่เสมอ พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข เจริญยิ่งขึ้นไป ผู้นำที่วางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในหลักธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบง่ายตรงเที่ยงธรรม ไม่เอนเอียงการรักและซึ้ง^{๖๓}

๑๓. ได้นำแนวทางหลักยุทธศาสตร์ของแผนพัฒนาของจังหวัด หรือแผนพัฒนาแห่งชาติ โดยเฉพาะหลักธรรมาภิบาล มาพิจารณาเพื่อให้สอดคล้องกันกับแผนพัฒนาตำบลในการพิจารณาออกมาเป็นนโยบาย ในการดำเนินงานของเทศบาลตำบลคลองด่าน^{๖๔}

๑๔. องค์กรของภาครัฐต้องมีความมั่นคงบริหารงานตามนโยบายที่กฎหมายรองรับไว้ ทั้งนี้เทศบาลต้องมีนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน ในแผนยุทธศาสตร์ ก่อนที่จะกำหนดนโยบายใดฟังความคิดเห็นของประชาชนโดยจะมีการจัดทำเวทีประชาคมทั้งในระดับตำบลและหมู่บ้าน^{๖๕}

๑๕. การวางแผนงานเรื่องใดมีความจำเป็นเร่งด่วนต้องรีบจัดสรรงบประมาณไปแก้ไขก่อน โดยเน้นการจัดสรรงบประมาณให้พอเหมาะพอสมควรเป็นไปตามความจำเป็น และมีความเร่งด่วนที่กระทบกับของประชาชน หรืออาจไปตรงกับนโยบายในแผนพัฒนาที่กำหนดอยู่แล้ว^{๖๖}

^{๕๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๖๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๖๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๖๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๖๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๖๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๖๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๖๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๖. ผู้นำรู้จักการแบ่งงาน หรือการมอบหมายอำนาจและและกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบให้แก่ทุกคน โดยให้ทุกคนได้ช่วยกันปฏิบัติงานในลักษณะของการทำงานเป็นทีม ซึ่งเป็นรูปแบบการทำงานที่เกิดจาก ความร่วมมือร่วมใจของทุกฝ่ายในองค์กรนั้น เนื่องมาจากทุกฝ่ายมีความสามารถ มีบทบาทต่อการปฏิบัติงาน^{๖๗}

๑๗. ผู้นำนั้นจะต้องมีทักษะในด้านการบริหารงานในหลายๆ ด้าน เพื่อที่จะดำเนินการบริหารเทศบาลก้าวหน้าสู่ความสำเร็จ และสิ่งที่สำคัญอย่างยิ่งผู้บริหารจะต้องมีทั้งความรู้ความสามารถในการแก้ไขปัญหา จะต้องมีความวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ ที่ดีสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ มีการประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล เพื่อที่จะขับเคลื่อนให้งานให้บรรลุเป้าหมาย^{๖๘}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านการเป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญาตา)

๑. การบริหารงานของเทศบาลที่ได้ยึด หลักกฎหมายเทศบาลบัญญัติ ยึดหลักเหตุผลใช้ความถูกต้องตามกรอบของกฎหมาย

๒. บริหารงานตามนโยบายที่กฎหมายรองรับไว้ ต้องมีนโยบายในการบริหารที่ชัดเจน ในแผนยุทธศาสตร์

๓. กำหนดเป้าหมายในการบริหารงาน ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด เช่น มีถนนหนทางที่สะดวก

๔. นำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับการนำงบประมาณมาจัดทำโครงการ

๕. หน้าที่ของผู้บริหารก็คือ การกำหนดเป้าหมายและสั่งการ ได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับหลายปัจจัยต่าง

๖. การบริหารเทศบาลนั้นเป็นเพียงการเสริมให้เป็นไปตามนโยบายที่ทางเทศบาลกำหนด แต่ถ้ามองถึงการใช้จ่ายที่ดีในการจูงใจ ให้มีกำลังใจในการทำงาน

๗. กำหนดให้มีการควบคุมงบประมาณให้ตรงตามแผนพัฒนา โดยมีการควบคุมติดตามผลตรวจสอบ

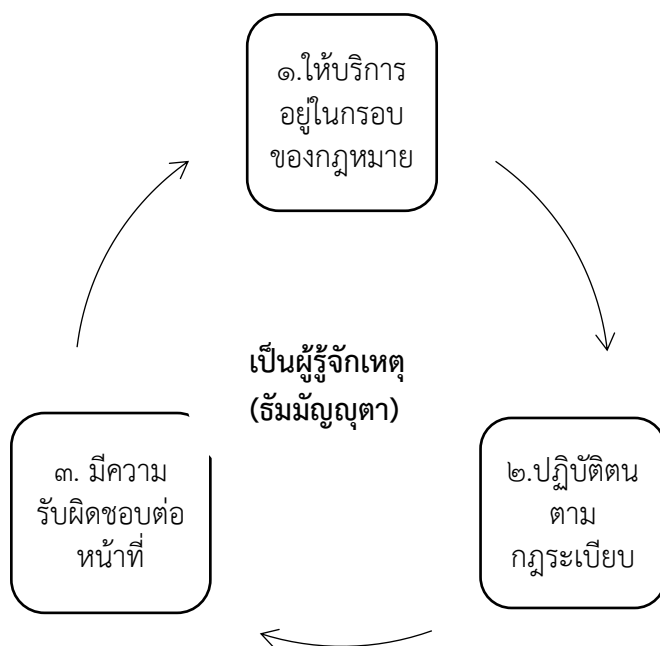
๘. ทำร่วมกับผู้อื่นทำให้มีจิตใจผ่องใส ด้วยอาการเบิกบานอยู่เสมอ พลอยยินดีด้วยเมื่อเขามีสุข เจริญยิ่งขึ้นไป ผู้นำที่วางใจเป็นกลาง

ตารางที่ ๔.๒๗ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านเป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญาตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ให้บริการอยู่ในกรอบของกฎหมาย	๓	๖,๑๐,๑๓
๒	ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ	๔	๔,๘,๙,๑๔
๓	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	๖	๑,๒,๗,๑๑,๑๒,๑๕

^{๖๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๖๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.



แผนภาพที่ ๔.๙ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญุตตา)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การบริหารงานของเทศบาลนั้นได้ยึดหลักตามกฎหมายเทศบัญญัติ เพื่อให้มีความถูกต้องความถูกต้องเป็นไปตามตามกรอบของกฎหมายที่จะรองรับนโยบาย เพื่อที่จะใช้ในการบริหารให้ชัดเจน ตามแผนยุทธศาสตร์ โดยมองถึงการกำหนดให้เป็นเป้าหมายในการบริหารงาน เพื่อให้ประชาชนได้รับผลประโยชน์สูงสุด โดยนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาปรับใช้กับการนำงบประมาณมาจัดทำโครงการ จะได้ผลมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับปัจจัยในการบริหารเทศบาล และเป็นการเสริมให้เป็นไปตามนโยบายที่ทางเทศบาลกำหนดให้มีการควบคุมงบประมาณให้ตรงตามแผนพัฒนา โดยมีการควบคุมติดตามผลตรวจสอบทำร่วมกับผู้อื่นทำให้เป็นการไว้วางใจในตัวผู้นำที่โดยเฉพาะผู้นำที่มีความเป็นกลางในการปฏิบัติงาน รวมไปถึงการวางแผน และจัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารงานในองค์กรสามารถระงับความขัดแย้งโดยใช้เหตุและผล ในการพิจารณา เพื่อให้ผลของการบริหารงานบรรลุไปตตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการเป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญุตตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้ คือ ๑. ให้บริการอยู่ในกรอบของกฎหมาย ๒. ปฏิบัติตนตามกฎระเบียบ ๓. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่

๔.๒ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านเป็นผู้รู้จักผล (อรรถกถา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักผล (อรรถกถา)” จาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ตัวของผู้บริหารเทศบาลเองเป็นผู้รู้จักผล ในการทำงานและมีความรับผิดชอบ ดูแล การจัดการด้านขอบข่ายที่ครอบคลุมในทุกเรื่อง มุ่งเน้นงานถึงผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก และในอีกประการ หนึ่งคือเน้นเรื่องการกระจายอำนาจไปสู่ผู้ปฏิบัติจริงทั่วไปได้จัดทำหลักเกณฑ์ในเรื่องนโยบาย ให้ บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๖๙}

๒. เพราะเหตุและผลย่อมอาศัยซึ่งกันและกัน ดังนั้นการที่ผู้นำเป็นผู้รู้จักผล ได้แก่ ผู้นำที่ รู้จักจุดมุ่งหมาย นำไปสู่เป้าหมายในหลักธรรมนี้เป็นสิ่งที่จะกระตุ้นเตือนให้ผู้นำได้ตระหนักถึงการ การทำงาน มีความคาดหวังในการทำงานหรือเป้าขององค์กร^{๗๐}

๓. ในการพัฒนาในด้านการรู้จักผล จุดเน้นขึ้นอยู่กับบุคคลที่มาทำงานในเทศบาล ต้องมี วินัย ในการทำงานเป็นที่สำคัญการคัดสรรเป็นบุคลากรที่เข้ามาต้องให้ มีหลักการบริหารที่ด้านการ รู้จักผลมีหลักการควบคู่กับการวางแผนงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้^{๗๑}

๔. การบริหารจัดการงานเทศบาลให้เป็นผู้รู้จักผล เป็นการคอยกำกับดูแลงานด้านการ บริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการที่จะติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ที่ได้กำหนดไว้โดยภายในของกรอบเวลาที่ได้กำหนดไว้ เพื่อให้ผู้บริหารได้รับผลตามศักยภาพ^{๗๒}

๕. โดยธรรมชาติของงานบริหาร ส่วนมากจะต้องมีความหลากหลาย ที่จำเป็นอย่างยิ่งกว่า ต้องเรียนรู้ โดยการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์กรสมัยใหม่นานวัตกรรมและเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้ได้ อย่างมีความเหมาะสมและสามารถนำมาเชื่อมโยงและเพิ่มการติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว^{๗๓}

๖. กรณีหลักการบริหารงานของเทศบาลที่ได้ยึดหลัก เป็นผู้รู้จักผล เกี่ยวข้องกับตำแหน่ง หน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้ผล ต้องมองกาลไกลแล้วรู้มองงาน ออก ต้องตอบสนองความต้องการตามสภาพจริง บรรลุเป้าหมายที่วางจุดมุ่งหมายไว้^{๗๔}

๗. กระบวนในการทำงานบริหารของเทศบาลรวมถึงการบริหารองค์กร รวมทั้งการ วางแผนตามเป้าหมายรวมทั้งการวางระบบและการดูแลช่วยเหลือบุคลากร ในการให้บริการเทศบาล ในทุกรูปแบบมีความมุ่งหวังที่จะพัฒนาเทศบาลให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม^{๗๕}

^{๖๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๘. เป็นการบริหารส่วนงานของเทศบาล ที่มีความเกี่ยวข้องในเรื่องของตำแหน่งหน้าที่การงาน มีหน้าที่ในการบริหารพัฒนาระบบ การวางแผนการจัดระบบ การจัดเตรียมเพื่อวางเป้าหมายให้มีความเหมาะสมกับท้องที่เพื่อที่จะรู้จักผล นำไปสู่ความสำเร็จของการบริหาร^{๗๖}

๙. บริหารเทศบาลเป็นที่รู้จักที่มีความจำเป็นต้องเน้นในหลาย ๆ เรื่อง และมีทฤษฎีหรือหลักในการบริหารเพื่อรองรับนั้นจะดีหรือมีประสิทธิภาพได้นั้นควรนึกถึงลักษณะของทฤษฎีแต่ละอย่าง รวมไปถึงในเรื่องการเพิ่มประสิทธิภาพ และมีการหาตัวช่วยในการวิเคราะห์เพื่อการปรุงและพัฒนาให้มีความก้าวหน้าให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์ของกลุ่มงานนั้น ๆ^{๗๗}

๑๐. ตามนโยบายการบริหารที่มีความพร้อมเพรียง ยึดหลักการเป็นผู้รู้จักผลในการบริหาร และจัดการโดยกรมที่มีหน้าที่กำกับดูแล ในเชิงนโยบายให้เป็นไปตาม มาตรฐานการมีข้อมูลรอบด้าน เพื่อที่จะนำมาทำงาน ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลของงานเป็นหลักโดยเน้นที่ความรับผิดชอบ^{๗๘}

๑๑. ส่วนหนึ่งของการมองว่าอำนาจหน้าที่ของเจ้าอาวาสหรือพระสังฆาธิการ เป็นผู้ที่มีฐานะในการให้การศึกษอบรมและสั่งสอนแก่บรรพชิตและคฤหัสถ์ ซึ่งหากจะมองโดยเนื้อหาสาระในการดำเนินการจัดการศึกษาให้แก่พระภิกษุสามเณรให้เป็นผู้รู้จักผล การปกครองของตนนั้น ต้องมีวิสัยทัศน์ในรู้จักผล ได้แก่ การพัฒนาความรู้ในทางพระพุทธศาสนาให้แตกฉาน^{๗๙}

๑๒. การส่งเสริมการเรียนรู้ของพระภิกษุสามเณร เป็นการสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้นำ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ในสาขาวิชาการต่าง ๆ ให้แก่พระภิกษุสามเณรเพื่อ ทำให้พระภิกษุสามเณรได้รับความรู้เพิ่มเติม เป็นประโยชน์ในการทำงานให้แก่พระศาสนาอีกด้วยโดยเฉพาะการเป็นผู้รู้จักผลเข้ามาใช้ร่วมกับการบริหาร^{๘๐}

๑๓. ในการบริหารเทศบาลในส่วนของงานด้านบริหารงานต้องใช้ทักษะในการผสมผสานกับองค์ความรู้ ความสามารถที่มีมาเป็นประสบการณ์ วางเป้าหมายของกำลังคน ที่มีความสามารถที่เหมาะสมกับหน้าที่การงาน ที่จะนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรของเทศบาลที่ผ่านตามติการบริหาร^{๘๑}

๑๔. โดยปกติการบริหารจัดการเทศบาลจะต้องคำนึงซึ่งการรู้จักผลที่มีความเข้าใจเกี่ยวกับหน้าที่ของผู้บริหารคือ การที่จะกำหนดเป้าหมายและการสั่งการ ไม่ว่าจะเป็นส่วนงานการบริหารงานบุคคลให้เหมาะสมกับงาน ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญ ในการที่จะสรรหาบุคคลที่มีความเหมาะสมกับตำแหน่งงานสามารถที่จะนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ง่ายขึ้น^{๘๒}

^{๗๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๗๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๘๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๘๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๕. งานเทศบาลได้นำเอาหลักของเป็นผู้รู้จักผล มาสนับสนุนส่งเสริมแต่งตั้งเดิมให้เกิดความสมบูรณ์ ในการประสานและพัฒนาเครือข่าย นำนโยบายและแผนงานตามมาตรฐานการปฏิบัติงานมาดำเนินงานให้มีเป้าหมายในการทำงาน พัฒนาความรู้ ความเข้าใจ จากประสบการณ์ตรง^{๘๓}

๑๖. ถือได้ว่าเป็นทักษะมีความสำคัญอย่างยิ่ง ต่อการบริหารเทศบาลเป็นขั้นพื้นฐาน ที่จะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความสามารถในการที่จะแก้ปัญหา เพื่อลดความขัดแย้ง สร้างความร่วมมือสามารถลดการแตกแยกของบุคลากรในองค์การ ให้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดี มีการประสานงาน ประสานความร่วมมือระหว่างบุคคล มีศิลปะความเข้าใจถึงธรรมชาติของพฤติกรรมมนุษย์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นเพื่อขับเคลื่อนให้งานบรรลุตามเป้าหมาย^{๘๔}

๑๗. ผู้นำจะต้องมีความเต็มใจในการบริหาร ใช้ความสามารถที่จะทำกิจกรรมที่เกิดจากลักษณะทางวุฒิภาวะประสบการณ์และอารมณ์ความพร้อมที่จะพัฒนาคนให้นำความสามารถมาทำกิจกรรม ตามที่ต้องการมีความพร้อม ตามสภาพหรือคุณภาพในการที่จะทำ อันเนื่องมาจากการที่เราได้เตรียมการไว้ก่อน การมีความถนัด การมีความพอใจ หรือการมีความกระตือรือร้น^{๘๕}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านเป็นผู้รู้จักผล (อัตถ์ญญตา)

๑. การบริหารงานของเทศบาลที่ได้ยึดหลัก เป็นผู้รู้จักผล ผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้ผล ต้องมองไกลแล้วรู้มองงานออก

๒. ด้านบริหารงานต้องใช้ทักษะในการผสมผสานกับองค์ความรู้ ความสามารถที่มีมาเป็นประสบการณ์ วางเป้าหมายของกำลังคน

๓. การบริหารเทศบาลจะต้องมีความเข้าใจหน้าที่ของผู้บริหารคือ การที่จะกำหนดเป้าหมายและการสั่งการ

๔. บุคคลที่มาทำงานในเทศบาล ต้องมีวินัย ในการทำงาน มีหลักการบริหารที่ด้านการรู้จักผลมีหลักการควบคู่กับการวางแผนงานเพื่อนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

๕. การบริหารเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการที่จะติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้โดยภายในของกรอบเวลาที่กำหนดไว้

๖. การบริหารเทศบาลนั้นเป็นเพียงการเสริมให้เป็นไปตามนโยบายที่ทางเทศบาลกำหนด แต่ถ้ามองถึงการใช้คำพูดที่ดีในการจูงใจ ให้มีกำลังใจในการทำงาน

๗. นำเอาหลักของเป็นผู้รู้จักผล มาสนับสนุนส่งเสริมแต่งตั้งเดิมให้เกิดความสมบูรณ์ ในการประสานและพัฒนาเครือข่าย

๘. การมีหน้าที่กำกับดูแล ในเชิงนโยบายให้เป็นไปตาม มาตรฐานมีข้อมูลรอบด้าน เพื่อที่จะนำมาทำงานให้สำเร็จ

๙. ผู้บริหารเทศบาลรับผิดชอบ ดูแลการจัดการด้านขอบข่ายที่ครอบคลุมในทุกเรื่อง มุ่งเน้นงานถึงผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก

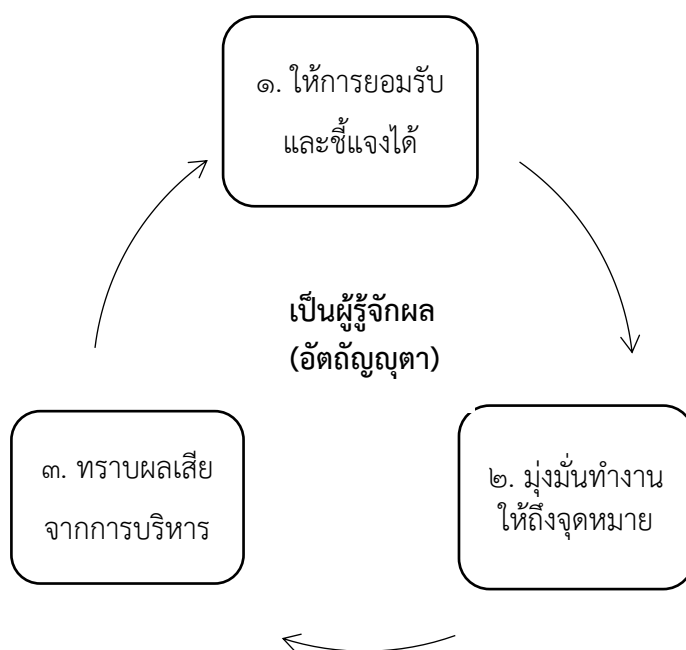
^{๘๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๘๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๘ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึกด้านเป็นผู้รู้จักผล (อัตถ์ญญาตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ให้การยอมรับและชี้แจงได้	๔	๒,๖,๙,๑๕
๒	มุ่งมั่นทำงานให้ถึงจุดหมาย	๖	๑,๕,๑๐,๑๓,๑๕,๑๗
๓	ทราบผลเสียจากการบริหาร	๓	๓,๔,๑๔



แผนภาพที่ ๔.๑๐ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักผล (อัตถ์ญญาตา)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การบริหารงานของเทศบาลที่ได้ยึดหลักเป็นผู้รู้จักผล ผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้ผล ต้องมองกาลไกล ในการบริหารงานต้องใช้ทักษะผสมผสานกับองค์ความรู้ความสามารถใช้ประสบการณ์ จะต้องมีความเข้าใจหน้าที่ของผู้บริหารมีการ กำหนดเป้าหมายและการสั่งการบุคคลที่มาทำงาน การรู้จักผลต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก จะต้องติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้กำหนดไว้โดยภายในของกรอบเวลาที่ได้กำหนดไว้ สนับสนุนส่งเสริมแต่งตั้งให้เกิดความสมบูรณ์ ในการประสานและพัฒนาเครือข่าย มีการกำกับดูแล ให้เป็นไปตาม มาตรฐานมีข้อมูลรอบด้านเพื่อที่จะนำมา ดูแลการจัดการด้านขอขยายที่ครอบคลุมในทุกเรื่อง มุ่งเน้นงานถึงผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เป็นนักคิดนักพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาองค์กร และมีความมุ่งมั่นความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ การบริหารงานบรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการเป็นผู้รู้จักผล (อัตถ์ญญาตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑.ให้การยอมรับและชี้แจงได้ ๒.มุ่งมั่นทำงานให้ถึงจุดหมาย ๓.ทราบผลเสียจากการบริหาร

๔.๓ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา)” จาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. การบริหารจัดการแผนปฏิบัติงาน จึงจะต้องมีการจัดประชุมที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ ความสามารถ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนถึงมีความรับผิดชอบสูงสัมมนาเพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจแก่ผู้เกี่ยวข้องตามความเหมาะสม ของคณะผู้บริหารทุกระดับ^{๘๖}

๒. การส่งเสริมให้การสนับสนุนให้บุคลากรและความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ ที่ต้องทำให้ ผู้บริหารบรรลุตามพันธกิจ เป็นผู้ มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี มีความเสียสละ มีความรับผิดชอบสูงและมีคุณธรรมจึงเชื่อว่าการที่เราจะมีใจที่จะส่งเสริมเราก็สามารถที่จะพัฒนาการรู้จักตนขององค์กรได้^{๘๗}

๓. ผู้บริหารเทศบาลต้องรู้ว่าตนเองทำอะไร อยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถ ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการ พัฒนาปรับปรุงตัวเอง สามารถข่มอารมณ์ไม่แสดงอาการโมโหเกรี้ยวกราด ต้องพัฒนาตนเอง^{๘๘}

๔. ตัวของผู้นำต้องสามารถถ่ายทอดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในหน้าที่การงานจัดการส่งเสริม ให้บุคลากร มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนพร้อมใช้ความรู้ ความสามารถร่วมกันในการพัฒนา หน่วยงาน ทุกภาคส่วนมีความเข้าใจสถานการณ์ ความเป็นมาเป็นไป จึงพร้อมใจกันให้ความร่วมมือ ด้วยความเอื้อเพื่อเกื้อกูลด้วยบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดี^{๘๙}

๕. การบริหารจัดการแผนปฏิบัติงานเขต ได้จัดทำขึ้นประจำปีทุก เพื่อเสริมสร้างความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระของแผน และเพื่อให้หน่วยงานในสังกัดนำพันธกิจที่ปรากฏในแผนไปสู่การ ปฏิบัติ รวมทั้งเสริมสร้างความร่วมมือกับประชาชน^{๙๐}

๖. เป็นผู้รู้จักตนเกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารงานเทศบาลจะต้องรู้จักตัวตน ของเราเอง ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ความสามารถ ความถนัด มีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่ เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถและคุณธรรม สามารถประเมินตนเองได้ ประพฤติตัวให้เหมาะสม^{๙๑}

๗. กระบวนในการทำงานบริหารของเทศบาลได้สนับสนุนให้บุคลากร ความเข้าใจ ระเบียบ ข้อบังคับ และกฎเกณฑ์ระเบียบมาโดยตลอดโดยเฉพาะ มีวิสัยทัศน์สามารถใช้แรงจูงใจ กระจายวิสัยทัศน์ไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ มีจิตใจโอบอ้อมอารี เสียสละ มีความรับผิดชอบสูง^{๙๒}

^{๘๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๘๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๘๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๘๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๘. ตัวตนของบริหารของเทศบาล มีอัตลักษณ์ที่เด่นชัด สามารถจัดการบริหารได้ตามที่ตั้งไว้ ทั้งการพัฒนาบุคลากร และเป็นการกระตุ้นให้เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความสมัครใจได้พัฒนาด้านมีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ^{๙๓}

๙. การวางแผนซึ่งมีนโยบายในการบริหาร ประกอบด้วยมาตรการเร่งด่วน เพื่อบรรเทาทุกข์และเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยสำหรับประชาชน และมาตรการในการสร้างความปลอดภัย ให้ประชาชนอยู่ร่วมกันมีความสุขมีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ^{๙๔}

๑๐. ในการวางแผนจัดการบริหารนั้น ได้จัดทำแผนปฏิบัตินอกจากจะเป็นไปตามกรอบของกฎหมายแล้ว ยังจะเป็นแนวทางในการปฏิบัติภารกิจของของผู้บริหารด้วย นอกจากนี้แผนปฏิบัติงานจะช่วยให้ผู้บริหารทุกระดับ ผู้ที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายได้เข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน^{๙๕}

๑๑. การเป็นตัวของตัวเองของตัวตนของผู้บริหารที่เด่นชัด สามารถจัดการได้ตามที่ตั้งไว้ ทั้งการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี และมีความเสียสละ และเป็นการกระตุ้นให้พระเณรด้วยการอยากมาเรียนได้พัฒนาด้านธรรมะอย่างเป็นรูปธรรม^{๙๖}

๑๒. การส่งเสริมการเรียนรู้ของพระภิกษุสามเณร สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้มี นำ มีการส่งเสริมการเรียนรู้ ให้แก่พระภิกษุสามเณรเพื่อ ทำให้พระภิกษุสามเณร เป็นประโยชน์ในการทำงาน ให้แก่พระศาสนาอีกด้วยโดยเฉพาะการเป็นผู้รู้จักตนเองเข้ามาใช้ร่วมกับการบริหาร^{๙๗}

๑๓. ผู้นำต้องรู้จักตนเองเป็นอย่างดี ก่อนจะมาเป็นผู้บริหารเทศบาลนั้นคือบุคคลที่ผ่านการทำงานอย่างมีระบบ มีประสบการณ์เป็นผู้รู้จักตนเอง พร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนถึงมีความรับผิดชอบสูง^{๙๘}

๑๔. หากได้เป็นผู้บริหารเทศบาลที่รู้จักรู้จักประเมินตนเองได้ว่า บริบทของเทศบาลที่ตนเองบริหารจัดการอยู่มีศักยภาพมากน้อยเพียงใดทั้ง ด้านวิชาการ ด้านงบประมาณ ด้านบุคลากร และด้านบริหารงาน พร้อมทั้งจะพัฒนาศักยภาพที่มีอยู่ไปสู่มาตรฐานสากลต่อไป^{๙๙}

๑๕. ด้านงานเทศบาลได้นำเอาหลักของเป็นผู้รู้จักตนเอง สามารถจัดการบริหารได้ตามที่ตั้งไว้ ทั้งการพัฒนาบุคลากรมีความเข้าใจสถานการณ์ จึงพร้อมใจกันให้ความร่วมมือด้วยความเอื้อเพื่อเกื้อกูลด้วยบรรยากาศและความสัมพันธ์อันดี ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จตามที่คาดหวังได้ในที่สุด^{๑๐๐}

^{๙๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๙๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๙๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๖. ถ้าจะมองในเรื่องการรู้จักผล กระบวนการหรือสถานการณ์ต่าง ๆ โดยเน้นความจำที่ได้ให้คำจำกัดความของความรู้ว่าเป็นความรู้เกี่ยวกับข้อเท็จจริง กฎเกณฑ์โครงสร้างที่เกิดขึ้น หรือเป็นความรู้เกี่ยวกับสถานที่ สิ่งของหรือบุคคลที่ได้จากการสังเกต ประสบการณ์หรือจากรายงาน การรับรู้ข้อเท็จจริงเหล่านี้ต้องชัดเจนและต้องอาศัยเวลา^{๑๑}

