



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง
LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGY OF MUNICIPALITY EXECUTIVES
AT THE LOWER NORTHEAST REGION OF THAILAND

นายศุภณัฐ เจริญสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๘



กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล
ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGY OF MUNICIPALITY EXECUTIVES
AT THE LOWER NORTHEAST REGION OF THAILAND

นายศุภณัฐ เจริญสุข

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๘

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



LEADERSHIP DEVELOPMENT STRATEGY OF MUNICIPALITY EXECUTIVES
AT THE LOWER NORTHEAST REGION OF THAILAND

Mr. SUPANUT CHAROENSUK

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for the Degree of
Doctor of Philosophy
(Public Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2015

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย
เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”
เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิกร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

(พระครูสิริศรีรักษ์, ดร.)

ประพนธ์ นันทียะกุล

(รองศาสตราจารย์ ประพนธ์ นันทียะกุล)

(ศาสตราจารย์ ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

(อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต)

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

คณะกรรมการตรวจสอบบัณฑิตวิทยาลัย

อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม

ประธานกรรมการ

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายศุภณัฐ เจริญสุข)

ชื่อวิทยานิพนธ์ : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตอนล่าง

ผู้วิจัย : นายศุภณัฐ เจริญสุข

ปริญญา : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

: อาจารย์ ดร.พิเชฐ ทังโต M.A., Ph.D. (Pub. Admin.)

: ผศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม M.A., Ph.D. (Pol.Sc.)

วันที่สำเร็จการศึกษา : ๔ ธันวาคม ๒๕๕๘

บทคัดย่อ

การวิจัยมีวัตถุประสงค์ไว้ ๓ ประการได้แก่ ๑) เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรมที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและ ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ระเบียบวิธีการวิจัยเป็นการวิจัยแบบผสมระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพและการวิจัยเชิงปริมาณ การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลักจำนวน ๒๓ รูป/คน เลือกแบบเจาะจงจากผู้นำคณะสงฆ์ ผู้นำชุมชนปลัดเทศบาล นายกเทศมนตรี และนักวิชาการ/ครู ด้วยแบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง โดยการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบตัวต่อตัว วิเคราะห์ข้อมูลด้วยการพรรณนาความ ส่วนการวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลด้วยแบบสอบถาม จากกลุ่มตัวอย่างแบบชั้นภูมิ จำนวน ๔๐๐ วิเคราะห์ข้อมูลด้วย ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำได้แยกออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ๆ ได้แก่ ๑) กลยุทธ์ในการพัฒนาการครองตนยังขาดความเข้าใจตนเองในการนำทางวิสัยทัศน์ ๒) กลยุทธ์การพัฒนาการครองคนจะข้อจำกัดของภาวะผู้นำของเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนอยู่มาก และ ๓) กลยุทธ์การพัฒนาการครองงานจะมีประสบการณ์ในการบริหารงานแต่จุดแข็งต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเทศบาลจะมีความตั้งใจในการทำงานอย่างมากเพื่อการตอบสนองต่อประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ

๒. แนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลเป็นผู้ทำหน้าที่ในการชี้นำสังคมหรือองค์กรนั้นที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผน

สำหรับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ หลักสัปปริสธรรมที่เป็นธรรมของสัปปริสชน ประกอบด้วย ๗ คุณลักษณะ ๑) ธัมมัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้หลักการ ๒) อัตถัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเป้าหมาย ๓) อตตัญญตา คือ รู้จักตนเองอย่างดี ๔) มัตตัญญตา คือ ผู้นำต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะ ๕) กาลัญญตา คือ รู้จักเวลาจัดการบริหารเวลา ๖) ปริสสัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักจัดชุมชน และ ๗) ปุคคลปริปริญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตอนล่างพบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องมีการพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้หลักการบริหาร มีแผนการพัฒनावิสัยทัศน์ มีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม มีโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองและมีโครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองคนจะต้องมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิดการปรับเปลี่ยนทัศนคติ มีแผนการสื่อสารเป้าหมาย ให้ผู้รู้จักหลักของความพอดี ปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรมีแผนการพัฒนาเครือข่ายและและการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารและกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงาน พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จต้องจัดโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัฏฐาน มีแผนการจัดการองค์กรที่ทันสมัยการพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง แผนการจัดการความเสี่ยงที่สามารถจะปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดเพื่อกำหนดการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรและควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย

Dissertation Title : Leadership Development Strategy of Municipality Executives
at the Lower Northeast Region of Thailand.

Researcher : Mr. Supanut Charoensuk

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee :
Dr.Phichet Thangto B.A., M.A., Ph.d.(Public Administration)
Asst. Prof. Surapon Suyaprom, M.A., Ph.D.(Pol.Sc.)

Date of Graduation : 4 December 2015

Abstract

Objectives of this research were 1) to study the leadership development strategy of the municipality executives at the lower Northeastern region of Thailand, 2) to study the concepts, theories and Dhamma principles regarding the leadership development strategy of local administrative organization executives at and 3) to propose the ideal leadership development strategies of the municipality executives at the lower Northeastern region of Thailand.

Methodology was the mixed methods between the qualitative and quantitative researches. The qualitative research collected data from 23 key informants, purposefully selected from Sangha leaders, community leaders, municipality permanent secretaries, municipality majors and academicians using structured in-depth-interview form by face-to-face in-depth-interviewing and analyzed data by descriptive interpretation. The quantitative research collected data by questionnaires from 400 stratified samples, analyzed data with percentile, mean and standard deviation.

Findings were as follows:

1 . The general context of leadership development Strategy of the municipality executives at the lower Northeastern region of Thailand was divided into 3 categories; 1) development strategy of self management skill; the executives still lacked of self understanding in vision leadership, 2) manpower management skill development strategy; the municipality executives' skill had the weak point and 3) task management skill development strategy had strong point , for the municipality

executives had strong determination to work in order to respond to the people's satisfaction in the localities.

2 . concepts, theories and Dhammaprinciples related to the leadership development strategy of the executives of local administrative organizations were found that the executives must have specific leadership attributes in leading the organization and society, creating the confidence for subordinates, acting as the policy planner and implementing the local development as the set plan. As for the Buddhadhamma principles for leadership development was the Sappurisadhamma, the principles for good man, consisting of 7 principles; 2.1) Dhammanyuta, knowing the principles, 2.2) Attanyuta, knowing the content and target, 2.3) Attanyuta, knowing self well, 2.4) Mattanyuta, knowing moderation, 2.5) Kalanyuta, knowing time management, 2.6) Parisanyuta, knowing company or community, 2.7) Pukkalaparoparanyuta, knowing individual differences.

3. Ideal leadership development strategy of municipality executives at the lower Northeastern region of Thailand was found that the development strategy of self management skill must be for executive leadership development, vision development plan, ethical leadership development project and Dhamma practice in the monasteries for the municipality executives. Leadership development strategy for manpower management skill was that there must be thinking skill development plan, attitude adaptation, target communication plan, moderation knowing, undesirable behavior correction, human resource in organization development plan, network and communication skill development plan. Leadership development strategy for task management skill was that there must be Dhamma practice of the base of mindfulness, modern organization operation, self analytical thinking system development, timeframe applicable risk management plan, determination of organizational culture, community and network development.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ จากคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ฉบับนี้ อันประกอบด้วย ผ.ศ. ดร.สุรพล สุษะพรหม และอาจารย์ ดร.พิเชษฐ์ ทั้งโต ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขวิทยานิพนธ์จนสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณคณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ทุก รูป/ท่าน ที่ได้ให้ข้อเสนอแนะในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้มีความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

ขอกราบนำสการขอบพระเดชคุณพระธรรมโมลี,ดร. รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, พระครูวิริยธรรมานุสาสก์,ดร., ผู้บริหารเทศบาลเมืองทุกแห่งในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผู้นำทางการศึกษา ผู้นำชุมชน ทุกท่านที่ไม่ได้เอ่ยนามที่ได้เมตตาให้ข้อมูลแก่ผู้วิจัยด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ พระสุธีวรญาณ,รศ.ดร. อติตรงอธิการวิทยาเขตนครราชสีมา ที่ได้อนุมัติให้ลาศึกษา และให้กำลังใจแก่ผู้ทำวิทยานิพนธ์ด้วยดีมาตลอด ส่วนที่จะลืมนมิได้ คุณบิดา มารดา (พ่อสุที และแม่มนต์ เจริญสุข) ผู้มีพระคุณมากมายสุดจะพรรณนาได้ ขอบคุณภรรยา (สมคิด เจริญสุข) และครอบครัวที่คอยให้การสนับสนุนและให้กำลังใจเสมอมา ขอบคุณเพื่อนๆทุกคนที่คอยให้ความช่วยเหลือต่างๆในวิทยานิพนธ์ครั้งนี้

ขอขอบคุณมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยซึ่งเป็นสถาบันที่ประสิทธิ์ประสาทความรู้การศึกษาระดับปริญญาเอก คณะสังคมศาสตร์ สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ขอขอบพระคุณ ผ.ศ.ดร.สุรพล สุษะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธและสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ขอขอบคุณเจ้าหน้าที่ห้องสมุด และคณาจารย์ทุกท่านที่ให้การอบรมสั่งสอนให้ความรู้ในระดับดุขุภักดิ์

นายศุภณัฐ เจริญสุข

๔ ธันวาคม ๒๕๕๘

สารบัญ

เรื่อง	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	จ
สารบัญ	ฉ
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภาพ	ต
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฎ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๔
๑.๓ ปัญหาการวิจัย	๕
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๕
๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๖
๑.๖ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๗
บทที่ ๒ เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	๘
๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๕
๒.๓ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๕๑
๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาล	๗๗
๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๑๐๓
๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๒๒
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๓
๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๒๔
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๗
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๐
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๓๑

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง		หน้า
บทที่ ๔	ผลการวิจัย	
๔.๑	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ	๑๓๓
๔.๒	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ	๑๕๗
๔.๓	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ	๑๗๗
๔.๔	ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	๒๐๓
๔.๕	ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ	๒๑๘
๔.๖	องค์ความรู้จากการวิจัย	๒๒๑
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ	
๕.๑	สรุปผลการวิจัย	๒๒๘
๕.๒	อภิปรายผล	๒๓๒
๕.๓	ข้อเสนอแนะ	๒๓๘
บรรณานุกรม		๒๔๐
ภาคผนวก		
ภาคผนวก ก	หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลตรวจสอบความเที่ยงตรง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลการวิจัย	๒๕๑
ภาคผนวก ข	เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๒๖๔
ภาคผนวก ค	ผลการคัดชั้นความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามเพื่อการวิจัย ผลการหาความเชื่อมั่นการทดลองใช้เครื่องมือ (Try-Out	๒๗๓
ภาคผนวก ง	ประมวลภาพการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก	๒๗๗
ประวัติผู้วิจัย		๒๙๒

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	ตารางแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์	๑๑
๒.๒	ตารางแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	๑๙
๒.๓	ตารางแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	๒๓
๒.๔	ตารางแนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ	๓๔
๒.๕	ตารางแนวคิด และทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำแบบตะวันตก	๔๐
๒.๖	ตารางแนวคิด และทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนา	๕๑
๒.๗	แนวคิด และทฤษฎีตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา	๕๒
๒.๘	ตารางงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์	๑๐๖
๒.๙	ตารางงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๑๒
๒.๑๐	ตารางงานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ	๑๑๘
๓.๑	ตารางแสดงขนาดของตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้นของประชากรเทศบาลเมือง ทั้งหมด ๙ แห่ง	๑๒๖
๔.๑	ตารางแสดงวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตน เชิงพุทธ	๑๕๕
๔.๒	ตารางแสดงเป้าประสงค์หลัก และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ	๑๕๖
๔.๓	ตารางสรุปความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ	๑๕๗
๔.๔	ตารางแสดงวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคน เชิงพุทธ	๑๗๕
๔.๕	ตารางแสดงเป้าประสงค์และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ	๑๗๖
๔.๖	ตารางสรุปความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ	๑๗๗
๔.๗	ตารางแสดงวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงาน เชิงพุทธ	๑๙๙
๔.๘	ตารางแสดงเป้าประสงค์และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การ พัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ	๒๐๐

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๙	ตารางสรุปความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ	๒๐๐
๔.๑๐	สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๒๐๔
๔.๑๑	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ โดยภาพรวม	๒๐๕
๔.๑๒	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านธัมมัญญดา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ	๒๐๕
๔.๑๓	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านอัตถัญญดา : ความเป็นผู้รู้จักผล	๒๐๖
๔.๑๔	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านอัตตัญญดา : ความเป็นผู้รู้จักตน	๒๐๖
๔.๑๕	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านมัตตัญญดา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ	๒๐๗
๔.๑๖	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านกาลัญญดา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะที่ควร	๒๐๘
๔.๑๗	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านปริสัณญดา : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม	๒๐๘
๔.๑๘	ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านปุคคปิโรปรัญญดา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน	๒๐๙

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่		หน้า
๒.๑	แสดงเงื่อนไขในการจัดตั้งเทศบาลและประเภทของเทศบาล	๙๘
๒.๒	แสดงโครงสร้างและการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล	๙๙
๒.๓	เทศบาลตำบล ตาม พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๔๓	๑๐๐
๒.๔	เทศบาลนคร / เทศบาลเมือง ตาม พ.ร.บ.เทศบาล (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๔๓	๑๐๐
๒.๕	แสดงวิธีการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาล)	๑๐๑
๒.๖	แสดงการกำกับดูแลองค์กรและบุคคล	๑๐๒
๒.๗	แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำที่พึงประสงค์ของ ผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	๑๒๒
๔.๑	แผนภาพการสังเคราะห์ข้อมูลเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำของผู้บริหาร เทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	๒๑๖
๔.๒	แสดงองค์ความรู้จากการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำของผู้บริหาร เทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง	๒๒๓

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

การใช้อักษรย่อ

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยได้ใช้คัมภีร์พระไตรปิฎกมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพระไตรปิฎกภาษาไทยฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยพ.ศ. ๒๕๓๙ ในการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยใช้ชื่อย่อและคำเต็ม ชื่อของพระคัมภีร์พระไตรปิฎก อรรถกถาพระสูตรตันตปิฎก และอรรถกถาธรรมบท ดังต่อไปนี้.

คัมภีร์พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทยในวิทยานิพนธ์นี้ ผู้วิจัยใช้อ้างอิงแบบ ๔ ตอน คือ ชื่อย่อคัมภีร์/เล่ม/ข้อ/หน้า เช่น อง.สตตก.(ไทย) ๒๓ / ๖๕ / ๑๔๓. หมายถึง สูตรตันตปิฎก องคุดตินิกาย สตตกนิบาต เล่มที่ ๒๓ (ภาษาไทย) ข้อที่ ๖๕ หน้าที่ ๑๔๓ เป็นต้น

คำย่อ	ชื่อคัมภีร์	ฉบับภาษา
พระวินัยปิฎก		
วิ.มหา. (ไทย)	: พระวินัยปิฎก มหาวิภังค์	(ภาษาไทย)
พระสูตรตันตปิฎก		
ขุ.ชา. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก ขุททกนิกาย จตุกกนิบาต ชาดก	(ภาษาไทย)
ที.ม. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย ปาฏิวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ส. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก ทีฆนิกาย สลัคนิชาตวรรค	(ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มูลปัณณาสก	(ภาษาไทย)
ม.ม. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ม.อ. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก มัชฌิมนิกาย อุปริปัณณาสก	(ภาษาไทย)
ส.ม. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ส.ส. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก สังยุตตนิกาย สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ติก. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก องคุดตินิกาย ตีกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก องคุดตินิกาย จตุกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญจก. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก องคุดตินิกาย ปญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.สตตก. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก องคุดตินิกาย สตตกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.อฏฐก. (ไทย)	: สูตรตันตปิฎก องคุดตินิกาย อฏฐกนิบาต	(ภาษาไทย)
อรรถกถาพระสูตรตันตปิฎก		
ม.ม.อ. (ไทย)	: มัชฌิมนิกาย ปปัญจสุทนี มูลปัณณาสก์อรรถกถา	(ภาษาไทย)

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญ

การประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ จนถึงรัฐธรรมนูญปัจจุบัน พุทธศักราช ๒๕๕๐ ได้เกิดการปฏิรูปการเมืองภายใต้การปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข โดยรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ มีบทบัญญัติเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น หรือการบริหารท้องถิ่นระบุไว้หลายมาตรา คือ มาตรา ๒๘๒ ถึงมาตรา ๒๙๐ โดยบทบัญญัติดังกล่าวได้สนับสนุนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต่อมาเมื่อมีการประกาศใช้รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐^๑ หมวด ๑๔ การปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา ๒๘๑ ถึงมาตรา ๒๙๐ ก็ยังคงเจตนารมณ์ที่จะมุ่งกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพิ่มจากเดิมอีกหลายประการ เช่นมาตรา ๒๘๑ ระบุว่า “รัฐจะต้องให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่” มาตรา ๒๘๒ ระบุว่า “การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นและเท่าที่มีหลักเกณฑ์ วิธีการ และเงื่อนไขที่ชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม ให้มีการกำหนดมาตรฐานกลางเพื่อเป็นแนวทางให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเลือกไปปฏิบัติได้เองโดยคำนึงถึงความเหมาะสมและความแตกต่างในระดับของการพัฒนาและประสิทธิภาพในการบริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละรูปแบบ โดยไม่กระทบต่อความสามารถในการตัดสินใจดำเนินงานตามความต้องการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งจัดให้มีกลไกการตรวจสอบการดำเนินงานโดยประมาณเป็นหลัก” มาตรา ๒๘๓ ระบุว่า “องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไป ในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีอิสระในการกำหนดนโยบายการบริหารจัดการบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

^๑ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา, เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐.

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สำคัญหน่วยหนึ่ง คือ “เทศบาล” ซึ่งถือเป็นรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดีที่สุดของประเทศไทยเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เก่าแก่ของไทย มีวิวัฒนาการสืบต่อกันมาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๖๑ ในสมัยรัชกาล ที่ ๖ ซึ่งทรงดำริตั้ง “ดุสิตธานี” ขึ้นเป็นครั้งแรก อีกทั้งรัฐบาลหลายยุคหลายสมัยเน้นถึงความสำคัญของเทศบาลเสมอมา จะเห็นได้จากการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ อย่างต่อเนื่องจนถึงปัจจุบัน เป็นฉบับที่ ๑๒ (พ.ศ. ๒๕๔๖) นอกจากนี้ยังเป็นสถานที่ฝึกหัดหรือปูพื้นฐานทางการเมืองของรัฐบาล เป็นหน่วยที่ให้บริการสาธารณะที่ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาลเป็นการบริการสาธารณะ (Public Service) ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเลือกตั้งโดยตรงเป็นที่คาดหวังกันว่า การบริหารและการจัดการ (Management and Administration) ของเทศบาลในยุคปัจจุบันมีแนวโน้มที่แตกต่างจากอดีต ต้องมีลักษณะเป็นบริการสาธารณะที่มีประสิทธิภาพ รวดเร็ว คล่องตัว ใกล้ชิด ทัวถึง โปร่งใส ตรวจสอบได้ หรือเป็นองค์กรที่มีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการที่แท้จริงของประชาชน^๒

ดังนั้นรูปแบบและโครงสร้างของการบริหารงานของเทศบาลมีลักษณะที่ประชาชนในท้องถิ่นเป็นเจ้าของหน่วยงาน (of local people) เป็นหน่วยงานที่บริหารโดยประชาชนในท้องถิ่นเอง (by local people) และเป็นหน่วยงานที่บริหารงานเพื่อผลประโยชน์ของประชาชนส่วนรวมในท้องถิ่น (for local people) รวมตลอดถึงการมีฐานะเป็นนิติบุคคล การมีองค์ประกอบของโครงสร้างองค์กรที่ปกครองด้วย ๒ ฝ่าย ได้แก่ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายนิติบัญญัติ ที่ต่างก็มาจาก การเลือกตั้งของประชาชน (Popular Vote) โดยมาจากการเลือกตั้งโดยตรง (Direct Election) ของประชาชน การมีงบประมาณหรือรายได้ของตนเอง มีอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนดของตนเองได้อย่างอิสระ (Autonomy) ภายในเขตพื้นที่ของเทศบาล การมีระบบบริหารงานบุคคลของตนเองถือเป็นจุดแข็งของการบริหารงานเทศบาล แต่สิ่งเหล่านี้ก็ยังมีปัญหาหรือมีการตั้งคำถามที่ยังต้องการคำตอบอีกหลายๆ เรื่อง เช่น ประสิทธิภาพของการจัดบริการสาธารณะที่เทศบาลดำเนินการจะมีคุณภาพเท่าเทียมหรือดีกว่าที่รัฐจัดให้หรือไม่ ผลจากการวิจัยยังพบว่า บุคลากรของท้องถิ่น ไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร เช่น บุคลากรฝ่ายการเมือง ทั้งฝ่ายบริหารและฝ่ายนิติบัญญัติของเทศบาลที่มาจากการเลือกตั้งบางส่วนเข้าสู่ตำแหน่งอย่างไม่บริสุทธิ์ยุติธรรม มาจากการซื้อเสียงหรือการใช้อิทธิพล เมื่อเสียเงินจนได้เข้ามาแล้วก็ใช้เทศบาลเป็นสถานที่ประกอบธุรกิจ เช่น ประมูลรับเหมาก่อสร้าง จัดซื้อจัดจ้างรับจ้างติดต่อยกย้ายหรือวิ่งเต้นล้มคดีความเพื่อถอนทุนคืน และหากำไรสำหรับการเลือกตั้งในคราวต่อไป ฝ่ายการเมืองบางคนใช้เทศบาลเป็นทางผ่านเพื่อก้าวไปสู่การเมืองในระดับประเทศหรือใช้เป็นสนามการเมืองแบบงานชั่วคราวหรืองานอดิเรก หรือเห็นว่าเทศบาลเป็นสถานที่ที่ต้องยึดครองให้ได้เพื่อช่วยส่งเสริมและปกป้องคุ้มครองธุรกิจของตนเองและญาติพี่น้อง รวมทั้งระดับความรู้ที่

^๒ ชูวงศ์ ฉายะบุตร, การปกครองท้องถิ่นไทย, (พิมพ์ลักษณ์ กรุงเทพมหานคร : สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์ จุฬาฯ, ๒๕๓๙), หน้า ๓.

หลากหลาย คือ ตั้งแต่ ประถมศึกษาปีที่ ๔ ขึ้นไป ถึง ประกาศนียบัตรวิชาชีพ และประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง เป็นจำนวนมาก และระดับปริญญาตรีถึงปริญญาเอกมีบ้างแต่มีจำนวนน้อย และส่วนใหญ่ไม่มีความรู้ด้านการบริหารงานของเทศบาลมาก่อน เหล่านี้ล้วนทำให้บุคลากรฝ่ายการเมืองของเทศบาลไม่มีคุณภาพเท่าที่ควร^๓ เพราะ“เทศบาล” เป็นส่วนหนึ่งของภาครัฐที่มีหน้าที่หลักในการจัดการสาธารณะ ซึ่งถูกคาดหวังจากประชาชน มีความเรียกร้องต้องการที่จะต้องตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน แต่ปัจจัยที่จะทำให้เกิดผลลัพธ์ที่คาดหวังไว้ ตัวแปรที่สำคัญที่สุด คือ ผู้นำสำหรับเทศบาลผู้บริหารสูงสุดของหน่วยงาน คือ “นายกเทศมนตรี” ปัจจุบันมาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชน

ปัญหาที่สำคัญที่เกิดจากนักการเมืองท้องถิ่นในองค์กรเทศบาล ตลอดระยะเวลากว่า ๖๐ ปี ที่ผ่านมา ตั้งแต่ก่อตั้งเทศบาล คือ ปัญหาคุณภาพและคุณสมบัติของนักการเมืองท้องถิ่นที่มีค่อนข้างต่ำ กล่าวคือ นักการเมืองท้องถิ่นขาดความรู้ ความสามารถ ในการบริหารงานเทศบาล ในเทศบาลบางแห่งมีการเล่นพรรคเล่นพวกทำให้การบริหารงานในเทศบาล บริหารงานไม่ได้เต็มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล^๔ ดังที่นักวิชาการ ได้กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกของการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคต ด้วยการกระตุ้นให้บุคคลอื่นเชื่อและยอมรับวิธีการทำงานของตน^๕ ทำหน้าที่ประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ ช่วยเหลือผู้ร่วมงาน ขจัดปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ประสานการทำงานเพื่อการบรรลุเป้าหมาย โดยทำให้วัตถุประสงค์ขององค์กรเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ ด้วยการใช้พลังอำนาจหน้าที่ที่ได้รับการยอมรับ สร้างแรงจูงใจต่อผู้ปฏิบัติงานให้ทำงานจนประสบความสำเร็จ^๖ ซึ่งการกระทำนี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำมีภาวะผู้นำ ด้วยเหตุนี้ผู้นำกับภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กัน ภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ ผักผ่อนและสร้างขึ้นมาได้ และเป็นหัวใจของความสำเร็จในทุกองค์กร ด้วยเหตุนี้ ภาวะผู้นำจึงเป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ความรุ่งเรืองขององค์กรขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำซึ่งต้องอาศัย

^๓วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๘๗.

^๔สมคิด เลิศไพฑูรย์ และ มรุต วันทนากกร, **แนวคิดว่าด้วยฝ่ายบริหารเข้มแข็งกับการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีโดยตรงในประเทศไทย, ศูนย์ศึกษาการพัฒนาประชาธิปไตย**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖), หน้า ๕๙.

^๕ธงชัย สันติวงษ์, **การบริหารงานบุคคล**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒), หน้า ๑๕๖.

^๖สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, ผู้แปล. (เดวิด เฟร็ด.ผู้แต่ง), **องค์การบริหารเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๔๕), หน้า ๖๕.

ปัจจัยช่วยส่งเสริม รวมทั้งผู้ตามด้วย^๗ผู้นำจึงต้องแสดงภาวะผู้นำด้วยความมุ่งมั่น มีมนุษยสัมพันธ์และความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับฟังและยินดีช่วยเหลือผู้อื่น มีการกำหนดโครงสร้างขององค์การและระบบการบริหรงานที่ชัดเจน สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดกำลังใจ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน^๘ซึ่งจะก่อให้เกิดความรักความสามัคคีทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ตลอดทั้งงานที่ทำก็จะประสบผลสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

พื้นที่การวิจัยทำให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาเพื่อค้นหากลยุทธ์ภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลที่จะเป็นต้นแบบของ การบริหารงานที่มีประสิทธิผลต่อเทศบาล ตลอดจนศึกษาวิจัยโดยใช้กรอบทฤษฎีทางวิชาการ เป็นแนวทางในการวิเคราะห์ภาวะผู้นำที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การของเทศบาลในประเทศไทยในยุคปัจจุบัน เพื่อนำไปบูรณาการกับการบริหารงานเทศบาลที่มีประสิทธิผล เพื่อเพิ่มมาตรฐานการบริหารงานของเทศบาลตามหลักการบริหารงานภาครัฐแนวใหม่ (New Public Management) ภายใต้บริบทของการบริหารงานตามหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งเป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้นำสามารถครองตน ครองคน ครองงาน และนำไปสู่การบูรณาการการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง อย่างแท้จริง

๒. วัตถุประสงค์การวิจัย

๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

๒.๒ เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๓ เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

^๗Owens, P. E. Learning from Youth: Their Vision for a Community Park. Old World – New Ideas, 32nd Annual Conference of the Environmental Design, (Research Association, 2001), p. 237.

^๘Dimmock, C. & Walker, A. School leadership in context – societal and organizational cultures. In T. Bush and L. Bell (Eds.). The principles and practice of educational management. (London: Paul Chapman, 2002), p. 69.

๓. ปัญหาที่ต้องการทราบ

๓.๑ สภาพการพัฒนากาฐาผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างเป็นอย่างไร

๓.๒ แนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนากาฐาผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร

๓.๓ กลยุทธ์การพัฒนากาฐาผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างเป็นอย่างไร

๔. ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) กล่าวคือ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) กับการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ซึ่งขอบเขตดังต่อไปนี้

๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา โดยทบทวนเอกสารจาก เอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวข้องกับ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนา แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนากาฐาผู้นำ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนากาฐาผู้นำ และแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาล

๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยจำแนกได้ดังนี้

๔.๒.๑ ตัวแปรต้น ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา ประสบการณ์การทำงาน

๔.๒.๒ ตัวแปรตาม ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนากาฐาผู้นำตามหลักพุทธธรรมใน พระพุทธศาสนา คือ สปัริสัทธิธรรม ๗ ได้แก่ อัมมัญญตา รู้จักเหตุ อัตถัญญตา รู้จักผล รู้จักความหมาย อัตถัญญตา รู้จักตนเป็นผู้รู้จักตน มัตถัญญตา รู้จักประมาณเป็นผู้รู้จักประมาณ กาลัญญตา รู้จักกาล เป็นผู้รู้จักกาล ปริสัญญตา รู้จักบริษัทเป็นผู้รู้จักชุมชน และบุคคลปริปริญญตา รู้จักเลือกคบคนและ บุคคลปริปริญญตา เป็นผู้รู้จักบุคคล

๔.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ/และกลุ่มตัวอย่าง

๔.๓.๑ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ โดยการคัดเลือกแบบเจาะจง ๔ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ ผู้นำ คณะสงฆ์ จำนวน ๖ รูป กลุ่มที่ ๒ ผู้นำชุมชน จำนวน ๕ ท่าน กลุ่มที่ ๓ ผู้บริหารเทศบาล จำนวน ๘ ท่าน กลุ่มที่ ๔ นักวิชาการ/ครู จำนวน ๔ ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๒๓ รูป/คน

๔.๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ผู้บริหารเทศบาล ข้าราชการประจำ ผู้นำ ชุมชน ประชาชน และพระสงฆ์ในท้องถิ่นภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด ได้แก่ จังหวัด

นครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์จำนวน ๙ แห่ง จำนวน ๒๓๐,๕๒๖ คน^๔

๔.๓.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ ได้แก่ กลุ่มพระภิกษุจำนวน ๒ รูป กลุ่มนักวิชาการ ๖ ท่าน กลุ่มการเมืองท้องถิ่นจำนวน ๓ ท่าน รวมทั้งหมด ๑๑ รูป/คน

๔.๔ ขอบเขตด้านสถานที่ มุ่งศึกษาผู้บริหารเทศบาลเมือง ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ๔ จังหวัด ได้แก่ จังหวัดนครราชสีมา จังหวัดชัยภูมิ จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดสุรินทร์

๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจะทำการศึกษาวิจัย ตั้งแต่เดือน มีนาคม พ.ศ.๒๕๕๖ ถึงเดือนพฤศจิกายน พ.ศ. ๒๕๕๗ รวมระยะเวลา ๑๐ เดือน

๕. นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เทศบาลเมืองภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการผู้ร่วมงานเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้ร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกันและมอบอำนาจแก่ผู้ร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมของกลุ่ม ของผู้บริหาร เทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ผู้บริหารเทศบาล หมายถึง ผู้บริหารเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ที่สามารถจัดการกระบวนการของการทำงานและการใช้ทรัพยากรเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยมีการวางแผน การจัดองค์กร การสั่งการ และการควบคุม เพื่อเป็นเครื่องมือในการบริหาร ความสามารถของผู้บริหาร สามารถวัดได้จากประสิทธิผลและประสิทธิภาพของงานที่เกิดขึ้นซึ่งในที่นี้หมายถึงผู้บริหารเทศบาลเมือง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด ได้แก่ ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์

ผู้นำชุมชน หมายถึง ประธาน หรือหัวหน้ากลุ่ม หรือผู้ดำรงตำแหน่งที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเป็นผู้นำของชุมชนท้องถิ่น ชุมชนท้องถิ่นดั้งเดิมหรือชุมชนอื่นในลักษณะเดียวกันในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักสัปปุริสธรรม ๗ ธรรมที่ทำให้คนเป็นสัตบุรุษหรือ เป็นคนดี มีคุณธรรม เป็นคนเก่ง มี ๗ ประการ ด้วยกัน คือ

^๔กรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทย, "รายงานสถิติจำนวนประชากร และบ้าน ทั่วประเทศ และรายจังหวัด ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕," [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : http://stat.dopa.go.th/xstat/pop55_1.html [๑ เมษายน ๒๕๕๗].

๑. อดัมมัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเหตุแห่งการบริหารองค์กร รู้จักปรับเปลี่ยนความคิด และปรับเปลี่ยนทัศนคติของบุคลากร และการบริหารงานที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ

๒. อัถตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักเป้าหมายของตนเอง สามารถการสื่อสารเป้าหมายไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กรที่สามารถจัดการองค์กรให้ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง

๓. อัถตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักการประเมินทักษะ ศักยภาพและจริยธรรมการปฏิบัติของตนเองที่นำไปสู่การปรับทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากรให้เกิดสิ่งที่พึงประสงค์ได้ พร้อมทั้งสามารถรองรับระบบการวิเคราะห์งานเพื่อการเพิ่มประสิทธิภาพการปฏิบัติงาน

๔. มัตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักประมาณแห่งกำลังของตนเอง จนสามารถใช้ภาวะผู้นำที่มีอยู่เพื่อปรับเปลี่ยนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมบุคลากรที่ไม่พึงประสงค์ และมีความสามารถในการจัดสรรงบประมาณอย่างเหมาะสมและสอดคล้องกับการปฏิบัติงาน

๕. กาลัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักกาลสำหรับการปฏิบัติงานในองค์กร รวมทั้งการเพิ่มประสิทธิภาพด้านการจัดการเวลาเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรให้มีสมรรถนะมากขึ้นตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด

๖. ปริสสัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้จักชุมชน รู้จักศึกษาประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเองรวมทั้งการพัฒนาเครือข่ายในชุมชนเพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือแบบเครือข่ายภายในชุมชนนั้น ๆ

๗. ปุคคลปโรปรัญญตา คือ ความสามารถในการคัดเลือกบุคลากรที่จะเข้ามาทำงานด้วยตัวเองพร้อมทั้งการสร้างการปฏิสัมพันธ์ระหว่างในองค์กรอย่างมีส่วนร่วม

๖. ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๖.๑ ได้ทราบสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

๖.๒ ได้ทราบแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๖.๓ ได้ทราบกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

๖.๔ สามารถนำองค์ความรู้ของกลยุทธ์ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ได้

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

บทนี้เป็นการวิเคราะห์แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ และข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล มาเสนอไว้โดยการรวบรวมเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องผู้ศึกษาได้แบ่งเนื้อหาออกเป็น ๖ ส่วน คือ

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๓ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาล

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์เป็นอีกหนึ่งองค์ความรู้ที่ถูกนำมาใช้ในการกำหนดแนวทางสำหรับดำเนินกิจกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือประสบความสำเร็จในองค์กรต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ซึ่งหากดูการนำไปใช้จะพบการนำไปใช้ของภาคเอกชนมากกว่าภาครัฐเพราะหมายถึงกระบวนการที่ยืดหยุ่นมากกว่าภาครัฐแต่ทั้งนี้การปฏิรูประบบราชการในยุคปัจจุบันได้นำแนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์มาใช้ในการบริหารงานมากยิ่งขึ้นเพราะการปรับตัวให้สอดคล้องกับเปลี่ยนแปลงที่ทันสมัยโดยเฉพาะภาคการบริการประชาชนจึงทำให้เห็นภาคของระบบราชการมีกลยุทธ์ที่ไม่แตกต่างกับภาคเอกชนในปัจจุบันมากนัก แต่ทั้งนี้การนำไปก็ยังข้อจำกัดด้วยตัวของระบบราชการที่ยังคงเปลี่ยนแปลงไปอย่างช้าจึงไม่สอดคล้องกับแผนการพัฒนาในองค์กรของรัฐ ดังนั้น แนวคิดกลยุทธ์ที่ผู้วิจัยจะนำมาศึกษาจึงเป็นเสมือนแนวทางสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อให้สามารถมุ่งไปสู่คุณลักษณะที่สังคมต้องการหรือสังคมคาดหวังดังต่อไปนี้

๒.๑.๑ ความหมายของกลยุทธ์

มีนักวิชาการทั้งชาวไทยและชาวต่างชาติที่อธิบายกลยุทธ์ในด้านการบริหารที่แตกต่างกันตามสถานการณ์ซึ่งขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อม โดยใช้หลัก FIVE Ps หรือ ๕ Ps ดังนี้

๑) กลยุทธ์ คือ แผน (Strategy is a Plan) หมายถึง เจตนารมณ์ซึ่งเป็นสิ่งกำหนดทิศทางที่มีการกำหนดวิธีการดำเนินงานล่วงหน้าและจุดมุ่งหมายไว้อย่างชัดเจน

๒) กลยุทธ์ คือ การเดินหมาก (Strategy is a Ploy) หมายถึง การเดินเกมหรือการใช้อุบายต่อรองที่จะเอาชนะหรือรักษาความได้เปรียบในการแข่งขัน

๓) กลยุทธ์ คือ รูปแบบ (Strategy is a Pattern) หมายถึง ความมุ่งหมายที่จะนำแผนไปดำเนินงานตามเจตนารมณ์ที่กำหนดไว้

๔) กลยุทธ์ คือ ตำแหน่ง (Strategy is a Position) หมายถึง ความสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานภาพขององค์กรกับสภาพแวดล้อมเพื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องกับช่องทางที่จะดำเนินการ

๕) กลยุทธ์ คือ ความคิดเห็น (Strategy is a Perspective) หมายถึง ความคิดเห็นร่วมกันภายในองค์กรเกี่ยวกับค่านิยม วัฒนธรรมและปรัชญาต่าง ๆ เพื่อยึดถือปฏิบัติไปในแนวทางเดียวกัน^๑ เป็นการบูรณาการและการประสานการออกแบบการปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์สมรรถนะหลักขององค์กรในการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขัน ตลอดทั้งเป็นวิธีที่จะทำให้บรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวขององค์กร รวมทั้งเป็นวิธีปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าประสงค์ขององค์กร และเป็นตัวชี้วัดการบริหารขององค์กรเพื่อบรรลุผลลัพธ์ในระยะยาวในฐานะที่เป็นแผนจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรขององค์กร^๒

กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนซึ่งการที่องค์กรจะมีกลยุทธ์ที่เหมาะสมเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในระยะยาวอย่างสอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่จึงจำเป็นต้องอาศัยการวางแผนกลยุทธ์(Strategic Planning) ที่แตกต่างจากการวางแผนโดยทั่วไป (Planning) เพราะคำว่า “กลยุทธ์” (Strategy) จะต้องเกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมนอกซึ่งเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางสังคม เศรษฐกิจ การเมือง เป็นต้น ที่เป็นทั้งโอกาสและอุปสรรคหรือภัยอันตรายและสภาพแวดล้อมภายใน ที่เป็นทั้งจุดแข็งและจุดอ่อนซึ่งเกี่ยวข้องกับความสามารถขององค์กร^๓ การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการอ้างอิงการสร้างกลยุทธ์ ซึ่งถือเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารกลยุทธ์หรือการจัดการเชิงกลยุทธ์ในการกำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้บรรลุ

^๑Mintzberg The rise and fall of strategic planning. New York: Prentice Hall. pp. 22-32.

^๒Hitt, Hoskisson, and Ireland. Management of strategy: Concept and cases. Mason, OH: Thomson South-Western. 2007), p. 4

^๓Ivancevich. Human resource management, 2007, p. 44.

ตามเป้าหมายขององค์การ^๔ ดังนั้นกลยุทธ์จึงเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารระดับสูงกำหนดเป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ภาพรวมขององค์การและวิธีการที่จะบรรลุผลสำเร็จ โดยแบ่งออกเป็น ๔ ขั้นตอน คือ

- ๑) การกำหนดพันธกิจขององค์การ
- ๒) การประเมินสภาพแวดล้อม
- ๓) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ เจาะจงหรือกำหนดทิศทางขององค์การ และ
- ๔) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์^๕

การวางแผนกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตโดยใช้ข้อมูลในการวินิจฉัยเหตุการณ์ต่าง ๆ ซึ่งการที่จะคาดการณ์ได้ถูกต้องมากน้อยเพียงใดเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการวิเคราะห์ที่จะให้ได้ความคิดหรือวิธีการที่ดีที่สุด ซึ่งเป็นการใช้สมองหรือเป็น “แบบฝึกหัดทางปัญญา” (Intellectual Exercise) อันเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เพื่อกำหนดชุดของกิจกรรมที่จะนำไปปฏิบัติให้เหมาะสมทำให้องค์การอยู่ในฐานะที่ดีที่สุด มีความพร้อมและสมรรถนะที่จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคตอย่างมีประสิทธิภาพ^๖ กลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์เพื่อนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ตลอดทั้งการประเมินกลยุทธ์ จนทำให้องค์การสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ บางครั้งคำว่า การบริหารกลยุทธ์ใช้เพื่ออ้างถึงการสร้างกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินกลยุทธ์^๗ อีก ๓ ประการที่เกี่ยวข้องกัน คือ การวิเคราะห์ การตัดสินใจ และการกระทำ กล่าวคือ การบริหารกลยุทธ์ เป็นเรื่องเกี่ยวกับ (๑) การวิเคราะห์กลยุทธ์หรือการวิเคราะห์เป้าหมายเชิงกลยุทธ์ (วิสัยทัศน์ พันธกิจ และวัตถุประสงค์เชิงกลยุทธ์) ควบคู่ไปกับการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกขององค์การ รวมถึงการประเมินทรัพยากรสินทางปัญญาขององค์การ เช่น บุคลากรที่มีความรู้ สิทธิบัตร เครื่องหมายการค้า เป็นต้น (๒) การตัดสินใจเชิงกลยุทธ์หรือการกำหนดกลยุทธ์ และ (๓) การกระทำหรือการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ โดยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นและการออกแบบขององค์การ

^๔ธงชัย สันติวงษ์, การวางแผนเชิงกลยุทธ์, (พิมพ์ครั้งที่ ๒). กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช. ๒๕๓๗, หน้า ๕๙-๖๒

^๕Mondy and Mondy. Human resource management (9th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Education, 2008), p. 60

^๖สมบัติ อารังธัญวงศ์, นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๓), หน้า ๘๐.

^๗สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, การบริหารเชิงกลยุทธ์, (กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐), หน้า ๔.

เพื่อให้การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติประสบความสำเร็จ^๔ การตัดสินใจและการปฏิบัติต่าง ๆ ทางด้านการจัดการซึ่งจะเป็นตัวกำหนดการดำเนินงานในระยะยาวขององค์กร ประกอบด้วย (๑) การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์กร (๒) การกำหนดกลยุทธ์ บางครั้งหมายถึงการวางแผนกลยุทธ์หรือแผนระยะยาวเป็นการกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์กร (๓) การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และ (๔) การประเมินผลและการควบคุม^๕

ดังนั้น การบริหารกลยุทธ์เป็นกระบวนการตัดสินใจทางการบริหารของผู้นำที่จะดำเนินงานในอนาคตเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืนให้แก่องค์กร ซึ่งประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ ๓ ขั้นตอน คือ การวางแผนกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ และการประเมินและควบคุมกลยุทธ์ โดยการคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่เผชิญอยู่ทั้งภายในและภายนอกเพื่อกำหนดทิศทางเชิงกลยุทธ์และกลยุทธ์ที่จะสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันให้แก่องค์กรกลยุทธ์หมายถึงแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ระยะยาวในอนาคตจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกกับสิ่งแวดล้อมภายในขององค์กรเพื่อสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	Mintzberg (1994, pp. 23-32)	การกำหนดวิธีการดำเนินงานโดยใช้อุปายตารองที่จะเอาชนะหรือรักษารูปแบบความสัมพันธ์เกี่ยวกับสถานะภาพขององค์กรร่วมกันภายในองค์กรเกี่ยวกับค่านิยม และวัฒนธรรม
๒	Hitt, Hoskisson, and Ireland (2007, p. 4)	การบูรณาการและการประสานการออกแบบการปฏิบัติเพื่อใช้ประโยชน์ในการแข่งขัน
๓	David (2009, p. 44)	กลยุทธ์เป็นแผนแม่บทและแผนปฏิบัติการที่จะช่วยให้การปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์
๔	Wit and Meyer (2005,	การวางแผนกลยุทธ์ การสร้างกลยุทธ์ การจัดการเชิงกลยุทธ์ การ

^๔Dess, G. G., Lumpkin, G.T., & Eisner, A. B., **Strategic management: Text and cases**. New York: McGraw-Hill, (2007). pp. 9-18.

^๕Wheelen, T. L., & Hunger, J. D. **Strategic management and business policy** (11 th ed.). Upper Saddle River, NJ: Pearson Prentice Hall, (2008). p. 3

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	p. 49)	กำหนดกลยุทธ์ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ การประเมินและควบคุมกลยุทธ์ให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ
๕	Ivancevich (2007,p. 44)	เป้าประสงค์และวัตถุประสงค์ขององค์การ ๔ ขั้นตอน ๑) การกำหนดพันธกิจขององค์การ ๒) การประเมินสภาพแวดล้อม ๓) การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะ เจาะจงหรือกำหนดทิศทางขององค์การ ๔) การกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์
๖	สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์, (๒๕๔๒, หน้า ๕)	การวางแผนกิจกรรมเพื่อใช้เป็นแบบฝึกหัดในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แล้วนำไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้มีความพร้อมและตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
๗	สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน, (๒๕๕๐, หน้า ๔)	กลยุทธ์ เป็นศาสตร์และศิลป์ของการสร้างกลยุทธ์
๘	ธงชัย สันติวงษ์, (๒๕๓๗, หน้า ๕๙-๖๒)	การวิเคราะห์กลยุทธ์ การตัดสินใจ การนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ด้วยการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น
๙	Wheelen, T. L., & Hunger, (2008, p.3)	การตรวจสอบสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกองค์การการวางแผนกลยุทธ์ การกำหนดพันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์และนโยบายขององค์การ

๒.๑.๒ การวางแผนกลยุทธ์

การวางแผนกลยุทธ์ หรือ Strategic Planning เป็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายไม่ว่าจะเป็นในกิจการด้านใด ๆ ก็ตาม โดยเฉพาะในวงการธุรกิจเอกชน ซึ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้การวางแผนกลยุทธ์ เพราะจะนำมาซึ่งความสำเร็จและความก้าวหน้าในธุรกิจ ซึ่งส่งผลต่อผลกำไรของธุรกิจที่ตามมา การวางแผนเป็นรากฐานที่สำคัญของการสร้างความสำเร็จในการบริหารและการจัดการ ผลการสำรวจความคิดเห็นของผู้บริหารในหน่วยงานต่าง ๆ จำนวนมากยืนยันว่ากิจการประเภทต่าง ๆ เช่น บริษัทข้ามชาติ กิจการของภาคเอกชน และหน่วยงานของภาครัฐ ประสบความสำเร็จเนื่องจากการวางแผนที่ดี ปัจจุบันนี้การวางแผนแบบแผนกลยุทธ์ได้แพร่หลายเข้ามาในวงงานของราชการและ

สถาบันการศึกษามากขึ้น แต่คำที่นิยมใช้และที่ได้รับการยอมรับกันในวงราชการ ส่วนใหญ่นิยมเรียกว่า “แผนยุทธศาสตร์”

การวางแผนกลยุทธ์

๑. การวางแผนกลยุทธ์เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานพัฒนาตนเองได้ทันกับสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม เพราะการวางแผนกลยุทธ์ให้ความสำคัญกับการศึกษาวิเคราะห์บริบทและสภาพแวดล้อมภายนอกหน่วยงานเป็นประเด็นสำคัญ

๒. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้หน่วยงานภาครัฐในทุกระดับ มีความเป็นตัวเอามากขึ้น รับผิดชอบต่อความสำเร็จและความล้มเหลวของตนเองมากขึ้น ทั้งนี้ เพราะการวางแผนกลยุทธ์เป็นการวางแผนขององค์กร โดยองค์การและเพื่่องค์การไม่ใช่เป็นการวางแผนที่ต้องกระทำตามที่หน่วยเหนือสั่งการ

๓. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นรูปแบบการวางแผนที่สอดคล้องกับการกระจายอำนาจ ซึ่งเป็นกระแสหลักในการบริหารภาครัฐในปัจจุบัน และสอดคล้องกับที่สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือนได้เตรียมออกระเบียบกำหนดให้หน่วยงานภาครัฐทุกระดับมีการจัดทำแผนกลยุทธ์ใช้เป็นเครื่องมือในการพัฒนางานสู่มิติใหม่ของการปฏิรูประบบราชการ

๔. การวางแผนกลยุทธ์เป็นเงื่อนไขหนึ่งของการจัดทำระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance Base Budgeting) ซึ่งสำนักงานงบประมาณกำหนดให้ส่วนราชการและหน่วยงานในสังกัดจัดทำก่อนที่จะกระจายอำนาจด้านงบประมาณ โดยการจัดสรรงบประมาณเป็นเงินก้อนลงไปให้หน่วยงาน

๕. การวางแผนกลยุทธ์ เป็นการวางแผนที่ให้ความสำคัญต่อการกำหนด “กลยุทธ์” ที่ได้มาจากการคิดวิเคราะห์แบบใหม่ ๆ ที่ไม่ผูกติดอยู่กับปัญหาเก่าในอดีต ไม่เอาข้อกำหนดทางด้านทรัพยากร และ งบประมาณมาเป็นข้ออ้าง ดังนั้น การวางแผนกลยุทธ์จึงเป็นการวางแผนแบบท้าทายความสามารถ เป็นรูปแบบการวางแผนที่ช่วยให้เกิดการริเริ่มสร้างสรรค์ทางเลือกใหม่ ได้ด้วยตนเอง จึงเป็นการวางแผนพัฒนาที่ยั่งยืน

ดังนั้น การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) เป็นกระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร โดยกำหนดสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการบรรลุ และกำหนดแนวทางในการบรรลุสภาพการณ์ในอนาคต ที่กำหนดบนพื้นฐานข้อมูลที่รอบด้านอย่างเป็นระบบ การกำหนดแนวทางที่จะบรรลุสภาพการณ์ในอนาคตที่ต้องการให้เกิดนั้นจะต้องตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่รอบด้าน ซึ่งจะต้องคำนึงถึงสภาพการณ์ที่ต้องการให้เกิด ศักยภาพหรือขีด

ความสามารถขององค์กรและการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและสิ่งแวดล้อม^{๑๐}

๒.๑.๓ วิธีการจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ

การจัดทำแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพ จะสามารถทำได้โดยวิธีการจัดประชุม คณะกรรมการวางแผนของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหาร ทั้งนี้โดยต้องให้เป็นการประชุมที่มีจำนวนครั้งมากพอ และลักษณะการประชุมจะต้องเปิดกว้างโดยมีการขยายขอบเขตทั่วถึงทุกจุดงานที่มีความสำคัญพร้อมกัน ต้องเป็นการประชุมที่มีคุณภาพ ที่ผู้บริหารทุกคนต่างก็ทุ่มเทเอาใจใส่ในผลสำเร็จต่าง ๆ ที่จะทำให้ได้ด้วย ในการจัดประชุมวางแผนนี้ จะมีการจัดการประชุมเพื่อพิจารณาส่วนประกอบของการวางแผนแต่ละส่วน หรือหลายส่วนรวมกันได้ ทั้งนี้สำหรับจำนวนครั้งของการประชุมจะมีมากครั้งเพียงใดนั้น ย่อมขึ้นอยู่กับ ความยากง่ายของแผนงานที่ต้องพิจารณา

การวางแผนเชิงกลยุทธ์นั้น เป็นการวางแผนที่มีการกำหนดวิสัยทัศน์ มีการกำหนด เป้าหมายระยะยาวที่แน่ชัด มีการวิเคราะห์อนาคตและคิดเชิงการแข่งขัน ที่ต้องการระบบการทำงานที่มีความสามารถในการปรับตัวสูง สำหรับการทำงานในสิ่งแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว เพื่อให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น ต้องการระบบการทำงานที่คล่องตัว ต้องการดำเนินงานมีประสิทธิภาพในการนำสู่เป้าหมายในอนาคต สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เพื่อความอยู่รอด (Survive) และความก้าวหน้า (Growth) ขององค์กร ของหน่วยงาน หรือของธุรกิจของตนในอนาคต

การวางแผนกลยุทธ์หรือการวางแผนเชิงกลยุทธ์นี้ มีส่วนเป็นอย่างมากต่อการสร้างความเป็นผู้นำ (Leadership) หรือในการสร้างภาพลักษณ์ (Image) ที่แสดงถึงจุดเด่นของหน่วยงานขององค์กร หรือของธุรกิจในการวางแผนกลยุทธ์นั้น จะมีการกำหนดเป้าหมายขององค์กร สำหรับการดำเนินในอนาคต ที่เรียกว่า วิสัยทัศน์ มีการคิดในเชิงรุก มุ่งเอาดี เอาเด่น เอาก้าวหน้า ก้าวไกล มุ่งเอาชนะ เอาความยิ่งใหญ่ เน้นคุณภาพ เอาความเป็นเลิศ

ในการวางแผนกลยุทธ์ทุกคนจะต้องรู้จัก Strategic Business Unit หรือ SBU และ รู้จักบทบาทของหน่วยงานที่เป็น หน่วยระดับดาว (Stars) หน่วยแม่วัว (Cash Cows) หน่วยที่เป็นสุนัข (Dogs) กับหน่วยงานที่อยู่ในระดับน่าสงสัย (Question Marks) ต้องเฝ้าสังเกต และพวก นักพัฒนากลยุทธ์ส่วนใหญ่ จะรู้จัก SWOT Analysis กับ SWOT Matrices ที่ใช้ในการสร้าง

^{๑๐} อุทิศ ขาวเขียว, การวางแผนกลยุทธ์. (กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย).๒๕๔๙, หน้า ๒๘

ทางเลือกกลยุทธ์ (Alternatives) ที่มุ่งหา S สูง - O, S สูง - T ต่ำ, W ต่ำ - O สูง และ W ต่ำ - T ต่ำ ว่าคืออะไร ต้องพิจารณาอะไรเป็นหลัก

การวางแผนเชิงกลยุทธ์ จะเน้นความสามารถในการคาดคะเนสภาพในอนาคต การคิดไปในอนาคต เพื่อจะได้กำหนดหนทางหรือกลยุทธ์การทำงานในอนาคตของหน่วยงาน สู่จุดหมายที่ต้องการ เพื่อเตรียมเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้น เน้นถึงความสามารถในการปรับตัวขององค์กร เพื่อนำองค์กรไปสู่จุดหมายที่ต้องการอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดกับองค์กร^{๑๑}

๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเป็นองค์ความรู้ที่มีพัฒนาการทางด้านทฤษฎีปัญญามาอย่างต่อเนื่องตั้งแต่อดีตให้ความสำคัญต่อคุณลักษณะของผู้นำที่สามารถนำพาชุมชนหรือประเทศไปสู่เป้าหมายได้อย่างสำเร็จหรืออาจจะมองผู้นำทางถูกทอดไปยังสายโลหิตที่มีการถ่ายทอดอำนาจทางการเมืองการปกครอง เมื่อยุคสมัยเปลี่ยนแปลงทำให้พัฒนาการทางด้านภาวะผู้นำที่ถูกนำมาอธิบายผู้บริหาร อันเป็นประเภทหนึ่งของผู้นำที่จะต้องนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จซึ่งจะมุ่งอธิบายชั้นเชิงรูปการบริหาร จัดการองค์กร การจัดการบุคลากร การประสาน การควบคุม เป็นต้น ซึ่งศิลปะนำไปสู่ความสำเร็จในการใช้คนให้ถูกกับงาน ยิ่งในปัจจุบันองค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำยังมีความเข้มข้นในเชิงการประพฤติปฏิบัติให้สอดคล้องกับจริยธรรม พร้อมทั้งจะนำวิสัยทัศน์ออกสู่ภายนอกและตอบสนองต่อเป้าหมายองค์กรหรือตอบสนองต่อความต้องการของประชาชน เป็นต้น กล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำทั้งในอดีตและปัจจุบันรวมทั้งอนาคตยังคงใช้ทักษะ ความรู้ ความสามารถ และอิทธิพลอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อให้การดำเนินกิจกรรม ประสบผลสำเร็จบรรลุเป้าหมายตามที่สิ่งทุกคนในสังคมนั้นต้องการ ซึ่งจะได้อธิบายดังต่อไปนี้

๒.๒.๑ ความหมายของผู้นำ

ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำสำหรับบุคคลโดยทั่วไป ที่มองเห็นผู้ที่ตำแหน่ง ในหน่วยงานต่างๆ ซึ่งเป็นผู้นำหรือหัวหน้างานนั้นๆ ตั้งแต่ระดับสูง ระดับกลาง และระดับต่ำ แต่ความจริงแล้ว ภาวะผู้นำไม่ใช่บุคคลจะมีลักษณะเช่นนี้เสมอไป เมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่ หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มแล้ว ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งโดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons)

^{๑๑} ปกรณ์ ปรียากร. การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์. (กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่๑๔), ๒๕๕๓. หน้า ๙๒

ส่วน“ภาวะผู้นำ” (Leadership) นั้นเป็นสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักจะไม่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้นก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (Position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว

คำว่า “ผู้นำ” ได้ปรากฏอยู่ในพจนานุกรมภาษาอังกฤษของออกฟอร์ด (Oxford English Dictionary) ในราวปี ค.ศ.๑๓๐๐ (พ.ศ.๑๘๔๓) หรือมีมากกว่า ๗๐๐ ปีที่แล้วส่วนคำว่า “ภาวะผู้นำ” นั้นได้ปรากฏขึ้นในภายหลังประมาณปี ค.ศ. ๑๘๐๐ (๒๓๔๓) หรือประมาณ ๒๐๐ กว่าปีที่ผ่านมาในการให้นิยามหรือความหมายของ “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายไว้หลายท่าน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอดังต่อไปนี้

ผู้นำ คือ บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตาม หรือทำการร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งามที่ว่าพากันไปก็ให้พากันไปด้วยดีนั้นหมายความว่าไปโดยสวัสดิ หรือโดยสวัสดิภาพ ผ่านพ้นภัยอันตรายอย่างเรียบร้อยและเป็นสุข เป็นต้น แล้วก็บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งามโดยถูกต้องตามธรรม” หมายความว่า เป็นความจริงความแท้ ความถูกต้อง และได้มาโดยธรรม^{๑๒}กล่าวคือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวกหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชน เพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันแล้วเช่นเป็นผู้นำองค์กรผู้นำสมาคมผู้นำวัดและแม้กระทั่งเป็นหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^{๑๓}

ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้^{๑๔} มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำต่อผู้อื่นมากกว่าคนอื่นในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายโดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า^{๑๕}สามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจแต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและในความเป็น

^{๑๒}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, (กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

^{๑๓}พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), พุทธวิธีบริหาร, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^{๑๔}ธรรมรส โชติกุญชร, มนุษย์สัมพันธ์ , (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

^{๑๕}นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, หลักการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

จริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้^{๑๖}หากบุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจนสามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบพัฒนาทีมงานมีการสื่อสารที่ดี^{๑๗}บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชี้นำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อการปฏิบัติการกิจต่างๆของกลุ่มให้ประสบผลสำเร็จ^{๑๘}โดยเฉพาะผู้นำที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำมีลักษณะโดดเด่นมีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่นตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม^{๑๙}สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุดโดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆคือการใช้อำนาจในการกำหนดเป้าหมายมีทัศนคติที่ดีต่อองค์การซึ่งทำหน้าที่ผู้นำโดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่นความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวเหมาะสม^{๒๐}

บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองและสามารถคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้และสามารถนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๒๑}มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วยทำกิจการงานต่าง ๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ^{๒๒} ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคน

^{๑๖}ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ซีระฟิล์มและโซเทกซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

^{๑๗}สมพิศ วิษณุเวียร, **หัวใจไม่ใช่ว่า**, (กรุงเทพมหานคร: นานมีบุ๊คส์), ๒๕๔๓, หน้า ๑๑ .

^{๑๘}สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วัชรินเอดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

^{๑๙}สุพานี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๒๐}เสนาะ ดิยาวี, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖ - ๘.

^{๒๑}Raymond J. Burdy, **Fundermental of Leadership Reading**, (Masschusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1967), p.8.

^{๒๒}Normond L. Frigon , Sr.& Harry K. Jackson, Jr., **The Leader : Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**, (New York : American Management Association, 1996), p.8.

อื่นๆในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่ เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมายโดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า^{๒๓}เป็นผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาดใช้ความรู้ได้ถูกที่ถูกคนถูกเวลาสามารถวิเคราะห์อดีตเข้าใจปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิตปรารถนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวความคิดและถ่ายทอดสัจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์แก่สังคมด้วยวิธีการต่างๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศหรือสามารถช่วยเหลือบ้านเมืองได้^{๒๔}โดยผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ผลงานดียิ่ง และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจผู้ที่อยู่ทำงานร่วมกันว่ามีความรู้สึกนึกคิดและมีใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจเคารพรักใคร่ไว้วางใจ และผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น^{๒๕} ซึ่งบุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งใน ๕ ประการต่อไปนี้ คือ ๑) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น ๒) มีบทบาทเหนือผู้อื่น ๓) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้ดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ ๔) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ ๕) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าในหน่วยงาน จึงจะนำพาองค์กร และผู้ใต้บังคับบัญชาไปสู่เป้าหมายตามที่วางไว้^{๒๖}

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านข้างต้นดังที่ได้กล่าวมานั้นสามารถสรุปใจความได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถมีทักษะได้รับการยอมรับและมีความบุคลิกเฉพาะตัวที่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจงานของกลุ่มหรือองค์กรให้สำเร็จลุล่วงไปตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำหรือองค์กรตั้งไว้อย่างชาญฉลาดสามารถจูงใจชักนำทำให้สมาชิกของกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างได้อย่างราบรื่นนำหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

^{๒๓}นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

^{๒๔}เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **เคลื่อนไหวที่ ๕ ปราชญ์สังคม**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๗.

^{๒๕}นิพนธ์ ศศิธร, **การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนต, ๒๕๒๓), หน้า ๑๙๑

^{๒๖}Halpin, Andrew W. **Theory and research in administration**. (New York : Macmillan Company, 1966), p. 43.

ตารางที่ ๒.๒ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๖, หน้า ๒๕)	บุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันหรือทำการ ร่วมกันก็ตาม ให้พากันไปด้วยดี สู่จุดหมายที่ตั้งาม
๒	พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), (๒๕๔๙, หน้า ๒๖)	ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำ กำหนด
๓	ธรรมรส โชติกุญชร, (๒๕๑๙, หน้า ๑๓๑)	ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมา เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและ อาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา
๔	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๕)	ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้ บรรลุเป้าหมาย
๕	ศิริวรรณ เสรีรัตน์และ คณะ, (๒๕๔๑, หน้า ๑๙๗)	มีความสามารถในการชักจูงบุคลากรในองค์กรให้ทำงานด้วย ความเต็มใจ
๗	สมพิศ วิชญวิเชียร, ๒๕๔๓, หน้า ๑๑	ผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มี เป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ
๘	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๓๗, หน้า ๓)	บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้ง หรือ แต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและมี บทบาทเหนือกลุ่ม
๙	สุพานี สฤษฏ์วานิช, (๒๕๔๙, หน้า ๒๙๖)	ผู้นำที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้มี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่จะเหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น
๑๐	เสนาะ ติเยาว์, (๒๕๔๔, หน้า ๖ – ๘)	ผู้สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมาย
๑๑	Raymond J. Burdy,	บุคคลที่จะสามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
	(1967, p.8)	ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตนเองโดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเอง
๑๒	Normond L. Frigon, (1996, p.8)	มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นและประสานให้ผู้อื่นช่วยทำกิจการงานต่างๆ ของตนให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ
๑๓	นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, (๒๕๔๐, หน้า ๙๕)	ผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า
๑๔	เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, (๒๕๔๓, หน้า ๑๒๗)	ผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา
๑๕	นิพนธ์ ศศิธร, (๒๕๒๓, หน้า ๑๙๑)	ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นสร้างแรงจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้
๑๖	Halpin, Andrew W.(1966), p.43)	บุคคลที่มีลักษณะประการใดประการหนึ่งใน ๕ ประการ คือ ๑) มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงาน ๒) มีบทบาทเหนือผู้อื่น ๓) มีบทบาทที่สำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกในการดำเนินงาน ๔) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ ๕) ดำรงตำแหน่งเป็นผู้นำ หรือหัวหน้าในหน่วยงาน

๒.๒.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำเป็นพฤติกรรมของผู้นำแต่ละคนที่แสดงออกมา อาจมีมากบ้างน้อยบ้างตามศักยภาพของแต่ละบุคคล ทั้งนี้ก็ขึ้นอยู่กับแต่ละบุคคลที่เป็นผู้นำ ซึ่งนักวิชาการแขนงต่างๆ ได้ให้ความหมายไว้มากมาย

การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนด

ไว้^{๒๗}โดยพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร^{๒๘}เพื่อให้มีความครอบคลุมในมิติที่มีอย่างกว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญ การตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่าง ดำเนินไปตามเป้าหมาย ซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ^{๒๙}ในการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน ในอันที่จะให้บรรลุผลตามเป้าหมาย หรือก็คือความสามารถของบุคคลที่จะชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้^{๓๐} มีความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคนและยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชานี้ จะมีค่าเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา^{๓๑}

การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือลดใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ตน เพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือลดใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย^{๓๒}ไม่ว่าจะเป็นความสามารถในการชักจูงให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ผู้นำ หรือผู้บริหารต้องการรวมทั้งความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพความแตกต่างของมนุษย์ก็ตาม ความสามารถในการจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

^{๒๗}กวี วงศ์พุด, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๓.

^{๒๘}รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๓๑.

^{๒๙}สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

^{๓๐}อรุณ รักงาม, **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๖๖.

^{๓๑}วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

^{๓๒}ติน ปรัชฎ พฤทธิ, **พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๘), หน้า ๖๑๔.

ในการปฏิบัติงาน และความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม^{๓๓}เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงของ ผู้นำ ต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้รับผลเกินเป้าหมายที่กำหนด เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูงกว่า^{๓๔} ซึ่งเป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม^{๓๕}จนเป็นการประกอบกันของลักษณะที่บุคคลชั้นนำให้บุคคลอื่นกระทำการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามที่ตนต้องการได้^{๓๖} ซึ่งผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องกับความคิดหวัง ค่านิยมและความสามารถในการติดต่อพบปะเจรจากันของบุคคล ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้องด้วย ดังนั้น เพื่อจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของเขาโดยการยกย่อง ชมเชย หรือสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น^{๓๗}

จึงกล่าวได้ว่า จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นว่าผู้นำ พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆเพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรม และอื่นๆไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายขององค์การประสบความสำเร็จ อีกทั้งยังเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง พยายามใช้อิทธิพลของตน ในการกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์การเป็นจุดมุ่งหมาย

^{๓๓}จักรพรรดิ วัฒนา, “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของศึกษาธิการจังหวัดในทศวรรษหน้า”, **วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๓๘), หน้า ๓๑.

^{๓๔}Bass, Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expectation**. (New York : The Free Press, 1985), p. 545.

^{๓๕}Sergiovanni, Thomas J. and Moore, John H. **Schooling for Tomorrow**. (Boston : Allyn and Bacon, 1989), p. 213.

^{๓๖}Ordway Tead, **The Art of Leadership**, (New York : Mc-Graw Hill Book Company Inc., 1956), p. 19.

^{๓๗}Rensis Likert, **The Human Organization**, (New York : Mc-Graw Hill, 1967), p. 172.

ตารางที่ ๒.๓ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	กวี วงศ์พุ่ม, (๒๕๓๙, หน้า ๑๓)	ความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
๒	รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑)	ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) เพื่อทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจนบรรลุจุดหมายร่วมกัน
๓	สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, (๒๕๔๔, หน้า ๗๗)	มีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมายด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวใจ
๔	อรุณ รังงาม, (๒๕๓๒, หน้า ๑๖๖)	กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตนดำเนินการไปสู่จุดหมายของตนได้
๕	วิฑูรย์ สิมะโชติ, (๒๕๓๘, หน้า ๑๐๔)	ทำงานร่วมกับกลุ่มคนอยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา
๖	ติน รัช ญ พ ฤ ธี, (๒๕๓๘, หน้า ๖๑๔)	บุคคลที่ใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งตามความประสงค์ตน
๗	จักรพรรดิ วัฒนา, (๒๕๓๘, หน้า ๓๑)	การจูงใจและให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานและความสามารถในการแสดงพฤติกรรมการบริหารให้เหมาะสม
๘	Bass, Bernard M. (1985, p. 545)	เจตคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่น และความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปในระดับที่สูง
๙	Sergiovarnni, (1989, p.213)	กระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม
๑๐	Ordway Tead, (1985, p. 19)	เป็นกระบวนการเกลี้ยกล่อม จูงใจของผู้นำที่จะให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติ ซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ของผู้นำ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม
๑๑	Rensis Likert, (1967, p. 172)	ผู้นำต้องแสดงออกซึ่งพฤติกรรมที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าควรสนับสนุนในความสามารถของเขาโดยการยกย่อง ชมเชย หรือสนับสนุนให้ได้รับตำแหน่งที่สูงขึ้น

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การจัดแบ่งทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำมีหลายมุมมองที่นักวิชาทั้งในประเทศและนอกประเทศต่างก็พยายามที่จะนำเสนอกลุ่มขององค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำเพื่อให้เป็นประโยชน์ต่อความเข้าใจและการพัฒนาชุดปัญหาให้มากยิ่งขึ้น ซึ่งหากความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) และภาวะผู้นำ (Leadership) ดังที่กล่าวมานักวิชาการยังได้เสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ โดยพิจารณาจากปัจจัยสำคัญและจุดเน้นที่แตกต่างกัน ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เป็นหลักใหญ่ ๆ ไว้ดังนี้

๑) ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี คือ มีพลังกาย มีพลังสมองและมีพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมที่เกิดแต่ละยุคแต่ละสมัย เช่น นโปเลียน เลนิน ฮิตเลอร์ เป็นต้น

๒) ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ผู้ที่จะก้าวขึ้นสู่ความเป็นผู้นำได้นั้น ต้องขึ้นอยู่กับความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ขณะนั้นว่ามีความสามารถที่จะแก้ไขสถานการณ์ต่างๆ ในยามวิกฤตได้ ภาวะผู้นำ จะสืบเนื่องมาจากภาวะทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจและการเมือง ลักษณะผู้นำในกลุ่มทฤษฎีนี้ เช่น มหาตมะคานธี และมาร์ติน ลูเธอร์ คิง เป็นต้น

๓) ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้ได้นำเอาทฤษฎีสองทฤษฎีข้างต้นมารวมกัน คือ ภาวะผู้นำจะสืบเนื่องมาจากลักษณะพิเศษของผู้นำเองและสถานการณ์ที่อยู่รอบตัวของผู้นำ ปัจจัยสำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษ คือ สถานภาพ ปฏิกริยาโต้ตอบ การรับรู้และพฤติกรรมบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม

๔) ทฤษฎีปฏิกริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิกริยาโต้ตอบและความคาดหวังระหว่างสมาชิกในกลุ่ม ฉะนั้น ผู้ที่จะก้าวเข้าสู่ตำแหน่งผู้นำได้ต้องมีความคิดริเริ่มและสามารถดูแลโครงสร้างของปฏิกริยาโต้ตอบของสมาชิกในกลุ่ม เพราะจะต้องสามารถตอบสนองความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มตลอดเวลา

๕) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มุ่งที่จะพัฒนาสถาบันให้มีประสิทธิภาพและมีความเป็นปึกแผ่น โดยเน้นความสำคัญที่การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ทำให้บุคคลในสถาบัน มีความเป็นอิสระเสรี สามารถสนองความต้องการของตนเองและของสถาบันได้ เป้าหมายของภาวะผู้นำตามทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงานในเวลาเดียวกัน

๖) ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอมหรือให้การยอมรับผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกันกล่าวคือ การมีสมาชิก

คนใดคนหนึ่งภายในกลุ่มได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ ทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำคนนั้นด้วย^{๓๘} ตลอดทั้งทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยมีพื้นฐานตั้งอยู่บนสมมติฐานต่างๆ ดังนี้

๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theory) โดยมีสมมติฐานว่าผู้นำที่ประสบผลสำเร็จจะมีลักษณะของบุคลิกภาพที่ดี

๒. ทฤษฎีทางสถานการณ์ (Situates Theory) โดยมีสมมติฐานว่า บุคคล ที่ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำที่เหมาะสมที่สุดในสถานการณ์ใด สถานการณ์หนึ่ง ทั้งนี้ ก็เพราะว่าเกิดจากลักษณะของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ

๓. ทฤษฎีการเป็นผู้ตาม (Followship Theory) โดยมีสมมติฐานว่าเครื่องบ่งชี้คุณภาพของผู้นำก็คือคุณภาพของผู้ตามซึ่งเป็นวิธีที่ดีที่สุดในการประเมินคุณค่าของผู้นำ คือ การวิเคราะห์ผู้ตามนั่นเอง

๔. ทฤษฎีของผลรวม (Electric Theory) ทฤษฎีนี้เกิดจากการนำเอาคำอธิบายของทฤษฎีทั้งสามข้างต้นมารวมกันเพื่อจะทำการอธิบายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory) ตามแนวคิดนี้ เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม มีคุณลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำ โดยมุ่งศึกษาลักษณะสำคัญ ๒ ประการ คือ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับรูปร่าง รูปทรง ส่วนสูง น้ำหนักความแข็งแรง และลักษณะทางบุคลิกภาพ เป็นการศึกษาเกี่ยวกับทางด้านจิตวิทยา เช่น ความซื่อสัตย์ ความทะเยอทะยาน ความคิดริเริ่มและสติปัญญา เป็นต้น และลักษณะที่แตกต่างจากผู้ตามนี้ ย่อมสามารถระบุและบ่งชี้ได้ถึงการเป็นผู้นำในระยะแรกโดยหาผู้นำที่ประสบความสำเร็จว่าเป็นใคร โดยดูจากผลกำไรทางธุรกิจ หรือการประเมินจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่บ่งถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ โดยศึกษาวิธีการที่บุคคลที่ได้รับการคัดเลือก หรือได้เลื่อนขั้นไปสู่ตำแหน่งของการเป็นผู้นำ^{๓๙} ซึ่งคุณลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้นำใช้อำนาจตามรูปแบบของผลงานการวิจัยของ Lippitt และ White ที่มหาวิทยาลัยไอโอวา ใน ค.ศ.๑๙๓๐ มีความเห็นว่าแบบของภาวะผู้นำมี ๓ แบบ คือ

๑. ผู้นำแบบเผด็จการ อำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดจะอยู่ที่ผู้นำ ผู้นำประเภทนี้ จะเป็นผู้กำหนดนโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการประเมินผลงาน ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจเพียงคนเดียว แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ดังนั้นผู้นำจึงต้องการความเชื่อฟังและการปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และกระทำโดยใกล้ชิด ผู้นำประเภทนี้ จะให้ความสำคัญเรื่องของการออกคำสั่งเป็นประการสำคัญ

^{๓๘}ดิน ปรัชญพฤทธิ, ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม, เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๑๑, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗), หน้า ๖๓๕-๖๓๗.

^{๓๙}Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson, **Management and Organization Behavior**, (New York : John Willey & Sons 1970), pp. 255-259.

๒. ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำแบบนี้ จะใช้อำนาจน้อยมาก บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชา ต่างก็มีอิสระเต็มที่ ผู้นำไม่มีความรับผิดชอบ จึงทำให้การบริหารขาดการควบคุมที่จะให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ และผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถเห็นหรือกำหนดนโยบาย มาตรฐานการปฏิบัติงานได้ตามใจชอบ ดังนั้น ผู้นำประเภทนี้ จึงไม่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการปฏิบัติงานของแต่ละหน่วยงาน และไม่มีการประเมินผลงานที่ได้ปฏิบัติแต่อย่างใด

๓. ผู้นำแบบประชาธิปไตย หรือแบบการให้มีส่วนร่วม ผู้นำจะเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์และวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการ แต่ผู้นำประเภทนี้ จะให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา เข้ามามีส่วนร่วม ในกระบวนการของการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ต้องการ และวิธีการดังกล่าว กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชา จะได้รับการปฏิบัติในลักษณะของการยอมรับจากผู้บังคับบัญชา วิธีการเช่นนี้ต้องการที่จะให้มีการร่วมมือระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นจากการที่พวกเขาเข้ามามีส่วนร่วม จึงทำให้มีการร่วมมือกันทำงาน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดไว้^{๔๐}

พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ ทั้ง ๓ แบบนี้ มีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่แตกต่างกัน และผลิตผลที่ได้จากการมีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แตกต่างกันก็มีผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน ดังนี้

๑. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นที่พึงพอใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชา รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม

๒. ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่เอื้อต่อผลผลิตที่มีคุณภาพ รองลงมาคือ ภาวะผู้นำแบบอัตตาธิปไตย

จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ และส่งผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดคือ ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย

แนวคิดภาวะผู้นำแบบทฤษฎีสองมิติ ของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

ผู้นำกลุ่มแรก จึงมีลักษณะที่เป็นการมุ่งงาน คือ จะเน้นความต้องการขององค์กร ส่วนผู้นำกลุ่มที่สอง จะมีลักษณะมุ่งถึงความสัมพันธ์และเน้นถึงความต้องการของบุคคล

นอกจากนี้ยังพบว่า ความพอใจของพนักงานจะสูงสุดและอัตราการลาออกของพนักงานจะต่ำสุด ภายใต้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยให้ความสำคัญกับงานมาก การร้องทุกข์และการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมากแต่อย่างไรก็ตาม

^{๔๐}สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม, การบริหาร, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๓๘), หน้า ๒๑๙-๒๒๑.

นักวิจัยยังพบว่า การประเมินสถานการณ์ที่แบบของความเป็นผู้นำ โดยผู้ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาที่ไม่ได้ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แบบของความเป็นผู้นำถูกนำมาใช้ด้วย

แนวคิดภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ปี ค.ศ. ๑๙๖๑ เรนซิส ลิเคิท์ (Rensis Likert) ผู้อำนวยการสถาบันวิจัยด้านสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้สรุปผลงานวิจัยของเขาในหนังสือชื่อ New Pattern of Management โดย ลิเคิท์ (Likert) และคณะ ได้ทำการศึกษาเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำ พวกเขา ได้ศึกษาผู้นำทั้งในกิจการอุตสาหกรรม บริษัทประกันภัย และหน่วยงานของรัฐบาล หลังจากที่ได้มีการวิเคราะห์ข้อมูลต่างๆ ที่ได้มาแล้ว ได้แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท คือ^{๔๑}

๑. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนงาน ผู้นำแบบนี้ จะให้ความสนใจในปัญหาของผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชา และการสร้างกลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพ มีเป้าหมายของการปฏิบัติงานที่สูงสมารถที่จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาเข้าใจถึงเป้าหมายได้อย่างชัดเจน และการปล่อยให้ทุกคนมีเสรีภาพในการทำงาน

๒. ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน เป็นแบบที่มีการควบคุมให้อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ใช้สิ่งจูงใจต่างๆ เพื่อกระตุ้นการผลิตและกำหนดอัตราของผลผลิตด้วยการใช้เทคนิคต่างๆ เช่น การศึกษาในเรื่องของเวลาที่ใช้ในการทำงาน เป็นต้น จะเห็นได้ว่า ลักษณะผู้นำ ตามข้อหนึ่งนั้น หมายถึง ภาวะผู้นำ แบบประชาธิปไตย ที่มุ่งความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล แต่ข้อสอง หมายถึง ภาวะผู้นำแบบเผด็จการ จากการศึกษาพบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด ได้แก่ ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนแทนที่จะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน นอกจากนั้นยัง พบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน ซึ่งมีความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจที่เกี่ยวกับงาน โดยทำการศึกษาปัญหาต่างๆ ของคนในส่วนที่เกี่ยวกับการบริหาร โดยทำการสรุปผลที่ได้จากการศึกษาว่า ระบบการบริหารหรือแบบของภาวะผู้นำภายในองค์กร นั้น สามารถแบ่งออกเป็น ๔ ระบบ คือ

๑. ระบบเผด็จการแบบเด็ดขาด ระบบการบริหารแบบนี้ ผู้นำจะยึดข้อสมมติฐานเกี่ยวกับตัวบุคคลตามทฤษฎีเอ็กซ์ ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) เป็นหลัก ซึ่งเป็นการมองคนว่า มีลักษณะขี้เกียจ ไม่ชอบทำงาน ไม่มีความคิดริเริ่ม ขาดความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน จึงจำเป็นที่จะต้องมีการควบคุมอย่างใกล้ชิด ดังนั้น ในด้านการบริหารงาน ผู้นำจึงจะใช้วิธีการบังคับบัญชา การลงโทษ การออกคำสั่ง และการควบคุมอย่างใกล้ชิด

^{๔๑}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๖.

๒. ระบบเผด็จการที่มีศิลปะ หรือการใช้อำนาจในฐานะผู้มีพระคุณ เป็นระบบการบริหารที่ดีกว่าระบบแรก เล็กน้อย กล่าวคือ ผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจในปัญหาทุกเรื่อง แต่ผู้นำจะตระหนักถึงความสำคัญของกลุ่มผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา และผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาจะมีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของผู้นำด้วย

๓. ระบบการปรึกษาหารือ ระบบนี้ ผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ แต่ผู้นำก็ยังแสดงตนในลักษณะที่ว่า เป็นผู้ตัดสินใจในขั้นสุดท้ายอยู่คนเดียว

๔. ระบบการให้เข้ามามีส่วนร่วม การบริหารตามระบบนี้ ผู้นำจะยึดถือข้อสมมติฐานเกี่ยวกับคนตามทฤษฎีวาย ของดักลาส แมคเกรเกอร์ (Douglas McGregor) ซึ่งเป็นการมองคนว่า มีคุณค่าและมีความสำคัญในตัวเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขยันหมั่นเพียรและพร้อมที่จะรับผิดชอบต่องานในหน้าที่อย่างเต็มที่ และมีลักษณะไว้วางใจได้ ดังนั้น ผู้นำแบบนี้ จึงมีลักษณะที่เรียกว่าเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย กล่าวคือ จะใช้อำนาจหน้าที่เป็นทางการน้อยมาก และจะเปิดโอกาสให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในการเสนอความคิดเห็นต่างๆ ในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน อนึ่ง ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจในระดับสูง ก็จะเกิดขึ้นระหว่าง บังคับบัญชาและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาด้วย^{๔๒}

พฤติกรรมของผู้นำนั้น มีรูปแบบที่ต่างๆ กันหลายอย่าง ที่อยู่ระหว่างแบบของพฤติกรรมผู้นำที่เป็นแบบเผด็จการ และแบบประชาธิปไตย Robert Tannenbaum และ Warren H. Schmidt ได้แสดงแบบของพฤติกรรมผู้นำในลักษณะต่างๆ กันโดยเริ่มพิจารณาจากแบบพฤติกรรมผู้นำ ที่เป็นแบบเผด็จการมาก ในด้านหนึ่ง แล้วเคลื่อนไปเรื่อยๆ จนถึงแบบที่เป็นประชาธิปไตยมากในอีกด้านหนึ่ง นอกจากจะพิจารณาเลือกแบบของความเป็นผู้นำแล้ว Tannenbaum และ Schmidt ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ผู้บริหารควรจะพิจารณาแรงผลักดันทางด้านตัวของเขาเอง ทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชาและทางด้านสถานการณ์ดังต่อไปนี้^{๔๓}

๑. แรงผลักดันทางด้านผู้บริหาร พฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำ ที่จะแสดงออกมาอย่างไรนั้น ย่อมจะได้รับอิทธิพลมาจากแรงจูงใจภายในของเขาเอง ประสบการณ์และการฝึกอบรม จะเป็นสิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้บริหาร แรงผลักดันต่างๆ ทางด้านผู้บริหารที่จะมีอิทธิพลต่อการเลือกแบบของภาวะผู้นำของเขา ได้แก่ ระบบค่านิยมของเขา ความเชื่อมั่นที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ความโน้มเอียงทางด้านความเป็นผู้นำ ที่ทำให้เขามีความสับสนวุ่นวายมากที่สุด ความกล้าเสี่ยงในสถานการณ์ที่ไม่แน่นอน

^{๔๒}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๗-๓๘.

^{๔๓}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙-๔๒.

๒. แรงผลักดันทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจว่า จะเลือกแบบของภาวะผู้นำแบบไหน ควรพิจารณาถึงแรงผลักดันทางด้านผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน มีความต้องการที่แตกต่างกัน มีประสบการณ์และการฝึกอบรมมาไม่เหมือนกัน ดังนั้น การพิจารณาทำความเข้าใจในแรงผลักดันนี้ ย่อมจะเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อผู้บริหาร ในการเลือกใช้แบบของความเป็นผู้นำ ที่มีความเหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาได้

๓. แรงผลักดันด้านสถานการณ์ แรงผลักดันหรือความกดดันทางด้านสภาพแวดล้อมนี้ อาจแยกพิจารณาออกได้ดังนี้คือ ลักษณะของหน่วยงาน สมรรถภาพของกลุ่ม ตัวปัญหา และระยะเวลา

จากการศึกษาค้นคว้าของมหาวิทยาลัยโอไฮโอและมหาวิทยาลัยมิชิแกน จะเห็นได้ว่าผู้นำมีทางเลือกอยู่ ๒ ทาง คือ การให้ความสำคัญกับงานและการให้ความสำคัญกับบุคคล โรเบิร์ต อาร์ เบลด และ เจนมูตัน (Robert R. Blake & Jane Srygley Mouton) ได้ใช้ตารางการบริหารในการศึกษาภาวะผู้นำแบบต่างๆ ซึ่งมีด้วยกัน ๕ แบบ โดยที่แบบของความเป็นผู้นำจะขึ้นอยู่กับปัจจัย ๒ อย่าง คือการให้ความสนใจผลผลิต และการให้ความสนใจกับตัวบุคคล ซึ่งแบบของภาวะผู้นำทั้ง ๕ แบบมีดังนี้

๑. แบบการบริหารด้วยคุณภาพ ผู้นำแสดงความสนใจในระดับต่ำทั้งในด้านการงานและคน กล่าวคือ มักจะปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจกันเอง และแสดงความใส่ใจเพียงเล็กน้อยในกระบวนการทำงานหรือผลลัพธ์

๒. แบบที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก หรือการบริหารแบบสโมสร คำนึงถึงความต้องการของบุคคลอย่างยิ่ง หลีกเลี่ยงข้อขัดแย้ง และแสวงหาความประสานสอดคล้องในการตัดสินใจ เพื่อให้บรรยากาศในการทำงานเป็นฉันทมิตร แต่จะไม่มุ่งมั่นกับการทำงานมากนัก

๓. แบบใช้อำนาจหน้าที่การสนองตอบ หรือการบริหารแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้ให้ความสำคัญกับงานหรือผลผลิตสูง ผู้นำมักจะตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกือบทั้งหมดด้วยตนเอง แล้วบัญชาการและมุ่งหวังว่าลูกน้องจะเชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งโดยเคร่งครัด เพื่อให้ผลงานสำเร็จ แต่ไม่สนใจว่าคนงานจะมีความพอใจหรือไม่ แบบนี้ ให้ความสำคัญกับตัวบุคคลน้อย

๔. แบบเดินทางสายกลาง หรือการบริหารโดยยึดสายกลาง ผู้นำแบบนี้ จะเน้นการรักษาสมดุลระหว่างคนกับงาน และเห็นว่า การปฏิบัติงานในองค์กรจะเป็นไปด้วยดี และจะให้ความสำคัญกับงานและตัวบุคคลในระดับปานกลาง

๕. แบบการทำงานเป็นกลุ่ม หรือการบริหารแบบทีม ผู้นำแบบนี้เชื่อว่างานจะบรรลุผลสำเร็จได้ โดยการมอบหมายงานให้บุคคลอื่นไปทำกันเป็นกลุ่ม และให้ความสำคัญและไว้วางใจ ผู้นำแบบนี้เน้นหนักทั้งในด้านผลผลิตและด้านบุคคล^{๔๔}

ทฤษฎีการบริหารแบบ ๓ มิติ

การพัฒนาทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ซึ่งเพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติการมุ่งงาน และมิติการมุ่งความสัมพันธ์ซึ่งทฤษฎีนี้ ได้รวมทฤษฎีการบริหารของ เบลต (Blake) และ มูตัน (Mouton) และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler) เข้าด้วยกัน แล้วเสนอเป็นทฤษฎีใหม่ที่เรียกว่า ทฤษฎีแบบสามมิติ ซึ่งได้แก่ มิติที่ให้ความสำคัญกับคน มิติที่ให้ความสำคัญกับงาน และมิติด้านความมีประสิทธิภาพ^{๔๕}เรียกชื่อของตัวแปรด้านแกนนอนใหม่ ว่า “ตัวแปรที่มุ่งงาน” และเรียกตัวแปรที่ตั้งฉากกับแกนนอนว่า “ตัวแปรที่มุ่งความสัมพันธ์”

การมุ่งงาน หมายถึง การที่ผู้นำพยายามที่จะกำหนด และจัดรูปแบบต่างๆ ของสมาชิกในกลุ่ม การที่พยายามอธิบายกิจกรรมว่า แต่ละคนจะต้องทำอะไรที่ไหน เมื่อใด และอย่างไร เพื่อให้งานนั้นสำเร็จลุล่วงไป การที่พยายามจะสร้างรูปแบบที่แน่นอนให้แก่องค์การสร้างช่องทางให้การติดต่อสื่อสาร และวิธีการทำงานให้สำเร็จ

การมุ่งความสัมพันธ์ หมายถึง การที่ผู้นำพยายามที่จะรักษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวเขา กับสมาชิกในกลุ่ม โดยการเปิดช่องทางในการติดต่อสื่อสาร การกระจายหน้าที่ความรับผิดชอบ เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีโอกาสแสดงความสามารถ ให้กำลังใจมิตรภาพ และความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และยังสามารถกำหนดพฤติกรรมพื้นฐาน ๔ แบบ และถือว่า แบบ ๔ แบบนี้ เป็นหัวใจของทฤษฎี ๓ มิติ

แบบที่ ๑ การมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำแบบประสานสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้ เป็นผู้นำที่มุ่งคน โดยให้ทำงานที่มีความหมายและมุ่งที่งาน โดยให้คนตระหนักถึงความรับผิดชอบ

แบบที่ ๒ การมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์สูง แทนแบบของผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์ ผู้นำประเภทนี้ เน้นความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน และคำนึงถึงงานแต่เพียงเล็กน้อย

แบบที่ ๓ การมุ่งงานต่ำ-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ แทนแบบของผู้นำแบบปลีกตัว ผู้นำประเภทนี้ มิได้มุ่งที่งานหรือความสัมพันธ์ เขาแยกตัวออกจากความสัมพันธ์

^{๔๔}Blake, R. and J. S. Mouton, *The Managerial Grid*, (Houston : Gulf Publ, Co., 1964), p. 4.

^{๔๕}Reddin, William J., *Managerial Effectiveness*. (New York : MC-Graw-Hill, 1978), pp. 96-97.

แบบที่ ๔ การมุ่งงานสูง-มุ่งความสัมพันธ์ต่ำ แทนแบบผู้นำที่เป็นแบบอูทิส ผู้นำประเภทนี้เสียสละให้กับงาน และคำนึงถึงความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงานเพียงเล็กน้อย

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามแนวคิดของHersey และ Blanchardได้พัฒนาขึ้นจากการวิจัยที่ได้ทำอย่างกว้างขวาง ทฤษฎีนี้ ตั้งอยู่บนรากฐานขององค์ประกอบ ๓ ประการ คือ

๑. ปริมาณของคำสั่ง (พฤติกรรมด้านงาน) ที่ผู้นำแสดงออกในแต่ละสถานการณ์
๒. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์-สังคม อันเป็นพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ผู้นำเป็นผู้กำหนดในแต่ละสถานการณ์

๓. ระดับวุฒิภาวะ ของผู้ตามหรือกลุ่ม ที่แสดงออกในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

จากองค์ประกอบดังกล่าว Hersey และBlanchard ได้แบ่งรูปแบบภาวะผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ ดังนี้

๑. แบบการบอกกล่าวหรือสั่งงาน หมายถึง การมอบงานที่ไม่ยากเกินความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา และกำกับดูการทำงานอย่างใกล้ชิดตามรูปแบบผู้นำแบบมุ่งงาน ไม่มุ่งความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา เหมาะสำหรับการใช้ในสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมต่ำมาก

๒. แบบการสอนงานหรือขายความคิด หมายถึง การทำงานด้วยท่าทีและบรรยากาศที่ทำให้เกียรตินับสนุนชักชวนให้คล้อยตาม โดยใช้รูปแบบผู้นำแบบทั้งมุ่งงาน และมุ่งความสัมพันธ์ควบคู่กันไป เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับ บัญชามีความพร้อมค่อนข้างต่ำ คือ ไม่เก่ง แต่เต็มใจหรือมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๓. แบบการร่วมงานหรือมีส่วนร่วม หมายถึง การเน้นการแลกเปลี่ยนความคิด และร่วมคิดร่วมตัดสินใจเกี่ยวกับทิศทางของการทำงาน โดยใช้รูปแบบผู้นำแบบไม่มุ่งงาน แต่มุ่งความสัมพันธ์สูง เหมาะสำหรับสถานการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมค่อนข้างสูง คือ เก่ง แต่ไม่เต็มใจหรือขาดความเชื่อมั่นในตนเอง

๔. แบบการมอบหมาย หมายถึง การปล่อยให้กลุ่มตัดสินใจและรับผิดชอบในเรื่องงาน โดยใช้รูปแบบผู้นำแบบไม่มุ่งงาน และไม่มุ่งความสัมพันธ์ เหมาะสำหรับสถานการณ์ ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีความพร้อมสูง คือ เก่ง และเต็มใจ หรือมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง^{๔๖}

^{๔๖}วิสิทธิ์ มะณี, ภาวะผู้นำกับการบริหาร : ศึกษากรณี เจ้าสำนักเรียนพระปริยัติธรรม, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยเกริก. ๒๕๔๙), หน้า ๕๔-๕๕.

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตามแนวคิดของ วูร์ม เยทตัน จาโก

ทฤษฎีนี้ มีแนวคิดที่ว่า ผู้นำคือ บุคคลที่สามารถเลือกและทำตามทางเลือกอย่างคงเส้นคงวา ด้วยวิธีการตัดสินใจที่เหมาะสมที่สุด จากทางเลือกต่อไปนี้

๑. การตัดสินใจแบบใช้อำนาจ คือวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียวแล้วจึงแจ้งให้ลูกน้องรับรู้ การมีส่วนร่วมจะถูกลดลงเหลือน้อยที่สุดหรือไม่มีเลย การตัดสินใจลักษณะนี้ สามารถแบ่งเป็น ๒ ระดับคือ

๑.๑ ผู้นำจะแก้ปัญหาโดยลำพังโดยใช้ข้อมูลที่มีอยู่

๑.๒ ผู้นำได้รับข้อมูลเพิ่มเติมจากผู้ใต้บังคับบัญชา (สมาชิกของกลุ่ม) แล้วทำการตัดสินใจตามลำพัง สมาชิกของกลุ่มอาจได้รับข้อมูลหรือไม่ก็ได้

๒. การตัดสินใจแบบปรึกษาหารือ เป็นวิธีการตัดสินใจโดยผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ทั้งนี้เป็นการตัดสินใจภายหลังจากที่ได้สอบถามข้อมูลและความคิดเห็นหรือได้รับคำแนะนำจากกลุ่มแล้ว ในบางกรณีบรรดาสมาชิกกลุ่มอาจได้รับการสอบถามหรือปรึกษาหารือทีละคน ในบางกรณีการปรึกษาหารืออาจเกิดขึ้นในระหว่างการประชุมกลุ่มทั้งหมด การตัดสินใจลักษณะนี้สามารถแบ่งเป็น ๒ ระดับ คือ

๒.๑ ผู้นำจะแบ่งงานให้กับสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคล จะมีการขอข้อมูลและประเมินผล สมาชิกของกลุ่มไม่ต้องรวมกลุ่มเพื่อประชุมกัน ผู้นำจะตัดสินใจตามลำพัง

๒.๒ ผู้นำมีส่วนร่วมในปัญหากับสมาชิกกลุ่ม มีการรวบรวมความคิดเห็น และข้อเสนอแนะ แต่ทำการตัดสินใจตามลำพัง

๓. การตัดสินใจด้วยกลุ่ม สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ พร้อมทั้งมีส่วนร่วมในการลงมือทำงานด้วยกัน มีการลงมติอย่างเป็นเอกฉันท์ การตัดสินใจแบบนี้ จะช่วยให้เกิดความสำเร็จได้เป็นอย่างดีก็ต่อเมื่อสมาชิกแต่ละคนสามารถยอมรับเหตุผลและความเหมาะสมของการตัดสินใจของกลุ่ม การตัดสินใจลักษณะแบบนี้ ผู้นำมีการประชุมกับกลุ่มเพื่ออภิปรายปัญหา โดยผู้นำจะเป็นผู้กำหนดทิศทางในการอภิปราย แต่ไม่ได้แสดงออกถึงความตั้งใจของตน แล้วให้กลุ่มตัดสินใจครั้งสุดท้าย (ภาวะผู้นำแบบกลุ่ม)^{๔๗}

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีประเภทผู้นำออกเป็น ๒ อย่าง ได้แก่

๑) ผู้นำเชิงการปฏิบัติ

ผู้นำการปฏิบัติ มีบทบาทในการจูงใจลูกน้องให้ปฏิบัติงานในระดับหนึ่งตามความคาดหวังของหน่วยเหนือ ผู้นำประเภทนี้ แสดงบทบาทดังกล่าวด้วยการช่วยเหลือให้ลูกน้อง

^{๔๗} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๔๙-๖๐.

๑. ตระหนักในงานที่ตนเองรับผิดชอบ
๒. สามารถระบุเป้าหมายที่ต้องการจะทำให้สำเร็จ
๓. มีความมั่นใจว่า จะสามารถทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามมาตรฐาน
๔. มีความเข้าใจว่า ความจำเป็นส่วนตัวและบำเหน็จรางวัลที่พวกเขาเรียกร้องต้องการนั้น เชื่อมโยงกับการบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้อย่างไร

๒) ผู้นำเชิงการปฏิรูป

ผู้นำการปฏิรูป มีลักษณะเด่นที่แตกต่างไปจากผู้นำการปฏิบัติ คือ สามารถจูงใจให้บุคคลต่างๆ ออกแรงพยายามเหนือความคาดหวังตามปกติ ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ลูกน้อง จนทำให้ลูกน้อง มีพฤติกรรมเหนือธรรมดา กล่าวคือ มีการเพ่งสมาธิไปที่ภารกิจและยกไว้เหนือประโยชน์ส่วนตน ยกย่อง ระดับแรงจูงใจสู่เป้าหมายที่สูงขึ้น และมีความมั่นใจในขีดความสามารถของตนเอง^{๔๔} ซึ่งเป็นคุณภาพพิเศษของ ผู้นำการปฏิรูป ๖ ประการ ได้แก่

๑. วิสัยทัศน์ มีความคิดและความสามารถหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งมีความ สามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี
๒. คาริสม่า (Charisma) หรือ เก่ง ดี มีเสน่ห์
๓. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลพิเศษ
๔. การเอื้ออำนาจ ช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการจัด ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ พร้อมทั้ง มอบหมายงานที่น่าสนใจ มีความท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง
๕. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น
๖. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ^{๔๕}

จากการที่ได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำที่กล่าวมาข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นการศึกษาลักษณะสำคัญ ๒ ประการคือ ทางกายภาพ และบุคลิกภาพของผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ จากมหาวิทยาลัยไอโอวา พบว่าภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นภาวะผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการมากที่สุด และมีผลต่อประสิทธิภาพของงานมากที่สุด

^{๔๔}เรื่องเดียวกัน, หน้า ๕๒-๕๔.

^{๔๕}นิธย์ สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๕๒.

ทฤษฎีการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ จะเห็นว่าการให้ความสำคัญกับบุคคล และให้ความสำคัญกับงาน เป็นปัจจัยที่ทำให้ประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำสูง ซึ่งจะแตกต่างจากการให้ความสำคัญเพียงด้านใดด้านหนึ่ง ทฤษฎีการศึกษามหาวิทยาลัยมิชิแกน เห็นว่า ผู้นำใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมจะเป็นแนวทางที่เกิดประสิทธิภาพในการทำงานดีมากที่สุด มากกว่าการเผด็จการแบบมีศิลปะ มากกว่าการบริหารแบบเผด็จการ มากกว่าการปรึกษาหารือ ทฤษฎีสามมติของ Reddin นั้น ได้พัฒนามาจากทฤษฎีสองมิติของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และได้รวมทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ของ Blake และ Mouton และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าร่วมกันด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำตามแนวความคิดของ Reddin นี้ มุ่งให้ความสำคัญกับคนในฐานะที่เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบริหารงาน และ ยังได้มุ่งให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานและประสิทธิผลของงานอีกด้วย จัดได้ว่าเป็นทฤษฎีที่มีทัศนะที่กว้างที่สุด สมบูรณ์แบบได้ทฤษฎีหนึ่ง

ตารางที่ ๒.๔ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	ติน ปรัช ญ พ ฤ ธิ์, (๒๕๒๗, หน้า ๖๓๕-๖๓๗)	ผู้นำต้องมีคุณลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มีความสามารถในหน้าที่และความชำนาญ มีปฏิกริยาโต้ตอบ การรับรู้และพฤติกรรมบุคคลในกลุ่มของผู้นำและผู้ตาม เพื่อที่จะให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ร่วมงาน จนทำให้สมาชิกคนอื่นๆ มีความพึงพอใจยอมรับผู้นำคนนั้นด้วย
๒	Hodge Billey J.(1970, pp.255 - 259)	ผู้นำจะมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม ซึ่งคุณลักษณะบางอย่างที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย และลักษณะทางบุคลิกภาพ
๓	สมยศ นาวิการ และสุ สตี รมาคม, (๒๕๓๘, หน้า ๒๑๙-๒๒๑)	ผู้นำที่ใช้รูปแบบอำนาจที่ต่างกัน ย่อมได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เหมือนกันอันจะมีผลต่อความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชาในระดับที่ต่างกัน
๔	วิสิทธิ์ มะณี, (๒๕๔๙, หน้า ๓๔)	ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน กับผู้นำที่ให้ความสำคัญกับบุคคล ความพอใจของพนักงานจะสูงสุดและอัตราการลาออกของพนักงานจะต่ำสุด ภายใต้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อย โดยให้ความสำคัญกับงานมาก

๕	Blake, R. and J. S. Mouton, (1964, p. 4)	แบบของภาวะผู้นำทั้ง ๕ คือ ๑. แบบที่ให้ความสนใจกับการผลิตและตัวบุคคลน้อย ๒. แบบที่มีมนุษยสัมพันธ์สูงมาก ๓. แบบใช้อำนาจหน้าที่การสนองตอบ ๔. แบบเดินทางสายกลาง ๕. แบบการทำงานเป็นกลุ่ม
๖	Reddin, William J.,(1978, pp. 96-97)	ทฤษฎีแบบสามมิติ ซึ่งได้แก่ มิติที่ให้ความสำคัญกับคน มิติที่ให้ความสำคัญกับงาน และมิติด้านความมีประสิทธิภาพ หรือที่เรียกว่าด้านแกนนอนใหม่ “ตัวแปรที่มุ่งงาน” และเรียกตัวแปรที่ตั้งฉากกับแกนนอนว่า “ตัวแปรที่มุ่งความสัมพันธ์”
๗	วิสิทธิ์ มะณี, (๒๕๔๙, หน้า ๕๔-๕๕)	ภาวะผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ ๑. แบบการบอกกล่าวหรือสั่งงาน ๒. แบบการสอนงานหรือขายความคิด ๓. แบบการร่วมงานหรือมีส่วนร่วม ๔. แบบการมอบหมาย
๘	นิตย สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๕๒)	คุณภาพพิเศษของผู้นำการปฏิรูป ๖ ประการ ได้แก่ ๑. วิสัยทัศน์ มีความคิดและความสามารถหยั่งรู้ทิศทาง รวมทั้งมีความสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นได้เป็นอย่างดี ๒. คาริสม่า (Charisma) หรือ เก่ง ดี มีเสน่ห์ ๓. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลพิเศษ ๔. การเอื้ออำนาจ ช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการขจัด ปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบ พร้อมทั้ง มอบหมายงานที่น่าสนใจ มีความท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง ๕. การกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น ๖. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ

๒.๒.๓ ลักษณะภาวะผู้นำแบบตะวันตก

คุณลักษณะของภาวะผู้นำ ที่ประสบความสำเร็จซึ่งเชื่อกันว่าจะเกิดมาพร้อมด้วยลักษณะที่โดดเด่นในลักษณะหลายๆ ด้านและมีประเด็นที่น่าสนใจ ดังนี้

๑. บุคลิกภาพ (Personality) ซึ่งติดตัวมากับตัวของบุคคลแต่ละคนในส่วนของที่สามารถปรับปรุงแก้ไขให้ได้ บุคลิกภาพดังกล่าวคือ

๑.๑ ความสามารถในการปรับตัวเป็นความสามารถทั่วไปของบุคคล

๑.๒ ความต้องการที่จะนำซึ่งอาจจะเป็นความสามารถในส่วนเล็กๆ มองไม่เห็นชัดแต่ก็สามารถค้นคว้าได้

๑.๓ ความมั่นคงทางอารมณ์ ซึ่งแต่ละคนจะมีนิสัยทางด้านความคงที่ของอารมณ์การควบคุมอารมณ์ได้มากน้อยเพียงใด

๑.๔ ความเป็นตัวของตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจต่างๆ ตามสภาพสังคมและวัฒนธรรม

๑.๕ ความอดสาหพยายาม หมายถึง ความอดทนของแต่ละบุคคลที่จะพยายามฟันฝ่าอุปสรรคนานาประการ

๑.๖ ความคิดสร้างสรรค์ ถือเป็นพรสวรรค์อย่างหนึ่ง ที่มีความสนใจในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะแล้วคิดออกมาเป็นรูปธรรม

๑.๗ ความทะเยอทะยาน เป็นธรรมชาติของมนุษย์ที่ต้องการความสะดวกสบายใหม่ๆ เกิดขึ้นตลอดเวลา หากทุกคนได้ใช้ความคิดดังกล่าวอยู่ตลอดเวลา เพราะการคิดแต่ละคนนั้นย่อมแตกต่างกันออกไป

๒. ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) สมองของคนเรานี้ธรรมชาติสร้างมาเพื่อใช้สติปัญญาให้เกิดประโยชน์ต่อส่วนรวม ความรู้ความสามารถจะเห็นได้จาก

๒.๑ เชาว์ปัญญา คนทุกคนมีสติปัญญา ความเฉลียวฉลาดแตกต่างกันไปอาจจะด้วยสาเหตุหลายๆ ประการ ทั้งเรื่องพันธุกรรม สภาพแวดล้อม การแข่งขัน การฝึกฝนตนเองให้เป็นผู้ที่สนใจในการศึกษาเล่าเรียน

๒.๒ ความแม่นยำในการตัดสินใจ เพราะต้องทำการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาในการทำงาน การดำรงชีวิต การตัดสินใจที่แม่นยำจึงต้องอาศัยประสบการณ์

๒.๓ ระดับความรู้ ทุกคนสามารถศึกษาเล่าเรียนได้ไม่เท่ากันเพราะสมองแต่ละคนไม่สามารถรับอะไรได้อย่างเต็มที่ คือมีการจุความจำไว้เท่ากันก็จริง แต่การรับรู้ การถ่ายทอดอาจจะมีบางสิ่ง

บางอย่างแตกต่างออกไป ดังนั้นจึงวัดระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับความรู้ได้จากการศึกษาในระดับที่สูงๆ ขึ้นไปของแต่ละคน

๓. คุณลักษณะด้านสังคม (Social Skill) การเข้าสังคมเป็นของคนทุกคน เพราะคนเราไม่สามารถอยู่คนเดียวในโลกได้ การเข้าสังคมของคนแต่ละระดับต้องมีพิธีรีตองแตกต่างกันออกไปตามสภาพการณ์และเหตุการณ์นั้นๆ คุณลักษณะด้านสังคมมีดังนี้

๓.๑ การรู้จักประนีประนอม การที่บุคคลทำ งานร่วมกับคนอื่นผลประโยชน์เป็นเรื่องที่มีความสำคัญไม่น้อย ด้วยเหตุนี้จึงต้องการคนที่จะมาประสานผลประโยชน์หรือเป็นคนที่คอยประนีประนอมให้ทุกคนที่ร่วมงานเกิดความพอใจ

๓.๒ ความสามารถในการบริหาร งานบริหารเป็นการใช้ศิลป์ ซึ่งแต่ละคนไม่สามารถใช้ได้ทัดเทียมกัน ด้วยข้อจำกัดต่างๆ การศึกษาเล่าเรียนก็จะเป็นส่วนประกอบในการบริหารได้บ้างเช่นกัน

๓.๓ ความร่วมมือ ถือเป็นเรื่องสำคัญมากในการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถชักจูงให้ผู้ร่วมงาน ตั้งใจทำงานหรือทำตามที่ผู้นำต้องการด้วยความเต็มใจ

๓.๔ ความเป็นที่นิยมชมชอบ เราคงจะเคยเข้าไปในงานเลี้ยงและพบคนหนึ่งซึ่งจากสีหน้าท่าทาง เป็นบุคคลที่เรามองแวบเดียวเกิดความรู้สึกอยากรู้จัก อยากทักทาย มีความเลื่อมใสศรัทธา ยิ่งเมื่อเห็นเขาพูดจาด้วยแล้วเกิดความนิยมชมชอบตามมา

๓.๕ ความเป็นนักการทูต การที่บุคคลจะเป็นนักการทูตที่ดีนั้นต้องอาศัยปฏิภาณไหวพริบมากมาย เพราะต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องโน้มน้าวเรื่องใหญ่ๆ ที่เกิดขึ้นแก้ปัญหาให้กลายเป็นเรื่องเล็กต้องใช้ความสามารถหลายๆ ด้านประกอบกัน ซึ่งไม่ใช่การพูดเป็นเพียงอย่างเดียว

๔. คุณลักษณะด้านกายภาพ (Physical Characteristic) ถือเป็นเรื่องที่ติดตัวมาอย่างเห็นได้ชัด ซึ่งสิ่งเหล่านี้อาจสามารถแก้ไข ปรับปรุงด้วยการให้อาหารหรือรับประทานอาหารที่ถูกสุขลักษณะ รวมทั้งการออกกำลังกายที่เหมาะสมด้วย คุณลักษณะด้านกายภาพมีดังนี้

๔.๑ ส่วนสูง ถึงแม้ทุกคนไม่สามารถจะสูงทัดเทียมกัน แต่ก็เป็นที่ประจักษ์แล้วว่า การรับประทานอาหารที่ถูกต้องตามหลักโภชนาการนี้มีส่วนทำให้คนเราสูงได้ไม่เพียงพอเพราะพันธุกรรมเพียงอย่างเดียว

๔.๒ น้ำหนัก การควบคุมน้ำหนักจะเห็นได้ชัดเจนจากนักมวย เพราะการควบคุมต่างๆ ย่อมเกิดผลตามที่เรากำลังต้องการ หรือเป็นไปตามเป้าหมายระหว่างบุคคล มีนักจิตวิทยาได้ทำการทดสอบเรื่องน้ำหนักกับการเป็นภาวะผู้นำเหมือนกัน แต่ไม่มีความสำคัญอย่างมีนัยสำคัญ

๔.๓ การฝึกฝน นับเป็นสิ่งสำคัญอย่างมากในการดำรงชีวิต การที่ร่างกายของคนเราได้รับการออกกำลังกาย การฝึกฝนให้ใช้ความคิด การใช้สมอง การนั่งสมาธิ ล้วนแล้วแต่มีส่วนทำให้จิตใจเยือกเย็น สามารถพัฒนาตนเองไปสู่ความเป็นผู้นำได้ในที่สุด

๔.๔ ความสมบูรณ์ของร่างกาย การรักษาตนให้พ้นจากโรคภัยถือเป็นลาภอันประเสริฐตามหลักของพระพุทธศาสนา ดังนั้น ความสมบูรณ์ต้องมีส่วนประกอบด้านอื่นด้วย เช่น การรักษาความอบอุ่นของร่างกาย การพักผ่อนที่เพียงพอ การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น^{๕๐}

คุณลักษณะที่ดีของผู้นำ ในเบื้องต้น ต้องมีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ทักษะและบุคลิกที่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องมีศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดี ยกย่องให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน^{๕๑} มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ สถานภาพทางเศรษฐกิจและสังคมดี มุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้า มีความยุติธรรม มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่นได้ดี มีความสามารถในการคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา สร้างความสามัคคี มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความซื่อสัตย์สุจริตใจ^{๕๒} มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๕๓} มีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์และ

^{๕๐} กวี วงศ์พุม, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙), หน้า ๑๑๗ - ๑๑๙.

^{๕๑} กิติ ตยัคคานนท์, *เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เซชฐการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘-๒๔.

^{๕๒} กวี วงศ์พุม, *ภาวะผู้นำ*, สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร, กรุงเทพมหานคร : มมป, ๒๕๕๐, หน้า ๑๐๖-๑๑๐.

^{๕๓} ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

มีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี^{๕๔} อันประกอบไปด้วยคุณลักษณะของความเป็นผู้นำจากการค้นคว้าไว้ ๖ ประการ คือ^{๕๕}

๑) คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะ ท่าทาง ส่วนสูงและน้ำหนัก

๒) ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ได้แก่ สภาพภูมิหลังทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้นำ เช่น การศึกษา ฐานะทางเศรษฐกิจ สถานภาพทางสังคมและการเลื่อนฐานะ ทางสังคม เป็นต้น

๓) สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ได้แก่ สติปัญญา ความรู้ ความสามารถที่ผู้นำมีอยู่

๔) บุคลิกภาพ (Personality) ได้แก่ คุณลักษณะของบุคลิกภาพที่ดีของผู้นำ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น

๕) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task related characteristics) ได้แก่ คุณลักษณะที่มีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

๖) ลักษณะต่างๆ ทางสังคม (Social characteristics) ได้แก่ มีคุณลักษณะของความเป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น ทั้งยังเป็นผู้ที่ชอบการติดต่อ พบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่นและให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ด้วยดี

จากความหมายข้างต้นพอสรุปคุณสมบัติและลักษณะของภาวะผู้นำได้ว่า ผู้นำพึงมีคุณสมบัติและลักษณะคือมีความพร้อมทั้งในด้านร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความสามารถ และอารมณ์ มีทักษะฝีมือในการบริหารตนเองให้อยู่ในกรอบของคุณธรรม บริหารงานอย่างชาญฉลาด เพื่อให้เกิดความสามัคคี มีมนุษยสัมพันธ์ เข้ากันได้ดีกับผู้ร่วมงาน เก่งทางด้านการพูด เขียน ปฏิบัติ มีความคิดริเริ่ม มีวิสัยทัศน์รอบคอบ มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษกว่าผู้อื่นทั้งทางด้าน อารมณ์ สติปัญญา จริยธรรมเป็นที่ศรัทธายอมรับและพร้อมที่จะร่วมมือร่วมใจในการทำงานของผู้ตาม

^{๕๔}Bernard, C.J., *Education for Executive in Reading in Human Relations*, (Edited by Dubin Robert, New Jersey : Prentice - Hall., 1961), p. 44.

^{๕๕}จุมพล นิยมพานิช, *การจูงใจและความเป็นผู้นำ*, เอกสารการสอนหน่วยที่ ๑๐ ชุดวิชาองค์การและการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๙), หน้า ๙๘-๙๙.

ตารางที่ ๒.๕ แนวคิด และทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำแบบตะวันตก

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
๑	กวี วงศ์พุม, (๒๕๓๙, หน้า ๑๑๗ – ๑๑๙)	๑.บุคลิกภาพ ๒.ความรู้ ความสามารถ ๓.คุณลักษณะด้านสังคม ๔.คุณลักษณะด้านกายภาพ
๒	กิติ ตัยคานนท์, (๒๕๓๐, หน้า ๑๘ – ๒๔)	มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี ความรู้ดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ทักษะและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดี และถูกต้อง ความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลเล
๓	กวี วงศ์พุม, (๒๕๕๐, หน้า ๑๐๖-๑๑๐)	มีการศึกษาดี เฉลียวฉลาด เชื่อมั่นในตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและสังคม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการปรับตัวปรับอารมณ์ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีเหตุผลฟังความคิดเห็นของ มีความยุติธรรม
๔	ยงยุทธ เกษสาคร, (๒๕๔๒, หน้า ๖๙)	ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้
๕	Bernard, C.J., (1961, p. 44)	มีความตื่นตัว มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้อง มีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันเหตุการณ์และมีความสามารถในการแก้ปัญหาให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยดี
๖	จุมพล หนีมพานิช, (๒๕๒๙, หน้า ๙๘-๙๙)	คุณลักษณะของความเป็นผู้นำจากการค้นคว้าไว้ ๖ ประการ คือ ๑) คุณลักษณะทางกาย (Physical characteristics) ๒) ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ๓) สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) ๔) บุคลิกภาพ (Personality) ๕) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task related characteristics) ๖) ลักษณะต่างๆ ทางสังคม

๒.๒.๔ ลักษณะผู้นำทางพระพุทธศาสนา

ลักษณะของภาวะผู้นำมีค่านิยมเป็นตัวกำหนด หรือบ่งชี้ว่าจะสามารถนำพาสมาชิก หรือสังคม ให้ประสบความสำเร็จได้และเมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพล สามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวของกลุ่ม ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่ จุดหมายที่พึงาม^{๕๖} ในทางพระพุทธศาสนาที่ปรากฏในอัครคัมภีร์ โดยกล่าวถึงความเป็นอยู่ของสังคมมนุษย์ ที่มาอยู่รวมกันเป็นสังคมที่สงบสุขไม่มีการแก่งแย่งเอาเปรียบซึ่งกันและกัน เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาความขัดแย้งเนื่องจากการกระทำความชั่ว มีการลักขโมยของบุคคลในสังคม ในขั้นแรกจะเป็น การกล่าวตักเตือนกันเอง แต่เมื่อมีการประพฤติดังกล่าวอีก จึงมีการลงโทษแก่ผู้กระทำ ผู้ที่จะลงโทษหรือกล่าว ตักเตือนได้จะต้องเป็นหัวหน้า หรือผู้นำ ที่มีอิทธิพลให้เกิดการยอมรับจากสังคมและยอมรับคำตัดสินการให้ คุณและโทษตลอดจนให้ความไว้วางใจในคำตัดสินปัญหาต่างๆ ดังปรากฏข้อความว่า

“ครั้งนั้น เหล่ามนุษย์ทั้งหลายจึงประชุมกัน ครั้นแล้ว ต่างก็ปรึกษากันว่า การถือเอาสิ่งของที่ ผู้อื่นไม่ได้ให้ จักเกิดขึ้น เพราะความชั่วจากการกระทำเหล่าใด การกระทำเหล่านั้น จักเกิดขึ้นแก่พวกเราอย่า กระนั้นเราจักสมมติ ให้มนุษย์ที่มีศีลธรรมผู้หนึ่งเป็นผู้ว่ากล่าวโดยธรรม ให้เป็นผู้ติเตียนลงโทษโดยชอบธรรมให้ เป็นผู้ขับไล่บุคคลผู้ที่ควรถูกขับไล่ ส่วนพวกเราจักแบ่งข้าวสาละให้แก่ผู้นั้น ครั้นแล้ว จึงแสวงหาบุคคลผู้ที่มี ความรู้ ความสามารถ มีศีลธรรม และคุณธรรมเป็นผู้นำ ส่วนพวกตนก็แบ่งข้าวสาละให้แก่ผู้นั้น”

ภาวะผู้นำในที่นี้จึงมีความหมายว่า เป็นความดีงามของบุคคลที่สามารถ ตัดสินปัญหาและให้ ความเป็นธรรมเกิดประโยชน์สุขแก่สังคมโดยรวม^{๕๗} ซึ่งเกี่ยวกับตัวผู้บริหารหรือผู้นำในการบริหารนี้มาก โดยมีคำสอนที่พูดถึงเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ในทศพิธราชธรรมว่า ผู้นำจะต้อง ประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ

๑) จักขุมา คือ เป็นผู้วิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออกและจะวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร

๒) วิรุโธ คือเป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

^{๕๖}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

^{๕๗}สุวิน สุขสมกิจ, “พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : กรณีศึกษากำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดกาญจนบุรี”, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๔), หน้า ๗๗.

๓) นิสสัยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น^{๕๘}
นอกจากนี้ผู้นำจะต้องประกอบด้วยคุณธรรมจะต้องวางตัวในกฎระเบียบอย่างเคร่งครัดในสังฆ
โสภณสูตร พระพุทธองค์ได้แสดงถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้บริหารไว้ว่า

๑. วิยัตโต เป็นผู้ไม่มีปัญญา

๒. วินีโต เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี

๓. วิสาร์โท เป็นผู้เฉลียวฉลาด

๔. พหุสุโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก

๕. อัมมานุสัณฺณปปีนโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร^{๕๙}

ผู้นำที่ประกอบด้วยคุณธรรม ๕ ประการดังกล่าวนี้ย่อมประสบความสำเร็จและได้รับการยก
ย่อง นับถือในองค์กรตราบใดที่ปัญจกนิบาต ได้แสดงหลักธรรมสำหรับผู้นำไว้ ๖ ประการ คือ

๑. ขมา คือ มีความอดทนต่อการปฏิบัติงานมีใจหนักแน่น ไม่ยอมตกในความขี้ไม่เกรงกลัว
หรือมีอคติ ๔ เมื่อจะต้องตัดสินใจและไม่หวั่นไหวเพราะโลกธรรม ๘

๒. ซาคตียะ คือ มีความตื่นตัวอยู่ตลอดเวลา มีความระมัดระวังไม่ประมาทในการปกครองชีวิต
หน้าที่และการทำงาน

๓. อุฏฺฐานะ คือ มีความขยันหมั่นเพียรต่อหน้าที่การทำงาน

๔. ทยา คือ มีจิตใจที่เอ็นดู รักใคร่ห่วงใยเข้าใจใส่ดูแลผู้ร่วมงาน

๕. อิกขนา คือ เอาใจใส่ตรวจตรางานและหน้าที่ที่ตนรับผิดชอบ^{๖๐}

หลักธรรมที่ยกมาแสดงไว้เหล่านี้ ก็เพื่อให้เห็นถึงแนวคิดหรือคำสอนเกี่ยวกับการใช้หลักธรรม
กับการบริหารตามทฤษฎีพระพุทธานุศาสนานั่น อีกอย่างหนึ่ง คำนำนักบริหารนี้ไม่ได้หมาย
เฉพาะเจาะจงเอาเพียงแค่คนกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง แต่หมายรวมเอาผู้บริหารทุกระดับชั้น ตำแหน่งไม่ว่าจะเป็น
ผู้ปกครองรัฐ ข้าราชการ บริษัทเอกชน หรือแม้แต่การบริหารองค์กร ที่เล็กที่สุดของสังคม คือครอบครัว
ย่อมต้องอาศัยหลักธรรมในการบริหารเดียวกันนี้ เพราะหลักธรรมเหล่านี้ล้วนมุ่งประโยชน์สุขทั้งแก่ตนเอง
ผู้ปฏิบัติ และสังคมรอบด้าน ดังพระพุทธสุภาษิตที่ว่า “ธมโม หเว รกฺขติ ธมฺมจารี ธรรมย่อมรักษาผู้
ประพฤติธรรม..” ^{๖๑}สังคมใด หากไร้ธรรม สังคมนั้นก็สับสนวุ่นวาย สังคมใดไร้ธรรม สังคมนั้นก็เป็นสังคม
ของคนชั่ว ยิ่งเกี่ยวกับเรื่องการบริหารการเมืองการปกครองแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครองจะต้องตระหนักเป็น

^{๕๘}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

^{๕๙}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗/๙ - ๑๐.

^{๖๐}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อัง.ปัญจก (ไทย) ๒๒/๕๓/๕๖.

^{๖๑}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๑๔๒๐ - ๑๔๒๑/๒๙๐.

อย่างยิ่งเพราะจะต้องรับผิดชอบต่อประชาชนหรือผู้ใต้การปกครอง ในเทศกาลชดก ได้แสดงให้เห็นถึงคุณสมบัติผู้บริหารและผู้ปกครองทั้งหลายซึ่งสามารถสรุปย่อลงได้ ดังนี้

๑. ไม่เป็นคนเจ้าอารมณ์ ไม่ใช่อารมณ์ในการตัดสินใจปัญหา มีใจดีไม่ทอดทิ้งงานมีความเพียรอุตสาหะในการทำงาน

๒. ฉลาดวางบุคคลให้เหมาะสมกับงาน รู้ประโยชน์และโทษ รักษาความลับ ไม่ดำเนินชีวิตในทางที่ผิด รักษาเกียรติประวัติ รักษาประโยชน์ส่วนรวม และต้องรอบรู้ในกิจการคลัง บริหารการคลังด้วยตนเอง ไม่ควรไว้วางใจให้คนอื่นจัดการ รู้รายรับรายจ่ายของแผ่นดินหรือในกิจการงานนั้นๆ ที่รับผิดชอบ

๓. บำรุงขวัญกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ยกย่องบุคคลผู้ควรแก่การยกย่อง ชมผู้ควรชมรู้ในสิ่งที่ดีควรทำก่อนทำหลัง ออกรับฟังปัญหาหรือพบปะราษฎรอยู่เสมอเพื่อรับฟังปัญหาและทางแก้ไขหรือชี้แนะแนวทาง

๔. ออกติดตามผลงาน ตรวจตราดูแลความประพฤติของเจ้าหน้าที่ ไม่พึงมอบภารกิจที่สำคัญๆ แก่ผู้อื่นและใช้วิจารณ์ญาณในการบริหาร

๕. ไม่พึงละการบำเพ็ญประกอบตนในศีลธรรมที่ดีงาม เพื่อเป็นแบบอย่างและยึดมั่นเป็นข้อปฏิบัติ ไม่สำคัญตนผิดว่ายิ่งในอำนาจ

๖. ไม่ลุ่มหลงในกามคุณ และโลกธรรม และมีปัญญา มีกำลังแห่งสติเพราะจะเป็นเครื่องช่วยให้ผู้นำหรือผู้ปกครองสามารถฟันฝ่าอุปสรรคแก้ไขปัญหไปได้แม้ถึงคราวอัปจน^{๖๒}

นอกจากคุณสมบัติที่มีในเทศกาลชดกแล้ว ก็ยังมีคุณสมบัติของผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีที่ปรากฏอยู่ในกปิชาดก สัตตกนิบาต ขุททกนิกาย^{๖๓} กล่าวไว้ว่า

“อันคนพาลถึงจะมีกำลังปกครองหมู่คณะไม่ดีเลยเพราะไม่เป็นประโยชน์แก่ญาติทั้งหลายเหมือนนกกระทาตัวผู้ไม่เป็นประโยชน์แก่พวกนกปกครองหมู่คณะทั้งหลายเหล่าจะนั้นส่วนนักปราชญ์มีกำลังปกครองหมู่คณะดีมาเพราะว่าเป็นประโยชน์แก่ญาติทั้งหลาย เหมือนท้าววาสวะผู้เป็นประโยชน์แก่เทวดาชั้นดาวดึงส์ทั้งหลายฉนั้น ผู้ใดพิจารณาเห็นศีล ปัญญาและสุตะในตน ผู้นั้นย่อมประพฤติประโยชน์ได้ทั้งสองฝ่าย คือ ทั้งตนและผู้อื่น”

คุณสมบัติประการสำคัญของผู้นำ ก็คือ ธรรมาธิปไตย แปลว่า ถือธรรมเป็นใหญ่ ยึดเอาธรรมเป็นสำคัญ เชิดชูหลักการ ปฏิบัติการตามและเพื่อเห็นแก่ความเป็นจริง ความถูกต้องความดีงาม ไม่เป็นอัตตาธิปไตยคือไม่ถือตัวเป็นใหญ่ และก็ไม่เป็นโลกาธิปไตย^{๖๔}

^{๖๒}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๓๘ - ๒๔๔๕/๔๓๐ - ๕๕๓.

^{๖๓}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๓๖๗ - ๓๖๘/๒๖๗ - ๒๖๘.

หากพิจารณาข้อความที่ยกมากล่าวนี้แล้ว ชี้ให้เห็นว่าผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดั้นนั้นจะต้องเป็นผู้มีศีลเพราะศีลเป็นของผู้มีปัญหา แต่ถ้าผู้นำและผู้ปกครองเป็นผู้ไม่มีศีลและปัญหาแล้วก็เป็นผู้นำหรือผู้ปกครองที่ดีไม่ได้ มีแต่ความเลวลง แม้แต่ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็พากันรังเกียจ ในทางตรงข้ามแล้ว ผู้นำหรือผู้ปกครอง มีทั้งศีล ปัญญา และสุตะ อยู่ในตนแล้ว ก็จะเป็นประโยชน์ในการเป็นผู้ที่ดี ญาติพี่น้องตลอดจนเพื่อนฝูงก็ให้ความเคารพด้วยความอ่อนน้อมอย่างแท้จริง และในกฎพันตสูตร สีสันธวรรค ที่หมินกาย ยังได้กล่าวถึงคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวชิตรัฐผู้ปกครองนครที่ดี ๘ ประการดังนี้คือ

๑. ทรงเป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีพระครรภ์เป็นที่ปฏิสนธิมหจดดี ตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียนด้วยอ้างถึงพระชาติกำเนิดได้

๒. ทรงมีพระรูปร่าง นาดู น่าเลื่อมใส ประกอบด้วยพระฉวีวรรณผุดผ่องยิ่งนักมีพระฉวีวรรณคล้ายพรหม มีพระรูปคล้ายพรหม นาดู น่าชมไม่น้อย

๓. ทรงมีกำลัง มีทรัพย์มาก มีโภคสมบัติมาก มีทองและเงินมาก มีเครื่องใช้สอยอันน่าปลื้มใจมาก มีทรัพย์และธัญญาหารมาก มีพระคลังและฉางเต็มบริบูรณ์

๔. ทรงมีกำลัง ทรงสมบูรณ์ด้วยเสนาเมือง ๔ ซึ่งอยู่ในวินัย คอยปฏิบัติตามพระราชบัญชา มีพระบรมเดชานุภาพดังจะเผาผลาญราชศัตรูได้ด้วยพระราโชสิริยศ

๕. ทรงพระราชศรัทธา เป็นทายก เป็นทานบดี มิได้ปิดประตูเป็นดุจโรงงานของสมณพราหมณ์ คนกำพร้า คนเดินทาง วณิก และยาก ทรงบำเพ็ญพระราชกุศล

๖. ได้ทรงศึกษา ทรงสดับเรื่องนั้นๆ มาก

๗. ทรงทราบอรรถแห่งข้อที่ทรงศึกษา และภาษิตนั้นๆ ว่านี้อรรถแห่งภาษิตนี้

๘. ทรงเป็นบัณฑิต เฉียบแหลม ทรงพระปรีชาสามารถ ทรงพระราชดำริอรรถอันเป็นอดีตอนาคต และปัจจุบัน^{๖๕}

สรุปคุณสมบัติของพระเจ้ามหาวชิตรัฐราชได้ดังนี้ คือ

๑. ทรงมีชาติตระกูลดี

๒. ทรงมีรูปร่างงาม

๓. ทรงมีพระราชทรัพย์มาก

๔. มีกำลังรบที่พร้อมพร้อม

๕. ทรงมีพระราชศรัทธาในการบริจาคทาน

^{๖๔}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๑๗.

^{๖๕}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.สี. (ไทย) ๙/๒๑๓ - ๒๑๔/๒๐๓ - ๒๐๔.

๖. ทรงมีการศึกษาอบรมมามาก

๗. ทรงมีความรู้กว้างขวาง ละเอียดลึกซึ่งเข้าใจความหมายภาษิตต่างๆ สามารถอธิบายความหมายได้

๘. ทรงเป็นผู้ฉลาดมีปัญญา

คุณสมบัติ ๘ ประการ ที่พระเจ้ามหาวิชัยะทรงมีนี้ ทำให้บ้านเมืองมีความเจริญรุ่งเรืองได้ เพราะพระองค์ทรงปกครองแผ่นดิน โดยอาศัยพระปัญญาและการศึกษาเป็นสำคัญ นอกจากนี้พระองค์ยังทรงมีข้าราชการบริพาร ที่มีคุณสมบัติของพราหมณ์บุโรหิตที่ดี ๔ ประการ คือ

๑. เป็นอุกโตสุชาติ ทั้งฝ่ายพระมารดาและพระบิดา มีกรรมเป็นที่ปฏิสนธิหมดจดดีตลอดเจ็ดชั่วบรรพบุรุษ ไม่มีใครจะคัดค้านติเตียน ด้วยอ้างถึงชาติกำเนิดได้

๒. เป็นผู้คงแก่เรียน ทรงจำนต รุจูปไตรเภทพร้อมทั้งคัมภีร์นิฆนฑุ คัมภีร์เกตุกะพร้อมทั้งประเภทอักษร มีคัมภีร์อิติहाสเป็นที่ ๕ เป็นผู้เข้าใจตัวบทเป็นผู้เข้าใจไวยากรณ์ชำนาญในคัมภีร์โลกายตะและมหาปุริสลักษณะ

๓. เป็นผู้มั่งคิล มีศิลปจำเรียมั่นคง

๔. เป็นบัณฑิต ฉะียบแหลม มีปัญญาเป็นที่ ๑ หรือที่ ๒ ของพวกปฤคาหก ผู้รับการบูชาด้วยกัน คุณสมบัติข้าราชการที่ดีของพระเจ้ามหาวิชัยะราชทั้ง ๔ ประการ โดยสรุปได้แก่

๑. ความเป็นผู้มีชาติตระกูลดี

๒. ความเป็นผู้มีการศึกษาสูง ชำนาญในหน้าที่ของตน

๓. ความเป็นผู้มีศิลป

๔. ความเป็นผู้ฉลาดมีปัญญามาก

คุณสมบัติ ๔ ประการ ของพวกพราหมณ์บุโรหิต ซึ่งเป็นที่ปรึกษาทางการเมืองการปกครองต่อพระเจ้ามหาวิชัยะอันนับเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่ส่งผลต่อการถวายนโยบายที่ก่อคุณประโยชน์ต่อชาติบ้านเมืองจากที่ยกตัวอย่างมานี้จะเห็นได้ว่าลักษณะของผู้ที่จะเป็นผู้ปกครองนั้นย่อมมีความสำคัญยิ่งเช่นเดียวกันกับพฤติกรรมที่แสดงออกมาภายนอกเพราะฉะนั้นผู้ปกครองจึงเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีความสมบูรณ์ทั้งภายในคือจิตใจและคุณธรรม และคุณสมบัติภายนอก คือความรู้ความสามารถ นอกจากนี้ผู้นำยังควรมีคุณลักษณะอีก ๒ ด้าน คือ

๑. คุณลักษณะภายในตัวของผู้นำ ได้แก่

๑) รู้หลักของสัปปริสธรรม มีการรู้หลักเหตุผล

๒) มีสติปัญญา ไม่ประมาท

๓) ตื่นตัว ทันต่อเหตุการณ์

- ๔) มีวิสัยทัศน์ก้าวไกล เป็นเข็มแข็ง
๒. คุณลักษณะภายนอก ในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกัน ได้แก่
- ๑) มีความรู้ ความสามารถ
 - ๒) มีพรหมวิหารธรรม
 - ๓) หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม
 - ๔) น่ารัก น่าเคารพ เป็นธรรมาธิปไตย ไม่ลำเอียง^{๖๖}

ในอุลุกชาดก ปทุมวรรค ขุททกนิกาย กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำแบ่งเป็น ๒ลักษณะเช่นกัน คือ

๑. ลักษณะภายนอก การเป็นผู้ปกครองนั้นถ้าลักษณะภายนอกไม่ดี เช่น การเดิน การนั่ง และการวางตัวไม่สม่ำเสมอแล้ว หรือตรงข้ามกับคนชั่วร้ายชั่วเลว และเป็นคนพิกาก็ไม่อาจเป็นผู้ปกครองที่ดีได้ กล่าวว่่าหน้าตาไม่ดีไม่ควรให้เป็นใหญ่โดยนำไปเปรียบกับนกเค้าว่า “จงมองดูหน้าตาของนกเค้า ผู้ไม่โกรธเกิด นกเค้าโกรธแล้ว จักทำหน้าตาเป็นอย่างไร”^{๖๗}

หากพิจารณาข้อความนี้ ชี้ให้เราเห็นว่าการเป็นผู้ปกครองนั้นจะต้องมีลักษณะทางกายงดงามสง่า งามจากลำหยาญมาก ในลักษณะสูตร ปฏิกรวรรค ที่ชนิกาย ได้กล่าวถึงมหาปุริสลักษณะ ๓๒ ประการ ซึ่งถือว่า บุคคลใดที่มีอวัยวะทั้ง ๓๒ ประการย่อมเป็นผู้ที่มีบุญญาธิการมาก และมีความรู้ความสามารถในการ ปกครองบ้านเมืองด้วยคุณธรรม และสามารถนำมาซึ่งความเจริญและความสงบสุขมาสู่บ้านเมือง ซึ่ง ลักษณะมหาปุริสลักษณะดังกล่าว มีดังต่อไปนี้คือ

- ๑) พื้นฝ่าเท้าเรียบเสมอกัน
- ๒) ฝ่าเท้ามีลายจักร มีซี่ก้าข้างละพัน พร้อมทั้งกงและกระดุม
- ๓) ส้นเท้ายาวสมส่วน
- ๔) นิ้วมือและนิ้วเท้าเรียวยาวสมส่วน
- ๕) ฝ่ามือและฝ่าเท้าอ่อนนุ่ม
- ๖) ลายฝ่ามือฝ่าเท้าดุจตาข่าย
- ๗) รูปเท้าดุจสังข์คว่ำ
- ๘) แข้งดุจแข้งเนื้อทราย
- ๙) แม้ยืนไม่ย่อตัวลง ก็สามารถแตะเขาได้ด้วยมือทั้งสอง

^{๖๖}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓.

^{๖๗}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๓๓๖ - ๓๓๗/๑๓๖ - ๑๓๗.

- ๑๐) องค์ชาติตั้งอยู่ในฝัก
- ๑๑) สีมิวกายดุจทอง
- ๑๒) ผิวหนังละเอียด ฐูละอองจึงไม่เกาะติดกาย
- ๑๓) ขนชุมละเส้น
- ๑๔) ปลายขนซ้อนขึ้น มีสีดุดอกอัญชันขึ้นเวียนขวา
- ๑๕) กายตรงเหมือนกายพรหม
- ๑๖) เนื้อเต็มในที่ ๗ แห่งได้แก่ที่หลังมือ ๒ , หลังเท้า ๒ , บ่า ๒ และคอ ๑
- ๑๗) กิ่งกายท่อนบนเหมือนกิ่งกายท่อนหน้าสีหะ
- ๑๘) หลังเต็มบริบูรณ์ไม่เป็นร่อง
- ๑๙) ทรวดทรงดุดันไทร คือกายกับวาเท่ากัน
- ๒๐) คอกลมเกลี้ยง
- ๒๑) ประสาทรับรสอันเลิศ
- ๒๒) คางดุจคางราชสีห์
- ๒๓) ฟัน ๔๐ ซี่บริบูรณ์
- ๒๔) ฟันเรียบเสมอกัน
- ๒๕) ฟันไม่ห่าง
- ๒๖) เขี้ยวสีขาวงาม
- ๒๗) ลิ้นใหญ่ (สามารถแผ่ออกได้)
- ๒๘) เสียงดุจเสียงพรหม สำเนียงดังกการเวก
- ๒๙) นัยน์ตาดำสนิท (ดำคม)
- ๓๐) ขนตาอุดจขนตาโค
- ๓๑) อุณาโลมระหว่างคิ้วขาวอ่อนเปรียบดังปุยนุ่น
- ๓๒) ศีรษะดุจประดับด้วยกรอบหน้า (สดใสมีประกาย)

๒. ลักษณะภายใน คุณธรรมของผู้ปกครอง ผู้ปกครองจะต้องก่อปรด้วยธรรมสำหรับการประพฤติปฏิบัติของผู้ใหญ่หรือผู้ปกครอง ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวางดุจพรหม คือ

๑) เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

๒) กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์โศกใจที่จะปลดปล่อย บำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อน ของคน และสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อ เห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริง วางจิตให้มั่นคงเที่ยงตรงดุจตรา ชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบพร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และ ปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม^{๖๘}

เมื่อมีคุณธรรมสมบูรณ์ การทำงานจะถูกต้องเป็นประโยชน์ยิ่งขึ้น ก็ด้วยละอคติ ๔ ความ ลำเอียงเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความวุ่นวายในสังคมเพราะสร้างความแตกแยกจน เกิดไร้ความ สามัคคีกันได้ง่าย ผู้ทำหน้าที่รับผิดชอบต่อสังคมจึงต้องไม่เป็นผู้มีความลำเอียง โดยเด็ดขาดในปุราณพ เศศตนิทเทศ อัฐกวรรค ขุททกนิกาย ว่าด้วยผู้ไม่มีความลำเอียงว่า คำว่า “ละ” ไม่ ถึงความลำเอียงใน ธรรมทั้งหลาย คือไม่ถึงฉันทาคติ ไม่ถึงโทสาคติ ไม่ถึงโมหาคติ ไม่ถึงภยาคติ ไม่ลำเอียงด้วยอำนาจแห่ง ราคะ โทสะ โมหะ มานะ ทิฐิ อุทธัจจะ วิจิกิจฉา อนุสัย ไม่ไป ออกไป พาไป นำไปด้วยธรรมทั้งหลายอัน ทำให้เป็นพรรคพวก เพราะฉะนั้นจึงชื่อว่า ไม่ถึงความลำเอียงในธรรมทั้งหลาย อคติมี ๔ ประการ ที่นัก ปกครองที่ดีเมื่อปฏิบัติหน้าที่แล้วพึงละเว้นคือ

๑) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะชอบ

๒) โทสาคติ ลำเอียงเพราะชัง

๓) โมหาคติ ลำเอียงหลงหรือเขลา

๔) ภยาคติ ลำเอียงเพราะขลาดกลัว^{๖๙}

โคपालสูตร พระพุทธองค์ได้ทรงตรัสเปรียบเทียบ ผู้นำเหมือนนายโคบาล ที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ จึงสมควรที่จะเป็นผู้ปกครองหมู่คณะ ทำให้หมู่คณะมีความเจริญบรรลุถึงความมุ่งหมายได้ คือ

๑) รู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จัก และเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) ฉลาดในลักษณะ คือ รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน

๓) เป็นผู้เชี่ยวชาญ คือ รู้จักการแก้ปัญหา หรือข้อบกพร่องต่างๆ

๔) เป็นผู้ปิดบังแผล คือ ระมัดระวังไม่ให้เกิดความเสียหายแก่หน่วยงาน

^{๖๘}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ม. (ไทย) ๑๑/๑๗๖/๑๙๖.

^{๖๙}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน วิ.ม. (ไทย) ๘/๓๒๔/๔๖๐.

๕) เป็นผู้สุ่มควั่นให้ คือ สามารถอธิบายหลักการต่างๆ แก่ผู้ได้บังคับบัญชาได้
 ๖) เป็นผู้รู้จักทำน้ำ คือ ผู้นำเข้าใจในระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ แนวคิดให้ชัดเจน
 ๗) รู้ว่าโคตมึ่น้ำหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักการพัฒนาบุคคลให้มีความรู้ความสามารถ
 ๘) การรู้ทาง คือ ผู้นำจะต้องมีการวางแผนงาน จัดการบริหารเพื่อเป็นแนวทางในอนาคต
 ๙) ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำรู้จักกำหนดนโยบายเป็นแนวทางในการปฏิบัติ จนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) เป็นผู้รัตนมให้เหลือไว้ คือ ผู้นำต้องรู้จักประโยชน์ส่วนรวม รู้ประมาณในการให้ และการรับ ไม่เอาเปรียบผู้ได้บังคับบัญชา

๑๑) บุชาโคที่เป็นหัวหน้า คือ ผู้นำควรยกย่อง หรือให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำงานดีซึ่งเป็นการสร้างขวัญ และกำลังใจในหน่วยงาน^{๗๐}

นอกจากนี้ตามหลักการบริหารหนึ่งที่มีการพูดถึงกันเสมอคือ ครองตน ครองคน ครองงาน^{๗๑} ซึ่งเป็นหลักในการทำให้ทำงานมีความมั่นคง

การครองตน คือ การรู้จักตนเอง คนเราต้องมีเป้าหมายในชีวิตที่แน่นอน เรียกว่ามีเป้าหมายแห่งตน รู้จักควบคุมตนหรือมีวินัยแห่งตน หมายความว่า ทำงานสำเร็จได้ด้วยตนเอง การครองตนที่ดีควรใช้หลักการดังต่อไปนี้ การรู้จักตนเองด้วยความมีสติ คือ มีความมั่นคงตั้งมั่นกับเป้าหมายแห่งตน และมีความละเอียดเกรงกลัวต่อบาป มีความอดทนและความสงบเสถียร ให้เกียรติกับบุคคลทุกระดับชั้น มีความขยัน ให้ความร่วมมือกับบุคคลอื่นและรู้จักช่วยตนเอง ไม่ทำตนให้อยู่ในความประมาท เช่น การลุ่มหลงในอบายมุข พัฒนาคตนเอง แสวงหาความรู้อยู่เสมอ รู้จักการถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่อวดเก่ง อวดดี ต้องเอาดีมาอวด มีความสำนึกในคุณงามความดีของตนเองและผู้อื่น

การครองคน คือ การรู้จักคนอื่น มองคนอื่นในแง่ดี ในการทำงานร่วมกับคนอื่น การครองคนเป็นเรื่องที่ยากที่สุด จึงควรทราบหลักการครองใจคน ซึ่งหลักทางพุทธศาสนาได้กำหนดไว้อย่างชัดเจนในที่นี้จะนำเสนอเฉพาะในส่วนที่สำคัญ ดังนี้ การรู้จักเสียสละแบ่งปันด้วยจิตใจที่โอบอ้อมอารี เป็นการครองใจคนที่ดีวิธีหนึ่ง เพราะการเป็นผู้ให้ทุกอย่างแก่บุคคลอื่น ย่อมจะได้รับผลตอบแทนที่มีค่ามากกว่าสิ่งของที่ให้ไป นั่นคือ ทำให้เกิดความรัก ความศรัทธา การรู้จักเลือกใช้วาจาที่อ่อนหวาน คนอื่นฟังแล้วสบายใจ อยากอยู่ใกล้ อยากคบค้าสมาคมด้วย ต้องมีความรับผิดชอบต่อคำพูดของตนเอง ตามภาษิตที่ว่า “พูดเป็นนายใจเป็นบ่าว” หมายความว่า ให้คิดก่อนพูด พูดแล้วต้องทำ ปฏิบัติตามอย่างที่พูด พलयินดีเมื่อผู้อื่น

^{๗๐}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.ม. (ไทย) ๑๙/๓๘๓ - ๓๘๗/๕๒ - ๕๘.

^{๗๑}สุเมธา จำรูญศิริ, **รวมองค์ความรู้จากการเรียนบริหารการศึกษา**, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <https://www.gotoknow.org/posts/450371> [๑๗ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

ได้ดี ยกย่องชมเชยเมื่อผู้อื่นทำงานประสบความสำเร็จ ให้ความจริงใจ ให้ความช่วยเหลือในโอกาสอันควร การทำตนให้เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย คือ การติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นอย่างสม่ำเสมอ ไม่ให้ขาดช่วงตอน ก็จะทำให้การทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง มีน้ำใจต่อกัน^{๗๒}

การครองงาน คือ การรู้จักงานที่ตนเองกำลังทำ และทำงานอย่างมีความสุข รักและชอบในงานที่ตนเองกำลังทำอยู่ มีวิธีการครองงาน ดังนี้คือ การครองงานโดยใช้ความรู้และปัญญา กล่าวคือ ปัญญากับความรู้ต่างก็เกื้อกูลต่อกัน รู้จักการค้นหาคำรู้ใหม่มาช่วยพัฒนางานที่ตนเองทำอยู่ให้ดีขึ้นอยู่เสมอ การครองงานโดยใช้หลักธรรมมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จ คือ การมีใจรัก มีความพากเพียรทำ ตั้งใจฝักใฝ่ และใช้ปัญญาไตร่ตรอง งานนั้นก็จะสำเร็จ เมื่องานสำเร็จ การทำงานก็จะมีมีความสุข มีความรักในงาน การให้ความรักและความเคารพในงานอาชีพของตน ไม่ดูถูกหรือให้ใครดูหมิ่นในงานของตน มีจริยธรรมในอาชีพ คือการซื่อสัตย์ต่องานในหน้าที่ของตน

การครองตน ครองคน ครองงาน เป็นศิลปะการทำงานให้มีความสุข บุคคลใดใช้หลักการตามที่กล่าวมาก็จะประสบความสำเร็จในการทำงาน ฉะนั้น การครองตนก็คือการรู้จักตนเอง การครองคนคือการรู้จักผู้อื่น ส่วนการครองงานคือการมีสมาธิในการทำงาน อย่าหนีปัญหา แก้ปัญหาให้ถูกต้อง และตัวเองก็มีความสุขกับการทำงาน คนก็มีความสุข^{๗๓}

จากการศึกษาเอกสารสรุปลักษณะของผู้นำได้ว่า ผู้นำนั้นมีลักษณะทางกายภาพดีมีบุคลิกภาพที่ดี ประกอบด้วยคุณลักษณะ ๓๒ ประการ มีรูปลักษณะที่ดี เช่น มีรูปทรงสมส่วนและเป็นผู้ฉลาดในหลักการ มีความรู้ในหลักคำสอนทางพระพุทธศาสนา รู้เหตุแห่งความเสื่อม คือ อบายมุข ๖ ประการ และเหตุแห่งความเจริญ คือ มงคลสูตร ๓๘ ประการ รู้จักใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ได้ตั้งไว้

^{๗๒} วีระศักดิ์ โควสุรัตน์, ขวัญใจนักข่าว, ไทยรัฐ ปีที่ ๖๐ ฉบับที่ ๑๘๖๑๖ วันศุกร์ ที่ ๙ มกราคม ๒๕๕๒.

^{๗๓} ไพโรจน์ ขุนทอง, **ครองตน ครองคน ครองงาน ย่อมครองใจ**, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <https://www.gotoknow.org/posts/450371> [๑๗ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

ตารางที่ ๒.๖ แนวคิด และทฤษฎีลักษณะภาวะผู้นำตามแนวพุทธศาสนา

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
๑	พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๕, หน้า ๓)	สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คน ทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม
๒	สุวิน สุขสมกิจ, (๒๕๒๔, หน้า ๗๗)	ความดีงามของบุคคลที่สามารถ ตัดสินปัญหาและให้ความเป็นธรรม เกิดประโยชน์สุขแก่สังคมโดยรวม
๓	วนิดา ชูสังข์, (๒๕๕๑, หน้า ๖๔)	ผู้นำจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ดังนี้คือ ๑) จักขุมา คือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับ หรือรุกได้อย่างไร ๒) วิธูโร คือ เป็นผู้ชำนาญในงาน รู้จักวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตน ได้รับผิดชอบ ๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี และได้รับความ เชื่อถือจากผู้อื่น

๒.๓ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

สัปปุริสธรรม ธรรมของสัปปุริษหรือคนดี หรือธรรมของมนุษย์ผู้มีความเป็นมนุษย์ สมบูรณ์ มี ๗ ประการ ศึกษาให้รู้ให้เข้าใจ แล้วปฏิบัติให้ได้ ก็จักสามารถรักษาคุณค่าแห่ง ความเป็นมนุษย์ทุกประการ ได้ สัปปุริสธรรม ๗ ประการคือ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักประมุขชน และรู้จักบุคคล^{๗๔} เพราะเมื่อบุคคลจะขึ้นเป็นผู้นำนั้นจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี อันเป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็นคนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การแนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกต้องและความปรารถนาดี^{๗๕} โดยเฉพาะหลักสัปปุริสธรรมอันเป็นคุณสมบัติของผู้นำในความสัมพันธ์

^{๗๔}สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), ธรรมศึกษา, สืบค้นเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๓, <http://mahamakuta.inet.co.th/study/study๖๔/mk๖๔๑๒.html>.

^{๗๕}พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช), ภาษาธรรม, (กรุงเทพมหานคร:สำนักพิมพ์- เลียงเชียง, ๒๕๔๘), หน้า ๑๗๐.

กับผู้ร่วมงานที่ไปด้วยกันนั้น คือคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรมะ^{๗๖} ปุริสธรรม เป็นธรรมของคนดี หรือคุณสมบัติของคนดี บุคคลที่ได้ศึกษาให้รู้ และเข้าใจ นำไปปฏิบัติได้ ก็จะสามารถรักษาคุณค่าแห่งความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทุกประการ^{๗๗} ดังนั้นหลักสัปปุริสธรรม จึงเป็นหลักธรรมที่ผู้บริหารสามารถนำไปแนวทางในการปฏิบัติงานเพื่อทำให้การทำงานร่วมกับผู้อื่นประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้เป็นคนตระหนักในเหตุผลรู้จักการวางตัวพอเหมาะพอดีทั้งทางเศรษฐกิจ และสังคมรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงของสังคมและมีความเป็นตัวของตัวเอง

๒.๓.๑ หลักสัปปุริสธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

หลักสัปปุริสธรรมนั้น เป็นข้อธรรมที่พระพุทธเจ้าทรงแสดงแก่บริษัทตามโอกาสสถานที่ต่างๆ ซึ่งคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในความหมายของพระพุทธศาสนาจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยหลักธรรม ๗ ประการ ในชีวิตประจำวันนั้น ถ้าหากใครมีคุณธรรมของมนุษย์ที่แท้ ๗ ประการนี้ และสามารถประพฤติได้อย่างถูกต้องตามหลักการเหล่านี้โดยสมบูรณ์แล้ว ผู้นั้นย่อมได้ชื่อว่าเป็น ผู้ที่พระพุทธเจ้ายกย่องว่าเป็น “สัตบุรุษ” หรือ “คนดีแท้” หรือ “มนุษย์โดยสมบูรณ์” การกระทำหรือพฤติกรรมของเขามีความเหมาะสมถูกต้องปราศจากความผิดพลาด นำประโยชน์มาให้ทั้งแก่ตนเองและสังคมโดยส่วนรวมย่อมเอื้ออำนวยประโยชน์สันติสุขแก่สังคมนั้น ดังนั้นก่อนที่จะทำความเข้าใจความหมายและความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม จึงควรทำความเข้าใจความหมายของสัตบุรุษก่อน เพื่อที่จะได้ทำความเข้าใจในหลักธรรมอื่นๆ ซึ่งแบ่งเป็นข้อย่อยต่างๆ ดังที่ปรากฏในลักขณสูตร ปาฏิกวรรค ทีฆนิกาย ดังนี้

ตารางที่ ๒.๗ แนวคิด และทฤษฎีตามหลักธรรมทางพุทธศาสนา

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	หลักธรรมทางพุทธศาสนา
๑	สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน), ๒๕๕๓,	ธรรมของมนุษย์ผู้มีความเป็นมนุษย์ สมบูรณ์ มี ๗ ประการ ศึกษาให้รู้ให้เข้าใจ แล้วปฏิบัติให้ได้ ก็จักสามารถรักษาคุณค่า แห่ง ความเป็นมนุษย์ทุกประการได้ สัปปุริสธรรม
๒	พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช),	เป็นคุณธรรมหรือคุณสมบัติของคนดี เป็นเหตุให้ผู้ปฏิบัติเป็น คนดี เป็นผู้ควรแก่การยกย่องนับถือเป็นคนที่สามารถให้การ

^{๗๖}พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนา-ประเทศ, ๒๕๔๖, หน้า

๑๐.

^{๗๗}สมหวัง วิทยาปัญญานนท์, บริหารด้วยสัปปุริสธรรม, สืบค้นเมื่อ ๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๓,

<http://www.budmgt.com/budman/bm๐๑/goodman.html>.

ลำดับ	ชื่อนักวิชาการ	หลักธรรมทางพุทธศาสนา
	(๒๕๔๘, หน้า ๑๗๐)	แนะนำในการดำเนินชีวิตที่ถูกด้วยต้องความปรารถนาดี
๓	พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), ๒๕๔๖, หน้า ๑๐.	คุณสมบัติของผู้นำในความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานที่ไปด้วยกันนั้น คือคุณสมบัติของผู้ที่จะเป็นผู้นำ บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องมีธรรมะ หรือคุณสมบัติในตัวของผู้ผู้นำ
๔	สมหวัง วิทยาปัญญา นนท์, ๒๕๕๓	ธรรมของคนดี หรือคุณสมบัติของคนดี บุคคลที่ได้ศึกษาให้รู้และเข้าใจ นำไปปฏิบัติได้ ก็จะสามารถรักษาคุณค่าแห่งความ

๒.๓.๒ ความหมายของสัตบุรุษตามที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา

พระพุทธองค์ทรงแสดงความเป็นสัตบุรุษไว้ในพระสูตรต่างๆ พอสรุปได้ว่า “สัตบุรุษทั้งหลายเป็นผู้กตัญญูตเวที”^{๗๘} “สัตบุรุษเป็นผู้ที่มักสละสิ่งที่น่าปรารถนาของปุถุชนออกจากเรือนไปบวชเป็นบรรพชิต”^{๗๙} สัตบุรุษมีปัญญาละเอียด ฉลาด เป็นผู้เสมอด้วยเทพอยู่ในเมืองไตรทีย^{๘๐} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหา”^{๘๑} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ผู้คบหาจะได้ประโยชน์มาก”^{๘๒} “ผู้ไม่รู้ธรรมของสัตบุรุษจะเห็นรูป เวทนา สัญญา สังขาร ว่างนั้นของเรา เราเป็นนั้น นั้นเป็นอัตตาของเราและทิวณัฐฐาน (ที่ตั้งแห่งทิวณัฐ) ที่เป็นไปว่า นั้นโลก นั้นอัตตา เรานั้นตาย”^{๘๓} “สัตบุรุษเป็นคนกตัญญูตเวที เป็นนักปราชญ์ เป็นกัลยาณมิตรเป็นผู้มีความรักดีมั่นคง กระทำการช่วยเหลือผู้ที่ตกทุกข์ได้ยาก ด้วยความเต็มใจ แต่ในที่นี้หมายถึงพระพุทธเจ้า พระปัจเจกพุทธเจ้าและพระพุทธสาวก”^{๘๔}

“สัตบุรุษเป็นผู้ประกอบด้วยสัทธรรม มีศรัทธา มีhiri มีโอตตปปะ มีสุตะมาก(คือได้ศึกษามาก) ปรารภความเพียร มีสติตั้งมั่น มีปัญญา”^{๘๕} “สัตบุรุษเป็นผู้ปฏิบัติธรรมสมควรแก่ธรรม เป็นผู้ปฏิบัติชอบ

^{๗๘}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน วิ.ม.(ไทย) ๔/๖๙/๙๗.

^{๗๙}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ปา(ไทย) ๑๑/๓๒๓/๒๕๒.

^{๘๐}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ปา(ไทย) ๑๑/๒๕๒๑/๑๙๗.

^{๘๑}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ปา(ไทย) ๑๑/๓๑๑/๒๘๖.

^{๘๒}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ปา(ไทย) ๑๑/๓๕๓/๓๗๕.

^{๘๓}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.ม.(ไทย)๑๒/๒๔๑/๒๕๖-๒๕๗.

^{๘๔}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ขุ.ชา.จตตาสี.ส.(ไทย)๒๗/๗๘-๗๙/๖๐๘.

^{๘๕}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.อ.(ไทย)๑๔/๙๒/๑๐๗.

เป็นผู้ประพฤติตามธรรม เป็นผู้ควรบูชา ควรสรรเสริญ”^{๘๖} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ควรคบหาเพราะสัตบุรุษเป็นผู้ที่รู้สัทธรรม คือ ศีล๕ ศีล๑๐ สติปัฏฐาน๔ เป็นต้น”^{๘๗}

สัตบุรุษเป็นบุคคลที่มีความเห็นชอบ มีความดำริชอบ มีวาจาชอบ มีการทำงานชอบ มีอาชีพชอบ มีความพยายามชอบ มีสติชอบ มีสมาธิชอบ”^{๘๘} “สัตบุรุษเป็นบุคคลที่ทำให้ผู้คบหา บรรลุธรรมขั้นโสดาปัตติผล”^{๘๙} “สัตบุรุษเป็นผู้ฉลาดเฉียบแหลม พิจารณาไตร่ตรองแล้วจึงดำหนิบุคคลที่ควรดำหนิ พิจารณาไตร่ตรองแล้วจึงยกย่องบุคคลที่ควรยกย่อง”^{๙๐} “สัตบุรุษเป็นผู้มีการสุจริต มีวิจสุจริต มีมโนสุจริต เป็นสัมมาทิฐิ”^{๙๑} “สัตบุรุษมีคุณธรรม ๓ คือ ให้ทาน ถือบวช บำรุงมารดาบิดา”^{๙๒} “สัตบุรุษเป็นผู้ที่รักษาศีล๕ และชักชวนให้ผู้อื่นรักษาศีล ๕ ด้วย”^{๙๓} “สัตบุรุษยอมให้ของที่สะอาด ให้ของที่ประณีต ให้ตามกาล ให้ที่สมควร พิจารณาแล้วให้ ให้เป็นนิตย ณะให้ยอมทำจิตให้ผ่องใส ให้ไปแล้วก็ยินดี”^{๙๔}

พระอรรถกถาจารย์ ได้กล่าวอธิบายถึงธรรมและลักษณะ ๗ ประการของสัตบุรุษไว้ พอสรุปได้ดังนี้ ธรรมของสัตบุรุษ คือ สุตตะและเคยยะ เป็นต้น คนผู้รู้ธรรมคือสุตตะและเคยยะ เป็นต้นนั้น ชื่อธัมมัญญ (ผู้รู้จักเหตุ) คนผู้รู้ธรรมแห่งภาษิตนั้นๆ ชื่อว่า อัตถัญญ (ผู้รู้จักผล) คนผู้รู้จักตนว่า เราเป็นผู้มีศีลสมาธิ ปัญญา อย่างนี้ ชื่อว่าอัตตัญญ (ผู้รู้จักตน) คนผู้รู้จักประมาณในการรับและการบริโภค ชื่อว่า มัตตัญญ (ผู้รู้จักประมาณ) คนผู้รู้จักกาลอย่างนี้เรียกว่า กาลนี้เป็นการแสดง กาลนี้เป็นกาลไต่ถาม กาลนี้เป็นกาลบรรลุโยคธรรมชื่อว่ากาลัญญ (ผู้รู้จักกาล) ก็บรรดากาลเหล่านั้น กาลแสดง ๕ ปีกาลไต่ถาม ๑๐ปี^{๙๕}

นอกจากนี้พระอรรถกถาจารย์ ยังได้กล่าวว่า “พระปัจเจกพุทธเจ้าและพระสาวกของพระตถาคตเจ้าเป็นสัตบุรุษ เพราะประกอบด้วยคุณอันเป็นโลกุตตระ สัตบุรุษเหล่านั้นทั้งหมดเทียว แยกออกเป็น ๒ พวก พระพุทธเจ้าทั้งหลาย พระปัจเจกพุทธเจ้าและพุทธสาวก เป็นทั้งพระอริยะและ

^{๘๖}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.อ.(ไทย)๑๔/๑๐๕/๑๒๗.

^{๘๗}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ส.ส.(ไทย)๑๕/๓๑/๓๕.

^{๘๘}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ส.ม.(ไทย)๑๙/๒๕/๒๗

^{๘๙}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ส.ม.(ไทย)๑๙/๑๐๐๑/๔๙๕.

^{๙๐}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อง.จตุกก.(ไทย)๒๕/๒๗.

^{๙๑}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อง.จตุกก.(ไทย)๒๑/๒๒๒๒/๓๓๙.

^{๙๒}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อง.ติก.(ไทย)๒๐/๔๕/๒๐๗.

^{๙๓}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อง.จตุกก.(ไทย)๒๑/๒๐๑/๓๒๑.

^{๙๔}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน องอฎฐก.(ไทย)๒๓/๓๗/๒๙๖-๒๙๗.

^{๙๕}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ปา.อ.(ไทย)๓/๒๓๗๙.

สัตว์บุรุษ^{๙๖} พระภิกษุอาจารย์ ได้กล่าวถึงธรรมของสัตว์บุรุษและลักษณะของสัตว์บุรุษว่า หมายถึง ธรรมที่จะทำให้บุคคลให้เป็นคนดี และเพราะธรรมนั้นสัตว์บุรุษทั้งหลายได้ประพฤตีสืบต่อกันมา จึงเรียกว่า ธรรมของสัตว์บุรุษ^{๙๗} คำว่า สัตว์บุรุษที่ใช้ในภาษาบาลีมีใช้ ๒ ศัพท์ คือ สปปุริส และสนโต สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส ได้ทรงวิเคราะหศัพท์ว่า สปปุริส ว่า สนโต ปุริโส สปปุริโส แปลว่า บุรุษผู้สงบแล้ว ชื่อว่า สัตว์บุรุษ^{๙๘}

พระอัครวงษ์สเถระ ผู้แต่งคัมภีร์สัททนิทิมหาไวยากรณ์ได้วิเคราะห์คำว่า สัตว์บุรุษ ไว้ในคัมภีร์สัททนิทิตาตุมาลาว่า สัตว์บุรุษ ชื่อว่า สัพพิ เพราะทำลายกิเลสที่มีสภาพชักนำให้สัตว์จมลง ซึ่งเรียกว่า อริยะ บ้าง บัณฑิต บ้าง^{๙๙} มหาอำมาตย์จตุรงคพล ผู้แต่งคัมภีร์อภิธานนปัปทีปิกากฎา ได้อธิบายคำว่า สนโต สัตว์บุรุษ ไว้ว่า สนโต สมุ อุปสม+ต (สมธาตุ ใช้ในอรรถว่าเข้าไปสงบ) แปลว่า สัตว์บุรุษ วิเคราะห์ ว่า รากาทย สเมตติ สนโต ผู้ระงับรากะกิเลสเป็นต้นได้ชื่อว่าสัตว์บุรุษ อาเทศ ม เป็น น สุนทโร อนโต อวส สานเมตสสาติ ว่า สนโต หรือ ผู้ที่มีที่สุดอันงามชื่อว่าสัตว์บุรุษ สุ+อนต อาเทศ อุ เป็น อ^{๑๐๐} ความที่ได้นำเสนอนี้ คือความหมายของบุคคลที่เป็นสัตว์บุรุษตามที่พระพุทธเจ้าทรงแสดง ซึ่งปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนา รวมทั้งพระสาวกผู้แต่งไวยากรณ์ได้แสดงไว้

ผู้วิจัยจึงได้รวบรวมมาเพื่อชี้ให้เห็นว่า พระพุทธเจ้าทรงแสดงให้เห็นความสำคัญของบุคคลที่จะเป็นสัตว์บุรุษได้จะต้องเป็นผู้อดมด้วยศีล สมาธิ ปัญญา เป็นผู้มีจิตใจผ่องใส มีความเห็นถูก ดำเนินชีวิตอยู่ด้วยปัญญา ฉลาดในการหาเหตุผล เป็นผู้คิดดีเป็นปกติวิสัย เป็นผู้พูดดี เป็นปกติวิสัย และเป็นผู้ทำดีเป็นปกติวิสัย จนบุคคลทั้งหลายให้การยกย่องนับถือว่าเป็นสัตว์บุรุษ

๒.๔.๒ ความหมายของหลักสปปุริสธรรม

สปปุริสธรรมเป็นธรรมของสปปุริสชน คือ คนดี หรือ คนที่แท้ ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนดี สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ ในการนิยามความหมายของสปปุริสธรรม

^{๙๖}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.ม.อ.(ไทย)๑/๑/๕๖.

^{๙๗}สปปุริสธมมณี สปปุริสสาวกร ฐมม. โส ปน ยสฺมา สปปุริสํ ปเวณโก ฐมโม โหติ. ตสฺมา อาท สปปุริสํ ฐมมณฺติ. -ม.อ.ฎีกา(บาลี) ๑๐๕/๓๔๑.

^{๙๘}สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส, บาลีไวยากรณ์สมาสและตัทธิต, (กรุงเทพมหานคร : โณงพิมพ์มหมกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒), หน้า๙.

^{๙๙}พระอัครวงษ์สเถระ, สัททนิทิตาตุมาลา คัมภีร์หลักบาลีมหาไวยากรณ์, พระมหานิมิต ฐมสาโร, จำรูญธรรมดา แปล, (กรุงเทพมหานคร : หจก.ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๖), หน้า ๙๔๕.

^{๑๐๐}พระมหาสมปอง มุทิโต, คัมภีร์อภิธานวรรณนา, แปลเรียบเรียง, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒), หน้า ๓๐๕

คือ สปัจริสธรรม ๗ หมายถึง คุณธรรม ๗ ประการที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นสปัจริสชนที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลาย ทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติกิจการงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดี และเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้^{๑๐๑} เพราะธรรมของสัตบุรุษ ธรรมของคนดี ธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษ มี ๗ ประการ คือ ๑) อัมมัญญตา รู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญตา รู้ความมุ่งหมาย หรือรู้เหตุผล ๓) อัตตัญญตา รู้จักตน ๔) มัตตัญญตา รู้จักประมาณ ๕) กาลัญญตา รู้จักกาลเวลา ๖) ปริสสญญตา รู้จักชุมชน สังคม ๗) ปุคคลัญญตา รู้จักบุคคล คุณธรรม ๗ ประการ อันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำ ซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้ เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ ที่จะทำให้น่าสามารถจัดการ สามารถปฏิบัติกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย^{๑๐๒} สรุปความได้ว่า สปัจริสธรรม ๗ คือ คุณธรรมที่สำคัญ สำหรับสัปบุรุษ หรือคนดีและเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วย คุณธรรมทั้ง ๗ ประการย่อมนำบุคคลนั้นไปสู่ความมีคุณค่าอย่างแท้จริง เรียกได้ว่าเป็นคนสมบูรณ์แบบ^{๑๐๓}

๒.๔.๓ ความเป็นมาของหลักสัปจริสธรรม

หลักสัปจริสธรรม ๗ นี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในอัมมัญญสูตร^{๑๐๔} ความว่า ภิกษุทั้งหลาย ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ นี้ เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นเนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลก สปัจริสธรรมธรรม ๗ ประการได้แก่อะไรบ้าง กล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้ คือ ๑) เป็นอัมมัญญ ๒) เป็นอัตถัญญ ๓) เป็นอัตตัญญ ๔) เป็นมัตตัญญ ๕) เป็นกาลัญญ ๖) เป็นปริสสญญ และ ๗) เป็นปุคคลบโรรปัญญา^{๑๐๕} ในพระสูตรนี้ พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึง อัมมัญญบุคคล ซึ่งหมายถึง ผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุ ภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ ย่อมเป็นผู้ควรของการคำนับ นับถือ ยกย่อง ของบุคคลทั้งหลาย ถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติ คุณสมบัติ ๗ ประการนั้น คือ

^{๑๐๑}สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อฎฐายี), “สัปจริสธรรม” หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙), หน้า ๑๒

^{๑๐๒}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖

^{๑๐๓}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๓), หน้า ๑๔.

^{๑๐๔}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อัง.สตุตท.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

^{๑๐๕}ปุคคลบโรรปัญญา หมายถึง รู้จักเลือกคน กล่าวคือรู้ว่า เมื่อคบหาคนใดอกุศลธรรมเสียไป กุศลธรรมเจริญขึ้น จึงเลือกคบคนนั้น เมื่อคบคนใดอกุศลธรรมเจริญขึ้น กุศลธรรมเสียไป ก็ไม่คบคนนั้น

๑) เป็นอัมมัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ธรรม อันเป็นคำสอนที่สำคัญ คือ สุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ(พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวยยาकरणะ(พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตร ที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า ข้อนี้สมจริง ดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาดก(พระสูตรที่แสดงเรื่อง ในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัปภูตธรรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งขึ้นไป)

๒) เป็นอัตถัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาสิต กล่าวคือ เป็นผู้รู้ จุดมุ่งหมายและรู้จักผลว่า ผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓) เป็นอัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธา ศีล สุตตะ จาคะ ปัญญา และปฏิภาณเท่าใด ตามหลักแห่งอารยวิม ๕

๔) เป็นมัตตัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักความพอดีตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

๕) เป็นกาลัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆอย่างถูกต้อง

๖) เป็นปริสัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชน กล่าวคือ เป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้อง และเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗) เป็นปุคคลปโรปรัญญ หมายถึง เป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง

๒.๔.๔ สารสำคัญของหลักสัปปุริสธรรม

การศึกษาสารสำคัญของหลักสัปปุริสธรรมนี้ ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรม ซึ่งมี ๗ ประการและในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไร ตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปุริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้นำได้อย่างไร ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่า พระสูตร ชาดก มาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนั้นๆ ดังนี้

๑. อัมมัญญตา คือ รู้หลักการ

อัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน กล่าวคือ ผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้กฎ กติกาเหล่านี้ให้ชัดเจน เพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า ัมมัญญตา หมายถึง การรู้ธรรม ดังความที่ปรากฏในอัมมัญญสูตร^{๑๐๖} ว่า ภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุ รู้เรื่องนวัคส์ตฤศาสน์ คือ คำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรมมีองค์ประกอบอยู่ ๔ ประการ หรือที่เรียกว่ารู้ธรรมคำสั่งสอนในพระไตรปิฎก คือ หลักปรีชาธรรมนั่นเอง ซึ่งได้แก่ การรู้เรื่องของพระสูตร พระวินัยและพระอภิธรรม เป็นต้น อันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษา พระธรรมวินัย ภิกษุรูปใดมีความรอบรู้ในหลักธรรมคำสั่งสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ ภิกษุนั้นถือว่าเป็นผู้รู้จัดธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญ หลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญ คือ นวัคส์ตฤศาสน์ ๔ ประการ ได้แก่

- ๑) สุตตะ คือ พระสูตรต่างๆ
- ๒) เคยยะ คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
- ๓) เวยยาकरणะ คือ พระอภิธรรมทั้งหมด
- ๔) คาถา คือ พระธรรมบท เถรคาถา เถรีคาถา
- ๕) อุทาน คือ พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
- ๖) อิติวุตตกะ คือ พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า "สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้"
- ๗) ชาดก คือ พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
- ๘) อัปภูตธรรม คือ พระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
- ๙) เวทลละ คือ พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆ ขึ้นไป

เป็นต้น^{๑๐๗}

นวัคส์ตฤศาสน์นี้ เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติ เพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าว แล้วจึงได้ชื่อว่าเป็นผู้รู้ธรรม หรือเหตุแห่งความเจริญ การรู้หลักการ รู้งาน รู้กติกาต่างๆอย่างถูกต้อง ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆอย่างถูกต้อง จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะ มวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้อง เพราะพระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเลื่อมใสและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนา ทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการ

^{๑๐๖}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อ.ส.ต.ด. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๑๐๗}ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา, **ปรัชญา ๒๐๑** พุทธศาสน์, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๕๕-

เช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จ ต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโค ดังความที่ปรากฏในโคบาลสูตร^{๑๐๘} ตอนหนึ่งว่า

นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ภิขุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นคอยเชื้อไขขวาง ปิดบังแผล สุมควันให้ รู้จักท่า รู้จักให้โคดื่มน้ำ หรือยังรู้จักทางตลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รู้จักรีดนมให้เหลือไว้ รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ภิขุทั้งหลาย นายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำให้ฝูงโคเจริญได้ ทรงตรัสว่า ภิขุทั้งหลาย นายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้ว ควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการ จากพุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติ ดังนี้

๑) การรู้จักรูป คือ ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้ นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกัน เข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

๒) ตลาดในลักษณะ คือ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓) คอยเชื้อไขขวาง คือ ผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔) คอยปิดบังแผล คือ ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรองตรวจตรามิให้เกิดความเสียหาย อันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิก ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕) สุมควัน คือ ผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖) รู้จักท่า(น้ำ) คือ ผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้ รู้จักความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง คือ ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนา ให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘) การรู้จักทาง คือ ผู้นำต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

^{๑๐๘}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

๙) ฉลาดในสถานที่โคจร คือ ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วย การกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) รับผิดชอบให้เหลือไว้ คือ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูง คือ ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นการปลุกใจ การกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม และมวล

จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำจะต้องมี หลักธัมมัญญตา กล่าวคือ จะต้องเป็นผู้รู้หลักการ ฐานะ และกติกาย่างถูกต้อง จึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้อง เพื่อนำมวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จ สามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ ดังเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจาบ ที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพราน ดังปรากฏเรื่องใน สัมมอทานชาดก ว่า ครั้งนั้นพระยานกจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆ จึงสังเกตและพิจารณาเห็นว่าบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่าย ดังนั้น พระยานกจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่า พวกเรา เมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้ บริวารนกเหล่านั้น เมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกัน ทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ ในที่สุดพวกนกกระจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตาย เพราะเหตุที่พระยานกจาบที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุ หลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้ นั่นก็คือการใช้ความสามัคคี พร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้ และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้ เพราะผู้นำมีหลักการ ฐานะอย่างถูกต้อง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการ ฐานะอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา จึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้อง และปลอดภัยได้เสมอ จากตัวอย่างต่างๆ ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ฐานะอย่างถูกต้อง แล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญตา ผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัย ความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

๒. อตถัญญตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมาย

อตถัญญตา คือ รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมายหรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์องค์รวมว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น

พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อตถัญญตา คือ ความเป็นผู้รู้สรรพ รู้จักจุดหมาย รู้ประโยชน์ ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๐๙} ว่า

ภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในพระพุทธศาสนานี้ เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่อง เนื้อความใจความ ความมุ่งหมาย และประโยชน์ ในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิต คือ ถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้น นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลย ว่า นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ไม่พึงเรียกเธอว่า เป็นอตถัญญตา แต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆ ว่านี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ นี่เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ ฉะนั้น ควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็น อตถัญญตา การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่ง สำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำ หากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้ว จะถือว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดก ซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่า ครั้นนั้น พวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญมานอภิญญา มีบริวาร ๕๐๐ รูป พอถึงฤดูฝน ศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถ้ำของมนุษย์ ในขณะที่พระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดี ลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหน อาจารย์จึงตอบว่า ไม่มีแม้แต่น้อย แล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลง ไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอาภัสสระ เพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงฌาน ตามคุณธรรมที่ท่านได้ เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์ เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้ว เมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่า คุณพิเศษไม่มีแม้แต่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่า ไม่มีมีคุณธรรมพิเศษอะไรๆ แม้แต่น้อย จึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์ เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่า ท่านอาจารย์ไปที่ไหน ศิษย์ตอบว่า อาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้ว ศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่า พวกเราได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ ตอบว่า ถามและท่านตอบว่า ไม่มีแม้แต่น้อย เหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่าน ฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่า พวกท่านไม่มีความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ ท่านได้ฌาน อากิญจัญญายตนะสมาบัติแล้ว ศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขา แม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่า

^{๑๐๙}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อ.ส.ต.ด.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

พระโพธิสัตว์ทราบดีเหตุนี้ จึงคิดว่า คนเหล่านี้เป็นคนอันธพาล ไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่ จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอานาปานะอันใหญ่ แล้วกล่าวว่า แม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คน พวกเหล่านั้น ให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปี ก็ไม่มีปัญญาทราบได้ แต่บุรุษผู้มีปัญญารู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเราแล้วเพียงผู้เดียวเท่านั้น ประเสริฐว่า^{๑๑๐} ในชาดกนี้แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมาย หรือรู้จักผลของถ้อยคำ หรือการกระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ประเสริฐควรแก่การยกย่อง ดังนั้น พระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสาวกบุตรเถระ และแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกัน บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นหากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมายหรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคม และวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ แล้ว ย่อมจะเป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถัตถยัตถุตาสามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน การแก้ไข การพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้ เช่น เมื่อเวลาที่ประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น พบเห็นบุคคลทำบาปอกุศล หรือกระทำความผิด ชยนิศึกษาเล่าเรียนก็จะสามารถที่จะคาดผลล่วงหน้าได้ว่า เหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้ เรียกว่า รู้ผลระหว่างเหตุกับผลนี้ นับว่าเป็นเรื่องเดียวกันแต่คนละเงื่อนไข เมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเถิบถึงอีกข้อหนึ่ง เหตุกับผลจึงเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน เหตุอย่างไร ผลก็อย่างนั้น ด้วยเหตุนี้ เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็นผู้นำ จะเป็นเรื่องความเสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรงเปรียบเทียบภิกษุผู้ที่ข้ามถึงฝั่ง คือ พระนิพพาน ด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่ง ซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมาย ดังปรากฏในพระสูตรเรื่องจุฬโคบาลสูตรว่า

ภิกษุทั้งหลาย เรื่องเคยมีมาแล้ว นายโคบาลชาวมคธผู้มีปัญญาราม ไม่คำนึงถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดู ไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้ เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปากโนนโดยไม่ถูกท่าเลยทันใดนั้น ฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสน้ำคงคา ถึงความวอดวายเสียที่ตรงนี้เอง ข้อนี้เป็นเพราะเหตุไร

ภิกษุทั้งหลาย สมณะหรือพราหมณ์ พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้และโลกหน้าไม่ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจามาร ไม่ฉลาดต่อสิ่งใดอำนาจมฤตยู ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนือ

^{๑๑๐}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ชุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

อำนาจมฤตยู คนเหล่านี้จะสำคัญ สิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์ และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกัน

ภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลชาวมครผู้มีปัญญา นึกถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝน ได้ตรวจตรา ฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้ว เริ่มต้นฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐพากโน้นโดยถูกท่าทีเดียว เขาขับต้อน เหล่าโคอุสภ เป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนำหน้าฝูงข้ามไปก่อน มันได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดย สวัสดิ์ ต่อขึ้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้ โคที่พอจะฝึกได้ ต้อนโคผู้เป็นโคเมียรุ่นคณอง ต้อนลูกโคและโค ที่ซุบผอม มันก็ได้ว่ายตัดตรงกระแสน้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์^{๑๑๑} จะเห็นได้ว่า ผู้นำนั้นมีความสามารถต่อ ความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่ม หากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผล หรือรู้จุดมุ่งหมาย จะทำอะไรต้องมีแผนการ หรือเป้าหมาย ย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดยสวัสดิภาพ จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำที่ดี จะต้องเป็นผู้รู้จุดหมาย รู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจน แล้วมุ่งสู่จุดหมาย เป้าหมายนั้นตาม หลักอรรถัตถยัตตา ผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองทุกอย่างทะลุปรุโปร่ง สามารถนำพาหมู่คณะ หรือมวลชน และองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

๓. อรรถัตถยัตตา คือ รู้ตน

อรรถัตถยัตตา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนา ตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการ ปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย กล่าวคือ ผู้นำที่ดีควรมีการ พัฒนาศักยภาพของตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริง เพื่อให้ สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ พระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า อรรถัตถยัตตา หมายถึง การรู้จักตนเกี่ยวกับ ศรัทธา ศีล จาคะ สุตะ ปัญญา เป็นต้น ดังที่ปรากฏใน อัมมมัญญ สุต^{๑๑๒} ว่า

ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักตนคือ รู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อ มีศีล มีระเบียบวินัย มีสุตะ คือ การศึกษาเล่าเรียน ได้ยิน ได้ฟัง มีจาคะ แบ่งปัน การปล่อยวาง มีปัญญา ความรู้ ความสามารถ อยู่ ประมาณเท่าใดบ้าง แล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะ ภาวะ ความรู้ ความสามารถของตนเอง ไม่ทำให้เกิน ความรู้ ความสามารถของตนเอง ดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

^{๑๑๑}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๔๔-๓๔๖.

^{๑๑๒}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อ.ส.ต.ต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนา ก็คือ การรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐ หลักความเจริญของอารยชนตามคุณธรรมที่เรียกว่า อารยวัฒิ ๕^{๑๓๓} ดังต่อไปนี้

๑) ศรัทธา ความเชื่อ ความมั่นในพระรัตนตรัย ในหลักแห่งความเจริญความดี ความงามอันมีเหตุผล

๒) ศีล ความประพฤติดี มีวินัย เลี้ยงชีพสุจริต

๓) สุตะ การเล่าเรียน สดับฟัง ศึกษาหาความรู้

๔) จาคะ การเผื่อแผ่เสียสละ เอื้อเฟื้อ มีน้ำใจช่วยเหลือ ใจกว้าง พร้อมทั้งจะรับฟังและร่วมมือ ไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕) ปัญญา ความรอบรู้ รู้คิด รู้พิจารณา เข้าใจเหตุผล คือ รู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกาย ทางวาจา และทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้อง ตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐ หรืออารยวัฒิ ๕ กล่าวคือ เป็นผู้รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้อง และด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมที่ถูกต้อง สมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลาย นอกจากนี้การรู้ตนนี้ นับว่ามีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอ ดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพาสุชาดก ซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก มีใจความว่า วันหนึ่งพระโพธิสัตว์คิดว่า จักสาธยายมนต์นั้นบนหินลาดที่เนินผา บุโรหิตทำการสาธยาย มีสุนัขจิ้งจอกตัวหนึ่งนอนอยู่ในโพรงนั้น ได้ยินมนต์นั้นเหมือนกัน ได้ท่องจำจนคล่องแคล่ว เพราะว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนั้นในอรรถาพอดีตถัดไปได้เป็นพราหมณ์ผู้หนึ่งซึ่งคล่องแคล่วในปฐพีวิชัยมนต์ พระโพธิสัตว์ทำการสาธยายแล้วลุกไปกล่าวว่า มนต์ของเราี้คล่องแคล่วหนอ สุนัขจิ้งจอกออกจากโพรงกล่าวว่า "ท่านพราหมณ์ผู้เจริญ มนต์นั้นคล่องแคล่วแก่ข้าพเจ้ายิ่งกว่าท่านเสียอีกแล้ววิ้งหนีไป"

พระโพธิสัตว์คิดว่าสุนัขจิ้งจอกตัวนี้ จักทำอุกศลใหญ่หลวงแน่ จึงติดตามไปได้หน่อยหนึ่ง สุนัขจิ้งจอกได้หนีเข้าไปในป่า สุนัขจิ้งจอกนั้นร้ายปฐพีวิชัยมนต์บังคับสุนัขจิ้งจอกเป็นร้อยๆ ไว้ในอำนาจกระทำสัตว์ ๔ เท้า มีช้าง ม้า สิงห์ เสือ กระต่าย สุนัขและเนื้อ เป็นต้น ทั้งหมดไว้ในอำนาจของตนได้เป็นพญาสัตว์ชื่อว่า สัพพาทะ ราชสีห์ยืนอยู่บนหลังช้างสองเชือก พญาสุนัขจิ้งจอกนั่งบนหลังราชสีห์กับนางสุนัขจิ้งจอก ผู้เป็นมเหสี นับเป็นยศยิ่งใหญ่

^{๑๓๓}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อ.ส.ต.ด.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

พญาสุนัขจึงจอกเมาด้วยยศมหันต์ เกิดความคิดชิงราชสมบัติพระเจ้ากรุงพาราณสีและมีบริวารแวดล้อม ๑๒ โยชน ได้ส่งสาส์นไปถึงพระราชว่า จงมอบราชสมบัติให้แก่เราหรือจะรบ ขาวกรุงพาราณสีต่างพากันสะดุ้งหวาดกลัว ได้ปิดประตูพระนครแล้วตั้งมั่นอยู่ พระโพธิสัตว์กล่าวเป็นอุบายเพื่อจะให้สุนัขทำให้พญาสีหราชแผดเสียง จากนั้นราชสีห์จึงเฝ้าปากเปล่งสีหนาทบนหลังช้าง ๓ ครั้ง อย่างไม่เคยเปล่งมาเลย ช้างทั้งหลายต่างสะดุ้งตกใจ สลัดสุนัขจึงจอกให้ตกไปที่พื้นและถูกช้างเหยียบจนแหลกละเอียดไป

สุนัขจึงจอกสัพพทาฐะถึงแก่ความตาย ณ ที่นี้เอง ช้างเหล่านั้นได้ยินเสียงราชสีห์แล้วก็กลัวภัย คือ ความตาย ต่างก็สับสนซุลมุนวุ่นวายแทงกันตาย ณ ที่นั้น สัตว์ ๔ เท้าทั้งหมด แม้ที่เหลื้อมีเนื้อและสุกร เป็นต้น มีกระต่ายและแมวเป็นที่สุด ยกเว้นราชสีห์ทั้งหลายได้ถึงแก่ความตาย ณ ที่นั้นเอง^{๑๑๔}

ชาตกนี้แสดงให้เห็นว่า การไม่รู้จักตนเองของสุนัขจึงจอกสัพพทาฐะ ว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่ กล่าวคือ ไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่ามีความสามารถเท่าใด แล้วกระทำลงไป ย่อมจะนำตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความลำบาก เพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเอง ไม่รู้ภาวะของตน ผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใด มีคุณสมบัติ มีความพร้อม มีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเองอยู่เสมอ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติ มีความสามารถยิ่งขึ้นไป ไม่ใช่ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตน ยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา^{๑๑๕} จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอ เป็นผู้มีความรู้คุณธรรม อารยวุฒิ ๕ คือ ศรัทธา ศีล สุตะ จาคะ และปัญญา ตามหลักอัตตัญญูตา ผู้นำนี้ก็จะดี มีการพัฒนาตนเองทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้อง และคุณภาพด้านจิตใจ ที่ประกอบด้วยคุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือ ยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติทั้ง ๒ ประการนี้ ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชน หมู่คณะ องค์กร และสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

๔. มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ

มัตตัญญูตา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ดังนั้น ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้

^{๑๑๔}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ขุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

^{๑๑๕}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๕-๒๘.