๑๗. ความรู้จะเป็นผลนำมาสู่การกระทำความจำที่เริ่มจากสิ่งที่ย่างๆ ไปจนถึงความจำเป็นในสิ่งที่ย่างยากมีความซับซ้อนและมีความหมายต่อกันมีความเข้าใจคือ ความเชื่อหรือความรู้สึกรู้สึกนึกคิดต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่เป็นไปได้ในทางดี และไม่ตี ความรู้ความเข้าใจนี้เป็นสิ่งที่สามารถจะถ่ายทอดออกมาจากกลุ่ม มาสู่ตัวบุคคล ให้บุคคลเข้าใจและรู้ว่าแต่ละสิ่งคืออะไร^{๑๒}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านเป็นผู้รู้จักผล (อัตถ์ญญาตา)

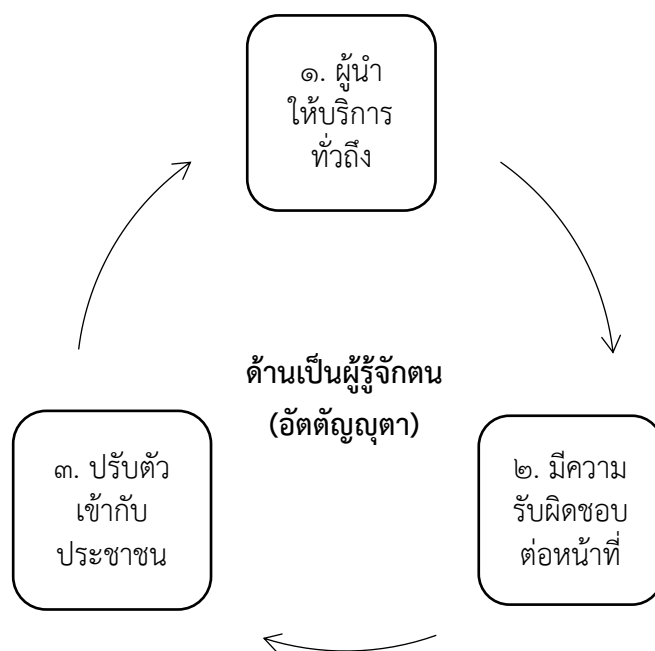
๑. การตัวตนของเราเอง มีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถและคุณธรรม
๒. ผู้บริหารเทศบาลนั้นคือบุคคลที่ผ่านการทำงานอย่างมีระบบ มีประสบการณ์เป็นผู้รู้จักตน พร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบัน
๓. การรู้จักรู้จักประเมินตนเอง บริหารจัดการอยู่ที่มีศักยภาพพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากลต่อไป
๔. ต้องรู้ว่าตนเองทำอะไร อยู่ในสถานะใด ซึ่งจะต้องสำรวจตนเอง และเตือนตนเองอยู่เสมอ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเอง
๕. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนพร้อมใช้ความรู้ พร้อมใจกันให้ความร่วมมือด้วยความเอื้อเพื่อเกื้อกูลด้วยความสัมพันธ์อันดี
๖. มีวิสัยทัศน์สามารถใช้แรงจูงใจ กระจายไปยังบุคคลต่าง ๆ ได้ มีจิตใจโอบอ้อมอารี เสียสละ มีความรับผิดชอบสูง
๗. สามารถจัดการบริหารได้ตามที่ตั้งไว้ ทั้งการพัฒนาบุคลากร เจ้าหน้าที่ทำงานด้วยความสมัครใจ
๘. การพัฒนาบุคลากรมีความเข้าใจ จึงพร้อมใจกันให้ความร่วมมือเกื้อกูลด้วยความสัมพันธ์อันดี
๙. บรรเทาทุกข์และเพิ่มความมั่นคงปลอดภัยสำหรับประชาชน ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข
๑๐. เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระของแผน เพื่อให้หน่วยงานนำพันธกิจที่ไปสู่การปฏิบัติ

^{๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๒๙ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก ด้านเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญาตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ผู้นำให้บริการทั่วถึง	๕	๑,๔,๗,๑๐,๑๕
๒	มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่	๓	๕,๘,๑๓
๓	ปรับตัวเข้ากับประชาชน	๔	๒,๓,๖,๑๔



แผนภาพที่ ๔.๑๑ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญาตา)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การตัวตนของเราเอง มีคุณธรรมบริหารเทศบาลนั้นเป็นบุคคลที่มีประสบการณ์ พร้อมสำหรับการเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบันการรู้จักประเมินตนเอง บริหารจัดการพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากลต่อไป เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน พร้อมใจกัน ให้ความร่วมมือด้วยความเอื้อเพื่อเกื้อกูลด้วยความสัมพันธ์อันดี สามารถใช้แรงจูงใจ ให้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เสียสละ มีความรับผิดชอบสูงสามารถจัดการบริหารได้ตามที่ตั้งไว้ ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร จึงพร้อมใจกัน ให้ความร่วมมือเกื้อกูลด้วยความสัมพันธ์อันดีเป็นการบรรเทาทุกข์และเพิ่มความมั่นคงปลอดภัย ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระของแผน เพื่อให้นำไปสู่การปฏิบัติ มีความรู้ ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนถึงมีความรับผิดชอบสูง มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี และมีความเสียสละสามารถบริหารงานบรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญาตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. ผู้นำให้บริการทั่วถึง ๒. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๓.ปรับตัวเข้ากับประชาชน

๔.๔ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านเป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ตัวของผู้บริหารเองจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบ ในการกำกับ การปฏิบัติงานของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องเรียบร้อยและในหน่วยงานจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับกฎหมาย ระเบียบของที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานหรือปฏิบัติตน^{๑๐๓}

๒. ผู้บริหารที่เข้าถึงหลักธรรมคำสอนพระพุทธศาสนาได้ลึกซึ้งยิ่งขึ้น เพื่อจะได้นำมาประพฤติปฏิบัติในชีวิตประจำวัน เป็นการช่วยสงเคราะห์ส่งเสริมให้มีการพัฒนาด้านจิตใจที่สูงขึ้น อันเป็นการฝึกฝนอบรมพัฒนาการทางจิตใจให้เกิดการแก้ไขปัญหาได้^{๑๐๔}

๓. การรู้จักประมาณ เป็นการทำตามหน้าที่ตามแต่ละหน่วยงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุดเต็มตามกำลังความรู้ ความสามารถ ด้วยการเสียสละทุ่มเทไม่ย่อท้อ แต่ไม่หักโหมเกินกำลัง และพยายามช่วยขวยไขใ้รู้ เสริมสร้างเทคนิค ความรู้และวิธีการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นอยู่เสมอ^{๑๐๕}

๔. ต้องรู้จักประมาณ โดยมีความพอดีในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน และการดำเนินชีวิต หรือการลงมือกระทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยละเอียด ไม่มากหรือน้อยเกินไป อยู่ในความพอดีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนถึงเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิต^{๑๐๖}

๕. ในการจัดรูปแบบการบริหารงานกิจกรรม โครงการ รวมทั้งการจัดคนให้เข้ากับงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้มีความชัดเจนว่า หน่วยงานใดหรือบุคคลใดรับผิดชอบอะไร และจะต้องประกอบด้วยบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นมีจำนวนเท่าใด เครื่องมือ วัสดุและอุปกรณ์ควรมีอะไรบ้าง ^{๑๐๗}

๖. การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ปรับเปลี่ยนแผนในการดำเนินงานตามสถานการณ์ต่าง ๆ ตามได้อย่างเหมาะสม บริหารงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อการบริหาร บริหารงานทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้^{๑๐๘}

๗. ผู้บริหารรู้จักความพอเหมาะพอดี ในการพูด รู้จักประมาณในเรื่องการบริหารงบประมาณ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด โดยการมุ่งพัฒนาให้เกิดคุณภาพ ในการบริหาร เรื่องการเงินสำคัญที่สุด การใช้วัสดุอุปกรณ์ร่วมกับ การให้บุคลากรได้มีจิตสำนึกในการใช้จ่ายอย่างประหยัด^{๑๐๙}

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๘. ควรมีความพอดีในการให้บุคลากรปฏิบัติงาน การปฏิบัติตน ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย หรือการลงมือกระทำการทุกอย่างโดยละเอียดรอบคอบ ไม่มากหรือน้อยเกินไป อยู่ในความพอดี หากประมาณตนในความพอดี การปฏิบัติก็จะพอดี ผลที่เกิดขึ้นก็จะพอดี^{๑๑๐}

๙. การสนับสนุนในด้านงบประมาณ ที่ต้องการพัฒนาให้เกิดการเปลี่ยนแปลงให้เห็นผลนั้น ความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงาน สามารถที่จะช่วยริบเร่งในการแก้ปัญหาได้ ในการตรวจสอบวินิจฉัย และการใช้เทคนิคที่ถูกต้อง ทำให้ผลงานที่ได้มีความรวดเร็วแต่สิ่งที่ห้ามขาดคือการติดตามผล^{๑๑๑}

๑๐. การบริหารยึดหลักติดกับกรอบอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดเป็นหลัก สามารถทำให้การบริหารสอดคล้องกับกระแสความเปลี่ยนแปลงได้อย่างทันการณ์มีกฎระเบียบ เทคโนโลยี และวิธีปฏิบัติงานไม่ทันสมัย เชื่อมโยงกับกฎหมายและระเบียบต่าง ๆ^{๑๑๒}

๑๑. ในการสร้างแรงบันดาลใจของผู้บริหารของเทศบาลให้การสนับสนุนส่งเสริมให้เจ้าอาวาสเป็นผู้นำในการส่งเสริมการศึกษาและการพัฒนาชีวิตของคนในชุมชนที่วัด ได้เห็นความสำคัญของเด็กและเยาวชนต่อการศึกษาตลอดจนถึงเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตให้มีโอกาสได้รับ^{๑๑๓}

๑๒. ผู้นำองค์กรสงฆ์ในระดับต่าง ๆ ควรมีการช่วยเหลือแบ่งเบาภาระของประชาชนทั่วไป และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนถึงเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตบนวิถีแห่งความสันโดษ เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการโดยยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทา^{๑๑๔}

๑๓. การเป็นผู้รู้จักประมาณไม่ว่าจะเป็นจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานต่าง ๆ ในส่วนนี้มีการกำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารงานในองค์กรที่มีความเหมาะสมและพอดีพร้อมรับนโยบายมาจากผู้บริหารในการที่จะบริหารจัดการอย่างคุ้มค่าและพอเหมาะพอดี^{๑๑๕}

๑๔. รู้จักขอบเขตขีดขั้นตอนความพอเหมาะที่จะจัดทำในเรื่องต่าง ๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรที่เกี่ยวข้องบ้างทำแค่ไหนองค์ประกอบของมันจะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะ ทำการต่าง ๆ ทุกอย่างต้องพอดีความดีจึงจะทำให้เกิดความสำเร็จที่แท้จริง คือจัดให้ลงตัวพอเหมาะพอดี^{๑๑๖}

๑๕. การให้บุคลากรมีจิตสำนึกในการช่วยองค์กร การใช้จ่ายอย่างประหยัดในการทำหน้าที่ตามแต่ละแผนกโดยที่ได้รับมอบหมายงานให้ดีที่สุดเต็มตามกำลังความรู้ ความสามารถด้วยความเสียสละทุ่มเทไม่ย่อท้อ และพยายามช่วยขยายใฝ่รู้ เสริมสร้างเทคนิควิธีการใหม่ ๆ ที่ดีขึ้นอยู่เสมอ^{๑๑๗}

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๖. ผู้นำจะต้องมีความรู้และความเข้าใจถึงกระบวนการนำความรู้ความเข้าใจไปใช้ โดยผ่านการวิเคราะห์และสังเคราะห์ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างชัดเจนโดยชี้ให้เห็นว่า ความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการที่เก็บข้อมูลไว้ในระบบ จากนั้นขั้นตอนของความเข้าใจ จนถึงขั้นถ่ายทอดหรือสื่อความหมายออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ต่อไปได้ แล้วจึงมาถึงขั้นการนำความรู้ไปใช้ด้วยการวิเคราะห์สังเคราะห์ และประเมินผลต่อไป^{๑๑๘}

๑๗. การคิดริเริ่มของผู้นำที่สร้างสรรค์ของระบบ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดที่สร้างสรรค์บุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันในระบบของสังคมที่มีในองค์การเพื่อสร้างสรรค์ผลผลิต บริการ ความคิด วิธีการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ ๆ กระบวนการทำงานที่มีประโยชน์ และมีคุณค่า โดยกลุ่มคนที่ทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่มีความสลับซับซ้อน^{๑๑๙}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นเป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)

๑. การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสม สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและเกิดประโยชน์

๒. การรู้จักประมาณจะเป็นจุดมุ่งหมายการปฏิบัติงานที่มีความเหมาะสมรับกับนโยบายอย่างคุ้มค่าและพอเหมาะพอดี

๓. ความพอเหมาะที่จะทำ องค์ประกอบหรือมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบจะพอดีได้สัดส่วนพอเหมาะ

๔. ความพอดีในการปฏิบัติงาน การปฏิบัติตนกระทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยละเอียดไม่มากหรือน้อยเกินไป

๕. การลงมือกระทำทุกสิ่งทุกอย่างโดยละเอียด ไม่มากหรือน้อยเกินไป อยู่ในความพอดีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนถึงเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิต

๖. ผู้บริหารรู้จักความพอเหมาะพอดี ในการพูด รู้จักประมาณในเรื่องงบประมาณสามารถบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๗. การปฏิบัติตน ตามภาระงานที่ได้รับมอบหมาย อยู่ในความพอดี หากประมาณตนในการปฏิบัติผลที่เกิดขึ้นก็จะพอดี

๘. การช่วยองค์กรใช้จ่ายอย่างประหยัดในการทำหน้าที่ เต็มตามกำลังความรู้ความสามารถ สร้างเสริมสร้างเทคนิควิธีการใหม่

๙. การจัดคนให้เข้ากับงานด้วย โดยจะต้องกำหนดให้มีความชัดเจนว่า หน่วยงานใดหรือบุคคลใดรับผิดชอบอะไร

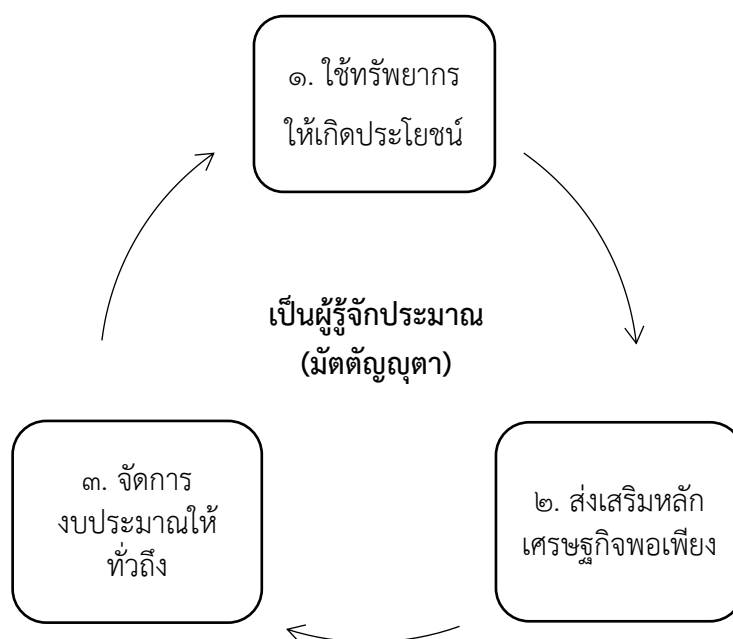
๑๐. ตัวของผู้บริหารเองจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบ การปฏิบัติงานของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ถูกต้องเรียบร้อย

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๓๐ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์	๖	๑,๔,๘,๑๐,๑๕,๑๖
๒	ส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียง	๓	๕,๑๒,๑๔
๓	จัดการงบประมาณให้ทั่วถึง	๕	๓,๖,๗,๙,๑๓



แผนภาพที่ ๔.๑๒ สัมภาษณ์เรื่ององค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)
ที่มา : สัมภาษณ์โดยผู้วิจัย

สรุป การเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) นำไปสู่การกำหนดนโยบายในการบริหารงาน ได้อย่างเหมาะสม สามารถบริหารงบประมาณได้อย่างคุ้มค่าและพอเหมาะพอดี ได้สัดส่วนพอเหมาะพอดีในการปฏิบัติงาน โดยการปฏิบัติ อยู่ในความพอดีและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร รู้จักความพอเหมาะพอดี ในการพูด รู้จักประมาณในเรื่องงบประมาณ สามารถบริหารให้เกิดประโยชน์สูงสุด ผลที่เกิดขึ้นก็จะพอดีเป็นการช่วยองค์กรมีค่าใช้จ่ายอย่างประหยัด เสริมสร้างเทคนิควิธีการใหม่ เติบโตตามกำลังความรู้ ความสามารถ สร้างการจัดคนให้เข้ากันงาน กำหนดให้มีความชัดเจนว่า หน่วยงานใดหรือบุคคลได้รับผิดชอบอะไร ตัวของผู้บริหารเองจะต้องทำหน้าที่ตรวจสอบการปฏิบัติงาน ที่มีความเหมาะสมและพอดี การบริหารงบประมาณที่คุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนถึงเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการ และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการเป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์ ๒. ส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียง ๓. จัดการงบประมาณให้ทั่วถึง

๔.๕ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญุตตา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญุตตา)” จาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ผู้นำมีการจัดทำนโยบายเพื่อให้บรรลุไปตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายการดำเนินงานตามที่กำหนดไว้ ทำให้องค์นั้นมีกรอบหรือทิศทางในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนกว่า ทำให้นักบริหารมีความมั่นใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จไปได้ง่าย และช่วยให้การปฏิบัติงานรวดเร็ว มีประสิทธิภาพ เพราะมีนโยบายเป็นแนวทาง เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือ ป้องกันมิให้เกิดปัญหาและความผิดพลาด^{๑๒๐}

๒. ในการทำงานร่วมกับทางวัดความรู้ความสามารถของผู้นำ และประสบการณ์ในการทำงาน จะช่วยลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เกิดความ รอบครอบและตระหนักถึงผลกระทบที่อาจเกิดขึ้นทั้ง เชิงบวกและลบจะขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและเจตคติเฉพาะของผู้บริหารในแต่ละคน^{๑๒๑}

๓. ผู้ที่เหมาะสมเป็นผู้บริหารเทศบาลจะต้องคนเป็นคนดีมีความรู้คู่คุณธรรม ถือว่าเป็นมีคุณภาพดี ควรจะมีความรู้ในเรื่องของธรรมะจะทำให้จิตใจดีขึ้นมีความคิด มีความเหมาะสมเป็นอย่างดี ต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติ เพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดี^{๑๒๒}

๔. ผู้นำต้องส่งเสริมให้เจ้าหน้าที่ได้ร่วมกัน คิด ทำ เพื่อผลงานที่มีคุณภาพแล้วยังมีความรู้คู่คุณธรรมนำภาคภูมิใจ มีความเหมาะสม ในฐานะที่เป็นผู้นำ ต้องมีการประเมินผลโดยใช้ความรู้คู่คุณธรรมที่ต้องเตรียมการเพื่อรองรับการประกันคุณภาพขององค์กร^{๑๒๓}

๕. ผู้นำต้องติดตามตรวจสอบ และประเมินผลการปฏิบัติงานในทุกกิจกรรม ในโครงการเพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงให้ โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้การบริหารยังรวมไปถึงการรายงานความก้าวหน้าของการดำเนินกิจกรรม โครงการอีกด้วย ^{๑๒๔}

๖. ผู้บริหารเทศบาลจะต้องรู้กาลเวลาอันเหมาะสม และเรื่องของระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจกรรม กระทำหน้าที่การงาน เช่น การแบ่งเวลา ต้องทำให้ถูกจังหวะ ให้ตรงตามเวลาที่กำหนดมีความเหมาะสมให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร เป็นต้น^{๑๒๕}

๗. ในยุคนี้การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ เป็นเรื่องที่สำคัญมาก เพราะเป็นการพัฒนาให้มีความเจริญมากขึ้น ไปพร้อมกับการจัดทำแผนนโยบายหรือโครงการที่เหมาะสมกับจังหวะเวลา และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหา ก่อน และได้พัฒนาคุณธรรมให้ควบคู่ไปกับความรู้^{๑๒๖}

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๘. ผู้นำที่มีวินัยในชีวิตที่ชัดเจนเป็นคนตรงต่อเวลา มีแผนการในการบริหารเวลาที่ยอดเยียม ทำงานเสร็จตรงเวลาจัดสรรเวลาในบทบาทต่าง ๆ ได้อย่างเหมาะสม เพื่อการค้นคว้าและ เรียนรู้ จึงจะนำไปสู่ความรู้คู่คุณธรรมที่เหมาะสมเป็นอย่างยิ่ง^{๑๒๗}

๙. ผู้นำจะต้องมีการการควบคุม สร้างความรู้ความเข้าใจเรื่องของนโยบายภายในองค์กร และยังมีมือสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง ถึงแม้ว่าในการดำเนินการบริหารจะมีการแต่งตั้งคณะกรรมการประจำหน่วยงานลงสู่บุคลากรผู้ปฏิบัติงานในทุกระดับ^{๑๒๘}

๑๐. การจัดลำดับความสำคัญของปัญหาในหน่วยงาน ให้รับการตอบสนองเป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่ผู้รับผิดชอบ เป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ ทำให้การดำเนินงานลดความผิดพลาดทำงานได้ต่อเนื่อง^{๑๒๙}

๑๑. โดยปกติผู้บริหารเทศบาลที่มีความเกี่ยวข้องกับคณะสงฆ์ จะให้ช่วยในหน้าที่ของผู้บริหารในให้เหมาะสม ถือเป็นองค์ประกอบสำคัญของสถานศึกษาในทางพุทธศาสนา ช่วยให้สามารถนำพาองค์กรให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่และงานไม่ค้างคางานในองค์กรจนเป็นดินพอกหางหมู^{๑๓๐}

๑๒. การบริหารจัดการทั้งพระสงฆ์และฆราวาส ถ้าจะต้องบริหารให้สมบูรณ์มากขึ้น ต้องพยายามปรับ แต่ละผู้บริหารมีการประเมินผลทั้งในเรื่องศิลปวัฒนธรรมจารีตประเพณี ทานุบำรุงพระพุทธศาสนา เกี่ยวข้องกับตำแหน่งหน้าที่ของผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องตอบสนองความต้องการตามสภาพจริง^{๑๓๑}

๑๓. ผู้นำต้องเป็นตัวอย่างที่ดีในด้านการรักษาเวลา ต้องตรงต่อเวลา เพราะผู้บังคับบัญชา ต้องรู้และเข้าใจในทุกเรื่องก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทันต่อข่าวสารบ้านเมือง เป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์และเวลา เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา^{๑๓๒}

๑๔. ผู้บริหารจะต้องบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การจัดทำนโยบายหรือโครงการ ให้เหมาะสมเวลาและโอกาส มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนและหลังได้ดี แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ ทั้งเป็นตัวอย่างเป็นการบริหารจัดการเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด^{๑๓๓}

๑๕. ผู้นำที่พัฒนาความรู้ให้เจริญมาก ต้องสร้างพฤติกรรมในการบริการ เพื่อให้สังคมได้พัฒนาคุณธรรมให้ควบคู่ไปกับความรู้ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติเพื่อสร้างสิ่งแวดล้อมหรือวัฒนธรรมองค์กรที่ดี^{๑๓๔}

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๖. ผู้นำที่มีความสามารถในการเผชิญหน้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยมุมมองความคิด วิธีการใหม่ๆ ที่เคยใช้เพื่อการแก้ปัญหาหรือค้นหาโอกาสใหม่ๆ ให้กับองค์กร เป็นการสร้างความคิด ในกระบวนการ ผลผลิตหรือบริการที่เหมาะสมของกลุ่มงานในบริบทขององค์กรนั้น องค์กรมีความ แตกต่างเชิงสร้างสรรค์เน้นถึงคุณลักษณะของผู้นำ ที่สามารถปรับตัวเพื่อตอบสนองต่อสภาพแวดล้อม ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว^{๑๓๕}

๑๗. ผู้นำที่มีความรู้จักเวลาในการให้บริการที่ดี มีความจริงใจต่อกัน มีความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม มีน้ำใจ มีจิตอาสาและช่วยเหลือ มุ่งเน้นถึงผลลัพธ์ของความเชื่อถือ ที่ส่งผลลัพธ์เชิง บวกให้กับองค์กร ยิ่งกว่านั้นความคาดหวังเกิดขึ้นเมื่อองค์กรมีความมั่นใจว่า มีความจริงใจ ซึ่งกล่าวได้ ว่ามีความสัมพันธ์ภาพ^{๑๓๖}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา)

๑. เรื่องของระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจกรรม กระทำหน้าที่การงาน เช่น การแบ่งเวลา ต้องทำให้ถูกจังหวะ

๒. ต้องตรงต่อเวลา เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรู้และเข้าใจในทุกเรื่องก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องหันต่อข่าวสารบ้านเมือง

๓. การจัดทำนโยบายหรือโครงการให้เหมาะสมเวลาและโอกาส มีการจัดลำดับ ความสำคัญของปัญหาก่อนและหลังได้ดี

๔. ควรจะมีความรู้ในเรื่องของธรรมชาติจะทำให้จิตใจดีขึ้นมีความคิด มีความเหมาะสมเป็น อย่างยิ่ง

๕. เพื่อผลงานที่มีคุณภาพแล้วยังมีความรู้คู่คุณธรรมนำภาคภูมิใจ มีความเหมาะสม ใน ฐานะที่เป็นผู้นำ

๖. การพัฒนาให้มีความเจริญมากขึ้น ไปพร้อมกับการจัดทำแผนนโยบายหรือโครงการที่ เหมาะสมกับจังหวะเวลา

๗. แผนการในการบริหารเวลาที่ยืดหยุ่น ทำงานเสร็จตรงเวลาจัดสรรเวลาในบทบาท ได้ อย่างเหมาะสม

๘. สังคมได้พัฒนาคุณธรรมให้ควบคู่ไปกับความรู้ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบัน ต้องเป็นแบบอย่าง

๙. ความรู้ความเข้าใจเรื่องนโยบายภายในองค์กรและยังนำมือสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง

๑๐. การตอบสนองเป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติที่ถูกต้อง ให้ ความรู้กับเจ้าหน้าที่

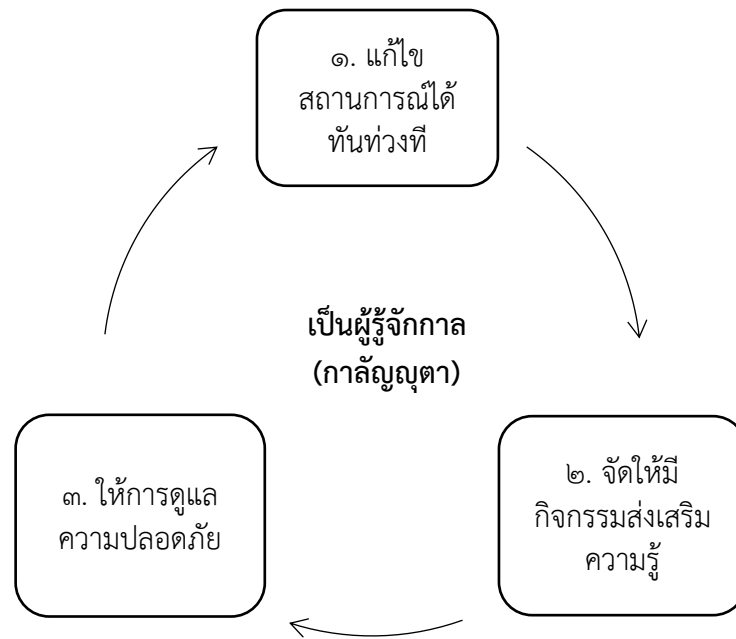
๑๑. การปฏิบัติงานในทุกกิจกรรม ในโครงการ เพื่อหาแนวทางแก้ไขหรือปรับปรุงให้ โครงการเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๓๑ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	แก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่	๔	๕,๗,๑๐,๑๔
๒	จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้	๕	๑๔๘๙,๑๕
๓	ให้การดูแลความปลอดภัย	๒	๖,๑๓



แผนภาพที่ ๔.๑๓ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา)