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่า มัตตัญญูตา หมายถึง รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักประมาณในการบริโภคปัจจัย ๔ ในการเลี้ยงชีพ เช่น การรู้จักประมาณในการรับประเคน หรือการใช้สอยจีวร การรับอาหารบิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตาของตนไม่มากไม่น้อยเกินไป การใช้เสนาสนะที่อยู่อาศัย ให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสารูป ยารักษาโรคและบริวารอื่นๆ ที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเอง หากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็นมัตตัญญูตา แต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย ๔ จึงเรียกเธอว่า เป็นมัตตัญญู^{๑๑๖}

การรู้ประมาณ ตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญพอเหมาะแก่ฐานะของตน โดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้อง เหมาะสม ด้วยเหตุนี้ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตา ย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้สามารถนำพามวลชน หมู่คณะ ไปสู่ความสุขสงบ ปลอดภัย และความเจริญอย่างแท้จริง ในการใช้สอยปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมกน้อยในปัจจัยสี่ตามมีตามได้ดังปรากฏใน มหาสุวราชชาดก^{๑๑๗} เป็นเรื่องที่พระพุทธองค์ตรัสกับภิกษุ และท้าวสักกะกับพญานกแขกเต้า ดังมีใจความว่า ภิกษุรูปหนึ่งได้เข้าเฝ้าพระพุทธเจ้า และพระพุทธองค์ทรงตรัสถามว่า "ดูก่อนภิกษุ เธอไม่ลำบากด้วยบิณฑบาตหรือ? เสนาสนะเป็นที่สบายดีหรือ? ภิกษุรูปนั้นทรงกราบทูลให้ทรงทราบ พระศาสดาครั้งทรงทราบว่าเธอมีเสนาสนะ เป็นที่สบาย จึงตรัสว่าดูก่อนภิกษุ ธรรมดาสมณะเมื่อมีเสนาสนะเป็นที่สบายแล้ว ก็ควรละความโลภอาหารเสีย ยินดีฉันตามที่ได้มานั้น กระทำสมณธรรมไป โบราณบัณฑิตทั้งหลาย แม้เกิดเป็นสัตว์ดิรัจฉานเคี้ยวผลแห่งในต้นไม้ที่ตนอยู่อาศัย ยังละความโลภอาหาร มีความสันโดษไม่ทำลายมิตรธรรมไปเสียที่อื่น เหตุไรเธอจึงมาคิดว่าบิณฑบาตน้อย ฉันไม่อร่อย และละทิ้งเสนาสนะที่สบายเสีย" แล้วได้ตรัสอดีตนิทานมาสาธกว่า

กาลครั้งหนึ่งนานมาแล้ว ที่ป่าไม้มะเดื่อแห่งหนึ่งอยู่ริมฝั่งแม่น้ำคงคา มีนกแขกเต้าหลายแสนตัว ต่อมาในฤดูแล้งผลมะเดื่อหมดลง นกแขกเต้าทั้งหลายได้พากันบินหนีไปหากิน ณ ที่อื่น ยังคงเหลือแต่พญานกแขกเต้าตัวหนึ่งเท่านั้น เป็นผู้มกน้อยสันโดษไม่หนีไปที่อื่น เมื่อผลมะเดื่อหมดก็กินหน่อ ใบ เปลือก และสะเก็ดของต้นมะเดื่อตามลำดับ โดยไม่คิดจะหนีไปไหน เป็นเหตุให้บัลลังก์ของท้าวสักกะแสดงอาการร้อน เพื่อทดสอบจิตใจของพญานกแขกเต้า ท้าวเธอจึงบันดาลให้ต้นมะเดื่อที่นกแขกเต้าอาศัยอยู่นั้นตาย และแห้งลงมีลำต้นแตกเป็นช่องน้อยใหญ่ เวลาลมพัดจะมีเสียงดัง มีผงไม้ไหลออกมาตามช่องที่แตกนั้น

^{๑๑๖}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อภ.สทตท.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

^{๑๑๗}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ชุ.ชา. (ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

นกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหนก็ยังกินผลไม้หล่นออกมาตามช่องที่แตกนั้นแหละเป็นอาหาร จนสุดท้ายต้นไม้ที่นั้นเหลือแต่ตอ พญานกแขกเต้าก็ไม่หนีไปไหน ยังคงจับอยู่ที่ตอต้นไม้ที่นั้น

ท้าวสักกะเมื่อทราบว่าพญานกแขกเต้ามีความมั่งคั่งน้อยลงจริงๆ จึงแปลงร่างเป็นพญาหงส์ มีนางสุชาดาเป็นนางหงส์ติดตามไปด้วย บินไปจับที่ตอมะเดื่อใกล้พญานกแขกเต้าที่นั้น แล้วเจรจาว่า "นกแขกเต้า ผู้มีจะงอยปากสีแดง ท่านควรไปที่อื่นได้แล้ว อย่ามาตายที่ตรงนี้เลย ท่านมาเยื่อใยอะไรกับต้นไม้แห่งนี้ ต้นไม้อื่นมีถมเถไป"

พญานกแขกเต้าร้องตอบว่า "ท่านพญาหงส์...ใครเป็นเพื่อนในยามทุกข์ยาก ผู้ที่นั้นเป็นสัตว์มนุษย์ ย่อมไม่ทอดทิ้งเพื่อนผู้มีทรัพย์และไร้ทรัพย์ ต้นไม้ที่นี้เป็นทั้งเพื่อนเป็นทั้งญาติของเรา เราเพียงต้องการมีชีวิตอยู่เท่านั้น จึงไม่อาจทิ้งต้นไม้ที่นี้ได้ เพราะเหตุเพียงไม่มีผล นี่ไม่ยุติธรรมเลย"

จากขาคถาเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่า การที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัย ย่อมเป็นที่ชื่นชมสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิต นั่นคือ หลักสันโดษ คือ ความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควร มีความขยัน ไม่เกียจคร้าน ความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะ คือ

๑) พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือ เอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒) พอดีกับความสามารถ (ยถาลาภะ) คือ เอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้ว ให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้น ไม่ทำให้เกินกำลังรู้ความสามารถ

๓) พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือ เอาฐานะหรือความเหมาะสมควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะสมกับฐานะ

ลักษณะ ๓ อย่างนี้ ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกัน จึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานใดๆ ก็ตาม ให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่ การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่ง คือ ทางสายกลาง ซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำ จะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไป ดังเช่น พระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเครื่องครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จ ต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลาง จึงประสบผลสำเร็จ ดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ใน อัมมจักกัปปวัตตนสูตร มีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรควรดำเนินอยู่ ๒ อย่าง คือ

๑) กามสุขัลลิกานุโยค เป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดติดในกามคุณ ความพอใจในอารมณ์ของตน เป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ ไม่เป็นไปเพื่อการบรรลุนิพพาน

๒) อัตตakilมัตถานุโยค เป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไป การทรมานตนให้ได้รับความทุกข์ทรมานด้วยประการต่างๆ ดังนั้น พระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมา นั่นคือ มัชฌิมาปฏิปทา ได้แก่ มรรค ๘ หรือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณ ซึ่งจะเป็นข้อที่เสริม ทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการ เช่น ผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครอง การให้ทุนการให้โทษ ในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ

จากที่กล่าวมาข้างต้น จะสรุปได้ว่า ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตานั้น จะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทา คือ ดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วย องค์มรรค ๘ คือ ศีล สมาธิ ปัญญา อันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณ มีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง นอกจากนี้ ความพอเหมาะพอดี ความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษ คือ ความพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ(ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปปะ) ดังได้กล่าวมาแล้ว ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณ ความเหมาะสมพอดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทา และหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้ว ผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้อง และสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุข ปลอดภัย และก้าวหน้าตลอดไป

๕. กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา

กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องในทางพระพุทธศาสนา กล่าวถึง กาลัญญตา ไว้ว่า การรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะ ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๑๘} ว่า ภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่า เวลานั้นเป็นเวลาควรศึกษา ควรถาม เวลานั้นควรเป็นเวลาทำความเพียร ควรหลีกเลี่ยงจากหมู่ คือ รู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะ ให้เหมาะสมกับสมณะ รู้คุณค่าของเวลา เมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลา ย่อมจะเป็นผู้มีความเจริญในพระพุทธศาสนา เพราะทำให้ถูกกับกาลเวลา

การรู้จักเวลา รู้จักคุณค่าแห่งเวลา รู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญตา ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้ การดำเนินกิจการต่างๆ เมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้ว ย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น แต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสม ก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่น ในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตร ปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะ ดัง

^{๑๑๘}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อ.ส.ต.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

ปรากฏในอภิลักขิตคาถา^{๑๑๙} ซึ่งมีเนื้อความว่า ภิกษุชาวพระนครสาวัตถีรูปหนึ่ง บรรพชาในพระศาสนา แล้วไม่เรียนวัตรหรือสิกขา เธอไม่รู้ว่าเวลานี้ควรทำวัตร ควรปรนนิบัติ ควรเล่าเรียน เวลานี้ควรท่อง ส่องเสียงดัง ในขณะที่คนตื่นขึ้น ทุกๆ ยาม ภิกษุทั้งหลายไม่เป็นอันได้หลับได้นอน ต่างพากันกล่าวโทษของเธอ ในธรรมสภา พระพุทธองค์ทรงทราบแล้วตรัสว่า ดูก่อนภิกษุทั้งหลาย ไม่ใช่แต่ในบัดนี้เท่านั้นที่ภิกษุส่งเสียงไม่เป็นเวลา แม้ในกาลก่อน ภิกษุรู้นี้ได้เกิดเป็นไก่ ก็ส่งเสียงไม่เป็นเวลาเหมือนกับการที่เขาไม่รู้จักกาลเวลา ขัน จึงเป็นเหตุให้ถูกบิณฑกจนถึงสิ้นชีวิต

ชาตกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่า การรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆ เป็นสิ่งสำคัญยิ่ง หากว่าบุคคลใดไม่รู้จักประกอบกิจการใดๆ ให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเอง ดังเช่นที่ไก่ในชาตกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสม จึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุด ดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการทำกิจการต่างๆ ให้ถูกต้อง มิฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้ จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญุตานั้นจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้อง รู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสม รู้จักคุณค่าของเวลา รู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้อง ผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนและสังคม ไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

๖. ปรีชาญาณ คือ รู้ชุมชน

ปรีชาญาณ คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง^{๑๒๐} หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุด นอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบ กฎเกณฑ์ วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง เพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆ ของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง จะได้สามารถนำความสุข สันติสุข ความก้าวหน้ามาสู่มวลชน หมู่คณะและสังคมได้

ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าว ปรีชาญาณ หมายถึง การรู้จักบริษัท และแนวปฏิบัติของบริษัท ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๒๑} ว่า ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัท คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบริษัท หรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี ชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้น ควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรยืนอย่างนี้ ควรนั่งอย่างนี้ ควรกล่าวอย่างนี้ ควรส่งบออย่างนี้ หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้น

^{๑๑๙}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน ขุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

^{๑๒๐}พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๗

^{๑๒๑}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน อ.ส.ต.ก.ช(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

และวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้ว ไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปรีชญูตา แค่เพราะภิกษุรู้ว่านี่เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์ เป็นคหบดี เป็นสมณะ ในบริษัทนั้น เราควรเข้าไปหาอย่างนี้ ควรทนมควรนึ่งอย่างนี้ ควรกล่าวควรส่งบออย่างนี้ จึงเรียกเธอว่า เป็นปรีชญูตา

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่า การรู้จักว่าชุมชนใดๆ เป็นสังคมประเทศไหน ย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆ อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆ ด้วย ดังนั้น ผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้น อีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆ ของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎหมาย ประเพณี แบบแผน ทำให้เป็นที่เคารพนับถือ ยกย่องของหมู่คณะ หรือจากมวลชน ตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุข ความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ ด้วย เพราะในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้น ผู้นำจะต้องเข้าไปในบทบาทและหน้าที่บุคคลในสังคมซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้อง ในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาลบุตร ในเรื่องทิศทั้ง ๖ ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ ดังต่อไปนี้

๑) ทิศเบื้องหน้า ได้แก่ บิดามารดา จะต้องดูแลบุตรธิดาของตน มิให้ทำชั่ว แนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษา เป็นต้น เมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้ว ควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดี เช่น เลี้ยงดูท่านในคราวที่จำเป็น ดำเนินกิจการ รักษาวงศ์สกุลของท่านให้เสื่อมเสีย

๒) ทิศเบื้องขวา ได้แก่ ครู อาจารย์ จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดี ไม่ปิดบังอำพราง ยกย่องในหมู่คณะ เป็นที่พึ่งของศิษย์ได้ เป็นต้น เมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วถึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่าน เชื่อฟังท่าน เคารพท่าน และตั้งใจศึกษา

๓) ทิศเบื้องหลัง ได้แก่ ภรรยาและสามี จะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดี สงเคราะห์ญาติของสามี ซื่อสัตย์ต่อสามี รักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดี เป็นต้น และสามีควรปฏิบัติคือภรรยาด้วยการยกย่อง ไม่ดูหมิ่น ไม่นอกใจ ให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔) ทิศเบื้องซ้าย ได้แก่ มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้ เช่น ด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะ วางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อ เป็นที่พึ่งของกันและกันได้ ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติ และนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕) ทิศเบื้องล่าง ได้แก่ คนงาน คนรับใช้ หรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องปฏิบัติต่อบุคคลเหล่านั้น เจ้านาย คือ ลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนาย ถือเอาเฉพาะของที่นายให้ ทำงานให้ดียิ่งขึ้น ยกย่องนาย เป็นต้น

๖) ทิศเบื้องบน ได้แก่ สมณะ นักบวช ผู้ทรงคุณธรรมอันสูง ควรอนุเคราะห์แก่คฤหัสถ์ เช่น ห้ามไม่ให้ทำชั่ว ให้ตั้งอยู่ในความดี อนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงาม อธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทาง

สวรรค์ให้ฤทธิ์สิทธิ์ เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูด จะทำ จะคิด ต้องประกอบด้วย ความเมตตา การต้อนรับด้วยดี และการให้ทานด้วยปัจจัยสี่^{๑๒๒}

การที่ผู้นำสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง ๖ ได้อย่างถูกต้อง ย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป จากตัวอย่างที่กล่าวมา สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรีชาญาณ จะต้องรู้ชุมชน รู้สังคม อย่างถูกต้องในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านกฎเกณฑ์ ประเพณี วัฒนธรรม เป็นต้น เพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสม ปฏิบัติงานตามแผนงาน ได้อย่างถูกต้อง สอดคล้องตามสังคมนั้นๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างทันโลกทันเหตุการณ์ เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขก้าวหน้าต่อไป นอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง ๖ เพื่อให้สามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง ทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

๗. บุคคลปโรปรัญญา คือ รู้จักบุคคล

บุคคลปโรปรัญญา คือ การรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับ รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดี เพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน ในการบริหารงานทุกๆ ด้าน เพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคน ตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะ และองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึง บุคคลปโรปรัญญา คือ การรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคล ดังปรากฏในธัมมัญญสูตร^{๑๒๓} ว่า ภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้ รู้จักบุคคล ๒ จำพวก ได้แก่

๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิต รู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบ บุคคลผู้เป็นพระอริยะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิต เป็นคนดีมีศีลธรรม สนใจในคำสั่งสอน แล้วนำมากระทำตามคำสอนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิต ไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอริยะ และไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

^{๑๒๒} คุรุรายละเอียดเพิ่มเติมใน ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

^{๑๒๓} คุรุรายละเอียดเพิ่มเติมใน อัง.สตตก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่น แต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วย ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดี เพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป เพราะในการรู้จักบุคคลหรือการที่จะเลือกคบคนนั้น พระพุทธเจ้าได้ทรงแสดงให้เห็นความสำคัญในข้อนี้ ดังปรากฏในชาดกเรื่อง สันติคุมพชาดก ซึ่งมรใจความว่า ณ ป่าจิวใกล้ๆ กับภูเขาลูกหนึ่ง มีลูกนกแขกเต้า ๒ ตัวอาศัยอยู่ ทางด้านทิศเหนือของภูเขาเป็นที่อาศัยอยู่ของหมู่บ้านโจร ๕๐๐ ส่วนทางทิศใต้ของภูเขาเป็นที่อยู่ของพระฤาษี วันหนึ่งลูกนกแขกเต้าถูกพายุพัดไปตกในต่างทิศทางกัน ตัวหนึ่งถูกพัดไปตกที่หมู่บ้านโจร ๕๐๐ โจรได้เลี้ยงไว้ตั้งชื่อว่า พุ่มหอก อีกตัวหนึ่งลมพัดไปตกที่อาศรมของฤาษีพวกฤาษีเลี้ยงไว้ตั้งชื่อว่า ดอกไม้ พระราชาทรงพระนามว่า ปัญจาละเสด็จทรงรถไปสู่ป่าพร้อมข้าราชการบริพารเพื่อล่าเนื้อ พระองค์ได้ล่าติดตามเนื้อ แต่ไม่พบ จึงเสด็จกลับได้หยุดพักผ่อนสร่งน้ำ เสวยน้ำและบรรทมใต้ต้นไทรริมฝั่งแม่น้ำใกล้กับหมู่บ้านโจร พวกโจรพากันเข้าป่า พวกโจรพากันเข้าป่า คงเหลือแต่นกพุ่มหอกกับคนครวสองคนเท่านั้น นกพุ่มหอกได้ออกจากหมู่บ้าน บังเอิญพบพระราชากำลังบรรทมอยู่ใต้ต้นไทร จึงบอกคนทำครัวเป็นภาษามนุษย์ว่า

"พวกเราจะปลงพระชนม์พระราชานี้เสีย และให้ปลดเสื้อผ้าเครื่องทรงมาให้หมด" พระราชาตื่นจากบรรทม ได้ยินดังนั้น เห็นว่ามีภัยอยู่เฉพาะหน้า จึงหนีไปถึงอาศรมของฤาษี ซึ่งพวกฤาษีได้เข้าป่าไปเพื่อเก็บผลไม้ คงเหลือแต่นกดอกไม้ตัวเดียว เมื่อนกดอกไม้เห็นพระราชาจึงได้กล่าวต้อนรับว่า "ขอเดชะพระมหาราช ข้าพระองค์มาดีไม่ได้มาร้ายเลย" พระราชาเมื่อทรงได้สดับดังนั้น ทรงเลื่อมใสในการต้อนรับ ทรงสรรเสริญนกดอกไม้ตัวนี้ และทรงดำหนินกพุ่มหอกว่า "นกดอกไม้เป็นนกที่มีคุณธรรมเยี่ยม มีมารยาทดี แต่มกแขกเต้าอีกตัวหนึ่งพูดแต่คำหยาบ มักได้ มีความโลภในจิตใจ" นกดอกไม้เมื่อได้ยินดังนั้น จึงกราบทูลว่า "ขอแต่พระมหาราช ก็การที่คนคบบุคคลประเภทใด จะเป็นคนดีหรือไม่ดี มีศีลหรือไร้ศีลก็ตาม เขาย่อมตกไปตามอำนาจของคนชนิดนั้น" พระราชาได้ทรงสดับอย่างนั้นแล้วเกิดความเลื่อมใสในนกดอกไม้ จึงอภัยให้แก่กแขกเต้าทั้งหลาย และให้คณะของฤาษีพำนักในพระราชอุทยาน ทำนุบำรุงจนตลอดชีวิต"^{๑๒๔}

ชาดกนี้ชี้ให้เห็นถึงความสำคัญ และความแตกต่างของการคบค้าสมาคมของบุคคล คือ เมื่อบุคคลคบคนเช่นใดก็จะเป็นเหมือนบุคคลเช่นนั้นข้อสำคัญประการหนึ่งนั้นอยู่ที่การรู้จักเลือกคนที่ควรคบก่อน การรู้จักเลือกหรือวิเคราะห์ว่าบุคคลนี้เป็นคนดีควรคบ บุคคลนี้ไม่ควรคบดังที่พระราชาปัญจาละ ที่สังเกตเห็นว่านกตัวแรกนั้นแสดงออกมาในลักษณะของคนพาล ไม่ควรจะอยู่ใกล้ ไม่ควรคบ หากอยู่ในสังคมนั้นแล้วย่อมจะได้รับอันตราย พระองค์จึงเสด็จหนีและเมื่อพบนกแขกเต้าตัวที่อยู่กับฤาษี ก็ทรงทราบ

^{๑๒๔}ดูรายละเอียดเพิ่มเติมใน พุ.ชา.วิสต.(ไทย) ๒๗/๑๕๙-๑๘๕/๔๙๗-๕๐๑.

ว่าเป็นสัตบุรุษที่ดีควรคบพระองค์นั้นเป็นผู้นำที่มีหลักธรรม คือ บุคคลปโรปรัญญตา เป็นเครื่องพิจารณา จึงรอดพ้นจากอันตรายได้ ที่นิกแยกเต้าทั้ง ๒ ตัวแตกต่างกันนั้น ก็เพราะการอยู่สังคมของบุคคลที่ดีและไม่ดีจึงมีพฤติกรรมที่ต่างกัน ดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมสามารถจะพิจารณาวิเคราะห์ว่าบุคคลผู้ที่จะเข้าไปเกี่ยวข้อง คนอย่างไร และเลือกคบบุคคลที่ดีซึ่งสามารถนำประโยชน์มาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ ทำให้เกิดความสงบสุขและสันติสุขตลอดไปในสังคมนั้นๆ

จากตัวอย่างที่ผ่านมา สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลปโรปรัญญตานี้จะต้องรู้บุคคลประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยโดยเฉพาะผู้ร่วมงาน ผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกัน เพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมผลได้ผล ตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน^{๑๒๕} ในการบริหารกิจการงานทุกๆ ด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงาน หมู่คณะและองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดี ผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม เพราะการเลือกคบคนไม่ดี หรือคนพาล ย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเอง หมู่คณะและสังคม ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคบคนดี เพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเอง หมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป จากที่กล่าวมาแล้ว สามารถวิเคราะห์ให้เห็นว่า หลักสัปปุริสธรรม เท่าที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนามีจำนวนมากซึ่งล้วนแต่เป็นคุณธรรมสำหรับคนดี และในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำด้วย ผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดี มีจริยธรรม มีคุณธรรม มาปกครองหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เพื่อให้เกิดความสงบสุข การพัฒนาหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ ให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไปในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

๒.๔.๕ การวิเคราะห์คุณสมบัติของผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

สาระสำคัญของหลักสัปปุริสธรรมดังกล่าวมาแล้วนั้น ผู้วิจัยมุ่งที่จะวิเคราะห์ให้เห็นว่าองค์ประกอบที่สำคัญของหลักสัปปุริสธรรมในแต่ละข้อนั้น สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้อย่างไร ในขณะเดียวกันก็จะชี้ให้เห็นว่าในแต่ละองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรมนั้น มีเป้าหมายสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำในด้านใดบ้าง ซึ่งเป้าหมายในการพัฒนานี้ ผู้วิจัยแบ่งเป็น ๓ ส่วนใหญ่ คือ เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพของตนเอง เป้าหมายในการพัฒนาศักยภาพคน และเป้าหมายในการพัฒนาการบริหารงาน โดยเป้าหมายทั้ง ๓ ด้านนี้มุ่งเน้นเพื่อให้เกิดความก้าวหน้า ทั้งในด้านคุณภาพและความสามารถเพื่อนำพาหมู่คณะองค์กรหรือสังคมไปสู่

^{๑๒๕}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๙

ความเจริญก้าวหน้า และสงบสุขตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางไว้ นอกจากนี้สิ่งที่ผู้วิจัยต้องการเน้นให้เห็นความสำคัญอีกประการหนึ่ง ก็คือ เป้าหมายในการปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ทั้ง ๗ ประการ ซึ่งเมื่อผู้นำที่ได้ปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ทั้ง ๗ ประการแล้ว ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถพัฒนาคุณภาพและความสามารถ^{๑๒๖} ทั้ง ๓ ด้าน คือ

๑. ด้านการพัฒนาศักยภาพของตนเอง

การพัฒนาศักยภาพของตน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของตนเองทั้งด้านความรู้ ความสามารถและการพัฒนาด้านจิตใจ ซึ่งการพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถย่อมทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณสมบัติของผู้นำตามที่กล่าวมาแล้ว เช่น เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความรับผิดชอบสูง เป็นต้น ส่วนการพัฒนาด้านจิตใจก็เป็นการพัฒนาที่ทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้มีคุณธรรม มีจริยธรรม เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ดังนั้น การพัฒนาศักยภาพของตนจึงเป็นสิ่งสำคัญยิ่งของคุณสมบัติของผู้นำที่ดีเหมาะสม

หลักการพัฒนาด้านตนเองนั้น ผู้นำควรคำนึงถึงการพัฒนาเพื่อให้มีคุณค่าในตนเอง เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม เพื่อให้เกิดเป็นความสำเร็จอย่างแท้จริง การเดินทางสายกลาง มีสติกำกับ มุ่งเน้นไปที่การพัฒนาพฤติกรรม ใช้ศีลธรรมกำกับให้เป็นผู้มีระเบียบวินัย รู้สิทธิหน้าที่ของตน ไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น ใช้ชีวิตในสังคมอย่างมีความสุข และจิตที่สงบที่จะไปสู่การพัฒนา ความรู้และทักษะที่ถูกต้องด้วยการหยั่งรู้สภาพความเป็นจริงของโลก ปฏิบัติหน้าที่เพื่อหน้าที่ ไม่หวังผลตอบแทน การพัฒนาคุณภาพชีวิตที่ดีจึงควรเน้นที่การพัฒนาจิตใจตนเองเป็นอันดับแรก ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาด้านตนเองเป็นอย่างมาก ทำให้เกิดการกระทำที่ถูกต้อง จะนำชีวิตไปสู่ความสำเร็จได้^{๑๒๗}

๒. ด้านการพัฒนาศักยภาพของคน

การพัฒนาศักยภาพของคน หมายถึง การพัฒนาคุณภาพของคนทั้งทางด้านความรู้ ความสามารถ และการพัฒนาด้านจิตใจของผู้ร่วมงาน หรือบุคลากรในองค์การเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถมีคุณภาพที่จะปฏิบัติงานตามที่มอบหมายได้อย่างถูกต้องและเป็นไปตามเป้าหมายแห่งวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ดังนั้น ผู้นำจำเป็นจะต้องพิจารณาการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรของตนให้สม่ำเสมอ เหมาะสมกับงานของบุคคลนั้นเพื่อให้เขาเหล่านั้นสามารถเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ทั้งคุณภาพด้านความสามารถและคุณภาพด้านจิตใจ

^{๑๒๖} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), อ้างแล้ว, หน้า ๒๕-๒๙.

^{๑๒๗} จารุพงศ์ พลเดช, การพัฒนาด้านตนเอง, <<http://www.cdd.moi.go.th/jarupong/j๔๖๐๒๐๓.html>> (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓).

แนวโน้มการพัฒนาคนในอนาคตจะต้องเปลี่ยนจากการพัฒนาความรู้ ทักษะ และพฤติกรรม ไปสู่การพัฒนาทัศนคติ แรงจูงใจ และอุปนิสัยเพื่อให้คนหาความรู้เอง พัฒนาทักษะด้วยตัวเอง ปรับเปลี่ยน พฤติกรรมไปตามทัศนคติที่เปลี่ยนไป ผู้นำต้องหวังผลการพัฒนาทั้งระยะสั้นและระยะยาว การพัฒนา ตนเองเป็นแนวทางที่มุ่งเน้นการพัฒนาจิตใจเพื่อสร้างแรงจูงใจ การค้นหาวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของ ตัวเอง การกำหนดเป้าหมายในชีวิต การกำหนดแนวทางสู่เป้าหมาย ที่เป็นรูปธรรม ผู้นำจำเป็นต้องเปิดใจ กว้างให้มากขึ้น ต้องทำให้คนเกิดแรงจูงใจในการทำงาน มีอะไรบ้างที่ผู้นำสนับสนุนให้เขาเหล่านั้นบรรลุ เป้าหมายที่ต้องการได้^{๑๒๘}

๓. การพัฒนาด้านการบริหารงาน

การพัฒนาด้านการบริหารงาน หมายถึง การพัฒนาศักยภาพขององค์กรให้มีคุณภาพ เป็น องค์กรแห่งการเรียนรู้ เพื่อให้สามารถปรับปรุงองค์การให้มีความเหมาะสมกับยุคสมัยที่มีการ เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องพิจารณาการปรับปรุงการบริหารงานด้านต่างๆ ขององค์กรให้ เหมาะสม เพื่อให้มีความพร้อมในการปฏิบัติงานและการแข่งขันในอนาคต

การพัฒนาองค์กรมีเป้าหมายที่สำคัญ ๒ ประการ คือ มุ่งที่จะแก้ปัญหา และพัฒนาศักยภาพ ขององค์กรผ่านทางพนักงานและระบบงาน เนื่องจากทรัพยากรมนุษย์และระบบงานเป็นส่วนประกอบที่ สำคัญที่จะทำให้้องค์การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทิศทางและความต้องการของ องค์กร เพื่อแก้ไขปัญหาหรือพัฒนาประสิทธิภาพของกระบวนการทำงาน และช่วยให้การเปลี่ยนแปลง บรรลุเป้าหมายที่ต้องการเพื่อให้การเปลี่ยนแปลงองค์กรสามารถก้าวไปข้างหน้าและประสบความสำเร็จ ได้^{๑๒๙} กล่าวได้ว่า ผู้นำที่มีคุณบัติหลักสัปปุริสธรรม ๗ ย่อมเป็นผู้นำที่มีการพัฒนาคุณภาพและ ความสามารถทั้ง ๓ ด้าน เพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ หรือ องค์กรไปสู่เป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่ได้ วางไว้ และเป็นผู้นำที่เป็นที่ยอมรับนับถือศรัทธาของคนทั่วไป ผู้วิจัยจะอธิบายความหมายในรายละเอียด ดังนี้

๑. หลักธัมมัญญุตตา และ (๒) หลักอัตถัญญุตตา เป็นหลักธรรมที่มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง กล่าวคือ โดยทั่วไปแล้วทุกองค์กรจะต้องมีการกำหนดจุดหมาย (อัตถัญญุตตา) ก่อนแล้วจึงกำหนดหลักการ

^{๑๒๘} ณรงค์วิทย์ แสนทอง, **การพัฒนาคนแนวใหม่**, <<http://hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=๓๘>>. (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓).

^{๑๒๙} การบริหารการเปลี่ยนแปลง, <

(ธัมมัญญุต) หรืองานนโยบายให้เป็นไปตามจุดหมายนั้น^{๑๓๐} ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมทั้ง ๒ มารวมกันก็สามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

คุณสมบัติของผู้นำ

- ๑) เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีความริเริ่มสร้างสรรค์
- ๒) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในระบบการบริหารอย่างดี
- ๓) มีความกล้าในการตัดสินใจอย่างรอบคอบและถูกต้อง
- ๔) เป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง

บทบาทผู้นำ

- ๑) กำหนดเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร
- ๒) วางนโยบาย ควบคุม สั่งการ เพื่อกิจการงานต่างๆ สำเร็จบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้
- ๓) มุ่งพัฒนาองค์กรให้มีคุณภาพ ทันสมัยและมีความก้าวหน้าอย่างสม่ำเสมอ เพื่อให้องค์กรสามารถดำรงอยู่ได้ตลอดไปในยุคโลกาภิวัตน์

๓. หลักอัตตัญญุต เป็นหลักที่ประกอบด้วยคุณธรรมตามหลักอารยวัติ ๕ ซึ่งเป็นความเจริญของอารยชน^{๑๓๑} ความเจริญอย่างประเสริฐ ทำให้ผู้นำที่มีหลักธรรมนี้มีคุณสมบัติสมบูรณ์พร้อมในการพัฒนาตนเอง^{๑๓๒}

จากที่กล่าวมาสามารถวิเคราะห์ได้ว่าในแต่ละองค์ประกอบของหลักสัปปุริสธรรม ๗ นั้นสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้นำได้อย่างเหมาะสม และทำให้ผู้นำปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ประการ เป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีศักยภาพทั้งด้านความรู้ ความสามารถ และคุณภาพด้านจิตใจก็มีคุณธรรม จริยธรรมเป็นที่ยกย่อง นับถือ ศรัทธาของบุคคลทั้งหลาย ตลอดจนทำให้สามารถนำองค์กรไปสู่ความสงบสุข ความก้าวหน้าตามเป้าหมายที่วางไว้ในอนาคต

^{๑๓๐} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๒๘.

^{๑๓๑} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม, หน้า ๑๘๒

^{๑๓๒} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๖.

๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาล

ข้อมูลพื้นฐานของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๙ แห่ง

เทศบาลเมืองบัวใหญ่

เทศบาลเมืองบัวใหญ่ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมือง ตั้งอยู่ที่อำเภอ
บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

สภาพทั่วไป

เป็นเทศบาลเก่าแก่มากเทศบาลหนึ่ง ซึ่งแต่เดิมเป็นสุขาภิบาลตำบลบัวใหญ่ ต่อมาเมื่อวันที่ ๒๐
กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๐๐ มีพระกฤษฎีกายกฐานะสุขาภิบาลบัวใหญ่ เป็นเทศบาลตำบลบัวใหญ่ จนกระทั่ง
เมื่อวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๗ กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศเปลี่ยนแปลงจาก เทศบาลตำบลบัว
ใหญ่เป็นเทศบาลเมืองบัวใหญ่[๑] มีคณะผู้บริหารประกอบด้วยนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ๓
คน และสมาชิกสภาเทศบาล ๑๘ คน

ลักษณะที่ตั้ง

เทศบาลเมืองบัวใหญ่ ตั้งอยู่ที่ตำบลบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา มีสำนักงาน
ตั้งอยู่เลขที่ ๕๒ ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๒๐๒ ตำบลบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา
ด้านหลังของสำนักงานติดกับโรงเรียนเทศบาล ๓ (บ้านหนองม่วง) ด้านทิศเหนืออยู่ติดกับสนามกีฬากลาง
อำเภอบัวใหญ่ และหมู่บ้านดีพร้อม ด้านทิศใต้อยู่ติดกับสถานที่ก่อสร้างโรงงานอะไหล่ยนต์บัวใหญ่

อาณาเขต

เทศบาลเมืองบัวใหญ่มีพื้นที่ ๑๐.๖๒๖ ตารางกิโลเมตร ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย

เรื่อง

เปลี่ยนแปลงฐานะเทศบาลเมืองบัวใหญ่ เมื่อวันที่ ๑๓ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๗ กำหนดเขตเทศบาลเมือง
บัวใหญ่ไว้ดังนี้ คือ

ทิศเหนือ ติดต่อกับบ้านน้ำอ้อม บ้านโคกป่าตอง บ้านสวนผัก อบต.บัวใหญ่

ทิศใต้ ติดต่อกับทุ่งนาบ้านหัวหนอง อบต.บัวใหญ่

ทิศตะวันออก ติดต่อกับบ้านห้วย บ้านดอนฆ่าเสือ ทุ่งนา อบต.กุดจอก

ทิศตะวันตก ติดต่อกับบ้านหนองแวง บ้านหันน้อย ทุ่งนา อบต.หนองแจ้งใหญ่

จำนวนประชากร

จำนวนประชากรตามสถิติการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ ๓๑ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๒ มีทั้งสิ้น
๑๔,๕๙๙ คน เป็นชาย ๗,๐๙๒ คน เป็นหญิง ๗,๕๐๗ คน มีจำนวนบ้านเรือน ๕,๕๗๑ หลังคาเรือน ความ
หนาแน่น

การแบ่งชุมชน

เดิมมีการจัดตั้งชุมชนทั้งหมด ๒๑ ชุมชน ต่อมาเมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๗ ได้มีการจัดตั้งชุมชนขึ้นใหม่

เพิ่มอีก ๑ ชุมชน รวมทั้งหมดเป็น ๒๒ ชุมชน โดยภายในชุมชนได้กำหนดให้มีการเลือกตั้งคณะกรรมการชุมชนขึ้นทุก ๒ ปี คณะกรรมการชุมชนจะเป็นกลุ่มบุคคลที่เป็นตัวแทนประชาชนในการบริหารและจัดการด้านต่าง ๆ ภายในชุมชน เป็นผู้ประสานความต้องการของชุมชนนำเสนอต่อเทศบาลเพื่อให้การตอบสนองความต้องการของประชาชนในชุมชน ได้อย่างถูกต้อง นอกจากนี้ชุมชนทั้ง ๒๒ ชุมชน ได้มีการประสานงานกันโดยผ่านเครือข่ายคณะกรรมการชุมชน

การดำเนินกิจการเทศาภิบาลของเทศบาลเมืองบัวใหญ่ มี ๒ ประเภท คือ

การประปา

การสถานธนาบาล^{๑๓๓}

ประวัติเทศบาลเมืองปากช่อง

เดิมมีรูปแบบการปกครองส่วนท้องถิ่นแบบสุขาภิบาล มีชื่อเรียกว่า สุขาภิบาลปากช่อง จัดตั้งขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๙๙ ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๔๙๙ [๑] แต่เดิมนั้นเขตการปกครองขึ้นตรงกับ กิ่งอำเภอปากช่อง อำเภอสีคิ้ว ต่อมาเมื่อ ปี พ.ศ. ๒๕๐๑ มีพระราชกฤษฎีกาฐานะ กิ่งอำเภอปากช่อง อำเภอสีคิ้ว เป็นอำเภอปากช่อง

สุขาภิบาลปากช่องได้มีการเปลี่ยนแปลงเขตสุขาภิบาลขึ้น ๒ ครั้ง เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๐๔ และ ปี พ.ศ. ๒๕๑๐ จากนั้น สุขาภิบาลปากช่อง ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น เทศบาลตำบลปากช่อง ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๒๒ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๒๔ ต่อมา เทศบาลตำบลปากช่อง ได้รับการยกฐานะขึ้นเป็น เทศบาลเมืองปากช่อง ตามประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๑๐ พฤษภาคม ๒๕๔๘

ข้อมูลพื้นฐาน

ภูมิศาสตร์ และการปกครอง

^{๑๓๓} สารานุกรมเสรี. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล :

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9A%E0%B8%B1%E0%B8%A7%E0%B9%83%E0%B8%AB%E0%B8%8D%E0%B9%88>, (เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๘).

เทศบาลเมืองปากช่อง มีพื้นที่รับผิดชอบทั้งสิ้น ๑๕.๒๕ ตารางกิโลเมตร ชุมชนภายในเขตเทศบาลจำนวน ๒๓ ชุมชน ลักษณะพื้นที่ส่วนใหญ่เป็น ดินที่มีความอุดมสมบูรณ์ สามารถปลูกพืชได้แทบทุกชนิด สภาพพื้นดินเป็นที่ราบเชิงเขา อากาศดี ฝนตกตามฤดูกาล

อาณาเขตติดต่อ

ทิศเหนือ ติดต่อกับ หมู่บ้านหนองตาแก้ว อำเภอปากช่อง

ทิศใต้ ติดต่อกับ ตำบลหนองน้ำแดง อำเภอปากช่อง

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ ลำตะคอง และหมู่บ้านประดู่มาก

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ เขตป่าสงวนแห่งชาติ หมู่บ้านน้ำตกหลังเหว อำเภอปากช่อง

ข้อมูลประชากร

เทศบาลเมืองปากช่อง ณ ธันวาคม ๒๕๕๒ มีประชากรทั้งหมด ๓๗,๐๕๒ คน เป็นชาย ๑๗,๘๐๙ คน เป็นหญิง ๑๙,๒๔๓ คน จำนวนบ้าน ๑๕,๒๕๐ หลัง

สภาพทั่วไป และการคมนาคมขนส่ง

ภายในเขตเทศบาลเมืองปากช่อง มีสถานประกอบเทศพาณิชย์ เป็นสถานธนาถนาลจำนวน ๑ แห่ง มีกิจการสถานีบริการน้ำมัน ๘ แห่ง ตลาดสด ๒ แห่ง มีโรงแรม ๙ แห่ง ธนาคาร ๑๐ แห่ง สถานที่จำหน่ายอาหารตามพระราชบัญญัติสาธารณสุข ๒๒๐ แห่ง

การคมนาคม

ทางรถยนต์ มีถนนสายหลักคือ ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๒ (ถนนมิตรภาพ) และถนนภายในเขตเทศบาลจำนวน ๒๕๔ สาย มีลำตะคองเป็นลำน้ำสายหลักที่ใช้ในการบริโภค ขนส่ง และประกอบทางรถไฟ มีขบวนรถขึ้น-ลง หยดรับส่งผู้โดยสารที่สถานีรถไฟปากช่องให้บริการทุกวัน

อาชีพ

ประชากรส่วนใหญ่ประกอบอาชีพ คือ ค้าขาย และอุตสาหกรรมในครัวเรือนเป็นหลัก รองลงมาเป็นอาชีพรับจ้าง ปศุสัตว์และเกษตรกรรม

เทศบาลเมืองเมืองปัก

ประวัติ

เทศบาลเมืองเมืองปักเป็นเทศบาลแห่งหนึ่งในจังหวัดนครราชสีมา ตั้งอยู่ในพื้นที่อำเภอปักธงชัย ในอดีตเป็นสุขาภิบาลที่มีชื่อว่า สุขาภิบาลเมืองปัก และได้มีการยกฐานะจากสุขาภิบาลเมืองปักเป็นเทศบาลตำบลเมืองปัก เมื่อวันที่ ๒๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๒ และในวันที่ ๙ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๕ กระทรวงมหาดไทยได้ยกฐานะเทศบาลตำบลเมืองปักเป็น เทศบาลเมืองเมืองปัก

เขตการปกครอง

เทศบาลเมืองเมืองปึกมีพื้นที่ ๑๒.๔๑ ตารางกิโลเมตร (ที่มา: ระบบสารสนเทศ GIS ของสำนักงานโยธาธิการและผังเมืองจังหวัดนครราชสีมา) ประกอบไปด้วยพื้นที่ ๑๔ ชุมชน ๒ ตำบล คือ ตำบลเมืองปึก หมู่ที่ ๑, ๒, ๓, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๗ และบางส่วนของตำบลธงชัยเหนือ

ภูมิอากาศ

ลักษณะภูมิอากาศเป็นแบบมรสุม มี ๓ ฤดู

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือน กุมภาพันธ์ - พฤษภาคม

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือน มิถุนายน - กันยายน

ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือน ตุลาคม - มกราคม

การคมนาคม

เทศบาลเมืองเมืองปึกมีเส้นทางการคมนาคมติดต่อกับอำเภอและจังหวัดใกล้เคียงรวมทั้งกรุงเทพมหานคร ซึ่งทำเลที่ตั้งของเทศบาลเมืองเมืองปึกนับได้ว่าเป็นประตูสู่ภาคตะวันออก สามารถสัญจรไปมาได้โดยสะดวก โดยทางรถยนต์คือ ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๓๐๔ ถนนสายหลักที่ใช้เป็นเส้นทางคมนาคมสัญจรไปมาภายในเขตเทศบาลเมืองเมืองปึก คือ ถนนสีบศิริ (ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๓๐๔ เดิม) ถนนศรีพลรัตน์ ถนนเทพธงชัย ถนนนิवासดำเนิน ถนนนิवासวัฒนกิจ ถนนประชาอุทิศ

ประชากร

ณ วันที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๕๓ เขตเทศบาลเมืองเมืองปึกมีจำนวนประชากรทั้งสิ้น ๑๔,๓๒๒ คน แยกเป็นชาย ๖,๘๑๓ คน หญิง ๗,๕๐๙ คนร้อยละ ๙๙ นับถือพระพุทธศาสนา

เศรษฐกิจ

ประชากรในเขตเทศบาลเมืองเมืองปึกส่วนใหญ่ประกอบอาชีพประเภทอุตสาหกรรมครัวเรือนและการเกษตร^{๑๓๔}

^{๑๓๔} สารานุกรม : [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล :

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%9B%E0%B8%B1%E0%B8%81>[เข้าถึงเมื่อวันที่ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๘].

เทศบาลเมืองสีคิ้ว

เทศบาลเมืองสีคิ้ว เดิมมีการปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบสุขาภิบาล มีชื่อว่า สุขาภิบาลสีคิ้ว จัดตั้งครั้งแรก เมื่อวันที่ ๑๔ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๔๙๙[๑] และได้ประกาศเปลี่ยนแปลงเขตการปกครอง เมื่อวันที่ ๒๘ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๐๙ ต่อมา มีพระราชบัญญัติเปลี่ยนแปลงฐานะของสุขาภิบาล เป็นเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๒ ให้จัดตั้งเป็นเทศบาลตำบล ประกาศในราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา เมื่อเดือน กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๕๔๒ เป็นผลให้สุขาภิบาลสีคิ้วเปลี่ยนแปลงฐานะเป็น เทศบาลตำบลสีคิ้ว ตั้งแต่วันที่ ๒๕ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๔๒

จากนั้นกระทรวงมหาดไทยได้มีประกาศกระทรวงมหาดไทย ลงวันที่ ๒๖ ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๐ ยกฐานะเทศบาลตำบลสีคิ้วขึ้นเป็น เทศบาลเมืองสีคิ้ว มีผลตั้งแต่วันที่ ๓๑ มกราคม พ.ศ. ๒๕๕๑ เป็นต้นมา

สภาพทั่วไป

เทศบาลเมืองสีคิ้ว ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกของจังหวัดนครราชสีมา ห่างจากจังหวัดนครราชสีมา ระยะทางประมาณ ๔๕ กิโลเมตร และ ห่างจากกรุงเทพมหานคร ระยะทางประมาณ ๒๑๐ กิโลเมตร และโดยทางรถไฟ ๒๒๔ กิโลเมตร
ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปทางตอนเหนือและตอนกลางมีเป็นสภาพเป็นลูกคลื่น มีความชันของพื้นที่ประมาณร้อยละ ๒-๖ ทางตอนกลางบางส่วน และตอนใต้ มีลักษณะเป็นภูเขาและทิวเขา มีความสูงชันมากกว่าร้อยละ ๓๕ มีภูเขาที่สำคัญคือ เขาซับประดู่

อาณาเขต

เทศบาลเมืองสีคิ้วมีพื้นที่ทั้งสิ้น ๑๑.๖๓ ตารางกิโลเมตร หรือ เท่ากับ ๗,๒๖๘.๗๕ ไร่ ครอบคลุมพื้นที่บางส่วนของอำเภอสีคิ้ว มีอาณาเขตติดต่อกับพื้นที่ต่าง ๆ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ บ้านหนองรี ตำบลสีคิ้ว อำเภอสีคิ้ว

ทิศใต้ ติดต่อกับ บ้านมิตรภาพ ตำบลมิตรภาพ อำเภอสีคิ้ว และ ตำบลมะเกลือใหม่ อำเภอสูงเนิน

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ บ้านริมบึง ตำบลสีคิ้ว อำเภอสีคิ้ว และ ตำบลมะเกลือใหม่ อำเภอสูงเนิน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ บ้านชัยพัฒนา ตำบลมิตรภาพ อำเภอสีคิ้ว

ประชากรและการปกครอง

ประชากรในเขตเทศบาลเมืองสีคิ้ว ณ ธันวาคม ๒๕๕๒ มีจำนวนทั้งสิ้น ๑๘,๕๗๗ คน เป็นชาย ๘,๗๙๔ คน เป็นหญิง ๙,๗๘๓ คน จำนวนบ้านทั้งสิ้น ๗,๒๑๘ หลัง มีเขตการปกครองจำนวน ๒

ตำบล ตำบลสี่คิ้วและตำบลมิตรภาพ มีหมู่บ้านทั้งสิ้น ๑๖ หมู่บ้าน ตำบลสี่คิ้ว จำนวน ๑๑ หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ ๑, ๒, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๔, ๑๕ และ ๑๖ ตำบลมิตรภาพ จำนวน ๕ หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ ๑, ๒, ๓, ๙ และ ๑๑

มีชุมชนย่อยภายในเขตเทศบาลจำนวน ๑๙ ชุมชนคือ

ชุมชนร่วมใจพัฒนา
 ชุมชนบ้านใต้
 ชุมชนบ้านเหนือ
 ชุมชนรุ่งเรืองพัฒนา
 ชุมชนนพเก้า
 ชุมชนตลาดเทศบาล ๒
 ชุมชนร่วมแรงร่วมใจ
 ชุมชนสุขชัยพัฒนา
 ชุมชนสะพานดำร่วมใจ
 ชุมชนบ้านกลาง
 ชุมชนพ่อพระยาสี่เขียว
 ชุมชนบ้านตลาดเหนือ
 ชุมชนร่มโพธิ์ทอง
 ชุมชนมิตรภาพ
 ชุมชนโนนกลุ่มเหนือ
 ชุมชนโนนกลุ่มใต้
 ชุมชนบ้านมูลตุน
 ชุมชนบ้านศาลสถิตย์
 ชุมชนบ้านโรงงาน
 การคมนาคม

ทางรถยนต์ สามารถเดินทางได้โดยใช้ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๒ (ถนนมิตรภาพ)

ทางรถไฟ สามารถเดินทางได้ที่สถานีรถไฟสี่คิ้ว ที่ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลเมืองสี่คิ้ว^{๑๓๕}

^{๑๓๕} สารานุกรม: [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล:

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B8%9A>

เทศบาลเมืองชัยภูมิ

เทศบาลเมืองชัยภูมิ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล จัดตั้งตามราชกิจจานุเบกษา เมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๗๙ ตั้งอยู่ห่างจากลำน้ำชีไปทางทิศเหนือประมาณ ๑๔ กิโลเมตร พื้นที่เขตเทศบาลเดิม ๒.๘๘ ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ ๑,๘๐๐ ไร่ มีบ้านเรือนปลูกสร้างประมาณ ๗,๐๐๐ หลังคาเรือน ประชากร ๒๔,๐๐๐ ต่อมาในปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ได้มีการขยายขอบเขตเทศบาลออกไป มีเนื้อที่ ๓๐.๗๘ ตารางกิโลเมตรหรือประมาณ ๑๙,๒๓๗ ไร่ เทศบาลเมืองชัยภูมิได้กำหนดวิสัยทัศน์เอาไว้ว่า " สังคมดี มีโครงสร้างพื้นฐาน พัฒนาการทางการเมือง เพื่องฟูเศรษฐกิจ ปราศจากมลพิษ ทุกชีวิต เขียวขจี" อาคารสำนักงานเทศบาลเมืองชัยภูมิหลังใหม่ได้ดำเนินการก่อสร้างจากงบประมาณรายได้ของเทศบาล และได้เปิดให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปแล้วตั้งแต่วันที่ ๒๕ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๔๔ เป็นต้นมา เปิดให้บริการในชั้นต่าง ๆ ดังนี้ ชั้นที่ ๑ งานทะเบียนราษฎร กองคลัง กองสวัสดิการสังคม และกองวิชาการและแผนงาน ชั้นที่ ๒ ห้องทำงานนายกเทศมนตรี ห้องรองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล สำนักปลัดเทศบาล กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม กองช่าง และห้องประชุมเล็ก ชั้นที่ ๓ กองการศึกษา ห้องประชุมสภาเทศบาล ห้องประชุมใหญ่ ห้องเอนกประสงค์ ห้องรับรอง และงานตรวจสอบภายใน

๑ การบริหาร

๒ ภูมิอากาศ

๓ แหล่งข้อมูลอื่น

การบริหาร

เทศบาลเมืองชัยภูมิประกอบด้วยสภาเทศบาล (ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติ) และนายกเทศมนตรี (ทำหน้าที่ฝ่ายบริหาร) สภาเทศบาล ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาล ๑๘ คน โดยมาจากการเลือกตั้งของประชาชนในเขตเทศบาลตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๔ ปี สภาเทศบาลมีหน้าที่ออกกฎหมายท้องถิ่นที่เรียกว่า "เทศบัญญัติ" ซึ่งเป็นกฎหมายใช้ในเขตเทศบาลและมีหน้าที่ควบคุมการบริหารงานของนายกเทศมนตรี สมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมดจะทำหน้าที่เป็นประธานสภาเทศบาลหนึ่งคน เป็นรองประธานสภาเทศบาลอีกคนหนึ่ง

%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%AA%E0%B8%B5%E0%B8%84%E0%B8%B4%E0%B9%89%E0%B8%A7 [เข้าถึงเมื่อ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๘].

นายกเทศมนตรีและรองนายกเทศมนตรี ทำหน้าที่บริหารกิจการของเทศบาล โดยมีนายกเทศมนตรีเป็นหัวหน้า มีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละ ๔ ปี

เทศบาลเมืองชุมเห็ด

เทศบาลเมืองชุมเห็ด เป็นเทศบาลเมืองแห่งหนึ่งในจังหวัดบุรีรัมย์ อยู่ทางด้านทิศเหนือของอำเภอเมืองบุรีรัมย์ ได้เลื่อนตำแหน่งขึ้นเป็นเทศบาลเมืองเมื่อในช่วงกลางปี พ.ศ. ๒๕๕๕ โดยมีลักษณะเป็นเมืองปริมณฑลที่รองรับการขยายตัวของเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ในปัจจุบัน เมืองชุมเห็ด กลายเป็นชุมชนขนาดใหญ่ที่มีประชากรอาศัยอยู่เป็นจำนวนมากแห่งหนึ่งของจังหวัดบุรีรัมย์

เทศบาลเมืองชุมเห็ดได้รับการยกฐานะจากองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเทศบาลเมืองในวันที่ ๒๔ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๕๕

ลักษณะที่ตั้ง

ลักษณะภูมิประเทศโดยทั่วไปมีลักษณะพื้นที่เป็นที่ราบสูงโดยอยู่สูงกว่าระดับน้ำทะเลประมาณ ๑๕๐ - ๑๘๐ เมตร สภาพพื้นที่ส่วนใหญ่ใช้ประโยชน์ทางด้านเกษตรกรรมตั้งอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอเมืองบุรีรัมย์ ไปทางทิศเหนือประมาณ ๓ กิโลเมตร มีพื้นที่ประมาณ ๔๖ ตารางกิโลเมตร หรือ ๒๘,๗๕๐ ไร่ โดยมีที่ทำการตั้งอยู่ห่างจากที่ว่าการอำเภอรยะทางประมาณ ๙ กิโลเมตร

โครงสร้างพื้นฐาน

การคมนาคม

การคมนาคมติดต่อระหว่างตำบลและหมู่บ้านใช้การคมนาคมทางบกโดยทางรถยนต์เป็นหลักในการติดต่อและขนส่งผลิตผลทางการเกษตร โดยมีเส้นทางที่สำคัญ ดังนี้

ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๒๑๙ เชื่อมการคมนาคมระหว่างตำบลชุมเห็ด ตำบลบ้านยาง ตำบลอิสาน ตำบลบัวทอง ตำบลเสม็ด ตำบลสะแกชำ อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์

ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๒๐๗๔ เชื่อมการคมนาคมระหว่างตำบลชุมเห็ด ตำบลกลันทา ตำบลลุงเหล็ก อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์

ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข ๒๑๕๑ เชื่อมการคมนาคมระหว่างตำบลชุมเห็ด ตำบลอิสาน ตำบลหนองตาต อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ แม้การให้โทรศัพท์พื้นฐานยังไม่ทั่วถึงแต่จากการที่ประชาชนใช้โทรศัพท์เคลื่อนที่กันอย่างแพร่หลาย และเครือข่ายครอบคลุมพื้นที่ทั้งตำบล ทำให้การติดต่อสื่อสารทางโทรศัพท์ เป็นไปอย่างสะดวกรวดเร็ว

การไฟฟ้า

อยู่ใกล้ตัวเมืองและมีสำนักงานการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดบุรีรัมย์ตั้งอยู่ในพื้นที่ทำให้สามารถให้บริการไฟฟ้าได้ครอบคลุมแทบทุกหลังคาเรือน

ลักษณะทรัพยากรธรรมชาติ

สภาพดินส่วนใหญ่เป็นดินชุดร้อยเอ็ด ดินบางส่วนเป็นดินชุดโคราช และดินชุดสติก ตำบลชุมเห็ดไม่มีแหล่งน้ำตามธรรมชาติขนาดใหญ่ ต้องอาศัยแหล่งน้ำที่สร้างขึ้น แหล่งน้ำใต้ดิน และน้ำจากลำห้วย ทั้ง ๔ สาย ได้แก่

ลำห้วยโกรกขี้หนู ไหลผ่าน หมู่ที่ ๓,๘,๑๐,๑๔,๒๐,๒๑

ลำห้วยชุมเห็ด ไหลผ่าน หมู่ที่ ๒,๔,๗,๙,๑๐,๑๑,๑๖,๑๗,๑๙

ลำห้วยชุมแสง ไหลผ่าน หมู่ที่ ๕,๙,๑๕

ลำห้วยลุง ไหลผ่าน หมู่ที่ ๓,๔,๕,๑๑,๑๕,๑๗

ลักษณะสภาพแวดล้อม

พื้นที่เทศบาลเมืองชุมเห็ด มีลักษณะผสมผสานระหว่างสภาพสังคมเมืองและชนบทประกอบกับมีพื้นที่ติดกับเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ จึงมีความเจริญเติบโตและการขยายตัวทางเศรษฐกิจในอัตราสูง ซึ่งความเจริญเติบโตดังกล่าวหากไม่มีมาตรการควบคุมที่ถูกต้องย่อมจะส่งผลกระทบต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนได้

ลักษณะสภาพทางเศรษฐกิจ

ราษฎรส่วนใหญ่ประมาณร้อยละ ๗๐ ประกอบอาชีพเกษตรกรรมทำนาข้าว แต่โดยศักยภาพด้านพื้นที่ที่อยู่ชนเมืองติดต่อกับเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ ซึ่งเป็นศูนย์กลางความเจริญของจังหวัดทำให้การขยายตัวด้านอุตสาหกรรม พาณิชยกรรมและการบริการเป็นไปอย่างรวดเร็ว

ด้านการอุตสาหกรรม มีโรงงานอุตสาหกรรมที่สำคัญหลายแห่ง อาทิ เช่น โรงงานตัดเย็บเสื้อผ้า โรงงานยาสูบ โรงงานทำคอนกรีต โรงงานผลิตน้ำดื่ม และโรงงานผลิตไอศกรีม เป็นต้น

ด้านพาณิชย์ มีการประกอบกิจการด้านการพาณิชยกรรมและการบริการจำนวนมาก อาทิเช่น โรงพยาบาลเอกชนบุรีรัมย์ ธุรกิจบ้านจัดสรร ธุรกิจโรงแรมที่พัก ภัตตาคาร ร้านอาหาร สถานบริการน้ำมัน

ด้านเกษตร ปัจจุบันราษฎรส่วนใหญ่ยังคงประกอบอาชีพเกษตรกรรม ได้แก่ การทำนาข้าว แต่พื้นที่บางส่วนได้ทดแทนโดยภาคอุตสาหกรรมและธุรกิจที่พักอาศัย เช่น โรงงานผลิตน้ำดื่ม บ้านจัดสรร

ลักษณะทางสังคม

เทศบาลเมืองชุมเห็ด มีประชากรตามสำเนาทะเบียนบ้านทั้งสิ้น ๒๐,๑๙๓ คน แยกเป็นชาย ๙,๙๗๙ คน หญิง ๑๐,๒๑๔ คน จำนวน ๖,๖๑๑ หลังคาเรือน [๑]

ด้านสาธารณสุข

โรงพยาบาลเอกชน ๑ แห่ง คือ โรงพยาบาลเอกชนบุรีรัมย์ ตั้งอยู่หมู่ที่ ๒ บ้านมะค่า ตำบลชุมเห็ด อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์

ศูนย์บริการสาธารณสุข ๑ แห่ง คือ ศูนย์สุขภาพชุมชนโกรกซี้หนู ตั้งอยู่หมู่ที่ ๓ บ้านโกรกซี้หนู ตำบลชุมเห็ด อำเภอเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์

ด้านศาสนาและวัฒนธรรม

ราษฎรส่วนใหญ่ร้อยละ ๙๕ นับถือศาสนาพุทธ ร้อยละ ๔ นับถือศาสนาคริสต์ และศาสนาอื่นร้อยละ ๑ มีศาสนสถานที่สำคัญ ดังนี้

วัด จำนวน ๔ แห่ง ได้แก่ วัดไตรภูมิวนาราม วัดโกรกซี้หนู วัดหนองไผ่น้อย และวัดหนองตราดน้อย สำนักสงฆ์ จำนวน ๓ แห่ง ได้แก่ สำนักสงฆ์รุ่งอรุณ สำนักสงฆ์หนองไผ่ใหญ่ สำนักสงฆ์หนองม่วง โบสถ์คริสต์จักร ตั้งอยู่หมู่ที่ ๑๘ บ้านหมื่นพิทักษ์

ด้านการศึกษา

สถานศึกษา จำนวน ๗ แห่ง ประกอบด้วย

โรงเรียนกนกศิลป์พิทยาคม ตั้งอยู่หมู่ที่ ๑๙ บ้านเมืองใหม่

โรงเรียนไตรภูมิวิทยา ตั้งอยู่หมู่ที่ ๒ บ้านมะค่า

โรงเรียนบ้านโกรกซี้หนู ตั้งอยู่หมู่ที่ ๓ บ้านโกรกซี้หนู

โรงเรียนสามัคคีมีชัยวิทยา ตั้งอยู่หมู่ที่ ๕ บ้านหนองไผ่น้อย

โรงเรียนบ้านหนองไผ่ใหญ่ ตั้งอยู่หมู่ที่ ๖ บ้านหนองไผ่ใหญ่

โรงเรียนบ้านหนองตราดน้อย ตั้งอยู่หมู่ที่ ๑๐ บ้านหนองตราดน้อย

โรงเรียนบ้านตราดหนองพลวง ตั้งอยู่หมู่ที่ ๑๙ บ้านเมืองใหม่

โรงเรียนมารีย์อนุสรณ์ ตั้งอยู่หมู่ที่ ๑๓ บ้านยายอ่อน

การบริหาร

ประกอบด้วย ๒๒ หมู่บ้าน ได้แก่

หมู่ที่ ๑ บ้านรังกา

หมู่ที่ ๒ บ้านมะค่า

หมู่ที่ ๓ บ้านโกรกซี้หนู

หมู่ที่ ๔ บ้านตราดตรวน

หมู่ที่ ๕ บ้านหนองไผ่น้อย

หมู่ที่ ๖ บ้านหนองไผ่ใหญ่

หมู่ที่ ๗ บ้านเลียบเหี้ยว
 หมู่ที่ ๘ บ้านหนองม่วง
 หมู่ที่ ๙ บ้านกุง
 หมู่ที่ ๑๐ บ้านตราดหนองพลวง
 หมู่ที่ ๑๑ บ้านชุมเห็ด
 หมู่ที่ ๑๒ บ้านโคกเพ็ก
 หมู่ที่ ๑๓ บ้านยายอ่อน
 หมู่ที่ ๑๔ บ้านหนองถนน
 หมู่ที่ ๑๕ บ้านสระขี้ตุน
 หมู่ที่ ๑๖ บ้านพันปลา
 หมู่ที่ ๑๗ บ้านชุมทอง
 หมู่ที่ ๑๘ บ้านหมื่นพิทักษ์
 หมู่ที่ ๑๙ บ้านเมืองใหม่
 หมู่ที่ ๒๐ บ้านโกรกขี้หนูใหม่
 หมู่ที่ ๒๑ บ้านหนองไทรงาม
 หมู่ที่ ๒๒ บ้านพรหมนิมิต^{๑๓๖}

เทศบาลเมืองนางรอง

เทศบาลเมืองนางรอง เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมือง ตั้งอยู่ที่อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์ ได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง เมื่อวันที่ ๓ สิงหาคม พ.ศ. ๒๕๔๘

อาณาเขต

ทิศเหนือ จดเขตตำบลนางรอง และตำบลหนองยายพิมพ์ อำเภอนางรอง

ทิศใต้ จดเขตตำบลสะเดาและตำบลนางรอง อำเภอนางรอง

^{๑๓๖} สารานุกรมเสรี.[ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล:

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%8A%E0%B8%B8%E0%B8%A1%E0%B9%80%E0%B8%AB%E0%B9%87%E0%B8%94>[เข้าถึงเมื่อ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๘].

ทิศตะวันออก จดเขตตำบลถนนหัก และตำบลหนองยายพิมพ์ อำเภอนางรอง

ทิศตะวันตก จดเขตตำบลหนองโบสถ์และตำบลนางรอง อำเภอนางรอง

การแบ่งเขตการปกครอง

เทศบาลเมืองนางรองได้แบ่งชุมชนออกเป็น จำนวน ๒๐ ชุมชน ดังนี้

ชุมชนวัดขุนก่อ

ชุมชนวัดกลาง

ชุมชนวัดร่องมันเทศ

ชุมชนวัดป่าเรไร

ชุมชนป่าตาเส็ง

ชุมชนวัดถนนหัก

ชุมชนบ้านเก่า

ชุมชนวัดใหม่ไร่ทอง

ชุมชนหนองโพรง

ชุมชนทุ่งแหลม

ชุมชนหนองรี

ชุมชนบ้านหนองกราด

ชุมชนบ้านหนองเสม็ด

ชุมชนบ้านจะบวก

ชุมชนโคกหลวงพ้อ

ชุมชนบ้านดอนแสงพันธ์

ชุมชนบ้านถนนหัก

ชุมชนถนนหักพัฒนา

ชุมชนวัดสวนป่ารักษน้ำ

ชุมชนวัดหัวสะพาน

สภาพภูมิอากาศ

สภาพอากาศทั่วไป แบ่งออกเป็น ๓ ฤดู

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์เป็นต้นไป จนถึงกลางเดือนพฤษภาคม

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมเป็นต้นไป จนถึงเดือนตุลาคม

ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมเป็นต้นไป จนถึงเดือนกุมภาพันธ์

ด้านศาสนาและวัฒนธรรม

ประชาชนในเขตเทศบาลเมืองนางรองส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ ในเขตเทศบาลเมืองนางรองมีวัดและสำนักสงฆ์ทั้งสิ้น ๑๐ แห่ง โบสถ์คริสต์ ๑ แห่ง ในเขตเทศบาลเมืองนางรองมีภาษาถิ่นหลากหลายที่ใช้สื่อสารในชีวิตประจำวันภาษาถิ่นไทยนางรอง(ไทยเบิ้ง)ซึ่งมีสำเนียงคล้ายภาษาถิ่นไทยโคราช นอกนั้นเป็นภาษาถิ่นไทยอีสาน เขมร ส่วย ปนอยู่บ้างเล็กน้อย แม้จะใช้ภาษาถิ่นไทยต่างกัน แต่ก็ยังมีประเพณีและ วัฒนธรรมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเหมือนกับประเพณีท้องถิ่นอื่นๆ ดังนี้

ประเพณีสงกรานต์ วันที่ ๑๒-๑๓ เมษายน ของทุกปี จัดแข่งขันเรืออีโปงชิงถ้วยพระราชทานสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯแข่งขันเจียดชีซอน ประกวดกองเชียร์ รดน้ำดำหัวขอพรผู้สูงอายุประเพณีเข้าพรรษา วันเข้าพรรษาของทุกปี จัดประกวดต้นเทียน ประกวดธิดาเทียน และขบวนแห่เทียนพรรษา ประเพณีลอยกระทง วันขึ้น ๑๕ ค่ำเดือน ๑๒ จัดงานประเพณีลอยกระทง ประกวดขบวนแห่ ประกวดนางนพมาศ ประกวดกระทงประเพณีขึ้นปีใหม่ วันที่ ๑ มกราคมจัดงานทำบุญตักบาตร

ด้านการศึกษา

สถานศึกษาในเขตเทศบาลเมืองนางรอง มีโรงเรียนประถมศึกษาในสังกัดเทศบาล จำนวน ๑ แห่ง และสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาบุรีรัมย์ เขต ๓ จำนวน ๖ แห่ง โรงเรียนมัธยมศึกษา จำนวน ๑ แห่ง ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจำนวน ๑ แห่ง วิทยาลัยการอาชีพ จำนวน ๑ แห่ง โรงเรียนเอกชนจำนวน ๒ แห่ง ศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน ๕ ศูนย์

ด้านสาธารณสุข

โรงพยาบาลในเขตเทศบาล - รัฐบาล จำนวน ๑ แห่ง เตียงคนไข้ จำนวน ๒๕๗ เตียง - เอกชน จำนวน ๑ แห่ง เตียงคนไข้ จำนวน ๑๕๐ เตียง - ศูนย์บริการสาธารณสุข จำนวน ๑ แห่ง - คลินิกเอกชน จำนวน ๒๕ แห่ง - แพทย์ จำนวน ๔๑ คน อัตราส่วนแพทย์ ต่อประชาชน ๑ : ๕๑๙^{๑๓๗} เทศบาลเมืองบุรีรัมย์ได้รับการจัดตั้งขึ้นตามพระราชกฤษฎีกาจัดตั้งเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พุทธศักราช ๒๔๗๙ ซึ่งได้ตราขึ้นไว้ ณ วันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๔๗๙ ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระ

^{๑๓๗} สารานุกรมเสรี. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล:

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0%B8%99%E0%B8%B2%E0%B8%87%E0%B8%A3%E0%B8%AD%E0%B8%87>[เข้าถึงเมื่อ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๘].

พระเจ้าอยู่หัวอานันทมหิดล ซึ่งมี พลเอกพระยาพหลพลพยุหเสนา เป็นนายกรัฐมนตรี โดยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๕๓ ตอนที่ ๖๒ วันที่ ๑๔ กุมภาพันธ์ พ.ศ. ๒๔๗๙

ต่อมาเมื่อท้องถิ่นเจริญขึ้น มีชุมชนอยู่หนาแน่นทั้งในเขตและนอกเขตเทศบาลที่ต่อเนื่องกันสมควรปรับปรุงเขตเทศบาลเสียใหม่ เพื่อขยายเขตให้เทศบาลได้ปกครองและทะนุบำรุงท้องถิ่น จึงได้ตราพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลงเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ จังหวัดบุรีรัมย์ พ.ศ. ๒๕๐๔ ลงวันที่ ๓๐ เมษายน พ.ศ. ๒๕๐๔ ในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช รัชการปัจจุบัน มีจอมพลสฤษดิ์ธนะรัชต์ เป็นนายกรัฐมนตรี ประกาศในราชกิจจานุเบกษา เล่ม ๗๘ ตอนที่ ๔๐ วันที่ ๙ พฤษภาคม พ.ศ. ๒๕๐๔ มีเนื้อที่รวม ๖.๐ ตารางกิโลเมตร สืบเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน ครอบคลุมพื้นที่ตำบลในเมืองทั้งหมดของอำเภอเมืองบุรีรัมย์

เทศบาลเมืองบุรีรัมย์

เทศบาลเมืองบุรีรัมย์มีตราประจำเทศบาลเป็นรูปศีรษะช้าง และพานรัฐธรรมนูญซึ่งมีความหมายดังนี้ รูปศีรษะช้างชูพานรัฐธรรมนูญ เพราะในสมัยก่อนจังหวัดบุรีรัมย์เป็นป่าส่วนใหญ่ มีช้างเป็นจำนวนมาก และราษฎรได้จับช้างมาใช้ในงาน ช้างจึงเป็นสัตว์ที่มีความสำคัญแก่ท้องถิ่นมาก ส่วนพานรัฐธรรมนูญ แสดงถึงเทศบาลเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ด้วยเหตุนี้เทศบาลจึงกำหนดดวงตราเป็นรูปศีรษะช้างชูพานรัฐธรรมนูญ

ที่ตั้งและอาณาเขต

เทศบาลเมืองบุรีรัมย์มีอาณาเขตติดต่อกับตำบลใกล้เคียง ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับเทศบาลเมืองชุมเห็ด อำเภอเมืองบุรีรัมย์

ทิศตะวันออก ติดต่อกับเทศบาลตำบลอิสาน อำเภอเมืองบุรีรัมย์

ทิศใต้ ติดต่อกับเทศบาลตำบลอิสาน

ทิศตะวันตก ติดต่อกับเทศบาลตำบลอิสาน

การแบ่งเขตการปกครอง

ชุมชนในเขตเทศบาล จำนวน ๑๘ ชุมชน ดังนี้

ชุมเห็ด

หลักสถานีรถไฟ

หนองปรือ

ประปาเก่า

หน้าสถานีรถไฟ

บุลำดวนเหนือ

ตลาด บ.ข.ส.

หลังเทศบาล

เทศบาล

ตลาดสด

วัดอิสาน

บุลำดวนใต้

หลังราชภัฏ

ต้นสัก

หลักเมือง

สะพานยาว

โคกกลาง

ฝั่งละลม

ชุมชนละลม

ภูมิศาสตร์

สภาพพื้นที่โดยทั่วไปมีลักษณะเป็นที่ราบมีความลาดเอียงเล็กน้อย จากทางทิศตะวันตกไปทางทิศตะวันออก และจากทิศเหนือไปทางทิศใต้ มีความสูงของพื้นที่อยู่เหนือระดับน้ำทะเลปานกลาง ๑๖๓ เมตร

สภาพอากาศทั่วไป แบ่งออกเป็น ๓ ฤดู

ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนกุมภาพันธ์เป็นต้นไป จนถึงกลางเดือนพฤษภาคม

ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่เดือนพฤษภาคมเป็นต้นไป จนถึงเดือนตุลาคม

ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่เดือนตุลาคมเป็นต้นไป จนถึงเดือนกุมภาพันธ์

ประชากร

ย่านใจกลางเมืองบุรีรัมย์ จำนวนประชากรตามสถิติการทะเบียนราษฎร ณ วันที่ ๓๐ เมษายน ๒๕๕๓ แบ่งเป็น ชาย จำนวน ๑๓,๕๕๕ คน หญิง จำนวน ๑๔,๖๒๐ คน รวม ๒๘,๑๗๕ คน ความหนาแน่นของประชากร ๔,๖๕๕.๘๔ คนต่อตารางกิโลเมตร จำนวน ๖,๐๙๗ ครอบครัว

การศึกษา

การจัดการศึกษาในเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ มีตั้งแต่ระดับก่อนประถมศึกษาจนถึงระดับอุดมศึกษา

ระดับก่อนประถมศึกษา ๒ แห่ง

ระดับก่อนประถมศึกษาและระดับประถมศึกษา ๕ แห่ง

ระดับก่อนประถมศึกษา ประถมศึกษาและระดับมัธยมศึกษา (โรงเรียนขยายโอกาส) ๓ แห่ง

ระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ๒ แห่ง คือ
โรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม และโรงเรียนเทศบาล ๑ บุรีราษฎร์ธรวิทยา

ระดับมัธยมศึกษาโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาเอกชน ๑ แห่ง คือ โรงเรียนอิสาน
โกศลศึกษา

ระดับวิทยาลัยมีสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ๒ แห่ง คือ
วิทยาลัยเทคนิคบุรีรัมย์ และวิทยาลัยสารพัดช่างบุรีรัมย์

ระดับมหาวิทยาลัย ๑ แห่ง คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

สาธารณสุข

โรงพยาบาลบุรีรัมย์

การสาธารณสุขในเทศบาลบุรีรัมย์ มีดังนี้

โรงพยาบาลในเขตพื้นที่สังกัดกระทรวงสาธารณสุข จำนวน ๑ แห่ง เตียงคนไข้ จำนวน ๗๕๐ เตียง
ศูนย์บริการสาธารณสุขเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ จำนวน ๑ แห่ง คลินิกเอกชน จำนวน ๖๕ แห่ง ศูนย์บริการ
แพทย์แผนไทย ๑ แห่ง คลินิกบริการสาธารณสุขของสำนักงานสาธารณสุขจังหวัด จำนวน ๑ แห่ง

ศาสนา

ส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ รองลงมาคือ ศาสนาคริสต์ และศาสนาอิสลาม ตามลำดับ

โทรคมนาคมและการสื่อสาร เสาสัญญาณองค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.)

ที่ทำการไปรษณีย์โทรเลข ๑ แห่ง

องค์การโทรศัพท์แห่งประเทศไทย (ทศท.)

การสื่อสารแห่งประเทศไทย (กสท.)

สถานีวิทยุกระจายเสียง/สถานีวิทยุโทรทัศน์ในพื้นที่

สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ระบบ เอ.เอ็ม. ตั้งอยู่ที่ถนนนิเวศ ข้างโรงเรียนบุรีรัมย์พิทยาคม
ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์ สถานีวิทยุกระจายเสียงแห่งประเทศไทย ระบบ เอฟ.เอ็ม.
ตั้งอยู่ที่ถนนจรดตรงข้ามมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดบุรีรัมย์
ระบบเสียงตามสายหรือหอกระจายข่าวในพื้นที่ให้บริการได้ครอบคลุมร้อยละ ๘๐ ของพื้นที่

การประปา

เทศบาลเมืองบุรีรัมย์อยู่ในเขตบริการน้ำประปาของสำนักงานการประปาส่วนภูมิภาค ซึ่งมีจำนวนครัวเรือนที่ใช้น้ำประปาในเขตเทศบาลฯ ประปาในเขตเทศบาลฯ ประมาณ ๖,๐๙๗ ครัวเรือนผลิตน้ำประปาได้ ๑๘,๐๐๐-๑๙,๐๐๐ ลูกบาศก์เมตรต่อวัน และใช้น้ำประปาเฉลี่ย ๑๗,๐๐๐ ลูกบาศก์เมตรต่อวัน มีห้วยจรเข้มากเป็นแหล่งน้ำดิบที่ใช้ผลิตน้ำประปาและมีห้วยตลาดเป็นแหล่งน้ำดิบสำรองในเขตเทศบาลเมืองบุรีรัมย์ มีจำนวนครัวเรือนที่ใช้ไฟฟ้าประมาณ ๖,๐๙๗ ครัวเรือน คิดเป็น พื้นที่ให้บริการไฟฟ้า ๑๐๐% ของพื้นที่ทั้งหมด

การคมนาคม

เทศบาลเมืองบุรีรัมย์ สามารถเดินทางติดต่อกับจังหวัดต่าง ๆ ที่อยู่ใกล้เคียงและติดต่อกันภายในจังหวัดได้สะดวกทั้งทางรถยนต์ รถไฟ และทางเครื่องบิน

เมืองบุรีรัมย์ อยู่ห่างจากกรุงเทพมหานคร โดยทางรถยนต์ประมาณ ๓๘๔ กิโลเมตร ทางรถไฟประมาณ ๓๗๖ กิโลเมตร และห่างจากจังหวัดใกล้เคียงดังนี้ จังหวัดสุรินทร์: ๕๐ กิโลเมตร จังหวัดนครราชสีมา: ๑๓๐ กิโลเมตร จังหวัดมหาสารคาม: ๑๔๕ กิโลเมตร จังหวัดขอนแก่น: ๒๐๐ กิโลเมตร จังหวัดสระแก้ว: ๒๓๐ กิโลเมตร และสถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดบุรีรัมย์ ตั้งอยู่ทางตะวันตกของเทศบาลในเขตเทศบาลมีถนนเป็นเส้นทางคมนาคมหลักโดยส่วนใหญ่เป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก และถนนแอสฟัลท์ตีส ถนนสายสำคัญในตัวเมือง อาทิเช่น ถนนธานี, ถนนรมย์บุรี, ถนนปลัดเมือง, ถนนจิระ, ถนนสุนทรเทพ, ถนนนิวาศ

สถานีขนส่งผู้โดยสารจังหวัดบุรีรัมย์ เป็นศูนย์กลางการคมนาคมของเมือง ให้บริการรถโดยสารในหลายเส้นทาง อาทิเช่น สายกรุงเทพ-บุรีรัมย์, กรุงเทพ-อุบลราชธานี, กรุงเทพ-สุรินทร์, กรุงเทพ-ศรีสะเกษ, บุรีรัมย์-นางรอง, บุรีรัมย์-นครราชสีมา รถประจำทางในเมืองบุรีรัมย์ คือ รถสองแถวสายสีชมพู ให้บริการในสองเส้นทาง (สายตลาดเทศบาล-เขากระโดง และสายบ้านบัว) ในอดีตเคยมีรถโดยสารประจำทางวิ่งในตัวเมือง แต่ได้ยกเลิกและเปลี่ยนมาเป็นรถสองแถวแทน

ท่าอากาศยานบุรีรัมย์ หรือ สนามบินบุรีรัมย์ เป็นสนามบินที่ตั้งอยู่ใกล้เมืองบุรีรัมย์มากที่สุด ตั้งอยู่ที่อำเภอสตึก จังหวัดบุรีรัมย์ ห่างจากตัวเมือง ๓๔ กิโลเมตร ทางทิศตะวันออกเฉียงเหนือ สายการบินที่ให้บริการคือ นกแอร์ และไทยแอร์เอเชีย เปิดทำการทุกวัน^{๑๓๘}

^{๑๓๘} สารานุกรมเสรี. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล:

<https://th.wikipedia.org/wiki/%E0%B9%80%E0%B8%97%E0%B8%A8%E0%B8%9A%E0%B8%B2%E0%B8%A5%E0%B9%80%E0%B8%A1%E0%B8%B7%E0%B8%AD%E0%B8%87%E0>

เทศบาลเมืองสุรินทร์

เทศบาลเมืองสุรินทร์ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประเภทเทศบาลเมือง มีพื้นที่ครอบคลุมตำบลในเมือง อำเภอเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์ ภายในเขตเทศบาลเป็นที่ตั้งของหน่วยงานการบริหาร สถานศึกษา สถานพยาบาลและสาธารณสุข ตลอดจนเป็นศูนย์กลางการคมนาคมของจังหวัดสุรินทร์

ลักษณะที่ตั้ง

เทศบาลเมืองสุรินทร์ ได้รับการสถาปนาเป็นหน่วยงานบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่นรูปแบบเทศบาล เมื่อวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๔๗๙ โดยพระราชกฤษฎีกาการจัด ตั้งเทศบาลเมืองสุรินทร์ พุทธศักราช ๒๔๗๙ ระยะแรกเทศบาลเมืองสุรินทร์ มีเนื้อที่ประมาณ ๒.๓๙ ตารางกิโลเมตร ต่อมาในปี พ.ศ.๒๕๑๓ ได้มีพระราชกฤษฎีกาเปลี่ยนแปลง เขตเทศบาลเมืองสุรินทร์ ขยายออกเป็น ๑๑.๓๙ ตารางกิโลเมตร

ที่ตั้ง เทศบาลเมืองสุรินทร์ ตั้งอยู่ทางตอนใต้ของภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประมาณเส้นแวงที่ ๑๐๓ องศาตะวันออกและเส้นรุ้งที่ ๑๕ องศาเหนือ ห่างจากกรุงเทพมหานครโดยทางรถไฟ ประมาณ ๔๒๐ กิโลเมตร หรือโดยทางรถยนต์ประมาณ ๔๕๔ กิโลเมตร ปัจจุบันเทศบาลเมืองสุรินทร์มีพื้นที่ประมาณ ๑๑.๓๙ ตารางกิโลเมตร

- ทิศตะวันตก - จากหลักเขตที่ ๗ หลักเขตที่ ๘ และหลักเขตที่ ๙ ติดกับตำบล นอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์

ประชากร จำนวนประชากรตามสถิติทะเบียนราษฎร ณ เดือน พฤษภาคม ๒๕๕๘ เทศบาลเมืองสุรินทร์ มีจำนวนประชากรทั้งสิ้น ๓๙,๖๙๔ คน ชายจำนวน ๑๘,๓๙๔ คน หญิง ๒๑,๓๐๐ คน จำนวนบ้าน ๑๖,๑๙๕ หลังคาเรือน จำนวนครัวเรือน ๗,๗๑๒ ครอบครั้ว ความหนาแน่นของประชากรโดยเฉลี่ย ๓,๔๘๔ คน/ตารางกิโลเมตร ผู้มีสิทธิเลือกตั้งจำนวน ๒๘,๑๒๔ คน

ในระยะ ๕ ปีที่ผ่านมา มีการเคลื่อนไหวของจำนวนประชากร ตามทะเบียนราษฎร เพียงเล็กน้อย แต่เนื่องจากเทศบาลเมืองสุรินทร์เป็นชุมชนเมืองขนาดใหญ่ ซึ่งเป็นศูนย์กลางการค้าบริการ เป็นศูนย์การศึกษาและที่ตั้งส่วนราชการที่สำคัญระดับจังหวัด จึงมีประชากรแฝงที่เข้ามาอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลเป็นจำนวนมากถึง ๓,๐๐๐ - ๔,๐๐๐ คน เป็นประชากรจร เช่น นักท่องเที่ยว ประมาณ

๓,๐๐๐ คน โดยเฉพาะประชากรที่เป็นนักเรียน นักศึกษา และพ่อค้าแม่ค้าต่างถิ่น ประมาณ ๔,๐๐๐ คน ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับการให้บริการด้านต่าง ๆ ของเทศบาลอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้

อาณาเขต เทศบาลเมืองสุรินทร์มีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

- ทิศเหนือ ตั้งแต่หลักเขตที่ ๙ ถึงหลักเขตที่ ๑ ติดกับตำบลแกใหญ่ อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์

- ทิศตะวันออก จากหลักเขตที่ ๑ หลักเขตที่ ๒ หลักเขตที่ ๓ และหลักเขตที่ ๔ ติดกับตำบลนอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์

- ทิศใต้ จากหลักเขตที่ ๔ หลักเขตที่ ๕ หลักเขตที่ ๖ และหลักเขตที่ ๗ ติดกับตำบลนอกเมือง อำเภอเมือง จังหวัดสุรินทร์

การคมนาคม การจราจร

เทศบาลเมืองสุรินทร์ มีเส้นทางการคมนาคมติดต่อกับอำเภอและจังหวัดใกล้เคียงรวมทั้งกรุงเทพมหานคร ได้สะดวกทั้งทางรถยนต์และทางรถไฟ สภาพถนนในเขตเทศบาล ปัจจุบันอยู่ในสภาพดี มีถนนทั้งสิ้น ๑๓๑ สาย แยกได้ดังนี้

- ถนน ค.ส.ล. จำนวน ๑๓๐ สาย ถนนลาดยางแอสฟัลท์ติกคอนกรีต จำนวน ๑ สาย

สะพานในเขตเทศบาลมีจำนวน ๘ แห่ง คือ สะพานข้ามห้วยทับพล ถนนปัทมานนท์ และสะพานข้ามคลองชลประทาน อีก ๕ แห่ง สะพานลอยคนข้าม มีจำนวน ๒ แห่ง ได้แก่ บริเวณหน้าโรงเรียนสิรินธร และบริเวณหน้าวิทยาลัยเทคนิคสุรินทร์

สภาพการจราจร การจราจรภายในเขตเทศบาล ปัจจุบันมีสภาพเช่นเดียวกันกับเทศบาลอื่นๆในระดับเดียวกัน กล่าวคือ มักจะมีสภาพการจราจรติดขัดบางจุด บางช่วง เช่นตามทางแยกต่างๆ ละช่วงที่มีงานแสดงของช้าง เป็นต้น สำหรับวันธรรมดาทั่วไปการจราจรมักติดขัดในช่วงเช้า ตั้งแต่เวลาประมาณ ๐๗.๐๐ น.-๐๙.๐๐ น. และช่วงเย็นตั้งแต่เวลาประมาณ ๑๕.๐๐ น.-๑๘.๐๐ น. ซึ่งเป็นช่วงที่มีการจราจรคับคั่งเป็นพิเศษ ถนนที่มีสภาพการจราจรหนาแน่นคือ ถนนเทศบาล ๑ ช่วงหน้าโรงเรียนสิรินธร ถนนหลักเมือง ช่วงหน้าตลาดน้อยริมน้ำ ถนนกรุงศรีในช่วงหน้า ตลาดสดเทศบาล และตามทางแยกสำคัญๆ อีกหลายจุด

การประปา

จังหวัดสุรินทร์มีกิจการประปาอยู่ในสังกัดของการประปาภูมิภาค จำนวน ๖ แห่ง ได้แก่ การประปาสุรินทร์ การประปาศีขรภูมิ การประปารัตนบุรี การประปาท่าตูม การประปาสนม การประปาสังขะ และมีกิจการประปาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน ๓ แห่ง ได้แก่ การประปาจอมพระ การประปากังแอน และการประปาชุมพลบุรี เฉพาะในเขตเทศบาลเมืองสุรินทร์ การประปาสุรินทร์ เป็น

ผู้รับผิดชอบ ดำเนินการผลิตน้ำประปา และจำหน่าย โดยในปี ๒๕๕๒ มีอัตราการใช้น้ำเฉลี่ยต่อปี ๗,๐๗๗,๗๑๕ ลบ.ม. น้ำที่ผลิตได้ต่อวัน ๒๔,๑๕๘ ลบ.ม. น้ำประปาที่ใช้เฉลี่ยต่อวัน ๑๙,๓๙๑ ลบ.ม. จำนวนผู้ใช้น้ำทั้งหมด ๑๑,๔๕๐ ราย แบ่งเป็น ประเภทที่อยู่อาศัย ๘,๐๓๓ ราย ธุรกิจขนาดเล็ก ๒,๒๔๗ ราย และธุรกิจขนาดใหญ่ ๑,๑๗๐ ราย

ไฟฟ้า

การดำเนินการจำหน่ายไฟฟ้าให้กับประชาชนในเขตเทศบาลเมืองสุรินทร์ อยู่ในความรับผิดชอบของการไฟฟ้าส่วนภูมิภาคจังหวัดสุรินทร์ โดยจ่ายกระแสไฟฟ้าทั้งในเขตเทศบาลเมืองสุรินทร์ อำเภอ และจังหวัดใกล้เคียง เพื่อจ่ายให้แก่บ้านอยู่อาศัย ธุรกิจการบริการ การอุตสาหกรรม และหน่วยงาน ของราชการ เป็นต้น สำหรับการให้บริการในเขตอำเภอเมืองสุรินทร์ ณ เดือนมีนาคม ๒๕๕๓ มีจำนวนผู้ใช้ไฟฟ้าทั้งสิ้น ๑๒,๒๑๗ ราย หน่วยจำหน่ายรวม ๑๓,๓๔๗,๖๘๔.๐๒ บาท^{๑๓๙}

เทศบาลถือว่าเป็นหน่วยการปกครองส่วนท้องถิ่น ที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญใน การปกครองประเทศโดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย สำหรับสังคมไทยเทศบาลเป็นรูปแบบการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในเขตชุมชนเมืองที่ใช้มาตั้งแต่ พ.ศ. ๒๔๗๖ จนถึงปัจจุบัน

การบริหารงานของเทศบาล

การบริหารงาน ประกอบด้วย คณะเทศมนตรี จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือคณะเทศมนตรีเป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบในด้านการวาง “นโยบาย” นั้นเอง เมื่อเปรียบเทียบกับการบริหารงานของรัฐบาลแล้ว คณะเทศมนตรีก็เช่นเดียวกับคณะรัฐมนตรี ซึ่งบริหารราชการด้านนโยบาย ส่วนงานประจำทั้งหมดย่อมอยู่ในความรับผิดชอบของ ปลัดเทศบาลหรือคล้ายกับปลัดกระทรวง สำหรับสภาเทศบาล จะทำหน้าที่การตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งกับตัวบทกฎหมาย ซึ่งใช้บังคับแก่บุคคลทั่วไปในเขตเทศบาล หรือปฏิบัติการให้เป็นไปตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และตามที่กฎหมายบัญญัติและให้อำนาจไว้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าในกรณีหลังนี้กฎหมายได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลมากในการวางนโยบายและการควบคุมการบริหารงานของคณะเทศมนตรี การใช้

^{๑๓๙} สารานุกรมเสรี. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: <http://mosurin.go.th/ufnew2-home-t-t.php>, [เข้าถึงเมื่อเมื่อ ๑๙ กันยายน ๒๕๕๘].

อำนาจที่นับว่าสำคัญที่สุดของสภาเทศบาลในกรณีนี้คือ การพิจารณาตราเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี นับว่าสภาเทศบาลได้ใช้อำนาจอย่างสูงสุดในการบริหาร และควบคุมคณะเทศมนตรี

การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาล)

การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น รศ.ดร.สมคิด เลิศไพฑูรย์ ได้ให้ความเห็นว่า การกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์ประกอบที่สำคัญประการหนึ่งของการกระจายอำนาจ หากการกระจายอำนาจโดยปราศจากการกำกับดูแลแล้วย่อมทำให้รัฐเดี่ยวไม่สามารถดำรงตนอยู่ได้ ดังจะเห็นได้จาก รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย มาตรา ๑ บัญญัติว่า “ประเทศไทยเป็นราชอาณาจักรอันหนึ่งอันเดียว จะแบ่งแยกไม่ได้” บทบัญญัติของรัฐธรรมนูญดังกล่าวจึงเป็นต้นกำเนิดของการกำกับดูแลที่สำคัญของรัฐเหนือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร หมวด ๙ การปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่มาตรา ๒๘๐-๒๙๐ ได้กำหนดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งแม้ว่ารัฐธรรมนูญจะบัญญัติให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีอิสระตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น แต่ความเป็นอิสระของท้องถิ่นดังกล่าวก็ยังคงอยู่ภายใต้เงื่อนโซ่ของความเป็นกลไกหนึ่งของการบริหารราชการแผ่นดินที่เป็นภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบของรัฐบาลที่จะต้องกำกับดูแล ทั้งนี้เพื่อให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหาร กิจการได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นไปด้วยความถูกต้องตามที่กฎหมายบัญญัติ อันจะก่อให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยทั่วไป รัฐบาลจึงจำเป็นต้องกำกับดูแลท้องถิ่น โดยผ่านการบริหารราชการส่วนกลาง และการบริหารราชการส่วนภูมิภาค ได้แก่ จังหวัดและอำเภอ ซึ่งเป็นตัวแทนและกลไกที่สำคัญของรัฐบาลในการกำกับ ดูแลท้องถิ่น ทั้งนี้การกำกับดูแล จะต้องเป็นไปตามเงื่อนไข ดังนี้

๑.การกระทำเท่าที่จำเป็น

๒.กระทำตามที่กฎหมายบัญญัติ

๓.ต้องเป็นไปเพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศชาติ โดยรวมจะกระทบถึงสาระสำคัญของหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น ไม่ได้

วิธีการในการกำกับดูแล

๑. การกำกับดูแลโดยตรง

การกำกับดูแลตัวบุคคลหรือองค์กร เช่น กรณีผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่า คณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีผู้ใดถูกกล่าวหาว่าปฏิบัติการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน ละเลย

ไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ หรือมีความประพฤตินทางจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่ง หรือแก่เทศบาลหรือ ราชการ เมื่อผู้ว่าราชการจังหวัดได้สอบสวนแล้วเห็นว่า จะยังคงอยู่ในตำแหน่งในระหว่างการสอบสวนจะเป็นการเสียหายแก่เทศบาล ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจสั่งพักคณะเทศมนตรีหรือเทศมนตรีได้ไม่เกิน ๓๐ วัน แล้วรีบรายงานการสั่งพักไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (มาตรา ๔๘) และกรณีผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นว่าคณะเทศมนตรี เทศมนตรีนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติการฝ่าฝืนต่อความสงบเรียบร้อยหรือสวัสดิภาพของประชาชน ละเลยไม่ปฏิบัติตามหรือปฏิบัติการไม่ชอบด้วยอำนาจหน้าที่ หรือมีความประพฤตินทางจะนำมาซึ่งความเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ตำแหน่งหรือแก่เทศบาลหรือราชการ ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจเสนอความเห็นต่อรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพร้อมด้วยหลักฐาน เพื่อขอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยสั่งให้คณะเทศมนตรี เทศมนตรีนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ออกจากตำแหน่งได้ (มาตรา ๗๓ ประกอบมาตรา ๔๘ ปญจวิสติ ๔๘ ปญจทศ และ ๔๘ โสฬส) รวมทั้งรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยมีอำนาจสั่งยุบสภาเทศบาล หากเห็นว่า เพื่อเป็นการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตเทศบาล หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวมตามที่ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานเสนอความเห็น (มาตรา ๗๔)

การกระทำที่สำคัญๆ ของเทศบาลจะต้องอยู่ภายใต้การกำกับดูแลของราชการบริหารส่วนกลางและราชการบริหารส่วนภูมิภาค เช่น การกำกับดูแลก่อนที่การกระทำจะมีผลบังคับใช้ เช่น การอนุมัติ การอนุญาต การให้ความเห็นชอบ เช่น ร่างเทศบัญญัติ (ร่างเทศบัญญัติทั่วไปและร่างเทศบัญญัติงบประมาณ) ต้องได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัด (มาตรา ๖๒) การทำกิจการนอกเขตเทศบาลต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ ๙๖๑/๒๕๓๔ ลงวันที่ ๓๐ ธันวาคม ๒๕๓๔ มอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาอนุมัติแทน (มาตรา ๕๗ ทวิ) การจัดตั้งหรือยุบเลิกสหการต้องตราเป็นพระราชกฤษฎีกา (มาตรา ๕๘) การกู้เงินจากกระทรวง ทบวง กรม องค์การหรือนิติบุคคลต่างๆ ต้องได้รับอนุมัติจากรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย (มาตรา ๖๖) ซึ่งปัจจุบันรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยได้มีคำสั่งที่ ๒๕๒/๒๕๔๑ ลงวันที่ ๒๖ พฤษภาคม ๒๕๔๑ มอบอำนาจดังกล่าวให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณาอนุมัติแทน การจ่ายเงินอุดหนุนและการจ่ายเงินเพื่อการลงทุนต้องได้รับอนุมัติจากผู้ว่าราชการจังหวัด (มาตรา ๖๗ ทวิ)

การสั่งเพิกถอนหรือสั่งให้ระงับการกระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง กล่าวคือ กรณีนายอำเภอ ในกรณีแห่งเทศบาลตำบลในอำเภอนั้น หรือผู้ว่าราชการจังหวัดในกรณีแห่งเทศบาลเมืองและเทศบาลนครเห็นว่า คณะเทศมนตรี เทศมนตรีนายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติการของเทศบาลไปในทางที่อาจจะเป็นการเสียหายแก่เทศบาลหรือเสียหายแก่ราชการ และนายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัด

แล้วแต่กรณี ได้ชี้แจง แนะนำ ตักเตือน แล้วไม่ปฏิบัติตาม นายอำเภอหรือผู้ว่าราชการจังหวัดแล้วแต่กรณีมีอำนาจที่จะสั่งเพิกถอน หรือสั่งให้ระงับการปฏิบัติของคณะเทศมนตรี เทศมนตรี นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ไว้ก่อนได้ แล้วรีบรายงานรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยทราบภายใน ๑๕ วัน เพื่อให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยวินิจฉัยสั่งการตามที่เห็นสมควร (มาตรา ๗๒ ประกอบมาตรา ๔๘ ปัญจวิสถิติ)

การกำกับดูแลโดยอ้อม

การใช้เงินอุดหนุนเป็นมาตรการในการกำกับดูแล ทุกปีส่วนกลางจะจัดสรรเงินอุดหนุนให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสามารถแยกเป็น ๒ กรณีด้วยกัน คือ เงินอุดหนุนทั่วไปกับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจ เงินอุดหนุนทั่วไปนั้น เมื่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้รับแล้วจะนำไปใช้ในด้านใดๆ ก็ได้ โดยไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของส่วนกลาง ส่วนเงินอุดหนุนเฉพาะกิจนั้นจะเป็นเงินอุดหนุนที่ระบุกิจการโดยตรงที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะนำไปใช้ได้ เงินอุดหนุนส่วนนี้จะถูกควบคุมอย่างใกล้ชิดทุกขั้นตอนจากส่วนกลางตามระเบียบที่รัฐบาลกำหนด ดังนี้

๑. การขอรับเงิน จะต้องเสนอโครงการผ่านกรมการปกครองให้สำนักงานงบประมาณพิจารณา ลักษณะความเหมาะสมของโครงการตลอดจนราคาค่าใช้จ่าย
๒. การใช้จ่ายเงิน จะต้องเป็นไปตามโครงการงบประมาณที่ได้รับอนุมัติทุกประการ
๓. การเปลี่ยนแปลงรายการ จะต้องได้รับอนุมัติจากสำนักงานงบประมาณก่อนทุกกรณี เว้นแต่กรณีที่สำนักงานงบประมาณมอบหมายให้กระทรวงมหาดไทยเป็นผู้พิจารณา
๔. การเบิกจ่ายเงินจะกระทำได้เมื่อถึงงวดการจ่ายเงินตามสัญญา โดยต้องเบิกจากคลังจังหวัด
๕. การกักเงิน จะต้องได้รับอนุญาตจากกระทรวงการคลัง

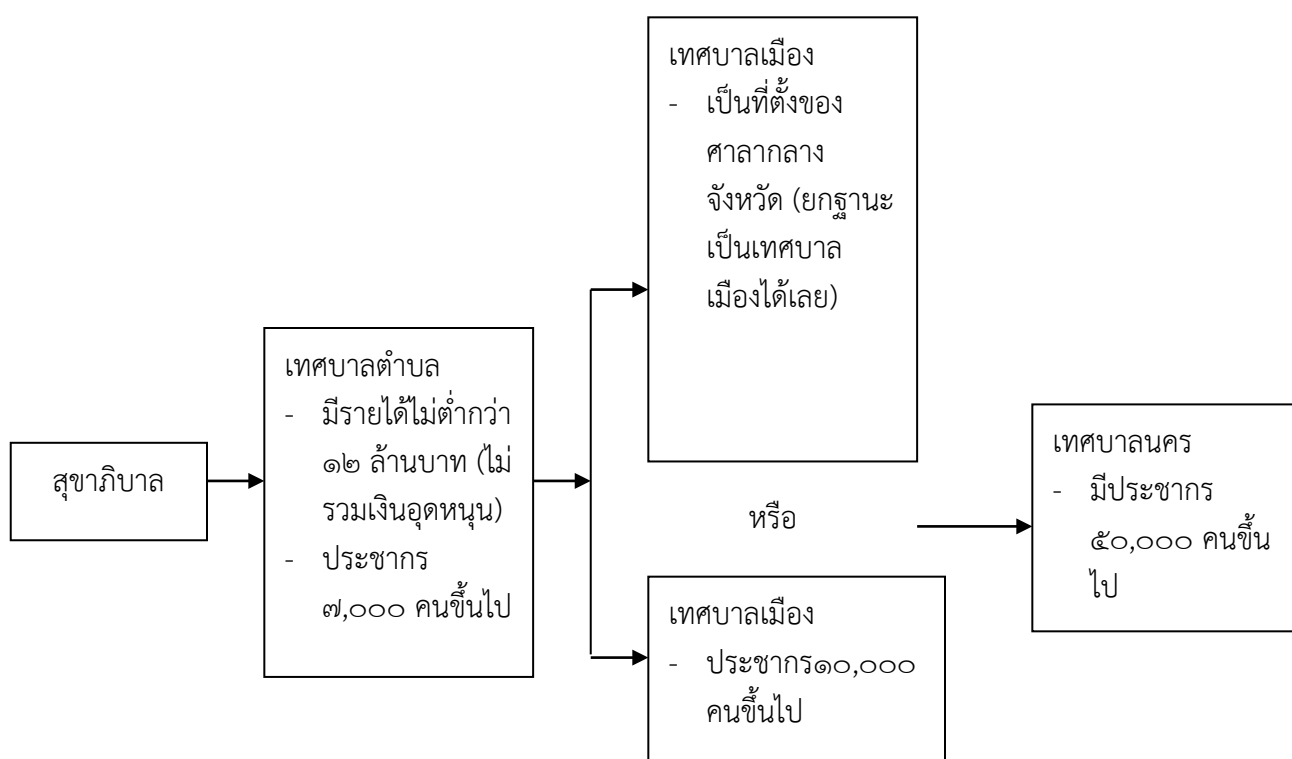
แม้ในทางทฤษฎี องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะมีอิสระที่จะขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจหรือไม่ก็ได้ ซึ่งก็หมายความว่า ถ้าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่ขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็ไม่ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมจากส่วนกลาง แต่ถ้าขอรับเงินอุดหนุนเฉพาะกิจนี้ก็ต้องอยู่ภายใต้การควบคุมเงินอุดหนุน จึงเป็นมาตรการในการกำกับดูแลทางอ้อมประเภทหนึ่ง ซึ่งจำกัดเสรีภาพในทางการคลังขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างมาก

การใช้สัญญามาตรฐานเป็นมาตรการในการกำกับดูแล

สัญญามาตรฐานก็คือ “สัญญาที่บุคคล (หรือนิติบุคคล) ทางกฎหมายมหาชน หรือทางกฎหมายแพ่งบุคคลหนึ่งกระทำขึ้น โดยแบบของสัญญานั้นถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่สาม” การที่แบบของสัญญานี้ถูกกำหนดขึ้นโดยบุคคลที่สาม จึงเท่ากับว่าบุคคลที่ทำสัญญานั้นๆ ถูกจำกัดอำนาจและการริเริ่ม

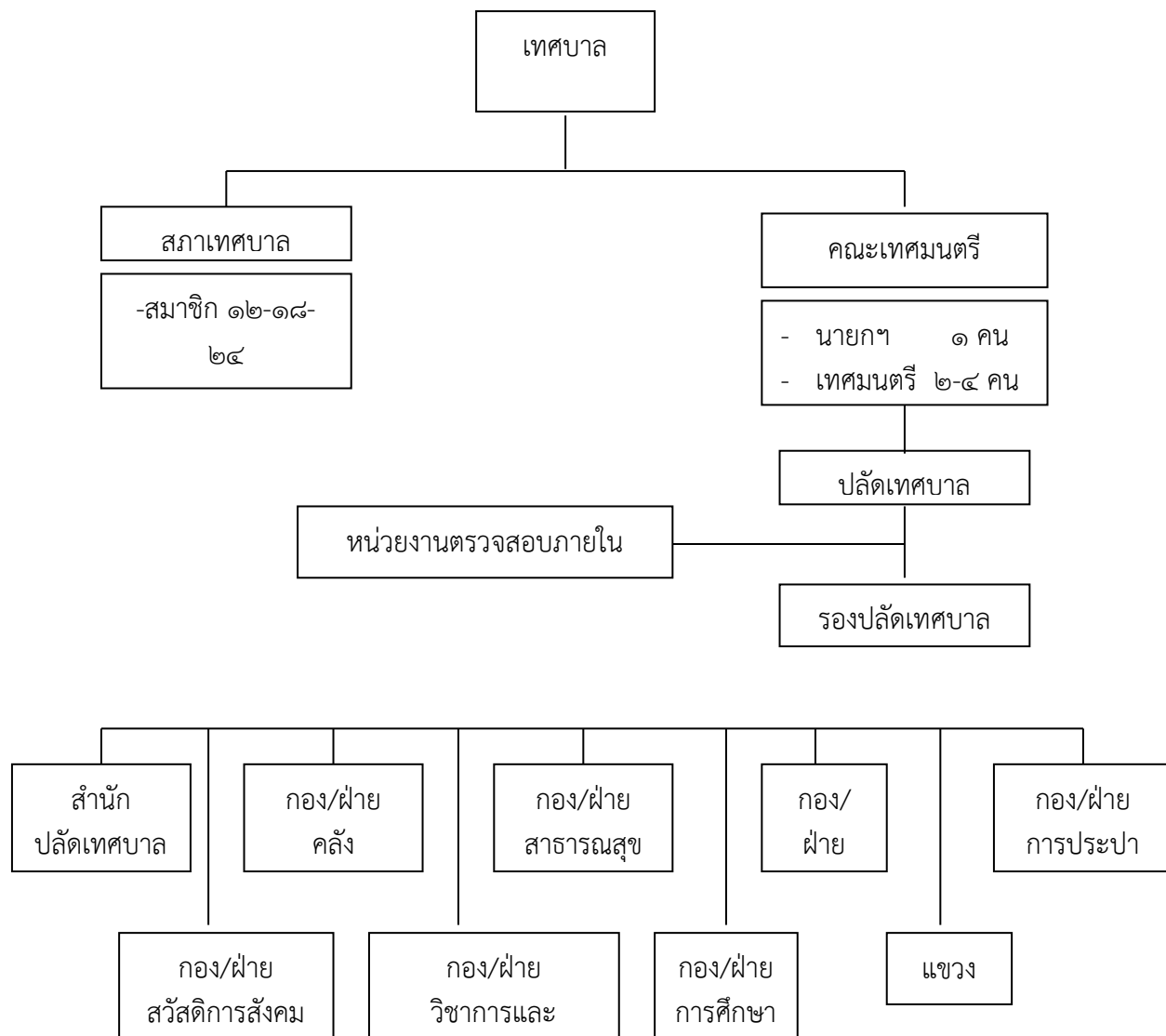
สร้างสรรค์ในการกำหนดรายละเอียดทางสัญญานั้นเอง^{๑๔๐} การใช้สัญญามาตรฐานเป็นมาตรการในการกำกับดูแลทางอ้อมนั้น มีการใช้อย่างแพร่หลายในระบบกฎหมาย ลายลักษณ์อักษรในส่วนที่เกี่ยวกับการกระจายอำนาจนั้นมักพบตัวอย่างนี้มากมาย เช่น การจัดทำสัญญาต่างๆ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น ระเบียบกระทรวงมหาดไทย ว่าด้วยการพัสดุของหน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๓๕ ข้อ ๑๒๕ กำหนดว่า จะต้องทำตามตัวอย่างสัญญาที่กระทรวงมหาดไทยกำหนดและไม่ทำให้หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นเสียเปรียบ

แผนภาพที่ ๒.๑ : แสดงเงื่อนไขในการจัดตั้งเทศบาลและประเภทของเทศบาล

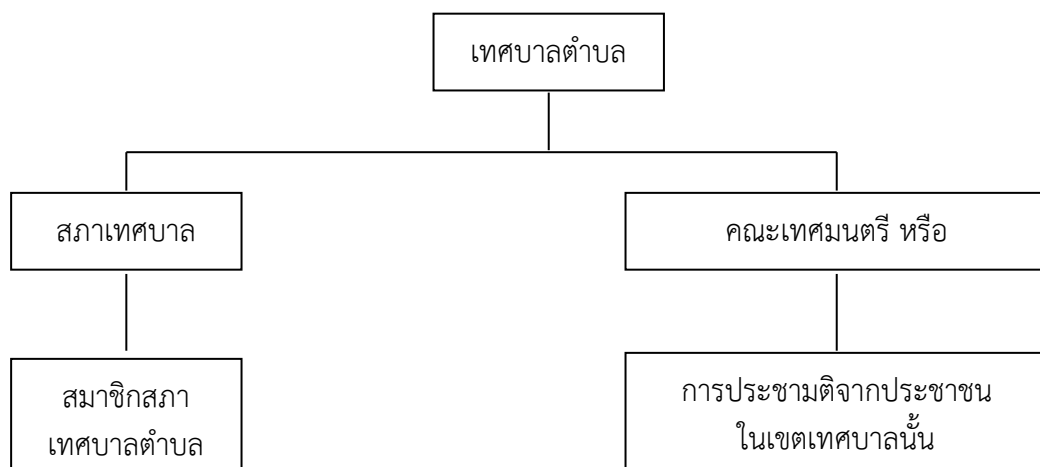


^{๑๔๐} สารานุกรมเสรี, เทศบาลนครในประเทศไทย, [ออนไลน์], แหล่งข้อมูล : <http://th.wikipedia.org/wiki/เทศบาลนครในประเทศไทย> [๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๗].

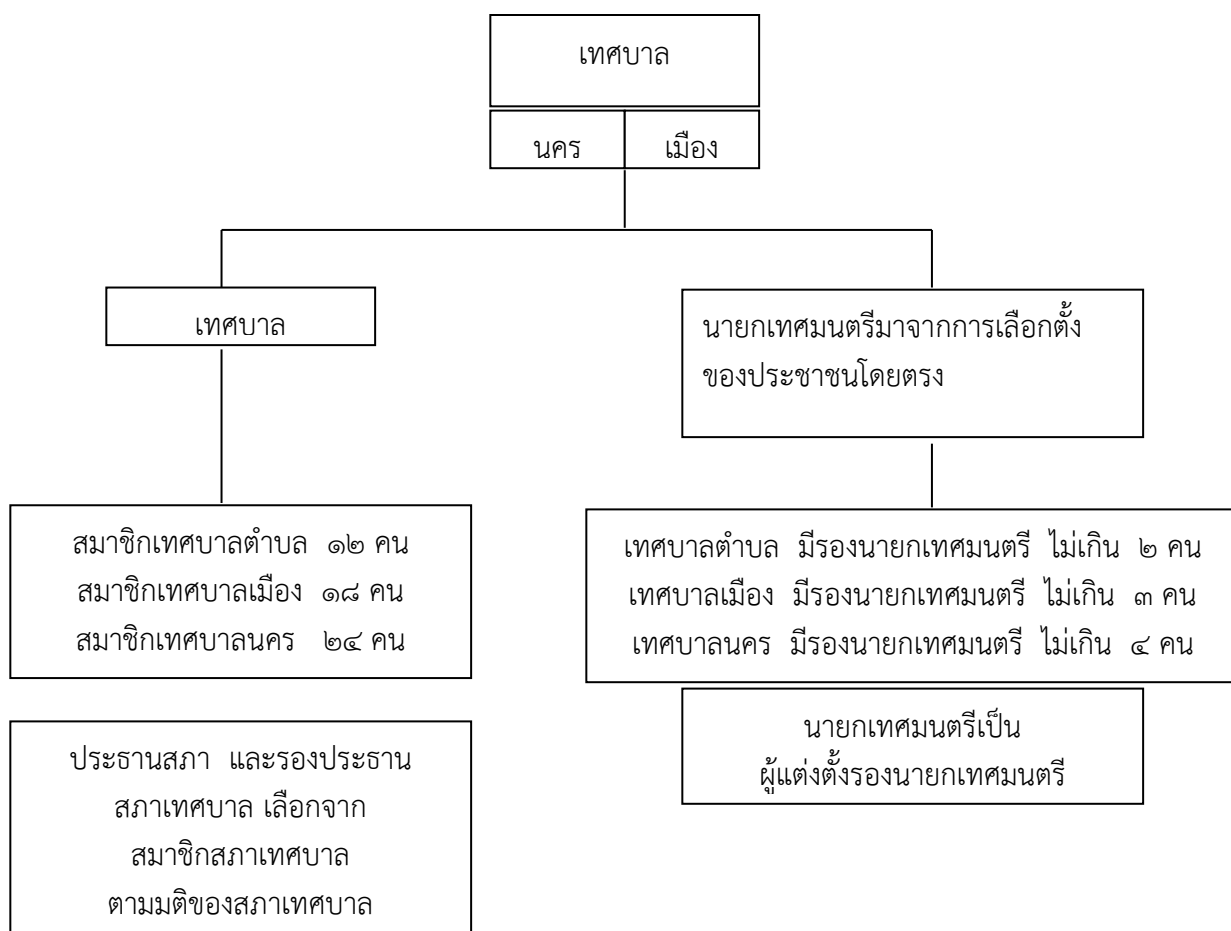
แผนภาพที่ ๒.๒ : แสดงโครงสร้างและการแบ่งส่วนการบริหารของเทศบาล



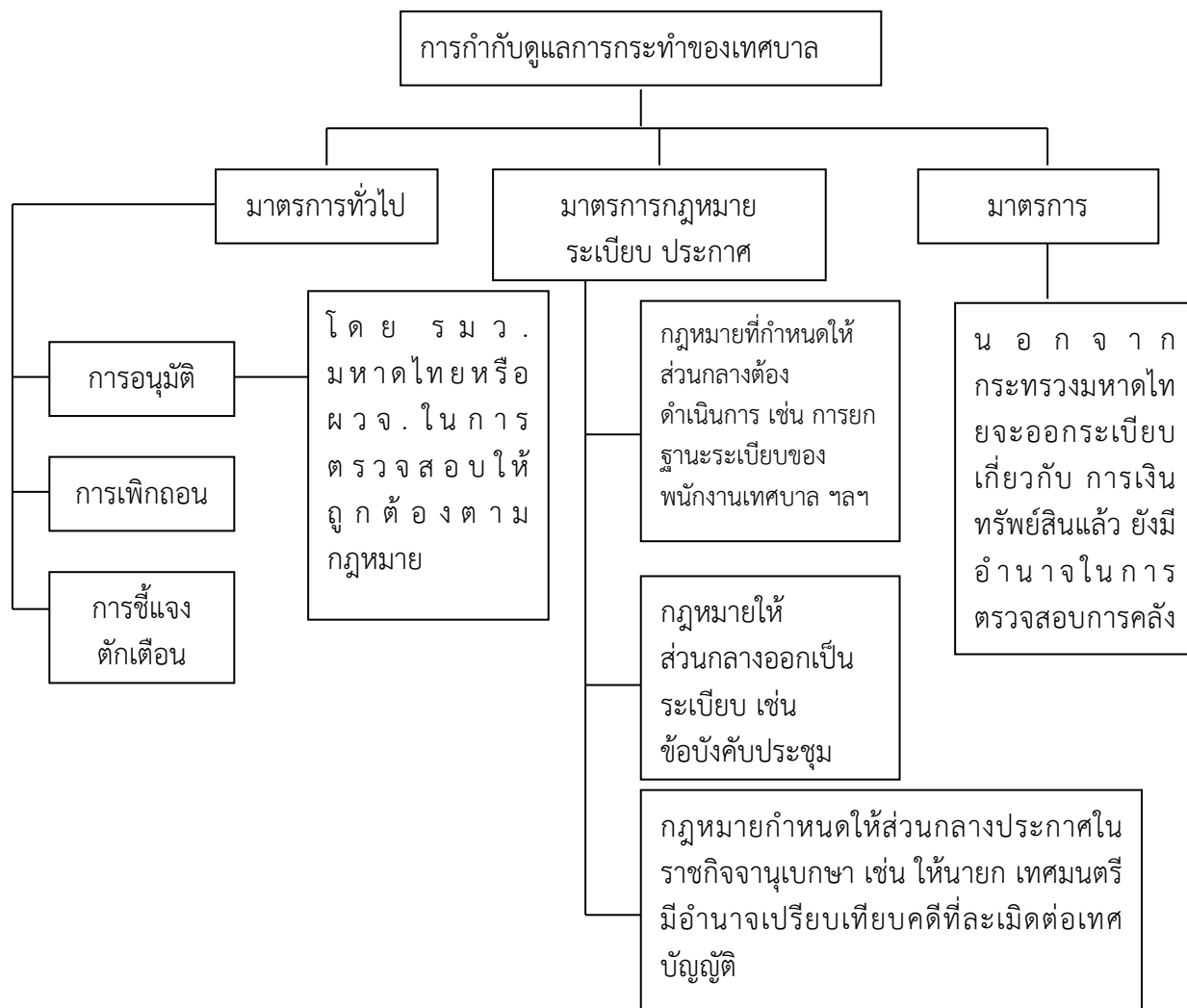
แผนภาพที่ ๒.๓ : เทศบาลตำบล ตาม พ.ร.บ. เทศบาล (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๕๓



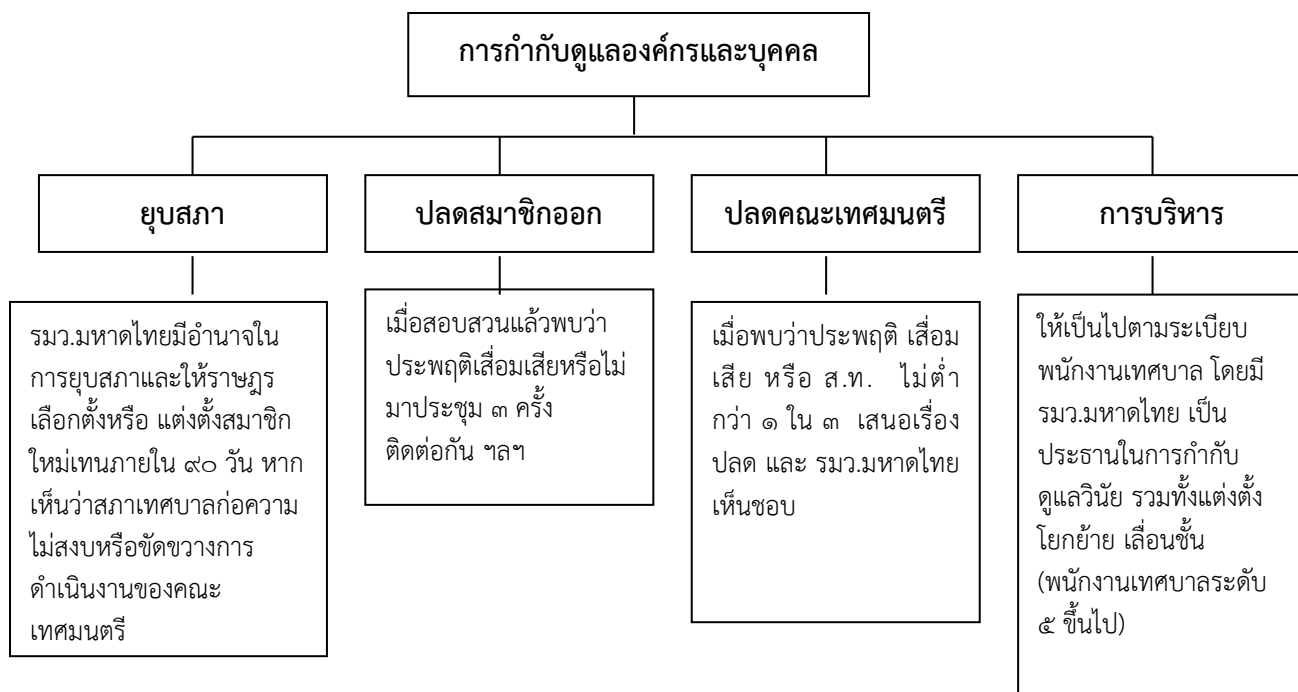
แผนภูมิที่ ๒.๔ : เทศบาลนคร / เทศบาลเมือง ตาม พ.ร.บ.เทศบาล (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๕๕๓



แผนภาพที่ ๒.๕ : แสดงวิธีการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (เทศบาล)



แผนภาพที่ ๒.๖ : แสดงการกำกับดูแลองค์กรและบุคคล



จากแนวคิดข้างต้น สามารถอธิบายถึงหลักการบริหารของผู้นำท้องถิ่น โดยการนำหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารตามหลักสัปปุริสธรรมจะเห็นได้ว่านายกเทศมนตรีจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ต้องสามารถนำองค์ความรู้ต่าง ๆ เสนอแนวนโยบายแก่คณะผู้ปฏิบัติลงไปสู่ภาคประชาชน และนำนโยบายของคณะผู้บริหารเทศบาล ไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ในอันที่จะแก้ปัญหา และสนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ ดังนั้น นักบริหารงานยุคใหม่จึงต้องมีการพัฒนา และปรับบทบาทของตนเอง ให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้าน เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับผู้ร่วมงานในเทศบาล และที่สำคัญต้องทำงานร่วมกับประชาชนในท้องถิ่นให้ได้ จึงจำเป็นจะต้องมี “นักบริหารมืออาชีพ” ที่พร้อมรับกับการเปลี่ยนแปลงแนวทางใหม่ คือ เป็นนักปกครองตน เป็นนักปกครองคน และนักปกครองงาน นักปกครองชุมชน มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและเป็นนักสร้างวัฒนธรรมใหม่อีกด้วย เพื่อการปฏิบัติงานบรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ โดยนำแนวคิด หลักการต่าง ๆ ดังกล่าวข้างต้น นำไปสู่การปรับใช้ในการพัฒนางานในหน้าที่

๒.๕ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ผู้วิจัยได้กำหนดการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องไว้ ๓ ประเด็นได้แก่ ๑) งานวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์ ๒) งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ ๓) งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๕.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์มีนักวิจัยได้ทำการศึกษาไว้หลายประเด็นซึ่งแต่ละประเด็นมีความน่าสนใจอยู่ที่การนำกลยุทธ์ไปใช้ดำเนินงานเพื่อก่อให้เกิดความสำเร็จหรือทำให้บรรลุเป้าหมายที่องค์กรได้กำหนดไว้ที่บุคลากรหรือพนักงานในองค์กรนั้น ๆ นำไปปฏิบัติตามแผนงาน และโครงการต่าง ๆ ซึ่งรายละเอียดจะได้นำเสนอต่อไปนี้

สุขุมลย์ ประสมศักดิ์^{๑๔๑} วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า ๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดมีสภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒) นโยบายภาครัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐไม่สามารถควบคุมและไม่สามารถรักษามาตรฐานการจัดการสิ่งแวดล้อมได้ ๓) ประชาชนขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง และ ๔) เครือข่ายของสมาคมทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมหมู่บ้านไม่สามารถจะบูรณาการการทำงานในเชิงเครือข่ายได้

ปชาบดี แยมสุนทร^{๑๔๒} ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” พบว่า ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่ ๑) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ๒) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร และ ๓) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน ทั้งนี้องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

^{๑๔๑}สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๔๒}ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

วีรชัย อนันต์เจียร^{๑๔๓} ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการทำความผิดประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยตัวเยาวชนเอง ส่วนวิธีการนำหลักพุทธธรรมมาใช้ได้ใน ๒ ทิศทาง ได้แก่ การสอนธรรม เช่น กิจกรรมนอกห้องเรียน เป็นต้น และการขัดเกลาจิตใจ เช่น การสร้างสำนึกที่ดี สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรม พบว่า คือ แผนกลยุทธ์ด้านการร่วมกันกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นๆ แผนกลยุทธ์การสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมและค่านิยมที่ถูกต้อง แผนด้านการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของศีลธรรม และกติกาสังคม และแผนกลยุทธ์ด้านการสั่งสอนให้มีแนวคิดในการดำเนินชีวิตที่ดี

พระมหาฐานันดร เขมปญโญ^{๑๔๔} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของภาคเหนือตอนบน” พบว่า พระบัณฑิตอาสาที่ขึ้นไปเผยแผ่พระพุทธศาสนาบนพื้นที่สูง ภายใต้โครงการพระบัณฑิตอาสาดูแลการบริหารจัดการโดยมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตเชียงใหม่ มีสภาพการบริหารจัดการคือขาดบุคลากรจำนวนพระลดลง ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน ขาดวิธีการบริหารที่ดีในการจัดการ พื้นที่ปฏิบัติงานมีมากพระมีจำนวนน้อย ขาดงบประมาณในการทำงานมีน้อยการทำงานจึงเป็นไปได้ช้าและไม่มีประสิทธิภาพ ส่วนสภาพปัญหาทางด้านการสื่อสารในการเผยแผ่มีปัญหาในการเข้าถึงชาวบ้านที่อยู่อาศัยในถิ่นทุรกันดาร มีความยากลำบาก การสื่อสารกับชาวบ้านมีปัญหาไม่สามารถสื่อสารกับเจ้าของภาษาได้ ทั้งปัญหาการบริหารจัดการ และการสื่อสารเพื่อการเผยแผ่

ชัยยุทธ ชีโนกุล^{๑๔๕} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้” พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมให้คะแนนความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก โดยให้คะแนนสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และความรู้ของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมในระดับมากที่สุด ส่วนผลคะแนนพัฒนาการของผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ ๑๐๐ คะแนนเต็ม ถึงร้อยละ ๔๕ ของผู้เข้ารับการฝึกอบรม แต่ก็ยังมีข้อเสนอแนะว่าขั้นตอนตั้งแต่การสรรหาและการฝึกอบรมต้องบูรณาการยุทธศาสตร์หลักเข้ากับ

^{๑๔๓}วีรชัย อนันต์เจียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๔๔}พระมหาฐานันดร เขมปญโญ, กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของภาคเหนือตอนบน, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๔๕}ชัยยุทธ ชีโนกุล, กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ยุทธศาสตร์ทรัพยากรมนุษย์แล้วมองเป็นระบบ โดยหาผู้รับผิดชอบบูรณาการ การทำงานในระดับภูมิภาค อาจจัดตั้ง ศูนย์การจัดการฝึกอบรมทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์พระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนภาคใต้ดูแลทั้งระบบ ส่วนการทำงานฝึกอบรมต้องทำงานร่วมกันกับนักวิชาการเฉพาะ เนื่องจากต้องใช้ความรู้และประสบการณ์มาก การประเมินผลควรทำ ๓๖๐ องศา ในหลักสูตรที่จัดตามความต้องการของผู้เรียนแต่แรก

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย^{๑๔๖} ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภัยแล้งสู่ความเป็นเลิศ” พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องมือสำคัญที่ใช้ในการขับเคลื่อนผลการปฏิบัติงานขององค์กร ซึ่งความสำเร็จของแต่ละองค์การสามารถเกิดได้จากการพัฒนาเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง การใช้ความรู้ความสามารถของพนักงานในการสร้างกำไรเพิ่มขึ้น และสร้างคุณค่าเพิ่มให้กับผลิตภัณฑ์ขององค์กร เพื่อนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น ซึ่งกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะเป็นกลไกในการสนับสนุนให้พนักงานขับเคลื่อนผลการปฏิบัติการขององค์กร โดยที่การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้นจะต้องทราบถึงกลยุทธ์ขององค์กร ซึ่งจะทำให้เข้าใจถึงพันธกิจและเป้าหมายขององค์กร ดังนั้น การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายขององค์กร และให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน เพื่อให้เกิดการสนับสนุนต่อกลยุทธ์ขององค์กร จึงจะทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเป้าหมายและผลการปฏิบัติงานขององค์กร โดยที่กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จำเป็นต้องตระหนักว่าพนักงานคือทรัพยากรที่สำคัญ ตระหนักถึงคุณค่าของมนุษย์ และความต้องการที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่องของพนักงานกับเป้าหมายขององค์กร เพื่อทำให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการสร้างพนักงานให้เป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เพื่รองรับการเปลี่ยนแปลงและสามารถสร้างผลผลิตให้กับองค์กร

สมพร พูลพงษ์^{๑๔๗} ศึกษาวิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นโดยการจัดองค์การเชิงระบบ” พบว่า ปัญหาการรวมกลุ่ม/องค์กรของชุมชนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม โดยมีสาเหตุมาจากการดำเนินกิจกรรมกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นประกอบด้วย ๒ หน่วยระบบทำงาน คือ การสร้างรูปแบบองค์การเชิงระบบ และ การพัฒนากลุ่มตามรูปแบบองค์การเชิง

^{๑๔๖}เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภัยแล้งสู่ความเป็นเลิศ”, วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^{๑๔๗}สมพร พูลพงษ์, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นโดยการจัดองค์การเชิงระบบ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (สาขายุทธศาสตร์การพัฒนา), บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๕๖.)

ระบบ ผลการทดลองยุทธศาสตร์ พบว่า ชาวบ้านกลุ่มทดลองหลังจากปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ฯ แล้วพบว่า มีการพัฒนาตนเอง มีการดำเนินกิจกรรมลดรายจ่าย และ มีทักษะด้านความรู้ประกอบอาชีพมากกว่าก่อน การปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ฯ นอกจากนี้ ชาวบ้านกลุ่มทดลองมีการดำเนินกิจกรรมลดรายจ่ายและเพิ่ม ทักษะด้านความรู้การประกอบอาชีพมากกว่ากลุ่มควบคุมที่กลุ่มมีการจัดองค์การแบบทั่วไป

สมบัติ กุสุมาวลิ^{๑๔๘} วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า” พบว่า ปัญหาของข้าราชการไทยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ได้แก่ ค่านิยม ทักษะ และแรงจูงใจในการรับราชการ รวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของข้าราชการ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคต ได้แก่ การพัฒนาโครงสร้างแบบใหม่โดยลดขนาดลง การใช้ระบบราชการอิเล็กทรอนิกส์เต็มรูปแบบ การพัฒนาภาพลักษณ์ของระบบราชการที่ทันสมัย (Re-Image) รวมถึง ระบบราชการถูกตรวจสอบมากขึ้น มีการเรียนรู้ที่ทันต่อเหตุการณ์และการเปลี่ยนแปลง และปรับปรุงระบบราชการที่ถูกรื้อ การเมืองแทรกแซง

กล่าวได้ว่างานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาจะประกอบด้วยหลายส่วนที่เป็นรูปแบบ เฉพาะขององค์กรหรือหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งซึ่งจะมีความหลากหลายของรูปแบบที่สัมพันธ์ระหว่าง กันเชิงของโครงสร้างในการสร้างรูปแบบการพัฒนาเป็นสิ่งที่สามารถกระทำได้ภายใต้กรอบประเด็นที่ ศึกษาที่แตกต่างกันออกไปตามลักษณะของงานวิจัยแต่ละสาขา

ตารางที่ ๒. ๘ : งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับกลยุทธ์

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
๑	สุชุมาลย์ ประสมศักดิ์, (๒๕๔๖)	“กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”พบว่า ๑)สภาพที่ไม่เอื้ออำนวยต่อการจัดการสิ่งแวดล้อม ๒)รัฐไม่สามารถควบคุม รักษา มาตรฐานได้ ๓) ประชาชนขาดองค์ความรู้ และไม่มีส่วนร่วม
๒	ปชาบดี แยมสุนทร, (๒๕๔๖)	“กลยุทธ์การสร้างความรู้ความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” ประกอบด้วย ๑) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างองค์กรกับงาน ๒) การส่งเสริม

^{๑๔๘}สมบัติ กุสุมาวลิ, “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า”, รายงานการวิจัย, (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ก.

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
		ความผูกพันระหว่างองค์กรกับบุคลากร และ ๓) การส่งเสริมความผูกพันระหว่างบุคลากรกับงาน
๓	วีรชัย อนันต์เจียร, (๒๕๕๖)	“กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระทำความผิดประกอบด้วย ๔ ด้าน ได้แก่ ปัจจัยด้านสังคม ปัจจัยด้านเศรษฐกิจ ปัจจัยด้านครอบครัว และปัจจัยตัวเยาวชนเอง
๔	พระมหาฐานันดร chemปญโญ, (๒๕๕๖)	“กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของภาคเหนือตอนบน” พบว่า การบริหารจัดการขาดบุคลากรจำนวนพระลดลง ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน ขาดวิธีการบริหารที่ดีในการจัดการ
๕	ชัยยุทธ ชีโนกุล, (๒๕๕๖)	“กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้” พบว่า ผู้เข้ารับการอบรมมีความพึงพอใจรวมอยู่ในระดับมาก และความรู้ของวิทยากรผู้ให้การฝึกอบรมในระดับมากที่สุด
๖	สมพร พูลพงษ์, (๒๕๕๖)	พบว่า ปัญหาการรวมกลุ่ม/องค์กรของชุมชนที่ไม่ประสบความสำเร็จในการดำเนินกิจกรรมกลุ่ม โดยมีสาเหตุมาจากการดำเนินกิจกรรมกลุ่มที่ไม่มีประสิทธิภาพ ยุทธศาสตร์ที่ได้สร้างขึ้นประกอบด้วย ๒ หน่วยระบบทำงาน คือ การสร้างรูปแบบองค์การเชิงระบบ และ การพัฒนากลุ่มตามรูปแบบองค์การเชิงระบบ
๗	สมบัติ กุสุมาวสี, (๒๕๕๒),	“คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า” พบว่า ปัญหาของข้าราชการไทยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ได้แก่ ค่านิยมทัศนคติ และแรงจูงใจในการรับราชการ รวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของข้าราชการ และข้อเสนอแนะในการพัฒนาระบบราชการไทยในอนาคต

๒.๕.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีจำนวนมากซึ่งนักวิจัยหลายท่านต่างก็นำเสนอไว้หลายประเด็นซึ่งส่วนใหญ่จะให้ความสำคัญไปที่ระบบการบริหารองค์กรเพื่อให้เห็นภาพลักษณ์ที่ดีที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารเป็นสำคัญรวมทั้งประโยชน์สุขของประชาชนในพื้นที่นั้นซึ่งจะได้นำเสนอต่อไปนี้

ณัฏฐ์ สุริยมณ และคณะ^{๑๔๙} วิจัยเรื่อง “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการศึกษาพบว่า จุดเด่นในการบริหารงานที่ทำให้้องค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับรางวัลที่ ๑ ประเภทการบริหารจัดการที่ดีประจำปี ๒๕๔๗ ได้แก่ การบริหารจัดการ ส่วนหลักคุณธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด สำหรับหลักความโปร่งใส องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในทุก ๆ ทาง การสื่อสาร ส่วนหลักความรับผิดชอบในการจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลจะสอบถามความเห็นของประชาชนโดยผ่านประชาคมหมู่บ้าน เพื่อจัดลำดับความสำคัญของโครงการในแต่ละหมู่บ้านก่อน แล้วจึงนำมารวมกันเพื่อจัดลำดับตามความจำเป็นเร่งด่วนในภาพรวมอีกครั้ง และส่วนหนึ่งของแผนพัฒนาท้องถิ่นจะมีการส่งเสริมและสนับสนุนงบประมาณ

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว^{๑๕๐} ได้ศึกษาวิจัย “การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q.” พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำองค์กรเพื่อพาองค์กรให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้ แต่อย่างไรก็ตามผู้บริหารที่มีแต่ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligent quotient) เพียงอย่างเดียวย่อมไม่สามารถบริหารงานภายใต้การเปลี่ยนแปลงให้ประสบความสำเร็จได้ หากขาดซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) และลักษณะพฤติกรรมของแบบผู้นำในประเภทต่าง ๆ โดยเฉพาะผู้นำแบบใช้พระคุณ(charismatic leader) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic leader) ผู้นำที่มีความสามารถสูงและสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นสูง และผู้นำตามสถานการณ์ภาวะผู้นำ ๔ แบบนี้จะมีส่วนช่วยสนับสนุนส่งเสริมการสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (leadership of

^{๑๔๙}ณัฏฐ์ สุริยมณ และคณะ, “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล”, รายงานวิจัย, (ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน), ๒๕๔๙), หน้า ก-ง.

^{๑๕๐}ปรัชญา ชุ่มนาเสียว, “การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q.” วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

change) เพื่อนำไปสู่การเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง CCO (Chief Change Officer) ที่ดีต่อไปได้ แต่อย่างไรก็ตาม ลักษณะพฤติกรรมของแบบผู้นำจะต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ตนเอง รับฟังทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดี

อุทัย โล้วมันคง^{๑๕๑} วิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อักโกธะ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ๒) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้ผ่านการดำเนินการวิจัย และการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของแนวทางจากผู้ทรงคุณวุฒิ ๓) หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมตั้งอยู่บนพื้นฐานของการให้องค์ความรู้ แนวความคิด ด้วยวิธีการเพื่อผลของการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรม โดยคำนึงถึงปัจจัยที่ส่งเสริมและกีดขวางพฤติกรรมทางคุณธรรมจริยธรรม ๔) หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมอาศัยการแลกเปลี่ยน แบ่งปันความคิดเห็น ประสบการณ์ ระหว่างกัน เป็นการเรียนรู้ซึ่งกันและกันจากการแบ่งปันประสบการณ์ ในระหว่างการทำกิจกรรมต่าง ๆ และ ๕) หลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมหลักการพัฒนาภาวะผู้นำทางจริยธรรมต้องอาศัยการเปิดกว้างทางความคิดของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง โดยการยอมรับตนเองว่าอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ กล่าวได้ว่า เป็นการมุ่งใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ได้ผลที่สุด

เยาวลักษณ์ สุตะโคตร^{๑๕๒} ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร” พบว่า พนักงานเทศบาลที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ และมีเจตคติต่อการใช้ภาวะผู้นำ หลังการ

^{๑๕๑}อุทัย โล้วมันคง, “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓).

^{๑๕๒}เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

ฝึกอบรมดีกว่าก่อนการฝึกอบรม และพนักงานเทศบาลทุกคนให้ความสำคัญต่อการศึกษานโยบายการนำภาวะผู้นำใช้ในการปฏิบัติงาน ส่งผลให้การปฏิบัติงานในหน้าที่ได้รับการพัฒนาสู่มาตรฐานที่ดียิ่งขึ้น ด้านพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำ พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, การใช้ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป, การใช้ภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ, การใช้ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์, การใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ โดยรวมกันในระดับที่มากทุกด้าน

ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ^{๑๕๓} ได้วิจัยเรื่อง “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” พบว่า ภาครัฐและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความจริงจังและจริงจังต่อการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังมีความเข้าใจนโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน หรือมีการอาศัยช่องว่างของระเบียบกฎหมายในการยืดเวลาการถ่ายโอนภารกิจออกไป ผลของการกระจายอำนาจต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชนยังไม่เห็นผลมากนัก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การมีงานทำตามต้องการ การลดรายจ่าย การลดการกู้หนี้ยืมสิน การชำระค่าน้ำเสีย และการมีเงินออม สำหรับด้านการมีส่วนร่วมของประชาชนส่วนมากยังไม่มีบทบาทในการเข้าร่วมเสนอปัญหาหรือความคิดเห็น การเผยแพร่ข้อมูลเกี่ยวกับการพัฒนาการเข้าร่วมกิจกรรมการพัฒนา การแก้ไขปัญหาชุมชน การประเมินผลการพัฒนา และการปรับปรุงการตั้งกระทรวงท้องถิ่นขึ้นเพื่อเป็นหน่วยงานที่จะช่วยสนับสนุนงานในความรับผิดชอบของเทศบาลต่าง ๆ เพื่อปรับเปลี่ยนบทบาทของเทศบาลให้มีการบริหารงานแบบเปิดและมีการประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นสาธารณะมากขึ้น

ศิริวรรณ พิทยรังสฤษฎ์ และคณะ^{๑๕๔} ทำการศึกษาเรื่อง “บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างเสริมสุขภาพ และข้อเสนอเชิงนโยบายเรื่องการกระจายอำนาจด้านการสร้างเสริมสุขภาพ” พบว่า การส่งเสริมสุขภาพในประเทศไทย มีลักษณะเป็นการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพโดยบุคลากรสาธารณสุข ให้ประชาชนทั่วไปที่ไม่เป็นโรคมียุทธศาสตร์สุขภาพแข็งแรง เช่น การให้สุขศึกษา ให้คนทั่วไปมีความรู้ในการดูแลสุขภาพและมีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี การสุขภาพสิ่งแวดล้อม เป็นต้น ภายหลังการส่งเสริมสุขภาพที่มาจากความหมาย Health Promotion มีความหมาย ๒ ลักษณะ ลักษณะแรกคือการ

^{๑๕๓}ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ, “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน”, *วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙).

^{๑๕๔}ศิริวรรณ พิทยรังสฤษฎ์ และคณะ, “บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการสร้างเสริมสุขภาพและข้อเสนอเชิงนโยบายเรื่องการกระจายอำนาจด้านการสร้างเสริมสุขภาพ”, *รายงานฉบับสมบูรณ์*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ, ๒๕๕๓).

จัดบริการโดยบุคลากรสาธารณสุขดังที่กล่าวข้างต้น และ ลักษณะที่สอง คือกระบวนการเคลื่อนไหวยทางสังคมเพื่อให้ประชาชนเพิ่มความสามารถในการควบคุมปัจจัยกำหนดสุขภาพและพัฒนาสุขภาพให้ดีขึ้น ทั้งในคนปกติทั่วไปและผู้ที่มีเจ็บป่วย การขยายบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างเสริมสุขภาพให้ชัดเจน คือ เน้นหนักไปในเชิงการจัดการสิ่งแวดล้อมพื้นฐาน กล่าวคือ การรักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ตลอดจนการป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ แต่กระนั้นก็ยังไม่ครอบคลุมบทบาทตามยุทธวิธี ๕ ประการของการสร้างเสริมสุขภาพ ในนิยามใหม่ ส่วนแผนปฏิบัติ การกำหนดขั้นตอนการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) ฉบับที่ ๒ ได้ผูกภารกิจบริการด้านการสร้างเสริมสุขภาพ การป้องกันโรคและการรักษาพยาบาลเบื้องต้นไปพร้อมงบประมาณ สถานีนามัยและบุคลากรให้ถ่ายโอนให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความพร้อมดำเนินการผ่านกระบวนการหลายขั้นตอนในการรับโอนสถานีนามัย

พิรัชย์ ศรีราม^{๑๕๕} วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า สภาพปัญหาและผลกระทบประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่ ด้านการบริหารงบประมาณ ด้านการบริหารสาธารณะ ด้านการบริหารบุคคล ด้านการบริหารการศึกษา และด้านการบริหารสาธารณสุข ส่วนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน พบว่า การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมาก การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหารมีความสัมพันธ์ในการกำกับดูแลในองค์กร การปฏิบัติหน้าที่ตามยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพเป็นหัวใจหลักแห่งความสำเร็จในดำเนินกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลักความโปร่งใสและการมีส่วนร่วมภาคสังคมเทศบาลต้องสร้างกลไกให้ชัดเจนมากที่สุด

จิตาภา เร่งมีศรีสุข^{๑๕๖} วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง” พบว่า ๑) คุณลักษณะจริยธรรมาภิบาลประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ และแนวทางการประพฤติ การปฏิบัติอันดีงามในการบริหารโดยนำหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบต่อมารับใช้ในงานบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) การกำหนด

^{๑๕๕}พิรัชย์ ศรีราม, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๕๖}จิตาภา เร่งมีศรีสุข, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบสุขภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ยุทธศาสตร์การพัฒนา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์ กลยุทธ์ การจัดการ ประกอบด้วยเป้าหมายเชิงกลยุทธ์ กระบวนการจัดการ ทรัพยากรจัดการ หน่วยงานที่รับผิดชอบและการวัดประเมิผล ๓) ปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการ ประกอบด้วย ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัฒนธรรมองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบการบริหาร นโยบายการสร้างจริยธรรมาภิบาล และ ๔) การประยุกต์หลักธรรมสำหรับการดำเนินงาน คือ อิทธิบาท ๔ ประกอบด้วย ฉันทะ วริยะ จิตตะ และ วิมังสา

กล่าวได้ว่า งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้มีความสนใจไปในส่วนขอระบบการบริหาร คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม บทบาทการปฏิบัติงานของท้องถิ่น การกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน รวมทั้งการนำหลักพุทธธรรมเข้ามาใช้ในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้นเพื่อให้เห็นภาพของดำเนินงานที่คล้อยตามพระพุทธศาสนาอันเป็นจุดที่สามารถผสมผสานองค์ความรู้ทั้งทางโลกและทางธรรมเพื่อการบริหารองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ตารางที่ ๒. ๙ : งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
๑	นณันท์ สุริยมณ และคณะ, (๒๕๔๙)	“คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล” ผลการศึกษาพบว่า จุดเด่นในการบริหารงานที่ทำให้องค์การบริหารส่วนตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างได้รับรางวัลที่ ๑ ประเภทการบริหารจัดการที่ดีประจำปี ๒๕๔๗ ได้แก่ การบริหารจัดการ ส่วนหลักคุณธรรมองค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) ที่ทำการศึกษาส่วนใหญ่ปฏิบัติตามระเบียบข้อบังคับของกฎหมายอย่างเคร่งครัด สำหรับหลักความโปร่งใส องค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่งมีการเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร รายงานผลการปฏิบัติงานประจำปีในทุก ๆ ทางการสื่อสาร
๒	อุทัย โล้วม่นคง, (๒๕๕๓)	แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
		ของผู้บริหารสถานศึกษาที่จำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรม เรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) อวิโรธนะ (ความยุติธรรม) และอาชชวะ (ความเป็นผู้ตรง) ๒) แนวทางการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนา ของผู้บริหารสถานศึกษา
๓	ปรีชญา ชุ่มนาเสียว, (๒๕๕๐)	“การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q.” พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย EQ นับว่ามีความสำคัญอย่างยิ่งภายใต้โลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารถือว่าเป็นบุคคลที่สำคัญในองค์กรจะต้องเป็นผู้นำ องค์กรเพื่อพองค์การให้สามารถอยู่รอดปลอดภัยภายใต้ การเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ได้
๔	เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, (๒๕๕๓)	“การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณี สำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร” พบว่า พนักงานเทศบาลที่เข้ารับการฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ และ มีเจตคติต่อการใช้ภาวะผู้นำ หลังการฝึกอบรมดีกว่าก่อน การฝึกอบรม
๕	ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติ โสภณ, (๒๕๕๙)	“การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” พบว่า ภาครัฐและส่วนราชการที่เกี่ยวข้องยังไม่มีความจริงจังและจริงจังต่อการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่าที่ควร นอกจากนี้เจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติยังมีความเข้าใจในนโยบายของรัฐบาลไม่ชัดเจน
๖	ศิริวรรณ พิทยรังษฤษฎ์ และคณะ, (๒๕๕๓)	“บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสร้างเสริม สุขภาพ และข้อเสนอเชิงนโยบายเรื่องการกระจายอำนาจ ด้านการสร้างเสริมสุขภาพ” พบว่า การส่งเสริมสุขภาพใน ประเทศไทย มีลักษณะเป็นการจัดบริการส่งเสริมสุขภาพ

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
		โดยบุคลากรสาธารณสุข ให้ประชาชนทั่วไปที่ไม่เป็นโรคมียุสุขภาพแข็งแรง เช่น การให้สุขศึกษา ให้คนทั่วไปมีความรู้ในการดูแลสุขภาพและมีพฤติกรรมสุขภาพที่ดี การสุขาภิบาลสิ่งแวดล้อม เป็นต้น
๗	พิรัชย์ ศรีราม, (๒๕๕๖)	“ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า การมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมาก การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความรับผิดชอบร่วมกับระบบการบริหารมีความสัมพันธ์ในการกำกับดูแลในองค์กร
๘	จิตาภา เร่งมีศรีสุข, (๒๕๕๖)	“ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง” พบว่า ๑) คุณลักษณะจริยธรรมาภิบาลประกอบด้วยความรู้ ความเชื่อ และแนวทางการประพฤติ การปฏิบัติอันดีงามในการบริหารโดยนำหลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม และหลักความรับผิดชอบต่อมารับใช้ในงานบริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๕.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำมีนักวิจัยหลายท่านได้ให้ความสนใจต่อประเด็นการพัฒนาเป็นอย่างมากเพราะหากผู้นำขาดการพัฒนาทักษะ ศักยภาพหรือภาวะแห่งการนำจะทำให้องค์กรเกิดอุปสรรคเป็นอย่างมาก กล่าวคือ ภาวะผู้นำนั้นจะกลายเป็นปัญหาสำหรับการบรรลุเป้าหมายหรือเป็นคนขัดขวางความสำเร็จ ดังนั้น ผู้วิจัยศึกษาไว้เพียงบางส่วนเพราะเห็นว่ามีผลแตกต่างกันโดยบริบทขององค์กรแต่โดยหลักวิชาจะมีความคล้ายใกล้เคียงกันดังนี้

ธงชัย สิงอุตม^{๑๕๗} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ ” ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ ตามหลักพุทธ ธรรม ประกอบไปด้วย ๒ หลักธรรม หลักธรรมแรกคือ ทุติยปาปณิกสูตร และหลักธรรมที่สอง คือ สังฆโสภณสูตร พระสังฆาธิการมีการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรม ทุติยปาปณิกสูตร มีดังนี้ ประการแรก เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ควรให้ความสนใจในสมาชิก โดยผู้นำที่ให้ความสนใจแก่สมาชิกจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลากร และประการที่สอง เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องให้ความสนใจกับการทำให้เป้าหมายของงาน หรือขององค์การประสบความสำเร็จ จะต้องให้ความสนใจในการทำให้เป้าหมายและงานประสบความสำเร็จ โดยจะมีการกำหนดเป้าหมายมาตรฐาน มีการมอบหมายงานรวมทั้งการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ เหล่านี้คือพฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้

ชนทอง วัฒนะประดิษฐ์^{๑๕๘} ได้วิจัยเรื่อง “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ” ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่ผู้นำไม่ควรมองข้าม สังคมและประเทศชาติจะเข้มแข็งหากผู้นำมีศีล ๕ จึงนับเป็นวาระสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ ซึ่งการพัฒนาศักยภาพในองค์กรปัจจุบันที่ใช้กิเลสใช้รางวัลมาเป็นแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจในการรักษาศีล ๕ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิต ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยคือ การที่จะทำให้คนสนใจรักษาศีล ๕ นั้น ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ดำเนินตามแนวทางของอริยมรรคมีองค์ ๘ ตามแบบจำลอง “K A M” ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพราะการรักษาศีล ๕ มิใช่เพียงแค่การพูดว่าจะรักษาศีล แต่ต้องตั้งเป้าหมายของชีวิตด้วยนำศีล ๕ มาเป็นพื้นฐาน และเมื่อผู้นำปฏิบัติได้ ก็จะเกิดแรงผลักดันให้มีผู้ปฏิบัติตามมากขึ้น จนเกิดเป็นเครือข่ายสังคมศีล ๕ ขยายออกไป ทำให้การดำเนินชีวิตและการอยู่ร่วมกันในสังคม หากสามารถขยายเครือข่ายสังคมศีล ๕ ออกไปในทุกชุมชน ทุกองค์กร สังคมจะสงบสุขและประเทศชาติก็จะพัฒนาได้ดียิ่งขึ้น

^{๑๕๗} ธงชัย สิงอุตม, “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๕๘} ชนทอง วัฒนะประดิษฐ์, “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

วันชัย ปานจันทร์^{๑๕๙} ได้ศึกษาเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการใช้ฐานการจัดการความรู้” ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ฐานการจัดการความรู้มาผนวกหรือมาเป็นตัวกำหนดในการได้มาซึ่งบุคลากรที่พึงประสงค์หรือตามความต้องการขององค์กร ซึ่งปัจจุบันการเปลี่ยนแปลงทางสังคมเศรษฐกิจของโลกมีลักษณะพลวัตสูง ความเจริญทางเทคโนโลยีเป็นส่วนหนึ่งในความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อันเป็นการเตรียมคนเพื่อให้พร้อมในความเจริญที่เกิดขึ้นในอนาคต ดังนั้น หลักการสำคัญของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยใช้ฐานการจัดการความรู้คือจะต้องให้ความรู้และประสบการณ์ด้านวิชาการ การฝึกอบรมความรู้ที่ทันสมัยรวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมควบคู่กันไป เช่น การให้คนมีความรู้ จะต้องฝึกให้มีวินัยในการทำงานควบคู่กันไปด้วยนั้นหมายถึงนอกจากบุคลากรในองค์กรจะเก่งและมีความสามารถแล้วจะต้องมีระเบียบวินัยในตนเอง ดังนั้นการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จึงให้ความสำคัญที่การจัดการศึกษาเพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ^{๑๖๐} ได้ทำการศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน” พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน การจัดโครงสร้างของงานในโรงเรียน การสร้างแรงบันดาลใจและการสร้างแรงศรัทธา ผลของการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าหลังการปฏิบัติการค่าเฉลี่ยของคะแนนประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนสูงกว่าก่อนปฏิบัติการ

ฉมาน ตรรกวิจารณ์^{๑๖๑} ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับคือระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้ พุทธธรรมมีเป้าหมายที่การพัฒนาปรับปรุงมนุษย์ใช้ปัญหาของมนุษย์คือ “ทุกข์” เป็นตัวตั้ง ใช้หลักธรรมอริยสัจ ๔ เป็นหลักคิดในการพัฒนาและการคิดเชิงระบบ สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมี ๓ ประการคือ (๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถ

^{๑๕๙}วันชัย ปานจันทร์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการใช้ฐานการจัดการความรู้”, วารสารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ปีที่ ๒ ฉบับที่ ๑ (มกราคม-พฤษภาคม ๒๕๔๘) : ๑-๑๗.

^{๑๖๐}ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียน”, วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

^{๑๖๑}ฉมาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

ปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ (๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำเนินชีวิตและ (๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุดคือการพ้นทุกข์อย่างสิ้นเชิงสู่ภาวะนิพพานหรือนิโรธ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธมี ๓ องค์ประกอบ การพัฒนาคือการพัฒนาระดับบุคคล ระดับกลุ่มและการพัฒนาในระดับองค์การจะตัวแบบในการพัฒนาซึ่งสามารถใช้เป็นกระบวนการในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธได้ด้วย

ภณิชา ขมสุวรรณ^{๑๖๒} ได้วิจัยเรื่อง “คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงานจำแนกตามประเภทธุรกิจเรียงลำดับ คือ ธุรกิจบริการและธุรกิจการจัดจำหน่าย มีความต้องการระดับมากที่สุดธุรกิจการผลิตมีความต้องการระดับมาก คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงานประเภทธุรกิจบริการ ได้แก่ ความรู้รักสามัคคี พากเพียรอดทน เสริมสร้างคนดี และซื่อสัตย์สุจริตคุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน ประเภทธุรกิจการจัดจำหน่ายได้ แก่ ซื่อสัตย์สุจริตเรียบร้อยมีไมตรีและ พากเพียร อดทน คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน ประเภทธุรกิจการผลิต ได้แก่ เรียบร้อยมีไมตรี เคารพกฎระเบียบและรู้รักสามัคคี คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน จำแนกตามประเภทธุรกิจ ได้แก่ ธุรกิจการผลิต ธุรกิจบริการและธุรกิจการจัดจำหน่ายแตกต่างกัน

ทัศนีย์ เจนวิถีสุข^{๑๖๓} ได้วิจัยเรื่อง “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม” ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารที่มีผลมากในการส่งผลกระทบต่อจนถึงสังคมหรือมีส่วนเกี่ยวข้องกับ สนับสนุน หรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมคือ การสื่อสารมวลชน ส่วนการสื่อสารกับตนเองและการ สื่อสารกับบุคคลอื่น ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคม เป็นการสื่อสารที่มีอิทธิพลและสัมพันธ์กับการ เปลี่ยนแปลงสังคม โดยการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเป็นการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมของสังคมเป็น สำคัญ ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคมในลักษณะการร่วมกันเป็นสังคมโดยรวมการสื่อสารกับตนเอง และการสื่อสารกับบุคคลอื่น เป็นการสื่อสารที่ไม่อาจแยกจากกันได้โดยเด็ดขาดและเกี่ยวข้องกับ สัมมาทิฐิ โดยมีรูปแบบและกระบวนการ คือ ทำการสื่อสารกับบุคคลอื่น (ปรโตโมหะ) + ทำการสื่อสาร กับตนเอง (โยนิโสมนสิการ) + ทำการสื่อสารตามแนวทางประเพณีปฏิบัติในศีล สมาธิ ปัญญา ซึ่งทำให้ ผู้รับสารเกิดปัญญา ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ทั้งในส่วนตัว และผู้อื่น อันจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงสังคมทั้ง

^{๑๖๒} ภณิชา ขมสุวรรณ, **คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๔๘).

^{๑๖๓} ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ในระดับปัจเจกและระดับสังคมองค์ความรู้เกี่ยวกับหลักการและแนวทางปฏิบัติด้านการสื่อสารเชิงพุทธที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษา มีหลักการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือ สื่อสารด้วยสติ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์และนำไปสู่การกระทำที่ติงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การสื่อสารเชิงพุทธนี้เป็นดังเช่นมรรควิธีที่เป็นเหตุนำไปสู่ผลคือ การเปลี่ยนแปลงสังคมในทางที่เป็นประโยชน์สุข โดยเป็นการเปลี่ยนแปลงที่เริ่มจากภายในตนเองของบุคคลแล้วกระจายไปสู่สังคม

สุปรียา อธิรัตนน^{๑๖๔} ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์” ผลการวิจัยพบว่า แนวคิดเรื่องการเรียนรู้ตามแนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์ พบว่า ตามแนวคิดของสกินเนอร์การเรียนรู้จะอาศัยประสบการณ์เดิมผู้สอนจะใช้ประสบการณ์ของตนเป็นข้อมูลเบื้องต้น ในการสร้างพฤติกรรมใหม่ๆ และใช้การเสริมแรงเพื่อเพิ่มหรือลด พฤติกรรมที่พึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ดังนั้น การพัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบทฤษฎีการเรียนรู้ของ สกินเนอร์จะเป็นการพัฒนาพฤติกรรม จิตใจ และปัญญา จึงมีทั้งความเหมือนและแตกต่างจากพัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา ซึ่งจะพัฒนาทั้งด้านพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาที่เกี่ยวข้องกันอย่างเป็นระบบ

ความเชื่อมโยงของทั้ง ๒ แนวคิด คือ การเรียนรู้เกิดจากการปฏิสัมพันธ์เชื่อมต่อและมีอิทธิพลถึงกันอย่างเป็นระบบระหว่างมนุษย์กับสิ่งแวดล้อมโดยที่มนุษย์รับรู้โลกภายนอกผ่านประสาทสัมผัส การรับรู้แต่ละอย่างจะมีอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้อง มีปัจจัยภายนอกทั้งปรโตโมสและตัวแบบเป็นเริ่มต้นของการเรียนรู้ มีปัจจัยภายในทั้งโยนิโสมนสิการ และปัจจัยการรู้-การคิด เป็นแหล่งประมวลผลเรียนรู้จากปัจจัยภายนอกเข้าสู่ปัจจัยภายใน โดยใช้กระบวนการเรียนรู้ตามหลักไตรสิกขา และประสบการณ์ทำให้มีการพัฒนาฝึกฝนอบรมตนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งพฤติกรรม จิตใจ และปัญญาสามารถนำผลการเรียนรู้ไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาตนเองและบุคคลในสังคมให้มีศีลธรรม คุณธรรม และจริยธรรม

พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี)^{๑๖๕} ได้วิจัยเรื่อง “การอธิบายความเรื่องจิตในพุทธศาสนานิกายเซน” ผลการวิจัยพบว่า พุทธศาสนาเถรวาทได้กล่าวถึงจิตโดยมุ่งประเด็นเพื่อชำระจิตให้หลุด

^{๑๖๔}สุปรียา อธิรัตนน, “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการเรียนรู้ของสกินเนอร์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๖๕}พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), “การอธิบายความเรื่องจิตในพุทธศาสนานิกายเซน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

พ้นจากกิเลสตัณหาและอุปาทาน พื้นฐานของจิตเป็นธรรมชาติรับรู้อารมณ์อยู่ตลอดเวลา เกิดดับสืบทอดเป็นสันตติ เป็นตัวนำกำหนดพฤติกรรม และเป็นเหตุให้เกิดนามรูป สรรพสิ่งในโลกทั้งรูปและนามไม่มีสิ่งใดมีตัวตนอยู่โดยแก่นแท้ของมันเอง ต้องอิงอาศัยเหตุอาศัยปัจจัย วิธีการปฏิบัติพัฒนาจิตของเถรวาทมีข้อปฏิบัติที่ชัดเจนเป็นระบบ ฝ่ายพุทธศาสนิกายเซนเห็นว่าโลกไม่ใช่สิ่งอื่นใดนอกจากจิต การพัฒนาจิตมุ่งตรงสู่ความรู้แจ้งคือ ชาโตริ ด้วยวิธีการปฏิบัติแบบจิตสู่จิต แต่ไม่มีคำอธิบายวิธีการปฏิบัติเชิงแบบแผน

การอธิบายความของพุทธศาสนิกายเซนใช้คำและตัวอักษรที่แตกต่างกันแต่ความหมายเหมือนกับเถรวาท เน้นอธิบายความถึงสิ่งสมบูรณ์สูงสุด มุ่งเน้นอธิบายความลัดตรงสู่จิตไม่ว่าแนวคิดนั้นจะเกี่ยวกับอะไร ไม่สนใจอธิบายความที่เป็นข้อปลีกย่อย พุทธศาสนิกายเซนเน้นปฏิบัติแบบปัญญาวิมุตติ บรรลุแบบฉับพลัน มีเหตุผลเพื่อประยุกต์ให้เข้ากับคนส่วนใหญ่และวิถีชีวิต แต่ประสบการณ์ทางจิตที่เรียกว่า “ชาโตริ” ถ้าเกิดขึ้นกับใคร ก็เป็นเหตุให้เกิดความเปลี่ยนแปลงและเป็นอิสระอย่างแท้จริงของชีวิต

สรุปงานวิจัยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตามแนวพระพุทธศาสนา เป็นการนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาปรับประยุกต์ใช้กับบุคคลากรในองค์กร เพื่อให้เกิดการพัฒนาคนอย่างเต็มรูปแบบ ทั้งศักยภาพและขีดความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ หรือประสิทธิภาพของงาน พร้อมกับอธิบายถึงสถานะทางด้านสังคมที่มนุษย์มีความต้องการและการตอบสนองต่อความต้องการ ด้านต่าง ๆ ได้แก่ การพัฒนาศีล การพัฒนาจิต และการพัฒนาปัญญา ซึ่งก็คือ หลักไตรสิกขาเพื่อให้สอดคล้องกับการปฏิบัติหน้าที่และเพื่อประสิทธิภาพของบุคคลากรที่ผู้บริหารสามารถนำไปใช้พัฒนาคนได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

ตารางที่ ๒.๑๐ : งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
๑	ธงชัย สิงอุดม, (๒๕๕๖)	การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ ” ผลการวิจัยพบว่า ประการแรก เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ควรให้ความสนใจในสมาชิก ประการที่สอง เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องให้ความสนใจกับการทำให้เป้าหมายของงาน
๒	ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์, (๒๕๕๖)	กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ” ผลการวิจัยพบว่า สิ่งสำคัญที่ผู้นำไม่ควร

ลำดับที่	นักวิจัย	ข้อค้นพบ
		มองข้าม สังคมและประเทศชาติจะเข้มแข็ง หากผู้นำมีศีล ๕ จึงนับเป็นวาระสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาประเทศ ซึ่งการพัฒนาบุคลากรในองค์กรปัจจุบันที่ใช้กิเลสใช้รางวัลมาเป็นแรงจูงใจให้บรรลุเป้าหมาย การสร้างแรงจูงใจในการรักษาศีล ๕ ซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิต ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยคือ การที่จะทำให้คนสนใจรักษาศีล ๕ นั้น ต้องอาศัยกระบวนการเรียนรู้ ดำเนินตามแนวทางของอริยมรรคมีองค์ ๘
๓	วันชัย ปานจันทร์, (๒๕๔๘)	“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการใช้ฐานการจัดการความรู้” ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการใช้ฐานการจัดการความรู้มาผนวกหรือมาเป็นตัวกำหนดในการได้มาซึ่งบุคลากรที่พึงประสงค์หรือตามความต้องการขององค์กร
๔	ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ, (๒๕๕๓)	“รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อประสิทธิผลโรงเรียน” พบว่า การสร้างวิสัยทัศน์ ความสัมพันธ์ระหว่างโรงเรียนกับชุมชน การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับครูในโรงเรียน
๕	ฉาน ธรรมวิจารณ์, (๒๕๕๐)	“การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” ผลการวิจัยพบว่า แนวความคิดการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธจะมีพุทธธรรมเป็นฐานคิดในการพัฒนา โดยมีพุทธเศรษฐศาสตร์ ทฤษฎีระบบ ทฤษฎีจิตวิทยา การเรียนรู้ และอริยมรรคมีองค์ ๘ เป็นแนวคิดทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาโดยมีเป้าหมายการพัฒนา ๒ ระดับคือระดับโลกียธรรมและระดับโลกุตระธรรม ส่วนปรัชญาในการพัฒนานั้นตั้งอยู่บนความเชื่อที่ว่ามนุษย์สามารถพัฒนาได้

๖	ภณิชนา ชมสุวรรณ, (๒๕๔๘)	“คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน” ผลการวิจัยพบว่า คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงานจำแนกตามประเภทธุรกิจเรียงลำดับ คือ ธุรกิจบริการและธุรกิจการจัดจำหน่ายมีความต้องการระดับมากที่สุดธุรกิจการผลิตมีความต้องการระดับมาก
๗	ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, (๒๕๕๕).	“การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม” ผลการวิจัยพบว่าการสื่อสารที่มีผลมากในการส่งผลกระทบกระเทือนถึงสังคมหรือมีส่วนเกี่ยวข้อง สนับสนุนหรือก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงสังคมคือ การสื่อสารมวลชน ส่วนการสื่อสารกับตนเองและการสื่อสารกับบุคคลอื่น ทั้งในระดับปัจเจกและระดับสังคม
๘	พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี), (๒๕๕๕)	“การอธิบายความเรื่องจิตในพุทธศาสนานิกายเซน” ผลการวิจัยพบว่า พุทธศาสนาเถรวาทได้กล่าวถึงจิตโดยมุ่งประเด็นเพื่อชำระจิตให้หลุดพ้นจากกิเลสตัณหาและอุปาทาน พื้นฐานของจิตเป็นธรรมชาติรับรู้อารมณ์อยู่ตลอดเวลา เกิดดับสืบทอดเป็นสันตติ เป็นตัวนำกำหนดพฤติกรรม และเป็นเหตุให้เกิดนามรูป สรรพสิ่งในโลกทั้งรูปและนามไม่มีสิ่งใดมีตัวตนอยู่โดยแก่นแท้ของมันเอง

สรุปสำคัญของแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงแผนการคาดคะเนไว้อย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรตั้งแต่การกำหนดพันธกิจขององค์กร การวิเคราะห์การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกการกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน พร้อมทั้งการกำหนดทิศทาง การปฏิบัติงานขององค์กร และการกำหนดกลยุทธ์เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดที่สามารถเพิ่มความมั่นใจให้กับองค์กรในการบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วทั้งนี้จะต้องขึ้นอยู่กับเป้าหมายหลัก แนวทางการพัฒนาตามกิจกรรมหรือโครงการที่ระบุไว้ในกลยุทธ์แต่ละประการ มีตัวชี้วัด

ความสำเร็จ การวิเคราะห์ประเมินทรัพยากรที่นำมาใช้แต่ละกิจกรรม และการระบุบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานที่รับผิดชอบแต่ละกิจกรรมที่นำไปสู่เป้าหมายได้

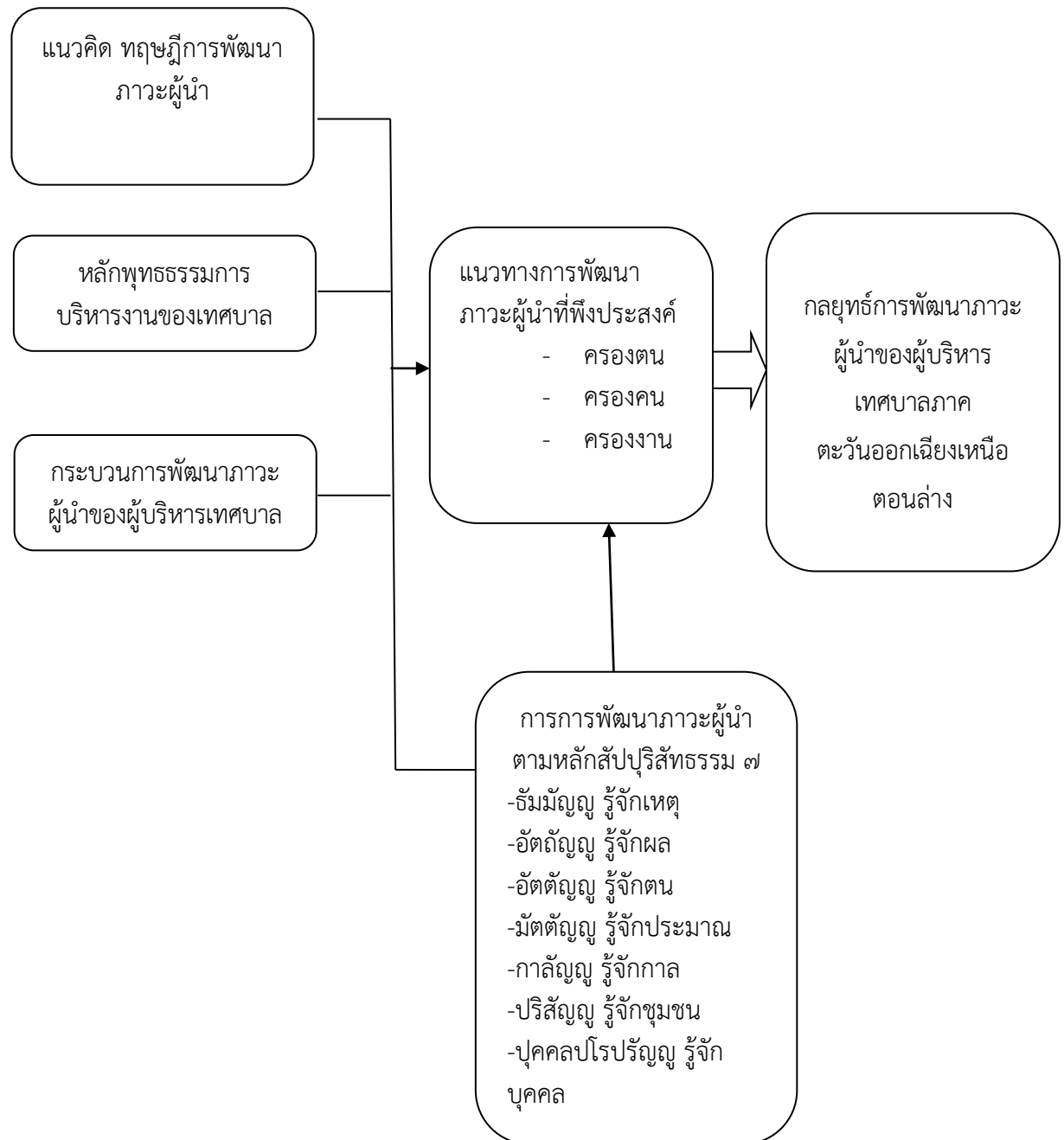
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลผู้ทำหน้าที่ในการชี้นำสังคมหรือองค์กรนั้นที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาว่าจะเดินไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้ซึ่งความหมายของผู้นำจะมีมากมายหนึ่งในนั้นจะเป็นคุณลักษณะภาวะที่มีอิทธิพลต่อทัศนคติ พฤติกรรม และการปฏิบัติตนเองให้สอดคล้องกับกลุ่ม หากเป็นองค์กรจะเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้าอาจจะมีภาวะผู้นำก็ได้หรือไม่สำคัญยึดเอาการแต่งตั้งเป็นประมาณซึ่งหากมองทฤษฎีภาวะผู้นำจะพบว่า ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Greatman Theories) ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีบุคคลสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีปฏิริยาโต้ตอบความคาดหวัง (Interaction Expectation Theories) ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) และทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีเหล่านี้สามารถจะอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นได้นอกจากนี้ยังมีทฤษฎีที่ถูกกล่าวถึง เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป แต่ถึงอย่างไรก็ตามการนำแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ผู้เห็นว่า องค์ความรู้ทั้งหลายย่อมมีศูนย์รวมอยู่ที่ตัวของผู้นำเท่านั้นจึงได้กำหนดไปตามคุณลักษณะการปฏิบัติงานและพฤติกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้แก่ หลักแห่งการครองตนอันเป็นแบบอย่างที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ หลักการครองคนเป็นการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยดีพร้อมทั้งเกิดความพอใจในตัวของภาวะผู้นำ และหลักการครองงานอันเป็นวิธีการหรือเป็นการวางกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรโดยภาพรวมทั้งนี้ตัวของผู้นำจะต้องบริหารจัดการองค์กรที่มุ่งเป้าหมายเดียวกัน มีวัฒนธรรมองค์กร มีทัศนคติ มีการปฏิบัติต่อการบรรลุเป้าหมาย และมีความรักสามัคคีระหว่างผู้นำกับผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาล ประกอบด้วย ๓ ระดับ ได้แก่ ๑) เทศบาลตำบล กระทรวงมหาดไทยได้กำหนดหลักเกณฑ์การจัดตั้งเทศบาลตำบลไว้อย่างกว้างๆ ดังนี้ มีรายได้จริงโดยไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ผ่านมา ตั้งแต่ ๑๒,๐๐๐,๐๐๐ บาท ขึ้นไป มีประชากรตั้งแต่ ๗,๐๐๐ คนขึ้นไป ๒) เทศบาลเมือง เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ คนขึ้นไป มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้ มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะเป็นเทศบาลเมือง และ ๓) เทศบาลนคร มีหลักเกณฑ์การจัดตั้งดังนี้ เป็นท้องที่มีพลเมืองตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ คน ขึ้นไป มีรายได้พอแก่การปฏิบัติหน้าที่อันต้องทำตามที่กฎหมายกำหนดไว้ มีพระราชกฤษฎีกายกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนคร

ลักษณะการบริหารงาน ประกอบด้วย คณะเทศมนตรี จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น จึงเห็นได้ว่าหน้าที่สำคัญในการวางแผนดำเนินงาน ก็คือคณะเทศมนตรี เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น จึงเท่ากับว่าคณะเทศมนตรีรับผิดชอบในด้านการวาง “นโยบาย” นั้นเอง ในรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร หมวด ๙ การปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่มาตรา ๒๘๐-๒๙๐ ได้กำหนดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนี้โดยการนำหลักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารบุคลากรตามหลักสัปปุริสธรรม เพราะตัวของนายกเทศมนตรีหรือผู้นำเทศบาลจะต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง โดยเฉพาะอย่างยิ่งต้องสามารถนำองค์ความรู้ต่าง ๆ เสนอแนะนโยบายแก่คณะผู้ปฏิบัติลงไปสู่ภาคประชาชน และนำนโยบายของคณะผู้บริหารเทศบาล ไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรม ในอันที่จะแก้ปัญหา และสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักสัปปุริสธรรมที่เป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี มีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ได้แก่ ๑) หลักอัมมัญญา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงาน ๒) อัตถัญญา คือ รู้จักผล รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล กล่าวคือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ เข้าใจวัตถุประสงค์ว่าจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไร เพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้น ๓) อัตตัญญา คือ รู้ตน รู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติ มีความสามารถอย่างไร และต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ในขณะเดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรื่อย ๔) มัตตัญญา คือ รู้จักประมาณ รู้จักความพอดี กล่าวคือ ต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ๕) กาลัญญา คือ รู้จักเวลา รู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆ หรือทำงานให้ทันกับเวลา เหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องในทางพระพุทธศาสนา ๖) ปริสัญญญา คือ รู้ชุมชน รู้สังคม ตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลก สังคมประเทศชาติ ว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง และ ๗) ปุคคลปโรปรัญญา คือ การรู้จักบุคคล รู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วย รู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร

๒.๖ กรอบแนวคิดการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๗ : แสดงกรอบแนวคิดการวิจัยเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ ดังนี้ (๑) เพื่อศึกษาสภาพกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง (๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร (๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยผู้ศึกษาวิจัยได้ทำศึกษาวิจัยดำเนินการวิจัย ดังต่อไปนี้

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือการวิจัย

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้เป็นการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods) ระหว่างการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังมีรูปแบบการศึกษาวิจัยดังต่อไปนี้

๑) รูปแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ ประกอบด้วย การสัมภาษณ์เชิงลึกผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย ๔ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ ผู้นำคณะสงฆ์ จำนวน ๖ รูป กลุ่มที่ ๒ ผู้นำชุมชน จำนวน ๕ ท่าน กลุ่มที่ ๓ ผู้บริหารเทศบาล จำนวน ๘ ท่าน กลุ่มที่ ๔ นักวิชาการ/ครู จำนวน ๔ ท่าน รวมทั้งสิ้นจำนวน ๒๓ รูป/คน

๒) รูปแบบการวิจัยเชิงปริมาณซึ่งใช้เทคนิคการวิจัยแบบสำรวจ โดยการแจกแบบสอบถามแก่ผู้บริหารเทศบาลเมือง ข้าราชการประจำ ผู้นำชุมชน ประชาชน และในเขตพื้นที่

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด จำนวน ๙ แห่ง ๒๓๐,๕๒๖ คน^๑ ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน ๔๐๐ รูป/คนขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้มาโดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane

๓) รูปแบบการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) โดยผู้วิจัยคัดเลือกแบบเจาะจงจำนวน ๑๒ ท่านเพื่อจัดให้มีการประเมินผลการวิจัย ตรวจสอบข้อมูล และขอคำแนะนำเพิ่มเติมให้มีความสมบูรณ์ในการเขียนงานวิจัยมากยิ่งขึ้น

๓.๒ ผู้ให้ข้อมูลหลัก/ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ผู้ให้ข้อมูลหลัก แบบเจาะจงด้วยการสัมภาษณ์เจาะเชิงลึก รวมทั้งหมด ๒๓ รูป/คน ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่

กลุ่มที่ ๑ ผู้นำคณะสงฆ์ จำนวน ๖ รูป คือ

๑) พระธรรมโมลี,ดร. รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตสุรินทร์

๒) พระครูพิทักษ์ชินวงศ์ เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

๓) พระราชภาวนาวราจารย์ ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ

๔) พระกิตติรามมุนี เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา

๕) พระครูถาวรธรรมานุสาสน์ เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา

๖) พระมหาธเนตร ปญฺญาวโร เจ้าคณะตำบลสะแกกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา.

กลุ่มที่ ๒ ผู้นำชุมชน จำนวน ๕ ท่าน คือ

๗) นางสาวรายณ์ โสณารายณ์ ผู้นำชุมชนถนนหัก อ.นางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

๘) นายชัชวาล สัตยานุชิต ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา

๙) จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์

๑๐) ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อ.บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

๑๑) นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา

กลุ่มที่ ๓ ปลัดเทศบาล จำนวน ๖ ท่าน คือ

๑๒) นายทองใบ เพ็งธรรม ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จ.บุรีรัมย์

^๑กรมการปกครอง, กระทรวงมหาดไทย, "รายงานสถิติจำนวนประชากร และบ้าน ทั่วประเทศ และรายจังหวัด ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕," [ออนไลน์], เข้าถึงได้จาก : http://stat.dopa.go.th/xstat/pop๕๕_๑.html ๒๕๕๖, สืบค้น ๑ เมษายน ๒๕๕๖.

๑๓) นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อ.ปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา

๑๔) นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์ ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์

๑๕) นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

๑๖) นายทองคุณ ปาสาจะ ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง

๑๗) นายสิริชัย แดงสกุล ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ

กลุ่มที่ ๔ นายเทศมนตรี จำนวน ๒ ท่าน คือ

๑๘) นายสานนท์ ด้านภักดี อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ

๑๙) นายเอกภพ โตมรศักดิ์ นายกเทศมนตรีหัวทะเล อ.เมือง จังหวัดนครราชสีมา

กลุ่มที่ ๕ นักวิชาการ/ครู จำนวน ๔ ท่าน คือ

๒๐) นายธีรกุล หาญบาง อาจารย์พิเศษ วิทยาเขตสุรินทร์ มจร.

๒๑) นายเศรษฐพร หนูนุช อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์ มจร.

๒๒) นายประยุทธ์ กระบิล ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา

๒๓) นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา.

๓.๒.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างสำหรับการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่

(๑) กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ผู้บริหารเทศบาลเมือง ข้าราชการประจำ ผู้นำชุมชน ประชาชน และพระสงฆ์ในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด จำนวน ๙ แห่ง ซึ่งขนาดของกลุ่มตัวอย่างผู้วิจัยได้มาโดยการคำนวณจากสูตรของ Taro Yamane^๒

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสุ่มตัวอย่างโดยมี ๒ ขั้นตอน คือ

ขั้นที่ ๑ การคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมโดยหลักการคำนวณของ Taro Yamane และให้ความคลาดเคลื่อนได้ 0.05 จากสูตร

$$n = \frac{N}{1 + N(e)}$$

โดยที่ e = เป็นการคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่าง ซึ่งกำหนดไว้ที่ 0.05

N = เป็นขนาดของประชากร

n = เป็นขนาดของตัวอย่าง

$$\text{แทนค่า} \quad n = \frac{230,526}{1 + 230,526 (0.05)}$$

^๒ณรงค์ โพธิ์ฤกษ์พานันท์, **ระเบียบวิธีวิจัย**, “พิมพ์ครั้งที่ ๕ ฉบับสมบูรณ์”, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส. เอเซียเพรส, จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๖๖.

ดังนั้น ขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้นของประชากรเทศบาลเมืองทั้งหมด ๙ แห่ง เท่ากับ ๔๐๐ คน จำแนกได้ดังนี้

ตารางที่ ๓.๑ : แสดงขนาดของตัวอย่างในแต่ละกลุ่มชั้นของประชากรเทศบาลเมืองทั้งหมด ๙ แห่ง

จังหวัด	ชื่อเทศบาล	ประชากร	กลุ่มตัวอย่าง
ชัยภูมิ	เทศบาลเมืองชัยภูมิ	๓๗,๔๐๘	๖๕
นครราชสีมา	เทศบาลเมืองปากช่อง	๓๗,๔๙๗	๖๕
	เทศบาลเมืองบัวใหญ่	๑๒,๕๗๘	๒๒
	เทศบาลเมืองปัก	๑๔,๔๔๘	๒๕
	เทศบาลเมืองสีคิ้ว	๑๘,๗๐๗	๓๒
สุรินทร์	เทศบาลเมืองสุรินทร์	๔๐,๓๕๑	๗๐
บุรีรัมย์	เทศบาลเมืองนางรอง	๒๑,๒๕๗	๓๗
	เทศบาลเมืองชุมเห็ด	๒๐,๔๑๘	๓๕
	เทศบาลเมืองบุรีรัมย์	๒๗,๘๖๒	๔๘
	รวม	๒๓๐,๕๒๖	๔๐๐

๓.๒.๓ ผู้ให้ข้อมูลสำคัญการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) ผู้วิจัยได้กำหนดผู้เชี่ยวชาญโดยคัดเลือกแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive sampling) จำนวน ๑๑ ท่าน แบ่งออกเป็น ๓ กลุ่มหลัก คือ ๑. กลุ่มพระภิกษุสงฆ์จำนวน ๒ รูป ได้แก่ พระราชสีมาภรณ์ รองอธิการอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา และพระมหาสุพร รกขิตธมโม ผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิทยาเขตนครราชสีมา ๒.กลุ่มนักวิชาการจำนวน ๖ ท่าน ได้แก่ นายพิชัย เรืองไพศาล อาจารย์พิเศษวิทยาเขตนครราชสีมา ดร.พรเศรษฐี วุฒิปัญญาอิสกุล หัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิทยาเขตนครราชสีมา ดร.เสฐียร ทังทองมะดัน อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาเขตนครราชสีมา ดร.วินัย ภูมิสุข ผู้นำอำนวยการสำนักวิทยาเขตนครราชสีมา ดร.ธงชัย สิงอุดม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย และดร.สามารถ บุญรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาลัยสงฆ์เลย และ ๓.กลุ่มการเมืองท้องถิ่น ได้แก่ นายสมร กองมะเร็ง กำนันตำบลมะเร็ง อ.เมือง จ.นครราชสีมา ว่าที่ร้อยตรีวรารามิ สุวะโสภา ปลัดเทศบาลตำบลหัวทะเล อ.เมือง และนายดวน ฤทธิ์จ้อหอ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลตลาด จ.นครราชสีมา

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม โดยมีขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

๓.๓.๑ เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ ได้แก่ การสัมภาษณ์แบบเชิงลึก (In-depth Interview) เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองตามหลักพุทธธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ซึ่งประกอบด้วย ๓ ตอน ได้แก่ ตอนที่ ๑ การสอบถามข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ให้สัมภาษณ์ ตอนที่ ๒ การสัมภาษณ์เกี่ยวกับประเด็นที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นมาที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย ได้แก่ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการครองตนตามหลักพุทธธรรมควรเป็นอย่างไร การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการครองคนตามหลักพุทธธรรมควรเป็นอย่างไร และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการครองงานตามหลักพุทธธรรมควรเป็นอย่างไร และตอนที่ ๓ เป็นการขอคำแนะนำเพิ่มเติมเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองตามหลักพุทธธรรมในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ขั้นตอนการสร้างและการตรวจสอบเครื่องมือเชิงคุณภาพ

๑. ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร และผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับการสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองตามหลักพุทธธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พร้อมกับการกำหนดร่างคำถามการวิจัยที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์เพื่อนำเสนออาจารย์ที่ปรึกษาให้ตรวจสอบความชัดเจน พร้อมกับการนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

๒. ผู้วิจัยนำคำถามการวิจัยไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๔ รูป/คนเพื่อนำมาวิเคราะห์ว่ามีความชัดเจน และสามารถจะตอบคำถามตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้หรือไม่ พร้อมกับการนำข้อมูลเข้าขอคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาอีกครั้ง พร้อมกับคำแนะนำ และการแก้ไข

๓. การนำคำถามการวิจัยไปสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญอีกจำนวน ๒๓ รูป/คน เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่ชัดเจนว่ามีความครบถ้วนตามที่ผู้วิจัยต้องการหรือไม่ ซึ่งจะได้วิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลเพื่อนำเสนอกกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองตามหลักพุทธธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างต่อไป

๓.๓.๒ เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ (Survey Research) โดยผู้วิจัยได้กำหนดการแจกแบบสอบถามซึ่งประกอบ ๒ ส่วนใหญ่ ๆ ได้แก่ ๑) ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม ๒) แบบสอบถามที่ประกอบด้วยตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาเพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองตามหลักพุทธธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจำนวนกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๐ คน

๓.๓.๓ เทคนิค IOC เพื่อตรวจสอบความมีคุณภาพของแบบสอบถามการวิจัยโดยมีการสร้างเครื่องมือ ได้แก่

๑. การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธรธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมืองตามหลักพุทธรธรรมในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พร้อมกับตรวจสอบความถูกต้องในเบื้องต้น

๒. การนำเครื่องมือการวิจัยโดยจัดเป็นรูปแบบการประเมินเรียบร้อยไปปรึกษาขอข้อเสนอแนะจากอาจารย์ที่ปรึกษาและนำมาปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำ

๓. การขอหนังสือจากทางหลักสูตรโดยระบุผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๕ ท่าน เพื่อตรวจสอบและการให้คะแนนโดยกำหนดในลักษณะของเห็นด้วย ไม่แน่ใจ และไม่เห็นด้วยตามกรอบวัตถุประสงค์การวิจัย

๔. การนำแบบสอบถามไปนำเสนอแก่ผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งเนื้อหาตั้งแต่บทที่ ๑ ถึง บทที่ ๓ เพื่อการตรวจสอบและคำแนะนำที่สามารถทำให้มีความสมบูรณ์ของเครื่องมือการวิจัยมากยิ่งขึ้น โดยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๕ ท่าน ดังนี้

๑) พระสุธีวรญาณ,รศ.ดร รองอธิการบดี มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย รองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา

๒) ดร.วันชัย สุขตาม อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๓) ผศ.ดร.สุรพงษ์ คงสัตย์ อาจารย์ประจำ,หัวหน้าฝ่ายวางแผนและวิชาการ วิทยาเขตนครราชสีมา

๔) ผศ.ดร.สมบุรณ์ ตันยะ อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

๕) ดร.บุญช่วย พาณิชกุล อาจารย์พิเศษ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

๑. ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ จากพระไตรปิฎก หนังสือเอกสาร และผลงานการวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วกำหนดเป็นกรอบแนวคิดให้ครอบคลุมกับเนื้อหาและวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษาวิจัย

๒. สร้างแบบสอบถามตามกรอบปัจจัยที่ได้กำหนดไว้ใน ข้อ ๑ ตามวิธีการสร้างแบบสอบถาม ซึ่งผู้ศึกษาได้แบ่งออกเป็น ๒ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา รายได้ ระดับตำแหน่งทางการปกครอง ประสบการณ์ด้านการบริหาร มีลักษณะเป็นคำถามแบบเลือกตอบ (Check list) จำนวน ๕ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง มีลักษณะเป็นมาตราส่วนประเมินค่า (Numerical Rating Scale) มี ๕ ระดับ^๓ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อยและน้อยที่สุด โดยกำหนดค่าของลำดับคะแนน ดังนี้

๕	หมายถึง เป็นจริงมากที่สุด
๔	หมายถึง เป็นจริงมาก
๓	หมายถึง เป็นจริง
๒	หมายถึง ไม่เป็นจริง
๑	หมายถึง ไม่เป็นจริงอย่างยิ่ง

๓.๓.๔ การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือที่สร้างขึ้นมาเพื่อการศึกษาวิจัยนั้น ผู้ศึกษาได้ดำเนินการทดสอบเครื่องมือโดยการทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) และทดสอบหาความเชื่อมั่น (Reliability) ตามขั้นตอนดังนี้

๑. การทดสอบหาความเที่ยงตรง (Validity) โดยผู้ศึกษาวิจัยได้นำร่างแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ ท่าน ซึ่งประกอบด้วยคณาจารย์ผู้ทรงคุณวุฒิด้านการวิจัยในมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ช่วยตรวจสอบความถูกต้องครอบคลุม และแก้ไขปรับปรุงให้เกิดความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity)

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำเครื่องมือที่สร้างขึ้น มาหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of Item – Objective Congruence) : IOC^๔ ซึ่งค่า IOC จะต้องมามีค่า ≥ ๐.๕ ขึ้นไปจึงจะแปลผลว่าใช้ได้ ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาวิจัยมีผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้องของแบบสอบถามได้ค่า ≥ ๐.๕ ทุกข้อ

๒. การทดสอบหาความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

ผู้ศึกษาวิจัยนำแบบสอบถามที่ผ่านการแก้ไขปรับปรุงจากผู้เชี่ยวชาญเรียบร้อยแล้ว ไปทดสอบการใช้โดยการขออนุญาตเก็บข้อมูลตัวอย่าง (Try out) กับประชาชนในเขตเทศบาลตำบล

^๓ธีรยุทธ พึ่งเทียร, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สูตรไพศาล, ๒๕๔๕), หน้า ๑๓๐.

^๔พิสนุ พงศ์ศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๑๓๘-๑๓๙.

หัวทะเล จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีลักษณะคล้ายคลึง กับประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ จำนวน ๓๐ รูป/คน เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α - Coefficient) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)^๕ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความสอดคล้องรายข้อและสัมประสิทธิ์ของความเชื่อมั่น เท่ากับ .๙๗๖๔

๓. นำแบบสอบถามที่ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัย เพื่อขอความเห็นชอบและจัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ เพื่อใช้แจกจ่ายให้กลุ่มตัวอย่างจริงในการศึกษาวิจัย ต่อไป

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔.๑ การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบการสัมภาษณ์เจาะลึก (In-depth Interview) จำนวน ๒๓ รูป/คน โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองผู้อำนวยการศูนย์ฯ เพื่อขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเองพร้อมกับบริบทเนื้อหาต่าง ๆ ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ และจะกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญ ในตอบคำถามแต่ละประเด็น และบันทึกภาพนิ่ง

๓.๔.๒ การเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ ได้แก่ การแจกแบบสอบถาม แก่ ผู้บริหารเทศบาลเมือง ข้าราชการประจำ ผู้นำชุมชน และประชาชนในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด จำนวน ๙ แห่ง จำนวน ๔๐๐ คน โดยดำเนินการเก็บข้อมูลตามขั้นตอนดังนี้

๑. ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการขออนุมัติหนังสือขออนุญาตเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย จากสาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

๒. ผู้ศึกษาวิจัยได้นำหนังสือขออนุญาตเก็บรวบรวมข้อมูล จากมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ต่อสำนักงานเทศบาลเมืองแต่ละแห่ง เพื่อขออนุญาตเก็บข้อมูลทำการศึกษาวิจัย

๓. ผู้ศึกษาวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยแจกจ่ายแบบสอบถามกับกลุ่มเป้าหมาย คือ ข้าราชการประจำ ผู้นำชุมชน ประชาชน และพระสงฆ์ในพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๔ จังหวัด จำนวน ๙ แห่ง จำนวน ๔๐๐ รูป/คน

๓.๔.๓ การเก็บรวบรวมข้อมูลการสนทนากลุ่มเฉพาะ ได้แก่ การยื่นขอหนังสือจากผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์พร้อมกับรายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิ โดยกำหนดคุณสมบัติผู้เข้าร่วมสนทนากลุ่มที่มีความเกี่ยวข้องกับประเด็นที่ผู้วิจัยทำการศึกษา และนำหนังสือพร้อมกับเอกสารประกอบการสนทนากลุ่มที่ผลการวิจัยเพื่อทำความเข้าใจกับผู้ทรงคุณวุฒิพร้อมทั้งนัดวัน เวลา และสถานที่โดยมีประเด็นหลักดังนี้ เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี

^๕บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๙๙.

และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และเพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ

รูปแบบข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เอกสาร และเชิงเนื้อหา (Content Analysis) โดยการจัดเรียงข้อมูล การจำแนกสภาพปัจจุบันรวมทั้งสภาพปัญหาที่ได้สัมภาษณ์ออกเป็นกลุ่มเพื่อให้เห็นอย่างชัดเจน และการวิเคราะห์ความสอดคล้องของข้อมูลในประเด็นที่ผู้วิจัยทำการศึกษาเพื่อศึกษาการกำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณที่เหมาะสมต่อการนำหลักเกณฑ์และวิธีการตามแบบระเบียบวิธีวิจัยที่ได้ได้มาจากแบบสอบถามเป็นหลัก พร้อมกับหลักสถิติที่นำมาวิเคราะห์ตามประเด็นที่ได้กำหนดขึ้นดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม

ผู้ศึกษาวิจัยได้ดำเนินการตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถามอีกครั้ง แล้วนำข้อมูลถ่ายลงในแบบลงรหัส (Coding Form) และทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์เพื่อหาค่าสถิติต่างๆ ดังนี้ ค่าสถิติพื้นฐาน ได้แก่ ค่าร้อยละ (Percentage),^๖ ค่าเฉลี่ย (Mean),^๗ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation),^๘

จากนั้นผู้ศึกษาวิจัยได้รวบรวมคะแนนของแต่ละระดับมาหาค่าเฉลี่ยและนำค่าเฉลี่ยไปเทียบเกณฑ์การแปลความหมายซึ่งผู้วิจัยได้แบ่งระดับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำออกเป็น ๕ ระดับ^๙ คือ เป็นจริงมากที่สุด เป็นจริงมาก เป็นจริง ไม่เป็นจริง ไม่เป็นจริงอย่างยิ่ง ซึ่งการหาค่าเฉลี่ยสามารถกระทำ ได้ดังนี้

^๖ธีรยุทธ พิงเทียร, สถิติเบื้องต้นและการวิจัย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, หน้า ๑๒.

^๗พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ, รศ.ดร., การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร ฉบับปรับปรุงใหม่, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๒๒-๒๔.

^๘เรื่องเดียวกัน, หน้า ๓๙-๔๑.