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป เรื่องเป็นผู้รู้จักกาล จะมองในเรื่องของระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจกรรม เช่น การแบ่งเวลา ต้องทำให้ถูกจังหวะ ต้องตรงต่อเวลา เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรู้และเข้าใจในทุกเรื่องก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทันต่อข่าวสารบ้านเมือง รวมถึงการจัดทำนโยบายหรือโครงการให้เหมาะสมเวลาและโอกาส มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนและหลังได้ดี ควรจะมีความรู้ในเรื่องของความเหมาะสม มีคุณภาพแล้วยังมีความรู้คู่คุณธรรมนำภาคภูมิใจ มีความเหมาะสม ในฐานะที่เป็นผู้นำ ทำงานเสร็จตรงเวลาได้อย่างเหมาะสม ควบคู่ไปกับความรู้ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเข้าใจเรื่องของนโยบายภายในองค์กรและยังมีมือสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง การตอบสนองเป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติที่ถูกต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา ในแต่ละโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ โครงการมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. แก้ไขสถานการณ์ได้ทันทั่วทั้งที่ ๒. จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ ๓. ให้การดูแลความปลอดภัย

๔.๖ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัณญุตตา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักชุมชน(ปริสัณญุตตา)” จาก การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ผู้นำมีการบริหารงานตามหลักมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความรับผิดชอบที่สามารถตรวจสอบได้ ทวีไปแล้วโดยธรรมชาติของงานส่วนมากจะต้องมีความหลากหลายจะต้องเรียนรู้ มุ่งพัฒนาองค์กรระดับให้เป็นองค์กรสมัยใหม่โดยนวัตกรรมการและเทคโนโลยีมาใช้ที่เหมาะสมสามารถที่จะเชื่อมโยงติดต่อสื่อสารกันได้อย่างรวดเร็ว^{๑๓๗}

๒. ผู้นำในการบริหารจะต้องให้การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันให้เป็นสาธารณประโยชน์ การวางตนได้เหมาะสมในด้านคุณธรรม และจริยธรรม ด้วยเหตุนี้เองการสงเคราะห์จึงความต้องการของประชาชนในพื้นที่ ให้อยู่ร่วมกันรอด^{๑๓๘}

๓. การเป็นผู้นำนั้นจะต้องเตรียมการในเรื่องของการพัฒนาและวางแผนที่มีความสอดคล้องกับลักษณะและทิศทางขององค์กร และสามารถนำแผนงานแผนงานนั้นไปปฏิบัติและใช้ได้จริงตลอดจนจะติดตามผลความคืบหน้าของงานเพื่อ วิเคราะห์ข้อมูล^{๑๓๙}

๔. ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารด้วยการวิเคราะห์ผล และกำหนดออกมาเป็นแผนงาน ในการบริหารงาน และการพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินการประสานงานขององค์กร ให้มีความรู้ ทักษะประสบการณ์ และทัศนคติที่ดี^{๑๔๐}

๕. ผู้นำทั่วไปได้จัดเกณฑ์ในเรื่องนโยบายที่จะเทียบเคียงกับส่วนงาน ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย การบริหารงานเป็นกระบวนการสำคัญที่ช่วยประสานงานส่งเสริมและสนับสนุนการบริหารงาน ให้บรรลุผลตามมาตรฐานคุณภาพที่กำหนดไว้^{๑๔๑}

๖. ผู้นำมีผลต่อการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการเป็นนักประสานงานที่ดีมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ที่มีคุณภาพมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่สำคัญ ที่มีความรู้ความสามารถ อันพึงประสงค์ตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้^{๑๔๒}

๗. การมอบหมายหน้าที่จากผู้นำให้ทำ การแทนหรือการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงาน เพื่อให้โอกาสหาความรู้ แลประสบการณ์ตลอดจนนำไปสู่การกำหนดนโยบายและระเบียบในการปฏิบัติ เพื่อจะใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด และสอดคล้องกับลักษณะทิศทางขององค์กร^{๑๔๓}

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๘. การที่ผู้นำจะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีที่สามารถปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพ ถือเป็น เรื่องสำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรขนาดเล็กหรือองค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งครอบคลุมให้เป็นไป ตามระบบขององค์กรทางานได้เต็มศักยภาพ และอยู่ในองค์กรได้อย่างมีความสุข^{๑๔๔}

๙. กระบวนการทำงานด้านการบริหารของผู้นำ ทั้งแผนรวมทั้งระบบการดูแลช่วยเหลือ อำนาจความแตกต่างต่าง ๆ ในการให้บริการทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาให้ชนวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่าง เหมาะสมทุกองค์กรทุกภาคส่วน^{๑๔๕}

๑๐. งานของฝ่ายบริหารทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระดับระบบบริหารองค์กร เป็นการให้บริการบริหารงาน บรรลุผลตามมาตรฐาน ตามคุณภาพที่วางไว้ มีบทบาทหลักในการ ประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการทุกรูปแบบ^{๑๔๖}

๑๑. ผู้นำต้องรู้จักการสร้างแรงบันดาลใจในการทำงานเพื่อช่วยเหลือสังคม และ ร่วม สร้างโอกาสเพื่อพัฒนาตนเองถือได้ว่า พร้อมกันนั้นยังส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้นำองค์กรคณะสงฆ์ระดับ ต่าง ๆ ทำงานเพื่อช่วยเหลือสังคมและร่วมสร้างโอกาสได้รับเพื่อพัฒนาตนเอง^{๑๔๗}

๑๒. ผู้นำท้องถิ่นจะต้องมีการสงสรงเคราะห์พระสงฆ์จะต้องถือเป็นหน้าที่อย่างหนึ่งที่จะ ต้องจัดให้มีการศึกษาสงเคราะห์เพื่อเป็นการเผยแผ่พระศาสนา นับเป็นบทบาทที่สืบเนื่องมาจาก บทบาทเดิมของวัดและพระสงฆ์ไทยในอดีต^{๑๔๘}

๑๓. ผู้นำจะต้องมีระเบียบแบบแผนที่ชัดเจน มีความรับผิดชอบ ได้นำกระบวนการ มา ดำเนินการแก้ไขปัญหา นำมาสู่การปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อเป็นกรอบในการสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร เน้นไปที่ระเบียบที่มีความจำเป็นแก่การนำองค์กร^{๑๔๙}

๑๔. งานของผู้นำจะต้องใช้ทักษะในการผสมผสานพร้อมกับองค์ความรู้ และต้องใช้ ความสามารถที่มีมาจากการสั่งสมประสบการณ์ มาใช้ร่วมกับการวางแผนที่เหมาะสมกับภาระงาน คัดเลือกให้มีประโยชน์ต่อหน่วยงานที่มีประสิทธิภาพโดยภาพรวม^{๑๕๐}

๑๕. ผู้นำจะต้องเป็นผู้คอยกำกับดูแลงานด้านทั่วไปเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการ ประสานงานที่ดีติดตามผลการปฏิบัติงานการพัฒนาองค์กรในด้านคุณธรรมและจริยธรรม ที่กำหนดไว้ โดยภายในเวลาที่กำหนด เพื่อให้ผู้บริหาร มีบทบาทหลักในการประสานงานส่งเสริมและสนับสนุน^{๑๕๑}

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๔๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๖. ความสัมพันธ์ทั้งสองฝ่ายจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับองค์ความรู้ และประเด็นต่าง ๆ คือ การกระทำของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีผลลัพธ์ที่จะส่งผลให้เกิดความแน่นอนแก่องค์กรตามความเชื่อถือนั้นเป็นพลังที่ เกิดจากประสบการณ์ที่เกิดขึ้น และความเชื่อมั่นจะเกิดความมั่นใจ และเชื่อมั่นระหว่างกันและกัน โดยที่การแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ทั้งหลายภายใต้รูปแบบของความสัมพันธ์ของความเชื่อมั่น^{๑๕๒}

๑๗. ในระหว่างการใช้บริการในชุมชน ความเชื่อมั่นจะปรากฏเมื่อพิจารณาผู้ให้บริการที่เป็นทางเลือก ๒ ประการ คือความเชื่อถือมีความซื่อสัตย์ และพันธะสัญญาถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้ในการรักษาคุณค่าของความสัมพันธ์กับลูกค้าและมีความเชื่อมั่นในตนเองอาจเรียกว่า ความเชื่อถือความไว้วางใจ เป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อการทำงานของหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง หรือประชาชนต่อการทำงานของหน่วยงานภาครัฐย่อมที่จะส่งผลกระทบต่อการบริหารจัดการเนื่องมาจากหากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง^{๑๕๓}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีสัญญาตา)

๑. สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อการเป็นนักประสานงานที่ดีมีประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ที่มีคุณภาพมีความเชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่สำคัญ

๒. สร้างกรอบในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร เน้นไปที่ระเบียบที่มีความจำเป็นแก่การนำองค์กร

๓. การผสมผสานพร้อมทั้งองค์ความรู้ และต้องใช้ความสามารถที่มีมาจากการสั่งสมประสบการณ์

๔. การพัฒนาและวางแผนที่มีความสอดคล้องกับลักษณะและทิศทางขององค์กร และสามารถนำแผนงานแผนงานนั้นไปปฏิบัติ

๕. กำหนดแผนงานในการบริหารงาน และการพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินการประสานงาน

๖. โยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การงานเพื่อให้โอกาสหาความรู้ แลประสบการณ์ตลอดจนนำไปสู่การกำหนดนโยบายและระเบียบในการปฏิบัติ

๗. แผนการในการบริหารเวลาที่ยอดเยี่ยม ทำงานเสร็จตรงเวลาจัดสรรเวลาในบทบาท ได้อย่างเหมาะสม

๘. กำกับดูแลงานด้านทั่วไปเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากในการประสานงานที่ดีติดตามผลการปฏิบัติงานการพัฒนาองค์กรในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๙. ระบบการดูแลช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการทุกรูปแบบมุ่งพัฒนาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยี

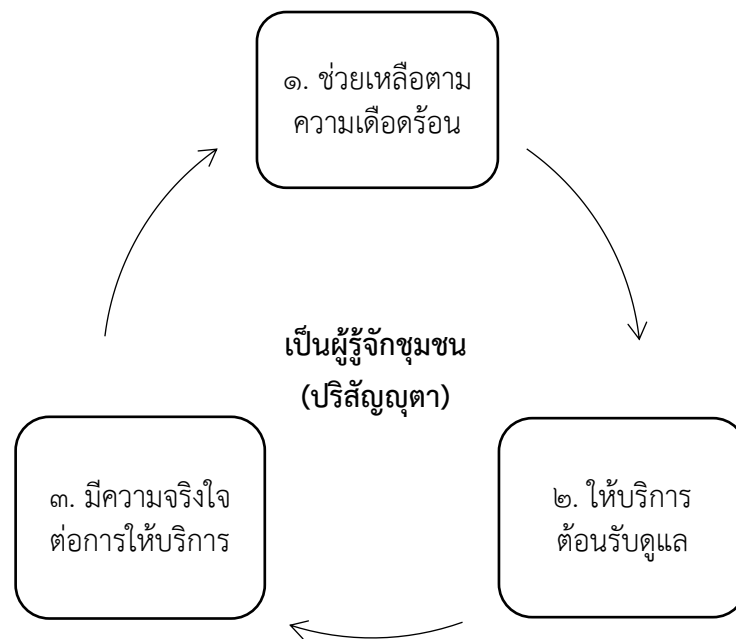
๑๐. จัดเกณฑ์ในเรื่องนโยบายที่จะเทียบเคียงกับส่วนงาน ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

ตารางที่ ๔.๓๒ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีสัญญุตตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	ช่วยเหลือตามความเดือดร้อน	๓	๒,๘,๙
๒	ให้บริการต้อนรับดูแล	๓	๓,๖,๑๓
๓	มีความจริงใจต่อการให้บริการ	๕	๔,๕,๗,๑๐,๑๑



แผนภาพที่ ๔.๑๔ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีสัญญุตตา)
ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป ประสิทธิภาพในการบริหารจัดการ ต้องมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่สำคัญ สร้างกรอบในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร เน้นไปที่กฎระเบียบ ที่จำเป็นแก่การนำองค์กรมมาผสมผสานกับองค์ความรู้ และต้องใช้การเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกภาคส่วน ความสามารถที่สั่งสมจากประสบการณ์การพัฒนาและวางแผนให้มีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ การพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสหาความรู้ แลประสบการณ์ตลอดจนนำไปสู่การกำหนดนโยบายและระเบียบในการปฏิบัติการบริหารเวลาที่ยอดเยี่ยม ได้อย่างเหมาะสม กำกับดูแลงานทุกด้านเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในการติดตามผลการปฏิบัติงานการพัฒนาองค์กรรวมทั้ง จัดทำระบบการดูแลช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการแบบมุ่งพัฒนาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในเรื่องนโยบายที่จะเกี่ยวกับส่วนงาน ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย และประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการดำเนินงานเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีสัญญุตตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. ช่วยเหลือตามความเดือดร้อน ๒. ให้บริการต้อนรับดูแล ๓. มีความจริงใจต่อการให้บริการ

๔.๗ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปุริสธรรม ด้านเป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญตา)

ประเด็นสัมภาษณ์คือ หลักสัปปุริสธรรม สามารถนำมาประยุกต์ใช้เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร “เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญตา)” จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจำนวน ๑๗ รูปหรือคน พบผลการสัมภาษณ์ดังนี้

๑. ในด้านเป็นผู้รู้จักบุคคลในการบริหารเทศบาลต้องใช้ความรู้ความสามารถ ความชำนาญของตัวผู้นำไปพัฒนาให้สอดคล้องกับความต้องการของการบริหารจัดการ มีการบูรณาการเพื่อให้เกิดความหลากหลาย พร้อมกับการมีส่วนร่วมให้โอกาสได้แสดงความคิดเห็นสร้างความเข้าใจในความต้องการของบุคลากร ในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน^{๑๕๔}

๒. ผู้บริหารท้องถิ่นจะต้องเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัยาศัยความสามารถ และคุณธรรม แต่งตั้งจัดวางบุคลากรในองค์กรได้เหมาะสมกับงาน การให้โอกาส ใครตั้งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดี ว่าควรจะทำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร^{๑๕๕}

๓. การบริหารเทศบาลยังเน้นย้ำให้ทุกฝ่ายเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร ผลที่ได้จึงตรงตามนโยบายที่วางไว้ และส่งพนักงานเทศบาลไปอบรม เพื่อให้เข้าใจทิศทางการปฏิบัติงาน พัฒนาความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ โดยให้ตระหนักว่าท่านเป็นใครทางานอะไร^{๑๕๖}

๔. ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องเน้นเรื่องของคุณรู้ความสามารถ ประสบการณ์ การในทำงาน เพื่อจะช่วยเหลือลดข้อผิดพลาดในการปฏิบัติงาน เพิ่มความรอบครอบที่จะมีผลกระทบที่อาจจะเกิดขึ้นทั้งในด้านบวกและลบ ในส่วนนี้ จะขึ้นอยู่กับเจตคติเฉพาะของผู้บริหารแต่ละคน^{๑๕๗}

๕. การบริหารจัดการด้านบุคคล เพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง จัดการบุคคลให้ตอบสนององค์กรและสร้างเสริมด้านบุคคลให้สมบูรณ์จัดแผนงานให้สนองจุดมุ่งหมาย หลักโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการทำงานให้เหมาะสมกับตำแหน่งงาน^{๑๕๘}

๖. ผู้นำจะต้องมีการแบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนทั้งฝ่ายการเมือง ได้แก่คณะเทศมนตรี มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ฝ่ายเจ้าหน้าที่ประจำ เป็นผู้ทำงานประจำของเทศบาล พนักงานเทศบาลทั้งหมดก็มีการแบ่งงานตามมาตรฐานของระเบียบบุคคลของพนักงานเทศบาลตามที่กำหนด^{๑๕๙}

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๖ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๒ วันที่ ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๕ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๑ วันที่ ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

๗. ผู้นำควรใส่ใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังเพื่อลดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลภายในที่ใกล้ชิด ที่มีความผูกพัน มีมิตรที่ดีต่อกัน อาจกล่าวได้ว่าทั้งหมดนั้นเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการปฏิบัติงาน^{๑๖๐}

๘. ในการปฏิบัติงานของผู้นำที่จะทำงานทางด้านบุคลากร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการให้โอกาส และสนับสนุนทุกคนที่มีความรู้ความสามารถ ของลักษณะของการบริหารที่ต้องประกอบด้วย ผู้ที่ทำหน้าที่ในการบริหารด้วยการวิเคราะห์ผลและกำหนดแผนงาน^{๑๖๑}

๙. การใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาตามแผนที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงขององค์กร ตลอดจนติดตามความคืบหน้าของงานเพื่อจัดทำเป็นรายงานและเสนอให้ผู้บริหาร วิเคราะห์ข้อมูลเพื่อสะท้อนภาพการของบริหาร รวมถึงการให้รางวัลพนักงาน^{๑๖๒}

๑๐. ความสำเร็จขององค์กรนั้นขึ้นอยู่กับพนักงานนั้นสามารถปฏิบัติงานได้ตามกฎระเบียบที่วางไว้ การบริหารบุคคลจึงถือเป็นเรื่องที่สำคัญของทุกองค์กร ไม่ว่าจะขนาดเล็กหรือใหญ่ ยังครอบคลุมตั้งแต่การสรรหา ตลอดจนการดูแลบุคลากรให้เป็นไปตามระบบขององค์กร^{๑๖๓}

๑๑. ผู้นำจะต้องรู้จักและมีความเข้าใจถึงความแตกต่างของบุคลากรอย่างดีเยี่ยม ต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการคน โดยใช้หลักมนุษยสัมพันธ์ที่เป็นกัลยาณมิตร มีรอยยิ้ม คำชื่นชม และแสดงการมีน้ำใจให้เป็นโล่เพื่อป้องกันตัวเองได้เป็นอย่างดี พร้อมทั้งมีวาจาสิทธิ์เป็นเหมือนกับอาวุธในการเจรจา^{๑๖๔}

๑๒. ถ้าการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้แล้วจะทำให้การบริหารงานนั้นสำเร็จ ลุล่วงไปด้วยดี เพราะหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาจะมีหลักการทำงานที่มี ความเอาใจใส่ แสดงความยินดี และการเข้าใจเมื่อประสบความทุกข์ และการประพฤติปฏิบัติตนโดยปราศจากอคติ^{๑๖๕}

๑๓. จะต้องมีกำหนดนโยบายว่าต้องปฏิบัติงาน ตามเวลาในการปฏิบัติงานทั้งในและนอกสถานที่ โดยมีคำสั่งให้มีการผลัดเปลี่ยนอยู่เวรในช่วง วันหยุดนักขัตฤกษ์ เจ้าหน้าที่ที่จะต้องทำงานด้วยความมุ่งมั่นโดยไม่เลือกปฏิบัติ ซึ่งการกำหนดเหล่านี้สนับสนุนโดยผู้บริหารฝ่ายการเมือง^{๑๖๖}

๑๔. เทศบาลเป็นสถานที่ราชการมีระเบียบเวลาปฏิบัติงาน บางครั้งจะต้องมีการทำงานในลักษณะผลัดเวรกันในการให้บริการ และในกรณีที่มีการเฝ้าระวังเหตุการณ์ฉุกเฉินไม่ว่าจะเป็นทางฝ่ายผู้บริหารหรือฝ่ายพนักงานเทศบาลจะต้องจัดเวลาในการทำงานมาช่วยกันทำงานตามนโยบาย^{๑๖๗}

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๐ วันที่ ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๓ วันที่ ๒๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๔ วันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๒ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๓ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๕. การบริหารงานบุคคลต้องมีการพัฒนาโดยการให้มีความรู้ให้มีความสามารถที่เหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร โดยให้ผู้ร่วมงานมีความรู้ มีทักษะที่ดีขึ้น สามารถที่จะปฏิบัติหน้าที่ และมีความรับผิดชอบโดยใช้วิธีการ ฝึกอบรม ฝึกปฏิบัติการ ศึกษาดูงาน การสอนงาน^{๑๖๘}

๑๖. ความคาดหวังของผู้นำ ถูกสร้างขึ้นจากความวางใจหรือเชื่อถือได้ มีจุดมุ่งเน้นที่ คล้ายคลึงกัน เป็นการสร้างความมั่นใจ และเกี่ยวกับความเชื่อถือว่า ความเชื่อมั่น คือองค์ประกอบของ ความเชื่อถือมีผลมาจากความเชื่อที่มีต่อองค์กรนั้นเป็นที่น่าเชื่อถือ เชื่อสัจย์หรือมีจริยธรรม ซึ่ง ประกอบไปด้วย การบริการที่ดี มีความจริงใจ ความรับผิดชอบ มีน้ำใจ จิตอาสาช่วยเหลือกัน^{๑๖๙}

๑๗. ส่วนมากผู้นำจะส่งเสริมให้มีการดำเนินงานไปตามนโยบายของฝ่ายบริหารตามที่ได้ กำหนดไว้ในกาปฏิบัติหรือการกระทำใด ๆ ซึ่งผู้บริหารได้กำหนดขึ้น เพื่อช่วยให้งานนั้นบรรลุถึง เป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ตั้งไว้ได้สำเร็จ ซึ่งจะดำเนินเป็นไปอย่างมีระเบียบและมีประสิทธิภาพ รวมไปถึงการปฏิบัติตามนโยบาย เพื่อการป้องกันรักษาทรัพย์สิน มีความถูกต้องครบถ้วนตามรายการ มีการบันทึกจัดทำข้อมูลทางการที่มีความเชื่อถือได้^{๑๗๐}

โครงการหรือกิจกรรมที่เน้นด้านเป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา)

๑. แบ่งหน้าที่กันอย่างชัดเจนฝ่ายการเมือง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ฝ่ายเจ้าหน้าที่ประจำ เป็นผู้ที่ทำงานประจำของเทศบาล

๒. กำหนดนโยบายว่าต้องปฏิบัติงาน ตามเวลาในการปฏิบัติงานทั้งในสถานที่และนอกสถานที่

๓. การทำงานในลักษณะผลัดเวรกันในการให้บริการ และในกรณีที่มีการเผ่าระวัง เหตุการณ์ฉุกเฉินไม่ว่าจะเป็นทางฝ่ายผู้บริหารหรือฝ่ายพนักงานเทศบาล

๔. เน้นย้ำให้ทุกฝ่ายเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร ผลที่ได้จึงตรงตามนโยบายที่วางไว้ และส่งพนักงานเทศบาลไปอบรม เพื่อให้เข้าใจทิศทางการปฏิบัติงาน

๕. การคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องเน้นเรื่องของความรู้ความสามารถ ประสบการณ์การ ในทำงาน

๖. ใส่ใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างจริงจังเพื่อลดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็น ความเกี่ยวข้องระหว่างบุคคลภายในที่ใกล้ชิด

๗. การปฏิบัติงานของผู้นำที่จะทำงานทางด้านบุคลากร ในการปรับตัวให้เข้ากับ สภาพแวดล้อมการให้โอกาส

๘. การบริหารงานบุคคลต้องมีการพัฒนาโดยการให้มีความรู้ให้มีความสามารถที่เหมาะสม สอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร

๙. ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาตามแผนที่สามารถนำไป ปฏิบัติใช้จริงขององค์กร

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๘ วันที่ ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

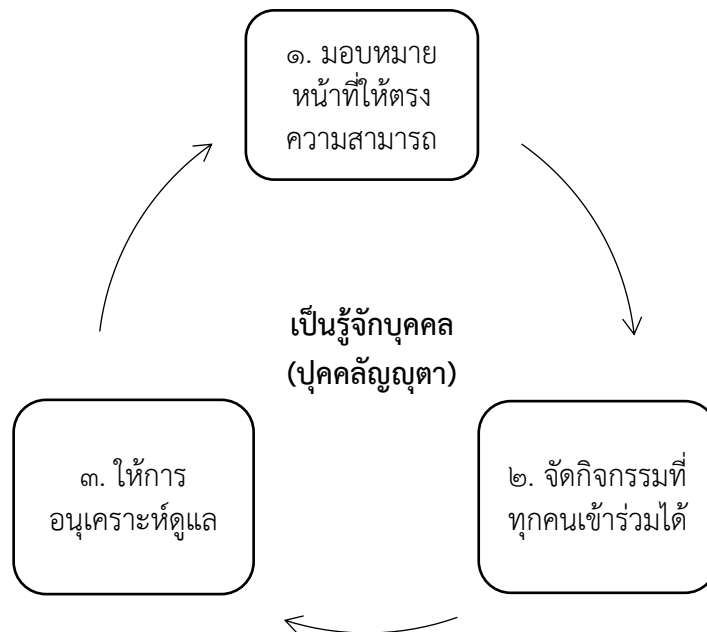
^{๑๖๙} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๕ วันที่ ๑๙ มกราคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญลำดับที่ ๑๗ วันที่ ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔.