^๙Best, John W., *Research in Education*, (New Jersey : Practice Hall Inc., 1970), p. 204-208.

$$\begin{aligned}
 \text{ค่าเฉลี่ย } (\bar{x}) &= \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} \\
 &= \frac{5 - 1}{5} \\
 \text{ช่วงห่างระดับ} &= 0.8
 \end{aligned}$$

ดังนั้น แต่ละระดับจะมีช่วงห่างกัน 0.8 จากเกณฑ์ดังกล่าว ผู้ศึกษาวิจัยสามารถแบ่งระดับการปฏิบัติงานตามค่าเฉลี่ย ดังต่อไปนี้

๑.๐๐ – ๑.๘๐	หมายความว่า	มีระดับภาวะผู้นำไม่เป็นจริงอย่างยิ่ง
๑.๘๑ – ๒.๖๐	หมายความว่า	มีระดับภาวะผู้นำไม่เป็นจริง
๒.๖๑ – ๓.๔๐	หมายความว่า	มีระดับภาวะผู้นำเป็นจริง
๓.๔๑ – ๔.๒๐	หมายความว่า	มีระดับภาวะผู้นำเป็นจริงมาก
๔.๒๑ – ๕.๐๐	หมายความว่า	มีระดับภาวะผู้นำเป็นจริงมากที่สุด

๒. สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้ศึกษาวิจัยได้นำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยในครั้งนี้ คือ สถิติที่ใช้ในการหาคุณภาพเครื่องมือ ได้แก่ การหาค่าความตรงเชิงเนื้อหา ของแบบวัดความรับผิดชอบในการเรียน โดยการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามปฏิบัติการที่ผู้วิจัยกำหนดไว้กับข้อมูลที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นมา (IOC) โดยผู้เชี่ยวชาญ

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้อง

$\sum R$ แทน ผลรวมของการพิจารณาข้อความแต่ละข้อของแบบวัดจากผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์การพิจารณาให้คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

+ 1 หมายถึง มั่นใจว่าวัดได้ตรงตามนิยามตัวแปร

0 หมายถึง ไม่มั่นใจว่าวัดได้ตรงตามนิยามตัวแปร

- 1 หมายถึง มั่นใจว่าไม่ตรงตามนิยามตัวแปร

เกณฑ์การคัดเลือกค่า IOC มีค่าตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไปถือว่าข้อคำถามนั้นมีความตรงตาม

เนื้อหา

๔. ข้อเสนอแนะจะทำการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis)

บทที่ ๔

ผลการวิจัย

บทนี้ผู้วิจัยจะทำการสังเคราะห์แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างซึ่งจะใช้ข้อมูลจากปัญหาที่พบมาจำแนกตามกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะของผู้นำมีประกอบด้วยคุณลักษณะการครองตน การครองคน และการครองงาน ส่วนประเด็นหลักพุทธธรรมได้นำหลักสัปปุริสธรรมเพื่อที่จะนำมาสร้างแนวทางในการประยุกต์ด้วยวิธีการวิเคราะห์และสังเคราะห์เนื้อหาด้วยการจำแนกซึ่งผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Methods) กล่าวคือ ผู้วิจัยจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) ดังต่อไปนี้

๔.๑ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ

การปฏิบัติงานทุกอย่างของผู้บริหารในเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างซึ่งหากในฐานะเป็นผู้บริหารตนเองย่อมรู้ตนเองดีว่าการงานประเภทไหนที่เหมาะสมกับตนเองจะต้องมีความรอบรู้ภาวะในการเป็นผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำองค์กรจะต้องบริหารตนอย่างไรให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความนับถือ เกิดความเคารพ ศรัทธา และเชื่อฟังพร้อมปฏิบัติตามคำสั่ง เช่น การดำรงตนอยู่ในพรหมวิหารธรรม สังคหวัตถุธรรม และปัญญารธรรม เป็นต้น อย่างเรียกว่า ผู้บริหารมีความรอบรู้ตนเอง และผู้บริหารจะต้องทำเป็นแบบอย่างที่ดีอีกด้วยและในฐานะผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างรอบคอบ ระมัดระวังความเสียหายที่จะเกิดแก่องค์กรโดยเฉพาะภาพลักษณ์ในการปฏิบัติงานภายนอกที่จะต้องเกี่ยวข้องกับหน่วยงานหรือชุมชน อาจเกิดภาพลบได้อย่าง เช่น การไปปฏิบัติงานร่วมกันแบบทีมงาน แต่กลับมีความขัดแย้งเป็นต้น ลักษณะเช่นนี้จะทำให้เกิดความไม่รู้จักตนเอง เพราะเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างเป็นองค์กรที่ให้บริการแก่ประชาชน แต่กลับไม่รู้สภาพของตนเอง นอกจากนี้ ภาวะความเป็นลูกน้องจะต้องรับคำสั่งจากผู้บังคับบัญชาจะต้องทำงานให้มีความสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี และมีประสิทธิภาพมากที่สุดตามความสามารถที่มีอยู่ เป็นต้น ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักสัปปุริสธรรมมาเป็นแนวทางในการยึดถือปฏิบัติสำหรับผู้บริหารซึ่งมีความสอดคล้องกับหลักพุทธธรรม ดังต่อไปนี้

๑) การกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนด้านธัมมัญญตา

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลให้มีธัมมัญญตา คือ การยกระดับการพิจารณาโดยความเป็นผู้รู้จักเหตุ^๑ คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และการดำเนินกิจต่าง ๆ รู้ในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตาม

^๑สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^๒สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมุนี, เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม

เหตุผล เช่น รู้ตำแหน่งหน้าที่ ฐานะอาชีพการงานของตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จ^๓ ที่เป็นไปตามหน้าที่ความรับผิดชอบนั้น ๆ ตลอดคือรู้เท่าทันกฎธรรมชาติหรือกฎธรรมดา^๔ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้องมีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ต้องตกเป็นทาสของโลกและชีวิต^๕ เพราะการที่จะพัฒนาภาวะผู้นำทางการเมืองด้วยหลักสัปปุริสธรรมนั้น ผู้ที่เป็นผู้นำควรรู้จักเหตุและผลของปัญหานั้น และควรมีเหตุและผลมากกว่าตัวบุคคล^๖ โดยจะต้องยอมรับทัศนะความคิดเห็นของบุคคลอื่น^๗ ถ้าปัญหาเกิดจากเหตุก็ต้องใช้เหตุเข้ามาแก้ไขรวมถึงผลของเรื่องนั้น ๆ และควรมีเหตุและผลมากกว่าตัวบุคคล โดยจะต้องยอมรับทัศนะของบุคคลอื่น ถ้าปัญหาเกิดจากเหตุก็ต้องใช้เหตุเข้ามาแก้รวมถึงผลด้วยในการแก้ปัญหาเรื่องนั้น ๆ และสามารถบอกได้ว่าผลที่จะได้รับ คือ อะไรหรือสิ่งที่จะทำให้เกิดขึ้นต่อไปคืออะไร คือ เมื่อผู้นำรู้ว่าผลรับมันออกมาเป็นอย่างไรแล้ว วิธีการที่ทำให้เกิดผลรับออกมาอย่างนั้นมีหลักเกณฑ์แนวทางอย่างไรบ้าง^๘ หรือขั้นตอนต่าง ๆ ที่ทำให้เกิดผลรับออกอย่างนี้มีขั้นตอนไหนบ้าง สิ่งที่เราจะนำมาเป็นตัวประกอบมีมากน้อยแค่ไหน สถานะปัจจัยที่จะมาเป็นตัวขับเคลื่อนให้การดำเนินงานเดินหน้าต่อไปได้ คือความน่าจะเป็นไปได้ในสิ่งที่จะกระทำหรือสิ่งที่จะเกิดขึ้นนั้น ๆ

ผู้นำต้องมีเป้าหมายแห่งชีวิตเพื่อให้เป็นเข็มทิศในชีวิตการทำงานจะต้องมีเป้าหมายในการทำงานและแผนการที่จะบรรลุในการกิจที่ตั้งไว้คือ รู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่าง ๆ^๙ รู้เข้าใจในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล คือ รู้ว่าตำแหน่งฐานะ อาชีพการงานของตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร และมีหลักการเป็นอะไร จะต้องทำอะไรอย่างไร จึงเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามและความรับผิดชอบนั้น ๆ^{๑๐} เพื่อที่จะทำให้เราปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง และทำให้จิตใจเป็นอิสระทำให้ไม่ตกเป็นทาสของสิ่งต่าง ๆ^{๑๑} ที่เข้ามากระตุ้นจิตใจให้ตกไปในอำนาจของกิเลสและการที่จะพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่มากยิ่งขึ้น^{๑๒} ทั้งหน่วยงานของรัฐและประชาชนต้องช่วยกันดูแล ต้องมี

^๓สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^๔สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^๕สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^๖สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^๗สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญญารโธ, เจ้าคณะตำบลสะแกกราช อำเภอบึงขัง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^๘สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังข์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^๙สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จ.บุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑}สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

งบประมาณเพียงพอ ประชาชนต้องช่วยกัน เทศบาลเป็นผู้วางแผน และดูแลร่วมกันชุมชนต้องสงบ สะอาดน่าอยู่ผู้นำจะต้องเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหน้าที่ รู้งานรู้กฎกติกาที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินงาน เหล่านี้ให้ชัดเจน^{๑๓} เพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ การปฏิบัติงาน ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของคนดีที่ต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของวิธีทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่^{๑๔} มีหลักธัมมัญญา จึงจะสามารถวางแผนงาน และนโยบายได้อย่างถูกต้องเพื่อนำพามวลสมาชิกและสังคมเจริญก้าวหน้า ความจริงหลักการ และกฎเกณฑ์แห่งเหตุผล

ผู้บริหารเป็นผู้มีความรู้ ควรมีโอกาสเข้าร่วมอบรมพัฒนาตนเอง เพื่อเป็นแนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารงานของผู้นำและต้องไม่ทำผิด ต้องรู้เหตุ และผล ต้องอบรมหาแนวทางในการพัฒนาความคิดเพื่อปรับแผนให้ไปในแนวทางเดียวกัน คือ อบรมบุคลากรให้รู้จักนโยบายหลักของโครงการต่างๆ ทรัพยากรมีมาก คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ^{๑๕} องค์การบริหารจัดการจัดหาทรัพยากรต้องจัดหาทรัพยากรได้ตามเป้าหมาย มีบัญชีรายรับรายจ่ายและผลกำไรอย่างชัดเจนและผู้นำต้องรู้ถึงหลักการทำงานที่มีปัจจัยหลายด้านไม่ว่าจะเป็นผู้นำของชุมชน โรงเรียน^{๑๖} รวมไปถึงผู้นำทางศาสนา^{๑๗} และต้องจัดการกับปัญหาได้ว่าเหตุเกิดขึ้นอย่างไร และการตัดสินใจจะต้องรวดเร็วเพื่อที่จะให้ประชาชนมีความพึงพอใจในการตัดสินใจที่เกิดขึ้นของผู้นำ^{๑๘}

การเป็นผู้นำจะต้องมีองค์ความรู้ในหลักการและเหตุผลในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในการดูแลของตนเมื่อมีเหตุพิพาทเกิดขึ้นต้องรู้จักระงับเหตุด้วยความเท่าเทียมกันมีความเสมอภาค^{๑๙} เพื่อไม่ให้กระทบกับงานที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายรวมไปถึงการจัดการด้านอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรที่ยังไม่มีการพัฒนา มีการจัดการศึกษาต่างประเทศ มีการเข้ารับฟังธรรมะอยู่บ่อย ๆ^{๒๐} ทรัพยากรที่นำมาใช้ต้องประกอบด้วย คน งบประมาณ สถานที่ โดยให้หน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าภาพจัดการดูแลผู้นำต้องรู้ชุมชน^{๒๑} มีการอบรมส่งเสริมความรู้ในเรื่องการพัฒนาหมู่บ้านให้ส่วนราชการเป็นเจ้าหน้าที่หลักในการพัฒนาด้านการจัดการเกี่ยวกับผู้นำในเรื่องต่างๆ เรื่องการจัดการเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ผู้นำได้พบปะสังสรรค์กันเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกัน

^{๑๓}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕}สัมภาษณ์ นายประยุทธ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาลัยสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘}สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อธิการบดีเทศบาลเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙}สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

และกันให้ประชาชนมีความรู้ในการครองชีพจัดตั้งหน่วยครูอาสาพัฒนาชุมชน เช่น ผู้นำท้องถิ่น ครูในโรงเรียน ผู้ใหญ่บ้าน^{๒๑} เป็นต้น พร้อมทั้งการจัดหาอุปกรณ์การสอน สถานที่ ทดสอบความรู้ความสามารถจากการดำเนินชีวิตในสังคมต้องรู้จักหลักการบริหารตามหลักการที่ได้ทำเป็นแผนงานให้นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้^{๒๒} เพื่อให้ประชาชนเกิดความพอใจในชุมชน รวมไปถึงผู้บริหารในชุมชน รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ผู้นำจะออกกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติการเพราะให้ทุกคนปฏิบัติตามแผนการพัฒนาบุคลากร^{๒๓}

กล่าวได้ว่า การที่จะพัฒนาภาวะผู้นำทางการเมืองด้วยหลักสัปปุริสธรรมผู้นำควรรู้จักเหตุและผลของปัญหานั้น โดยมีเหตุผลที่จะรับฟังทัศนะของคนอื่น ถ้าปัญหาเกิดก็ควรนำหลักการของเหตุและผลมาแก้และการบ่งชี้ความรู้เป็นการพิจารณาว่า องค์กรรมวิสัยทัศน์ พันธกิจ ยุทธศาสตร์ เป้าหมายและการแสวงหาความรู้ เตรียมพร้อมสำหรับเก็บความรู้การจัดการความรู้ให้เป็นระบบการวางโครงสร้างและกลั่นกรองความรู้ปรับปรุงรูปแบบให้เป็นมาตรฐาน ความรู้คือพลัง ความรู้คืออำนาจ ซึ่งเป็นการปฏิบัติเป็นลำดับขั้น วิเคราะห์และประเมินศักยภาพและทรัพยากรต่างๆที่มีอยู่ในองค์กรเพื่อประเมินให้ทราบถึงจุดแข็งจุดอ่อนที่องค์กรมีอยู่ทำให้ทราบถึงกำลังความสามารถที่มีอยู่จะช่วยให้การดำเนินการต่างๆ หรือกิจกรรมต่างๆดำเนินไปได้เพื่อชุมชนที่มีการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขเป็นปกติสมดุล

๒) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนด้านอัตถิยอุตตา

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลจะต้องสร้างให้มีความรู้จักเป้าหมาย^{๒๔}หรืออุดมการณ์สูงสุดขององค์กร^{๒๕} จึงทำให้ผู้นำต้องมีความอดทน มีความชำนาญในงานสามารถสอดส่องหาสิ่งที่เป็นจุดด้อยต้องปรับเปลี่ยนแผนงานอยู่ตลอดเวลา^{๒๖} ระบบการแผนงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย มีเจ้าภาพที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี ซึ่งเป็นกลุ่มเป็นสังคมโดยสามัคคีกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี อันได้แก่ ผลกำไร^{๒๗} ความรู้จักจรรยาบรรณประโยชน์รู้ความหมายที่ต้องการ^{๒๘}

^{๒๑}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อ.ปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๒๔}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

ทราบการวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ^{๒๙} จะเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถมองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งสามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์มีเหตุผลเป้าหมายของหลักการที่ชัดเจนจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักมุ่งหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างตรงไปตรงมา แล้วมุ่งสู่จุดหมายสามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงาน^{๓๐}

การแก้ไขการพัฒนาตนเองและสังคมได้โดยใช้หลักการเดียวกันรู้จักการวางแผนแล้วนำไปสู่ผลที่จะได้รับว่าจะต้องมีการวางแผนเช่นไร เมื่อรู้จักแล้วก็ควรปฏิบัติตามเป้าหมายของแผนที่วางไว้โดยอาศัยหลักความถูกต้องกฎระเบียบข้อบังคับกฎหมายจารีตประเพณีต่าง ๆ^{๓๑} เพื่อให้สอดคล้องกับผลที่ได้ปฏิบัติมาตั้งแต่แรกเริ่ม มีการใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่าเจ้าหน้าที่ที่มีความรู้ความสามารถสามารถปฏิบัติงานได้แบ่งหน้าที่อย่างชัดเจนเพื่อให้การทำงานได้ผลรับที่ออกมาอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลรู้ความมุ่งหมายหลักการของตนเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ^{๓๒} รู้ที่ตนทำอยู่และดำเนินชีวิตเพื่อประสงค์ประโยชน์อะไร หรือควรจะทำบรรลุถึงผลอะไรมีหลักการปฏิบัติและแนวทางไปสู่การพัฒนาได้ก็ต้องรู้ว่าตำแหน่งสถานการณ์ทำงานมีการกำหนดเป้าหมายอย่างไร กิจที่ตนกำลังทำอยู่เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลดีหรือผลเสีย^{๓๓} เพื่อประสงค์ประโยชน์ที่จะบรรลุถึงผลที่เรากำหนดเป็นเป้าหมายแห่งชีวิตถ้าจะต้องรู้จักตำแหน่งหน้าที่ ฐานะที่รับผิดชอบ เพื่อเข้าใจกิจการวัตถุประสงค์ที่ตนทำ คือผลที่จะได้รับ เช่นจัดกิจกรรมประจำปีที่จะได้รับคือ การหมุนเวียนในเศรษฐกิจ มีบุคคลที่รู้จักมากมีการสืบทอดวัฒนธรรมประเพณีต่อไป^{๓๔} ต้องมีการวางแผนเตรียมงาน มีกฎระเบียบกฎเกณฑ์ในการวางแผนเป็นอย่างดี มีหลักเกณฑ์การดำเนินงานการวางกำลังเจ้าหน้าที่ควบคุมดูแลงานและมอบหมายงานกันอย่างชัดเจนมีงบประมาณที่เพียงพอต่อการจัดงาน และมีการเปิดโอกาสให้ผู้ที่ต้องการสนับสนุนอย่างเป็นทางการศักยภาพของเจ้าหน้าที่สามารถปฏิบัติงานได้และให้ผลออกมาตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้อย่างสมบูรณ์^{๓๕}

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญญาโร, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอบึงขังชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐} สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๓๑} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒} สัมภาษณ์ นางสาววย โฉ่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔} สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อธิการนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕} สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

การพิจารณาวิเคราะห์ออก และหลังจากนั้นก็มีการวางแผนกำหนดเป็นนโยบายแล้วก็ให้บุคลากรนำไปปฏิบัติ^{๓๖} มีการสำรวจติดตามการทำงานของบุคลากรอยู่ตลอดเวลาว่ามีการทำงานตามแผนนโยบายที่ได้วางไว้หรือไม่ คอยให้การสนับสนุนในเรื่องงบประมาณว่าขาดตกบกพร่องมากน้อยแค่ไหนรวมไปถึงการเอาใจเขามาใส่ใจเราในเรื่องของกฎเกณฑ์ข้อบังคับระเบียบต่างๆไม่ตึงเกินไปอาจทำให้เกิดภาวะตึงเครียดทั้งสองฝ่ายและก็ไม่หย่อนจนเกินงานไม่มีความก้าวหน้าควรนำหลักสายกลางคือแบบควบคุมอย่างกลางๆจะทำให้ลดการตึงเครียดในการบังคับบัญชา^{๓๗}

การพัฒนาภาวะผู้นำทางการเมืองด้วยหลักอรรถิยธรรม จะต้องรู้ซึ่งประโยชน์และโทษของงาน^{๓๘}หรือโครงการรวมไปถึงนโยบายที่จะทำประโยชน์และความสุขแก่ประชาชนในสังคมในประเทศเพื่อที่จะพัฒนาให้ประเทศมีความสามัคคีอยู่ดีเป็นสุขตามผลของการงานที่ได้มีการปฏิบัติมารู้ความมุ่งหมายหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ตนกระทำว่ามีประโยชน์ ควรจะได้บรรลุถึงผลที่ให้มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะการงาน กำหนดวางกันไว้ กิจการที่ตนทำอยู่บ้างตลอดจนถึงขั้นสูงสุด คือ รู้ความหมายธรรมชาติและประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิต^{๓๙}ควรมีความรู้ในการวางแผนเพื่อให้เกิดผลงานที่ตามมาว่าจะได้รับการตอบรับที่ให้ผลดีหรือผลเสียและต้องมีผู้ให้การสนับสนุนการวางแผนเป็นที่ยอมรับของผลที่ออกมาว่ามีประโยชน์หรือโทษผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลให้เห็นเป็นมโนภาพที่คิดว่าตนเองและบุคคลผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติไปถึงเป้าหมายที่วางได้^{๔๐}และผลนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมและประเทศชาติโดยรวมต้องรู้จักนำหลักธรรมมาปรับใช้ให้เกิดผลด้วยโดยการเข้าหาผู้รู้มีศีลมีธรรมผู้ทรงศีล^{๔๑}รวมถึงผู้ที่ปฏิบัติดีปฏิบัติชอบอยู่ในจริยาวัตรที่งดงามและต้องเตรียมความพร้อมทุกเมื่อทั้งทางกายและทางใจมีบุคลิกภาพที่เหมาะสมในกิจกรรมทุกครั้งให้คิด^{๔๒}หรือมองโดยภาพรวมว่าเป็นการสร้างผลงานที่ดีในการปฏิบัติต่อกลุ่ม ต่อสังคมชุมชนที่อยู่รอบข้างเพื่อผลงานที่ออกมาเป็นการยอมรับทั้งตนเององค์กรและสังคมโดยรวมมีภาวะความเป็นผู้นำในการนำบุคคลนำกลุ่มบุคคลรวมไปถึงการนำพาชุมชนตลอดจนสังคมประเทศชาติ มีทัศนคติในทางบวกมองโลกในแง่ดี มีบุคลิกภาพหน้าตาดีเป็นบุคคลที่มีความรอบคอบใจเย็นมองการณ์ไกลมีเป้าหมายที่ชัดเจนกล้าที่จะตัดสินใจมีเหตุมีผลวางตัวเหมาะสมเป็นบุคคลที่มีศีลธรรมอันดี ทำตัวให้น่าคบถือในสายตาของสังคม

^{๓๖} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗} สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒} สัมภาษณ์ นางสาววย โลงารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

ทั่วไป สิ่งเหล่านี้ล้วนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีในตัวเพื่อที่จะให้สอดคล้องกับการปฏิบัติงานในสายงานบังคับบัญชา^{๔๓}

สิ่งที่กล่าวมาข้างต้นล้วนเป็นปัจจัยเบื้องต้นของคุณสมบัติของผู้นำที่จะทำให้เกิดผลประโยชน์ในการทำงานในอนาคตที่จะตามมาและมีการตั้งมั่นในสัจยัตยหลักความถูกต้องโดยอาศัยหลักกฎระเบียบข้อบังคับของกฎหมายบ้านเมืองและศีลธรรมอันดี^{๔๔} มีความประพฤติปฏิบัติไปตามหลักสากลของสังคมประเทศชาติซึ่งเจ้าหน้าที่หลักคือผู้รับผิดชอบในงานเป็นแม่แบบในงานสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดมุมมองที่เป็นผลดีให้แก่สังคมส่วนรวมได้ และผลของการปฏิบัติงานที่ออกมาต้องเกิดประโยชน์ในหลายๆด้าน มีผลที่ดีมีระยะเวลาที่สั้นคำนึงถึงผลงานที่ออกมาต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๔๕} เพื่อให้เกิดคุณค่าแห่งการพัฒนาสืบต่อไปในอนาคตเป็นที่ยอมรับหรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานเพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีกฎข้อห้ามของชุมชนระเบียบจารีตประเพณีต่าง ๆ^{๔๖} มีความรอบรู้หัดเป็นบุคคลที่มีความสังเกตการณ์มองมโนภาพให้ชัดเจนรวมไปถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ว่ามีความนิ่งหรือไม่เพื่อที่จะมาปรับใช้ให้เกิดผลกับการวางนโยบายในการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่คาดหวังตามมา โดยอาศัยความรู้พื้นฐานที่ตนได้ศึกษามาแล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมไม่เป็นที่เบียดเบียนตนเองกลุ่มสังคมต่าง ๆ รู้วิธีการประเมินงาน โดยใช้หลักธรรมในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการพัฒนาขององค์กรและการนำหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอโดยอาศัยหลักการวางแผน การอบรม ความรับผิดชอบของบุคลากรในการปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ เพื่อให้เกิดผลรับออกมาตามที่ต้องการมีหน้าที่ความรับผิดชอบทำให้ทุกคนรู้จักผลของการกระทำต่างๆ^{๔๗} โดยยึดหลักความถูกต้องกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นที่ตั้งไม่ว่าจะเล็กหรือน้อยจะรู้จักมักคุ้นสนิทชิดชอบกันขนาดไหนต้องปฏิบัติให้เกิดผลไปในทิศทางเดียวกันมีความยุติธรรมในการตัดสินว่าผลที่ได้รับจะต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันไม่ใช่สองมาตรฐานควรเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์สืบเนื่องมาจากการกระทำเป็นหลัก^{๔๘} กล่าวได้ว่า การบริหารงานขององค์กร การวางแผนงาน องค์กรควรที่จะกำหนดแผนงานที่มีความชัดเจน เพื่อให้กลุ่มสมาชิกหรือบุคลากรมี

^{๔๓}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๔}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๕}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๖}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๗}สัมภาษณ์ นางสาววย โลงารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๘}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

รอบรู้ทั้งด้านในการวางแผนและก้อย่าให้ขาดตกบกพร่องในการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ^{๕๕} ให้มีความพอดีมีความสอดคล้องต่อตนเองมีการคำนวณวางแผนก่อนที่จะทำหรือลงมือทำในงานโดยคิดพิจารณาทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่รอบข้างเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ตนรู้จักประมาณงานในแผนงานคิดก่อนทำเสมอไม่ว่าจะอยู่ในสถานการณ์ใด ควรคิดไตร่ตรองเสมอว่ามีความสามารถมากเพียงใดและความสามารถเหมาะสมกับงานตามที่ตั้งไว้จะต้องมีการประเมินหรือวัดระดับการทำงานนั้นได้ตลอดเวลา^{๕๖} เช่น โครงสร้างตัวอาคารห้องน้ำสถานที่การจัดกิจกรรมต่าง ๆ ต้องรู้จักตนเองและคนอื่นได้โดยละเอียดรอบคอบเยือกเย็นและต้องมีข้อมูลพื้นฐานในการจัดงานเพื่อตนเองจะได้ไม่ผิดพลาดในงานมีการคาดเดาล่วงหน้าได้สามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้เคียงกันกับตนได้ด้วยสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้^{๕๗} อาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเข้าไปบริหารจัดการให้สำเร็จโดยทันเวลาที่กำหนดและไม่กระทบกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องหลายๆฝ่ายที่อยู่รอบตัวโดยอาศัยหลักศีลธรรมมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจไม่ให้ฟุ้งซ่านในกิจการงานที่ตนเป็นผู้ดูแลหรือควบคุมการทำงาน^{๕๘} เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพควรตั้งใจจริงในการปฏิบัติเอาใจใส่ในการทำงานทั้งปวงไม่มีการสร้างเงื่อนไขในทางความคิดทัศนคติต่อกัน มีจิตใจที่สูงซึ่งมีความพอใจในสิ่งต่างๆที่มาระทบและมีความเพียรพยายามที่จะจำกัดไม่ให้เกิดขึ้นอีกโดยการตั้งใจและเอาใจใส่ให้เห็นเป็นรูปธรรมที่สามารถจัดการกับความคิดที่ตรงกันข้ามให้ทั่วถึงโดยอาศัยหลักการฟังจากผู้รู้ให้มากแล้วนำมาพิจารณาไตร่ตรองให้รอบยุดเฉพาะทาง^{๕๙} โดยอาศัยพื้นฐานที่มีมาตั้งแต่แรกเริ่มและสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้มองหาเป้าหมายที่จะทำโดยคำนึงถึงศักยภาพของตนว่าโดยฐานะภาวะเพศกำลังความรู้ความถนัดความสามารถคุณธรรมจะดำเนินการได้ตามวัตถุประสงค์เพื่อไปสู่เป้าหมายตามความเป็นจริง คือจะต้องรู้ว่า สิ่งที่ยึดสิ่งที่ทำมีมากน้อยเท่าไร^{๖๐}

กล่าวได้ว่า ความประพฤติปฏิบัติของภาวะผู้นำจะต้องให้มีความเหมาะสมพอดีและทำการต่างๆได้ให้สอดคล้องถูกจุดที่จะสัมฤทธิ์ผลที่วางไว้ตลอดจนแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้นไปให้ผู้ปฏิบัติถือว่าเป็นเจ้าภาพหลักเป็นองค์กรผู้รับผิดชอบจะต้องรู้ตามความเป็นจริงเพื่อที่จะให้การเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืนอย่างแท้จริงและอาศัยความร่วมมือหลาย ๆ ฝ่ายที่มีการประสานความสามัคคีกันอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนจัดการบริหารงานให้ได้ตามประสงค์ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าการอำนวยความสะดวก

^{๕๕}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๕๖}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด้านภักดี, อธิการบดีเทศบาลเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๕๗}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๕๘}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๕๙}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตรมศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๐}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

สะดวกเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จทางด้านการบริหารงานบุคคล การประชาสัมพันธ์ การงบประมาณ และการบัญชี เป็นต้น

๔) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนด้านมัตตัญญูตา

การพัฒนาภาวะผู้นำต้องรู้จักความพอดีรู้จักประมาณในการปฏิบัติงาน ที่มีการทำงานร่วมกันโดยอาศัยหลักความเชื่อถือซึ่งกันและกัน^{๖๑}หรือการนำหลักสัจจะวาจามาเป็นข้อกำหนดในการวางระเบียบกฎเกณฑ์ซึ่งจะให้นับถือกันโดยเฉพาะกลุ่มสังคมของตนโดยมีกฎระเบียบที่เข้มงวดในการตัดสินกับบุคคลที่มีการผิดคำพูด^{๖๒} ฉะนั้นภาวะผู้นำจะต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเข้าร่วมกลุ่ม ผลดีอาจจะทำให้กลุ่มของตนมีความเข้มแข็งสามารถสร้างความตอรองกับกลุ่มสมาชิกอื่นได้โดยมีความคิดที่รอบคอบในการวางแผนที่จะเข้าร่วมกลุ่มสมาชิก^{๖๓} มีความพอประมาณพอเหมาะพอควรมีการแบ่งอำนาจหน้าที่การทำงานของพนักงานอย่างชัดเจนเพื่อที่จะทำให้การมอบหมายงานไม่มีความสลับซับซ้อนส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วรวมไปถึงความพอดีของผู้นำว่ามีการจัดการให้มีความลงตัวได้มากน้อยแค่ไหน^{๖๔} ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีกับองค์กรการพัฒนาองค์กรจึงไม่ยากนักที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่ง ผู้นำต้องมีความพอดีในด้านบุคลิกภาพทั้งกายและใจมีวาจาไพเราะนุ่มนวลมีความประพฤติที่เหมาะสมไม่สุร่ยสุร่ายวางตนเป็นแบบอย่างในการพัฒนาองค์กรสร้างสัมพันธภาพในองค์กรอย่างพอประมาณพอดีไม่ให้ขาดและเกินจนมากเกินไปมีการแต่งกายที่เหมาะสมทุกเมื่อในขณะพร้อมเริ่มการปฏิบัติงานผู้นำต้องรู้จักความพอดี^{๖๕}

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลจะต้องมองถึงหลักความพอประมาณในการบริโภคอุปโภคในการใช้จ่ายทรัพยากรรู้จักความเหมาะสมพอดี^{๖๖}ในการพูดการปฏิบัติกิจและทำการต่าง ๆ ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลายทำการทุกอย่างด้วย^{๖๗}ความเข้าใจวัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ^{๖๘} โดยมีใช้เพียงพอสั่งเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจหรือเอาแต่ใจตนเองทำตามความพอดีแห่งเหตุผลปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลายที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่

^{๖๑} สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุสาสน์, เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๒} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๓} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๔} สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมณี, เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๖๕} สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูนชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๖} สัมภาษณ์ นางสาววัย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๗} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๖๘} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

มองเห็นด้วยปัญญาการพัฒนาผู้นำทางการเมือง คือ ผู้นำทางการเมืองเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนโดยตรง^{๖๙} จึงกล่าวได้ว่า การที่จะพัฒนาผู้นำให้ไปสู่ระดับที่เป็นที่พึงพอใจของประชาชนโดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำจะต้องมีพื้นฐานความดีมาตั้งแต่แรกเริ่มต้นเป็นที่ยอมรับของสังคม โดยทั่วไปมาก่อนหลังจากนั้นก็มีการพัฒนาตนเองในการสร้างความคิดโดยเฉพาะความซื่อสัตย์ที่มีต่อการบริหารงานบ้านเมือง มีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความเหมาะสมพอดีในการประมาณการสิ่งต่างๆ รู้จักการใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เรียบเรียงคำพูดที่พอเหมาะพอควรในการตัดสินใจปัญหาต่างๆ หากเกิดมีข้อพิพาทเกิดขึ้นในระหว่างการประชุม ต้องมีสติทุกเมื่อในการควบคุมตนเองมิให้ละเมิดการตัดสินใจด้วยอารมณ์ต่างๆ ต้องนำหลักความมีเหตุผลมีผลมาตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นยอมรับเสียส่วนมากเคารพการตัดสินใจของเสียงส่วนน้อยอย่างพอประมาณ

๕) การกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนด้านกาลัญญตา

การพัฒนาผู้นำของเทศบาลตามหลักกาลัญญตา คือ การพัฒนาศักยภาพในการจัดการเวลา^{๗๐} เพื่อให้เกิดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้จะต้องพัฒนาด้านบุคคลให้มีบทบาทในการขับเคลื่อนให้ไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางไว้แต่ทุกอย่างจะต้องมีการกำหนด^{๗๑} ระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อให้งานที่ออกมาเป็นงานที่มีคุณภาพตามกาลเวลาเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของสังคมโดยส่วนรวมผู้นำจะต้องมีการระบุนเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อที่จะทำให้บุคลากรที่อยู่ภายใต้การปกครองมีการกำหนดตัวเองหรือมีการวางแผนในการทำงานที่ถูกต้องให้ทันเวลาตามที่ต้องการ^{๗๒}

นอกจากนั้นแล้วผู้นำก็ต้องเป็นบุคคลที่มีการจัดการกับตนเองในเรื่องของเวลาให้เหมาะสมตรงตามที่ผู้นำปฏิบัติ^{๗๓} ไม่ว่าจะเป็นการประชุม สัมมนา การจัดคิวแถลงการณ์ต่างๆ ผู้นำจะต้องเป็นแบบอย่างในการจัดระเบียบตนเองในเรื่องเวลาให้เป็นบุคคลที่ตรงต่อเวลาการที่ผู้นำจะพัฒนาตนเองให้เป็นบุคคลที่มีความซื่อตรงต่อเวลาได้ตามความประสงค์ที่ตนเองตั้งไว้แล้วนั้น^{๗๔} ผู้นำจะต้องสร้างความมีระเบียบวินัยให้กับตนเองก่อน เริ่มต้นตั้งแต่การตื่นนอนการรับประทานอาหารการทํากิจกรรส่วนตัวต่างๆ สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องฝึกให้ตรงต่อเวลาเป็นประจำถ้าผู้นำทำได้ตามเวลาที่ตนเองกำหนดแล้วการที่จะเป็นบุคคลได้ตรงตามเวลานั้นคงไม่ยากนัก เมื่อเป็นบุคคลที่ตรงตามเวลาที่

^{๖๙} สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๑} สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญญารโ, เจ้าคณะตำบลสระแกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๒} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสระแกราชศึกษา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๗๓} สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๔} สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

ตนเองปรารถนาแล้วสิ่งต่าง ๆ ที่จะตามมาก็คือความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชา^{๗๕} ส่งผลให้บุคคลต่าง ๆ นำไปเป็นเยี่ยงอย่างการจัดการเกี่ยวกับการวางแผนในการปฏิบัติงานแต่ละอย่าง ผู้นำจะต้องมีการจัดการระดมความคิดในการวางแผนร่วมกันกับผู้ร่วมงานโดยอาศัยความรู้ความคิดเห็นหลาย ๆ ฝ่าย^{๗๖} เพื่อให้ได้ข้อตกลงร่วมกันโดยมีการมองการณ์ไกลถึงกรอบของกาลเวลาว่าอยู่ในช่วงระยะเวลาที่จะมีการพัฒนาได้ ซึ่งสิ่งต่าง ๆ ที่กล่าวมาล้วนเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องตระหนักและนำไปคิดพิจารณาหาทางออกให้ได้การปฏิบัติงาน

ภาพรวมของผู้นำของเทศบาลเพื่อให้มีการพัฒนาที่ดีผู้นำจะต้องมีความรอบรู้เป็นพื้นฐานในด้านการบริหารจัดการเวลาที่ชัดเจน^{๗๗} สร้างกรอบเวลาที่แน่นอนเพื่อเป็นกรอบในการขับเคลื่อนนำไปสู่การปฏิบัติของบุคคลต่างๆในองค์กรร่วมกันเพื่อให้เป็นแนวเดียวกันทางเดียวกันตามที่ฝ่ายผู้นำมีมติว่าจะต้องให้ออกมาตามระยะเวลาที่กำหนดและต้องมีตารางเวลาทุกครั้งในการปฏิบัติงานและผู้นำต้องมีกรอบระยะเวลาการศึกษาตามกาลสมัยแบ่งเวลาให้ลงตัวว่าจะทำอะไรรวมไปถึงลูกน้องต้องมีหน้าที่อะไรตามที่ได้มอบหมายงานไปแล้วต้องเสร็จตามระยะเวลานานมากน้อยแค่ไหน เวลาทุกคนในตรงนี้มีเท่ากันขึ้นอยู่กับผู้นำว่ามีการแบ่งเวลาให้ลูกน้องปฏิบัติงานเหมาะสมกับเวลาหรือไม่อย่างไร ผู้นำต้องคิดวิเคราะห์เรื่องของเวลาให้รู้กาลเวลาอันเหมาะสม^{๗๘} ระยะเวลาที่พึงใช้ได้ในการกิจทำหน้าที่การงานต่างๆและเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่าเวลาไหนควรทำกิจและต้องทำให้ตรงเวลาใช้เวลาให้เป็นประโยชน์มากที่สุด ให้ทันเวลาที่ต้องการ ให้พอเหมาะพอควรตรงต่อเวลาให้เหมาะสม ให้ถูกเวลา^{๗๙} ตลอดจนการกะเวลาและการวางแผนใช้เวลาอย่างเหมาะสมและใช้เวลาอย่างได้ผล ความสามัคคีในหมู่คณะบุคคลในองค์กรว่าจะมีความสามัคคีกันในการทำงานมากน้อยแค่ไหนซึ่งหากการทำงานได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติกันเป็นกลุ่มหรือเป็นทีมการทำงานเป็นทีมจะให้ได้ตามเวลาที่กำหนดได้นั้นค่อนข้างยากเพราะความเป็นหนึ่งน้ำใจเดียวกันในการปฏิบัติงานมีน้อยจึงจำเป็นมากในการสร้างความสามัคคีในหมู่คณะแต่จะสำเร็จได้ตามประสงค์ที่ต้องการนั้น^{๘๐}

^{๗๕} สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๖} สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๗๗} สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๘} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๗๙} สัมภาษณ์ นางสาวราย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๐} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตรมศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

ผู้นำต้องกำหนดระยะเวลาที่ชัดเจนและมีรางวัลที่เป็นแรงจูงใจเข้ามาเพิ่มให้กับกลุ่มหรือทีมที่ได้ปฏิบัติงานได้ตามกาลเวลาที่กำหนดเพื่อเป็นแรงกระตุ้นในการทำงานของทีมนั้น ๆ^{๘๑} สำหรับสังคมผู้นำในปัจจุบัน และอนาคตเพราะกาลเวลาเป็นสิ่งที่กำหนดเรื่องราวต่าง ๆ ของคนทุกยุคทุกสมัยได้เป็นอย่างดี ในส่วนกาลเวลาเป็นเครื่องพิสูจน์ด้วยว่าบุคคลใดจะมีค่าแห่งการยกย่องหรือสรรเสริญให้เป็นบุคคลที่มีการบริหารเวลาได้ดีที่สุด ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีมาให้เห็นสำหรับบุคคลต่าง ๆ ก็มีมาก แต่ไหนเล่าบุคคลส่วนใหญ่ยังไม่ให้ความสำคัญกับเวลา ยังมีการปล่อยปะละเลยในเรื่องของเวลา มีให้เห็นทุกเพศทุกวัย ตัวอย่างเช่น นักเรียนไปโรงเรียนสาย นักศึกษาส่งรายงานไม่ทัน พนักงานทำงานไม่แล้วเสร็จ ตลอดจนผู้นำทางการเมืองไม่มีความรับผิดชอบต่อนโยบายที่ให้ไว้กับประชาชน เรื่องต่างๆ ที่กล่าวมามีความเกี่ยวข้องกับเวลาและกาลเวลาทั้งนั้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มีมาให้เห็นทุกยุคทุกสมัย^{๘๒}

การจะพัฒนาผู้นำให้เป็นบุคคลที่มีความตรงต่อเวลาได้นั้นจะต้องมองลงไปถึงประวัติที่ผ่านมาว่ามีการปลูกฝังเรื่องความมีวินัยการเคารพต่อกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ว่ามีการละเมิดหรือไม่อย่างไรและมีการกระทำที่ก่อให้เกิดความเสียหายจากความประพฤติดีที่ผ่านมามากน้อยแค่ไหน^{๘๓} ซึ่งสิ่งต่างๆ ที่กล่าวมาล้วนเป็นปัจจัยที่จะต้องนำมาเป็นองค์ประกอบในการพัฒนาผู้นำในทางการเมืองต่อไปและผู้นำจะต้องมีการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลาทั้งทางโลกและทางธรรม^{๘๔} เพื่อนำมาปรับใช้ในชีวิตรประจำวันกับตนเองครอบคลุมไปถึงองค์กรต่างๆ ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการรับฟังสามารถแยกแยะสิ่งที่ได้ยินได้ฟังมาแล้วนำมาคิดพิจารณาหาหลักหาผลเพื่อที่จะนำไปปรับใช้ให้ถูกต้องตามกรอบของเวลาและผู้นำจะต้องมีจิตใจที่มั่นคงแน่วแน่ต่ออุดมการณ์มีความรอบคอบในการปฏิบัติงานรับฟังความคิดเห็นของกลุ่มเพื่อนร่วมงานด้วยกันอย่างแยบคายโดยละเอียดถี่ถ้วน^{๘๕} ฉะนั้น ภาวะผู้นำนอกจากจะมีความรู้ความสามารถในด้านการบริหารองค์กรแล้วสิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะต้องคิดไตร่ตรองให้โดยละเอียดคือการวางแผนให้เหมาะสมกับงานโดยถูกที่ถูกทางและถูกกาลเวลา การที่จะใช้จากที่รุนแรงกับผู้ที่อยู่ในองค์กรในขณะที่ผู้ตามปฏิบัติงานไม่ได้ตามความต้องการนั้นผู้นำจะต้องมีความใจเย็นและสามารถมองได้ด้วยว่าถูกต้องตามกาลเวลาหรือไม่ต้องศึกษาอุปนิสัยของผู้ตามด้วยว่าในขณะนั้นมีอารมณ์ฉุนเฉียวหรือไม่สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่สร้างภาวะจิตใจของตนเองให้เหนือกว่าผู้ตามไม่อย่างนั้นจะทำให้เกิดผลเสียกันทั้งสองฝ่าย^{๘๖}

^{๘๑}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๒}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๓}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๔}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๕}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แต่งสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๖}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธิวิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

กล่าวได้ว่า ผู้นำจะต้องดูเวลาอาการของผู้ตามโดยละเอียดรอบคอบมีความรอบรู้ในเรื่องของการจัดการบริหารในด้านทรัพยากรต่างๆ เพราะการพัฒนาเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารองค์กรแล้ว จะต้องมีความรู้ในด้านทรัพยากรว่าจะมีการบริหารให้ได้ตามความต้องการของเวลาที่กำหนดได้อย่างมีประสิทธิภาพมีเพียงพอไหม ต้องใช้บุคคลกี่คนเข้ามาดูแลควบคุมและต้องใช้วัสดุอุปกรณ์มากน้อยแค่ไหนรวมไปถึงต้องมีผู้บริหารจัดการที่มีความเชี่ยวชาญก็คน เช่นการจัดสร้างอาคารต่าง ๆ ซึ่งต้องใช้งบประมาณค่อนข้างมากแต่ต้องคำนึงถึงกรอบระยะเวลาที่แน่ชัดในการสร้างให้แล้วเสร็จตามเวลาที่กำหนด ศึกษาที่ไปที่มาขององค์กรผู้รับเหมาว่ามีความมั่นคงมากน้อยแค่ไหนความน่าเชื่อถือของสังคมที่ให้ไว้เป็นอย่างไรเมื่อจ้างเข้ามาทำงานแล้วบริษัทดังกล่าวสามารถก่อสร้างอาคารได้ตามระยะเวลาที่กำหนดหรือไม่ สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีวิธีการจัดการความคิดได้เฉพาะตัวถือว่าเป็นปัจจัยหลายๆ ด้านที่มีความสำคัญอย่างมากในเรื่องของกรอบระยะเวลาที่กำหนดไว้แต่ยังมีอีกหลายๆ อย่างที่ผู้นำยังต้องศึกษาเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ถึงแม้ว่าผู้นำจะมีความรู้ความสามารถเป็นพื้นฐานก็จริงรวมไปถึงการจัดการบริหารเวลาได้พอเหมาะพอควรแล้วก็ตามสิ่งที่ผู้นำจะต้องมีในคุณลักษณะของผู้นำเองคือความมีมาตรฐานเป็นของตนเอง กล่าวคือ ผู้นำจะต้องมีความยืดหยุ่นมีไหวพริบปฏิภาณการเจรจาต่อรองและวาทศิลป์อันไพเราะเสนอแนะความรับผิดชอบความอ่อนน้อมถ่อมตนและความซื่อสัตย์ผู้นำจะต้องมีการสะสมโดยการฝึกหรือศึกษาหาความรู้จากบุคคลตัวอย่างที่มีความประสบความสำเร็จในการเป็นผู้นำที่ทรงคุณค่าแล้วนำมาปรับใช้กับตนเองให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้และต้องทำตามกาลเวลาที่เหมาะสม

๖) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนด้านปรีชาญาณ

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีปรีชาญาณ คือ การพัฒนาผู้นำเทศบาลให้รู้จักการองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด^{๘๗} ซึ่งผู้นำขององค์กรที่ได้รับเลื่อนขั้นจากบุคคลที่อยู่กับองค์กรมายาวนานโดยให้เลื่อนขั้นที่สูงขึ้น และผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายนอกเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ ต้องมีการปรับตัวเข้ากับองค์กร^{๘๘} โดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับบุคลากรภายในองค์กรซึ่งแรกๆ จะเป็นการช่วงปรับตัวที่ค่อนข้างยากพอสมควรเนื่องด้วยตนเองเป็นบุคคลที่เข้ามาใหม่จึงต้องเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรให้มาก^{๘๙} ต้องศึกษาประวัติความเป็นมาขององค์กรด้วยรวมไปถึงกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรตลอดจนนโยบายขององค์กรสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้^{๙๐} ผู้นำจะต้องรู้ให้โดยละเอียดรอบคอบและนำมาปรับให้เข้ากับองค์กรให้ได้อย่างรวดเร็วที่สุดผู้นำที่อยู่กับองค์กรมายาวนานส่วนใหญ่คงไม่ต้องปรับตัวมากนักเนื่องด้วยพื้นฐานมีความเข้าใจในลักษณะทิศทางขององค์กรที่อยู่แล้วสิ่งที่จะปรับก็คือทัศนคติกับตำแหน่งที่ได้รับการแต่งตั้งเนื่องด้วยมีผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้สูงขึ้นที่ผ่าน ๆ มาพื้นฐาน

^{๘๗}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๘}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๘๙}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๐}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

นั้นมาจากที่ใดจึงทำให้บุคคลที่เป็นผู้นำนั้นมีความกระตือรือร้นในการใช้อำนาจไปในทางที่ผิดส่งผลให้การปฏิบัติงานร่วมกันกับบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาไม่มีความราบรื่นเท่าที่ควรนำมาซึ่งภาพพจน์ขององค์กรถูกมองไปในทางที่เป็นลบ^{๙๑}

ส่วนหนึ่งของผู้นำที่หลงระเริงในเรื่องอำนาจ บางส่วนจะมีผู้นำที่มีความรักความห่วงหาผูกพันขององค์กรโดยจะเคารพรักษาชื่อเสียงขององค์กรไว้อย่างดีเนื่องจากตนเองเป็นบุคคลที่ทำงานมานานกับองค์กรจึงมีความผูกพันในองค์กร และไม่กลัวที่จะสร้างความเสียหายให้แก่องค์กร^{๙๒} มีแต่ความรักที่จะมอบให้กับองค์กรและพร้อมที่จะก้าวไปพร้อมกันกับบุคลากรที่เคยร่วมกันต่อสู้มา สิ่งเหล่านี้เป็นการดีสำหรับผู้นำที่มีความสำนึกที่ดีต่อองค์กร เมื่อผู้นำองค์กรได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาใหม่จึงจำเป็นอย่างมากที่จะต้องเรียนรู้ในเรื่องของการบริหารงานโดยอย่างละเอียดถี่ถ้วน^{๙๓} โดยเฉพาะการจัดการกับตนเองให้เป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือมีความเกรงอกเกรงใจต่อบุคลากรที่อยู่ภายใต้การปกครองของตนโดยจะต้องรู้จักการวางตัวให้เหมาะสมในสถานที่ต่าง ๆ จะต้องศึกษาลักษณะนิสัยของผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองของตนให้เกิดความเห็นเด่นชัดว่าบุคคลใดมีลักษณะนิสัยเป็นเช่นไรสิ่งเหล่านี้จะต้องมองให้ลึกซึ้ง^{๙๔} ที่สำคัญต้องศึกษาเกี่ยวกับองค์กรของตนว่ามีความเป็นไปได้มากน้อยแค่ไหนหากจะมีการพัฒนาไปในทางที่ดีสูงขึ้นมีคุณภาพในการบริหารจัดการให้มากกว่าเดิมเท่าที่เป็นอยู่มีทั้งระดับครอบครัวหมู่บ้านชุมชนตำบลอำเภอจังหวัดรวมไปถึงระดับประเทศชาติและทางศาสนาต่าง ๆ^{๙๕}

นอกจากนั้นยังมีผู้นำในระดับบริษัทห้างร้านองค์กรต่างๆ ฯลฯ ซึ่งผู้นำเหล่านี้ล้วนมีพื้นฐานความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันออกไปและความถนัดความเชี่ยวชาญก็ต่างกันด้วย การที่ผู้นำมีความรู้ความสามารถที่แตกต่างกันนั้นก็ขึ้นอยู่กับประสบการณ์และความรู้ของแต่ละบุคคลบางท่านไม่มีโอกาสได้เล่าเรียนศึกษาหาความรู้ที่สูง ๆ ขึ้นไป^{๙๖} แต่บางท่านมีโอกาสเป็นถึงระดับผู้นำประเทศ ซึ่งเหล่านี้ล้วนแสดงให้เห็นถึงความเป็นผู้นำที่มีความแตกต่างกันออกไปในลักษณะของผู้นำในแต่ละบุคคล ดังนั้นการที่จะเป็นผู้นำได้นั้น^{๙๗}ไม่ว่าจะในระดับที่ต่ำหรือที่สูงสิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีเป็นพื้นฐานก็คือองค์ความรู้ในการจัดการกับองค์กรของตนต้องรู้ถึงทิศทางความต้องการขององค์กรที่ตนได้ปฏิบัติงานอยู่ว่ามีความต้องการแบบไหนลักษณะใดแล้วเราจะปฏิบัติงานได้ตามวัตถุประสงค์ของ

^{๙๑}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๒}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๓}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๔}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๕}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๙๖}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๗}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

องค์กรที่ตั้งไว้หรือไม่บางท่านมีความรู้มากแต่ไม่สามารถนำความรู้ที่มีอยู่มาปรับใช้กับองค์กรของตนได้ เพราะผู้นำบางท่านยังไม่มีรู้ถึงบริบทขององค์กรว่ามีการกำหนดทิศทางไปในลักษณะไหน^{๙๘}

ฉะนั้น ผู้นำต้องมีความเข้าใจทิศทางขององค์กรเป็นหลักก่อนจึงจะสามารถพัฒนาตามที่ตนเองกำหนดได้องค์กรทุก ๆ องค์กรล้วนมีผู้บริหารประจำตำแหน่งที่มีความรู้ความสามารถเป็นที่รู้จักกันโดยภาพรวมอยู่แล้วการจะพัฒนาให้ผู้นำไปในทิศทางที่ต้องการตามองค์กรปรารถนานั้นสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้เป็นภาระคาดหวังของบุคคลที่อยู่ในองค์กรอยู่แล้ว^{๙๙} จึงจำเป็นทั้งสองฝ่ายที่จะต้องมีการปรับตัวเข้าหากันโดยอาศัยหลักกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นพื้นฐานเป็นตัวกำหนดในการปฏิบัติงานร่วมกันเพื่อที่จะให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กรและมีการวางแผนอย่างละเอียดเกี่ยวกับการพัฒนาองค์กรให้เป็นองค์แห่งการทำงานที่มีความพร้อมที่จะให้บริการต่าง ๆ แก่บุคคลที่มารับบริการ^{๑๐๐}ผู้นำจะต้องรู้อีกด้วยว่าสิ่งที่ปฏิบัติไปตามนโยบายนั้นเกิดความพึงพอใจแก่ผู้มารับบริการมากน้อยแค่ไหนโดยมีการประเมินทุกครั้งจะประเมินแบบไหนใช้ระยะเวลาประมาณเท่าไรสิ่งเหล่านี้ผู้นำต้องสามารถจัดการบริหารได้โดยไม่ขาดตกบกพร่องการทำงานในรูปแบบขององค์กรจะมีความสลับซับซ้อนค่อนข้างมาก^{๑๐๑}ซึ่งหากองค์กรใดขาดผู้มีความเชี่ยวชาญในสายงานแล้วการทำงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้อาจจะไม่สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ก็ได้และหากองค์กรยังแน่นิ่งที่จะปรับปรุงให้เกิดการพัฒนาได้ทันตามเวลาที่ต้องการนั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องมีการสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านการที่จะได้ทรัพยากรบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านนั้นคงเป็นการยากนักเพราะส่วนใหญ่แล้วบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านจะมีงานประจำทำอยู่แล้วจึงเป็นการยากที่จะหาบุคคลประเภทแบบนี้ได้^{๑๐๒}

นอกจากนั้นถ้าจะเป็นบุคคลที่ยังลงเหลือในตลาดแรงงานที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านส่วนใหญ่บุคคลเหล่านี้จะมององค์กรที่มีขนาดใหญ่มีผลตอบแทนค่อนข้างสูงมีสวัสดิการที่ครอบคลุม^{๑๐๓} ดังนั้นผู้นำองค์กรหรือฝ่ายบุคคลต้องมีการหารือร่วมกันในการสรรหาบุคคลที่องค์กรมีความปรารถนาต้องการมาร่วมงานกับองค์กรของตนจึงจำเป็นอย่างมากที่ผู้นำจะต้องรู้จักองค์กรของตนว่ามีความเทียบเท่าสู้กับสถานะการแข่งขันกับองค์กรอื่นได้หรือไม่^{๑๐๔}ต้องรู้จักชุมชนของตนเองว่าการประกอบอาชีพอะไรเป็นส่วนใหญ่และชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในชุมชนมีการศึกษาในระดับไหน

^{๙๘}สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อธิการบดีเทศบาลเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๙๙}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๐}สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๑}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๒}สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๓}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบัวชุม จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๔}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

วัฒนธรรมส่วนใหญ่เป็นยังงิชาวบ้านในชุมชนให้ความสนใจในทางการเมืองโดยระบอบประชาธิปไตย มากน้อยแค่ไหน^{๑๐๕}มีความสนใจในตัวผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคลิกยังงิและถ้าจะให้พัฒนาชุมชนส่วนใหญ่ชาวบ้านต้องการให้พัฒนาในด้านใดบุคคลที่เป็นผู้นำนอกจากจะรู้ในระบบขององค์กรของตนเองแล้วยังต้องพึงศึกษาว่าชุมชนของตนเองมีความต้องการให้พัฒนาอะไรถ้าพัฒนาไปแล้วจะเกิดผลดี มากน้อยแค่ไหนและให้ประโยชน์ที่ยั่งยืนหรือไม่สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้^{๑๐๖}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องรู้และสามารถนำไปพิจารณาหาข้อตกลงร่วมกัน ภายในองค์กรของตนและต้องสร้างความน่าเชื่อถือให้กับองค์กรโดยการจัดกิจกรรมต่างๆเช่นการจัด การฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆที่มีความแปลกใหม่โดยการจัดแต่ละครั้งให้มองเห็นถึงการตอบรับผู้ มาเข้าร่วมรับการฝึกอบรมว่ามีความตื่นเต้นมากน้อยเพียงใดและเสียงตอบรับมีความต้องการอยาก ให้มีการพัฒนาการจัดการฝึกอบรมในลักษณะอย่างนี้เพิ่มอีกไหมผู้นำต้องจัดให้มีการประเมินทุกครั้งแล้ว นำมาปรับปรุงแก้ไขจากข้อเสนอแนะเพื่อเป็นการในการพัฒนาต่อไปและการจัดกิจกรรมทุกครั้ง บริการอำนวยความสะดวกให้กับผู้เข้ารับฟังในการฝึกอบรมแบบเป็นกันเองเพื่อสร้างความคุ้นเคยให้กับ องค์กรและการพัฒนาผู้นำทางการเมืองให้รู้จักกับองค์กรให้มีความสนิทมักคุ้นและเข้าถึงโดย ปราศจากอคติใดๆมาขวางกั้น จึงจำเป็นอย่างยิ่งยวดที่ผู้นำจะต้องมีการมองแบบมองการณ์ไกลโดย อาศัยหลักปัจจัยที่มีอยู่รอบข้างมาเป็นตัวคอยสนับสนุน โดยเฉพาะบุคคลที่อยู่ใกล้ชิดในองค์กร เดียวกันที่มีการทำงานต่างระดับกันผู้นำบางครั้งต้องลดตัวเองลงมาสืบหาข้อมูลจากเบื้องล่างเพื่อนำไป เป็นแนวทางในการพัฒนาต่อองค์กรต่อไปรู้จักเรียนรู้ความสุขและความทุกข์ไปพร้อมๆกันหากวันไหน ตระก้าลำบากต้องมีความอดทนหากวันใดสมหวังก็ควรทำตนให้ว่างเฉยให้คิดอยู่ตลอดเวลาว่าโชคกับ เคราะห์มันเป็นเรื่องที่คู่กัน ฉะนั้นแล้วก็ควรไม่ต้องไปยึดติดกับยศถาบรรดาศักดิ์ให้มากนัก ควรมองถึง เรื่องอนาคตในการที่จะปรับปรุงเปลี่ยนแปลงแก้ไขและพัฒนาองค์กรของตนไปในทิศทางใดเพื่อให้ สอดรับกับความต้องการของสังคม

๗) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนด้านปุคคลิณฤตา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีปุคคลิณฤตา คือ การพัฒนาผู้นำเทศบาลให้รู้จักเลือกคบคน^{๑๐๗} เพราะการที่ผู้นำนอกจากจะมีความรู้พื้นฐานในการบริหารแล้วสิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะต้องมีเป็นองค์ประกอบ เพิ่มเติม คือ การเลือกคบบุคคลที่เป็นกัลยาณมิตร^{๑๐๘}ต้องหลีกเลี่ยงให้ไกลกับบุคคลที่เป็นคนพาล เพราะเมื่อรู้จักคบคนที่เป็นกัลยาณมิตรแล้วสิ่งที่ผู้นำจะได้รับกลับคืนมามีแต่สิ่งที่เป็นมงคล กล่าวคือ เพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรนั้นจะคอยแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานหรือสิ่งที่ดีงามให้

^{๑๐๕}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๑๐๖}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๗}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๐๘}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

นำไปประพาดปฏิบัติ^{๑๐๙} ถ้าสิ่งไหนที่เป็นโทษเพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรจะคอยห้ามและดักเตือนส่วนที่เป็นประโยชน์จะคอยแนะนำและส่งเสริมการสนับสนุนให้กระทำ^{๑๑๐} และเพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรจะเป็นบุคคลที่คอยอุปการะจัดการให้กับสิ่งที่ผู้นำไม่สามารถกระทำได้ในยามที่ตกทุกข์ได้ยากเพื่อนกัลยาณมิตรก็จะร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วยความยินดีและนอกจากนั้นบุคคลที่เป็นกัลยาณมิตรยังมีความรักความเอ็นดูด้วยความบริสุทธิ์ใจ ^{๑๑๑}

ภาวะผู้นำของเทศบาลจะเลือกคบคนนั้นให้เลือกเฉพาะบุคคลที่เป็นกัลยาณมิตรบางครั้งการทำงานจะต้องเจอปัญหาอุปสรรคค่อนข้างเยอะ^{๑๑๒} นอกจากจะมีปัญหาเรื่องการทำงานแล้วสิ่งหนึ่งที่จะต้องพบเจอคือเพื่อนร่วมงานมีทั้งดีและไม่ดี มีทั้งอัจฉริยะและริษยา^{๑๑๓} ซึ่งสิ่งเหล่านี้เป็นของกลุ่มมนุษย์อยู่แล้วตราบดีที่ยังไม่สิ้นอาสวะกิเลสจึงไม่แปลกที่การทำงานในทุกองค์กรจะต้องมีบุคคลประเภทเหล่านี้ โดยเฉพาะผู้นำที่มีการเลื่อนตำแหน่งที่สูงขึ้นจำเป็นอย่างมากที่จะต้องมีความรู้เป็นพื้นฐานในการปฏิบัติงาน^{๑๑๔} เพราะหากไม่มีความรู้ในการปฏิบัติงานแล้วโดยอาศัยบุคคลอื่นคอยช่วยเหลือมาโดยตลอดจึงน่าเป็นห่วงอย่างมากที่จะโดนสกัดกั้นไม่ให้ขึ้นสู่ตำแหน่งงานที่สูงขึ้นไปอีกระดับหนึ่งแต่ก็ต้องยอมรับตนเอง^{๑๑๕} ผู้นำไม่ว่าจะระดับไหนการทำงานจะสูงหรือต่ำผู้นำจะต้องสร้างความมีไมตรีต่อเพื่อนร่วมงานทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน และอาศัยหลักการทำงานร่วมกันของบุคลากรหลายฝ่ายมารวมกันจึงไม่ยากนักการที่จะมีการกระทบกระทั่งกันของบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรนั้นจะเกิดขึ้นเพราะต่างคนต่างมีที่มาไม่เหมือนกันบางกลุ่มที่มาจากสถาบันเดียวกันก็จะดีมาก^{๑๑๖} ในการจับกลุ่มกันได้เร็วกว่าบุคคลที่มาจากคนเดียวไม่สามารถจับกลุ่มได้จึงต้องอาศัยความซื่อสัตย์อ่อนน้อมถ่อมตน

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมุนี, เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ นางสาววย โฉ่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

เป็นพื้นฐานในการปรับตัวเข้าหาเพื่อนใหม่ ถึงจะอย่างไรก็ตามนี่เป็นเพียงส่วนหนึ่งในการทำงานภายในองค์กรที่มีทุกแห่งหนในลักษณะแบบนี้^{๑๑๗}

บุคคลที่เป็นผู้นำจะต้องคอยตรวจสอบอยู่ตลอดเวลาว่าบุคลากรที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาของตนเองนั้นมีบุคคลใดบ้างที่มีการทำงานที่ผิดปกติมีความกดดันเกี่ยวกับการทำงาน^{๑๑๘} ซึ่งผู้นำจะต้องศึกษาหาความรู้โดยละเอียดว่าบุคคลเหล่านี้มีปัญหาเรื่องการทำงานหรือไม่เมื่อรู้สาเหตุแล้วควรนำไปปรับแก้ไขโดยเร่งด่วนเพราะถ้าหากล่าช้าอาจส่งผลให้เสียบุคลากรไปก็ได้^{๑๑๙} นอกจากนี้ผู้นำจะต้องรู้จักเลือกคบบุคคลที่เป็นกัลยาณมิตรแล้วผู้นำยังต้องมีการสังเกตการณ์ภายในองค์กรของตนที่มีความละเอียดรอบคอบด้วยว่าบุคคลที่อยู่ภายใต้การปกครองของตนเขาเหล่านั้นมีปัญหาในการทำงานหรือไม่อย่างไร^{๑๒๐} สิ่งนี้ผู้นำจะต้องตระหนักเป็นอันดับแรกและการพัฒนาองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานในทางสร้างสรรค์ก่อนค่อยที่ค่อยอาศัยซึ่งกันและกันโดยอาศัยหลักคุณธรรมจริยธรรมมาเป็นเครื่องกำหนดในการคบหากันเพื่อเป็นบทพิสูจน์ได้ว่าบุคคลใดมีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนในกลุ่มมากน้อยแค่ไหนและบุคคลใดกล้าที่จะทำลายองค์กรของตนเองโดยการประจานในเรื่องความเสียหายต่าง ๆ^{๑๒๑} ที่ทำให้องค์กรถูกมองไปในภาพลบซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำและบุคคลที่อยู่ในองค์กรจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันโดยการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วนำออกมาเป็นนโยบายภายในองค์กรของตนแล้วให้บุคลากรทุกๆตำแหน่งนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล นี่เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่องค์กรจะต้องมีการทำงานร่วมกันของบุคคลที่อยู่ในองค์กร^{๑๒๒}

ดังนั้น บุคลากรที่อยู่ในองค์กรรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกันแล้วก็สามารถนำไปประพฤติปฏิบัติได้ แต่ถ้าบุคลากรท่านใดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ผู้นำควรนำนโยบายกลับมาคิดพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามนโยบายนั้นเขาติดขัดตรงไหนมีปัญหาอะไรหรือเปล่าเป็นเพราะวัฒนธรรมไม่ตรงกันหรือไม่^{๑๒๓} ถ้านำนโยบายมาคิดพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วบุคลากรท่านอื่นๆ ที่มีโครงสร้างการดำเนินชีวิตคล้ายกับบุคลากรดังกล่าวที่มีปัญหาสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้ ก็

^{๑๑๗}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๘}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๑๙}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงขัง จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๐}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๑}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๒}สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๓}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

แปลว่าบุคลากรคนดังกล่าวเป็นบุคคลที่คอยจะก่อความไม่สงบภายในองค์กร^{๑๒๔} ผู้นำจะต้องเข้ามาจัดการโดยด่วนเพราะปล่อยไว้นานอาจเป็นผลเสียต่อองค์กรโดยภาพรวมได้^{๑๒๕} ซึ่งผู้บริหารจะต้องใช้หลักธรรมในการปฏิบัติต่อเพื่อนร่วมงานโดยใช้หลักหลักสัมมาทิฐิ เห็นถูกต้อง เห็นตรง เห็นชอบ และหลักสัมมาสังกัปปะ ความดำริที่ถูกต้อง ดำริเพื่อถูกต้อง ดำริเพื่อความเห็นตรง ดำริเพื่อความเห็นชอบ เรื่องดังกล่าวที่เกิดขึ้นผู้นำควรจะเลือกคนส่วนมากหรือภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอันดับแรกแต่ก็ให้โอกาสสำหรับบุคคลส่วนน้อยได้แก้ไขปรับปรุงตนเองโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจนแน่นอนเพื่อเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กรของตนและก็สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่มีการกำหนดร่วมกันของบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรร่วมกัน^{๑๒๖}

กล่าวได้ว่า หลักสัปปริสธรรมที่จะให้เกิดความยึดมั่นในคุณธรรม และจริยธรรม เกิดขึ้นจะต้องเป็นการปฏิบัติตามหลักธรรมคำสอนที่ชนิดที่เรียกว่า ความรอบรู้ใน ๓ ลักษณะ ได้แก่ ความรอบรู้ในการปฏิบัติตน ความรอบรู้ในการปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน และความรอบรู้ในการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความถูกต้อง ซึ่งมีหลักธรรมอีก ๒ ประการที่จะเข้ามาเป็นตัวชี้วัดถึงปัญหาที่จะนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อผู้บริหารและองค์กร คือ หลักสัมมาทิฐิ เห็นถูกต้อง เห็นตรง เห็นชอบ และหลักสัมมาสังกัปปะ ความดำริที่ถูกต้อง ดำริเพื่อถูกต้อง ดำริเพื่อความเห็นตรง ดำริเพื่อความเห็นชอบ และสามารถตอบสนองต่อความต้องการทั่วทั้งองค์กรและบุคลากรในพื้นที่ปฏิบัติงานของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ว่าสามารถจะกำหนดความรู้ดี รู้ชั่ว รู้ผิด รู้ถูก รู้ควร รู้ไม่ควร รู้ประโยชน์ ไม่ใช่ประโยชน์เป็นต้น จนสามารถมีความเข้าใจในกระบวนการทำงาน และการปฏิบัติไม่ผิดข้อบังคับ ไม่ผิดกฎหมาย ไม่ผิดกฎหมายของทางราชการและไม่ผิดจรรยาบรรณของความเป็นผู้บริหารของรัฐที่ดี

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองตนเชิงพุทธ

จุดอ่อน

๑. การพัฒนาภาวะความเป็นผู้นำ ผู้บริหารท้องถิ่นบางคนขาดภาวะความเป็นผู้นำ ซึ่งไม่กล้าคิด ไม่กล้าตัดสินใจมักโลเลไม่มีความมั่นใจในตนเอง การตัดสินใจไม่เด็ดขาดส่งผลให้การปฏิบัติงานภายในองค์กรไม่บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ขาดประสิทธิภาพในการประสานงาน^{๑๒๗}

^{๑๒๔}สัมภาษณ์ นายสนนันทน์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๕}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๖}สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญญารโ, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๗}สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

๒. ภาวะผู้นำของผู้บริหารบางท่านยังขาดวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่ดี ทำให้การขับเคลื่อนองค์กรหรือหน่วยงานในท้องถิ่นไม่บรรลุผลเท่าที่ควรไม่มีความคล่องตัวในการบริหาร ผู้นำบางคนมีอายุมาก ขาดความคล่องตัวในการทำงาน และการบริหารจัดการ^{๑๒๘}

๓. ผู้นำบางท่านขาดการเรียนรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่ทันสมัย ยังมีปัญหาด้านคุณวุฒิ และวิสัยทัศน์ยังไม่เหมาะสมเพียงพอขาดทักษะเรื่องของภาษาทำให้การสื่อสารระหว่างผู้นำกับประชาชนไม่ไปในทิศทางเดียวกัน^{๑๒๙}

๔. ผู้นำบางท่านมีความคิดที่ตึงจนเกินไป และขาดไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าบางครั้งไม่มีความยุติธรรม และขาดความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและองค์กร^{๑๓๐}

๕. ผู้นำบางท่านขาดการตัดสินใจที่เด็ดขาด และขาดการคาดคะเนล่วงหน้าโดยมีความเชื่อในระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรมยึดอารมณ์ตนเองเป็นใหญ่^{๑๓๑}

๖. และผู้นำบางท่านไม่มีความมุ่งมั่นที่จริงจังปฏิบัติงานยังมีความหวั่นไหว ชอบผูกมิตรกับคนแต่ไม่ชอบคบใครจริงจังเชื่อว่าตนเองถูกเสมอโดยไม่ยอมรับฟังเหตุผลรอบข้างและชอบแสดงความสดใสร่าเริงทั้งที่ในใจรู้สึกโดดเดี่ยว^{๑๓๒}

๗. ผู้นำหลายท่านมักจะมีปัญหาด้านสุขภาพไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงานบางครั้งยังยึดติดในตำแหน่งหน้าที่จึงทำให้การปฏิบัติงานกับด้านสุขภาพไม่มีความสอดคล้องกันส่งผลให้งานที่ออกมาไม่มีคุณภาพพออาจทำให้เสียระบบการปกครองได้^{๑๓๓}

๘. ผู้นำบางท่านจะไม่มีความรู้ต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติไม่มีพื้นฐานการแสวงหาการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆด้วยตนเองขาดความเชื่อมั่นในการวางนโยบายที่ชัดเจนส่งผลให้บุคลากรไม่มีความกระฉับกระเฉงในการปฏิบัติงาน^{๑๓๔}

๙. การแสวงหาผลประโยชน์มากเกินไปจนลืมนึกถึงงานที่ได้รับมอบหมายจากเบื้องบนส่งผลให้เกิดความล่าช้าในการปฏิบัติงานและอาจทำให้การประสานงานภายในองค์กรขาดความสามัคคี^{๑๓๕}

^{๑๒๘}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์พิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๒๙}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อ.บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๐}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๑}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๒}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๓}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๑๓๔}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

๑๐. ผู้นำบางท่านยังไม่มีความพร้อมในภาวะความเป็นผู้นำเพราะอาจขาดประสบการณ์และไม่มีการเตรียมตัวหรือการวางแผนล่วงหน้า^{๑๓๖}

๑๑. ขาดความเสียสละในการปฏิบัติงานและไม่เปิดใจรับเครื่องมือสื่อสารที่ทันสมัยทำให้ตนเองไม่กล้าที่จะแสดงออก^{๑๓๗}

จุดแข็ง

๑. ผู้นำบางท่านมีประสบการณ์ในการมองคน การใช้คน และบางท่านก็มีประสบการณ์ในด้านการบริหารมาก่อนมีความแน่วแน่ในการปฏิบัติงานจริงจังกับงานที่ได้รับมอบหมายเพราะมีความเชื่อมั่นใจสูงในการปฏิบัติงาน^{๑๓๘}

๒. ผู้นำบางท่านมีการวางตัวไว้ดี มีบุคลิกน่าเชื่อถือมีสัจจะวาจาที่น่าเคารพเชื่อถือได้ และมีไหวพริบปฏิภาณในการติดต่อเจรจาต่อรองในการบริหารงานที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร^{๑๓๙}

๓. ผู้นำบางท่านมีวาทศิลป์พูดจาน่าเกรงขามเชื่อมั่นในตนเองสูงไม่พูดกระทบฝ่ายตรงข้ามจนเกิดความน้อยเนื้อต่ำใจให้เกียรติเพื่อนฝูงรับฟังเสียงส่วนมากเคารพการตัดสินใจเสียงส่วนน้อยมีความอบอุ่นถ่อมตน และการเคารพผู้อาวุโส^{๑๔๐}

๔. ผู้นำส่วนมากมีความเข้มแข็ง แม้จะเป็นคนอ่อนไหวง่าย หลายท่านก็มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความโอ้อ้อมอารีมีความซื่อสัตย์ต่อองค์กร และเพื่อนร่วมงาน^{๑๔๑}

๕. ผู้นำบางท่านจะมีความเสียสละ เกลี้ยวงลาต ยุติธรรม เป็นกลาง และมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลเป็นบุคคลที่ตรงต่อเวลายึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นที่ตั้ง^{๑๔๒}

๖. ผู้นำบางท่านวางตนเป็นกลางในทางการเมืองมีความรวดเร็วในการตัดสินใจอยู่บนพื้นฐานความถูกต้อง และกล้าเผชิญกับความจริงพร้อมที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่ตลอดเวลา^{๑๔๓}

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๐} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จ.บุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๑} สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๒} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ใสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อ.ปักธงชัย จ.นครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

อุปสรรค

๑. ผู้นำบางท่านยึดมั่นในวาทกรรมบุคคลอื่นทำให้ขาดความมั่นใจในตนเองโดยไม่กล้าตัดสินใจที่เด็ดขาดส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีความราบรื่นเท่าที่ควร^{๑๔๔}

๒. ผู้นำบางท่านถูกโจมตี ใส่ร้ายป้ายสีจากฝ่ายผู้ที่ไม่หวังดีอยู่อย่างต่อเนื่องจึงส่งผลให้การปฏิบัติงานไม่มีความต่อเนื่องมากเท่าที่ควรส่งผลกระทบต่อตนเอง^{๑๔๕}

๓. ผู้นำบางท่านคล้อยตามความคิดเห็นจากภาคีการเมืองชาติทำให้ขาดความเป็นตัวตนของผู้ นำทำให้ขาดความอิสระทางความคิดนำไปสู่การครอบงำประเด็นทางวิสัยทัศน์ และระบบการพัฒนาท้องถิ่น^{๑๔๖}

โอกาส

๑. ผู้นำบางท่านได้เรียนรู้เพิ่มสูงขึ้นเพราะได้รับโอกาสจากองค์กรให้การสนับสนุนทุนการศึกษาและทุนศึกษาดูงานต่าง ๆ อย่างต่อเนื่อง^{๑๔๗}

๒. ผู้นำบางท่านได้ทดสอบเกี่ยวกับงานที่มีความยากง่ายแตกต่างกันไปโดยได้รับการส่งเสริมจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องคอยให้การสนับสนุนอย่างต่อเนื่อง^{๑๔๘}

๓. ผู้นำบางท่านสร้างรายได้ ความน่าเชื่อถือให้กับครอบครัวและได้ศึกษาดูงานต่างประเทศตลอดจนได้ทำงานกับสิ่งที่ตนเองรัก^{๑๔๙}

๔. ผู้นำบางท่านเข้าใจสังคมเพิ่มมากขึ้นและสามารถซักถามข้อสงสัยที่ตนเองยังไม่ชัดเจนในเนื้อหาจากการเรียนรู้ได้เพื่อนำมาพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้าในด้านต่าง ๆ ต่อไป^{๑๕๐}

๕. ผู้นำบางท่านสร้างประสบการณ์ใหม่จากการเรียนรู้ในกลุ่มสังคมเพิ่มมากขึ้นและได้เรียนรู้ภาษาอังกฤษเพิ่มมากขึ้นเพื่อตอบรับความเจริญก้าวหน้าในโลกอนาคตสืบต่อไป^{๑๕๑}

^{๑๔๓}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อ.บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๔}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๕}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๖}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๗}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๔๘}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๑๔๙}สัมภาษณ์ นางสาวราย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อ.นางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๐}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๑}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๖. ผู้นำบางท่านได้รับเข้าการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆเพิ่มมากขึ้นและต้องหาเวลาว่างและกระตือรือร้นในการแสวงหาความรู้ใหม่มีทัศนคติเปิดรับความรู้ใหม่มีใจกว้างขวาง^{๑๕๒}

กล่าวได้ว่า สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองตน ผู้นำบางท่านยังขาดความเป็นตัวตนในการแสดงออกทางวิสัยทัศน์รวมทั้งระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเองยังไม่ได้ได้รับความสนใจมากนักทำให้เห็นอุปสรรคที่ยังคงคล้อยตามภาคการเมืองระดับชาติจึงไม่มีอิสระทางความคิดที่ชัดเจน และการเล่นเกมทางการเมืองระดับท้องถิ่นที่ยังคงมีการใส่ร้ายป้ายสีแทบจะเหมือนกันทุกท้องถิ่นทำให้ผู้นำต้องมีความระวังตนเองอย่างมาก นอกจากนี้ยังพบจุดแข็งในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นที่ยังคงได้รับกระแสนิยมจากภาคประชาชนโดยเฉพาะการวางตนอย่างเสมอต้นเสมอปลายกับประชาชน ผู้นำบางท่านจะมีความเสียสละ เกลี้ยกล่อม ยุติธรรม เป็นกลาง การมีอารมณ์ขัน มีวาทีศิลป์ในการพูด ผู้นำส่วนมากมีความเข้มแข็ง และการวางตนเป็นกลางในทางการเมืองมีความรวดเร็วในการตัดสินใจ นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลจะเป็นการเปิดโอกาสในการพัฒนาตนเองไปสู่ระบบการได้เรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น การได้ทดสอบเกี่ยวกับงาน ความน่าเชื่อถือให้กับครอบครัว ความพยายามเข้าใจสังคมเพิ่มมากขึ้น การสร้างประสบการณ์ใหม่ และการได้รับเข้าการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ ซึ่งทำให้เห็นว่า สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองตนยังมีแนวโน้มไปในลักษณะที่ดีมากกว่าภาพพจน์ที่ไม่ดี แต่ก็ยังคงต้องได้รับการพัฒนา โดยเฉพาะการเป็นแบบอย่างของประชาชนในสังคมนั้นที่จะสามารถยึดถือเป็นแบบ และตัวอย่างที่ดีให้กับสังคมต่อไป

ตารางที่ ๔.๑ : ตารางแสดงวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ		
ลำดับ	วิเคราะห์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ
	จุดอ่อน	๑) ผู้นำบางท่านขาดภาวะความเป็นผู้นำ ๒) ผู้นำบางท่านภาวะผู้นำขาดวิสัยทัศน์ในการวางแผนที่ดี ๓) ผู้นำบางท่านขาดการเรียนรู้เท่าทันเทคโนโลยีที่ทันสมัย ๔) ผู้นำบางท่านการมีภาวะจิตใจที่ตึงจนเกินไป และขาดไหวพริบปฏิภาณในการแก้ปัญหา ๕) ผู้นำบางท่านขาดภาวะการณตัดสินใจที่เด็ดขาด ๖) ผู้นำบางท่านไม่มีความมุ่งมั่นที่จะปฏิบัติงานยังมีความไม่แน่นอน ๗) ผู้นำหลายท่านมักจะมีปัญหาด้านสุขภาพไม่เอื้ออำนวยในการปฏิบัติงาน ๘) ผู้นำบางท่านไม่มีความรู้ต่อลักษณะงานที่ปฏิบัติ

^{๑๕๒}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อ.ปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ		
ลำดับ	วิเคราะห์	กลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ
		๙) ผู้นำบางท่านแสวงหาผลประโยชน์มากเกินไป ๑๐) ผู้นำบางท่านยังไม่มีความพร้อมในความเป็นผู้นำขาดความเสถียร
	จุดแข็ง	๑) ผู้นำบางท่านมีประสบการณ์ในการมองคน การใช้คน ๒) ผู้นำบางท่านมีการวางตัวไว้ดี ๓) ผู้นำบางท่านการมีวาทีศิลป์ในการพูด ๔) ผู้นำบางท่านมีความเข้มแข็ง ๕) ผู้นำบางท่านจะมีความเสถียร ๖) ผู้นำบางท่านการวางตนเป็นกลางในทางการเมือง
	อุปสรรค	๑) ผู้นำบางท่านยึดมั่นในวาทกรรมบุคคลอื่น ๒) ผู้นำบางท่านถูกโจมตี ใส่ร้ายป้ายสีจากฝ่ายผู้ไม่หวังดี ๓) ผู้นำบางท่านคล้อยตามความคิดเห็นจากนักการเมือง
	โอกาส	๑. ผู้นำบางท่านได้เรียนรู้เพิ่มสูงขึ้น ๒. ผู้นำบางท่านได้ทดสอบเกี่ยวกับงานที่มีความยากง่าย ๓. ผู้นำบางท่านสร้างรายได้ และความน่าเชื่อถือให้กับครอบครัว ๔. ผู้นำบางท่านเข้าใจสังคมเพิ่มมากขึ้น ๕. ผู้นำบางท่านได้สร้างประสบการณ์ใหม่ ๖. ผู้นำบางท่านได้รับเข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรต่างๆ

ตารางที่ ๔.๒ ตารางแสดงเป้าประสงค์หลัก และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนากภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ

เป้าประสงค์หลัก และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ	
เป้าประสงค์หลัก	แนวทาง/กิจกรรมการพัฒนา
การครองตนด้านธัมมัญญตา	๑) แผนส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการรู้หลักการบริหาร และกฎเกณฑ์การปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำเทศบาล ๒) โครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพเพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดี
การครองตนด้านอัตถัญญตา	๑) แผนการพัฒनावิสัยทัศน์ และนโยบายอย่างสร้างสรรค์ หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ ๒) โครงการพัฒนาอุดมการณ์ และจิตวิญญาณทางการบริหารที่มุ่งเป้าหมายร่วมกัน

เป้าประสงค์หลัก และแนวทาง/กิจกรรมกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ	
เป้าประสงค์หลัก	แนวทาง/กิจกรรมการพัฒนา
การครองตนด้านอัตตัญญูตา	๑) โครงการประเมินผลในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ๒) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล
การครองตนด้านมัตตัญญูตา	๑) โครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล ๒) การพัฒนาระบบความโปร่งใสทางการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน
การครองตนด้านกาลัญญูตา	๑) การจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำทางการบริหาร ๒) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ของภาวะผู้นำทางการบริหาร
การครองตนด้านปริสัญญูตา	๑) แผนการส่งเสริมการศึกษา ระบบการเรียนรู้ชุมชนด้วยตนเอง ๒) แผนการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมทางการบริหารเทศบาล
การครองตนด้านปุคคัลปโรปรัญญูตา	๑) โครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาล ๒) โครงการพัฒนาคุณลักษณะบุคลิกสำหรับผู้บริหารเทศบาล

ตารางที่ ๔.๓ ตารางสรุปความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองตน	จำนวน	
	ความถี่	รูป/คนที่
การครองตนด้านธัมมัญญูตา	๑๘	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒.
การครองตนด้านอัตตัญญูตา	๑๖	๑, ๒, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๖, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๒.
การครองตนด้านอัตตัญญูตา	๑๑	๑, ๘, ๑๐, ๑๒, ๑๓, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๓.
การครองตนด้านมัตตัญญูตา	๑๐	๒, ๓, ๔, ๕, ๗, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๑, ๒๒.
การครองตนด้านกาลัญญูตา	๒๐	๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองตนด้านปริสัญญูตา	๑๕	๑, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ของผู้บริหารตามหลักการ ครองตน	จำนวน	
	ความถี่	รูป/คนที่
การครองด้านบุคคล โรปรัญญา	๑๙	๑, ๒, ๓, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๘, ๑๙.

๔.๒ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ

การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลในการบริหารคน และบริหารเพื่อนร่วมงาน ซึ่งเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะมองถึงทักษะและความชำนาญเกี่ยวกับการปฏิบัติงานในฐานะผู้บริหารจะต้องรู้ว่าบุคลากรใดมีความรู้ มีความเก่งมีความถนัดมีความสามารถที่สำคัญจะต้องรู้ว่าอุปนิสัยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างไร มีวัฒนธรรมความเชื่อ ทักษะคติ ค่านิยมอย่างไร เมื่อผู้บริหารทราบข้อมูลพื้นฐานเหล่านี้ก็จะสามารถจัดคนให้ถูกกับงาน หรือ จัดงานให้มีความเหมาะสมกับบุคลากรนั้นๆ เพราะบุคลากรจะมีความสามารถที่แตกต่างกันซึ่งผู้บริหารจะต้องวัดกันจากคุณภาพหรือประสิทธิภาพของผลงานที่ปรากฏสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องเรียนรู้ละมีความรอบรู้ใน ๒ ทาง ได้แก่ รอบรู้ในความเป็นเพื่อนร่วมงาน ซึ่งหมายความว่า การปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นความเข้าใจระหว่างกันและความสัมพันธ์ในระดับความหวังดีต่อเพื่อนร่วมงานอย่างน้อยต้องมองถึงความเสียสละต่อการไม่ทำร้ายจิตใจการมีเห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนและการไม่ทำตัวอวดรวยหรือเหยียดหยามเพื่อนร่วมงานอย่างเด็ดขาด และความรอบรู้ในความเป็นผู้บังคับบัญชาซึ่งเห็นได้ว่าอัตลักษณ์ของผู้นำการบริหารองค์กรย่อมบ่งบอกแนวทางการทำงานของบุคลากรภายในทั้งหมดหากบุคคลไม่ชอบต่อคำสั่งของผู้บังคับบัญชา ก็ไม่สมควรแสดงออกต่อหน้าต่อตาเพราะจะให้เกิดความเดือนร้อนได้ ดังนั้น ความรอบรู้ในอุปนิสัยของผู้บริหารจึงเป็นสิ่งที่ควรระมัดระวังอย่างมากเพราะนำผลดีผลเสียมาสู่คนได้

๑) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนด้านธัมมัญญา

การพัฒนาภาวะผู้นำในการครองคนด้านธัมมัญญา คือ รู้จักเหตุ^{๑๕๓} รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล^{๑๕๔} เช่น เห็นเหตุการณ์อะไรก็ตามแต่ก็จะรู้ได้ว่าเกิดจากเหตุอะไร เช่น ทำอะไรผิดจึงตก สาเหตุมาจากอะไร และผลจะเป็นอย่างไร^{๑๕๕} รู้ว่าจะต้องกระทำเหตุแบบนี้ จึงจะให้เกิดผลที่ต้องการนั้นๆ เป็นต้นผู้นำต้องไม่ทำผิดต้องรู้เหตุ และผล ต้องอบรมหาแนวทางในการพัฒนาความคิดเพื่อปรับแผนให้ไปในแนวทางเดียวกันคืออบรมบุคลากรให้รู้จักนโยบายหลักของโครงการต่างๆ ทรัพยากรมีมาก คือ คน เงิน วัสดุอุปกรณ์

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ พระกิตติรามมุนี, เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

และการจัดการ^{๑๕๖} องค์การรับผิดชอบในการจัดหาทรัพยากรต้องจัดหาทรัพยากรได้ตามเป้าหมาย มีบัญชีรายรับรายจ่าย มีผลกำไรอย่างชัดเจนผู้นำต้องรู้ถึงหลักการทำงานที่มีปัจจัยหลายด้านไม่ว่าจะเป็นผู้นำของชุมชนโรงเรียนรวมไปถึงผู้นำทางศาสนา รู้เหตุ และต้องจัดการกับปัญหาได้ว่าเหตุเกิดขึ้นได้อย่างไร^{๑๕๗} รวมทั้งระบบการตัดสินใจในเหตุนั้นต้องด้วยว่าสาเหตุมาจากไหนเพื่อที่จะให้ประชาชนมีความพึงพอใจในการตัดสินใจปัญหาที่เกิดขึ้นผู้นำจะต้องมีองค์ความรู้ในหลักการและเหตุผลในการพัฒนาองค์กรและพัฒนาบุคลากรที่อยู่ในการดูแลของตน^{๑๕๘} เมื่อมีเหตุพิพาทขึ้นต้องรู้จักระงับเหตุให้ความเท่าเทียมกันมีความเสมอภาคเพื่อไม่ให้กระทบกับงานที่ตั้งไว้และผลที่ชัดเจนเพื่อให้เกิดความพึงพอใจทั้งสองฝ่ายผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มีภาวะรู้จักเหตุ^{๑๕๙}

การจัดอบรมเกี่ยวกับหลักสูตรที่ยังไม่มีการพัฒนามีการจัดการศึกษาดูงานต่างประเทศที่ดี^{๑๖๐} มีการเข้ารับฟังธรรมะอยู่บ่อย ๆ^{๑๖๑} ทรัพยากรที่นำมาใช้ต้องประกอบด้วย คน งบประมาณ สถานที่ โดยให้หน่วยงานของรัฐเป็นเจ้าภาพจัดการดูแลผู้นำต้องรู้จักเหตุของชุมชน^{๑๖๒} มีการอบรมส่งเสริมความรู้ในเรื่องการพัฒนาหมู่บ้านให้ส่วนราชการเป็นเจ้าหน้าที่หลักในการพัฒนาด้านการจัดการเกี่ยวกับผู้นำในเรื่องต่าง ๆ^{๑๖๓} เช่น การจัดการเกี่ยวกับการฝึกอบรมให้ผู้นำได้พบปะสังสรรค์กันเพื่อแลกเปลี่ยนทัศนคติซึ่งกันและกันให้ประชาชนมีความรู้ในการครองชีพ^{๑๖๔} จัดตั้งหน่วยครูอาสาพัฒนาชุมชน ผู้นำท้องถิ่น ครูในโรงเรียน ผู้ใหญ่บ้าน จัดหาอุปกรณ์การสอน สถานที่ ทดสอบความรู้

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ พระมหาธนเนตร ปญญารโ, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์พิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ความสามารถจากการดำเนินชีวิตในสังคมเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้หลัก ต้องรู้จักว่าควรบริหารอย่างไร มีอะไรบ้างที่จะต้องกระทำเหตุนั้นอย่างไร ตามหลักการอย่างไร ให้นำไปใช้ในชีวิตประจำวันได้^{๑๖๕}

จึงกล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้ให้เป็นผู้รู้จักเหตุเป็นการยกระดับหลักการปฏิบัติที่ก่อให้เกิดประชาชนเกิดความพอใจในชุมชน รวมไปถึงผู้บริหารในชุมชน ผู้เข้าร่วมจะต้องรู้จักเหตุรู้จักหลัก นำไปใช้ได้รู้ความจริง รู้หลักการ รู้กฎเกณฑ์ ผู้นำจะออกกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติการเพราะให้ทุกคนปฏิบัติตามแผนการพัฒนา บุคลากร สถานที่ราชการผลการกระทำ ทำให้บุคลากรรู้ความจริง รู้หลักการกฎเกณฑ์การที่จะพัฒนาภาวะผู้นำทางการเมืองด้วยหลักสัปปริสธรรมนั้นผู้ที่เป็นผู้นำควรรู้จักเหตุและผลของปัญหานั้น โดยมีเหตุผลที่จะรับฟังทัศนะของคนอื่น ถ้าปัญหาเกิดก็ควรเข้าหลักการ เหตุผลมาแก้ผู้นำจะออกกฎเกณฑ์ในการปฏิบัติการเพราะให้ทุกคนปฏิบัติตามแผนการพัฒนา บุคลากร เจ้าหน้าที่ของรัฐ และผลการกระทำทำให้บุคคลรู้ความจริง รู้หลักการรู้กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน

๒) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนด้านอัตถิยัญตา

การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลให้มีอัตถิยัญตา คือ การพัฒนาให้รู้จักความหมาย^{๑๖๖} รู้ความมุ่งหมาย รู้เป้าหมายในการมอบหมายให้บุคลากร^{๑๖๗} รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ขององค์กร รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำ^{๑๖๘} ซึ่งสามารถก่อให้เกิดประโยชน์เกิดผลได้จริงการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยหลักอัตถิยัญตา จะต้องรู้ซึ่งประโยชน์และโทษของงานหรือโครงการรวมไปถึงนโยบายที่จะทำประโยชน์และความสุขแก่ประชาชนในสังคมในประเทศ^{๑๖๙} เพื่อที่จะพัฒนาให้ประเทศมีความสามัคคี อยู่ดีเป็นสุขตามผลของงานที่ได้มีการปฏิบัติมา^{๑๗๐} ซึ่งภาวะผู้นำจะต้องรู้ความหมายความมุ่งหมาย หลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ที่ตนกระทำว่ามีประโยชน์อะไร ควรจะได้บรรลุถึงผลอะไรที่ให้ มีหน้าที่ตำแหน่งฐานะการงานอย่างไร กำหนดวางกันไว้เพื่ออะไร กิจกรรมที่ตนทำอยู่ขณะนี้เมื่อทำไปแล้วจะเกิดผลอะไรบ้างเป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไร^{๑๗๑}

^{๑๖๕}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๖}สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๗}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๘}สัมภาษณ์ พระมหาธนตร ปญญารโธ, เจ้าคณะตำบลสะแกกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๖๙}สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมุนี, เจ้าคณะอำเภอบึงสามพัน จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๐}สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๑}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีความต่อเนื่องไปให้ตลอดจนถึงขั้นสูงสุด^{๑๗๒} คือ รู้ความหมายธรรมชาติและประโยชน์ที่เป็นจุดหมายแท้จริงของชีวิตผู้นำมีความรอบรู้ในการวางแผน^{๑๗๓} เพื่อให้เกิดผลงานที่ตามมาว่าจะได้รับการตอบรับที่ให้ผลดีหรือผลเสียและต้องมีผู้ให้การสนับสนุนการวางแผนเป็นที่ยอมรับของผลที่ออกมาว่ามีประโยชน์หรือโทษอย่างไร^{๑๗๔} ซึ่งผู้นำจะต้องมองการณ์ไกลให้เห็นเป็นมโนภาพที่คิดว่าตนเองและบุคคลผู้ร่วมงานจะสามารถปฏิบัติไปถึงเป้าหมายที่วางได้และผลนั้นต้องเป็นที่ยอมรับของสังคมและประเทศชาติโดยรวม^{๑๗๕} มีการตั้งมั่นในสติยึดหลักความถูกต้องโดยอาศัยหลักกฎระเบียบข้อบังคับของกฎหมายบ้านเมืองและศีลธรรมอันดี^{๑๗๖} สิ่งเหล่านี้คือหลักการที่จะนำไปสู่ความบรรลุแห่งผลที่ถูกที่ควรที่วางไว้ให้บุคคลได้ประพฤติปฏิบัติไปตามหลักสากลของสังคมประเทศชาติ^{๑๗๗} ซึ่งเจ้าหน้าที่หลักคือผู้รับผิดชอบในงานเป็นแม่แบบในงานสามารถควบคุมการปฏิบัติงานของผู้เข้าร่วมกิจกรรมเพื่อให้เกิดมุมมองที่เป็นผลดีให้แก่สังคมส่วนรวมได้การทำงานจะด้วยหลักการอะไรก็ตามแต่สิ่งหนึ่งที่ผู้นำจะต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาคือผลของการปฏิบัติงานที่ออกมาต้องเกิดประโยชน์ในหลาย ๆ ด้าน ไปในทางที่ดีมากกว่าผลเสีย^{๑๗๘} ที่ให้โทษจึงจะได้ขึ้นชื่อว่าการทำงานตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้จะมีระยะเวลาที่สั้นหรือระยะยาวก็ตามต้องให้คำนึงถึงผลงานที่ออกมาต้องมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพื่อให้เกิดคุณค่าแห่งการพัฒนาสืบต่อไปในอนาคตเป็นผู้ที่มีความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ^{๑๗๙} เพื่อให้เกิดการทำงานที่มีคุณภาพต้องศึกษาวัฒนธรรมประเพณีกฎข้อห้ามของชุมชนระเบียบจารีตประเพณีต่าง ๆ^{๑๘๐} ต้องมีความรอบรู้หัดเป็นบุคคลที่มีความสังเกตการณ์มองมโนภาพให้ชัดเจนรวมไปถึงเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม เศรษฐกิจ และการเมือง ว่ามีความนิ่งหรือไม่เพื่อที่จะมาปรับใช้ให้เกิดผลกับการวางแผนนโยบายในการปฏิบัติงานให้เกิดผลที่คาดหวังตามมา

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ นางสาว โฉมรายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสระแก้วศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ นางสาว โฉมรายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านภักดี, อติตรรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

โดยอาศัยความรู้พื้นฐานที่ตนได้ศึกษามาแล้วนำมาประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องเหมาะสมไม่เป็นที่เบียดเบียนตนเองกลุ่มสังคมต่างๆ^{๑๘๑}

การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องทำให้บุคคลเหล่านั้นรู้จักหน้าที่ของตนในการปฏิบัติงานว่าผลของการกระทำต่างๆ^{๑๘๒} ผู้นำต้องรู้วิธีการประเมินงาน โดยใช้หลักธรรมในการพัฒนาบุคลากรให้เกิดการพัฒนาการขององค์กรเอาหลักธรรมมาประยุกต์ใช้ในองค์กรมีทรัพยากรที่เพียงพอโดยอาศัยหลักการวางแผน การอบรม ความรับผิดชอบของบุคลากร^{๑๘๓}ในการพัฒนาภาวะผู้นำทางการเมืองอันดับแรกจะต้องรู้ถึงประโยชน์และโทษก่อนว่านโยบายของผู้นำให้ประโยชน์อะไรกับประชาชนบ้าง^{๑๘๔}รวมถึงความสงบสุขที่ประชาชนจะได้รับนั้นมีผลเป็นอย่างไรสิ่งเหล่านี้จะต้องมองเห็นถึงอนาคตของลูกหลานด้วยว่าผลที่ออกมาจะเป็นเช่นไรและควรปฏิบัติตามหรือไม่ผู้นำจะต้องมีหน้าที่ความรับผิดชอบต่อทำให้ทุกคนรู้จักผลของการกระทำต่าง ๆ^{๑๘๕} ผู้นำควรมีการประเมินผลเกี่ยวกับบุคลากรในองค์กรโดยยึดหลักความถูกต้องกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรเป็นที่ตั้งไม่ว่าจะเล็กหรือน้อยจะรู้จักมักคุ้นสนิทชิดชอบกันขนาดไหนผู้นำจะต้องปฏิบัติให้เกิดผลไปในทิศทางเดียวกันมีความยุติธรรมในการตัดสินว่าผลที่ได้รับนั้นจะต้องเป็นมาตรฐานเดียวกันไม่ใช่สองมาตรฐาน^{๑๘๖}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารที่สามารถปฏิบัติงานจากที่กล่าวมาข้างต้นจะให้ผู้นำมีความน่าเชื่อถือได้ มีเป้าหมาย และสามารถใช้คนหรือบริหารบุคลากรให้เป็นไปตามความคาดหวังขององค์กรเพราะสิ่งที่ตามมาอาจทำให้การพัฒนาผู้นำไปสู่ทางการเมืองที่สูงขึ้นได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มได้ความเป็นผู้รู้จักผล หรือความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์สืบเนื่องมาจากการกระทำเป็นหลัก การบริหารงานขององค์กร การวางแผนงาน องค์กรควรที่จะกำหนดแผนงานที่มีความชัดเจน เพื่อให้กลุ่มสมาชิกหรือบุคลากรมีเป้าหมายไปในทิศทางเดียวกันการทำงานด้วยความรักความสามัคคีกลมกลืนไปในทางเดียวกันซึ่งจะทำให้ผลที่ออกมาเป็นไปในเป้าหมายที่วางไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

๓) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนอัตตัญญา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีอัตตัญญา คือ การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลให้เป็นผู้รู้จักตน รู้จักตัวตนของเราเอง^{๑๘๗} ว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และ

^{๑๘๑}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๒}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงขัง จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๓}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๔}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๕}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๖}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๗}สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมุนี, เจ้าคณะอำเภอบึงขัง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

คุณธรรม แลความสามารถประเมินตนเอง^{๑๘๘} พร้อมทั้งความศรัทธาหรือความรักในงาน มีศีล มีความรู้ มี ความเสียสละ และมีปัญญา คือ กระบวนการในการพัฒนาความรู้ที่มีอยู่ เป็นต้น^{๑๘๙} จนสามารถจะประพจน์ให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไปเพื่อที่จะให้การการเปลี่ยนแปลงไปสู่การเป็นภาวะของผู้นำที่มีความรับผิดชอบที่แท้จริง^{๑๙๐}นอกจากนี้ยังต้องพิจารณาตนเองอยู่ตลอดเวลาว่ามีจุดเด่นจุดด้อยในด้านใดเมื่อรู้จุดตนเองแล้วก็ต้องปรับตัวเข้าหาเพื่อที่จะให้การทำสิ่งต่าง ๆ ได้ตามเวลาที่กำหนด^{๑๙๑} ถ้าหากรู้ตนเองโดยถนัดแล้วแต่กลับยังปล่อยปละละเลยอาจส่งผลให้การเป็นผู้นำด้อยประสิทธิภาพ^{๑๙๒} ฉะนั้นในข้อนี้ผู้นำจะต้องรู้ถึงจุดเด่นจุดด้อยของตัวเองการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพนั้นต้องอาศัยความร่วมมือหลาย ๆ ฝ่ายที่มีการประสานความสามัคคีกันโดยอาศัยผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการวางแผนจัดการบริหารงานให้ได้ตามประสงค์^{๑๙๓}ที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกันซึ่งผู้นำจะต้องตระหนักอยู่ตลอดเวลาว่าการอำนวยความสะดวกเป็นพื้นฐานแห่งความสำเร็จทางด้านการบริหารงานบุคคล การประชาสัมพันธ์ การงบประมาณ บัญชี เป็นต้น^{๑๙๔} สิ่งเหล่านี้ผู้นำต้องเป็นผู้มีความไตร่ตรองอยู่ตลอดเวลาว่าด้านใดสามารถพัฒนาได้และด้านไหนที่ยังมีการติดค้างอยู่ผู้นำจะต้องวิเคราะห์หรือออกสังเคราะห์เพื่อนำกลยุทธ์มาปรับปรุงแก้ไขต่อไปผู้นำจะต้องมีความรู้เกี่ยวกับการติดต่อประสานงานกับองค์กรต่าง ๆ^{๑๙๕}โดยศึกษาวัฒนธรรมองค์กรอื่น ๆ ว่ามีความหลากหลายในด้านการผลิตสินค้ามากน้อยแค่ไหนและสามารถนำไปจำหน่ายต่อให้กับชุมชนของตนเองในราคาที่ย่อมเยาได้หรือป่าวสามารถวางแผนจัดการกับความต้องการของชุมชนตนเองได้มากน้อยแค่ไหน^{๑๙๖}

^{๑๘๘}สัมภาษณ์ นางสาวราย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๘๙}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๐}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๑}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๒}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๓}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๔}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๕}สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๖}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมรงค์ดี, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องมีความรอบรู้โดยละเอียดเพื่อความผิดพลาดที่จะเกิดขึ้นโดยรู้จักความพอดี^{๑๙๗} เพราะการเป็นผู้นำที่จะให้สมบูรณ์แบบนั้นจะต้องมีปัจจัยหลายด้านหรือมีความสามารถพิเศษที่บุคคลอื่น หากไม่มีอันนี้ก็ถือคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว^{๑๙๘} ดังนั้น ไม่ว่าจะเป็นผู้นำในระดับไหนสิ่งหนึ่งที่เป็นจะต้องมี คือ รู้จักตนเอง และรู้จักมองคนอื่นให้เป็นທີ່กระจำงทะเลอุปโรรง^{๑๙๙} เพื่อเป็นข้อมูลให้นำสิ่งเหล่านี้มาปรับใช้กับตนเองให้มากที่สุดโดยเฉพาะเรื่องของการบริหารงานจะต้องมีความชัดเจนในการจัดการบริหารต่าง ๆ ต้องมองถึงเรื่องสุขและทุกข์ว่าเป็นของคู่กัน^{๒๐๐} ฉะนั้น ผู้นำต้องรู้จักปรับตัวให้ได้หากเหตุการณ์เหล่านี้เกิดขึ้นกับตนเองผู้นำจะต้องมองการไกลมีวิสัยทัศน์อยู่เป็นนิตยเป็นคนช่างสังเกตละเอียดรอบคอบ^{๒๐๑} มีการวางแผนก่อนล่วงหน้าอยู่เสมอมีความรอบรู้ทั้งด้านในการวางแผนและก้อย่าให้ขาดตกบกพร่องในการสนับสนุนโครงการต่าง ๆ ให้มีความพอดีมีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง องค์กรและผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาผู้ที่รู้จักตนเองนั้น^{๒๐๒} จะต้องมีการคำนวณวางแผนก่อนที่จะทำหรือลงมือทำในสิ่งนั้นโดยคิดพิจารณาให้รอบคอบพร้อมทั้งต้องทำความเข้าใจในสภาพแวดล้อมที่เป็นอยู่รอบข้างเพื่อให้ได้ประโยชน์สูงสุดแก่ตนเอง^{๒๐๓} ให้รู้จักประมาณมีการประมาณงานในแผนงานคิดก่อนทำเสมอไม่ว่าจะอยู่ในเวลาไหนหรือทำอะไร จะต้องคิดไตร่ตรองเสมอว่าตัวเองมีความสามารถมากเพียงใดและความสามารถนั้นจะเห็นชอบหรือไม่ ดังนั้นผู้รู้จักตนเองจะต้องมีการประเมินหรือวัดระดับการทำงานนั้นได้ตลอดเวลาต้องรู้จักประเมินการว่ามีความพอดีมากน้อยแค่ไหน โครงสร้างตัวอาคารห้องน้ำสถานที่จัดกิจกรรมเครื่องตั้งอาหารต่าง ๆ^{๒๐๔}

การพัฒนาภาวะผู้นำให้รู้จักตนเองและคนอื่นได้โดยละเอียดรอบคอบเยือกเย็น^{๒๐๕} นอกจากนั้นการจัดกิจกรรมต่างๆต้องมีข้อมูลพื้นฐานของงานเพื่อตนเองจะได้ไม่ผิดพลาดในงานต้องมี

^{๑๙๗}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๘}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๑๙๙}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๐}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๑}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๒๐๒}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๓}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๔}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๕}สัมภาษณ์ นางสาวราย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

การคาดเดาล่วงหน้าได้นอกจากจะรู้ตนเองแล้วยังต้องสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสภาพแวดล้อมที่อยู่ใกล้เคียงกันได้ด้วยว่ามีความเป็นอย่างไรและสามารถจัดการกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้หรือไม่ หากมันมีความจำเป็นจริง ๆ ก็ต้องอาศัยความรู้ความชำนาญเฉพาะด้านเข้าไปบริหารจัดการให้สำเร็จโดยทันเวลาที่กำหนด^{๒๐๖}ที่ไม่กระทบกับผู้ที่มีความเกี่ยวข้องหลาย ๆ ฝ่ายที่อยู่รอบตัวตัวเราการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการประพฤติปฏิบัติตนเป็นที่น่านับถือต่อผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองของตนและทำเป็นตัวอย่างในการครองตนเองและครองงาน^{๒๐๗}โดยอาศัยหลักศีลธรรมมาเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจไม่ให้ฟุ้งซ่านในกิจการงานที่ตนเป็นผู้ดูแลหรือควบคุมการทำงานในด้านการส่งออกเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพควรตั้งใจจริงในการปฏิบัติเอาใจใส่ในการทำงานทั้งปวงเราสามารถมองได้ด้วยตนเองแบบไม่มีการสร้างเงื่อนไขในทางความคิดทัศนคติต่อกัน^{๒๐๘}และกันบุคคลที่จะเป็นผู้นำต้องมีใจที่สูงซึ่งมีความพอใจในสิ่งต่างๆที่มากระทบและมีความเพียรพยายามที่จะจำกัดไม่ให้เกิดขึ้นอีกโดยการตั้งใจและเอาใจใส่ให้เห็นเป็นภาพที่สามารถจัดการกับความคิดที่ตรงกันข้ามให้ทั่วถึงโดยอาศัยหลักการฟังจากผู้รู้ให้มากแล้วนำมาพิจารณาไตร่ตรองให้รอบยอเฉพาะทางและรู้จักตนเองด้วยว่าสิ่งที่ตนเองกำลังประพฤติปฏิบัติ^{๒๐๙}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลเป็นการเพิ่มขีดความสามารถแห่งการกระทำได้โดยอาศัยผู้อื่นเป็นพื้นฐานที่มีมาตั้งแต่แรกเริ่ม และสามารถพัฒนาให้สูงขึ้นไปได้คือการมองหาเป้าหมายที่ควรมอบความไว้วางใจต่อบุคคลโดยคำนึงถึงศักยภาพว่าโดยฐานะภาวะเพศกำลังความรู้ความถนัดความสามารถคุณธรรมจะดำเนินการได้อย่างไรเพื่อไปสู่เป้าหมายตามความเป็นจริง จะต้องรู้ว่า สิ่งที่ยึดสิ่งที่มีมาน้อยเท่าไรจึงจะประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมพอดีและทำการต่างๆให้สอดคล้องถูกจุดที่จะสัมฤทธิ์ผลที่วางไว้ตลอดจนแนวทางแก้ไขปรับปรุงให้เจริญยิ่งขึ้นไปให้ผู้ปฏิบัติถือว่าเป็นเจ้าภาพหลักเป็นองค์กรผู้รับผิดชอบจะต้องรู้ตามความเป็นจริงว่าตัวเรานั้นมีสถานะเพศกำลังความรู้ความถนัดความสามารถตลอดจนมีคุณธรรมมากน้อยแค่ไหนอย่างไร

๔) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนมัตตัญญูตา

การพัฒนาภาวะผู้เทศบาลให้มีมัตตัญญูตา คือ การเป็นผู้รู้จักประมาณในความพอดี^{๒๑๐} เช่น ภิกษุรู้จักประมาณในการรับและบริโภคปัจจัยสี่ คฤหัสถ์รู้จักประมาณในการใช้จ่ายโภคทรัพย์ พระมหากษัตริย์รู้จักประมาณ ในการลงทัณฑ์อาชญาและในการเก็บภาษี เป็นต้น^{๒๑๑} ผู้นำต้องรู้จัก

^{๒๐๖}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสระเกล้าวิทยา อำเภอปทุมธานี จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๗}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๘}สัมภาษณ์ นายสนนันทน์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๐๙}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๐}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๑}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ความพอดีรู้จักประมาณในการปฏิบัติการตอบโต้ทางธุรกิจที่มีการทำงานร่วมกันโดยอาศัยหลักความเชื่อถือซึ่งกันและกัน^{๒๑๒} โดยการนำหลักสัจจวาจามาเป็นข้อกำหนดในการวางระเบียบกฎเกณฑ์ซึ่งจะให้นับถือกันเฉพาะกลุ่มสังคมของตนโดยมีกฎระเบียบที่เข้มงวดในการตัดสินกับบุคคลที่มีการผิดคำพูด^{๒๑๓} ฉะนั้น การพัฒนาผู้นำจะต้องให้ความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการเข้าร่วมกลุ่ม ผลดีอาจจะทำให้กลุ่มของตนมีความเข้มแข็งสามารถสร้างความตอรองกับกลุ่มสมาชิกอื่นได้โดยผู้นำจะต้องมีความคิดที่รอบคอบในการวางแผนที่จะเข้าร่วมกลุ่มสมาชิก^{๒๑๔} มีความพอประมาณพอเหมาะพอควร ผู้นำจะต้องมีการแบ่งอำนาจหน้าที่การทำงานของพนักงานอย่างชัดเจน^{๒๑๕} เพื่อที่จะทำให้การมอบหมายงานไม่มีความสลับซับซ้อนส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความรวดเร็วรวมถึงความพอดีของผู้นำว่ามีการจัดการให้มีความลงตัวได้มากน้อยแค่ไหน ซึ่งจะทำให้เกิดผลดีกับองค์กรการพัฒนางานจึงไม่ยากนักที่จะพัฒนาให้สูงขึ้นไปสู่อีกระดับหนึ่ง^{๒๑๖}

ผู้นำต้องมีความพอดีในด้านบุคลิกภาพทั้งกายและใจมีวาจาไพเราะนุ่มนวลมีความประพฤติที่เหมาะสมไม่สุรุ่ยสุร่ายวางตนเป็นแบบอย่างในการพัฒนาองค์กรสร้างสัมพันธภาพในองค์กรอย่างพอประมาณพอดีไม่ให้ขาดและเกินจนมากเกินไป^{๒๑๗} มีการแต่งกายที่เหมาะสมทุกเมื่อในขณะพร้อมเริ่มการปฏิบัติงานผู้นำต้องรู้จักความพอดี ความพอประมาณในการบริโภคอุปโภคในการใช้จ่ายทรัพย์สินรู้จักความเหมาะสมพอดีในการพูดการปฏิบัติกิจและทำการต่าง ๆ^{๒๑๘} ตลอดจนการพักผ่อนนอนหลับและการสนุกสนานรื่นเริงทั้งหลายทำการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์เพื่อผลดีแท้จริงที่พึงต้องการ โดยมีใช้เพียงเพื่อเห็นแก่ความพอใจ ชอบใจหรือเอาแต่ใจตนเองทำตามความพอดีแห่งเหตุผลปัจจัยหรือองค์ประกอบทั้งหลายที่จะลงตัวให้เกิดผลดีงามตามที่มองเห็นด้วยปัญญา^{๒๑๙} การพัฒนาผู้นำทางการเมือง คือ ผู้นำทางการเมืองเป็นบุคคลที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนโดยตรง

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุสาสน์, เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ พระมหาธนตร ปณฺญาธโร, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภูปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ นายสิริชัย แต่งสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราษศึกษา อำเภูปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

การที่จะพัฒนาผู้นำให้ไปสู่ระดับที่เป็นที่พึงพอใจของประชาชนโดยส่วนใหญ่แล้วผู้นำจะต้องมีพื้นฐานความดีมาตั้งแต่แรกเริ่มต้นเป็นที่ยอมรับของสังคมโดยทั่วไปมาก่อนหลัง^{๒๒๐}

การพัฒนาตนเองในการสร้างความคิดโดยเฉพาะความซื่อสัตย์ที่มีต่อการบริหารงานบ้านเมือง มีเป้าหมายที่ชัดเจนมีความพอเหมาะพอดีในการประมาณการสิ่งต่างๆ^{๒๒๑} รู้จักการใช้จ่ายทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัด เรียบเรียงคำพูดที่พอเหมาะพอควรในการตัดสินปัญหาต่างๆหากเกิดมีข้อพิพาทเกิดขึ้นในระหว่างการประชุม ต้องมีสติทุกเมื่อในการควบคุมตนเองมิให้ละเมิดการตัดสินใจด้วยอารมณ์ต่าง ๆ^{๒๒๒} ต้องนำหลักความมีเหตุมีผลมาตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้นยอมรับเสี่ยงส่วนมากเคารพการตัดสินใจของเสี่ยงส่วนน้อยอย่างพอประมาณผู้นำในองค์กรต่าง ๆ เช่น บ้าน วัด โรงเรียน^{๒๒๓} ต้องปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างของชุมชนในการครองชีวิตไม่ใช้จ่ายฟุ่มเฟือยจนเป็นที่ติฉินนินทาจากญาติโยมผู้พบเห็นต้องรู้จักพอประมาณ^{๒๒๔} ผู้นำชุมชนไม่ควรว่ากล่าวใส่ร้ายป้ายสีคู่แข่งชั้นของตนในการหาเสียงหรือการประพุดติปฏิบัติในการครองตนอย่างเหมาะสมอยู่ในศีลธรรมอันดีรู้พอประมาณในการปกครองลูกบ้านและผู้บริหารโรงเรียนควรประพุดติปฏิบัติเป็นแบบอย่างให้บุคลากรของโรงเรียนเห็นเป็นแบบอย่างในการใช้จ่ายทรัพยากรต่าง ๆ ของรัฐโดยพอประมาณ^{๒๒๕} และมีการฝึกฝนให้นักเรียนรู้จักการใช้จ่ายในพอประมาณ เช่น การใช้จ่าย เครื่องมือสื่อสาร เทคโนโลยีอย่างพอเพียงผู้นำต้องรู้จักพอเพียงในการบริโภคสิ่งต่าง ๆ^{๒๒๖}

การพิจารณาอย่างถี่ถ้วนในการตัดสินใจที่จะรับข้อมูลข่าวสารเพื่อมาเผยแพร่ต่อสังคมชุมชนเพื่อให้เกิดการยอมรับของสังคมจึงจำเป็นอย่างยิ่ง^{๒๒๗} ที่จะต้องมีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมเพื่อมาพัฒนาตนเองและเพิ่มสมรรถนะไปสู่การเป็นผู้นำที่สมบูรณ์แบบ ทุกสิ่งทุกอย่างที่มีการตัดสินใจทุกครั้งต้องอยู่ภายใต้การควบคุมกฎระเบียบข้อบังคับของสังคมร่วมกันโดยเฉพาะหลักคุณธรรมจริยธรรมผู้นำ

^{๒๒๐}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๑}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๒}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงรชชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๓}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๒๒๔}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุสาส์ก, เจ้าคณะอำเภอลำทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๕}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๖}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๗}สัมภาษณ์ นายอักรพันธ์ เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

จะต้องมีหลักดังกล่าวประจำตัวมาบังคับจิตใจให้อยู่ภายใต้ข้อกำหนดของตนเอง^{๒๒๘} โดยมีความพอดีเป็นบรรทัดฐานและพอประมาณเป็นเครื่องชั่งไม่ให้ออกนอกกริดนอกทางผู้นำจะต้องรู้จักบริหารจัดการทรัพยากรอยู่อย่างจำกัดรู้จักพอประมาณในการใช้จ่ายงบประมาณมีการวางแผนการตรวจสอบที่ชัดเจน สามารถจัดคนให้ถูกกับงานได้โดยให้บุคคลที่มีความเชี่ยวชาญในสายงานนั้นๆ ประจำตำแหน่งงานที่เขาถนัดเพื่อให้ผลิตผลงานออกมามีประสิทธิภาพ ผู้นำองค์กรต้องคัดสรรวัสดุอุปกรณ์ให้พอเหมาะแก่ความต้องการขององค์กรไม่ควรให้ขาดๆ เกินๆ จนมากเกินไป^{๒๒๙}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องทำให้มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานภายในองค์กรได้โดยยึดหลักความสามารถของตนเองเป็นที่ตั้งในการจัดการบริหารงานและยอมรับฟังความคิดเห็นเสียงส่วนมากเคารพการตัดสินใจเสียงส่วนน้อยอยู่ภายในองค์กรเดียวกันผู้นำจะต้องเข้ารับการฝึกอบรมเป็นประจำอย่างต่อเนื่องเพื่อพัฒนาการด้านความคิดของตนเองและฝึกทักษะการเป็นนักบริหารที่มีความเอื้ออำนวยของแต่ละหลักสูตรโดยมีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดการแตกความคิดที่หลากหลายโดยยึดหลักความพอประมาณของการจัดการบริหารงานผู้นำมีการจัดการที่เหมาะสมในการบริหารด้านความพอประมาณ รู้จักรับผิดชอบในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาเหนือตน มีความคิดที่เป็นอิสระไม่อยู่ภายใต้การครอบงำของผู้มีอิทธิพลหรือนักการเมืองเพราะถ้าผู้นำไม่มีอิสระในทางด้านความคิดเป็นอิสระแล้วอาจส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความเอนเอียงไปในทิศทางที่ไม่เหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อมาสู่องค์กรของตนและการปฏิบัติต่อประชาชนไม่มีความยุติธรรมจะทำให้การปฏิบัติงานเป็นสองมาตรฐานสิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องระมัดระวังรู้จักคบกับผู้มีอิทธิพลหรือนักการเมืองอย่างพอประมาณ

๕) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนด้านกาลัญญตา

การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลให้มีกาลัญญตา คือ การทำให้ผู้นำเป็นผู้รู้จักกาล^{๒๓๐} รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ^{๒๓๑} กระทำหน้าที่ที่งาน เช่น แบ่งเวลา ทำให้ถูกจังหวะ ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา^{๒๓๒} ผู้บริหารองค์กรทุก ๆ องค์กรมีความรับผิดชอบหน้าที่ค่อนข้างมากเกี่ยวกับการบริหารงานทั้งส่วนที่เกี่ยวกับการวางแผนงานการจัดการเกี่ยวกับบุคลากรและการจัดการบริหารภายในองค์กรตลอดจนความ

^{๒๒๘} สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๒๙} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๒} สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

รับผิดชอบการอนุมัติงบประมาณต่าง ๆ^{๒๓๓} ในการจัดการบริหารงานให้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ซึ่งจะทำให้มีความเกี่ยวข้องกับเรื่องของเวลาที่เหมาะสมในการเลือกปฏิบัติงานเพราะหากปฏิบัติงานไม่ถูกต้องตามความเหมาะสมอาจส่งผลกระทบต่อภาพรวมขององค์กร^{๒๓๔} และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจการผู้บริหารสามารถคาดคะเนถึงระยะเวลาในการประกอบกิจการได้อย่างแม่นยำมีมุมมองที่กว้างไกล สามารถแบ่งเวลาความสำคัญจัดระบบเวลาเกี่ยวกับการเลือกปฏิบัติได้และสิ่งที่สำคัญและสิ่งที่เร่งด่วน รวมไปถึงสิ่งที่เป็นเรื่องทั่วไป^{๒๓๕}

ผู้บริหารควรตระหนักอยู่ตลอดเวลาถึงหลักการและเหตุผลเกี่ยวกับการเลือกสรรในการแบ่งเวลาที่เหมาะสม^{๒๓๖} มีการมอบหมายงานให้บุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรปฏิบัติงานได้ตามความถนัดตามที่ผู้บริหารมอบหมายให้ได้และผู้บริหารสามารถจัดคนให้ถูกกับงานตามความต้องการและความถนัดของบุคลากรโดยฝึกฝนตนเองให้ตรงต่อเวลาทั้งการปฏิบัติงาน และการนัดหมายการประชุมสัมมนาการจัดการดูงานอบรมหลักสูตรต่าง ๆ เป็นต้น^{๒๓๗} ผู้บริหารควรคำนึงถึงเวลาที่เหมาะสมตรงตามเวลาที่นัดหมายไม่เร็วและไม่ช้าจนนานเกินไปเพราะอาจทำให้ระบบการบริหารงานขององค์กรขาดความน่าเชื่อถือ^{๒๓๘} รวมไปถึงผู้บริหารและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรด้วยควรมองถึงจังหวะและการสร้างโอกาสให้กับตนเองและบุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันผู้บริหารนอกจากจะบริหารได้ตรงตามเวลาที่เหมาะสมแล้วยังต้องบริหารเวลางานให้เป็นด้วยว่าสิ่งไหนควรทำตามเวลาและสิ่งไหนควรปฏิเสธและการปฏิบัติทุกครั้งอย่าให้มีการตกหล่นหรือทำงานไม่ทันเวลา^{๒๓๙} เพราะอาจทำให้ระบบงานเสียได้เนื่องด้วยการทำงานในระบบราชการค่อนข้างมีขั้นตอนเยอะดังนั้นผู้บริหารควรนึกถึงระบบการทำงานที่มีขั้นมีตอนให้มีความสอดคล้องกับเวลาราชการและผู้บริหารเป็นบุคคลที่บุคลากรให้ความเคารพนับถือ รวมไปถึงประชาชนผู้มารับบริการ^{๒๔๐}

^{๒๓๓} สัมภาษณ์ นางสำรวย โกล่นรายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสระแกรศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ นายเอกภพ ไตรมศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๓๙} สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อธิการนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารจะต้องทำให้ลดความคิดเห็นส่วนตัวที่มีอิทธิพลปรับตัวเข้าหาประชาชนแบบเป็นกันเองเพื่อที่จะให้ง่ายต่อการติดต่อประสานงานและการได้มาซึ่งข้อมูลจากประชาชนผู้บริหารไม่ควรปฏิบัติงานที่มีความตึงเครียดจนเกินไปและไม่หย่อนจนทำให้เสียงานควรวางตัวให้เหมาะสมตามสถานะของตนเองและมีไหวพริบปฏิภาณในการพิจารณาตัดสินปัญหาต่างๆที่เกิดขึ้นภายในองค์กรและภายนอกองค์กรและนอกจากที่ได้กล่าวมาข้างต้นสิ่งหนึ่งที่เป็นองค์ประกอบที่สำคัญผู้บริหารควรมีความพึงพอใจและพอใจเพียงในตำแหน่งที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติไม่ควรมักใหญ่ใฝ่สูงจนเกินความสามารถของตนเองมองถึงตนเองให้มากตรวจสอบคุณสมบัติของตนเองทุกเวลามองเห็นจุดเด่นจุดด้อยของตนเองทุกเมื่อแล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขเพื่อเป็นนักบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานรวมถึงการปฏิบัติงานต่อเพื่อนร่วมงานทั้งที่อยู่ภายในองค์กรและภายนอกองค์กร

๖) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนด้านปรีชาญาณ

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีปรีชาญาณ คือ การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้รู้จักบริษัทองค์กร^{๒๔๑} รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม^{๒๔๒} รู้กิจที่ประพฤติดต่อชุมชนนั้น ๆ ว่าชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหา จะต้องทำกิจอย่างนี้ จะต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้ควรสงเคราะห์อย่างนี้^{๒๔๓} ผู้บริหารองค์กรมีความผูกพันกับองค์กรจึงทำให้รู้จักมักคุ้นกับองค์กร^{๒๔๔} และรู้ถึงการบริหารงานที่มีความต่อเนื่องในการบริหารงานรู้วัตถุประสงค์ขององค์กรรู้การปฏิบัติงานของบุคลากรตามอำนาจหน้าที่ในการปฏิบัติงานรู้จักการวางแผนงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๒๔๕} ซึ่งผู้บริหารองค์กรมีความสามารถในการจัดการบริหารงานได้ตามความถนัดสามารถบริหารจัดการกับบุคลากรให้ปฏิบัติงานตามความสามารถของตนเองได้โดยไม่มี การบังคับและมีความสามัคคีในการปฏิบัติงานที่หลากหลายอาชีพผู้บริหารมีการกระตุ้นบุคลากรในการปฏิบัติงานให้สามารถทุ่มเทปฏิบัติงานได้อย่างสร้างสรรค์ร่วมกัน^{๒๔๖} มีการประสานงานกับองค์กรชุมชนภายนอกถึงหลักการพัฒนาภาวะผู้นำท้องถิ่นมีการจัดการเรื่องหลักสูตรอบรมผู้บริหารท้องถิ่นเพื่อเป็นการยกระดับความรู้ความสามารถให้สูงขึ้นอีกระดับหนึ่ง^{๒๔๗} ผู้นำต้องสามารถปรับตัวเข้ากับชุมชนได้มีการปรับปรุงหลักสูตรการบริหารอยู่อย่างต่อเนื่องเพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม

^{๒๔๑}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๒}สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญญารโธ, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๓}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๔}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๕}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๖}สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๗}สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

ต่าง ๆ^{๒๔๘} มีการมอบอำนาจหรือถ่ายเทอำนาจได้โดยยอมรับฟังความคิดเห็นจากเสียงส่วนใหญ่และเคารพเสียงส่วนน้อยส่งเสริมให้ผู้บริหารท้องถิ่นและประชาชนที่อยู่ในชุมชนของตนเองรู้หลักกฎระเบียบข้อบังคับต่าง ๆ ที่มีความเกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานในการวางแผนนโยบายต่าง ๆ ขององค์กร^{๒๔๙}ซึ่งผู้บริหารจะปฏิบัติงานทุกครั้งต้องวางตนให้เหมาะสมรู้หน้าที่ที่สามารถประคับประคองให้ตนเองอยู่ในหลักคุณธรรมและจริยธรรมตามครรลองครองธรรมมีการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องคิดเห็นภาพรวมเป็นส่วนใหญ่สละเวลาส่วนตนเพื่อมอบการปฏิบัติงานให้กับส่วนรวมโดยไม่มีข้อแม้หรือข้อผูกพันใดๆที่มีผลกระทบต่อส่วนรวม^{๒๕๐}และนอกจากผู้บริหารจะปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์กรได้ตามความต้องการที่องค์กรได้ตั้งเอาไว้แล้วก็ตามและสุดท้ายสิ่งที่ผู้บริหารจะต้องปฏิบัติให้มีความเสมอภาคกัน^{๒๕๑}

การรู้จักเรื่องการพบกัน การประชุมการอยู่ร่วมกันในสถานที่ที่มีการประชุมต่าง ๆ ผู้บริหารควรมีแผนการหรือการวางแผนล่วงหน้า^{๒๕๒}ถึงการจัดการบริหารอำนวยการความสะดวกแก่แขกผู้มาเยือนให้การต้อนรับขับสู้ทั้งกายและใจมีความปิติอยู่ตลอดเวลาถึงแม้การเตรียมงานต่าง ๆ^{๒๕๓} จะมีความเมื่อยล้าก็ตามผู้บริหารไม่ควรแสดงอาการที่มีความหยาบคายต่อที่ชุมชน^{๒๕๔}ถึงแม้จะมีความคับแค้นใจอะไรก็ตามผู้บริหารสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดีและมีการบริหารงานของตนเองได้โดยไม่ต้องไปพึ่งพาอาศัยกลุ่มผู้มีอิทธิพลหรือกลุ่มผู้มีผลประโยชน์ร่วมกัน^{๒๕๕}

กล่าวได้ว่า ผู้บริหารควรจัดการกับการบริหารงานกับตนเองได้อย่างคล่องตัวและถูกต้องตามกฎระเบียบข้อบังคับที่ได้วางเอาไว้เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรที่ได้ตั้งเอาไว้เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารต่าง ๆ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ได้กล่าวมาเบื้องต้นทั้งหมดจะบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ได้วางเอาไว้ก็ต้องขึ้นอยู่กับปัจจัยและองค์ประกอบร่วมที่อยู่บนพื้นฐานความจริงและความถูกต้องที่ไม่ขัดต่อศีลธรรมอันดีของบ้านเมืองซึ่งผู้บริหารจะต้องคำนึงอยู่ตลอดเวลาถึงหลักการที่ปฏิบัติมาตั้งแต่แรกเริ่มว่ามีความเป็นไปในทิศทางใดแล้วควรประเมินตนเอง

^{๒๔๘}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๔๙}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๐}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๑}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๒}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๓}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๔}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๕}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

อยู่อย่างต่อเนื่องถึงหลักการที่ได้ประพฤติปฏิบัติมาหากไม่มีการประเมินเกิดขึ้นก็อาจส่งผลให้การพัฒนาภาวะผู้นำไม่มีความก้าวหน้าในการยกระดับตนเองและองค์กรไปสู่อีกระดับหนึ่งที่สูงขึ้นและผู้บริหารจะต้องประพฤติปฏิบัติให้เป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อให้บุคลากรหรือเพื่อนร่วมงานให้ความสนใจและความน่าเชื่อถือก็จะมีขึ้นสำหรับผู้บริหารและผู้บริหารก็ต้องรักษาและปฏิบัติอย่างต่อเนื่องให้เป็นมาตรฐานเดียว

๗) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนด้านบุคคลัญญตา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีบุคคลัญญตา คือ การเป็นผู้นำเทศบาลให้เป็นผู้รู้จักบุคคล^{๒๕๖} เพราะความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอัธยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม เป็นต้น^{๒๕๗} ใคร ๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้น ๆ ด้วยดี^{๒๕๘} ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร^{๒๕๙} การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจำเป็นอย่างยิ่งที่จะนำหลักการบริหารการจัดการทรัพยากรมนุษย์มาเป็นแนวทางในการบริหารในการขับเคลื่อนให้การบริหารการพัฒนาทั้งตัวบุคคลและองค์กรเป็นไปอย่างต่อเนื่อง^{๒๖๐} โดยอาศัยหลักการทำงานจากบุคลากรที่มีความเกี่ยวข้องหลายฝ่ายมาร่วมกันคิดหาแนวทางในการพัฒนาจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นโดยยึดหลักการตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรได้วางเอาไว้ซึ่งจะทำให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการพัฒนาอย่างต่อเนื่อง^{๒๖๑}

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในการทำงานที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกัน จะประกอบไปด้วยตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป^{๒๖๒} อาจจะเป็นทีมงานชั่วคราว ทีมงานกึ่งถาวร และทีมงานประเภทถาวร^{๒๖๓} ซึ่งทีมงานทุกประเภทจะต้องให้ความสำคัญกับหลักสัปปริสธรรม ซึ่งเป็นการฝึกปฏิบัติตนเองร่วมกัน ครอบคลุมสามัคคีพร้อมเพรียงกัน มีความเสมอภาคต่อกัน^{๒๖๔} และสามารถประคับประคองในการปฏิบัติงานร่วมกันโดยมีศีลสำหรับการปฏิบัติเหมือนกันและไม่มีความบกพร่อง มีความคิดความเห็น

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ พระมหาธนตร ปญฺญารโ, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอบึงขัง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๕๙} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๐} สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงขัง จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๑} สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๒} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๓} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราชศึกษา อำเภอบึงขัง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๔} สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

ความเชื่อการนับถือไปในทิศทางเดียวกันหรืออย่างน้อยให้นับถือศาสนาเดียวกัน^{๒๖๕} และไม่ว่าจะปฏิบัติอะไรก็ตามจะต้องมีความสามัคคี เช่น การปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ ระเบียบ ข้อบังคับองค์กรหรือทีมงาน ทุกคนจะต้องปฏิบัติเหมือน ๆ กัน^{๒๖๖} ไม่มีข้อยกเว้นสำหรับใครคนใดคนหนึ่งเป็นการเฉพาะ เมื่อทุกคนในองค์กรสามารถที่จะปฏิบัติได้^{๒๖๗} จะนำไปสู่การเปิดใจยอมรับซึ่งกันและกันมากขึ้น นอกจากนี้ การทำงานจะต้องสร้างคุณลักษณะที่เด่นชัดมากขึ้น^{๒๖๘} ทุกคนจะต้องเป็นประชาธิปไตยที่มีระบบธรรมาธิปไตยเข้ามาควบคุมการตัดสินใจ และสามารถกำหนดเป้าหมายในเชิงภารกิจของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างตั้งนั้น หากผู้บริหารมีข้อปฏิบัติที่ไม่ก่อให้เกิดความเคลือบแคลงสงสัยต่อกันก็จะต้องไม่มีความขัดแย้งในองค์กรนั้น ๆ^{๒๖๙} กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนด้านบุคคลัญญาตซึ่งจะต้องวางระบบกฎเกณฑ์ ระเบียบที่สามารถจะควบคุมบุคลากรให้สามารถจะปฏิบัติไปถึงที่กำหนดไว้โดยการเป็นแบบของภาวะผู้นำเป็นอันดับแรกที่จะต้องทำให้เห็นถึงหลักการทำงานที่มีความชัดเจนในองค์กรหากผู้นำไม่ปฏิบัติตามกฎฝ่ายบุคลากรและประชาชนจะขาดความเชื่อถือทำให้ความร่วมมือเป็นไปอย่างยากลำบากรวมทั้งประชาชนในพื้นที่จะมีแต่ความกังขาในการบริหารองค์กร

จุดอ่อน

๑. ผู้นำบางท่านขาดความมุ่งมั่นจริงจัง และความรับผิดชอบต่อสังคม การบริหารไม่ได้มุ่งประโยชน์แก่ประชาชนและขาดทักษะอุปนิสัยการเรียนรู้เพื่อนร่วมงานรวมไปถึงการจัดคนไม่ตรงกับลักษณะงานทำให้การกำหนดนโยบายไม่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน^{๒๗๐}

๒. ผู้นำบางท่านวางระบบในการทำงานไม่เสมอภาคกันมีสองมาตรฐานเลือกการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเพราะถูกรอรับจากกลุ่มผู้กดดันมากจนเกินไปทำให้ขาดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำท้องถิ่นกับประชาชนส่งผลให้ขาดทักษะด้านการพูดการประชาสัมพันธ์ในที่ชุมชน^{๒๗๑}

^{๒๖๕}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๖}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๗}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๘}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๖๙}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๐}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๑}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

๓. ผู้นำบางท่านวิเคราะห์พื้นที่ที่เป็นอยู่ของประชาชนไม่เป็นปดกันไม่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองไม่มีสิ่งจะต่อนโยบายที่ได้กล่าวไว้ทำให้เกิดความไม่น่าเชื่อถือจากประชาชนและไม่เปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่^{๒๗๒}

๔. ผู้นำบางท่านใช้อำนาจที่ตนเองมีไปในทางที่ผิดส่งผลกระทบต่อองค์กรและขาดความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงานส่งผลให้การปฏิบัติงานขาดความสามัคคีภายในหน่วยงาน^{๒๗๓}

๕. ผู้นำบางท่านต้องการยอมรับจากสังคมจนเกินไปไม่ชอบที่จะให้เพื่อนพ้อง พี่น้องชื่นชมใครไปกว่าตนอยากควบคุมความคิดคนอื่น เผด็จการพอตัววางตัวไม่เหมาะสมในการเข้าสังคมยังมีการซื้อเสียงอยู่และยังใช้ระบบการทำงานแบบเครือญาติ^{๒๗๔}

จุดแข็ง

๑. ผู้นำบางท่านเป็นผู้ที่ใญ่บุญสุนทาน มีความรอบรู้ รักพ่อแม่พี่น้อง และผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกันมีคุณธรรม จริยธรรมที่ดงามกล้าตัดสินใจต่อหน้าชุมชนเพื่อนร่วมงานอย่างรอบคอบ^{๒๗๕}

๒. ผู้นำบางท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมทบทวนและให้โอกาสกับเพื่อนร่วมงานเสมอมีใจรักในการปฏิบัติงานกับบุคลากรภายในมีความอดทนเพียรพยายามต่อคำวิพากษ์วิจารณ์อย่างต่อเนื่อง^{๒๗๖}

๓. ผู้นำบางท่านทำงานจะมีความตั้งใจจริงที่จะบริการประชาชนเอาใจใส่ในนโยบายที่กำหนดไว้อยู่เสมอและมีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงานในสายอาชีพเดียวกัน^{๒๗๗}

๔. ผู้นำบางท่านเมื่อเห็นเพื่อนร่วมงานด้วยกันตกทุกข์ได้จะต้องให้ความช่วยเหลือโดยไม่หวังผลตอบแทนยกย่องสรรเสริญสนับสนุนเพื่อนร่วมงานผู้ได้บังคับบัญชาต่อหน้าชุมชนเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมายที่กำหนด^{๒๗๘}

๕. ผู้นำบางท่านวางตัวแบบเรียบง่ายเพื่อสะดวกในการติดต่อกับประชาชนให้ประชาชนสามารถตรวจสอบการทำงานของตนเองได้และให้ความใกล้ชิดกับประชาชน^{๒๗๙}

^{๒๗๒} สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๓} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๔} สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๕} สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๒๗๖} สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๗} สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูนุช, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๗๘} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อ.ปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

อุปสรรค

๑. ผู้นำบางท่านขาดการสนับสนุนจากหน่วยงานที่มีความเกี่ยวข้องรวมไปถึงทำให้มีความขัดแย้งทั้งภายในและภายนอก^{๒๘๐}

๒. ผู้นำบางท่านขาดความสามัคคีภายในองค์กรเรียบเรียงคำพูดต่อหน้าชุมชนในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าไม่จำเป็นต้องใช้เวลาในการปรับตัวเป็นเวลานานจึงทำให้ไม่ทันต่อความต้องการของประชาชน^{๒๘๑}

๓. บุคลากรภายในองค์กรและผู้นำยังไม่มีศักยภาพพอต่อการนํานโยบายไปปฏิบัติ ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดคุณธรรมส่งผลให้องค์กรซึ่งไม่พัฒนา^{๒๘๒}

๔. องค์กรมีขนาดเล็กจนเกินไปบางครั้งไม่เพียงพอต่อการใช้งานทำให้ขาดความร่วมมือจากผู้นำในองค์กรต่างๆอย่างจริงจังส่งผลกระทบต่อบุคลากรเพื่อนร่วมงานและองค์กรโดยตรง^{๒๘๓}

๕. ผู้มีอิทธิพลยังควบคุมการทำงานของผู้นำอยู่ีระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม ทำให้ขาดความน่าเชื่อถือต่อองค์กรและรักตนเองพวกพ้องไม่เสมอภาคสองมาตรฐานเลือกการปฏิบัติ^{๒๘๔}

โอกาส

๑. ผู้นำบางท่านรู้จักเพื่อนร่วมงานเพิ่มมากขึ้นทำให้มีโอกาสดำเนินการเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นเกี่ยวกับทัศนคติในแง่ต่างๆของการปฏิบัติร่วมกันซึ่งจะเป็นผลดีต่อองค์กร^{๒๘๕}

๒. ผู้นำบางท่านได้รับโอกาสให้ทำงานร่วมกับสังคมโดยได้รับการสนับสนุนเสียงจากประชาชนและยังทำให้การปฏิบัติงานต่อสังคมมีความสามัคคีเป็นไปตามลำดับความต้องการของสังคม^{๒๘๖}

^{๒๗๙} สัมภาษณ์ จ.ส.อ.อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๐} สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๑} สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๒} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จ.บุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๓} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อ.บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๔} สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๕} สัมภาษณ์ นางสาววัย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อ.นางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๖} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๓. ผู้นำบางท่านให้ความสนใจและได้รับการยอมรับในการทำงานซึ่งทำให้ได้รับความช่วยเหลือจากบุคคลต่างๆในการปฏิบัติงานมีการคบค้าสมาคมกับกลุ่มต่างๆส่งผลให้เกิดระบบการหมุนเวียนความสัมพันธ์อันดีต่อสังคมและองค์กรได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงานเพิ่มมากขึ้น^{๒๘๗}

๔. ผู้นำบางท่านมีครอบครัวที่อบอุ่น มีบุคคลที่ให้อำนาจและเข้าใจมีโอกาสได้อยู่ใกล้ชิดกับผู้ที่มีความรู้ความสามารถที่ให้อำนาจและปรึกษาได้และพบปะ มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในชุมชนเพิ่มมากขึ้น^{๒๘๘}

๕. ผู้นำบางท่านได้รับฟังความคิดเห็นจากการมีส่วนร่วมของประชาชนเพิ่มมากขึ้นสร้างนวัตกรรมใหม่ให้เกิดขึ้นภายในองค์กรและชุมชนของตนเอง^{๒๘๙}

กล่าวได้ว่า สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองคนซึ่งขึ้นอยู่กับความไว้วางใจจากคนภายในองค์กรหรือบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลรวมไปถึงประชาชนในพื้นที่นั้น ๆ ที่มอบความเชื่อใจอันเป็นสิ่งที่นำไปสู่ความร่วมมือในการช่วยเหลือให้การดำเนินงานประสบผลสำเร็จได้อย่างรวดเร็ว นอกจากนี้ข้อจำกัดของภาวะผู้นำของเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนอยู่มาก เช่น ขาดความมุ่งมั่นจริงจัง และความรับผิดชอบต่อสังคม การวางระบบในการทำงานไม่เสมอภาคกัน การปิดกั้นไม่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง การใช้อำนาจที่ตนเองมีไปในทางที่ผิด และความต้องการยอมรับจากสังคมจนเกินไปผสมกับอุปสรรคที่มีอยู่ เช่น ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน ขาดความสามัคคีภายในองค์กร ไม่มีศักยภาพพอต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ขาดความร่วมมือจากผู้นำในองค์กรต่างๆ ผู้มีอิทธิพลยังคงควบคุมการทำงานของผู้นำอยู่ยิ่ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม แต่ถึงอย่างไรก็ตามการพัฒนาภาวะผู้นำก็ยังมีจุดแข็งและโอกาสอยู่มากมาย เช่น การรู้จักเพื่อนร่วมงานเพิ่มมากขึ้น การได้รับโอกาสให้ทำงานร่วมกับ สังคมให้ความสนใจและได้รับการยอมรับ มีครอบครัวที่อบอุ่น มีบุคคลที่ให้อำนาจ และ การได้รับฟังความคิดเห็นจากการมีส่วนร่วมของประชาชน เป็นต้น

ตารางที่ ๔.๔ : ตารางแสดงวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองคนเชิงพุทธ		
ลำดับ	วิเคราะห์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองคนเชิงพุทธ
	จุดแข็ง	๑. ผู้นำบางท่านเป็นผู้ที่ใจบุญสุนทาน มีความรอบรู้ รักพ่อแม่พี่น้อง ๒. ผู้นำบางท่านศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและให้โอกาสกับเพื่อนร่วมงาน ๓. ผู้นำบางท่านทำงานมีความตั้งใจจริงที่จะบริการประชาชน ๔. ผู้นำบางท่านให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานเป็นอย่างดี ๕. ผู้นำบางท่านวางตัวเรียบง่ายในการติดต่อกับประชาชน

^{๒๘๗} สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๘} สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๘๙} สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองคนเชิงพุทธ		
ลำดับ	วิเคราะห์	กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองคนเชิงพุทธ
	จุดอ่อน	๑) ผู้นำบางท่านขาดความมุ่งมั่นจริงจัง และความรับผิดชอบต่อสังคม ๒) ผู้นำบางท่านวางระบบในการทำงานไม่เสมอภาคกัน ๓) ผู้นำบางท่านปิดกั้นไม่ให้ประชาชนมีส่วนร่วม ๔) ผู้นำบางท่านใช้อำนาจที่ตนเองมีไปในทางที่ผิด ๕) ผู้นำบางท่านต้องการยอมรับจากสังคมจนเกินไป
	อุปสรรค	๑) ผู้นำบางท่านขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน ๒) ผู้นำบางท่านขาดความสามัคคีภายในองค์กร ๓) ผู้นำบางท่านไม่มีศักยภาพต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ๔) ผู้นำบางท่านขาดความร่วมมือจากผู้นำในองค์กรต่างๆ ๕) ผู้นำบางท่านมีอิทธิพลควบคุมการทำงานของผู้นำอยู่ยึดระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม
	โอกาส	๑. ผู้นำบางท่านการรู้จักเพื่อนร่วมงานเพิ่มมากขึ้น ๒. ผู้นำบางท่านการได้รับโอกาสให้ทำงานร่วมกับ ๓. ผู้นำบางท่านสังคมให้ความสนใจและได้รับการยอมรับ ๔. ผู้นำบางท่านมีครอบครัวที่อบอุ่น มีบุคคลที่ให้อภัย ๕. ผู้นำบางท่านรับฟังความคิดเห็นจากการมีส่วนร่วมของประชาชน

ตารางที่ ๔.๕ ตารางแสดงเป้าประสงค์และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ	
เป้าประสงค์	แนวทาง/กิจกรรมการพัฒนา
การครองคนด้านธัมมัญญตา	๑) โครงการพัฒนาทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ๒) แผนการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร
การครองคนด้านอัตถัญญตา	๑) แผนการพัฒनावิสัยทัศน์ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ๒) แผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร
การครองคนด้านอัตตัญญตา	๑) โครงการพัฒนาด้านแบบภาวะผู้นำทางการบริหารเทศบาล ๒) แผนการประเมินทักษะ และศักยภาพทางการบริหารของ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ	
เป้าประสงค์	แนวทาง/กิจกรรมการพัฒนา
	ภาวะผู้นำเทศบาล
การครองคนด้านมัตตัญญูตา	๑) โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล ๒) แผนการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์
การครองคนด้านกาลัญญูตา	๑) แผนการจัดการเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหาร บุคลากร ๒) แผนการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร
การครองคนด้านปริสัญญูตา	๑) แผนการพัฒนาเครือข่ายในชุมชน ๒) แผนการปรับทัศนคติ พฤติกรรม และการบริหารที่เหมาะสม กับชุมชน
การครองคนด้านปุคคลป โรปรัชญูตา	๑) โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อการครองใจ บุคลากร ๒) โครงการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารของภาวะผู้นำ

ตารางที่ ๔.๖ ตารางสรุปความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทาง
ครองคนเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะ ผู้นำตามแนวทางครองคน เชิงพุทธ	จำนวน	
	ความถี่	รูป/คนที่
การครองคนด้านธัมมัญญูตา	๑๒	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๘, ๙, ๑๐, ๑๕, ๑๖, ๑๙, ๒๒.
การครองคนด้านอรรถัญญูตา	๑๕	๒, ๓, ๕, ๖, ๘, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๒, ๒๓.
การครองคนด้านอรรถัญญูตา	๑๙	๑, ๓, ๔, ๕, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองคนด้านมัตตัญญูตา	๑๙	๑, ๒, ๔, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองคนด้านกาลัญญูตา	๑๒	๑, ๒, ๕, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๕, ๑๘, ๑๙, ๒๒, ๒๓.
การครองคนด้านปริสัญญูตา	๑๔	๑, ๖, ๙, ๑๐, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองคนด้านปุคคลป โรปรัชญูตา	๑๔	๑, ๒, ๖, ๘, ๙, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๘, ๑๙, ๒๑, ๒๓.

๔. ๓ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความรอบรู้ในการทำงานตามหน้าที่ และความรู้รอบรู้ด้านในการทำงานทั่วไป และรู้ในการปฏิบัติตามหลักเกณฑ์ระเบียบปฏิบัติต่างๆ โดยเฉพาะประสบการณ์ที่ผ่านงานมากก็จะทำให้เกิดความรู้ ความคิดและมีความฉลาดขึ้นเรื่อยๆ โดยเฉพาะความเห็นถูกต้องเห็นถูกต้องตามทำนองครองธรรมจะต้องเกิดในการดำเนินชีวิต และมีความเข้าใจชีวิตมากขึ้น พร้อมทั้งจะทุ่มเทสรรพกำลังทั้งหมดเพื่อคิดหาทางสร้างสรรค์ผลงานให้ได้นอกจากนี้วิธีการเรียนรู้งานได้เร็วที่สามารถมาทำให้เกิดความรู้ได้นั้นก็คือ การถ่ายทอดความรู้และประสบการณ์ทั้งหมดจากรุ่นสู่รุ่น ให้เข้าไปเป็นส่วนหนึ่งในชีวิตประจำวันทั้งนี้เพื่อไม่ให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ มีฝีมือ เกษียณไปแล้ว ความรู้ความสามารถจะได้ไม่สูญหายไปกับผู้บริหารที่ปฏิบัติงานมานาน ซึ่งเป็นวิธีการจัดการความรู้ที่นำเอาประสบการณ์ของผู้ที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะมาถอดรหัส ด้วยเด็กรุ่นใหม่ซึ่งเป็นวิธีการในการทำงานราชการเพราะตัวปัญญามันได้มาจากการเรียนรู้การปฏิบัติ ต้องทำก่อนถึงจะรู้ หากผิดอย่างไรค่อยไปปรับปรุงแก้ไขต่อไปก็คือทำให้คนมีฝีมือทำให้คนมีความสามารถทำให้คนมีความรู้ทำให้คนมีความเชี่ยวชาญด้านการบริหารงานทำให้คนมีความสามารถด้านการวางแผนงานความละเอียดรอบคอบของคนเป็นต้น ซึ่งสิ่งเหล่านี้มันก็มีในการศึกษาอยู่แล้วแต่ที่เน้นหนักก็คือ ทักษะ และฝีมือที่เป็นมืออาชีพเฉพาะด้านนั้นๆ แต่อย่างน้อยที่สุดจำทำอย่างไรให้ทักษะและศักยภาพเหล่านั้น อยู่กับองค์กรต่อไป

๑) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านธัมมัญญตา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้ธัมมัญญตา คือ การพัฒนาระบบการปฏิบัติหน้าที่การทำงานให้เรียบร้อย^{๒๙๐} ได้แก่ ความจริงรู้หลักการรู้กฎเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรม ได้รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้จักหลักการ^{๒๙๑}ที่จะทำให้เกิดผลรวมความว่าการบริหารจัดการในองค์กร ผู้บริหารจำเป็นต้องพิจารณาข้อเท็จจริงอย่างถูกต้องเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กรให้มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผล^{๒๙๒}รู้จักการวิเคราะห์ความจริงที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติอันว่าสิ่งทั้งหลายเกิดขึ้นตั้งอยู่ดับไปเป็นธรรมดา^{๒๙๓}โดยพิจารณาหลักการและเกณฑ์แห่งเหตุผลมาบริหารจัดการองค์กรความเป็นผู้รู้จักเหตุคือการฝึกฝนอบรมให้เกิดการไตร่ตรองให้เกิดความระมัดระวังรอบรู้ตัวเอง รอบรู้อารมณ์ตัวเอง รอบรู้จิตใจตัวเองได้เป็นอย่างดี^{๒๙๔}แต่ในแง่มุมมองคนที่มีความรู้ตัวเองดีเท่าไร ย่อมจะรู้และเข้าใจผู้อื่นได้ดีเช่นกันนี้ ธรรมชาติจะเป็นอย่างนี้ ในองค์กรใดมีคนที่มีปัญญาตามหลักพุทธธรรมนี้ มักจะชอบบำบัดทุกข์ บำรุง

^{๒๙๐} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๑} สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๒} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๓} สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมุนี, เจ้าคณะอำเภอบัณฑชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๔} สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

สุขให้คนอื่น ชอบช่วยเหลือ เผื่อแผ่ และเห็นว่าจริง ๆ ในองค์กรจะมุ่งเน้นไปที่ประชาชน บุคลากรเป็นหลัก^{๒๙๕} จะช่วยเหลือชีวิตคนไว้ก่อน มิใช่เอากฎระเบียบมาอ้างก่อน หลักพุทธธรรมจึงนำมาใช้ได้ในชีวิตประจำวันได้ดี เพราะคนดีจะแก้ได้ คนใจร้ายจะแก้ตัวใหม่^{๒๙๖} ซึ่งบางครั้งก็ต้องให้เขาได้เรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติงานในที่งานและในองค์กรนั้นๆจึงจะเรียกว่า คนที่มีภูมิปัญญาด้านการรู้จักเหตุอันควรว่าจะปฏิบัติกันเช่นไร^{๒๙๗}

ผู้บริหารในองค์กรก็เช่นกันจะต้องมีความรู้ จึงจะสามารถแนะนำตักเตือนเพื่อนร่วมงานให้ดำรงตนเป็นคนดีได้ เช่น ผู้บริหารได้ศึกษาเรียนรู้ไว้มาก ไม่ว่าจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับการบริหาร เกี่ยวกับเรื่องคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณ ระเบียบวินัย เกี่ยวกับเรื่องช่าง และเรื่องอื่น ๆ เป็นต้น^{๒๙๘} แต่ไม่นำไปสอน ไม่นำไปแนะนำ ตักเตือนบุคลากร แม้รู้ว่าบุคลากรทำความผิดผู้นำทางการบริหารที่ไม่ได้ศึกษาเรียนรู้ไว้ ไม่ได้ศึกษา ไม่ได้เรียนรู้เรื่องเกี่ยวกับการบริหาร และเรื่องอื่น ๆ เป็นต้น^{๒๙๙} แต่ไปแนะนำ ไปแนะนำ ไปสอนคนโน้นอย่างโน้น ไปสอนคนนี้อย่างนี้ เป็นต้น ก็เกิดความผิดพลาดเพราะตนเองไม่มีความรู้แต่ไปสอนบุคลากรและผู้นำทางการบริหารที่ไม่เอาเรื่อง ไม่เอางาน ไม่เอาการ บุคลากรจะทำอะไรทำไป ใครจะถูก ใครจะผิด ไม่เกี่ยวกับใคร ไม่ดูค่าใคร ไม่ตักเตือนใคร ไม่ชื่นชมใคร มุ่งแต่เรื่องส่วนตัวเป็นสำคัญ^{๓๐๐}

จะเห็นได้ว่าพฤติกรรมที่ดีที่สุดจะเป็นลักษณะรู้แล้วนำไปสอนบุคคลอื่นเพราะตนเองก็มีความรู้ด้วยสามารถปฏิบัติได้ด้วย และนำไปสอนบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี หากเพื่อนงานปฏิบัติไปโดยขาดการแนะนำจากเราบางครั้งก็เป็นผลเสียมากกว่าผลดี^{๓๐๑} จึงเรียกได้ว่า เมื่อรู้แล้วสมควรที่จะเข้ามาช่วยเหลือบุคคลผู้ขาดความรู้ตัวเองและจะต้องสามารถปรับปรุง ประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ โดยการสร้างองค์กรและทีมงานให้เข้มแข็งเพื่อให้มีผลงานออกมามีความสำเร็จสมบูรณ์มากที่สุด หลักการครองงานของผู้บริหารจะกระทำเพื่อการทำงานเป็นใช้จะมองเฉพาะความรู้ในระดับ

^{๒๙๕}สัมภาษณ์ นางสาวราย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๖}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๗}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๒๙๘}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๒๙๙}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภูปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๐}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๑}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ปฏิบัติการหรือความเชี่ยวชาญเฉพาะ แต่หมายถึง ความรอบรู้ในบริบทการปฏิบัติงานร่วมกัน^{๓๐๒} และสมควรมีค่านิยมองค์กรจึงจะสามารถเกิดการทำงานให้มีประสิทธิภาพและคุณภาพ เช่น ความรอบรู้ในการเลือกการกระทำ กำหนดความคิดในสิ่งที่ดี ๆ เพื่อให้เป็นประโยชน์แก่การทำงานของผู้บริหาร เป็นประโยชน์ต่อองค์กร^{๓๐๓} การใช้ปัญหาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นมีปัญญาเป็นเครื่องนำทางขององค์กร วิเคราะห์เหตุปัจจัย สถานการณ์ความเปลี่ยนแปลงอย่างใกล้ชิด เนรมิตเพื่อนร่วมงานให้เกิดปัญญา โดยทั่วกัน^{๓๐๔} หรือบางครั้งตนเองก็สามารถขอคำแนะนำการปฏิบัติงานจากเพื่อนร่วมงานเดียวกัน และเพื่อนร่วมงานช่วยแก้ไขปัญหาก็ได้^{๓๐๕} นอกจากนี้ยังมองถึง ปัญญาในการวางแผนการปฏิบัติงานที่ดี ระบบการควบคุม การประเมินผล และปัญญาในการเป็นผู้ประสานที่ดีก็จะต้องมีการพูดคุย การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น ต้องเป็นผู้ฟังที่ดีและยอมรับในความสามารถของผู้อื่นด้วยเป็นต้นการพูดคุยที่ดี พูดในสิ่งที่ดี^{๓๐๖} และหลักจิตวิทยาทั้งหลายก็บอกว่าไม่มีมนุษย์คนไหนที่ไม่ชอบคำยกยอสรรเสริญไม่ใช่การเสแสร้งแกล้งทำ จะต้องมีความจริงใจ หากเป็นผู้นำองค์กรจำต้องมีหลักไว้ว่าการชมลูกน้องให้ชมในที่สาธารณะ แต่ว่าถ้าจะตำหนิให้เรียกมาเป็นการส่วนตัวและการตำหนิก็ต้องไม่ใช่การตำหนิแบบด่า หรือตอกย้ำ แต่ต้องให้บอกกล่าวกันดี ๆ^{๓๐๗}

การแสดงความรักในวัฒนธรรม ประเพณีวิถีร่วมของทีมงานและองค์กร เคารพต่อสิทธิเสรีภาพ ความเสมอภาคต่อกัน เคารพต่อระเบียบวินัยองค์กร ให้เกียรติต่อผู้มีอายุมากกว่าตน การใช้วาจาที่ไพเราะอ่อนหวาน มีความเกรงใจต่อคุณงามความดีในตัวเพื่อนร่วมงาน การยกย่องเชิดชู การไม่ดูถูก ดูหมิ่นต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ความสำคัญต่อการศึกษารเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และมีความปลาบปลื้มยินดีอย่างยิ่งที่ได้ร่วมปฏิบัติงานด้วย เป็นต้น^{๓๐๘} และความกลมเกลียว ความรักใคร่ความผูกพันระหว่างตนเองกับเพื่อนร่วมงาน ระหว่างคนกับทีมงาน ระหว่างคนกับองค์กร มีเป้าหมาย อุดมการณ์ร่วมกัน มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจซึ่งกันและกัน ร่วมทุกข์ร่วมสุขไปด้วยกัน ฝ่าฟันปัญหาอุปสรรคร่วมกัน มีความเสียสละต่อเพื่อนงานอย่างที่สุด เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อเพื่อนร่วมงาน การใช้วาจาที่ส่งเสริมความดีงานต่อกัน และการยึดถือประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน เพื่อมุ่งสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในงาน เป็นต้นเพราะงานที่ดีจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคลากรมีความสามัคคี มีความเป็นปึกแผ่นภายในองค์กร

^{๓๐๒}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๓}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๔}สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๕}สัมภาษณ์ นายเอกภพ ไตรรงค์ดี, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๖}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๗}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๐๘}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

และมีการประสานงานที่ดีอันเป็นที่เข้าใจตรงกัน^{๓๐๙} ดังนั้น การทำงานของผู้บริหารจะให้เป็นระบบระเบียบที่ดี ให้เป็นคนที่มีคุณภาพนั้น จะต้องมิตั้งวิชาความรู้และคุณธรรม จริยธรรม ซึ่งหมายถึงความสำนึกผิดชอบชั่วดี คิด ก่อนที่จะพูด จะทำอะไรก็ให้มองเห็นผลในอนาคตที่จะตามมา หากเป็นสิ่งที่ไม่ดี ก็ไม่ทำ บางท่านกล่าวว่า ผู้บริหารจะต้องสร้างจิตสำนึกในความรู้ ความเข้าใจ ระบบการพิจารณาไตร่ตรอง และมีการใคร่ครวญในการปฏิบัติงานทำให้บุคลากรได้เรียนรู้ มีความเข้าใจในกระบวนการทำงานจึงจะเกิดคุณภาพในการปฏิบัติงานเพราะฉะนั้น ผู้บริหารในองค์กรจะมีคุณภาพจะต้องมีประกอบทั้งสองอย่างนี้

นอกจากนี้ ผู้บริหารขององค์กรจะต้องเกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ไม่ขาดสาย และไม่หยุดยั้งต่อการเรียนรู้ เพราะหากขาดการเรียนรู้ จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงยาก และไม่พัฒนาไปสู่ความทันสมัย และสุดท้ายจะพบกับความล้มเหลว จึงไม่น่าสนใจ ฉะนั้น ผู้บริหารจะต้องให้ความสำคัญกับการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องไม่ว่าจะเป็นในห้องเรียน หรือ การเรียนรู้ในชีวิตประจำวัน^{๓๑๐} อย่างน้อยที่สุด ผู้บริหารจะต้องเรียนรู้ให้ได้ เพราะเกี่ยวกับพันกับการทำงานในองค์กรเพราะการทำงานเป็นร่วมกันแบบความสามัคคีหรือเป็นกลุ่มต้องรู้ว่าเพื่อนร่วมงานต้องการอะไร รู้ว่าใจเขาใจเรา รู้ว่าเขามีบุคลิกเป็นอย่างไร มีนิสัยเป็นอย่างไร เพื่อจะให้เพื่อนร่วมงานทำงานอะไรได้บ้าง^{๓๑๑} ซึ่งเรียนรู้พฤติกรรม เพื่อที่จะมอบหมายงานด้านความถนัดและเรียนรู้พฤติกรรม เพื่อเดินร่วมงานกันได้ตลอดจนเรียนรู้พฤติกรรมเพื่อการไม่ปฏิบัติในสิ่งที่เพื่อนไม่ชอบจะเห็นได้จากคำที่ว่า การเรียนรู้ในคนประเภทเดียวกัน หรือมีศีลเสมอกัน และความเห็นที่เสมอกัน จึงจะสามารถปรับเข้าหากันได้เพราะการปฏิบัติงานที่อยู่ภายในองค์กรเดียวกันเกิดจากคนมากกว่า ๒ คนขึ้นไป บางครั้ง บางคนเป็นผู้ที่มีปัญหาภายในองค์กร แต่ก็ไม่สามารถทำให้ทั้งเป้าหมายไปได้^{๓๑๒} อย่างไรก็ตามก็ปฏิบัติงานให้ถึงเป้าหมายทุกครั้ง เพราะงานบรรลุเป้าหมายเป็นหลัก เพราะระบบงานจะต้องมีการเรียนรู้ถึงเป้าหมายว่าเมื่อรวมกลุ่มแล้วจะต้องมีจึงได้ดำเนินการไปร่วมกันได้และความสามัคคีระหว่างในหมู่คณะ จึงทำให้สังคมน่าอยู่ ผู้บริหารทุกระดับชั้นและบุคลากรภายในองค์กรก็อยากมาทำงานทุกวัน^{๓๑๓} แต่ทั้งนี้ก็ยังมียุทธศาสตร์ของการปฏิบัติงานร่วมกันอยู่บ้าง เพราะองค์กรมีผู้บริหารและบุคลากร ที่มาจากหลากหลายต่างพ่อ ต่างแม่ จะต้องรู้จักปรับเปลี่ยนตนเอง เพื่อเข้าไปหาผู้อื่น และเปิดช่องทางให้เพื่อนร่วมงานสามารถที่จะปรับเข้าหาตัวเองได้ด้วยต้องเรียนรู้การถูกการผิด มีความรับผิดชอบพร้อมทั้งความ

^{๓๐๙} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสระแกรราชศึกษา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๐} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๑} สัมภาษณ์ นางสาวราย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๒} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๓} สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

ยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานได้ตลอดเวลา^{๓๑๔} เพราะผู้บริหารทุกคนก็อยากให้คนอื่นมารักเหมือนกันเป็นธรรมชาติของมนุษย์ หากอยากให้เพื่อนร่วมงานมีความรักต่อเรา ตนเองจะต้องมีความรักให้กับเขาก่อน ตนเองก็ต้องดีกับเขาเพราะบางองค์กรจะมีความคิดเห็นแตกต่างกัน แต่ไม่ถึงแตกแยกในความคิดต่าง ยิ่งถ้าก็ต้องทำให้งานบรรลุเป้าหมายได้ บางท่านก็ใช้วิธีการ ได้แก่ บอกเล่าให้ฟังเหมือนพี่เหมือนน้องซึ่งบางครั้งจะต้องสร้างความเป็นกันเองกับบุคลากรด้วยจะได้รับความร่วมมือที่ดีมีการได้รับข้อมูลจากการประชุมมาก็ประชุมให้ทราบต่อกันให้ความเชื่อใจและไว้วางใจกันในกลุ่มด้วยความหวังว่าบุคลากรทุกคนมีความตั้งใจทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด และมีความคิดสร้างสรรค์^{๓๑๕}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรอย่างยั่งยืนเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่มีการส่งเสริมการทำงานของผู้บริหารต้องฟังเสียงส่วนใหญ่ว่าไปในทิศทางใดซึ่งอาจจะผิดหรืออาจจะถูกก็ได้ แต่ถ้าเป็นเสียงส่วนใหญ่ขององค์กรก็ต้องไปตามนั้น เพราะการทำงานเป็นองค์กรร่วมกันวัฒนธรรมขององค์กร ส่วนแรกที่สุดควรจะต้องทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจองค์กรซึ่งประกอบด้วย ปณิธานขององค์กร วิสัยทัศน์ขององค์กรและเป้าหมายขององค์กร หากผู้นำมีความเข้าใจก็จะทำให้การทำงานนั้น การประสานกันได้ และบรรลุเป้าหมายได้โดยง่าย แต่ทั้งหมดนี้วัฒนธรรมขององค์กรจะเป็นไปได้ดีนั้นหรือไม่ จะต้องมองไปที่ตัวของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม หากภาวะผู้นำมีมาก และมีวิสัยทัศน์ในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้เกิดการพัฒนา ผู้บริหารก็สามารถจะเข้าใจในหลักของการทำงานที่มีความสามัคคีก็จะเป็นแรงขับเคลื่อนให้เกิดการปฏิบัติงานร่วมกันได้เป็นอย่างดี จึงจะเรียกว่า มีภูมิฐาน ในการเป็นผู้นำที่ดี แต่ในทางกลับกันถ้าหากผู้บริหารไม่ได้เข้าใจหรือไม่ได้มีความเป็นภาวะผู้นำ องค์กรนั้นก็เลยจะไม่มีความเจริญ

๒) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านอัตถิยอุตตา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีอัตถิยอุตตา คือ การพัฒนาผู้นำให้เป็นผู้รู้จักผล^{๓๑๖} หรือ ความมุ่งสู่จุดหมาย โดยการเรียนรู้ การมองงานเป็นหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่เกิดขึ้น^{๓๑๗} สืบเนื่องจากการกระทำตามหลัก หมายถึง การบริหารงานองค์กรให้บรรลุถึงวัตถุประสงค์ และรู้ถึงประโยชน์ของ องค์กรที่นำไปสู่ความมั่นคง และไม่มีผลกระทบใด ๆ ต่อองค์กร^{๓๑๘} ในที่นี้ก็หมายถึง

^{๓๑๔}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๕}สัมภาษณ์ นายวิศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๖}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๗}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๑๘}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอหนองบัวระเหว จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

การมีแผนงานที่ดี การวางแผนทีวเคราะห์ผลกระทบด้านต่าง ๆ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีความซื่อสัตย์และจริงใจ^{๓๑๙}

การพัฒนาภาวะผู้นำทางบริหารซึ่งเป็นผู้ปกครองของชุมชน และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีบุคลากรปฏิบัติงานร่วมกันย่อมจะต้องอาศัยความจริงเป็นพื้นที่ของนักปกครอง^{๓๒๐}ไม่มีการอาศัยผลประโยชน์แอบแฝงจากผู้ใต้บังคับบัญชาที่นำมาซึ่งผลประโยชน์ส่วนตน มาเพื่อตอบสนองต่อกิเลสให้กับตนเอง^{๓๒๑}ซึ่งจะทำให้เกิดความขัดแย้งในคณะผู้บริหารตามมา ซึ่งเป็นตัวขับเคลื่อนต่อไว้วางใจต่อกัน มีความสะอาดหมดจดแห่งการปฏิบัติตนในฐานะผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๓๒๒}ดังนั้น การปฏิบัติตนของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปของผู้บริหารจะต้องปรับเปลี่ยนแปลงแนวทางการปฏิบัติตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เกิดการยอมรับในหมู่คณะผู้บริหารทั้งระดับสูงกว่าตนเอง และระดับผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดการยอมรับในฐานะที่เป็นอยู่ด้วยความซื่อสัตย์และมีความจริงใจต่อคณะผู้บริหารโดยรวม^{๓๒๓}และมีผลที่เป็นรูปธรรมที่สามารถจับต้องได้เป็นข้อมูลเชิงประจักษ์ที่มีอยู่จริงผ่านกระบวนการทดลองที่ให้การยอมรับจากสังคมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารจะต้องส่งเสริมสนับสนุน และอำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้ตามข้อตกลง ที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกันผ่านความร่วมมือกันเพื่อให้เกิดความสำเร็จตามมา^{๓๒๔} จะเห็นได้ว่า การส่งเสริมและการอำนวยความสะดวกที่ก่อให้เกิดความร่วมมือในองค์กรย่อมเป็นตัวชี้วัดความสำเร็จในระดับความก้าวหน้าของการปฏิบัติงาน^{๓๒๕} ที่ภาวะผู้นำจะต้องมองเห็นกลไกที่ทางการบริหารจัดการอย่างเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมภายในซึ่งหากบุคคลในองค์กรมีเป้าหมายคนละทิศละทางย่อมไม่นำมาซึ่งความสำเร็จที่ตั้งไว้ แต่หากทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีเป้าหมายร่วมกันจะส่งผลต่อการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายจะเป็นบันไดไปสู่ความสำเร็จที่มีข้อตกลงร่วมกัน^{๓๒๖} ดังนั้น ปัจจัยสิ่งแรกที่ผู้บริหารองค์กรจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นก็คือ การสร้างกระบวนการมีส่วนร่วมจากบุคคลภายในองค์กร

^{๓๑๙}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๐}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๑}สัมภาษณ์ นางสาววย โฉ่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๒}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๓}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๔}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๕}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๓๒๖}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

ด้วยการเปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็น การรับฟังและวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาองค์กรร่วมกัน^{๓๒๗} พร้อมทั้งจะนำไปสู่หลักการปฏิบัติที่เห็นได้ชัดโดยเริ่มจากการเปิดใจจากภาวะผู้นำเป็นอันดับแรกสุด เพราะหากภาวะผู้นำไม่มีลักษณะดังกล่าวกระบวนการพัฒนาต่อไปจะเกิดขึ้นไม่ได้โดยยึดหลักพื้นฐานความถูกต้องที่เห็นผลได้จริง^{๓๒๘}

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารบางครั้งก็อยู่ระบบของรางวัลและความเหมาะสมของการมอบหมายภาระงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียม เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีการปฏิบัติงานได้ตามที่มอบหมาย^{๓๒๙} ภาวะผู้นำจะต้องค้นหาวิธีการตอบแทนความสำเร็จดังกล่าวเพื่อพยุหจิตใจให้สามารถเพิ่มแรงจูงใจไปสู่ภารกิจอื่น ๆ ด้วยการให้รางวัลต่าง ๆ ตามกาลเวลาที่เหมาะสม หรือ การยกย่องให้ชื่อปรากฏแก่คณะขององค์กรที่ปฏิบัติงานอยู่ว่า ผู้บริหารได้มีความดีความชอบเรื่องนั้น ๆ และสมควรเป็นผู้ได้รับรางวัลต่อความดีดังกล่าว^{๓๓๐} รวมทั้ง การมอบหมายงานให้กับบุคคลจะต้องให้เกิดการยอมรับเพราะการเป็นหมู่คณะนั้น ผู้นำระดับผู้บริหารองค์กรจะต้องมองเห็นศักยภาพของแต่ละคนภายใต้ข้อจำกัดและขีดความสามารถที่จะฝึกอบรมให้ตรงกับภารกิจขององค์กรจริง ๆ^{๓๓๑} จึงต้องรู้จักเลือกที่จะมอบหมายงานให้กับบุคคลผู้มีความพร้อมที่จะปฏิบัติงานไม่เลือกที่รักมักที่ชัง โดยเฉพาะการมอบตำแหน่งสำคัญ ๆ เพื่อไม่ให้เกิดความล้มเหลวและส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพการบริหารกิจการขององค์กรโดยภาพรวมการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้ศึกษาความต้องการของผู้ตาม และควรที่จะศึกษาให้รู้จักจิตใจของผู้ใต้ปกครอง^{๓๓๒}

จะเห็นได้ว่า การอาศัยอยู่ร่วมกันทั้งในองค์กรและทั้งบุคลากรที่มีความคุ้นเคยกันอยู่มาก เพราะมีโอกาสในการพบปะพูดคุยกันบ่อยครั้งทำให้เกิดความเข้าใจต่อทัศนคติ ค่านิยม และอุดมการณ์ของแต่ละบุคคลทำให้เกิดการศึกษาถึงความต้องการได้ในระดับหนึ่งซึ่งส่งผลให้เกิดการสร้างความสัมพันธ์ภาพแบบธรรมชาติมากที่สุด เมื่อความต้องการได้ถูกการตอบสนองไปในลักษณะที่พึงประสงค์ต่อผู้อื่นจะทำให้เกิดความกลมเกลียวและความสามัคคีอย่างมาก แต่กระนั้น ความต้องการดังกล่าวอาจจะไม่สิ้นของแต่ละบุคคล จึงต้องศึกษาให้รู้ถึงสภาพจิตใจของเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาต่อไปว่า โดยพื้นที่ของสิ่งขับเคลื่อนในความต้องการเป็นเพราะอะไร ซึ่งเป็นการแสวงหาคำตอบโดยผ่านการสังเกตพฤติกรรมที่ต้องใช้ระยะเวลาพอสมควรจึงจะสรุปให้ชัดเจนได้ ดังนั้น ในการศึกษาความต้องการและการศึกษาสภาพจิตใจของผู้ตามย่อมสามารถทำนายและกำหนด

^{๓๒๗} สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงขัง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๘} สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๒๙} สัมภาษณ์ นายวิศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๐} สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๑} สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๒} สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

กระบวนการเปลี่ยนแปลงผลที่ออกมาในลักษณะที่พึงประสงค์ไม่มากนักน้อย แต่ถึงอย่างไรก็ตาม การจะปรับพฤติกรรมไปสู่สิ่งที่ตนเองต้องการจะมีเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำของผู้บริหาร จะต้องพัฒนาให้เกิดขึ้นและส่งผลไปยังจิตใจของผู้ตามได้ในขณะใดขณะหนึ่งเพื่อเป้าหมายขององค์กร โดยภาพรวม

๒) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านอัตตัญญูตา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีอัตตัญญูตา คือ การพัฒนาโดยความเป็นผู้รู้จักตนเองอย่างแท้จริง^{๓๓๓} ให้รู้จักเราว่าเรานั้น โดยฐานะภาวะเพศ ความรู้ ความสามารถ และคุณธรรมเป็นอย่างไร และเท่าใด แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้จักที่จะปรับปรุงต่อไป ให้รู้จักองค์กรที่เราบริหารเป็นอย่างดีว่ามีจุดด้อย จุดแข็งอย่างไร มีขีดความสามารถอย่างไร และรู้จักการปรับปรุงองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่มีผลกระทบ^{๓๓๔} รวมทั้งการบริหาร ความแตกต่างที่จะทำให้องค์กรเป็นเลิศ มีประสิทธิภาพ และมั่นคงถาวร การที่จะทำให้ผู้บริหารมีความตั้งใจและความพยายามในการให้บริการกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ^{๓๓๕} ที่เกี่ยวข้องกับเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะต้องมีปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่ยังไม่พึงประสงค์ เช่น ผู้บริหารยังขาดความรับผิดชอบ ผู้บริหารขาดจิตสำนึกในหน้าที่ การติดอยู่ในกรอบระเบียบ รูปแบบมากเกินไป หรือบางครั้งก็ขาดการร่วมมือและบูรณาการกับหน่วยงานภายในและภายนอก และบางพื้นที่ผู้บริหารก็มีทัศนคติต่อองค์กรเชิงลบ เป็นต้น^{๓๓๖}

นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทางด้านการบริการที่ดีจะต้องมีคุณลักษณะที่สำคัญซึ่งจะต้องมีหลักการวาระธรรม^{๓๓๗} เพราะเมื่อผู้บริหารได้ทำหน้าที่ที่เกี่ยข้องกับบุคลากรและประชาชน หรือจะต้องติดต่อกับองค์กร และหน่วยงานอื่น ๆ ผู้บริหารจะต้องมีความเคารพ มีความเกรงใจ มีความเอื้อเฟื้อต่อข้อมูลข่าวสารต่อการปฏิสัมพันธ์ที่ดีที่จะก่อให้เกิดความประทับใจแต่ข้อสำคัญอยู่ที่ผู้บริหารจะเปิดใจและเปิดโอกาสให้กับบุคลากร หรือไม่ อย่างไร^{๓๓๘} ในการทำงานด้านการบริหารด้วยความสุขใจแต่บางครั้งก็จะต้องมีความเข้มงวดกับระเบียบวินัยกันบ้าง ไม่ปล่อยไปโดยไร้

^{๓๓๓}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๔}สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญฺญารโ, เจ้าคณะตำบลสะแกราษฎร อำเภอบึงโขงพยัญ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๕}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๖}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๗}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๓๘}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราษฎรศึกษา อำเภอบึงโขงพยัญ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

การควบคุมเพราะจะทำให้เสียระบบการบริหารได้^{๓๓๙} นอกจากนี้เทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างพยายามที่มุ่งเน้นการบริการที่ดี มีการวางแผนทาง การปฏิบัติ ขั้นตอนและวิธีการดำเนินงานอย่างมีกฎเกณฑ์โดยที่ผู้บริหารต้องมีหน้าที่ควบคุม กำกับดูแลให้ผู้ใต้บังคับบัญชายึดถือปฏิบัติด้วยความสมัครใจ แต่อย่างน้อยในการปฏิบัติงานทุกอย่างทั้งภายใน และภายนอกในฐานะผู้บริหารจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับบุคลากร เช่น การแต่งกายที่เรียบร้อย การพูดที่นุ่มนวลชวนน่าฟัง กิริยามารยาท งดงามตามแบบอย่างคนไทย อุบิสัยใจคอไม่กระด้าง เป็นต้น^{๓๔๐}

การสร้างการยอมรับต่อบุคลากรทั่วทั้งองค์กรซึ่งสามารถช่วยเสริมการปฏิบัติงานหรือเป็นกำลังใจให้กับผู้บริหารในการนำแบบอย่างที่ดีไปใช้ในการบริการประชาชนหรือหน่วยงานอื่น ๆ^{๓๔๑} จะสร้างชื่อเสียง สร้างภาพลักษณ์ ภาพพจน์ที่ดี และ การได้รับการยอมรับเชื่อถือจากบุคคลทั่วไปจะต้องการยึดมั่นและยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้องบริการด้วยความเต็มใจ สุภาพ มีน้ำใจ เอื้ออาทรมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เสียสละพร้อมทั้งรับฟังความคิดเห็นจากผู้มาติดต่อราชการ เกี่ยวกับการปฏิบัติหน้าที่ พร้อมรับการตรวจสอบเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง^{๓๔๒} จะต้องส่งเสริมให้ผู้บริหารทำความเข้าใจในบทบาท หน้าที่เพราะทุกคนต้องรู้หน้าที่ของตนเองเสียก่อนทุกคนต้องปฏิบัติตามกติกาที่ได้วางไว้ ไม่ว่ากติกาที่บังคับด้วยทางราชการ หรือกฎกติกาที่ทางผู้บริหารได้วางไว้การรับคำสั่งตามขั้นตอนจากระดับสูงลงมาถึงระดับปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติที่ได้รับมอบหมายให้ดีที่สุด ยิ่งภารกิจของการปฏิบัติงานนั้น เป็นไปเพื่อการบริการโดยภาพรวม ก็จะต้องมีความเข้มงวดในการติดต่อและเชื่อมโยงไปยังสถาบันอื่น ๆ^{๓๔๓} จึงจะสามารถรักษาภาพลักษณ์ และสร้างชื่อเสียงให้กับองค์กรของตนซึ่งบางครั้งก็ต้องใช้วิธีการจัดฝึกอบรมแบบเป็นระยะอย่างต่อเนื่องและบ่อยๆเพราะจะสามารถจะสร้างจิตสำนึกให้รู้จักรับผิดชอบต่อหน้าที่อยู่เสมอ ๆ หรือหากมองในเชิงหลักธรรมเรียกว่าเป็นการเตือนสติความระลึกได้ว่าเรามีบทบาทหน้าที่อะไรบ้าง มีภารกิจอะไรบ้าง ที่จะสามารถเป็นส่วนหนึ่งของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้^{๓๔๔} เพราะหากว่าผู้บริหารในองค์กรจะมีความผูกพันในองค์กร เวลาออกไปทำงานภายนอกจะส่งผลถึงภาพลักษณ์อันเป็นการรักษาชื่อเสียงขององค์กรฝ่ายองค์กรก็จะรักษาต่อจนสามารถกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ปฏิบัติกันสืบมา

^{๓๓๙}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๐}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๑}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๒}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๓}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านรักดี, อธิการนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๔}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ซึ่งการทำงานของเทศบาล^{๓๔๕} ซึ่งเป็นแนวทางการปฏิบัติของเทศบาลที่เป็นระดับนโยบายของผู้บริหารของเทศบาลและเป็นเทคนิคที่สำคัญจะทำให้บรรลุตามตัวชี้วัดซึ่งบางครั้งการลงพื้นที่ก็จะมีนักเรียนที่เคยได้รับการฝึกงานมาแล้วร่วมเดินทางไปด้วยเพื่อไปศึกษาดูงานนอกพื้นที่ก็เป็นการพัฒนาศักยภาพของความเป็นภาวะผู้นำได้เป็นอย่างดี^{๓๔๖}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในด้านการรู้ตนเองจะต้องวางพื้นฐานในการปฏิบัติสไปในตัวจริง ๆ แล้วสิ่งที่มนุษย์ปฏิบัติกันอยู่การที่เราไปบัญญัติอะไรขึ้นมามากมายนั้นแปลว่ามนุษย์ไม่เป็นปกติหรือการที่ประเทศไทยไปมีกฎหมายมากมายก็แปลว่าเมืองไทยมีการทำผิดอย่างมากก็ไม่ใช่ปกติเพราะฉะนั้น การบริหารและบริการที่ดีที่จะเกิดขึ้นเป็นองค์ประกอบจะมีทั้งผู้ให้กับผู้รับ ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เพราะเจ้าหน้าที่ของเทศบาลเป็นผู้ให้บริการอย่างเช่นมีการต้อนรับอย่างดี พูดจาปราศรัยไพเราะ ยิ้มแย้มแจ่มใส น้ำเสียงอ่อนหวาน บริการด้วยความเป็นมิตรไมตรีอย่างนี้เรียกว่า ดีกว่าปกติหรือได้รับการพัฒนาในระดับที่สูงขึ้นไป

๔) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านมัตตัญญูตา

การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลให้มีมัตตัญญูตา คือ ความผู้รู้จักประมาณ^{๓๔๗} ความพอดีในการจัดสรรงบประมาณของเทศบาล^{๓๔๘} ในที่นี้หมายถึงการบริหารการเงิน หรือการขยายกิจการ ต้องพิจารณาให้ผู้รู้จักประมาณในความเพียงพอขององค์กร ชีตความสามารถขององค์กร ชีตความสามารถของทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร^{๓๔๙} รวมทั้งการแข่งขันที่รอบคอบและรู้จักประมาณชีตความสามารถขององค์กร การพัฒนาในเรื่องของความรู้จักพอประมาณความพอดีในการบริหารงานของผู้นำจะมีความเกี่ยวข้องกับจิตใจ และเป็นวิธีการจัดการอารมณ์ต่าง ๆ ที่มากระทบอยู่ตลอดเวลา^{๓๕๐}เป็นลักษณะของความเพียรชอบ ชอบที่จะตั้งจิตมั่นในการทำงานหรือการบริหารหากผู้บริหารมีจิตที่ดี มีความเพียรที่ดีภาคการบริหารงานและการบริการก็จะตามมาโดยปริยายคือ การฝึกอบรมจิตใจให้มีความตั้งใจแน่วแน่จะทำสิ่งนั้นให้ดี มีคุณภาพออกมา^{๓๕๑} จะทำให้ผู้บริหารองค์กรมีความสุข ก็เพราะอาศัยความสุจริต ถูกต้อง ถูกธรรม^{๓๕๒} นอกจากนี้ ผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะต้องมี

^{๓๔๕}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๖}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๗}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๘}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๔๙}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๐}สัมภาษณ์ พระมหาธนตร ปญญาโร, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๑}สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๒}สัมภาษณ์ นางสาววัย โล่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

ความมั่นใจ ตั้งใจ คือ ความมั่นคงในศีลธรรม จิตจะต้องประกอบด้วยความเป็นกุศลหรือกุศลจิต สำหรับการทำงานก็จะไม่สับสนพลาดสามารถปฏิบัติงานได้อย่างแน่วแน่^{๓๕๓} เพราะที่มีสภาพจิตตั้งมั่นหรือ มีสมาธิตั้งมั่นดีแล้วย่อมสามารถปกป้องสิ่งไม่ดี ไม่งามไม่ให้เกิดขึ้นได้ สามารถปกป้องสิ่งที่ไม่ดีที่จะเกิด กับหน่วยงาน^{๓๕๔} หรือเทศบาลได้หากองค์กรใดที่มีผู้บริหารประกอบด้วยหลักสมาธิสามารถที่จะทำให้ จิตใจมีความสงบ รักษาใจของตนเองให้มั่นคง รักษาจิตให้มีความแน่วแน่ในงานที่ปฏิบัติอยู่ ทำใจไม่ให้ วอกแวก ไม่โอนเอนไปฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ต้องมีความเสมอภาคมีความรู้พอดีพอประมาณในการ บริหารงานมีสภาวะจิตที่เป็นกุศลมองโลกในแง่ดีมีหลักการที่มั่นคงไม่อยู่ภายใต้การควบคุมของผู้มี อำนาจหรือกลุ่มกดดันต่างๆจะส่งผลให้การบริหารงานอย่างเป็นธรรมมีความเสมอภาคต่อผู้มารับ บริการ^{๓๕๕}

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีการปฏิบัติงานก็เท่ากับเป็นการฝึกจิตหรือเรียนรู้ การทำงานของจิตไปในตัวว่าการฝึกให้มีความตั้งใจใส่ใจต่อภาวะกิจที่ได้รับมอบหมายด้วยจิตใจที่ดี มี ความใส่ใจ หากต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นก็ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา^{๓๕๖} มองการปฏิบัติงานแบบค่อย เป็นค่อยไปมีความพอดีพอประมาณในการวางแผนงานต่าง ๆ เพื่อให้สอดคล้องกับความปรารถนาของผู้ ที่อยู่ภายใต้การบังคับบัญชาซึ่งจะเห็นการมีความรู้สึกที่มองบุคคลอื่นด้วยความชอบ หรือไม่ชอบ เกลียดหรือไม่เกลียด พอใจหรือไม่พอใจ รักหรือไม่รัก เป็นต้น^{๓๕๗} จะเป็นคนมองโลกด้วยจิตใจที่เบิก บาน มีความสุขในการปฏิบัติหน้าอย่างสม่ำเสมอเมื่อบุคคลมีความเห็นถูกในลักษณะดังกล่าว จะพบ กับความรักที่บุคคลอื่นมอบกลับมาให้เสมอ จึงทำให้ผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่างจะมีสุขภาพจิตที่ดีอย่างต่อเนื่อง^{๓๕๘} นอกจากนี้ การสร้างจิตสำนึกให้ผู้บริหารทุกระดับชั้นทุก คนมีจิตสาธารณะและมีสุขภาพจิตที่ดี เป็นสิ่งจำเป็นที่ต้องปลูกฝังให้กับผู้บริหารทุกคนต้องมีเพราะ เมื่อผู้บริหารทุกระดับชั้นมีจิตสาธารณะ มีสุขภาพจิตที่ดีแล้ว ก็ส่งผลการทำงานเป็นไปอย่างมีความสุข เมื่อมีความสุขในการทำงานก็ทำให้เกิดการบริหาร^{๓๕๙} แต่สำหรับผู้ให้บริการต้องมีจิตใจที่ไม่หงุดหงิด กับชีวิตของผู้อื่นมากเกินไป หรือมีความตั้งมั่นอยู่ในความรับผิดชอบของตนเอง ระลึกได้อยู่เสมอว่า เราเป็นผู้ให้บริการไม่ว่าจะเป็นผู้บริหารองค์กรอย่างเดียวการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือ

^{๓๕๓}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงทองชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๔}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๕}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๖}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อำเภอบึงทองชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๗}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๘}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูชู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๕๙}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

ศักยภาพของบุคลากรของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างซึ่งต้องยอมรับว่าทุกคนล้วนมีศักยภาพสูงในหลายๆด้านแต่ผู้บริหารจะหาอย่างไรถึงจะสามารถดึงศักยภาพที่เขามีอยู่ หรือสนับสนุนให้บุคลากรใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่^{๓๖๐}

สิ่งเหล่านี้อาจจะมองว่าเป็นเพียงระดับของความรู้สึกกังวล ในสภาพการณ์ที่ต้องถูกบังคับก็เป็นไปได้ แต่ถึงอย่างไรก็ตาม หากจะมองในลักษณะความเสียสละ และความเป็นผู้มีจิตบริการ และจิตสาธารณะ^{๓๖๑} จะมองได้อีกแบบหนึ่งนั่นเพราะอย่างเช่น บางชุมชนจะมาขอให้ผู้บริหารไปเป็นกรรมการ หรือขอความร่วมมือด้านอื่น ๆ หรือขอความช่วยเหลือเรื่องต่าง ๆ ซึ่งก็นอกเหนือจากหน้าที่ของผู้บริหาร แต่ก็ต้องเพราะเป็นการรักษาไว้ซึ่งน้ำใจที่ดีต่อกัน แม้ว่าบางหมู่บ้าน บางชุมชนไม่ได้ขอมา แต่ผู้บริหารจะต้องให้ความช่วยเหลือได้ ก็ไปด้วยเหมือนกัน เพราะว่าผู้บริหารมีความสำนึกในหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบในสามัญสำนึกซึ่งผู้บริหารจะต้องทำแบบนี้ตลอดเวลา^{๓๖๒} นอกจากนี้เวลามีโครงการ หรือเวลาไปจัดอบรมตามสถานที่ต่างๆทั้งประชาชนชาวบ้าน ผู้นำท้องถิ่นก็จะให้ความร่วมมือที่ดีด้วยโดยไม่ได้เลือกว่าเป็นศาสนาใดหรือนับถือความเชื่อใด ๆ แม้แต่น้อยซึ่งการปฏิบัติงานเช่นนี้ของผู้บริหารนอกจากจะช่วยในการสร้างงาน สร้างอาชีพโดยภาระงานปกติอยู่แล้ว^{๓๖๓} ยังจะส่งเสริมสนับสนุนความสามัคคี ความปรองดอง และความเข้าใจอันดีต่อกันในชุมชนที่ตนเองปกครองดูแลได้อีกด้วยสำหรับผู้บริหารของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างนอกจากทำหน้าที่ในการส่งเสริมความสามัคคีในชุมชนซึ่งเป็นซึ่งลักษณะของอาสาสมัครที่ต้องการเห็นหมู่บ้านเกิดความสุข ความเจริญในระดับการดำรงชีวิตของประชาชน^{๓๖๔}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำทางบริหารของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างต้องให้มีจิตสาธารณะและมีจิตบริการจะต้องเริ่มจากสิ่งเล็ก ๆ ที่อยู่รอบตัวทั้งหมดเช่น การณรงค์การทำความสะอาดพื้นที่ของหน่วย การจัดการกับขยะในบริเวณบ้านพัก และพื้นที่สถาบันโดยรอบ เป็นต้น แต่กระนั้น การนำมาเป็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะต้องเร่งไปที่ให้ผู้บริหารมีความมุ่งมั่นให้เห็นว่าบทบาทหน้าที่ที่มีความสำคัญเท่าๆกันที่จะส่งเสริมการบริการภาคประชาชนด้วยความเต็มใจ เพราะหากผู้บริหารของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างมีความตั้งใจความมุ่งมั่นมีความเพียรพยายามกับภาระงานที่ได้รับมอบหมายแล้วการบริการก็จะบรรลุเป้าหมายได้โดยไม่ยากนักแต่จะต้องปฏิบัติโดยไม่ผิดข้อบังคับ ไม่ผิดกฎหมายของทางราชการ และไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อนเป็นสำคัญ ซึ่งจะเห็นได้ว่า

^{๓๖๐}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๑}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๒}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๓}สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๔}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธวิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ผู้บริหารของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่เหมาะสมกับการทำงานที่ประกอบด้วยจิตบริการ และจิตสาธารณะจะเกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ได้ตามธรรมชาติของมนุษย์ในตัวอยู่แล้วเพราะการปฏิบัติของผู้บริหารจะมองถึงขีดความสามารถในการบริหารจัดการด้านความพอดีพอประมาณรู้กฎระเบียบข้อบังคับและการนำไปปฏิบัติอย่างเสมอภาคถูกต้องแบบพอดีพอควร

๕) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านกาฬัญญูตา

การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลให้มีกาฬัญญูตา คือ การเพิ่มทักษะให้ผู้นำเป็นผู้รู้จักกาล^{๓๖๕} รู้กาลเวลา อันเหมาะสม และระยะเวลาในการประกอบกิจ^{๓๖๖} เพราะการบริหารจัดการ จะต้องมีความเข้าใจถึงระยะเวลาที่เหมาะสม การสร้างโอกาสขององค์กรจะต้องพิจารณาถึงสถานการณ์ในเวลานั้น ๆ ว่า ควรจะดำเนินการอย่างไร อะไรควรงด อะไรควรกระทำ เวลาใดควรขยายกิจการ หรือช่วงเวลาใด^{๓๖๗}ที่จะบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จต่อองค์กรมากที่สุด การบริหารเป็นเรื่องที่เกี่ยวกับคนและงาน เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน^{๓๖๘} จึงต้องใช้การปกครองอย่างมีศิลปะเพื่อให้สามารถครองใจคนและได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพเกิดคุณภาพ ถือว่าเป็นศาสตร์และศิลป์ในการทำงานให้สำเร็จลุล่วงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่วางไว้^{๓๖๙} การดูแล การจูงใจจะต้องนำก่อนทำเป็นตัวอย่างตลอดจนสร้างภาพลักษณ์ขององค์กรให้เป็นที่ชื่นชมยินดีขอยกตัวอย่างภาวะของผู้นำในการบริหารภายในองค์กรต่าง ๆ เช่น ผู้นำแบบเผด็จการ เป็นผู้นำที่มีความเด็ดขาดในตัวเองถือเรื่องระเบียบวินัย กฎเกณฑ์ข้อบังคับเป็นหลักในการดำเนินงานการตัดสินใจต่าง ๆ ขึ้นอยู่กับผู้นำแต่เพียงผู้เดียวเท่านั้น^{๓๗๐} ในแง่การบริหารงานทางด้านวิชาการด้านธุรกิจจะเปรียบเสมือนกิจการที่เป็นเจ้าของบุคคลเดียว ที่มีการดำเนินการและตัดสินใจเฉพาะผู้ที่เป็นเจ้าของกิจการเท่านั้นส่วนผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในโลกปัจจุบัน ให้สิทธิ์ในการออกความคิดเห็น สิทธิในการเรียกร้อง รวมไปถึงการเคารพสิทธิของผู้อื่นด้วยการเป็นประชาธิปไตยจึงเป็นลักษณะหนึ่งที่สังคมค่อนข้างจะยอมรับกันมากกว่าผู้นำประเภทอื่น ๆ^{๓๗๑}

บางครั้งผู้นำเทศบาลที่ไปเรื่อย ๆ มีความอ่อนไหวไปตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นเป็นผู้นำที่เป็นที่รักของผู้ร่วมงานอย่างมากผู้นำประเภทนี้จึงมีมากมายตามแต่ละกิจกรรมต่างๆ บางครั้งอาจมองว่าเป็นบุคคลที่ไม่มีจุดยืนเป็นของตัวเอง หรือมองโลกในแง่ดีซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาที่ขยันอาจจะไม่ชอบ

^{๓๖๕} สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๖} สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์, เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๗} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๘} สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๖๙} สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๐} สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๑} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อำเภอบักรังชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

ลักษณะผู้นำประเภทนี้ในทางปฏิบัติบางแห่งในตัวผู้นำอาจจะมีลักษณะเฉพาะที่โดดเด่นออกมาสามารถควบคุมการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำแตกต่างกันออกไป เพราะในตัวผู้นำแต่ละคนมีอำนาจมีอิทธิพล สามารถดำเนินการหรือสั่งการได้ตามความเหมาะสมการใช้อำนาจเด็ดขาด อาจจะเป็นในวงการทหารหรือตำรวจ จะเห็นได้อย่างเด่นชัดซึ่งจำเป็นจะต้องมีความเด็ดขาดในการสั่งการเพราะทหาร ตำรวจ จะต้องมีวินัยในการปกครองซึ่งกันและกัน บรรดาตำรวจที่มีอาวุธอยู่ในมือด้วยแล้วหากขาดวินัยก็จะเหมือนกับกองโจรที่สามารถกระทำผิดได้ตลอดเวลาการใช้อำนาจอย่างมีศิลปะ^{๓๗๒} ผู้นำโดยทั่วไปเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีความอดทนรวมถึงไปถึงประสบการณ์ในการบังคับบัญชาคน หากการทำงานโดยเอาใจเขามาใส่ใจเราแล้วผลงานต่างๆที่เกิดขึ้นจะต้องเป็นที่ยอมรับของคนโดยทั่วไปการใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือเป็นลักษณะของการใช้อำนาจวิธีการหนึ่งซึ่งใช้กันอย่างมากมาย^{๓๗๓} เพราะผู้บริหารที่เปิดใจกว้างย่อมได้รับการยอมรับของผู้ร่วมงานด้วยกัน โดยเฉพาะในเรื่องของการสอนงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในลักษณะของการใช้อำนาจด้วยวิธีการปรึกษาหารือหรือการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วม บางคนอาจจะบอกว่าการใช้อำนาจแบบมีส่วนร่วมถือเป็นประชาธิปไตยมากที่สุดเนื่องจากผู้บริหารเปิดใจกว้าง ผลผลิตที่ได้จะมีประสิทธิภาพสูงสุด^{๓๗๔}

การใช้อำนาจให้เป็นประโยชน์อาจเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมรวมถึงลักษณะของการดำเนินงานในแต่ละกิจกรรมนั้น ๆ^{๓๗๕} ลักษณะของการควบคุมคนส่วนใหญ่ไม่ต้องการให้ใครมาควบคุม แต่ในทางปฏิบัติงานแล้ว การควบคุมอยู่ห่าง ๆ จะได้ผลดีตามมาในลักษณะของการติดตามผลงานอาจจะใช้การควบคุมด้วยระบบเอกสาร ระบบของงานที่เกี่ยวข้องซึ่งกันและกันหรือเป็นการควบคุมในระบบด้วยตัวของมันเองอย่างอัตโนมัติ ลักษณะของการตรวจตรา เป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำหรือผู้บริหารที่จะต้องติดตามความเคลื่อนไหว หรือผลการดำเนินงานตามขั้นตอนต่าง ๆ^{๓๗๖} เพื่อที่จะสามารถแก้ไขในเหตุการณ์นั้น ๆ ได้ทันการลักษณะของการประสานงานกับหน่วยงานต่าง ๆ รวมทั้งการประสานงานในเรื่องตำแหน่งหน้าที่การงานถือว่าเป็นความจำเป็นและสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงานมีความรู้ความสามารถการใช้สติปัญญานั้นๆเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆให้สำเร็จลุล่วงไปได้เมื่อมีสติปัญญาดีก็เกิดเป็นผู้มีสังคมดีคำว่าสังคมดีคือจะต้องมีลักษณะของการเป็นผู้นำที่มีอารมณ์มั่นคงมีวุฒิภาวะมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความสนใจและใช้กิจกรรมต่าง ๆ อย่าง

^{๓๗๒}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๓}สัมภาษณ์ นายวิศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๔}สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด่านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๕}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๖}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

กว้างขวาง^{๓๗๗} เพื่อประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานเป็นผู้ที่มีแรงกระตุ้นภายในคือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้มาเป็นแรงกระตุ้นที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่อแรงจูงใจที่จะโน้มน้าวให้ผู้ปฏิบัติงานมีความปรารถนาที่จะทำงานตรงนั้นให้เกิดความสำเร็จเป็นผู้ที่มีทัศนคติที่ดีและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้องมีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน^{๓๗๘}

การมองโลกในแง่ดีในการที่จะทำให้งานต่าง ๆ ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายลักษณะของการวินิจฉัยสั่งการการสั่งการของผู้นำถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างหนึ่ง^{๓๗๙} เพราะผู้นำที่ดีจะรู้จักการใช้คนให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดการวินิจฉัยสั่งการที่ดีนั้นจะต้องมีความชัดเจนสามารถนำไปปฏิบัติได้ทันทีที่ลักษณะของการโน้มน้าวให้ทำงานผู้นำมีหน้าที่หลักอย่างหนึ่งคือการชักชวนให้สมาชิกมีความสนใจในการปฏิบัติงานหน้าที่การงานด้วยความตั้งใจมีความซื่อสัตย์สุจริตและเต็มใจที่จะทำงานนั้นๆ ให้เกิดประสิทธิผลและประสิทธิภาพมากที่สุด^{๓๘๐} ลักษณะของการประเมินผลงานการพิจารณาความดีความชอบตลอดระยะเวลาการทำงานของพนักงานถือเป็นหน้าที่ที่สำคัญอย่างหนึ่งเป็นการเพิ่มขวัญและกำลังใจในการทำงานการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ดีควรกระทำเป็นระยะ ๆ^{๓๘๑} และสามารถแจ้งผลให้ผู้ที่ถูกประเมินได้ทราบเพื่อจะได้แก้ไขในโอกาสต่อไปหากสามารถประเมินผลงานได้อย่างถูกต้องและเป็นธรรมแล้วปัญหาด้านการบริหารงานบุคคลย่อมลดน้อยลงไปด้วยเช่นกันต้องเป็นนักเผด็จการหมายถึงผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด^{๓๘๒} ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมาด้วยปริมาณส่วนเรื่องคุณภาพที่ดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วยต้องเป็นนักพัฒนาผู้นำประเภทนี้จะต้องมีส่วนร่วมงานที่รู้ใจสามารถสร้างสรรค์งานใหม่ ๆ ตลอดเวลาต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็น^{๓๘๓}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลจะต้องมองกาลเวลาที่มีความเกี่ยวข้องกับการวางนโยบายต่าง ๆ ในการทำงานที่เหมาะสมโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตยผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอสามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ ๆ ได้เป็นอย่างดีต้องเป็น

^{๓๗๗} สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๘} สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๗๙} สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๐} สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๑} สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๒} สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๓๘๓} สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

นักเผด็จการอย่างมีศิลปะผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาดจะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจมีการเสนอแนะและหวานล่อมให้เห็นคล้อยตามไปโดยปริยายการบริหารงานในปัจจุบันนี้ผู้บริหารทุกคนจำเป็นต้องใช้ภาวะการเป็นผู้นำเข้ามาเกี่ยวข้องเพราะจะสามารถได้ใช้หรือพยายามใช้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือพนักงานออกมาในการปฏิบัติงานให้มากที่สุด พึงระลึกไว้เสมอว่าพนักงานทุกคนมีความสำคัญอย่างมากในการปฏิบัติงาน เป็นผู้ที่ผลักดันให้งานทุกอย่างของกิจการนั้นสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่นการบริหารงานที่ดีจะต้องมีผู้บริหารที่มีภาวะความเป็นผู้นำและเก่งงาน เก่งคน เก่งคิด เก่งการดำเนินชีวิตไปพร้อมๆกัน ดังนั้นการปฏิบัติงานของผู้นำจะต้องคำนึงถึงกรอบระยะเวลาเป็นหลักสำคัญในการบริหารงานมีไหวพริบบริเวณในการคาดการณ์ล่วงหน้าได้ถึงระยะเวลาที่เหมาะสมไม่ควรต่อการดำเนินกิจกรรมที่จะมีขึ้นตามหลักวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดขึ้นร่วมกันของผู้บริหารและบุคลากรภายในองค์กรเดียวกันโดยหลักการจะเน้นหนักไปในเรื่องความสามัคคีในการทำงานร่วมกันโดยยึดหลักพื้นฐานกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรเป็นที่ตั้งและคำสั่งของผู้บริหารองค์กรโดยเคารพพร้อมเพียงกันซึ่งสามารถโต้แย้งกันได้ด้วยเหตุและผลเพื่อนำปัญหาจากข้อสรุปมาปรับปรุงแก้ไขและส่งเสริมให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารให้มีความต่อเนื่อง

๖) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านปรัญญา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีปรัญญา คือ การพัฒนาศักยภาพในความเป็นผู้รู้จักชุมชน^{๓๘๔} รู้จักกริยาที่จะประพัตต่อชุมชนนั้นว่าควรจะดำเนินการอย่างไรการบริหารจัดการจำเป็นต้องปฏิสัมพันธ์กับองค์กรต่าง ๆ ทั้งที่เป็นพันธมิตรและคู่แข่งการสร้างสรรค์^{๓๘๕} หรือการประสานงานกับชุมชนหรือกลุ่มบุคคลที่มีผลต่อองค์กรก็คือเข้าถึงเข้าใจและพัฒนาเป็นการบริหารจัดการที่สร้างความสัมพันธ์ด้วยเมตตาความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อชุมชนหรือสาธารณะชนจะเป็นภาพลักษณ์ที่ดีขององค์กร^{๓๘๖} ซึ่งทำให้มองเห็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปเป็นคุณลักษณะที่สามารถสังเกตได้ทั้งภายในงานและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัวซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จ^{๓๘๗} จึงทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้อยู่ใต้สภาวะการมีแรงกดดัน^{๓๘๘} จึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่ต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม

^{๓๘๔}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๕}สัมภาษณ์ พระมหาเนตร ปญฺญารโ, เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอบึงขชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๖}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๗}สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราชศึกษา อำเภอบึงขชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๓๘๘}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