๑๐. เพื่อการบริหารจัดการให้เป็นอย่างต่อเนื่อง จัดการบุคคลให้ตอบสนององค์กรและสร้างเสริมด้านบุคคลให้สมบูรณ์จัดแผนงานให้สนองจุดมุ่งหมาย

ตารางที่ ๔.๓๓ สรุปประเด็นสำคัญการสัมภาษณ์เชิงลึก เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา)

ที่	สรุปประเด็นสำคัญ	ความถี่	คนที่
๑	มอบหมายหน้าที่ให้ตรงความสามารถ	๕	๑,๒,๔,๙,๑๐
๒	จัดกิจกรรมที่ทุกคนเข้าร่วม	๖	๓,๕,๘,๑๒,๑๓,๑๔
๓	ให้การอนุเคราะห์ดูแล	๓	๖,๗,๑๑



แผนภาพที่ ๔.๑๕ สังเคราะห์องค์ความรู้ด้านผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา)

ที่มา : สังเคราะห์โดยผู้วิจัย

สรุป การบริหารเทศบาลด้านการรู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา) จะต้องแบ่งหน้าที่กันทำงานอย่างชัดเจนโดยฝ่ายการเมือง มีหน้าที่กำหนดนโยบาย ฝ่ายเจ้าหน้าที่ประจำเป็นผู้ที่ทำงานประจำของเทศบาล มีการกำหนดนโยบายว่าต้องปฏิบัติงาน ตามวันเวลาที่กำหนดทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ และในกรณีที่มีการเฝ้าระวังเหตุการณ์ฉุกเฉินไม่ว่าจะเป็นทางฝ่ายผู้บริหารหรือฝ่ายพนักงานเทศบาล เน้นย้ำให้ทุกฝ่ายเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร ให้ตรงตามนโยบายที่วางไว้ มีการส่งพนักงานเทศบาลไปอบรม เพื่อทำความเข้าใจทิศทางการปฏิบัติงาน ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องเน้นเรื่องของความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อให้ใส่ใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อลดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลภายในที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของผู้นำที่จะทำงาน

ทางด้านบุคลากร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการให้โอกาสการบริหารงานบุคคลต้องมีการพัฒนาโดยการให้ความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาตามแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงเพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และจัดการบุคคลให้ตอบสนององค์กรและสร้างเสริมด้านบุคคลให้สมบูรณ์จัดแผนงานให้สนองจุดมุ่งหมายและประสิทธิผลจากผลการสัมภาษณ์สามารถสรุปกำลัง ของการดำเนินงานเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีศัญญาตา) ได้ใน ๓ ลักษณะดังต่อไปนี้คือ ๑. มอบหมายหน้าที่ให้ตรงความสามารถ ๒. จัดกิจกรรมที่ทุกคนเข้าร่วมได้ ๓. ให้การอนุเคราะห์ดูแล

๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)

ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION) องค์กรความรู้จากการวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” ซึ่งสังเคราะห์จากวัตถุประสงค์ ๓ ประการ คือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๙ รูปหรือคน ได้ประเมินความเหมาะสมของรูปแบบและให้ข้อคิดเห็นต่อองค์ความรู้สามารถสรุปได้ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๔.๓๔ ผลการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. มีความเฉลียวฉลาด	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๒. มีความพร้อม	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๓. มีความเข้าใจในงาน	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๔. มีความริเริ่มและมุ่งมั่น	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๖. มีความรับผิดชอบ	๕.๐๐	๐.๐๐๐	มากที่สุด
๗. มีความสามารถในการควบคุม	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๘๑	๐.๑๘๙	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๔ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๘๑ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๑๘๙ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. ชี้ให้ชัดเจนว่าใครเป็นคนพัฒนา ผู้บริหารพัฒนาตนเองหรือมีหน่วยงานและองค์กรมาช่วยพัฒนา^{๑๗๑}

๒. แผนภาพองค์ความรู้ให้แยกกิจกรรมออกมาให้ชัดเจนและชี้เส้นทางให้ถูกต้อง^{๑๗๒}

๓. ให้เพิ่มคำอธิบาย เช่น จุดที่ผู้นำเข้มแข็ง เป็นคุณลักษณะเบื้องต้นของผู้บริหาร การนำพาหลักธรรมจากการวิจัยท่านพัฒนาตนเอง^{๑๗๓}

ตารางที่ ๔.๓๕ ผลการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำ โดยภาพรวม

(N=๙)

การพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. การทำความรู้จักตัวเอง	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๒. การสร้างวินัยในตนเอง	๔.๕๖	๐.๕๒๗	มากที่สุด
๓. การศึกษาที่มีการพัฒนา	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๔. การแสวงหาประสบการณ์	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๕. การให้คำปรึกษา	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๗๑	๐.๓๑๘	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๕ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของการพัฒนาภาวะผู้นำ ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๑ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๓๑๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

^{๑๗๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๓} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. ควรชี้ให้ชัดเจนว่าการพัฒนาภาวะผู้นำที่จะพัฒนาผู้นำให้เข้มแข็งนั้นจะต้องบูรณาการกับหลักธรรมเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามความสามารถ^{๑๗๔}

๒. การบริหารก้าวหน้าจะต้องชี้ให้ชัดเจนว่าผู้นำเข้มแข็งโดยการนำหลักธรรมเข้ามาบูรณาการทำให้เป็นเส้นทางไหลลงมาเพื่อให้งานวิจัยสมบูรณ์ยิ่งขึ้น^{๑๗๕}

๓. ในองค์ความรู้จะต้องระบุชื่อตัวแปรให้ชัดเจนและในแต่ละกลุ่มให้ชัดเจนเพื่อให้ทราบความเป็นมาโดยอาจจะแยกเป็นชั้นเพื่อการสังเคราะห์มีความชัดเจนมากขึ้น^{๑๗๖}

ตารางที่ ๔.๓๖ ผลการประเมินความเหมาะสมของบทบาทของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวม

(N=๙)

บทบาทของผู้บริหารเทศบาล	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. การวางแผน	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๒. การจัดการองค์กร	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๓. การสั่งการ	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๔. การประสานงาน	๔.๗๘	๐.๔๔๑	มากที่สุด
๕. การควบคุมงาน	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๗๘	๐.๒๑๑	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๖ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของบทบาทของผู้บริหารเทศบาลตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๗๘ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๒๑๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีค่าความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

^{๑๗๔} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๙ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๕} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๖} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๗ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิในด้านบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นในประเด็นต่อไปนี้

๑. ให้ชี้ขอบเขตของผู้บริหารเทศบาลซึ่งในการบริหารเทศบาลจะต้องแยกเป็นสองฝ่าย คือ ฝ่ายการเมืองมีนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี เลขานุการและฝ่ายข้าราชการประจำ ปลัดเทศบาล หัวหน้ากองทั้งสองฝ่ายก็มีผู้นำ^{๑๗๗}

๒. จากองค์ความรู้ในที่นี่ถ้าหากผู้นำเทศบาลได้นำเอาหลักกรรมมาใช้ให้ครบถ้วนจะเป็นผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ^{๑๗๘}

๓. ในส่วนของผู้นำเข้มแข็งที่ผู้วิจัยได้นำเอาหลักทฤษฎีของคุณลักษณะผู้นำมาใช้เป็นคุณลักษณะของผู้นำที่ดีโดยเจาะการที่มีความรับผิดชอบและผู้นำทุกคนจะต้องมีเพื่อการบริหารจะประสบผลสำเร็จ^{๑๗๙}

ตารางที่ ๔.๓๗ ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสี่ปฐิธธรรม โดยภาพรวม

(N=๙)

หลักสี่ปฐิธธรรม	ระดับความเหมาะสม		
	μ	σ	แปลผล
๑. เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา)	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๒. เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญูตา)	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๓. เป็นผู้รู้จักตน (อิตตัญญูตา)	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๔. เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)	๔.๘๙	๐.๓๓๓	มากที่สุด
๕. เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา)	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๖. เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา)	๔.๖๗	๐.๕๐๐	มากที่สุด
๗. เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญูตา)	๕.๐๐	๐.๐๐๐	มากที่สุด
ภาพรวม	๔.๘๔	๐.๑๖๗	มากที่สุด

จากตารางที่ ๔.๓๗ พบว่า ผลการประเมินความเหมาะสมของหลักสี่ปฐิธธรรม ตามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๘๔ และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๑๖๗ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความเหมาะสมมากที่สุดทุกด้าน

^{๑๗๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๘ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๗๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๔ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

ข้อคิดเห็นเพิ่มเติมของผู้ทรงคุณวุฒิของหลักสูตรปริญญาตรี

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิส่วนใหญ่เห็นด้วยกับรูปแบบที่นำเสนอ แต่มีผู้ทรงคุณวุฒิบางท่านให้ข้อคิดเห็นเพิ่มเติม เพื่อการปรับแก้ไขขององค์ความรู้ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้นตามในประเด็นต่อไปนี้

๑. หลักสูตรปริญญาตรีเป็นหลักสูตรรวมภาคเป็นหลักสูตรที่นำมาประยุกต์กับการบริหารสามารถนำมานิยามและบูรณาการให้เป็นหลักสูตรรวมภาคได้^{๑๘๐}

๒. หลักสูตรปริญญาตรีนำมาพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำจะมีอยู่สามอย่างคือ อดีต ปัจจุบัน อนาคต คุณลักษณะผู้นำตามหลักสูตรปริญญาตรี รับรู้อดีต เข้าใจปัจจุบัน และรับรู้อนาคต^{๑๘๑}

๓. การรับรู้อดีตคือข้อหนึ่ง รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้เรื่องราวมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานอยู่แล้ว เข้าใจปัจจุบันเริ่มจากข้อสาม เป็นผู้รู้จักตน เป็นผู้รู้จักประมาณ เป็นผู้รู้จักกาล มองเห็นอนาคต เริ่มจากข้อที่หกเป็นผู้รู้จักชุมชน เป็นผู้รู้จักบุคคล^{๑๘๒}

๔.๔ องค์ความรู้

๔.๔.๑ องค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัย

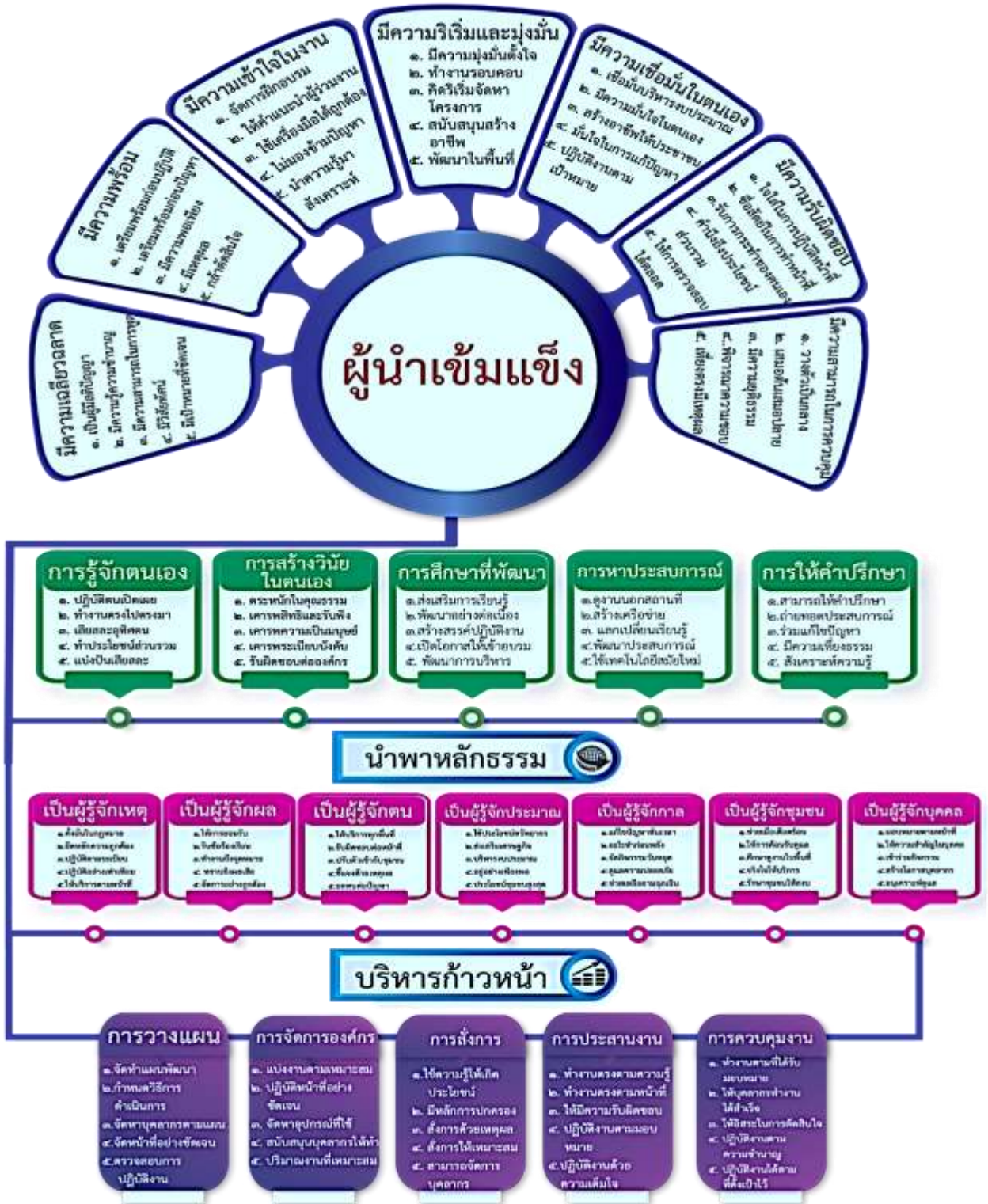
จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสูตรปริญญาตรีของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการและ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสูตรปริญญาตรีของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ จากวัตถุประสงค์ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์และสังเคราะห์เป็นองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังแผนภาพที่ ๔.๑๖

^{๑๘๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๒ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๘๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๖ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

^{๑๘๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ ผู้ทรงคุณวุฒิลำดับที่ ๑ วันที่ ๒๙ มีนาคม ๒๕๖๔.

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ



แผนภาพที่ ๔.๑๖ องค์ความรู้ที่รับจากการวิจัย

จากแผนภาพองค์ความรู้ที่ได้รับจากการวิจัยดังอธิบายได้ว่า

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำมี ๗ ด้าน ประกอบด้วย ๑. มีความเฉลียวฉลาด ๒.มีความพร้อม ๓.มีความเข้าใจในงาน ๔.มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖. มีความรับผิดชอบ ๗. มีความสามารถในการควบคุม โดยในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำมีปัจจัยการบริหารด้วยใจ ๑ อย่าง นอกจากนั้นยังมีการพัฒนาภาวะผู้นำ และการนำพาหลักธรรมคือ หลักสัปปริสธรรมมาใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำที่ถูกต้องตามหลักการและหลักธรรมในแต่ละด้านมีจุดเด่นดังนี้

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๗ ด้านมีจุดเด่น ดังนี้

๑) มีความเฉลียวฉลาด ประกอบด้วย มีการปฏิบัติตนที่เปิดเผย ทำงานด้วยความตรงไปตรงมา เป็นผู้เสียสละอุทิศตน เพื่อทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม และมีการแบ่งปันเสียสละ

๒) มีความพร้อม ประกอบด้วย เป็นผู้ที่ตระหนักในคุณธรรม มีการเคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็น ให้การเคารพในความเป็นมนุษย์ เคารพต่อกฎระเบียบข้อบังคับ และมีความรับผิดชอบต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่

๓) มีความเข้าใจในงาน ประกอบด้วย มีการจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อที่จะให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะใช้เครื่องมือได้ถูกต้อง โดยไม่มองข้ามปัญหา และการนำความรู้มาสังเคราะห์เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาต่อไป

๔) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ประกอบด้วย การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการทำงานที่มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่มในการจัดหาโครงการให้การ เพื่อให้การสนับสนุนการสร้างอาชีพ และการพัฒนาในพื้นที่

๕) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในการบริหารงบประมาณนั้นต้องมีความมั่นใจในตนเอง พร้อมที่จะสร้างอาชีพให้ประชาชน รวมถึงการมั่นใจในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงานตามเป้าหมาย

๖) มีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ มีการยอมรับการกระทำของตนเอง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และสามารถตรวจสอบได้ตลอด

๗) มีความสามารถในการควบคุม ประกอบด้วย มีการวางตัวเป็นกลาง ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีความยุติธรรม ให้การพิจารณาความดีความชอบและมีความเที่ยงตรง และมีเหตุผลมีผลในการทำงาน

โดยการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวเกิดจากปัจจัยพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑. เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำมีจุดเด่น ดังนี้

๑) การทำความรู้จักตนเอง ได้แก่ มีการปฏิบัติตนที่เปิดเผย ทำงานตรงไปตรงมา เสียสละตนและอุทิศตน ในการทำประโยชน์ให้กับส่วนรวม และทำการแบ่งปันเสียสละ

๒) การสร้างวินัยในตนเอง ได้แก่ มีความตระหนักในคุณธรรม เคารพสิทธิและรับฟังเคารพความในความเป็นมนุษย์ ให้การเคารพระเบียบข้อบังคับ และรับผิดชอบต่อองค์กร

๓) การศึกษาที่มีการพัฒนา ได้แก่ ให้การส่งเสริมการเรียนรู้ มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรเข้าอบรม และให้การพัฒนากิจการให้บริหาร

๔) การแสวงหาประสบการณ์ ได้แก่ ให้การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อที่จะสร้างเครือข่าย ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ นำมาสู่การพัฒนาประสบการณ์ และใช้เทคโนโลยีที่สมัยใหม่

๕) การให้คำปรึกษา ได้แก่ มีความสามารถในการให้คำปรึกษา พร้อมทั้งจะถ่ายทอดประสบการณ์ ในการร่วมกันแก้ไขปัญหา ที่มีความเที่ยงธรรม และทำการสังเคราะห์ความรู้

๒. หลักเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาลมีจุดเด่น ดังนี้

๑) การวางแผน ได้แก่ จัดทำแผนในการพัฒนาเพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการในการ จัดทำบุคลากรตามแผนงาน โดยจัดหน้าที่ได้อย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบการในปฏิบัติงาน

๒) การจัดการองค์กร ได้แก่ มีการแบ่งงานตามความเหมาะสม มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ ในการสนับสนุนให้บุคลากรให้ทำงาน ให้ได้ตามปริมาณงานที่มีความเหมาะสม

๓) การสั่งการ ได้แก่ ใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ ที่เกิดประโยชน์ตามหลักการปกครอง มีการบังคับบัญชาด้วยเหตุผล ดำเนินการสั่งการให้มีความเหมาะสม และสามารถจัดการบุคลากรได้

๔) การประสานงาน ได้แก่ จัดให้มีการทำงานที่ตรงตามความรู้ ทำงานตรงตามหน้าที่ กำหนด ให้มีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ

๕) การควบคุมงาน ได้แก่ มีการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ และอิสระในการตัดสินใจ นำไปสู่ปฏิบัติงานตามความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ตั้งเป้าไว้

โดยปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๒ ประการจะต้องประยุกต์เข้ากับหลักสี่ปฐิฐธรรม ดังนี้

๓. หลักสี่ปฐิฐธรรม มีจุดเด่น ดังนี้

๑) เป็นผู้รู้จักเหตุ (อัมมัญญตา) ประกอบด้วย มีความตั้งมั่นในกฎหมาย โดยยึดหลักความถูกต้อง มีการปฏิบัติตามระเบียบ ที่มีการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกัน และให้บริการไปตามหน้าที่

๒) เป็นผู้รู้จักผล (อัทธัญญตา) ประกอบด้วย ให้การยอมรับ และยอมรับข้อร้องเรียน จัดการงานให้ถึงจุดหมาย ทราบถึงผลเสีย และมีการจัดการได้อย่างถูกต้อง

๓) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญตา) ประกอบด้วย ให้บริการทุกพื้นที่ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ปรับตัวเข้ากับชุมชน ให้คำชี้แจงด้วยเหตุผล และอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น

๔) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญตา) ประกอบด้วย การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มี ให้การส่งเสริมเศรษฐกิจ ในการบริหารงบประมาณ และอยู่อย่างเพียงพอ เพื่อประโยชน์สูงสุดของชุมชน

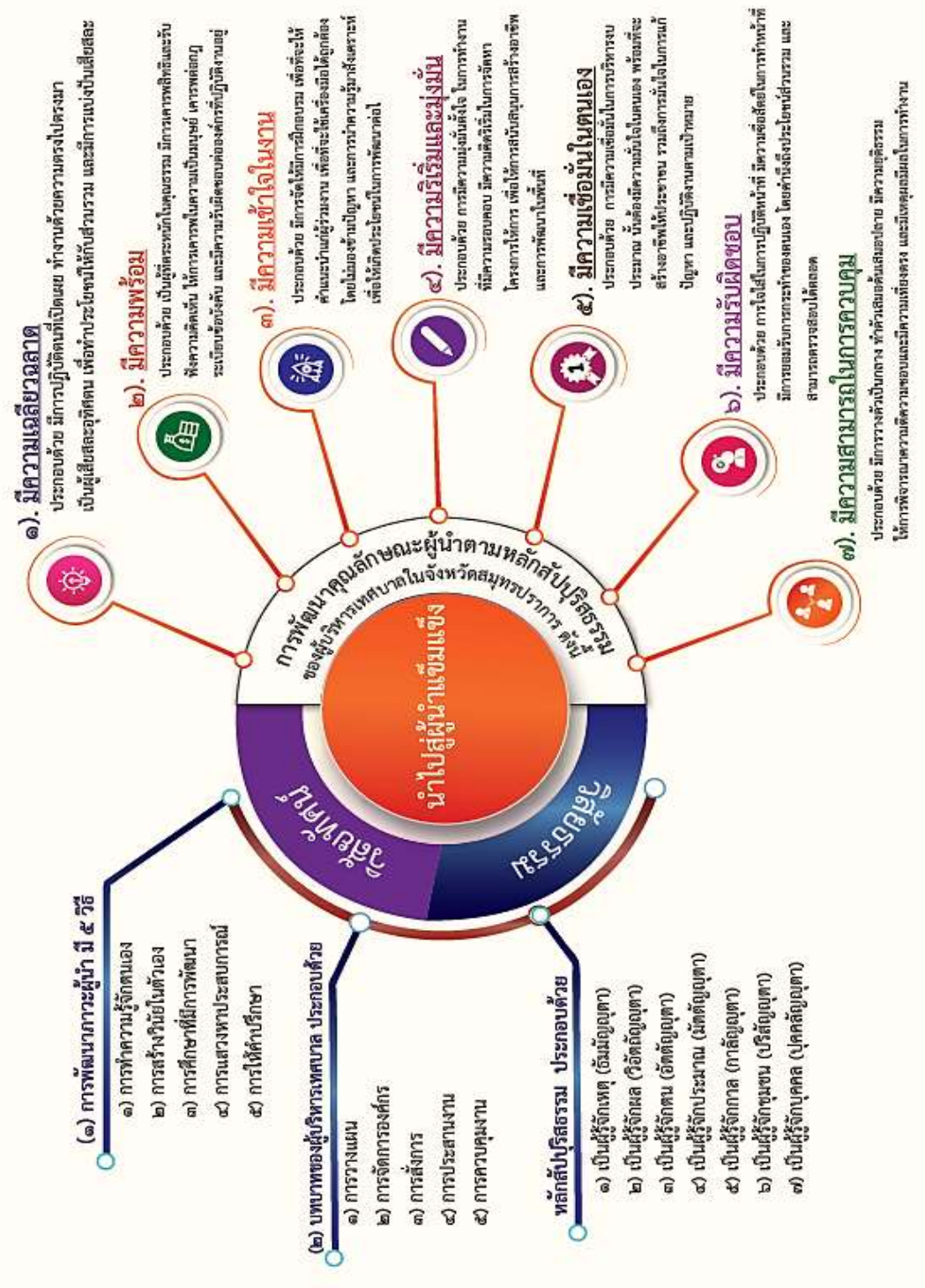
๕) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา) ประกอบด้วย แก้ไขปัญหาทันเวลา ต้องรู้ว่าอะไรควรทำก่อนหลัง มีการจัดกิจกรรมในวันหยุด ให้การดูแลความปลอดภัย และช่วยเหลือยามฉุกเฉิน

๖) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญตา) ประกอบด้วย ให้การช่วยเหลือเมื่อได้รับความเดือดร้อน ให้การต้อนรับดูแล ศึกษาดูงานในพื้นที่ จริงใจให้บริการ และรักษาชุมชนให้สงบ

๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญตา) ประกอบด้วย มอบหมายตามหน้าที่ ให้ความสำคัญในตัวบุคคล จัดเข้าร่วมกิจกรรม สร้างโอกาสบุคลากร และอนุเคราะห์ดูแล

๔.๔.๒ องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์จากการวิจัย

ผลการวิจัยผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัยได้ดังแผนภาพ ที่ ๔.๑๗



แผนภาพที่ ๔.๑๗ องค์ความรู้ที่ได้จากการสังเคราะห์การวิจัย

จากแผนภาพที่ ๔.๑๗ องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (๒ วิสัยทัศน์ + ๑ วิสัยธรรม) = นำไปสู่ผู้นำเข้มแข็ง ดังต่อไปนี้

๒ วิสัยทัศน์

๒ วิสัยทัศน์ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย

(๑) การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย ได้แก่

การรู้จักตนเอง ได้แก่ มีการปฏิบัติตนที่มีความเปิดเผย ทำงานอย่างตรงไปตรงมา มีการเสียสละตนและอุทิศตนในการทำประโยชน์ให้กับสังคมส่วนรวม และทำการแบ่งปันเสียสละตนเองในการทำงาน โดยมีหลักสำคัญในการพัฒนาตนเองจะต้องอาศัยการศึกษาข้อมูลย้อนกลับมาด้วย เพื่อช่วยให้เราสามารถที่จะทำการปรับปรุงตนเองและองค์กรให้ดียิ่งขึ้นตามมาด้วย

การสร้างวินัยในตนเอง ได้แก่ มีความตระหนักถึงในเรื่องของในคุณธรรม การเคารพสิทธิและมีการรับฟังรับฟัง ให้ความเคารพความในความเป็นมนุษย์ รวมถึงการเคารพในระเบียบข้อบังคับ และรับผิดชอบต่อองค์กร เกิดการสร้างวินัยในตนเองที่จะเป็นข้อบังคับ เพื่อให้การรักษาระดับของความสนใจในตัวของผู้นำ และผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ฟังที่ดีเพื่อเป็นการทบทวนหาข้อผิดพลาดได้ด้วย

การศึกษาที่พัฒนา ได้แก่ เป็นการให้การส่งเสริมในการเรียนรู้ ที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง เพื่อทำให้เกิดการสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน เปิดโอกาสให้บุคลากรที่ร่วมงานเข้าอบรมระบบการพัฒนาเกี่ยวกับงาน และให้การพัฒนาในการบริหารเรื่องความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์กับทางการบริหาร และตำแหน่งของผู้บริหาร เพราะการศึกษานั้นสามารถที่จะนำมาพัฒนางาน และช่วยในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การแสวงหาประสบการณ์ ได้แก่ ให้การศึกษาดูงานนอกสถานที่ เพื่อที่จะเป็นการสร้างเครือข่าย ที่ใช้ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ เพื่อนำมาสู่การพัฒนาประสบการณ์ และการใช้เทคโนโลยีที่สมัยใหม่มาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นที่จะต้องรวบรวมจากประสบการณ์ ในทางการบริหารจากที่ต่าง ๆ และนำมาพัฒนาหน่วยงาน และจะได้มีเทคนิคใหม่ๆ ในการที่จะปรับปรุงในเรื่องของการบริหารงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย

การให้คำปรึกษา ได้แก่ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการให้คำปรึกษา และพร้อมที่จะถ่ายทอดประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ในการร่วมกันแก้ไขปัญหาในการบริหาร ที่จะทำให้เกิดความเที่ยงธรรมในการบริหารองค์กรนั้น ๆ และจะทำการสังเคราะห์องค์ความรู้ในการพัฒนาที่ยืดเรื่องของประสบการณ์เป็นหลัก โดยเชื่อกันว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการถ่ายทอดและแลกเปลี่ยน ในเรื่องของการทำงานที่เรียกว่าการให้คำปรึกษา

ดังนั้น ปัจจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เปรียบเสมือนการเตรียมการวางแผนในเรื่องการดำเนินงานเป็นไปอย่างรอบคอบ ที่ครอบคลุมถึงการกำหนดขอบเขตที่ต้องการทำให้เกิดการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงองค์กร ซึ่งรวมถึงการพัฒนาภาวะผู้นำ และใช้สิ่งใหม่ ๆ ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพตามเป้าหมายที่ตั้งไว้มากยิ่งขึ้น

(๒) บทบาทของผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย

การวางแผน ได้แก่ จัดทำแผนในการพัฒนาเพื่อกำหนดวิธีการดำเนินการ จัดทำบุคลากรตามแผนงาน โดยจัดหน้าที่ได้อย่างชัดเจน และมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานกระบวนการในการกำหนดวัตถุประสงค์ และวิธีการว่าจะทำอย่างไรให้บรรลุวัตถุประสงค์นั้น

การจัดการองค์กร ได้แก่ มีการแบ่งงานตามความเหมาะสม มีการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน เพื่อจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ ในการสนับสนุนให้บุคลากรให้ทำงาน ให้ได้ตามปริมาณงานที่มีความเหมาะสมการจัดระเบียบกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กร และมอบหมายงานให้คนปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมาย

การสั่งการ ได้แก่ ใช้ความรู้ที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์ ที่เกิดประโยชน์ตามหลักการปกครอง มีการบังคับบัญชาด้วยเหตุผล ดำเนินการสั่งการให้มีความเหมาะสม และสามารถจัดการบุคลากรได้ การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา ปฏิบัติตามสายการบังคับบัญชาที่ก่อให้เกิดประโยชน์ ไม่ทำให้ฐานะของผู้บริหารต้องเสียไป

การประสานงาน ได้แก่ จัดให้มีการทำงานที่ตรงตามความรู้ ทำงานตรงตามหน้าที่ที่กำหนด ให้มีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย และปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ การทำงานสัมพันธ์สอดคล้องกันตามความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์อย่างราบรื่นทำให้งานมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

การควบคุมงาน ได้แก่ มีการทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้บุคลากรทำงานได้สำเร็จ และอิสระในการตัดสินใจ นำไปสู่ปฏิบัติงานตามความชำนาญ และสามารถปฏิบัติงานได้ตามที่ตั้งเป้าไว้ การตรวจสอบการปฏิบัติงานว่าเป็นไปตามเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่กำหนดเอาไว้หรือไม่ และการปฏิบัติงานนั้นมีมาตรฐานในการทำงานหรือไม่

ดังนั้น การพัฒนาสมรรถนะของบุคลากรเป็นการพัฒนาความรู้ ทักษะและคุณลักษณะ ที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานและจะทำให้เทศบาลสามารถดำเนินงานได้สำเร็จจุลวงตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ แผนงานและโครงการต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๑ วิสัยธรรม

หลักสี่ปฐิธรรม (เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ) ประกอบด้วย

เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา) ได้แก่ มีความตั้งมั่นอยู่ในกฎหมาย โดยยึดหลักของความถูกต้อง มีการปฏิบัติงานตามระเบียบ ที่มีการปฏิบัติงานอย่างเท่าเทียมกัน และให้บริการเป็นไปตามหน้าที่การเข้าใจตามระเบียบกฎเกณฑ์ของกระบวนการ และยึดหลักการในการบริหารอย่างเป็นขั้นเป็นตอน รวมไปถึงการวางแผน และจัดทำนโยบายที่มีความสอดคล้องกับการบริหารงานในองค์กรเพื่อที่จะระงับความขัดแย้งโดยใช้เหตุ และผลเข้ามาร่วมในการพิจารณา

เป็นผู้รู้จักผล (อิตถัญญตา) ได้แก่ เป็นการให้การยอมรับในตัวบุคคล และยอมรับข้อร้องเรียนจัดการที่จะทำงานให้ถึงจุดหมาย โดยทราบถึงผลเสีย และมีการจัดการได้อย่างถูกต้องโดยการมีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการบริหารงานภายในองค์กร และในการบริหารนั้นได้คำนึงถึงประโยชน์ของส่วนรวมในองค์กรเป็นหลัก การเป็นนักคิดนักพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อนำมาพัฒนาองค์กร และมีความ