การสร้างควมไว้วางใจได้เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อมั่นแก่ผู้ได้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง^{๓๘๙} สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่าผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือได้ จึงก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้ ลักษณะที่เด่นเป็นลักษณะเด่นของผู้นำที่เหนือกว่าคนอื่นๆ อย่างเห็นได้ชัดด้านต่าง ๆ^{๓๙๐}

ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้ว ความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกที่โดดเด่น^{๓๙๑} โดยจะทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ตลอดจนสามารถสร้างพลังของทีมงานได้ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมเป็นความเปิดเผย ละเอียดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ^{๓๙๒} การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยให้การทำงานของผู้นำบรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกของกลุ่มความมั่นคงทางอารมณ์เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้อยู่ในภาวะกดดัน อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ^{๓๙๓} ซึ่งจะช่วยให้สถานการณ์ให้ลุล่วงไปด้วยดีความกระตือรือร้น เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้นมีอารมณ์ขันเป็นการแสดงออกของคนที่อารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่าง ๆ โดยไม่รู้สึกเครียด อารมณ์ขันจะถือเป็นบทบาทที่สำคัญของผู้นำอารมณ์ขันจะช่วยลดความตึงเครียด ความน่าเบื่อ^{๓๙๔} ตลอดจนช่วยให้มีอำนาจเหนือกลุ่มได้ความเป็นคนดูเป็นคนอบอุ่นหรือความเอื้ออารีเป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหาคือคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความพิเศษ^{๓๙๕}

คุณลักษณะที่ทำให้สมาชิกกลุ่มมีบรรยากาศในการทำงานดีมีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือคับข้องใจเป็นความสามารถที่จะเผชิญและสามารถแก้ไขปัญหาให้ลุล่วงไปด้วยดีเนื่องจากผู้นำต้องเผชิญหน้ากับปัญหา และความตึงเครียดมากมายการรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงานเป็นการรับรู้ในจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองซึ่งจะช่วยให้สามารถเข้าใจจุดแข็ง

^{๓๘๙}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๐}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๑}สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๒}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๓}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๔}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๕}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

ให้เกิดประโยชน์ และแก้ไขจุดอ่อนได้^{๓๙๖} สามารถสร้างทีมงานเพื่อให้กลุ่มบรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนดได้คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงานเป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้ที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงานโดยมีรายละเอียดดังนี้มีความคิดริเริ่ม เป็นการมีความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานมีการตัดสินใจและทำกิจกรรมต่างๆด้วยตนเอง^{๓๙๗} ซึ่งนำไปสู่การสร้างโอกาสแห่งการเปลี่ยนแปลงมีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นผู้นำต้องพยายามสร้างอิทธิพลเหนือผู้อื่นโดยต้องเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด ทัศนคติความสนใจ และอารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม โดยศึกษาและสังเกตในรายละเอียดว่าสมาชิกกลุ่มเป็นใครมีความต้องการอย่างไร เพื่อที่จะหาวิธีการสื่อสารที่ดี^{๓๙๘} และสร้างอิทธิพลเหนือบุคคลเหล่านั้นความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัวความยืดหยุ่นได้เป็นความสามารถที่จะปรับภารกิจและความต้องการของทีมงานให้เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ที่แตกต่างกันสภาพการควบคุมภายในตนเองเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีความเชื่อมั่นว่าเป็นผู้ควบคุมและผู้นำกำหนดชะตาชีวิตของตนเอง^{๓๙๙} ซึ่งคุณลักษณะนี้ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความอดทน และมีการพัฒนาตนเอง^{๔๐๐} จึงจะสามารถควบคุมตนเองได้ ซึ่งคุณสมบัติเหล่านี้จะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กรความกล้าหาญผู้นำต้องมีความกล้าหาญในการเผชิญกับความเสี่ยง ความท้าทายต่อสิ่งแปลกใหม่ ซึ่งจะต้องมีความรอบคอบ ระมัดระวัง มีความคิดริเริ่ม มีความกล้าหาญในการตัดสินใจ เพื่อที่จะฉวยโอกาส ขจัดอุปสรรค แก้ไขปัญหา^{๔๐๑}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเทศบาลให้สามารถดึงดูดชุมชนมาเป็นเครือข่ายในการทำงานจะต้องการใช้กลยุทธ์ใหม่ ๆ ในแต่ละสถานการณ์ได้ความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิมเป็นความสามารถในการแก้ปัญหาให้เรียบร้อยได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารระดับสูงจะไม่กังวลถึงความล้มเหลว เพราะจะเป็นการทำลายขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่จะเกิดความมานะบากบั่น ไม่ยอมแพ้และย่อท้อในสิ่งต่างๆ่ายๆดังนั้นผู้นำต้องรู้จักชุมชนของตนเองถึงเรื่องเศรษฐกิจเป็นส่วนใหญ่และชาวบ้านที่อาศัยอยู่ในชุมชนมีการศึกษาในระดับไหนวัฒนธรรมส่วนใหญ่เป็นอย่างไรชาวบ้านในชุมชนให้ความสนใจในทางการเมืองโดยรอบอบประชาธิปไตยมากไหมมีความสนใจในตัวผู้นำที่มีคุณลักษณะบุคลิกอย่างไรและถ้าจะให้พัฒนาชุมชนส่วนใหญ่ชาวบ้านต้องการให้พัฒนาในด้านใดบุคคลที่

^{๓๙๖}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์, จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๗}สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๘}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๓๙๙}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๐}สัมภาษณ์ พระกิตติธรรมมณี, เจ้าคณะอำเภอบักรังชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๑}สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

เป็นผู้นำนอกจากจะรู้ในระบบขององค์กรของตนเองแล้วยังต้องพึงศึกษาว่าชุมชนของตนเองมีความต้องการให้พัฒนาอะไรถ้าพัฒนาไปแล้วจะเกิดผลดีมาน้อยแค่ไหนและให้ประโยชน์ที่ยั่งยืนหรือไม่สิ่งต่างๆเหล่านี้ผู้นำจะต้องรู้และสามารถนำไปพิจารณาหาข้อตกลงร่วมกันภายในองค์กรของตนแล้วกำหนดเป็นนโยบายในการพัฒนาชุมชนของตนเอง

๗) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานด้านบุคคลัญญาตา

การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีบุคคลัญญาตา คือ การพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความเป็นผู้รู้จักบุคคล^{๔๐๒} รู้จักความแตกต่างของบุคคลว่าโดยอัยาศัย ความสามารถ และคุณธรรม^{๔๐๓} ตลอดจนรู้ในความสามารถของบุคคล และใช้มอบงานที่เหมาะสมให้การบริหารจัดการในการรู้บุคคลเปรียบเสมือนการพัฒนาและบริหารทรัพยากรมนุษย์ที่จะต้องมีการพัฒนา และบริหารบุคคลในองค์กรให้มีความรู้ความสามารถ และภาคีต่อองค์กร^{๔๐๔} มีความสามัคคี สร้างความเป็นธรรม และเสมอภาคให้แก่บุคลากรในองค์กร^{๔๐๕} รวมถึงการทำงานเป็นหมู่คณะ การติดต่อสื่อสารกับบุคคลต่างๆ ด้วยความเป็นมิตรไมตรี รวมทั้งมีความจริงใจต่อกัน^{๔๐๖} ซึ่งการสร้างผู้นำและภาวะผู้นำที่เรียกว่าเป็นผู้นำแห่งอนาคตนั้นจะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถให้ก้าวล้ำสมัยอยู่เสมอและปฏิบัติตนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้เพื่อเพิ่มพูนสมรรถนะของผู้นำและผู้บริหารองค์กรได้อย่างมีคุณค่าเพื่อให้เกิดมโนทัศน์ที่ชัดเจนมากขึ้นในเรื่องของผู้นำแห่งอนาคต^{๔๐๗} โดยจะอาศัยแนวคิดต่างๆมาผสมผสานให้เป็นข้อสังเกตที่ควรจะไปพิจารณาว่าผู้นำในอนาคตจะเป็นบุคคลซึ่งสร้างวัฒนธรรมหรือระบบคุณค่าที่มีพื้นฐานอยู่บนหลักการ เช่น การมอบหมายอำนาจให้คนอื่น การสร้างความไว้วางใจความน่าเชื่อถือการมีวิสัยทัศน์ความกล้าหาญความอ่อนน้อมถ่อมตัวที่จะเรียนรู้และพัฒนาให้เกิดความเจริญงอกงาม^{๔๐๘} ผู้นำจึงจะสามารถสร้างวัฒนธรรมอันล้ำค่าและน่าสนใจได้ ผู้นำต้องมองเห็น คาดการณ์แนวโน้มที่กำลังปรากฏขึ้นมองทะลุถึงความสามารถของบุคลากรได้^{๔๐๙} วิเคราะห์ประเมินความสำเร็จ

^{๔๐๒}สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร., รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๓}สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์, ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๔}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๕}สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุสาสน์, เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๖}สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๗}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๘}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๐๙}สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูหนู, อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

และความล้มเหลวรู้จักสรุปทเรียนอย่างมีมโนธรรมสำนึก^{๔๑๐} จึงจะสามารถเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้นำแห่งอนาคตจะไม่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลง แต่จะยินดีต้อนรับการเปลี่ยนแปลงของโลก และในปัจจุบันกำลังเปลี่ยนแปลงไปอย่างเฉียบพลัน ซึ่งผู้นำแห่งอนาคตเหมาะสำหรับโลกสมัยใหม่ที่มีการแข่งขันสูง มีแนวคิดดั้งเดิมในสมัยโสเครติส เพลโต โดยให้ความคิดว่าผู้นำหรือผู้ปกครองควรมีลักษณะเป็นแบบราชาปราชญ์หรือผู้นำในอุดมคติ^{๔๑๑}

การพัฒนาภาวะในผู้นำองค์กรจะต้องมีการปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานในทางสร้างสรรค์ก่อน ค่อยที่ค่อยอาศัยซึ่งกันและกันโดยอาศัยหลักคุณธรรมจริยธรรมมาเป็นเครื่องกำหนดในการคบหากัน^{๔๑๒} เพื่อเป็นบทพิสูจน์ได้ว่าบุคคลใดมีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนในกลุ่มมากน้อยแค่ไหนและบุคคลใดกล้าที่จะทำลายองค์กรของตนเองโดยการประจานในเรื่องความเสียหายต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรถูกมองไปในภาพลบ^{๔๑๓} ซึ่งสิ่งเหล่านี้ผู้นำและบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรจะต้องมีการปรึกษาหารือร่วมกันโดยการกำหนดเป็นวัตถุประสงค์ร่วมกันแล้วนำผลข้อสรุปที่ได้ออกมาเป็นนโยบายภายในองค์กรของตนแล้วให้บุคลากรทุก ๆ ตำแหน่งนำไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดสัมฤทธิ์ผล นี่เป็นเพียงส่วนหนึ่งที่องค์กรจะต้องมีการทำงานร่วมกันของบุคคลที่อยู่ภายในองค์กร^{๔๑๔} ดังนั้น บุคลากรที่อยู่ภายในองค์กรรับทราบข้อปฏิบัติร่วมกันแล้วก็สามารถนำไปประพฤติปฏิบัติได้ แต่ถ้าบุคลากรท่านใดไม่สามารถนำไปปฏิบัติได้ ผู้นำควรนำนโยบายกลับมาคิดพิจารณาให้ถี่ถ้วนว่าบุคลากรที่ไม่สามารถปฏิบัติได้ตามนโยบายนั้นเขาติดขัดตรงไหนมีปัญหาอะไรหรือเปล่าเป็นเพราะวัฒนธรรมไม่ตรงกันหรือไม่ ถ้านำนโยบายมาคิดพิจารณาอย่างถี่ถ้วนแล้วบุคลากรท่านอื่น ๆ ที่มีโครงสร้างการดำเนินชีวิตคล้ายกับบุคลาการดังกล่าวที่มีปัญหาสามารถปฏิบัติตามนโยบายได้^{๔๑๕} ก็แปลว่าบุคลากรคนดังกล่าวเป็นบุคคลที่ค่อยจะก่อความไม่สงบภายในองค์กร ผู้นำจะต้องเข้ามาจัดการโดยด่วนเพราะปล่อยไว้นานอาจเป็นผลเสียต่อองค์กรโดยภาพรวมได้^{๔๑๖} เรื่องดังกล่าวที่เกิดขึ้นผู้นำควรจะต้องเลือกคนส่วนมากหรือภาพลักษณ์ขององค์กรเป็นอันดับแรกแต่ก็ให้โอกาสสำหรับบุคคลส่วนน้อยได้แก้ไขปรับปรุงตนเองโดยมีกรอบระยะเวลาที่ชัดเจน

^{๔๑๐}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๑}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๒}สัมภาษณ์ นายสานนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๓}สัมภาษณ์ นายทองคุณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๔}สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗

^{๔๑๕}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๖}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

แน่นอนเพื่อเป็นการสร้างจุดแข็งให้กับองค์กรของตนและก็สามารถพัฒนาไปสู่เป้าหมายที่มีการกำหนดร่วมกันของบุคคลที่อยู่ภายในองค์กรร่วมกัน^{๔๑๗}

กล่าวได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะต้องมีวิธีการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับจิตใจให้เกิดสมาธิอย่างตั้งมั่น แน่วแน่ เกิดจิตสาธารณะ ให้ใจมีความเข้มแข็ง ความมีใจตั้งมั่น เกิดสภาพจิตไม่โอนเอน เป็นคนที่หนักแน่นไม่หวั่นไหวเชื่อใครง่าย ๆ มีความเสียสละต่อเพื่อนร่วม งานซึ่งในทัศนะทางพระพุทธศาสนา จะมีหลักสัมมาสติกับหลักสัมมาสมาธิเข้ามาเกี่ยวข้องในการฝึกหัดตัดพฤติกรรมที่ไม่ดีให้มีสภาพจิตที่องค์กรต้องการ ในรูปแบบการเข้าสมณะกรรมฐานหรือการบูรณาการหลักพุทธธรรมกับวิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในรูปแบบของการอบรม การศึกษา การศึกษาดูงาน การพัฒนาศักยภาพให้ด้านต่าง ๆ ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวจะต้องมีจุดเน้นไปที่ระบบของผู้บริหารการปฏิบัติงานเป็นสำคัญ คือ ทุกคนมีส่วนร่วมในการรับรู้ในกิจกรรมการพัฒนาตลอดเวลา นอกจากนี้ ผู้นำองค์กรหรือผู้นำทีมงานจะต้องมีความสามารถในการควบคุมความขัดแย้งในระดับที่เหมาะสม คือ นำกลไกของความขัดแย้งไปสู่การสร้างสรรค์องค์กรให้เป็นแบบอย่างในภาวะของผู้นำหรือที่เรียกว่า การพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาส ดังนั้น บทบาทของผู้นำองค์กรจะมีคุณภาพและประสิทธิภาพต่อการปฏิบัติได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับสภาพจิตใจที่พร้อมปฏิบัติงานได้ทุกรูปแบบและสามารถสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่อย่างพึงพอใจ

๔.๓.๑ ผลการวิเคราะห์กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงาน

จุดอ่อน

๑. ผู้นำบางพื้นที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจในลักษณะงานไม่มีความโปร่งใส และการทุจริตคอร์รัปชัน เกิดจากความโลภ โกรธ หลง ในอำนาจ หรือการแสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง

๒. ผู้นำบางท่านขาดคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน เน้นประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง โดยไม่คำนึงถึงความถูกต้องทำให้ถูกสร้างประสบการณ์ในการบริหารงานไปในทางที่ผิด^{๔๑๘}

๓. ผู้นำบางท่านสั่งงานไม่ชัดเจน และขาดการวางแผนงานจัดการบริหารเรื่องงบประมาณไม่เป็นและขาดการบูรณาการด้านทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดทำให้ไม่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่เท่าที่ควร^{๔๑๙}

๔. ผู้นำบางท่านขาดการเปิดเผยอย่างชัดเจนเห็นประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวมและการบริหารงานไม่มีความเป็นของตัวเองตลอดจนขาดความรับผิดชอบต่อตนเองในการบริหารที่ผิดพลาด^{๔๒๐}

^{๔๑๗}สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์เศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๘}สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๑๙}สัมภาษณ์ นายเอกภพ โทมระศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

๕. ผู้นำบางท่านมีความล่าช้าในการปฏิบัติงานผูกขาดกับอำนาจมากจนเกินไปและขาดความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลทำให้ขาดความหนักแน่นในการทำงานส่งผลต่อความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ และไม่มีความสามารถไม่ตรงกับสายงานทำให้มีความขัดแย้งเรื่องผลประโยชน์ภายในมากจนเกินไป^{๔๒๑}

๖. ผู้นำบางหน่วยงานยังขาดงบประมาณในการบริหารงานและนโยบายซึ่งไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดทำให้วัสดุอุปกรณ์ไม่เพียงพอต่อการใช้งานแก้ปัญหาอย่างไม่ถูกจุดเท่าที่ควร^{๔๒๒}

๗. ขาดความสภาพคล่องของงบประมาณมีการจัดเก็บรายได้ยังไม่มีกฎหมายรองรับที่ชัดเจนและมีกิจกรรมระหว่างการทำงานทำให้เนื้อหาสาระในการปฏิบัติงานอย่างไม่ต่อเนื่องกัน^{๔๒๓}

๘. ผู้นำบางท่านไม่เข้าใจวิธีการนำบางทฤษฎีไปใช้อย่างจริงจังทำให้การติดต่อประสานงานยังไม่มี ความชัดเจนเกิดคุณลักษณะและวิธีการในการวางแผนเป้าหมายยังหละหลวมอยู่^{๔๒๔}

จุดแข็ง

๑. ผู้นำบางท่านมีความรอบคอบ ละเอียดย่อนและมีผลงานออกมาให้เห็นเป็นรูปธรรมทำให้องค์กรเกิดความแข็งแกร่งและบุคลากรตลอดจนผู้นำทำให้มีความมุ่งมั่นในการทำงาน^{๔๒๕}

๒. ผู้นำบางท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ทำให้เกิดการปฏิบัติงานตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ทำให้มีการบริหารจัดการงานอย่างเป็นระบบ^{๔๒๖}

๓. ผู้นำบางท่านมีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาลและสามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้เป็นอย่างดีส่งผลให้การปฏิบัติงานเกิดความสามัคคีภายในองค์กร^{๔๒๗}

^{๔๒๐} สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล, ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๑} สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์, ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๒} สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อ.ปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๓} สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ, ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๔} สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อ.ปักธงชัย จ. นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๕} สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

^{๔๒๖} สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อ.บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๗} สัมภาษณ์ นายอัศวิน เกตุสังพันธ์, ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

๔. ผู้นำบางท่านยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับ ขององค์กรเป็นที่ตั้งหมั่นตรวจสอบความถูกต้องในกฎระเบียบและข้อบังคับขององค์กรเพื่อปรับใช้ให้ทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน^{๔๒๘}

๕. ผู้นำบางท่านมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานทุกเมื่อและมีความซื่อสัตย์ต่อเพื่อนร่วมงานและองค์กรส่งผลให้การปฏิบัติงานมีความราบรื่นและต่อเนื่อง^{๔๒๙}

อุปสรรค

๑. ผู้นำบางท่านไม่มีความรู้ความเข้าใจในสภาพพื้นที่อย่างจริงจังงบประมาณบางครั้งเอื้อประโยชน์มากจนเกินไปและจัดสรรเวลาไม่ถูกกับลักษณะงาน

๒. สภาพภูมิศาสตร์ไม่เหมาะแก่การทำประชาพิจารณาทำให้ไม่มีความสอดคล้องกันระหว่างผู้นำท้องถิ่นกับประชาชน^{๔๓๐}

โอกาส

๑. ผู้นำบางท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลงจากสิ่งแวดล้อมต่างๆมีอาชีพที่สุจริตและสังคมให้การยอมรับและได้รับการสนับสนุนจากครอบครัว^{๔๓๑}

๒. ผู้นำบางท่านมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นและสามารถพัฒนาชุมชนของตนดีขึ้นทำให้เกิดการส่งเสริมผลิตภัณฑ์ภายในชุมชนเพิ่มมากขึ้นตลอดจนให้การสนับสนุนการกีฬาภายในชุมชนอย่างต่อเนื่องเพิ่มขึ้น^{๔๓๒}

๓. ผู้นำบางท่านได้สัมผัสชีวิตแบบท้องถิ่นและเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีเพิ่มขึ้นมีความรู้ความสามารถนำทฤษฎีที่เรียนมาปรับใช้กับการปฏิบัติงานได้^{๔๓๓}

๔. ผู้นำบางท่านได้รับโอกาสจากผู้รู้ในการถ่ายทอดวิชาและประสบการณ์เพิ่มมากขึ้นและได้บริหารงบประมาณตามความถนัดมีความรู้จักความรับผิดชอบในข้อผิดพลาด^{๔๓๔}

๕. การปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับชุมชนพื้นที่อยู่ตลอดเวลาและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์กรอื่นแล้วนำมาปรับใช้กับองค์กรของตน^{๔๓๕}

^{๔๒๘}สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด้านภักดี, อดีตรองนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๒๙}สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง, อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๓๐}สัมภาษณ์นายประยุทธ์ กระบิล,ผอ.กองการศึกษาอ.บัวใหญ่,วันที่๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๓๑}สัมภาษณ์ นางสาววย โส่นารายณ์, ผู้นำชุมชนถนนหัก อ.นางรอง จังหวัดบุรีรัมย์, วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๓๒}สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ศาลางาม, ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์, วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๓๓}สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

^{๔๓๔}สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม, ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จ.บุรีรัมย์, วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

กล่าวได้ว่า สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงานซึ่งเป็นสิ่งที่ชี้วัดความสำเร็จในเชิงภารกิจของเทศบาลเพราะภาวะผู้นำบางท่านยังขาดวิสัยทัศน์ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายอีกทั้งงบประมาณในการวางแผนพัฒนาตามโครงการต่าง ๆ ยังคงเป็นจุดอ่อนสำหรับบางเทศบาลอีกทั้งข้อจำกัดในการจัดเก็บรายได้ยังไม่เป็นไปตามเป้าที่ต้องการซึ่งอาจจะเกี่ยวกับข้อกฎหมายบางประการทำให้เกิดสภาพขัดข้องอยู่มาก รวมทั้งผู้นำในหลายพื้นที่ยังมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยจึงต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้เพราะการนำหลักการไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจนมากนัก ข้าราชการคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้นำบางท่านจึงทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปยากลำบากพอสมควร นอกจากนี้ สภาพทั่วไปเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงานที่เป็นจุดแข็งของผู้นำเทศบาลในหลายพื้นที่ก็ยังเป็นสิ่งที่เปิดพื้นที่ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้ เช่น มีความรอบคอบ ละเอียดอ่อน มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล ยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับ และมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานทุกเมื่อพร้อมทั้งโอกาสในการบรรลุเป้าหมายที่ต้องอาศัยปัจจัยเชิงสนับสนุน เช่น มียอมรับการเปลี่ยนแปลง มีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ได้สัมผัสชีวิตแบบท้องถิ่นและเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณี ได้รับโอกาสจากผู้รู้ในการถ่ายทอดวิชาและประสบการณ์ และการปรับปรุงกฎระเบียบข้อบังคับให้สอดคล้องกับชุมชน

ตารางที่ ๔.๗ : ตารางแสดงวิเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ

กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงาน		
ลำดับ	วิเคราะห์	กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงาน
	จุดแข็ง	๑. ผู้นำบางท่านมีความรอบคอบ ละเอียดอ่อน ๒. ผู้นำบางท่านมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ ๓. ผู้นำบางท่านมีความเข้าใจในหลักธรรมาภิบาล ๔. ผู้นำบางท่านยึดหลักกฎระเบียบข้อบังคับ ๕. ผู้นำบางท่านมีความโปร่งใสในการปฏิบัติงานทุกเมื่อ
	จุดอ่อน	๑) ผู้นำบางพื้นที่ยังขาดความรู้ความเข้าใจ ๒) ผู้นำบางท่านขาดคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงาน ๓) ผู้นำบางท่านการสั่งงานไม่ชัดเจน ๔) ผู้นำบางท่านขาดการเปิดเผยอย่างชัดเจน ๕) ผู้นำบางท่านมีความล่าช้าในการปฏิบัติงาน ๖) ผู้นำบางท่านไม่เข้าใจวิธีการนำทฤษฎีมาปฏิบัติ
	อุปสรรค	๑) ผู้นำบางท่านไม่มีความรู้ความเข้าใจในสภาพพื้นที่ ๒) สภาพภูมิศาสตร์ไม่เหมาะแก่การทำประชาพิจารณ์

กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงาน		
ลำดับ	วิเคราะห์	กลยุทธ์ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงาน
	โอกาส	๑) ผู้นำบางท่านยอมรับการเปลี่ยนแปลง ๒) ผู้นำบางท่านมีประสบการณ์เพิ่มมากขึ้น ๓) ผู้นำบางท่านเรียนรู้วัฒนธรรมประเพณีเป็นอย่างดี ๔) ผู้นำบางท่านได้รับโอกาสจากผู้รู้ในการถ่ายทอดประสบการณ์ ๕) ผู้นำบางท่านปรับปรุงกฎระเบียบให้สอดคล้องกับชุมชน

ตารางที่ ๔.๘ : ตารางแสดงเป้าประสงค์และแนวทาง/กิจกรรมการพัฒนากลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ	
เป้าประสงค์	แนวทาง/กิจกรรมการพัฒนา
การครองงานด้านธัมมัญญา	๑) โครงการฝึกอบรมระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางการบริหารงานในองค์กร ๒) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา
การครองงานด้านอรรถัญญา	๑) แผนการจัดการองค์กรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) แผนการพัฒนาเป้าหมาย และอุดมการณ์แบบองค์รวม
การครองงานด้านอรรถัญญา	๑) โครงการประเมินทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ๒) การพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง และการปฏิบัติงานในองค์กร
การครองงานด้านมัตถัญญา	๑) แผนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรด้านงบประมาณในการใช้จ่าย ๒) แผนการการพัฒนาให้มีจิตสาธารณะและสุขภาพจิตที่ดี
การครองงานด้านกาลัญญา	๑) แผนการเสริมสร้างโอกาสให้กับบุคลากรขององค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีคุณภาพ ๒) แผนการเรียนรู้การปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด
การครองงานด้านปริสัญญญา	๑) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารชุมชน ๒) แผนการพัฒนามาตรฐานองค์กรตามแนวคาวาระธรรม
การครองงานด้านปุคคลปโรปรัชญา	๑) แผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย ๒) โครงการพัฒนาความผูกพันในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

ตารางที่ ๔.๙ : ตารางสรุปความถี่ และจำนวนผู้ตอบประเด็นกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำ ตามแนวทางครองงานเชิง พุทธ	จำนวน	
	ความถี่	รูป/คนที่
การครองงานด้านธัมมัญญตา	๒๐	๑, ๒, ๓, ๕, ๖, ๗, ๘, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองงานด้านอรรถัญญตา	๑๖	๑, ๒, ๕, ๗, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๒๑, ๒๒.
การครองงานด้านอรรถัญญตา	๑๓	๑, ๕, ๖, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองงานด้านมัตตัญญตา	๑๖	๑, ๔, ๖, ๗, ๑๐, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองงานด้านกาลัญญตา	๑๕	๑, ๔, ๘, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๓, ๑๔, ๑๕, ๑๗, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๓.
การครองงานด้านปริสัญญตา	๑๕	๑, ๓, ๖, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๔, ๑๕, ๑๖, ๑๗, ๑๘, ๒๐, ๒๑, ๒๒, ๒๓.
การครองงานด้านบุคคล โรปรัญญตา	๑๔	๑, ๒, ๕, ๙, ๑๐, ๑๑, ๑๒, ๑๕, ๑๖, ๑๘, ๑๙, ๒๐, ๒๑, ๒๒.

สรุปผลการวิเคราะห์ และสังเคราะห์กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตาม หลักสัปปุริสธรรมของเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่เป็นไปตามหลักการครองตน ครองคนและครองงานที่สอดคล้องกับหลักสัปปุริสธรรมจะมีข้อดี ก็คือ ทุกสิ่งทุกอย่างมันเป็นกฎหมาย และเป็นเกณฑ์ธรรมชาติ ซึ่งไม่จำเป็นต้องสร้างหรือปรุงแต่งอะไรเพิ่มเติมมากนัก ก็สามารถที่จะเอาหลักสัปปุริสธรรมมาพัฒนาผู้บริหารของเทศบาลได้อย่างแน่นอน แต่ว่าการที่จะนำหลักสัปปุริสธรรมนั้น ออกมาใช้จำเป็นจะต้องมีกลยุทธ์ มีวิธีการหลาย ๆ อย่าง แล้วต้องปฏิบัติการอย่างต่อเนื่อง เป็นปัจจุบัน คือ ห้ามละทิ้งโดยเด็ดขาด ซึ่งเหมือนกับจิตของมนุษย์ที่ฝึกมาดีแล้ว และเลิกฝึกไป ขาดความต่อเนื่องก็จะทำให้เสียโอกาสในการพัฒนาจิตต่อไป ส่วนข้อด้อย ก็คือ เป็นเรื่องของสามัญสำนึก จิตสำนึก และจิตใต้สำนึก ซึ่งมองเป็นเรื่องของปัจเจกบุคคล การที่จะนำหลักสัปปุริสธรรมมาใช้ได้ จะต้องมององค์ประกอบหลายอย่างรวมกัน หรือพูดง่าย ๆ ว่า จิตมันฝึกได้ยาก หากไม่ต่อเนื่องก็ไม่ได้ผลประโยชน์มากนัก เพราะเป็นเรื่องของจิตใจแต่ละบุคคล สำหรับพฤติกรรมที่แสดงออกทั้งทางกายและทางวาจาที่สามารถเห็นได้ สัมผัสได้ แต่ส่วนที่อยู่ใต้น้ำก็คือจิต หากต้องนำหลักสัปปุริสธรรม หลักการครองตน หลักการครองคนและหลักการครองงานมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโดยตรง ก็ต้องมีกลยุทธ์ที่จะพัฒนาจิตเป็นอันดับแรกเสียก่อนเพื่อไปปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่แสดงออกที่องค์กรต้องการมากขึ้น

นอกจากนี้แนวทางการพัฒนาองค์การโดยวิธีการทางพฤติกรรมศาสตร์ ถือว่าหัวใจในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารซึ่งต้องเริ่มจากผู้นำเห็นความสำคัญกับการนำหลักสัปปุริสธรรมมาใช้ก็

หมดหนทาง หมดโอกาสลง เพราะองค์กรประกอบด้วย ๒ ตัวแปร ก็คือ บริบทการสร้างผู้บริหารที่เป็นข้าราชการ ก็เป็นคนในสังคมแต่บังเอิญมาอยู่ในองค์กรราชการ ซึ่งเป็นสังคมของการแข่งขันไปเสียแล้ว คนนั้นก็อยากได้ อยากมี อยากเด่นไม่มีที่สิ้นสุด เพราะอิทธิพลของระบบทุนนิยม และการสร้างบริบทขององค์กรให้เป็นแบบอย่างขององค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้บริหารจะต้องรู้ทันโลกอย่าไปหลงกับอะไรง่าย ๆ แต่ในปัจจุบันภาพโดยรวมในสังคมไทยไม่ได้เป็นอย่างนั้น ฉะนั้น แนวทางความเป็นไปได้ในการใช้หลักสัปปุริสธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารทั้ง ๗ ด้าน จะต้องมองไปที่พฤติกรรมระดับการศึกษา ทักษะหรือความใฝ่รู้ใฝ่เรียน เพราะพฤติกรรมของผู้บริหารบางอย่างก็เป็นอุปสรรคต่อการพัฒนาเช่นกันแต่อย่างน้อยถึงแม้ว่าจะนำหลักสัปปุริสธรรมไปใช้ก็ต้องมีเป็นปัญหา อุปสรรค แต่สามารถที่จะพลิกอุปสรรคให้เป็นโอกาสได้ ก็คือ การส่งเสริมและการพัฒนาอย่างต่อเนื่องไม่หยุดยั้งสำหรับการนำเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่นำเอาหลักสัปปุริสธรรม จะบ่งบอกถึงการพัฒนาใน ๓ ระดับ กล่าวคือ อย่างระดับปัจเจกบุคคล(ตนเอง) ระดับกลุ่ม(เพื่อนร่วมงาน/คน) หน่วยงานย่อย และระดับองค์กรหรือสถาบัน (การบริหารการครองงาน) ในระดับปัจเจกบุคคลจะมีประเด็นเกี่ยวกับพฤติกรรมส่วนบุคคลในระดับทีมงานหน่วยงานย่อยจะเกี่ยวกับระบบการทำงานเป็นทีมบทบาทหน้าที่ระเบียบวินัยกฎเกณฑ์ต่าง ๆ มาตรฐานสากล และการบังคับบัญชา เป็นต้น

ส่วนระดับองค์กร จะเกี่ยวกับ ค่านิยม ปณิธาน วิสัยทัศน์ พันธกิจองค์กร วัฒนธรรม องค์กร เป็นต้น ซึ่งการวางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ก็คือ การนำหลักสัปปุริสธรรมไปใช้ได้อย่างไร ที่จะให้ไปสู่หมวดการพัฒนาด้านการบริหารและการบริการที่ดี การยึดมั่นในความชอบธรรม และจริยธรรม และการทำงานเป็นทีม ตรงนี้ก็คือแนวทางการพัฒนา ก็คือการทำให้ดีขึ้น เปลี่ยนจากของเก่าเป็นของใหม่ได้ ซึ่งวิธีการมันก็มีมากมาย เช่น การอบรม การให้การศึกษา การศึกษาดูงาน การเรียนรู้ หรือการปรับเปลี่ยน หรือแม้กระทั่งการเข้าคอร์สฝึกอบรมฐานก็มีความจำเป็นอย่างมากในการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของผู้บริหารเกี่ยวกับปฏิบัติงานให้เกิดความสุขในการดำเนินชีวิตและการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองในเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการบริการด้วยหลักการครองตน การครองคน และการครองงาน จะเป็นฝึกปฏิบัติและการรักษาความเป็นปกติของมาตรฐานจรรยาบรรณวิชาชีพ ที่จะต้องปฏิบัติงาน ที่สำคัญฝึกตนเองเป็นคนอ่อนน้อมด้วยร่างกาย อ่อนหวานด้วยวาจา และอ่อนโยนด้วยจิตใจที่ตั้งใจตามแบบอย่างที่ดีของคนไทย การบริหารที่ดีนอกจากจะเกิดจากภายในแล้ว ยังมองถึงปัจจัยภายนอกที่จะช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการบริหารที่ดี เช่น โครงการศึกษาดูงาน โครงการสัมมนาจิตวิญญาณความเป็นนักบริหาร หรือแม้กระทั่งการเรียนรู้ในระบบการบริหารจากภาคเอกชนแล้วนำเอาวิธีการมาฝึกฝนตนเองอยู่เป็นประจำ

ส่วนแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาคนตามหลักการครองคนต้องทำให้ผู้บริหารมีจิตสำนึกในองค์กร หรือกลุ่มอาชีพ คือ ต้องให้มีจิตสำนึกที่ออกมาจากข้างในจิตใจ ตัวศีลธรรมที่กล่าวมาแล้วข้างต้น คือ การเตรียมความพร้อม จิตตะ เป็นความมั่นคง จริ่งจ้งกับการปฏิบัติงาน หรือเป็นอารมณ์ที่พร้อมที่จะบริการได้ตลอดเวลา แม้ว่าจะมีความผิดพลาดจากการทำงาน บุคคลนั้นก็จะมีประสบการณ์ในชีวิตที่เรียกว่า ผิดเป็นครู หากทำถูกก็จะได้รับความเชยชม เพราะโดยมากคนที่มีความรู้ หรือพวกข้าราชการที่มีความรู้สูง รู้ทฤษฎีต่างๆ แต่พอถึงการปฏิบัติจริง จะไม่เป็นอย่างนั้นเสมอไป และแนวทางกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการบริหารของเทศบาลภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างที่ประกอบด้วยปัญญา พบว่า ผู้ให้ข้อมูลสำคัญจะให้น้ำหนักไปที่ภาคของความรู้ในการบริหารเป็นสำคัญเพราะหากไม่รู้ในขั้นตอน วิธีการ ระดับของผู้รับบริการจะไม่สามารถตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละกลุ่มได้ เมื่อเปลี่ยนกลุ่มเป้าหมาย วิธีการจะต้องเปลี่ยนไปตามลักษณะของกลุ่มเสมอๆ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารด้านการยึดมั่นในความชอบธรรม จริยธรรมด้วยหลักการครองตนตามหลักธรรม เป็นการฝึกหัดการประพฤติปฏิบัติตนให้อยู่ในความเป็นระเบียบเรียบร้อยที่มีจรรยาบรรณเข้ามารองรับและเป็นแนวทางการปฏิบัติสำหรับบุคลากรทั้งหมด นอกจากนี้ การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารยังพบวิธีการที่สามารถจำมาให้แก่ผู้นำการบริหารกับบุคลากรใช้ได้ในความเป็นวิชาชีพของพนักงานราชการซึ่งอยู่การฝึกจิตให้จัดการเปลี่ยนความคิด มีการสร้างสามัญสำนึก มีการสร้างจิตวิญญาณ รวมความ ก็คือ ความมีอุดมการณ์ของผู้บริหาร สำหรับ การพัฒนาภาวะผู้นำด้านการครองงานจะยึดมั่นในความชอบธรรมและจริยธรรมด้วยหลักสัปปุริสธรรม จะต้องเป็นปัญญาที่ชนิดที่เรียกว่า ข้อปฏิบัติสำหรับความรอบรู้ใน ๓ ลักษณะ ได้แก่ ความรอบรู้ในการปฏิบัติตน ความรอบรู้ในการปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงาน และความรอบรู้ในการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ให้เกิดการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความรู้ที่ถูกต้องการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในการบริหารงานตามหลักการครองตน การครองคนและการครองงาน เป็นข้อฝึกและข้อการปฏิบัติตนเองร่วมกัน มีความสามัคคีพร้อมเพรียงกัน และมีความเสมอภาคต่อการในการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีหลักธรรมสำหรับการปฏิบัติเหมือนกันและไม่มีความบกพร่อง พบว่าทีมงานไปด้วยตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไป อาจจะเป็นทีมงานชั่วคราว ทีมงานกึ่งถาวร และทีมงานประเภทถาวร ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง จะต้องมีการฝึกฝนอบรมเกี่ยวกับจิตใจให้เกิดสมาธิอย่างตั้งมั่น แน่วแน่ เกิดจิตสาธารณะ ให้ใจมีความเข้มแข็ง ความมีใจตั้งมั่น เกิดสภาพจิตไม่โอนเอน เป็นคนที่หนักแน่นไม่หุบเขาเชื่อใครง่าย ๆ มีความเสียสละต่อเพื่อนร่วมงานสำหรับการทำงานภายในองค์กรเดียวกันที่ประกอบด้วยหลักสัปปุริสธรรมนำทางในการพัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องฝึกที่จะมีความรอบรู้ในหลาย ๆ เรื่องโดยเฉพาะรู้ในการอยู่ร่วมกันที่จะนำความสุขมาให้ มีความสามัคคีในหมู่คณะ เพราะความสามัคคีนำสุขมาให้เช่นกัน

๔.๔ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสอบถาม โดยการนำแบบสอบถามทั้งหมดมาตรวจสอบความสมบูรณ์ความถูกต้อง ในการตอบแบบสอบถามแล้วนำมาคัดเลือกฉบับที่สมบูรณ์เพื่อนำมาวิเคราะห์ข้อมูล โดยการบันทึกคะแนนแต่ละข้อของแต่ละคนลงในแบบลงรหัส (Coding Form) เพื่อทำการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย ๓ ตอน ได้แก่ ๑) ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์โดยใช้ค่าความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) ๒) ระดับความคิดเห็นของการพัฒนาภาวะผู้นำตามรายองค์ประกอบ วิเคราะห์โดยใช้ ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ของคะแนนจากการตอบแบบสอบถามของบุคลากรที่มีต่อการปฏิบัติหน้าที่ตามรายองค์ประกอบ ^{๔๓๖}

^{๔๓๖}บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕),

ตารางที่ ๔.๑๐ : สถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = ๔๐๐)

สถานภาพทั่วไปของผู้ตอบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
๑. เพศ		
ชาย	๒๘๒	๗๐.๕๐
หญิง	๑๑๘	๒๙.๕๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐
๒. อายุ		
ไม่เกิน ๓๐ ปี	๘๔	๒๑.๐๐
๓๑- ๔๐ ปี	๑๒๕	๓๑.๒๕
๔๑- ๕๐ ปี	๑๑๓	๒๘.๒๕
มากกว่า ๕๐ ปี	๗๘	๑๙.๕๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐
๓. วุฒิการศึกษา		
ปริญญาเอก	๑๑	๒.๗๕
ปริญญาโท	๖๙	๑๗.๒๕
ปริญญาตรี	๑๔๘	๓๗.๐๐
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๗๒	๔๓.๐๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐
๔. ตำแหน่ง/หน้าที่		
รองนายกเทศมนตรี	๑๕	๓.๗๕
ปลัดเทศบาล	๑๒	๓.๐๐
ผู้อำนวยการองค์กร	๑๐	๒.๕๐
เจ้าหน้าที่ฝ่าย	๖๐	๑๕.๐๐
ผู้นำชุมชน	๖๗	๑๖.๗๕
ประชาชน	๑๑๓	๒๘.๒๕
ผู้ช่วยปลัด	๒๒	๕.๕๐

หัวหน้าฝ่าย	๒๘	๗.๐๐
ข้าราชการ	๑๙	๔.๗๕
พระสงฆ์ในท้องถิ่น	๕๔	๑๓.๕๐
รวม	๔๐๐	๑๐๐.๐๐

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน ๒๘๒ คนคิดเป็นร้อยละ ๗๐.๕๐ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐๔๐ ปี จำนวน ๑๒๕ คนคิดเป็นร้อยละ ๓๑.๒๕ มีวุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีจำนวน ๑๗๒ คนคิดเป็นร้อยละ ๔๓.๐๐ มีหน้าที่เป็นประชาชนจำนวน ๑๑๓ คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒๕

ตารางที่ ๔.๑๑: ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ โดยภาพรวม

(n = ๔๐๐)

ภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗	ระดับ		
	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
ด้านธัมมัญญุตตา	๓.๖๓	๐.๘๐	มาก
ด้านอัตถัญญุตตา	๓.๗๔	๐.๗๗	มาก
ด้านอรรถัญญุตตา	๓.๖๓	๐.๗๗	มาก
ด้านมัตถัญญุตตา	๓.๔๕	๐.๗๘	ปานกลาง
ด้านกาลัญญุตตา	๓.๕๖	๐.๘๐	มาก
ด้านปริสัฏญุตตา	๓.๖๑	๐.๘๑	มาก
ด้านปุคคปโรปรัญญุตตา	๓.๕๒	๐.๘๘	มาก
รวม	๓.๕๙	๐.๖๒	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ภาวะผู้นำ ตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านอัตถัญญุตตา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๓.๗๔ รองลงมาคือ ด้านธัมมัญญุตตา และ ด้านอรรถัญญุตตา มีค่าเฉลี่ย ๓.๖๓ เช่นเดียวกัน

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านธัมมัญญุตตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านธัมมัญญุตตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านเป็นผู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ของการบริหารเทศบาล	๓.๖๘	๐.๙๗	มาก
๒	ท่านเป็นผู้ยึดหลักการบริหารเทศบาลอย่างเป็นขั้นเป็นตอน	๓.๗๒	๐.๙๕	มาก

๓	ท่านเป็นนักวางแผนและจัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารเทศบาล	๓.๕๖	๐.๙๙	มาก
๔	ท่านระงับข้อโต้แย้งโดยใช้พระธรรมทางพุทธศาสนา	๓.๔๗	๐.๙๗	ปานกลาง
๕	ท่านตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง	๓.๗๓	๐.๙๗	มาก
รวม		๓.๖๓	๐.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านธัมมัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางในข้อ ๔ ท่านระงับข้อโต้แย้งโดยใช้พระธรรมทางพุทธศาสนาส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านอรรถัญญตา: ความเป็นผู้รู้จักผล

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านอรรถัญญตา: ความเป็นผู้รู้จักผล	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายหรือมีเป้าหมายในการบริหารงานเทศบาล	๓.๗๗	๐.๘๙	มาก
๒	การบริหารเทศบาลของท่านยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	๓.๘๒	๐.๙๕	มาก
๓	ท่านเป็นนักพัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆมาพัฒนาเทศบาล	๓.๗๐	๐.๙๒	มาก
๔	ท่านเป็นผู้มีความมุ่งมั่น และ มีความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้	๓.๗๑	๐.๘๙	มาก
๕	ท่านทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อเทศบาล	๓.๗๒	๐.๙๔	มาก
รวม		๓.๗๔	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านอรรถัญญตา: ความเป็นผู้รู้จักผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับเท่ากับ ๓.๗๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านอรรถัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักตน

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านอัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักตน	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	๓.๖๓	๐.๙๐	มาก
๒	ท่านเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ เชื่อมั่นในตนเอง	๓.๕๕	๐.๘๗	มาก
๓	ท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง	๓.๗๑	๐.๙๔	มาก
๔	ท่านเป็นผู้มีใจโอปปาติกะ และมีความเสียสละ	๓.๖๓	๐.๙๔	มาก
๕	ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อย่างดี	๓.๖๑	๐.๙๖	มาก
รวม		๓.๖๓	๐.๗๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านอัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับเท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๕ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านมัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านมัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี	๓.๕๐	๐.๙๒	ปานกลาง
๒	เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดี กระทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบครอบ	๓.๔๒	๐.๙๑	ปานกลาง
๓	ท่านเป็นผู้กำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารกิจการของเทศบาลที่มีความเหมาะสมและพอดี	๓.๓๖	๐.๙๓	ปานกลาง
๔	ท่านบริหารงบประมาณคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	๓.๔๗	๐.๙๑	ปานกลาง
๕	ท่านเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตบนวิถีแห่งความสันโดษ	๓.๔๓	๐.๙๖	ปานกลาง
๖	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการโดยยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทา	๓.๔๔	๐.๙๒	ปานกลาง
๗	ท่านยินดีในปัจจัยสี่ตามกำลังของตน	๓.๕๒	๐.๙๓	มาก
รวม		๓.๔๕	๐.๗๘	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านมัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในข้อ๗ท่านยินดีในปัจจัยสี่ตามกำลังของตนส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๑๖ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านกาลัญญุตตา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะสมที่ควร

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านกาลัญญุตตา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จัก เวลาที่เหมาะสมที่ควร	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านจัดทำนโยบายหรือโครงการเหมาะสมกับจังหวะและเวลา	๓.๕๙	๐.๙๔	มาก
๒	ท่านสามารถจัดลำดับและความสำคัญของปัญหาก่อนและหลังได้ดี	๓.๕๔	๐.๙๔	มาก
๓	ท่านเป็นผู้ที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์ และเวลา	๓.๖๔	๐.๙๑	มาก
๔	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด	๓.๕๔	๐.๙๕	มาก
๕	ท่านใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรให้พัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน	๓.๔๖	๐.๙๕	ปานกลาง
รวม		๓.๕๖	๐.๘๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านกาลัญญุตตา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะสมที่ควร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางในข้อ ๕ ท่านใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรให้พัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานส่วนข้ออื่นๆอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๑๗ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสัทธิธรรม ๗ ด้านปริสัญญุตตา : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและ

สังคม

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านปรีชาญาณ : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร	๓.๖๕	๐.๘๘	มาก
๒	ท่านเป็นนักประสานงานที่กับทุกองค์กรและทุกภาคส่วน	๓.๕๗	๐.๘๔	มาก
๓	ท่านให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	๓.๖๗	๐.๘๔	มาก
๔	ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น	๓.๖๒	๐.๘๔	มาก
๕	ท่านเข้าใจในบริบทรอบข้างเป็นอย่างดี	๓.๕๖	๐.๘๘	มาก
รวม		๓.๖๑	๐.๘๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านปรีชาญาณ : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคมโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๖๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกข้อ

ตารางที่ ๔.๑๘ ค่าเฉลี่ย ($\bar{x}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ระดับความคิดเห็นระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านบุคคลปรีชาญาณ : ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน

(n = ๔๐๐)

ข้อที่	ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านบุคคลปรีชาญาณ : ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือ รู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน	ระดับ		
		$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
๑	ท่านสามารถบรรจุและแต่งตั้ง หรือจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน	๓.๔๖	๑.๐๒	ปานกลาง
๒	ท่านให้โอกาสและสนับสนุนคนที่มีความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม	๓.๕๓	๑.๐๑	มาก
๓	ท่านส่งเสริมให้บุคลากรในท้องถิ่นได้ศึกษาเล่าเรียน	๓.๕๑	๑.๐๒	มาก
๔	ท่านสรรเสริญบุคคลที่ควรสรรเสริญ และชมบุคคลที่ควรชม	๓.๕๓	๑.๐๓	มาก
๕	ท่านให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น	๓.๕๙	๑.๐๓	มาก
รวม		๓.๕๒	๐.๘๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ด้านบุคคลป
โรปรัชญา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงานโดยรวมอยู่ในระดับมาก
โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ใน
ระดับปานกลางในข้อ ๑ ท่านสามารถบรรจุและแต่งตั้ง หรือจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงานส่วนข้อ
อื่นๆอยู่ในระดับมาก

การศึกษาเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ผู้วิจัยมีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) ศึกษาภาวะผู้นำ
ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ๒) เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่
เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ๓) เพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์
ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ศึกษาถึง ภาวะ
ผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ ในด้านธัมมัญญาตา ด้านอรรถัญญาตา ด้านอัตตัญญาตา ด้านมัตตัญญา
ตา ด้านกาลัญญาตา ด้านปริสัทธิญาตา และด้านบุคคลปโรปรัชญาตา กลุ่มตัวอย่างได้แก่ผู้บริหารเทศบาล
เมือง ข้าราชการประจำ ผู้นำชุมชน ประชาชน และพระสงฆ์ในเขตพื้นที่ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
ตอนล่าง ๔ จังหวัด จำนวน ๙ แห่ง เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม การวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้
จากแบบสอบถามทั้งหมดโดยประมวลผลด้วยโปรแกรม Spss for Windows สามารถสรุปผล
การศึกษาตามวัตถุประสงค์ ดังนี้

๑. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถาม
ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๕๐ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน
๑๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๒๕ มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ
๔๓.๐๐ มีหน้าที่เป็นประชาชน จำนวน ๑๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒๕

๒. ระดับภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสัทธิธรรม ๗ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นราย
ด้าน ด้านอรรถัญญาตา มีค่าเฉลี่ยสูงสุด เท่ากับ ๓.๗๔ รองลงมาคือ ด้านธัมมัญญาตา และ
ด้านอัตตัญญาตา มีค่าเฉลี่ย ๓.๖๓ เช่นเดียวกัน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า

ด้านธัมมัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ
เท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปาน
กลางในข้อ ๔ ท่านระงับข้อโต้แย้งโดยใช้พระธรรมทางพุทธศาสนา ส่วนข้อ อื่นๆ อยู่ในระดับมาก

ด้านอรรถัญญาตา: ความเป็นผู้รู้จักผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ
เท่ากับ ๓.๗๔ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ทั้งหมดทุกข้อ

ด้านอัตตัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ
เท่ากับ ๓.๖๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก
ทั้งหมดทุกข้อ

ด้านมัตตัญญาตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ ๓.๔๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากใน
ข้อ ๗ ท่านยินดีในปัจจัยสี่ตามกำลังของตน ส่วนข้อ อื่นๆ อยู่ในระดับปานกลาง

ด้านกาลัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะที่ควร โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๕๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางในข้อ ๕ ท่านให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรให้พัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน ส่วนข้อ อื่นๆ อยู่ในระดับมาก

ด้านปรีสัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๖๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทั้งหมดทุกข้อ

ด้านบุคคลปโรปัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๓.๕๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับปานกลางในข้อ ๑ ท่านสามารถบรรจุและแต่งตั้ง หรือจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับงาน ส่วนข้อ อื่นๆ อยู่ในระดับมาก

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัทธิธรรมด้านการพัฒนาการครองตน

๑) ธัมมัญญตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักเหตุ เป็นการศึกษาหลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และการดำเนินกิจการต่าง ๆ รู้ในสิ่งที่ตนจะต้องประพฤติปฏิบัติตามเหตุผล เช่น รู้ตำแหน่งหน้าที่ ฐานะอาชีพการงานของตนมีหน้าที่และความรับผิดชอบมีหลักการปฏิบัติงานที่เป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่ที่รับผิดชอบนั้นๆ ตลอดคือรู้เท่าทันกฎธรรมชาติดังหรือกฎธรรมชาติ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการรู้หลักการบริหาร และกฎเกณฑ์การปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำเทศบาล ๒) โครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพเพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดี ร้อยละของภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ต้นเหตุในการบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีศักยภาพ และเป็นแบบอย่างที่ดี (ร้อยละ ๘๐)

๒) อัตถัญญตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักผล เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องรู้จักเป้าหมายสูงสุด ผู้นำต้องมีความอดทน มีความชำนาญในงานสามารถอดส่องหาสิ่งที่เป็นจุดด้อยต้องปรับเปลี่ยนแผนงานอยู่ตลอดเวลา แผนงานต้องสอดคล้องกับเป้าหมาย มีเจ้าภาพที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดี เป็นกลุ่มเป็นสังคมโดยสามัคคีกันเพื่อพัฒนาองค์กรให้เกิดผลลัพธ์ที่ดี อันได้แก่ผลกำไร ความรู้จักอรรถผลประโยชน์รู้ความหมายที่ต้องการทราบ วางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ เป็นผู้มิวิสัยทัศน์กว้างไกล ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ และนโยบายอย่างสร้างสรรค์ หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ ๒) โครงการพัฒนาอุดมการณ์ และจิตวิญญาณทางการบริหารที่มุ่งเป้าหมายร่วมกัน ร้อยละของภาวะผู้นำมีทักษะ และศักยภาพในการวางวิสัยทัศน์นโยบายโดยมองไปที่เป้าหมายหรือผลประโยชน์ของประชาชน (ร้อยละ ๘๐)

๓) อัตตัญญตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักตน เป็นการศึกษาสภาพของตนเอง ในขณะปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมาและรู้ว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาไปในอนาคต เช่น มีกิจการเป็นของตนเองจะมีวิธีการขยายให้ใหญ่โตมีผลกำไรที่มากขึ้นกว่าเดิมจะมีวิธีคิดกลยุทธ์ในการจัดการบริหารได้ ควรจะมีพนักงานเพิ่มหรือลดลงรวมไปถึงสิ่งที่สำคัญคือการที่จะต้องจัดการกับตนให้ได้ก่อนเมื่อรู้จัก

กับตนก็จะทำให้ง่ายในการที่จะบริหารสิ่งต่างๆได้ตามประสงค์ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ ๑) โครงการประเมินผลในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง ๒) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลร้อยละของภาวะผู้นำมีความสามารถในการสำรวจและประเมินผล การปฏิบัติงานตามหลักจริยธรรมได้อย่างต่อเนื่อง (ร้อยละ ๘๐)

๔) มัตตัญญูตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดสรรตามโครงการต่าง ๆ ที่ก่อประโยชน์ให้กับประชาชนเป็นที่ตั้ง มีความเสียสละไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตนมุ่งเป้าหมายไปที่ความสุขและความสามัคคีในสังคมเป็นหลัก ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล ๒) การพัฒนาระบบความโปร่งใสทางการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชนจำนวนของผู้นำของเทศบาลสามารถเข้าวัดปฏิบัติธรรมเพิ่มมากขึ้นเพื่อลดความโลภของตนเองพร้อมทั้งเปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการตรวจสอบการบริหารมากยิ่งขึ้น

๕) กาลัญญูตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักกาล เป็นการรู้จักการจัดการเวลาให้เหมาะสมกับการบริหารงาน บริหารคนที่สามารถก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป นอกจากนี้ยังจะต้องดูเรื่องทัศนคติ ค่านิยม การประพฤติตัวของตนเอง และความสามารถในการปฏิบัติให้สำเร็จตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) การจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำทางการบริหาร ๒) การส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ของภาวะผู้นำทางการบริหารร้อยละของภาวะผู้นำสามารถจัดการเวลาให้เกิดคุณค่าในการปฏิบัติงานตามระเบียบ และเกณฑ์ขององค์กร

๖) ปริสัญญูตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักชุมชน เป็นการศึกษาหาความรู้ในพื้นที่ การปฏิบัติงานด้วยตนเองเพราะซึ่งผู้นำแม้ว่าจะอาศัยในพื้นที่นั้นแต่หากไม่ลงไปสอบถามความสุข ความทุกข์ของประชาชนก็จะทำให้การจัดโครงการพัฒนาหรือโครงการปรับปรุงไม่เป็นไปตามความต้องการของชุมชนทำให้เกิดผลกระทบต่อประชาชนในทางเสียหายได้ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการส่งเสริมการศึกษา ระบบการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเอง ๒) แผนการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมทางการบริหารเทศบาลร้อยละของภาวะผู้นำเทศบาลมีความรู้ในชุมชนเป็นอย่างดีและมีเครือข่ายในการพัฒนาท้องถิ่นเพิ่มมากยิ่งขึ้น

๗) ปุคคัลโปปรัญญูตา พบว่า ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล เป็นการสร้างกัลยาณมิตรในท้องถิ่นหรือพื้นที่นั้น ๆ ให้มากที่สุด อาจจะเป็นการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนให้ช่วยเป็นหูเป็นตาในการป้องกันปัญหาต่าง ๆ ในชุมชนนั้น ๆ และต้องยึดถือการสร้างมิตรดีกว่าการสร้างศัตรู ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาล ๒) โครงการพัฒนาคุณลักษณะบุคลิกภาพสำหรับผู้บริหารเทศบาลร้อยละของภาวะผู้นำเทศบาลมีบุคลิกและมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน

๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสี่ปรัธรรมด้านการพัฒนาการครองคน

๑) อัมมัญญูตา พบว่า ความเป็นผู้รู้เหตุในการครองคน มีความสามารถในการปกครองบุคลากรที่เรียกว่าการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้เกิดแรงกระตุ้นในการปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ของหน่วยงานหรือองค์กรพร้อมทั้งมีความสามารถในการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับบุคลากร

สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการพัฒนาทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ๒) แผนการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร ร้อยละของภาวะผู้นำมีความคิดสร้างสรรค์และมีความสามารถในการบริหารจัดการองค์กร

๒) อุตัญญดา พบว่า ความเป็นผู้รู้เป้าหมาย หรือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะต้องมีทักษะ และศักยภาพในการถ่ายทอด การสื่อสารเป้าหมายขององค์กรไปยังบุคลากรเพื่อการปลูก หรือดึงเอาสมรรถนะของบุคลากรออกมาใช้ได้อย่างเต็มศักยภาพที่มีอยู่ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม ๒) แผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กรร้อยละของภาวะผู้นำมีวิสัยทัศน์สามารถสร้างความผูกพันในองค์กรได้

๓) อุตัญญดา พบว่า ความเป็นผู้รู้จักตนในการบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งภาวะผู้นำมีความรู้ในการตรวจสอบหรือรับรู้ทัศนคติ วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมของบุคลากรได้เป็นอย่างดีที่สามารถวางแผนให้ตรงกับความสามารถของคน ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการพัฒนาด้านแบบภาวะผู้นำทางการบริหารเทศบาล ๒) แผนการประเมินทักษะ และศักยภาพทางการบริหารของภาวะผู้นำเทศบาล ร้อยละของภาวะผู้นำสามารถเป็นต้นแบบและสามารถประเมินตนทักษะและศักยภาพทางการบริหารได้

๔) มัตตัญญดา พบว่า ความเป็นผู้รู้จักหลักของความพอดี การดำเนินชีวิตพอเหมาะพอควร ผู้นำต้องรู้จักความพอดีรู้จักประมาณในการปฏิบัติการทำงานร่วมกันโดยอาศัยหลักความเชื่อถือซึ่งกันและกันโดยการนำหลักสัจจะวาจามาเป็นข้อกำหนดในการวางระเบียบกฎเกณฑ์ซึ่งจะให้นับถือกันโดยเฉพาะกลุ่มสังคมของตนโดยมีกฎระเบียบที่เข้มงวดในการตัดสินใจกับบุคคลที่มีการผิดคำพูด ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล ๒) แผนการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ จำนวนผู้นำเทศบาลมีคุณธรรมจริยธรรมเพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมที่เหมาะสม

๕) กาลัญญดา พบว่า การพัฒนาผู้นำทางการเมืองเพื่อให้เกิดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้จะต้องพัฒนาด้านบุคคลให้มีบทบาทในการขับเคลื่อนให้ไปตามทิศทางที่องค์กรได้วางไว้แต่ทุกอย่างจะต้องมีการกำหนดระยะเวลาที่แน่นอนเพื่อให้งานที่ออกมาเป็นงานที่มีคุณภาพตามกาลเวลาเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือของสังคมโดยรวม ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการจัดการเวลาเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารบุคลากร ๒) แผนการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ร้อยละของผู้นำสามารถจัดการเวลาให้เกิดประสิทธิภาพในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพ

๖) ปริสัญญดา พบว่า ความสามารถในการรู้จักชุมชนท้องถิ่นนั้น ซึ่งเป็นความพยายามในการลงพื้นที่เพื่อศึกษาหาข้อมูลสำหรับการวางนโยบายทางการพัฒนา และการแก้ไขปัญหาที่เกิดในชุมชนที่สำคัญการรับรู้ข้อมูลจะต้องความถูกต้อง แม่นยำ และต้องศึกษาด้วยตนเอง รวมทั้งการรู้จักมอบอำนาจการตัดสินใจให้กับชุมชนที่สามารถตอบสนองต่อความต้องการให้มากที่สุด ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการพัฒนาคือข่ายในชุมชน ๒) แผนการปรับทัศนคติพฤติกรรม และการบริหารที่เหมาะสมกับชุมชน จำนวนของภาวะผู้นำมีเครือข่ายในชุมชนเพิ่มมากขึ้น และสามารถปรับเปลี่ยนทัศนคติ พฤติกรรมที่เหมาะสมกับชุมชน

๗) ปุคคัลัญญาตา พบว่า ความสามารถในการเป็นผู้จักบุคคลในท้องถิ่นที่เรียกว่า กัลยาณมิตรที่ดี หรือพระสงฆ์ที่อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ หรือปราชญ์ท้องถิ่น พยายามดึงเข้ามาร่วมงานหรือร่วมเป็นที่ปรึกษาให้กับภาวะผู้นำให้มากที่สุดเพื่อดำเนินงานให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของผู้คนในชุมชนนั้น ๆ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหาร เพื่อการครองใจบุคลากร ๒) โครงการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารของภาวะผู้นำ ร้อยละของภาวะผู้นำสามารถครองใจประชาชนโดยมีทักษะการสื่อสารที่ดี

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักปรัชญาด้านการพัฒนาการครองงาน

๑) อัมมัญญาตา พบว่า ความเป็นรู้เหตุในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นการวางรากฐานสำหรับการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ เช่น การปฏิบัติตามระเบียบ ตามกฎเกณฑ์ที่กำหนดร่วมกันแต่ทั้งนี้ภาวะผู้นำจะต้องสามารถเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติตนให้ดีกว่าแล้วจึงถ่ายทอดไปยังบุคลากรทั่วทั้งองค์กรรวมทั้งภาคประชาชน ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการฝึกอบรมระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางการบริหารงานในองค์กร ๒) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำในปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา ร้อยละของภาวะผู้นำทราบเหตุถึงการปฏิบัติตามระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางการบริหารโดยผ่านการปฏิบัติธรรมตามแนวสติปัญญา

๒) อัตถัญญาตา พบว่า ความเป็นผู้รู้จักเป้าหมายหรืออุดมการณ์นั้นก็คือการสร้างความสำเร็จ การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นต่อชุมชนท้องถิ่นนั้น ๆ ให้มากที่สุด รวมทั้งการส่งเสริมการมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายร่วมกันที่สอดคล้องกับความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง เช่น การร่วมกันกำหนดนโยบาย เป็นต้น ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการจัดการองค์กรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง ๒) แผนการพัฒนาเป้าหมาย และอุดมการณ์แบบองค์รวม ร้อยละของภาวะผู้นำมีเป้าหมายและอุดมการณ์ที่ทันสมัยและสถานการณ์การเปลี่ยนแปลง

๓) อัตตัญญาตา พบว่า ความเป็นผู้รู้จักการประเมินตนเองผ่านการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่หากไม่มีความสามารถเพียงจะต้องคิดค้นวิธีการพัฒนาตนเองหรือแสวงหาบุคคลผู้มีความรู้ในเรื่องนั้น ๆ ได้เข้ามาช่วยเหลือเพื่อการบรรลุเป้าหมายอย่างรวดเร็วมีใช้การต้อตั้งแม้ว่าตนเองไม่มีความพร้อมในสิ่งนั้น ๆ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการประเมินทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน ๒) การพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง และการปฏิบัติงานในองค์กร ร้อยละของภาวะผู้นำเป็นผู้รู้จักทักษะ ศักยภาพทางความคิด สามารถจะวิเคราะห์ตนเองได้

๔) มัตตัญญาตา พบว่า ความเป็นผู้รู้จักประการในการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับภาวะความเสี่ยงขององค์กรซึ่งหากโครงการมีมากมายแต่งบประมาณมีน้อยก็ควรจัดไปตามกำลังของตนเองที่มีอยู่ หากมีการจัดโครงการอย่างมากมายแต่สุดท้ายก็ล้มเหลว แต่หากมีงบประมาณน้อยจัดโครงการน้อยแต่สามารถบรรลุเป้าหมายของการปฏิบัติงานก็ควรที่เลือกเฉพาะที่สามารถบรรลุความสำเร็จนั้น ๆ อย่างนี้เรียกว่า การวิเคราะห์งานกับความสำเร็จสอดคล้องกัน ซึ่งควรมีแนวทางการ

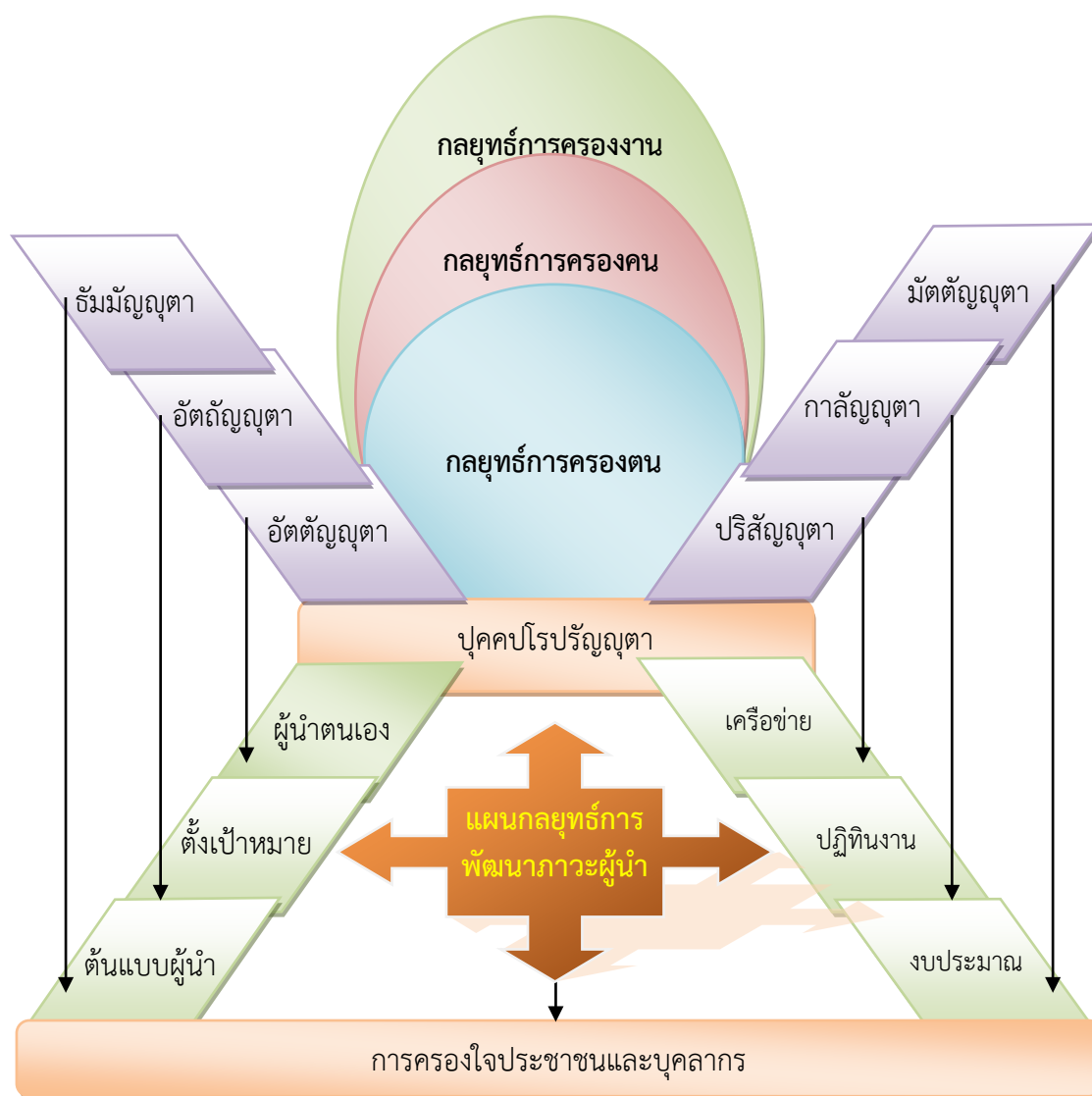
พัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรด้านงบประมาณในการใช้จ่าย ๒) แผนการการพัฒนาให้มีจิตสาธารณะและสุขภาพจิตที่ดี ร้อยละของภาวะผู้นำมีความพอดี พอเพียงต่อการวางแผนงบประมาณในการใช้จ่าย รวมทั้งมีความเสียสละและสุขภาพจิตที่ดี

๕) กาลัญญตา พบว่า ความเป็นผู้รู้จักกาลในการปฏิบัติงานตามกรอบปฏิทินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งส่งผลต่อความสำเร็จของแผนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกันนอกจากนี้ยังมองถึงการจำแนกภาระงานแต่ละอย่างว่าสามารถจะบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็วหรือว่าล่าช้าอย่างไร ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการเสริมสร้างโอกาสให้กับบุคลากรขององค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีคุณภาพ ๒) แผนการเรียนรู้การปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ร้อยละของภาวะผู้นำมีความสามารถในการจัดการเวลาเพื่อการเรียนรู้ในการปฏิบัติงาน

๖) ปริสัณญตา พบว่า การพัฒนาผู้นำให้รู้จักกับองค์กร ผู้นำขององค์กรที่ได้รับเลื่อนชั้นจากบุคคลที่อยู่กับองค์กรมายาวนานโดยให้เลื่อนชั้นที่สูงขึ้นและผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งจากภายนอกเพื่อเข้ามาดำรงตำแหน่งใหม่ ต้องมีการปรับตัวเข้ากับองค์กรโดยเฉพาะการปรับตัวเข้ากับบุคลากรภายในองค์กรซึ่งแรกๆจะเป็นการช่วงปรับตัวที่ค่อนข้างยากพอสมควรเนื่องด้วยตนเองเป็นบุคคลที่เข้ามาใหม่จึงต้องเรียนรู้วัฒนธรรมขององค์กรให้มากและนอกจากนั้นยังต้องศึกษาประวัติความเป็นมาขององค์กรด้วยรวมไปถึงกฎระเบียบข้อบังคับขององค์กรตลอดจนนโยบายขององค์กรสิ่งต่างๆเหล่านี้ผู้นำจะต้องรู้ให้โดยละเอียดรอบคอบและนำมาปรับให้เข้ากับองค์กรให้ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารชุมชน ๒) แผนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตามแนวการวางธรรมร้อยละของภาวะผู้นำมีความสามารถในการบริหารชุมชนและมีวัฒนธรรมองค์กรที่ดี

๗) บุคคลัญญตา พบว่า การรู้จักเลือกคบคน การที่ผู้นำนอกจากจะมีความรู้พื้นฐานในการบริหารแล้วสิ่งหนึ่งที่ผู้นำ ต้องมีเป็นองค์ประกอบเพิ่มเติมคือการเลือกคบบุคคลที่เป็นกัลยาณมิตร หลีกหนีให้ไกลกับบุคคลที่เป็นคนพาล เพราะเมื่อรู้จักคบคนที่เป็นกัลยาณมิตรแล้วสิ่งที่ผู้นำจะได้รับกลับคืนมามีแต่สิ่งที่เป็นมงคล กล่าวคือ เพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรนั้นจะคอยแนะนำในสิ่งที่เป็นประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานหรือสิ่งที่ตั้งถามให้นำไปประพฤติปฏิบัติถ้าสิ่งไหนที่เป็นโทษเพื่อนที่เป็นกัลยาณมิตรจะคอยห้ามและตักเตือนส่วนไหนที่เป็นประโยชน์จะคอยแนะนำและส่งเสริมการสนับสนุนให้กระทำ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำดังนี้ ๑) แผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย ๒) โครงการพัฒนาความผูกพันในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมายร้อยละของภาวะผู้นำสามารถส่งเสริมให้ประชาชน และเครือข่ายมีส่วนร่วมทางการบริหารองค์กร และมีความผูกพันระหว่างกัน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์การพัฒนาหลักที่มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการสังเคราะห์ข้อมูลทั้งหมดที่ได้ศึกษามาทั้งหมดดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๑ : แผนภาพการสังเคราะห์ข้อมูลเรื่อง กลยุทธการพัฒนภาวะผู้นำของผู้บริหาร
เทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

จากแผนภาพที่ ๔.๑ ทำให้เห็นว่า การสังเคราะห์ข้อมูลเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะต้องเริ่มต้นที่ตัวของภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนวิธีการบริหารจัดการ วิธีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ และวิธีการปรับปรุงวิธีการทำงาน ซึ่งสามารถจะอธิบายดังต่อไปนี้

๑. การทำให้เป็นผู้นำตนเองโดยศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับพฤติกรรมของตนเองและปรับเปลี่ยนให้เป็นไปในทิศทางที่เหมาะสม ความเป็นผู้นำว่าเป็นเหตุเป็นผู้นำรู้จักธรรมชาติ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล

๒. ผู้นำแสดงเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเองเป็นตัวอย่างสำหรับผู้ตามและความเป็นผู้รู้จักผลความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ เป็นผู้รู้จักผล คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตามหลัก

๓. กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง รู้จักตน คือ ผู้นำและผู้บริหารต้องรู้ว่า เรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรมคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารในข้อนี้ ต้องรู้จักตนเอง ให้มองตนเอง ว่ามีความพร้อมทั้งกายและใจ การประพฤติตนที่เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้นต่อไป

๔. สร้างรูปแบบความคิดเชิงบวกให้เกิดแก่ผู้ตามและปลูกฝังนิสัยให้เกิดขึ้น ผู้นำจะต้องให้ข้อเสนอแนะให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมแบบพอดีรู้จักประมาณ ดังที่กล่าวมาสรุปได้คือ ผู้นำและผู้บริหารต้องมีความพอดีคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารในข้อนี้ ต้องเป็นผู้รู้จักประมาณ คือ รู้กำลังความสามารถ งบประมาณ บุคลากรและเทคโนโลยีในการดำเนินงานและการแข่งขันกับองค์กรอื่นๆ

๕. อำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลตามกรอบระยะเวลาที่เหมาะสมและดำเนินอย่างสร้างสรรค์ผู้นำและผู้บริหารต้องรู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงานคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารในข้อนี้ ต้องเป็นผู้กระทำการใดๆ ให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลา ให้พอเวลา ให้เหมาะสมเวลา ซึ่งเวลาเป็นเงื่อนไขสำคัญสำหรับการทำงานให้สำเร็จและสิ่งที่เป็นแรงจูงใจในการให้รางวัล

๖. สนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงานให้อยู่กันเป็นกลุ่มเป็นสังคมผู้นำและผู้บริหารต้องรู้จักชุมชนและรู้จักที่ประชุมคุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารในข้อนี้ต้องเป็นผู้รู้จักที่จะประพติดต่อชุมชนนั้นๆ ว่า ชุมชนนี้เมื่อเข้าไปหาจะต้องทำกิจอย่างนี้จะต้องพูดอย่างนี้ชุมชนนี้ควรสังเคราะห์อย่างนี้ ซึ่งมีผลให้องค์การได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากชุมชน

๗. อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองผู้นำและผู้บริหารต้องรู้ความแตกต่างแห่งบุคคล คุณสมบัติของผู้นำและผู้บริหารในข้อนี้ ต้องรู้ศักยภาพความสามารถและคุณธรรมของบุคคลว่าเป็นอย่างไรและรู้ที่จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆว่าจะสามารถมอบหมายให้ปฏิบัติงานใดๆขององค์การเพื่อให้ประสบความสำเร็จได้

ดังนั้นจึงได้กำหนดกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้แก่

๑. กลยุทธ์การปฏิสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างตน ระหว่างผู้นำเหนือตน และผู้ตาม ผู้นำจะต้องให้ข้อมูลข่าวสารและความรู้กับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามสามารถปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

๒. กลยุทธ์การทำงานเป็นทีมหรือบุคคล การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จได้ เพราะทุกฝ่ายร่วมมือร่วมใจกันทำงาน และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

๓. กลยุทธ์การจัดการองค์การในการปฏิบัติงานซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงขององค์การสามารถเพิ่มประสิทธิภาพและความเป็นผู้นำในตัวบุคคลของผู้อื่นได้ เช่น บริษัทที่มีระดับองค์การจัดการน้อย จะสามารถทำให้ลูกน้องหรือพนักงานในระดับล่างสามารถที่จะรับผิดชอบได้ รวมทั้งการวางแผนองค์การและระบบเครือข่ายข้อมูลจะถูกออกแบบมา เพื่อตอบสนองความคิดของผู้นำได้

จากหลักธรรม คือ ถือความถูกต้องเป็นใหญ่ ซึ่งหมายถึงการถือหลักแห่งความความจริงแท้ และครองตนให้อยู่ในความซื่อสัตย์ ยุติธรรม ควบคู่ไปกับการเจริญปัญญาในการดูแลเอาใจใส่บุคคลที่อยู่ร่วมกัน ปฏิบัติตนเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความเข้มแข็งทางความคิด สุขภาพอ่อนโยน อ่อนน้อม มนุษยสัมพันธ์ดี รวมไปถึงการแบ่งปัน ช่วยเหลือเพื่อนมนุษย์ ด้วยความบริสุทธิ์ใจ และปฏิบัติตนในการปฏิบัติงานร่วมกันให้เป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตด้วยความถูกต้องและงดงาม

๔.๕ ผลการวิจัยการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ผลการสนทนากลุ่มเรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ เริ่มเวลา ๐๙.๐๐-๑๑.๒๐ น. ณ ห้องประชุมวิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยมี ดร.สามารถ บุญรัตน์ และนายศุภณัฐ เจริญสุข ผู้วิจัยเป็นผู้ดำเนินรายการ ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย พระภิกษุสงฆ์จำนวน ๒ รูป และ นักวิชาการ และอาจารย์ประจำวิทยาเขตนครราชสีมา และภาคการเมืองท้องถิ่น รวมทั้งหมด ๑๑ รูป/คน ได้แก่

๑. กลุ่มพระภิกษุสงฆ์จำนวน ๒ รูป ได้แก่ พระราชสีมาภรณ์ รองอธิการอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา และพระมหาสุพร รกขิตธมโม ผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิทยาเขตนครราชสีมา

๒. กลุ่มนักวิชาการจำนวน ๖ ท่าน ได้แก่ นายพิชัย เรืองไพศาล อาจารย์พิเศษวิทยาเขตนครราชสีมา ดร.พรเศรษฐี วุฒิปัญญาอิสกุล หัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิทยาเขตนครราชสีมา ดร.เสฐียร ทั้งทองมะดัน อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาเขตนครราชสีมา ดร.วินัย ภูมิสุข ผู้อำนวยการสำนักวิทยาเขตนครราชสีมา ดร.ธงชัย สิงอุดม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย และดร.สามารถ บุญรัตน์ อาจารย์ประจำหลักสูตรวิทยาลัยสงฆ์เลย

๓. กลุ่มการเมืองท้องถิ่น ได้แก่ นายสมร กองมะเร็ง กำนันตำบลมะเร็ง อ.เมือง จ.นครราชสีมา ว่าที่ร้อยตรีวรภูมิ สุวะโสภณปลัดเทศบาลตำบลหัวทะเล อ.เมือง และนายดวน ฤทธิ์จ้อหอ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลตลาด จ.นครราชสีมา

จากการสนทนากลุ่มของผู้ทรงคุณวุฒิทำให้สามารถยืนยันได้ว่า หลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่นำมาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำนั้นใช้ได้ทั่วโลกไม่จำเพาะเจาะจงว่าจะต้องใช้ที่หนึ่งใด เพราะหลักธรรมของพระสัมมาสัมพุทธเจ้าใช้ได้ตลอดกาล จึงเห็นว่าเหมาะสมแล้วที่นำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาใช้ในการพัฒนาก้าวหน้าผู้นำได้เป็นอย่างดี^{๔๓๗}

^{๔๓๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสุพร รกขิตธมโม, ผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

นอกจากนี้ยังสามารถทำให้งานวิจัยฉบับนี้สมบูรณ์มากยิ่งขึ้นตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ที่จัดกลุ่มได้ตามกลยุทธ์หลักได้แก่ การครองตน การครองคน และการครองงาน ที่ผู้บริหารเทศบาลควรยึดถือ และปฏิบัติตามเพื่อให้เกิดความเป็นธรรมทั้งในองค์กร และสังคม ตลอดทั้งยังจะเกิดความรู้สึกศรัทธา และความเชื่อมั่นในประชาชนที่อยู่ในพื้นที่ของตนเองด้วย^{๔๓๘}

สำหรับสภาพทั่วไปที่เกี่ยวกับปัญหาของภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลก็มีหลายปัจจัยเข้ามาเกี่ยวข้องทั้งงบประมาณ ตลอดจนทั้งค่านิยมสัญญาที่ผู้บริหารให้ไว้กับประชาชนตอนที่ยังไม่ได้รับการเลือกเข้ามาว่าจะทำโน่นทำนี่ให้กับประชาชน แต่พอได้รับเลือกเข้ามาบริหารแล้วไม่ทำตามที่ได้พูดไว้กับประชาชน เหล่านี้ล้วนเป็นปัญหาของผู้บริหารที่จะต้องมาพิจารณาตนเอง ต้องมีสติจะกับตนเอง แม้แต่ภายในองค์กรก็ต้องให้ความสำคัญกับผู้ได้บังคับบัญชาด้วยความเสมอภาค จัดคนให้เข้ากับความสามารถหรือความถนัดของแต่ละคน ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตนเอง ให้กำลังใจแก่ทุกคนภายในหน่วยงานด้วยการให้สวัสดิการแก่เขา ก็จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพและบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้^{๔๓๙}

สภาพทั่วไปของเทศบาลแต่ละท้องที่มีความแตกต่างกัน การบริหารงานก็จะแตกต่างกันออกไป ถ้าผู้นำที่มีจิตสำนึกในการเป็นผู้นำโดยนำเอาหลักธรรมเข้ามาปรับใช้กับชีวิตประจำวัน รู้จักเป้าหมาย มีแผนการทำงาน ตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง ส่วนมากแล้วผู้นำมักจะหลงอำนาจของตนเองเพราะถือว่าตนเองเป็นใหญ่จะทำอะไรก็ได้ตามความชอบใจของตนเอง ปัญหาเหล่านี้เกิดขึ้นเพราะผู้นำไม่มีจิตสำนึกที่ดีและไม่นำหลักธรรมไปบริหารภายในองค์กรก็จะทำให้การบริหารงานได้ อย่างมีประสิทธิภาพ หรือแม้แต่ว่าจะกำหนดการทำงานให้ได้ดีนั้นก็ต้องรู้จักช่วงเวลา เพราะถ้าทำงานไม่รู้จักเวลาว่าสิ่งไหนควรทำช่วงเวลาใด ก็จะทำให้เกิดความเสียหายงานก็จะไม่บรรลุผลสำเร็จ การจัดสรรงบประมาณต้องเป็นไปตามกรอบระเบียบ จัดสรรไปตามขั้นตอน ในส่วนขององค์ความรู้ยากให้มันชัดเจน อย่าให้เขามองดูลายละเอียดโดยไม่ต้องให้อ่าน เพราะการอ่าน ส่วนมากไม่ค่อยอ่านกัน ให้มองเห็นเป็นรูปธรรมเลย มองเห็นแล้วลงมือกระทำได้เลย ในส่วนของภาวะผู้นำของผู้บริหารท้องถิ่นจะแตกต่างจากการบริหารของส่วนราชการ ที่สำคัญที่สุดคือการครองตนของผู้บริหาร จะต้อง มีบุคลิกภาพที่ดี ทั้งร่างกายและจิตใจ^{๔๔๐}

สำหรับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นไปในลักษณะทิศทางที่ใกล้เคียงกันกล่าวคือ การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองตนจะต้องเน้นไปที่การพัฒนาบุคลิกภาพทั้งทางกาย วาจา ใจ ให้ดูดีอยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองคน ให้เน้นไปที่ความไว้วางใจแก่ลูกน้องที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเสมอ เอาใจเขามาใส่ใจเราให้ได้ และการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักการครองงาน จะต้องทำงานเป็น

^{๔๓๘} สทนากลุ่มเฉพาะ นายพิชัย เรืองไพศาล, อาจารย์พิเศษวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

^{๔๓๙} สทนากลุ่มเฉพาะ นายสมร กองมะเร็ง, กำนันตำบลมะเร็ง อ.เมือง จ.นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

^{๔๔๐} สทนากลุ่มเฉพาะ ว่าที่ร้อยตรีวรารุณี สุวะโสภา, ปลัดเทศบาลตำบลหัวทะเล อ.เมือง จ.นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

ทีม ติดตามประเมิน และประโยชน์ต้องให้ได้มากที่สุด ประชาชนจะต้องได้รับประโยชน์มากที่สุด^{๔๔๑} นอกจากนี้การพัฒนาก้าวหน้าจะต้องมีจิตวิทยาในการบริหารงาน การพัฒนาคนนั้นจะต้องให้ได้ใจคนไม่ใช่จะไปนั่งอยู่บนหัวคน บางอย่างเราต้องปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นให้ได้ ผู้บริหารจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตนบ้างในบางครั้งไม่ใช่เอาอำนาจที่ตนเองมีอยู่มาใช้อย่างไม่มีเหตุผล จะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำงานด้วย Team Work กับผู้ร่วมงาน เอาใจเขามาใส่ใจเราจะต้องมีภาพหรือตัวอย่างหนึ่งอย่าง ดีกว่าคำพูด เป็นพันคำ ผู้นำหรือผู้บริหารจะเป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานถ้าไม่มีความประพฤติที่ดีแล้ว โดยเฉพาะในหลักของศีลห้า ผู้บริหารจะต้องยึดถืออย่างเคร่งครัดจึงจะเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ร่วมงาน ซึ่งหลักการครองคน ต้องใช้หลักธรรมาภิบาล จะต้องบริหารอย่างเปิดเผย โปร่งใส และเป็นไปอย่างเสมอภาค หลักครองงาน การงานไม่อาภูล งานไม่คั่งค้าง^{๔๔๒}ที่สำคัญการพัฒนาก้าวหน้าจะต้องยึดหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ แต่ส่วนมากธรรมะนั้นจะเป็นนามธรรมมากกว่ารูปธรรม เพราะฉะนั้นจะอย่างไรจึงจะนำหลักธรรมที่เป็นนามธรรม มาเห็นเป็นรูปธรรมได้ในการกระทำของการทำงานในภาคปฏิบัติจึงจะเกิดประโยชน์สูงสุด^{๔๔๓}

กล่าวได้ว่า การครองตน อาจจะต้องมีการเข้าวัดในวันพระของผู้นำเพื่อสร้างตนให้เป็นแบบอย่างต่อผู้ใต้บังคับบัญชา จะครองตนได้อย่างไร การครองตนจะต้องมีวิชา และความรู้เพื่อให้ครองตนได้ก่อน ทำตัวเองไม่ให้เดือดร้อนแก่คนอื่น^{๔๔๔} จึงจะสามารถครองบุคคลอื่นได้ การครองคนจะต้องดูตัวเราและปฏิบัติให้เขาดูก่อน ก่อนที่จะครองคนอื่นเมื่อเขาเห็นเราทำเป็นแบบอย่างที่ดีแล้ว เขาก็จะทำตาม ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่เขาให้ได้ การหาความรู้ให้ตนเองอย่างต่อเนื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับลูกน้อง และการครองงานก็จะเป็นผลตามมา จะเป็นตัวเสริม และจะประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้การสร้างงานเป็นทีม เอาใจเขามาใส่ใจเราให้ได้ การเข้าร่วมกิจกรรมกับชุมชนพูดให้กำลังใจแก่ลูกน้อง และประชาชนที่อยู่ในเขตปกครองของตน เพื่อให้เกิดความไว้วางใจเชื่อใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๔๔๕}

กล่าวโดยสรุปจากการสนทนากลุ่มเฉพาะทำให้เห็นว่า กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารเทศบาลในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะ พบว่า การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารตามหลักการครองตน จะต้องสร้างภาวะผู้นำให้เป็นแบบอย่าง หรือต้นแบบที่ดีทั้งทางกาย ทางวาจา และทางจิตใจที่ดีงาม การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารตามหลักการครองคนจะต้องสร้างภาวะแห่งการนั่งอยู่ในใจของคนอื่นให้ได้รวมทั้งการใช้ความยุติธรรมตามหลักธรรมาภิบาลในการบริหารงาน

^{๔๔๑}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายดวน ฤทธิจอหอ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลตลาด อ.เมือง จ. นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

^{๔๔๒}สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพิชัย เรืองไพศาล,อาจารย์พิเศษประจำวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

^{๔๔๓}สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.พรเศรษฐี วุฒิปัญญาอิสกุล, หัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิทยาเขต นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

^{๔๔๔}สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.วินัย ภูมิสุข, ผู้อำนวยการงานวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

^{๔๔๕}สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.ธงชัย สิงอุดม, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานจะต้องเน้นไปที่การทำงานเป็นทีม^{๔๖}ซึ่งจะเห็นได้ว่า การสนทนากลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิได้ที่มีผลการวิจัยเกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตามหลักสัปปริสธรรมได้มีข้อเสนอแนะ และการเพิ่มเติมเนื้อหาบางส่วนให้เกิดความสมบูรณ์ในงานวิจัยมากยิ่งขึ้นทั้งนี้ได้มีความคิดเห็นไปที่เป็นจุดที่สำคัญของการศึกษาวิจัยเพิ่มเติมอย่างเช่น การใช้หลักพรหมวิหารธรรม และหลักสาราณียธรรมมาใช้เป็นประเด็นในการศึกษาในครั้งนี้ต่อไปซึ่งเมื่อผู้วิจัยสังเคราะห์ข้อมูลมาทั้งหมดทำให้สามารถแสดงแผนภาพได้ดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๒ : แสดงองค์ความรู้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

๔.๖ องค์ความรู้จากการวิจัย

จากการวิเคราะห์ข้อมูลปริมาณทำให้พบว่า ด้านมัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากในข้อ๗ท่านยินดีในปัจจัยสี่ตามกำลังของตนส่วนข้ออื่น ๆ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านอื่นจะอยู่ในระดับมากทั้งหมด สำหรับการสังเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์การพัฒนาหลัก ได้แก่

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองตนเชิงพุทธ พบว่า ๑) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักเหตุ (อัมมัญญูตา) ควรมีแผนส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการรู้หลักการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักผล (อัตถัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ และนโยบายอย่างสร้างสรรค์ ๓) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักตน (อัตตัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล ๔) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักประมาณ (มัตตัญญูตา) โครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหาร

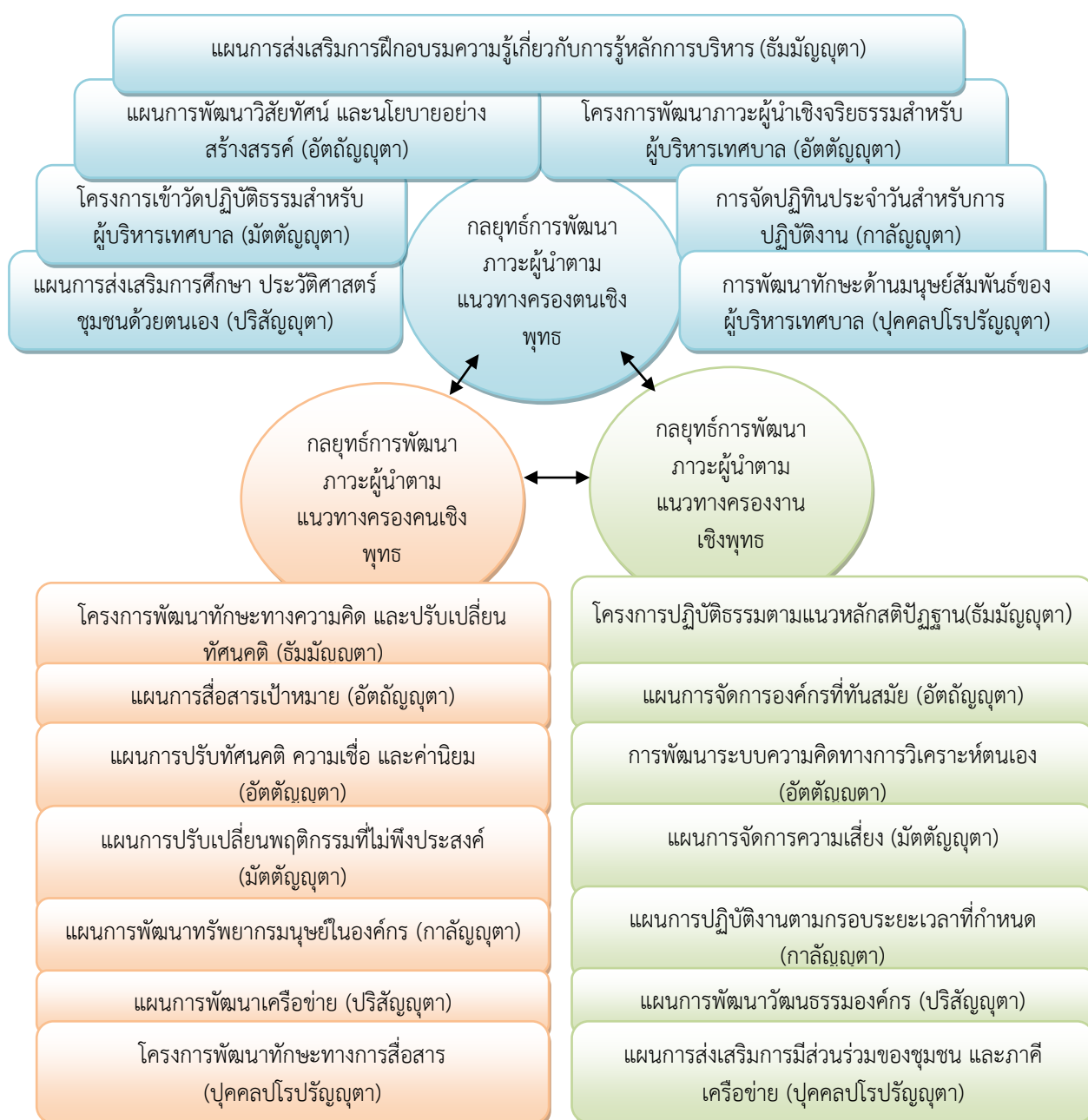
^{๔๖}สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.สามารถ บุญรัตน์, อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์เลย, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

เทศบาล ๕) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักกาล (กาลัญญูตา) ควรมีการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน ๖) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา) ควรมีแผนการส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเอง และ ๗) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล (บุคคลปโรปรัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาล

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองคนเชิงพุทธ พบว่า ๑) ความเป็นผู้รู้เหตุในการครองคน (ธัมมัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิด และปรับเปลี่ยนทัศนคติ ๒) ความเป็นผู้รู้เป้าหมาย (อัตถัญญูตา) ควรมีแผนการสื่อสารเป้าหมาย ๓) ความเป็นผู้รู้จักตนในการบริหารคน (อัตตัญญูตา) ควรมีแผนการปรับทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ๔) ความเป็นผู้รู้จักหลักของความพอดี (มัตตัญญูตา) ควรมีแผนการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ๕) การเพิ่มประสิทธิภาพด้านเวลา (กาลัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ๖) ความสามารถในการรู้จักชุมชนท้องถิ่น (ปริสัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาเครือข่ายและ ๗) ความสามารถในการเป็นผู้จักบุคคล (บุคคลปโรปรัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะทางการสื่อสาร

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงานเชิงพุทธ พบว่า ๑) ความเป็นผู้รู้เหตุในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (ธัมมัญญูตา) ควรมีโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัฏฐาน ๒) ความเป็นผู้รู้จักเป้าหมาย (อัตถัญญูตา) ควรมีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัย ๓) ความเป็นผู้รู้จักการประเมินตนเอง (อัตตัญญูตา) ควรมีการพัฒนากระบวนการคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง ๔) ความเป็นผู้รู้จักจัดสรรงบประมาณ (มัตตัญญูตา) ควรมีแผนการจัดการความเสี่ยง ๕) ความเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญูตา) ควรมีแผนการปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ๖) การพัฒนาผู้นำให้รู้จักกับองค์กร (ปริสัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กร ๗) การรู้จักเลือกคบคน (บุคคลปโรปรัญญูตา) ควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย

จากแผนกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่างทำให้เห็นว่า การดำเนินงานของภาวะผู้นำจะต้องมีการพัฒนาตนเอง การพัฒนาคน และการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อส่งเสริม และสนับสนุนกิจกรรมต่าง ๆ และกระตุ้นทักษะ และศักยภาพทั้งของตนเองและบุคลากรให้ถูกนำมาใช้ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่มุ่งสู่ประสิทธิภาพต่อเป้าหมายขององค์กรซึ่งต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาดังต่อไปนี้ การให้กำลังใจ กระตุ้นให้ผู้ตามตั้งเป้าหมาย การเสนอแนะให้มีส่วนร่วม การสร้างรูปแบบความคิดเชิงบวก การเป็นแบบฉบับของการเป็นผู้นำตนเอง การเป็นผู้นำตนเอง การอำนวยความสะดวกให้เกิดภาวะผู้นำตนเองโดยการให้รางวัลและคำหนิอย่างสร้างสรรค์ อำนวยความสะดวกให้เกิดวัฒนธรรมของผู้นำตนเองในการปฏิบัติงาน และการสนับสนุนให้เกิดผู้นำตนเองโดยการสร้างทีมงาน ซึ่งสามารถเขียนเป็นแผนภาพดังต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๔.๓ : แสดงองค์ความรู้จากการวิจัย เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