มุ่งมั่นความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ และมีการทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังใจเพื่องานขององค์กร

เป็นผู้รู้จักตน(อัตตัญญาตา) ได้แก่ ให้บริการในทุกพื้นที่ มีความรับผิดชอบต่อนหน้าที่สามารถปรับตัวเข้ากับชุมชน รวมถึงการให้คำชี้แจงด้วยเหตุผล มีความอดทนต่อปัญหาที่เกิดขึ้น นำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ มีความริเริ่มสร้างสรรค์ที่เปี่ยมไปด้วยความรู้ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนมีความรับผิดชอบสูง มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี และมีความเสียสละสามารถข่มอารมณ์ไม่แสดงอาการโมโหเกรี้ยวกราด จนทำให้ผู้ได้บังคับบัญชาที่มีความรู้สึกหวาดกลัว

เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญาตา) ได้แก่ การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ ให้การส่งเสริมทางด้านเศรษฐกิจ มีการบริหารงบประมาณให้เกิดประโยชน์สูงสุด และเพียงพอเพื่อประโยชน์ของชุมชน ให้เป็นไปตามการกำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารงานในองค์กรที่มีความเหมาะสม และพอดีการบริหารงบประมาณที่คุ้มค่า และเกิดประโยชน์ต่อองค์กร ตลอดจนจนถึงเป็นตัวอย่งที่ดีในการดำเนินชีวิตบนวิถีทางแห่งความสันโดษ เป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการโดยยึดหลักความเป็นกลางให้ความเสมอภาคกับทุกฝ่าย

เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญาตา) ได้แก่ การแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันเวลา จะต้องรู้ว่าอะไรควรทำก่อนหรือหลัง มีการจัดกิจกรรมในช่วงวันหยุด จัดให้มีการดูแลความปลอดภัย และให้การช่วยเหลือยามฉุกเฉินการจัดทำแผนนโยบายหรือโครงการที่เหมาะสมกับจังหวะเวลา และสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาอะไรก่อน และหลังได้ตีรวมไปถึงการเป็นผู้แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และเวลาการเป็นตัวอย่งที่ดีในการบริหารจัดการเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร และไม่ค้างคางานในองค์กรจนเกิดปัญหาท่วมท้นทั้งองค์กร

เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญาตา) ได้แก่ ให้การช่วยเหลือเมื่อมีผู้ได้รับความเดือดร้อน ให้การต้อนรับดูแลเอาใจใส่ ให้โอกาสศึกษาดูงานทั่วในพื้นที่ ให้ความจริงใจในการให้บริการ และรักษาชุมชนให้สงบสุข รวมถึงความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร การเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกองค์กรในทุกภาคส่วน และให้ความสำคัญในการพัฒนาองค์กรเน้นในด้านคุณธรรม และจริยธรรม เข้าใจในบริบทรอบข้างเป็นอย่างดี

เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญาตา) ได้แก่ มอบหมายตามหน้าที่ ให้ความสำคัญในตัวบุคคล จัดหาบุคคลเข้าร่วมกิจกรรม สร้างโอกาสแก่บุคลากร และให้การอนุเคราะห์ดูแลมีการบรรจุแต่งตั้งจัดวางบุคลากรในองค์กรได้เหมาะสมกับงาน การให้โอกาส และสนับสนุนทุกคนที่มีความรู้ความสามารถให้ดำรงตำแหน่งงานที่เหมาะสม และยังส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรในองค์กรได้ศึกษาดูงานจากหน่วยงานภายนอกเพิ่มเติม รวมไปถึงการชื่นชมยินดี และชมบุคลากรที่สมควรชมเพื่อให้เข้าใจในวัฒนธรรมที่มีมาในองค์กร และยังให้ความสำคัญกับบุคลากรในองค์กรทุกคน

ดังนั้น หลักสัปปริสธรรม หรือหลักธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ นี้เป็นข้อที่ควรปฏิบัติของผู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น นอกจากนี้เมื่อผู้นำปฏิบัติตามหลักสัปปริสธรรม นี้แล้วจะสามารถบริหารงานตามการครองตนครองคนและครองงานซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาคณะคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล แล้วย่อมจะต้องประพฤติและปฏิบัติตนประกอบไปด้วยคุณธรรม มีความสามารถปฏิบัติงานตามหน้าที่ได้ดี ทำให้เกิดการยอมรับนับถือพร้อมที่จะได้รับความร่วมมือจากผู้ปฏิบัติงานในทุก ๆ หน่วยงานเป็นอย่างดี

นำไปสู่ผู้นำเข้มแข็ง

การนำไปสู่ผู้นำเข้มแข็งซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่การบริหารเทศบาลมีความประสงค์ ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล เพื่อใช้ วิสัยธรรม นำวิสัยทัศน์ ให้การบริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่

มีความเฉลียวฉลาด ประกอบด้วย มีการปฏิบัติตนที่เปิดเผยมในการปฏิบัติงาน ทำงานด้วยความตรงและไปตรงมา เป็นบุคคลที่เสียสละในการอุทิศตน เพื่อทำประโยชน์ให้กับสังคมส่วนรวม มีการแบ่งปันและเสียสละทั้งในด้านสติปัญญาเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องต่อการเป็นผู้นำ โดยเฉพาะความสามารถในการพูดต่อสังคม เพื่อให้รับรู้ที่เป็นเหตุเป็นผลจะเป็นสิ่งที่ทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำที่ดีมีระดับสติปัญญาที่แตกต่างต่อผู้ตามากนั้น จะมีผลกระทบในทางตรงกันข้ามต่อระบบการเป็นผู้นำ มีความสามารถสูงอาจจะมีปัญหาในการสื่อสารต่อผู้ตามที่ไม่เข้าใจ

มีความพร้อม ประกอบด้วย เป็นผู้ที่ตระหนักในคุณธรรม มีการเคารพในสิทธิและรับฟังความคิดเห็น ให้การเคารพในความเป็นมนุษย์ เคารพต่อกฎระเบียบข้อบังคับ และมีความรับผิดชอบ ต่อองค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ ตามสถานะของผู้บริหารที่มีความสามารถในการดำเนินงาน หรือกิจกรรมใด กิจกรรมหนึ่งได้อย่างมีศักยภาพ และประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับการเตรียมพร้อม สำหรับการบริหาร กิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ความสนใจ และแรงจูงใจที่ได้จากประสบการณ์ และจากการได้รับการฝึกอบรมมา รวมไปถึงสถานะทางด้านร่างกายอารมณ์ และสังคม เพื่อให้กิจกรรมนั้น ๆ ดำเนินการได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

มีความเข้าใจในงาน ประกอบด้วย มีการจัดให้มีการฝึกอบรม เพื่อให้จะให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อที่จะใช้เครื่องมือได้ถูกต้อง โดยไม่มองข้ามปัญหา และการนำความรู้มาสังเคราะห์เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนาต่อไปกระบวนการเกิดความรู้นำไปสู่ความเข้าใจ และนำไปใช้ โดยผ่านการใช้วิเคราะห์ และสังเคราะห์ให้เป็นไปตามลำดับขั้นตอนได้อย่างชัดเจน โดยชี้ให้เห็นว่าความรู้เป็นขั้นตอนแรกในการที่สมองรับเอาข้อมูลเข้ามาเก็บไว้ในระบบความจำ จากนั้นขั้นตอนที่สองจึงเป็นเรื่องราวของความเข้าใจ ความหมายของข้อมูลจากความรู้ นั้น ๆ จนถึงขั้นถ่ายทอดหรือสื่อความหมายออกมาให้ผู้อื่นได้รับรู้ต่อไปได้

มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ประกอบด้วย การมีความมุ่งมั่นตั้งใจ ในการทำงานที่มีความรอบคอบ มีความคิดริเริ่มในการจัดหาโครงการให้การ เพื่อให้การสนับสนุนการสร้างอาชีพ และการพัฒนาในพื้นที่การคิดริเริ่มที่มีความสร้างสรรค์ของระบบสังคมที่มีความซับซ้อนในองค์การ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของความคิดสร้างสรรค์ในระดับกลุ่ม และได้รับอิทธิพลจากบริบทสภาพแวดล้อมขององค์ การที่บุคลากรในองค์การ ทำงานร่วมกันในระบบสังคมที่ซับซ้อนในองค์การเพื่อสร้างสรรค์ผลผลิตผลิตภัณฑ์สินค้า บริการ ความคิดวิธีการ หรือกระบวนการทำงานใหม่ๆ ขั้นตอนหรือกระบวนการทำงานที่มีประโยชน์และมีคุณค่า

มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย การมีความเชื่อมั่นในการบริหารงบประมาณ นั้น ต้องมีความมั่นใจในตนเอง พร้อมทั้งจะสร้างอาชีพให้ประชาชน รวมถึงการมั่นใจในการแก้ปัญหา และปฏิบัติงานตามเป้าหมายเป็นความไว้วางใจที่แต่ละฝ่ายมีให้กันแสดงออกให้รู้สึกเชื่อมั่น ความคาดหวังที่ถูกสร้างขึ้นต่ออีกฝ่ายว่าสามารถวางใจหรือเชื่อถือได้ ซึ่งนิยามข้างต้นมีจุดมุ่งเน้นที่คล้ายคลึงกัน คือ การสร้างความมั่นใจ นอกจากนี้ในงานวิจัยอื่น ๆ นำเสนอเกี่ยวกับความเชื่อถือว่า ความเชื่อมั่นคือ องค์ประกอบของความเชื่อถือซึ่งเป็นผลมาจากความเชื่อที่มีต่อองค์การว่าองค์การ

มีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย การใส่ใจในการปฏิบัติหน้าที่ มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ มีการยอมรับการกระทำของตนเอง โดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม และสามารถตรวจสอบได้ตลอดการเอาใจใส่ต่อหน้าที่ในการทำงาน อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อที่จะทำให้ผลงานนั้น ๆ ออกมาตามที่คาดหวังไว้ จะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ ได้รับโดยมีคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตน มีความเคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ และมีระเบียบวินัยในตนเอง มีอารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญกับอุปสรรครู้จักหน้าที่ และการกระทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี

มีความสามารถในการควบคุม ประกอบด้วย มีการวางตัวเป็นกลาง ทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีความยุติธรรม ให้การพิจารณาความดีความชอบและมีความเที่ยงตรง และมีเหตุผลมีผลในการทำงานการควบคุมของผู้บริหารเกี่ยวกับเทศบาล หมายถึง กระบวนการที่ทางผู้บริหารได้มีการกำหนดขึ้น เพื่อให้การดำเนินการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนโยบายของหน่วยงานที่ทางองค์กรได้ตั้งไว้ โดยมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล มีการทำรายงานทางการเงินที่มีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือทั้งองค์กร และผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหาร

ดังนั้น การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำให้ปฏิบัติงานเพื่อให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพและมีความถูกต้องเป็นไปตามคุณลักษณะของผู้นำ ให้มีความสำเร็จบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายทำให้เกิดประโยชน์สูงสุด ทำให้เกิดผลเป็นไปในทางที่ดีต่อการพัฒนาองค์กรได้อย่างมีคุณภาพ

สรุปได้ว่า องค์ความรู้ที่ได้สังเคราะห์จากการวิจัย “ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ” มีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ (๒ วิสัยทัศน์ + ๑ วิสัยธรรม) = นำไปสู่ผู้นำเข้มแข็ง ดังต่อไปนี้

๒ วิสัยทัศน์

๒ วิสัยทัศน์ ซึ่งเป็นปัจจัยพื้นฐาน ประกอบด้วย (๑) การพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาที่พัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา และ (๒) บทบาทของผู้บริหารเทศบาล ได้แก่ การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน

๑ วิสัยธรรม

๑ วิสัยธรรม หลักสัปปุริสธรรม (เป็นหลักธรรมที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำ เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำ) ประกอบด้วย เป็นผู้รู้จักเหตุ (อัมมัญญตา) เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญตา) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญตา) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญตา) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญตา) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญตา)

นำไปสู่ผู้นำเข้มแข็ง

การนำไปสู่ผู้นำเข้มแข็งซึ่งเป็นผลลัพธ์สุดท้ายที่การบริหารเทศบาลมีความประสงค์ ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล เพื่อใช้ วิสัยธรรม นำวิสัยทัศน์ ให้การบริหารประสบความสำเร็จ ได้แก่ มีความเฉลียวฉลาด มีความพร้อม มีความเข้าใจในงาน มีความริเริ่มและมุ่งมั่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ มีความสามารถในการควบคุม

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาล ในจังหวัดสมุทรปราการ” มีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) การดำเนินการแบ่งเป็น ๒ ระยะ คือ

ระยะที่ ๑ การวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ผู้วิจัยได้เก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๕๕๐ ตัวอย่างซึ่งเป็นขนาดที่เหมาะสมในการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง แนวทางการสำรวจผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้นเองโดยแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๕ ส่วน ประกอบด้วย ๑) แบบสอบถามเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล ๒) แบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ๓) แบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ๔) แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร ๕) เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ผลการทดสอบค่าความน่าเชื่อถือ (Reliability) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach) โดยใช้สัมประสิทธิ์แอลฟา (α -coefficient) ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๘๗ วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ค่าสัมประสิทธิ์การกระจาย (C.V.) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) การวิเคราะห์ปัจจัยเชิงสำรวจ (EFA) การประมาณค่าความเที่ยง การวิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) การวิเคราะห์สหสัมพันธ์และการวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้างเพื่อตรวจสอบความตรงตามกรอบแนวคิดในการวิจัยด้วยโปรแกรมทางสถิติ

ระยะที่ ๒ การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) จากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๑๗ รูปหรือคน โดยแบ่งออกเป็น ๕ กลุ่ม ได้แก่ ๑. กลุ่มผู้บริหารหรือกำหนดนโยบาย จำนวน ๔ คน ๒. กลุ่มผู้ปฏิบัติงาน จำนวน ๔ คน ๓. กลุ่มผู้รับบริการ/ประชาชน จำนวน ๓ คน ๔. กลุ่มนักวิชาการด้านพระพุทธศาสนา จำนวน ๓ รูป ๕. กลุ่มนักวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์ จำนวน ๓ คน โดยใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหาเชิงพรรณนา หลังจากนั้นผู้วิจัยทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันโมเดลหลังการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถสรุปผลการวิจัย อภิปรายผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

สรุปผลการวิจัยครั้งนี้ แบ่งเป็น ๒ ส่วนคือ ส่วนที่ ๑ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น และส่วนที่ ๒ เป็นการสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย และสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังต่อไปนี้

๕.๑.๑ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้น

จากผลการศึกษาพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๓๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๐ มีอายุ ๓๐ - ๔๐ ปี มีจำนวน ๒๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๘.๗ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๓๐๘ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๖.๐ มีตำแหน่งข้าราชการจำนวน ๒๓๑ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๒.๐ มีรายได้ต่อเดือนอยู่ระหว่าง ๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๒๗๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๗

ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๕๘๘) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ ความรับผิดชอบ ($\bar{X} = ๔.๒๓$, S.D. = ๐.๗๐๓) มีความเฉลียวฉลาด ($\bar{X} = ๔.๒๒$, S.D. = ๐.๖๔๕) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ($\bar{X} = ๔.๒๑$, S.D. = ๐.๖๗๔) อยู่ในระดับมากที่สุด ส่วนมีความเชื่อมั่นในตัวเอง ($\bar{X} = ๔.๑๙$, S.D. = ๐.๖๘๖) มีความพร้อม ($\bar{X} = ๔.๑๕$, S.D. = ๐.๖๗๕) มีความเข้าใจในงาน ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๗๐๔) มีความสามารถในการควบคุม ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๑๘)

ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๑๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การทำความรู้จักตนเอง ($\bar{X} = ๔.๑๓$, S.D. = ๐.๖๘๔) การสร้างวินัยในตนเอง ($\bar{X} = ๔.๑๑$, S.D. = ๐.๖๙๔) การศึกษาที่มีการพัฒนา ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๕๕) การให้คำปรึกษา ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๗๐๐) การแสวงหาประสบการณ์ ($\bar{X} = ๓.๙๕$, S.D. = ๐.๗๑๗)

ข้อมูลเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๐๗) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ การประสานงาน ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๗๐) รองลงมา คือการวางแผน ($\bar{X} = ๔.๐๗$, S.D. = ๐.๖๔๖) การควบคุมงาน ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๘๙) การสั่งการ ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๕๗) การจัดการองค์กร ($\bar{X} = ๔.๐๔$, S.D. = ๐.๖๘๗)

ข้อมูลเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๔.๐๘$, S.D. = ๐.๖๒๔) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยดังนี้ เป็นผู้รู้จักเหตุ (อัมมัญญา) ($\bar{X} = ๔.๑๖$, S.D. = ๐.๗๒๙) รองลงมาคือ เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญญา) ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๗๑๖) เป็นผู้รู้จักผล (อิตถัญญา) ($\bar{X} = ๔.๑๒$, S.D. = ๐.๗๐๗) เป็นผู้รู้จักตน (อิตถัญญา) ($\bar{X} = ๔.๑๐$, S.D. = ๐.๗๐๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล (ปุคคลัญญา) ($\bar{X} = ๔.๐๖$, S.D. = ๐.๖๘๐) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญา) ($\bar{X} = ๔.๐๑$, S.D. = ๐.๗๐๑) และเป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญา) ($\bar{X} = ๔.๐๐$, S.D. = ๐.๗๑๙)

๕.๑.๒ สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี ผู้วิจัยนำเสนอสาระจากวิธีการเชิงปริมาณ และเชิงคุณภาพ แยกตามวัตถุประสงค์การวิจัยเป็น ๓ ด้าน ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑) คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

จากผลการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๗ ด้านพบว่า

(๑) มีความเฉลียวฉลาด ได้แก่ เป็นผู้นำที่มีระดับของสติปัญญาที่แตกต่างกับผู้ตาม เพราะสติปัญญาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อผู้นำมาก และจะต้องมีความรู้ความเข้าใจที่จะทำการถ่ายทอดสื่อความหมายออกมาสู่สังคม ในระหว่างการให้บริการ จะปรากฏเมื่อผู้บริหารให้บริการที่เป็นไปในทางที่ดี ฉะนั้นความสามารถในการใช้คำพูดความเข้าใจในความหมาย การรู้ทั้งเหตุและผล ในการสื่อสารให้ผู้ตามเข้าใจได้ง่าย อาจจะมีผลในการมองถึงปัญหามาไปสู่ความน่าเชื่อถือ รวมไปถึงความซื่อสัตย์ในการบริหารได้

(๒) มีความพร้อม ได้แก่ สภาวะของผู้บริหารที่มีความสามารถ นำไปสู่ผลของการบริหารงานที่บรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถดำเนินกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งได้อย่างมีศักยภาพ มีการเตรียมความพร้อม สำหรับใช้ในการบริหารกิจกรรมนั้น ๆ ได้อย่างถูกต้องและมีความสมบูรณ์ทั้งทางด้านร่างกาย แลจิตใจ มีการสร้างแรงจูงใจทั้งที่ได้จากประสบการณ์ และจากการได้รับการศึกษามา รวมด้านอารมณ์ และการร่วมอยู่ในสังคม เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมนั้น ๆ ได้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

(๓) มีความเข้าใจในงาน ได้แก่ จะต้องมีการรอบนโยบายและขั้นตอนการปฏิบัติงานให้เขาทำมองได้ว่าผู้นำมีความเข้าใจโครงสร้างองค์กร เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง ต้องการให้รับผิดชอบต่อหน้าที่ สามารถระบุงบประมาณการปฏิบัติงานและมาตรฐานในการปฏิบัติงานของตนและองค์กรได้ เริ่มจากการตรงต่อเวลาสามารถทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามวันเวลาที่กำหนด มีการติดตามผลงานอย่างสม่ำเสมอ สามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยีต่าง ๆ เข้ากับการปฏิบัติงานได้ สามารถวิเคราะห์ผลที่ได้รับได้

(๔) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ได้แก่ การเริ่มที่ตัวของผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มีความสามารถ กล้าเผชิญหน้ากับสถานการณ์ ด้วยการคิดเพื่อหาวิธีการใหม่ ๆ มาใช้ในการแก้ปัญหาไปทั้งองค์กร โดยเริ่มในส่วนของระดับผู้นำ มีความมั่นใจเต็มที่บริหารเป็นส่วนสำคัญ มีการให้บริการอย่างทุ่มเท อย่างเต็มกำลังแก่ผู้มารับบริการด้วยความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส สร้างสรรค์การให้บริการ และนำข้อบกพร่องต่าง ๆ ไปพัฒนาการให้บริการที่ดีขึ้นเพื่อให้ประชาชนได้รับประโยชน์สูงสุด

(๕) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ได้แก่ เกิดจากการสะสมประสบการณ์ที่จะทำให้เกิดความมั่นใจเต็มใจที่บริหารเป็นสิ่งสำคัญ และการวางใจคนใดคนหนึ่งให้ทำงานตามที่ตั้งใจไว้ จะต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จตามที่กำหนด มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เอื้อเพื่อแบ่งปัน ช่วยเหลือผู้อื่นเสมอทำให้การปฏิบัติงาน มีการติดตามผลการทำงานเสมอ หากเกิดข้อผิดพลาดจะต้องแสดงความรับผิดชอบ สามารถให้ข้อมูลในการปฏิบัติงานในส่วนของตนเองหรือข้อมูลอื่น ๆ ที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

๖) มีความรับผิดชอบ ได้แก่ การเอาใจใส่ต่อหน้าที่ในการทำงาน ของตัวเองให้ออกมาดี และร่วมทำงานกับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง จะต้องมีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อที่จะทำให้ผลของงานนั้น ออกมาเป็นไปตามที่คาดหวังไว้ และที่สำคัญจะต้องมีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน มีความเคารพต่อระเบียบกฎเกณฑ์ มีระเบียบวินัยในตนเอง มีความหนักแน่นกล้าเผชิญกับอุปสรรค ทำตามหน้าที่ได้เป็นอย่างดี

๗) มีความสามารถในการควบคุม ได้แก่ การจัดการผู้ที่เข้าไปรับบริการให้มีความรู้สึกที่ดีในทุกอย่างจะเกิดขึ้น ทั้งสองฝ่ายจะต้องมีความจริงใจการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน เป็นการสร้างความเชื่อถือของกลุ่ม เพื่อให้การดำเนินการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน สามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และนำนโยบายของแต่ละหน่วยงานที่ตั้งไว้ มีการทำงานที่มีความถูกต้อง และน่าเชื่อถือทั้งองค์กร และผู้ที่มีหน้าที่ในการบริหาร นำไปสู่การบริหารงานให้บรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้มีประสิทธิภาพ

๒) ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

อิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแปรที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า

๑) การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ กับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๓ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๑.๑๒ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๐๒ เป็นอิทธิพลรวม ๑.๑๔ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมส่งผลกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ หมายความว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษาของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ ๑๑๒

๒) บทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมระหว่างตัวแปรในโมเดล พบว่า ปัจจัยบทบาทของผู้บริหารเทศบาล กับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๑ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๔๑ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๗ เป็นอิทธิพลรวม -๐.๒๓ โดยที่มีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ

ผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๘ หมายความว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน ของบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีอิทธิพลทางลบคิดเป็นร้อยละ ๒๓

ก) การบริหารเทศบาลตามหลักสี่ปฐพีธรรม

เมื่อพิจารณาอิทธิพลทางตรงของการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม (SAPPU) อันประกอบด้วย เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) เป็นผู้รู้จักผล (อรรถัญญูตา) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสสัยญูตา) เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญูตา) พบว่า มีขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๑ มีขนาดอิทธิพลทางตรงส่งผลต่อกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ (LEADER) เท่ากับ ๐.๒๑ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๙ หมายความว่า เมื่อมีการปฏิบัติงานตามหลักสี่ปฐพีธรรม จะทำให้เกิดประสิทธิภาพกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการได้ร้อยละ ๒๑

ก) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

การวิจัยนี้มี ๔ ตัวแปรแฝง อันประกอบด้วย การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ บทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และการบริหารเทศบาลตามหลักสี่ปฐพีธรรม ผลจากการวิเคราะห์ทอมเดลพบว่าค่า p-value = ๐.๐๙๙, ค่าไค-สแควร์ (χ^2) = ๑๕๑.๐๙, df. = ๑๓๐, ค่าสัดส่วนไค-สแควร์ (χ^2/df) = ๑.๑๖, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) = ๐.๙๗, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) = ๐.๙๔, ค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) = ๑.๐๐, ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) = ๐.๐๑๔, ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) = ๐.๐๑๗, เกณฑ์ แสดงให้เห็นว่าค่าสถิติความการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ เชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานการวิจัยที่กำหนดไว้

เมื่อทำการวิเคราะห์อิทธิพลแล้ว พบว่า บทบาทของผู้บริหารเทศบาล และหลักพุทธธรรมคือ สี่ปฐพีธรรม ไม่มีอิทธิพลทางตรงต่อ แต่ปัจจัยทั้ง ๒ ประการนั้นเมื่อส่งผ่าน การพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่า มีอิทธิพลรวมส่งผลกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๙ โดยมีอิทธิพลคิดเป็นร้อยละ ๑๑๒

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ทั้ง ๗ ด้าน ประกอบด้วย ๑. มีความเฉลียวฉลาด ๒. มีความพร้อม ๓. มีความเข้าใจในงาน ๔. มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖. มีความรับผิดชอบ ๗. มีความสามารถในการควบคุม โดยในการปฏิบัติงานนั้นมีปัจจัยพื้นฐาน ๒ อย่าง คือ การพัฒนาภาวะผู้นำ และบทบาทของผู้บริหารเทศบาล นอกจากนี้ยังบูรณาการหลักพุทธธรรมคือหลักสี่ปฐพีธรรม มาใช้เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพการปฏิบัติงานที่ถูกต้องตามหลักการ โดยในแต่ละด้านมีจุดเด่น ดังนี้

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ๗ ด้านมีจุดเด่น ดังนี้

- ๑) มีความเฉลียวฉลาด ประกอบด้วย เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในการพูด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน
- ๒) มีความพร้อม ประกอบด้วย เตรียมพร้อมก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน มีความพร้อมในการแก้ไขปัญหา มีความคิดอย่างมีเหตุมีผล มีความกล้าในการตัดสินใจ
- ๓) มีความเข้าใจในงาน ประกอบด้วย เข้าใจในระบบขององค์กร ประสานความร่วมมือจัดการฝึกอบรมการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน
- ๔) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ประกอบด้วย ตั้งใจทำงานด้วยความรอบคอบ มุ่งมั่นจัดทำโครงการให้การสนับสนุนการสร้างอาชีพ มีความคิดริเริ่มจัดหาโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนา
- ๕) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย ความสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เชื่อมั่นในตนเองในการบริหารงบประมาณ เชื่อมั่นที่จะส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ
- ๖) มีความรับผิดชอบ ประกอบด้วย เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ของตนเอง ยอมรับผลของการกระทำของตนเองในการปฏิบัติงาน
- ๗) มีความสามารถในการควบคุม ประกอบด้วย วางตัวเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลาย ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักความยุติธรรม พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงตรง

โดยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำทั้ง ๗ ด้าน ดังกล่าวเกิดจากปัจจัยพื้นฐาน ๒ ประการ คือ

๑. การพัฒนาภาวะผู้นำมีจุดเด่น ดังนี้
 - ๑) การทำความรู้จักตนเอง ได้แก่ ประพฤติปฏิบัติตนเปิดเผย ปฏิบัติหน้าที่การงานตรงไปตรงมา มีความเสียสละอุทิศตน เป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม
 - ๒) การสร้างวินัยในตนเอง ได้แก่ ตระหนักในคุณธรรมจริยธรรม เคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็น เคารพกฎระเบียบ ตรงต่อเวลา และมีความรับผิดชอบ
 - ๓) การศึกษาที่มีการพัฒนา ได้แก่ ส่งเสริมให้การเรียนรู้เทคโนโลยี เปิดโอกาสให้เข้ารับฝึกอบรม ส่งเสริมการศึกษาเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กระตือรือร้นในการพัฒนาตนเอง
 - ๔) การแสวงหาประสบการณ์ ได้แก่ มีนโยบายศึกษาดูงานนอกสถานที่ สร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ แสวงหาโอกาส นำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้
 - ๕) การให้คำปรึกษา ได้แก่ ให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงาน ถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารงานในองค์กรสามารถแก้ไขปัญหาในองค์กรอย่างถูกต้อง นำองค์ความรู้มาสังเคราะห์
๒. บทบาทของผู้บริหารเทศบาลมีจุดเด่น ดังนี้
 - ๑) การวางแผน ได้แก่ กำหนดวิธีการดำเนินการ ตรวจสอบการปฏิบัติงาน การจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงาน จัดทำเอกสารในการทำงานในแต่ละหน้าที่
 - ๒) การจัดการองค์กร ได้แก่ แบ่งงานเหมาะสมตรงความสามารถ จัดหาอุปกรณ์การปฏิบัติงานที่เหมาะสม สนับสนุนบุคลากรให้มีการพัฒนา จัดให้ทำงานในปริมาณที่เหมาะสม

๓) การสั่งการ ได้แก่ ใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหาร ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วยเหตุผล ทำงานตามความเหมาะสม มีความสามารถในการจัดการ

๔) การประสานงาน ได้แก่ ทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ ทำงานตรงตามหน้าที่ มีความรับผิดชอบในหน้าที่ ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ

๕) การควบคุมงาน ได้แก่ ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้ ทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย ปฏิบัติงานตรงตามความชำนาญ

โดยปัจจัยพื้นฐานทั้ง ๒ ประการจะต้องบูรณาการกับหลักพุทธธรรม คือ หลักสัปปุริสธรรม ดังนี้

การปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม มีจุดเด่น ดังนี้

๑) เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญูตา) ประกอบด้วย ตั้งมั่นอยู่ในหลักแห่งกฎหมายให้บริการประชาชน ปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน รับผิดชอบต่อหน้าที่ให้บริการประชาชน

๒) เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญูตา) ประกอบด้วย ยอมรับและชี้แจงได้เมื่อประชาชนมีการร้องเรียน ทำงานให้ถึงจุดหมายที่ประชาชนต้องการ ทราบถึงผลเสียหายที่เกิดจากการบริหารจัดการ

๓) เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญูตา) ประกอบด้วย สามารถในการให้บริการทั่วถึงทุกพื้นที่ รับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง ปรับตัวเข้ากับประชาชนได้เป็นอย่างดี

๔) เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) ประกอบด้วย ใช้ทรัพยากรให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด จัดกิจกรรมส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียง จัดการงบประมาณได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง

๕) เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) ประกอบด้วย แก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันที่ จัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมในช่วงวันหยุด ให้การดูแลความปลอดภัยในสถานการณ์ฉุกเฉิน

๖) เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา) ประกอบด้วย ให้ความช่วยเหลือตามสภาพความเดือดร้อน ให้บริการต้อนรับดูแลผู้เข้ามาดูงาน มีความจริงใจต่อการให้บริการประชาชน

๗) เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญูตา) ประกอบด้วย มอบหมายหน้าที่ในชุมชนตามความสามารถ จัดกิจกรรมให้บุคคลในพื้นที่เข้าร่วม ให้ความอนุเคราะห์ดูแลผู้ด้อยโอกาส

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยอภิปรายผลตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ๓ ส่วนคือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ และ ๓) เพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ โดยยกข้อค้นพบจากผลการวิจัยที่น่าสนใจมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

จากผลการวิจัยการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ทั้ง ๗ ด้าน คือ ๑) มีความเฉลียวฉลาด ๒) มีความพร้อม ๓) มีความเข้าใจในงาน ๔) มีความริเริ่มและมุ่งมั่น ๕) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๖) มีความรับผิดชอบ ๗) มีความสามารถในการควบคุมผลการวิจัยอยู่ในระดับมาก แต่ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ มีความรับผิดชอบต่อ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนา

คุณลักษณะผู้นำมุ่งเน้นที่เอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง มีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ของตัวตนเอง ยอมรับผลของการกระทำของตนเองในการปฏิบัติงาน ตั้งใจทำงานด้วยความรอบคอบ มุ่งมั่นจัดทำโครงการให้การสนับสนุนการสร้างอาชีพ มีความคิดริเริ่มจัดหาโครงการต่าง ๆ เพื่อพัฒนา เป็นผู้ที่มีสติปัญญา มีความรู้ความชำนาญ มีความสามารถในการพูด มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายชัดเจน วางตัวเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลาย ปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักความยุติธรรม พิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงตรง เข้าใจในระบบขององค์กร ประสานความร่วมมือ จัดการฝึกอบรมการใช้เครื่องมืออุปกรณ์ ประยุกต์ใช้สื่อเทคโนโลยี เพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน ความสามารถใ้กำลังคนที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย เชื่อมมั่นในตนเองในการบริหารงบประมาณ เชื่อมมั่นที่จะส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **ธิดวุฒิ หมั่นมี**^๑ ได้ศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น” ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำจะต้องมีองค์ความรู้ขึ้นอยู่กับความเชี่ยวชาญ เฉลียวฉลาดหรือความชำนาญต่อไปนี้ คือ องค์ความรู้ทางด้านความเป็นผู้นำ องค์ความรู้ทางการบริหาร และองค์ความรู้ทางการบริหารตามหลักธรรมมาภิบาล ซึ่งต้องอาศัยหลักการดังต่อไปนี้ หลักการด้านนิติธรรม ผู้นำจะต้องมีความเที่ยงตรง และเที่ยงธรรมในการบริหาร และที่สำคัญจะต้องไม่ยึดติดกับตำแหน่งแต่ต้องยึดติดกับหลักการด้านหลักคุณธรรม ผู้นำจะต้องเป็นมีความประพฤติทั้งภายใน และภายนอกให้อยู่ในหลักเกณฑ์ของการบริหาร และความประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น หลักการด้านความโปร่งใส ผู้นำจะต้องบริหารงานโดยไม่มีความลับต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และจะต้องทำตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีหลักการด้านการมีส่วนร่วม โดยผู้นำจะต้องใจกว้าง และต้องเชื่อมั่นในความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา อีกทั้งจะต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา หลักการด้านหลักความรับผิดชอบ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงเป้าหมาย หรือความสำเร็จขององค์กรโดยรวม และหลักการด้านหลักความคุ้มค่า ผู้นำต้องเป็นผู้นำที่มีการศึกษาหาความรู้อยู่ตลอดเวลา โดยเฉพาะความรู้ด้านการบริหารสมัยใหม่ โดยที่ต้องอาศัยเทคโนโลยีทางการบริหารและสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ศุภณัฐ เจริญสุข**^๒ ได้ทำวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีโครงการพัฒนาความรู้ความสามารถสำหรับผู้บริหารเทศบาลการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการศึกษา พัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองคนจะต้องมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีแผนการสื่อสารเป้าหมาย ให้ผู้รู้จักหลักของความพอดี ปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมี

^๑ ธิดวุฒิ หมั่นมี, “ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, รายงานการวิจัย, (คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).

^๒ ศุภณัฐ เจริญสุข, “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

แผนการพัฒนาเครือข่าย และการพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร และกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงาน พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องจัดโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา มีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัยการพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง แผนการจัดการความเสี่ยงที่สามารถจะปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อกำหนดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร และควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่าย

๕.๒.๒ ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาภาวะผู้นำกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๙๓ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง ๑.๑๒ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๐๒ เป็นอิทธิพลรวม ๑.๑๔ โดยมีค่าอิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมส่งผลกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ หมายความว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย การทำความเข้าใจตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา ของคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ร้อยละ ๑๑๒

แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การทำความเข้าใจตัวเอง การสร้างวินัยในตัวเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สำคัญประการแรกที่จะช่วยสามารถพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารให้สามารถปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมสอดคล้องกับสถานการณ์ที่จะดำเนินชีวิตให้อยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่นและมีความอดทน ไม่มีอคติ ซื่อสัตย์ มีความประพฤติดีซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางกายภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย พระมหาสกล ฐานวุฑโฒ (วงศ์เชียด)^๓ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง” ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำ คนที่จะทำงานรับใช้ประชาชนบริการชุมชน ต้องมีความอดทน ไม่มีอคติ ซื่อสัตย์ มีความประพฤติดีซึ่งเป็นผลมาจากการพัฒนาทางกายภาพ การพัฒนาพฤติกรรม และการพัฒนาปัญญาการพัฒนาทางกายภาพ หรือกายภาวนาเป็นปัจจัยให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงการพัฒนา ด้านพฤติกรรมคือศีลภาวนาเป็นปัจจัยให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมที่มุ่งทำงานให้สำเร็จโดยชอบธรรม และการพัฒนาจิตใจ และปัญญาเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้เกิดคุณลักษณะภาวะผู้นำตามสถานการณ์ที่สามารถนำตน นำคน นำงานได้ในทุกสถานการณ์

บทบาทของผู้บริหารเทศบาลกับกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ขนาดความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๑ แยกเป็นอิทธิพลทางตรง -๐.๔๑ และอิทธิพลทางอ้อม ๐.๑๗ เป็นอิทธิพลรวม -๐.๒๓ โดยมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่

^๓ พระมหาสกล ฐานวุฑโฒ (วงศ์เชียด), “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มสัจจะสะสมทรัพย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง”, *ดุขฎิณีพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิณีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐).*

ระดับ ๐.๐๘ หมายความว่า ปัจจัยการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การวางแผน การจัดการองค์กร การสั่งการ การประสานงาน การควบคุมงาน ของบทบาทของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีอิทธิพลทางลบคิดเป็นร้อยละ ๒๓

แสดงให้เห็นว่าบทบาทของผู้บริหารเทศบาล ซึ่งเป็นพื้นฐานของผู้นำในการบริหารจึงจะต้องปฏิบัติหรือดำเนินงานตามปัจจัยนี้อยู่แล้วเพียงแต่ผลลัพธ์จะเกิดขึ้นอยู่การบริหารและสภาพบริบทที่แตกต่างกันออกไป แต่เมื่อนำเข้ามามีบูรณาการกับหลักสี่ปฐพีธรรม ๗ จึงสามารถที่จะนำพาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดได้ บทบาทของผู้บริหารประกอบด้วย การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตัวเอง การศึกษาที่มีการพัฒนา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา องค์ประกอบเหล่านี้เป็นสิ่งที่มียู่ในระบบการบริหารงานของทุกองค์กรอยู่แล้วโดยทั่วไป จะเห็นได้ว่าจากองค์ประกอบของบทบาทผู้บริหารเพียงอย่างเดียวมันยังไม่เพียงพอที่จะทำให้การบริหารมีประสิทธิภาพได้สูงสุด ถ้าหากผู้นำยึดมั่นความเป็นผู้รู้จัก รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคล จะทำให้บทบาทของผู้บริหารไปสู่เป้าหมายเป็นตัวขับเคลื่อนแสดงให้เห็นว่าหลักสี่ปฐพีธรรม ๗ มีผลต่อการบทบาทของผู้บริหาร หลักธรรมมีผลต่อความคิด ความเชื่อการปฏิบัติและการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อภิชาติ พานสุวรรณ**^๔ ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา” ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักสี่ปฐพีธรรม ๗ คือ มัตตัญญูตาหรือรู้ตน คือมีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น ขยันอดทน มีความรับผิดชอบ ยอมรับความ ผิดพลาด มีวินัยในตนเอง บุคคลใปรปัญญาตาหรือรู้จักบุคคล คือ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน ปริสัญญาตาหรือรู้ชุมชน คือ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน รู้วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญ ๔ ด้าน คือ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น และความมั่นใจในตนเอง

๕.๒.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสี่ปฐพีธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเกิดจากปัจจัยพื้นฐาน คือ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ และการพัฒนาภาวะผู้นำ และก่อให้เกิดงานมีประสิทธิภาพ ในหลักพุทธธรรม คือ หลักสี่ปฐพีธรรม พบว่า การทำงานให้มีประสิทธิภาพได้นั้น คือจะเห็นได้ว่าการบริหารของเทศบาล ซึ่งเกี่ยวพันกับการบริหารเรื่องของงบประมาณหรือในส่วนบุคคลเป็นจำนวนมาก สิ่งที่เป็นพื้นฐานสำคัญของการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ คือจะต้องอยู่บนพื้นฐานของผู้รู้จักเหตุมาเป็นอันดับแรกหลักจากนั้นบุคลากรก็ต้องนำความรู้

^๔ อภิชาติ พานสุวรรณ, “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ความสามารถที่มีอยู่ไปสู่เป็นผู้รู้จักผล การปฏิบัติเป็นการขับเคลื่อนของหน่วยงานงานอย่างจริงจังเป็นการใส่ใจมีการปฏิบัติมุ่งไปที่เป็นผู้รู้จักชุมชน ประโยชน์ของส่วนรวม เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือ คุณธรรม และการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเกิดจากเป็นผู้รู้จักผล (อรรถกถา) มาเป็นอันดับที่ ๒ แสดงให้เห็นว่าการบริหารงานของเทศบาลที่ได้ยึดหลักเป็นผู้รู้จักผล ผู้บริหารงานบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ต้องมีวิสัยทัศน์ รู้ผล ต้องมองกาลไกล ในการบริหารงานต้องใช้ทักษะผสมผสานกับองค์ความรู้ ความสามารถใช้ประสบการณ์ จะต้องมีความเข้าใจหน้าที่ของผู้บริหารมีการ กำหนดเป้าหมายและการสั่งการบุคคลที่มาทำงาน การรู้จักผลต้องทำควบคู่ไปกับการวางแผนงานเพื่อนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมากจะต้องติดตามผลและประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่ได้กำหนดไว้โดยภายในของกรอบเวลาที่ได้กำหนดไว้ สนับสนุนส่งเสริมแต่งตั้งให้เกิดความสมบูรณ์ ในการประสานและพัฒนาเครือข่าย มีการกำกับดูแล ให้เป็นไปตาม มาตรฐานมีข้อมูลรอบด้านเพื่อที่จะนำมา ดูแลการจัดการด้านขอบข่ายที่ครอบคลุมในทุกเรื่อง มุ่งเน้นงานถึงผลสัมฤทธิ์เป็นหลัก เป็นนักคิดนักพัฒนาโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อมาพัฒนาองค์กร และมีความมุ่งมั่นความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ การบริหารงานบรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง)^๕ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โคเวีย.” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายต่างกัน ผู้นำหมายถึงคน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงสภาพที่เป็นนามธรรม เช่น ความสามารถหรืออิทธิพลในการนำ เป็นต้น ผู้นำแนวพุทธกำเนิดจากการที่มนุษย์ต้องการบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรมและคุณธรรม มาปกครองดูแล จนเกิดคำว่า มหาชนสมมติ กษัตริย์ และราชาสำหรับลักษณะผู้นำแนวพุทธ มีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ เช่น หลักในการครองตน ด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ครองคนด้วยหลักพรหมวิหาร และครองงานด้วยหลัก การมีวิสัยทัศน์ มีปัญญา นอกจากนี้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพื่อการเป็นผู้นำที่ดียังมีอีกเป็นจำนวนมาก ในงานวิจัยนี้ได้นำมากล่าวคือ หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักราชสังคหวัตถุธรรม ๔ หลักออคติ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสาราณียธรรม ๖ หลักอธิปไตย ๓ โดยเฉพาะธรรมาธิปไตย ที่ทำให้ผู้นำมองเป้าหมาย และวิธีการให้ประสานกันทั้งคน และงานโดยมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักอปริหานิยธรรม ๗ อนึ่งผู้นำควรมีอำนาจบารมี ซึ่งหลักธรรมที่สนับสนุนคือ หลักพละ ๔ มีปัญญาพละ เป็นต้น ผู้นำที่มีหลักธรรมตามที่กล่าวมานี้ สามารถเป็นผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนา นำหมู่คณะไปสู่ความเจริญ ความหมดจดบริสุทธิ์ ผ่องแผ้วได้ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โคเวีย. ผู้นำในทัศนะนี้ควรเป็นผู้มีปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกลางไม่โอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนา

^๕ พระมหาอุดร สุทธิญาโณ (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โคเวีย.”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตนเอง ทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา จึงจะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเกิดจากเป็นผู้รู้จักชุมชน (ปรีชญ์ฤตา) มาเป็นอันดับที่ ๓ แสดงให้เห็นว่าประสิทธิภาพในการบริหารจัดการต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีในการเชื่อมโยงกับองค์ประกอบที่สำคัญ สร้างกรอบในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีในการบริหาร เน้นไปที่กฎระเบียบ ที่จำเป็นแก่การนำองค์กรมาผสมผสานกับองค์ความรู้ และต้องใช้การเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกภาคส่วน ความสามารถที่สั่งสมจากประสบการณ์การพัฒนาและวางแผนให้มีความสอดคล้องกับทิศทางขององค์กร และสามารถนำแผนงานนั้นไปปฏิบัติตามที่กำหนดไว้ การพัฒนาให้มีความเหมาะสมสอดคล้องกับการ มีการโยกย้ายสับเปลี่ยนหน้าที่การทำงานเพื่อให้โอกาสหาความรู้ แลประสบการณ์ตลอดจนนำไปสู่การกำหนดนโยบายและระเบียบในการปฏิบัติการบริหารเวลาที่ยืดหยุ่น ได้อย่างเหมาะสม กำกับดูแลงานทุกด้านเป็นเรื่องที่มีความสำคัญมาก ในการติดตามผลการปฏิบัติงานการพัฒนาองค์กรรวมทั้ง จัดทำระบบการดูแลช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการแบบมุ่งพัฒนาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีในเรื่องนโยบายที่จะเทียบเคียงกับส่วนงาน ด้วยระบบเครือข่ายและเทคโนโลยีที่ทันสมัย ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัย **วีรณัฐ โรจนประภา**^๖ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย” ผลการศึกษาพบว่า ในส่วนการวิเคราะห์หลักพุทธธรรม คือ หลักพละ ๔ ซึ่งสอดคล้องกับโลกยุคข้อมูลข่าวสารที่ต่อมาจากโลกทุนนิยมนี้มาก เพราะเป็นหลักที่มีเป้าหมายปรองดองนำพาไปสู่สันติสุขตามหลักอรรถปริวรรคด้วยการใช้ปัญญาระดับประสบการณ์ตรงที่ถูกต้องไว้ใจได้มากกว่าปัญญาในระดับการจำ หรือการคิดคำนวณ ทั้งยังมีหลักยึดด้านความกล้ากระทำการสิ่งถูกต้องที่พิจารณาดีแล้ว กับหลักความเพียรไม่ท้อถอยในการไปสู่เป้าหมายทำให้พละ ๔ นี้เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาตามวัตถุประสงค์ของงานวิจัย ส่วนผลการศึกษาในส่วนการสังเคราะห์การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาขึ้นในประเทศไทยจากการค้นคว้าหลักคุณธรรมแม่บท ๔ ประการและหลักขุมพลังปฏิบัติคุณธรรมแล้วนำมาสังเคราะห์กับหลักธรรมพละ ๔ แล้วจะเห็นความสอดคล้องเป็นเนื้อเดียวกัน คือเป็นลำดับกันไปจากวิสัยทัศน์ในพละ ๔ ไปสู่นโยบายในคุณธรรมแม่บทและขับเคลื่อนด้วยขุมพลังปฏิบัติคุณธรรมอันเป็นเสมือนแผนงาน เพื่อจะนำไปสู่การค้นหาแนวทางหรือแผนงาน โครงการ กิจกรรม ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเกิดจากเป็นผู้รู้จักตน (อรรถฤตา) มาเป็นอันดับที่ ๔ แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้บริหารในยุคปัจจุบันการรู้จักประเมินตนเอง บริหารจัดการพร้อมที่จะพัฒนาไปสู่มาตรฐานสากลต่อไป เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตน พร้อมใจกัน ให้ความร่วมมือด้วยความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลด้วยความสัมพันธ์อันดี สามารถใช้แรงจูงใจ ให้มีจิตใจโอบอ้อมอารี เสียสละ มีความรับผิดชอบสูงสามารถจัดการบริหารได้ตามที่ตั้งไว้ ทั้งด้านการพัฒนาบุคลากร จึงพร้อมใจกันให้ความร่วมมือเกื้อกูลด้วยความสัมพันธ์อันดีเป็นการบรรเทาทุกข์และเพิ่มความมั่นคงปลอดภัย ให้อยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

^๖ วีรณัฐ โรจนประภา, “การนำหลักพุทธธรรมมาประยุกต์ใช้ในการสร้างสังคมแห่งสัมมาปัญญาในประเทศไทย”, วารสารวิชาการ บัณฑิตวิทยาลัยสวนดุสิต, ปีที่ ๑๒ ฉบับที่ ๓ (๒๕๕๙) : ๒๑๗ -๒๓๑.

เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับสาระของแผน เพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ มีความรู้ความสามารถ และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ตลอดจนถึงมีความรับผิดชอบสูง มีจิตใจที่โอบอ้อมอารี และมีความเสียสละสามารถบริหารงานบรรลุไปตามนโยบายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **ณภัทร ปิณฑรัตน์**^๓ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพระ ๔ ในธุรกิจประกันภัย” ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยพบว่า ๑. หลักธรรมพระ ๔ ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำองค์กร มี ๔ คุณลักษณะ คือ ๑) ปัญญาพละ - คุณลักษณะทางด้านสติปัญญา ความรอบรู้ เฉลียวฉลาดรอบคอบ ในการตัดสินใจและสั่งการ ๒) วิริยะพละ - คุณลักษณะทางด้านความขยันอดทน ความอุตสาหะ บากบั่นไม่ย่อท้อ เมื่อพบปัญหาอุปสรรคในการปฏิบัติงานก็สามารถปลุกปลอบใจตนเองได้และมีกำลังใจดี ๓) อดวิชชพละ - คุณลักษณะทางด้านการทำงานไม่มีโทษ ความซื่อสัตย์สุจริตยึดหลักคุณธรรม จริยธรรมในการประกอบกิจการ ไม่เป็นโทษหรือเบียดเบียนผู้อื่นให้ได้รับความเดือดร้อน ๔) สังคหพละ - คุณลักษณะทางด้านมนุษยสัมพันธ์สร้างหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีด้วยวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ การให้ การใช้วาจาเป็นมิตร สุภาพอ่อนหวาน การบำเพ็ญประโยชน์ต่อสังคม และการวางตน เหมาะสมถูกต้องดีงาม

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเกิดจากเป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา) มาเป็นอันดับที่ ๕ แสดงให้เห็นว่าการบริหารด้านการรู้จักบุคคล (บุคคลัญญาตา) มีการกำหนดนโยบายว่าต้องปฏิบัติงาน ตามวันเวลาที่กำหนดทั้งในสถานที่และนอกสถานที่ และในกรณีที่มีการเผื่อระวางเหตุการณ์ฉุกเฉินไม่ว่าจะเป็นทางฝ่ายผู้บริหารหรือฝ่ายพนักงานเทศบาลเน้นย้ำให้ทุกฝ่ายเข้าใจในจุดมุ่งหมายขององค์กร ให้ตรงตามนโยบายที่วางไว้ มีการส่งพนักงานเทศบาลไปอบรม เพื่อทำความเข้าใจทิศทางการปฏิบัติงาน ในการคัดเลือกบุคคลเข้าทำงานต้องเน้นเรื่องของความรู้ความสามารถ และประสบการณ์การทำงาน เพื่อใส่ใจต่อปัญหาที่เกิดขึ้นเพื่อลดปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลภายในที่ใกล้ชิดกับการปฏิบัติงานของผู้นำที่จะทำงานทางด้านบุคลากร ในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมการให้โอกาสการบริหารงานบุคคลต้องมีการพัฒนาโดยการให้ความรู้ที่เหมาะสมสอดคล้องกับการดำเนินงานขององค์กร ใช้ทรัพยากรบุคคลที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการพัฒนาตามแผนงานที่สามารถนำไปปฏิบัติใช้จริงเพื่อการบริหารจัดการให้เป็นไปอย่างต่อเนื่อง และจัดการบุคคลให้ตอบสนององค์กรและสร้างเสริมด้านบุคคลให้สมบูรณ์จัดแผนงานให้สนองจุดมุ่งหมายซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **แม่ชีวงเพชร คงจันทร์**^๔ ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพุทธธรรมกับหลักกฎหมาย : กรณีศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว” ผลการวิจัยพบว่า สังคหวัตถุ ๔ ข้อ ปิยวาจา ที่สอดคล้องกับหลักสัปปริสธรรม ๗ ข้อ “บุคคลัญญาตา” ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ก็คือ ทราบความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอหยาศัยความสามารถและคุณธรรม เป็นต้น ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อน

^๓ ณภัทร ปิณฑรัตน์, “คุณลักษณะของผู้นำองค์กรตามหลักพระ ๔ ในธุรกิจประกันภัย”, รายงานวิจัย, (สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕), หน้า ๑๐.

^๔ แม่ชีวงเพชร คงจันทร์, “การศึกษาวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างหลักพุทธธรรมกับหลักกฎหมาย กรณีศึกษาพระราชบัญญัติคุ้มครองผู้ถูกกระทำด้วยความรุนแรงในครอบครัว”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาพระพุทธศาสนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖), หน้า ๑๔๕.

อย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดีว่าควรจะทำอย่างไร แนะนำอย่างไรเพื่อให้เกิดความปรองดองเกิดขึ้น ดังเช่น มาตรา ๑๖ มอบหมายให้นักสังคมสงเคราะห์หน่วยงานสังคมสงเคราะห์ หรือซึ่งเป็นมาตราหนึ่งที่ตระหนักถึงการเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับงานเพื่อให้การทำงานนั้นมีประสิทธิภาพ และสรุปว่าเป็นความพยายามอย่างยิ่งยวดของกฎหมายที่พยายามที่จะนำกฎหมายเข้ามาปรับใช้เพื่อให้ทุกคนทุกฝ่ายใส่ใจ หรือเอาใจใส่ต่อปัญหาที่เกิดขึ้นภายในสังคมเสมือนหนึ่งเป็นปัญหาของตนเองหรือญาติของตนเอง ถึงแม้ว่าการอาศัยอยู่ร่วมกันในสังคมนั้นจะเป็นแบบความสัมพันธ์แบบหลวม ๆ ก็ตามที่ อีกประการหนึ่งเมื่อพิจารณาพิเคราะห์ในแต่ละมาตราให้ลึกซึ้งเข้าไปยังพบอีกว่ากฎหมายแต่ละมาตรานั้นได้แฝงไปด้วยมนุษยธรรม ได้แก่ ความเมตตา กรุณา ความมีน้ำใจ ความเสียสละ นอกจากสิทธิเสรีภาพของบุคคลตามที่กฎหมายกำหนดไว้

การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการเกิดจากเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญุตตา) มาเป็นอันดับที่ ๖ แสดงให้เห็นว่าการบริหารจะต้องใช้ในการประกอบกิจกรรม เช่น การแบ่งเวลา ต้องทำให้ถูกจังหวะ ต้องตรงต่อเวลา เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรู้และเข้าใจในทุกเรื่องก่อน ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องทันต่อข่าวสารบ้านเมือง รวมถึงการจัดทำนโยบายหรือโครงการให้เหมาะสมเวลาและโอกาส มีการจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนและหลังได้ดี ควรจะมีความรู้ในเรื่องของความเหมาะสม มีคุณภาพแล้วยังมีความรู้คู่คุณธรรมนำภาคภูมิใจ มีความเหมาะสม ในฐานะที่เป็นผู้นำ ทำงานเสร็จตรงเวลาได้อย่างเหมาะสม ควบคู่ไปกับความรู้ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรที่มีอยู่ในปัจจุบันเข้าใจเรื่องของนโยบายภายในองค์กรและยังนำมือสู่การปฏิบัติอย่างจริงจัง การตอบสนองเป็นไปตามเป้าหมาย จะต้องมีความเข้าใจในการปฏิบัติที่ถูกต้องให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กร ให้ความรู้กับเจ้าหน้าที่การปฏิบัติงานเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา ในแต่ละโครงการ เพื่อเป็นแนวทางในการแก้ไขหรือปรับปรุงให้ โครงการมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ)**^๙ ได้ศึกษาเรื่อง “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย” ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ได้แก่ หลักทศตยปาปนิกรรม ประกอบด้วย ๑) จักขุมา ๒) วิธโร ๓) นิสสยสัมปโน, หลักสัปปุริสธรรม ๗ ประกอบด้วย ๑) ธัมมัญญุตตา ๒) อตถัญญุตตา ๓) อตตัญญุตตา ๔) มัตตัญญุตตา ๕) กาลัญญุตตา ๖) ปริสัญญุตตา ๗) ปุคคลัญญุตตา, หลักอิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ๑) ฉันทะ ๒) วิริยะ ๓) จิตตะ ๔) วิมังสา, หลักสังคหวัตถุ ๔ ประกอบด้วย ๑) ทาน ๒) ปิยะวาจา ๓) อตถจริยา ๔) สมานัตตตา ซึ่งองค์ประกอบดังกล่าวนี้ จะนำไปสู่การส่งเสริมรูปแบบภาวะผู้นำ ตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นและรูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย ซึ่งเป็นหลักในการบริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยทั้ง ๒ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย ประกอบด้วย ๑) ด้านวิสัยทัศน์ ส่งเสริมด้วย หลักปาปนิกรรม คือ จักขุมา และหลักสัปปุริสธรรม ๗ ๒) ด้านความชำนาญ ส่งเสริมด้วยหลักปาปนิกรรม คือ วิธโร

^๙ พระราชวชิรเมธี (วีระ วรปญโญ), “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารมหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”, **ดัชนีนิพนธ์พุทธศาสตร์คุณบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙).

และหลักอิทธิบาท ๔ และ ๓) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่งเสริมด้วยหลักปาปกรรม คือ นิสยสัมปโน และหลักสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งรูปแบบดังกล่าวนี้ จะเป็นแนวทางในการบริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทยให้ดียิ่งขึ้น

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ” ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังต่อไปนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรที่จะส่งเสริมประเด็นเรื่องการพัฒนาการศึกษาให้กับผู้นำส่วนท้องถิ่นได้มีความรู้เกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง มีความพอดีพอประมาณในการบริหารงบประมาณสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อให้ประชาชนมีองค์ความรู้ในการแสดงความคิดเห็น

๒) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรกำหนดการพัฒนากลยุทธ์ผ่านระบบการประชุมระดับผู้นำท้องถิ่นโดยใช้ระบบหมุนเวียนไปตามเทศบาลต่าง ๆ ด้วยการประชาสัมพันธ์ ระบบตัวแทนในรูปของคณะกรรมการส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วมและการจัดทำคู่มือในการวางแผนนโยบาย

๓) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเสริมสร้างกลยุทธ์การตรวจสอบของผู้นำส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งโดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณการตรวจสอบด้วยการทำประชาพิจารณ์การตรวจสอบทุกขั้นตอน

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) เทศบาลควรมีแผนงานในการส่งเสริมให้ผู้นำของผู้บริหารเทศบาลมีกลยุทธ์ในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้ เช่น การส่งเสริมการพัฒนาการรู้เหตุรู้ผลในการปฏิบัติงานของผู้นำโดยการปกครองตนเองได้ มีการอำนวยความสะดวกดูแลเอาใจใส่ครองใจเพื่อนร่วมงานได้และสามารถจัดการกับงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๒) เทศบาล ควรมีแผนงานเพื่อเสริมกระบวนการสร้างระบบสื่อสารต้องให้ชัดเจน ไขหลักคุณธรรมให้มากเพื่อการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้นำท้องถิ่น ทุกคนต้องมีจิตอาสาและมีความเสียสละต่อส่วนรวม

๓) ภาวะผู้นำในเทศบาล ควรมีความอ่อนน้อมเสียสละต่อส่วนรวมการรักษาสิ่งจรรยาบรรณ มีความรอบรู้ชุมชนมีระดับการศึกษาที่ดี มีความพร้อมด้านวิสัยทัศน์หากประชาชนจะต้องเรียกร้องให้เปิดเผยข้อมูล การตรวจสอบในการผลักดันนโยบายเขาไปสู่สภาท้องถิ่นการตรวจสอบต้องมีความชัดเจน

๔) เทศบาล ควรมีแผนงานในการนำเสนอผลงานอย่างเป็นรูปธรรมผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของประชาชนสามารถนำไปสู่การเกิดขึ้นของความสามัคคีกันในเชิงสถาบันทางสังคม การรับผลประโยชน์ผ่านกิจกรรมทางสังคมรวมทั้งความสามารถในการผสมงานกับทุก ๆ กลุ่มและ การทำให้ทุกคนเจ้าของตามการวางแผนที่ตรงกับนโยบาย ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ ภาวผู้นำมีการปฏิบัติตนเองอย่างตรงไปตรงมา

๕) ควรมีการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๖) ควรจัดระบบการติดตามและประเมินผลที่มีคุณภาพ เพื่อให้บุคลากรในองค์กรเห็น ความสำคัญของการติดตามและประเมินผล แล้วนำผลที่ได้ไปใช้ในการปรับปรุงวิธีการปฏิบัติงานของ บุคลากรให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๗) ควรมีการพัฒนาด้านทักษะในการปฏิบัติงานให้กับบุคลากรให้ตรงกับความรู้ ความสามารถและทำให้บุคลากรได้แสดงศักยภาพในการปฏิบัติงานที่ตรงกับความรู้ ความสามารถ ของบุคลากร เพื่อจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป

๑) การศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กร ปกครองสวนทองถิ่น

๒) กลยุทธ์การพัฒนาร่วมกันของผู้นำท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างการกำหนดนโยบาย สาธารณะในองค์กรปกครองสวนทองถิ่น

๓) การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ของผู้นำเพื่อเสริมสร้างกระบวนการมีแผน นโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองสวนทองถิ่น

๔) การศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนสวนทองถิ่นในการกำหนดนโยบาย สาธารณะขององค์กรปกครองสวนทองถิ่น

๕) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลโดยการนำหลักพุทธธรรมอื่นมา ศึกษาเพื่อให้เกิดความแตกต่างและมีความสมบูรณ์ในเชิงองค์ความรู้มากยิ่งขึ้น

๖) ควรศึกษาวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ บุคลากรองค์กรปกครองสวนทองถิ่น โดยบูรณาการหลักทฤษฎีทั่วไปกับหลักพุทธธรรมทางพระพุทธศาสนา

๗) ควรศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนาตัวชี้วัดสมรรถนะหรือประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพการ ปฏิบัติงานโดยใช้หลักพุทธธรรมเป็นตัวชี้วัด

บรรณานุกรม

๑. ภาษาบาลี-ไทย

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลี ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

_____. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กวี วงศ์พุ่ม. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ พี.เค. อินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๕๐.

กองวิจัยทางการศึกษา. กรมวิชาการ. การศึกษาศักยภาพของเด็กไทย ระยะที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๔๐.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว, ๒๕๕๔.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เซซซึการพิมพ์, ๒๕๕๐

เกษม วัฒนชัย. ธรรมบาลีกับบทบาทของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.

กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ดี, ๒๕๔๙.

โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ครั้งที่ ๙. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๕๙.

คณะกรรมการและอนุกรรมการจังหวัด. แผนพัฒนาจังหวัดสมุทรปราการ ๔ ปี (พ.ศ. ๒๕๖๑ -

๒๕๖๔) ทบทวนปี พ.ศ. ๒๕๖๐. สมุทรปราการ : องค์การบริหารส่วนจังหวัด

สมุทรปราการ, ๒๕๖๐.

จันทนา สาขากร และคณะ. การตรวจสอบและการควบคุมภายใน. กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส,

๒๕๕๔.

จุมพล หนีมนพานิช. การบริหารงานและการควบคุมงาน. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช,

๒๕๔๙.

_____. เอกสารสอนชุดวิชาของค์การกับการจัดการหน่วยที่ ๙ - ๑๕. กรุงเทพมหานคร : โรง

พิมพ์ชวน, ๒๕๓๒.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. เทศบาลกับการบริหารในเทศบาลกับการพัฒนา. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์

มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗.

ณรงค์วิทย์ แสนทอง, กล้าเปลี่ยนแปลง ก้าวกระโดด ข้ามสิ่งที่เป็นอยู่สูงสิ่งที่ต้องการ,

กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, บมจ., ๒๕๔๖.

ติน ปรัชญพฤทธิ. ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย,

๒๕๖๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ธีระ รุญเจริญ. ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิบัติการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เบลโล่การพิมพ์, ๒๕๕๗.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. โมเดลลิสม์เรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๒.
- นรนิติ เศรษฐบุตรและคณะ. การเสริมสร้างสมรรถนะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. รายงานวิจัยร่วมกันระหว่างไทย-ญี่ปุ่น. กรุงเทพมหานคร : มิสเตอร์ก๊อปปี, ๒๕๕๐.
- นันทวัฒน์ บรมานันท์. การปกครองส่วนท้องถิ่น. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๕๒.
- นิพันธ์ เท็นโชคชัยชนะ และศิลปพร ศรีจันเพชร. การสอบบัญชี. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ทีพีเอ็นเพรส, ๒๕๕๔.
- บุญทัน ดอกไธสง, การจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔.
- ประหยัด หงส์ทองคำ. การปกครองท้องถิ่น. กรุงเทพมหานคร: ดอกหญ้า, ๒๕๕๓.
- ฝ่ายวิชาการ บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด. แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ ๑๐ พ.ศ. ๒๕๕๐-๒๕๕๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๔๙.
- พรรณพิมล หล่อตระกูล. พนม เกตุมาน และ พรรณีแสงชูโต. คู่มือสำหรับบุคลากรสุขภาพจิตในการดูแลช่วยเหลือเด็กที่ประสบภัยพิบัติ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์พอร์ต อิมพอร์ตแอนด์ไอที, ๒๕๖๑.
- พรศักดิ์ ผ่องแผ้ว. ศาสตร์แห่งการวิจัย. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.
- พระธรรมโกศาจารย์. (ประยูร ธมจิตโต). พุทธวิธีบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป. อ. ปยุตโต). ธรรมนุญชีวิต. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.
- _____ . พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม . พิมพ์ครั้งที่ ๓๔. นนทบุรี : เอสอาร์ พรินติ้ง แมสโปรดักส์, ๒๕๕๔.
- _____ . ผู้การศึกษาแนวพุทธ. กรุงเทพมหานคร : มุลินิธิพุทธธรรม, ๒๕๖๓.
- ไพบุลย์ ช่างเรียน. วัฒนธรรมการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : อักษรเจริญทัศน์, ๒๕๖๑.
- มรุต วันทนากร. เทศบาลในสาหรณุกรมการปกครองท้องถิ่น. นนทบุรี : สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๙.
- มัลลิกา บุนนาค. สถิติเพื่อการตัดสินใจ. กรุงเทพมหานคร: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๗.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๕๔.
- รัตนภรณ์ ศรีพยัคฆ์. เทคนิคการประสานงาน. ส่วนพัฒนาและบริหารจัดการความรู้สถาบันดำรงราชานุภาพ. สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, ๒๕๕๓.
- ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พุทธศักราช ๒๕๕๖, พิมพ์ครั้งที่ 6, กรุงเทพมหานคร : ราชบัณฑิตยสถาน, ๒๕๕๖.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- วัชรีย์ ทรัพย์มี. **กระบวนการปรึกษาขั้นตอนสัมพันธ์ภาพทักษะ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพมหานคร : โพรเพรส, ๒๕๕๑.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๕๒.
- วิรัชญ์ ปิตรวัฒนา และคณะ. **ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมีอาชีพ**. กรุงเทพมหานคร : อัลฟามีเดีย, ๒๕๖๓.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร: หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : อักษรราการพิมพ์, ๒๕๕๘.
- _____. **การวางแผนในโรงเรียนมัธยมศึกษา**. พัฒนศึกษาศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : อักษรบัณฑิต, ๒๕๕๖.
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. **เชาว์อารมณ์ (EQ): ดัชนีเพื่อความสุขและความสำเร็จในชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๗ กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๕๐.
- สนิท จรอนันต์. **ความเข้าใจเรื่องการปกครองส่วนท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันนโยบายศึกษา. บริษัทสุขุมและบุตรจำกัด, ๒๕๕๓.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์. **“การกระจายอำนาจตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอน” การกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ.๒๕๔๒**. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๓.
- _____. **กฎหมายการปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : เอ็กสเปอร์เน็ท, ๒๕๕๐.
- _____. **แนวคิดที่ว่าด้วยฝ่ายบริหารเข้มแข็งกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรงในประเทศ**. กรุงเทพมหานคร : มีสเตอร์ก๊อปปี, ๒๕๖๐.
- สมิต สัจฉกร. **การพูดต่อชุมชน**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : สายธาร, ๒๕๕๓.
- สำนักงานทดสอบการศึกษา. **การประเมินผลทางการศึกษา**. กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพมหานคร : การศาสนา, ๒๕๖๑.
- สุจิตรา ธนารักษ์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนา บริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.
- สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์กรสมัยใหม่: แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๕๐.
- สุภมาส อังสุโชติ. สมถวิล วิจิตรวรรณ. และรัชนิภา ภิญญานันท์. **สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL**. กรุงเทพมหานคร: เจริญมั่นคงการพิมพ์, ๒๕๕๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สุภาวศ์ จันทวานิช. การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สุเมธ แสงนิมิต. ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, ๒๕๕๒.

เสถียร เหลืองอร่าม. การจัดการและวิธีปฏิบัติงาน. กรุงเทพมหานคร : แพร์พิทยา, ๒๕๔๙.

อุดม ทุมโฆสิต. การปกครองท้องถิ่นสมัยใหม่ : บทเรียนจากประเทศพัฒนาแล้ว. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : แชนพอร์พรีนติ้ง, ๒๕๕๒.

(๒) ดุษฎีนิพนธ์/วิทยานิพนธ์/สารนิพนธ์ :

กิตต์ระวี เลขากุล. “ธรรมาภิบาล วัฒนธรรมองค์การที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพองค์กรของเทศบาลในเขตภาคใต้ของประเทศไทย”. **หลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยหาดใหญ่, ๒๕๖๑.

ณัฐวัฒน์ สุดประเสริฐ. “เรื่องคุณลักษณะผู้นำทางการเมืองที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ตามแนวทางพระพุทธศาสนาเถรวาท”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

นครินทร์ แก้วโชติรุ่ง. “รูปแบบของระบอบการปกครองที่พึงประสงค์ตามหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

นพดล ไชยสุระ. “อิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมองค์การ และธรรมาภิบาลต่อประสิทธิภาพองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๖๑.

ปกรณ มหากันธา ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”. **รายงานวิจัย**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ประคอง รัศมีแก้ว. “คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

ประพัฒน์ ปัญญาชาติรักษ์. “การศึกษาวิเคราะห์การเมืองการปกครองในคัมภีร์พระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

พระมหาสกล ฐานวุฑโฒ (วงษ์เขียว). “รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำกลุ่มสังฆะสมถัรพีย์ เพื่อพัฒนาชุมชนยั่งยืนภาคเหนือตอนล่าง”. **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พระมหาอุตร สุทธิญาณ (เกตุทอง). “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โคเวีย. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- พระราชวชิรเมธี (วีระ วรรณโณ). “รูปแบบภาวะผู้นำตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหาร มหาวิทยาลัยสงฆ์ไทย”. **ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙
- พิทยา สิทธิโชติ. “การกำหนดมาตรฐานคุณธรรมของผู้ดำรงตำแหน่งทางการเมืองตามแนวพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พิรัชย์ ศรีราม. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒.
- ภวัต นิตย์โชติ. “การพัฒนาสมรรถนะตามหลักพละ ๔ ของบุคลากรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสงขลา”. **ดุษฎีนิพนธ์ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- รินทอง แก้วทุม. “การบริหารการพัฒนาเชิงพุทธขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดมหาสารคาม”. **ดุษฎีนิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.
- วรานุมิ สุวะโสภา. “การพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- ศุภณัฐ เจริญสุข. “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- อภิชาติ พานสุวรรณ. “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.
- อัมพร วงศ์โสภา. “รูปแบบภาวะผู้นำเชิงพุทธตามหลักสัปปุริสธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

บรรณานุกรม (ต่อ)

โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย”. *ดุष्ฎินิพนธ์ปรัชญาดุष्ฎินิบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์*. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๙.

(๓) รายงานวิจัย :

ธิดิวุฒิ หมั่นมี. “ภาวะผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. *รายงานการวิจัย*. คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๐.

ปกรณ มหากันธา. “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณ การ” *รายงานวิจัย*. สถาบันวิจัยพุทธศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. ๒๕๕๗

อภิษฎา ศรีเครือตง. “การพัฒนาเครือข่ายการบริหารงานของเทศบาลนครนนทบุรี”. *รายงานการวิจัย*. คณะสังคมศาสตร์ : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

(๔) บทความ :

ประจวบ แจ้โพธิ์. “ความคิดเห็นของครูต่อบทบาทผู้บริหารในการพัฒนาการทำงานเป็นทีมของครูในโรงเรียนสำนักงานเขตบึงกุ่ม สังกัดกรุงเทพมหานคร”. *สุทธิปริทัศน์*. ปีที่ ๒๘ ฉบับที่ ๘๗ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๕๗) : ๒๖๙.

พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. “Leadership for Organizational Effectiveness”. *วารสารการบริหารคน*. ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒(มกราคม-เมษายน ๒๕๕๗) : ๔๗-๕๗.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. การรู้จักและเข้าใจตนเอง : ฐานในการพัฒนาตนเองของผู้บริหารมืออาชีพ. *วารสารบริหารการศึกษา*, ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๖๒ (กรกฎาคม-กันยายน ๒๕๕๙) : ๑-๑๕.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์”. *วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์*. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๓ (กันยายน-ธันวาคม ๒๕๕๕) : ๔๗-๕๗.

(๕) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่และเอกสารอื่นๆ :

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. *เอกสารการสอนชุดวิชาฝึกอบรมครูและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการอบรมเลี้ยงดูเด็กปฐมวัย หน่วยที่๑๑-๑๕*. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๖๒.

อุทัย บุญประเสริฐ. การประเมินโครงการและแผนงาน. *เอกสารประกอบการประชุมเชิงปฏิบัติการ*. การประเมินโครงการ. กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

(๔) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

ข้อมูลการบริหารเทศบาล, *โครงสร้างการบริหารจัดการเทศบาล* [ออนไลน์], แหล่งที่มา : <https://sites.google.com/site/sirileo2222/neuxha-hnwy-kar-reiyn-ruthi/khorngrang-kar-brihar-cadkar-thesbal> [๑๗ กรกฎาคม ๒๕๖๔].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ข้อมูลเทศบาลตำบลคลองด่าน. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลคลองด่าน**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : <http://klongdanmunicipality.go.th/public/list/data/detail/id/1758/menu/290/catid/34/page/>. [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลด่านสำโรง. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลด่านสำโรง**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://dansumrong.go.th/public/list/data/detail/id/618/menu/290/catid/15/page/1>. [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลบางปู. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลบางปู**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : http://www.bangpoo-city.com/main/index.php?option=com_content&view=article&id=91&Itemid=56 [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลบางพลี. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลบางพลี**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : http://bangplee.go.th/public/plan_upload/backend/plan_1_1.pdf
[๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลบางเมือง. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลตำบลบางเมือง**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://tbm.go.th/default.php?modules=fckeditor&fck_id=10&view_id=63&orderby=1 [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลพระสมุทรเจดีย์**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://phrasamutjedee.go.th/public/> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลแพรกษา. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลแพรกษา**. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : http://praksa.go.th/praksa/sites/default/files/plan/aephnpaThnaathngthing_ph.s.2561-2565.pdf [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลสำโรงเหนือ. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลสำโรงเหนือ**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://samrongnua.go.th/public/plan_upload/backend/plan_34_1.pdf [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า**. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://www.laemfhapa.go.th/> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลนครสมุทรปราการ. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์ของเทศบาลนครสมุทรปราการ**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <http://samutprakanlocal.go.th/public/visionmision/data/index/menu/244> [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพลาย. **วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองปู่เจ้าสมิงพลาย**.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : http://www.poochaosamingprai.go.th/index.php?option=com_docman&task=cat_view&gid=98&Itemid=158 [๑๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ข้อมูลเทศบาลเมืองลัดหลวง. วิสัยทัศน์/พันธกิจ/ยุทธศาสตร์เทศบาลเมืองลัดหลวง. [ออนไลน์].
แหล่งที่มา : <http://www.ladluang.go.th/index.php?mo=59&id=404324> [๑๗
กุมภาพันธ์ ๒๕๖๓].
- ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการ. โครงสร้างท้องถิ่นจังหวัดสมุทรปราการ.
[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : <https://samutprakanlocal.go.th/>. [๑๘ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดสมุทรปราการ. โครงสร้างองค์กรปกครองท้องถิ่นใน
จังหวัดสมุทรปราการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://www.ts-local.com/demo
/index/](https://www.ts-local.com/demo/index/). [๒๕ มกราคม ๒๕๖๓].
- ทฤษฎีการบริหารจัดการ POCCC และหลักการจัดการองค์กรสู่ความสำเร็จ ตามแนวคิดของ. Henri
Fayo [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [https://th.hrnote.asia/
orgdevelopment/
190626-poccc-henri-fayo/](https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190626-poccc-henri-fayo/). [๒๕ มกราคม ๒๕๖๓].
- เทพ สงวนกิตติพันธ์ เทคนิคการสั่งการ. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [http://dit.dru.ac.th/home/023/
psychology/chap 8.html](http://dit.dru.ac.th/home/023/psychology/chap%208.html). [๒๕ มกราคม ๒๕๖๓].
- ข้อมูลเทศบาล พระราชบัญญัติ เทศบาล (ฉบับที่ ๑๔) พ.ศ. ๒๕๖๒ [ออนไลน์], แหล่งที่มา :
<https://www.phuketcity.go.th/news/detail/4437/data.html> [๑๕ ตุลาคม
๒๕๖๓].

(๓) สัมภาษณ์ :

- สัมภาษณ์ ดร.พัฒนาพงศ์ จงรักดี. นายกเทศมนตรีตำบลบางพลี. อำเภอบางพลี. จังหวัดสมุทรปราการ
, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.
- _____. นายสายันต์ อุ่นบางหลวง. รองนายกเทศมนตรีตำบลคลองด่าน. อำเภอบางบ่อ จังหวัด
สมุทรปราการ, ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.
- _____. นายวิฑูรย์ รุจิรกาโมทย์. ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่แทนนายกเทศมนตรีตำบลแหลมฟ้าผ่า.
อำเภอสองพระสมุทรเจดีย์ จังหวัดสมุทรปราการ, ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.
- _____. นายศิริชัย นัครา. ปลัดเทศบาลปฏิบัติหน้าที่แทนนายกเทศมนตรีเทศบาลนคร
สมุทรปราการ. อำเภอมือง. จังหวัดสมุทรปราการ, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.
- _____. นายมณีกศักดิ์ จุลพรหม. หัวหน้าสำนักปลัดเทศนครสมุทรปราการ. อำเภอมือง. จังหวัด
สมุทรปราการ, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.
- _____. นายชเนศวร์ แห้วเพชร. หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาลตำบลบางพลี. อำเภอบางพลี. จังหวัด
สมุทรปราการ, ๒๔ ธันวาคม ๒๕๖๓.
- _____. ส.อ.ชลิต ครองยุทธ. นักวิเคราะห์นโยบายและแผนชำนาญการ. เทศบาลตำบลแพรกษา.
อำเภอมือง. จังหวัดสมุทรปราการ, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.
- _____. นางกนกพัฒน์ เขียนทอง. ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม เทศบาลตำบล
แหลมฟ้าผ่า. อำเภอสองพระสมุทรเจดีย์. จังหวัดสมุทรปราการ. ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สัมภาษณ์. ดร.สิงห์คำ มณีจันสุข. นายกสมาคมคนพิการจังหวัดสมุทรปราการ, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . นายมนตรี ศรีทอง. ผู้พิพากษาสมทบศาลแรงงานจังหวัดสมุทรปราการ, ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . นางสาววินัส โฉมทอง. หัวหน้าแผนกวิชาการบัญชีวิทยาลัยเทคนิคกาญจนาภิเษกสมุทรปราการ, ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . พระครูวิมลศุภการ (สัมฤทธิ์ จันทโน) ดร. เจ้าอาวาสวัดด่านสำโรง เจ้าคณะอำเภอเมืองสมุทรปราการ, ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . พระครูปลัดชัชวาลย์ อนาโย ดร. เจ้าอาวาสวัดแหลม ตำบลบางหญ้าแพรก อำเภอพระประแดง จังหวัดสมุทรปราการ, ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . พระจรรยา จันทุปโม ดร. อาจารย์สอนหลักสูตรครูสมาธิสาขา ๖ วัดบางโกลนใน ตำบลบางโกลน อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ, ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๙ มกราคม ๒๕๖๓.
 _____ . รศ.ดร.สุรินทร์ นียมางกูร. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.
 _____ . รศ.ดร.สมาน งานสนิท. อาจารย์ประจำภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๐ มกราคม ๒๕๖๓.

๒. ภาษาอังกฤษ

1.Primary Sources

2.Secondary Sources

(I) Books:

- Adele B Lynn. **THE EQ Difference: a powerful program for putting emotional intelligence to work.** New York. NY: Amacom, 2005.
- Andriopoulos. Constantine A. **Mind stretching grounded theory for enhancing organizational creativity.** Doctoral dissertation. University of Strathclyde, 2019.
- Assael H. **Consumer behavior and marketing action.** (6th ed.). Ohio: South Western College, 2005.
- Barnard. C.J. **Education for Executive in Reading in Human Relations.** Edited by Dobin Robert. New Jersey: Prentice-Hall, 2011.
- Buzan T, **The power social intelligence.** Welling borough, England : Thorsons, 2012.
- Cattell Ramond B. Manual for jr – sr. High school. **Personality Questionnaire “HSP”** From A. Ullinos: Institute for Personality and ability Testing, 2010.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Corey Gerald. **Theory & Practice of Group Counseling**. 5th ed. Thomson Brooks/Cole, 2015.
- David Mc Clelland. "**Business Drive and National Achievement**". Hayward Business Review. Harward University, 2008.
- Dobrin J.A. **Leadership: Research Findings**. Practice and Skills. Englewood Cliffs. NJ: Houghton Mifflin, 2012.
- Donohew L. & Tipton. L. A. **conceptual model of information seeking**. avoiding. and processing. Beverly Hills: Sage, 2010.
- Downing. J. & Thrakrey. D. **Reading and Readiness**. London: University of London Press, 2013.
- Everard Bertie & Morris. Geoffrey. **Effective School Managemen**. 2nd ed. London: Paul Chapman,2004 .
- Gary A. Yukl. Leadership in. **Organization 2nd ed**. New Jersey: Prentice Hall, 2010.
- Germain M. I. **Development and preliminary validation of a psychometric measure of expertise: the generalized expertise measure**. Unpublished doctoral dissertation. Barry University. Florida, 2006.
- Goleman Daniel. **The difference kinds of empathy**. New York: Bantam Books, 2007.
- Good C. V, **Diction of Education**, (New York: McGraw-Hill, 2020), p. 525.
- Guskey Thomas R. **Evaluating Professional Development**. California: Corwin Press, 2013.
- Henri Fayol. **Industrial and General Administration**. New York: Mc Grew Hill., 2016.
- Hersey P Blanchard. K.H and Johnson. **D.E Management of Organization Behavior**. 7th ed. Englewood Cliff's NJ: Prentice-Hall., 2012.
- Lafrance's G. R. **Psychology for Teaching**. California: Woods Worth Publishing Company, 2016.
- Linton R. **The study of man**. New York: D. Appleton Century, 2007.
- Majaro Simon. **Managing ideas for profit: The creative gap**. London. United Kingdom: McGraw-Hill, 2012.
- Moorman. C. Deshpande. R. & Zaltman G. **Relationships between Providers and user of Market Research**. Journal of Marketing, 2010.
- Morgan. & Hunt. **The Commitment - Trust Theory of Relationship Marketing**. Journal of Marketing, 2009.
- Nadler & Nadler. **Developing Human Resource**. 3rd ed. Jossey Bass Publisher, 2012.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Sharf S Richard. **Theories of Psychotherapy & Counseling**. Concept and Cases 2nd ed. United State of America: Brooks/Cole., 2015.

Stegmeier Diane. Innovations in office design. **The critical in fluence approach to effective work environments**. Hoboken. NJ: John Wiley & Sons, 2008.

The Lixicon Webster. **Dictionary Encycloped Edition**. The United State of American, 2008.

Trotzer James P. **The Counselor and the Group: Integrating Theory**. Training and Practice. 3rd ed. Philadelphia: Taylor & Francis, 2013.

Wayne K. Hoy. and Cecil G. **Miskel. Educational Administration: Theory-Research-Practice**. New York: McGraw – Hill, 2012.

Weinberger L. A. commonly held theories of human resource development. **Human Resource Development International**, 2006.

Williams. Wendy M. and Lana T. Yang. Organizational creativity. **Handbook of creativity**. New York: Cambridge University Press, 2014.

(II) Articles:

(III) Dissertation/Thesis/Research Paper:

(IV) Research Report:

(V) Electricinics:

COSO. **Internal Control – Integrated Framework**. Updated 2013 March: Retrived 2015 August. Available from: <http://www.coso.org/>. [20 January 2020].

Henri Fayol. **Industrial and General Administration**. New Yor: Mc-Grew Hill, 2016.

Shahrol Aman Ahmad.et. al. **BQOEI: Fundamentals of management**. UK: Prentice Hall, 2009.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาล
ในจังหวัดสมุทรปราการ

คำชี้แจง :

แบบสอบถามนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ ซึ่งการศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ในด้านการนำไปประยุกต์เพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลรวมทั้งจะเป็นพื้นฐานสำหรับการศึกษาวิจัยเชิงลึก และการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเพื่อส่งเสริมให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์แก่องค์กร คำตอบของท่านจะถือว่าเป็นความลับและไม่มีผลกระทบต่อท่านแต่ประการใด ดังนั้นใคร่ขอความกรุณาตอบแบบสอบถามให้ตรงกับความจริงของท่านให้มากที่สุดและครบทุกข้อ ผู้วิจัยขอขอบคุณท่านที่กรุณาให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถาม เพื่อเป็นข้อมูลในการวิจัยมา ณ โอกาสนี้ด้วย

แบบสอบถามแบ่งออกเป็น ๖ ตอน ดังนี้

- ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม
- ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล
- ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
- ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหาร
- ตอนที่ ๕ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม
- ตอนที่ ๖ เป็นแบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ มีลักษณะเป็นคำถามปลายเปิด (Open-ended Question) เพื่อให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้แสดงความคิดเห็นอย่างเป็นอิสระ

นายสุวรรณ์ แก้วนะ

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง : โปรดตอบแบบสอบถามโดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ที่ตรงกับสภาพความเป็นจริงของท่านเพียงข้อเดียว

๑. เพศ

ชาย

หญิง

๒. อายุ

ต่ำกว่า ๓๐ ปี

๓๐ - ๔๐ ปี

๔๑ - ๕๐ ปี

๕๑ ปีขึ้นไป

๓. ระดับการศึกษา

ต่ำกว่าปริญญาตรี

ปริญญาตรี

ปริญญาโทขึ้นไป

๔. ตำแหน่ง

ข้าราชการ

ลูกจ้างประจำ

พนักงานจ้าง

อื่น ๆ (ระบุ)

๕. รายได้ต่อเดือน

ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท

๑๐,๐๐๐ - ๒๐,๐๐๐ บาท

๒๐,๐๐๑ - ๓๐,๐๐๐ บาท

ตั้งแต่ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
มีความเฉลียวฉลาด						
๑	ผู้บริหารเป็นผู้มีสติปัญญา มีความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงาน					
๒	ผู้บริหารมีความสามารถในการพูดให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง					
๓	ผู้บริหารมีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายขององค์กรไว้อย่างชัดเจน					
มีความพร้อม						
๑	ผู้บริหารมีการเตรียมความพร้อมก่อนที่จะลงมือปฏิบัติงาน					
๒	ผู้บริหารมีความพร้อมในการแก้ปัญหาตามสภาพทางเศรษฐกิจ และมีความพอเพียง					
๓	ผู้บริหารมีความคิดอย่างมีเหตุมีผลกล้าตัดสินใจ เพื่อความพร้อมในการแก้ปัญหา					
มีความเข้าใจในงาน						
๑	ผู้บริหารได้จัดการฝึกอบรมเพื่อให้สามารถใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ในการทำงานได้อย่างถูกต้อง					
๒	ผู้บริหารได้ให้คำแนะนำผู้ร่วมงานเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงาน					
๓	ผู้บริหารสามารถนำความรู้มาสังเคราะห์เพื่อความเข้าใจในการบริหารงานได้อย่างถูกต้อง					

ลำดับที่	คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
มีความริเริ่มและมุ่งมั่น						
๑	หน่วยงานของท่านจัดโครงการให้บุคลากรได้ประชุมสัมมนาเพื่อหาแนวคิดและวิธีการพัฒนาตนเองให้ทันเทคโนโลยีใหม่ ๆ เสมอ					
๒	หน่วยงานของท่านมีการพัฒนาศักยภาพบุคลากรให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับอย่างต่อเนื่อง					
๓	หน่วยงานของท่านจัดกิจกรรมเพื่อให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นที่จะพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน					
มีความเชื่อมั่นในตนเอง						
๑	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถใช้กำลังคนที่มีอยู่ปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย					
๒	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในตนเองในการบริหารงบประมาณให้ตรวจสอบได้ตลอด					
๓	ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นที่จะส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานเต็มความสามารถ					
มีความรับผิดชอบ						
๑	ผู้บริหารเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเอง					
๒	ผู้บริหารมีความซื่อสัตย์ในการทำหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี					
๓	ผู้บริหารยอมรับผลของการกระทำของตนเองในการปฏิบัติงานโดยคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวม					
มีความสามารถในการควบคุม						
๑	ผู้บริหารวางตัวเป็นกลางเสมอต้นเสมอปลายในการควบคุมงาน					
๒	ผู้บริหารปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้หลักความยุติธรรม					
๓	ผู้บริหารพิจารณาความดีความชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความเที่ยงตรงมีเหตุผล					

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การทำความรู้จักตนเอง						
๑	ผู้นำประพฤติปฏิบัติตนเปิดเผย ทั้งกาย วาจา ใจ ต่อตนเองและผู้อื่น					
๒	ผู้นำปฏิบัติหน้าที่การงาน ตรงไปตรงมาสามารถตรวจสอบได้					
๓	ผู้นำมีความเสียสละอุทิศตนและประโยชน์ของตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
๔	ผู้นำเป็นผู้บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม แบ่งปัน เสียสละแก่ส่วนรวมเสมอ					
การสร้างวินัยในตนเอง						
๑	ผู้บริหารตระหนักในคุณค่า คุณธรรม จริยธรรม เสียสละ และซื่อสัตย์สุจริตตามครรลองคลองธรรม					
๒	ผู้บริหารเคารพสิทธิและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รวมทั้งเคารพในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์					
๓	ผู้บริหารเคารพกฎระเบียบและข้อบังคับต่าง ๆ ขององค์กร					
๔	ผู้บริหารมีวินัย ตรงต่อเวลา และความรับผิดชอบ ต่อตนเองและองค์กร					
การศึกษาที่มีการพัฒนา						
๑	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้ท่านได้เข้ารับการเรียนรู้ เพื่อให้ทันต่อเทคโนโลยีที่มีการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
๒	ผู้บริหารมีการส่งเสริมให้การศึกษาเพิ่มเติมเพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการปฏิบัติงาน					

ลำดับที่	เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การศึกษาที่มีการพัฒนา						
๓	ผู้บริหารเปิดโอกาสให้ท่านได้เข้าฝึกอบรมตามความต้องการในการปฏิบัติงานมากขึ้น					
๔	ผู้บริหารมีความกระตือรือร้นในการพัฒนาตนเองเพื่อพัฒนาศักยภาพในการบริหารองค์กร					
การแสวงหาประสบการณ์						
๑	ผู้บริหารมีนโยบายในการศึกษาดูงานนอกสถานที่อย่างสม่ำเสมอ					
๒	ผู้บริหารมีการสร้างเครือข่ายในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในงานในองค์กร					
๓	ผู้บริหารมีกิจกรรมแลกเปลี่ยนเรียนรู้เพื่อแสวงหาโอกาสในการพัฒนาประสบการณ์					
๔	ผู้บริหารมีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่มาใช้ในการบริหารงาน					
การให้คำปรึกษา						
๑	ผู้บริหารสามารถให้คำปรึกษาในเรื่องการปฏิบัติงานแก่บุคลากรอย่างสม่ำเสมอ					
๒	ผู้บริหารมีการถ่ายทอดประสบการณ์การบริหารงานในองค์กรแก่บุคลากรอย่างต่อเนื่อง					
๓	ผู้บริหารสามารถแก้ไขปัญหาในองค์กรอย่างถูกต้องเที่ยงธรรม					
๔	ผู้บริหารได้นำองค์ความรู้ที่มีอยู่ในตนมาสังเคราะห์เป็นแนวทางการบริหารงานแก่บุคลากรในองค์กร					

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความ
 คิดเห็นหรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การวางแผน						
๑	ผู้บริหารได้ร่วมกำหนดวิธีการดำเนินการในการจัดทำแผนพัฒนาเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย					
๒	ผู้บริหารมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานตามแผนงานที่กำหนด					
๓	ผู้บริหารมีการวางแผนในการจัดหาบุคลากรเข้ามาทำงานตามแผนงานที่กำหนด					
๔	ผู้บริหารมีการวางแผนการจัดทำเอกสารในการทำงานในแต่ละหน้าที่อย่างชัดเจน					
การจัดการองค์กร						
๑	ผู้บริหารมีการจัดการแบ่งงานเหมาะสมตรงตามความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน					
๒	ผู้บริหารมีการจัดหาอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานที่เหมาะสมในการปฏิบัติหน้าที่อย่างชัดเจน					
๓	ผู้บริหารให้การสนับสนุนบุคลากร ให้มีการพัฒนาการปฏิบัติงานที่มีความเจริญก้าวหน้า					
๔	ผู้บริหารจัดให้ทุกหน่วยงานสามารถทำงานในปริมาณที่เหมาะสมกับจำนวนบุคลากร					
การสั่งการ						
๑	ผู้บริหารใช้ความรู้ ความเชี่ยวชาญในการบริหารบุคคลให้เกิดประโยชน์สูงสุด					
๒	ผู้บริหารมีหลักการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเหตุผลและมีความยุติธรรม					
๓	ผู้บริหารมีวิธีการสั่งการให้แต่ละส่วนงานได้ทำงานตามความเหมาะสม					
๔	ผู้บริหารสามารถจัดการกับบุคลากรกรณีที่เกิดความผิดระเบียบการทำงาน					

ลำดับที่	เกี่ยวกับบทบาทของผู้บริหารเทศบาล	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
การประสานงาน						
๑	ผู้บริหารมีการประสานงานให้บุคลากรทำงานตรงตามความรู้ความสามารถ					
๒	ผู้บริหารมีการประสานงานให้บุคลากรทำงานตรงตามหน้าที่อย่างชัดเจน					
๓	ผู้บริหารมีการประสานงานบุคลากรให้มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเอง					
๔	ผู้บริหารมีการประสานงานให้บุคลากรปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ					
การควบคุมงาน						
๑	ผู้บริหารมีการควบคุมงานให้บุคลากรทำงานตามที่ได้รับมอบหมายมีอิสระในการตัดสินใจ					
๒	ผู้บริหารมีการควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานได้สำเร็จตามที่ตั้งเป้าไว้					
๓	ผู้บริหารมีการควบคุมงานให้บุคลากรทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย					
๔	ผู้บริหารมีการควบคุมงานให้บุคลากรปฏิบัติงานตรงตามความชำนาญ					

ตอนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักหลักสัปปุริสธรรม

คำชี้แจง : โปรดอ่านข้อความต่อไปนี้โดยละเอียด แล้วทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงความคิดเห็น หรือความรู้สึกของท่านซึ่งเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ลำดับที่	เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
เป็นผู้รู้จักเหตุ (ธัมมัญญตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลตั้งมั่น อยู่ในหลักแห่งกฎหมายให้บริการประชาชนโดยยึดหลักความถูกต้อง					
๒	ผู้นำเทศบาลปฏิบัติตามกฎระเบียบและปฏิบัติต่อประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน					
๓	ผู้นำเทศบาลความรับผิดชอบต่อหน้าที่ให้บริการประชาชน					
เป็นผู้รู้จักผล (อัตถัญญตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลสามารถยอมรับและชี้แจงได้เมื่อประชาชนมีการร้องเรียนต่อการปฏิบัติงาน					
๒	ผู้นำเทศบาลมุ่งมั่น ในการทำงานให้ถึงจุดหมายที่ประชาชนต้องการ					
๓	ผู้นำเทศบาลทราบถึงผลเสียหายที่เกิดจากการบริหารจัดการอย่างไม่ถูกต้อง					
เป็นผู้รู้จักตน (อัตตัญญตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลมีความสามารถในการให้บริการทั่วถึงทุกพื้นที่					
๒	ผู้นำเทศบาลความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเองเป็นอย่างดี					
๓	ผู้นำเทศบาลปรับตัวเข้ากับประชาชนในชุมชนได้เป็นอย่างดี					

ลำดับที่	เกี่ยวกับการปฏิบัติงานตามหลักสัปปุริสธรรม	ระดับการปฏิบัติ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
เป็นผู้รู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลมีการใช้ทรัพยากรในชุมชนให้เกิดประโยชน์อย่างสูงสุด					
๒	ผู้นำเทศบาลจัดกิจกรรมส่งเสริมหลักเศรษฐกิจพอเพียงในชุมชน					
๓	ผู้นำเทศบาลบริหารจัดการงบประมาณภายในชุมชนได้อย่างเพียงพอและทั่วถึง					
เป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลสามารถแก้ไขสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ทันที่และรู้ว่าอะไรควรทำก่อนอะไรควรทำหลัง					
๒	ผู้นำเทศบาลจัดให้มีกิจกรรมส่งเสริมความรู้ในด้านต่าง ๆ ช่วงวันหยุด					
๓	ผู้นำเทศบาลให้การดูแลความปลอดภัยในสถานการณ์ฉุกเฉินในช่วงเวลาที่เหมาะสม					
เป็นผู้รู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลให้ความช่วยเหลือตามสภาพความเดือดร้อนในชุมชน					
๒	ผู้นำเทศบาลให้บริการต้อนรับ ดูแลผู้เข้ามาศึกษาดูงานในพื้นที่เป็นอย่างดี					
๓	ผู้นำเทศบาลมีความจริงใจต่อการให้บริการกับประชาชน					
เป็นผู้รู้จักบุคคล (บุคคลัญญูตา)						
๑	ผู้นำเทศบาลมอบหมายหน้าที่ในชุมชนให้กับบุคคลที่มีความสามารถในพื้นที่					
๒	ผู้นำเทศบาลมีการจัดกิจกรรมที่บุคคลทุกคนในพื้นที่เข้าร่วม					
๓	ผู้นำเทศบาลให้ความอนุเคราะห์ดูแลผู้ด้อยโอกาส					

ตอนที่ ๖ แบบสอบถามปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตาม
หลักสี่ปรัสรรคของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑. มีความเฉลียวฉลาด

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๒. มีความพร้อม

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๓. มีความเข้าใจในงาน

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๔. มีความริเริ่มและมุ่งมั่น

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๕. มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๖. มีความรับผิดชอบ

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

๗. มีความสามารถในการควบคุมงาน

ปัญหาและอุปสรรค

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ

.....
.....
.....

ขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาใช้เวลาอันมีค่าตอบแบบสอบถามนี้



แบบสัมภาษณ์

เรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสูตรปฐพีธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์

วัน/เดือน/ปี ที่ให้สัมภาษณ์เวลา.....น.

ชื่อ/นามสกุล

อายุ ตำแหน่ง

ตอนที่ ๒ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

๑) ตามทัศนคติของท่าน ท่านจะอย่างไรเพื่อเป็นการส่งเสริม ให้ผู้นำเทศบาลของท่านเกิดการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำในเทศบาล

.....
.....
.....
.....
.....

๒) ตามทัศนคติของท่าน ท่านจะอย่างไรเพื่อเป็นการส่งเสริม ให้ผู้นำเทศบาลของท่าน เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำในเทศบาล

.....
.....
.....
.....
.....

๓) ตามทัศนคติของท่าน ท่านจะอย่างไรเพื่อเป็นการส่งเสริม การพัฒนาการบริหารของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ตอนที่ ๓ ตามทัศนคติของท่าน การปฏิบัติตามหลักสี่ปรัสรธรรม จะส่งเสริมต่อการ ให้ผู้นำเทศบาลของท่าน เกิดการพัฒนาบทบาทของผู้บริหารเทศบาล

๑) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักเหตุ จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักผล จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักตน จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของ
ผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๔) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักประมาณ จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๕) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักจักกาล จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๖) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักชุมชน จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๗) ท่านคิดว่าการปฏิบัติตามการเป็นผู้รู้จักบุคคล จะส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ
ของผู้บริหารเทศบาลได้อย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ตอนที่ ๔. ข้อเสนอแนะอื่น ๆ (ถ้ามี)

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอบคุณทุกท่านเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความกรุณาสละเวลาอันมีค่าตอบแบบสัมภาษณ์

เพื่อเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัย

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์ผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัย

ภาคผนวก ค

ผลการวิเคราะห์ค่า (Index of item Objective Congruence : IOC)

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม
(Try Out)

ภาคผนวก จ

ผลการวิเคราะห์ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability)

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
DR	353.61	1092.186	.575	.986
FC	353.51	1103.119	.526	.987
F2	353.51	1091.120	.520	.987
F3	353.42	1097.021	.702	.986
F4	353.47	1022.140	.589	.987
G1	353.37	1075.071	.607	.987
G2	353.37	1091.022	.536	.987
G3	353.47	1023.161	.530	.987
G4	353.42	1025.079	.551	.987
K1	353.27	1075.067	.717	.986
F2	353.22	1073.099	.570	.986
F3	353.22	1100.066	.611	.986
L1	353.42	1067.116	.701	.986
L2	353.32	1049.040	.707	.986
L3	353.41	1049.131	.689	.986
L4	353.30	1104.010	.540	.987
T2	353.22	1021.014	.661	.987
L3	353.11	1021.014	.711	.986
L4	353.42	1099.028	.640	.987
L2	353.02	1067.036	.754	.986
L3	353.17	1067.079	.710	.986
V1	353.27	1094.010	.662	.986
V2	353.16	1084.021	.595	.987
V3	353.11	1071.170	.569	.987
W1	352.91	1049.030	.760	.986
W2	353.20	1094.011	.701	.986

S.P.

Item-Total Statistics				
	Scale Mean if Item Deleted	Scale if Item Deleted	Corrected Item Total Correlation	Corrected Alpha if Item Deleted
M5	353.23	1097.019	.711	.986
S1	353.33	1095.014	.731	.986
S2	353.07	1087.054	.728	.986
S3	353.17	1089.010	.714	.986

S.P.

ภาคผนวก ฉ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ที่ส่งเรื่อง/รับคำสั่งฯ: ฝ่ายบริหารวิชาการ โทรเลขที่ ๒๑๕-๒๑๒-๐๐๐-๒๒๒๒
 ที่: ๒๓ ๒๐๐๒๒๒๒ ๒๒๒๒ วันที่: ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง: ขออนุมัติบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

เรียน: นายสมชาย ใจดี ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารวิชาการ

เรียน: นายสมชาย ใจดี ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารวิชาการ ๒๐๐๒๒๒๒๒๒
 ในที่นี้ขอแจ้งให้ทราบว่า ตามที่ฝ่ายบริหารวิชาการ ได้ดำเนินการขออนุมัติบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ตามที่ฝ่ายบริหารวิชาการ ได้ดำเนินการขออนุมัติบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

การดำเนินการดังกล่าวนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(Signature)
 นายสมชาย ใจดี
 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ
 สำนักงานบริหารวิชาการ

(Signature)
 นายสมชาย ใจดี
 ๒๒ มี.ค. ๒๕๖๓

ผู้รับทราบ: นายสมชาย ใจดี
 โทรเลขที่ ๒๐๐๒๒๒๒ ๒๒๒๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ที่ส่งเรื่อง/รับคำสั่งฯ: ฝ่ายบริหารวิชาการ โทรเลขที่ ๒๑๕-๒๑๒-๐๐๐-๒๒๒๒
 ที่: ๒๓ ๒๐๐๒๒๒๒ ๒๒๒๒ วันที่: ๒๒ มีนาคม ๒๕๖๓

เรื่อง: ขออนุมัติบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

เรียน: นายสมชาย ใจดี ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารวิชาการ

เรียน: นายสมชาย ใจดี ผู้อำนวยการ ฝ่ายบริหารวิชาการ ๒๐๐๒๒๒๒๒๒
 ในที่นี้ขอแจ้งให้ทราบว่า ตามที่ฝ่ายบริหารวิชาการ ได้ดำเนินการขออนุมัติบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ ตามที่ฝ่ายบริหารวิชาการ ได้ดำเนินการขออนุมัติบุคลากรไปปฏิบัติงานในต่างประเทศ

การดำเนินการดังกล่าวนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในต่างประเทศ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

(Signature)
 นายสมชาย ใจดี
 ผู้อำนวยการฝ่ายบริหารวิชาการ
 สำนักงานบริหารวิชาการ

ผู้รับทราบ: นายสมชาย ใจดี
 โทรเลขที่ ๒๐๐๒๒๒๒ ๒๒๒๒

ภาคผนวก ซ
ประมวลภาพจากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ



สัมภาษณ์: ดร.พัฒนาพงศ์ จงรักดี
ตำแหน่ง: นายกเทศมนตรีตำบลบางพลี
สัมภาษณ์ที่: เทศบาลตำบลบางพลี
วันที่: ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์: นายสายันต์ อุ๋นบางหลวง
ตำแหน่ง: รองนายกเทศมนตรีตำบลคลองด่าน
สัมภาษณ์ที่: เทศบาลตำบลคลองด่าน
วันที่: ๑๔ มกราคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์: นายวิฑูรย์ รุจิรกาโมทย์
ตำแหน่ง: ปลัดเทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า
สัมภาษณ์ที่: ตำบลแหลมฟ้าผ่า
วันที่: ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔



สัมภาษณ์: นายศิริชัย นัครา
ตำแหน่ง: ปลัดเทศบาลนครสมุทรปราการ
สัมภาษณ์ที่: เทศบาลนครสมุทรปราการ
วันที่: ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์: นายมณีศักดิ์ จุลพรหม
ตำแหน่ง: หัวหน้าสำนักปลัดเทศนคร
สมุทรปราการ
สัมภาษณ์ที่: เทศนครสมุทรปราการ
วันที่: ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์: นายชเนศวร์ แห้วเพชร
ตำแหน่ง: หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล
ตำบลบางพลี
สัมภาษณ์ที่: เทศบาลตำบลบางพลี
วันที่: ๑๔ ธันวาคม ๒๕๖๓



สัมภาษณ์: ส.อ.ชลิต ครองยุทธ
ตำแหน่ง: นักวิเคราะห์นโยบายและ
แผนชำนาญการ
สัมภาษณ์ที่: เทศบาลตำบลแพรกษา
วันที่: ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: นางกนกพัฒน์ เขียนทอง
ตำแหน่ง: ผู้อำนวยการกองสาธารณสุขและ
สิ่งแวดล้อม
สัมภาษณ์ที่: เทศบาลตำบลแหลมฟ้าผ่า
วันที่: ๑๔ มกราคม ๒๕๖๔.



สัมภาษณ์: ดร.สิงห์คำ มณีจันสุข
ตำแหน่ง: นายกสมาคมคนพิการจังหวัด
สมุทรปราการ
สัมภาษณ์ที่: สมาคมคนพิการ
วันที่: ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: นายมนตรี ศรีทอง
ตำแหน่ง: ผู้พิพากษาสมทบศาลแรงงานจังหวัด
สมุทรปราการ
สัมภาษณ์ที่: จังหวัดสมุทรปราการ
วันที่: ๒๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: นางสาววินัส โฉมทอง
ตำแหน่ง: หัวหน้าแผนกบัญชีวิทยาลัยเทคนิค
กาญจนนาภิเษก
สัมภาษณ์ที่: วิทยาลัยเทคนิคกาญจนนาภิเษก
วันที่: ๒๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: พระครูวิมลศุภการ
(สัมฤทธิ์ จันทโน) ดร.
ตำแหน่ง: เจ้าอาวาสวัดด่านสำโรง
สัมภาษณ์ที่: วัดด่านสำโรง
วันที่: ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: พระครูปลัดชัชวาลย์ อนาโลโย ดร.
ตำแหน่ง: เจ้าอาวาสวัดแหลม
สัมภาษณ์ที่: วัดแหลม
วันที่: ๑๖ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: พระจรรุญ จนฑูปโม ดร.
ตำแหน่ง: อาจารย์สอนหลักสูตรครูสมาธิ
สัมภาษณ์ที่: วัดบางโกลนใน
วันที่: ๓๐ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง
ตำแหน่ง: อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์
คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
สัมภาษณ์ที่: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
วันที่: ๑๙ มกราคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: รศ.ดร.สุรินทร์ นียมางกูร
 ตำแหน่ง: อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์
 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 สัมภาษณ์ที่: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วันที่: ๑๕ ธันวาคม ๒๕๖๓.



สัมภาษณ์: รศ.ดร.สมาน งานสนิท
 ตำแหน่ง: อาจารย์ประจำหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตร์ ภาควิชารัฐศาสตร์
 คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 สัมภาษณ์ที่: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 วันที่: ๒๐ มกราคม ๒๕๖๔

ภาคผนวก ฅ

หนังสือขอความอนุเคราะห์ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงคุณภาพ

ภาคผนวก ญ
ประมวลภาพจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (FOCUS GROUP DISCUSSION)



ประวัติผู้วิจัย



- ชื่อ - นามสกุล : นาย สุวรรณ แก้วณะ
: Mr. Suwan Kaewna
- วันเกิด : ๐๙ ธันวาคม ๒๕๑๐
- สถานที่เกิด : ๙ หมู่ ๑ ตำบลป่าชิง อำเภोजะนะ จังหวัดสงขลา ๙๐๑๓๐
- วุฒิการศึกษา
พ.ศ. ๒๕๒๖ : วิทยาศาสตรบัณฑิต เทคโนโลยีอุตสาหกรรม
(เทคโนโลยีการผลิต) มหาวิทยาลัยราชภัฏราชนครินทร์
- พ.ศ. ๒๕๖๒ : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย
- พ.ศ. ๒๕๖๔ : ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
- ตำแหน่งหน้าที่
พ.ศ. ๒๕๕๒ ถึงปัจจุบัน : กรรมการผู้จัดการ บริษัท ส.พัฒนา เมทอลเวิร์ค จำกัด
- ผลงานทางวิชาการ : **งานวิจัย**
-นายสุวรรณ แก้วณะ “การบริหารจัดการการใช้แรงงานต่างด้าว
ของผู้ประกอบการในอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ”
สารนิพนธ์. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๒.
-นายสุวรรณ แก้วณะ “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ”
ดุษฎีนิพนธ์. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๖๔.
- : **บทความวิจัย**
-นายสุวรรณ แก้วณะ “การบริหารจัดการการใช้แรงงานต่างด้าว
ของผู้ประกอบการในอำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ”
วารสาร มจร การพัฒนาสังคม. ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๑
(มกราคม - เมษายน ๒๕๖๒)
-นายสุวรรณ แก้วณะ “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมของผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดสมุทรปราการ”
วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๓
(กรกฎาคม - กันยายน ๒๕๖๔)

: **บทความวิชาการ**

-นายสุวรรณ์ แก้วนะ “รูปแบบการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนที่ดี”

วารสาร มจร การพัฒนาสังคม.

ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - เมษายน ๒๕๖๔)

-นายสุวรรณ์ แก้วนะ. “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักพุทธธรรม”

วารสารพุทธจักร ฉบับพิเศษ. เนื่องในในสัมมนา วิชาการระดับนานาชาติ ณ มหาวิทยาลัยพระพุทธรศาสนาสิหนุราช ประเทศกัมพูชา ๒๗ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๔ (International Seminar,Buddhist Sihanouk Raja University Cambodia, March 27, 2021).

-นายสุวรรณ์ แก้วนะ. “การนำหลักพุทธธรรมมาใช้ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์กร”

วารสาร มจร สังคมศาสตร์ปริทรรศน์

ปีที่ ๑๐ ฉบับที่ ๑ (มกราคม - มีนาคม ๒๕๖๔)

ที่อยู่ปัจจุบัน

: ๙๙/๑๒๔ หมู่ ๑๑ ตำบลบางปลา อำเภอบางพลี จังหวัดสมุทรปราการ ๑๐๕๔๐ โทร ๐๘๑-๙๐๕-๓๓๕๑
Email. s. pattana-sw@hotmail.com