จากแผนภาพทำให้เห็นว่า การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารต้องสามารถดึงดูดผู้ติดตาม และสอนให้พวกเขาเจอเส้นทางของตนเอง トラบเท่าใดที่คุณให้แสงสว่างทางของพวกเขา เส้นทางของพวกเขาจะสว่างอยู่เสมอ การทำความเข้าใจวิธีการเป็นผู้นำจะช่วยตอบสนองความท้าทายของการประสบความสำเร็จและเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานในองค์กรเป็นผู้นำที่เป็นสิ่งจำเป็นในวันนี้มากขึ้นกว่าเดิมแล้ว สำหรับส่วนมากองค์กรเพิ่มขีดความสามารถการจัดการใหม่ แต่ความต้องการเพื่อความอยู่รอด และเป็นการทำงานของคนมากขึ้น จากระยะไกลและเป็นอิสระด้วยความช่วยเหลือของข้อมูลขั้นสูง เทคโนโลยีและเป็นโลกที่ยังคงเพิ่มมากขึ้น ที่ซับซ้อนการเปลี่ยนแปลงและบูรณาการทั่วโลกเรียกร้องให้ความเป็นผู้นำของถูกสะท้อนผ่านห้องโถงเสมือนของใหม่ ความรู้ใหม่ผู้นำจะเปลี่ยนพฤติกรรมตนเองให้ผู้ตามสามารถเป็นผู้นำตนเองได้ โดยเปลี่ยนพฤติกรรมจากการตั้งเป้าหมายด้วยบุคคลอื่น การใช้สิ่งจูงใจภายนอก การวิพากษ์วิจารณ์จากบุคคลภายนอกและมอบหมายงานให้เป็นการตั้งเป้าหมายด้วยตนเอง กระบวนการของภาวะผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามเป็นผู้นำตนเองนั้นซึ่งจะต้องมีกลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำตามแนวทางสัปปุริสธรรมดังมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำตามแนวทางครองตนเชิงพุทธ

๑) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักเหตุ (อัมมัญญตา) ควรมีแผนส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการรู้หลักการบริหาร โดยเฉพาะการจัดโครงการฝึกอบรมเฉพาะผู้นำเทศบาล และการให้ระดับการศึกษาแสวงหาความรู้จากสถาบันทางการศึกษาที่ใกล้เคียงสถานที่ปฏิบัติงานในท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อเพิ่มเติมหลักการ แนวคิด ทฤษฎีการสั่งสมประสบการณ์ในการนำองค์ความรู้เหล่านั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการบริหารจัดการองค์กรอย่าง

๒) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักผล (อัตถัญญตา) ควรมีแผนการพัฒนามิตรสัมพันธ์ และนโยบายอย่างสร้างสรรค์เพราะภาวะผู้นำต้องมีคุณสมบัติในการสร้างสรรค์ความหวังและการตอบสนองต่อความต้องการของบุคลากรและประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ซึ่งสิ่งเหล่านั้นจะถูกผลิตขึ้นมากด้วยอาศัยการมีวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับความต้องการของคนพร้อมทั้งนโยบายสำหรับการขับเคลื่อนการพัฒนาที่เหมาะสมกับวัฒนธรรม ประเพณี และวิถีชีวิตของคน

๓) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักตน (อัตตัญญตา) ควรมีโครงการพัฒนาระบบผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลที่มีความจำเป็น และมีความสำคัญอย่างมากต่อการบริหารจัดการองค์กรแต่ด้วยการประพฤติจริยธรรมสำหรับภาวะผู้นำมีมากมายซึ่งจะต้องใช้อย่างเหมาะสมอย่างเช่น หลักธรรมมาภิบาล และหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เป็นต้น

๔) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักประมาณ (มัตตัญญตา) โครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาลที่ต้องบรรจุไว้ในแผนการพัฒนาระบบผู้นำเพื่อทำให้สามารถลด ความอยาก ลดความต้องการที่เกินขอบเขต จนสามารถป้องกันการทุจริตคอร์รัปชันได้ซึ่งที่ผ่านมา ฝ่ายผู้นำเองจะไม่ค่อยมีโอกาสในการเข้าวัดมากนัก แต่ไม่ได้รับความสนใจจึงไม่สามารถจะเป็นต้นแบบทางศาสนาได้

๕) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักกาล (กาลัญญูตา) ควรมีการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงานที่สามารถระบุเวลาการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างชัดเจน รวมทั้งการจัดปฏิทินควรที่จะมองถึงความครอบคลุมของพันธกิจและการออกพบปะประชาชนให้ทั่วถึงที่ทำให้รับรู้รับทราบปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้น ๆ

๖) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักชุมชน (ปริสัญญูตา) ควรมีแผนการส่งเสริมการศึกษาประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเอง เพราะการเป็นผู้นำสิ่งที่จะทำให้มีความเข้าใจชุมชนต้องการมีเข้าใจ เข้าใจ และพัฒนา ซึ่งอาจจะมีวิธีการศึกษา เช่น การใช้การวิจัยเพื่อทำองค์ความรู้ให้เกิดขึ้นที่ลงลึกถึงข้อมูลที่แท้จริง

๗) ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล (ปุคคลปโรปรัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาล ซึ่งระบบการพัฒนาอาจจะมีการศึกษาอย่างต่อเนื่อง การศึกษาดูงาน การฝึกอบรมในลักษณะโครงการต่าง ๆ นอกจากนี้ยังจะมองถึงการศึกษาทัศนคติ ค่านิยม วัฒนธรรม รวมทั้งความเชื่อของประชาชน และบุคลากรในองค์กรที่สามารถกำหนดอิทธิพลของภาวะผู้นำ

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองคนเชิงพุทธ

๑) ความเป็นผู้รู้เหตุในการครองคน (ธัมมัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิด และปรับเปลี่ยนทัศนคติ โดยเฉพาะการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมการปฏิบัติของบุคลากรในองค์กรพยายามที่จะยกระดับจุดอ่อนหรือข้อด้อยของบุคลากรให้มากที่สุด นอกจากนี้การมองโลกในแง่ร้ายบางอย่างของบุคลากรฝ่ายภาวะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพลิกวิกฤติให้เป็นโอกาสเพื่อพัฒนาระบบความคิดให้มีความสร้างสรรค์เพื่อการทำงานให้กับองค์กรต่อไป

๒) ความเป็นผู้รู้เป้าหมาย (อัตถัญญูตา) ควรมีแผนการสื่อสารกับบุคลากรอย่างมีเป้าหมายให้ชัดเจนว่าองค์กรจะต้องสร้างสรรค์อะไรให้เกิดขึ้นบ้างที่เรียกว่า การสื่อสารองค์กร จะต้องทำให้บุคลากรรับรู้ รับทราบถึงนโยบายของผู้นำ รวมทั้งแผนงาน โครงการต่าง ๆ จะต้องมีการอธิบายให้เกิดความเข้าใจที่ตรงกันเพื่อป้องกันความผิดพลาดที่อาจจะเกิดขึ้นอันส่งผลต่อเป้าหมายที่วางไว้

๓) ความเป็นผู้รู้จักตนในการบริหารคน (อัตตัญญูตา) ควรมีแผนการปรับทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม โดยเฉพาะการจัดโครงการศึกษาดูงานจะช่วยให้เกิดการปรับเปลี่ยนไปในลักษณะที่ดี รวมทั้งการจัดฝึกอบรมการปฏิบัติกรรมฐานตามวัดต่าง ๆ เพื่อการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมความประพฤติ ความเชื่อ และค่านิยมใหม่อยู่ตลอดเวลาจนสามารถร่วมกันทำงานกับเพื่อนร่วมงานได้อย่างไม่ขัดแย้ง

๔) ความเป็นผู้รู้จักหลักของความพอดี (มัตตัญญูตา) ควรมีแผนการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เพราะคำว่า ความเหมาะสมจะทำให้เกิดภาวะไม่สมดุลทางความคิด รวมทั้งความคิดที่จะแตกแยกออกเป็นกลุ่ม ๆ อาจจะลักษณะการต่อต้าน การปฏิเสธ และการไม่ยอมรับต่อภาวะผู้นำในองค์กร บางครั้งก็ต้องจัดกิจกรรมส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ในองค์กรเพื่อให้เกิดความสามัคคี

๕) การเพิ่มประสิทธิภาพด้านเวลา (กาลัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ในองค์กรซึ่งทุกองค์กรหากบุคลากรไม่ได้รับการพัฒนาจะทำให้องค์กรเกิดความท้อถอย อ่อนล้าทางการปฏิบัติงานซึ่งบางครั้งอาจส่งเสริมกำลังใจ การให้สวัสดิการบ้าง การท่องเที่ยวเพื่อเพิ่มพลังทั้งทาง

กาย ทางใจ รวมทั้งกำลังทางความคิด แต่อย่างการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์จะต้องทำให้สอดคล้องกับลักษณะงานที่บุคลากรปฏิบัติอยู่เพื่อเพื่อสมรรถนะให้มีประสิทธิภาพมากขึ้นและควรที่จะกำหนดระยะเวลาให้ชัดเจน

๖) ความสามารถในการรู้จักชุมชนท้องถิ่น (ปรีสัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาเครือข่ายในชุมชนมีเพิ่มมากขึ้นเพราะการสร้างฐานทางการพัฒนาชุมชนที่มีเครือข่ายภาคประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมจะทำให้งานสำเร็จลุล่วงได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งภาวะผู้นำของเทศบาลจะต้องมองทิศทางการพัฒนาให้ชัดเจนว่าองค์กรใดก็ตามจะสำเร็จบรรลุเป้าหมายได้ด้วยองค์กรเดียวย่อมเป็นสิ่งที่ยาก แต่หากมีพันธมิตรหรือเครือข่ายต่างๆ เข้ามาช่วยจะสามารถเห็นผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม

๗) ความสามารถในการเป็นผู้จักบุคคล (บุคคลปรีสัญญูตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารไปสู่ประชาชน ซึ่งในบางท้องถิ่นยังมีอุปสรรคต่อการเข้าถึงเพราะประชาชนจะรู้จักตัวของผู้นำเป็นอย่างดีด้วยการประชาสัมพันธ์ แต่ฝ่ายผู้นำเทศบาลจะไม่สามารถจะกำหนดความสัมพันธ์ในลักษณะสหธรรมิกหรือบุคคลผู้ใกล้ชิดได้ แต่อย่างน้อยการสื่อควรที่จะมีความใกล้ชิดให้มากที่สุดไม่ควรผ่านทางสื่ออื่นๆ มากนักเพราะจะไม่ทำให้การสื่อสารมีประสิทธิภาพต่อการรับรู้และการสร้างความคุ้นเคยกับบุคลากรและประชาชน

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวทางครองงานเชิงพุทธ

๑) ความเป็นผู้รู้จักเหตุในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ (ธัมมัญญา) ควรมีโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัฏฐาน เพราะการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานฝ่ายบุคลากรจะต้องมีความพร้อมทั้งกาย ใจและอารมณ์อยู่เสมอจึงต้องอาศัยการฝึกฝนอบรมทางด้านกรรมฐาน โดยเฉพาะสำนักหรือวัดที่มีการปฏิบัติกรรมฐาน

๒) ความเป็นผู้รู้จักเป้าหมาย (อัตถัญญา) ควรมีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัยที่เหมาะสมกับสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัยให้ทันต่อโลกเพราะหากองค์กรไม่สามารถจะปรับเปลี่ยนองค์ให้ทันต่อสมัยนิยมจะทำให้เกิดความล่าช้าและมีผลต่อการบรรลุเป้าหมายอย่างแน่นอน การเป็นผู้รู้จักเป้าหมายจึงต้องมีการปรับปรุงรูปแบบการจัดการองค์ให้สอดคล้องกับความทันสมัยของสังคม

๓) ความเป็นผู้รู้จักการประเมินตนเอง (อัตตัญญา) ควรมีการพัฒนากระบวนการคิดทางการวิเคราะห์ตนเองซึ่งโดยธรรมชาติของบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรจะขาดแรงกระตุ้นในกับตนเองเพราะเมื่อมีความชำนาญในงานและก็ขาดการเรียนรู้ในงานใหม่ ๆ จะส่งผลเสียมากกว่าผลดีเพราะการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลาแม้ว่าจะมีรู้ในสิ่งที่ตนเองปฏิบัติแล้วก็ตามแต่จะต้องมีการเรียนรู้งานอื่น ๆ ด้วยการจัดองค์กรให้มีความยืดหยุ่นและเหมาะสมกับท้องถิ่นให้มากที่สุด

๔) ความเป็นผู้รู้จักจัดสรรงบประมาณ (มัตตัญญา) ควรมีแผนการจัดการความเสี่ยงเพื่อป้องกันการรั่วไหลของงบประมาณ ให้รู้จักจัดสรรงบประมาณให้เกิดคุณค่าต่อองค์กรให้มากที่สุดเพราะงบประมาณแม้ว่าจะเป็นเล็กน้อยแต่ก็ต้องรู้จักจัดการให้เกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจรวมทั้งการจัดลำดับความสำคัญในการใช้จ่ายอย่างมีเหตุมีผลเหมาะสมแก่สถานการณ์นั้น ๆ

๕) ความเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญา) ควรมีแผนการปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนดในการปฏิบัติงานแต่ละอย่างเพราะหากไม่สามารถจะกำหนดกรอบระยะเวลาได้จะส่งผลต่อ

การปฏิบัติงานอื่น ๆ ต่อไป ฉะนั้น การปฏิบัติควรจะกำหนดความชัดเจนทางด้านระยะเวลาให้ได้ พร้อมกับบุคลากรที่เข้ามาร่วมการปฏิบัติงานจะต้องไม่ทำให้เกิดความขัดแย้งและเกิดอุปสรรคต่อภารกิจซึ่งทำให้งานเกิดความล่าช้าไม่ทันต่อระยะเวลาที่กำหนด

๖) การพัฒนาผู้นำให้รู้จักกับองค์กร (ปรีสัญญูตา) ควรมีแผนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรเพราะการปฏิบัติงานที่องค์กรกำหนดวัฒนธรรมขึ้นบางครั้งไม่สามารถจะปฏิบัติงานได้เพราะภาวะผู้นำไม่สามารถจะเป็นต้นแบบแห่งการปฏิบัติได้ซึ่งหากมีความตั้งใจจะต้องสร้างวัฒนธรรมองค์กรจะต้องมุ่งไปที่ฝ่ายผู้นำหรือผู้บริหารเป็นหลักแล้วค่อยถ่ายทอดมายังบุคลากรให้เกิดเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

๗) การรู้จักเลือกคบคน (บุคคลปโรปรัญญูตา) ควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนในเข้ามามีบทบาทในการทำงานแบบประสานงานเข้าด้วยกันเพราะเมื่อมีเหตุวุ่นเหตุการณ์ต่าง ๆ จะมีส่วนช่วยให้สามารถคลี่คลายปัญหาได้อย่างรวดเร็ว และสามารถสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้ด้วย นอกจากนี้การสร้างภาคีเครือข่ายนอกชุมชนยังช่วยให้สามารถทันต่อการเปลี่ยนแปลง มีความร่วมมือกันในการกำหนดทิศทางการพัฒนาสังคมและยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้มีความสุขมากยิ่งขึ้น

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” มีวัตถุประสงค์ ได้แก่ เพื่อศึกษาสภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เพื่อศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเพื่อเสนอกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างผู้วิจัยได้ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยแบบผสม (Mixed Method) กล่าวคือ ใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ได้แก่ การสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) จำนวน ๒๓ รูป/คน ประกอบด้วย ผู้นำคณะสงฆ์ จำนวน ๖ รูป ผู้นำชุมชน จำนวน ๔ ท่าน ปลัดเทศบาล จำนวน ๗ ท่าน นายกเทศมนตรี จำนวน ๒ ท่าน และนักวิชาการ/ครู จำนวน ๓ ท่าน และระเบียบวิธีวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยการแจกแบบสอบถามกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๔๐๐ รูป/คน คนซึ่งผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาวิเคราะห์และประมวลผลโดยนำข้อมูลไปวิเคราะห์ข้อมูลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้สถิติต่าง ๆ ดังนี้ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากผลการวิจัยสามารถสรุปผลการวิจัย การอภิปรายผล และข้อเสนอแนะดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า สภาพการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารได้แยกออกเป็น ๓ กลุ่มใหญ่ ๆ ได้แก่

๑) สภาพการพัฒนาการครองตน พบว่า การแสดงภาวะผู้นำยังขาดความเข้าใจในตนเอง ตลอดจนการสร้างวิสัยทัศน์รวมทั้งระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของตนเอง ก็ยังไม่ได้ได้รับความสนใจมากนัก ยังคงคล้อยตามภาคการเมืองระดับชาติจึงไม่มีอิสระทางความคิดที่ชัดเจน

๒) สภาพการพัฒนาการครองคน พบว่า ข้อจำกัดของภาวะผู้นำเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนอยู่มาก เช่น ขาดความมุ่งมั่นจริงจัง และความรับผิดชอบต่อสังคมโดยรวม การวางระบบในการทำงานไม่เสมอภาคกัน การปิดกั้นไม่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง การใช้อำนาจที่ตนเองมีไปในทางที่ผิด และความต้องการยอมรับจากสังคมจนเกินไปผสมกับอุปสรรคที่มีอยู่ เช่น ขาดการสนับสนุนจากหน่วยงาน ขาดความสามัคคีภายในองค์กร ไม่มีศักยภาพพอต่อการนำนโยบายไปปฏิบัติ ขาดความร่วมมือจากผู้นำในองค์กรต่างๆ ผู้มีอิทธิพลยังควบคุมการทำงานของผู้นำอยู่ยิ่ระบบอุปถัมภ์มากกว่าระบบคุณธรรม และ

๓) สภาพการพัฒนาการครองงาน พบว่า ผู้นำในหลายพื้นที่พึงมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยจึงต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้เพราะการนำหลักการไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจนมากนัก ข้ำร่ายยังขาดคุณธรรมจริยธรรมในการบริหารงานของผู้นำบางท่านจึงทำให้การดำเนินกิจกรรมเป็นไปยากลำบากพอสมควร

๕.๑.๒ แนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

แนวคิดเกี่ยวกับกลยุทธ์ พบว่า เป็นแนวคิดที่กล่าวถึงแผนการคาดคะเนไว้อย่างมีเป้าหมายที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรที่มีกระบวนการทั้ง ๔ คือ ๑) การการกำหนดพันธกิจขององค์กร ๒) การวิเคราะห์การประเมินสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก ๓) การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ชัดเจนแน่นอน และ ๔) การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานขององค์กร

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ พบว่า เป็นเป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลผู้ทำหน้าที่ในการชี้นำสังคมหรือองค์กรนั้นที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีองค์ความรู้ทั้งหลายย่อมมีศูนย์รวมอยู่ที่ตัวของผู้นำเท่านั้นจึงได้กำหนดไปตามคุณลักษณะการปฏิบัติงานและพฤติกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลได้แก่ หลักการครองตนอันเป็นแบบอย่างที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ หลักการครองคนเป็นการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยดีพร้อมทั้งเกิดความพอใจในตัวของภาวะผู้นำ และหลักการครองงานอันเป็นวิธีการหรือเป็นการวางกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กร

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานเทศบาล ประกอบด้วย ๓ ระดับ ได้แก่ ๑) เทศบาลตำบล ๒) เทศบาลเมือง และ ๓) เทศบาลนคร ที่มีลักษณะการบริหารงาน ประกอบด้วย คณะเทศมนตรี จะทำหน้าที่เป็นผู้กำหนดนโยบายแนวทางการปฏิบัติงานในการพัฒนาท้องถิ่น เป็นผู้รับผิดชอบควบคุมจัดทำให้เป็นไปตามแผนนั้น การวาง “นโยบาย” การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองท้องถิ่น การกระจายอำนาจไปสู่ท้องถิ่น และการกำกับดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการนำหลักการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ที่ถือว่าเป็นเรื่องสำคัญในการบริหารบุคลากรไปสู่ภาคประชาชน และนำนโยบายของคณะผู้บริหารเทศบาลไปปฏิบัติให้เกิดผลเป็นรูปธรรมในอันที่จะแก้ปัญหา และสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างมีประสิทธิภาพ

หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้นำหลักสัปปุริสธรรมที่เป็นธรรมของสัปปุริสชน คือ คนดี มีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์ และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำ ได้แก่ ๑) หลักธัมมัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้หลักการอันเป็นเหตุในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร ๒) อตถัญญตา คือ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ มีความเข้าใจวัตถุประสงค์องค์การอย่างชัดเจน ๓) อัตตัญญตา คือ ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไร แล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตน ๔) มัตตัญญตา คือ ผู้นำต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะในการทำงานในเรื่องต่างๆ ๕) กาลัญญตา คือ รู้จักเวลา ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง ๖) ปริสัญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักชุมชนที่กว้างขวางว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอย่างไร จะได้สามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้นได้ถูกต้อง และ ๗) ปุคคปโรปริญญตา คือ ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคลว่าควรปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไร

๕.๑.๓ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย ๓ กลยุทธ์ ได้แก่

๑. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัทธิธรรมด้านการพัฒนาการครองตน
พบว่า ๑) อัมมัญญตา ผู้นำจะต้องรู้จักเหตุ เป็นการรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งต่าง ๆ ที่ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และการดำเนินกิจต่างๆ ที่ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำได้แก่แผนส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการรู้หลักการบริหาร และกฎเกณฑ์การปฏิบัติสำหรับภาวะผู้นำเทศบาลและโครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพเพื่อการเป็นแบบอย่างที่ดี ๒) อัตถัญญตา ภาวะผู้นำจะต้องรู้จักผล เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องรู้จักเป้าหมายสูงสุด ผู้นำต้องมีความอดทน มีความชำนาญในงานสามารถอดสอหงายสิ่งที่เป็จุดด้อยต้องปรับเปลี่ยนแผนงานอยู่ตลอดเวลา ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ และนโยบายอย่างสร้างสรรค์ หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ และโครงการพัฒนาอุดมการณ์ และจิตวิญญาณทางการบริหารที่มุ่งเป้าหมายร่วมกัน ๓) อัตตัญญตา ผู้นำจะต้องรู้จักตน เป็นการรู้จักสถานภาพของตนในขณะปัจจุบันและอดีตที่ผ่านมาและรู้ว่าจะมีแนวทางในการพัฒนาไปในอนาคต ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการประเมินผลในการปฏิบัติงานของตนเองอย่างต่อเนื่อง และโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล ๔) มัตตัญญตา ผู้นำจะต้องรู้จักประมาณ เป็นการใช้จ่ายงบประมาณในการจัดสรรตามโครงการต่าง ๆ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล และการพัฒนาระบบความโปร่งใสทางการบริหารให้เกิดการมีส่วนร่วมของประชาชน ๕) กาลัญญตา ผู้นำจะต้องรู้จักกาล เป็นการรู้จักการจัดการเวลาให้เหมาะสมกับการบริหารงาน บริหารคนที่สามารถก่อให้เกิดแนวทางการปฏิบัติงานได้อย่างเหมาะสมกับยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ การจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงานของผู้นำทางการบริหาร และการส่งเสริมการประพฤติปฏิบัติตามกฎ ระเบียบ และกฎเกณฑ์ของภาวะผู้นำทางการบริหาร ๖) ปริสสญญตา ผู้นำจะต้องรู้จักชุมชน เป็นการศึกษาหาความรู้ในพื้นปฏิบัติงานด้วยตนเองเพราะซึ่งผู้นำแม้ว่าจะอาศัยในพื้นที่นั้นแต่หากไม่ลงไปสอบถามความสุข ความทุกข์ของประชาชน ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการส่งเสริมการศึกษา ระบบการเรียนรู้ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเอง และแผนการสร้างเครือข่ายภาคประชาชนให้มีส่วนร่วมทางการบริหารเทศบาล และ๗) ปุคคลปโรปรัญญตา ผู้นำจะต้องรู้จักบุคคล เป็นการสร้างกัลยาณมิตรในท้องถิ่นหรือพื้นที่นั้น ๆ ให้มากที่สุด ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ ๑) โครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลและโครงการพัฒนาคุณลักษณะบุคลิกสำหรับผู้บริหารเทศบาล

๒. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัทธิธรรมด้านการพัฒนาการครองคน
พบว่า ๑) อัมมัญญตา ความเป็นผู้รู้เหตุในการครองคน มีความสามารถในปกครองบุคลากรซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการพัฒนาทักษะทางความคิดสร้างสรรค์ และปรับเปลี่ยนทัศนคติ และแผนการพัฒนาด้านการบริหารจัดการองค์กร ๒) อัตถัญญตา ความเป็นผู้รู้เป้าหมายหรือจุดมุ่งหมายของการปฏิบัติงานซึ่งอาจจะต้องมีทักษะ และศักยภาพในการถ่ายทอด การสื่อสารเป้าหมายขององค์กร ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการพัฒนาวิสัยทัศน์ด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง และสิ่งแวดล้อม และแผนการเสริมสร้างความผูกพันในองค์กร ๓) อัตตัญญตา

ความเป็นผู้รู้จักตนในการบริหารคนหรือทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรซึ่งภาวะผู้นำมีความรู้ในการตรวจสอบหรือรับรู้ทัศนคติ วัฒนธรรม ความเชื่อ และค่านิยมซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการพัฒนาต้นแบบภาวะผู้นำทางการบริหารเทศบาล และ แผนการประเมินทักษะ และ ศักยภาพทางการบริหารของภาวะผู้นำเทศบาล ๔) มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักหลักของความพอดี การดำเนินชีวิตพอเหมาะพอควร ผู้นำต้องรู้จักความพอดีรู้จักประมาณซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล และแผนการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ ๕) กาลัญญูตา การพัฒนาผู้นำเพื่อให้เกิดการเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลตามเป้าหมายที่วางไว้ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการจัดการเวลา เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพทางการบริหารบุคลากร และแผนการบริหารการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ๖) ปริสัญญูตา ความสามารถในการรู้จักชุมชนท้องถิ่นนั้น ซึ่งเป็นความพยายามในการลงพื้นที่เพื่อศึกษาหาข้อมูลสำหรับการวางนโยบายทางการพัฒนา และการแก้ไขปัญหาที่เกิดในชุมชนที่ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการพัฒนาเครือข่ายในชุมชน และแผนการปรับทัศนคติ พฤติกรรม และการบริหารที่เหมาะสมกับชุมชน และ๗) ปุคคลปโรปริสญญูตา ความสามารถในการเป็นผู้จักบุคคลในท้องถิ่นที่เรียกว่า กลยาณมิตรที่ดี หรือพระสงฆ์ที่อยู่ในพื้นที่นั้น ๆ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการการพัฒนาภาวะผู้นำทางการบริหารเพื่อการครองใจบุคลากร และโครงการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารของภาวะผู้นำ

๓. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรมด้านการพัฒนาการครองงาน
พบว่า ๑) อัมมัญญูตา ความเป็นรู้เหตุในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กรซึ่งเป็นการวางรากฐานสำหรับการปฏิบัติตน การปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการฝึกอบรมระเบียบ และกฎเกณฑ์ทางการบริหารงานในองค์กร และโครงการพัฒนาภาวะผู้นำในปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัญญา ๒) อตถัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักเป้าหมายหรืออุดมการณ์นั้นก็คือการสร้างความสำเร็จ การสร้างความสุขให้เกิดขึ้นต่อชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ ให้มากที่สุด ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการจัดการองค์กรที่ทันสมัยต่อการเปลี่ยนแปลง แผนการพัฒนาเป้าหมายและอุดมการณ์แบบองค์รวม ๓) อัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักการประเมินตนเองผ่านการปฏิบัติงานซึ่งเป็นการตรวจสอบขีดความสามารถ และศักยภาพซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการประเมินทักษะ และศักยภาพในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาระบบความคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง และการปฏิบัติงานในองค์กร ๔) มัตตัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักประการในการจัดสรรงบประมาณให้เหมาะสมกับภาวะความเสี่ยงซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการจัดการความเสี่ยงในองค์กรด้านงบประมาณในการใช้จ่าย และแผนการการพัฒนาให้มีจิตสาธารณะและสุขภาพจิตที่ดี ๕) กาลัญญูตา ความเป็นผู้รู้จักกาลในการปฏิบัติงานตามกรอบปฏิทินงานที่กำหนดไว้อย่างชัดเจน ซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการเสริมสร้างโอกาสให้กับบุคลากรขององค์กรสำหรับบุคลากรที่ปฏิบัติงานได้มีคุณภาพ และแผนการเรียนรู้การปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด ๖) ปริสญญูตา การพัฒนาผู้นำให้รู้จักกับองค์กรผู้นำขององค์กรที่ได้รับเลื่อนขั้นจากบุคคลที่อยู่กับองค์กรมายาวนานซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ โครงการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อการบริหารชุมชน และแผนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรตาม

แนวการวางธรรม และ๗) บุคคลัญญา การรู้จักเลือกคบคน การที่ผู้นำนอกจากจะมีความรู้พื้นฐานในการบริหารซึ่งควรมีแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้แก่ แผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชน และภาคีเครือข่าย และโครงการพัฒนาความผูกพันในองค์กรเพื่อการบรรลุเป้าหมาย

สำหรับการวิจัยเชิงประมาณ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามพบว่า ผู้ตอบสอบถามส่วนใหญ่เป็นเพศชาย จำนวน ๒๘๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๐.๕๐ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี จำนวน ๑๒๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๑.๒๕ มีวุฒิการศึกษา ต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน ๑๗๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๓.๐๐ มีหน้าที่เป็นประชาชน จำนวน ๑๑๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๒๕ สำหรับระดับการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านอรรถัญญาอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านธัมมัญญา และ ด้านอรรถัญญา อยู่ในระดับมาก ด้านธัมมัญญา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านอรรถัญญา : ความเป็นผู้รู้จักผล โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านอรรถัญญา : ความเป็นผู้รู้จักตน โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านมัตตัญญา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านกาลัญญา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะที่ควร โดยรวมอยู่ในระดับมาก ด้านปริสัญญญา : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม โดยรวมอยู่ในระดับมาก และด้านบุคคลปโรปรัญญา : ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน โดยรวมอยู่ในระดับมาก

สำหรับการสนทนากลุ่มเฉพาะทำให้พบว่า กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างจะ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองตน จะต้องสร้างภาวะผู้ให้เป็นแบบอย่าง หรือต้นแบบที่ดีทั้งทางกาย ทางวาจา และทางจิตใจที่ดีงาม การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองคนจะต้องสร้างภาวะแห่งการนั่งอยู่ในใจของคนอื่นให้ได้รวมทั้งการใช้ความยุติธรรมตามหลักธรรมมาภิบาลในการบริหารงาน และการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักการครองงานจะต้องเน้นไปที่การทำงานเป็นทีม

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๒.๑ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง พบว่า

สภาพการพัฒนาการครองตน การแสดงความเป็นผู้นำของผู้บริหารบางท่านยังขาดความเข้าใจตนเองในการสร้างวิสัยทัศน์รวมทั้งระบบการพัฒนาภาวะผู้นำของตนยังไม่ได้ได้รับความสนใจเท่าที่ควร อีกทั้งการดำเนินงานต่าง ๆ ซึ่งวิธีการบริหารในการจัดการยังคงคล้อยตามภาคการเมืองระดับชาติจึงไม่มีอิสระทางความคิดที่ชัดเจนสอดคล้องกับงานวิจัยของพระมหาฐานันดร เขมปญโญ^๑ วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของภาคเหนือตอนบน”, ว่า สภาพโครงการพระบัณฑิตอาสาในการบริหารจัดการ คือ ขาดงบประมาณในการดำเนินงาน ขาดวิธีการบริหารที่ดีในการจัดการจึงเป็นไปได้ช้าและไม่มีประสิทธิภาพ จึงต้องมีการ

^๑พระมหาฐานันดร เขมปญโญ, “กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูงของภาคเหนือตอนบน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

พัฒนาระบบการบริหารและจัดการพัฒนาพฤติกรรมส่วนตัวให้มีภาวะแห่งการนำโดยเฉพาะการเป็นต้นแบบที่ดีสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ปชาบดี แยมสุนทร**^๒ วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” ว่า องค์กรควรวางนโยบายเกี่ยวกับการพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม

สภาพการพัฒนาคระองคน พบว่า ข้อจำกัดของภาวะผู้นำของเทศบาลยังคงมีจุดอ่อนอยู่มาก เช่น ขาดความมุ่งมั่นจริงจัง และความรับผิดชอบต่อสังคม การปิดกั้นไม่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมือง และบุคลากรยังขาดความร่วมมือในการปฏิบัติองค์การบางอย่างสอดคล้องกับงานวิจัยของ**สุขุมลย์ ประสมศักดิ์**^๓ วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า การจัดการปัญหาสิ่งแวดล้อมทั้งบุคลากรและประชาชนยังขาดองค์ความรู้และไม่มีส่วนร่วมในการจัดการสิ่งแวดล้อมได้อย่างต่อเนื่อง ซึ่งทำให้เห็นหากทำให้บุคลากรและประชาชนมีส่วนร่วมจะช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างรวดเร็ว

สภาพการพัฒนาคระองงาน พบว่า ผู้นำในหลายพื้นที่พึงมีประสบการณ์ในการบริหารงานน้อยจึงต้องอาศัยเวลาในการเรียนรู้เพราะการนำหลักการไปปฏิบัติยังไม่ชัดเจนมากนัก ในบางพื้นที่ยังมองไม่เห็นถึงการบริหารเชิงคุณธรรมจริยธรรมซึ่งภาวะผู้นำจะต้องมีแผนสำหรับการส่งเสริมคุณธรรมจริยธรรมให้กับตนเอง บุคลากรและประชาชนในพื้นที่นั้นเพื่อเป็นการง่ายต่อการบริหารงานสอดคล้องกับงานวิจัยของ**วีรชัย อนันต์เญียร**^๔ วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” พบว่า หากต้องการทำให้ประชาชน เยาวชน บุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมจะต้องมีแผนกลยุทธ์ด้านการร่วมกันกับเพื่อนๆ และบุคคลอื่นๆ แผนกลยุทธ์การสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมและค่านิยมที่ถูกต้อง แผนด้านการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของศีลธรรม และกติกาสังคม และแผนกลยุทธ์ด้านการสั่งสอนให้มีแนวคิดในการดำเนินชีวิตที่ดี

๕.๒.๒ แนวคิด ทฤษฎี และหลักธรรม ที่เกี่ยวกับกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นแนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลผู้ทำหน้าที่ในการชี้นำสังคมหรือองค์กรนั้นที่สร้างความมั่นใจให้กับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีองค์ความรู้ทั้งหลายย่อมมีศูนย์รวมอยู่ที่ตัวของผู้นำเท่านั้นจึงต้องมีการนำแนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ

^๒ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหธรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๓สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^๔วีรชัย อนันต์เญียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

นำมาใช้ในการฝึกอบรมผู้นำให้มีภาวะแห่งการนำที่มีความสามารถสอดคล้องกับงานวิจัยของ**เยาวลักษณ์ สุตะโคตร**^๕ วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร” พบว่า การฝึกอบรมมีความรู้เกี่ยวกับ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ผู้นำ ภาวะผู้นำ การพัฒนาภาวะผู้นำ และมีเจตคติต่อการใช้ภาวะผู้นำ หลังการฝึกอบรมดีกว่าก่อนการฝึกอบรม โดยเฉพาะด้านพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำ พบว่า การใช้ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม, การใช้ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป, การใช้ภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ, การใช้ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์, การใช้ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการให้เป็นไปตามคุณลักษณะการปฏิบัติงานและพฤติกรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ได้แก่ หลักแห่งการครองตนอันเป็นแบบอย่างที่จะสร้างความมั่นใจให้กับผู้ตามหรือบุคลากรในองค์กรนั้น ๆ รวมทั้งการยอมที่จะเรียนรู้แบบอยู่ร่วมกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ปรัชญา ชุมนาสี**^๖ วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q. พบว่า ลักษณะพฤติกรรมของแบบผู้นำจะต้องรู้จักเรียนรู้ที่จะอยู่ร่วมกับผู้อื่น โดยการเข้าใจและยอมรับธรรมชาติของอารมณ์ตนเอง รับฟังทำความเข้าใจและให้เกียรติผู้อื่น และสามารถแก้ไขความขัดแย้งได้ดี สำหรับหลักการครองคนเป็นการบริหารและการพัฒนาบุคลากรให้เกิดทักษะและศักยภาพในการปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายด้วยดีพร้อมทั้งเกิดความพอใจในตัวของภาวะผู้นำที่สะท้อนมาจากบุคลากรหรือการสะท้อนความต้องการจากประชาชนที่เรียกว่า การเปิดใจรับฟังจุดด้อยหรือจุดอ่อนพร้อมที่จะนำไปปรับปรุงแก้ไขสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ**^๗ เรื่อง “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน” พบว่า การปรับเปลี่ยนบทบาทของผู้นำหรือคณะผู้บริหารเทศบาลให้มีการบริหารงานแบบเปิดและมีการประชาสัมพันธ์ พร้อมทั้งรับฟังข้อคิดเห็นสาธารณะมากขึ้นจะช่วยให้ระบบการพัฒนาท้องถิ่นเห็นเป็นรูปธรรม และหลักการครองงานอันเป็นวิธีการหรือเป็นการวางกลยุทธ์เพื่อความสำเร็จขององค์กรรวมทั้งหลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องรู้หลักการอันเป็นเหตุในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร รู้จักจุดหมาย หรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติ จะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีทักษะและศักยภาพเพียงพอ ต้องรู้จักขอบเขตความเหมาะสมในการทำงานในเรื่องต่างๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **อุทัย โล้วมันคง**^๘ วิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า การยอมรับตนเองว่าอาจจะมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรม

^๕เยาวลักษณ์ สุตะโคตร, “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓).

^๖ปรัชญา ชุมนาสี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q.” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต** (การพัฒนารัพยากรมนุษย์), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

^๗ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ, “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๙).

^๘อุทัย โล้วมันคง, “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓).

ที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ จะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้อง จะต้องรู้จักชุมชนที่กว้างขวางว่าอยู่ในสถานการณ์และจะต้องรู้จักบุคคลว่าควรจะมีปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมโดยเฉพาะการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนจะสามารถเข้าถึงจิตใจและเป็นการเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพสอดคล้องกับงานวิจัยของ **พิรัช ศรีราม**^๙ วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่าการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร บุคลากร และประชาชนเป็นหัวใจที่สำคัญอย่างมาก การให้ความสำคัญกับวัฒนธรรมองค์กรก่อให้เกิดการบริการสาธารณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ ความสำเร็จของระบบการบริหารมีความสัมพันธ์ในการกำกับดูแลในองค์กร

๕.๒.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล พบว่า

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำในการครองตน ผู้นำจะต้องรู้จักเหตุ (อัมมัญญาตา) ต้องอาศัยแผนส่งเสริมการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับการรู้หลักการบริหาร การพัฒนาภาวะผู้นำต้องรู้จักผล (อัตถัญญาตา) ต้องมีแผนการพัฒนามิติดิฉัน และนโยบายอย่างสร้างสรรค์ การพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องรู้จักตน (อัตตัญญาตา) ควรมีโครงการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล สอดคล้องกับงานวิจัยของ **วีรชัย อนันต์เอียร**^{๑๐} วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย” พบว่า แผนกลยุทธ์การสร้างเสริมจิตสำนึกด้านจริยธรรมและค่านิยมที่ถูกต้องต่อการปฏิบัติตนให้อยู่ในกรอบของศีลธรรม และกติกาของสังคม ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำจะต้องรู้จักประมาณ (มัตตัญญาตา) ควรโครงการเข้าวัดปฏิบัติธรรมสำหรับผู้บริหารเทศบาล การพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องรู้จักกาล (กาลัญญาตา) ควรมีการจัดปฏิทินประจำวันสำหรับการปฏิบัติงาน การพัฒนาภาวะผู้นำ ต้องรู้จักชุมชน (ปริสัญญาตา) ควรมีแผนการส่งเสริมการศึกษา ประวัติศาสตร์ชุมชนด้วยตนเอง และการพัฒนาภาวะผู้นำต้องรู้จักบุคคล (ปุคคลปโรปรัญญาตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะ และศักยภาพด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารเทศบาลที่จะช่วยให้กำลังแก่บุคลากรหรือประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ธงชัย สิงอุตม**^{๑๑} วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘” พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ควรให้ความสนใจในสมาชิก โดยผู้นำที่ให้ความสนใจแก่สมาชิกจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคลากรที่ต้องให้ความสนใจกับการทำให้เป้าหมายของงาน หรือขององค์การประสบความสำเร็จและสอดคล้องกับงานวิจัยของ **อุทัย โล้ว**

^๙พิรัช ศรีราม, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรมในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๐}วีรชัย อนันต์เอียร, “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๑}ธงชัย สิงอุตม, “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

มันคง^{๑๒} วิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” พบว่า การยอมรับตนเองว่าอาจมีข้อบกพร่องทางพฤติกรรม ทำการวิเคราะห์ถึงพฤติกรรมที่บกพร่องของตนเอง และพร้อมที่จะแก้ไขพัฒนาพฤติกรรมที่บกพร่องนั้นๆ กล่าวได้ว่า เป็นการจูงใจให้ผู้บริหารเข้าร่วมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมที่ได้ผลที่สุด

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองคน ความเป็นผู้รู้เหตุในการครองคน (ธัมมัญญตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะทางความคิด และปรับเปลี่ยนทัศนคติสอดคล้องกับงานวิจัยของ**สมบัติ กุสุมาวดี**^{๑๓} วิจัยเรื่อง “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า” พบว่า คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้าจะมีปัญหาของข้าราชการไทยที่ส่งผลต่อการพัฒนา ได้แก่ ค่านิยมทัศนคติ และแรงจูงใจในการรับราชการ รวมถึงความรู้ ทักษะ และคุณลักษณะของข้าราชการซึ่งต้องอาศัยภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยน ส่วนการพัฒนาภาวะผู้นำให้มีความเป็นผู้รู้เป้าหมาย (อรรถัญญตา) ควรมีแผนการสื่อสารเป้าหมายเดียวกันสอดคล้องกับงานวิจัยของ**เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย**^{๑๔} วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภัยแล้งสู่ความเป็นเลิศ” พบว่า การออกแบบกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องนำกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์บูรณาการไปกับกลยุทธ์องค์กรและเป้าหมายขององค์กร และให้กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรมนุษย์สอดคล้องเป็นไปในทางเดียวกัน ความเป็นผู้รู้จักตนในการบริหารคน (อรรถัญญตา) ควรมีแผนการปรับทัศนคติ ความเชื่อ และค่านิยม ความเป็นผู้รู้จักหลักของความพอดี (มัตตัญญตา) ควรมีแผนการปรับเปลี่ยนเปลี่ยนพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์การเพิ่มประสิทธิภาพด้านเวลา (กาลัญญตา) ควรมีแผนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ความสามารถในการรู้จักชุมชนท้องถิ่น (ปริสัญญตา) ควรมีแผนการพัฒนาเครือข่าย และความสามารถในการเป็นผู้จักบุคคล (บุคคลปโรปรัญญตา) ควรมีโครงการพัฒนาทักษะทางการสื่อสารที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเคารพสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ทัศนีย์ เจนวิถีสุข**^{๑๕} วิจัยเรื่อง “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม” พบว่า การเปลี่ยนแปลงสังคมที่สังเคราะห์ได้จากการศึกษา มีหลักการและแนวทางปฏิบัติที่สำคัญคือสื่อสารด้วยสติ บนพื้นฐานของความเข้าใจและเคารพในตนเองและผู้อื่น บนหลักการของเหตุและผลตามความเป็นจริง ก่อให้เกิดปัญญา สร้างสรรค์และนำไปสู่การกระทำที่ดีงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำการครองงาน ความเป็นผู้รู้เหตุในการปฏิบัติที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ(ธัมมัญญตา) ควรมีโครงการปฏิบัติธรรมตามแนวหลักสติปัฏฐาน ความเป็นผู้รู้จัก

^{๑๒}อุทัย โล้วมันคง, “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓).

^{๑๓}สมบัติ กุสุมาวดี, “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า”, **รายงานการวิจัย**, (คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒), หน้า ก.

^{๑๔}เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ภัยแล้งสู่ความเป็นเลิศ”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔).

^{๑๕}ทัศนีย์ เจนวิถีสุข, “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

เป้าหมาย (อัตถ์ญญตา) ควรมีแผนการจัดการองค์การที่ทันสมัยที่มีเป้าหมายการพัฒนาบุคลากรเพื่อการพัฒนาอย่างชัดเจนสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ฉาน ตรรกวิจารณ์**^{๑๖} วิจัยเรื่อง “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ” พบว่า สำหรับเป้าหมายในการพัฒนานั้นจะมี ๓ ประการคือ ๑) ทำให้มนุษย์มีความรู้ความสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดีมีประสิทธิภาพ ๒) มีจริยธรรมคุณธรรมในการดำเนินชีวิตและ ๓) พัฒนาไปสู่ระดับสูงสุด ส่วนความเป็นผู้รู้จักการประเมินตนเอง (อัตถ์ญญตา) ควรมีการพัฒนากระบวนการคิดทางการวิเคราะห์ตนเอง ความเป็นผู้รู้จักจัดสรรงบประมาณ (มัตถ์ญญตา) ควรมีแผนการจัดการความเสี่ยง ความเป็นผู้รู้จักกาล (กาลัญญตา) ควรมีแผนการปฏิบัติงานตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด การพัฒนาผู้นำให้รู้จักกับองค์กร (ปริสญญตา) ควรมีแผนการพัฒนาวัฒนธรรมองค์กรสอดคล้องกับงานวิจัยของ**ปชาบดี แยมสุนทร**^{๑๗} วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหกรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์” พบว่า การพัฒนาพฤติกรรมส่วนบุคคล พฤติกรรมการทำงานและพฤติกรรมองค์กร ผู้นำ วัฒนธรรม และหลักธรรม ซึ่งเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันต่อองค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมและสอดคล้องกับงานวิจัยของ**จิตาภา เร่งมีศรีสุข**^{๑๘} วิจัยเรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง” พบว่า ปัจจัยแห่งความสำเร็จการจัดการในองค์กร ประกอบด้วย ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัฒนธรรมองค์กร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระบบการบริหาร นโยบายการสร้างจริยธรรมาภิบาล การรู้จักเลือกคบคน (บุคคลปรีปฏิญญตา ควรมีแผนการส่งเสริมการมีส่วนร่วมของชุมชนและภาคีเครือข่ายสอดคล้องกับงานวิจัยของ**สุขุมลย์ ประสมศักดิ์**^{๑๙} วิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน” พบว่า การมีส่วนร่วมของเครือข่ายภาคประชาชนที่จะสร้างองค์ความรู้และการสร้างจิตสำนึกด้านให้นักเรียน เด็ก เยาวชน และ นักศึกษา รวมทั้งเครือข่ายภาคประชาชนเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายได้อย่างเป็นรูปธรรม

^{๑๖}ฉาน ตรรกวิจารณ์, “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐).

^{๑๗}ปชาบดี แยมสุนทร, “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหกรรมของแรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๘}จิตาภา เร่งมีศรีสุข, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

^{๑๙}สุขุมลย์ ประสมศักดิ์, “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ทำให้เห็นว่า

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบายที่ผู้วิจัยนำเสนอมาจากความน่าสนใจในข้อค้นพบบวกกับผลการวิจัยที่ได้เห็นการบูรณาการหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ซึ่งสมควรจะเน้นประเด็นดังต่อไปนี้

๑. เทศบาล ควรที่จะส่งเสริมประเด็นเรื่องการพัฒนาการศึกษาให้กับผู้นำส่วนท้องถิ่นได้มีความรู้เกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง มีเหตุมีผลในการปฏิบัติงาน มีความพอดีพอประมาณในการบริหารงบประมาณสามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ และมีการประเมินผลอย่างต่อเนื่องและครอบคลุมทุกพื้นที่เพื่อให้ประชาชนมีองค์ความรู้ในการแสดงความคิดเห็น

๒. เทศบาล ควรกำหนดการพัฒนากลยุทธ์ผ่านระบบการประชุมระดับผู้นำท้องถิ่นโดยใช้ระบบหมุนเวียนไปตามเทศบาลต่างๆด้วยการประสมพันธ์ ระบบตัวแทนในรูปของคณะกรรมการส่วนท้องถิ่น การใช้ประเพณีท้องถิ่นในการเข้าไปคลุกคลีเพื่อรับทราบปัญหา รวมทั้งการบริหารแบบมีส่วนร่วม มองทุกอย่างแบบองค์รวมการเลือกเวลาในการประชุม เช่น ช่วงที่ผู้นำท้องถิ่นมีภารกิจที่ว่างงานไม่เยอะหรือการทำงานในเชิงรุกโดยใช้ประเพณีท้องถิ่นเป็นกลไกขับเคลื่อน และการจัดทำคู่มือในการวางแผนนโยบาย

๓. เทศบาล ควรทำงานแบบเชิงรุกในการเข้าถึงผู้นำชุมชนด้วยการมอบหมายงานต่างโดยผ่าน คณะกรรมการที่มีความเกี่ยวข้องในการพึ่งพาอาศัยองค์กรต่าง ๆ โดยเฉพาะองค์กรทางการศึกษาการทำงานเชิงรุก ต้องบุกถึงท้องถิ่นโดยใช้วัดเป็นฐานที่สำคัญจะเป็นจุดแกนกลางทางสังคมในการเชื่อมโยงระหว่างผู้นำกับท้องถิ่น

๔. เทศบาล ควรเสริมสร้างกลยุทธ์การตรวจสอบของผู้นำส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็ง โดยเริ่มตั้งแต่การจัดทำงบประมาณการตรวจสอบด้วยการทำประชาพิจารณ์การตรวจสอบทุกขั้นตอนจะต้องมีผู้นำส่วนท้องถิ่นเข้าร่วมการตรวจสอบท้องถิ่นว่ามีการจัดกิจกรรมที่ไม่เป็นประโยชน์หรือไม่ท้องถิ่นจะต้องสื่อสารไปยังประชาชนให้เข้าใจ

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงการปฏิบัติการ

ความน่าสนใจขององค์ความรู้ในการจัดกิจกรรมแบบการพัฒนากลยุทธ์การครองใจตนเองและแบบครองใจคนและครองงานยังคงสามารถนำเสนอเสริมสร้างต่อการพัฒนากลยุทธ์ของผู้นำท้องถิ่นซึ่งเป็นจุดแข็งที่ผู้นำมีความเข้าใจกันดีอยู่แล้วทำให้ระดับการสนับสนุนทำได้ง่ายมากยิ่งขึ้น ดังนั้นกลยุทธ์การพัฒนาผู้นำส่วนท้องถิ่นควรที่กำหนดแผนปฏิบัติการดังต่อไปนี้

๑. เทศบาลควรมีแผนงานในการส่งเสริมให้ผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างมีกลยุทธ์ในการพัฒนาท้องถิ่นของตนเองได้ เช่น การส่งเสริมการพัฒนาการรู้เหตุรู้ผลในการปฏิบัติงานของผู้นำโดยการปกครองตนเองได้ มีการอำนวยความสะดวกใน

การเอื้อเพื่อดูแลเอาใจใส่ครองใจเพื่อนร่วมงานได้และสามารถจัดการกับงานที่ยังไม่บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๒. เทศบาล ควรมีแผนงานเพื่อเสริมกระบวนการสร้างระบบสื่อสารต้องให้ชัดเจน ใช้หลักคุณธรรมให้มากเพื่อการอำนวยความสะดวกให้แก่ผู้นำท้องถิ่น ทุกคนต้องมีจิตอาสาและมีความเสียสละต่อส่วนร่วมการดำเนินโดยไม่แบ่งฝ่ายที่เน้นความสุข สนุกสนานหากมีกิจกรรมจะใช้เสียงตามสายจากเทศบาลโดยตรง และจากการประสานไปยังผู้นำท้องถิ่น เช่น ผู้ใหญ่บ้านหรือกำนันและการส่งเสริมพระสงฆ์ให้เป็นตัวกลางในการเชื่อมความสัมพันธ์

๓. ภาวะผู้นำในเทศบาล ควรมีความอ่อนน้อมเสียสละต่อส่วนรวมการรักษาสิ่งที่ดีที่เคยพูดไว้ ผู้นำท้องถิ่นจะต้องรู้เรื่องกฎหมาย ระเบียบต่าง ๆ มีความรอบรู้ชุมชนมีระดับการศึกษาที่ดี และผู้นำท้องถิ่นมีความพร้อมด้านวิสัยทัศน์หากประชาชนจะต้องเรียกร้องให้เปิดเผยข้อมูล ประชาสัมพันธ์ การตรวจสอบในการผลักดันนโยบายเข้าไปสู่สภาท้องถิ่นการตรวจสอบต้องยึดหลักการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ และการมีนโยบายต้องมีความชัดเจนและการเปิดใจพูดคุย เป็นต้น

๔. เทศบาล ควรมีแผนงานในการนำเสนอผลงานอย่างเป็นรูปธรรมผลประโยชน์ตรงกับความต้องการของประชาชนสามารถนำไปสู่การเกิดขึ้นของความสามัคคีกันในเชิงสถาบันทางสังคม การรับผลประโยชน์ผ่านกิจกรรมทางสังคมรวมทั้งความสามารถในการผสมผสานงานได้กับทุก ๆ กลุ่ม และการทำให้ทุกคนเจ้าของตามการวางแผนที่ตรงกับนโยบาย ประชาชนเกิดความเชื่อมั่นในตัวของผู้นำ ภาวะผู้นำมีการปฏิบัติตนเองอย่างตรงไปตรงมา

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการทำวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาวิจัยในครั้งต่อไปที่ยังคงมีประเด็นที่น่าสนใจมากมายที่ผู้วิจัยไม่สามารถจะศึกษาให้ครบถ้วน ดังนั้น หากผู้วิจัยท่านอื่น ๆ ที่มีความสนใจในประเด็นที่ใกล้เคียงหรืออาจจะใช้ระเบียบวิธีวิจัยอื่น ๆ เพื่อนำผลมาเสริมสร้างกระบวนการกำหนดนโยบายให้มีความชัดเจนมากยิ่งขึ้นก็ควรดูประเด็นดังต่อไปนี้

๑. การศึกษารูปแบบการจัดการเชิงกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒. กลยุทธ์การพัฒนาการมีส่วนร่วมของผู้นำท้องถิ่นเพื่อเสริมสร้างการกำหนดนโยบายสาธารณะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๓. การจัดการความรู้เพื่อการพัฒนากลยุทธ์ของผู้นำเพื่อเสริมสร้างกระบวนการมีแผนนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๔. การศึกษากลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนส่วนท้องถิ่นในการกำหนดนโยบายสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๕. กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลโดยการนำหลักพุทธธรรมอื่นมาศึกษาเพื่อให้เกิดความแตกต่าง และมีความสมบูรณ์ในเชิงองค์ความรู้มากยิ่งขึ้น

บรรณานุกรม

๑. บรรณานุกรมภาษาไทย

(ก) ข้อมูลชั้นปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์. ๒๕๓๙.

(ข) ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ

กวี วงศ์พัฒน์. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๙.

กิติ ตยัคคานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : เซซฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เคลื่อนลูกที่ ๕ ปราชญ์สังคม. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด, ๒๕๔๓.

จุมพล หนีพานิข. การจูงใจและความเป็นผู้นำ. เอกสารการสอนหน่วยที่ ๑๐ ชุดวิชาองค์การและการจัดการ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๙.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. การปกครองท้องถิ่นไทย. พิมพ์ลักษณ์ กรุงเทพมหานคร : สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์ จุฬา, ๒๕๓๙.

ทองหล่อ วงษ์ธรรมมา. ปรัชญา ๒๐๑ พุทธศาสน์. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘.

ณรงค์ โพธิ์พุกษานันท์. ระเบียบวิธีวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ส. เอเชียเพรส จำกัด, ๒๕๕๑.

ติน ปรัชญ พฤทธิ. พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๘.

_____. ภาวะผู้นำและการมีส่วนร่วม. เอกสารการสอนชุดวิชาพฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ หน่วยที่ ๑๑. (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๒๗).

ธงชัย สันติวงษ์. การวางแผนเชิงกลยุทธ์. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗.

_____. การบริหารงานบุคคล. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๒.

ธีรยุทธ พึ่งเพียร. สถิติเบื้องต้นและการวิจัย. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สุทรไพศาล, ๒๕๔๕.

บรรณานุกรม (ต่อ)

ธรรมรส โชติคุณุชร. **มนุษย์สัมพันธ์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๑๙.

ปกรณ ปรียากร. **การวางแผนกลยุทธ์ : แนวคิดและแนวทางเชิงประยุกต์**. (กรุงเทพมหานคร พิมพ์ครั้งที่๑๔), ๒๕๕๓.

นิตย สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด, ๒๕๔๖.

นิพนธ์ ศศิธร. **การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิมพ์เนศ, ๒๕๒๓.

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์. **หลักการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐.

บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. กรุงเทพมหานคร: ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

_____. **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.

_____. **ธรรมบุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา. สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙. กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมกิตติวงศ์ (ทองดี สุรเตโช). **ภาษาธรรม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์เสียงเชียงใหม่, ๒๕๔๘.

พระอัครวงศ์เถระ. **สัทพินิตราตุมลา คัมภีร์หลักบาลีมหาไวยากรณ์**. พระมหานิมนต์ ธรรมสาโร. จำรูญธรรมดา แปล. กรุงเทพมหานคร : หจก.ไทยรายวันการพิมพ์, ๒๕๔๖.

พระมหาสมปอง มุทิโต. **คัมภีร์อภิธานวรรณนา**. แปลเรียบเรียง. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๒.

พรเพ็ญ เพชรสุขศิริ. **การวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อการบริหาร ฉบับปรับปรุงใหม่**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๘.

พิสนุ ฟองศรี. **วิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เทียมฝ่ายการพิมพ์, ๒๕๔๙.

ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมอธรรม, ๒๕๔๒.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

ราชกิจจานุเบกษา ฉบับกฤษฎีกา. เล่ม ๑๒๔ ตอนที่ ๔๗ ก วันที่ ๒๔ สิงหาคม ๒๕๕๐.

วิฑูรย์ สิมะโชติ. **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**. กรุงเทพมหานคร : บริษัทซีเอ็ดยูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘.

บรรณานุกรม (ต่อ)

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. **หลักรัฐประศาสนศาสตร์ : แนวคิดและกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท เอ็กสเปอร์เน็ท จำกัด, ๒๕๔๙.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มและโซเทกซ์, ๒๕๔๑.

สุพานี สฤกษ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.

สมคิด เลิศไพฑูรย์ และ มรุต วันทนากกร. **แนวคิดที่ว่าด้วยฝ่ายบริหารเข้มแข็งกับการเลือกตั้ง นายกเทศมนตรีโดยตรงในประเทศไทย**. ศูนย์ศึกษาการพัฒนาประชาธิปไตย. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๖.

สมพิศ วิษณุวิเชียร. **หัวไม่ไขหาง**. กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๓.

สมบัติ อารังธัญวงศ์. **นโยบายสาธารณะ : แนวความคิด การวิเคราะห์และกระบวนการ**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๔๓.

สมยศ นาวิการ และผุสดี รุมาคม. **การบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ดอกหญ้า, ๒๕๓๘.

สมเด็จพระมหาสมณเจ้ากรมพระยาวชิรญาณวโรรส. **บาลีไวยากรณ์สมาสและตัทธิต**. กรุงเทพมหานคร : โณงพิมพ์มหายศกุฎราชวิทยาลัย, ๒๕๓๒.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณ สมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี). **“สัปปุริสธรรม”**. หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพ นายชัย. กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙.

เสนาะ ตีเยาว์. **หลักการบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔.

สาโรจน์ โอพิทักษ์ชีวิน. **การบริหารเชิงกลยุทธ์**. กรุงเทพมหานคร : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, ๒๕๕๐.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗.

อรุณ รักราม. **มนุษย์สัมพันธ์กับนักบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป.สัมพันธ์พาณิชย์, ๒๕๓๒.

อุทิศ ขาวเอียร. **การวางแผนกลยุทธ์**. (กรุงเทพมหานคร, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย). ๒๕๔๙.

(๒) บทความวิชาการ/วารสาร

วันชัย ปานจันทร์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรโดยการใช้ฐานการจัดการความรู้”. **วารสาร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. ปีที่ ๒. ฉบับที่ ๑ มกราคม-พฤษภาคม ๒๕๔๘.

วีระศักดิ์ โค้วสุรัตน์. **ขวัญใจนักข่าว**. ไทยรัฐ ปีที่ ๖๐. ฉบับที่ ๑๘๖๑๖. วันศุกร์ ที่ ๙ มกราคม ๒๕๕๒.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๓) วิทยานิพนธ์/งานวิจัย

เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงบูรณาการ: ญุณแจสู่ความเป็นเลิศ”.

วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต. กรุงเทพมหานคร สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๔.

ชั้นทอง วัฒนะประดิษฐ์. “กระบวนการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติตามหลักศีล ๕ สำหรับผู้นำ”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

จิตาภา เร่งมีศรีสุข. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

จุมพล พูลภัทรชีวิน และคณะ. การวิจัยและพัฒนากระบวนการสร้างควมดีมีคุณธรรม. ศูนย์ส่งเสริม

และพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและพัฒนาองค์ความรู้(องค์การมหาชน)., ๒๕๕๙.

ชัยยุทธ ชีโนกุล. กลยุทธ์การฝึกอบรมและพัฒนาพระภิกษุสามเณรในจังหวัดชายแดนใต้. **วิทยานิพนธ์**

พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ณาน ตรรกวิจารณ์. “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เชิงพุทธ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.**

บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๐.

ฤทัยทรัพย์ ดอกคำ. “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนขนาดเล็กที่ส่งผลต่อ

ประสิทธิภาพโรงเรียน”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, ๒๕๕๓.

ทัศนีย์ เจนวนิธิสุข. “การสื่อสารเชิงพุทธกับการเปลี่ยนแปลงสังคม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี**

บัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

ธงชัย สิงอุดม. “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสงฆ์ในการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต . บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

ปรัชญา ชุ่มนาเสียว. “การพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กรด้วย E.Q.” **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต.**

บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ปชาบดี แยมสุนทร. “กลยุทธ์การสร้างความผูกพันต่อองค์กรตามหลักสังคหกรรมของแรงงาน
อุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- นฤนันท์ สุริยมณ และคณะ. “คุณธรรมจริยธรรมที่มีผลต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วน
ตำบล”. **รายงานวิจัย**. (ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม สำนักงานบริหารและ
พัฒนาองค์ความรู้ (องค์การมหาชน)., ๒๕๔๙.
- นภดล สุรนครินทร์. “การนำหลักธรรมมาภิบาลมาปรับใช้ในองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของ
ประชาชนจังหวัดเชียงใหม่”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิต
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๔๗.
- พระมหาฐานันดร เขมปญโญ. กลยุทธ์การเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระบัณฑิตอาสาบนพื้นที่สูง
ของภาคเหนือตอนบน. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- พระมหาประสงค์ กิตติญาโณ (พรมศรี). “การอธิบายความเรื่องจิตในพุทธศาสนานิกายเซน”.
วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ
ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.
- พิรัชย์ ศรีราม. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยหลักพุทธธรรม
ในเขตจังหวัดภาคกลางตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย:
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ภณิขญา ชมสุวรรณ. คุณธรรมที่พึงประสงค์ของนักศึกษาอาชีวะตามความต้องการของตลาดแรงงาน.
กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม, ๒๕๔๘.
- เยาวลักษณ์ สุตะโคตร. “การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีสำนักงานเทศบาลเมือง
มุกดาหาร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏ
สกลนคร, ๒๕๕๓.
- วีรชัย อนันต์เจียร. “กลยุทธ์การพัฒนาจริยธรรมสำหรับเยาวชนไทย”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎี
บัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- ศักดาพินิจ ณรงค์ชาติโสภณ. “การวิเคราะห์นโยบายการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นต่อการพัฒนาเศรษฐกิจชุมชน”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิต
วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- ศิริวรรณ พิทยรังสฤษฏ์ และคณะ. “บทบาทองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการสร้างเสริมสุขภาพและ
ข้อเสนอเชิงนโยบายเรื่องการกระจายอำนาจด้านการสร้างเสริมสุขภาพ”. **รายงานฉบับ
สมบูรณ์**. กรุงเทพมหานคร : สำนักงานพัฒนานโยบายสุขภาพระหว่างประเทศ, ๒๕๕๓.
- สุขุมาลย์ ประสมศักดิ์. “กลยุทธ์การมีส่วนร่วมของประชาชนในการจัดการสิ่งแวดล้อมตามหลักพุทธ
ธรรมขององค์การบริหารส่วนจังหวัด ในกลุ่มจังหวัดภาคกลางตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธ
ศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๒๕๕๖.
- สุปรียา อีรสีรานนท์. “การศึกษาวิเคราะห์พัฒนาการการเรียนรู้ในกรอบของไตรสิกขา กับ ทฤษฎีการ
เรียนรู้ของสกินเนอร์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย :
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.
- สมพร พูลพงษ์. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาท้องถิ่นโดยการจัดการองค์การเชิงระบบ”. **วิทยานิพนธ์ปรัชญา
ดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์, ๒๕๕๖.
- สมบัติ กุสุมาวลี. “คุณลักษณะของข้าราชการไทยในทศวรรษหน้า”. **รายงานการวิจัย**. คณะพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๕๒.
- อุทัย ไล้มันคง. “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของ
ผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”. **วิทยานิพนธ์
ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. ๒๕๕๓.

(๔) บทสัมภาษณ์

- สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี.ดร.. รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์. วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ พระราชภาวนาวราจารย์. ประธานหน่วยวิทยบริการจังหวัดชัยภูมิ. วันที่ ๑๐ มกราคม
๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ พระกิตติรามมุนี. เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๒๕ พฤษภาคม
๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์. เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์. วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์. เจ้าคณะอำเภอขามทะเลสอ จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๑๑
มกราคม ๒๕๕๗.
- สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญฺญาโร. เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา.
วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สัมภาษณ์ นางสาววย โลงนารายณ์. ผู้นำชุมชนถนนหัก อำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์. วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต. ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ จ.ส.อ. อภิวัฒน์ ศาลางาม. ประธานชุมชนเทศบาลเมืองสุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์. วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมืองบัวใหญ่ อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นางลัดดาวัลย์ อาชาวาสนา, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปัก จังหวัดนครราชสีมา, ที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๘.

สัมภาษณ์ นายทองใบ เพ็งธรรม. ปลัดเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์. วันที่ ๑๒ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย. รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอปักธงชัย จ. นครราชสีมา. วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายอัครพันธ์ เกตุสังข์พันธ์. ปลัดเทศบาลเมืองสุรินทร์. วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายทวีศักดิ์ พันธุ์วิเศษศักดิ์ปลัดเทศบาลเมืองบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายทองคูณ ปาสาจะ. ผู้อำนวยการกองการศึกษาเทศบาลเมืองนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์. วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายสิริชัย แดงสกุล. ปลัดเทศบาลเมืองชัยภูมิ จังหวัดชัยภูมิ. วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายसानนท์ ด่านภักดี. อธิการนายกเทศมนตรีเมืองชัยภูมิ. วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายเอกภพ ไตรมศักดิ์. นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายธีรกุล หาญบาง. อาจารย์พิเศษ มจร.สุรินทร์ จังหวัดสุรินทร์. วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนูนุช. อาจารย์ประจำ วิทยาเขตสุรินทร์. วันที่ ๗ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายประยุทธ กระบิล. ผู้อำนวยการกองการศึกษา อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗.

สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว. ครูชำนาญการพิเศษ โรงเรียนสะแกราธิศึกษา อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา. วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๕) การสนทนากลุ่มเฉพาะ

สนทนากลุ่มเฉพาะ พระราชสีมาภรณ์, รองอธิการอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ พระมหาสุพร รุกขิตธมโม, ผู้อำนวยการสำนักวิชาการวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.เสฐียร ทั้งทองมะดัน, อาจารย์ประจำสาขาวิชาพระพุทธศาสนา วิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพิชัย เรืองไพศาล, อาจารย์พิเศษวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายสมร กองมะเร็ง, กำนันตำบลมะเร็ง อ.เมือง จ.นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ ว่าที่ร้อยตรีวราภูมิ สุวะโสภา, ปลัดเทศบาลตำบลห้วยทะเล อ.เมือง จ.นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายดวน ฤทธิ์จ้อหอ, นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลตลาด อ.เมือง จ.นครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายพิชัย เรืองไพศาล, อาจารย์พิเศษประจำวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.พรเศรษฐี วุฒิปัญญาอิสกุล, หัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์ วิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนาเฉพาะกลุ่ม ดร.วินัย ภูมิสุข, ผู้อำนวยการสำนักงานวิทยาเขตนครราชสีมา, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.ธงชัย สิงอุดม, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

สนทนากลุ่มเฉพาะ ดร.สามารถ บุญรัตน์, อาจารย์ประจำวิทยาลัยสงฆ์เลย, วันที่ ๖ มิถุนายน ๒๕๕๘.

(๖) เว็บไซต์

กรมการปกครอง. กระทรวงมหาดไทย. "รายงานสถิติจำนวนประชากร และบ้าน ทั่วประเทศ และรายจังหวัด ณ เดือน ธันวาคม พ.ศ. ๒๕๕๕." [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: <http://stat.dopa.go.th/xstat/pop551.html> [๑ เมษายน ๒๕๕๖].

ไพโรจน์ ขุนทอง. **ครองตน ครองคน ครองงาน ย่อมครองใจ**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://www.gotoknow.org/posts/450371> [๑๗ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สมเด็จพระสังฆราช (เจริญ สุวฑฺฒโน). **ธรรมศึกษา**. [ออนไลน์]. <http://mahamakuta.inet.co.th/study/study64/mk6412.html>. [๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๓].
- สม ห วั ง วิ ท ย า ปั ญ ญ า น น ท์ . **บริหารด้วยสํปปุริสธรรม**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: <http://www.budmgt.com/budman/bm๐๑/goodman.html>. [๒๐ มิถุนายน ๒๕๕๓].
- จารุพงศ์ พลเดช. **การพัฒนาตนเอง**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: <http://www.cdd.moi.go.th/jarupong/j460203html> [๑๒ กรกฎาคม ๒๕๕๓].
- ณรงค์วิทย์ แสหนอง. **การพัฒนาคนแนวใหม่**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล: <http://hrcenter.co.th/HRKnowView.asp?id=38>. [๒๒ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓].
- สารานุกรมเสรี. **เทศบาลนครในประเทศไทย**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <http://th.wikipedia.org/wiki/เทศบาลนครในประเทศไทย> [๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๓].
- สุเมษา จำรูญศิริ. **รวมองค์ความรู้จากการเรียนบริหารการศึกษา**. [ออนไลน์]. แหล่งข้อมูล : <https://www.gotoknow.org/posts/450371> [๑๗ พฤษภาคม ๒๕๕๘].

๒. ภาษาอังกฤษ

- Bernard. C.J.. **Education for Executive in Reading in Human Relations**. Edited by Dubin Robert. New Jercey : Prentice - Hall., 1961.
- Best. John W.. **Research in Education**. New Jersey : Practice Hall Inc.. 1970.
- Bass. Bernard M. **Leadership and Performance Beyond Expection**. New York : The Free Press. 1985.
- Blake. R. and J. S. Mouton. **The Managerial Grid**. (Houston : Gulf Publ. Co.. 1964.
- Dess. G. G.. Lumpkin. G.T.. & Eisner. A. B.. **Strategic management: Text and cases**. New York: McGraw-Hill, 2007.
- Dimmock. C. & Walker. A. School leadership in context – societal and organizational cultures. In T. Bush and L. Bell (Eds.). **The principles and practice of educational management**. London: Paul Chapman, 2002.
- Halpin. Andrew W. **Theory and research in administration**. New York : Macmillan Company, 1966.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Hitt. Hoskisson. and Ireland. **Management of strategy: Concept and cases.** Mason. OH: Thomson South-Western, 2007.
- Hodge Billey J. & Herbert J. Johnson. **Management and Organization Behavior.** New York : John Willey & Sons, 1970.
- Owens. P. E. Learning from Youth: **Their Vision for a Community Park.** Old World – **New Ideas:** 32nd Annual Conference of the Environmental Design Research Association, 1986.
- Mondy and Mondy. **Human resource management.** (9th ed.). Upper Saddle River.NJ: Pearson Education, 2008.
- Normond L. Frigon . Sr.& Harry K. Jackson. Jr.. **The Leader : Developing the Skill & Personal Qualities You Need to Lead Effectively.** New York : American Management Association, 1966.
- Ordway Tead. **The Art of Leadership.** New York : Mc-Graw Hill Book Company Inc.. 1956.
- Raymond J. Burdy. **Fundermental of Leadership Reading.** Masschusetts Addison : Wesley Publishing Co., 1967.
- Rensis Likert. **The Human Organization.** New York : Mc-Graw Hill. 1967.
- Reddin. William J., **Manageual Effeetineness.** New York : MC-Graw-Hill. 1978.
- Sergiovarnni. Thomas J. and Moore. John H. **Schooling for Tomorrow.** Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Wheelen. T. L.. & Hunger. J. D. **Strategic management and business policy.** (11 th ed.). Upper Saddle River. NJ: Pearson Prentice Hall, 2008.

ภาคผนวก

ภาคผนวก : ก

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลตรวจสอบความเที่ยงตรง
หนังสือขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๐๘

วันที่ ๑๓ มิถุนายน ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน อาจารย์ ดร.วันชัย สุขตาม

ด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๔ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

นางสาว/ดร.

ดร.สุรพล สุขะพรหม

ดร.สุรพล สุขะพรหม

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๔๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายพิชัย เรืองไพศาล อาจารย์พิเศษวิทยาเขตนครราชสีมา

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๔
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ด้วยศรัทธาอันดี

ขอแสดงความนับถือ

เข้าร่วมการสนทนา

กลุ่มเฉพาะ (Focus

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

Group Discussion)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พวณ
 (นาย พิชัย เรืองไพศาล)

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕



บันทึกข้อความ

สำนักงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๕ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๙๔

วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.พรเศรษฐี วุฒิปญญาธิสกุล หัวหน้าสาขาวิชารัฐศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๖๙๔
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญ
ท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ดร. อนันต์ วัฒนวิเศษ
ดร. อนันต์ วัฒนวิเศษ
นางสาว...

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะวิทยาศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ภายใน (๒๓๓๘)

ମି. ନିମ୍ନ ଗୋଟିଏ ଉଦାହରଣ

วันที่ ๒๔ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออาหารณาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระเดชพระคุณพระราชสีมาภรณ์ รองอธิการบดีวิทยาเขตนครราชสีมา

เนื่องด้วย **นายศุภพันธุ์** นามสกุล **เจริญสุข** รหัสประจำตัวนิสิต **๕๔๐๑๕๐๖๒๔๔** นิสิตหลักสูตรพระพุทธศาสนาตรีภูมิบัณฑิต สาขาวิชาปริยัติพาสสาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"กลยุทธ์การพัฒนาผู้นำทางจิตวิญญาณในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง"** เพื่อเป็นฐานข้อมูลการศึกษาด้านหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสนาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยาได้มีมติว่า ความเชื่อเกี่ยวกับเรื่องนี้เป็นอย่างไร จึงใคร่ขอทราบพระเดชพระคุณเจ้าว่ากรมการศาสนากรุงเทพมหานคร เรื่อง “กฎกระทรวงพัฒนาการวิจัยของรัฐบาลเพื่อพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ที่ ๒ มิถุนายน พ.ศ.๒๕๕๔ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสนาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างไรจึงได้มีความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณด้วยดี และขอทราบขอบพระคุณในความห่วงใยเพื่อหาวิธีการตาม โอกาสนี้

จึงกราบนมัสการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่
ดังกล่าว

1. เขียน จดหมาย ขอ โทษ
- เมื่อ ก่อน 11 นาฬิกา 10 นาฬิกา

[Signature]
Wesleyan University
100. WO. St. O. W. L. R.
[Signature]

ผู้ประสานงาน : นายสุภณัฐ เจริญสุข
โทรศัพท์. ๐๘๙-๗๖๒-๘๗๐๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

— นายพ
พระราชาธิบดี
(พระราชลัญจกร)
รองอธิการบดี วิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคล
ม.ป.ช. ๑๐/๑๒



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๙๔

วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.เสฐียร ทั้งทองมะดัน อาจารย์ประจำสาขาพระพุทธศาสนา
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๔
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญ
ท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาก้าวหน้าของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณใน
ความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

การปฏิบัติเช่นนี้ให้ร่วมประชุมตามวันเวลา

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕

ที่ ศร ๖๑๐๕.๒/๗๔๘



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย
 จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
 โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
 www.mcu.ac.th

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน นายควน ฤทธิ์จ้อหอ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลลาด

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๔
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญ
 ท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
 ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.
 ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล
 อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
 ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โพรแฟกซ์ ๐-๒๘๘๒-๓๓๕๔ ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๓๙๔

วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.ธงชัย สิงอุคม รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์เลย

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๔ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง" ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕

(ดร. ธงชัย สิงอุคม)

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๗๔๘



มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๗๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.สามารถ บุญรัตน์ อาจารย์พิเศษวิทยาลัยสงฆ์เลย

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๔๔
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญ
ท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ดร.สุรพล สุขะพรหม

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โพร/แพกซ์๐-๒๘๘๒-๓๑๕๔ภายใน (๒๑๓๘)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๙๔

วันที่ ๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอรอรรณนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระมหาสุพร รุกขิธมโม ผู้อำนวยการสำนักวิชาการ
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา

เนื่องด้วย นายสุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๕๐๑๕๐๔๖๙๔
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดูงานหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าพระคุณท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนา
พระคุณท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาค
ตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น.
ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล
อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่านด้วยดี และ
ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมสมการมาเพื่อขอรอรรณนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

นางสาว/นาง/นางสาว Focus group

สุพร รุกขิธม

ดร.สุพร รุกขิธม
๐๕.๕๕๕๕๕๕

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุพร รุกขิธม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายสุภณัฐ เจริญสุข

โทรศัพท์ติดต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๓๔๘



มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓๙ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอน้อย
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๗๐
โทรศัพท์ ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๐๐-๕ โทรสาร ๐ ๓๕๒๔ ๘๐๓๔
www.mcu.ac.th

๒๙ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน ว่าที่ร้อยตรีวราภูมิ สุวะโสภณ ปลัดเทศบาลตำบลหัวทะเล

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ

จำนวน ๑ ฉบับ

๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม

จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นายศุภณัฐ นามสกุล เจริญสุข รหัสประจำตัวนิสิต ๕๔๐๑๕๐๔๖๙๔ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “กลยุทธ์การพัฒนากาเวผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง” ในวันเสาร์ ที่ ๖ มิถุนายน พ.ศ. ๒๕๕๘ เวลา ๐๘.๐๐ - ๑๒.๐๐ น. ณ ห้องประชุม มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวัน เวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน : นายศุภณัฐ เจริญสุข
โทรศัพท์ต่อ. ๐๘๙-๗๒๒-๘๗๐๕

ณ.อ. เจ้าคณะมหาสังฆคณบดีเขต:

วันที่ ๒๙/๕/๕๘

(มหาเถรสมาคม)

ภาคผนวก ข

เครื่องที่ใช้ในการวิจัย

แบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัย

เรื่อง

“กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

คำชี้แจง : แบบสัมภาษณ์ชุดนี้จัดทำขึ้น เพื่อศึกษากลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างตามหลักสัจธรรม ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการศึกษาวิจัยและสร้างองค์ความรู้และให้มีขีดความสามารถและศักยภาพในการปฏิบัติงานต่อไป

สำหรับคำถามการวิจัยประกอบด้วย ๒ ตอน ได้แก่

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับผู้ให้ข้อมูลหลัก

ตอนที่ ๒ คำถามเกี่ยวกับ “กลยุทธ์การพัฒนาระบบผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่างตามหลักสัจธรรม”

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้เป็นอย่างสูง

นายสุภณัฐ เจริญสุข

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต คณะสังคมศาสตร์

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

คำชี้แจง :

แบบสอบถามนี้เพื่อเป็นข้อมูลในการทำวิทยานิพนธ์สาขารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อใช้ในการวิเคราะห์ทางสถิติหาองค์ประกอบภาวะผู้นำในเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ในระดับผู้บริหารเทศบาล ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง เพื่อนำผลจากการศึกษาเป็นแนวทางในการปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลให้สามารถบริหารจัดการองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ การตอบของท่านจะถูกเก็บไว้เป็นความลับโดยไม่เปิดเผยชื่อ จึงขอความอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถามที่แนบมาด้วย

ขอแสดงความนับถือ

ศุภณัฐ เจริญสุข

ตอนที่ ๑ สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย / ลงในช่อง [] และเติมข้อความในช่องว่างตามความจริง

๑. เพศ

- [] ชาย
[] หญิง

๒. อายุ

- [] ไม่เกิน ๓๐ ปี
[] ๓๑ - ๔๐ ปี
[] ๔๑ - ๕๐ ปี
[] มากกว่า ๕๐ ปี

๓. การศึกษา

- [] ปริญญาเอก
[] ปริญญาโท
[] ปริญญาตรี
[] ต่ำกว่าปริญญาตรี

๔. ตำแหน่ง

- | | |
|----------------------------|----------------------------|
| [] รองนายกเทศบาล..... | [] ประชาชน..... |
| [] ปลัด..... | [] ผู้ช่วยปลัด..... |
| [] ผู้อำนวยการองค์กร..... | [] หัวหน้าฝ่าย..... |
| [] เจ้าหน้าที่ฝ่าย..... | [] ข้าราชการประจำ..... |
| [] ผู้นำชุมชน..... | [] พระสงฆ์ในท้องถิ่น..... |

๕. ประสบการณ์ด้านการบริหารในเทศบาล.....ปี

ตอนที่ ๒

กรุณาตอบคำถามแต่ละข้อด้วยเครื่องหมาย / ลงในช่องหมายเลขโดยมีเกณฑ์ในการพิจารณา
ดังนี้

		ไม่เป็นจริง อย่างยิ่ง	ไม่เป็นจริง	เป็นจริง	เป็นจริงมาก	เป็นจริงมากที่สุด
ข้อ	ในเทศบาลแห่งนี้ นายกเทศบาลเมือง มีภาวะผู้นำในหัวข้อต่อไปนี้ ตามหลักสัปปริสรธรรม ๗	๑	๒	๓	๔	๕
ด้านธัมมัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ						
๑	ท่านเป็นผู้ที่เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ของการบริหารเทศบาล					
๒	ท่านเป็นผู้ที่ยึดหลักการและบริหารเทศบาลอย่างเป็นขั้นเป็นตอน					
๓	ท่านเป็นนักวางแผนและจัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารเทศบาล					
๔	ท่านระงับข้อขัดแย้งโดยใช้พระธรรมทางพุทธศาสนา					
๕	ท่านตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง					
ด้านอรรถัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักผล						
๖	ท่านเป็นผู้ที่มีจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายในการบริหารเทศบาล					
๗	การบริหารเทศบาลของท่านยึดประโยชน์เพื่อส่วนรวมเป็นหลัก					
๘	ท่านเป็นนักพัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆ มาพัฒนาเทศบาล					
๙	ท่านเป็นผู้ที่มีความมุ่งมั่น และ มีความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้					
๑๐	ท่านทุ่มเทกำลังใจกำลังกายเพื่องานเทศบาล					
ด้านอัตตัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักตน						
๑๑	ท่านเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์					
๑๒	ท่านเป็นผู้ที่เปี่ยมด้วยความรู้ ความสามารถ และความเชื่อมั่นในตนเอง					

		ไม่เป็นจริง อย่างยิ่ง	ไม่เป็นจริง	เป็นจริง	มาก เป็นจริง	เป็นจริง มากที่สุด
ข้อ	ในเทศบาลแห่งนี้ นายกเทศบาลเมือง มีภาวะผู้นำใน หัวข้อต่อไปนี้ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	๑	๒	๓	๔	๕
๑๓	ท่านเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบสูง					
๑๔	ท่านเป็นผู้ที่มีจิตใจโอบอ้อมอารีและความเสียสละ					
๑๕	เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อย่างดี					
๑๖	เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็นอย่างดี					
ด้านมัตตัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักประมาณหรือรู้จักความ พอเพียง						
๑๗	เป็นผู้รู้จักความพอเหมาะพอดี กระทำกิจกรรมทุกอย่าง ด้วยความรอบคอบ					
๑๘	ท่านเป็นผู้กำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารกิจการ ของเทศบาลที่มีความเหมาะสมและพอดี					
๑๙	ท่านบริหารงบประมาณคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร					
๒๐	ท่านเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตบนวิถีแห่งความสันโดษ					
๒๑	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการโดยยึดหลัก มัชฌิมาปฏิปทา					
๒๒	ท่านยินดีในปัจจัยสี่ตามกำลังของตน					
ด้านกาลัญญูตา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะสม ที่ควร						
๒๓	ท่านจัดทำนโยบายหรือโครงการเหมาะสมกับจังหวะและ เวลา					
๒๔	ท่านสามารถจัดลำดับความสำคัญของปัญหาก่อนและหลัง ได้ดี					
๒๕	ท่านเป็นผู้ที่แก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์และ เวลา					
๒๖	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา ให้เกิด ประโยชน์กับองค์กรสูงสุด					

		ไม่เป็นจริง อย่างยิ่ง	ไม่เป็นจริง	เป็นจริง	มาก เป็นจริง	เป็นจริง มากที่สุด
ข้อ	ในเทศบาลแห่งนี้ นายกเทศบาลเมือง มีภาวะผู้นำใน หัวข้อต่อไปนี้ ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗	๑	๒	๓	๔	๕
๒๗	ให้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรให้ การพัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน					
ด้านปรีชาญาณ : ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม						
๒๘	ท่านเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนและทุกองค์กร					
๒๙	ท่านเป็นนักประสานงานที่ดีกับทุกองค์กรและทุกภาคส่วน					
๓๐	ท่านให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ ส่วนตน					
๓๑	ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม ของเยาวชน และ ประชาชนในท้องถิ่น					
๓๒	ท่านเข้าใจในบริบทรอบข้างเป็นข้างดี					
บุคคลปรีชาญาณ : ความเป็นผู้รู้บุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคล ที่เหมาะสมกับงาน						
๓๓	ท่านสามารถบรรจุแต่งตั้งหรือจัดวางบุคคลได้เหมาะสมกับ งาน					
๓๔	ท่านให้ออกาสและสนับสนุนคนที่มีความรู้ความสามารถให้ ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม					
๓๕	ท่านเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรในท้องถิ่นได้มีโอกาสศึกษา เล่าเรียนเพิ่มเติม					
๓๖	ท่านสรรเสริญบุคคลที่ควรสรรเสริญและชมบุคคลที่ควรชม					
๓๗	ท่านให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น					

ขอขอบคุณทุกท่านที่ตอบแบบสอบถาม

นายศุภณัฐ เจริญสุข

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

กลุ่มการปกครองท้องถิ่น

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสัมภาษณ์

เรื่อง : กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง

ส่วนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไป

สัมภาษณ์ ผู้นำองค์กร/ผู้นำชุมชน/ผู้นำพระสงฆ์

ผู้สัมภาษณ์ ผู้วิจัย

วันสัมภาษณ์ วันที่เดือน.....พ.ศ.

สถานที่

ส่วนที่ ๒ ข้อคำถามแบบสัมภาษณ์

๑. เทศบาลเมืองเป็นองค์กรหนึ่งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้เลื่อนขั้นขึ้นมาจากองค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นรองจากเทศบาลนคร การที่จะบริหารเทศบาลให้ประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหาร โดยเฉพาะนายกเทศบาลควรจะมีภาวะผู้นำอย่างไร?

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. การที่จะนำนโยบาย และภารกิจที่ได้วางไว้ไปปฏิบัติเพื่อให้เกิดความสำเร็จนับเป็นเรื่องที่ยากเช่นกัน ท่านคิดว่า ภาวะผู้นำของนายกเทศบาล จะนำมาใช้ควรมีลักษณะอย่างไร?

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓. ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรกับคำกล่าวที่ “ภาวะผู้นำของผู้บริหาร” นายกเทศบาลควรมีภาวะผู้นำอย่างไร?

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔. หน้าที่ของเทศบาลในทุกส่วนราชการ คือ การบำบัดทุกข์บำรุงสุขของประชาชนที่อยู่อาศัยในเขตพื้นที่รับผิดชอบ ดังนั้นจึงเป็นหัวใจสำคัญของการปฏิบัติงาน ท่านคิดว่าภาวะผู้นำของนายกเทศบาลที่จะบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพควรจะเป็นอย่างไร?

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

๕. ท่านเป็นอีกบุคคลหนึ่งที่มีส่วนช่วยผลักดัน ขับเคลื่อนภารกิจของเทศบาลให้บรรลุเป้าหมาย ท่านจะมีวิธีการอย่างไร ? ที่จะทำให้ภารกิจนั้นบรรลุเป็นผลสำเร็จได้

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๖. คำกล่าวที่ว่า “ผู้บริหารเทศบาลจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำในการปฏิบัติงาน” ท่านมีความคิดเห็นอย่างไร?

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

๗. ภาวะผู้นำถ้าพิจารณาตามหลักธรรมในพุทธศาสนาของผู้บริหาร ควรมีหลักธรรมอะไร?

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

๘. แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลควรจะเป็นอย่างไร? และควรใช้หลักธรรมข้อไหนมาปฏิบัติเพื่อให้ประชาชนและผู้มีส่วนเกี่ยวข้องได้รับประโยชน์จากการบริหาร

คำตอบ

.....

.....

.....

.....

ผู้วิจัยขอขอบคุณทุกท่านในความกรุณาสำหรับการให้สัมภาษณ์ในครั้งนี้

นายศุภณัฐ เจริญสุข

นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

กลุ่มการปกครองท้องถิ่น

คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ภาคผนวก : ค

ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try-Out)

ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
 “กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”

ลำดับ	รายการประเมิน	ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญท่านที่					สรุปและแปลผล	
	การพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลเมือง							
	ด้านธัมมัญญา : ความเป็นผู้รู้จักเหตุ	๑	๒	๓	๔	๕	ค่า IOC	แปลผล
๑	ท่านเป็นผู้เข้าใจระเบียบกฎเกณฑ์ของการบริหารเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒	ท่านเป็นผู้ยึดหลักการบริหารเทศบาลอย่างเป็นขั้นเป็นตอน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓	ท่านเป็นนักวางแผนและจัดทำนโยบายที่สอดคล้องกับการบริหารเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	.๘๐	ใช้ได้
๔	ท่านระงับข้อโต้แย้งโดยใช้พระธรรมทางพุทธศาสนา	+๑	+๑	+๑	+๑	๐	.๘๐	ใช้ได้
๕	ท่านตระหนักถึงจรรยาบรรณ คุณค่าของตนเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
ด้านอัตถัญญา : ความเป็นผู้รู้จักผล								
๖	ท่านเป็นผู้มีจุดมุ่งหมายหรือมีเป้าหมายในการบริหารงานเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๗	การบริหารเทศบาลของท่านยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	+๑	+๑	๐	+๑	+๑	.๘๐	ใช้ได้
๘	ท่านเป็นนักพัฒนาที่มีการคิดโครงการหรือกิจกรรมต่างๆมาพัฒนาเทศบาล	+๑	+๑	๐	+๑	๐	.๖๐	ใช้ได้
๙	ท่านเป็นผู้มีความมุ่งมั่น และ มีความเพียรพยายามที่จะขับเคลื่อนไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๐	ท่านทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจเพื่อเทศบาล	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
ด้านอัตถัญญา : ความเป็นผู้รู้จักตน								
๑๑	ท่านเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๒	ท่านเป็นผู้ที่เปี่ยมด้วยความรู้ ความสามารถ และความเชื่อมั่นในตนเอง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๓	ท่านเป็นผู้มีความรับผิดชอบสูง	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๔	ท่านเป็นผู้มีใจโอบอ้อมอารี และมีความเสียสละ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๕	ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์อย่างดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๖	เป็นผู้มีความเข้าใจ รอบรู้ในสถานการณ์โลกเป็น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้

	อย่างดี							
๑๗	เป็นผู้รู้จักความเหมาะสมพอดี กระทำกิจกรรมทุกอย่างด้วยความรอบครอบ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๘	ท่านเป็นผู้กำหนดแผนหรือนโยบายในการบริหารกิจการของเทศบาลที่มีความเหมาะสมและพอดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๑๙	ท่านบริหารงบประมาณคุ้มค่าและเกิดประโยชน์ต่อองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๐	ท่านเป็นตัวอย่างในการดำเนินชีวิตบนวิถีแห่งความสันโดษ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๑	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการโดยยึดหลักมัชฌิมาปฏิปทา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๒	ท่านยินดีในปัจจัยสี่ตามกำลังของตน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
ด้านกาลัญญตา : ความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาหรือรู้จักเวลาที่เหมาะที่ควร								
๒๓	ท่านจัดทำนโยบายหรือโครงการเหมาะสมกับจังหวะและเวลา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๔	ท่านสามารถจัดลำดับและความสำคัญของปัญหา ก่อนและหลังได้ดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๕	ท่านเป็นผู้ที่แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้ทันต่อเหตุการณ์และเวลา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๖	ท่านเป็นตัวอย่างที่ดีในการบริหารจัดการเวลา ให้เกิดประโยชน์กับองค์กรสูงสุด	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๗	ท่านใช้เวลาและจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็นสำหรับบุคลากรให้พัฒนาทางวิชาชีพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
ด้านปริสัญญตา: ความเป็นผู้รู้จักชุมชนและสังคม								
๒๘	ท่านเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนในองค์กร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๒๙	ท่านเป็นนักประสานงานที่กับทุกองค์กรและทุกภาคส่วน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓๐	ท่านให้ความสำคัญกับประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓๑	ท่านให้ความสำคัญในการพัฒนาคุณธรรมจริยธรรมของเยาวชน และประชาชนในท้องถิ่น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓๒	ท่านเข้าใจในบริบทรอบข้างเป็นอย่างดี	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
ด้านบุคคลปริสัญญตา: ความเป็นผู้รู้จักบุคคลหรือรู้จักเลือกใช้บุคคลที่เหมาะสมกับงาน								
๓๓	ท่านสามารถบรรจุและแต่งตั้ง หรือจัดวางบุคคลได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้

	เหมาะสมกับงาน							
๓๔	ท่านให้โอกาสและสนับสนุนคนที่มีความสามารถให้ดำรงตำแหน่งที่เหมาะสม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓๕	ท่านเป็นผู้ส่งเสริมให้บุคลากรในท้องถิ่นได้มีโอกาสศึกษาเล่าเรียนเพิ่มเติม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓๖	ท่านสรรเสริญบุคคลที่ควรสรรเสริญ และชมบุคคลที่ควรชม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้
๓๗	ท่านให้ความสำคัญกับทรัพยากรมนุษย์ในท้องถิ่น	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๑.๐	ใช้ได้

ค่าความเชื่อมั่นจากการทดลองใช้เครื่องมือ (Try-Out)

		N	%
Cases	Valid	30	100.0
	Total	30	100.0

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Items
.9764	37

ภาคผนวก ง

ประมวลภาพการสัมภาษณ์แบบเจาะลึก

ประมวลภาพการสนทนากลุ่มเฉพาะ



สัมภาษณ์ พระธรรมโมลี,ดร.รองอธิการบดีวิทยาเขตสุรินทร์วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ นายเศรษฐพร หนุ่นชู อาจารย์ประจำคณะรัฐศาสตร์ วิทยาเขตสุรินทร์
วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ นายธีรกุลหาญบาง อาจารย์พิเศษ คณะรัฐศาสตร์
วิทยาเขตสุรินทร์วันที่ ๖ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ พระกิตติรามมุนี เจ้าคณะอำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา
วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ พระครูพิทักษ์ชินวงศ์ เจ้าคณะอำเภอนางรอง จังหวัดบุรีรัมย์

วันที่ ๑๓ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ พระครูถาวรธรรมานุศาสน์, เจ้าคณะอำเภอลำทะเมนชัย จังหวัดนครราชสีมา

,วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ พระมหาธเนตร ปญฺญารโ,เจ้าคณะตำบลสะแกราช อำเภอปักธงชัย
จังหวัดนครราชสีมา,วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ นายชัชวาล สัตยานุชิต, ผู้นำชุมชนเทศบาลเมืองปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา
,วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ นายดวงอำนาจ ทับทิมธงไชย, รองปลัดเทศบาลเมือง เมืองปัก อำเภอบึงขัง
จ.นครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ นายเอกภพ โตมรศักดิ์, นายกเทศมนตรีหัวทะเล อำเภอเมือง
จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๑ มกราคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ นายพงษ์ศักดิ์ ไสแก้ว, ครูชำนาญการพิเศษโรงเรียนสะแกราษศึกษา
อำเภอปักธงชัย จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๒๕ พฤษภาคม ๒๕๕๗.



สัมภาษณ์ ร.ต.ต. ทวนทอง คลังอาวุธ, ผู้นำชุมชนหัวหนอง สมาชิกสภาเทศบาลเมือง
บัวใหญ่ อ.บัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗



สัมภาษณ์ นายประยุทธ์ กระบิล, ผู้อำนวยการกองการศึกษา เทศบาลเมืองบัวใหญ่
อำเภอบัวใหญ่ จังหวัดนครราชสีมา, วันที่ ๑๐ มกราคม ๒๕๕๗

ประมวลภาพการทบทวนกลุ่มเฉพาะ

เรื่อง กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารเทศบาลภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 ตอนล่างเมื่อวันที่ ๒๔ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ เริ่มเวลา ๐๙.๐๐-๑๑.๒๐ น. ณ ห้องประชุมวิทยาเขตนครราชสีมา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา โดยมี ดร.สามารถ บุญรัตน์ และนายศุภณัฐเจริญสุขผู้วิจัยเป็นผู้นำรายการ ซึ่งมีผู้ทรงคุณวุฒิประกอบด้วย พระภิกษุสงฆ์จำนวน ๒ รูป และ นักวิชาการ และอาจารย์ประจำวิทยาเขตนครราชสีมา และภาคการเมืองท้องถิ่น รวมทั้งหมด ๑๑ รูป/คน







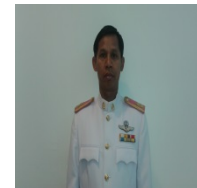








ประวัติผู้วิจัย



ชื่อ นามสกุล	นายศุภณัฐ เจริญสุข
วัน เดือน ปีเกิด	๘ เมษายน ๒๕๐๙
สถานที่เกิด	๘๗/๑ หมู่ที่ ๑๓ ตำบลระเวียง อำเภอโนนนารายณ์ จังหวัดสุรินทร์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	บ้านเลขที่ ๑๗๙/๕๓ หมู่ ๕ ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา
ประวัติการศึกษา	พ.ศ.๒๕๓๖ มัธยมศึกษาตอนปลาย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน จังหวัดนครราชสีมา พ.ศ.๒๕๔๖ ปริญญาบริหารธุรกิจบัณฑิต,บธ.บ.(การตลาด) พ.ศ. ๒๕๔๗ ประกาศนียบัตรวิชาชีพครู (ปวค.) มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา พ.ศ. ๒๕๕๓ ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,ศศ.ม (สหวิทยาการเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น) มหาวิทยาลัยราชภัฏ หมู่บ้านจอมบึง พ.ศ. ๒๕๕๘ ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (พธ.ด.) สาขารัฐประศาสนศาสตร์ ผลงานทางวิชาการ
ผลงานทางวิชาการ	บทความทางวิชาการ เรื่อง สังคหวัตถุธรรมในฐานะเป็นเครื่องมือการ พัฒนามนุษย์สัมพันธ์ บทความวิชาการเรื่อง เหตุผลผู้บริหารกับหลักธรรมาภิบาล บทความวิชาการเรื่อง ภาวะผู้นำตามแนวทางการบริหาร เศรษฐกิจชุมชน
ตำแหน่งปัจจุบัน	นักจัดการงานทั่วไป ปฏิบัติงานนักวิเคราะห์นโยบายฯ / อาจารย์พิเศษ
สถานที่ทำงานปัจจุบัน	มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย วิทยาเขตนครราชสีมา เลขที่ ๔๑๙ หมู่ ๗ ตำบลหัวทะเล อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา