



การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม
SERVANT LEADERSHIP CHARACTERISTIC DEVELOPMENT
OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION ASMINISTRATORS
IN PHETCHABUN PROVINCE BASED ON THE BUDDHADHAMMA

นางสาวดวงใจ ปินตามูล

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๙



การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

นางสาวดวงใจ ปินตามูล

ดุขฎฐินิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุขฎฐิบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

พุทธศักราช ๒๕๕๙

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



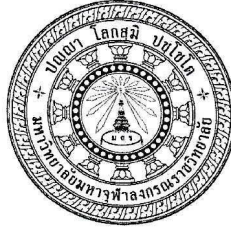
SERVANT LEADERSHIP CHARACTERISTIC DEVELOPMENT
OF LOCAL ADMINISTRATIVE ORGANIZATION ASMINISTRATORS
IN PHETCHABUN PROVINCE BASED ON THE BUDDHADHAMMA

Miss Duangjai Pintamul

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.2016

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับดุชฎินิพนธ์ เรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตร ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุรณ์ วุฑฒิกโร, ดร.)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบดุชฎินิพนธ์

ประธานกรรมการ

(ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง)

กรรมการ

(ผศ. ว่าที่ พ.ต.ดร.สวัสดิ์ จิรัฎฐิติกาล)

กรรมการ

(ผศ.ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์)

กรรมการ

(ศ.ดร.จ่านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์)

กรรมการ

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร.)

คณะกรรมการควบคุมดุชฎินิพนธ์

ศ.ดร.จ่านงค์ อติวัฒน์สิทธิ์

ประธานกรรมการ

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร. กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นางสาวดวงใจ ปินตามูล)

- ชื่อคุณลักษณะ** : การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม
- ผู้วิจัย** : นางสาวดวงใจ ปินตามูล
- ปริญญา** : พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
- คณะกรรมการควบคุมคุณลักษณะ**
- : ศ.ดร.จำนงค์ อติวัฒนสิทธิ์, B.A. (Social Sciences), M.A.(Social Sciences), Ph.D.(Social Sciences)
 - : พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร., พธ.บ. (การบริหารรัฐกิจ), ศศ.ม. (การจัดการการพัฒนาสังคม), รป.ด. (รัฐประศาสนศาสตร์)
- วันสำเร็จการศึกษา** : ๓ เมษายน ๒๕๖๐

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์คือ ๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ระเบียบวิธีวิจัยใช้การวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed Methods Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ การวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง ๓๖๔ คน ใช้หลักการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified Sampling) จากประชากร ๓,๙๓๙ คน โดยใช้สูตรของทาโร ยามาเน (Taro Yamane) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติพรรณนา ได้แก่ ค่าความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ทดสอบสมมติฐานด้วยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) การวิจัยเชิงคุณภาพ เก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (In-depth interview) จำนวน ๒๔ รูป/คน เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือในการเก็บข้อมูล ได้แก่ แบบสัมภาษณ์เชิงลึกที่มีโครงสร้าง เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์แบบตัวต่อตัว และตรวจสอบข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จำนวน ๙ รูป/คน วิเคราะห์ข้อมูลจากทั้งสองขั้นตอนโดยการพรรณนาความ

ผลการวิจัย พบว่า

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๕๕ ด้านความไม่เห็นแก่ตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ อยู่ในระดับมาก ด้านความอ่อนน้อม มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

๒. การปฏิบัติตามหลักทฤษฎีปาลนิกรรมของผู้บริหารอปท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

๓. แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ดังนี้ ๑) ด้านการบริการตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนาได้แก่ (๑) ผู้นำมุ่งให้บริการอย่างก้าวหน้าโดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร (๒) ผู้นำมุ่งใช้ความรู้ความชำนาญด้านการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถในการให้บริการที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม และ (๓) ผู้นำมุ่งประสานประโยชน์โดยยึดประโยชน์สาธารณะ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอจนได้รับความเชื่อถือจากบุคลากรในองค์กร ๒) ด้านความไม่เห็นแก่ตัวตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนา (๑) ผู้นำมุ่งแสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวด้วยการให้ ทางกาย วาจา และการให้ทางสติปัญญา (๒) ผู้นำมุ่งประสานประโยชน์โดยการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน และ (๓) ส่งเสริมบุคคลผู้ไม่เห็นแก่ตัวและไม่ยกย่องคนที่เห็นแก่ตัว ๓) ด้านการเสริมพลังอำนาจตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนา (๑) ผู้นำมุ่งส่งเสริมและสร้างความรู้ทักษะประสบการณ์ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นพลังในการปฏิบัติงาน (๒) ผู้นำมุ่งสนับสนุนการพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยให้อำนาจอิสระในการตัดสินใจ และ (๓) ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานงานให้กับบุคลากรทำงานรวมกันเป็นทีม ๔) ด้านความนอบน้อม ตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนา (๑) ผู้นำมุ่งรู้ความชำนาญในการแสดงออกถึงความนอบน้อม มีกริยาอ่อนน้อม มีวาจาอ่อนหวาน และมีจิตใจอ่อนโยน (๒) ผู้นำมุ่งรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์พร้อมคำแนะนำจากบุคลากรและผู้อื่น และ (๓) ผู้นำต้องมีการประมาทตนและไม่อวดเก่ง แสดงความสงบเสถียร มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของตนเอง

Dissertation Title : Servant Leadership Characteristic Development of Local Administrative Organization Administrators in Phetchabun Province Based on the Buddhhadhamma

Researcher : Miss Duangjai Pintamul

Degree : Doctor of Philosophy (Public Administration)

Dissertation Supervisory Committee

: Professor Dr. Chamnong Adivadhanasit, B.A. (Social Sciences), M.A.(Social Sciences), Ph.D.(Social Sciences)

: Phrakhrusangkharak Kiattisak Kittipaño, Assistant Professor Dr., B.A. (Public Administration), M.A. (Social Development Management), D.P.A. (Public Administration)

Date of Graduation : April 26, 2017

ABSTRACT

The Objectives of this research were to: 1. Study the characteristics of servant leadership of local administrative organizations administrators in Phetchaboon Province, 2. Study relationship of Papanikadhamma and servant leadership of local administrative organizations administrators in Phetchaboon Province, 3. Study the approaches to development of servant leadership characteristics of local administrative organizations administrators in Phetchaboon Province according to Buddhhadhamma

Methodology was the mixed methods; the quantitative and qualitative methods. The quantitative research collected data from 364 samples, by simple stratified sampling from 3,996 people, using Taro Yamane’s formula. The tools for collecting data were questionnaires, analyzed data with descriptive statistics,

frequency, percentile, mean and standard deviation and hypothesis testing with Pearson's correlations. The qualitative research collected data from 24 key informants, purposefully selected, with structured in-depth-interview form. Data were also collected from 9 participants in focus group discussion, analyzed data from two steps by descriptive interpretation.

Findings were as follows:

1. Servant leadership characteristics of local administrative organizations administrators by overall were at high level with the mean value at 3.52. Each aspects of characteristics were that: characteristics of service rendering was at middle level with the mean value at 3.45. The other aspects were at high level with the mean value at 3.45. Power development was at highest level at 3.55, unselfishness was at 3.55 and the humbleness was at 3.53 at high level accordingly.

2. The practice of Papanikadhamma of administrators of local administrative organizations in Phetchaboon Province was related to the development of servant leadership characteristics of local administrative organizations administrators in Phetchaboon Province by overall had relationship at the significant level of 0.01. Each aspects of servant leadership were at significant level of 0.01. they were service rendering, unselfishness, power enhancement and humbleness accordingly.

3. Approaches to servant leadership characteristics of local administrative organizations administrators in Phetchaboon Province according Buddhadhamma were as follows: 1) service rendering according to Buddhadhamma could be developed by (1) servant leaders aimed to give service with quality and tried to improve the personnel's quality of service, (2) servant leaders aimed to use knowledge and skill to render service effectively for better quality of service with the same resources, (3) servant leaders aimed to coordinate benefits giving priority to public benefits. Rendering service continuously and regularly resulting the trust from people in the organizations. 2) Unselfishness according Buddhadhamma could be developed by (1) servant leaders aimed to express unselfishness physically, verbally and to give with wisdom, (2) servant leaders aimed to coordinate benefits, give the best to others or society, not expecting anything in return and (3) servant leaders promote those personnel who were not selfish. 3) power enhancing according to

Buddhadhamma could be developed by (1) servant leaders aimed to support and create knowledge, skill and experiences for personnel for duty performance power, (2) servant leaders aimed to support and develop personnel competency to solve problems by oneself and empowerment for freely decision making and (3) servant leaders must have good human relations, enabled to coordinate personnel to work as a team. (4) humbleness according to Buddhadhamma could be developed by (1) servant leaders aimed to express humbleness, polite manner, sweet words and kind minds,(2) servant leaders aimed to render services, opened to criticism and advices from others and (3) servant leaders must estimate oneself, not to be arrogant, sweet words with politeness, looking forwards for the success of organizations rather than that of oneself.

กิตติกรรมประกาศ

ดุष्ฎินิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของ คณะกรรมการที่ปรึกษาประกอบด้วย ศ.ดร.จางงัก อติวัฒน์สิทธิ์ และพระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร. ขอกราบขอบพระคุณที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่า ช่วยตรวจสอบความถูกต้องทั้ง ด้านภาษา เนื้อหา วิธีดำเนินการวิจัย และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัยที่ผู้วิจัยมีข้อติดขัดให้ กระจ่างจนสามารถทำงานจนบรรลุเป้าหมาย

ขอกราบขอบพระคุณ ศ.ดร.บุญทัน ดอกไธสง ประธานกรรมการตรวจสอบดุष्ฎินิพนธ์ ผศ.ดร.ว่าที่ พ.ต.ดร.สวัสดิ์ จิรัฎฐิติกาล, ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์, ศ.ดร.จางงัก อติวัฒน์สิทธิ์ กรรมการตรวจสอบดุष्ฎินิพนธ์ และขอกราบขอบพระคุณ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ผศ.ดร., กรรมการและเลขานุการ ที่ได้เมตตาอนุเคราะห์ แนะนำให้ดุष्ฎินิพนธ์เล่มนี้สำเร็จลุล่วงไปได้ ด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณท่านผู้เชี่ยวชาญที่ตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย ทั้ง ๕ ท่าน คือ พระปลัดระพีณ พุทธิสารโร, ดร., อาจารย์ ดร. ยุทธนา ปราณิต, อาจารย์ ผศ.ดร. รัฐพล เย็นใจมา, อาจารย์ ผศ.ดร. อนุวัต กระจ่าง, อาจารย์ ดร. ประเสริฐ ธิลาว ซึ่งเป็นตัวแทนพระสงฆ์ ชุมชนและ นักวิชาการที่ให้ข้อมูลอันเป็นประโยชน์แก่การทำวิทยานิพนธ์จนสำเร็จด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ รศ.ดร.สุรพล สุยะพรหม ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา หลักสูตรพุทธศาสตรดุष्ฎินิพนธ์ สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ที่ได้สนับสนุนการศึกษาจนผลักดันให้งานวิจัยลุล่วงได้ดี พร้อมทั้งคณาจารย์ทุกท่าน ที่ได้ประสิทธิ์ ประสาทวิชาความรู้ ตลอดจนเพื่อนนิสิตทุกท่าน ที่คอยให้กำลังใจและคำปรึกษาต่างๆ ที่มอบให้ผู้วิจัย ตลอดมา

คุณงามความดีของดุष्ฎินิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบให้กับผู้มีพระคุณทุกๆ ท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง บิดา มารดา ครู อาจารย์ญาติพี่น้อง เพื่อนร่วมงาน และเพื่อนร่วมชั้นเรียนที่เป็น กำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่องที่ได้ประสิทธิ์ประสาทวิชา และที่ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยฉบับนี้ให้แก่ ผู้วิจัยและขอกราบขอบพระคุณพระสุธีรัตนบัณฑิต เจ้าอาวาสวัดสุทิวราราม พระครูธรรมธรนิเทศ อภิญาโณ (สบสิงห์) รองเจ้าอาวาสวัดสุทิวราราม ที่เมตตาให้ที่พัก ที่ายที่สุดขอขอบพระคุณ นายสิทธิชัย กันเดิน บุคคลที่สำคัญที่สุดเพราะเป็นทั้งกำลังใจและส่งค่าเล่าเรียนของผู้วิจัย จนประสบ ผลสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

นางสาวดวงใจ ปินตามูล

๒๖ เมษายน ๒๕๖๐

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค
กิตติกรรมประกาศ	ฉ
สารบัญ	ช
สารบัญตาราง	ณ
สารบัญแผนภาพ	ฐ
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ	ฑ
บทที่ ๑ บทนำ	
๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๘
๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๘
๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๘
๑.๕ สมมติฐานการวิจัย	๑๐
๑.๖ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๑๐
๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๑๑
บทที่ ๒ เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	
๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา	๑๒
๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๑๕
๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๒๙
๒.๔ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๓๕
๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๘๒
๒.๖ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	๘๙
๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๙๕
๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๒๔
บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย	
๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๒๕
๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ	๑๒๖
๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๒๘
๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๓๕

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย	๑๓๗
บทที่ ๔ ผลการวิจัย	
๔.๑ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๔๐
๔.๒ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก	๑๕๕
๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)	๒๑๘
๔.๔ องค์กรความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๒๓
บทที่ ๕ สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	
๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๒๒๗
๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย	๒๒๘
๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย	๒๓๔
บรรณานุกรม	๒๓๖
ภาคผนวก	๒๕๐
ภาคผนวก ก. หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๒๕๑
ภาคผนวก ข. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยแบบสอบถาม	๒๕๗
ภาคผนวก ค. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยแบบสัมภาษณ์เชิงลึก	๒๙๕
ภาคผนวก ง. หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัยการประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)	๓๒๐
ภาคผนวก จ. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสอบถาม	๓๓๐
ภาคผนวก ฉ. ค่าความสอดคล้องของแบบสอบถาม	๓๔๓
ภาคผนวก ช. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก	๓๕๑
ภาคผนวก ซ. ภาพประกอบการสัมภาษณ์เชิงลึก	๓๕๖
ภาคผนวก ฌ. ภาพประกอบการประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะ	๓๘๐
ประวัติผู้วิจัย	๓๘๒

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า	
๒.๑	แสดงการสังเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดของการพัฒนา	๑๔
๒.๒	แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ	๒๒
๒.๓	แสดงให้เห็นถึงภาพลักษณ์ ๗ ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ	๒๓
๒.๔	แสดงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล	๒๕
๒.๕	แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ	๒๖
๒.๖	แสดงความหมายของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๓๐
๒.๗	แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๓๔
๒.๘	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๓๖
๒.๙	แสดงความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๓๙
๒.๑๐	แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๔๑
๒.๑๑	แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๔๓
๒.๑๒	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	๔๖
๒.๑๓	แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ	๕๓
๒.๑๔	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการบริการ	๕๘
๒.๑๕	แนวคิดเกี่ยวกับการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)	๖๑
๒.๑๖	แสดงความสอดคล้องของพลังอำนาจที่ผู้บริหารใช้กับการตอบสนองต่อพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา	๖๖
๒.๑๗	แสดงผลที่อาจเกิดตามมาจากการใช้พลังอำนาจ	๖๖
๒.๑๘	แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)	๖๘
๒.๑๙	แนวคิดเกี่ยวกับความนอบน้อม (Humility)	๗๓
๒.๒๐	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้บริการตามแนวพุทธธรรม	๘๑
๒.๒๑	แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น	๘๗
๒.๒๒	แสดงข้อมูลของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	๙๐
๒.๒๓	แสดงงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๙๙
๒.๒๔	แสดงงานที่วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ	๑๐๙
๒.๒๕	แสดงงานที่วิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม	๑๑๕
๒.๒๖	แสดงงานที่วิจัยเกี่ยวข้องกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น	๑๒๒
๓.๑	แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๒๖
๔.๑	แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล	๑๔๐
๔.๒	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์โดยภาพรวม	๑๔๒

สารบัญญัตราสาร (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๓	แสดงค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ด้านการบริการ	๑๔๓
๔.๔	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ด้านความไม่เห็น แก่ตัว	๑๔๔
๔.๕	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ด้านการเสริมพลัง อำนาจ	๑๔๕
๔.๖	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ด้านความ นอบน้อม	๑๔๖
๔.๗	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวม	๑๔๗
๔.๘	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านจักษุมา	๑๔๘
๔.๙	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านวิรุโร	๑๔๙
๔.๑๐	ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านนิสสัยสัมปโน	๑๕๐
๔.๑๑	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่างการปฏิบัติ ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรมโดยรวม	๑๕๑
๔.๑๒	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่างการปฏิบัติ ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนา คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านจักษุมา	๑๕๒
๔.๑๓	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่างการปฏิบัติ ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนา จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านวิรุโร	๑๕๓

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่	หน้า	
๔.๑๔	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p -value ระหว่างการปฏิบัติหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านนิสสัยสัมปันโน	๑๕๔
๔.๑๕	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ	๑๖๐
๔.๑๖	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว	๑๖๔
๔.๑๗	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ	๑๗๒
๔.๑๘	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อม	๑๗๖
๔.๑๙	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านจักขุมา	๑๘๒
๔.๒๐	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านวิรุโร	๑๙๐
๔.๒๑	แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านนิสสัยสัมปันโน	๑๙๖
๔.๒๒	แสดงค่าความถี่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ (Service)	๒๐๐
๔.๒๓	แสดงค่าความถี่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)	๒๐๔
๔.๒๔	แสดงค่าความถี่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)	๒๐๘
๔.๒๕	แสดงค่าความถี่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อม (Humility)	๒๑๕

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
๔.๒๖	แสดงค่าความถี่ข้อเสนอแนะของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริหารตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม	๒๑๗

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
๒.๑ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ	๕๒
๒.๒ การจัดลำดับภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการ	๕๓
๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย	๑๒๔
๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย	๒๒๓

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อภาษาไทย

๑.๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์นี้ ใช้อ้างอิงจากคัมภีร์พระไตรปิฎก ทั้งภาษาบาลีและภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ๒๕๐๐ และฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เฉลิมพระเกียรติ สมเด็จพระนางเจ้าสิริกิติ์ พระบรมราชินีนาถ พุทธศักราช ๒๕๓๙ การอ้างอิงใช้ระบบระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า หลังคำย่อชื่อคัมภีร์ ดังตัวอย่างเช่น ม.อ. (บาลี) ๑๔/๒๐/๑๐๐ = มชฌนิมิกาย อุปริปณาสก พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๔ ข้อที่ ๒๐ หน้าที่ ๑๐๐, ที.ม. (ไทย) ๑๐/๑๖/๑๐ = ทีฆนิกาย มหาวรรค พระไตรปิฎก เล่มที่ ๑๐ ข้อที่ ๑๖ หน้าที่ ๑๐

พระสุตตันตปิฎก

อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกนินบาต	(ภาษาไทย)
อง.จตุกก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	จตุกกนินบาต	(ภาษาไทย)
ช.ชา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ชุตตนิกาย	ชาตก	(ภาษาไทย)

๑.๒. คำย่อเกี่ยวกับคัมภีร์อรรถกถา

อักษรย่อที่ใช้อ้างอิงคัมภีร์อรรถกถา ใช้ระบบระบุชื่อคัมภีร์ ลำดับเล่ม (ถ้ามี) ข้อ / หน้าที่ ตัวอย่างเช่น ช.ธ.อ. (บาลี ๔/๓๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หมายถึง ชุตตนิกาย อัมมปทัฏฐกถา เล่มที่ ๔ หน้าที่ ๓๐ ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เป็นต้น

อรรถกถาพระสุตตันตปิฎก

อง.ทูก.อ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	องคุตตรนิกาย	มโนรณปุรณี	ทุกนินบาตอฏฐกถา	(ภาษาไทย)
-----------	-------	---	-------------	--------------	------------	-----------------	-----------

๒. คำย่อในภาษาอังกฤษ

ibid. Ibsiden	เรื่องเดียวกัน
P. page.	หน้า
Vol. Volume	เล่ม

บทที่ ๑ บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะพัฒนาได้และประสบความสำเร็จเพียงใดนั้น ผู้นำเป็นส่วนที่สำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จ โดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย^๑ ผู้นำเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือการพัฒนาขององค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงานรวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมในกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก^๒ ที่สำคัญอย่างยิ่งผู้นำที่ดีนั้นจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาด ใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา สามารถวิเคราะห์อดีต เข้าใจปัจจุบันและคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิตปรารถนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวความคิดและถ่ายทอดสั่งจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์ แก่สังคมด้วยวิธีการต่างๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศ หรือสามารถช่วยเหลือบ้านเมืองได้^๓ อีกทั้งต้องเป็นผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นโดยเป็นผู้ที่แรงจูงใจให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ผลงานดีเยี่ยม และเป็นผู้ที่มีความเข้าใจ เห็นใจผู้ที่อยู่ทำงานร่วมกันว่ามีความรู้สึกนึกคิดและมีใจในการร่วมแรงร่วมใจกันทำงาน ทำให้ผู้ร่วมงานอบอุ่นใจ เคารพรักใคร่ไว้วางใจผู้นำ และผู้นำได้มีโอกาสรู้ความเคลื่อนไหวและปัญหาต่างๆ ได้ดีขึ้น^๔

ภาวะผู้นำ เป็นหัวข้อที่มีการวิพากษ์กันมานานตั้งแต่สมัยเพลโต (Plato) จนถึงปัจจุบัน นักวิชาการได้พยายามทำการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่สามารถนำไปเกิดประสิทธิผลแก่กลุ่มองค์การมานานหลายทศวรรษ โดยแนวคิดภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรก จะเป็นการศึกษาเพื่อหาคำตอบว่าผู้นำเกิดจากคุณลักษณะใดบ้างที่ทำให้แตกต่างจากผู้ที่มิใช่ผู้นำ แต่ในช่วงปลายทศวรรษที่๑๙๕๐แนวทาง

^๑ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕), หน้า ๒๓๘.

^๒ ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕), หน้า ๒๒๙.

^๓ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **เคลื่อนไหวลูกที่ ๕ ประชาญ์สังคม**, (กรุงเทพมหานคร: บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด, ๒๕๔๓), หน้า ๑๒๗.

^๔ นิพนธ์ ศศิธร, **การจัดระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิชเนต, ๒๕๒๓), หน้า ๑๙๑.

การศึกษาได้หันไปให้ความสนใจกับพฤติกรรมของผู้นำโดยแนวคิดนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นรูปแบบของพฤติกรรมที่สามารถเรียนรู้ได้ แต่แนวคิดนี้ได้ละเลยการให้ความสนใจต่อปัจจัยสถานการณ์ ในยุคต่อมาช่วงปลายทศวรรษที่ ๑๙๖๐ จึงเกิดแนวคิดเชิงสถานการณ์ที่มองว่าภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในช่วงกลางทศวรรษ ๑๙๗๐ ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่กระบวนการเชิงบูรณาการ เพื่ออธิบายถึงควมมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิภาพ จึงเกิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาธรรม ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ตามมา^๕ ต่อมาในยุคเริ่มต้นของศตวรรษที่ ๒๑ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงาน แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่การมีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม สอดคล้องกับแนวคิด^๖ ที่ว่าผู้นำยุคใหม่ควรมีการผสมผสานคุณลักษณะผู้นำใน ๕ รูปแบบ คือ ภาวะผู้นำเพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบสอนงาน (Coaching leadership) ภาวะผู้นำแบบพิเศษ (Superleadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ประกอบการ (Entrepreneurial leadership) และภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) ขณะที่นักวิชาการหลายท่าน ได้ให้แนวคิดตรงกันว่าภาวะผู้นำในปัจจุบันต้องมีคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งถือว่าเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพขององค์การสมัยใหม่^๗

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้นำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด แต่ในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ โรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้นำแบบรับใช้ขึ้นมาโดยได้แรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอแมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือลีโอ (Leo) คนใฝ่บริการในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มุ่งมั่นใจและเฝ้าทำสิ่งดีขณะเดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อม เพื่อให้การเดินทางเป็นไปได้ราบรื่นทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดีจนกระทั่งลีโอ (Leo) ได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางผู้บริหารที่ปฏิบัติตามแนวคิดของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งแนวคิดนี้จะมองข้ามหรือไม่ใส่ใจกับการแข่งขัน แต่จะนำแบบแผนหรือวิธีการตัดสินใจของกลุ่มที่ให้ความสำคัญและรับรู้ถึงคุณค่าของผู้ร่วมงานเข้ามาแทนที่ ผู้บริหารจะให้ความสำคัญในการพัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานที่เขามองเห็นถึงพื้นฐานที่สำคัญและจำเป็นเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ ผู้นำประเภทนี้ดูเหมือนว่าจะมีศักยภาพที่ปรับปรุง พัฒนาสิ่ง

^๕ วิโรจน์ สารรัตน์, โรงเรียน : องค์การแห่งการเรียนรู้: แนวคิดทางการบริหารการศึกษา, (กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔ - ๒๓.

^๖ Certo, S. C., *Modern management*, Upper Saddle River, (N.J: Pearson Prentice Hall, 2006), p. 7.

^๗ สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, & สรายุทธ กันหลง, ภาวะผู้นำใฝ่บริการในองค์การ: แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น: คลังนาโนวิทยา, ๒๕๕๓), หน้า ๑.

แวดล้อมครบในหน่วยงานที่พวกเขาให้การศึกษาบรม ไซชีวิตเพื่อการบริการ ผู้นำใฝ่บริการจะสร้าง ความเข้าใจและแนวปฏิบัติอันจะนำมาซึ่งความดีงามให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา จะส่งเสริมคุณ าคาและพัฒนาตัวตนของบุคคลเป็นการสร้างเสริมกลุ่มการปฏิบัติอย่างแท้จริง การแบ่งปันอำนาจและ หนาที่เพื่อความดีงามของแต่ละบุคคลกองการและรวมถึงผู้ต้องการใ้บริการด้วย ดังนั้น ภาวะผู้ นำของบุคคล จึงเป็นสิ่งสำคัญที่เป็นผลรวมของพฤติกรรมกับสิ่งแวดล้อมอันก่อให้เกิดพฤติกรรมที่ แสดงออกแตกต่างกันและมีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา

ปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของภาวะผู้นำใฝ่บริการหรือมุ่งให้บริการ (Servant leadership) ได้รับความนิยมและมีแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับในประเทศไทยนั้น ได้มีงานเขียน ที่กล่าวถึงแนวคิดนี้อยู่บางแต่ไม่มากนักโดยใช้คำในภาษาไทยว่า “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้” แต่ใน งานวิจัยนี้ผู้วิจัยจะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ” ทั้งนี้เนื่องจากต้องการจะสื่อความหมายของ ภาวะผู้นำในเชิงบวกและแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของกรรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียวแต่เป็นเรื่องของ หลักการทำงานเป็นทีม หลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักคุณธรรมหรือหลักพุทธ ธรรม หลักการสนใจต่อความก้าวหน้าและเติบโตของผู้ตาม และในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจ ต่อการเติบโตขององค์กรด้วย ซึ่งผู้วิจัยมองว่าสิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วแต่อยู่ภายใต้แนวคิด ของผู้นำมุ่ง ให้บริการ (Servant leadership) ทั้งสิ้น

ในยุคของศตวรรษที่ ๒๑ เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์กรและ รูปแบบการทำงานขององค์กร ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวทำให้องค์กรมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขต และโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านราง กายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้นในการทำงานจึงไม่ สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบและควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคน เดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย และจะเห็น ได้อย่างชัดเจนว่ากลยุทธ์ ตัวแบบ เทคนิควิธีการ ทักษะและการปฏิบัติอาจไม่ช่วยให้เกิดประโยชน์ หากไม่มีความเข้าใจพื้นฐาน รวมทั้งแรงบันดาลใจของคนที่สร้างความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และไม่สามารถหาวิธีการสร้างคุณค่าในตัวผู้มาช่วยสร้างอนาคตขององค์กรได้ ซึ่งหากองค์กรยัง บริหารจัดการบุคลากรตามแบบยุคอุตสาหกรรมที่เน้นการควบคุมเข้มงวดและบังคับศักยภาพของ มนุษย์ไว้สิ่งนี้ถือเป็นความล้มเหลวโดยสิ้นเชิง ดังนั้น แนวทางที่จะช่วยสนับสนุนบุคลากรทำงานโดย อาศัยความรู้หรือปัญญา คือการมอบอำนาจแก่บุคลากร โดยสภาพการณ์เดียวที่จะเกิดการมอบ อำนาจแก่บุคลากรได้เป็นอย่างดีคือวัฒนธรรมมองการที่ไว้วางใจกันสูงและปรัชญาการมอบอำนาจที่ กลับทิศทางใ้ผู้นำกลายเป็นผู้ให้บริการนั่นเอง^๕

ผู้วิจัยจึงคิดว่าหลักการของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับ สภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการถือเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับประชาชนมาก ที่สุดกว่าทุกหน่วยงาน เนื่องจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นเป็นการอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน ต้องมี

^๕ Covey, S. R., *The 8th habit: From effectiveness to greatness*, (New York: Free Press, 2004), pp. 496 - 497.

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเพื่อให้เกิดความเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้^๙ ที่สำคัญคือภาวะผู้นำใฝ่บริการเป็นตัวอย่างที่ดีในการมอบอำนาจแก่คนซึ่งถือว่าเป็นหลักการสำคัญยิ่งสำหรับภาวะผู้นำแบบนี้ และหลักการดังกล่าวยังตั้งอยู่บนความเป็นจริงที่นำไปสู่การปฏิบัติได้ อีกทั้งสภาพการณ์ปัจจุบันเกิดความจำเป็นที่ต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนการที่คนด้านภาวะผู้นำ จากภาวะผู้นำตามแนวคิดเดิมที่เคยมีประสิทธิผลในอดีต มาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากล มีความสามารถยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรมสามารถพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม^{๑๐}

ภาวะผู้นำที่เหมาะสมจึงควรมีลักษณะการอำนวยความสะดวก การควบคุมร่วมกัน ที่สำคัญคือการมุ่งสร้างภาวะผู้นำแก่ผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวเสมือนผู้ให้บริการเพื่อให้ทุกคนสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกัน ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) จึงเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่เกิดขึ้น รูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่เน้นการให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่มและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ^{๑๑} และจะต้องมีความรับผิดชอบพื้นฐานที่แสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ตาม^{๑๒} นอกจากนี้ นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้ให้แนวคิดเพิ่มเติมว่า นอกจากจะมีการบริการหรือให้บริการแก่ผู้อื่น และการกระจายอำนาจในการตัดสินใจแล้ว แนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังมีลักษณะเด่นอีกอันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน ในด้านแนวคิดที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตามนั้น^{๑๓} และสอดคล้องกับนักวิชาการนักวิชาการอีกกลุ่มหนึ่งที่ได้ให้ทัศนะว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติดยศ (Self-glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนี้จะ เป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ดังนั้น ภายใต้รูปแบบการเปลี่ยนแปลงท่ามกลางกระแสแห่งความเป็นโลกาภิวัตน์และแนวโน้มในอนาคต ดังนั้น แนวคิดภาวะผู้นำของ

^๙ Spears, L. C., Reflections on Robert K. Greenleaf and servant - leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, (1996), pp, 33- 35.

^{๑๐} Blanchard, K. H. **Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations**. Upper Saddle River, (NJ: Prentice Hall, 2006), pp. 191, 215.

^{๑๑} Spears & Lawrence, & Lawrence, M, **Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century**. (New York: John Wiley & Sons, 2002), p. 26

^{๑๒} Yukl, G. A., **Leadership in organizations**. 5th ed. (New Jersey: Prentice-Hall. 2002), p. 404.

^{๑๓} Spears, Practicing servant leadership. **Leader to Leader**, (2004), pp. 34, 7 -11.

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในยุคของการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบัน จึงมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เนื่องจากนี้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการยังสามารถมีผลต่อสังคมเพราะเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคม^{๑๔}

พระพุทธเจ้าได้ประกาศแนวคิดภาวะผู้นำและหลักการในการบริหารงานองค์กรไว้อย่างชัดเจน โดยพระพุทธเจ้าทรงเป็นแบบอย่างหรือเป็นองค์ปฐมในการเริ่มออกแบบการบริหารจัดการองค์กรได้ตั้งแต่มีจำนวนสมาชิกในองค์กรน้อย จนกระทั่งมีจำนวนมากขึ้นเรื่อยๆ และพระพุทธเจ้าก็ได้วางหลักการเป็นผู้นำที่รอบด้านครอบคลุมทุกมิติ ทั้งในการนำตนเอง นำผู้อื่น นำหมู่คณะ นำประเทศชาติ และนำสังคมส่วนรวมด้วย ดังมีพุทธภาษิตแสดงไว้ว่า “เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว โคทั้งฝูงนั้นก็ไปคดเคี้ยวตามกัน ในเมื่อโคจ่าฝูงไปคดเคี้ยว ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติไม่เป็นธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติไม่เป็นธรรมตามไปด้วย หากพระราชาไม่ตั้งอยู่ในธรรมชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นทุกข์ เมื่อฝูงโคข้ามน้ำไป ถ้าโคจ่าฝูงไปตรง โคทั้งฝูงก็ไปตรงตามกัน ในเมื่อโคจ่าฝูงไปตรง ในหมู่มนุษย์ก็เหมือนกัน ผู้ใดได้รับแต่งตั้งให้เป็นใหญ่ ถ้าผู้นั้นประพฤติชอบธรรม ประชาชนชาวเมืองนั้นก็ประพฤติชอบธรรมตามไปด้วย หากพระราชาตั้งอยู่ในธรรม ชาวเมืองนั้นก็อยู่เป็นสุข” พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ที่สามารถจะชักจูงผู้คนหรือองค์กรไปในทิศทางใดก็ได้ เสมือนโคจ่าฝูงที่นำฝูงโค ถ้านำไปในทิศทางตรงหรือคดโค้งฝูงโคก็จะตามไปด้วย ทุกสังคมและองค์กรจึงย่อมต้องการผู้นำ ความเป็นผู้นำจึงจำเป็นต่อชุมชน สังคม และประเทศชาติ รวมทั้งจำเป็นต่อความเป็นอยู่ สวัสดิภาพ และสันติสุขของตนเอง องค์กร สังคมและประเทศชาติทั้งหมด^{๑๕}

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นพบว่ามีปัญหามากมายในการบริหารงาน ไม่ว่าจะเป็นปัญหาการบริหารงานที่ไม่โปร่งใส ปัญหาความไม่เป็นธรรม ปัญหาเรื่องผลประโยชน์ทับซ้อน ปัญหาเรื่องระบบอุปถัมภ์ เป็นต้น ยกตัวอย่าง การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการตรวจสอบของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน^{๑๖} กรณีที่ ๑ นายกเทศมนตรีมีส่วนได้เสียในการจัดซื้อที่ดิน กรณีที่ ๒ การจัดซื้อที่ดินเพื่อก่อสร้างระบบรวบรวมระบบและบำบัดน้ำเสีย กรณีที่ ๓ การจัดซื้อรถโดยสารของเทศบาลเมืองแห่งหนึ่ง กรณีที่ ๔ เทศบาลตำบลแห่งหนึ่งเงินขาดบัญชี กรณีที่ ๕ การประกวดราคาจ้างตามเอกสารสอบราคาจ้างโดยไม่พิจารณาผู้เสนอราคาต่ำสุด และกรณีที่ ๖ ร้องเรียนให้ตรวจสอบงานจ้างก่อสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลแห่งหนึ่ง กรณีที่ ๗ การดำเนินการจัดจ้างโครงการจ้างเหมาก่อสร้างตลาดเพื่อการเกษตรไม่ชอบด้วยกฎหมาย ซึ่งทั้ง ๗ กรณีที่

^{๑๔} Stone, A. G., Russell, F. R., & Patterson, K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. *The Leadership and Organizational Journal*, (2004). : 349-361.

^{๑๕} ชู.ชา(ไทย) ๒๗/๑๑๓/๑๘๔.

^{๑๖} มณฑียร เจริญผล. เอกสารวิชาการลำดับที่ ๔๒ การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการควบคุมของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, (กรุงเทพฯ:บริษัทศูนย์การพิมพ์ แก่นจันทร์ จำกัด, ๒๕๕๐), หน้า ๓๗ - ๔๘.

กล่าวมา ทางสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินได้ลงไปตรวจสอบ และมีการพิจารณาความผิดเป็นกรณีๆ ไป โดยส่วนใหญ่มาจากความผิดพลาดของผู้นำ ซึ่งจากกรณีดังกล่าวมาชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นยังมีปัญหาที่จะต้องพัฒนาภาวะผู้นำอีกหลายด้าน โดยเฉพาะด้านการให้บริการเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งที่จะสร้างความร่วมมือและการมีส่วนร่วมของบุคลากรทุกฝ่ายให้สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพอันจะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายในที่สุด ซึ่งการใช้การพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นได้พัฒนาจากการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำมาเป็นการศึกษาภาวะผู้นำแบบร่วมกัน ซึ่งมองเห็นคุณค่าในตัวผู้ที่จะมาช่วยสร้างอนาคตขององค์กรได้ ก็ต้องสร้างวัฒนธรรมของผู้นำเป็นผู้ให้บริการ โดยมีนักวิชาการนำไปทดลองใช้ในองค์กรพบว่า ผู้บริหารมีภาวะผู้นำให้บริการเพิ่มขึ้นทั้งด้านวิสัยทัศน์ การคุ้มครองดูแลรักษา และด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ แต่ต้องให้ผู้นำมีภาวะผู้มุ่งให้บริการอยู่ตลอดเวลาจึงต้องหาวิธีการทางพระพุทธศาสนามาใช้^{๑๗}

นโยบายรัฐบาลภายใต้การนำของพลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี ได้กำหนดให้ข้อ ๑๐.๖ การป้องกัน และปราบปรามการทุจริตประพตมิชอบและการมีผลประโยชน์ทับซ้อนในภาครัฐทุกระดับเป็นวาระสำคัญเร่งด่วนแห่งชาติ เพื่อนำผลการประเมินไปใช้ในการกำหนดนโยบายการส่งเสริมธรรมาภิบาลและป้องกันการทุจริต การพัฒนาคุณธรรมและความโปร่งใสขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้มีภาพลักษณ์ที่ดีขึ้นในอนาคต อันจะนำไปสู่การสร้างความร่วมมือและการสร้างเครือข่ายในการต่อต้านการทุจริตอย่างเป็นระบบและส่งผลดีต่อการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ให้เป็นไปตามหลักคุณธรรมและความโปร่งใส นำมาซึ่งประโยชน์สุขต่อประชาชนและประเทศชาติต่อไป^{๑๘} โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์พบปัญหาจากการประเมิน คือ ๑. หน่วยงานมีการผูกขาดการประมุขงานขององค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล ผู้ที่ได้ประมุขงานส่วนใหญ่ คือ คนในครอบครัวพรรคพวก และญาติพี่น้องของผู้มีตำแหน่งและผู้มีอิทธิพลในหน่วยงาน รวมถึงผู้มีตำแหน่งในหน่วยงานเป็นผู้รับงานเอง เช่น ลูกพี่ลูกน้องเป็นคนทำไม่มีการตรวจสอบจากสำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (ป.ป.ช.) ๒. ผู้บริหารหลายๆ คนในหลายๆ พื้นที่โดนตรวจสอบ โดนร้องเรียน ในการบริหารงานแต่ไม่มีการดำเนินการใดๆ ๓. โครงการต่างๆ ที่มาพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล เทศบาลตำบล เป็น โครงการไม่โปร่งใส งบประมาณมากแต่ผลงานน้อยมาก ๔. ในส่วนของผู้บริหาร เช่น นายกฯ เห็นว่าไม่มีความโปร่งใสในการบริหารงบประมาณ และคิดว่าหน่วยงาน

^{๑๗} สรายุทธ กันหลง, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ (เดือนกรกฎาคม-ธันวาคม ๒๕๕๓) : ๘๓-๘๗.

^{๑๘} บทสรุปสำหรับผู้บริหารฉบับสมบูรณ์, การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ในภาพรวม, โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘. หน้า ๑-๓.

ท้องถิ่นทุกแห่งประสบปัญหา^{๑๙} ซึ่งจากผลการประเมินดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความบกพร่องของผู้บริหารในด้านการบริการที่ยังต้องได้รับการพัฒนา โดยนักวิชาการได้ทำการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาที่เหมาะสมต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในองค์กรมีรูปแบบที่สร้างขึ้นสามารถนำมาใช้ได้เป็นอย่างดี โดยเริ่มจากผู้บริหารต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมในด้านหลักปาปณิกธรรม ตามทัศนะผู้บริหารอันดับแรก ได้แก่ หลักปาปณิกธรรม ๓ ในด้านจักขุมา การมีวิสัยทัศน์ รองลงมาในด้านนิสสัยสัมปันโน การมีทักษะ การมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านวิรุโร คือด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ และสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งคือความรู้ความชำนาญในงาน ดังนั้นหลักธรรมที่สามารถนำมาใช้การพัฒนาภาวะผู้นำคือด้านหลักปาปณิกธรรม๓ เป็นสิ่งที่ผู้นำให้ความสำคัญมากที่สุด^{๒๐} สอดคล้องกับผลการวิจัยที่ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ๑) องค์ประกอบ ด้านวิสัยทัศน์(จักขุมา) ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ(วิรุโร) ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสัยสัมปันโน)^{๒๑} และยังสอดคล้องกับการประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม (SMEs) โดยกำหนดประเด็นภาวะผู้นำเชิงพุทธตามแนวพุทธปาปณิกสูตร (จักขุมา, วิรุโร และนิสสัยสัมปันโน^{๒๒} แต่จากการค้นพบของนักวิชาการที่นำหลักธรรมดังกล่าวมาใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำในองค์กร ผู้วิจัยยังไม่พบว่ามีผู้นำมาใช้กับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยจึงได้นำหลักธรรมที่ชื่อว่าปาปณิกธรรม ๓ หรือพุทธปาปณิกสูตรที่เป็นหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาเป็นเครื่องมือในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อศึกษาสภาพภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ รวมทั้งเพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ และเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

^{๑๙} บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ฉบับสมบูรณ์, การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ในภาพรวม, โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘, หน้า ๓๓๒-๓๓๓.

^{๒๐} วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒๔๔-๒๔๖.

^{๒๑} พัชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต(รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒๑๒-๒๑๓.

^{๒๒} พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย, “การประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต(รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗), หน้า ๒๑๐-๒๑๔.

๑.๒ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๒.๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ เป็นอย่างไร

๑.๒.๒ หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ หรือไม่ อย่างไร

๑.๒.๓ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ควรเป็นอย่างไร

๑.๓ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๓.๑ เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๑.๓.๒ เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรมกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๑.๓.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยมุ่งศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ซึ่งเป็นการศึกษาเพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตการศึกษาวิจัย ดังนี้

๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดเนื้อหาของการวิจัย ประกอบด้วย แนวคิด ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

- ๑) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
- ๒) แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
- ๓) หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
- ๔) แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านตัวแปรเพื่อตอบคำถามการวิจัย แบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้ คือ

ผู้วิจัย ได้กำหนดตัวแปรที่ใช้ในการศึกษาวิจัยแบ่งออกเป็น ๒ กลุ่ม ดังนี้คือ

๑) ตัวแปรเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้สำหรับแบบสัมภาษณ์เชิงลึก(In-depth interview)และการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)

โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ผู้เชี่ยวชาญด้านพระพุทธศาสนา นักวิชาการด้านภาวะผู้นำ กลุ่มผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลุ่มผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เพื่อนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

๒) ตัวแปรเชิงปริมาณ

ตัวแปรต้น (Independent variables) ในงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ผู้วิจัยได้กำหนดตัวแปรเชิงปริมาณไว้ ได้แก่ หลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม ๓ ประกอบด้วย ๓ ด้าน คือ จักขุมา วิรุโระ และนิสสยสัมปโน

ตัวแปรตาม (Dependent variables) ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ประกอบด้วย ๔ ด้าน คือ การบริการ การไม่เห็นแก่ตัว การเสริมพลังอำนาจ และการมีความอ่อนน้อม

๑.๔.๓ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาและขอบเขตด้านผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

๑) การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key Informants) ซึ่งเป็นบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญและมีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ บุคคลสำคัญในพื้นที่จังหวัดเพชรบูรณ์ที่เกี่ยวข้องกับการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน ๒๔ รูป/คน ประกอบด้วย ๕ กลุ่มคือ กลุ่มข้าราชการการเมือง จำนวน ๕ คน กลุ่มข้าราชการประจำ จำนวน ๔ คน กลุ่มนักวิชาการ จำนวน ๕ คน กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา จำนวน ๕ รูป/คน และกลุ่มตัวแทนประชาชน จำนวน ๕ คน

๒) การสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ผู้วิจัยสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยนักวิชาการและผู้ทรงคุณวุฒิรวมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน ๙ รูป/คน

๓) ประชากร คือ บุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ จำนวน ๑๒๘ แห่ง^{๒๓} มีบุคลากรทั้งสิ้น ๓,๙๓๙ คน คำนวณจากสูตร Taro Yamane^{๒๔} ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน ๓๖๔ คน ใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยกำหนดให้ประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นชั้นภูมิ ซึ่งมีจำนวน ๑๒๘ แห่ง ประกอบด้วย บุคลากรจำนวน ๓,๙๓๙ คน และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละชั้นภูมิแบบสัดส่วน

๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยกำหนดใช้เขตพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

^{๒๓} ข้อมูลจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์. ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

^{๒๔} พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปโย,ดร., ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์, (เชียงใหม่ : ประชากรธุรกิจ, ๒๕๕๘), หน้า ๑๗๕.

๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

การดำเนินการครั้งนี้ผู้ทำวิจัยมีขอบเขตด้านระยะเวลา ตั้งแต่วันที่ ๒ เดือนพฤษภาคม ๒๕๕๙ ถึงวันที่ ๒๘ เดือนมีนาคม ๒๕๖๐ รวมระยะเวลา ๑๑ เดือน

๑.๕ สมมติฐานการวิจัย

หลักทฤษฎีปาปนิกรรมมีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๑.๖ นิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

๑.๖.๑ การพัฒนา หมายถึง การทำให้เจริญขึ้น ทำให้รุ่งเรืองขึ้น ใช้ได้ทั้งการพัฒนาวัตถุ และพัฒนาจิตใจ และการพัฒนาคน

๑.๖.๒ หลักพุทธธรรม หมายถึง หลักปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ คือ หลักทฤษฎีปาปนิกรรม มี ๓ ด้าน ได้แก่

๑) **หลักจักขุมา** มีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น มีการทำตนเป็นที่ให้การสนับสนุนผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง

๒) **หลักวิรุโ** มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ แสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม กระจายอำนาจการบริหาร และความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้กับบุคลากร รวมทั้งมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาภายในองค์กร

๓) **หลักนิสสยสัมปันโน** มีความเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน พร้อมในการให้ความช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน

๑.๖.๓ **คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ** หมายถึง คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีจำนวน ๔ ด้าน ได้แก่ การบริการ การไม่เห็นแก่ตัว การเสริมพลังอำนาจ การมีความอ่อนน้อม โดยแต่ละตัวแปรสังเกตมีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

๑) **การบริการ** หมายถึง พฤติกรรมที่สามารถตอบสนองความต้องการของบุคลากร เพื่อให้เกิดความพึงพอใจ และตอบสนองได้ทันที อีกทั้งต้องให้บริการอย่างต่อเนื่อง

๒) **การไม่เห็นแก่ตัว** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการสละผลประโยชน์ส่วนตนทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์ สติปัญญา เวลา และความสุขสบาย เพื่อช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่นหรือสังคม

๓) **การเสริมพลังอำนาจ** หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้การสนับสนุน การพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน และการให้รางวัล การยอมรับ และชื่นชมในผลงาน

๔) การมีความนอบน้อม หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวเผชิญกับความจริง และรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งกาย วาจา และใจ

๑.๖.๔ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฝ่ายการเมือง ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด, นายกเทศมนตรี, นายกองค้การบริหารส่วนตำบล, รองนายกองค้การบริหารส่วนจังหวัด, รองนายกเทศมนตรี, รองนายกองค้การบริหารส่วนตำบล, และผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นฝ่ายข้าราชการประจำ ได้แก่ ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และรองปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงความสัมพันธ์ระหว่างหลักทฤษฎีปาปนิกรรมกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๑.๗.๓ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

๑.๗.๔ ผลการวิจัยสามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ต่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดอื่นๆ

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ มุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ผู้วิจัยได้ กำหนดแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องไว้ ดังต่อไปนี้

- ๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา
- ๒.๒ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ
- ๒.๓ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
- ๒.๔ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
- ๒.๕ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๒.๖ ข้อมูลเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์
- ๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
 - ๒.๗.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - ๒.๗.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
 - ๒.๗.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม
 - ๒.๗.๔ งานวิจัยเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
- ๒.๘ กรอบแนวคิดในการวิจัย

๒.๑ แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเป็นแนวคิดที่น่าสนใจ เป็นการกระตุ้นให้คิดถึงลักษณะของสังคมที่ดี แต่ก็ยังเป็นแนวคิดที่กว้างและยากจะหาข้อสรุป อาจกล่าวได้ว่า คำว่า “การพัฒนา” (Development) เป็นคำที่มีความหมายในทางดี (Euphemism) เป็นคำที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของการเปลี่ยนแปลง (Change) ความทันสมัย (Modernization) หรือความเจริญเติบโต (Growth) มีผู้ให้ความหมายของการพัฒนาไว้โดยสามารถสรุปพอเข้าใจได้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถานได้ให้ความหมายของคำว่า “พัฒนา” ไว้ว่า หมายถึง “ทำให้เจริญ” ภาษาบาลีใช้ “วฑฺฒน” ภาษาสันสกฤตใช้ “วฺรฺธน” แปลว่า ความเจริญ^๑

การพัฒนาตามทฤษฎีของพุทธศาสนา ตรงกับคำว่า “ภาวนา” ซึ่งหมายถึง การทำให้เจริญงอกงาม ถึงอย่างไรก็ตามคำว่า “การพัฒนา” ในที่นี้เป็นคำที่กำหนดให้มีคุณค่า และตามหลักการของพุทธศาสนา การพัฒนาจะต้องดำเนินไปพร้อมๆ กัน ๔ ทาง คือ

๑. การพัฒนาทางด้านกายภาพ (Physical development) เป็นกระบวนการสร้างความเจริญงอกงามทางร่างกาย การฝึกอบร่างกายให้รู้จักติดต่อกับสิ่งภายนอกด้วยดี และปฏิบัติต่อสิ่งภายนอกเหล่านั้นในทางที่เป็นคุณ มิให้เกิดโทษ ให้กุศลธรรมเจริญงอกงามและกำจัดให้ออกุศลธรรม

^๑ ราชบัณฑิตยสถาน, พจนานุกรม ฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒, พิมพ์ครั้งที่ ๖, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, ๒๕๔๖), หน้า ๓๒.

เสื่อมสูญไป สิ่งภายนอกที่มีบทบาทต่อชีวิตมนุษย์ก็คืออารมณ์ภายนอก ทั้ง ๕ ได้แก่ รูป รส กลิ่น เสียง สัมผัส จุดมุ่งหมายของการพัฒนาในข้อนี้ก็คือ การทำให้บุคคลรู้จักวิธีการเกี่ยวข้องกับอารมณ์ภายนอกทั้ง ๕ อย่างนี้ อย่างถูกต้องเหมาะสม และเป็นคุณประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตให้เจริญก้าวหน้าสูงขึ้น

๒. การพัฒนาทางด้านศีลธรรม (Moral development) เป็นกระบวนการฝึกอบรมให้บุคคลมีศีล ให้ตั้งอยู่ในระเบียบวินัย ไม่เบียดเบียนหรือก่อความเดือดร้อนเสียหายให้แก่บุคคลอื่น สามารถอยู่ร่วมกับบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี มีความเอื้อเฟื้อเกื้อกูลต่อบุคคลอื่น

๓. การพัฒนาทางด้านจิตใจหรือทางอารมณ์ (Spiritual or emotional development) เป็นความพยายามที่จะฝึกอบรมจิตใจให้เข้มแข็ง ให้มีความมั่นคงและมีความเจริญงอกงามด้วยคุณธรรมทั้งหลาย เช่น มีความเมตตา มีความขยันหมั่นเพียร มีความอดทน มีสมาธิ มีความสดชื่นเบิกบาน มีความสงบสุข แจ่มใส เป็นต้น การพัฒนาจิตใจบางที่เรียกว่า การพัฒนาอารมณ์

๔. การพัฒนาทางด้านสติปัญญา (Intellectual development) เป็นกระบวนการฝึกอบรมให้รู้และเข้าใจสิ่งทั้งหลายตามความเป็นจริง ผู้ที่มีความรู้เท่าทัน เห็นแจ้งโลกและชีวิตตามสภาพของมัน สามารถทำจิตใจให้เป็นอิสระและบริสุทธิ์หลุดพ้นจากกิเลสเศร้าหมอง และทำตนให้ปลอดพ้นจากความทุกข์ ทำให้ตนมีความสุข สามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งสามารถทำให้ตนอยู่เหนือปัญหา เหนือความขัดแย้งและพัฒนาส่วนรวมให้มีความสุข มีความเสมอภาค และมีความเป็นประชาธิปไตยอย่างมีคุณภาพ^๒

โดยรูปศัพท์ของคำว่า การพัฒนา ซึ่งความหมายจากรูปศัพท์โดยรวมจึงหมายถึง การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่งให้เกิดความเจริญเติบโต งอกงามและดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ^๓

การพัฒนา (Development) คือขบวนการที่ต่อเนื่อง ซึ่งแสดงความสามารถของมนุษย์ในการควบคุมการดำรงชีพของเขาจากอดีตจนถึงปัจจุบันให้มีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น ซึ่งเขาได้รวบรวมแนวความคิดเกี่ยวกับการพัฒนาว่าต้องมุ่งเน้นไปยัง^๔

๑. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตในอนาคต
๒. ความสามารถของตัวบุคคลในการช่วยเหลือตนเอง
๓. ความสามารถในการควบคุมตัวเขาเอง

^๒ จานงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๓-๑๖๔.

^๓ สนธยา พลศรี, ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์การพิมพ์, ๒๕๔๗), หน้า ๒.

^๔ Constantino, Renato, *The Challenge of the Churches*, (Paper Presented During the First Gregorio Aplipay Lecture on Nationalism, Manila, Philippines, May 18, 1984). p. 112.

การพัฒนาในแง่ของการพัฒนาสังคมว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์ประกอบทางเศรษฐกิจ ซึ่งไม่ใช่เศรษฐกิจที่มีการกระทำอย่างต่อเนื่องและมีการเปลี่ยนแปลง หลายๆ ด้าน ทั้งในด้านปริมาณ (Quantity) และคุณภาพ (Quality)^๕

ในบางกรณีการพัฒนามีความหมายสองอย่างในตัวเอง อย่างแรกเป็นกระบวนการพัฒนา (As a process) หรืออัตราของการเปลี่ยนแปลง (Rate of change) อย่างที่สองเป็นเงื่อนไข (As a condition) หรือระดับของการพัฒนา (Level) นอกจากนี้การพัฒนายังแยกฐานะออกเป็น ๓ ฐานะ ได้แก่ การพัฒนาในฐานะความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ (Development as growth) การพัฒนาในฐานะการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (Development as human development) และการพัฒนาในฐานะความเท่าเทียมกันทางรายได้ (Development as income equality)^๖ สอดคล้องกับแนวคิดที่ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ หมายถึงการพัฒนาบุคลากรเป็นกระบวนการในการศึกษา ฝึกอบรม

ตารางที่ ๒.๑ แสดงการสังเคราะห์เกี่ยวกับแนวคิดของการพัฒนา

นักวิชาการ/แหล่งข้อมูล	แนวคิดหลัก
ราชบัณฑิตยสถาน, (๒๕๔๖, หน้า ๓๒).	๑. ทำให้เจริญ ๒. ความเจริญ
จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์, (๒๕๔๕, หน้า ๑๖๓-๑๖๔).	๑. การทำให้เจริญงอกงามจะต้องดำเนินไปพร้อม ๆ กัน ๔ ทาง คือ การพัฒนาทางด้านกายภาพ การพัฒนาทางด้านศีลธรรม การพัฒนาทางด้านจิตใจหรือทางอารมณ์ และการพัฒนาทางด้านสติปัญญา
สนธยา พลศรี, (๒๕๔๗, หน้า ๒).	การเปลี่ยนแปลงสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ให้เกิดความเจริญเติบโตงอกงาม และดีขึ้นจนเป็นที่พึงพอใจ
Constantino, Renato, (1984, pp. 112).	๑. ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตในอนาคต ๒. ความสามารถของตัวบุคคลในการช่วยเหลือตนเอง ๓. ความสามารถในการควบคุมตัวเอง
Garcia Jr, Mannal P, (1982, pp. 111).	กระบวนการที่เป็นองค์ประกอบทางเศรษฐกิจและมีการเปลี่ยนแปลงหลาย ๆ ด้านทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ
Svante Ersson and Jan-Erik Lane, (1996, pp. 53-59).	๑. กระบวนการพัฒนา ๒. เงื่อนไขหรือระดับของการพัฒนา ๓. ความเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ

^๕ Garcia Jr, Mannal P, *Development : A Literature Survey of Concepts and Theories*, (Laguna : UPLB, 1982), p. 111.

^๖ Svante Ersson and Jan-Erik Lane, "Democracy and Development : A Statistical Exploration," In *Democracy and Development : Theory and Practice*, Adrian Leftwich, ed., (Cambridge : Polity Press, 1996), pp. 53-59.

บุคลากรเพื่อให้เป็นบุคลากรที่เหมาะสมกับความต้องการขององค์กร ซึ่งการพัฒนานั้น คือ การพัฒนาทางด้านทักษะ ความรู้ ทักษะ และบุคลิกภาพ^๗

สรุปได้ว่า ความหมายของ “การพัฒนา” หมายถึง การทำให้เจริญขึ้น ทำให้รุ่งเรืองขึ้น หรือการทำให้ดีกว่าเดิม สามารถใช้ได้ทั้งการพัฒนาวัตถุและพัฒนาจิตใจ รวมถึงการพัฒนาคน ซึ่งในงานวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยนำมาใช้ในความหมายของ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์กรเป็นอย่างมาก โดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากกว่าองค์กรใดๆ ของหน่วยงานภาครัฐทั้งหมด ดังนั้น นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัย จึงศึกษาภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมากจนก่อให้เกิดเป็นแนวคิดและทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่แตกต่างกันมากมาย ซึ่งในงานวิจัยเรื่องนี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังนี้

๒.๒.๑ ความหมายของภาวะผู้นำ

ความหมายของภาวะผู้นำนั้น Yukl (Yukl)^๘ ได้อธิบายว่า สาเหตุที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ซึ่งในที่นี้ผู้วิจัยขอเสนอแนวความคิดของนักวิชาการที่ได้นิยามไว้ดังต่อไปนี้

ภาวะผู้นำนั้นนักวิชาการได้ศึกษามาเป็นเวลานาน เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งได้มีการศึกษา ตั้งแต่คุณลักษณะภาวะผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่างๆ และในปัจจุบันก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา เพื่อพยายามหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์กร หรือในสถานการณ์ต่างๆ จึงได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลาย ดังนี้ นอร์ทเฮาส์^๙ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำว่าเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (trait) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) แนวความคิดของนักวิชาการต่างประเทศได้ให้ไว้ เช่น ภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะในการใช้อิทธิพลหรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานจนประสบความสำเร็จตาม

^๗ Churden, H.j., & Sherman, A.W., **Personal Management**, (Ohio: South - Western Publishing, 1986), p. 11.

^๘ Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 5th ed. Englewood cliffs, (NJ : Prentice-Hall, 2002), p 34.

^๙ Northhouse, P.G., **Introduction to leadership: Concepts and Practice**, (Thousand Oaks, LA: Sage, 2004), pp. 14 - 15.

จุดมุ่งหมายของกลุ่ม^{๑๐} เป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม^{๑๑} เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๑๒} และเป็นความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตัวเองต้องการได้^{๑๓}

สอดคล้องกับแนวความคิดของนักวิชาการในประเทศไทยที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน คือ ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนดรวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด^{๑๔} ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (shared purposes) หรือเป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๑๕} เป็นกระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตนเอง ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้^{๑๖} ภาวะผู้นำเป็นการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย^{๑๗} และภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change)^{๑๘}

จากความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่เกี่ยวข้องกับบุคคลในการใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่นหรือกลุ่มคนยอมปฏิบัติตาม

^{๑๐} Koontz, H. and Weirich, H., **Management**, (New York : McGraw – Hill, 1988), p. 437

^{๑๑} Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R., **Management**, 4th ed. (Englewood cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1989) อังโน, สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ดร. และสรายุทธ กันหลง นอ., ผศ., **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร: แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย**, (ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา หจก., ๒๕๕๓), หน้า ๕.

^{๑๒} Dubrin, A.J., **Leadership : Research Findings, Practice and Skills**, 2nd ed. (Boston, MA: Houghton Mifflin, 2006), p. 493.

^{๑๓} O’Leary, E., **10 minute Guide to Leadership**, 2nd ed. (Indianapolis, In : Pearson Education, 2002), p. 113.

^{๑๔} สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐), หน้า ๒๕.

^{๑๕} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**. (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๓๑.

^{๑๖} ทองใบ สุดชาติ, **ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์กรแห่งการเรียนรู้**, (อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ, ๒๕๔๙), หน้า ๑๙.

^{๑๗} กวี วงศ์พัฒน์, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๕. (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๕๐), หน้า ๒๒.

^{๑๘} วิโรจน์ สารรัตน์, **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**, (พิมพ์ครั้งที่ ๖. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา, ๒๕๕๐), หน้า ๑๗.

ความต้องการของตนเองเพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ และภาวะผู้นำยังเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อสมาชิกของกลุ่มที่มีความสัมพันธ์กันในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งทำหน้าที่เป็นผู้นำและผู้ตาม

๒.๒.๒ ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ (Traits approach)

ทฤษฎีภาวะผู้นำตามคุณลักษณะที่ผู้วิจัยได้นำมาศึกษาในงานวิจัยนี้ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำที่เป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อนำมาใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งภาวะผู้นำระยะแรกๆ นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุกันมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) บุคคลคนใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. ๑๙๔๘ ได้มีการค้นพบจุดร่วมสำคัญ ๗ ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบ และความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ^{๑๙}

แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นแนวคิดแบบเก่าและได้หมดไปนานแล้ว แนวคิดแบบเก่าเชื่อว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสำคัญ เช่น วินสตัน เชอร์ชิล คานธี นโปเลียน มาร์ตินลูเธอร์คิง เป็นคุณลักษณะทางด้านร่างกายที่ทำให้เป็นผู้นำ แต่จากการศึกษาเรื่องผู้นำพบว่า การให้ความสำคัญกับคุณลักษณะของผู้นำลดน้อยลง ทำให้แนวคิดคุณลักษณะของผู้นำเป็นที่ยอมรับเรื่อยมา ตั้งแต่ปี ค.ศ. ๑๙๐๔-๑๙๔๘ ได้ค้นพบคุณลักษณะต่างๆ ถึง ๑๐๐ กว่าลักษณะ แต่ผู้นำในยุคปัจจุบันที่มีประสิทธิภาพประกอบด้วยคุณลักษณะต่อไปนี้

๑) มีแรงขับสูง (Drive) หมายถึงคุณลักษณะที่ผู้นำเป็นผู้มีความพยายามสูงในการทำให้บรรลุความสำเร็จสูงสุด มีความกระตือรือร้น พยายามทำงานให้สำเร็จแม้ว่าจะมีอุปสรรค มีความคิดริเริ่ม ในหลายๆ ประเทศความต้องการประสบความสำเร็จของผู้บริหาร หมายถึง การเจริญเติบโตขององค์กร ผู้นำเน้นความสำเร็จในการทำงานผู้นำมีแรงขับในการทำงานสูง

๒) มีแรงจูงใจสูง (Leadership motivation) ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ไม่เพียงแต่มีแรงขับเท่านั้นแต่มีความต้องการอำนาจสูง ชอบที่จะนำมากกว่าตาม ความต้องการอำนาจคือความพยายามมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และมีอำนาจในการทำให้ผู้อื่นยอมรับไว้วางใจและทำงานให้สำเร็จตามวิสัยทัศน์

๓) มีความสัตย์ซื่อ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะที่กระทำตามที่ได้พูดไว้ รักษาความสัตย์ซื่อเพื่อทำให้ผู้อื่นเกิดความไว้วางใจ (Trust) ส่วนความซื่อสัตย์ (Honesty) ทำให้บุคคลอื่นเชื่อถือ (Credibility) เท่านั้น

^{๑๙} พิชาย รัตนติลล ฌ. ภูเก็ต, องค์การและการบริหารจัดการ, (นนทบุรี : สำนักพิมพ์อิงค์ปิยอนด์ บุ๊คส์, ๒๕๕๒), หน้า ๑๗๒.

๔) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) หมายถึง ผู้นำมีความมั่นใจในตนเองชอบทำงานที่ท้าทายความสามารถเช่นเชื่อมั่นว่าทำงานได้สำเร็จแม้ว่ามีอุปสรรค ตัดสินใจได้ในสภาพความไม่แน่นอนของสถานการณ์ด้วยความมั่นใจในตนเอง

๕) มีความรู้ในด้านธุรกิจ (Knowledge of the business) หมายถึง ผู้นำมีความรู้มากในเชิงธุรกิจเช่นอุตสาหกรรม การแข่งขัน เทคโนโลยีต่างๆ ผู้นำที่แสวงหาความรู้ชอบการเรียนรู้มีความเฉลียวฉลาด มีความก้าวหน้าในอาชีพสูงมีความเชี่ยวชาญในเรื่องที่เกี่ยวข้องในการทำงานขององค์กรทั่วไปของผู้นำที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จในการทำงาน ดังนี้^{๒๐}

- ก) มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี มีการตัดสินใจที่ดีและมีความสามารถในการพูด
- ข) ได้รับความสำเร็จในการศึกษา มีการศึกษาดี และมีสุขภาพดี
- ค) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์และมีความมั่นคงทางอารมณ์
- ง) มีความมานะพยายามและผลักดันให้บรรลุความสำเร็จ
- จ) มีทักษะทางสังคมมีส่วนร่วมในสังคมและปรับตัวให้เข้ากันได้ดีกับกลุ่มและบุคคลต่างๆ
- ฉ) มีความปรารถนาที่จะมีสถานะตำแหน่งทางสังคมที่ดี

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ^{๒๑} ในช่วงปี ค.ศ. ๑๙๔๐-๑๙๕๐ โดยการนำเสนอแนวคิดจำแนกให้เห็นคุณลักษณะเด่นซึ่งเป็นคุณลักษณะภายในของบุคคลหรือคุณลักษณะของแต่ละบุคคลมี ๖ ประการดังนี้

๑) คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เป็นคุณลักษณะส่วนบุคคลเช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตาและพลัง เป็นต้น

๒) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality characteristics) เป็นคุณลักษณะที่แสดงออกต่อบุคคลอื่น เช่น ยิ้มง่าย ร่าเริง สดชื่นแจ่มใส อารมณ์ดีตลอดเวลา ไม่เครียดและเคร่งขรึมจนบุคคลอื่นเกรงกลัว และไม่อยากเข้าใกล้ เป็นคนที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้เป็นลักษณะข่ม (Dominance) ซึ่งเป็นลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สามารถเปรียบเทียบความแตกต่างได้และเป็นส่วนหนึ่งของการมีภาวะผู้นำ

๓) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) เป็นทักษะความสามารถส่วนบุคคลในการให้ความสนใจและใส่ใจต่อทุกปัจจัยที่เกี่ยวข้องในงาน เช่น การใช้สติปัญญา การศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและทักษะด้านเทคนิคการทำงาน เป็นต้น

๔) คุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด (Intelligence characteristics) เป็นคุณลักษณะเด่นส่วนบุคคลที่สามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้ในทุกคน

๕) คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลหนึ่งสามารถเข้าหาบุคคลอื่นได้อย่างง่าย สามารถเข้าร่วมกิจกรรมร่วมกับบุคคลอื่นและสังคมได้อย่างน่า

^{๒๐} เนตรพัฒน์ ยาวีราช, การจัดการสมัยใหม่, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖), หน้า ๑๙๔-๑๙๕.

^{๒๑} อนิวัช แก้วจำนงค์, หลักการจัดการ, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (สงขลา: ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๖), หน้า ๑๕๘.

อัจฉริยะและได้รับการตอบรับอย่างเต็มที่ด้วยความเต็มใจ ในปัจจุบันพบว่าหากผู้นำมีสถานภาพด้านเศรษฐกิจและสังคมในระดับที่ดีแล้วยิ่งสร้างความโดดเด่นให้กับผู้นำเพิ่มขึ้น

๖) คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม (Background characteristics) ภูมิหลังของแต่ละบุคคลย่อมมีความโดดเด่นและแตกต่างกันจะช่วยสร้างความน่าเชื่อถือและศรัทธาให้เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นได้ง่าย เช่น ชาติตระกูล คุณงามความดีของบรรพบุรุษและรางวัลจากการทำความดี เป็นต้น การศึกษาแนวคิดทฤษฎีผู้นำในยุคแรกส่วนใหญ่เป็นการเฝ้าสังเกตเพื่อค้นหาลักษณะเด่นของผู้นำที่แสดงออกมา โดยอาจมีการทำนายหรือวิเคราะห์ล่วงหน้าว่าผู้นำแต่ละแบบมีลักษณะที่แตกต่างกันในเรื่องใด

นักวิชาการต่างประเทศท่านหนึ่ง กล่าวถึงคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดีที่สุดไว้ ๙ ประการ ดังนี้

๑. ความสามารถพิเศษ (Charisma) น่าศรัทธา น่านับถือ และน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนําให้บุคคลอื่นสำนึกในจะมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๒. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (Individual consideration) เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะรับฟังเหตุผล สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

๓. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผล และใช้ข้อมูลมาประกอบ สามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ

๔. มีความกล้าหาญ (Courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง

๕. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาด สามารถทำงานได้อย่างอิสระ

๖. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางในการปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

๗. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ประพฤติตนเป็นแบบอย่างในด้านคุณธรรมและจริยธรรม

๘. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ใช้ในการประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมีเหตุผลและอย่างเป็นจริงนำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการตัดสินใจในการตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

๙. ยอมรับนับถือ (Respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานการณ์และตำแหน่ง^{๒๒}

นักวิชาการอีกสองท่านได้กล่าวถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

๑. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ประกอบด้วยควมมีสติปัญญา การตื่นตัวอยู่เสมอ ทันทต่อเหตุการณ์ มีความสามารถในการใช้เวลาและการพูด เป็นผู้ริเริ่ม สามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหา

^{๒๒} Daft, R. L., *Leadership theory and practice*, (Port Worth : The Dryden, 1999), p.

๒. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) มีความสามารถทางวิชาการและการแสวงหาความรู้

๓. ความเป็นผู้มีควมรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ มีความมั่นคงอดทน กล้าพูดกล้าทำ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความทะเยอทะยาน

๔. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) ทางด้านกิจกรรม ให้ความร่วมมือกับสังคม รู้จักปรับตัวและมีอารมณ์ขัน

๕. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation) การมีตำแหน่ง มีฐานะทางสังคม

จากการศึกษาคุณลักษณะผู้นำ สรุปได้ว่า ผู้นำที่จะประสบผลสำเร็จควรมีคุณลักษณะผู้นำ ได้แก่ มีความรับผิดชอบ บุคลิกภาพดี มีความรู้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความกล้าหาญ อดทน ควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความซื่อสัตย์ มีคุณธรรม จริยธรรม^{๒๓}

นิตย์ สัมมาพันธ์ ได้กล่าวถึง Shelly Kirkpatrick & Edwin Locke^{๒๔} ว่า ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบัน และสรุปลักษณะเด่นที่มักจะพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จตามรายการต่อไปนี้

๑. มีพลังสูง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีพลังงานสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมักคิดใหม่ ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ

๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตน

๓. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีความคิดสร้างสรรค์ และมักคิดใหม่ ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบบุคคลอื่นๆ

๔. มีความสามารถในการคิด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลมาประมวลและตีความหมาย

๕. มีความรู้ทางธุรกิจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ มีความรู้ความเข้าใจในวงการธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง รวมทั้งมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคด้วย

๖. มีความสามารถในการจูงใจคน ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีความสามารถในการชนะมิตร และจูงใจคน ให้เกิดแรงพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

๗. มีความยืดหยุ่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ สามารถปรับตัวและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์และความต้องการของผู้ตาม

๘. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ เป็นคนที่ผู้อื่นไว้วางใจได้โดยมิผิดหวัง เพราะเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นคนที่มีความชัดเจนโปร่งใส จนบุคคลอื่นๆ สามารถทำนายพฤติกรรมได้ล่วงหน้า และเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้ล่วงหน้า และเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

^{๒๓} Hoy, W. K. and C. G. Miskel., *Educational administration*. 6th, (New York : McGraw-Hill, 2001), p. 395.

^{๒๔} นิตย์ สัมมาพันธ์, *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๕-๓๖.

นักวิชาการท่านหนึ่งได้กล่าวว่าทฤษฎีของผู้นำแบบนี้พยายามจะอธิบายถึงคุณลักษณะ และลักษณะที่มีอยู่อย่างถาวรของผู้นำ ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำไม่ค่อยใส่ใจในแต่ละสถานการณ์หรือแต่ละกรณี เช่นเดียวกับผลกระทบของคุณลักษณะและรูปแบบของผู้นำในอดีต ทฤษฎีนี้ได้เน้นไปยังลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถของผู้นำ^{๒๕} แต่ต่อมาในยุคปัจจุบัน ได้มีการให้ความสนใจเน้นไปยังความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้จัดการ เช่น ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ การศึกษาชั้นแรกของผู้นำพยายามที่จะอธิบายว่าอะไรคือลักษณะทางกายภาพ ลักษณะส่วนบุคคลและความสามารถที่ทำให้ผู้นำแตกต่างไปจากบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม ซึ่งลักษณะทางกายภาพสามารถพิจารณาได้จากส่วนสูง น้ำหนัก ร่างกาย พลังงาน สิ่งที่น่าประหลาดและแม้แต่อายุ ผลของการศึกษานี้ก่อให้เกิดการค้นพบที่น่าสนใจ อย่างไรก็ตามสิ่งที่ผิดพลาดเล็กน้อยปรากฏขึ้นจากการสำรวจ ดังนั้นจึงไม่มีหลักฐานที่เพียงพอที่จะสรุปว่าผู้นำสามารถถูกแยกแยะให้แตกต่างไปจากผู้ตามได้โดยการพิจารณาจากคุณลักษณะทางกายภาพทั่วไปอย่างเดียวนั้น คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำสามารถพิจารณาได้จากความคิดริเริ่มมีนิสัยไม่เอาอย่างใคร มีความสามารถในการปรับตัว มีพฤติกรรมแบบปิดและมีพฤติกรรมแบบเปิด มีอำนาจเหนือผู้อื่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความมั่นคงในจิตใจ มีการลงโทษผู้ที่ได้รับการตัดสินว่ากระทำผิด การมองโลกในแง่ดีและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงหลักฐานบางอย่างที่ผู้นำอาจจะสามารถนำมาใช้ในการปรับตัวและสร้างความมั่นใจให้กับตนเองมากกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่มหากคำนึงถึงความสามารถของผู้นำ สามารถจะพิจารณาได้จากทักษะทางสังคม ความเฉลียวฉลาด ความเข้าใจของการกล่าวสุนทรพจน์ ความร่วมมือ และการเข้าใจอย่างถ่องแท้หรือมีสายตาแหลมคม ในส่วนนี้ยังมีหลักฐานบางอย่างที่แสดงว่าผู้นำมีความเฉลียวฉลาดมากกว่า มีวาจาดีกว่า และยังมีระดับของการได้รับทุนการศึกษาที่สูงกว่าสมาชิกคนอื่นๆ ในกลุ่ม และ นักวิชาการท่านเดิม^{๒๖} ยังชี้ว่าแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำแบบนี้สันนิษฐานว่าการคัดเลือกจากลักษณะของบุคคลเป็นสิ่งสำคัญในการเลือกผู้นำ ตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญที่สุด และปัจจัยอื่นๆ มีความสำคัญน้อยกว่า ทฤษฎีลักษณะของผู้นำทฤษฎีหนึ่งก็คือทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great man theory) เป็นแนวความคิด ที่ง่ายที่สุดที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ เมื่อตอนต้นๆ ศตวรรษการศึกษาในยุคแรกๆ พยายามที่จะแสดงให้เห็นลักษณะของผู้ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ที่แตกต่างไปจากคนอื่นๆ ดังนั้น นักวิชาการอีกสองท่าน^{๒๗} จึงกล่าวว่าผู้ที่น่าจะเป็นผู้นำได้นั้นจะต้องมีคุณลักษณะเฉพาะบุคคลซึ่งสามารถมีอิทธิพลผลักดันให้ตัวเองเป็นผู้นำได้ คุณลักษณะเฉพาะหรือลักษณะประจำตัวของบุคคลนั้นจะต้องเป็นคุณลักษณะที่ถาวร อันเป็นคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่มีอยู่ในตัวและติดตัวอยู่เสมอ ไม่ว่าจะอยู่ในสภาวะหรือพื้นฐานหรือสังคมใดนั้น เขาจะต้องแสดงลักษณะของความเป็นผู้นำออกมาจนได้ คุณลักษณะเฉพาะดังกล่าวจะมีลักษณะร่วมทางบุคลิก (Common personal

^{๒๕} Stogdill, R.M., *Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature*, (Journal of Psychology, 1948), pp. 25, 35-71,

^{๒๖} Stogdill, R.M., *Leadership, Membership and Organization*, (Psychological Bulletin, January, 1950), p. 40.

^{๒๗} House, R.J. & Aditya, R., *The Social Scientific Study of Leadership*, (Quo Vadis. Journal of Management, Vol. 2003), pp. 409-474.

characteristics) ซึ่งนักวิชาการที่ชื่อ Brown และ Monberg ได้พยายามค้นหาถึงลักษณะร่วมของภาวะผู้นำ (Common trait) และได้สรุปถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในด้านต่างๆ ออกมาให้เห็นตามตารางที่ ๒.๑

ตารางที่ ๒.๒ แสดงให้เห็นถึงองค์ประกอบของคุณลักษณะภาวะผู้นำ

ประเภทคุณลักษณะของผู้นำ	ประเด็นที่สนใจศึกษา
๑. บุคลิกลักษณะทางกายภาพ	๑. อายุ ความสูง รูปร่าง ลักษณะทางกายภาพ
๒. พื้นฐานทางสังคม	๒. ภูมิฐานะ การศึกษา สถานภาพ
๓. บุคลิกลักษณะทางจิตใจและทักษะทางปัญญา	๓. ระดับเชาวน์ปัญญา ความเชื่อมั่น ความคิดริเริ่ม การเปิดใจกว้าง
๔. แรงจูงใจในการทำงาน	๔. ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอุตสาหะ ความต้องการอำนาจ
๕. การสังคม	๕. ความสามารถในการเข้าสังคม การเป็นที่นิยม ทักษะในการศึกษา

นักวิชาการที่ชื่อสตอดคิลล์ (Stogdill)^{๒๘} ยังกล่าวว่า ในระยะครึ่งแรกของศตวรรษที่ ๒๐ นักค้นคว้าด้านพฤติกรรมขององค์การ ได้พยายามใช้วิธีทางวิทยาศาสตร์ช่วยค้นหาลักษณะเด่นในบุคลิกภาพและลักษณะเด่นทางร่างกาย ที่จะได้ใช้เป็นบรรทัดฐานในการวัด (โดยเฉพาะอย่างยิ่งเรื่องส่วนสูงและน้ำหนักตัว) เพื่อจะแยกให้ได้ถึงลักษณะของผู้นำที่แตกต่างไปจากคนอื่นๆ ต่อมาในปี ค.ศ. ๑๙๔๐ ได้มีการทบทวนข้อคิดเห็นเหล่านี้และสรุปว่าบรรทัดฐานในการวัดเหล่านี้ไม่คงเส้นคงวา ผลจากการทบทวนให้แง่คิดว่า มีเฉพาะบางลักษณะเด่นเท่านั้นที่จะพบได้เสมอๆ ในผู้นำคนเก่งๆ แต่ส่วนใหญ่ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องหรือบ่งบอกถึงภาวะผู้นำ

ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1980 ที่ปรึกษาของฝ่ายจัดการกิจการขององค์การและนักค้นคว้าทางด้านพฤติกรรมขององค์การจำนวนไม่น้อยได้เลือกลักษณะที่สามารถพบเห็นได้อยู่บ่อยๆ และมีการกระทำที่ได้รับความนิยมมากขึ้น เพื่อทำให้เป็นเกณฑ์กำหนดถึงบุคลิกลักษณะ ที่เราพูดถึงนี้จะรวมเอาลักษณะต่างๆ ของบุคคลๆ ไว้กว้างมาก เช่น ต้องมีความรู้ มีความสามารถ มีคุณค่า ซึ่งในยุคต้นๆ ไม่ได้มีการพูดถึง แต่ในยุคใหม่ผู้เชี่ยวชาญด้านพฤติกรรมของผู้นำค้ำว่า การศึกษาแบบเก่าเน้นในเรื่องของบุคลิกภาพเด่นๆ และรูปร่างซึ่งเป็นนามธรรม แต่ในปัจจุบันในหนังสือตำราได้แบ่งภาพลักษณ์ที่มีผลต่อการเป็นผู้นำไว้ ๗ ประการดังตารางที่ ๒.๓

^{๒๘} Stogdill, R.M., *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, (New York: the Free Press, 1974), pp. 62-63; 74-75.

ตารางที่ ๒.๓ แสดงให้เห็นภาพลักษณ์ ๗ ประการที่มีผลต่อการเป็นผู้นำ

ความสามารถ ของผู้นำ	รายละเอียดคำบรรยาย
แรงขับ	- แรงจูงใจภายในของผู้นำเพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมาย
แรงจูงใจผู้นำ	- ผู้นำมีความต้องการเข้าสังคมกับคนอื่น เพื่อให้ถึงจุดมุ่งหมายของทีมหรือขององค์กร
มีความมั่นคง	- ผู้นำต้องมีความจริงใจและมีนิสัยชอบที่จะแปลงถ้อยคำพูดให้เป็นการปฏิบัติได้จริง
มีความเชื่อมั่น ในตนเอง	- ผู้นำต้องมีความเชื่อมั่นในทักษะของตนเองและมีความสามารถที่จะทำให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์
มีความฉลาด	- ผู้นำต้องมีความเฉลียวฉลาดเหนือเกณฑ์ปกติ มีความสามารถจัดเก็บและย่อยข้อมูลได้มากกว่าคนปกติโดยทั่วไป
มีความรู้ใน ธุรกิจ	- ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงสภาพแวดล้อมของบริษัท เพื่อจะนำไปใช้ในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องเหมาะสมอย่างชาญฉลาดมากกว่าที่จะใช้กลางสังหรณ์
มีวุฒิภาวะทาง อารมณ์	- ผู้นำจะต้องมีความสามารถรับรู้อารมณ์ความรู้สึกของตนเองและของผู้อื่น รู้จักแยกแยะและใช้ข้อมูลเพื่อจะเป็นการนำไปสู่ความคิดและการกระทำ

ที่มา : ข้อมูลนี้ได้จาก S.A. Kirkpatrick and E. A. Locke, “Leadership: Do Trait Matter?” (Academy of Management Executive 5, May 1991), pp. 48-60.

ส่วนนักวิชาการของไทย กล่าวว่าการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำที่ดีทำให้บุคคลที่ดำรงตำแหน่งผู้นำและผู้ที่กำลังจะเลื่อนขึ้นมาดำรงตำแหน่งผู้บริหารหรือผู้นำได้ทราบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณลักษณะในด้านใดบ้าง เพื่อที่จะได้นำไปปรับปรุงและพัฒนาเสริมสร้างคุณลักษณะที่ดีให้เกิดขึ้น ซึ่งจากการศึกษาของนักวิชาการพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะเฉพาะอย่างที่เหมาะสม และมีความรู้บางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ลักษณะที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำสามารถจัดประเภทแบ่งได้เป็น ๓ ประเภท คือ (๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (๒) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ (๓) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจของภาวะผู้นำ ซึ่งการจัดประเภทของพฤติกรรมเหล่านี้มีประโยชน์มากในการแนะแนวทางเพื่อศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ^{๒๙}

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) ลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีลักษณะดังนี้ (๑) เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จ (๒) เป็นผู้มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่

^{๒๙} รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ (Leadership), พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท อีระฟิล์ม และโซเท็กซ์ จำกัด, ๒๕๕๑), หน้า ๑๓๒.

เป็นผู้ได้บังคับบัญชา (๓) การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่ (๔) ผู้นำมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย (๕) ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ ซึ่งผู้วิจัยได้ทำการศึกษาถึงวิธีการต่างๆ ด้วยการคาดคะเนประสิทธิผลของผู้นำโดยถือเกณฑ์ลักษณะส่วนตัว เช่น บุคลิกภาพ ทักษะและลักษณะทางกายภาพจากการสำรวจลักษณะผู้นำที่มีชื่อเสียง พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุดโดยทั่วไปจะมีลักษณะฉลาด กระตือรือร้น ตื่นกับความต้องการของบุคคลอื่น เข้าใจงาน มีทักษะการติดต่อสื่อสารที่ดี มีความคิดริเริ่ม ชอบแก้ปัญหา มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ

จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ เชื่อว่าผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น ๒ กลุ่ม คือ (๑) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (๒) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) การสร้างความไว้วางใจได้ (Trustworthiness) เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น (Extroversion) ลักษณะที่เด่น (Dominance) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) ความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร (Warmth) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดหรือความผิดหวังซ้ำซ้อนใจ (High tolerance for frustration) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์การทำงาน (Self-awareness and self-objectivity) ความนอบน้อมถ่อมตน (Humility)

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (Task-related personality traits) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผลและก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน ประกอบด้วย ๒.๑) ความรู้สึกที่มุ่งมั่น (Passion) ๒.๒) ความฉลาดทางอารมณ์ (Emotional intelligence) ได้แก่ การรู้จักตนเองหรือ Self-awareness, การจัดการตนเองหรือ Self-management, การรู้จักสังคมหรือ Social awareness และการบริหารการสร้างความสัมพันธ์หรือ Relationship management ๒.๓) ความกล้าหาญ (Courage) ๒.๔) สภาพการควบคุมจิตใจตนเอง (Internal locus of control) ๒.๕) ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) ๒.๖) ความสามารถคืนกลับสู่สภาพเดิม (Resiliency)

สรุป ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ผู้นำมิได้เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด ดังนั้นผู้นำจึงสามารถสร้างขึ้นหรือพัฒนาได้ โดยเกิดจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น การเรียนรู้ภาวะผู้นำอาจเกิดจากการสังเกต การได้ประสบการณ์โดยตรงหรือการศึกษาจากการอ่าน การศึกษาโปรแกรมตามหลักสูตรที่มีการจัดสอนและฝึกอบรม ซึ่งนักวิจัยได้สังเกตว่าคุณลักษณะของผู้นำต่างๆ จะมีไม่เท่ากันในทุกสถานการณ์ ผู้วิจัยได้มีการวิจัยเพิ่มเติมและวิเคราะห์เพื่อยืนยันเกี่ยวกับคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังตารางที่ ๒.๔

ตารางที่ ๒.๔ แสดงลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Characteristics of effective leader)

คุณลักษณะ (Traits)	ทักษะ (Skills)
๑. มีความเฉลียวฉลาด	๑. มีทักษะในการรู้จักปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ
๒. มีความตื่นตัวต่อสภาวะแวดล้อมทางสังคม	๒. มีทักษะด้านความคิด
๓. มีความทะเยอทะยานสูง	๓. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๔. มีความน่าเชื่อถือและสามารถสร้างสรรค์ อรรถประโยชน์	๔. มีทักษะในการเชิงการทูต รู้จักผูกมิตร ไมตรี
๕. มีลักษณะประนีประนอม	๕. มีวาทศิลป์ มีทักษะในการพูด
๖. มีความเด็ดขาด	๖. มีความรู้เกี่ยวกับงาน
๗. ลูกน้องสามารถพึ่งพาได้	๗. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
๘. เป็นผู้ทรงอำนาจ	๘. มีทักษะในการจัดการอย่างเป็นระบบ
๙. มีความสามารถในการทำงานที่ต้องใช้ความคิดมาก	๙. มีทักษะทางสังคมสูง
๑๐. มีความมั่นใจในตนเองสูง	
๑๑. สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ที่มีความยุ่งยาก	
๑๒. มีความรับผิดชอบสูง	

ตารางที่ ๒.๕ แสดงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Yukl, G., (2002 p. 34).	สาเหตุที่นักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายและแตกต่างกัน อาจเนื่องมาจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน
Northhouse, P.G (2009 pp. 14 - 15).	๑. คุณลักษณะ (trait) ๒. ความสามารถ (Ability) ๓. ทักษะ (Skill) ๔. พฤติกรรม (Behavior) ๕. ความสัมพันธ์ (Relationship)
Koontz, H. and Weitrich. H., (1988 p. 437).	๑. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการชี้แนะ ๒. มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม
สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ดร. และ สรายุทธ กันหลง นอ., ผศ., (๒๕๕๓, หน้า ๕).	๑. การชี้แนะ ๒. มีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ
DurBrin, A.J., (2002 p. 493).	๑. สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น ๒. ให้การสนับสนุนบุคคล
O’Leary, E., (2002 p. 113.)	สามารถชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตัวเองต้องการได้
สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, (๒๕๕๐, หน้า ๒๕).	๑. ใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่างๆ ตามที่กำหนด ๒. การสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กร
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๔๔, หน้า ๓๑).	๑. ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่ง ๒. สามารถชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared goal) ๓. สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น ๔. ให้การสนับสนุนบุคคล
ทองใบ สุตขารี, (๒๕๔๙, หน้า ๑๙).	การที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น
กวี วงศ์พุม, (๒๕๕๐, หน้า ๒๒).	การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
พิชาย รัตนติลก ณ. ภูเก็ต (๒๕๕๒, หน้า ๑๗๒).	คุณลักษณะส่วนตัว (Personal traits) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
วีโรจน์ สารรัตน์, (๒๕๕๐, หน้า ๑๗).	ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (Influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ (objectives) และเกิดการเปลี่ยนแปลง (change)
เนตร์พัฒนา ยาวีราช, (๒๕๕๖, หน้า ๑๙๔-๑๙๕).	๑. มีแรงขับสูง ๒. มีแรงจูงใจสูง ๓. มีความสัตย์ ๔. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๕. มีความรู้ในด้านธุรกิจ
อนิวัช แก้วจำนง, (๒๕๕๖, หน้า ๑๕๘).	๑. คุณลักษณะทางกายภาพ ๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ๓. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ๔. คุณลักษณะด้านเฉลียวฉลาด ๕. คุณลักษณะทางสังคม ๖. คุณลักษณะภูมิหลังทางสังคม
Daft, R. L., (1999, p. 334).	๑. ความสามารถพิเศษ (Charisma) ๒. ให้ความสนใจเอาใจใส่ใน แต่ละบุคคล (Individual consideration) ๓. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (Intellectual stimulation) ๔. มีความกล้าหาญ (Courage) ๕. มีความเชื่อถือไว้ใจได้ (Dependability) ๖. มีความยืดหยุ่น (Flexibility) ๗. มีความซื่อสัตย์ (Integrity) ๘. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (Judgment) ๙. ยอมรับนับถือ (Respect for others)
Hoy, W. K. and C. G. Miskel., (2001, p. 395).	๑. ความเป็นผู้มีความสามารถ (Capacity) ๒. ความเป็นผู้มีความสำเร็จ (Achievement) ๓. ความเป็นผู้มีความรับผิดชอบ (Responsibility) ๔. ความเป็นผู้เข้าไปมีส่วนร่วม (Participation)

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นิตย สัมมาพันธ์, (๒๕๔๖, หน้า ๓๕ - ๓๖).	<ol style="list-style-type: none"> ๑. มีพลังสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ๒. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๓. มีความคิดสร้างสรรค์ ๔. มีความสามารถในการคิด มีสติปัญญา ๕. มีความรู้ทางธุรกิจ ๖. มีความสามารถในการจูงใจคน ๗. มีความยืดหยุ่น ๘. มีความซื่อสัตย์และโปร่งใส
Stogdill, R.M., (1948, pp. 25, 35-71).	<ol style="list-style-type: none"> ๑. ความสามารถพิเศษ ๒. ความคิดริเริ่ม ๓. มีนิสัยไม่เอาอย่างใคร ๔. ความสามารถในการปรับตัว ๕. มีพฤติกรรมแบบปิดและมีพฤติกรรมแบบเปิด ๖. มีอำนาจเหนือผู้อื่น ๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๘. มีความมั่นคงในจิตใจ ๙. มีการลงโทษผู้ที่ได้รับการตัดสินว่ากระทำผิด ๑๐. การมองโลกในแง่ดี ๑๑. สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้
Stogdill, R.M., (1950, p. 40).	การมองโลกในแง่ดีและสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ สิ่งเหล่านี้เป็นเพียงหลักฐานบางอย่างที่ผู้นำอาจจะสามารถนำมาใช้ในการปรับตัวและสร้างความมั่นใจให้กับตนเองมากกว่าสมาชิกคนอื่น ๆ ในกลุ่ม
House, R.J. & Aditya, R. (2003, pp. 409-474).	ทฤษฎีลักษณะของผู้นำทฤษฎีหนึ่งก็คือทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เป็นแนวความคิด ที่ง่ายที่สุดที่ใช้ในการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำ
Stogdill, R.M., (1974, pp. 62-63; 74-75).	บรรทัดฐานในการวัดเหล่านี้ไม่คงเส้นคงวา ผลจากการทบทวนให้แง่คิดว่า มีเฉพาะบางลักษณะเด่นเท่านั้นที่จะพบได้เสมอๆ ในผู้นำคนเก่งๆ แต่ส่วนใหญ่ไม่มีอะไรเกี่ยวข้องหรือบ่งบอกถึงภาวะผู้นำ

ตารางที่ ๒.๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
รังสรรค์ ประเสริฐศรี, (๒๕๕๑, หน้า ๑๓๒).	๑. ด้านบุคลิกภาพ ๒. การสร้างแรงจูงใจ ๓. ด้านสติปัญญา

๒.๓ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการหรือภาวะผู้นำมุ่งให้บริการที่นำเสนอในงานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้นำเสนอเกี่ยวกับ ความหมายของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการ กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการ ความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งองค์ประกอบของภาวะผู้นำให้บริการตามลำดับ ดังต่อไปนี้

๒.๓.๑ ความหมายของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

ได้มีผู้นำนियามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปรวมและจัดประเภทยานิยามได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

กลุ่มแรก ให้นิยามภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการไว้ค่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่น เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการว่า หมายถึง การรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยการบริการและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำให้บริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการคือการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ และภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ เป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถึงความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง เพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่น สร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่าภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการในหลายมิติ โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งความหมายของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือให้บริการนั้นเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำซึ่งผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำมุ่งให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย และ

นักวิชาการได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือไฝบริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรก และการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน รวมทั้งมีผู้ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการไว้ว่าเป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง หนุนนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น สรุปว่า ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือไฝบริการเป็นผู้นำที่เน้นการรับใช้บุคคลและสังคม เป็นผู้สร้างองค์การที่มีวัฒนธรรมที่เน้นจริยธรรม ซึ่งถือเป็นหลักในองค์การ สิ่งสำคัญของการเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ จะต้องเป็นผู้ที่เสียสละ มีคุณธรรมสูง ประพฤติปฏิบัติตนให้เป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่นๆ ไว้วางใจผู้ตาม ทำให้สัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีขึ้น ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือไฝบริการจึง เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า ความสำเร็จขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรม จริยธรรม มากกว่าสิ่งอื่นใด^{๓๐}

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการให้บริการเพื่อนร่วมงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อนร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อนร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

ตารางที่ ๒.๖ แสดงความหมายของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, (๒๕๕๓, หน้า ๓๕).	<p>ยามของนักวิชาการทั้งของไทยและต่างประเทศมาสรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น ๓ กลุ่ม</p> <p>กลุ่มแรก ให้นิยามภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือไฝบริการไว้ค่อนข้างแคบ และเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่น</p> <p>กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำไฝบริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน</p> <p>กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่าภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือไฝบริการในหลายมิติ โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน</p>

^{๓๐} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, ภาวะผู้นำไฝบริการในองค์การ : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น : หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, ๒๕๕๓), หน้า ๓๕.

๒.๓.๒ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

ปัจจุบันแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจะเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรม ซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาตนเองให้เป็นผู้ได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์กรโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว นักวิชาการได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบดังต่อไปนี้

๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการและควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้น เฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น

๒) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative management) ผู้นำแบบนี้จะพยายามทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น

๓) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะคือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

๔) ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำมุ่งให้บริการ (Servant leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม

โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำมุ่งให้บริการ ที่เรื่อนำมาใช้ในปี ค.ศ. ๑๙๗๐ โดยโรเบิร์ต กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำมุ่งให้บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮร์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่องคือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่ม ที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุดแต่มิมีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสายหลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้กรีนลีฟประทับใจ และคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้ น่าจะมีตัวตนจริง จึงมีนักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำมุ่งให้บริการอันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตาม และช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตาม ปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกัน ผู้ที่ต่ำต้อยกว่าจะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอ ทำ

ให้เกิดผู้นำมุ่งให้บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม^{๓๑)} โดยที่กรีนลีฟ ใช้เวลาหลายปีในการไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ กรีนลีฟได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำมุ่งให้บริการ ท่านเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำมุ่งให้บริการ จะแตกต่างกันอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกต่างๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำมุ่งให้บริการจึงมีความแตกต่างแบบ ๒ ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่างโดยการดูแลรับใช้โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำมุ่งให้บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่^{๓๒)}

แหล่งที่มาของผู้นำมุ่งให้บริการสามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) “การบริการ” (Service) และ “รับใช้” (Serve) ที่เขียนโดยนักบุญลูกา (Luka) กล่าวถึงพระเยซูที่กล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านตั้งผู้รับใช้” นอกจากนี้นักบุญจอห์นยังกล่าวถึงพระเยซูที่แสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง ๑๒ คน ดังนั้น ผู้นำมุ่งให้บริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะกลับตาลปัตรจากผู้นำแบบดั้งเดิม เขาจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเองให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น อาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ผู้นำมุ่งให้บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน เป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำ

ผู้นำมุ่งให้บริการจึงต้องพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน ผู้นำมุ่งให้บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าจะข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิด

^{๓๑)} Yukl, G. A., *Leadership in organizations*. 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall, (2002), pp. 13-24.

^{๓๒)} Spears, L. C., Reflections on Robert K. Greenleaf and servant - leadership. *Leadership and Organization Development Journal*, 17(7), (1996), pp. 33 - 35.

โอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ซึ่งผู้นำมุ่งให้บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำมุ่งให้บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น เขาจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำมุ่งให้บริการ การเป็นผู้นำมุ่งให้บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำมุ่งให้บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ดังนั้น “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ”

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) บันดาลใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อนคือการแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้น ทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำมุ่งให้บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา^{๓๓}

ทางด้านศูนย์ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการกรีนลีฟ (The Greenleaf Centre for Servant-leadership) ระบุว่าภาวะผู้นำมุ่งให้บริการมีค่านิยมที่สำคัญ ๕ ประการ อันได้แก่ ๑) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้ผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม

^{๓๓} Yukl, G. A. *Leadership in Organizations*. (Upper Saddle River: Prentice Hall. (102): 2002), pp. 34 - 39.

๒) การนำ ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบงการ ๓) การให้คุณค่ากับอิสริภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล ๔) การเชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษ และความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่อชมจุดเด่นและมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ ๕) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยา และการเรียนรู้ว่าเปรียบเทียบและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์และจำเป็นต่อมวลมนุษยชาติ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วย นอกจากนั้น นอกจากจะมีการรับใช้ยังมีลักษณะเด่นอีก อันได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (a holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน

คุณสมบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม (Character) เป็นหัวใจของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ และเป็นทัศนคติพื้นฐานของผู้ให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ตาม และทำหน้าที่ภาวะผู้นำ โดยผู้นำจำนวนมากมักจะเป็นผู้นำที่มุ่งทำหน้าที่หรือมุ่งในกระบวนการโดยปราศจากหัวใจที่จะรับใช้บริการผู้อื่น เพื่อความชัดเจนเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการว่าประกอบด้วยคุณสมบัติอย่างไร ซึ่งจะมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบสั่งการหรือภาวะผู้นำแบบควบคุม จึงได้สรุปเปรียบเทียบทัศนคติและคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างมุมมองทั้งสอง ดังแสดงในตารางที่^{๓๔}

ตารางที่ ๒.๗ แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบสั่งการและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
๑. เป้าหมายของผู้นำคือให้คนอื่นมารับใช้ให้บริการ	๑. เป้าหมายของผู้นำคือรับใช้บริการผู้อื่น
๒. สนใจเป็นประการแรกคือภาพพจน์ผู้นำและความก้าวหน้าของตน การตัดสินใจส่วนใหญ่มาจากการรักษาให้ตนเองอยู่รอดและรักษาภาพพจน์ตัวเอง	๒. ตั้งใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาก้าวหน้าตามศักยภาพสูงสุดของเขาด้วยการลดความเป็นตัวตนของผู้นำและยกย่องผู้อื่น สนใจส่งเสริมกลุ่มหรือหน่วยงานและสมาชิกทั้งหมดก่อนตนเอง
๓. ให้ความสำคัญกับสิทธิ์ที่มากับตำแหน่งมากกว่าหน้าที่ของตำแหน่งนั้น	๓. ให้ความสำคัญต่อหน้าที่มากกว่าผลตอบแทนที่มากับตำแหน่งนั้น
๔. ปฏิบัติกับเพื่อนร่วมงานว่าต่ำกว่าและไม่ได้ให้อิโภาสมีสวนร่วมตัดสินใจหรือให้ข้อมูลสำคัญ	๔. ปฏิบัติต่อเพื่อร่วมงานด้วยความเคารพว่าเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มที่ทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุภารกิจและตัดสินใจจากการแบ่งปันข้อมูล

^{๓๔} สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, ภาวะผู้นำให้บริการในองค์การ : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น : หจก. โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา, ๒๕๕๓), หน้า ๔๔-๔๗.

ตารางที่ ๒.๗ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
๕. เปิดโอกาสให้ลูกน้องคนสนิทเข้าถึงได้เท่านั้น	๕. เห็นบ่อยๆ ว่ามีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นและรักษาบรรยากาศเปิดกว้าง
๖. สร้างบรรยากาศแบบให้ผู้อื่นต้องพึ่งพาตนด้วยการใช้ตำแหน่งหน้าที่	๖. สร้างบรรยากาศให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณภาพของเขาได้รับการสนับสนุนและพัฒนาและผู้นำใช้อำนาจเพื่อรับใช้บริการผู้อื่น
๗. ต้องการให้ผู้อื่นพึ่งตนในฐานะผู้นำ	๗. ต้องการที่จะรับฟังผู้อื่นก่อนตัดสินใจ
๘. ต้องการให้ผู้อื่นเข้าใจตนเองก่อนที่จะเข้าใจผู้อื่น	๘. ต้องการเข้าใจผู้อื่นก่อนที่จะให้เขาเข้าใจในตัวผู้นำ
๙. ตำหนิผู้อื่นที่ทำผิดพลาดและไม่ยอมรับผิดชอบด้วยเห็นว่าเป็นการแสดงความอ่อนแอ	๙. ให้คุณค่ากับคนทำงานแต่ละคนและเรียนรู้จากความผิดพลาดพร้อมกับชมเชยผู้อื่น
๑๐. ปฏิเสธการวิจารณ์ที่สร้างสรรค์และเอาความดีความชอบใส่ตนจากผลสำเร็จ	๑๐. กระตุ้นให้มีการนำเสนอเรื่องใหม่ๆ และการให้ข้อมูลย้อนกลับและแบ่งปันความดีความชอบของผลงานร่วมกันกับผู้อื่น ให้ความสำคัญกับกระบวนการเท่าเทียมกับความสำเร็จ
๑๑. ไม่เคยให้มีการฝึกอบรมผู้อื่นเพื่อให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ	๑๑. ให้การสนับสนุนและลงทุนให้ผู้อื่นเพื่อความก้าวหน้าของเขา
๑๒. การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐานของบุคลิกของผู้นั้น (Personality)	๑๒. การยอมรับทำตามผู้อื่นบนพื้นฐานของคุณสมบัติด้านคุณธรรมจริยธรรม (Character) ของผู้นั้น
๑๓. ใช้หลักความสะดวกโดยไม่ยึดหลักการเป็นเกณฑ์พิจารณาหลักในการตัดสินใจอย่างลึกๆ	๑๓. ใช้หลักเกณฑ์พิจารณาหลักในการตัดสินใจอย่างเปิดเผย
๑๔. ใช้การข่มขู่เพื่อสยบเสียงวิจารณ์ชอบปกป้องตนเองเป็นเรื่องปกติ	๑๔. ยินดีที่จะให้มีการอภิปรายอย่างเปิดกว้างเพื่อการปรับปรุง เปิดใจกว้างเรียนรู้จากใครก็ได้
๑๕. ได้แรงสนับสนุนความคิดของตนด้วยการหลอกลวง เล่นเกมอำนาจ หรือใช้เล่ห์เหลี่ยมคนอื่น ๆ ตอบสนองจากความกลัว	๑๕. ได้แรงสนับสนุนความคิดของตนจากเหตุผลและการเกลี้ยกล่อม คนอื่นๆ ตอบสนองด้วยความเคารพและจากความรู้สึกว่าคุณถูกต้อง
๑๖. เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่ทำตามโดยไม่มีส่วนร่วมต่อความสำเร็จ	๑๖. เลื่อนตำแหน่งให้กับคนที่แสดงให้เห็นข้อได้เปรียบหรือคนที่ว่านอนสอนง่าย
๑๗. ใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยการควบคุมจากภายนอกในรูปแบบของกฎ ข้อบังคับ หรือระเบียบผ่านทางการใช้กำลัง	๑๗. ใช้อำนาจตามตำแหน่งด้วยการสร้างอิทธิพลจากภายในด้วยการให้กำลังใจ ให้แรงบันดาลใจ ให้แรงจูงใจ และการชักชวน
๑๘. รับผิดชอบต่อผู้ที่มีตำแหน่งสูงกว่า ไม่ยอมรับการถูกประเมินตนเองโดยหาว่าเป็นการแทรกแซง	๑๘. รับผิดชอบต่อคนทั้งองค์การ ยินดีให้ตนเองถูกประเมินเพื่อเป็นหนทางที่จะปรับปรุงผลการดำเนินงาน

ตารางที่ ๒.๗ (ต่อ)

ภาวะผู้นำแบบสั่งการ	ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
๑๙. ยึดติดกับอำนาจและตำแหน่ง	๑๙. ยินดีที่จะหลีกเลี่ยงให้กับผู้อื่นที่มีคุณสมบัติดีกว่า
๒๐. สนใจผิวเผินที่จะพัฒนาผู้สืบทอดที่มีความสามารถ	๒๐. ตั้งความสำคัญสูงในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นการรับใช้บริการผู้อื่น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิธีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทุกแห่งหนของสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง มุ่งแสวงหาวิธีการผนวกการทำงานเข้ากับความสำเร็จส่วนบุคคล (Personal growth) และความสำเร็จทางจิตวิญญาณ (Spiritual growth) เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น การปฏิบัติดังกล่าวแม้ดำเนินไปอย่างเชื่องช้า แต่ทว่าหยั่งรากลึกแก่สังคม จนในที่สุด โรเบิร์ต เค กรีนลีฟ (Robert K. Greenleaf) ที่เปรียบเสมือนผู้เจียรไนความคิดในการเชื่อมโยงภาวะผู้นำเข้ากับการให้บริการจึงค้นพบหัวใจสำคัญ นั่นคือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (the great leader) ต้องรับใช้ผู้อื่นก่อน

ตารางที่ ๒.๘ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Yukl, G. A., (2002, pp. 13-24).	ประเภทผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ ๑) ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ๒) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ๓) ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ๔) ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำมุ่งให้บริการ (Servant Leadership)
Spears, L. C., (1996, pp. 33 – 35).	แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำมุ่งให้บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่
Yukl, G. A., (2002, pp. 34-39).	ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการอาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดภาวะผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) ๑) การทำนุบำรุง (Nurturing) ๒) การปกป้อง (Defending) ๓) ความสุจริต (Honest) ๔) เปิดเผย (Open)

ตารางที่ ๒.๘ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง, (๒๕๕๓, หน้า ๔๔-๔๗).	คุณสมบัติด้านคุณธรรม จริยธรรม (Character) เป็นหัวใจของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ และเป็นทัศนคติพื้นฐานของผู้ให้บริการที่มีอิทธิพลต่อการที่ผู้นำทำงานร่วมกับผู้ตาม และทำหน้าที่ภาวะผู้นำ

๒.๓.๓ ความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการเป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้มาจากภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการจะมาจากภายในตัวบุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (inside-out) การที่จะเผชิญหน้ากับการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันและรุนแรงนั้น สิ่งหนึ่งที่ใช้ได้ผลเสมอ คือ การดำเนินชีวิตตามหลักการ เพราะหลักการเป็นสิ่งสากล เป็นสิ่งที่เป็นอย่างจริงโดยไม่ขึ้นกับเงื่อนไขของเวลา หรือสถานการณ์ใดๆ ไม่เคยเปลี่ยนแปลงอยู่เหนือวัฒนธรรมมีอยู่ในทุกศาสนาและปรัชญาหลักๆ ของโลก และเป็นที่ยอมรับกันชัดในตัวเอง ดังนั้นแม้ว่าสภาพแวดล้อมจะมีการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและรุนแรงเพียงใด แต่หากบุคคลหรือองค์กรดำเนินไปบนพื้นฐานของหลักการแล้ว ก็จะสามารถเอาชนะอุปสรรคทั้งหลายที่ขวางได้ อีกทั้งสามารถนำพาตนหรือองค์กรให้มุ่งสู่ความมีประสิทธิภาพและความยิ่งใหญ่ได้^{๓๔}

หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตนเพื่อรับใช้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่างๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการที่เสียสละกรให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับศาสนาคริสต์ที่กล่าวในเรื่องของความสุขภาพ ดังคำอธิบายว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่ามนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผงฐลีดิน ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิตมนุษย์มีหน้าที่พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่นพระเยซูผู้เป็นเข้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าแก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้าย แล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียบลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น

อย่างไรก็ตาม การพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้และเจริญงอกงาม การสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และการทำตนให้เป็นประโยชน์ เป็นแนวทางเดียวกันกับหลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวเห็นอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่

^{๓๔} ดนัย จันทรเจ้าฉาย, เรียบเรียง “อุปนิสัยที่ ๘ : จากประสิทธิผลสู่ความยิ่งใหญ่”, The ๘th Habit : From Effectiveness to Greatness. By Stephen R. Covey, (กรุงเทพมหานคร : ดีเอ็มจี, ๒๕๔๘), หน้า ๒๙.

ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อัตถจริยา และสมานัตตา โดยภาวะผู้นำมุ่งให้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของท่านหรือการให้ที่หมายความถึงการเอื้อเพื่อเผื่อแผ่ การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของ ตลอดจนให้ความรู้แนะนำสั่งสอน และอัตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการ บำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดจนช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม เช่นเดียวกับหลักทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก ๑๐ ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ชันติ และ อวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้ โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวก จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี ปริจาคะบำเพ็ญด้วยการเสียสละสามารถเสียสละความสุขสำราญ ของตนเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชชวะปฏิบัติภาระด้วยความซื่อตรง คือซื่อตรงทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่น และอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติมิให้ผิดจากประศาสนธรรมอันถือเป็นประโยชน์สุข ความดีงามของกลุ่มหรือสังคมและผู้อื่นเป็นที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขืน การใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผน หลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดี ไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป ซึ่งหลักธรรมของทศพิธราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำมุ่งให้บริการในเรื่องความซื่อสัตย์สุจริต การเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งบังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจ และการยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง^{๓๖}

ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการจึงไม่ได้เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือศาสนาคริสต์เท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการแบบนี้จึงมิได้แตกต่างไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใดโดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

นอกจากนี้ประสิทธิผลของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการยังสามารถมีผลต่อสังคม เนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น จึงเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคมสำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นมองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้ระหว่างการสับเปลี่ยนบทบาทไปมาระหว่างการนำและการตามนี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำมุ่งให้บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิด

^{๓๖} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), *วิสัยธรรมเพื่อเบิกนำวิสัยทัศน์*, (กรุงเทพมหานคร: พิมพ์สวย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๐-๕๓.

ดังกล่าวได้ ๖ แนวทาง ได้แก่ ๑) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร ๒) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์กร ๓) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในการสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล ๔) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา ๕) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ ๖) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์การธุรกิจ^{๓๗} ของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ผู้วิจัยเห็นว่าการปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการจึงไม่ได้เหมาะสมสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือศาสนาคริสต์เท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการแบบนี้จึงมิได้แตกต่างไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใดโดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครองโดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้ปกครองในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด สมควรเข้าใจและมองเห็นถึงความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการแล้วนำไปประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาชุมชนสังคมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ

ตารางที่ ๒.๙ แสดงความสำคัญของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
दनัย จันท์เจ้าฉาย, (๒๕๔๘, หน้า ๒๙).	ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการเป็นกฎธรรมชาติเป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจไม่ได้มาจาก ภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการจะมาจากภายในตัว บุคคลซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (inside-out)
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตฺโต), (๒๕๔๘, หน้า ๕๐-๕๓).	หลักธรรมสังคหวัตถุ ๔ ซึ่งถือเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวเห็นอกเห็นใจบุคคล และประสานหมู่ชนให้ สามัคคี เป็นหลักการของการสงเคราะห์ มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจ ผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และ ให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอัน ประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อตถจริยา และสมานัตตา

^{๓๗} Spears, Larry C., "Practicing Servant-Leadership" Leader to Leader, 34 (Fall 2004), pp. 7-11.

ตารางที่ ๒.๙ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Spears, Larry C., (2004, pp. 7-11).	<p>แนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ ๖ แนวทาง</p> <p>๑) การใช้เป็นปรัชญาและตัวแบบเพื่อเป็นหลักการปฏิบัติในองค์กร</p> <p>๒) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้นำในองค์กร</p> <p>๓) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในการสังคมระดับประเทศหรือระดับสากล</p> <p>๔) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาวแบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา</p> <p>๕) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ</p> <p>๖) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและองค์กรธุรกิจ</p>

๒.๓.๔ ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

เมื่อพิจารณาหลักเกณฑ์และองค์ประกอบโดยรวมของภาวะผู้นำมุ่งให้บริการแล้วจะพบว่า มีหลักการและองค์ประกอบหลายๆ องค์ประกอบที่คล้ายคลึงกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงได้พยายามวิเคราะห์ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการทั้งสองแบบ จนได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการมีองค์ประกอบพื้นฐานที่มีความคล้ายคลึงกันซึ่งองค์ประกอบดังกล่าว ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ สร้างความไว้วางใจ เป็นแบบอย่าง แสดงการตระหนักถึงผู้อื่นถึงผู้อื่น รับผิดชอบ มอบอำนาจแก่ผู้ตาม สอน สื่อสาร ฟัง และมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่สิ่งที่แตกต่างกันของภาวะผู้นำทั้งสองอยู่ที่การมุ่งประเด็นของผู้นำ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร เป็นการสร้างแรงบันดาลใจที่อยู่ภายใน นำไปสู่การมีผลการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำมุ่งให้บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามมากกว่า คือให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำมุ่งให้บริการ ไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วย นอกจากประเด็นของการมุ่งเน้นในการประเด็นที่แตกต่างกันแล้ว ภาวะผู้นำทั้งสองแบบยังแตกต่างกันในเรื่องของการมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ผู้นำให้บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการรับใช้บริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมาย และเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช้อิทธิพลในทางเกียรตินิยม (Self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบพลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้รับใช้หรือบริการจะทำให้ผู้ตาม

กลายเป็นผู้บริการด้วย ส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจของลูกค้าลดลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาวได้อีกด้วย^{๓๘}

นอกจากนี้ ได้มีนักวิชาการได้เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการไว้ ดังแสดงในตาราง^{๓๙}

ตารางที่ ๒.๑๐ แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
๑. เน้นความต้องการขององค์กร	๑. เน้นความต้องการของปัจเจกชน
๒. มีแนวโน้มนำก่อน	๒. มีแนวโน้มให้บริการก่อน
๓. รั้งดีต่อองค์กร	๓. รั้งดีต่อปัจเจกชน
๔. ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดผู้นำแบบศรัทธาบาร์มี (charismatic) ที่ทำกันโดยทั่วไป พร้อมกับการควบคุม	๔. ใช้อิทธิพลผ่านแนวคิดการบริการ (service) ที่ไม่ได้ทำกันโดยทั่วไป พร้อมกับการให้อิสระและอำนาจดูแลตนเอง

สรุปได้ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งประเด็นไปที่เป้าหมายขององค์กร โดยการมอบอำนาจแก่ผู้ตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจนำไปสู่การปฏิบัติงานที่มุ่งไปสู่เป้าหมาย ในขณะที่ผู้นำมุ่งให้บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ตามมากกว่า และให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรซึ่งเป็นความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์กรอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำมุ่งให้บริการไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกที่ต้องการให้เกิดผลลัพธ์เพียงอย่างเดียว แต่เพราะความต้องการที่จะให้บริการด้วยความเต็มใจ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดที่กล่าวถึงงานคุณฐิณีพนธ์ของแพตเตอร์สัน (Patterson) ซึ่งชี้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำมุ่งให้บริการเป็นการต่อยอดอย่างมีเหตุผลมีผลจากทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยให้ความหมายผู้นำมุ่งให้บริการว่า “เป็นผู้นำที่นำองค์กรด้วยการเน้นผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเป็นประเด็นสำคัญอันดับแรกส่วนองค์กรเป็นเรื่องรอง” และให้ความหมายผู้ตามว่าเป็น “ผู้ที่มีความสำคัญอันดับรองจากผู้นำในองค์กร” โดยได้เสนอแนะให้ใช้คำ “ผู้นำที่มีความสำคัญอันดับรอง” แทนที่คำว่า “ลูกจ้าง หรือพนักงาน” ซึ่งผู้วิจัยมองว่า หากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์เข้าใจถึงความหมายและความสำคัญ กระบวนทัศน์และความเหมือนและความแตกต่างของภาวะผู้นำ

^{๓๘} Stone, Russell & Patterson, *International Journal of Leadership Studies*, Vol. 2 Iss. 2, 2007, pp. 133-147 ©2007 School of Global Leadership & Entrepreneurship, (Regent University ISSN 1554-3145, 2007). pp. 133-147.

^{๓๙} Jeanine Parolini, Kathleen Patterson, Bruce Winston, "Distinguishing between transformational and servant leadership", *Leadership & Organization Development Journal*, Vol. 30 Iss: 3, (2009), pp. 274 – 291.

ให้บริการดังกล่าว ก็นับได้ว่าเป็นผู้นำที่จะสามารถพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ เพื่อสร้างความเจริญก้าวหน้า ความรัก ความสามัคคี และความสงบสุขร่มเย็นให้แก่ชุมชนและสังคมได้เป็นอย่างดีและยั่งยืนตลอดไป

DR. KENT KEITTH ผู้เขียนหนังสือเรื่อง THE CASE FOR SERVANT LEADERSHIP และเป็นผู้อำนวยการศูนย์ GRENLEAF กล่าวว่า ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามแนวทางสำคัญ ๗ ข้อ คือ^{๔๐}

๑. มีความตระหนักในตนเอง
๒. รับฟังคนอื่น
๓. เปลี่ยนแปลงสังคมที่ไม่เท่าเทียมกันแบบปิรามิดให้เป็นสังคมที่เสมอภาคกัน
๔. พัฒนาเพื่อนร่วมงาน
๕. ใช้วิธีชี้แนะ (COACHING) ไม่ใช่วิธีการควบคุม
๖. ช่วยปลดปล่อยพลังงานและความฉลาดในตัวผู้อื่น
๗. การมีญาณทัศนะมองการณ์ไกล

คุณสมบัติของผู้นำแบบผู้ให้บริการในทัศนะของ GREENLEAF ซึ่งนักวิชาการหลายคนเห็นว่าเป็นคุณสมบัติของผู้นำที่มีประสิทธิภาพด้วย คือ

๑. รับฟังคนอื่น
๒. เข้าอกเข้าใจเห็นใจคนอื่น
๓. ช่วยบำบัดคนอื่น
๔. มีความตระหนักในตัวเองและคนอื่น
๕. รู้จักชักชวนจูงใจคน
๖. มีแนวคิดรวบยอดเกี่ยวกับเรื่องต่างๆ ที่ชัดเจน
๗. มีญาณทัศนะแบบมองเห็นการณ์ไกล
๘. เป็นคนที่คอยดูแลช่วยเหลือเกื้อกูลคน (STEWARDSHIP)
๙. ผูกพันที่จะช่วยให้คนอื่นเจริญงอกงาม
๑๐. เป็นผู้ที่ต้องการพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น

^{๔๐} ผู้จัดการ ๓๖๐ รายสัปดาห์, ผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นก่อน (SERVANT LEADERSHIP) และการนำรวมหมู่ (COLLECTIVE LEADERSHIP), [ออนไลน์]. แหล่งที่มา <http://www2.manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000059747>. [๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๙].

ตารางที่ ๒.๑๑ แสดงความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Stone, Russell & Patterson, (2007, pp. 133-147).	การมีอิทธิพลต่อผู้ตาม แต่ผู้นำใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่าน การรับใช้บริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมายและ เพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self-giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรตินิยม (Self-glory) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำทั้งสองแบบมีลักษณะภาวะผู้นำแบบ พลวัตด้วยกันทั้งคู่ จึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อน และเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ปัจจุบัน
Jeanine Parolini, (2009, pp. 274 – 291).	ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำ มุ่งให้บริการ เน้นความต้องการขององค์กร, เน้นความต้องการของปัจเจกชน
ผู้จัดการ ๓๖๐ รายสัปดาห์, (๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๙).	ผู้นำแบบผู้ให้บริการจะต้องปฏิบัติตามแนวทางสำคัญ ๗ ข้อ ๑. มีความตระหนักในตนเอง ๒. รับฟังคนอื่น ๓. เปลี่ยนแปลงสังคมที่ไม่เท่าเทียมกันแบบปิรามิดให้เป็นสังคมที่ เสมอภาคกัน ๔. พัฒนาเพื่อนร่วมงาน ๕. ใช้วิธีชี้แนะ (COACHING) ไม่ใช่ใช้วิธีการควบคุม ๖. ช่วยปลดปล่อยพลังงานและความฉลาดในตัวผู้อื่น ๗. การมีญาณทัศนะมองการณ์ไกล

๒.๓.๕ แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

Greenleaf ก่อตั้ง "Greenleaf Center for Servant Leadership" ในปี ค.ศ. ๑๙๖๔ เพื่อศึกษาและเผยแพร่แนวคิดเกี่ยวกับ Servant Leader โดยเฉพาะมีการจัดตั้ง Worldwide Network for Servant Leadership เพื่อแลกเปลี่ยนทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้เลื่อมใส ในแนวคิดดังกล่าว และแม้ Greenleaf จะเสียชีวิตไปกว่า ๒๐ ปีแล้ว แต่ศูนย์ศึกษาแห่งนี้และแนวคิด ของ Greenleaf ก็ยังเจริญและงอกงามในความคิดของผู้ที่มีความหวังที่จะเห็น "ผู้นำ" ในอุดมคติ ที่ Greenleaf สาธยายว่ามีลักษณะสำคัญ ๑๐ ประการ

ประการแรก คือ "รู้ฟัง" (Listening) ซึ่ง Greenleaf หมายถึง การฟังอย่างตั้งใจ และจด จ่อต่อความต้องการของผู้คน ฟังทั้งสิ่งที่พูดออกมาและไม่ได้พูดออกมา นั่นหมายความว่าทั้ง "ฟังด้วย หู ดูด้วยตา และรับรู้ด้วยความรู้สึก" เพื่อให้ได้ยินเสียงที่ไม่ได้ยินทั้งหลาย เสียงเหล่านี้สะท้อนความสุข ความทุกข์ ความต้องการความเข้าใจ ตลอดจนความเข้าใจถูก หรือเข้าใจผิด ของคนในองค์กร

ประการที่สอง คือ "เห็นใจ" (Empathy) นั่นคือ เมื่อรับรู้ความรู้สึกของคนในองค์กรแล้ว มีความเห็นใจและเอาเป็นธุระที่จะขจัดปัดเป่าความทุกข์ยากทั้งหลายซึ่งเรื่องนี้ไม่ใช่ทุกคนจะเป็นได้ ผู้นำที่ "ได้ใจ" มักจะเป็นคนที่มักเอาทุกข์ของผู้อื่นมาเป็นธุระ ซึ่งเป็นความหมายของรากศัพท์คำว่า "Empathy" คือ การเข้าไปข้างในความรู้สึกของผู้อื่น เสมือนรับเอาความรู้สึกนั้นเป็นของตน มีความหมายลึกซึ้งกว่าคำว่า "Sympathy" แม้ในหลายโอกาสจะแปลอย่างเดียวกัน ลักษณะเช่นนี้ในศาสตร์ด้านพฤติกรรมองค์กรเรียกว่าเป็น "People-oriented" คือ การมุ่งเน้นการดูแลบุคลากร ซึ่งจะต้องมีความพอดี ไม่มากเกินไปจนสาละวนวุ่นวายอยู่แต่กับการแก้ปัญหาของคนอื่น หรือไม่น้อยจนเกินไปเป็นผู้นำที่แล้งน้ำใจ

ประการที่สาม คือ "เยียวยา" (Healing) ในความหมายของ Greenleaf เป็นการเยียวยาทั้งตนเองและผู้อื่น โดยเน้นไปที่การเยียวยาทางจิตใจเพราะในองค์กรมี "คนบ้ำร้อยจำพวก" แต่ละคนมีอาการทางจิตคนละแบบ และมากบ้างน้อยบ้างแตกต่างกัน ผู้นำนอกจากจะรับเอาทุกข์ทางจิตของคนอื่นมาเป็นธุระแล้วยังมีความรู้สึกพิเศษที่คนอื่นไม่มี นั่นคือ ความรู้สึกว่าตนเองสามารถช่วยเหลือหรือเติมเต็มให้ผู้อื่นบรรเทาจากความทุกข์เหล่านั้นได้ รวมทั้งการช่วยแก้ไขปัญหามาปิดเป่าอุปสรรคให้กำลังใจ อีกทั้งเป็นคนที่มีความสามารถในการสื่อสารเพื่อเยียวยา (Healing communication) ซึ่งอาจไม่ใช่เงินทองหรือเครื่องมืออะไรมากมาย แต่ต้องใช้ความเห็นใจตั้งที่ไว้ข้างต้น และเวลาที่จะมีให้แก่การรับฟังและพูดคุยกับคนอื่น

ประการที่สี่ คือ "ตระหนัก" (Awareness) ซึ่งหมายถึง การรับรู้ เข้าใจ และสำนึกต่อสถานการณ์ทั้งหลาย หรือจะถอดความเป็นภาษาชาวพุทธก็ต้องบอกว่าเป็นการ "รู้ตื่น" สถานการณ์ทั้งหลายที่เกิดขึ้นคล้ายกับเป็นนาฬิกาปลุกเพื่อเตือนให้พิจารณาถึงความหมายของมัน โดยตระหนักที่ว่ามันไม่ได้หมายถึงเพียงแต่การตระหนักต่อสถานการณ์รอบด้าน แต่ยังรวมถึงการตระหนักเกี่ยวกับตนเอง (Self-awareness) ซึ่ง กรีนลีฟ (Greenleaf) กล่าวว่าเป็นสิ่งกวนใจ (Disturber) ที่อาจทำให้ผู้นำครุ่นคิดและกังวลอยู่ตลอดเวลา หากไม่สามารถจัดการกับความรู้สึกของตนเองได้ดี

ประการที่ห้า คือ "แนวน้อม" (Persuasion) ซึ่งเป็นเป้าหมายเดียวกับการสั่งการ บังคับ หรือขอร้อง ด้วยอำนาจ แต่มีวิธีการที่แตกต่างกันอย่างสิ้นเชิง และมีผลข้างเคียง (Side effect) ที่น่าพอใจกว่า หากจะว่าไปแล้ว การโน้มน้าว เป็นการ "ขาย" ความคิด (Sell idea) จนคนตอบรับ และปฏิบัติตามข้อเสนอด้วยความเต็มใจ เพียงแต่อาจใช้เวลาและพลังงานมากกว่าการสั่งการ หรืออาการบังคับ อีกทั้งผลลัพธ์ว่าจะขายสำเร็จหรือไม่ก็ไม่แน่นอน แต่ผู้นำเป็นคนที่มีความปรารถนาในการโน้มน้าว สามารถทำให้เกิดฉันทามติในองค์กรทำให้คนในองค์กรคิดเห็นไปในทางเดียวกันและมีแรงผลักดันสูง

ประการที่หก คือ "สร้างมโนทัศน์" (Conceptualization) โดยทั่วไปแล้วคำว่า มโนทัศน์ (Concept) ตามความหมายคือ ภาพที่อยู่ในใจเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง การสร้างมโนทัศน์ให้แก่องค์กรจึงเป็นการให้ภาพรวมเกี่ยวกับองค์กรแก่สมาชิก ซึ่งก็เป็นเหมือนกับการวาดฝันให้สมาชิกในองค์กรได้เห็นทิศทางและเส้นทางที่จะดำเนินไปพร้อมกันการสร้างมโนทัศน์ในที่นี้จึงเป็นการมองที่เกินเลยไปจากงานวิจัยที่ปฏิบัติรายวัน และหากผู้นำสามารถให้มโนทัศน์ที่สร้างความฮึกเหิมให้แก่องค์กรได้ ก็จะทำให้องค์กรนั้นเกิดพลัง อีกทั้งคนในองค์กรก็สามารถมองเห็นอนาคตของตนเอง เป้าหมายขององค์กร และเส้นทางที่จะไปถึงเป้าหมายเหล่านั้นร่วมกัน

ประการที่เจ็ด คือ "ทำนายอนาคต" (Foresight) ซึ่งหากอ่านตามตัวหนังสือแล้วจะฟังดู หมาย เป็นเรื่องของสัมพัทธ์ที่ ๖ หรือการทำนายทายทักทางโหราศาสตร์ แต่แท้จริงแล้วนี่เป็นลักษณะ และความสามารถอันสำคัญยิ่งประการหนึ่งของผู้นำที่เรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งที่เกิดขึ้นมาใน อดีต นำไปประมวลร่วมกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน เพื่อทำนายว่าจะเกิดอะไรขึ้นใน อนาคต ความสามารถนี้ทำให้ผู้นำสามารถสร้างวิสัยทัศน์ และวางแผนกลยุทธ์รองรับได้อย่าง เหมาะสม มีทางหนีทีไล่ได้อย่างแยบยล เป็นลักษณะที่ฝึกและถ่ายทอดได้ยาก

ประการที่แปด คือ "เป็นผู้พิทักษ์รักษา" (Stewardship) อันหมายถึง การเป็นผู้รักษา ผลประโยชน์ของส่วนรวมอย่างบริสุทธิ์ใจ ซึ่งทำให้สมาชิกในองค์กรไว้วางใจ ศรัทธาในการทำงานและ ยินดีที่จะมอบอำนาจอย่างชอบธรรมในการสั่งการ และบังคับบัญชาตนเอง ยินยอมที่จะปฏิบัติตาม คำสั่งโดยไม่มีสิ่งเคลือบแคลงในใจ ซึ่งการวางตัวเป็นผู้พิทักษ์รักษาขององค์กรนั้นต้องอาศัยเวลา และการ ทุ่มเททำงานหนัก รวมถึงแสดงความจริงใจอย่างต่อเนื่องกว่าคนในองค์กรจะยอมรับ

ประการที่เก้า คือ "มุ่งมั่นต่อความเจริญของคนในองค์กร" (Commitment to the growth of people) ซึ่งลักษณะข้อนี้ต่างจากความเป็นผู้พิทักษ์ผลประโยชน์โดยรวมขององค์กร ใน แ่งที่เป็นการทำนุบำรุงความเป็นอยู่ และความเจริญเติบโตของสมาชิกในองค์กร ทั้งในแง่หน้าที่การ งาน และด้านจิตใจ คุณลักษณะนี้ทำให้สมาชิกในองค์กรรู้สึกภูมิใจ และทำให้เกิดความจงรักภักดีต่อ ผู้นำและองค์กร

ประการสุดท้าย คือ "สร้างประชาคม" (Building community) ในที่นี้หมายถึง การสร้าง ความสัมพันธ์ให้เกิดภายในองค์กร ไม่ได้มององค์กรว่าเป็นเพียงแต่ที่ที่คนมารวมกันทำงานโดยไม่มี ความสัมพันธ์ความเอื้ออาทร การแบ่งปัน และช่วยเหลือซึ่งกันและกัน และไม่เพียงแต่จะทำให้เกิด ประชาคมภายในองค์กรเท่านั้น แต่ยังจะทำให้เกิดประชาคม หรือความสัมพันธ์ระหว่างองค์กร ซึ่งทำ ให้สังคมโดยรวมมีความเข้าใจและสมัครสามัคคีกัน^{๑๑}

ลักษณะของ Servant leader ทั้ง ๑๐ ประการนี้มีปลายประการที่เป็นลักษณะเฉพาะที่ แตกต่างจากผู้นำลักษณะอื่นๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การเป็นผู้พิทักษ์รักษา การสร้างประชาคม การเป็น ผู้รู้ฟัง เห็นอกเห็นใจและเป็นผู้เอื้อยวยา ซึ่งจะทำให้ Servant leader เป็นผู้ทำงานหนัก เหมือนกับการ เป็น "ผู้รับใช้" ขององค์กร และอาจเป็นลักษณะของผู้นำซึ่งผู้ที่อยากจะเป็ผู้นำหลายคนไม่ยอมเป็น เพราะต้องแบกรับภาระที่หนักเกินไป

^{๑๑} ภูเบศร์ สมุทรจักร, ลักษณะ ๑๐ ประการของ Greenleaf, [ออนไลน์].แหล่งที่มา <http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/๕๓๕-๑ogreenleaf.html> [๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๙].

ตารางที่ ๒.๑๒ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ภูเบศร์ สมุทรจักร (๒๔, มิถุนายน ๒๕๕๙).	ผู้นำ" ในอุดมคติ ที่ Greenleaf สาระยบายว่ามีลักษณะสำคัญ ๑๐ ประการ ๑. "รู้ฟัง" (Listening) ๒. "เห็นใจ" (Empathy) ๓. "เยียวยา" (Healing) ๔. "ตระหนัก" (Awareness) ๕. "แนวน้อม" (Persuasion) ๖. "สร้างมโนทัศน์" (Conceptualization) ๗. "ทำนายอนาคต" (Foresight) ๘. "เป็นผู้พิทักษ์รักษา" (Stewardship) ๙. "มุ่งมั่นต่อความเจริญของคนในองค์กร" (Commitment to the growth of people) ๑๐. "สร้างประชาคม" (Building community)

๑) องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ (หรือแบบใฝ่บริการหรือผู้นำแบบผู้รับใช้)

จุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องก็เพื่อกำหนดองค์ประกอบ นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนั้นในหัวข้อนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักวิชาการ เพื่อการสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัยเพื่อจะนำไปสู่การศึกษาและกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไป ดังนี้

(๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามทัศนะของกรีนลีฟ (Greenleaf)

ภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการเป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ซึ่งโมเดลของภาวะผู้นำ ผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อได้รับการบริการแล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้ให้บริการผู้อื่นมากขึ้น ซึ่งคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่สำคัญ ๑๐ ประการ ได้แก่ ๑) การฟัง (Listening) ๒) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ๓) การเยียวยารักษา (Healing) ๔) การตระหนักรู้ ๕) การแนวน้อมใจ (Persuasion) ๖) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ๗) การมองการณ์ไกล (Foresight) ๘) ความเป็นผู้ดูแล

(Stewardship) ๙) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ ๑๐) การสร้างชุมชน (Building community)^{๔๒}

(๒) องค์ประกอบภาวะผู้แบบมุ่งให้บริการจากผลการวิจัยของ Page and Wong

ผลงานวิจัยของของนักวิชาการ ได้นำเสนอเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ โดย Page and Wong ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการจำนวน ๙๙ รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ ๑๒ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ๒) ความนอบน้อม (Humility) ๓) การรับใช้ (Servant hood) หรือ การบริการ (Service) ๔) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) ๕) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๖) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ๗) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ๘) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) ๙) การนำ (Leading) ๑๐) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) ๑๑) การสร้างทีมงาน (Team-building) และ ๑๒) การตัดสินใจ (Decision-making) ต่อมา Page and Wong (๒๐๐๐) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการโดยใช้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human factors, HF) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์การในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความเป็นผู้นำ โดยจัดกลุ่มขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการออกเป็น ๔ กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ ๑ บุคลิกลักษณะ (Personality) ประกอบด้วย ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) กลุ่มที่ ๒ สัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งเน้นการห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) กลุ่มที่ ๓ ภารกิจ (Task) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำ โดยผู้นำแบบมุ่งให้บริการจะเน้นการตัดสินใจ (Decision-making) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) และการนำ (Leading) และ กลุ่มที่ ๔ กระบวนการ (Process) คือ การสร้างทีมงาน (Team-building)^{๔๓}

(๓) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามทัศนะของ Russell and Stone

องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามทัศนะของนักวิชาการ พบว่า ได้แก่ ๑) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) ๒) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ๓) การห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) ๔) การตัดสินใจ (Decision-making) ๕) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) ๖) การนำ (Leading) และ ๗) การสร้างทีมงาน (Team-building) และในปีต่อมา Russell and Stone (๒๐๐๒) ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการโดยภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการมีองค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ความซื่อตรง (Honesty) ๒) ความไว้วางใจ (Trust) ๓) การบริการ (Service) ๔) การเป็นต้นแบบ (Modeling) ๕) การบุกเบิก (Pioneering) ๖) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciation of others) และ ๗) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้นำแบบมุ่ง

^{๔๒} Robert K. Greenleaf., **Servant Leadership**, (Publishers: Paulist Press, Mahwah Publishers: Paulist Press, Mahwah, NJ. h, NJ., 2002), p. 27.

^{๔๓} Page, D., & Wong, P. T. P., **A conceptual framework for measuring servant leadership**. In S. Adjibolosoo (Ed.), *The human factor in shaping the course of history and development*. Boston, MA: University Press of America., (2000), pp. 3 -5.

ให้บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตาม ผู้นำแบบมุ่งให้บริการจะให้คุณค่ากับผู้ตามซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความหวังในชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริงโดยไม่มีเงื่อนไข^{๔๔}

(๔) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามทัศนะของ James C. Sarros

ปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนา และการประยุกต์ใช้ในองค์การ ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf) และพระเยซูคริสต์ ในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงาน และการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร โดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่สำคัญประกอบด้วย ๑) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๒) ความเสมอภาค (Equality) ๓) การให้คำปรึกษา (Mentoring) ๔) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) ๕) ตระหนักรู้ (Awareness) และ ๖) การรับรู้ (Self-perception)^{๔๕}

(๕) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Patterson

นักวิชาการท่านนี้ได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการกับการให้เหตุผลตามแนวทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ไวโนดุษฎีนิพนธ์ โดยการเพิ่มปรากฏการณ์ขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ และแนวคิดโครงสร้างของ Kuhn (Kuhn's structure) ซึ่งเป็นการพัฒนาทฤษฎีแนวใหม่ ปรากฏการณ์ขององค์ประกอบ ได้แก่ ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) ความนอบน้อม (Humility) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และการบริการ (Service)^{๔๖}

(๖) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Winston

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยนี้ได้พัฒนาโมเดลผู้นำแบบมุ่งให้บริการสู่ผู้ตาม โดยนำเสนอผลของการให้บริการโดยผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่มีองค์ประกอบด้วย ๑) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) ๒) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ๓) พันธสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader) ๔) การจูงใจ (Intrinsic motivation) ๕) การบริการ (Service) และ ๖) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) ซึ่งเป็นการพัฒนาปรับปรุงโมเดลของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการของ แพตเตอร์สัน (Patterson) ต่อมา วินสตัน (Winston) ได้ศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการโดยศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแบบของ แพตเตอร์สัน (Patterson) และ วินสตัน (Winston) โดยใช้ผู้นำในวิทยาลัยคาร์ทอลิกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการศึกษาครั้งนี้สนับสนุนการประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำของ แพตเตอร์สัน (Patterson)

^{๔๔} Russell, R. F., & Stone, A. G., A review of servant leadership attributes: Developing a practical model., *Leadership and Organization Development Journal*, (2002), p. 23, pp.145-157.

^{๔๕} Sendjaya James C. Sarros., *Servant Leadership: Its Origin, Development, and Application in Organizations*, Department of Management: Monarsh University, (2002), p. 57.

^{๔๖} Patterson, K.A., "Servant Leadership: A Theoretical Model.", Unpublished Doctoral Dissertation, School of leadership study: Regent University, (2003), pp. 26-31.

และ วินสตัน (Winston) ที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ความความรักและศรัทธา ต่อพระเจ้า (Agapao love) ๒) ไม่เห็นแก่ตัว(Altruism) ๓) พันธสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader) ๔) การจูงใจ (Intrinsic motivation) ๕) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) ๖) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๗) การบริการ (Service) และ ๘) ความนอบน้อม (Humility)^{๔๗}

(๗) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Dennis and Bocarnea

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยได้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการโดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามแนวคิดของ Patterson ได้แก่ ๑) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) ๒) ความนอบน้อม (Humility) ๓) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ๔) การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) ๕) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ๖) ความไว้วางใจ (Trust) และ ๗) การบริการ (Service) พบว่ามีเพียง ๕ องค์ประกอบจาก ๗ องค์ประกอบที่มีนัยสำคัญ ได้แก่ ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) ความนอบน้อม (Humility) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) และ ความไว้วางใจ (Trust)^{๔๘}

(๘) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Barbuto and Wheeler

นักวิชาการทั้งสองท่านได้ค้นพบองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัย และได้พัฒนาแบบสอบถาม ๒๓ รายการ ที่ให้ความสำคัญกับ ๕ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ได้แก่ ๑) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic) ๒) การเยียวยารักษา (Healing) ๓) การโน้มน้าวใจ (Persuasive) ๔) ความรอบรู้ (Wisdom) และ ๕) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship) โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนชายจำนวน ๔๑๗ คน จากผู้จำหน่ายสินค้า ๑๐๐ ราย ในแอฟริกาใต้^{๔๙}

(๙) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Waddell

นักวิชาการท่านนี้ ได้มีการนำเสนอเรื่องราวของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการจากผลการวิจัย โดยสรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำจากการใช้แบบวัดคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการประกอบด้วย ๑) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) ๒)การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ๓) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๔) ความนอบน้อม (Humility) และ ๕) เรื่องราวในอดีต

^{๔๗} Bruce Winston Extending Patterson's., **Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model**, School of leader ship study: Regent University, (2003), p. 5.

^{๔๘} Robert S. Dennis, Mihai Bocarnea., "**Development of the servant leadership assessment instrument**", School of Leadership Studies: Regent University, (2005), pp.600-615.

^{๔๙} John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler., **Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership**, Agricultural Leadership, Education & Communication Department: University of Nebraska – Lincoln, (2006), pp. 300–326.

(Introversion) ขณะที่ว่าดเดลล์ Waddell นำเสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ และความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การฟัง (Listening) ๒) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ๓) การเยียวยารักษา (Healing) ๔) การตระหนักรู้ (Awareness) ๕) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ๖) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ๗) การมองการณ์ไกล (Foresight) ๘) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) ๙) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ ๑๐) การสร้างชุมชน (Building community)^{๕๐}

(๑๐) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Washington, Sutton and Field Waddell

นักวิชาการกลุ่มนี้ได้นำเสนอปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการโดยศึกษาความแตกต่างระหว่างบุคคลด้านบุคลิกภาพที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ซึ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่สำคัญ ได้แก่ ๑) การฟัง (Listening) ๒) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) ๓) การเยียวยารักษา (Healing) ๔) การตระหนักรู้ (Awareness) ๕) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ๖) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) ๗) การมองการณ์ไกล (Foresight) ๘) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) ๙) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ ๑๐) การสร้างชุมชน (Building community)^{๕๑}

(๑๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Irving and Longbotham

องค์ประกอบนี้นักวิชาการอธิบายว่า ปัจจุบันได้มีการนำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันเนื่องจากได้มีผลงานวิจัยที่สนับสนุนว่าคุณลักษณะของผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลของการทำงานร่วมกัน ดังนั้นในการวิจัยนี้จึงนำเสนอรูปแบบเชิงเส้นของความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการและประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันโดยใช้ ๖ องค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ได้แก่ ๑) การตรวจสอบได้ (Providing accountability) ๒) ความซื่อตรง (Honest) ๓) การรู้คุณค่าและสำนึกบุญคุณ (Valuing and appreciating) ๔) การสื่อสาร (Communication) ๕) การร่วมมือแบบอุปถัมภ์ (Fostering collaboration) และ ๖) การสนับสนุนและทรัพยากร (Supporting and resourcing) จากการศึกษาพบว่าสมการเชิงเส้นสามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการและ

^{๕๐} Waddell G. Burton AK., **Concepts of Rehabilitation for the Management of Common Health Problems**, London: The Stationery Office (2004), p. 32.

^{๕๑} Washington, R.R., Sutton, C.D., & Field, H.S., Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. **Leadership & Organization Development Journal**, 27(8): (2006), pp. 700-716.

ประสิทธิผลของการทำงานร่วมกันได้ร้อยละ ๓๙ จากกลุ่มตัวอย่าง ๗๐๐ คน ในองค์การระดับนานาชาติที่ไม่แสวงหาผลกำไร^{๕๒}

(๑๒) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks

องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านนี้ ได้มีการศึกษาคุณลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการในทางปฏิบัติ ซึ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยพัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการจำนวน ๙๙ รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ ๑๒ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) ๒) ความนอบน้อม (Humility) ๓) การรับใช้ (Servant hood) หรือการบริการ (Service) ๔) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) ๕) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๖) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) ๗) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ๘) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ (Goal-setting) ๙) การนำ (Leading) ๑๐) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) ๑๑) การสร้างทีมงาน (Team-building) และ ๑๒) การตัดสินใจ (Decision-making)^{๕๓}

(๑๓) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Sendjaya, Sarros and Santora

องค์ประกอบภาวะผู้นำด้านนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการในองค์การ โดยการพัฒนาแบบสอบถามจำนวน ๓๕ รายการ ใน ๖ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ศีลธรรม (Moral love) ๒) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) ๓) ความสมัครใจ (Voluntary subordination) ๔) สัมพันธภาพ (Relationship) ๕) ความเชื่อในจิตวิญญาณ (Transcendental spirituality) และ ๖) อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง (Transforming influence)^{๕๔}

(๑๔) องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามผลการวิจัยของ Moosbrugger and Patterson

องค์ประกอบสุดท้ายนักวิชาการได้นำเสนอการเป็นผู้นำแบบมุ่งให้บริการของบาทหลวงที่มีอิทธิพลต่อการบังคับใช้กฎต่างๆ และการส่งเสริมให้ผู้ตามสนใจความเป็นไปของสังคมและหน้าที่ของพวกเขามากกว่าความเลวร้ายที่เกิดขึ้นรอบๆ ตัวเอง ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำแบบให้บริการ ซึ่งประกอบด้วย ๑) ความความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า

^{๕๒} Justin A. Irving, Gail J. Longbotham., **Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment**, School of Global Leadership & Entrepreneurship: Regent University, (2006), pp. 98-113.

^{๕๓} Taylor, Tim; Martin, Barbara N.; Hutchinson, Sandy; Jinks, Michael, **Examination of Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders**, (PA.: ERIC, 2007), pp. 401 – 419.

^{๕๔} Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C., **Defining and measuring servant leadership behaviour in organizations. Journal of Management Studies**, (2008). P. 45, pp. 402-424.

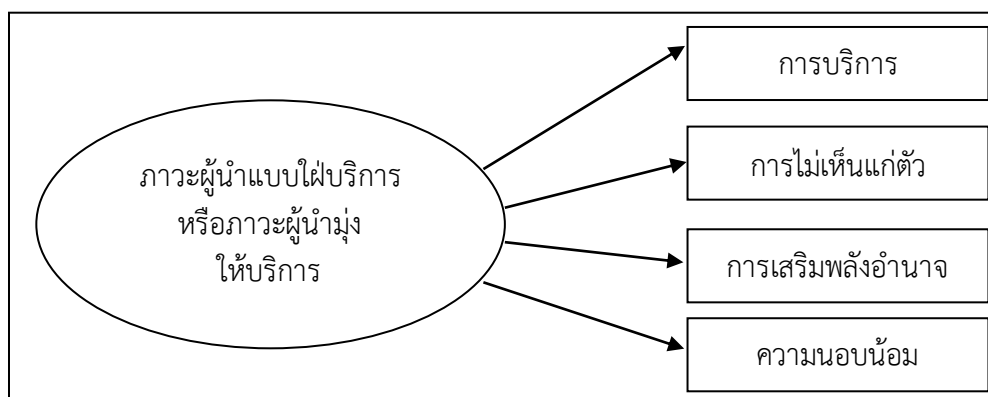
(Agapao love) ๒) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ๓) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๔) ความนอบน้อม (Humility) และ ๕) การบริการ (Service) กับประสิทธิผลของงาน โดยการสำรวจและการสอบถามเชิงคุณภาพจากการรับรู้ของบาทหลวง^{๕๕}

องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และที่เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๑

คุณลักษณะ ภาวะผู้นำมุ่ง ให้บริการ	แนวคิด																			
	Daft	Yulk	Page & Wong	Spears	Parolini, Patterson, & Winston	Greenleaf	Page and Wong	Russell	Russell and Stone	Sendjaya and James	Patterson	Winston	Dennis and Bocarnea	Barbuto and Wheeler	Waddel	Washington, Sutton and Field	Irving and Longbotham	Taylor, Martin, Hutchinson and Jinks	Sendjaya, Sarros and Santora	Moosbrugger and Patterson
๑. การบริการ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓	✓	✓			✓		✓		✓
๒. การเสริมพลังอำนาจ							✓		✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓	
๓. การไม่เห็นแก่ตัว						✓	✓	✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓
๔. ความนอบน้อม		✓				✓	✓				✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓		✓

จากแผนภาพที่ ๒.๑ เห็นได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน ๔ องค์ประกอบคือ การบริการ (Service) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) และ ความนอบน้อม (Humility) ตามลำดับ แสดงเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพที่ ๒.๒

^{๕๕} Daniel P. Moosbrugger Kathleen Patterson, *The Servant Leadership of a Law Enforcement Chaplain*, Institute for Biblical Studies: Regent University, (2008), p. 3.



แผนภาพที่ ๒.๒ การจัดลำดับภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ

ผู้วิจัยได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ จากแนวคิดของนักวิชาการดังที่กล่าวมาข้างต้นได้ ดังแสดงในตารางที่ ๒.๑๓

ตารางที่ ๒.๑๓ แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Robert K. Greenleaf., (2002), p. 27.	คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่สำคัญ ๑๐ ประการ ได้แก่ ๑) การฟัง ๒) ความเห็นอกเห็นใจ การเยี่ยวยารักษา ๔) การตระหนักรู้ ๕) การโน้มน้าวใจ ๖) การสร้างมโนทัศน์ ๗) การมองการณ์ไกล ๘) ความเป็นผู้ดูแล ๙) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ ๑๐) การสร้างชุมชน
Page, D., & Wong, P. T. P., (2000), pp. 3 -5.	เครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการทั้งหมดได้ ๑๒ กลุ่ม ประกอบด้วย ๑) ความซื่อสัตย์สุจริต ๒) ความนอบน้อม ๓) การรับใช้ หรือ การบริการ ๔) ห่วงใยผู้อื่น ๕) การเสริมพลังอำนาจ ๖) การพัฒนาผู้อื่น ๗) การมีวิสัยทัศน์ ๘) การกำหนดเป้าหมายขององค์การ ๙) การนำ ๑๐) การเป็นต้นแบบ ๑๑) การสร้างทีมงาน และ ๑๒) การตัดสินใจ
Russell, R. F., & Stone, A. G., (2002), p. 23, pp.145-157.	ได้แก่ ๑) ความซื่อตรง ๒) ความไว้วางใจ ๓) การบริการ ๔) การเป็นต้นแบบ ๕) การบุกเบิก ๖) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น และ ๗) การเสริมพลังอำนาจ

ตารางที่ ๒.๑๓ แสดงองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Sendjaya James C. Sarros., (2002), p. 57.	ประกอบด้วย ๑) การเสริมพลังอำนาจ ๒) ความเสมอภาค ๓) การให้คำปรึกษา ๔) การเป็นต้นแบบ ๕) ตระหนักรู้ และ ๖) การรับรู้
Patterson, K.A., (2003), pp. 26-31.	องค์ประกอบ ได้แก่ ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า ความนอบน้อม การไม่เห็นแก่ตัว การเสริมพลังอำนาจ การมีวิสัยทัศน์ และการบริการ
Bruce Winston Extending (2003), p. 5.	มีองค์ประกอบ ได้แก่ ๑) ความความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า ๒) ไม่เห็นแก่ตัว ๓) พันธสัญญาต่อการเป็นผู้นำ ๔) การจงใจ ๕) ศักยภาพแห่งตน ๖) การเสริมพลังอำนาจ ๗) การบริการ และ ๘) ความนอบน้อม
Robert S. Dennis, Mihai Bocarnea., (2005), pp.600-615.	ได้แก่ ๑) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า ๒) ความนอบน้อม ๓) การไม่เห็นแก่ตัว ๔) การเสริมพลังอำนาจ ๕) การมีวิสัยทัศน์ ๖) ความไว้วางใจ และ ๗) การบริการ
John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler., (2006), pp. 300–326.	ให้ความสำคัญกับ ๕ องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ได้แก่ ๑) การไม่เห็นแก่ตัว ๒) การเสียยารักษา ๓) การโน้มน้าวใจ ๔) ความรอบรู้ และ ๕) การเป็นผู้ดูแล
Waddell G. Burton AK., (2004), p. 32.	ได้แก่ ๑) การฟัง ๒) ความเห็นอกเห็นใจ ๓) การเสียยารักษา ๔) การตระหนักรู้ ๕) การโน้มน้าวใจ ๖) การสร้างมโนทัศน์ ๗) การมองการณ์ไกล ๘) ความเป็นผู้ดูแล ๙) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ ๑๐) การสร้างชุมชน
Washington, R.R., Sutton, C.D., & Field, H.S., (2006), pp. 700-716.	ได้แก่ ๑) การฟัง ๒) ความเห็นอกเห็นใจ ๓) การเสียยารักษา ๔) การตระหนักรู้ ๕) การโน้มน้าวใจ ๖) การสร้างมโนทัศน์ ๗) การมองการณ์ไกล ๘) ความเป็นผู้ดูแล ๙) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ ๑๐) การสร้างชุมชน
Justin A. Irving, Gail J. Longbotham., (2006), pp. 98-113.	ได้แก่ ๑) การตรวจสอบได้ ๒) ความซื่อตรง ๓) การรู้คุณค่าและสำนึกบุญคุณ ๔) การสื่อสาร ๕) การร่วมมือแบบอุปถัมภ์ และ ๖) การสนับสนุนทรัพยากร

ตารางที่ ๒.๑๓ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Taylor, Tim; Martin, Barbara N.; Hutchinson, Sandy; Jinks, Michael, (2007), pp. 401 – 419.	ประกอบด้วย ๑) ความซื่อสัตย์สุจริต ๒) ความนอบน้อม ๓) การรับใช้ หรือการบริการ ๔) ห่วงใยผู้อื่น ๕) การเสริมพลังอำนาจ ๖) การพัฒนาผู้อื่น ๗) การมีวิสัยทัศน์ ๘) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร ๙) การนำ ๑๐) การเป็นต้นแบบ ๑๑) การสร้างทีมงาน และ ๑๒) การตัดสินใจ
Sendjaya, S., Sarros, J. C., & Santora, J. C. (2008), p. 45, pp. 402-424.	ได้แก่ ๑) ศีลธรรม ๒) ลักษณะที่เชื่อถือ ๓) ความสมัครใจ ๔) สัมพันธภาพ ๕) ความเชื่อในจิตวิญญาณ และ ๖) อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง
Daniel P. Moosbrugger Kathleen Patterson, (2008), p. 3	ประกอบด้วย ๑) ความความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า ๒) การไม่เห็นแก่ตัว ๓) การเสริมพลังอำนาจ ๔) ความนอบน้อม และ ๕) การบริการ

๒) แนวคิดเกี่ยวกับการบริการ (Service)

การบริการ (Service) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ หมายถึง การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่างๆ เช่น ให้บริการ ใช้บริการ นอกจากนั้นยังมีนักวิชาการได้อธิบายความหมายเพิ่มเติมว่า การบริการเป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตาม ด้วยวิธีหลากหลายในการทำให้คนต่างๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับความช่วยเหลือ จัดได้ว่าเป็นการให้บริการทั้งสิ้น^{๕๖} ขณะที่นักวิชาการอีกกลุ่มได้ให้นิยามคำว่า การบริการ (Service) ว่า คือ กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจ ด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้^{๕๗} หรือ หมายถึงกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง^{๕๘} สอดคล้องกับความหมายที่ว่า การบริการ หมายถึง กิจกรรมหรือ

^{๕๖} สมิต สัจฉกร, การต้อนรับและบริการที่пенเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : วิทยุชน, ๒๕๔๒), หน้า ๔๕.

^{๕๗} Poon, R. A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship school of leadership studies. Regent University. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, (2006), VA. Retrieved September 5th, 2016, from http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf.

^{๕๘} Moosbrugger, D. P., & Patterson, K. The servant leadership of a law enforcement chaplain. Paper present at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, USA., (May 2008), p. 35.

ผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง^{๕๙} และนักวิชาการอีกท่านได้ให้ความหมายว่า การบริการหมายถึง กิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งซึ่งไม่สามารถจับต้องได้และไม่ได้มีอิทธิพลของความเป็นเจ้าของสิ่งใด ทั้งนี้ การกระทำดังกล่าวอาจจะรวมหรือไม่รวมอยู่กับสินค้าที่มีตัวตน ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การบริการ หมายถึงกิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามได้เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น^{๖๐}

นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้สรุป ถึงการบริการ ตามแนวคิดของกรีนลีฟ (Greenleaf) ที่กล่าวว่า “ผู้นำแบบมุ่งให้บริการต้องให้บริการผู้อื่นก่อน ซึ่งเป็นความรู้สึกที่ต้องการให้บริการก่อน” โดยภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการนี้เริ่มต้นจากรู้สึกพื้นฐาน (the natural feeling) ที่ต้องการบริการผู้อื่น จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันทึกลงใจให้เกิดความต้องการที่จะนำ ผลลัพธ์ที่เกิดจากการดูแลเอาใจใส่จากการเริ่มจากการให้บริการก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้ว และได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ (Satisfactory services) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่น มีอิทธิพลให้ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับการบริการประสบความสำเร็จและทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น นำตนเองได้มากขึ้น และมีการบริการผู้อื่นมากขึ้น การได้รับความพึงพอใจในการให้บริการ (Satisfactory services) หรือความสามารถในการสร้างความพึงพอใจให้กับผู้อื่นจะต้องพิจารณาจากองค์ประกอบของการบริการ ๕ ด้าน ประกอบด้วย

๑. การให้บริการอย่างเสมอภาค (Equitable service) หมายถึง ความยุติธรรมในการบริหารงานที่มีฐานคติที่ว่าคนทุกคนเท่าเทียมกัน ดังนั้น ประชาชนทุกคน จะได้รับการปฏิบัติอย่างเท่าเทียมกันในแง่ของกฎหมาย ไม่มีการแบ่งแยกกีดกันในการให้บริการประชาชนจะได้รับการปฏิบัติในฐานะที่เป็นปัจเจกบุคคลที่ใช้มาตรฐานให้บริการเดียวกัน

๒. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันต่อเวลา (Timely service) หมายถึง ในการให้บริการจะต้องมองว่าการให้บริการสาธารณะจะต้องตรงเวลา ผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานจะถือว่าไม่มีประสิทธิผลเลยถ้าไม่มีการตรงต่อเวลา ซึ่งจะสร้างความไม่พึงพอใจให้แก่ประชาชน

๓. การให้บริการอย่างเพียงพอ (Ample service) หมายถึง การให้บริการจะต้องมีจำนวนการให้บริการและสถานที่ให้บริการอย่างเหมาะสม (the right quantity at the tight geographical location) มิลเลท (Millett) เห็นว่า ความเสมอภาค หรือการต่อเวลา จะไม่มีความหมายเลยถ้ามีจำนวนการใช้บริการที่ไม่เพียงพอ และสถานที่ตั้งที่ให้บริการสร้างความไม่ยุติธรรมให้เกิดขึ้นแก่ผู้รับบริการ

^{๕๙} Stanton, W. J. **Fundamentals of marketing**. 10th ed. Singapore: McGraw-Hill., (1994), p. 79.

^{๖๐} Kotler, **Marketing management: Analysis, planning implementation, and control**. ๙th ed. London: Prentice Hall Inter, (1997), p. 53.

๔. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง (Continuous service) หมายถึง การให้บริการที่เป็นไปอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ โดยยึดหลักประโยชน์ของสาธารณะเป็นหลักไม่ใช่ยึดความพอใจของหน่วยงานที่ให้บริการว่าจะให้หรือหยุดบริการเมื่อใดก็ได้

๕. การให้บริการอย่างก้าวหน้า (Progressive service) หมายถึง การให้บริการที่มีการปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงาน กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ การเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม^{๖๑}

นักวิชาการสองท่านได้เสนอเกณฑ์การวัดการบริการ ๕ ด้าน ดังนี้

๑) ความเป็นรูปธรรมของบริการ (Tangibles service) หมายถึง ลักษณะทางกายภาพที่ปรากฏให้เห็นถึงสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ ซึ่งได้แก่ เครื่องมืออุปกรณ์ บุคลากรและการใช้สัญลักษณ์หรือเอกสารที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารให้ผู้รับบริการได้สัมผัสและการบริการนั้นมีความเป็นรูปธรรมสามารถรับรู้ได้ ๒) ความเชื่อถือไว้วางใจได้ (Creditability and trustworthy) หมายถึง ความสามารถในการให้บริการนั้นตรงกับสัญญาที่ให้ไว้กับผู้รับบริการบริการที่ให้ทุกครั้งมีความถูกต้องเหมาะสมและมีความสม่ำเสมอในทุกครั้งของการบริการ ที่จะทำให้ผู้รับบริการรู้สึกว่าการบริการที่ได้รับนั้นมีความน่าเชื่อถือ สามารถให้ความไว้วางใจได้ ๓) การตอบสนองต่อผู้รับบริการ (Response to service receiver) หมายถึง ความพร้อมและความเต็มใจที่จะให้บริการโดยสามารถตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการได้อย่างทันท่วงทีผู้รับบริการสามารถเข้ารับบริการได้ง่ายและได้รับความสะดวกจากการมาใช้บริการรวมทั้งจะต้องกระจายการให้บริการไปอย่างทั่วถึง รวดเร็วไม่ต้องรอนาน ๔) การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ (Providing of confidence to receiver) หมายถึง ผู้ให้บริการมีทักษะความรู้ความสามารถในการให้บริการและตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการด้วยความสุภาพมีกิริยาท่าทางและมารยาทที่ดีในการให้บริการ สามารถที่จะทำให้ผู้รับบริการเกิดความไว้วางใจและเกิดความมั่นใจว่าจะได้บริการที่ดีที่สุด๕) ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ (Understanding to empathy) หมายถึง ความสามารถในการดูแลเอาใจใส่เอาใจใส่ผู้รับบริการตามความต้องการที่แตกต่างกันของผู้รับบริการในแต่ละบุคคล^{๖๒}

สรุป “การบริการ” ได้ว่า หมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้การสนับสนุน การพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน และการให้รางวัล ยอมรับ และชื่นชมในผลงาน ในด้านการตอบสนองตามความต้องการของบุคลากร คือ ด้านการตอบสนองความต้องการ ประกอบด้วย การสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการของบุคลากร, การให้คำแนะนำและคำปรึกษาด้วยความสุภาพเป็นมิตร, การจัดหาสวัสดิการให้บุคลากรทุกระดับ การตอบสนองได้ทันที, โดยด้านการตอบสนองได้ทันที ประกอบด้วย การตอบสนองต่อความต้องการด้วยความสะดวก รวดเร็ว, การไม่รอช้าที่จะให้คำตอบในการแก้ปัญหา

^{๖๑} Greenleaf, R.K., *Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.*, Mahwah, NJ: Paulist Press. (2002), p. 27.

^{๖๒} Tenner, A. R., and Detoro, I. J., *Total Quality Management : There Step to Continuous Improvement*, Massachusetts : Addison-Wesley, (1992), pp. 11-17.

, และด้านการบริการอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย การให้บริการบุคลากรอย่างต่อเนื่อง, การให้การช่วยเหลือเกื้อกูลแก่บุคลากรโดยตลอดแม้ไม่มีการร้องขอ นิยามดังกล่าวจึงเชื่อมโยงถึงความพึงพอใจของบุคลากร ความสามารถในการตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ทันที การใช้ความรู้ความชำนาญในมนุษยสัมพันธ์ และการให้บริการอย่างต่อเนื่อง

ตารางที่ ๒.๑๔ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการบริการ (Service)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สมิต สัจฉกร, (๒๕๔๒, หน้า ๔๕.)	- การปฏิบัติรับใช้ การให้ความสะดวกต่างๆ เช่น ให้บริการ ใช้บริการ
Poon R., (๕ กันยายน ๒๕๕๙)	- เป็นการปฏิบัติงานที่กระทำหรือติดต่อและเกี่ยวข้องกับผู้ใช้บริการ การให้บุคคลต่างๆ ได้ใช้ประโยชน์ในทางใดทางหนึ่ง ทั้งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตาม
Moosbrugger, D. P., & Patterson, K., (May 2008), p. 35.	- กิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่ง
Stanton, W. J., (1994), p. 79.	- กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเอง
Kotler, Marketing , (1997), p. 53.	- กิจกรรมหรือผลประโยชน์ใดๆ ที่สามารถตอบสนองความต้องการให้เกิดความพึงพอใจด้วยลักษณะเฉพาะในตัวของมันเองที่จับต้องไม่ได้ - หรือกิจกรรมหรือปฏิบัติการใดๆ ที่กลุ่มบุคคลหนึ่งสามารถนำเสนอให้อีกกลุ่มบุคคลหนึ่งด้วยความพยายามใดๆ ก็ตามได้เพื่อช่วยเหลือผู้อื่น
Greenleaf, R.K., (2002), p. 27.	องค์ประกอบของการบริการประกอบด้วย ๑. การให้บริการอย่างเสมอภาค ๒. การให้บริการอย่างรวดเร็วทันต่อเวลา ๓. การให้บริการอย่างเพียงพอ ๔. การให้บริการอย่างต่อเนื่อง ๕. การให้บริการอย่างก้าวหน้า
Tenner, A. R., and Detoro, I. J., (1992), pp. 11-17.	เกณฑ์การวัดการบริการได้แก่ ๑. ความเป็นรูปธรรมของบริการ ๒. ความเชื่อถือไว้วางใจได้ ๓. การตอบสนองต่อผู้รับบริการ ๔. การให้ความมั่นใจแก่ผู้รับบริการ ๕. ความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจในผู้รับบริการ

๓) แนวคิดเกี่ยวกับการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)

ท่านพุทธทาสภิกขุ ได้นำเสนอแนวคิดการสร้างบารมีด้วยหัวใจพระโพธิสัตว์ โดยจารึกไว้ ดังนี้ ๑) สุทธิ คือ จิตบริสุทธิ์ ไม่หลงใหลในกามารมณ์หรือเหยื่อล่อทั้งหลาย ๒) ปัญญา คือ รู้ทุกสิ่งที่ควรรู้ โดยเฉพาะที่ไปสู่ความดับทุกข์ ไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง ๓) เมตตา คือ ความไม่เห็นแก่ตัว มิตรภาพ เห็นทุกคนทุกชีวิตเป็นเพื่อนเกิดแก่เจ็บ ตาย และ ๔) ขันติ คือ อุดทน จนกว่าจะประสบความสำเร็จ ถือเป็น การ “เพาะโพธิ์” ขึ้นในตน สามารถอธิบายโดยสังเขปได้ว่า การสร้างบารมีของพระโพธิสัตว์ มีเป้าหมายคือการบรรลุพระสัมมาสัมโพธิญาณและตามแนวคิดของท่านพุทธทาสภิกขุ คือจิตใจที่บริสุทธิ์ไม่ถูกครอบงำด้วยกิเลส มีจิตใจที่เบิกบาน เปรียบได้กับหลักสุทธิและมีความรู้ในสิ่งที่ตนควรรู้โดยไม่จำเป็นต้องรู้ทุกอย่าง แต่ต้องรู้ถึงทางดับทุกข์คือหลักปัญญา และมีความไม่เห็นแก่ตัว มิตรภาพที่ดีต่อผู้อื่น เห็นทุกชีวิตเป็นเพื่อน เกิดแก่ เจ็บตายคือหลักเมตตา และใช้ความอดทนความเพียรพยายามโดยอดทนจนกว่าจะประสบความสำเร็จ คือหลักขันติ หลักธรรมะทั้ง ๔ ข้อนี้เป็นหัวใจของพระโพธิสัตว์อวโลกิเตศวร ที่มีบันทึกไว้เป็นมรดกที่ข้อฝากไว้ในเอกสาร ตำรา หนังสือ ที่ท่านแต่ง และการเขียนจารึกไว้บริเวณองค์รูปปั้นพระโพธิสัตว์อวโลกิเตศวรที่สวนโมกข์อำเภอไชยา และสวนโมกข์กรุงเทพ (หोजดหมายเหตุ) ท่านพุทธทาสภิกขุ^{๖๓}

ความไม่เห็นแก่ตัว (Unselfishness) คือ ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้าส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น ผู้นำจะต้องอำนวยความสะดวก ความชื่นชมยินดี และความบันเทิงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเอง ในกรณีที่หน่วยได้รับความชมเชยในผลงาน ควรส่งผ่านคำชมเชยนั้นไปให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานนั้น มิฉะนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาจะหมดความเคารพนับถือในผู้บังคับบัญชาที่ยินดีรับเอาความชอบ แต่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๖๔} รวมทั้งการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) เป็นการกล่าวถึงประโยชน์ของคุณธรรมด้านการไม่เห็นแก่ตัวว่าการรู้จักไม่เห็นแก่ตัวให้เป็นสิ่งของๆ ตนแก่คนที่ควรให้ เป็นการแสดงน้ำใจเพื่อผูกมิตรและการไม่เห็นแก่ตัวเป็นการกำจัดอารมณ์ที่ไม่ดีออกไป เป็นการชำระล้างมลทินในจิตใจของเราให้สะอาดปลอดโปร่งแจ่มใส ไม่เกื้อกถ้อยอยู่กับความสับสนวุ่นวายของโลกตลอดเวลา ทำให้เกิดความสุขใจในชีวิตประจำวันเพราะการเก็บอารมณ์ขุ่นข้องหมองใจไว้มากๆ จะทำให้ทำจิตใจคนเราอ่อนสมรรถภาพและเสียคุณภาพของความเป็นคนดี ซึ่งสอดคล้องกับท่านพุทธทาสภิกขุที่กล่าวไว้ว่า การไม่เห็นแก่ตัวเป็นการมีชีวิตที่ประเสริฐสุด^{๖๕} นอกจากนี้ มีนักวิชาการได้ให้ความหมายว่า การไม่เห็นแก่ตัว หมายถึง ๑) การมีจิตโอบอ้อมอารี ไม่เห็นแก่ตัว พัสดุดและแรงงานตน ๒) การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม ๓) การบริจาค

^{๖๓} นิภาพร ปานสวัสดิ์, คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับรางวัลดีเด่นกับวิถีการสร้างบารมีของพระโพธิสัตว์ (Nurse Characteristics of Professional Nurses' Practices Based on the Way of Bodhisattva's Perfection Practices), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๙), หน้า ๑๒๗.

^{๖๔} ภัคภณ สนิตสม และ ธีรพล จารัตน์, คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย (Military Leadership Attributes for Royal Thai Armed Force), วารสารนักบริหาร (Executives Journal), (ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๘), หน้า ๗๘.

^{๖๕} พระเทพวิมลโมลี, ศาสนากับความมั่นคง, วารสารจิตวิทยาความมั่นคง, ๑(๑), (๒๕๒๘), หน้า ๒๖-๔๕.

เพื่อช่วยเหลือสาธารณะ และ ๔) การส่งเสริมคนผู้มีการไม่เห็นแก่ตัวและไม่ยกย่องคนที่ไม่ไม่เห็นแก่ตัว นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงการไม่เห็นแก่ตัวว่าเป็นความมีน้ำใจเอื้อเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์ สละโลก สามารถร่วมงานกับคนอื่นได้ ไม่ใจแคบเห็นแก่ตัวหรือเอาใจตน^{๖๖} และหมายถึงพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัว ได้แก่ ความกังวลเกี่ยวกับสวัสดิการของผู้อื่นและการดูแลปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานถึงแม้ว่าต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตนในฐานะผู้นำแนวคิดนี้ผู้นำจะแสวงหาผลประโยชน์ขององค์กรและแสวงหาประโยชน์ให้ผู้ตาม โดยการสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่น หรือสังคม ได้แก่ การสละกำลังกาย การสละสิ่งของการสละสติปัญญา การสละเวลา และการสละความสุขสบาย ซึ่งตัวบ่งชี้การไม่เห็นแก่ตัวของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ คือ การแสดงออก ในการสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่น หรือสังคมได้แก่ การช่วยเหลือ หรือทำประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น การให้ทรัพย์สิน หรือสิ่งของที่ตนมีอยู่ การคิดหรือช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม และการใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือ หรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น^{๖๗} และมีผู้อธิบายการไม่เห็นแก่ตัว โดยยกตัวอย่างแนวคิดของผู้เผยแผ่ศาสนา พวกเขามีพฤติกรรมที่จะพยายามค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคนอื่น ๆ หรือสังคมส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน เขาทำหน้าที่การช่วยเหลือ สนับสนุนในการให้บริการเพื่อผลประโยชน์ของผู้อื่น เขามีความสุขเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับรางวัลโดยการให้ทรัพย์สิน หรือสิ่งของที่ตนมีอยู่ และการสนับสนุนและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำ หรือคำปรึกษาแก่ผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ^{๖๘} สอดคล้องกับนักวิชาการที่ได้นำเสนอแนวคิดที่ว่าด้วยองค์ประกอบของพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรหนึ่งในองค์ประกอบนั้นคือการไม่เห็นแก่ตัว หรือ พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือเป็นพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติ เช่น การแนะนำให้แก่พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ว่า จะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้างช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่คั่งค้าง หรือช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย สับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อนร่วมงาน^{๖๙}

สรุป “ความไม่เห็นแก่ตัว” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ในการสละผลประโยชน์ส่วนตนทั้งกำลังกาย กำลังทรัพย์สิน สติปัญญา เวลา และความสุขสบาย เพื่อช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่นหรือสังคม ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยง

^{๖๖} พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตโต), **ธรรมบุญชีวิต**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (นครปฐม: สำนักงานพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า ๘๐.

^{๖๗} Winton, *Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study*. **Leadership & Organization Development Journal**, (2004). 25(7), pp. 600-617.

^{๖๘} Moosbrugger, D. P., & Patterson, K., **The servant leadership of a law enforcement chaplain**. Paper present at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, USA. (2006), p. 6.

^{๖๙} Organ, D., *The motivational basis of organizational citizenship behavior*. **Research in Organizational Behavior**, 12(1). (1990), pp. 43-72.

ถึงตัวบ่งชี้ที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ประกอบด้วย การสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่น หรือสังคม การช่วยเหลือ หรือทำประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น การให้ทรัพย์สิน หรือสิ่งของที่ตนมีอยู่ การคิดหรือช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม และการใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น

ตารางที่ ๒.๑๕ แนวคิดเกี่ยวกับการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
นิภาพร ปานสวัสดิ์, (๒๕๕๙), หน้า ๑๒๗.	มีความไม่เห็นแก่ตัว มีมิตรภาพที่ดีต่อผู้อื่น เห็นทุกชีวิตเป็นเพื่อน เกิดแก่ เจ็บตายคือหลักเมตตา
ภักถิณ สนิทสม และ ณิชกุล จารัตน์, (๒๕๕๘), หน้า ๗๘.	ความพยายามหลีกเลี่ยงการหาประโยชน์สุขหรือความก้าวหน้า ส่วนตัวบนความเดือดร้อนของผู้อื่น
พระเทพวิมลโมลี, (๒๕๒๘), หน้า ๒๖-๔๕.	- เป็นการแสดงน้ำใจเพื่อผู้ที่ไม่ดีและการไม่เห็นแก่ตัวเป็นการ กำจัดอารมณ์ที่ไม่ดีออกไป - เป็นการชำระล้างมลทินในจิตใจของเราให้สะอาดปลอดโปร่ง แจ่มใส
พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุต โต), (๒๕๔๓), หน้า ๘๐.	๑) การมีจิตโอบอ้อมอารี ไม่เห็นแก่ตัว พัสดุดและแรงงานตน ๒) การบำเพ็ญประโยชน์เพื่อส่วนรวม ๓) การบริจาคเพื่อช่วยเหลือสาธารณะ ๔) การส่งเสริมคนผู้มีการไม่เห็นแก่ตัวและไม่ยกย่องคนที่ไม่ไม่ เห็นแก่ตัว ๕) เป็นความมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเพื่อช่วยเหลือเกื้อกูล บำเพ็ญประโยชน์ สละโลก สามารถร่วมงานกับคนอื่นได้ ไม่ใจแคบเห็นแก่ตัวหรือ เอาใจตน
Winton, Servant leadership (2004). pp. 600-617.	- คือการแสดงออก ในการสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อช่วยเหลือ ทำประโยชน์ให้บุคคลอื่น หรือสังคมได้แก่ การช่วยเหลือ หรือทำ ประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่น การให้ทรัพย์สิน หรือสิ่งของที่ตนมีอยู่ การ คิดหรือช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม และการ ใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น

ตารางที่ ๒.๑๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Moosbrugger, D. P., & Patterson, K., (2006), p. 6.	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมที่จะพยายามค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคนอื่น ๆ หรือสังคมส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน - ช่วยเหลือ สนับสนุนในการให้บริการเพื่อผลประโยชน์ของผู้อื่น - มีความสุขเมื่อเห็นผู้อื่นได้รับรางวัลโดยการให้ทรัพย์สินหรือสิ่งของที่ตนมีอยู่ - และการสนับสนุนและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย โดยเฉพาะอย่างยิ่งการให้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือให้คำแนะนำหรือคำปรึกษาแก่ผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
Organ, D., (1990), pp. 43-72.	<ul style="list-style-type: none"> - พฤติกรรมให้ความช่วยเหลือเป็นพฤติกรรมที่ทำด้วยความสมัครใจเพื่อช่วยเหลือผู้อื่นเมื่อมีปัญหาในการทำงานให้สามารถทำงานในหน้าที่ของเขาให้เสร็จสมบูรณ์ภายใต้สถานการณ์ไม่ปกติ เช่น การแนะนำให้แก่พนักงานที่เข้ามาทำงานใหม่ว่าจะต้องใช้อุปกรณ์ใดบ้างช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานในงานที่คั่งค้าง หรือช่วงที่เพื่อนร่วมงานลาป่วย สับเปลี่ยนวันหยุดให้กับเพื่อนร่วมงาน

๔) แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ หมายถึง มอบหมายให้อำนาจจัดการหรือทำการแทน ขณะที่ Empowerment (มาจากภาษาละตินว่า “petere” แปลว่า มีความสามารถ (to be able) พจนานุกรมของเว็บสเตอร์ ให้ความหมายว่า เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจ และอีกความหมายหนึ่ง คือ เป็นผลลัพธ์ของการให้อำนาจโดยแสดงออกถึงคุณสมบัติของการมีอำนาจในการควบคุมจัดการการเข้าไปมีอิทธิพลและการใช้ทรัพยากรหรือความรู้ความสามารถของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๗๐} นอกจากนั้น นักวิชาการอีกท่านหนึ่งได้อธิบายความหมายของเสริมพลังอำนาจว่า คือแนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชมการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้^{๗๑} ขณะที่ให้ความหมายของเสริมพลังอำนาจว่าเป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการบรรลุความสำเร็จและคงไว้ซึ่งภาวะสุขภาพและความผาสุก มุ่งเน้นการเพิ่มความสามารถของแต่ละคนที่จะพบความต้องการของตนเอง สามารถควบคุมชีวิต

^{๗๐} จุฬารัตน โสตะ, กลยุทธ์การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๖), หน้า ๕๔.

^{๗๑} Gibson, A Concept analysis of empowerment, Article in Journal of Advanced Nursing 16(3):354 – 361, (March 1991), with 461 Reads.

ตนเอง ดังนั้นจึงอาจสรุปได้ว่า การเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจ โดยการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเองรวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง^{๗๒} สอดคล้องกับความหมายของการเสริมพลังอำนาจ ที่หมายถึง การกระตุ้น (Encouraging) และ/หรือ การช่วยเหลือ(Assisting) บุคคลหรือกลุ่มให้มีการตัดสินใจที่มีผลต่องาน และเป็นการเสริมพลังอำนาจ หมายถึง กระบวนการสร้างความพอใจต่อผลงานของตนเอง (self-efficiency) ของสมาชิกในองค์กร โดยการเสริมพลังอำนาจในการตัดสินใจในการปฏิบัติงานทั้งในองค์การอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ดังนั้น การเสริมพลังอำนาจจึงหมายถึง การขจัดอุปสรรคที่ทำให้บุคคลหรือองค์กรไม่มีอำนาจโดยมีปัจจัยที่สำคัญ ๒ ประการที่เป็นการเสริมพลังอำนาจ คือ การช่วยสมาชิกขององค์กรให้มีความรู้สึกว่ามีความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี และการเพิ่มความสอดคล้องของความพยายามกับผลการปฏิบัติงานให้การทำงานสำเร็จ^{๗๓}

โดยทั่วไป การเสริมพลังอำนาจมีลักษณะดังนี้ ๑) เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือ ผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทนไม่ใช่เป็นการเสริมพลังอำนาจเด็ดขาดไปเลยแต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงาน ผู้มอบอำนาจมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การเสริมพลังอำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวระยะเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้นไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป ๒) ทำให้ผู้รับพลังอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจ มีภาวะความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบหมาย ๓) อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา ๔) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน และ ๕) เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงาน ความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น^{๗๔} อย่างไรก็ตาม นิยามของการเสริมพลังอำนาจในทัศนะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ว่าการเสริมพลังอำนาจ คือการอนุญาตให้ปฏิบัติและสร้างสรรค์งานปราศจากการวิตกกังวล โดยการสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลากรในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีอำนาจและมีอิสระการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน^{๗๕}

^{๗๒} Rolph E. Anderson, *The Journal of Personal Selling and Sales Management* Vol. 16, No. 4 (Fall 1996), pp. 17-32.

^{๗๓} John M Ivancevich; et all, *Organizational behavior and management*, (Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2008), p. 49.

^{๗๔} เนตรพัฒนา ยาวีราษ, *การจัดการสมัยใหม่ : Modern management*, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖), หน้า ๗๘.

^{๗๕} Sendjaya and James C. Sarros, *Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations*, *Journal of Leadership & Organizational Studies*; Fall 2002; 9, 2; ABI/INFORM Global p. 57.

การเสริมพลังอำนาจเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำแบบไม่บริการที่ถูกลำเสนอโดยศึกษาองค์กรจะประสบความสำเร็จและก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต้องอาศัยความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ซึ่งบุคลากรในองค์กรมีอิสระที่จะคิดและทำสิ่งต่างๆ ได้ สามารถซักถามถึงนโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการบริหารงาน หรือแม้กระทั่งได้มีโอกาสทดลองและประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เราเรียกวิธีการนี้ว่า Self - Empowerment คือ การให้บุคลากรมีอำนาจในตัวเอง มีอำนาจในการตัดสินใจหรือทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในบุคลากรของตนให้บุคลากรทุกคนได้รับทราบข้อมูลและมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร โดยผู้นำต้องรับฟังและนำความคิดของพวกเขามาใช้ด้วยจึงจะทำให้บุคลากรได้ใช้ความคิดความอ่าน ประสบการณ์ การหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของเขาเองเพื่อช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย^{๗๖} และมีผู้ได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการโดยใช้องค์ประกอบในโมเดลของผู้นำแบบมุ่งให้บริการที่นำเสนอโดย แพตเตอร์สัน (Patterson) เพื่อสร้างโมเดลของผู้นำแบบมุ่งให้บริการของวิทยาลัย Heritage Bible สำหรับหลักการเสริมพลังอำนาจการปฏิบัติงานกล่าวไว้ดังนี้ ๑) ให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติ เพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา ๒) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ ๓) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ และมีข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึกด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบ สิ่งที่ต้องกระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบ แต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน นักวิชาการได้กล่าวถึงหลักการเสริมพลังอำนาจไว้ ดังนี้ ๑) ให้บุคลากรทำงานสำคัญ ๒) ให้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ ๓) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก ๔) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม ๕) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง ๖) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน ๗) สนับสนุนให้บุคลากรทำงานรวมกันเป็นทีมและ ๘) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากรและการทำงาน^{๗๗}

จากแนวคิดเกี่ยวกับพลังอำนาจและอำนาจหน้าที่ ที่กล่าวมาจะเห็นว่าต่างมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน อิทธิพลคือความสามารถในการชักจูง หรือโน้มน้าวความคิดหรือพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้คล้อยตาม อิทธิพลแตกต่างจากพลังอำนาจ เพราะอิทธิพลเป็นการยอมรับด้วยความสมัครใจ และมักจะเป็นไปโดยไม่รู้ตัว ส่วนพลังอำนาจมักจะเป็นไปโดยการบังคับ ส่วนอำนาจหน้าที่หมายถึงสิทธิที่จะต้องตัดสินใจกระทำ และใช้ทรัพยากรขององค์กร โดยมีพลังอำนาจบังคับการกระทำของผู้อื่นในองค์กรให้เป็นไปตามการตัดสินใจนั้นๆ พลังอำนาจคือแรงผลักดันอย่างหนึ่งซึ่งอาจจะเกิดจาก

^{๗๖} Kathleen Patterson, Servant Leadership: A Theoretical Model, **Servant Leadership Research Roundtable – August 2003**, Regent University, (2003), p. 67.

^{๗๗} สมชาย บุญศิริเกษิข, การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียน มัธยมศึกษา เขตการศึกษา ๘, วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (กรุงเทพมหานคร: ๒๕๔๕), อัดสำเนา.

ความรู้สึก หรือความสามารถที่ได้รับการยอมรับ พลังอำนาจและอำนาจหน้าที่มีความเกี่ยวพันกัน อย่างใกล้ชิด โดยที่อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิในการกระทำบางสิ่งบางอย่าง พลังอำนาจก็คือแรงผลักดันที่จะเสริมพลังให้แก่สิทธิดังกล่าว

แหล่งที่มาของพลังอำนาจ

นักวิชาการ ได้จำแนกแหล่งที่มาของพลังอำนาจไว้ ๕ แหล่ง ดังนี้

๑. พลังอำนาจจากการให้รางวัล (Reward power) เป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากการที่ผู้บริหารสามารถ ให้คุณ ให้รางวัล ให้ตำแหน่ง หรือผลประโยชน์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติภารกิจหรือแสดงพฤติกรรมที่พึงปรารถนา

๒. พลังอำนาจจากการบังคับ (Coercive power) เป็นพลังอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากการสร้างความกลัว การบังคับ ชมชู่ หรือลงโทษ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจ หรือแสดงพฤติกรรมที่ไม่พึงปรารถนา

๓. พลังอำนาจจากการเชี่ยวชาญ (Expert power) เป็นพลังอำนาจที่มีพื้นฐานมาจากการที่ผู้บริหารมีความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์ หรือการมีข้อมูลข่าวสารที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน พลังอำนาจจากการเชี่ยวชาญเกิดจากคุณลักษณะของบุคคล ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งบริหาร

๔. พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate power) เป็นพลังอำนาจที่มาทับตำแหน่งหน้าที่ โดยมีพื้นฐานมาจาก กฎ ระเบียบ คำสั่ง ซึ่งผู้บริหารสามารถใช้พลังอำนาจจากตำแหน่งที่ตนครองอยู่

๕. พลังอำนาจจากการอ้างอิง (Referent power) เป็นพลังอำนาจที่เกิดจากผู้อื่นมีความนิยมในตัวผู้บริหารหรือมีความปรารถนาที่จะเอาแบบอย่าง ที่มาของพลังอำนาจจากการอ้างอิงเกิดจากการมีบุคลิกภาพพิเศษและลักษณะที่ผู้อื่นอยากเอาเป็นแบบอย่าง พลังอำนาจจากการอ้างอิงไม่จำเป็นจะต้องเกิดจากการมีตำแหน่งบริหาร

การใช้พลังอำนาจของผู้บริหาร ผู้บริหารจำเป็นจะต้องเลือกใช้แบบของพลังอำนาจให้เหมาะสม สอดคล้องกับบุคคลและสถานการณ์

แนวคิดที่สำคัญเกี่ยวกับการใช้พลังอำนาจของผู้บริหารมีดังนี้

นักวิชาการได้แบ่งแบบของพลังอำนาจออกเป็น ๓ แบบ คือ พลังอำนาจจากการบังคับ (Coercive power) พลังอำนาจจากรรรถประโยชน์ (Remunerative power) และพลังอำนาจจากปทัสสถาน (Normative power) อธิบายได้ว่าเมื่อผู้บริหารใช้พลังอำนาจ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะตอบสนองต่อการใช้พลังอำนาจนั้นๆ ใน ๓ ลักษณะ คือ ความผูกพัน (Commitment) หมายถึง มีการปฏิบัติตามอย่างดียิ่ง แปรลกแยก (Alienation) หมายถึง มีการปฏิบัติตามน้อยมากและคาดคะเนผลได้ผลเสีย (Calculation) หมายถึง มีการปฏิบัติตามในระดับปานกลาง โดยความสอดคล้องกัน (Congruent) ระหว่างแบบของพลังอำนาจที่ผู้บริหารใช้กับการตอบสนองต่อพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นดังนี้

- ๑) พลังอำนาจจากการบังคับ สอดคล้องกับการแปรลกแยก
- ๒) พลังอำนาจจรรรรถประโยชน์ สอดคล้องกับการคาดคะเนผลได้ผลเสีย
- ๓) พลังอำนาจจากปทัสสถาน สอดคล้องกับการมีความผูกพัน

ความสอดคล้องดังกล่าวสามารถแสดงเป็นตารางได้ ดังนี้

ตารางที่ ๒.๑๖ แสดงความสอดคล้องของแบบของพลังอำนาจที่ผู้บริหารใช้กับการตอบสนองต่อพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา

การตอบสนองต่ออำนาจ	แปลกแยก	คาดคะเนผลได้ผลเสีย	ความผูกพัน
แบบของอำนาจ			
การบังคับ	๑	๒	๓
อรรถประโยชน์	๔	๕	๖
ปทัสถาน	๗	๘	๙

จากตารางจะเห็นว่าความสัมพันธ์ระหว่างแบบของพลังอำนาจที่ผู้บริหารใช้กับการตอบสนองต่อพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชามีจำนวน ๙ แบบ แบบที่สอดคล้องกันมีจำนวน ๓ แบบ คือ แบบที่ ๑, ๕ และ ๙ พลังอำนาจจากการบังคับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแปลกแยก ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ปฏิบัติตามน้อยที่สุดคือแปลกแยกก็ควรจะใช้พลังอำนาจจากการบังคับ ในขณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามในระดับปานกลาง กล่าวคือเป็นพวกคาดคะเนผลได้ผลเสีย ผู้บริหารควรใช้พลังอำนาจที่เป็นจากอรรถประโยชน์ ซึ่งเป็นพลังอำนาจที่เกิดจากการควบคุมทรัพยากรที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหรือการให้รางวัล ให้คุณแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนในกรณีที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามอย่างดี กล่าวคือเป็นพวกมีความผูกพัน เมื่อผู้บริหารควรจะใช้พลังอำนาจแบบปทัสถาน ซึ่งเป็นพลังอำนาจในการให้รางวัลที่เป็นสัญลักษณ์ (Symbolic rewards) เช่น การใช้การยกย่อง ชมเชย เป็นต้น คือ ๑) พลังอำนาจจากการอ้างอิง ๒) พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญ ๓) พลังอำนาจตามกฎหมาย ๔) พลังอำนาจจากการให้รางวัล และ ๕) พลังอำนาจจากการบังคับ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อพลังอำนาจใน ๓ ลักษณะ คือ ๑) ความผูกพัน (Commitment) ๒) การยินยอมปฏิบัติตาม (Simple compliance) และ ๓) การต่อต้าน (Resistance) จากการวิจัยแสดงให้เห็นว่าแบบของพลังอำนาจที่ผู้บริหารใช้ และการตอบสนองต่อพลังอำนาจของผู้ใต้บังคับบัญชา มีลักษณะดังตารางที่ ๒.๓

ตารางที่ ๒.๑๗ แสดงผลที่อาจเกิดตามมาจากการใช้พลังอำนาจ

แบบของพลังอำนาจที่ใช้ (type of power)	โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาตอบสนองต่อพลังอำนาจ (probable subordinate responses to power)		
	ความผูกพัน (commitment)	การยินยอมปฏิบัติตาม (simple compliance)	การต่อต้าน (resistance)
พลังอำนาจจากการอ้างอิง (referent)	xxx	xx	x
พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (expert)	xxx	xx	x
พลังอำนาจตามกฎหมาย (legitimate)	xx	xxx	x
พลังอำนาจจากการให้รางวัล (reward)	xx	xxx	x
พลังอำนาจจากการบังคับ (coercive)	x	xx	xxx

หมายเหตุ : XXX หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นมากที่สุด (most likely)

XX หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อย (less likely)

X หมายถึง มีโอกาสที่จะเกิดขึ้นน้อยที่สุด (least likely)

จากตารางแสดงให้เห็นว่าเมื่อผู้บริหารใช้พลังอำนาจจากการบังคับโอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะต่อต้านมีมากที่สุด เมื่อผู้บริหารใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย และพลังอำนาจจากการให้รางวัล โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะยินยอมปฏิบัติตามมีมากที่สุด และเมื่อใดที่ผู้บริหารใช้พลังอำนาจจากการอ้างอิงและพลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญ โอกาสที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความผูกพันมีมากที่สุด^{๗๘}

ในด้านการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากรและการพัฒนาองค์กร โดยยึดหลักการการบริหารแบบมีส่วนร่วมและกระจายอำนาจไปยังผู้ปฏิบัติเป็นการพัฒนาแบบองค์รวม ซึ่งสอดคล้องกับแนวทางการปฏิรูปการบริหารราชการแผ่นดินว่าด้วยการกระจายอำนาจสู่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเป็นสิ่งที่องค์กรต้องการในการบริหารความเปลี่ยนแปลงการกระจายโอกาสให้บุคลากรได้ใช้ และพัฒนาศักยภาพของตนเอง ได้ทำงานโดยใช้ความคิดให้เต็มที่ ตลอดจนได้มีส่วนร่วมตัดสินใจในการจัดการบริหารงานซึ่งจะเป็นการพัฒนาทั้งบุคลากรทุกคนและตัวองค์กรในภาพรวม

สรุปได้ว่า “การเสริมพลังอำนาจ” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ให้การสนับสนุน การพัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้รับความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน และการให้รางวัล ยอมรับ และชื่นชมในผลงาน ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้การเสริมพลังอำนาจ(Empowerment) ของภาวะผู้นำแบบไร้บริการ ประกอบด้วย การสนับสนุนให้บุคลากรแก้ปัญหาด้วยตนเอง การให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน การสนับสนุนให้ได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน การสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน และการให้รางวัล ยอมรับ และชื่นชมในผลงาน คุณลักษณะภาวะผู้นำด้านการเสริมพลังอำนาจที่นำมาใช้ในการวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) พลังอำนาจจากการอ้างอิง (Referent) ๒) พลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญ (Expert) ๓) พลังอำนาจตามกฎหมาย (Legitimate) ๔) พลังอำนาจจากการให้รางวัล (Reward) และ ๕) พลังอำนาจจากการบังคับ (Coercive)

^{๗๘} Harvey, T.R. and Drolet, B., **Building teams, building people: Expanding the fifth resource**, Lancaster: Technomic, (1994), p. 80.

ตารางที่ ๒.๑๘ แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
จุฬารัตน์ โสตะ, (๒๕๔๖), หน้า ๕๔.	<ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายให้มีอำนาจจัดการหรือทำการแทน - มีความสามารถ - เป็นกระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจ - เป็นผลลัพธ์ของการให้อำนาจโดยแสดงออกถึงคุณสมบัติของการมีอำนาจ
Gibson, (March 1991), with 461 Reads.	<ul style="list-style-type: none"> - แนวคิดที่อธิบายกระบวนการทางสังคม - การแสดงถึงการยอมรับและชื่นชมการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง - รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเองและรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจสามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้
Rolph E. Anderson, (Fall 1996), pp. 17-32.	<ul style="list-style-type: none"> - เป็นความรับผิดชอบส่วนบุคคลในการบรรลุความสำเร็จและคงไว้ซึ่งภาวะสุขภาพและความผาสุก - กระบวนการเกี่ยวกับการใช้อำนาจ โดยการส่งเสริมการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง - รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิตเพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง
John M Ivancevich; et all, (Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2008), p. 49.	<ul style="list-style-type: none"> - การขจัดอุปสรรคที่ทำให้บุคคลหรือองค์การไม่มีอำนาจโดยมีปัจจัยที่สำคัญ ๒ ประการที่เป็นการเสริมพลังอำนาจ คือ การช่วยสมาชิกขององค์การให้มีความรู้สึกว่ามีความสามารถในการทำงานเป็นอย่างดี และการเพิ่มความสอดคล้องของความพยายามกับผลการปฏิบัติงานให้การทำงานสำเร็จ
เนตรพัฒนา ยาวีราช, (๒๕๔๖), หน้า ๗๘.	<p>การเสริมพลังอำนาจมีลักษณะดังนี้ ๑) เป็นการโอนหรือให้อำนาจหน้าที่ หรือ ผลักอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ๒) ทำให้ผู้รับพลังอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจ มีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบหมาย ๓) อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา ๔) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน และ ๕) เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงาน ความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น</p>

ตารางที่ ๒.๑๘ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Sendjaya and James C. Sarros, (Fall, 2002); 9, 2; ABI/INFORM Global p. 57.	<ul style="list-style-type: none"> - การอนุญาตให้ปฏิบัติและสร้างสรรค์งานปราศจากการวิตกกังวล - โดยการสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคคลากรในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง - มีอำนาจและมีอิสระการตัดสินใจ - สนับสนุนให้ได้รับความรู้และทักษะในการทำงาน - ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน
Kathleen Patterson, (2003), p. 67.	<ul style="list-style-type: none"> - การให้บุคคลากรมีอำนาจในตัวเอง - มีอำนาจในการตัดสินใจหรือทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป
สมชาย บุญศิริ (๒๕๔๕), อัดสำเนา.	<ol style="list-style-type: none"> ๑) ให้บุคคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมาย ๒) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ ๓) ช่วยขจัดปัญหาอุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้
Harvey, T.R. and Drolet, B., (1994), p. 80.	<ol style="list-style-type: none"> ๑. พลังอำนาจจากการให้รางวัล ๒. พลังอำนาจจากการบังคับ ๓. พลังอำนาจจากการเชี่ยวชาญ ๔. พลังอำนาจตามกฎหมาย ๕. พลังอำนาจจากการอ้างอิง

๕) แนวคิดเกี่ยวกับความนอบน้อม (Humility)

ความนอบน้อม หมายถึง การยอมรับตัวเองและการให้ความสำคัญทั้งตนเองและผู้อื่น^{๗๙} ความนอบน้อมเป็นแนวคิดที่มักถูกมองว่าต่ำต้อย เชื่องช้าหรือหัวอ่อน แต่อย่างไรก็ตามความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ไม่เน้นการมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี ความนอบน้อมมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำเนื่องจากเป็นสาเหตุให้เกิดการรู้จักรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้องโดยปราศจากการใช้อำนาจเผด็จการและเป็นประชาธิปไตยนอกจากนี้แล้ว ความนอบน้อมคือ คุณลักษณะการประมาทตนและไม่อวดเก่งแสดงความสงบเสงี่ยม มองความสำเร็จขององค์การมากกว่าความสำเร็จของตนเองและเลือกบุคคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบใฝ่

^{๗๙} Patterson, K., *Servant leadership: A theoretical model*. Doctoral dissertation. Regent University, (2003), p. 2.

บริการ โดยทั่วไปมักจะถูกมองว่าอ่อนแอเนื่องจากผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ใช่จุดศูนย์รวมที่จะนำพาไปสู่ความสำเร็จแต่กลับมองความสำเร็จของผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้องโดยปราศจากการใช้อำนาจเผด็จการและเป็นประชาธิปไตย^{๕๐} นอกจากนี้แล้ว ความนอบน้อม คือ คุณลักษณะการประมาทตนและไม่อวดเก่งแสดงความสงบเสงี่ยม มองความสำเร็จขององค์การมากกว่าความสำเร็จของตนเองและเลื้อยกบุคคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยทั่วไปมักจะถูกมองว่าอ่อนแอ เนื่องจากผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ใช่จุดศูนย์รวมที่จะนำพาไปสู่ความสำเร็จแต่กลับมองความสำเร็จของผู้อื่น ตัวย่อซึ่งพฤติกรรมนอบน้อมของผู้นำแบบใฝ่บริการ ประกอบด้วย การรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการพินอบพิเทาเกินกว่าเหตุจนกลายเป็นการประจบสอพลอ ไม่หยิ่งผยองจากรับรู้ของผู้อื่น แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโสไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ และแสดงความชื่นชมและความเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ ไม่สนใจภาพลักษณ์หรือการยกยอแต่จะเพิ่มความสนใจในความรับผิดชอบ มีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ ใช้คำพูดที่เหมาะสมและถูกกับบุคคลตลอดจนการมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี โดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง^{๕๑} สอดคล้องกับ ความหมายของความนอบน้อม ว่ามีลักษณะตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่ง ซึ่งหมายถึงการทะนงตนว่า สูง ดี เด่น เกินกว่าผู้อื่น ความเย่อหยิ่งนั้นเกิดจากการที่คนยึดถือเอาสิ่งที่เป็นภาพลวงไม่ใช่สิ่งจริงแท้มาเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวและประเมินค่าตนเองว่าสูง ดี เด่นกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้ สามารถจัดจำแนกคนเย่อหยิ่งออกเป็นกลุ่มๆ ได้ดังนี้ ๑) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีชาติกำเนิดสูง ๒) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีทรัพย์สินมากมาย ๓) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีวงศ์สกุลดีเป็นที่นับถือของคนทั่วไป ๔) คนที่ เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีการศึกษาสูง คนเย่อหยิ่งดังกล่าวนี้มักมีความประมาท และความประมาทเช่นนี้ทำให้คนที่เย่อหยิ่งนั้นลืมนัด มีมานะจัด และแสดงกิริยาจาหาหยาบกระด้างคุณลักษณะของผู้ที่มีความนอบน้อมตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่งอย่างเห็นได้ชัด^{๕๒} ลักษณะของคนที่มีความนอบน้อมไม่ใช่คนอ่อนแอดังที่หลายคนเข้าใจกันแต่เป็นคนที่ยอ่อนโยน เข้มแข็ง มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่น เป็นคนที่กล้าเผชิญกับความจริง สามารถวิเคราะห์ตนเองได้ และมีความมั่นใจในตนเอง โดยมี

^{๕๐} Ibid. p. 3.

^{๕๑} Waddell, T. J. (2006, August). **Servant leadership**. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, VA. Retrieved September 30, 2009, from http://www.regent.edu/acad/sls/ulications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2006/pdf/waddell.pdf. สืบค้นเมื่อวันที่ ๓ เมษายน ๒๕๖๐.

^{๕๒} จีรวรรณ เล่งพานิชย์, โหมดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษา **ขั้นพื้นฐาน**, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), หน้า ๔๐.

ลักษณะเด่น ๓ ประการ ดังนี้ ๑) มีกิริยาอ่อนน้อม ๒) มีวาจาอ่อนหวาน และ ๓) มีจิตใจอ่อนโยน ซึ่งความนอบน้อมนั้นแสดงออกได้ ๓ ด้าน ดังนี้

๑. การแสดงออกทางกาย ได้แก่ การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดหยาม รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ รู้จักให้เกียรติแก่สตรีและพร้อมที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การแสดงความนอบน้อมทางกายต้องเป็นไปด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการพินอบพิเทาเกินกว่าเหตุ จนกลายเป็นการประจบสอพลอ

๒. การแสดงทางวาจา ได้แก่ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และถูกกับบุคคล

๓. การแสดงทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี เนื่องจากใช้ปัญญาไตร่ตรองแล้วว่าคนเรานั้นจะให้ดีพร้อมบริบูรณ์ไปทุกอย่างเป็นไปได้ แม้ตัวเราเองก็เช่นกัน การมีความรู้สึกนึกคิดเช่นนี้ จะทำให้การพูดและกิริยาท่าทางที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความนอบน้อม^{๘๓}

ความนอบน้อม (Humility) ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒ หมายถึง อาการแสดงความเคารพอย่างสูง เช่น นอบน้อม พระรัตนตรัย อาการที่ยอบตัวลงแสดงความเคารพ ความนอบน้อม การยอมรับตัวเองและการให้ความสำคัญทั้งตนเองและผู้อื่น

ในมงคลสูตร ความนอบน้อมเป็นมงคลข้อที่ ๒๓ เป็นหลักปฏิบัติที่สอนให้คนเรารู้จักวางตัวให้เหมาะสม ลดความเย่อหยิ่ง ลดความหยาบกระด้าง และไม่ให้หลงยึดติดอยู่ในลาภ ยศ อำนาจและตำแหน่ง ความหมายของความอ่อนน้อม ความนอบน้อมตรงกับภาษาบาลีว่า นิวาตะ แปลว่า ไม่มีลม ไม่พองลม แต่ควบคุมตนเองให้อยู่ในสภาพปกติที่เป็นจริงเหมือนลูกโป่งที่ยังไม่อัดลมเข้าไป ความนอบน้อมมีลักษณะคล้ายกับความเคารพแต่เป็นคนละความหมาย กล่าวคือ ความเคารพ (คารวธรรม) เป็นการตระหนักในคุณงามความดีของคนอื่นและสิ่งอื่น แล้วปฏิบัติต่อบุคคลนั้นและสิ่งนั้นอย่างถูกต้องจริงใจ โดยเป็นการแสดงออกทางกายและทางวาจาเป็นหลัก ส่วนความอ่อนน้อมถ่อมตน (นิวาตธรรม) นั้นเป็นการตระหนักในตัวเองแล้วสามารถวางตนได้ถูกต้องเหมาะสม ไม่หยิ่งยโส โอหัง ไม่โอ้อวดเกินความจริง ไม่ยกตนสูงและกดคนอื่นให้ต่ำ มีความสุภาพ ให้เกียรติผู้อื่น รู้กาลควรไม่ควร โดยเน้นเรื่องของภายในจิตใจเป็นหลัก

ความนอบน้อมเป็นแนวคิดที่มักถูกมองว่าต่ำต้อย เชื่องช้าหรือหัวอ่อน แต่อย่างไรก็ตาม ความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ไม่เน้นการมีเกียรติยศและศักดิ์ศรี ความนอบน้อมมีความจำเป็นสำหรับผู้บริหารและผู้นำเนื่องจากเป็นสาเหตุให้เกิดการรู้จักรับฟังคำแนะนำจากผู้อื่นมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติในทิศทางที่ถูกต้องโดยปราศจากการใช้อำนาจเผด็จการและเป็นประชาธิปไตย นอกจากนี้แล้ว ความนอบน้อม คือ คุณลักษณะการประมาณตนและไม่อวดเก่งแสดงความสงบเสถียร มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของตนเองและเลือกบุคคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จ ผู้นำแบบมุ่งให้บริการคือ ผู้นำที่มีความยุติธรรมและนอบน้อมถ่อมตนซึ่งเป็นคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยทั่วไปมักจะถูกมองว่าอ่อนแอเนื่องจากผู้นำแบบมุ่งให้บริการไม่ใช่จุดศูนย์รวมที่จะ

^{๘๓} Winston, Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study.

นำพาไปสู่ความสำเร็จแต่กลับมองความสำเร็จของผู้อื่น ตัวบ่งชี้พฤติกรรมนอบน้อมของผู้ نابบมุ่งให้บริการ ประกอบด้วย การรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการ ฟินอปปิเทาเกินกว่าเหตุจนกลายเป็นการประจบสอพลอ ไม่หยิ่งผยองจากรับรู้ของผู้อื่น แสดงกิริยา ท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ และแสดงความชื่นชมและความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ ไม่สนใจภาพลักษณ์หรือการ ยกยอแต่จะเพิ่มความสนใจในความรับผิดชอบ มีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหา วิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการ วิจารณ์และคำแนะนำซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ ใช้คำพูดที่เหมาะสมและถูกกับบุคคล ตลอดจนการมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี โดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง ความนอบน้อม มีลักษณะ ตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่ง ซึ่งหมายถึงการทะนงตนว่า สูง ดี เด่น เกินกว่าผู้อื่น ความเย่อหยิ่งนั้น เกิดจากการที่คนยึดถือเอาสิ่งที่เป็นภาพลวงไม่ใช่สิ่งจริงแท้มาเป็นเครื่องมือยึดเหนี่ยวและประเมินค่า ตนเองว่าสูง ดี เด่นกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้ สามารถจัดจำแนกคนเย่อหยิ่งออกเป็นกลุ่มๆ ได้ดังนี้ ๑) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีชาติกำเนิดสูง ๒) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีทรัพย์สิน มากมาย ๓) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีวงศ์สกุลดีเป็นที่นับถือของคนทั่วไป ๔) คนที่เย่อหยิ่ง เพราะทะนงตนว่ามีการศึกษาสูง คนเย่อหยิ่งดังกล่าวนี้มักมีความประมาท และความประมาทเช่นนี้ทำให้คนที่เย่อหยิ่งนั้นล้มตัว มีมานะจัด และแสดงกิริยา วาจาหยาบกระด้าง

คุณลักษณะของผู้ที่มีความนอบน้อมตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่งอย่างเห็นได้ชัด ลักษณะ ของคนที่มีความนอบน้อมไม่ใช่คนอ่อนแอดังที่หลายคนเข้าใจกันแต่เป็นคนที่ยืนหยัด แข็งแรง มี มนุษยสัมพันธ์ที่ดีและรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่น เป็นคนที่กล้าเผชิญกับความจริง สามารถวิเคราะห์ ตนเองได้ และมีความมั่นใจในตนเอง โดยมีลักษณะเด่น ๓ ประการ ดังนี้ ๑) มีกิริยาอ่อนน้อม ๒) มี วาจาอ่อนหวาน และ ๓) มีจิตใจอ่อนโยน ซึ่งความนอบน้อมนั้นแสดงออกได้ ๓ ด้าน ดังนี้

๑. การแสดงออกทางกาย ได้แก่ การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดหยาม รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่มากกว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ รู้จักให้เกียรติแก่สตรีและพร้อมที่จะเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การแสดงความนอบน้อม ทางกายต้องเป็นไปด้วยความจริงใจไม่ใช่เสแสร้งหรือแสดงอาการ ฟินอปปิเทาเกินกว่าเหตุจน กลายเป็นการประจบสอพลอ

๒. การแสดงทางวาจา ได้แก่ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะ และถูกกับบุคคล

๓. การแสดงทางใจ ได้แก่ การมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี เนื่องจากใช้ปัญญา ไตร่ตรองแล้วว่าคนเรานั้นจะให้ดีพร้อมบริบูรณ์ไปทุกอย่างเป็นไปได้ แม้ตัวเราเองก็เช่นกัน การมี ความรู้สึกนึกคิดเช่นนี้ จะทำให้การพูดและกิริยาท่าทางที่แสดงออกมาเป็นไปด้วยความนอบน้อม

จากพระพุทธดำรัส ความนอบน้อมเป็นสิ่งที่ดีงาม ผู้ที่ประพฤติดนเป็นคนอ่อนน้อมถ่อม ตนย่อมได้รับสิ่งที่ดีงามในชีวิต เช่น ได้ยศ ได้ลาภ ได้รับการยกยอนับถือ สามารถอยู่ในสังคมได้เป็น ปกติ และเมื่อประกอบกิจการใดๆ ก็ได้รับความร่วมมืออย่างดี ในทางตรงกันข้ามความเย่อหยิ่งเป็นสิ่งที่ ไม่ดี มีแต่สร้างความยุ่งยากและปัญหาให้เกิดขึ้นในสังคม คนที่เย่อหยิ่งจะพบแต่ความเสื่อมไม่มีใคร

อยากคบค้าสมาคมด้วย เพราะมีแต่จะทำให้ผู้คบค้าสมาคมชุ่นข้องหมองใจและอยากหนีไปให้พ้น ความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ฝึกฝนให้เกิดมีขึ้นในตนได้ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ ๑) รู้จักวิเคราะห์ตนเอง และผู้อื่น คือ รู้จักใช้ปัญญาพิจารณาตัวเองและผู้อื่นตามความเป็นจริง ข้อควรระวังในการวิเคราะห์ ตนเองและผู้อื่น ได้แก่ ต้องไม่เข้าข้างตัวเองและต้องไม่ประเมินตนเองต่ำกว่าความเป็นจริง ๒) ไม่ยึดมั่นในตัวตน คือ พยายามที่จะไม่ยึดถือความรู้สึกและอารมณ์ของตนเป็นใหญ่ ต้องรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาพิจารณาด้วยปัญญา คนที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของคนอื่น ลึกๆ แล้วก็คือคนที่กำจัดทิฐิมานะ (ความถือตัว) ได้พอสมควร คนที่จะเป็นคนอ่อนน้อมถ่อมตนจำเป็นต้องกำจัดทิฐิมานะให้ได้ กำจัดได้มากเท่าไร ความนอบน้อมก็ยิ่งมีมากขึ้นเท่านั้น และ ๓) เลือกรับบุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี ประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมน่าชมเชย มีความถูกต้องทั้งทางกาย วาจา และใจ แล้วย้อนมาพิจารณาตัวเองหากเห็นว่ามิจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนตรงไหนก็พยายามปรับปรุงจุดนั้น^{๘๔}

สรุป “ความนอบน้อม” หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่แสดงถึงการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กล่าวเชิดชูกับความจริง และรู้จักยอมรับนับถือผู้อื่นทั้งกาย วาจา และใจ ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึง ตัวบ่งชี้ความนอบน้อม ประกอบด้วย การแสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง ไม่ทำท่าหยิ่งยโส ไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ รู้จักแสดงความเคารพผู้ใหญ่กว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วิทยุฒิ และคุณวุฒิ การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพ อ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ขวนให้สบายใจ รู้จักใช้คำพูดที่เหมาะสม ถูกกาลเทศะและถูกกับบุคคล และการมีจิตใจอ่อนโยน มองโลกในแง่ดี

ตารางที่ ๒.๑๙ แนวคิดเกี่ยวกับความนอบน้อม (Humility)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Patterson, K., (2003, p. 2).	การยอมรับตัวเองและการให้ความสำคัญทั้งตนเองและผู้อื่น
Patterson, K., (2003, p. 3).	<ul style="list-style-type: none"> - คุณลักษณะการประมาณตนและไม่อวดเก่งแสดงความสงบเสถียร - มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของตนเอง - เลือกรับบุคคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จผู้นำแบบใฝ่บริการ

^{๘๔} จีรพรรณ เล่งพานิชย์, โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔), หน้า ๔๑.

ตารางที่ ๒.๑๙ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Waddell, T. J. (2006, ๓ เมษายน ๒๕๖๐).	<ul style="list-style-type: none"> - คุณลักษณะการประมาทตนและไม่อวดเก่งแสดงความสงบเสถียร - มองความสำเร็จขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของตนเอง - เลือบบุคคลากรให้เหมาะสมกับงานเพื่อความสำเร็จผู้นำแบบใฝ่บริการ - การรับฟังผู้อื่นอย่างเต็มใจด้วยความจริงใจ ไม่ใช่เสแสร้ง - ไม่หึงผยองจากการรับรู้ของผู้อื่น - แสดงกิริยาท่าทางที่สุภาพ นุ่มนวล ไม่หยาบกระด้าง - ไม่ทำท่าหยิ่งโสไม่มองคนด้วยสายตาเหยียดๆ - และแสดงความชื่นชมและความเคารพผู้ใหญ่ว่าทั้งด้านชาติวุฒิ วัยวุฒิ และคุณวุฒิ - ไม่สนใจภาพลักษณ์หรือการยกยอแต่จะเพิ่มความสนใจในความรับผิดชอบ
Waddell, T. J. (2006, ๓ เมษายน ๒๕๖๐).	<ul style="list-style-type: none"> - มีความต้องการที่จะช่วยผู้อื่นอย่างจริงจังและค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง - รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำซึ่งเป็นโอกาสที่ดีที่จะพัฒนาให้ดีขึ้น - การบอกความจริงด้วยถ้อยคำที่สุภาพอ่อนหวาน ไพเราะ น่าฟัง ไม่หยาบคาย นุ่มนวล ชวนให้สบายใจ - ใช้คำพูดที่เหมาะสมและถูกกับบุคคลตลอดจนการมีจิตใจอ่อนโยน การมองโลกในแง่ดี โดยใช้ปัญญาไตร่ตรอง
จิวรรณ เล่งพานิชย์, (๒๕๕๔ หน้า ๔๐).	<ul style="list-style-type: none"> - มีลักษณะตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่ง ซึ่งหมายถึงการทะนงตนว่า สูง ดี เหนือกว่าผู้อื่น จากความหมายนี้ สามารถจัดจำแนกคนเย่อหยิ่งออกเป็นกลุ่มๆ ได้ดังนี้ ๑) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีชาติกำเนิดสูง ๒) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีทรัพย์สินมากมาย ๓) คนที่เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามีวงศ์สกุลดี เป็นที่นับถือของคนทั่วไป ๔) คนที่ เย่อหยิ่งเพราะทะนงตนว่ามี การศึกษาสูง คนเย่อหยิ่งดังกล่าวนี้มักมีความประมาท และความประมาทเช่นนี้ทำให้คนที่เย่อหยิ่งนั้นลืมนัด มีมานะจัด และแสดง กิริยาจากหยาบกระด้างคุณลักษณะของผู้ที่มีความนอบน้อม ตรงกันข้ามกับความเย่อหยิ่งอย่างเห็นได้ชัด

ตารางที่ ๒.๑๙ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Winston, (2004, pp. 600-617).	ความนอบน้อมนั้นแสดงออกได้ ๓ ด้าน ดังนี้ ๑. การแสดงออกทางกาย ๒. การแสดงทางวาจา ๓. การแสดงทางใจ
จิรวรรณ เล่งพานิชย์, (๒๕๕๔, หน้า ๔๑).	ความนอบน้อมเป็นคุณธรรมที่ฝึกฝนให้เกิดมีขึ้นในตนได้ ซึ่งสามารถทำได้ดังนี้ ๑) รู้จักวิเคราะห์ตนเองและผู้อื่น คือ รู้จักใช้ปัญญาพิจารณาตัวเองและผู้อื่นตามความเป็นจริง ๒) ไม่ยึดมั่นในตัวตน คือ พยายามที่จะไม่ยึดถือความรู้สึกและอารมณ์ของตนเป็นใหญ่ ต้องรู้จักยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นแล้วนำมาพิจารณาด้วยปัญญา และ ๓) เลือกคบบุคคลที่ประกอบด้วยคุณงามความดี ประพฤติปฏิบัติที่เหมาะสมน่าชมเชย มีความถูกต้องทั้งทางกาย วาจาและใจ แล้วย้อนมาพิจารณาตัวเองหากเห็นว่ามิจุดบกพร่องหรือจุดอ่อนตรงไหนก็พยายามปรับปรุงจุดนั้น

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการของ “ภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบดังนี้ คือ ๑) การบริการ (Service) ๒) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๓) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) และ ๔) ความนอบน้อม (Humility)

๒.๔ หลักพุทธธรรมสำหรับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

การศึกษาเกี่ยวกับพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามแนวพุทธ มีนักวิชาการพุทธศาสนาซึ่งเป็นที่เคารพกับบุคคลทั่วไป ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรม ไว้ดังต่อไปนี้

๑) ความหมายของภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรม ทางพระพุทธศาสนานักวิชาการได้ให้ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรมที่เป็นที่ยอมรับ รวมทั้งนักวิจัยหลายๆ ท่านได้เสนอไว้ดังนี้ ท่านพระพุทฺธทาสภิกขุ กล่าวว่า ผู้นำ คือ คำว่า ประมุขมาจากคำว่า ปะ แปลว่า ทั้งหมด ทั้งสิ้น และมุข แปลว่า หน้า รวมเป็น ปมุขะ มีความหมายว่า หน่วยออกหน้าทั้งหมดทั้งสิ้น คือ ลักษณะแห่งผู้นำนั่นเอง เป็นการนำอย่างสัตบุรุษ นอกจากนี้ พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวกหรือกระทำการตามทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้ว เช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม่กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ^{๘๕} ส่วนพระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตฺโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำตรงกับคำในภาษาอังกฤษว่า “Leadership” ซึ่งมีความหมายในทำนองเดียวกันว่า “Being a leader

^{๘๕} พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์วิวัฒนาต้าโปรดักส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๔.

; power of leading, the qualities of a leader” หมายถึงผู้นำไปสู่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์ แก่มหาชนการนำไปในทางชั่ว ต่ำ เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้นหรือลักขโมย หรือ การตั้งตนเป็นหัวหน้าไปพาคคนค้ายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับ เป้าหมายที่ดีงาม และมีได้ตั้งอยู่บนฐานแห่งศีลธรรม คุณธรรม และสติปัญญา^{๘๖} จากการให้ความหมายของคำว่า ผู้นำตามพระพุทธศาสนาที่กล่าวมานี้ ความหมาย ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม สามารถที่จะบริหารจัดการองค์การให้ดำเนินไปได้ด้วยดี มีบทบาทสำคัญในการนำ กลุ่มหรือคณะไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย การเป็นผู้นำที่ดี จำเป็นต้องมีการเรียนรู้และฝึกฝน ซึ่ง ต้องอาจใช้เวลาานาน แต่หากสามารถทำได้สำเร็จก็เท่ากับว่าผู้นำนั้นมีบุญแจสำคัญที่จะนำองค์กรไปสู่ ความสำเร็จได้ง่ายขึ้น

๒) ความสำคัญของภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรม ภาวะผู้นำมีค่านิยมในแต่ละยุคสมัย เป็นตัวกำหนด หรือบ่งชี้ว่าจะสามารถนำพาสมาชิก หรือสังคมให้ประสบความสำเร็จได้และเมื่อใดที่ ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคล หรือกลุ่มบุคคล ได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่ม ลักษณะที่ผู้นำ แสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำ ในทัศนะของพระพุทธศาสนา มีนักปราชญ์ของสถาบันพุทธ ศาสนาเป็นที่เคารพกับบุคคลทั่วไป ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำตามเชิงพุทธ ดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดี งาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ ดีงาม และได้เสนอหลักการในพุทธศาสนาที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิตโดยทั่วไป ซึ่งมีอยู่หลาย หมวด แต่ในที่นี้จะเน้นเฉพาะหลักการอันเป็นสภาวะธรรมที่ผู้นำควรมีถือ หรืออาจเรียกว่าเป็นธรรม ที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือสัตตบุรุษ^{๘๗}

จากการศึกษาผู้นำตามทัศนะของพระพุทธศาสนา สามารถสรุปได้ดังนี้ ผู้นำนั้นจะต้อง เป็นผู้ประกอบด้วยความรู้ ความสามารถและคุณธรรม ตามทัศนะของพระพุทธศาสนา ผู้นำที่กำเนิด มาจากธรรมราชา นั่นคือ ผู้นำที่ยกเอาหลักการในการปกครองในพระพุทธศาสนา มาประกอบใน การปกครอง เช่น ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ จะทำให้ผู้ที่อยู่ใต้ปกครองมีความยินดี และได้รับ ความสุข หลักการปกครองตามแนวพระพุทธศาสนา กำหนดเป็น ๒ อย่าง คือ หลักนิเคราะห์ และ หลักประเคราะห์ในหลักการแรก เป็นหลักการที่เกี่ยวกับการอำนาจปกครองเพื่อปราบปรามผู้ ประพฤติมิชอบ ซึ่งตรงกับคติโบราณที่เรียกว่า “พระเดช” หลักการที่ ๒ เป็นหลักการที่เกี่ยวกับการ ส่งเสริมยกย่อง ให้เกียรติให้กำลังใจ เลื่อนขั้น เลื่อนตำแหน่ง ประกาศเชิดชูเกียรติให้ปรากฏตามควร แก่ความดีความชอบ ตรงกับคติโบราณที่เรียกว่า “พระคุณ”

^{๘๖} พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต), พุทธศาสนาประยุกต์ สงฆ์ผู้นำสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๕๓.

^{๘๗} พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ, พิมพ์ ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕), หน้า ๓.

๓) ภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรมของผู้บริหาร

ภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของผู้บริหารในทางพระพุทธศาสนานั้นถือว่าเป็นประเด็นที่มีผู้ศึกษากันเป็นอย่างมากเนื่องจากว่ามีหลักฐานอ้างอิงที่ได้ถูกระบุไว้ในพระไตรปิฎกและเอกสารอื่นๆ อยู่เป็นจำนวนมาก อย่างไรก็ตามเมื่อศึกษาหลักฐานดังกล่าวมาทั้งหมดเราก็จะพบว่าผู้บริหารที่ดีในทางพระพุทธศาสนานั้นจะมีลักษณะและคุณสมบัติที่สำคัญอยู่ ๒ ประการคือ (๑) ลักษณะและคุณสมบัติภายใน (๒) ลักษณะและคุณสมบัติภายนอก โดยลักษณะและคุณสมบัติดังกล่าวนี้ถือว่าเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเพราะเป็นกรอบในการกำหนดอัตลักษณ์ของผู้บริหารว่าผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีนั้นควรจะมีลักษณะและคุณสมบัติอย่างไร โดยทั้ง ๒ ประการนั้นมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

คุณสมบัติภายใน

สำหรับคุณสมบัติของผู้บริหารที่อยู่ภายในนั้น หมายถึง สภาพจิตใจ คุณธรรมหรือหลักการในด้านมโนธรรมที่ผู้นำโดยมากจะพึงมีเป็นเจตคติและความคิดรวมถึงอารมณ์ที่เป็นไปในฝ่ายดี และสามารถนำมาปรับใช้เพื่อการบริหารงานได้ โดยหลักคุณธรรมที่เป็นตัวกำหนดลักษณะและคุณสมบัติดังกล่าวที่จัดเป็นมโนธรรมนั้นมีดังต่อไปนี้

ก) พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏอยู่ในทศตปิฎกสุตตร ซึ่งในพระสุตตรนี้ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้ไว้ดังนี้

(๑) จักขุมา คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มองสภาพเหตุการณ์ รูปการณ์ สถานการณ์ออก และจะวางแผนเตรียมรับหรือรุกได้อย่างไร

(๒) วิรุโร คือ เป็นผู้เชี่ยวชาญชำนาญในงานส่วนตนงานส่วนรวม รู้จักหลักการและวิธีการไม่บกพร่องในหน้าที่ที่ตนได้รับผิดชอบ

(๓) นิสสยสัมปันโน คือ เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี ประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ และได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่น^{๘๘}

ในพระสุตตรนี้แสดงให้เห็นว่า การเป็นผู้บริหารนั้นจะต้องเป็นผู้ประกอบด้วยปัญญา คือมีหุตาไวและกว้างไกล สามารถจำแนกบุคคลและเหตุการณ์ สถานการณ์ออกกว่าเป็นอย่างไร ซึ่งทำให้ผู้นำมีประสบการณ์ มีความชำนาญในการปกครอง การบริหารจัดการ เข้าใจบุคคลหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี ซึ่งจะทำให้มีผู้สนับสนุนมากขึ้น แต่คุณสมบัติทั้ง ๓ ประการนี้ มีระดับความสำคัญมากน้อยต่างกันไปตามระดับตำแหน่งหน้าที่ขององค์กรหรือหน่วยงานว่าเล็กหรือใหญ่ ขนาดไหน หรือมีความสำคัญเพียงใด โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ผู้ปกครองรัฐหรือผู้นำประเทศนับว่าเป็นองค์กรที่ใหญ่ ผู้นำหรือผู้บริหารจึงต้องมีคุณสมบัติครบถ้วน จึงสามารถยึดศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้ ซึ่งจากการอธิบายมานั้นในกรอบของคุณสมบัติของผู้บริหารที่ปรากฏในทศตปิฎกสุตตรนั้น ผู้วิจัยได้สรุปไว้ ดังต่อไปนี้

ข) พิจารณาจากคุณสมบัติของผู้นำที่ปรากฏในสังฆโสภณสุตตร ในพระสุตตรนี้พระพุทธองค์ได้กำหนดแสดงถึงลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำว่ามีลักษณะสำคัญดังต่อไปนี้คือ

(๑) วิยัตโต เป็นผู้ที่มีปัญญา

(๒) วินีโต เป็นผู้ที่มีระเบียบวินัยดี

^{๘๘} ๐.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

(๓) วิสารโท เป็นผู้แก่แล้ว
 (๔) พหุสูโต เป็นผู้มีความรู้ ศึกษาทรงจำมาก
 (๕) ธัมมานุธัมมปฏิปันโน เป็นผู้ปฏิบัติธรรม สมควรแก่ธรรม รักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร^{๘๙}

หลักปาปนิกรรม ๓ หรือ องค์คุณแห่งพ่อค้า เพื่อความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์แห่งโภคทรัพย์ และถือเป็นคุณลักษณะของผู้เป็นผู้นำที่ดี ปาปนิกรรมมีปรากฏใน ทุติยปาปนิสูตรซึ่งมีข้อความในพระสูตรว่า^{๙๐}

ภิกษุทั้งหลาย พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการ ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์ในโภคทรัพย์ องค์ ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ พ่อค้าในโลกนี้

๑. มีตาดี (จักขุมา)

๒. มีธุรกิจดี (วิธูโร)

๓. เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย (นิสสยสัมปันโน)

พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าในโลกนี้รู้จักสินค้าว่า “สินค้านี้ ช้อมาเท่านั้น ขายไปอย่างนี้ จักมีมูลค่าประมาณเท่านั้น มีกำไรเท่านั้น” พ่อค้าชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างนี้แล

พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ พ่อค้าเป็นคนฉลาดซื้อและขายสินค้าได้ พ่อค้าชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล

พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ คหบดีหรือบุตรคหบดีผู้มั่งคั่ง มีทรัพย์มาก มีโภคทรัพย์มาก ย่อมรู้จักพ่อค้าในโลกนี้ว่า “พ่อค้าผู้นี้แลมีตาดี มีธุรกิจดี และสามารถที่จะเลี้ยงดูบุตรภรรยาได้ทั้งใช้คืนให้แก่พวกเราได้ตามกำหนดเวลา” คหบดีหรือบุตรคหบดีเหล่านั้นย่อมเชื่อเชิญพ่อค้าเหล่านั้นด้วยโภคทรัพย์ว่า “นับแต่บัดนี้ไป ท่านจงนำโภคทรัพย์ไปเลี้ยงดูบุตรภรรยา และใช้คืนให้แก่พวกเราตามกำหนดเวลา” พ่อค้าชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล

พ่อค้าประกอบด้วยองค์ ๓ ประการนี้แล ไม่นานนักก็ถึงความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์ในโภคทรัพย์ ฉันทใด ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๓ ประการ ก็ฉันทนั้นเหมือนกันแล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์ในกุศลธรรม

ธรรม ๓ ประการ อะไรบ้าง คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ ๑. มีตาดี ๒. มีธุรกิจดี ๓. เพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย

ภิกษุชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้ชัดตามความเป็นจริงว่า “นี้ทุกข์ นี้ทุกขสมุทัย นี้ทุกขนิโรธ นี้ทุกขนิโรธคามินีปฏิปทา” ภิกษุชื่อว่ามีตาดี เป็นอย่างนี้แล

ภิกษุชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้ปรารถนาความเพียรเพื่อละอกุศลธรรม เพื่อให้กุศลธรรมเกิดความเข้มแข็ง มีความบากบั่นมั่นคง ไม่ทอดธุระในกุศลธรรมทั้งหลาย ภิกษุชื่อว่ามีธุรกิจดี เป็นอย่างนี้แล

^{๘๙} อัง.จตุกก. (ไทย) ๒๑/๗/๙-๑๐.

^{๙๐} อัง.ติก. (ไทย) ๒๐/๒๐/๑๖๓ - ๑๖๕.

ภิกษุชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างไร คือ ภิกษุในธรรมวินัยนี้เข้าไปหา ภิกษุผู้เป็นพหูสูต ผู้เรียนจบคัมภีร์ ทรงธรรม ทรงวินัย ทรงมาติกา ตามเวลาสมควร สอบสวนได้ถาม ว่า “พุทธพจน์นี้เป็นอย่างไร เนื้อความแห่งพุทธพจน์นี้เป็นอย่างไร” ท่านผู้คงแก่เรียนเหล่านั้นย่อม เปิดเผยธรรมที่ยังไม่ได้เปิดเผย ทำให้ง่ายซึ่งธรรมที่ยังไม่ได้ทำให้ง่าย และบรรเทาความสงสัยในธรรมที่ น่าสงสัยหลายอย่าง ภิกษุชื่อว่าเพียบพร้อมด้วยที่พักพิงอาศัย เป็นอย่างนี้แล

ภิกษุประกอบด้วยธรรม ๓ ประการนี้แล ไม่นานนักก็บรรลุความเป็นผู้ยิ่งใหญ่ไพบุลย์ใน กุศลธรรม พระพุทธเจ้าสอนไว้ในพระไตรปิฎกเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำดังที่ปรากฏอยู่ใน ทุติยปาณิก สูต^{๑๑} ว่าคุณสมบัติของนักบริหารดี และทำงานแล้วประสบความสำเร็จทั้งส่วนตน และส่วนรวม สิ่ง ที่นักบริหารต้องมี ๓ ประการ ดังนี้

๑) จักขุมา คือ ต้องมีวิสัยทัศน์ มีนัยน์ตาดี หมายถึง มีสายตาวไกลมองการณ์ไกล ถึงสิ่งที่จะทำ ว่าสิ่งที่ทำนี้มีผลเป็นอย่างไรในอนาคต มีความเป็นไปได้แค่ไหนมีความเกี่ยวข้องกับสิ่ง ไตบ้าง มีผลดี ผลไม่ดีกับสังคม สิ่งแวดล้อมประเทศชาติอย่างไรจะแก้ไข ปรับปรุงอย่างไร ถ้าได้อยู่แล้ว จะทำอย่างไรให้ดียิ่งขึ้นและนำสิ่งที่ดี ที่ได้จากการทำธุรกิจมาช่วยเหลือจุนเจือสังคม คนรอบข้าง ประเทศชาติ ในสัดส่วนที่พอเหมาะพอควรหรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ต้องเป็นคนเก่งคิด คือคิดถูก คิดดี มีตาดี เทียบได้กับ Vision คือต้องเป็นคนมีวิสัยทัศน์ ไม่ว่าจะมาจากประสบการณ์ ความรู้หรือการ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น เพื่อที่จะได้มองสถานการณ์ให้ออกและครอบคลุมทั้งภายใน และภายนอก เรียกว่า เป็นตาที่มองไปในอนาคต

๒) วิรุโระ คือ ต้องเป็นนักบริหารจัดการที่ดี และมีความเชี่ยวชาญในงานที่ต้องรู้เรื่อง งานที่บริหารเป็นอย่างดี ทั้งด้านสั่งการด้านควบคุม รายละเอียดของการปฏิบัติ ซึ่งแม้ว่าจะไม่ได้ ปฏิบัติเองก็ตาม และที่สำคัญต้องเป็นคนที่มีธรรมาภิบาลในหัวใจ นั่นคือยึดถือระบบและความถูกต้อง เป็นหลักอาจโอนอ่อนตามหลักการได้และต้องไม่ยึดหยุ่นตามใจตนเองหรือพวกพ้องต้องซื่อสัตย์สุจริต ต่อหน้าที่ และบทบาทหรือเรียกให้เข้าใจง่ายว่า เป็นคนเก่งทำคือทำถูก ทำดี ผู้รู้แจ้ง เทียบได้กับ Competency คือ ต้องมีทักษะ ความสามารถ และรอบรู้ในงานที่ทำ

๓) นิสสยสัมปันโน คือ ต้องเป็นคนที่มีอุปนิสัยดี มีกัลยาณมิตรมากมาย มีเพื่อนที่ดีมี นายดี ลูกน้องดี ลูกค้าสนับสนุน คู่ค้าให้ความเชื่อถือ คู่แข่งให้เกียรติ การเป็นนักบริหารที่ดีได้ครบ เครื่องเรื่องคน ผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงาน และต้องเพิ่มความรอบรู้ เข้าไปด้วย เทียบได้กับ “Knowing where the resources are” คือรอบรู้หมด ไม่ว่าจะเป็นแหล่ง วัตถุดิบ แหล่งเงินทุน หรือการเชื่อมต่อธุรกิจ^{๑๒}

การประยุกต์ใช้หลักปาปนิกธรรม ๓ ในการบริหารงาน คือ การครองตนหรือการบริหาร ตน (จักขุมา) การครองงานหรือบริหารงาน (วิรุโระ) การครองคนหรือบริหารคน(นิสยสัมปันโน) การ ครองตนหรือการบริหารตน (จักขุมา) คือ การรู้จักตนเอง เข้าใจตนเอง และสามารถควบคุมตนเองได้ เป็นผู้มี สติ รอบคอบ ตั้งอยู่ในความไม่ประมาท การครองตนที่ดีนั้น อาจใช้หลักธรรมในการดำรงชีวิต หรือยึดเหนี่ยว ตั้งอยู่ในสัปบุริสธรรม ๗ คือรู้เหตุ รู้ผล รู้ตน รู้ประมาณ รู้จักกาลเทศะ รู้บุคคลและรู้

^{๑๑} อัง.จตุกก.(ไทย) ๒๑/๑๕๗/๒๐๓.

^{๑๒} อัง.ติก(ไทย).๒๐/๔๕๙/๑๔๖.

ชุมชน นอกจากนี้แล้วยังต้องยึดมั่น ในศีล ๕ คือการไม่ฆ่าสัตว์ ไม่ลักทรัพย์ ไม่ประพฤติในสามีภรรยา หรือคนรักของผู้อื่น ไม่พูด เท็จไม่ดื่มสุรา และของมีนเมา และควรนำหลักเบญจธรรม ๕ ได้แก่ เมตตา กรุณา การเลี้ยงชีพ ในทางที่ชอบ สรรวมในกาม ไม่ประพฤติผิดในสามีภรรยาคนอื่นหรือคนรักของผู้อื่น มีสัจจะ

คำตรัสสองคัมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในพุทธปาปณิกสูตรว่าเกี่ยวกับคุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้นักบริหารทำสำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี

๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญา mongการณโกล เช่นถ้าเป็นพ่อค้าหรือนักบริหารธุรกิจ ต้องรู้ว่าอนาคตเศรษฐกิจหรือตลาดจะมีแนวโน้มเป็นแบบไหนหรือสามารถคาดการณ์ทิศทางหรืออนาคตในการดำเนินธุรกิจได้แม่นยำจากการอาศัยกระบวนการคิดที่รอบคอบและมีเหตุผล โดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตร่วมในการตัดสินใจและวางแผนด้วย ซึ่ง คุณลักษณะข้อแรกนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Conceptual skill คือการชำนาญในการใช้ความคิด หรือ ทักษะทางด้านความคิด

๒) วิธูโร หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น นักการเงินต้องมีความรู้และความเชี่ยวชาญทางการเงินสามารถคำนวณอัตราผลตอบแทนต่างๆได้หรือเข้าใจในงบการเงินที่ใช้ในการประกอบการตัดสินใจได้ ในกรณีแพทย์ผ่าตัดดมมอกก็ต้องมีความเชี่ยวชาญในการผ่าตัดดมมอก เป็นต้น คุณลักษณะที่สองนี้ตรงกับภาษาอังกฤษคำว่า Technical skill คือความชำนาญการด้านเทคนิค หรือ ทักษะทางด้านการปฏิบัติงาน

๓) นิสสยสัมปโน หมายถึง พึ่งพาอาศัยคนอื่นได้เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ตามกรอบระยะเวลาที่กำหนด มีความสามารถในการสื่อสารและประสานงานให้แต่ละฝ่ายในองค์กรดำเนินแนวทางตามกรอบทิศทางที่องค์กรต้องการบรรลุได้หรือมีความสามารถในการผูกใจคนให้เป็นที่รักของคนโดยสามารถทำให้ให้พนักงานแต่ละคนปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจได้ เป็นต้น คุณลักษณะที่สามนี้ตรงกับคำภาษาอังกฤษคำว่า Human relation skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์ หรือ ทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์โดยคุณลักษณะทั้งสามประการมีความสำคัญมากน้อยแตกต่างกันขึ้นอยู่กับระดับของนักบริหารถ้าเป็นนักบริหารระดับสูงที่ต้องรับผิดชอบในการวางแผนและควบคุมคนจำนวนมาก คุณลักษณะข้อที่ ๑ และ ๓ มีความสำคัญมาก ส่วนข้อที่ ๒ มีน้อยเพราะเขาสามารถใช้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถเฉพาะด้านได้สำหรับนักบริหารระดับกลาง คุณลักษณะทั้ง ๓ ข้อมีความสำคัญพอกๆกัน นั่นคือเขาต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านและมนุษยสัมพันธ์ที่ดีเพื่อร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ในขณะที่เดียวกันต้องมีปัญญาที่มองภาพกว้างและไกล เพื่อเตรียมตัวสำหรับเป็นนักบริหารระดับสูง นอกจากนั้นต้องมีความสามารถในการสื่อสาร ประสานงานในการถ่ายทอดนโยบายและยุทธศาสตร์จากผู้บริหารระดับสูงมาสู่การปฏิบัติในผู้บริหารและพนักงานระดับกลาง และนำผลการดำเนินงานที่ได้จากการปฏิบัติงานมาสรุปและนำเสนอต่อผู้บริหารระดับสูง^{๔๓}

^{๔๓} พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), พุทธวิธีกรบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๑๕.

ทุติยปาปนิทสูตร หรือปาปนิทธรรม ๓ ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม ว่า (ปาปนิทังคะ หลักพ่อค้า, องค์คุณของพ่อค้า - Qualities of a successful shopkeeper or businessman) ประกอบด้วย

๑) จักขุมา ตาตี (รู้จักสินค้า ดูของเป็น สามารถคำนวณราคา กะทุนแก้งกำไรแม่นยำ - Shrewd)

๒) วิธโร จัดเจนธุรกิจ (รู้แหล่งซื้อแหล่งขาย รู้ความเคลื่อนไหวความต้องการของตลาด สามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย รู้ใจและรู้จักเอาใจลูกค้า - Capable of administering business)

๓) นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย (เป็นที่เชื่อถือไว้วางใจในหมู่แหล่งทุนใหญ่ๆ หาเงินมาลงทุนหรือดำเนินกิจการโดยง่าย.- Having good credit rating)^{๙๔}

สรุปได้ว่า หากเรานำหลักธรรมปาปนิทธรรม ๓ มาปรับใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรมที่มุ่งให้บริการของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งบริการที่ย่อมทำได้โดยมีหลักการเช่นเดียวกัน ดังนี้ ๑) **จักขุมา** ได้แก่ มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มุ่งมั่นพัฒนาองค์กรของตนให้มีการพัฒนาและก้าวหน้า มีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น มีการทำตนเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง ๒) **วิธโร** ได้แก่ ใช้ความชำนาญในการบริหารให้เต็มกำลังความสามารถแห่งตน มีความเชี่ยวชาญงาน และเทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ แสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม กระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้กับบุคลากร รวมทั้งมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาภายในองค์กร และ ๓) **นิสสยสัมปันโน** ได้แก่ การระดมความคิดเห็นจากทุกภาค ในการวางแผนทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์และรับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชัง และเป็นผู้ที่ยกมือไหว้สืบทิศ อ่อนน้อมถ่อมตน จนถึงขั้นว่าได้รับการยอมรับนับถือจากประชาชน มีความเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน พร้อมในการให้ความช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี ด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน

ตารางที่ ๒.๒๐ แสดงแนวความคิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่มุ่งให้บริการตามแนวพุทธธรรม

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระเทพโสภณ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), (๒๕๔๘), หน้า ๓๔.	ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการตามทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้

^{๙๔} พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม), (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๕๔), หน้า ๙๖ - ๙๘.

ตารางที่ ๒.๒๐ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต, (๒๕๔๘), หน้า ๕๓.	หมายถึงผู้นำไปสู่สิ่งที่ดีงามและเป็นประโยชน์แก่มหาชน การนำไปในทางชั่ว ต่ำ เสียหาย เช่น เป็นหัวหน้าโจรพาลูกน้องไปปล้นหรือลักขโมย หรือการตั้ง ตนเป็นหัวหน้าไปพาคคนค้ายาเสพติด ก็คงไม่นับว่าเป็นผู้นำหรือมีภาวะผู้นำ เพราะไม่สัมพันธ์กับเป้าหมายที่ดีงาม และมีได้ตั้งอยู่บนฐานแห่งศีลธรรม คุณธรรม และสติปัญญา
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๔๕), หน้า ๓.	ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำ ในทัศนะของ พระพุทธศาสนา ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพา กันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม หลักธรรมในพุทธศาสนาที่มีประโยชน์ต่อการดำเนิน ชีวิตโดยทั่วไป เน้นเฉพาะหลักธรรมอันเป็นสภาวะธรรมที่ผู้นำควรยึดถือ หรือ เรียกว่าเป็นธรรมที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ หรือสัตตบุรุษ
พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตโต), (๒๕๔๙), หน้า ๑๕.	คุณลักษณะ ๓ ประการของนักบริหารที่จะช่วยให้การบริหารทำสำเร็จลุล่วงไป ได้ด้วยดี ได้แก่ ๑) จักขุมา หมายถึง ปัญญามองการณ์ไกล ๒) วิรุโระ หมายถึง จัดการธุระได้มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ๓) นิสสยสัมปันโน หมายถึง มีมนุษยสัมพันธ์ดี
พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), (๒๕๕๔), หน้า ๙๖ – ๙๘.	ทศตปิปปนิสสูตร หรือปาปิปปนิสธรรม ๓ ในพจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับ ประมวลธรรม ๑) จักขุมา ตาดี ๒) วิรุโระ จัดเจนธุรกิจ ๓) นิสสยสัมปันโน พร้อมด้วยแหล่งทุนเป็นที่อาศัย

๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องตำราทาง
วิชาการของนักวิชาการหลากหลายท่านจึงได้ประมวลแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น
มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๒.๕.๑ ความหมายของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของการปกครองตนเอง เป็นเรื่องที่มีความสัมพันธ์กัน
อย่างมากกับแนวความคิดและทฤษฎีในการกระจายอำนาจ ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมาย
ไว้ดังนี้ การปกครองท้องถิ่นคือระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการ
ปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิดมีองค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์กร
นี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้

เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้^{๙๕} การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครอง และดำเนินการบางอย่างเพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ท้องถิ่นโดยตรง การบริหารงานท้องถิ่นจะมีองค์การปกครองที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้มีความอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม^{๙๖} การปกครองท้องถิ่นหมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีจำนวนประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนด มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารการคลังของตนเอง และมีสภาท้องถิ่นที่สมาชิกสภามาจากการเลือกตั้งของประชาชน^{๙๗} อาจกล่าวได้ว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง “การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นนั้นได้อำนาจในการปกครองร่วมรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารงานท้องถิ่นตามแนวความคิดที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมจะเป็น “รัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน”^{๙๘}

อาจกล่าวสรุปได้ว่าการปกครองส่วนท้องถิ่น^{๙๙} เป็นการปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐเพราะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย และมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นนั่นเอง การปกครองตนเองของท้องถิ่น หมายถึง องค์การที่มีอาณาเขตแน่นอน มีประชากรตามหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ มีอำนาจปกครองตนเอง มีการบริหารงานคลังของตนเอง และมีสภาของท้องถิ่นที่สมาชิกได้รับการเลือกตั้งจากประชาชน เป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้อำนาจในการปกครองร่วมกันรับผิดชอบทั้งหมดหรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่น

^{๙๕} ประทาน คงฤทธิศึกษากร, **การปกครองท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พีระพัฒนา, ๒๕๒๖), หน้า ๘.

^{๙๖} อุทัย หิรัญโต, **การปกครองท้องถิ่นไทย**, (กรุงเทพมหานคร: โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓), หน้า ๔.

^{๙๗} สถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยรามคำแหง, “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”, **รายงานการวิจัย**, (สถาบันวิจัยและพัฒนา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๓ - ๙.

^{๙๘} ชูวงศ์ ฉายะบุตร, **การปกครองท้องถิ่นไทย**, (กรุงเทพมหานคร: สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙), หน้า ๒๑.

^{๙๙} ประหยัด หงษ์ทองคำ, **การปกครองท้องถิ่นไทย**, (กรุงเทพมหานคร: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๑๐.

๒.๕.๒ ลักษณะของการปกครองส่วนท้องถิ่น

เนื่องจากการปกครองท้องถิ่นในรูปของการปกครองตนเอง เป็นการปกครองที่ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่น และการมีอำนาจอิสระในการปกครองตนเอง ภายใต้กฎหมายของรัฐหรือประเทศนั้นๆ ดังนั้น ลักษณะของการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญ มีดังนี้^{๑๐๐}

๑) มีสถานะตามกฎหมาย หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการจัดตั้งขึ้นโดยกฎหมาย
 ๒) มีพื้นที่และระดับ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีพื้นที่การปกครองที่แน่นอนและชัดเจน และควรจะต้องมีการแบ่งระดับการปกครองท้องถิ่นว่ามีกี่ระดับ เช่น ขนาดเล็ก ขนาดกลาง ขนาดใหญ่ เป็นต้น เกณฑ์ที่ใช้ในการกำหนดพื้นที่และระดับของการปกครองท้องถิ่นมีมากมาย เช่น สภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ ความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน ประสิทธิภาพในการบริหาร รายได้ และความหนาแน่นของประชากร เป็นต้น สำหรับประเทศไทยมีเกณฑ์จัดตั้งและยกฐานะหน่วยการปกครองท้องถิ่น ๓ ประการ คือ รายได้ย้อนหลัง ๓ ปี ไม่รวมเงินอุดหนุนจำนวนประชากรและขนาดพื้นที่

๓) มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ท้องถิ่น โดยการกำหนดอำนาจและหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นไว้ในกฎหมายอย่างชัดเจน ดังนั้น การที่หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะมีอำนาจและหน้าที่ที่มากขึ้นขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองการปกครองเป็นสำคัญ

๔) มีความเป็นนิติบุคคล หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องเป็นองค์การนิติบุคคลโดยเอกเทศจากองค์การของรัฐบาลกลาง ทั้งนี้ เพื่อการดำเนินงานที่ถูกต้องตามกฎหมายและเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพราะหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีงบประมาณทรัพย์สินหนี้สิน และเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานเป็นของตนเอง

๕) มีการเลือกตั้ง การปกครองท้องถิ่นจะต้องมีหน่วยการปกครองท้องถิ่นที่มาจาก การเลือกตั้งโดยประชาชนในท้องถิ่นเป็นสำคัญ กล่าวคือ จะต้องให้สิทธิแก่ประชาชนในท้องถิ่นในการเลือกตั้งคณะเจ้าหน้าที่ผู้บริหารการปกครองท้องถิ่นทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครอง

๖) มีอำนาจอิสระ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องไม่อยู่ในสายบังคับบัญชาของหน่วยงานรัฐบาลกลาง และมีอำนาจอิสระในการกำหนดนโยบายและการบริหารงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมายสามารถกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบังคับ เพื่อกำกับควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายหรือความต้องการของท้องถิ่น และสามารถใช้จ่ายเงินของตนในการปฏิบัติกิจการในขอบเขตของกฎหมายโดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง

๗) มีงบประมาณของตนเอง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจในการจัดเก็บรายได้จัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า

^{๑๐๐} วุชรา ไชยสาร, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๔), หน้า ๑๔๒-๑๔๘.

๘) มีการกำกับดูแลของรัฐ หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีฐานะเป็นหน่วยการปกครองระดับรองของรัฐ และอยู่ในการกำกับดูแลของรัฐ ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์ของประชาชนส่วนรวม และความมั่นคงแห่งรัฐ

๒.๕.๓ ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองท้องถิ่นทำให้เกิดการพัฒนาประชาธิปไตยและมีความสำคัญ เนื่องจาก

๑) การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตยเพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองแก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมืองอันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย

๒) การปกครองท้องถิ่นเป็นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

๓) การปกครองส่วนท้องถิ่น จะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเองเพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมืองซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรคปัญหาและช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่น

๔) การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

๕) การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศในอนาคต

๖) การปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง^{๑๐๑}

๒.๕.๔ ประเภทขององค์การปกครองท้องถิ่น

องค์การปกครองท้องถิ่นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทได้แก่

๑) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบทั่วไปมี ๓ รูปแบบ ได้แก่ องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล

๒) องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ มี ๒ รูปแบบ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา

ตามบทบัญญัติในหมวด ๙ การปกครองส่วนท้องถิ่น มาตรา ๒๘๑-๒๙๐ ของรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐ ที่กล่าวถึงที่มาขององค์การปกครองท้องถิ่นโดยสรุปไว้ดังนี้^{๑๐๒}

๑) รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น และส่งเสริมให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะ และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาในพื้นที่

๒) การกำกับดูแลแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องทำเท่าที่จำเป็นและมีหลักเกณฑ์ ด้วยวิธีการและเงื่อนไขที่ชัดเจนสอดคล้องและเหมาะสมกับรูปแบบขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้

^{๑๐๑} โกวิท พวงงาม, การปกครองท้องถิ่นไทย, (กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๔๔), หน้า ๒๕.

^{๑๐๒} สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๕๐, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๕๐), หน้า ๑๔๔.

ตามที่กฎหมายบัญญัติ โดยต้องเป็นไปเพื่อการคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม และจะกระทบถึงสาระสำคัญแห่งหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่นหรือนอกเหนือจากที่กฎหมายบัญญัติไว้มิได้

๓) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่โดยทั่วไปในการดูแลและจัดทำบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่น และย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบายการบริหารการจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคลการเงินและการคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะ โดยต้องคำนึงถึงความสอดคล้องกับการพัฒนาของจังหวัดและประเทศเป็นส่วนรวมด้วย

๔) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่น

๕) ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใดเห็นว่าสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นผู้ใดขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นไม่สมควรดำรงตำแหน่งต่อไปให้มีสิทธิลงคะแนนเสียงถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นผู้นั้นพ้นจากตำแหน่งทั้งนี้จำนวนผู้มีสิทธิเข้าชื่อ หลักเกณฑ์และวิธีการเข้าชื่อการตรวจสอบรายชื่อ และการลงคะแนนเสียง ให้เป็นไปตามที่กฎหมายบัญญัติ

๖) ประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิเข้าชื่อร้องขอต่อประธานสภาท้องถิ่นเพื่อให้สภาท้องถิ่นพิจารณาออกข้อบัญญัติท้องถิ่นได้

๗) ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิมีส่วนร่วมในการบริหารกิจการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องจัดให้มีวิธีการที่ให้ประชาชนมีส่วนร่วมดังกล่าวได้ด้วย

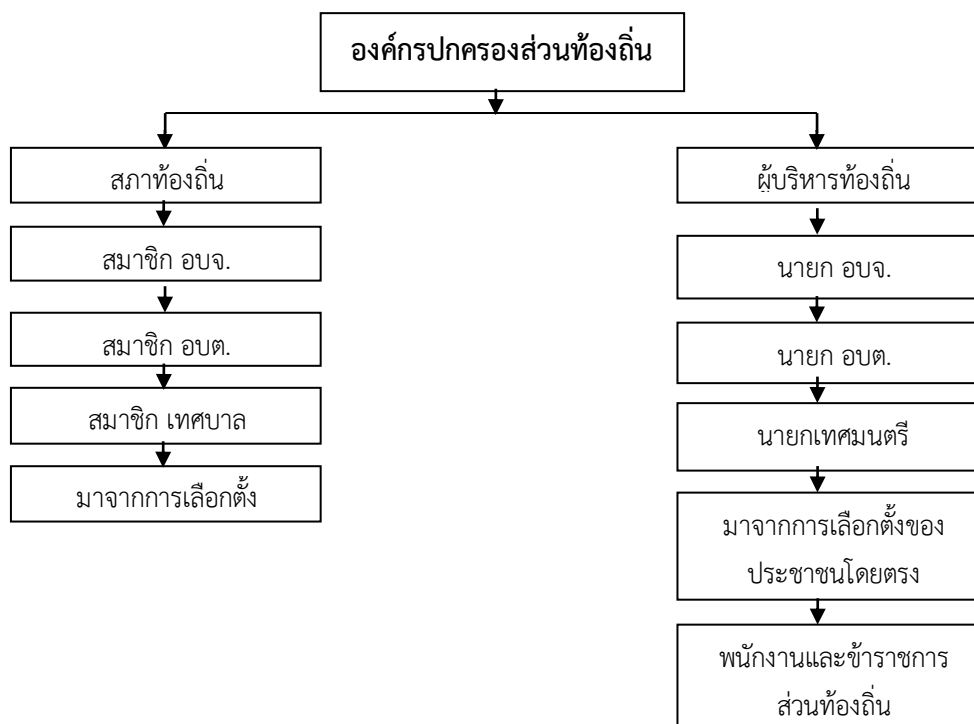
๘) การแต่งตั้งและการให้ข้าราชการและลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพ้นจากตำแหน่ง ต้องเป็นไปตามความเหมาะสมและความจำเป็นของแต่ละท้องถิ่น โดยการบริหารงานบุคคลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีมาตรฐานสอดคล้องกัน และอาจได้รับการพัฒนาร่วมกันหรือสับเปลี่ยนบุคลากรระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันได้รวมทั้งต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการข้าราชการส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นองค์กรกลางบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่นก่อน ทั้งนี้ตามที่กฎหมายบัญญัติ

๙) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นย่อมมีอำนาจหน้าที่บำรุงรักษาศิลปะจารีตประเพณีภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น สมาชิกสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้ง คณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่นให้มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน หรือมาจากความเห็นชอบของสภาท้องถิ่นการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและคณะผู้บริหารท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน

โครงสร้างการปกครองส่วนท้องถิ่น

แสดงโครงสร้างการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักร

ไทย พ.ศ. ๒๕๕๐



แผนภูมิ แสดงที่มาของเจ้าหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

สรุป การปกครองส่วนท้องถิ่น คือ การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นจัดการปกครองและดำเนินการต่างๆ และเป็นการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ของท้องถิ่น โดยมีการจัดตั้งองค์กรขึ้นทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นนั้นๆ องค์กรนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติเป็นไปตามนโยบายของตนเองได้ ฉะนั้น การปกครองส่วนท้องถิ่นตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ทั้งทางด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ เพื่อสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างทั่วถึงและแท้จริง

ตารางที่ ๒.๒๑ แสดงแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
ประทาน คงฤทธิศึกษากร, (๒๕๒๖, หน้า ๘)	<ul style="list-style-type: none"> - การปกครองท้องถิ่นคือระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ - มีองค์กรทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ - องค์กรนี้ถูกจัดตั้งและควบคุมโดยรัฐบาล แต่มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเองได้

ตารางที่ ๒.๒๑ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
อุทัย หิรัญโต, (๒๕๒๓, หน้า ๔).	<ul style="list-style-type: none"> - การปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้หน่วยการปกครองระดับรองของรัฐหรือกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครอง - และดำเนินการบางอย่างเพื่อประโยชน์ของรัฐและผลประโยชน์ท้องถิ่นโดยตรง - การบริหารงานท้องถิ่นจะมีองค์การปกครองที่ประกอบด้วยเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งมาทั้งหมดหรือบางส่วน - ทั้งนี้มีความอิสระในการบริหารงานแต่รัฐบาลต้องควบคุมโดยวิธีการต่างๆ ตามความเหมาะสม
ชูวงศ์ ฉายะบุตร, (๒๕๓๙, หน้า ๒๑).	<ul style="list-style-type: none"> - “การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่น - ตามแนวความคิดที่ว่าถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้วรัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมจะเป็น “รัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน” - เป็นการปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามสมควร - อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบกระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ
วัชรวิทย์ ไชยสาร, (๒๕๔๔, หน้า ๑๔๒-๑๔๘).	<p>ลักษณะของการปกครองท้องถิ่นที่สำคัญ มีดังนี้ ๑. มีสถานะตามกฎหมาย ๒. มีพื้นที่และระดับ ๓. มีการกระจายอำนาจและหน้าที่ ๔. มีความเป็นนิติบุคคล ๕. มีการเลือกตั้ง ๖. มีอำนาจอิสระ ๗. มีงบประมาณของตนเอง และ ๘. มีการกำกับดูแลของรัฐ</p>
โกวิท พวงงาม, (๒๕๕๒, หน้า ๒๕).	<ol style="list-style-type: none"> ๑. การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย ๒. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ๓. การปกครองส่วนท้องถิ่น จะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ๔. การปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ๕. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศในอนาคต ๖. การปกครองท้องถิ่น สอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

ตารางที่ ๒.๒๑ (ต่อ)

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภา ผู้แทนราษฎร, (๒๕๔๐, หน้า ๑๔๔)	องค์การปกครองท้องถิ่นแบ่งออกเป็น ๒ ประเภทได้แก่ ๑. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบทั่วไปมี ๓ รูปแบบ ได้แก่ องค์การ บริหารส่วนจังหวัด เทศบาล และองค์การบริหารส่วนตำบล ๒. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นแบบพิเศษ มี ๒ รูปแบบ ได้แก่ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา
ประหยัด หงษ์ทองคำ, (๒๕๒๖, หน้า ๑๐).	- องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย และมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น - เป็นการปกครองส่วนหนึ่งของประเทศ ซึ่งมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติ หน้าที่ตามสมควร - อำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่จะต้องไม่มากจนมีผลกระทบ กระเทือนต่ออำนาจอธิปไตยของรัฐ - เพราะองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมิใช่ชุมชนที่มีอำนาจอธิปไตย - องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นมีสิทธิตามกฎหมาย - และมีองค์การที่จำเป็น เพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การ ปกครองส่วนท้องถิ่น

๒.๖ ข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ปัจจุบันองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ มีองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็น
เทศบาล ๒๕ แห่ง เป็นองค์การบริหารส่วนตำบล ๑๐๒ แห่ง รวม ๑๒๗ แห่ง^{๑๐๓} สามารถแยกได้ดังนี้

องค์การบริหารส่วนจังหวัด	จำนวน	๑	แห่ง
เทศบาลขนาดใหญ่	จำนวน	๑	แห่ง
เทศบาลขนาดกลาง	จำนวน	๒๐	แห่ง
เทศบาลขนาดเล็ก	จำนวน	๔	แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่	จำนวน	๕	แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง	จำนวน	๙๖	แห่ง
องค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก	จำนวน	๑	แห่ง

^{๑๐๓} ข้อมูลจากสำนักงานท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์, ณ วันที่ ๑ ตุลาคม ๒๕๕๘.

ตารางที่ ๒.๒๒ แสดงข้อมูลของบุคลากรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

หน่วยงาน	ข้าราชการ	พนักงาน จ้าง ผู้เชี่ยวชาญ	พนักงาน จ้างเฉพาะ กิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	ลูกจ้าง ประจำ	รวม
องค์การบริหารส่วน จังหวัดเพชรบูรณ์	๑๔๔	๑	๔๙	๙๕	๑๙	๓๐๘
เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์	๑๘๒	-	-	๒๕๕	๒๒	๔๕๙
เทศบาลเมืองหล่มสัก	๑๖๒	-	-	๑๐๙	๑๗	๒๘๘
เทศบาลเมืองวิเชียรบุรี	๓๖	-	-	๙๐	๔	๑๓๐
เทศบาลตำบลท่าพล	๒๕	-	-	๔๐	๕	๗๐
เทศบาลตำบลวังชมพู	๒๐	-	-	๔๐	๔	๖๔
เทศบาลตำบลนางิ้ว	๓๑	-	-	๔๙	๑	๘๑
เทศบาลตำบลวังโป่ง	๑๕	-	-	๓๑	๕	๕๑
เทศบาลตำบลท้ายดง	๒๐	-	-	๒	๓	๒๕
เทศบาลตำบลหล่มเก่า	๑๑	-	-	๓๖	๘	๕๕
เทศบาลตำบลหนองไผ่	๒๑	-	-	๕๙	๑๐	๙๐
เทศบาลตำบลนาเฉลียง	๒๐	-	-	๒๘	๒	๕๐
เทศบาลตำบลเฉลียง ทอง	๑๕	-	-	๒๘	๒	๔๕
เทศบาลตำบลบัววัฒนา	๑๖	-	-	๒	๒	๒๐
เทศบาลตำบลบ่อไทย	๑๔	-	-	๑๙	๑	๓๔
เทศบาลตำบลบ้าน โกชน์	๑๒	-	-	๒๐	๒	๓๔
เทศบาลตำบลพุเตย	๑๔	-	-	๔๓	๓	๖๐
เทศบาลตำบลชนแดน	๒๐	-	-	๑๔	๕	๓๙
เทศบาลตำบลท่าข้าม	๖	-	-	๓๓	๖	๔๕
เทศบาลตำบลดงขุย	๑๔	-	-	๔	๕	๒๓
เทศบาลตำบลศาลาลาย	๑๐	-	-	๑๙	-	๒๙
เทศบาลตำบลแคมป์สน	๑๘	-	-	๑๐	๒	๓๐
เทศบาลตำบลตาลเดี่ยว	๑๙	-	-	๒๖	๓	๔๘
เทศบาลตำบลซับสมอ ทอด	๒๐	-	-	๓๓	๘	๖๑

หน่วยงาน	ข้าราชการ	พนักงาน จ้าง ผู้เชี่ยวชาญ	พนักงาน จ้างเฉพาะ กิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	ลูกจ้าง ประจำ	รวม
เทศบาลตำบลสว่าง วัฒนา	๑๘	-	-	๓๓	๘	๕๙
เทศบาลตำบลโคก สะอาด	๑๒	-	-	๒๒	๒	๓๖
อบต.เข็กน้อย	-	-	-	๑๑	๑๑	๒๒
อบต.ทุ่งสมอ	๑๔	-	-	-	๓	๑๗
อบต.หนองแม่นา	๑๐	-	-	-	๓	๑๓
อบต.เขาค้อ	๑๗	-	-	-	๗	๒๔
อบต.ชนแดน	๑๒	-	-	-	๑	๑๓
อบต.ซับพุทราร	๑๐	-	-	-	๑	๑๑
อบต.ตงขุย	๑๔	-	-	-	๓	๑๗
อบต.ตะกรุดไร่	๑๐	-	-	-	๑	๑๑
อบต.ท่าข้าม	๙	-	-	-	๓	๑๒
อบต.บ้านกล้วย	๑๓	-	-	-	๔	๑๗
อบต.พุทธรบาท	๑๓	-	-	-	๑๐	๒๓
อบต.ลาดแค	๑๓	-	-	-	๒	๑๕
อบต.ศาลาลาย		-	-	-		
อบต.โคกมน	๗	-	-	-	๒	๙
อบต.น้ำหนาว	๘	-	-	-	๕	๑๓
อบต.วังขาว	๙	-	-	-	๔	๑๓
อบต.หลักด่าน	๙	-	-	-	๓	๑๒
อบต.กันจุก	๑๓	-	-	-	๙	๒๒
อบต.ซับไม้แดง	๑๒	-	-	-	๓	๑๕
อบต.ซับสมอทอด	๑๑	-	-	-	๒	๑๓
อบต.บึงสามพัน	๑๑	-	-	-	๓	๑๔
อบต.พญาวัง	๘	-	-	-	๓	๑๑
อบต.วังพิกุล	๑๑	-	-	-	๔	๑๕
อบต.ศรีมงคล	๑๐	-	-	-	๒	๑๒

หน่วยงาน	ข้าราชการ	พนักงาน จ้าง ผู้เชี่ยวชาญ	พนักงาน จ้างเฉพาะ กิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	ลูกจ้าง ประจำ	รวม
อบต.สระแก้ว	๖	-	-	-	๒	๘
อบต.หนองแจง	๑๐	-	-	-	๑	๑๑
อบต.ซอนไพร	๑๕	-	-	-	๖	๒๑
อบต.ตงมูลเหล็ก	๑๔	-	-	-	๓	๑๗
อบต.ตะเบาะ	๑๑	-	-	-	๔	๑๕
อบต.ท่าพล	๑๔	-	-	-	๕	๑๙
อบต.นาป่า	๑๘	-	-	-	๕	๒๓
อบต.นายม	๑๕	-	-	-	๓	๑๘
อบต.น้ำร้อน	๑๒	-	-	-	๑๐	๒๒
อบต.บ้านโคก	๑๓	-	-	-	๑๑	๒๔
อบต.บ้านโตก	๑๗	-	-	-	๔	๒๑
อบต.ป่าเลา	๒๑	-	-	-	๑๑	๓๒
อบต.ระวีง	๑๓	-	-	-	๒	๑๕
อบต.วังขมภู	๑๕	-	-	-	๔	๑๙
อบต.สะเตียง	๒๐	-	-	-	๑๑	๓๑
อบต.ห้วยสะแก	๑๘	-	-	-	๕	๒๓
อบต.ห้วยใหญ่	๑๗	-	-	-	๑๑	๒๘
อบต.ซับเปิบ	๙	-	-	-	๒	๑๑
อบต.ทำยดง	๑๗	-	-	-	๒	๑๙
อบต.วังโป่ง	๘	-	-	-	๒	๑๐
อบต.วังศาล	๘	-	-	-	๓	๑๑
อบต.วังหิน	๑๐	-	-	-	๕	๑๕
อบต.โคกปรัง	๘	-	-	-	๔	๑๒
อบต.ซับน้อย	๑๑	-	-	-	๕	๑๖
อบต.ซับสมบูน	๙	-	-	-	๓	๑๒
อบต.ท่าโรง	๑๔	-	-	-	๔	๑๘
อบต.น้ำร้อน	๑๕	-	-	-	๔	๑๙

หน่วยงาน	ข้าราชการ	พนักงาน จ้าง ผู้เชี่ยวชาญ	พนักงาน จ้างเฉพาะ กิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	ลูกจ้าง ประจำ	รวม
อบต.ป้อมเรียง	๑๓	-	-	-	๗	๒๐
อบต.บึงกระจับ	๑๐	-	-	-	๔	๑๔
อบต.พุดาม	๑๐	-	-	-	๓	๑๓
อบต.พุดเตย	๙	-	-	-	๔	๑๓
อบต.ภูน้ำหยด	๑๐	-	-	-	๖	๑๖
อบต.ยางสาว	๑๑	-	-	-	๒	๑๓
อบต.วังใหญ่	๗	-	-	-	๔	๑๑
อบต.สระประคู้	๑๔	-	-	-	๒	๑๖
อบต.สามแยก	๙	-	-	-	๔	๑๓
อบต.คลองกระจิง	๑๖	-	-	-	๑๖	๓๒
อบต.นาสนุ่น	๑๓	-	-	-	๑๔	๒๗
อบต.ประคู้งาม	๗	-	-	-	๔	๑๑
อบต.ศรีเทพ	๑๑	-	-	-	๘	๑๙
อบต.สระกรวด	๑๒	-	-	-	๗	๑๙
อบต.หนองย่างทอย	๑๒	-	-	-	๗	๑๙
อบต.กองทุล	๑๐	-	-	-	๒	๑๒
อบต.ท่าด้วง	๘	-	-	-	๔	๑๒
อบต.ท่าแดง	๑๐	-	-	-	๗	๑๗
อบต.เพชรละคร	๑๑	-	-	-	๙	๒๐
อบต.ยางงาม	๘	-	-	-	๕	๑๓
อบต.วังท่าดี	๘	-	-	-	๕	๑๓
อบต.วังโบสถ์	๑๐	-	-	-	๔	๑๔
อบต.หนองไผ่	๑๑	-	-	-	๒	๑๓
อบต.ห้วยโป่ง	๘	-	-	-	๑	๙
อบต.ตาดกลอย	๑๒	-	-	-	๕	๑๗
อบต.นาเกาะ	๑๑	-	-	-	๒	๑๓
อบต.นาซำ	๑๑	-	-	-	๑๑	๒๒

หน่วยงาน	ข้าราชการ	พนักงาน จ้าง ผู้เชี่ยวชาญ	พนักงาน จ้างเฉพาะ กิจ	พนักงาน จ้างทั่วไป	ลูกจ้าง ประจำ	รวม
อบต.นาแซง	๑๔	-	-	-	๓	๑๗
อบต.บ้านเนิน	๑๒	-	-	-	๔	๑๖
อบต.วังบาล	๑๓	-	-	-	๑๔	๒๗
อบต.ศิลา	๑๒	-	-	-	๗	๑๙
อบต.หล่มเก่า	๙	-	-	-	๕	๑๔
อบต.หินสาว	๑๐	-	-	-	๕	๑๕
อบต.ช้างตะลูด	๑๕	-	-	-	๕	๒๐
อบต.ท่าอิบุญ	๑๖	-	-	-	๒	๑๘
อบต.น้ำแก้อ	๑๑	-	-	-	๔	๑๕
อบต.น้ำซุน	๑๐	-	-	-		๑๐
อบต.บ้านกลาง	๑๖	-	-	-	๔	๒๐
อบต.บ้านดัว	๑๒	-	-	-	๕	๑๗
อบต.บ้านโสก	๙	-	-	-	๓	๑๒
อบต.บ้านหวาย	๑๓	-	-	-	๓	๑๖
อบต.บุงคล้า	๑๔	-	-	-	๑	๑๕
อบต.บุงน้ำเต้า	๑๒	-	-	-	๔	๑๖
อบต.ปากช่อง	๑๘	-	-	-	๔	๒๒
อบต.ปากดุก	๑๒	-	-	-	๓	๑๕
อบต.ฝายนาแซง	๑๔	-	-	-		๑๔
อบต.ลานบ่า	๑๖	-	-	-	๔	๒๐
อบต.วัดป่า	๑๕	-	-	-	๕	๒๐
อบต.สักหลง	๑๔	-	-	-	๔	๑๘
อบต.หนองไขว่	๑๔	-	-	-	๒	๑๖
อบต.ห้วยไร่	๑๘	-	-	-	๗	๒๕
อบต.บ้านไร่	๙	-	-	-	๒	๑๑
รวม	๒,๑๐๗	๑	๔๙	๑,๑๕๑	๖๑๙	๓,๙๒๗

๒.๗ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๗.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม สรุปได้ดังนี้

ยงยุทธ ขำคง ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนวิถีพุทธจังหวัดนครนายกต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่แสดงภาวะผู้นำมากที่สุดได้แก่ ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมาคือ ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และ ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ตามลำดับ ด้านที่น้อยที่สุดได้แก่ ภาวะผู้นำด้านการบริหาร ความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนวิถีพุทธจังหวัดนครนายกต่อการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ โดยรวม อยู่ในระดับมาก ด้านที่แสดงระดับของการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธมากที่สุดได้แก่ ด้านกายภาพ รองลงมาคือ ด้านพฤติกรรมนักเรียน ครู และผู้บริหาร ด้านการเรียนการสอน และ ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ ตามลำดับ น้อยที่สุดได้แก่ ด้านกิจกรรมประจำวันพระ

๒. หลักธรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธควรมานำมาใช้ในการทำงานได้แก่ ปาปนิกธรรม ๓ องค์คุณแห่งพ่อคำซึ่งสามารถประยุกต์ใช้ได้กับผู้นำและผู้บริหาร ได้แก่ ๑) จักขุมา การมีโลกทัศน์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองการณ์ไกล มุ่งพัฒนาไปสู่นาคต ๒) วิรุโระ การทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ สร้างผลงานได้อย่างเป็นรูปธรรม ๓) นิสสัยสัมปโน มีใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นจากทุกฝ่ายมีมนุษยสัมพันธ์ดี

๓. ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ขึ้น เรียกว่า Yongyut Model ซึ่งมีองค์ประกอบ “๓ ดี ๔ เก่ง ๕ สมบูรณ์” หมายถึง ผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธมีการบูรณาการ ๓ องค์ประกอบของภาวะผู้นำและการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธอย่างกลมกลืน ๓ ดี คือ หลักธรรมปาปนิกธรรม ๓ และมีความเก่งในภาวะผู้นำทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ๓) ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๔) ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ผู้บริหารควรพัฒนาโรงเรียนวิถีพุทธให้มีความสมบูรณ์ใน ๕ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกายภาพ ๒) ด้านพฤติกรรมนักเรียน ครูและผู้บริหาร ๓) ด้านกิจกรรมประจำวันพระ ๔) ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ ๕) ด้านการเรียนการสอน

การสร้างภาวะผู้นำเชิงพุทธให้เกิดขึ้นในตัวผู้บริหารโรงเรียนวิถีพุทธขึ้นอยู่กับตัวผู้บริหารเองที่ต้องขวนขวายหาความรู้และพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาโดยเฉพาะความรู้ทางพุทธศาสนาที่ควรนำมาใช้ในชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว ผลของการพัฒนา “๓ ดี ๔ เก่ง ๕ สมบูรณ์” จะนำไปสู่การสร้างสังคมที่สุข สงบ สันติ นอกกรั้วโรงเรียนวิถีพุทธซึ่งเป็นความปรารถนาของทุกคน^{๑๐๔}

^{๑๐๔} ยงยุทธ ขำคง, “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

อภิษฎา ศรีเครือตง ได้ทำการศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ พบว่า

๑. บุคลากรที่ทำงานอยู่ในมหาวิทยาลัยของรัฐบาล สังกัดสำนักงานการอุดมศึกษาแห่งชาติ จำนวน ๒ แห่ง คือ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน ๒๔๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๒.๔ เป็นเพศชายจำนวน ๑๕๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๗.๖ ประชากรส่วนใหญ่ มีอายุ ๓๙-๔๖ ปี จำนวน ๑๔๖ คน คิดเป็นร้อยละ ๓๖.๖ ซึ่งส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน ๑๙๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๙ ประชากรที่เป็นเจ้าหน้าที่มีจำนวนมากที่สุด คือ ๑๙๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๑ นอกจากนี้ยังพบว่าส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑๑-๑๕ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๘.๘ และส่วนใหญ่ไม่เคยผ่านการอบรมหลักสูตรผู้บริหาร มีจำนวน ๓๑๒ คน คิดเป็นร้อยละ ๗๘.๒

๒. หลักธรรมทางพุทธศาสนาและทฤษฎี ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรี ในมหาวิทยาลัยของรัฐ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความสามารถ มีความรอบรู้ในการทำงาน ควรศึกษาเพิ่มเติมให้ทันยุคสมัยที่เปลี่ยนแปลงไป มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร มีความยุติธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีเมตตากรุณาสูง ซื่อสัตย์ จริงใจ นอกจากนี้ต้องมีความสามารถในการประสานงานดี บุคลิกภาพอบอุ่น มีจิตใจกว้างขวาง รักเพื่อนร่วมงานเหมือนญาติ รู้จักยอม ให้อภัยคนง่ายไม่หนีปัญหา ผู้บริหารควรยึดหลักอริยสัจ ๔

๓. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้าน จักขุมา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นโยบายใหม่ ๒) องค์ประกอบด้านวิรุโร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูง จัดให้มีการประชุมเสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้พัฒนางาน ทักษะในการสื่อสารดี และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๓) องค์ประกอบด้านนิสสะยะสัมปันโน ประกอบด้วย มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีความสามารถครองใจคน ให้คำแนะนำช่วยเหลือประสานให้องค์การเกิดความสามัคคี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เมตตา กรุณา ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต^{๑๐๕}

ธงชัย ลิงอุดม ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ พบว่า ๑. สภาพทั่วไปของการมีภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ ภาค ๘ พบว่า ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการด้านการมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มองสภาพการณ์ออก (จักขุมา) ๒) ภาวะผู้นำด้านความชำนาญในงาน (วิรุโร) ๓) ภาวะผู้นำด้านการมีมนุษยสัมพันธ์ดี (นิสสะยะสัมปันโน) และการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักธรรมสังฆโสภณสูตร อยู่ในระดับ

^{๑๐๕} อภิษฎา ศรีเครือตง, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

มากทั้งหมด และ ภาวะผู้นำด้านการมีปัญญา/ความสามารถ (เวียดโต) ภาวะผู้นำด้านการเป็นผู้มีระเบียบวินัยดี (วินีโต) ภาวะผู้นำด้านความแกล้วกล้า/กล้าหาญ (วิสาร์โท) ภาวะผู้นำด้านการรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร (ธัมมานุธัมมปฏิปันโน) อยู่ในระดับมาก

๒. หลักพุทธธรรม และ ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เหมาะสม สำหรับประยุกต์ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการ พบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ ตามทฤษฎีภาวะผู้นำ ประกอบไปด้วย ๔ ทฤษฎี (๑) ภาวะผู้นำด้านคุณลักษณะผู้นำ (๒) ภาวะผู้นำด้านพฤติกรรมผู้นำ (๓) ผู้นำตามสถานการณ์ (๔) ภาวะผู้นำด้านความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีความเหมาะสมกับสภาพพื้นที่ในระดับมากที่สุดและพระสังฆาธิการต้องมีปัญหาที่กว้างไกล มีความชำนาญในการใช้ความคิด หรือ มีทักษะทางด้านความคิดหรือที่เรียกว่าผู้นำต้องเก่งความคิดที่จะก่อให้เกิดเป็นผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงเพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของโลก

๓. การบูรณาการหลักพุทธธรรมและทฤษฎีภาวะผู้นำในการพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตการปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘ พบว่า พฤติกรรมของผู้นำที่ควรให้ความสนใจในสมาชิกในการส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลากร และพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องให้ความสนใจกับการทำให้เป้าหมายของงาน จะมีการกำหนดเป้าหมายมาตรฐาน มีการมอบหมายงานรวมทั้งการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ ส่วนการภาวะผู้นำที่ผู้นำควรมีและควรได้รับการพัฒนา สามารถจำแนกได้เป็น ๒ ประการดังนี้

ประการแรก เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ควรให้ความสนใจในสมาชิก โดยผู้นำที่ให้ความสนใจแก่สมาชิกจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลากร

ประการที่สอง เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องให้ความสนใจกับการทำให้เป้าหมายของงาน หรือขององค์การประสบความสำเร็จ จะต้องให้ ความสนใจในการทำให้เป้าหมายและงานประสบความสำเร็จ โดยจะมีการกำหนดเป้าหมายมาตรฐาน มีการมอบหมายงานรวมทั้งการผลักดันให้เกิดความสำเร็จ เหล่านี้คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ซึ่งทำให้เกิดความสงบสุขและความสามัคคีแก่สังคมได้^{๑๐๖}

พระมหาอดุล สุทธิญาโณ (เกตุทอง) ได้วิจัยเรื่อง ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โควีย์ ผลการวิจัยพบว่า

ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา ผู้นำกับภาวะผู้นำมีความหมายต่างกัน ผู้นำหมายถึงคน ส่วนภาวะผู้นำหมายถึงสภาพที่เป็นนามธรรม เช่น ความสามารถหรืออิทธิพลในการนำ เป็นต้น ผู้นำแนวพุทธกำเนิดจากการที่มนุษย์ต้องการบุคคลผู้มีความรู้ความสามารถ มีศีลธรรมและคุณธรรม มาปกครองดูแล จนเกิดคำว่า มหาชนสมมติ กษัตริย์และราชา สำหรับลักษณะผู้นำแนวพุทธ มีลักษณะเป็นผู้มีหลักธรรมในการเป็นผู้นำ เช่น หลักในการครองตน ด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ครองคนด้วยหลักพรหมวิหาร และครองงานด้วยหลัก การมีวิสัยทัศน์ มีปัญญานอกจากนี้หลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพื่อการเป็นผู้นำที่ดียังมีอีกเป็นจำนวนมาก ในงานวิจัยนี้

^{๑๐๖} ธงชัย สิงอุตม, “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ได้นำมากล่าวคือ หลักจักรวรรดิวัตร ๑๒ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักราชสังคหวัตถุธรรม ๔ หลักอคติ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสาราณียธรรม ๖ หลักอภิไถย ๓ โดยเฉพาะธรรมาภิไถย ที่ทำให้ผู้นำมองเป้าหมายและวิธีการให้ประสานกันทั้งคนและงาน โดยมีภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗ และหลักอภิไถยธรรม ๗ อนึ่งผู้นำควรมีอำนาจบารมี ซึ่งหลักธรรมที่สนับสนุนคือ หลักพละ ๔ และมีปัญญาพละ เป็นต้น ผู้นำที่มีหลักธรรมตามที่กล่าวมานี้ สามารถเป็นผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนา นำหมู่คณะไปสู่ความเจริญ ความหมดจด บริสุทธิ์ ผ่องแผ้วได้ ส่วนผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โคเวีย พบว่า ผู้นำในทัศนะนี้ ควรเป็นผู้มีปัญญา มีวิสัยทัศน์ มีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความเป็นกลางไม่โอนเอียงข้างใดข้างหนึ่ง รู้จักเสริมสร้างและพัฒนาตนเอง ทั้งด้านกายภาพ สังคม อารมณ์ จิตใจและสติปัญญา จึงจะเป็นผู้นำที่สามารถนำพาองค์กรไปสู่ความเจริญรุ่งเรืองได้^{๑๐๗}

กุศล โพธิ์สุวรรณ ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ผลการวิจัยพบว่า

๑. แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้ทำการศึกษา ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) มีความเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีอื่นในยุคโลกาภิวัตน์ เพราะมีองค์ประกอบ ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่องนับถือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งทำประโยชน์ให้ส่วนรวม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความพยายาม ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการทำงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และมีความสามารถในการสื่อสาร ซึ่งสามารถสังเคราะห์เข้ากับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ส่วนแนวคิดทฤษฎีการเผยแผ่พระพุทธศาสนา มีวิธีการเผยแผ่ที่พระพุทธองค์ทรงใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล ได้แก่ การเสนอหลักคำสอนที่เป็นแก่นแท้ทางพระพุทธศาสนา การปฏิบัติเชิงรุกหรือเยี่ยมเยียนตามบ้าน การบริการชุมชน การใช้ปาฏิหาริย์ต่างๆ การเข้าหาผู้นำทางศาสนา การเมือง และทางเศรษฐกิจ การปฏิบัติหลักคำสอนหรือความเชื่อของลัทธิศาสนาดั้งเดิม การปฏิรูปพระพุทธศาสนาท่ามกลางกระแสวัฒนธรรมและลัทธิต่างๆ ปรับตัวให้เข้ากับวัฒนธรรมท้องถิ่น และการเผยแผ่ด้วยบุคลิกภาพ โดยมีรูปแบบการเผยแผ่แบบสันถนาธรรม บรรยายธรรม และถามตอบธรรมะ ซึ่งวิธีและรูปแบบเผยแผ่ดังกล่าว บางแห่งก็ยังมีนำมาใช้ สำหรับวิธีหรือรูปแบบการเผยแผ่ที่ใช้อยู่เสมอในสมัยปัจจุบัน ส่วนมากจะเป็นการแสดงธรรม โดยผ่านทางทีวี วิทยุ สื่อออนไลน์ และสิ่งพิมพ์ต่างๆ๒. ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ซึ่งมีความสอดคล้องกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป ตามองค์ประกอบทุกข้อ ภาวะผู้นำของท่าน สามารถสังเคราะห์ได้กับหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา ได้แก่ พรหมวิหาร ๔ สังคหวัตถุ ๔ ทศพิธราชธรรม อคติ ๔ สัปปริสธรรม ๗ ปาปนิกรธรรม ๓ พละ ๔ และสาราณียธรรม ๖ ส่วนการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของท่าน มีความสอดคล้องกับวิธีหรือรูปแบบทุกข้อที่ใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาลดังกล่าว

๓. การประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร) ในสังคมไทย สามารถนำวิธีการเผยแผ่พระพุทธศาสนาดังกล่าวของท่าน ที่พระพุทธองค์ทรง

^{๑๐๗} พระมหาอดุล สุทธิญาณ (เกตุทอง), “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟน อาร์. โคเวีย”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

ใช้อยู่เสมอในสมัยพุทธกาล มาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์กับสังคมไทย โดยนำมาประยุกต์ใช้ได้เหมาะสมกับเวลา สถานที่ และบุคคล จะส่งผลให้องค์กรและสังคมไทย มีความเจริญรุ่งเรืองไปอีกนาน^{๑๐๘}

สรุป ในการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยังต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ ควรนำองค์ประกอบของภาวะผู้นำ ดังต่อไปนี้มาปรับเพื่อประยุกต์ใช้ เพื่อให้การบริหารงานเกิดประโยชน์และประสิทธิผลสูงสุด ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ๓) ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ และ ๔) ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งตรงกับหลักพุทธธรรมที่ชื่อว่า หลักปาปนิกธรรม ๓ ได้แก่ ๑) จักขุมา ประกอบด้วยการมีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนา มีสติปัญญา มีไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นโยบายใหม่ๆ ๒) วิธูโร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูง ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ร่วมงานพัฒนาตนเอง นำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนางาน และมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ๓. นิสสยสัมปันโน ประกอบด้วย มีความสามารถครองใจคน ทักษะในการสื่อสารดี ให้คำแนะนำ ช่วยเหลือประสานให้องค์กรเกิดความสามัคคี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีเมตตา กรุณา ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต

ตารางที่ ๒.๒๓ แสดงงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
ยงยุทธ ขำคง, (๒๕๕๘)	ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธซึ่งมีองค์ประกอบ “๓ ดี ๔ เก่ง ๕ สมบูรณ์” ๓ ดี คือ หลักธรรมปาปนิกธรรม ๓ ๔ เก่ง มีความเก่งในภาวะผู้นำทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ภาวะผู้นำด้านการบริหาร ๒) ภาวะผู้นำด้านวิชาการ ๓) ภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ๔) ภาวะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม ๕ สมบูรณ์ ได้แก่ ๑) ด้านกายภาพ ๒) ด้านพฤติกรรมนักเรียนครูและผู้บริหาร ๓) ด้านกิจกรรมประจำวันพระ ๔) ด้านการส่งเสริมวิถีพุทธ ๕) ด้านการเรียนการสอน

^{๑๐๘} กุศล โพธิ์สุวรรณ, “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนฺทสโร)”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๒๓ (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
อภิษฎา ศรีเครือตง, (๒๕๕๗)	<p>รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ องค์ประกอบ คือ</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑) องค์ประกอบด้านจักขุมา ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความสามารถในการวางแผน คิดต่าง พัฒนามีสติปัญญา ไหวพริบปฏิภาณดี ริเริ่มสิ่งใหม่ๆ นโยบายใหม่ ๒) องค์ประกอบด้านวิรูโร ประกอบด้วย ต้องเป็นผู้มีสมรรถภาพในการทำงาน มีความเชี่ยวชาญในการบริหาร คำนึงถึงความสามารถและปัจเจกบุคคล มุ่งเกณฑ์ มุ่งงาน มีความยืดหยุ่นสูง ๓) องค์ประกอบด้านนิสสะยะสัมปโน ประกอบด้วย มีมนุษย์สัมพันธ์ดีมีบุคลิกภาพดี มีทักษะในการติดต่อประสานงานดี การวางตัวเสมอต้นเสมอปลาย มีความสามารถครองใจคน ให้คำแนะนำช่วยเหลือประสานให้องค์การเกิดความสามัคคี มีความเชื่อมั่นในตัวเอง เมตตา กรุณา ยุติธรรม ซื่อสัตย์สุจริต
ธงชัย ลิงอุดม,(๒๕๕๗)	<p>ภาวะผู้นำที่ผู้นำควรมีและควรได้รับการพัฒนา สามารถจำแนกได้เป็น ๒ ประการดังนี้</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ควรให้ความสนใจในสมาชิก โดยผู้นำที่ให้ความสนใจแก่สมาชิกจะส่งเสริมขวัญและกำลังใจให้เกิดขึ้นกับบุคคลากร ๒. เกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำที่ต้องให้ความสนใจกับการทำให้เป้าหมายของงาน หรือขององค์การประสบความสำเร็จ
พระมหาอุดร สุทธิญาณ (เกตุทอง), (๒๕๕๕).	<p>ภาวะผู้นำในการครองตน ด้วยคุณธรรม ๕ ประการ ครองคน ด้วยหลักพรหมวิหาร และครองงานด้วยหลักการมีวิสัยทัศน์ มีปัญญา</p> <p>ผู้นำที่ดีในทางพระพุทธศาสนา ได้แก่</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ภาวะผู้นำตามหลักสัพบุริสธรรม ๗ และหลักอภิปรินิยธรรม ๗ ทำให้ผู้นำมองเป้าหมายและวิธีการให้ประสานกันทั้งคนและงาน ๒. ผู้นำควรมีอำนาจบารมี หลักธรรมที่สนับสนุนคือหลักพละ ๔ ๓. ผู้นำตามหลักจักรวรรดิวัตร ๑๒ หลักทศพิธราชธรรม ๑๐ หลักราชสังหวัตรธรรม ๔ หลักอคติ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสารณียธรรม ๖ และผู้นำตามหลักอภิปไตย ๓

ตารางที่ ๒.๒๓ (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
กุศล โพธิ์สุวรรณ, ๒๕๕๗.	ภาวะผู้นำตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) มีความเหมาะสมมากกว่าทฤษฎีอื่นในยุคโลกาภิวัตน์เพราะมีองค์ประกอบ ได้แก่ ประพฤติตนเป็นแบบอย่างน่ายกย่องนับถือ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มุ่งทำประโยชน์ให้ส่วนรวม สร้างแรงบันดาลใจให้เกิดความพยายาม ส่งเสริมให้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ได้เรียนรู้จากการทำงาน มอบหมายงานตามความเหมาะสม และมีความสามารถในการสื่อสาร

๒.๗.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ สามารถสรุปได้ดังนี้

หัตยา แยมชุตี ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี” ผลการวิจัยพบว่า

๑. ข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามเป็นอาจารย์และบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ในมหาวิทยาลัยธนบุรีและศูนย์การศึกษา รวมจำนวน ๑๗๖ คน เป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๐-๓๙ ปี เป็นอาจารย์มากกว่าบุคลากรฝ่ายสนับสนุน ส่วนใหญ่จบการศึกษาระดับปริญญาโท มีประสบการณ์ในการทำงานน้อยกว่า ๕ ปี และส่วนใหญ่ทำงานอยู่ที่มหาวิทยาลัยธนบุรี (หนองแขม)

๒. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี มีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้คือ ระดับภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ในภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการแสดง ภาวะผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ เมื่อพิจารณาแต่ละองค์ประกอบพบว่า

ด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารมีความเป็นมิตรและให้ความเป็นกันเองกับบุคลากร รองลงมาคือผู้บริหารแสดงความชื่นชมบุคลากรเมื่อมีผลงานเป็นที่ยอมรับ ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารให้ความสำคัญต่อความต้องการของบุคลากรเป็นอันดับแรก

ด้านการพัฒนาผู้อื่น พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากร รองลงมาคือ ผู้บริหารให้คำปรึกษาแนะนำแบบกัลยาณมิตรเพื่อยกระดับความเป็นมืออาชีพของบุคลากร ทั้งนี้ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารสร้างขวัญและกำลังใจให้แก่บุคลากรในการทำงาน

ด้านการสร้างชุมชน พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารประสานความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานและชุมชนภายนอกได้เป็นอย่างดี รองลงมา คือ ผู้บริหารเข้าถึงและเข้าใจอัตลักษณ์ของชุมชนเป็นอย่างดี ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในหน่วยงานได้อย่างเหมาะสม

ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต บริหารงานโดยยึดคุณธรรมเป็นหลัก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ผู้บริหารรักษามาตรฐานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้อย่างเคร่งครัด รองลงมา คือ ผู้บริหารรักษามาตรฐานทางการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้อย่างเคร่งครัด ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารพิจารณาตนเองก่อนตัดสินใจดำเนินกิจกรรมบุคลากร

ด้านการแสดงภาวะผู้นำ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนในการนำพาองค์กรเป็นไปสู่ออนาคต รองลงมา คือ ผู้บริหารมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตนเองและใช้เต็มศักยภาพ ทั้งนี้ ข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารกล้ารับผิดชอบต่อสิ่งต่างๆ โดยเฉพาะความผิดพลาดหรือความล้มเหลวที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน โดยไม่ปิดความรับผิดชอบ

ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ พบว่า ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่า ข้อที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้บริหารไม่แสวงหาผลประโยชน์จากตำแหน่งที่รับผิดชอบ รองลงมา คือ ผู้บริหารให้เกียรติบุคลากรและมีความอ่อนน้อมถ่อมตนอยู่เสมอ สำหรับข้อที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ผู้บริหารใช้หลักการมีส่วนร่วมและความเป็นประชาธิปไตย เพื่อให้บุคลากรกล้าคิดและกล้าแสดงออก

๓. ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา มีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้

การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตามศูนย์การศึกษา โดยวิเคราะห์ความแปรปรวนแบบทางเดียว พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงความน่าเชื่อถือ และการแบ่งปันภาวะผู้นำมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

การเปรียบเทียบรายคู่ของภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ และด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ เมื่อจำแนกตามศูนย์การศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

โดยด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น และด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำนั้น ศูนย์การศึกษาหนองแขมมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใ้บริการต่ำกว่าศูนย์การศึกษาลำพูน ส่วนด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ ศูนย์การศึกษาหนองแขมมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใ้บริการสูงกว่าศูนย์การศึกษาลำพูน

สำหรับด้านการสร้างชุมชน พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารของศูนย์การศึกษาหนองแขมมีค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใฝ่บริการต่ำกว่าศูนย์การศึกษาศรีวัฒนา^{๑๐๙}

เฉลิมรัตน์ จันทรเดชา ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์และพัฒนาเครื่องมือวัด” ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิจัยสามารถแบ่งออกได้ ๓ ส่วนตามขั้นตอนการดำเนินการวิจัย โดยในแต่ละส่วนมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

จากการแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ ๑ ผู้วิจัยนำความคิดเห็นไปวิเคราะห์สรุปประเด็นจากนั้นจึงนำผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญ เพื่อใช้สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ ๒ ซึ่งเป็นการสัมภาษณ์เพื่อยืนยันความคิดเห็นที่ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงไว้ในรอบที่ ๑ พร้อมทั้งแสดงความคิดเห็นเพิ่มเติมหรือประเด็นที่ผู้เชี่ยวชาญยังไม่แน่ใจ สรุปผลการแสดงความคิดเห็นในรอบที่ ๒ และสร้างเป็นแบบสอบถามในลักษณะมาตราส่วนประมาณค่า ๕ ระดับเพื่อหาฉันทามติของผู้เชี่ยวชาญและกลับไปสัมภาษณ์รอบที่ ๓ เพื่อยืนยันความคิดเห็นที่ได้ทั้งหมดจากนั้นนำข้อมูลในการสัมภาษณ์รอบที่ ๓ มาสรุปผลการแสดงความคิดเห็นและนำแบบสอบถามการประเมินสอดคล้องไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ในการประเมินฉันทามติรอบที่ ๑ พิจารณาจากค่ามัธยฐาน (Median) และค่าพิสัยระหว่างควอไทล์ (Interquartile range) พบว่า ยังมีบางประเด็นการกำหนดองค์ประกอบที่มีค่าไม่ผ่านเกณฑ์ ผู้วิจัยจึงนำผลความคิดเห็นในแบบประเมินกลับมาวิเคราะห์เพิ่มเติม จากนั้นทำการสรุปประเด็นแล้วกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญประเมิน ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันหรือเป็นฉันทามติในทุกๆ ประเด็น ผู้วิจัยจึงทำการสรุปผลออกมาเป็น ๓ ประเด็นหลักได้แก่ ประเด็นในเชิงทฤษฎี ประเด็นการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาใช้ในบริบทสังคมไทย และประเด็นนิยามความหมายและองค์ประกอบ โดยมีรายละเอียดแต่ละประเด็นดังนี้

ประเด็นในเชิงทฤษฎี

จากการตรวจสอบความสอดคล้องของแนวคิดในเชิงทฤษฎีพบว่า แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในบริบทสังคมและวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยได้ เนื่องจากรูปแบบการบริหารองค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงจากการบริหารงานแบบหัวหน้าสั่งการแล้วลูกน้องลงมือทำ (Top down Management) ไปเป็นรูปแบบการบริหารองค์การจากด้านล่างสู่ด้านบน (Bottom Up) คนไทยมีรูปแบบวัฒนธรรมในองค์การที่แตกต่างจากสังคมในองค์การของต่างประเทศ สังคมการทำงานขององค์การในประเทศไทยมีลักษณะเป็นสังคมเครือญาติ มีความเอื้ออาทรต่อกัน มีมนุษยสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงาน มีกิจกรรมหลังเลิกงานร่วมกัน มีกานสังสรรค์ในหมู่เพื่อนร่วมงาน คอยดูแลซึ่งกันและกันซึ่งบุคลากรในองค์การเป็นคนรุ่นใหม่ในองค์การหรือกลุ่ม Generation Y ที่มีลักษณะของพฤติกรรมที่รักอิสระต้องการแสดงออกถึงความสามารถของตนเอง มีความมุ่งมั่นในการทำงานที่สูง ต้องการให้หัวหน้าคอยสนับสนุนความคิดเห็นของตนเองหรืองานที่ตนเองได้รับมอบหมาย ไม่ต้องการให้ใครจู้จี้ จึงสรุปได้ว่าแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถนำไปประยุกต์ใช้กับองค์การที่มีโครงสร้างการบริหารแบบใหม่ซึ่งมีบุคลากรเป็นคนรุ่นใหม่

^{๑๐๙} ทัทยา แยมชูลี, “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี”,วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (OJED, Vol.9, No.3 2014), pp. 570-576.

สังคมไทยมีวัฒนธรรมของความอาวุโส การให้เกียรติและให้ความเคารพผู้ที่อาวุโสในการทำงาน ทำให้องค์การภาคต่างๆ ในประเทศไทยมีรากฐานของระบบในองค์การมาจากระบบเจ้าขุนมูลนาย (Bureaucracy) ถึงแม้ว่าในปัจจุบันจะเกิดการปรับเปลี่ยนไปแล้ว แต่ยังมีอยู่ในบางองค์การ ซึ่งมองว่าไม่มีผลต่อผู้นำที่มีความอาวุโสมากกว่าจะไม่มีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ เนื่องจากในปัจจุบันมีการประเมินประสิทธิภาพในการทำงานหรือแม้แต่หน่วยงานภาครัฐเองก็มีตัวชี้วัดหรือ KPI (Key performance index) เป็นการวัดผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานราชการในหลายๆ ด้าน เน้นการทำงานเป็นทีมซึ่งต้องอาศัยทั้งผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันในการทำงาน ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่า หากองค์การภาครัฐยังคงมีระบบเจ้าขุนมูลนายอยู่จึงควรสนับสนุนให้ผู้นำในหน่วยงานภาครัฐมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จึงจะส่งผลต่อการปฏิบัติงานที่สูงขึ้นตามไป

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่เป็นหัวใจของผู้นำศาสนาคริสต์ และมีงานวิจัยที่สนับสนุนความสอดคล้องของแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้กับพระคำภีร์ American Bible ที่อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) แต่การที่ผู้นำคนหนึ่งจะมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่จำเป็นว่าผู้นำคนนั้นจะต้องนับถือศาสนาคริสต์ คำสอนของพระพุทธศาสนาก็มีความสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในหลายๆ หลักธรรมด้วยกัน ตัวอย่างเช่น ในมิติของผู้นำกับหลักอิทธิบาท ๔ ประกอบไปด้วย ฉันทะ วิริยะ จิตตะ และวิมังสา ที่อธิบายถึงลักษณะของผู้นำที่จะให้ผู้ตามทำอะไร ผู้นำจะต้องคิดถึงฉันทะของผู้ตามก่อน แสดงให้เห็นว่าแนวคิดของภาวะผู้นำตามหลักคำสอนของศาสนาพุทธนั้นคือการมุ่งเน้นไปที่ความพึงพอใจในการปฏิบัติของผู้ตาม ดังนั้นแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ไม่ได้ยึดติดกับหลักคำสอนของศาสนาใดศาสนาหนึ่ง แต่เป็นบทบาทของผู้นำและหลักการในการปฏิบัติของแต่ละบุคคล

ประเด็นในเชิงปฏิบัติ

แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีคุณลักษณะที่เหมือนและแตกต่างกับภาวะผู้นำหลายๆ รูปแบบด้วยกัน แต่ลักษณะของภาวะผู้นำที่ใกล้เคียงกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มากที่สุดคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ลักษณะของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มีความเหมือนและแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งเน้นไปที่การปฏิบัติของคน กล่าวคือ มุ่งเน้นไปที่การสนับสนุนผู้บังคับบัญชา กล้าเผชิญปัญหาด้วยความมั่นใจ แต่คุณลักษณะที่มีความเหมือนกันคือ ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ เพราะวิสัยทัศน์เป็นคุณลักษณะที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้

ส่วนภาวะผู้นำเชิงบารมีกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้น คณะผู้เชี่ยวชาญมองว่า ภาวะผู้นำเชิงบารมีเป็นสิ่งที่เฉพาะในตัวบุคคล (Born to be charisma) หรือเป็นลักษณะพิเศษของตัวบุคคล (Gifted) เป็นสิ่งที่อยู่ภายในตัวบุคคลที่มีความแตกต่างกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สามารถสร้างขึ้นได้หรือเกิดจากการเรียนรู้ (Learning) การถ่ายทอดทางสังคม (Socialization) จากบุคคลในครอบครัว สถานที่ทำงาน แต่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถฝึกฝนให้เป็นตามคุณลักษณะที่กำหนดไว้ได้ ภาวะผู้นำอีกรูปแบบที่ผู้ให้ความสนใจ คือ ภาวะผู้นำแบบ LMX ซึ่งผู้เชี่ยวชาญมองว่า มีความแตกต่างกันโดยเฉพาะในบริบทของสังคมไทย ภาวะผู้นำแบบ LMX อาจจะไม่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมการทำงานของสังคมไทย เนื่องจากคนไทยมีลักษณะที่รักพวกพ้อง อาจทำให้เกิดการเมืองภายในองค์การที่รุนแรงขึ้นและมีผลต่อการดำเนินงานให้เป็นไปตามที่เป้าหมายขององค์การได้ตั้งไว้ การช่วยเหลือของผู้นำแบบ LMX จะสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิดสนิทสนม

กับผู้นำมาก็จะได้รับการปฏิบัติที่ดีจากผู้นำ หรือในบางสถานการณ์อาจจะได้รับการช่วยเหลือเป็นกรณีพิเศษกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำแบบเพื่อนร่วมงานทั่วๆ ไป

รูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับองค์กรในประเทศไทย ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นไปในทิศทางเดียวกันว่า ไม่มีภาวะผู้นำแบบใดที่สามารถใช้ได้กับการบริหารองค์กรทั้งองค์การ ภาวะผู้นำรูปแบบใดที่เหมาะสมกับองค์กรนั้น จึงขึ้นอยู่กับตำแหน่ง (Position) ในการบริหารหรือการดำเนินงานลักษณะของบุคลากรและสถานะ (Status) ของธุรกิจว่าอยู่ในขั้นใดของวงจรธุรกิจ หากเป็นผู้บริหารระดับสูงควรจะเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ที่ระดับของผู้บริหารระดับกลางกับระดับผู้ปฏิบัติงาน ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้น่าจะมีประสิทธิภาพมากกว่า

การแสดงบทบาทภาวะผู้นำ อาจจะมีทั้ง ๒ รูปแบบหรือมีลักษณะของภาวะผู้นำมากกว่า ๒ รูปแบบอยู่ด้วยกัน ตัวอย่างเช่น มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ร่วมกัน โดยอาจจะมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๘๐ % และมีภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ ๒๐ % คือ เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้องค์การสามารถดำเนินงานไปถึงเป้าหมายขององค์การได้เป็นอย่างดี ในขณะที่เดียวกันก็เป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ สร้างแรงจูงใจ สนับสนุน มีความเห็นอกเห็นใจซึ่งจะเป็นไปในรูปแบบองค์การที่มีระดับของการบริหารงานไม่สูงมากนัก

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาประยุกต์ใช้กับองค์การที่มีวงจรธุรกิจอยู่ในขั้นเติบโต (Mature) ที่มีระบบรองรับการทำงานของบุคลากรได้ เป็นองค์การที่เจริญเติบโตขึ้นมาในช่วงระยะเวลาหนึ่ง มีมาตรฐานในกระบวนการผลิตหรือเป็นองค์การที่มีโครงสร้างมีระบบที่มั่นคงแล้ว ไม่ใช่องค์การที่มีการเปลี่ยนแปลงรูปแบบการบริหารหรือองค์การที่ก่อตั้งขึ้นมาใหม่ ซึ่งต้องการผู้นำที่กำหนดแนวทางในการปฏิบัติงานให้มีประสิทธิภาพ

ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จะเห็นการปฏิบัติได้ชัดเจนในองค์การที่มีระดับของสายการบังคับบัญชาสั้นคือ องค์การที่มีผู้นำกับผู้ปฏิบัติงานอยู่ในระดับใกล้เคียงกันหรืออยู่ติดกัน คนที่ขึ้นมาเป็นผู้นำในองค์การนั้นๆ มาจากผู้ปฏิบัติงานมาก่อน เมื่อเกิดปัญหาในการทำงานผู้นำสามารถเข้าใจและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือเป็นองค์การที่เป็นโครงสร้างแบบแบน (Flat Structure) ตัวอย่างเช่น ห้างร้าน ธุรกิจขนาดกลางหรือขนาดย่อม (SMEs) เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ยังสามารถประยุกต์ใช้ในองค์การไม่แสวงหาผลกำไร (Non-profit) ซึ่งผู้นำไม่จำเป็นต้องคอยควบคุมทิศทางในการดำเนินงาน เพียงแต่คอยสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานและผลักดันแนวคิดที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมเท่านั้น

ประเด็นนิยาม ความหมายและองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย

จากการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้จากองค์การในประเทศแถบตะวันตกมาปรับใช้กับองค์การในประเทศไทย ทำให้ต้องนิยามความหมายและกำหนดองค์ประกอบที่สอดคล้องกับสังคมและวัฒนธรรมในองค์การใหม่ ซึ่งผลจากการสังเคราะห์ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญพบว่า

คำว่า “ผู้นำแบบผู้รับใช้” ผู้เชี่ยวชาญคิดเห็นว่าเป็นคำที่สื่อถึงภาวะผู้นำที่ผู้นำให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา คำว่า ผู้สนับสนุนไม่ได้หมายความถึงการรับใช้แต่ในการนำไปใช้ควรจะนิยามความหมายให้ชัดเจนโดยเฉพาะหากจะนำไปใช้กับวิชาชีพพยาบาล คำว่า “ผู้รับใช้” ต้องนิยามให้ชัดเจนว่าเป็น ผู้นำที่ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาหรือว่าให้สิ่งอำนวยความสะดวก ซึ่งแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้นั้นมีความสอดคล้องกับลักษณะวิชาชีพพยาบาลที่มีพื้นฐานมาจากผู้ให้ความ

ช่วยเหลือ ผู้เสียสละ มีความใกล้ชิดกันในหน่วยงาน ทำให้หัวหน้าพยาบาลเข้าใจปัญหาที่เกิดขึ้นและทราบถึงสิ่งที่ผู้ปฏิบัติต้องการได้รับการสนับสนุน

โดยนิยามความหมายของภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) ที่กำหนดขึ้นใหม่คือ ลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความรักที่แฝงอยู่ในรูปของคุณธรรมในจิตใจ มีศีลธรรม ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยอมรับฟังความคิดเห็น เสียสละส่วนตัว เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีมุมมองถึงการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานสามารถตระหนักรู้ปัญหาในการทำงาน คอยให้ความช่วยเหลือและแก้ไขปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างชุมชนในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรักสามัคคีภายในองค์กร

องค์ประกอบที่เหมาะสมกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของสเปียร์ส์และแพทเตอร์สัน ผู้เชี่ยวชาญให้ความคิดเห็นว่าแนวคิดของแพทเตอร์สันสามารถอธิบายพฤติกรรมของผู้นำแบบผู้รับใช้ได้ดีกว่าของสเปียร์ส์ แต่ควร จะทำการสังเคราะห์แนวคิดของสเปียร์ส์กับแพทเตอร์สัน เนื่องจากมีบางคุณลักษณะของทั้ง ๒ แนวคิดที่มีลักษณะของพฤติกรรมในแต่ละองค์ประกอบเหมือนกัน แต่อาจจะใช้คำเรียกชื่อคุณลักษณะที่ต่างกัน ตัวอย่างเช่น การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) กับวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กล่าวถึง มุมมองของการทำงานในอนาคตที่ผู้นำมีเหมือนกัน เป็นต้น ผู้เชี่ยวชาญจึงมีฉันทามติในการใช้ องค์ประกอบทั้ง ๗ ของแพทเตอร์สันเป็นองค์ประกอบหลัก แล้วนำองค์ประกอบอีก ๒ องค์ประกอบของสเปียร์ส์ที่ไม่ได้อยู่ในองค์ประกอบของแพทเตอร์สันเพิ่มเข้าไปเพื่อให้อธิบายในบริบทของสังคมและวัฒนธรรมการทำงานของคนไทยได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น จึงได้องค์ประกอบทั้งสิ้น ๙ องค์ประกอบดังนี้

๑. การรักอย่างมีศีลธรรม (Agapao love)
๒. การอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility)
๓. การเห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น (Altruistic)
๔. การมีวิสัยทัศน์ (Vision)
๕. การเชื่อถือว่าไว้วางใจ (Trust)
๖. การให้พลังอำนาจ (Empowerment)
๗. การบริการ (Service)^{๑๑๐}
๘. การตระหนักรู้ (Awareness)
๙. การสร้างชุมชน (Community building)^{๑๑๑}

^{๑๑๐} Petterson, K.A., **Servant Leadership: A theoretical model. Servant leadership Roundtable.** Regent University School of leadership Studies, Virginia Beach, VA, (2003).

^{๑๑๑} Spears, L. C., Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **Journal of Virtues & Leadership**, 1(1), (2010) 25-30.

ส่วนที่ ๒ ผลการกำหนดตัวชี้วัดเชิงพฤติกรรมตามนิยาม ความหมายและองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

จากผลการวิจัยในส่วนของการหาความหมายและองค์ประกอบ ผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้ไปสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับวัดหัวหน้าพยาบาลในโรงพยาบาลเอกชน โดยเชิญอาจารย์พยาบาลจำนวน ๔ ท่าน ร่วมกับตัวแทนผู้เชี่ยวชาญด้านภาวะผู้นำเข้ากลุ่มสนทนาเพื่อระดมสมอง (Brainstorming) ร่วมกันสร้างข้อคำถามที่สะท้อนพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของหัวหน้าพยาบาล โดยใช้องค์ประกอบทั้ง ๙ องค์ประกอบ ได้ทั้งหมด ๓๖ ข้อคำถามและได้มีการเพิ่มข้อคำถามในบางองค์ประกอบที่มีจำนวนข้อน้อยเกินไปรวมเป็นทั้งสิ้น ๔๓ ข้อ มีลักษณะเป็นประโยคข้อความประกอบมาตรฐานประเมินค่าความถี่ของการกระทำ (Rating scale) ๖ ระดับ จาก “เป็นประจำ” ถึง “ไม่เคยทำ”

ส่วนที่ ๓ ผลการวิเคราะห์คุณภาพเครื่องมือวัด

การวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นที่ ๓ ผลการวิเคราะห์ที่สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ได้จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของแพทยศาสตร์และสเปียร์สามารถนำมาใช้ร่วมกันเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้เดียวกันได้ สำหรับค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (Factor loading) อยู่ระหว่าง ๐.๖๗ ถึง ๐.๘๘ ซึ่งทำค่านัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงที่สุดคือการมีวิสัยทัศน์ (๐.๘๘) รองลงมาคือ การตระหนักรู้ (๐.๘๖) และการบริการ (๐.๘๔) ตามลำดับ^{๑๒}

จุฬินทิพา นพคุณ และคณะ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย” ผลการวิจัย พบว่า ๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย พบ โมเดลภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการเสริมพลังอำนาจ ด้านความอ่อนน้อม ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ด้านการบริการ ด้านการตระหนักรู้ และด้านการสร้างชุมชน โมเดลภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัยมีความเหมาะสมสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีน้ำหนักองค์ประกอบในแต่ละด้านมีค่าเป็นบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ .๐๑ ทุกด้าน และสามารถวัดองค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัยได้^{๑๓}

อรุณ พรหมจรรย์ ได้ทำการศึกษาวจัยเรื่อง “การพัฒนาแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา” ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนาแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้โมเดลภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (SERVANT) ที่มีองค์ประกอบหลัก ๓

^{๑๒} เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา, “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน: การนิยามมโนทัศน์และพัฒนาศาสตร์เครื่องมือวัด”, วารสารพฤติกรรมศาสตร์ ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗, ลิขสิทธิ์โดย สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, วิทยาศาสตร์ดุซงึนพนธ์ (การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์), หน้า ๒-๑๔.

^{๑๓} จุฬินทิพา นพคุณ และคณะ, “การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย”, วารสาร SDU Res. J. 11(2): May-Aug (2015), 112.

องค์ประกอบคือ ๑) องค์ประกอบหลักด้านการเริ่มต้นบริการ (Serving) ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ได้แก่ การรับรู้รับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และการกระตุ้นเยียวยา (Healing) ๒) องค์ประกอบหลักด้านการประสานทิศทาง (Leading) ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) และการมองการณ์ไกล (Foresight) และ ๓) องค์ประกอบหลักด้าน สร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing) มี ๔ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) การตระหนักรู้ (Awareness) และ การสร้างชุมชน (Building community)^{๑๑๔}

สรายุทธ กันหลง และคณะ^{๑๑๕} ได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัย พบว่า ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหารูปแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้โมเดลภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีองค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ (Awareness) การมองการณ์ไกล (Foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) องค์ประกอบด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) และการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement building) มี ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (Building community)

สรุป ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ต้องบริหารงานด้วยลักษณะของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความรักที่แฝงอยู่ในรูปของคุณธรรมในจิตใจ มีศีลธรรม ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา โดยยอมรับฟังความคิดเห็น เสียสละส่วนตัว เพื่อสนับสนุนการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีมุมมองถึงการเปลี่ยนแปลงต่อสิ่งที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการทำงาน มีความเชื่อถือว่าไว้วางใจต่อการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานสามารถตระหนักรู้ปัญหาในการทำงาน คอยให้ความช่วยเหลือและแก้ไข้ปัญหาในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา มีการสร้างชุมชนในองค์กรหรือหน่วยงานเพื่อให้เกิดความรักสามัคคภายในองค์กร และภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารต้องมีองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) องค์ประกอบด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) และองค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement building)

^{๑๑๔} อรุณ พรหมจรรย์, “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.), ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๒ เดือนธันวาคม ๒๕๕๖, หน้า ๗๑.

^{๑๑๕} สรายุทธ กันหลง และคณะ, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, วารสารบริหารการศึกษา ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม - ธันวาคม ๒๕๕๓, มหาวิทยาลัยขอนแก่น, หน้า ๘๗.

ตารางที่ ๒.๒๔ แสดงงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
<p>หัตทยา แยมชุตติ, (๒๐๑๔).</p>	<p>ระดับภาวะผู้นำใฝ่บริการในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน ด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการ แสดงภาวะผู้นำ ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการ แสดงความน่าเชื่อถือ การวิเคราะห์ความแตกต่างของภาวะ ผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี จำแนกตาม ศูนย์การศึกษา และเปรียบเทียบรายคู่จำแนกตามศูนย์ การศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของภาวะผู้นำใฝ่บริการของ ผู้บริหารในด้านการให้คุณค่าแก่ผู้อื่น ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการสร้างชุมชน ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ และด้าน การแบ่งปันภาวะผู้นำมีความแตกต่างกัน</p>
<p>เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา, (๒๕๕๗).</p>	<p>สรุปได้ ๓ ประเด็นหลัก ได้แก่ ประเด็นในเชิงทฤษฎี ประเด็นการนำแนวคิดภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้มาใช้ในบริบท สังคมไทย และประเด็นนิยามความหมายและองค์ประกอบ</p>
<p>จุฬินทิพา นพคุณ และคณะ, (๒๐๑๕).</p>	<p>พบว่า ๑) การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำใฝ่บริการของ นักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย พบ โมเดลภาวะผู้นำใฝ่ บริการของนักศึกษาสาขาการศึกษาปฐมวัย ประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านการพัฒนาผู้อื่น ด้านการเสริมพลัง อำนาจ ด้านความอ่อนน้อม ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ด้านการ บริการ ด้านการตระหนักรู้ และด้านการสร้างชุมชน</p>
<p>อรุณ พรหมจรรย์, (๒๕๕๖).</p>	<p>มีองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบคือ ๑) องค์ประกอบ หลักด้านการเริ่มต้นบริการ ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบ ย่อย ได้แก่ ได้แก่ การรับรู้รับฟัง การเห็นอกเห็นใจ และการ กระตุ้นเยียวยา ๒) องค์ประกอบหลักด้านการประสาน ทิศทาง ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การโน้มน้าวใจ การสร้างมนทัศน์ และการมองการณ์ไกล และ ๓) องค์ประกอบหลักด้าน สร้างสัมฤทธิผล มี ๔ องค์ประกอบ ย่อย ได้แก่ การพิทักษ์รักษา การมุ่งมั่นพัฒนาคน การ ตระหนักรู้ และ การสร้างชุมชน</p>

ตารางที่ ๒.๒๔ (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
สรายุทธ กั้นหลง และคณะ, (๒๕๕๓).	ได้โมเดลภาวะผู้นำใฝ่บริการที่มีองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ มีองค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ การมองการณ์ไกล และการสร้างมโนทัศน์ องค์ประกอบด้านการคุ้มครองดูแลรักษา มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ การรับฟังอย่างตั้งใจ การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น การพิทักษ์รักษา และการเห็นอกเห็นใจ องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ มี ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การโน้มน้าวใจ การมุ่งมั่นพัฒนาคน และการสร้างชุมชน

๒.๗.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

จากการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ซึ่งได้มีผู้ทำการศึกษาวิจัยและดำเนินการจัดทำไว้หลายท่าน อันจะเป็นแนวทางสำคัญในการศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้นำผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาเสนอ ดังนี้

วันทนา เนาว์วัน ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ผลการวิจัย พบว่า

๑. แนวคิดภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมและทฤษฎีทางตะวันตกของภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ พบว่า ๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้าน หลักปาปนิกรธรรม ๓ และสังฆโศภณสูตร อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะ เศรษฐี และด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ๒) กระบวนการและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่มีผลต่อการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย การเข้ารับการอบรมสัมมนาภาวะผู้นำ การศึกษาดูงานโรงเรียนพระปริยัติธรรมที่มีการบริหารจัดการที่ดีและมีผู้นำที่ได้รับ การยกย่อง เชิดชูเกียรติหรือเป็นที่รู้จักกันดีและการกระจายอำนาจภาวะผู้นำในลักษณะการประสานความร่วมมือ

๒. สภาพปัญหาทั่วไปและคุณลักษณะภาวะผู้นำของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓ ได้แก่ ๑) ด้านบุคลากร พบว่าบุคลากรขาดความมั่นคงในวิชาชีพครู สวัสดิการไม่เท่าเทียมบุคลากรภาครัฐ อัตราการเข้าออกบ่อยทำให้ขาดความต่อเนื่องในการปฏิบัติงาน ๒) ด้านงบประมาณ งบประมาณหลักของโรงเรียนมาจากค่างบอุดหนุนเฉลี่ยรายหัวต่อนักเรียน เมื่อนักเรียนมีจำนวนน้อยจึงทำให้มีงบประมาณหมุนเวียนน้อย ซึ่งเป็นปัญหาอุปสรรคในการบริหารจัดการ และ ๓) ด้านการบริหารงานของผู้บริหาร ผู้บริหารหลักคือเจ้าอาวาสแม้จะมีคณะกรรมการบริหาร แต่มีภารกิจสงฆ์มาก จึงทำให้การบริหารขาดความคล่องตัว และคุณลักษณะภาวะผู้นำของ

ผู้บริหารโรงเรียนพระปริยัติธรรมพบว่า มีความเสียสละ ความเอื้อเฟื้อ เมตตา กรุณา มีวิสัยทัศน์ มีมนุษยสัมพันธ์ มีความรับผิดชอบ ความทุ่มเทในการทำงาน และการบริหารงานแบบมีส่วนร่วม

๓. ส่วนรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนพบว่าอันดับแรก หลักธรรมด้านหลักปาปนิคธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรุโ (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์) รองลงมาคือสังฆโสภณสูตร ด้านวิสารโ (เป็นผู้แก้แกล้วกล้า เป็นผู้อาจในการเผชิญปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น) ด้านวินีโต (เป็นผู้มีระเบียบวินัยดี มีความเรียบร้อยในกิจการงานที่ได้รับมอบหมาย) ด้านวิยัตโต (การเป็นผู้มีปัญญา มีความรอบรู้และมีความฉลาดหลักแหลมในการปฏิบัติงาน) ด้านธัมมานุธัมมปฏิปันโน (ผู้ปฏิบัติธรรมรักษาความถูกต้องในสิ่งที่ถูกที่ควร) และด้านพหุสุโต (เป็นผู้มีความรู้ศึกษาความทรงจำ ผู้ที่ได้รับการศึกษามาก) อันดับที่สามคือคุณธรรมอนาถบิณฑิกะเศรษฐี การมีความซื่อสัตย์ สุจริต และขยันสติปัญญาเป็นเลิศ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ และด้านความเสียสละ และภาวะผู้นำตามทฤษฎีตะวันตก ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การให้อิสระภาพในการทำงาน การกระตุ้นให้มีเจตคติที่ดีในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การเป็นแบบอย่างสันติภาพและสิทธิมนุษยชนและต้องการให้ผู้นำ มีความยุติธรรมเสมอภาคในการปฏิบัติงาน ต้องมีความกล้าหาญในการเปลี่ยนแปลง โดยนำมาซึ่งจริยธรรม การเปลี่ยนแปลงอย่างมีนวัตกรรมเพื่อความเหนือกว่าภายใต้การยึดหยุ่นปรับเปลี่ยนตามความเหมาะสมกับสถานการณ์ของโรงเรียน อันนำมาซึ่งความอยู่รอด รวมทั้งนอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักพุทธธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย^{๑๑๖}

อุทัย ไถ่มั่นคง ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน” ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีความต้องการจำเป็นต้องได้รับการพัฒนา ได้แก่ คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมเรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) และอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง) และนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะดังกล่าว ด้วยแนวทางตามกระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาที่มีรายละเอียดของสาระใน ๔ ขั้นตอน คือ ๑) แนวทางการประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา ๒) แนวทางการออกแบบการพัฒนา ประกอบด้วย เนื้อหาสาระในหลักสูตร วิธีการพัฒนา การเตรียมความพร้อมและสร้างแรงจูงใจให้ผู้รับการพัฒนา การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการพัฒนา คุณสมบัติของวิทยากรหรือผู้ดำเนินการพัฒนา และอุปกรณ์เครื่องมือที่จำเป็นในการพัฒนา ๓) แนวทาง การดำเนินการพัฒนา ประกอบด้วยกิจกรรมที่จำเป็นก่อนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ กิจกรรมที่จำเป็นระหว่างเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่จำเป็นหลังเข้ารับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

^{๑๑๖} วันทนา เนาวัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

และ ๔) แนวทางการประเมินผลการพัฒนาประกอบด้วย การประเมินในระหว่างการพัฒนา และการประเมิน และติดตามผลหลังการพัฒนา^{๑๑๗}

สุภาพค์พิมพ์ คล้ายธานี ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารประเด็นการรับรู้ข้อมูลข่าวสารผ่านสื่อต่างๆ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๕$) เมื่อพิจารณารายละเอียดความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ วิทยุ อยู่ในระดับ ปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๓๒$) ปัจจุบันช่องทางในการสื่อสารเหล่านี้เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาการศึกษาของสังคมไทย อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๓๒$) การสื่อสารของผู้นำเป็นสาเหตุของพัฒนาสถานการศึกษาเหล่านี้ อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๘๔$) พระพุทธศาสนาเข้าไปมีบทบาทเกี่ยวข้องกับการสื่อสารของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๗๒$) และประเด็นข้ออื่นๆ การได้รับความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการสื่อสารผ่านสื่อ โทรศัพท์ หนังสือพิมพ์ อินเทอร์เน็ตอยู่ในระดับมาก

ดังนั้น สภาพทั่วไปของการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าการสื่อสารในองค์กรผ่านสื่อต่างๆ ด้วยเทคโนโลยีดังกล่าวเป็นช่องทางประโยชน์ต่อการพัฒนาเมื่อบุคคลทั้งสองฝ่ายมีการรับรู้ความต้องการและทัศนคติอย่างเดียวกันให้สำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ

๒. ภาวะผู้นำทางการสื่อสารมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๓ ด้านคือ ๑) ความสามารถในการส่งสาร ๒) ความสามารถในการรับสาร และ ๓) ความสามารถในการตอบสนอง ภาวะผู้นำทางการสื่อสารที่จะเกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั้น ผู้บริหารควรยึดถือหรือประยุกต์ใช้หลักสัจจวาจาหรือการพูดความจริงมาเป็นอันดับแรก ส่วนลำดับที่รองลงมานอกจากจะพูดแต่ความจริงแล้ว ผู้บริหารจะต้องพูดในสิ่งที่ป็นจริงหรือพูดอยู่บนพื้นฐานแห่งความเป็นจริง พูดในสิ่งที่ป็นประโยชน์หรือก่อประโยชน์ไม่ใช่การพูดไร้สาระ ขณะเดียวกันก็ต้องพึงระวังว่าจะต้องพูดด้วยความป็นธรรมโดยอยู่บนบรรทัดฐานแห่งจรรยาบรรณ และสิ่งที่ไม่ควรละเลยก็คือการพูดที่ต้องอาศัยจังหวะ เวลาหรือกาลเทศะที่เหมาะสมจึงจะทำให้ทักษะทางการสื่อสารประสิทธิผลและมีส่วนสนับสนุนส่งเสริมให้ภาวะผู้นำของผู้บริหารเป็นที่ยอมรับมากขึ้น

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารของผู้บริหารตามแนวทางพระพุทธศาสนา ผลการวิจัยโดยการสังเคราะห์ทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ ทำให้ได้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามรูปแบบการสังเคราะห์ (Synthesis model) คือ SUPHANGPIM-Model ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ความสามารถในการส่งสาร (Sender) ประกอบด้วย S = Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี P = Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N = Niceness ความสุภาพ ความมีมารยาทในการสื่อสาร M = Morality มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ๒) ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U = Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล A = Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลง

^{๑๑๗} อุทัย ไส้มันคง, “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพระพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน”, *ดุชนิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุชนิพนธ์บัณฑิต* (การบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒).

ทางสังคม P = Purity มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่เป็นอย่างจริง และ ๓. ความสามารถในการตอบสนอง (Responsibility) ประกอบด้วย H = Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม G = Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ และสุดท้าย I = Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้^{๑๑๘}

พัชรี ชำนาญศิลป์ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง มีจำนวน ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญมีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม มีจำนวน ๑๐ ตัวแปร

๒. การบูรณาการหลักพุทธธรรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือ มองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำมั่นสัญญา มีจิตใจเป็นกลางกระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธา ความเชื่อมั่น ยึดหลักอิทธิบาท ๔

๓. การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขูมา) ประกอบด้วย สร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ มีความรู้ความสามารถ มีการวางแผน มีแนวความคิดใหม่ๆ ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรูโร) ประกอบด้วย มีความหมั่นเพียรในการฝึกฝน มีเทคนิคและความถนัด มีความเชี่ยวชาญ มีประสบการณ์ทำงาน มีทักษะความชำนาญ และมีความตั้งใจอดทน ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสสยสัมปนโน) ประกอบด้วย ความสุภาพ อ่อนโยน เอาใจใส่ กระตือรือร้น มีใจผูกพันอยู่กับงาน สร้างมิตรภาพ ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น การยกย่องให้เกียรติผู้อื่น ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมให้มีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล^{๑๑๙}

พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย ได้วิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า

๑. สภาพทั่วไปของการบริหารในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการบริหารบุคคล มีค่าเฉลี่ยมาก

^{๑๑๘} สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^{๑๑๙} พัชรี ชำนาญศิลป์, “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ที่สุด รองลงมา คือ ด้านการบริหารองค์กร เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ในด้านบริหารองค์กร พบว่า ข้อที่ว่ามี การสนับสนุนให้องค์กรวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม และข้อที่ว่ามีโอกาสในการแสวงหาตลาดใหม่ที่มีศักยภาพสูง มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา คือ มีการพัฒนาการสร้างค่านิยมให้องค์กร ดำเนินธุรกิจอย่างมีความรับผิดชอบต่อสังคม สนับสนุนการพัฒนาองค์กรให้มีช่องทางการจำหน่ายสินค้าและบริการในต่างประเทศให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ ด้านการบริหารบุคคล พบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ จัดให้มีการอบรมส่งเสริมบุคลากรให้เห็นความสำคัญของการวิเคราะห์ ประเมินศักยภาพของธุรกิจ มากที่สุด รองลงมา กระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรนำรูปแบบธุรกิจที่ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินธุรกิจ และมีการพัฒนาบุคลากรให้มีความรู้และทักษะด้านการวิเคราะห์และประเมินศักยภาพของธุรกิจ ตามลำดับ

๒. ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามแนวทฤษฎีปาปนิคสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ มากที่สุด ๒ ด้าน คือ ด้านวิรุโ (มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน) และด้านนิสสัยสัมปันโน (เป็นผู้มีนิสัยดีหรือมีมนุษยสัมพันธ์) รองลงมา ด้านจักขุมา (มองเห็นการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ ด้านจักขุมา พบว่าอยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ การใส่ใจในอาชีพของตน รองลงมา คือ การอุทิศกายวาจาใจให้แก่งาน การมีสามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย ชื้อตรง หรือซื้อผ่านตัวแทน และการได้โอกาสขยายกิจการค้าข้ามประเทศตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ ด้านวิรุโ พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ สามารถจัดการงานได้ดี มากที่สุด รองลงมา สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถทำให้คนอื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการได้อย่างสม่ำเสมอตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ ด้านนิสสัยสัมปันโน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ มีเครดิตดี มากที่สุด รองลงมา สามารถลงปฏิบัติงานร่วมพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และสร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ตามลำดับ

๓. แนวทางการประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธในสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม พบว่า ผู้นำสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อมส่วนใหญ่ ได้มีการประยุกต์หลักธรรมในทฤษฎีปาปนิคสูตรมาใช้ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักสินค้า คำนวณราคาและคาดการณ์ผลกำไร สามารถวางแผนขับเคลื่อนองค์กร คาดการณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้แม่นยำ ก้าวทันกระแสธุรกิจและตลาดในการใช้คน ควบคุมการปฏิบัติงานได้ดี จัดการงานได้ดี มีความสามารถและรอบรู้ในการทำงาน รู้จักคนมาก กว้างขวางในวงการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร ประสานงานดี มีจิตใจกว้างขวาง และรู้จักให้อภัย^{๑๒๐}

^{๑๒๐} พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย, “การประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสนคหกรรมบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

สรุป ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ต้องบริหารงานด้วยหลักพุทธธรรมในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำโดยต้องนำหลักธรรมมาปรับใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ คือ ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการวางแผน มีความรอบคอบ กล้าตัดสินใจ มีความคิดสร้างสรรค์ วิเคราะห์และกำหนดทิศทาง มีทักษะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ มีประสบการณ์ มีความขยันหมั่นเพียรในการฝึกฝน ตั้งใจอดทน ให้ความช่วยเหลือมองโลกในแง่บวก สร้างความสัมพันธ์ มีจิตอาสา ซื่อสัตย์ จริงใจ มีสัจจะ คำนับสัญญา มีจิตใจเป็นกลางกระจายอำนาจ ส่งเสริมการศึกษา นำหลักธรรมมาใช้ มีเหตุและผล รอบคอบ ใส่ใจประเมินผล สร้างศรัทธาความเชื่อมั่น ตรงกับหลักปาปนิกรรม ๓ และหลักอิทธิบาท ๔

ตารางที่ ๒.๒๕ แสดงผลงานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
วันทนา เนาวีนัน, (๒๕๕๘).	คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมด้าน หลักปาปนิกรรม, สังฆโสภณสูตรและคุณธรรมอนาถบิณฑิกะ ด้านภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเข้ารับการอบรมสัมมนาและศึกษาดูงาน
อุทัย โล้วม่นคง, (๒๕๕๒).	คุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารต้องได้รับการพัฒนา ทางจริยธรรมเรื่องทาน (การให้) อักโกระ (ความไม่โกรธ) และอาชวะ (ความเป็นผู้ตรง)
สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี, (๒๕๕๘).	แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามรูปแบบการสังเคราะห์ ประกอบด้วย ๓ ด้าน ดังนี้ ๑) ความสามารถในการส่งสาร (Sender) ประกอบด้วย S = Sender เป็นผู้ส่งสารที่ดี P = Personality มีบุคลิกภาพที่ดี N = Niceness ความสุภาพ ความมีมารยาทในการสื่อสาร M = Morality มีคุณธรรม จริยธรรมและจรรยาบรรณ ๒) ความสามารถในการรับสาร (Receiver) ประกอบด้วย U = Universality มีโลกทัศน์กว้างไกล A = Awareness รู้เท่าทันความเปลี่ยนแปลงทางสังคม P = Purity มีความบริสุทธิ์ใจ ยอมรับสิ่งที่เป็นจริง และ ๓. ความสามารถในการตอบสนอง (Responsibility) ประกอบด้วย H = Hospitality มีน้ำใจเสียสละเพื่อส่วนรวม G = Generality สื่อสารได้กับทุกระดับ ไม่เลือกปฏิบัติ และสุดท้าย I = Implementation การสื่อสารสามารถนำไปปฏิบัติได้

ตารางที่ ๒.๒๕ (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
พัชรี ชำนาญศิลป์, (๒๕๕๘).	การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารประกอบด้วย องค์ประกอบที่สำคัญ ๔ องค์ประกอบ คือ ๑) องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ (จักขุมา) ๒) องค์ประกอบด้านความชำนาญ (วิรุโร) ๓) องค์ประกอบด้านมนุษยสัมพันธ์ (นิสยสัมปันโน) ๔) องค์ประกอบด้านคุณธรรม (อิทธิบาท ๔) การใช้เหตุผลในการตัดสินใจ ความซื่อสัตย์สุจริต สร้างความศรัทธาเชื่อมั่น ส่งเสริมมีการศึกษาเพิ่มเติม ใส่ใจการประเมินผล
พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย, (๒๕๕๘).	การประยุกต์หลักธรรมในทศตยปาปนิคสูตรมาใช้ในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย โดยเป็นผู้มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้จักสินค้า คำนวณราคาและคาดการณ์ผลกำไร สามารถวางแผนขับเคลื่อนองค์กร คาดการณ์สิ่งต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นได้แม่นยำ ก้าวทันกระแสธุรกิจและฉลาดในการใช้คน ควบคุมการปฏิบัติงานได้ดี จัดการงานได้ดี มีความสามารถและรอบรู้ในการทำงาน รู้จักคนมาก กว้างขวางในวงการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีทักษะในการสื่อสาร ประสานงานดี มีจิตใจกว้างขวาง และรู้จักให้อภัย

๒.๗.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่

พระปลัดเทียน พลวฑูโธ (คำพงษ์) ได้ศึกษาวิจัย การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัย พบว่า

๑. มาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๑๐ ประการ นำมาบูรณาการกับหลักพุทธพุทธธรรมที่เหมาะสม ได้แก่ หลักสุจริตธรรม ๓ ประการ คือ หลักกายสุจริต หลักวจีสุจริต และหลักมโนสุจริต ซึ่งสามารถจำแนกหลักการที่สอดคล้องประกอบด้วย ๑) หลักกายสุจริต ประกอบด้วย (๑) การยืนหยัดทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นธรรม และถูกกฎหมาย (๒) การยึดมั่นในหลักจรรยาวิชาชีพขององค์กร และ (๓) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน รักษามาตรฐาน มีคุณภาพ โปร่งใส และตรวจสอบได้ ๒) หลักวจีสุจริต ประกอบด้วย (๑) การให้บริการแก่ประชาชนด้วยความรวดเร็ว มีอัธยาศัย และไม่เลือกปฏิบัติ (๒) การให้ข้อมูลข่าวสารแก่ประชาชนอย่างครบถ้วนถูกต้อง และไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง (๓) หลักมโนสุจริต ประกอบด้วย (๑) การยึดมั่นในระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุข (๒) ยึดมั่นในคุณธรรมและจริยธรรม (๓) การมีจิตสำนึกที่ดี ซื่อสัตย์ สุจริต และรับผิดชอบ (๔) การยึดถือประโยชน์ของประเทศชาติเหนือกว่าประโยชน์ส่วนตนและไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อน (๕) การสร้างจิตสำนึกให้ประชาชนในท้องถิ่น

ประพัตติตนเป็นพลเมืองที่ตีร่วมกันพัฒนาชุมชนให้น่าอยู่คู่คุณธรรมและดูแลสภาพสิ่งแวดล้อมให้ สอดคล้องรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบัน

๒. สภาพปัญหาและอุปสรรคการส่งเสริมจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคเหนือตอนบนพบว่า มีปัญหา ๖ ข้อใหญ่ๆ ได้แก่ (๑) ปัญหาที่มาจากตัวของผู้นำ (๒) ปัญหา ผลประโยชน์ทับซ้อนระหว่างผู้นำและพวกพ้อง (๓) ปัญหาการขาดความตระหนักในการให้ ความสำคัญต่อจริยธรรม (๔) ปัญหาการขาดกลไกในการส่งเสริมจริยธรรม (๕) ปัญหาความเสื่อม ศรัทธาจากประชาชนในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม (๖) ปัญหาการขาดความรับผิดชอบ

๓. แนวทางการส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกายสุจริต พบว่า ควรสร้างสถาบันพัฒนาจริยธรรม (Institution) เพื่อทำหน้าที่ในการกำหนดกฎเกณฑ์ ควบคุม ติดตาม ประเมินผล พฤติกรรมของนักการเมืองและ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เสริมสร้างนักการเมืองและบุคลากรต้นแบบทางจริยธรรม ๒) ด้านวจีสุจริต พบว่า การสื่อสารองค์กร (Corporate communication) ซึ่งเป็นการถ่ายทอด อุดมการณ์หลักการปฏิบัติ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินกิจกรรมโครงการ ควรเสริมสร้าง ทักษะการสื่อสารในองค์กร เพื่อการบริการประชาชนที่ดี รวดเร็ว ไม่บิดเบือนข้อเท็จจริง โดยกำหนด เป็นนโยบายเพื่อการรับรู้ของบุคลากรและประชาชนให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อการแสดงให้เห็นว่าภาวะ ผู้นำได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งทางการบริหารสูงสุดในองค์กร และ ๓) ด้านมโนสุจริต พบว่า ควรสร้างองค์ความรู้ทางจริยธรรม (Knowledge) ในองค์กรปกครอง ส่วนท้องถิ่นที่มีสถาบันทางพัฒนาจริยธรรม เข้ามาช่วยในการกำหนดองค์ความรู้ที่จะต้องเกิดจาก การศึกษาและการฝึกอบรมด้านจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง^{๑๒๑}

กาญจนา คำจติ ได้วิจัยเรื่อง “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำ ชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร” ผลการวิจัยพบว่า

๑) ผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของ กรุงเทพมหานคร โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาโดยเรียงตามค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ตามกิจกรรมดังต่อไปนี้ ได้แก่ การมีส่วนร่วมในผลประโยชน์ ที่ได้จากการแก้ปัญหาสาเหตุที่ทำให้ ชุมชนเข้มแข็ง มีความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รองลงมาได้แก่ การมีส่วนร่วมในการปฏิบัติการ ในการเข้าร่วมในกิจกรรมการเฝ้าระวัง ติดตาม และแก้ปัญหาสาเหตุในชุมชน การมีส่วนร่วมในการ ตัดสินใจในการในการแก้ปัญหาสาเหตุในชุมชน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุด คือ การมีส่วนร่วมใน การประเมินผล ในระดับติดตามผลการดำเนินโครงการต่างๆ ของกรุงเทพมหานคร ตามลำดับ ๒) ปัญหาและอุปสรรค การมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนในการดำเนินการในระดับนโยบาย เรื่อง การศึกษา ยาเสพติด สุขภาพและสวัสดิการสังคม ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมงบประมาณ ผู้นำชุมชนเป็นเพียงผู้รับนโยบายมาปฏิบัติ กรุงเทพมหานครยังเป็นผู้กำหนดนโยบาย ปัญหาการมีส่วนร่วม ในระดับชุมชน เป็นการมีส่วนร่วมแบบบางส่วน เป็นปัญหาที่ชุมชนได้รับผลกระทบ ผู้นำชุมชน

^{๑๒๑} พระปลัดเทียน พลบุษโณ (คำพงษ์), “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน ภาคเหนือตอนบน”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต* (การจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตัดสินใจแก้ปัญหา ตั้งแต่การจัดหางบประมาณ ตั้งคณะกรรมการในชุมชน ปัญหาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับผู้นำชุมชนเกี่ยวกับระบบการทำงานของหน่วยงานราชการ ซึ่งไม่ได้รับการยอมรับในศักยภาพ ความรู้ความสามารถ และไม่เห็นความสำคัญต่อบทบาทของผู้นำชุมชน ในการเข้าร่วมเสนอโยบาย ปัญหา หรือความต้องการของชุมชน ทำให้ขาดโอกาสในการนำเสนอปัญหาและความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง ทำให้การแก้ปัญหาของไม่ได้รับความร่วมมือจากหน่วยงานราชการ ๓) การส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชน กรุงเทพมหานคร มีความหลากหลายทางวัฒนธรรม มีความทันสมัยทางวัตถุ กรุงเทพมหานคร จึงต้องส่งเสริมโดยการ ให้การยอมรับ ให้โอกาสให้ความสำคัญ ให้ความรู้ แก่ผู้นำชุมชน โดยนำหลักอภิปรายนิยธรรมมาบูรณาการ ในรูปแบบที่เหมาะสมต่อการส่งเสริมการมีส่วนร่วม คือ MBB Model ที่สามารถประยุกต์ใช้โดยการ M (Meeting) การร่วมประชุม เพื่อเป็นการให้การยอมรับ ให้โอกาส ให้ความสำคัญ ให้ความรู้แก่ผู้นำชุมชน ได้ร่วมกันประชุมให้เป็นประจำภายในชุมชน และระหว่างหน่วยงานที่เกี่ยวข้องของกรุงเทพมหานครกับผู้นำชุมชน เพื่อรับฟังปัญหา รับรู้ข้อตกลงเงื่อนไขต่างๆ คำแนะนำ ข้อเสนอแนะต่างๆ อย่างพร้อมเพรียงกัน ทั้งระดับนโยบาย และระดับปฏิบัติการ B (Board) ร่วมเป็นคณะกรรมการหรือคณะทำงาน เพื่อให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ให้การยอมรับในการเข้าร่วมกิจกรรม ให้โอกาสในการนำเสนอความเห็น ปัญหา ความต้องการของชุมชน ให้ความสำคัญในการรับฟัง หาแนวทางป้องกัน แก้ไขให้ความรู้แก่ชุมชน B (Benefits) ร่วมรักษาผลประโยชน์ ซึ่งเป็นผลจากการร่วมตั้งแต่กิจกรรมการตัดสินใจ ดำเนินการ รับผลประโยชน์ และประเมินผล ไม่ให้เกิดความเสื่อม ในเรื่องของการอนุรักษ์สภาพแวดล้อม สิ่งที่ดีงามเป็นเอกลักษณ์ เช่น วัฒนธรรม อาชีพเฉพาะชุมชน หรือบุคคลที่มีคุณประโยชน์ มีภูมิรู้ ในชุมชน เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี ให้ชุมชนเข้มแข็ง ทั้งในด้านการศึกษา ปัญญา เสพติด สุขภาพและสวัสดิการชุมชน ทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อม ผลประโยชน์ที่ชุมชนได้รับ เป็นการสร้างแรงจูงใจในการพัฒนาของชุมชน ให้สามารถพึ่งตนเองและบริหารจัดการได้โดยคนในชุมชน ๔) ข้อเสนอแนะ กรุงเทพมหานครควรส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้นำชุมชนในการปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับนโยบาย คือ ๑) นโยบายการให้ความรู้ โดยการฝึกอบรม/สัมมนา/ประชุมเชิงปฏิบัติการ เพื่อเสริมสร้างความรู้ความเข้าใจ ๒) นโยบายส่งเสริมงบประมาณ โดยการเพิ่มเบี้ยประชุม ค่าใช้จ่ายกิจกรรมของชุมชน จัดตั้งเงินกองทุนชุมชนให้คณะกรรมการและชุมชนร่วมกันเป็นผู้รับผิดชอบ ๓) นโยบายเกี่ยวกับการสื่อสาร เปิด Website ชุมชน ให้ชุมชนมีการเปิดรับข้อมูลจากสำนักงานเขต แลกเปลี่ยนข้อมูลของชุมชนอื่น อบรมให้ความรู้ในการสื่อสาร หรือการใช้เทคโนโลยีที่ทันสมัย เพื่อสื่อสารระหว่างกรุงเทพมหานคร สำนักงานเขต สถานีตำรวจ หรือระหว่างชุมชนด้วยกัน^{๑๒๒}

ไพศาล เครือแสง ได้วิจัยเรื่อง รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า

^{๑๒๒} กาญจนา คำจตุ, “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

๑. แนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรมที่ส่งเสริมจริยธรรมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ๑. หลักนิติธรรมกับหลักศีล พบว่า จะมีเนื้อหาเชิงของกฎหมาย กฎเกณฑ์ ระเบียบ วิธีปฏิบัติตนในองค์การบริหารส่วนตำบลรวมทั้งจรรยาบรรณในความเป็นผู้นำองค์กรที่ดี ๒. หลักคุณธรรมกับหลักปัญญา พบว่า ระบบคุณธรรมเป็นเครื่องควบคุมการพฤติกรรมทั้งหมดให้ถูกต้อง ชัดเจน เพราะรากฐานของคุณธรรมอยู่ที่จิตสำนึกรักท้องถิ่น รักเพื่อนมนุษย์ไม่เอารอดเอาเปรียบต่อผู้อื่น และต่อสังคม ๓. หลักความโปร่งใสกับหลักศีล พบว่า การเปิดเผยข้อมูล เปิดเผยกระบวนการวิธีการทำงาน เปิดเผยงบประมาณ เพื่อให้มีการตรวจสอบทุกขั้นตอน ทั้งด้านปริมาณและด้านคุณภาพ ๔. หลักการมีส่วนร่วมกับหลักพาหุสัจจะ พบว่า กฎหมายหลายฉบับที่พยายามระบุดึงขอบข่ายที่ประชาชนจะต้องเข้าไปมีส่วนร่วมทุกๆ ขั้นตอนทางการบริหาร ๕. หลักความรับผิดชอบต่อหลักศรัทธา พบว่า มีความกล้ายืนหยัดในสิ่งที่ตนเองกระทำและกล้าที่จะรับผิดชอบต่อผลต่อความคิดเพราะทั้งความคิด และการกระทำจะส่งผลทั้งคุณและโทษไปยังประชาชน และ ๖. หลักความคุ้มค่ากับหลักวิริยารัมภะ พบว่า ความสุจริตในการใช้งบประมาณอย่างประหยัด ใช้งบประมาณก็สามารถสร้างความดี ลดความชั่ว ลดความเห็นแก่ตัว ใช้ตนเองไปสู่ความเสียสละต่อส่วนรวมมากยิ่งขึ้น

๒. สภาพจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง รายด้าน พบว่า ๑. หลักนิติธรรม ๒. หลักคุณธรรม ๓. หลักความโปร่งใส ๔. หลักการมีส่วนร่วม ๕. หลักความรับผิดชอบต่อ และ ๖. หลักความคุ้มค่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก (=๓.๖๗) และด้านการจัดทำคู่มือการสร้างธรรมาภิบาลในองค์กรอยู่ในระดับปานกลาง (= ๓.๓๘)

๓. รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง พบว่า ๑. หลักนิติธรรมกับหลักศีล ได้แก่ กระตุ้นจริยธรรมด้วยการกำหนดนโยบาย แผนงาน และโครงการต่าง ๆ และการสนับสนุนงบประมาณมาสู่กิจกรรมการส่งเสริมจริยธรรมของผู้นำในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒. ด้านความโปร่งใสกับศีลธรรม ได้แก่ ต้องส่งเสริมการเรียนรู้ในระบบการตรวจสอบให้กับประชาชนได้มีความรู้ในการตรวจสอบ และกลไกการทำงานต่างๆ ประชาสัมพันธ์ในระบบของหนังสือ ใช้เสียงตามสาย การประชุมในหมู่บ้าน ๓. ด้านความรับผิดชอบต่อหลักศรัทธา ได้แก่ การปลูกจิตสำนึกความรับผิดชอบต่อภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นการป้องกันความชั่ว และการลดทุจริตคอร์รัปชั่น ๔. ด้านความคุ้มค่ากับหลักวิริยารัมภะ ได้แก่ การบริหารเพื่อส่วนร่วมเพื่อให้เกิดผลประโยชน์ต่อประชาชน มุ่งไปสู่การลดการใช้ทรัพยากรตามลักษณะของโครงการขององค์การบริหารส่วนตำบลตั้งไว้ ๕. ด้านการมีส่วนร่วมกับหลักพาหุสัจจะ ได้แก่ การสร้างกระบวนการให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การจัดโครงการ กระบวนการดังกล่าวจะต้องเกิดจากความต้องการของภาคประชาชนเป็นหัวใจสำคัญ และ ๖. รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมของผู้นำองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องใช้คุณธรรมควบคู่กับปัญญาเสมอและพยายามส่งเสริมการศึกษาเรียนรู้ของประชาชน^{๑๒๓}

^{๑๒๓} ไพศาล เครือแสง, “รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ธิดุฒิ หมั่นมี ได้วิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

๑. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรพบว่า เป็นแนวคิดที่เป็นการสร้างความรู้สึกของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดความรักที่จะอยู่ในองค์กรและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยอาศัยองค์ประกอบในการสร้างความผูกพัน ๓ ด้านคือ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และด้านการติดตามและประเมินผล

๒. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือนั้นจะต้องอาศัยกระบวนการสร้างความผูกพันภายในองค์กร กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย ๓ กระบวนการคือ กระบวนการด้านการสอนงานและสนับสนุนการปฏิบัติ กระบวนการการมีส่วนร่วม และกระบวนการการสื่อสารทั้งสามกระบวนการนี้ เป็นกระบวนการที่สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้

๓. รูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่ารูปแบบการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะเกิดขึ้นได้นั้น จำเป็นจะต้องมีปัจจัยในการสร้างความผูกพันด้วยตัวแบบ ๓H's ซึ่งได้แก่ **Head, Heart, Hand.**

Head ได้แก่กระบวนการร่วมคิด เป็นการร่วมกันวางแผนงานในแต่ละโครงการและกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและสร้างระบบการติดตามผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมาย

Heart ได้แก่การร่วมใจ เป็นการจัดให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการคิดงานแบบสร้างสรรค์ ประกอบกับการทำงานด้วยความซื่อสัตย์และมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน

Hand ได้แก่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายและทันเวลา ด้วยความขยันมุ่งมั่นร่วมกันตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการชื่นชมต่อความสำเร็จของทีมงานซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด

ตัวแบบ ๓H's นี้ สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดมีขึ้นในใจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสร้างความผูกพันต่อองค์กรให้เกิดมีขึ้นในใจของพนักงานได้^{๑๒๔}

สุรินทร์ธร ศิธรกุล ได้วิจัยเรื่อง ผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่นำไปใช้ในการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

^{๑๒๔} ธิดุฒิ หมั่นมี, “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต** (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง ได้แก่แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับการบริหาร ทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหาร แนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมาภิบาล และแนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

ความคิดเห็นของพนักงานต่อการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งมากที่สุดคือด้านหลักนิติธรรม รองลงมาหลักคุณธรรม น้อยที่สุดคือหลักความคุ้มค่า ส่วนความคิดเห็นของประชาชนต่อการบริหารงานตามหลักการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งด้านที่มากที่สุดคือ หลักนิติธรรม รองลงมาคือหลักคุณธรรม น้อยที่สุดคือด้านหลักการมีส่วนร่วม

แนวทางในการพัฒนาผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง คือการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้ “SHADED Model” ที่มีความสอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ได้แก่ Socialbility มีสังคมที่ดี Human relation ผู้นำจะต้องตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง Ability มีความรู้ ความสามารถ การใช้สติปัญญานั้นๆ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ Director มีศิลปะในการปกครอง คือมีจิตสำนึกเกิดขึ้นในตัวของผู้นำ Executive เป็นนักบริหารมืออาชีพ Developer เป็นนักพัฒนามืออาชีพ^{๑๒๕}

สรุป ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องบริหารงานด้วยหลักธรรมาภิบาล หลักคุณธรรมและจริยธรรม การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐจะต้องใช้หลักพุทธธรรมส่งเสริมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลควบคู่กันไปด้วยนี้ ๑)หลักนิติธรรมกับหลักศีล ๒)หลักคุณธรรมกับหลักปัญญา ๓)หลักความโปร่งใสกับหลักศีล ๔)หลักการมีส่วนร่วมกับหลักพหุสัจจะ ๕)หลักความรับผิดชอบกับหลักศรัทธา ๖)หลักความคุ้มค่ากับหลักวิริยารัมภะ ซึ่งในการการพัฒนาผู้นำทางการบริหารสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นั้นผู้บริหารต้องมีตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยสติปัญญา มีศิลปะในการปกครอง เป็นนักบริหารมืออาชีพ และต้องเป็นนักพัฒนามืออาชีพ รวมทั้งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีปัจจัยในการสร้างความผูกพันด้วยตัวแบบ ๓H's ซึ่งได้แก่ Head, Heart, Hand H แรกได้แก่กระบวนการร่วมคิด เป็นการร่วมกันวางแผนงานในแต่ละโครงการและกำหนดมาตรฐานของการปฏิบัติงานและสร้างระบบการติดตามผลของการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่องเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานให้ลุล่วงสำเร็จตามเป้าหมาย H ที่สองได้แก่การร่วมใจ เป็นการจัดให้ทุกหน่วยงานมีส่วนร่วมในการวางแผนการคิดงานแบบสร้างสรรค์ ประกอบกับการทำงานด้วยความซื่อสัตย์และมีน้ำใจต่อเพื่อนร่วมงาน และ H ที่สาม ได้แก่ความร่วมมือในการปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่อการปฏิบัติงานให้ลุล่วงตามเป้าหมายและทันเวลา ด้วยความขยันมุ่งมั่นร่วมกันตัดสินใจทั่วทั้งองค์กร รวมทั้งการชื่นชมต่อความสำเร็จของทีมงานซึ่งมีเป้าหมายสูงสุดขององค์กรในการตอบสนองความต้องการของประชาชนให้มากที่สุด

^{๑๒๕} สุรินทร์ธร ศิธรกุล, “ผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

ตารางที่ ๒.๒๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

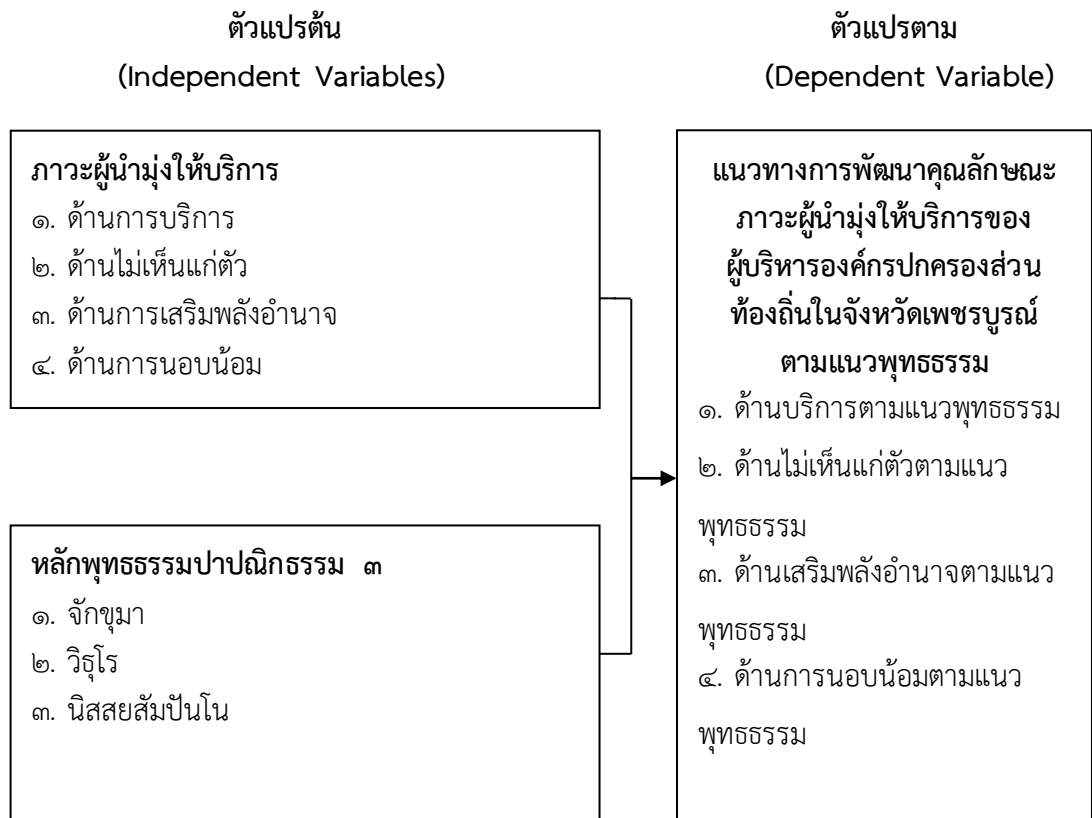
นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
พระปลัดเทียน พลุฑโต (คำพงษ์), (๒๕๕๘).	๑.มาตรฐานทางจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย ๑๐ ประการ นำมาบูรณาการกับหลักสุจริตธรรม ๓ ประการ ได้แก่หลักกายสุจริต วจิตสุจริต และหลักมโนสุจริต ๒.ปัญหาการส่งเสริมจริยธรรมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ปัญหาที่มาจากตัวของผู้นำ, ปัญหาผลประโยชน์ทับซ้อน, ปัญหาการขาดความตระหนักในการให้ความสำคัญต่อจริยธรรม, ปัญหาการขาดกลไกในการส่งเสริมจริยธรรม, ปัญหาความเสื่อมศรัทธาจากประชาชนในสิ่งที่ถูกต้องชอบธรรม, ปัญหาการขาดความรับผิดชอบ ๓.ฝึกอบรมให้ความรู้ทางจริยธรรมแก่บุคลากรของอปท
กาญจนา คำจตุ, (๒๕๕๗).	๑.ผู้นำชุมชนมีส่วนร่วมในการแก้ไขปัญหาเสพติดทำให้ชุมชนเข้มแข็ง ๒.ชุมชนมีส่วนร่วมบางส่วนเฉพาะที่มีปัญหา ๓.ผู้นำชุมชนมีความหลากหลายทางวัฒนธรรมต้องมีการประชุม ฝึกอบรม สัมมนา เพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลและใช้เทคโนโลยีในการสื่อสาร.
ไพศาล เครือแสง, (๒๕๕๘).	การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ได้ผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐจะต้องใช้หลักพุทธธรรมส่งเสริมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลควบคู่กันไปด้วย ๑.หลักนิติธรรมกับหลักศีล ๒.หลักคุณธรรมกับหลักปัญญา ๓.หลักความโปร่งใสกับหลักศีล ๔.หลักการมีส่วนร่วมกับหลักพาสัจจะ ๕.หลักความรับผิดชอบต่อหลักศรัทธา ๖.หลักความคุ้มค่ากับหลักวิริยารัมภะ
ธิดาวุฒิ หมั่นมี, (๒๕๕๖).	ปัจจัยในการสร้างความผูกพันด้วยตัวแบบ ๓H's ซึ่งได้แก่ Head, Heart, Hand. ทำให้เกิดการสร้างความผูกพันมีขึ้นในใจของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้

ตารางที่ ๒.๒๖ (ต่อ)

นักวิชาการ	ข้อค้นพบ
สุรินทร์ธร ศิธรกุล, (๒๕๕๗).	<p>การพัฒนาผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีสำหรับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยผู้บริหาร</p> <ol style="list-style-type: none"> ๑. ตระหนักในคุณค่าและศักดิ์ศรีของตัวเอง ของลูกน้อง ๒. ใช้ความรู้ ความสามารถ เพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สำเร็จ ลุล่วงไปได้ด้วยสติปัญญา ๓. มีศิลปะในการปกครอง ๔. เป็นนักบริหารมืออาชีพ ๕. เป็นนักพัฒนามืออาชีพ ๖. สร้างสังคมที่ดี

๒.๘ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของ กรีนลีฟ(Greenleaf), เพจและวองค์(Page and Wong) และคนอื่นๆ มีองค์ประกอบทั้งหมด ๔ ด้าน คือ ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ได้แก่ ด้านการบริการ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านการมอบน้อม แนวคิดเกี่ยวกับหลักพุทธธรรม ที่ชื่อว่าหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของพระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต), พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต) และคนอื่นๆ มีหลักธรรมทั้งหมด ๓ ด้าน ได้แก่ หลักจักขุมา, หลักวิรูโร, และหลักนิสสยสัมปันโน ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้



แผนภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

บทที่ ๓ วิธีดำเนินการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ซึ่งใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยดังนี้

- ๓.๑ รูปแบบการวิจัย
- ๓.๒ ประชากร กลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ
- ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
- ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล
- ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

๓.๑ รูปแบบการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” ในครั้งนี้ ใช้รูปแบบงานวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) ระหว่างการวิจัยการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) ดำเนินการให้สอดคล้องกับปัญหาและครอบคลุมแนวคิดการวิจัย มีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๓.๒ ประชากร และกลุ่มตัวอย่างและผู้ให้ข้อมูลสำคัญ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังต่อไปนี้ คือ

๓.๒.๑ การวิจัยเชิงสำรวจ (การวิจัยเชิงปริมาณ)

๑) ประชากร สำหรับประชากรที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ได้แก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งประกอบด้วย (๑) องค์การบริหารส่วนจังหวัดจังหวัดเพชรบูรณ์ (อบจ.) จำนวน ๑ แห่ง (๒) เทศบาล มี ๒๕ แห่ง แยกเป็น เทศบาลเมือง ๓ แห่ง และเทศบาลตำบล ๒๒ แห่ง (๓) องค์การบริหารส่วนตำบล มี ๑๐๒ แห่ง รวมทั้งหมด ๑๒๘ แห่ง มีจำนวนบุคลากรทั้งหมด ๓,๙๓๙ คน

๒) กลุ่มตัวอย่าง สำหรับขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ใช้วิธีการคำนวณจากสูตร Taro Yamane^๑

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

^๑ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา,ดร., ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์, (เชียงใหม่ : ประชากรธุรกิจ, ๒๕๕๘), หน้า ๑๗๕.

โดย N = จำนวนประชากรทั้งหมด
 e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้
 n = จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
 ประชากรทั้งหมด ๓,๙๓๙ คน เมื่อแทนค่าในสูตรจะได้ดังนี้

$$n = \frac{3,939}{1 + 3,939 \times (0.05)^2}$$

$$n = \frac{3,939}{1 + 9.8475}$$

$$n = \frac{3,939}{10.8475}$$

$$n = 363.125$$

เพราะฉะนั้น จะได้จำนวนกลุ่มตัวอย่าง ทั้งหมดเท่ากับ ๓๖๔ คน

๓) วิธีการสุ่มตัวอย่าง ใช้หลักการสุ่มแบบแบ่งชั้นภูมิ (Stratified sampling) โดยกำหนดให้ประเภทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นชั้นภูมิ ซึ่งมีจำนวน ๑๒๘ แห่ง ประกอบด้วย บุคลากร จำนวน ๓,๙๓๙ คน และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากแต่ละชั้นภูมิแบบสัดส่วน โดยใช้สูตร ดังนี้

จำนวนตัวอย่างในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น = ๓๖๔

$$\frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

จากผลคำนวณจะได้กลุ่มตัวอย่างในแต่ละชั้นภูมิดังนี้ คือ

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประเภทของ อปท.	จำนวน (แห่ง)	ประชากร (คน)	การคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง (คน)	กลุ่มตัวอย่าง (คน)
อบจ.	๑	๓๐๘	$308 \times 364 / 3,939 = 28.46$	๒๘
ทบ. เมือง	๓	๘๗๗	$877 \times 364 / 3,939 = 80.01$	๘๑
ทบ. ตำบล	๒๒	๑,๐๓๑	$1,031 \times 364 / 3,939 = 95.27$	๙๕
อบต. (ใหญ่)	๕	๑๑๖	$116 \times 364 / 3,939 = 10.71$	๑๑
อบต. (กลาง)	๙๗	๑,๖๐๗	$1,607 \times 364 / 3,939 = 148.50$	๑๔๙
รวม	๑๒๘	๓,๙๓๙	๓๖๔	๓๖๔

จากนั้นทำการสุ่มตัวอย่างแบบอาศัยความน่าจะเป็นแบบแบ่งชั้นภูมิ

๓.๒.๒ การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญ (Key informants)

(๑) ผู้วิจัยกำหนดผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์เชิงลึก ได้แก่ บุคลากรที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ กลุ่มข้าราชการการเมือง กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา กลุ่มตัวแทนประชาชน

(๒) ในการวิจัยครั้งนี้ทำการสุ่มแบบเจาะจงผู้ให้ข้อมูลสำคัญสำหรับทำการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๒๔ รูป/คน ดังนี้คือ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๑.	ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง	นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์
๒.	นายประมวน ดวงตา	นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน
๓.	นายสุบิน บุญจันทร์	ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว
๔.	นายจิระพล สันติวงศ์	ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว
๕.	นายกำชัย จันทา	ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสีกหลวง
๖.	ดร.มานัส เสนานุช	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท
๗.	นางสาวพรชนก พลเดช	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปungคล้า
๘.	นายสายัณห์ ปานนิล	นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่
๙.	นางนิตย์ เทียมเพ็ง	นักวิเคราะห์นโยบายและแผน อบต.บ้านดิว
๑๐.	อาจารย์ดร.นงลักษณ์ อาณี	คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
๑๑.	รศ.ดร.ธานี สุขเกษม	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
๑๒.	ผศ.ดร.อนุวัฒน์ คุณแก้ว	อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
๑๓.	อาจารย์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
๑๔.	อาจารย์ ดร.จุฬา เจริญวงศ์	อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
๑๕.	พระเดชพระคุณพระศรีพัชโรดม	รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์
๑๖.	พระมหาถาวร ถาวรเมธี (พระสุธีวชิราภรณ์), ดร.	เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี
๑๗.	พระครูสุขชัยพัชรมงคล	เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก
๑๘.	พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร.	เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด
๑๙.	นายสมชาติ สะดา	นักวิชาการชำนาญการศาสนา สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๒๐.	ดร. เต็มณรงค์ ธรรมมา	กำนันตำบลพุทธบาท
๒๑.	นายมนเศ จันดา	ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ ตำบลบ้านไร่
๒๒.	นายเอกนิทย์ เสอาจ	ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ ตำบลบ้านโสก
๒๓.	นางสาวรุจิรา เลยวัน	อดีตประธานชุมชนตำบลในเมือง
๒๔.	นายบุญส่ง เปล่งจันทร์	ประธานชุมชนวัดศรีมงคล

๓.๒.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) ผู้วิจัยได้จัดการสนทนากลุ่มเพื่อปรับปรุงรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

(๑) ผู้วิจัยกำหนดผู้ทรงคุณวุฒิในการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) ได้แก่ กลุ่มข้าราชการการเมือง กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา กลุ่มตัวแทนประชาชน

(๒) ในการวิจัยครั้งนี้ใช้ผู้ทรงคุณวุฒิแบบเจาะจงเพื่อยืนยันแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จำนวน ๙ รูป/คน ดังนี้คือ

ลำดับที่	ชื่อ-สกุล	ตำแหน่ง
๑.	พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.	ผอ.พ.ธด.สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วังน้อย จ.อยุธยา
๒.	พระปลัดระพีณ พุทธิสารโ	อาจารย์ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ จ.อยุธยา
๓.	รศ.ดร.สุรินทร์ นิยมางกูร	อาจารย์ประจำหลักสูตรฯ จ.อยุธยา
๔.	รศ.ดร.สมาน งามสนิท	อาจารย์ประจำหลักสูตรฯ จ.อยุธยา
๕.	อาจารย์ ดร.อนุวัต กระจ่าง	อาจารย์ประจำหลักสูตรฯ จ.อยุธยา
๖.	อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา	อาจารย์ประจำหลักสูตรฯ จ.อยุธยา
๗.	นายชัยณฤทธิ์ สิงห์ทอง	นายกอบต.บึงคล้า จ.เพชรบูรณ์
๘.	นายปกรณ์ยศ แก้วประสงค์	ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติ หน้าที่แทนนายกองค์การบริหารส่วนตำบล บ้านโสก จ.เพชรบูรณ์
๙.	นางปานรดา หว่างสิงห์	นักบริหารงานทั่วไประดับต้น จ.เพชรบูรณ์

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ เครื่องมือการวิจัยเชิงปริมาณ

ผู้วิจัยได้กำหนดเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ คือ แบบสอบถาม (Questionnaire) โดยมีขั้นตอน ลักษณะ และการตรวจสอบเครื่องมือ ดังนี้

๑) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ

(๑) ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

(๒) กำหนดกรอบแนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

(๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิ

(๔) สร้างเครื่องมือ

(๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาคุณวุฒิ และผู้เชี่ยวชาญ เพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

(๖) นำเครื่องมือการวิจัยไปทดลองใช้กับประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการวิจัย เพื่อหาค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)

(๗) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ตรงตามคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญ

(๘) จัดพิมพ์แบบสอบถามฉบับสมบูรณ์และนำไปใช้จริง เพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

๒) ลักษณะของเครื่องมือ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามกรอบของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยแบ่งออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ รายได้ต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด ตามหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ประกอบด้วย ๓ ด้าน จำนวน ๑๕ ข้อ ดังนี้คือ

๑. ด้านจักษุมา	จำนวน	๕	ข้อ
๒. ด้านวิธูโร	จำนวน	๕	ข้อ
๓. ด้านนิสสยสัมปันโน	จำนวน	๕	ข้อ

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ ๒ ในแต่ละข้อเป็นชนิดมาตรวัดแบบรวมคะแนน (Summated Rating scale) ของเรนซิส ลิเคิร์ท หรือเรียกว่า มาตรวัดแบบลิเคิร์ท (Likert type)^๒ แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

คะแนน ๕ หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับมากที่สุด

คะแนน ๔ หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับมาก

^๒ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๐.

- คะแนน ๓ หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับปานกลาง
 คะแนน ๒ หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับน้อย
 คะแนน ๑ หมายถึง มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม อยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามลักษณะปลายปิด เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ประกอบด้วย ๔ ด้าน จำนวน ๑๒ ข้อ ดังนี้คือ

๑. ด้านการบริการ(Service)	จำนวน	๓	ข้อ
๒. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว(Altruism)	จำนวน	๓	ข้อ
๓. ด้านการเสริมพลังอำนาจ(Empowerment)	จำนวน	๓	ข้อ
๔. ด้านความนอบน้อม(Humility)	จำนวน	๓	ข้อ

สำหรับแบบสอบถามตอนที่ ๓ ในแต่ละข้อเป็นชนิดมาตรวัดแบบรวมคะแนน (Summated Rating scale) ของเรนซิส ลิเคิร์ต หรือเรียกว่า มาตรวัดแบบลิเคิร์ต (Likert type)^๓ แบ่งออกเป็น ๕ ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย น้อยที่สุด และกำหนดเกณฑ์การให้คะแนนแต่ละข้อ ดังนี้

- คะแนน ๕ หมายถึง มีระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด
 คะแนน ๔ หมายถึง มีระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับมาก
 คะแนน ๓ หมายถึง มีระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง
 คะแนน ๒ หมายถึง มีระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับน้อย
 คะแนน ๑ หมายถึง มีระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด

จากนั้น นำมาวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) แล้วนำค่าเฉลี่ยที่ได้มาเทียบกับเกณฑ์การแปลความหมาย โดยการหาค่าอันตรภาคชั้น เพื่อจัดระดับช่วงของการหาค่าเฉลี่ย

$$\begin{aligned} \text{อันตรภาคชั้น} &= \frac{\text{ค่าคะแนนสูงสุด} - \text{ค่าคะแนนต่ำที่สุด}}{\text{จำนวนระดับ}} \\ &= \frac{๕ - ๑}{๕} \\ &= ๐.๘ \end{aligned}$$

^๓ เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๒๐.

จากนั้นสามารถจัดแบ่งเกณฑ์การแปลความการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับ ดังนี้

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	การแปลผล
๑.๐๐ - ๑.๘๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
๑.๘๑ - ๒.๖๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับน้อย
๒.๖๑ - ๓.๔๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง
๓.๔๑ - ๔.๒๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับมาก
๔.๒๑ - ๕.๐๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด

และสามารถจัดแบ่งเกณฑ์การแปลความ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ดังนี้

ช่วงค่าคะแนนเฉลี่ย (\bar{X})	การแปลผล
๑.๐๐ - ๑.๘๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับน้อยที่สุด
๑.๘๑ - ๒.๖๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับน้อย
๒.๖๑ - ๓.๔๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับปานกลาง
๓.๔๑ - ๔.๒๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับมาก
๔.๒๑ - ๕.๐๐	มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อยู่ในระดับมากที่สุด

สำหรับการแปลค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ใช้เกณฑ์ ดังนี้

ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ความหมาย
ต่ำกว่า ๐.๕๐	สอดคล้องกัน มากที่สุด
๐.๕๑ - ๐.๙๙	สอดคล้องกัน มาก
๑.๐๐ - ๑.๔๙	สอดคล้องกัน ปานกลาง
๑.๕๐ - ๑.๙๙	สอดคล้องกัน น้อย
๒.๐๐ - ขึ้นไป	สอดคล้องกัน น้อยที่สุด ^๕

การศึกษาความสัมพันธ์ของหลักพุทธธรรมตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านจักษุมา ๒) ด้านวิตุโร ๓) ด้านนิสสยสัมปันโน กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน

^๕ บุญส่ง นิลแก้ว, “การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่”, *ปริญาญการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๕๐).

จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ประกอบด้วย ๔ ด้าน ดังนี้คือ ๑) ด้านการบริการ ๒) ด้านการไม่เห็นแก่ตัว ๓) ด้านการเสริมพลังอำนาจ ๔) ด้านความถ่อมถ่อม มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย ดังนี้

ลักษณะของความสัมพันธ์(r)

ข้อมูลมีความสัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์

สัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ทางบวก

สัมพันธ์กันอย่างสมบูรณ์ทางลบ

ข้อมูลมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่สมบูรณ์

มีความสัมพันธ์แต่ไม่สมบูรณ์ทางบวก

มีความสัมพันธ์แต่ไม่สมบูรณ์ทางลบ

ข้อมูลไม่มีความสัมพันธ์

ค่าความสัมพันธ์จะเป็นศูนย์

โดยมีเกณฑ์การแปลค่า ดังนี้

๐.๘๐ - ๑.๐๐	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันสูงมาก
๐.๖๐ - ๐.๗๙	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันค่อนข้างสูง
๐.๔๐ - ๐.๕๙	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันปานกลาง
๐.๒๐ - ๐.๓๙	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อย
๐.๐๐ - ๐.๑๙	หมายถึง	มีความสัมพันธ์กันน้อยมาก ^๕

ตอนที่ ๔ เป็นแบบสอบถามปลายเปิดเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ทั้ง ๔ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านการบริการ (Service) ๒) ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ๓) ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ๔) ด้านการถ่อมถ่อม (Humility) โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis) แล้วเรียงลำดับความถี่ (Frequency)

๓) การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

ในการหาคุณภาพของเครื่องมือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

(๑) นำแบบสอบถามเกี่ยวกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ดังกล่าวข้างต้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบ แนะนำเพิ่มเติม ปรับปรุงแก้ไขสำนวนภาษาและตัดข้อความที่สื่อความหมายไม่ชัดเจนหรือไม่จำเป็นออกไป เพื่อให้ได้ข้อความที่สื่อความหมายชัดเจน เข้าใจง่ายตรงตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย

^๕ ผศ.ดร.ยุทธ โกยวรรณ และ ผศ.ดร.กุสุมา ผลาพรหม, **พื้นฐานการวิจัย**, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓), หน้า ๒๒๙.

(๒) นำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ได้ตรวจสอบมาปรับแก้ตามข้อเสนอแนะของอาจารย์ที่ปรึกษา

(๓) นำแบบสอบถามที่ได้รับการปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๕ คน พิจารณาตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content validity) โดยเกณฑ์ในการคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญ คือ วุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก หรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญทางด้านพระพุทธศาสนาและทางด้านเครื่องมือวิจัยเป็นอย่างดี เพื่อเป็นการตรวจสอบเนื้อหาความชัดเจนของแบบสอบถาม และให้ข้อเสนอแนะเพื่อให้ดีขึ้น ประกอบด้วย ๕ ท่าน ดังต่อไปนี้

ลำดับ	ผู้เชี่ยวชาญ	ตำแหน่ง
๑	พระปลัดระพิน พุทธิสารโ, ดร.	อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๒	อาจารย์ ดร. ยุทธนา ปราณีต	ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา ประจำภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๓	อาจารย์ ดร. รัฐพล เย็นใจมา	อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๔	อาจารย์ ดร. ประเสริฐ ธิลาว	อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
๕	อาจารย์ ดร. อนุวัต กระสังข์	อาจารย์ประจำคณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

(๔) ดำเนินการปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้ตรงตามคำแนะนำของอาจารย์ผู้เชี่ยวชาญ

(๕) นำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบแก้ไขความถูกต้องจากผู้เชี่ยวชาญ มาคำนวณหาค่าของความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ (Index of item objective congruence: IOC) ของแบบสอบ โดยใช้สูตร^๖ ดังนี้คือ

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

เมื่อ IOC = ธรรมชาติความสอดคล้องระหว่างคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$ = ผลรวมคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

N = จำนวนผู้เชี่ยวชาญทั้งหมด

โดยที่ +๑ = แนใจว่าสอดคล้อง

^๖ พิสนุ พงศ์ศรี, วิจัยทางการศึกษา, พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร: บริษัท พร็อพเพอร์ตี้พริ้นท์, ๒๕๕๐), หน้า ๑๓๙.

$$0 = \text{ไม่แน่ใจว่าสอดคล้อง}$$

$$- 1 = \text{แน่ใจว่าไม่สอดคล้อง}$$

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าความสอดคล้องแบบ IOC ที่มีค่าตั้งแต่ ๐.๖๐ ขึ้นไป จำนวน ๔๗ ข้อ ซึ่งชี้ให้เห็นว่าคำถามแต่ละข้อมีความตรงเชิงเนื้อหา และสามารถนำแบบทดสอบนี้ไปหาค่าความเชื่อมั่น (Try out) ได้ เมื่อพิจารณาทั้งในด้านเนื้อหาสาระ และโครงสร้างของคำถาม รูปแบบของแบบสอบถาม ตลอดจนภาษาที่ใช้และตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์รายข้อ (Index of item-objective congruent: IOC) ได้ค่า IOC ทั้งหมด ๖๗ ข้ออยู่ระหว่าง ๐.๘๐ – ๑.๐๐ ซึ่งแปลว่าเครื่องมือมีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์การวิจัย

(๖) ได้ค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability) จึงนำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแก้ไขแล้ว ไปทดลองใช้ (Try-out) กับกลุ่มประชากรที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย จำนวน ๓๐ คน เพื่อหาความเชื่อมั่น ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค (Cronbach's alpha coefficient)^๗ ได้ค่าความเชื่อมั่นทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๘๘๕ ดังนี้

$$\alpha = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum s_i^2}{s_t^2} \right]$$

เมื่อ α = ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อมั่นของเครื่องมือ

k = จำนวนข้อคำถามของเครื่องมือ

$\sum s_i^2$ = ความแปรปรวนของคะแนนคำถามแต่ละข้อ

s_t^2 = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของผู้ตอบทั้งหมด

ได้ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามเกี่ยวกับ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม เท่ากับ ๐.๘๘๕ ซึ่งค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม “มีค่ามากกว่า ๐.๗๐-๑.๐๐”^๘ จากคำถามที่อยู่ในเกณฑ์ จำนวน ๔๗ ข้อ ซึ่งบ่งชี้ให้เห็นว่าค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถามดังกล่าวมีค่ามากกว่า ๐.๗๕๐ จึงเป็นเครื่องมือที่มีความเหมาะสม มีคุณภาพและมีความเชื่อถือได้สูง สามารถนำไปใช้วัดผลการพัฒนาคุณลักษณะภาวะ

^๗ Lee J. Cronbach, *Essential of Psychological Testing*, 3rd ed., (New york: Harper & Row Publishers, 1974), p.161.

^๘ สุจินต์ ธรรมชาติ, *การวิจัยภาคปฏิบัติ*, (กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔), หน้า ๑๗๒.

ผู้นำมุงให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ได้ต่อจากนั้นนำแบบสอบถามมาจัดพิมพ์ แล้วนำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ไปใช้เก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างต่อไป

๕) สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการทำวิจัยครั้งนี้คือ สถิติพรรณนา (Descriptive statistics) ได้แก่ ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สำหรับบรรยายข้อมูลทั่วไป

๓.๓.๒ เครื่องมือการวิจัยเชิงคุณภาพ

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเชิงคุณภาพนั้น ผู้วิจัยได้ใช้แบบสัมภาษณ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

(๑) แบบสัมภาษณ์ (In-depth interview form) ผู้วิจัยกำหนดแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure in-depth interview) เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุงให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

(๒) การสร้างเครื่องมือการวิจัย เป็นแบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้าง (Structure in-depth interview) เพื่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุงให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุงให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม และนำมาร่างข้อคำถามที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ ไปปรึกษากับอาจารย์ที่ปรึกษา เกี่ยวกับความถูกต้องของแบบสัมภาษณ์ ในส่วนของความสอดคล้องกับเนื้อหาและทฤษฎี และนำมาปรับปรุงแก้ไขแบบสัมภาษณ์ ต่อจากนั้น นำแบบสัมภาษณ์และข้อคำถามมาปรับปรุงแก้ไขให้ถูกต้องสมบูรณ์ และนำไปใช้เก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องต่างๆ เพื่อรวบรวมข้อมูลเบื้องต้นก่อนลงพื้นที่ ข้อมูลที่สำคัญในช่วงนี้ คือ ข้อมูลแนวคิดทฤษฎีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุงให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ดังนี้

๓.๔.๑ การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณ

วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงปริมาณ

การเก็บข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบสอบถาม เพื่อการศึกษาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุงให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ และแจกแบบสอบถามเพื่อเก็บข้อมูลจาก ข้าราชการ พนักงาน ลูกจ้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

๑) ขอนหนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลจากบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย เพื่อขอความร่วมมือ ผู้บริหารส่วนราชการในจังหวัด ผู้แทนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อขอความอนุเคราะห์แจกแบบสอบถาม

๒) ติดต่อประสานงานผู้บริหารส่วนราชการในจังหวัด ผู้แทนองค์กรปกครองท้องถิ่น จังหวัด เพชรบูรณ์ เพื่อนัดหมาย วัน เวลา ในการแจกแบบสอบถาม

๓) จัดเตรียมแบบสอบถามให้เพียงพอกับกลุ่มตัวอย่าง

๔) ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง

๕) ตรวจสอบ และคัดแยกแบบสอบถามที่ได้รับการตอบไม่สมบูรณ์หรือมีร่องรอยระบุงถึง การไม่ตั้งใจทำแบบสอบถามโดยพิจารณาตามขอบเขตของกลุ่มตัวอย่างที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้

๖) ทำการลงรหัสและจัดระบบข้อมูลเพื่อวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานผลการวิจัย

๗) ประมวลผลข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แจกแบบสอบถาม ทั้งหมดจำนวน ๓๖๔ ชุด และเก็บแบบสอบถาม คืนด้วยตัวเอง จำนวนทั้งสิ้น ๓๖๔ ชุด คิดเป็นร้อยละร้อย

๓.๔.๒ การเก็บข้อมูลเชิงคุณภาพ

๑) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๒๔ รูป/คน จะใช้การสัมภาษณ์ แบบมีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการโดยคำรับรองของผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อ ขอสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่จะใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขออนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญใช้ เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และภาพเคลื่อนไหว อนึ่ง ในการวิจัยครั้งนี้ ใช้ทั้งการ สัมภาษณ์แบบกึ่งทางการ (Semi-formal interview) และการสัมภาษณ์แบบไม่เป็นทางการ (Informal interview) ดำเนินการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างทั้งหมด จึงมีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

(๑) ขั้นตอนเตรียมการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนลงสนามเพื่อรวบรวมข้อมูลโดยการสัมภาษณ์ ผู้วิจัยได้เริ่มต้นด้วยการนัดหมายวัน เวลา ที่จะสัมภาษณ์กับกลุ่มตัวอย่าง พร้อมกับขอเอกสารต่างๆ เกี่ยวกับการดำเนินการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พร้อมกันนั้น ผู้วิจัยจะต้องศึกษาประเด็นคำถาม ที่ใช้ในการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เตรียมและศึกษาวิธีใช้เครื่องบันทึกเสียง เตรียมสมุดจดบันทึกและ อุปกรณ์ต่างๆ ให้พร้อมก่อนดำเนินการสัมภาษณ์

(๒) ขั้นตอนการสัมภาษณ์ ได้แก่ ก่อนการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะสนทนาสร้างความคุ้นเคย กับผู้ให้สัมภาษณ์ แจ้งวัตถุประสงค์ของการสัมภาษณ์ อธิบายเหตุผลและขออนุญาตใช้เครื่องบันทึกเสียง ในขณะที่สัมภาษณ์ ขออนุญาตใช้กล้องถ่ายรูป เพื่อใช้อ้างอิงในการสัมภาษณ์ รวมทั้งแจ้งให้ทราบว่า ข้อมูลต่างๆ ที่บันทึกเสียงไว้ ผู้วิจัยจะเก็บไว้เป็นความลับ หากผู้ให้สัมภาษณ์ไม่ประสงค์ที่จะให้ บันทึกเสียงในช่วงใด ผู้วิจัยก็จะไม่บันทึกเสียงเลย

๒) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากการสนทนากลุ่ม จำนวน ๙ รูป/คน จะใช้การสนทนากลุ่ม แบบที่ไม่มีโครงสร้าง โดยผู้วิจัยจะส่งหนังสืออย่างเป็นทางการ โดยคำรับรองของผู้อำนวยการหลักสูตรฯ เพื่อขอให้เข้าร่วมในการสนทนากลุ่ม ณ วัน เวลาที่ผู้วิจัยได้กำหนดไว้ พร้อมกับส่งบริบทเนื้อหาต่างๆ ที่ จะใช้ในการสัมภาษณ์ล่วงหน้า และกำหนดวัน เวลา และสถานที่ ส่วนในขณะการสัมภาษณ์ผู้วิจัยจะขอ อนุญาตจากผู้เชี่ยวชาญใช้เครื่องบันทึกเสียง และกล้องบันทึกภาพนิ่ง และเคลื่อนไหว

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ข้อมูลตามชนิดเทคนิคการวิจัย ๒ ชนิด ได้แก่

๓.๕.๑ การวิเคราะห์ข้อมูลแบบเชิงปริมาณ

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้วิธีการวิเคราะห์เชิงปริมาณ (Quantitative analysis) เป็นหลักโดยการดำเนินการขั้นแรก คือ นำแบบสอบถามที่เก็บรวบรวมได้ มาตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสำรวจ (Editing) แล้วดำเนินการลงรหัสตามคู่มือการลงรหัส (Code book) หลังจากนั้นได้มีการตรวจสอบแบบสำรวจ เพื่อความถูกต้องอีก ๑ ครั้ง แล้วจึงดำเนินการถ่ายรหัสดังกล่าวลงในแบบฟอร์มถ่ายข้อมูล (Transfer sheet) บรรจุข้อมูลลงในคอมพิวเตอร์และวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อหาค่าทางสถิติ

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลนั้น ผู้วิจัยหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรต้น และตัวแปรตามโดยการใช้การประมวลผลด้วยเครื่องคอมพิวเตอร์ โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ เพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เสนอข้อมูล ดังนี้

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์จากคอมพิวเตอร์วิเคราะห์ตามลำดับดังนี้

(๑) การวิเคราะห์ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน วิเคราะห์โดยใช้ค่าสถิติร้อยละ (Percentage) และค่าความถี่ (Frequency)

(๒) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

(๓) การวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม วิเคราะห์โดยใช้การหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

(๔) การวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยใช้ค่าสถิติความถี่ (Frequency) และนำเสนอในรูปแบบตารางประกอบคำบรรยาย

การวิเคราะห์หาความสัมพันธ์ของกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และสามารถสรุปขั้นตอนการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม ได้ดังนี้

(๕) การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม วิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation analysis)

(๖) ข้อมูลที่ได้จากคำถามปลายเปิด นำมาจัดกลุ่มคำตอบวิเคราะห์รายชื่อ วิเคราะห์ โดยเทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหาประกอบบริบท (Content analysis techniques) นำเสนอข้อมูลโดย เขียนเป็นความเรียงประกอบตาราง

๓.๕.๒ การวิเคราะห์ข้อมูลเชิงคุณภาพ มีขั้นตอนดังนี้

๑) ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาเอกสาร (Content analysis data) ใช้วิธีการวิเคราะห์เอกสาร เนื้อหา นำเสนอข้อมูลด้วยวิธีการพรรณนา

๒) ข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์ (In-depth interview data) ใช้วิธีการวิเคราะห์แบบอุปนัย (Analytic induction) โดยนำข้อมูลมาเรียบเรียงและจำแนกอย่างเป็นระบบ จากนั้นนำมาตีความหมาย เชื่อมโยงความสัมพันธ์และสร้างข้อสรุปจากข้อมูลต่างๆ ที่รวบรวมได้ โดยทำไปพร้อมๆ กับการเก็บรวบรวมข้อมูล ทั้งนี้เพื่อจะได้ศึกษาประเด็นต่างๆ ได้ลึกซึ้ง เมื่อประเด็นใดวิเคราะห์แล้ว ไม่มีความชัดเจน ก็จะตามไปเก็บข้อมูลเพิ่มเติมในประเด็นต่างๆ เหล่านั้น เพื่อตอบคำถามหลักตามวัตถุประสงค์ของการวิจัย ข้อมูลเชิงคุณภาพได้นำมาวิเคราะห์เพื่อหาความเชื่อมโยงความสัมพันธ์เชิงทฤษฎี

๓) การสร้างบทสรุปและการพิสูจน์บทสรุป เป็นการนำแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยต่างๆ ทางวิชาการ มาสร้างเป็นบทสรุปพร้อมกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องได้อีกครั้งหนึ่ง โดยเน้นความเชื่อมโยง เพื่อนำไปสู่การพิสูจน์ที่เป็นรูปธรรมและตรงต่อข้อเท็จจริง

๓.๕.๓ การวิเคราะห์ข้อมูลการสนทนากลุ่ม

ผู้วิจัยได้นำมาวิเคราะห์ข้อมูลแบบสามเส้า (Triangulation method) คือตรวจสอบความแตกต่างของผู้ให้ข้อมูลหลัก ความแตกต่างของเวลาที่ได้ข้อมูล และความแตกต่างของสถานที่ที่ได้ข้อมูล เมื่อตรวจสอบแล้วปรากฏว่าข้อมูลเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือสอดคล้องกัน จึงนำมาวิเคราะห์เชิงเนื้อหา (Content analysis) เพื่อตอบโจทย์วิจัยและวัตถุประสงค์ของการวิจัย ร่วมกับข้อมูลเชิงปริมาณที่ได้จากแบบสอบถาม

การตรวจสอบความถูกต้องของข้อมูลในการวิจัยเชิงคุณภาพ เรียกว่า “การตรวจสอบข้อมูลสามเส้า (Triangulation)” โดยแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท ได้แก่ (๑) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล (Data triangulation) (๒) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย (Investigator triangulation) และ (๓) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี (Theory triangulation)

๑) การตรวจสอบสามเส้าด้านข้อมูล จะเน้นการตรวจสอบข้อมูลที่ได้อาจมาจากแหล่งต่างๆ นั้น มีความเหมือนกันหรือไม่ ซึ่งถ้าทุกแหล่งข้อมูล พบว่า ได้ข้อค้นพบมาเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มา มีความถูกต้อง

๒) การตรวจสอบสามเส้าด้านผู้วิจัย จะเน้นการตรวจสอบจากผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลต่างคนกันว่า ได้ค้นพบที่เหมือนกันหรือแตกต่างกันอย่างไร ซึ่งถ้าผู้วิจัยหรือผู้เก็บข้อมูลทุกคน พบว่า ข้อค้นพบที่ได้มา มีความเหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มา มีความถูกต้อง

๓) การตรวจสอบสามเส้าด้านทฤษฎี จะเน้นการตรวจสอบว่าถ้ามีการใช้ทฤษฎีที่หลากหลายแล้ว ข้อมูลที่ได้มาเป็นไปในทิศทางเดียวกันหรือไม่ ถ้าผู้วิจัย พบว่า ไม่ว่าจะนำทฤษฎีใดมาใช้ ได้ข้อค้นพบที่เหมือนกัน แสดงว่าข้อมูลที่ได้มา มีความถูกต้อง

บทที่ ๔ ผลการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม เป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยวิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ (๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ (๒) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างหลักปาปิณิธรรม ๓ กับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ (๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

โดยใช้เครื่องมือในการวิจัยประกอบด้วย แบบสอบถาม (Questionnaire) จำนวนทั้งสิ้น ๓๖๔ ชุด ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลทำการวิเคราะห์และประมวลผลที่ได้จากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ การสัมภาษณ์เชิงลึก จำนวน ๒๔ รูป/คน และการสนทนากลุ่ม (Focus group discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ รูป/คน เพื่อรับรองรูปแบบ โดยใช้การวิเคราะห์เชิงพรรณนา (Descriptive statistics) ซึ่งผู้วิจัย ได้แบ่งการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากการวิจัยดังนี้

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๔.๑.๓ ผลการวิเคราะห์การปฏิบัติตามหลักปาปิณิธรรม ๓ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๔.๑.๔ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน การปฏิบัติตามหลักปาปิณิธรรม ๓ มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

๔.๒ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔.๒.๑ สรุปผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

๔.๒.๒ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

๔.๓ ผลการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

๔.๑ ผลการวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ในการวิจัยเรื่องนี้กลุ่มตัวอย่างที่ศึกษา ได้แก่ บุคลากร ซึ่งมีคุณลักษณะข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคล คือ เพศ อายุ วุฒิการศึกษา ความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สังกัดหน่วยงาน รายได้ต่อเดือน และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้การวิเคราะห์โดยการแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage) แล้วนำเสนอในรูปตารางประกอบการบรรยายดังปรากฏในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

(n = ๓๖๔)

เพศ	จำนวน	ร้อยละ
ชาย	๑๕๗	๔๓.๑
หญิง	๒๐๗	๕๖.๙
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐
อายุ		
๒๑ - ๓๐ ปี	๖๔	๑๗.๖
๓๑ - ๔๐ ปี	๑๒๗	๓๔.๙
๔๑ - ๕๐ ปี	๑๑๘	๓๒.๔
๕๑ ปี ขึ้นไป	๕๕	๑๕.๑
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐
วุฒิการศึกษา		
ระดับอนุปริญญา	๔๖	๑๒.๖
ระดับปริญญาตรี	๑๘๗	๕๑.๔
ระดับปริญญาโท	๑๐๖	๒๙.๑
ระดับปริญญาเอก	๔	๑.๑
อื่นๆ	๒๑	๕.๘
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐
ความเกี่ยวข้องกับอปท.		
ผู้บริหาร	๙	๒.๕
ผอ.กอง/ผอ.สำนัก/หัวหน้ากอง	๖๑	๑๖.๘
เป็นข้าราชการ/เป็นพนักงาน	๑๗๘	๔๘.๙
ลูกจ้าง	๑๑๖	๓๑.๙
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐

ตารางที่ ๔.๑ แสดงจำนวนและค่าร้อยละของข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

(n = ๓๖๔)		
เพศ	จำนวน	ร้อยละ
สังกัดหน่วยงาน		
อบจ.	๓๗	๑๐.๒
เทศบาล	๑๖๖	๔๕.๖
อบต.	๑๖๑	๔๔.๒
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐
รายได้ต่อเดือน		
ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท	๑๓๘	๓๗.๙
๑๕,๐๐๑ - ๒๕,๐๐๐ บาท	๑๑๐	๓๐.๒
๒๕,๐๐๑-๓๕,๐๐๐ บาท	๗๓	๒๐.๑
๓๕,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๔๓	๑๑.๘
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐
ประสบการณ์ในการทำงาน		
๑-๕ ปี	๑๐๔	๒๘.๖
๖-๑๐ ปี	๘๓	๒๒.๘
๑๑-๑๕ ปี	๗๑	๑๙.๕
๑๖-๒๐ ปี	๕๕	๑๕.๑
รวม	๓๖๔	๑๐๐.๐

จากตารางที่ ๔.๑ ผู้ตอบแบบสอบถามทั้งหมด ๓๖๔ คน พบว่า

เพศ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๒๐๗ คน (ร้อยละ ๕๖.๙) และเป็นเพศชายจำนวน ๑๕๕ คน (ร้อยละ ๔๓.๑)

อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๑ - ๔๐ ปี จำนวน ๑๒๗ คน (ร้อยละ ๓๔.๙) รองลงมาคืออายุระหว่าง ๔๑ - ๕๐ ปี จำนวน ๑๑๘ คน (ร้อยละ ๓๒.๔) ๒๑ - ๓๐ ปี จำนวน ๖๔ คน (ร้อยละ ๑๗.๖) และ ๕๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๕ คน (ร้อยละ ๑๕.๑) ตามลำดับ

วุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๘๗ คน (ร้อยละ ๕๑.๔) รองลงมาคือระดับปริญญาโท จำนวน ๑๐๖ คน (ร้อยละ ๒๙.๑) ระดับอนุปริญญา จำนวน ๔๖ คน (ร้อยละ ๑๒.๖) อื่น ๆ จำนวน ๒๑ คน (ร้อยละ ๕.๘) และ ระดับปริญญาเอก จำนวน ๔ คน (ร้อยละ ๑.๑) ตามลำดับ

ความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นข้าราชการ/เป็นพนักงาน จำนวน ๑๗๘ คน (ร้อยละ ๔๘.๙) รองลงมาคือลูกจ้าง จำนวน ๑๑๖ คน (ร้อยละ ๓๑.๙) เป็น ผอ.กอง/ผอ.สำนัก/หัวหน้ากอง จำนวน ๖๑ คน (ร้อยละ ๑๖.๘) และเป็นผู้บริหาร จำนวน ๙ คน (ร้อยละ ๒.๕) ตามลำดับ ส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงาน

เทศบาล จำนวน ๑๖๖ คน (ร้อยละ ๔๕.๖) รองลงมาคือ อบต. จำนวน ๑๖๑ คน (ร้อยละ ๔๔.๒) และ อบจ. จำนวน ๓๗ คน (ร้อยละ ๑๐.๒) ตามลำดับ

รายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่มีรายได้ต่อเดือนต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๓๘ คน (ร้อยละ ๓๗.๙) รองลงมาคือ ๑๕,๐๐๑ - ๒๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๑๐ คน (ร้อยละ ๓๐.๒) ๒๕,๐๐๑ - ๓๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๗๓ คน (ร้อยละ ๒๐.๑) และ ๓๕,๐๐๐ บาทขึ้นไป จำนวน ๔๓ คน (ร้อยละ ๑๑.๘) ตามลำดับ

ประสบการณ์การทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑ - ๕ ปี จำนวน ๑๐๔ คน (ร้อยละ ๒๘.๖) รองลงมาคือ ๖ - ๑๐ ปี จำนวน ๘๓ คน (ร้อยละ ๒๒.๘) ๑๑ - ๑๕ ปี จำนวน ๗๑ คน (ร้อยละ ๑๙.๕) ๑๖ - ๒๐ ปี จำนวน ๕๕ คน (ร้อยละ ๑๕.๑) และ ๒๑ ปีขึ้นไป จำนวน ๕๑ คน (ร้อยละ ๑๔.๐) ตามลำดับ

๔.๑.๒ ผลการวิเคราะห์คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวม

(n = ๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านการบริการ	๓.๔๕	๐.๘๗	ปานกลาง
๒. ด้านการเสริมพลังอำนาจ	๓.๕๕	๐.๙๑	มาก
๓. ด้านความไม่เห็นแก่ตัว	๓.๕๕	๐.๘๗	มาก
๔. ด้านความนอบน้อม	๓.๕๓	๐.๙๐	มาก
ภาพรวม	๓.๕๒	๐.๘๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๕๕ ด้านความไม่เห็นแก่ตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ อยู่ในระดับมาก ด้านความนอบน้อม มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๓ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ

(n = ๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารอปท. มีการสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา	๓.๕๔	๐.๘๕	มาก
๒. ผู้บริหารอปท. มีการจัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ	๓.๔๑	๐.๘๙	ปานกลาง
๓. ผู้บริหารอปท. มีการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสะดวกรวดเร็ว	๓.๔๖	๐.๘๗	ปานกลาง
๔. ผู้บริหารอปท. มีการให้บริการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง	๓.๔๓	๐.๘๗	ปานกลาง
๕. ผู้บริหารอปท. มีการให้การช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตลอดแม้ไม่มีการร้องขอ	๓.๓๙	๐.๘๔	ปานกลาง
ภาพรวม	๓.๔๕	๐.๘๗	ปานกลาง

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารอปท. มีการสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชามีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๕๔ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารอปท. มีการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสะดวกรวดเร็ว มีค่าเฉลี่ย ๓.๔๖ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารอปท. มีการให้บริการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่องมีค่าเฉลี่ย ๓.๔๓ อยู่ในระดับปานกลาง ผู้บริหารอปท. มีการจัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับมีค่าเฉลี่ย ๓.๔๑ อยู่ในระดับปานกลาง และผู้บริหารอปท. มีการให้การช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตลอดแม้ไม่มีการร้องขอมีค่าเฉลี่ย ๓.๓๙ อยู่ในระดับปานกลาง ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว

(n = ๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารอปท. มีการทุ่มเทแรงกายแรงใจทำประโยชน์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๓.๖๕	๐.๙๑	มาก
๒. ผู้บริหารอปท. มีการเสียสละทรัพย์ส่วนตัวเพื่อกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๓.๔๗	๐.๙๓	มาก
๓. ผู้บริหารอปท. มีการดูแลปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานถึงแม้ว่าต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัว	๓.๔๒	๐.๙๓	ปานกลาง
๔. ผู้บริหารอปท. มีการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม	๓.๕๘	๐.๘๘	มาก
๕. ผู้บริหารอปท. มีการใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น	๓.๖๓	๐.๘๘	มาก
ภาพรวม	๓.๕๕	๐.๙๑	มาก

จากตารางที่ ๔.๔ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความไม่เห็นแก่ตัวโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าผู้บริหารอปท. มีการทุ่มเทแรงกายแรงใจทำประโยชน์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๖๕ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๓ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ อยู่ในระดับมากผู้บริหารอปท. มีการเสียสละทรัพย์ส่วนตัวเพื่อกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๔๗ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และผู้บริหารอปท. มีการดูแลปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานถึงแม้ว่าต้องเสียผลประโยชน์ส่วนตัวมีค่าเฉลี่ย ๓.๔๒ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๕ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ

(n = ๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารอปท. มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ตัดสินใจเองได้อย่างอิสระ	๓.๔๕	๐.๙๐	ปานกลาง
๒. ผู้บริหารอปท. มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามี อำนาจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน	๓.๕๗	๐.๘๕	มาก
๓. ผู้บริหารอปท. มีการสนับสนุนให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้และทักษะใน การปฏิบัติงาน	๓.๖๐	๐.๘๔	มาก
๔. ผู้บริหารอปท. มีการจัดหาอุปกรณ์และ อำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน	๓.๖๐	๐.๘๖	มาก
๕. ผู้บริหารอปท. มีการกล่าวชมเชยและให้ กำลังใจบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงาน	๓.๕๑	๐.๘๘	มาก
ภาพรวม	๓.๕๕	๐.๘๗	มาก

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการเสริมพลังอำนาจโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารอปท. มีการจัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ๓.๖๐ ผู้บริหารอปท. มีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๐ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๗ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการกล่าวชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และผู้บริหารอปท. มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองได้อย่างอิสระมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ อยู่ในระดับปานกลาง

ตารางที่ ๔.๖ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อม

(n = ๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด เพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อม	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารอปท. มีการทำตนให้มีชีวิตชีวา ยิ้ม แย้มแจ่มใสกับผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	๓.๖๐	๐.๘๘	มาก
๒. ผู้บริหารอปท. มีการสร้างความสัมพันธ์ ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรรอบข้าง ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๓.๕๑	๐.๘๘	มาก
๓. ผู้บริหารอปท. มีการเปิดรับการวิจารณ์และ คำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่น	๓.๔๗	๐.๙๑	ปานกลาง
๔. ผู้บริหารอปท. มีการแสดงความเคารพ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ใหญ่กว่า	๓.๕๓	๐.๙๑	มาก
๕. ผู้บริหารอปท. มีการตระหนักและยอมรับ ความแตกต่างของระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	๓.๕๓	๐.๙๑	มาก
ภาพรวม	๓.๕๓	๐.๙๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อมโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๓ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารอปท. มีการทำตนให้มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๖๐ ผู้บริหารอปท. มีการแสดงความเคารพผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ใหญ่กว่ามีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการตระหนักและยอมรับความแตกต่างของระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรรอบข้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๑ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ และผู้บริหารอปท. มีการเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๔๗ อยู่ในระดับปานกลาง

๔.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตารางที่ ๔.๗ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวม

(n = ๓๖๔)

การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ด้านจักษุมา	๓.๕๖	๐.๘๘	มาก
๒. ด้านวิรุโร	๓.๕๘	๐.๙๐	มาก
๓. ด้านนิสสยสัมปันโน	๓.๖๑	๐.๘๙	มาก
ภาพรวม	๓.๕๘	๐.๘๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๗ การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนิสสยสัมปันโนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๖๑ รองลงมาคือ ด้านวิรุโรมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ และด้านจักษุมา มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๖ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๘ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านจักษุมา

(n = ๓๖๔)

การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านจักษุมา	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารอปท. มีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้าง นวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิด ริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย	๓.๕๖	๐.๙๐	มาก
๒. ผู้บริหารอปท. มีแรงบันดาลใจและ กระตือรือร้นโดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน กับผู้อื่น	๓.๕๙	๐.๘๙	มาก
๓. ผู้บริหารอปท. มีการส่งเสริมการทำงานเป็น ทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น	๓.๕๕	๐.๘๕	มาก
๔. ผู้บริหารอปท. มีการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดี แก่ผู้อื่น	๓.๕๔	๐.๘๗	มาก
๕. ผู้บริหารอปท. มีการเน้นความสำเร็จสูงสุด ในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง	๓.๕๕	๐.๙๐	มาก
ภาพรวม	๓.๕๖	๐.๘๘	มาก

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านจักษุมา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
๓.๕๖ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ พบว่าผู้บริหารอปท. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นโดยการทำให้
เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๕๙ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีวิธีการ
ทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทายมีค่าเฉลี่ย
๓.๕๖ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่าง
แท้จริงมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๕ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การ
สนับสนุนผู้อื่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๕ อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารอปท. มีการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่
ผู้อื่นมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๔ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๙ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติตามหลักป้าปณิกรรม ๓ ของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านวิธูโร

(n = ๓๖๔)

การปฏิบัติตามหลักป้าปณิกรรม ๓ ของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านวิธูโร	\bar{X}	S.D.	แปลผล
๑. ผู้บริหารอปท. มีความเชี่ยวชาญงานและ เทคนิควิธีการทำงาน	๓.๕๔	๐.๘๘	มาก
๒. ผู้บริหารอปท. มีความรู้เฉพาะด้านอย่าง เชี่ยวชาญ	๓.๕๗	๐.๘๘	มาก
๓. ผู้บริหารอปท. มีความสามารถแสดงบทบาท ผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	๓.๖๓	๐.๙๐	มาก
๔. ผู้บริหารอปท. มีความสามารถกระจาย อำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่ เหมาะสมกับบุคลากร	๓.๕๙	๐.๙๑	มาก
๕. ผู้บริหารอปท. มีความรอบรู้เกี่ยวกับการ บริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร	๓.๕๙	๐.๙๓	มาก
ภาพรวม	๓.๕๘	๐.๙๐	มาก

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า การปฏิบัติตามหลักป้าปณิกรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านวิธูโร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ
๓.๕๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่าผู้บริหารอปท. มีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์
ได้อย่างเหมาะสม มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๖๓ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีความรอบรู้
เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๙ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท.
มีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร มีค่าเฉลี่ย
๓.๕๙ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๗ อยู่ใน
ระดับมาก และผู้บริหารอปท. มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๔
อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๐ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านนิสสยสัมปโน

(n = ๓๖๔)

การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านนิสสยสัมปโน	\bar{X}	S.D.	ระดับภาวะผู้นำตาม แนวพุทธธรรม
๑. ผู้บริหารอปท. มีความเป็นผู้มีทักษะในด้าน ความสัมพันธ์กับผู้อื่น	๓.๖๔	๐.๙๐	มาก
๒. ผู้บริหารอปท. มีความเป็นที่ยอมรับของเพื่อน ร่วมงานในหน่วยงาน	๓.๖๐	๐.๘๗	มาก
๓. ผู้บริหารอปท. มีความพร้อมในการช่วยเหลือ คนอื่นอย่างเต็มความสามารถ	๓.๖๓	๐.๙๐	มาก
๔. ผู้บริหารอปท. มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	๓.๕๔	๐.๙๒	มาก
๕. ผู้บริหารอปท. มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี กับผู้ปฏิบัติงาน	๓.๖๒	๐.๘๘	มาก
ภาพรวม	๓.๖๑	๐.๘๙	มาก

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านนิสสยสัมปโน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย
เท่ากับ ๓.๖๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ผู้บริหารอปท. มีความเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์
กับผู้อื่นมีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๖๔ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีความพร้อมในการ
ช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๓ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีการสร้าง
มนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๒ อยู่ในระดับมาก ผู้บริหารอปท. มีความเป็น
ที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานมีค่าเฉลี่ย ๓.๖๐ อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารอปท. มีการ
สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๔ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

๔.๑.๔ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน หลักปาปนิกรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ตารางที่ ๔.๑๑ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่าง การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรรม ๓ ของผู้บริหารอปท. มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยรวม

(n=๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ประสิทธิผล	r	p-value	สรุปผล
โดยรวม	ด้านที่ ๑ การให้บริการ	๑.๐๐๐	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๒ ความไม่เห็นแก่ตัว	๐.๘๓๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๓ การเสริมพลังอำนาจ	๐.๘๐๔	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๔. ความนอบน้อม	๐.๗๙๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	โดยรวม	๐.๘๐๗	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ ๔.๑๑ การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๒ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่าง การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวพุทธธรรม ด้านจักษุมา

(n=๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ประสิทธิผล	r	p-value	สรุปผล
ด้านจักษุมา	ด้านที่ ๑ การให้บริการ	๑.๐๐๐	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๒ ความไม่เห็นแก่ตัว	๐.๘๓๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๓ การเสริมพลังอำนาจ	๐.๘๐๔	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๔. ความนอบน้อม	๐.๗๙๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	โดยรวม	๐.๗๗๗	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ ๔.๑๒ การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านจักษุมา โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๓ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่าง การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวพุทธธรรม ด้านวิรุโ

(n=๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ประสิทธิผล	r	p-value	สรุปผล
ด้านวิรุโ	ด้านที่ ๑ การให้บริการ	๑.๐๐๐	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๒ ความไม่เห็นแก่ตัว	๐.๘๓๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๓ การเสริมพลังอำนาจ	๐.๘๐๔	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๔. ความนอบน้อม	๐.๗๙๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	โดยรวม	๐.๗๕๒	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ ๔.๑๓ การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านวิรุโ โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๑๔ ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ของเพียร์สัน (r) และ p-value ระหว่าง การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวพุทธธรรม ด้านนิสยสัมปันโน

(n=๓๖๔)

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	ประสิทธิผล	r	p-value	สรุปผล
ด้านนิสยสัมปันโน	ด้านที่ ๑ การให้บริการ	๑.๐๐๐	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๒ ความไม่เห็นแก่ตัว	๐.๘๓๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๓ การเสริมพลังอำนาจ	๐.๘๐๔	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	ด้านที่ ๔. ความนอบน้อม	๐.๗๙๓	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์
	โดยรวม	๐.๗๗๕	๐.๐๐๐	มีความสัมพันธ์

**มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ ๔.๑๔ การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านนิสยสัมปันโนโดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

๔.๒ ผลการสัมภาษณ์เชิงลึก

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ในครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม และเพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

มีรายละเอียดจากการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ดังนี้

๔.๒.๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ กลุ่มข้าราชการการเมือง กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา และกลุ่มตัวแทนประชาชน ตามคุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการบริการ

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ถือเป็นผู้บริการที่ดี ต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญก้าวหน้าและสามารถพัฒนาตนเอง รวมทั้งให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น คือสามารถสนองความต้องการของผู้อื่น^๑ ผู้บริหารที่เป็นผู้นำมุ่งให้บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทน อุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ ต้องพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น พยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ ไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตน^๒

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำมุ่งให้บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว ตัดสินใจบนพื้นฐานของผลประโยชน์ของกลุ่มมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว^๓ ผู้ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจากการที่เขาให้ความเชื่อถือต่อบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้

บริหารที่เป็นผู้นำมุ่งให้บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำมุ่งให้บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น ทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทการเป็นผู้นำมุ่งให้บริการ การเป็นผู้นำมุ่งให้บริการนั้น

^๑ สัมภาษณ์ นายมนเนต จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^๒ สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อาณี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^๓ สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

จะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตาม มากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำมุ่งให้บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กร ในองค์กรแห่งการเรียนรู้ ผู้นำ จะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์กรทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากรเพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์กรในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบ อำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่ง รวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่ดีควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริม ความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ผู้บริหารที่มีลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำ มุ่งต้องเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่น จิตสำนึกจิตสำนึกจะบันดาลใจให้บุคคล นั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อนคือการแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่น ได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่จะชี้วัดว่าคุณคนนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ เฉลียวฉลาดขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น นำ ตนเองได้มากขึ้น และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น

ผู้นำมุ่งให้บริการทางจริยธรรม โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของ ผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึง การทำนุบำรุง (nurturing) การปกป้อง และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำมุ่งให้บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เฉลียวฉลาดขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้ง ผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตาม และผู้นำต้องมีความสุจริต และเปิดเผย กระทำในสิ่งที่ สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตาม แล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตาม กลับมาการใช้อำนาจหน้าที่ในการแทรกแซงงานของกำนันผู้ใหญ่บ้าน การประชุมต่างๆ ในการ จัดทำแผนประจำปีจะมีการตั้งธงไว้แล้วว่าทำอะไรบ้าง ตามหลักการแล้วการประชุม หรือประชุมเกี่ยวกับการวางแผนงานในด้านต่างๆ เป็นหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านที่จะดำเนินการ ประชาคมและประชุม แต่ที่ผ่านมากลายเป็นว่าผู้บริหารท้องถิ่นนำไปดำเนินการเองทั้งหมด กำนัน ผู้ใหญ่บ้านเป็นเพียงผู้เข้าร่วมประชุมและสังเกตการณ์ แม้กระทั่งการใช้อำนาจแทรกแซงบทบาท หน้าที่ของสภาท้องถิ่น ได้แก่ การประชุมสมัยสามัญและสมัยวิสามัญของสภาท้องถิ่น ส่วนใหญ่หัวข้อ การพิจารณาทั้งหมดจะถูกกำหนดมาจากฝ่ายบริหารเพื่อให้สภาเห็นชอบ โดยการประชุมสภาเป็น เพียงการทำตามระเบียบและขั้นตอน เพื่อให้สภามีการอนุมัติหรือเห็นชอบเท่านั้น^๕

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้มุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ส่วน ใหญ่ใช้อำนาจในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ ขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ ร่วมงาน ทำให้ขาดความคิดในการที่จะมุ่งให้บริการประชาชน จึงไม่สามารถฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้มี ใจใฝ่บริการได้ หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามก็จะเป็นการขัดคำสั่งผู้บังคับบัญชา เพราะถือว่า ผู้บังคับบัญชามีอำนาจบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา หรือมี

^๕ สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^๕ สัมภาษณ์ นายมนเฑศ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัด เพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

อำนาจตามกฎหมาย^๖ มองว่าเป็นบางพื้นที่ที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีปัญหาเรื่องการแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ซึ่งส่วนใหญ่เป็นปัญหาภายในองค์กรที่ทำงาน^๗

การให้บริการส่วนใหญ่ยังไม่เป็นไปตามความต้องการของประชาชนถึงแม้จะมีการประชาคมก่อนจัดทำโครงการ เพราะผู้บริหารใช้อำนาจจากการบังคับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามมากกว่าให้รางวัลเพื่อให้เกิดกำลังใจในการพัฒนาตนพัฒนางาน ซึ่งถือเป็นการใช้อำนาจตามกฎหมายตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา ยังทำงานแบบเอื้อประโยชน์ในกลุ่มและทีมงาน^๘ ไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้มีส่วนได้เสียในท้องถิ่นและบุคลากรในองค์กร จะใช้อำนาจจากสายการบังคับบัญชาเพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบความสำเร็จยังไม่ค่อยจะมีการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ เท่าที่ควร เป็นผู้ที่มุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง^๙

บริหารงานแบบรวมศูนย์อำนาจไว้ที่ฝ่ายบริหาร ส่วนใหญ่ขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน การบริหารงานยังมุ่งผลประโยชน์เพื่อฐานเสียงและพวกพ้อง ยังใช้อิทธิพลจากตำแหน่งหน้าที่ในการบริหารงานมาก ถือเป็นการบริหารงานที่ยังขาดการบริการที่ดี^{๑๐} ส่วนใหญ่ยังบริหารงานได้ไม่เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ คือรวมอำนาจการบริหารไว้ที่ฝ่ายบริหาร ยังไม่กระจายอำนาจหน้าที่ไปยังบุคลากรแต่ละฝ่ายอย่างตรงความรู้ความสามารถของบุคลากร และตรงตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นเท่าที่ควร ยังมีการใช้อิทธิพลจากหน้าที่เพื่อประโยชน์ส่วนตนและกลุ่ม ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องยอมปฏิบัติตามเพราะอำนาจหน้าที่ของผู้บริหารไม่ได้ปฏิบัติตามเพราะอำนาจความเชี่ยวชาญหรือความชำนาญในงานของผู้บริหาร^{๑๑} เข้ามาบริหารงานได้ด้วยอำนาจเงินและพวกพ้อง ทำให้ขาดความคิดในการที่จะรับใช้และให้บริการประชาชนอย่างเต็มที่ ใช้วิธีบริหารงานด้วยอำนาจอ้างอิงจากตำแหน่งหน้าที่ตามกฎหมาย ตามโครงสร้างสายงาน^{๑๒} มีเพียงส่วนน้อยที่เข้ามาบริหารงานด้วยความเต็มใจมุ่งรับใช้ประชาชนและชุมชนอย่างแท้จริงที่มีพลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญในงานจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความเชื่อถือ ส่วนใหญ่มุ่งแสวงหาประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ยังขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนและท้องถิ่น ผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาจะยอมปฏิบัติตามเพราะอำนาจหน้าที่ตามสายงานบังคับ^{๑๓} ยังใช้อำนาจและอิทธิพลเพื่อมุ่งประโยชน์ส่วนตนและพวกพ้อง ยัง

^๖ สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อาณี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^๗ สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^๘ สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^๙ สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓} สัมภาษณ์ นางนิത്യ เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว อำเภอลำสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ขาดการสนับสนุนให้บุคลากรและผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ ส่วนใหญ่ยอมปฏิบัติตาม เพราะโครงการสร้างสายการบังคับบัญชา ไม่ค่อยมีโอกาสได้แสดงความรู้ความสามารถอย่างเต็มที่ จนขาดพลังอ้างอิงในการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการเร่งต้องการพัฒนาตนเอง^{๑๔}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยุคเก่าที่ยังคงดำรงตำแหน่งผู้บริหารส่วนใหญ่จะยังใช้อิทธิพลส่วนตัวในการบริหารงาน แต่ผู้บริหารรุ่นใหม่จะใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน คือมีพลังอำนาจตามกฎหมายที่เกิดจากพลังอ้างอิงตามตำแหน่งหน้าที่ มีพลังอำนาจตามกฎหมาย ข้อระเบียบขององค์กร รวมทั้งมีพลังอำนาจจากการบังคับที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม จึงเป็นผู้บริหารที่ยังต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ^{๑๕}

การให้บริการต้องเป็นไปตามความต้องการของประชาชน แต่ยังคงขาดพลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญในงาน จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับนับถือ^{๑๖}ใช้อำนาจในการบริหารแบบเบ็ดเสร็จ จึงไม่สามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีใจมุ่งรับใช้ประชาชนได้ดีพอ ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือบุคลากรในองค์กรส่วนใหญ่ทำงานไปตามหน้าที่เท่านั้น เพราะยังขาดการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานประสบผลสำเร็จหรือทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้ดี^{๑๗} ขาดการรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน จึงไม่สามารถที่จะฝึกผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความใฝ่ใฝ่บริการได้ ใช้อำนาจบังคับให้ปฏิบัติตามที่ตนต้องการ ไม่ได้ใช้อำนาจจากความเชี่ยวชาญในงานจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับนับ^{๑๘}ใช้อำนาจหน้าที่ของฝ่ายบริหารในการบริหารงาน จึงทำให้บุคลากรในองค์กรทำงานไปตามหน้าที่ ขาดความกระตือรือร้น และขาดความพยายามในการพัฒนาทักษะการปฏิบัติงานในการที่จะให้บริการประชาชน ยังไม่ค่อยส่งเสริมลูกน้องให้อยากพัฒนาตนเองจนจนเก่งและเชี่ยวชาญในงาน^{๑๙} ส่วนตัวแล้วมองว่าผู้บริหารบางส่วนก็มีอิทธิพลที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานได้ โดยใช้ทั้งอิทธิพลจากตำแหน่งหน้าที่ ตามกฎหมายและการให้รางวัล รวมทั้งการบังคับในบางครั้ง^{๒๐}

ผู้บริหารใช้ทั้งอิทธิพลส่วนตัวและตำแหน่งหน้าที่ในการบริการเพื่อให้บุคลากรและผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้^{๒๑} ผู้บริหารส่วนใหญ่จะใช้อิทธิพลและพวก

^{๑๔} สัมภาษณ์ พระครูสุชัยพัชรมงคฺล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอมะนังจังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๕} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอนนทบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๑๖} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอลำลูกกา จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทร์, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๑} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอมะนังจังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

พ้องในการบริหารงานเพื่อให้งานบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ มีเพียงส่วนน้อยที่สามารถบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงโดยไม่ใช้อิทธิพล ไม่ว่าจะเป็นนอิทธิพลที่เกิดจากพลังตำแหน่งหน้าที่ อิทธิพลที่เกิดจากพลังความเชี่ยวชาญ อิทธิพลที่เกิดจากพลังตามกฎหมาย หรืออิทธิพลที่เกิดจากพลังการให้รางวัล และอิทธิพลที่เกิดจากพลังอำนาจจากการบังคับ^{๒๒} อิทธิพลของผู้บริหารนั้นถือเป็นส่วนหนึ่งของการแสดงพลังอำนาจหรือศักยภาพในการบริหารงาน ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีและใช้ให้เป็น ไม่ว่าจะใช้กับบุคลากรในองค์กรหรือใช้กับผู้ร่วมงานหรือผู้มีส่วนได้เสียในท้องถิ่นทุกฝ่าย ปัญหาที่เกิดในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่เกิดจากการที่ผู้บริหารใช้อิทธิพลที่เกิดจากพลังอำนาจไม่เป็นหรือไม่เหมาะสม^{๒๓} ที่ผ่านมานั้นผู้บริหารบางรายมักจะสร้างพลังอำนาจหรืออิทธิพลมืดแสวงหาผลประโยชน์เฉพาะกลุ่มของตนโดยอาศัยช่องว่างทางกฎหมายเป็นเครื่องมือขาดพลังความเชี่ยวชาญทางการบริหาร^{๒๔}

ผู้บริหารท้องถิ่นที่ได้เข้ามาบริหารงาน ถึงแม้จะเข้ามาด้วยอิทธิพล แต่ต้องมีการพัฒนาในการให้บริการ ซึ่งเกิดได้จากการเรียนรู้อบรมจากข้อกำหนดและระเบียบต่างๆ ในองค์กร หลังจากนั้นเมื่อได้ปฏิบัติงานนานๆ ไป ก็จะทำให้เกิดพลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญจนทำให้เกิดความชำนาญในงาน สามารถเข้าใจถึงวิธีการที่จะใช้อำนาจการบังคับบัญชาที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องปฏิบัติตาม ซึ่งบางครั้งอาจทำให้ลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกหรือความคิดที่อยากจะพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำในสายงานในองค์กรก็ได้^{๒๕} ส่วนใหญ่จะใช้พลังอำนาจตามกฎหมาย ข้อกำหนด ระเบียบขององค์กร ตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชาในการบริหารงาน แต่ยังขาดอำนาจจากความเชี่ยวชาญในงานจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับนับถือ จะใช้พลังอำนาจจากการบังคับจากพลังอ้างอิงตามตำแหน่งหน้าที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ^{๒๖} ผู้บริหารยังมีการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความกระตือรือร้นในการที่ต้องการมีพลังอำนาจจากการอ้างอิงที่จะมีความต้องการให้ตนเองพัฒนาหรือเก่งในงาน ส่วนใหญ่ผู้ใต้บังคับบัญชาจึงยังไม่ค่อยจะยอมรับและให้ความเชื่อถือด้วยความรู้สึกจากใจ แต่จะยอมรับเชื่อถือตามกฎหมาย ข้อกำหนดหรือระเบียบขององค์กร หรือตามโครงสร้างสายงานเท่านั้น เพราะมองว่าการยอมปฏิบัติตามที่นั้นเกิดจากการบังคับไม่ได้เกิดจากแรงจูงใจ^{๒๗} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังใช้พลังอำนาจตามกฎหมายที่เกิดจากข้อกำหนด ระเบียบขององค์กร ในการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน ยังต้องปรับปรุงในการให้บริการบุคลากร ยังมีการใช้วิธีการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ เพื่อ

^{๒๒} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเตี้ย อำเภอลำลูกเกด จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค้การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๔} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๗} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการเป็นคนเก่งหรือทำงานให้ได้ผลดีมากขึ้น ส่วนใหญ่จึงยังทำงานไปตามหน้าที่แต่หากผู้บริหารมุ่งที่จะพัฒนาผู้ตามให้เกิดการเรียนรู้ในการบริการ โดยใช้วิธีชี้แนะและไม่ใช้วิธีการควบคุม จะเป็นการฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชามุ่งที่จะรับใช้และให้บริการผู้อื่น^{๒๘}

ตารางที่ ๔.๑๕ แสดงค่าความถี่สภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ

สภาพ	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านการบริการ	๑. มุ่งพัฒนาผู้ตามให้เกิดการเรียนรู้การบริการ	๑๒	๑,๒,๑๒,๘,๕,๗,๙,๑๔,๒๐,๑๖,๔,๖
	๒. ใช้วิธีชี้แนะไม่ใช้การควบคุม	๑๓	๑,๒,๑๒,๘,๕,๗,๙,๑๔,๑๘,๑๖,๑๙,๑๗,๒๒
	๓. มุ่งรับใช้บริการผู้อื่น	๒๑	๑,๒,๑๒,๘,๕,๗,๙,๑๔,๑๐,๑๖,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๔
	๔. ใช้อำนาจเพื่อรับใช้บริการผู้อื่น	๑๖	๑,๒,๑๒,๘,๗,๙,๑๔,๑๐,๒๔,๑๖,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๔,๒๓,๖,๒๑,๓,๑๗

๒) ด้านความไม่เห็นแก่ตัว

ผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารในระดับท้องถิ่นได้ มองว่าส่วนใหญ่มีความเสียสละและมุ่งที่จะเข้ามารับใช้องค์กร และชุมชนสูง จนมั่นใจว่าสิ่งที่ตนเองคิดและกระทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง ควรกล้าทำในสิ่งที่ไม่ผิดกฎหมายมีประโยชน์ต่อส่วนรวม มุ่งมั่นในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่ถูกต้องไม่หลงกับคำชม ต้องรับฟังคำตำหนิติเตียนจากผู้อื่น ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นและให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อปรับปรุงแก้ไข ต้องวางตนให้เหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ตลอดเวลา^{๒๙} ถ้าหากนำความเชื่อมั่นในตนเองที่มีอยู่มาปรับใช้ในการบริหารงานอย่างเหมาะสมก็จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและองค์กร มีความกล้าที่เป็นตัวของตัวเองไม่ทำสิ่งผิดกฎหมาย มุ่งมั่นบริหารงานทุกอย่างให้สำเร็จ เห็นคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้ร่วมงาน วางตนได้สง่างามเหมาะสมได้ทุกสถานการณ์ เป็นผู้ที่สะสมความสำเร็จมีวิจารณ์ญาณเลือกรับคำชมที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างฐานความเชื่อมั่นต่อผู้ตามและบุคลากร ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ตรงกับวิสัยทัศน์ที่สร้างไว้^{๓๐}

^{๒๘} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี(ปัจจุบัน พระสุธีวรารักษ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๙} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อาณี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๐} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณลักษณะไม่เห็นแก่ตัวผู้บริหารต้องตั้งใจแน่วแน่ในการบริหารจัดการงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมและท้องถิ่น ต้องเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของตนเองไม่หวั่นไหวกับปัญหาและคำติเตียน^{๓๑} มองว่ามีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชื่อว่าตนเองได้รับเลือกตั้งมาเป็นผู้บริหารเลยทำให้ไม่ค่อยฟังคำทัดทานหรือทักท้วง คำชี้แนะจากผู้อื่น ทำให้การบริหารงานเกิดผิดพลาดได้บ่อย การตั้งงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาแล้วจึงต้องมีการปรับโอนโครงการหรือโยกงบประมาณให้เห็นอยู่บ่อยๆ^{๓๒}

การไม่เห็นแก่ตัว ผู้บริหารต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ ยอมรับฟังคำท้วงติงจากคนอื่น เมื่อเกิดปัญหาต้องพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง ไม่โทษผู้อื่น ต้องกล้ายอมรับผิดในฐานะผู้บริหารองค์กรอย่างสง่างาม เผย ต้องเรียนรู้วิธีสั่งสมความสำเร็จให้ตนเองและผู้อื่น สร้างฐานความเชื่อมั่นในตนเองจากประสบการณ์การทำงานด้วยความรู้ความสามารถ^{๓๓} ต้องปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างของความไม่เห็นแก่ตัวจนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นในตนเองว่าสิ่งที่ตนเองคิดและกระทำเป็นสิ่งถูกต้อง เป็นการสร้างฐานความเชื่อมั่นที่ต้องเชื่อในความสามารถของตนในทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มุ่งบริหารงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างถูกกฎหมาย^{๓๔} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องมีความรู้ความชำนาญ ความเข้าใจในงาน และมีเทคนิคในการบริหารงานวางตนได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุกสถานการณ์ เป็นตัวของตัวเอง กล้าคิดกล้าทำเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อให้งานในองค์กรสำเร็จบรรลุเป้าหมาย^{๓๕} มองว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพราะมีข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานที่ดีมานาน มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการบริหารงาน เลือกรับฟังคำติชมและสามารถแยกแยะได้ เพราะเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเอง^{๓๖} มีความเชื่อมั่นในตนเอง จนเชื่อว่าทุกสิ่งที่คุณเองคิดและต้องการกระทำเป็นสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จจุลวง ไม่ว่าจะด้วยการใช้วิธีใด แต่ต้องเป็นวิธีการที่ไม่ผิดกฎหมาย บริหารงานด้วยความรอบคอบ เป็นผู้เชื่อมั่นในบุคลิกภาพของตนเอง^{๓๗}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากมีความเชื่อมั่นสูงเกินไป จะส่งผลกระทบต่อในการบริหารงานเป็นอย่างมากในทุกด้าน ทำให้เกิดผลเสียในการบริหารงานได้ ต้องเชื่อมั่นในตนเองอย่างพอเหมาะพอดี พร้อมทั้งจะแก้ไขเมื่อผิดพลาด และพร้อมให้ผู้อื่นได้ชี้แนะติชมในการบริหารงาน หากเกิดปัญหา ก็ต้องเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ มุ่งมั่นบริหารงานอย่างเต็มความรู้

^{๓๑} สัมภาษณ์ นายสายันท์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๒} สัมภาษณ์ นายมเนต จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๓} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๔} สัมภาษณ์ พระครูสุชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๓๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๖} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๗} สัมภาษณ์ นางนิത്യ เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ความสามารถ^{๓๘} ผู้บริหารในยุคปัจจุบันมีความเชื่อมั่นในตนเอง แต่ต้องยอมรับฟังคำทักท้วง ตักเตือนจากผู้อื่นเพื่อนำมาพิจารณาประกอบการตัดสินใจในการบริหาร คำติชมถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะพัฒนาปรับปรุงแก้ไขตัวเองและวิธีบริหารงานที่ไม่ถูกต้องตลอดเวลา ไม่เป็นคนเชื่อมั่นในตนเองจนกลายเป็นบ้ำบั้น เป็นผู้ที่มีมุ่งมั่น ยึดมั่นในสิ่งที่ตนเองคิดและทำอย่างถูกต้อง^{๓๙}

ความเชื่อมั่นในตนเองต้องไม่ตั้งอยู่บนความเห็นแก่ตัวและพวกพ้อง จึงจะเป็นความเชื่อมั่นในตนเองที่เป็นที่ยอมรับและถูกต้อง กล่าวคือกล้าทำในสิ่งที่ถูกกฎหมาย เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นและส่วนรวม มุ่งมั่นในการบริหารงานในองค์กรทุกด้านจนบรรลุผลสำเร็จที่วางไว้^{๔๐} การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ทุกคนต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพียงแต่จะเชื่อมั่นในรูปแบบไหน อย่างไร บางคนอาจมีลักษณะเชื่อมั่นในบุคลิกภาพ วิธีพูด วิธีแสดงออก บางคนอาจมีความเชื่อมั่นในความคิดหรือการแสดงความสามารถในการการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือบางคนอาจมีความเชื่อมั่นในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่วิธีการดึงเอาความเชื่อมั่นที่ได้ออกมาใช้ให้เหมาะสมถูกต้อง ถูกเวลา และถูกที่ถูกทางเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกคนควรมี ประกอบกับการวางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกโอกาส^{๔๑}

ความไม่เห็นแก่ตัวควรมีในตัวผู้บริหารทุกคนแต่ต้องมีให้พอเหมาะพอดี จึงจะปรากฏออกมาทางการแสดงออกได้อย่างเป็นที่พึงพอใจต่อผู้อื่นที่ได้พบเห็น^{๔๒} การมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงและคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดและทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด จะทำให้มีปัญหาในการบริหารงานบริหารคน^{๔๓} คนที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ เชื่อว่าต้องมีความไม่เห็นแก่ตัวหลายด้าน^{๔๔} โดยภาพรวมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความไม่เห็นแก่ตัว ดังนั้นจึงคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดและกระทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องทั้งหมด^{๔๕}

ความไม่เห็นแก่ตัวของผู้บริหารหรือผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับประชาชนและคนหลายฝ่าย ดังนั้นควร ต้องยึดมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ต้องยอมรับฟังคำวักกล่าวตักเตือนจากคนรอบข้างและนำมาปรับปรุง หรือพัฒนาความเชื่อมั่นของตนเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป รู้จักเลือกคำชมที่เป็นประโยชน์ในการสร้างฐานความเชื่อมั่น เพื่อใช้ประกอบในการปรับปรุงตัวเอง ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองไม่

^{๓๘} สัมภาษณ์ ดร.เดนมรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๓๙} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๔๐} สัมภาษณ์ นายอนันต์ย ใสสง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๔๑} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๔๒} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๔๓} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๔๔} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๔๕} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทร์, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

หวั่นไหว^{๕๖} การมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารในท้องถิ่นนั้น คือต้องเชื่อมั่น มุ่งมั่น ว่าตนเองเข้ามาเพื่อปฏิบัติงาน บริหารงานทุกอย่างเพื่อรับใช้ประชาชนและสังคม เพื่อพัฒนาให้ท้องถิ่นเจริญก้าวหน้า ต้องศึกษาวิธีการบริหารอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ สามารถทำงานร่วมมือกับบุคลากรในองค์กรและในท้องถิ่นได้ทุกฝ่ายเพื่อความสำเร็จของงาน มุ่งมั่นทำงานให้ตรงกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วางตัวได้ดีในทุกสถานการณ์^{๕๗}

ผู้บริหารเมื่อเกิดความไม่เห็นแก่ตัวต้องเชื่อมั่นที่ว่าต้องการทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์เพื่อผู้อื่นจนเป็นที่ประจักษ์ ความไม่เห็นแก่ตัวนั้นก็จะได้รับการยอมรับจากทุกคน แต่ต้องเชื่อในความสามารถของตัวเองก่อนมั่นใจว่าทำได้และต้องสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ กล้าทำกล้าคิดในสิ่งที่ดีเป็นประโยชน์ต่อองค์กรและท้องถิ่น^{๕๘} ถ้าผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีความไม่เห็นแก่ตัวและเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ก็จะประสบความสำเร็จในการบริหาร องค์กร และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเชื่อถือให้ผู้อื่นได้เห็นถึงความมุ่งมั่นจริงใจในการบริหารงาน หรือบริหารโครงการต่างๆ จนบรรลุเป้าหมาย^{๕๙} ควรนำหลักธรรมมาใช้ร่วมกับความไม่เห็นแก่ตัว เช่น หลักความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ หลักความเมตตาอยากเห็นผู้อื่นมีความสุขความเจริญ^{๕๐} หากผู้บริหารเป็นผู้ที่บริหารงานด้วยความไม่เห็นแก่ตัว กล้าตัดสินใจปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องก็จะสามารถพัฒนา และบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ อีกทั้งความไม่เห็นแก่ตัวถือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารทุกคนควรมีเป็นอย่างยิ่ง^{๕๑}

^{๕๖} สัมภาษณ์ พระศรีพิชโรดม, รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๗} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๘} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๙} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค้การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๕๐} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๑} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๑๖ แสดงค่าความถี่สภาพปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว

สภาพ	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านการไม่เห็นแก่ตัว	๑. การอุทิศตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและผู้อื่น	๑๖	๒,๑,๕,๑๒,๑๕,๑๔,๑๖,๑๓,๗,๓,๔,๑๗,๖,๒๑,๒๐,๑๐
	๒. การทุ่มเททั้งกำลังกายกำลังสติปัญญา และเวลาทำประโยชน์ให้บุคคลอื่น	๑๗	๘,๕,๑,๑๒,๑๕,๙,๑๖,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๔,๒๓,๖,๒๑,๒๐,๑๐
	๓. การเสียสละทรัพย์สินส่วนตนเพื่อกิจกรรมขององค์กรบรรลุปเป้าหมาย	๑๔	๘,๕,๑,๑๒,๑๔,๒๔,๑๙,๓,๔,๒๓,๑๗,๖,๒๑,๒๐,๑๐

๓) ด้านการเสริมพลังอำนาจ

ผู้บริหารเข้ามาบริหารได้ด้วยอิทธิพลเงินและพวกพ้อง ดังนั้น ส่วนใหญ่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงได้ผู้บริหารที่ไม่มีศักยภาพเพียงพอในการที่จะบริหารองค์กรนั้นๆ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้ ที่มีศักยภาพมีก็น้อย ยังขาดแรงจูงใจในการนำเสนอข้อมูลโดยวิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจง่ายๆ ยังขาดองค์ความรู้หรือข้อเท็จจริงและหลักวิธีดำเนินการ รวมทั้งความเข้าใจในการบริหารงานบุคคลยังมีน้อย ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีการเสริมพลังอำนาจในการบริหาร ในทุกๆ ด้าน^{๕๒} ส่วนใหญ่ที่เข้ามาบริหารงานหลายสมัยแล้ว จะมีประสบการณ์ในการบริหารงาน จึงมีศักยภาพในการที่จะบริหารองค์กรและบุคลากรให้มีประสิทธิภาพ มีแรงจูงใจในการใช้เทคนิคและวิธีการต่างๆ ในการสร้างความเข้าใจกับบุคลากร รวมทั้งมีลักษณะพิเศษส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้ดี สามารถทำนายหรือมองพฤติกรรมของบุคลากรในองค์กรออก มีองค์ความรู้ในหน้าที่เป็นหลายด้าน ความสามารถในการปฏิบัติงานเกิดจากประสบการณ์และการอบรมเรียนรู้เพิ่มเติม^{๕๓}

การเสริมพลังอำนาจเหมาะสำหรับผู้บริหารที่เพิ่งเข้ารับตำแหน่งหรือเข้ามาเป็นผู้บริหารใหม่จะยังขาดความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานจึงทำให้การบริหารงานเกิดปัญหามากมายทั้งด้านงบประมาณ และด้านการบริหารงานบุคคล ผู้บริหารที่ต้องการตอบสนองความต้องการของบุคลากรและทำงานร่วมกันได้ดี ต้องมีความสามารถหลักคือ เป็นผู้ที่มีความรู้ในการวางแผนกลยุทธ์ในการบริหารงานจนสามารถทำให้บุคลากรมีความสามารถในการปฏิบัติงานตามตำแหน่งหน้าที่อย่างเต็มกำลังสติปัญญาและความชำนาญด้วยจิตใจที่เต็มใจทำงาน ไม่ใช่ทำตามหน้าที่หรือเพราะถูกบังคับจากผู้บริหาร ผู้บริหารควรมีวิธีสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่บุคลากรด้วยวิธีต่างๆ มีลักษณะส่วนบุคคลที่

^{๕๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๓} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ตลอดเวลา เข้าใจพฤติกรรมของผู้ร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา^{๕๔} คนที่มีเงินและพวกพ้องก็ได้เข้ามาเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนคนที่มีความรู้ความสามารถจริงๆ ไม่มีโอกาสได้เข้ามาบริหารงานในท้องถิ่นของตนเอง เนื่องจากการสืบทอดอำนาจกันมาเพียงเพราะมีเงินและมีอิทธิพล จึงมองว่าผู้บริหารใช้เงินกับอิทธิพล มากกว่าใช้ความรู้ความสามารถ มีการบริหารงานผิดพลาดหลายด้าน ในการใช้คนในการทำงาน คนที่มีความรู้ความสามารถถ้าไม่ใช่พวกพ้องก็จะไม่ใช้งาน ถูกข้าราชการชี้หน้าในการทำงานที่ไม่ถูกต้องได้ง่าย สังเกตจากการถูกเรียกคืนเงินจากสำนักงานตรวจเงินแผ่นดินอยู่บ่อยๆ ขาดแรงจูงใจหรือวิธีบริหารงานให้บุคลากรเข้าใจได้ง่ายๆ ยังไม่มีความคิดรวบยอดในการทำนายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเหตุการณ์ต่างๆ เท่าที่ควร องค์กรความรู้ในข้อเท็จจริงหรือความเข้าใจในหลักวิธีดำเนินการยังไม่ครอบคลุมทุกด้าน ทำให้ยังขาดลักษณะที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ^{๕๕}

ผู้บริหารที่ขาดความรู้ความสามารถหลักในด้านต่างๆ มีขีดความสามารถด้านการบริหารที่ยังไม่ครบทุกด้าน รวมถึงยังมีขีดความสามารถตามตำแหน่งงานที่ยังไม่สมบูรณ์ ยังขาดเทคนิคที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจอย่างง่ายๆ ในการปฏิบัติหน้าที่ ยังไม่สามารถมีความเข้าใจต่อพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ ผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่พบได้ดีในบางด้าน ผู้บริหารดังกล่าวนี้ควรจะได้รับเสริมพลังอำนาจ^{๕๖} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสามารถในการบริหารงาน และส่วนใหญ่มิประสบความสำเร็จในการบริหารงาน มีเพียงส่วนน้อยที่ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน มองว่าผู้บริหารมีแรงจูงใจในการนำเสนอข้อมูลโดยใช้วิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจได้ง่ายๆ มีบุคลิกลักษณะที่พิเศษที่สามารถตอบสนองต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี^{๕๗}

ผู้บริหารที่ไม่มีความรู้ความเข้าใจในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่จะมาจากผู้บริหารที่เป็นมือใหม่หรือผู้บริหารที่ยังขาดประสบการณ์ในการบริหารงาน จะไม่สามารถมองพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาออก จึงมักจะขาดเทคนิควิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงานได้ง่ายๆ ดังนั้นจึงมองว่ายังมีองค์ความรู้และเข้าใจในหลักและวิธีการดำเนินงานได้เพียงบางด้าน^{๕๘} มองว่าผู้บริหารในปัจจุบันมีความรู้ความสามารถ เพราะได้เข้ารับการอบรมเกี่ยวกับอำนาจและบทบาทหน้าที่ที่อยู่เสมอ เรียกว่าต้องใช้เวลาในการสร้างองค์ความรู้ในวิธีดำเนินงาน จึงทำให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับกายภาพ รวมทั้งเข้าใจถึงพฤติกรรมในการใช้ความคิด

^{๕๔} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๕} สัมภาษณ์ นายมนเนศ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๖} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๗} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๕๘} สัมภาษณ์ นางนิത്യ เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

และจิตใจของบุคลากรในองค์กรเป็นอย่างดี^{๕๙} ถ้าเป็นผู้บริหารยุคใหม่ จะสนใจเข้ารับการอบรมเพิ่มเติมหลังจากเข้ารับตำแหน่งเพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจในหลักการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อจะได้เข้าใจและสามารถบริหารงานในองค์กรได้อย่างเต็มความสามารถและมีศักยภาพในทุกๆ ด้าน ทั้งหลักและวิธีการในการพูด การสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เรียกว่าสามารถสร้างลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์ได้ดีด้วยประสบการณ์ ทำให้สามารถมองคนออกใช้คนเป็น เข้าใจผู้อื่นได้ดีทำให้ทำงานได้ราบรื่น^{๖๐} การบริหารงานและการให้บริการไม่เป็นตามความต้องการของประชาชนเท่าที่ควรจะเป็น ถือว่าเป็นผู้บริหารที่ขาดลักษณะส่วนบุคคลทำให้ไม่สามารถตอบสนองต่อพฤติกรรมของบุคลากรหรือผู้ร่วมงาน และองค์ความรู้ในการทำงานยังมีไม่เพียงพอ ความสามารถในการปฏิบัติงานจึงยังไม่สมบูรณ์เท่าที่ควร^{๖๑}

ผู้บริหารยุคใหม่ ไม่ชอบใช้อำนาจ อิทธิพล แต่จะใช้ความรู้ความสามารถ ในการบริหารงาน^{๖๒} เนื่องจากผู้บริหารจะได้รับการเข้าอบรมหลักสูตรต่างๆ อยู่เสมอนับแต่เข้าบริหารงาน ดังนั้นส่วนใหญ่จะเข้าใจในหลักการบริหารงาน จึงสามารถใช้ความรู้ความเข้าใจและความสามารถในการบริหารงานเพื่อรับใช้และแก้ปัญหาให้ประชาชนในชุมชนได้ ที่มีปัญหาอยู่บ้างก็จะเกี่ยวข้องกับระเบียบและข้อกฎหมายบางอย่าง ซึ่งต้องใช้เวลาและความร่วมมือกับหลายฝ่ายในการแก้ไขปัญหา ถือว่ามีคุณลักษณะส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ได้^{๖๓} ผู้บริหารยุคใหม่ ถ้าหากบริหารงานโดยไม่ใช้เฉพาะความรู้ความสามารถของตนเองเพียงฝ่ายเดียว แต่หากปรับใช้ความรู้ความสามารถของตนเองร่วมกับบุคลากรในองค์กร และผู้มีส่วนได้เสียในชุมชนก็จะสามารถดึงเอาศักยภาพและความรู้ความสามารถของตนเองออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ ไม่ทำให้เกิดปัญหาในภายหลัง คือเป็นผู้ที่มีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งทางกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคลากร มีวิธีใช้แรงจูงใจในนำเสนอข้อมูลโดยใช้วิธีการต่างๆ ไม่ว่าจะเป็คำพูดหรือการแสดงออกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจแบบง่าย ๆ ไม่ซับซ้อนยุ่งยากต่อการนำไปปฏิบัติ เป็นผู้มีบุคลิกลักษณะส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อผู้อื่นได้^{๖๔}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับตำบลส่วนใหญ่ยังขาดทักษะด้านการบริหารงาน ยังขาดการเสริมพลังอำนาจ ขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและอำนาจหน้าที่ ต่างจากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับเทศบาลเมืองที่มองว่าผู้บริหารส่วนใหญ่จะเป็นนักบริหารที่มีความรู้ ความสามารถ และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่มากกว่า สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือ

^{๕๙} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๖๐} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๑} สัมภาษณ์ นายอนันต์ย ใสธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๒} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๓} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๔} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีองค์ความรู้ในข้อมูลต่างๆ และเข้าใจในหลักการวิธีการดำเนินการ จึงมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหลายด้าน ได้ดีกว่า^{๖๕} ส่วนใหญ่ถ้าบริหารงานมานานจะสามารถตั้งศักยภาพในตัวเองออกมาใช้ในการบริหารองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ไม่ว่าจะเป็นการจูงใจให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจงาน การทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นและเข้าใจว่าผู้บริหารมีคุณลักษณะส่วนตัวที่ตอบสนองต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์ มีความสามารถมองคนออกใช้คนเป็น หรือมีความรู้ความเข้าใจในหลักวิธีดำเนินการต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานที่รับผิดชอบ มีแนวความคิดเฉพาะด้านเป็นของตัวเอง สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเองเพื่อให้เกิดความรู้ความชำนาญและความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่^{๖๖} ยังขาดความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง และส่วนใหญ่ยังไม่มี ความเข้าใจในระเบียบภาระงานของตนเองเท่าที่ควรจะเป็น^{๖๗} ไม่มีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน หรือ บางครั้ง ไม่สามารถตัดสินใจได้ด้วยตนเอง เนื่องจากมีปัญหาด้านความขัดแย้งภายในองค์กรที่ผู้บริหาร ไม่สามารถแก้ปัญหาได้ ขาดความแม่นยำในกฎ ระเบียบ วิธีปฏิบัติต่างๆ ยังขาดขีดความสามารถหลัก ขีดความสามารถด้านการบริหาร และความสามารถตามตำแหน่งงาน ขาดแรงจูงใจ วิธีการให้ ผู้ร่วมงานหรือลูกน้องเข้าใจงานแบบง่ายๆ มองพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ไม่ออก^{๖๘}

การเสริมพลังอำนาจถือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการที่ผู้บริหารที่เรียกว่า บริหารงานเป็นและเป็นมืออาชีพ ต้องเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองในทุกๆ ด้าน ทั้งด้านการ บริหารงบประมาณ การบริหารคน และการบริหารงาน โดยจะบริหารงานเก่งเฉพาะด้านใดด้านหนึ่ง ไม่ได้ ต้องสามารถบริหารจัดการให้สอดคล้องกันให้ดีทั้ง คน เงิน และงาน แสดงว่าผู้บริหารควรมี แรงจูงใจในการนำเสนอข้อมูลต่อบุคลากรให้เกิดความเข้าใจแบบง่ายๆ มีบุคลิกลักษณะที่ ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าเข้าพบหรือขอความปรึกษาเมื่อเกิดปัญหา มองคนออกใช้คนเป็น มีองค์ความรู้ใน ด้านต่างๆ มีแนวคิดหลักการเป็นของตนเอง เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและผู้ร่วมงาน มีความสามารถ ในการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดีทุกด้าน^{๖๙}

การเสริมพลังอำนาจนั้นแสดงถึงศักยภาพใจการมุ่งให้บริการของผู้บริหารว่าเมื่อ บริหารงานด้วยความรู้ความสามารถและความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ ความเข้าใจในกฎ ระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ก็ไม่ต้องกลัวว่าจะบริหารงานผิดพลาด ไม่ต้องกลัวการตรวจสอบจากหน่วยงานต่างๆ เช่น สำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน หรือสำนักงานป้องกันและปราบปรามการทุจริตประพฤติมิชอบ เพราะเป็นผู้มีองค์ความรู้สามารถเข้าใจหลักวิธีดำเนินงาน เข้าใจผู้อื่น ใช้คนเป็น คือใช้คนได้ตรง

^{๖๕} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทร์, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๖๖} สัมภาษณ์ พระศรีพิชโรดม, รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอ เมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๗} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๘} สัมภาษณ์ นางสาวจรีรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัด เพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๖๙} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัด เพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ความรู้ความสามารถและความเชี่ยวชาญ มีวิธีการจูงใจคนด้วยเทคนิคพิเศษเฉพาะตัวเพื่อให้งานสำเร็จตามแผนหรือเป้าหมายที่วางไว้^{๗๐} การขาดภาวะผู้นำในการบริหารงาน หรือยังบกพร่องต่อความรู้ความเข้าใจในบทบาทและหน้าที่ของตนเอง จึงยังไม่มีความรู้ความเชี่ยวชาญในภาระหน้าที่ หรือภาระงาน การทำงาน การตัดสินใจจึงไม่เด็ดขาด เพราะยังขาดองค์ความรู้ความเข้าใจในงาน ขาดความเข้าใจในความคิด พฤติกรรมและจิตใจของผู้อื่น^{๗๑}

ผู้บริหารยังขาดพลังด้านความสามารถเฉพาะด้าน ความสามารถด้านการสร้างแรงจูงใจในการนำเสนอข้อมูลเพื่อให้ผู้บังคับบัญชาเข้าใจแบบง่ายๆ ยังต้องปรับปรุง การมีความคิดรวบยอดที่สามารถทำนายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่ยังมีน้อย แต่มีลักษณะส่วนบุคคลหรือลักษณะส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญในระดับที่ดี การมีองค์ความรู้ในข้อเท็จจริงและเข้าใจในหลักการวิธีดำเนินการ มีแนวคิดเฉพาะด้านมีเป็นบางด้าน ยังขาดการเรียนรู้ทางวิชาการที่ถูกต้องซึ่งเป็นเหตุให้ประสิทธิภาพการบริหารขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นลดลงและส่งกระทบไปยังภาคประชาชนผู้ใช้บริการขององค์กร การมีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพเกี่ยวกับการใช้ความคิดและจิตใจของบุคคลมีบ้างแต่ยังมีในระดับที่น้อยอยู่^{๗๒} มีลักษณะส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญได้ดี มองพฤติกรรมของบุคลากรแบบรวบยอดของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ออก มีองค์ความรู้ในข้อเท็จจริงและเข้าใจในหลักการและวิธีดำเนินการใช้ได้ มีแรงจูงใจนำเสนอข้อมูลโดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจได้อย่างง่ายๆ และมีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เป็นด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของผู้อื่นได้^{๗๓}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังขาดการมีแรงจูงใจเพื่อนำเสนอข้อมูลโดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจได้อย่างง่ายๆ ยังไม่ดีเท่าที่ควร อาจเป็นเพราะเพิ่งเข้ารับตำแหน่ง แต่มีลักษณะส่วนตัวที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือเหตุการณ์ได้ ยังไม่สามารถมีความคิดรวบยอดที่สามารถทำนายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อเหตุการณ์ต่างๆ ยังไม่มีองค์ความรู้ในข้อเท็จจริงและเข้าใจในหลักการวิธีดำเนินการ ความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่และงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของผู้อื่นยังต้องอาศัยประสบการณ์^{๗๔} ยังขาดองค์ความรู้เฉพาะด้านการบริหารงานและความสามารถตามตำแหน่งงาน ทำให้ขาดแรงจูงใจในการนำเสนอข้อมูลโดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจได้ยาก แต่ก็มีลักษณะส่วนตัวที่ยังสามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เผชิญได้ และมีความคิดรวบยอด

^{๗๐} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี(ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๗๑} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองดีการบริบาลส่วนตำบลชนแดน, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๗๒} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๗๓} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลง, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๗๔} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ทำนายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้เป็นบางคนบางกลุ่ม องค์กรความรู้ในข้อเท็จจริงและการเข้าใจในหลักการวิธีดำเนินการมีบ้างเป็นบางด้าน ^{๗๕}

ผู้ที่ขึ้นมาเป็นผู้บริหารในระดับท้องถิ่นได้ มองว่าส่วนใหญ่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ที่ต้องมีการปรับปรุงในการเสริมพลังอำนาจ ควรกล้าทำในสิ่งที่ไม่ผิดกฎหมายมีประโยชน์ต่อส่วนรวม มุ่งมั่นในการบริหารงานให้บรรลุเป้าหมายด้วยวิธีการที่ถูกต้อง ไม่หลงกับคำชม ต้องรับฟังคำตำหนิติเตียนจากผู้อื่น ยอมรับปัญหาที่เกิดขึ้นและให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อปรับปรุงแก้ไข ต้องวางตนให้เหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ดีตลอดเวลา ^{๗๖} ถ้าหากนำความเชื่อมั่นในตนเองที่มีอยู่มาปรับใช้ในการบริหารงานอย่างเหมาะสมก็จะเป็นประโยชน์ต่อประชาชนและองค์กร มีความกล้าที่เป็นตัวของตัวเองไม่ทำสิ่งผิดกฎหมาย มุ่งมั่นบริหารงานทุกอย่างให้สำเร็จ เห็นคุณค่าและมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองและผู้ร่วมงาน วางตนได้สง่างาม เหมาะสมได้ทุกสถานการณ์ เป็นผู้ที่เหมาะสมความสำเร็จมีวิจารณ์ญาณเลือกรับคำชมที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นการสร้างฐานความเชื่อมั่น ปรับปรุงแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ตรงกับวิสัยทัศน์ที่สร้างไว้ ^{๗๗}

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มองว่าเกิดจากสิ่งที่ตนเองคิดเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด จึงไม่ค่อยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน บางครั้งอาจพลังพลาดทำสิ่งที่ผิดกฎหมายจากความเชื่อมั่นในตัวเองที่มีมากเกินไป ผู้บริหารต้องตั้งใจแน่วแน่ในการบริหารจัดการงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมและท้องถิ่น ต้องเชื่อมั่นและเห็นคุณค่าในความรู้ความสามารถของตนเองไม่หวั่นไหวกับปัญหาและคำติเตียน ^{๗๘} มองว่ามีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เชื่อว่าตนเองได้รับเลือกตั้งมาเป็นผู้บริหารเลยทำให้ไม่ค่อยฟังคำทัดทานหรือทักท้วง คำชี้แนะจากผู้อื่น ทำให้การบริหารงานเกิดผิดพลาดได้บ่อย การตั้งงบประมาณและการใช้จ่ายงบประมาณต่างๆ เมื่อเกิดปัญหาแล้วจึงต้องมีการปรับโอนโครงการหรือโยกงบประมาณให้เห็นอยู่บ่อยๆ จึงไม่เห็นความสำคัญในการที่จะเสริมพลังอำนาจให้กับบุคลากร ^{๗๙}

การเสริมพลังอำนาจบางครั้งทำให้เกิดความเห็นแก่ตัวและพวกพ้องมีสูง ผู้บริหารจึงต้องทำในสิ่งที่ถูกต้องอย่างรอบคอบ ยอมรับฟังคำท้วงติงจากคนอื่น เมื่อเกิดปัญหาต้องพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุง ไม่โทษผู้อื่น ต้องกล้ายอมรับผิดในฐานะผู้บริหารองค์กรอย่างสง่าผ่าเผย ต้องเรียนรู้วิธีส่งมอบความสำเร็จให้ตนเองและผู้อื่น สร้างฐานความเชื่อมั่นในตนเองจากประสบการณ์การทำงานด้วยความรู้ความสามารถ ^{๘๐} มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และเชื่อมั่นว่าสิ่งที่ตนเองคิดและกระทำเป็นสิ่งที่ถูกต้อง จินตนาการความคิดเห็นและความรู้สึกหรือคำชี้แนะตักเตือนของคนรอบข้าง เป็นการสร้าง

^{๗๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พะอูนเฒาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๗๖} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๗๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๗๘} สัมภาษณ์ นายสายันท์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๗๙} สัมภาษณ์ นายมนต์ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๘๐} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ฐานความเชื่อมั่นที่ผิด เพราะการจะเป็นผู้บริหารที่มีความเชื่อมั่นที่ดีต้องเชื่อในความสามารถของตน ในทางที่ถูกต้อง และเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มุ่งบริหารงานต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมายอย่างถูก กฎหมาย^{๘๑} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องมีความรู้ความชำนาญ ความเข้าใจในงาน และมีเทคนิคในการบริหารงาน วางตนได้อย่างเหมาะสม สามารถทำงานร่วมกับบุคลากรได้ทุก สถานการณ์ เป็นตัวของตัวเอง กล้าคิดกล้าทำเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม เพื่อให้งานในองค์กรสำเร็จ บรรลุเป้าหมาย^{๘๒} มองว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นส่วนใหญ่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง เพราะมีข้อมูลและประสบการณ์ในการทำงานที่ติดมาจน มีความกล้าคิด กล้าตัดสินใจในการ บริหารงาน เลือกรับฟังคำติชมและสามารถแยกแยะได้ เพราะเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง^{๘๓} มี ความเชื่อมั่นในตนเอง จนเชื่อว่าทุกสิ่งที่ตนเองคิดและต้องการกระทำเป็นสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จลุล่วง ไม่ว่าจะด้วยการใช้วิธีใด แต่ต้องเป็นวิธีการที่ไม่ผิดกฎหมาย บริหารงานด้วยความรอบคอบ เป็นผู้ เชื่อมั่นในบุคลิกภาพของตนเอง^{๘๔}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากมีการเสริมพลังอำนาจอย่างพอเหมาะพอดี พร้อมที่จะแก้ไขเมื่อผิดพลาด และพร้อมให้ผู้อื่นได้ชี้แนะติชมในการบริหารงาน หากเกิดปัญหาที่ต้อง เชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างสามารถแก้ไขได้ มุ่งมั่นบริหารงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ^{๘๕} ผู้บริหาร ในยุคปัจจุบันจึงต้องมีการเสริมพลังอำนาจ ต้องยอมรับฟังคำทักท้วง ตักเตือนจากผู้อื่นเพื่อนำมา พิจารณาประกอบการตัดสินใจในการบริหาร คำติชมถือว่าเป็นประโยชน์ที่จะพัฒนาปรับปรุงแก้ไข ตัวเองและวิธีบริหารงานที่ไม่ถูกต้องตลอดเวลา ไม่เป็นคนเชื่อมั่นในตนเองจนกลายเป็นบ้าบิ่น เป็นผู้ ที่ มุ่งมั่น ยึดมั่นในสิ่งที่ตนเองคิดและทำอย่างถูกต้อง^{๘๖}

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องไม่ตั้งอยู่บนความเห็นแก่ ตัวและพวกพ้อง จึงจะเป็นการเสริมพลังอำนาจที่เป็นที่ยอมรับและถูกต้อง กล้าคิดกล้าทำในสิ่งที่ถูก กฎหมาย เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นและส่วนรวม มุ่งมั่นในการบริหารงานในองค์กรทุกด้านจนบรรลุผล สำเร็จที่วางไว้^{๘๗} การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ ทุกคนต้องมีความเชื่อมั่นในตนเอง เพียงแต่จะเชื่อมั่นใน รูปแบบไหน อย่างไร บางคนอาจมีลักษณะเชื่อมั่นในบุคลิกภาพ วิธีพูด วิธีแสดงออก บางคนอาจมี ความเชื่อมั่นในความคิดหรือการแสดงความสามารถในการการปฏิบัติงานในหน้าที่ หรือบางคนอาจมี

^{๘๑} สัมภาษณ์ พระครูสุชัยพัชรมงคณ, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอมืองเพชรบูรณ์ จังหวัด เพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๘๒} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุน ฝาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๘๓} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๘๔} สัมภาษณ์ นางนิตย เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว อำเภอลำสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๘๕} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอนนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๘๖} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๘๗} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอลำสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ความเชื่อมั่นในการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น แต่วิธีการดึงเอาความเชื่อมั่นที่ได้ออกมาใช้ให้เหมาะสม ถูกต้อง ถูกเวลา และถูกที่ถูกทางเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทุกคนควรมี ประกอบกับการวางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกโอกาส^{๘๘}

การเสริมพลังอำนาจควรมีในตัวผู้บริหารทุกคนแต่ต้องมีให้พอเหมาะพอดี จึงจะปรากฏออกมาทางการแสดงออกได้อย่างเป็นที่พึงพอใจต่อผู้อื่นที่ได้พบเห็น^{๘๙} การมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง และคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดและทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องที่สุด จะเป็นการเสริมพลังอำนาจอย่างหนึ่งที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๙๐} คนที่จะขึ้นมาเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ เชื่อว่าต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองค่อนข้างสูงหลายด้าน อย่างน้อยก็มีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความรู้ความสามารถที่จะเข้ามาบริหารงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้^{๙๑} โดยภาพรวมส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสูง ดังนั้นจึงคิดว่าสิ่งที่ตนเองคิดและกระทำเป็นสิ่งที่ถูกต้องทั้งหมด^{๙๒}

การเสริมพลังอำนาจของผู้บริหารหรือผู้นำ โดยเฉพาะผู้บริหารหรือผู้นำที่อยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ต้องทำงานใกล้ชิดกับประชาชนและคนหลายฝ่าย ดังนั้นควรใช้ความเชื่อมั่นในตนเองอย่างเป็นไปโดยธรรม ต้องยึดมั่นทำในสิ่งที่ถูกต้อง เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ต้องยอมรับฟังคำ ว่ากล่าวตักเตือนจากคนรอบข้างและนำมาปรับปรุง หรือพัฒนาความเชื่อมั่นของตนเองให้ดียิ่งๆ ขึ้นไป รู้จักเลือกคำชมที่เป็นประโยชน์ในการสร้างฐานความเชื่อมั่น เพื่อใช้ประกอบในการปรับปรุงตัวเอง ต้องเชื่อมั่นในความสามารถของตัวเองไม่หวั่นไหว^{๙๓} การมีความเชื่อมั่นในตนเองของผู้บริหารในท้องถิ่นนั้น คือต้องเชื่อมั่น มุ่งมั่น ว่าตนเองเข้ามาเพื่อปฏิบัติงาน บริหารงานทุกอย่างเพื่อรับใช้ประชาชนและสังคม เพื่อพัฒนาให้ท้องถิ่นเจริญก้าวหน้า ต้องศึกษาวิธีการบริหารอย่างรอบคอบก่อนลงมือปฏิบัติ สามารถทำงานร่วมมือกับบุคลากรในองค์กรและในท้องถิ่นได้ทุกฝ่ายเพื่อความสำเร็จของงาน มุ่งมั่นทำงานให้ตรงกับวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ วางตัวได้ดีในทุกสถานการณ์^{๙๔}

ผู้บริหารเมื่อมีพลังอำนาจที่ดีต้องการทำทุกอย่างที่เป็นประโยชน์เพื่อผู้อื่นจนเป็นที่ประจักษ์ พลังอำนาจนั้นก็จะได้รับการยอมรับจากทุกคน แต่ต้องเชื่อในความสามารถของตัวเองก่อน มั่นใจว่าต้องทำได้และต้องสำเร็จ ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคต่างๆ ถ้าทำกล้าคิดในสิ่งที่ดีเป็น

^{๘๘} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสีกหลอง, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๘๙} สัมภาษณ์ นายจิระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๙๐} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุดบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๙๑} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบุงคล้า, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๙๒} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทรา, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๙๓} สัมภาษณ์ พระศรีพิชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๙๔} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ประโยชน์ต่อองค์กรและท้องถิ่น^{๙๕} ถ้าผู้บริหารส่วนใหญ่มีพลังอำนาจในตนเอง และเป็นไปเพื่อประโยชน์ต่อประชาชน ชุมชน ท้องถิ่น ก็จะประสบความสำเร็จในการบริหารองค์กร และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเชื่อถือให้ผู้อื่นได้เห็นถึงความมุ่งมั่นจริงใจในการบริหารงาน หรือบริหารโครงการต่างๆ จนบรรลุเป้าหมาย^{๙๖} ควรนำหลักธรรมมาใช้ร่วมกับการเสริมพลังอำนาจ เช่น หลักกฎหมาย ที่เกิดจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายต้องปฏิบัติด้วยความถูกต้องและเป็นธรรมต่อผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้เสีย รวมทั้งองค์กรและชุมชน^{๙๗} หากขาดการเสริมพลังอำนาจ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะไม่สามารถบริหารงานให้ประสบความสำเร็จได้ ไม่กล้าตัดสินใจปฏิบัติตามอำนาจหน้าที่ที่ถูกต้องก็ไม่สามารถพัฒนาและบริหารองค์กรให้เจริญก้าวหน้าได้ การเสริมพลังอำนาจถือเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ผู้บริหารทุกคนควรมีและนำมาปรับใช้ให้เป็น^{๙๘}

ตารางที่ ๔.๑๗ แสดงค่าความถี่สภาพปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เกี่ยวข้องกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการเสริมพลังอำนาจ

สภาพ	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านการเสริมพลังอำนาจ	๑. การให้บุคลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานการสนับสนุนทรัพยากร	๑๓	๒,๕,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๙,๑๖,๒๑,๑๑,๗,๓,๒๓
	๒. การให้บุคลากรตัดสินใจเองได้อย่างอิสระ	๑๑	๒,๕,๘,๒๐,๑๐,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๓,๒๓
	๓. การสนับสนุนให้บุคลากรได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน	๑๔	๒,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๑,๑๓,๑๑,๗,๓,๖
	๔. การจัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานการชื่นชม	๑๑	๒,๕,๘,๒๐,๑๐,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๓,๒๓
	การกล่าวชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงาน	๑๔	๒,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๑,๑๓,๑๑,๗,๓,๖

^{๙๕} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๙๖} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๙๗} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๙๘} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

๔) ด้านความอ่อนน้อม

คนที่เป็ผู้นำหรือผู้บริหารได้ ย่อมมีความเฉลียวฉลาดอยู่มาก ทั้งความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา ทางอารมณ์หรือความรู้สึก ทางจิตใจ ซึ่งควรเป็นความเฉลียวฉลาดที่ถูกนำมาใช้โดยธรรม โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หากสามารถนำความเฉลียวฉลาดที่มีอยู่มาปรับใช้ในการบริหารงาน บริหารองค์กร ได้ด้วยทักษะและความเข้าใจรวมกับความฉลาดทางอารมณ์ ผนวกเข้ากับความฉลาดทางจริยธรรมบริหารงานด้วยความโปร่งใส ให้ความเคารพเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล เป็นการลดความขัดแย้งในการองค์กรและการบริหารงาน เมื่อเกิดปัญหาหรืออุปสรรคก็จะคิดและหาวิธีแก้ปัญหาอย่างมีสติและชาญฉลาดย่อมเป็นผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จ การแสดงออกทางพฤติกรรมที่แสดงถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน โอนโยน เข้าใจถึงความแตกต่างของบุคคล จะเป็นผู้บริหารที่ได้ใจของผู้อื่น^{๙๙}

การแสดงความอ่อนน้อมของผู้บริหาร สามารถแสดงได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับเทคนิคและวิธีการของแต่ละคน ที่จะสามารถแสดงออกให้ผู้อื่นได้รับรู้และยอมรับได้มากน้อยแค่ไหนอย่างไร ถ้าสามารถแสดงออกได้อย่างสม่ำเสมอก็จะเป็นที่ยอมรับของผู้อื่น^{๑๐๐} ผู้บริหารบางคนมักจะใช้ความเฉลียวฉลาดที่เรียกว่า ความฉลาดแกมโกง โดยการตีความข้อระเบียบ กฎหมายต่างๆ เพื่อเอื้อประโยชน์ให้กับพวกพ้อง จากโครงการที่ใหญ่ๆ นำมาเป็นโครงการย่อยหลายๆ โครงการ ในโครงการเดียวเพื่อหลีกเลี่ยงการประมูลงาน ทำให้เป็นโครงการจัดซื้อจัดจ้างได้เลย หรือแม้แต่การรับสมัครพนักงานเข้าทำงานจะมีการล๊อคคุณสมบัติหรือการกำหนดคุณสมบัติเพื่อเป็นการเอื้ออำนวยให้กับพวกพ้องได้เข้ามาทำงาน การบริหารงานแบบนี้ถือว่าขาดจริยธรรมบริหารงานด้วยความไม่โปร่งใส^{๑๐๑}

การแสดงความอ่อนน้อมของผู้บริหารถือว่าเป็นเรื่องของความฉลาดทางอารมณ์ ถ้าหากขาดความอ่อนน้อมมักจะประสบปัญหาความขัดแย้งในองค์กร และประสบความล้มเหลวในการบริหารงาน^{๑๐๒} ส่วนใหญ่มีความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา และมีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์และทางคุณธรรม และมีบางส่วนที่มีความฉลาดในการฟันฝ่าวิกฤติ มองว่าปัญหาและอุปสรรคเป็นความท้าทาย ความท้าทายทำให้เกิดความสำเร็จ^{๑๐๓} ส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อม จึงได้เข้ามาเป็นผู้บริหาร ดังนั้นการเชื่อในความอ่อนน้อมจึงเป็นประโยชน์ในการบริหารงานให้สำเร็จและเป็นการผูกใจผู้อื่นได้เป็นอย่างดี^{๑๐๔} โดยภาพรวมมีความเฉลียวฉลาดทั้งทางสติปัญญา ทางอารมณ์ รวมทั้งทางจิตใจ ทางคุณธรรมและจริยธรรม เพียงแต่อาจจะเลือกใช้ความเฉลียวฉลาดในการบริหารงานไปในทิศทางใด หากผู้บริหารสามารถมีทักษะและมีความเข้าใจทางอารมณ์จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อน

^{๙๙} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๐} สัมภาษณ์ นายสายันท์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๑} สัมภาษณ์ นายมนต์ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๒} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๓} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๐๔} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทร์, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ความคิดและการตัดสินใจตลอดจนเป็นการสร้างสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกทางหนึ่ง^{๑๐๕} การมีความนอบน้อมถือว่าเป็นผู้มีความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา มีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมจากการเข้ารับการอบรมเกี่ยวกับหลักการบริหาร การครองงาน การครองใจคน บางส่วนจะใช้หลักความมีคุณธรรมและจริยธรรม ยึดหลักความถูกต้องชอบธรรมเป็นสิ่งสำคัญทั้งต่อหน้าและลับหลังบุคคลอื่นในการบริหารงาน จึงนับว่าเป็นผู้มีความนอบน้อมมีความฉลาดทางอารมณ์ ทางจิตใจ^{๑๐๖} ส่วนใหญ่มีความนอบน้อมเพียงแต่ว่าความเฉลียวฉลาดที่มีจะสามารถนำความนอบน้อมมาปรับใช้ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างถูกที่ถูกละเวลาและเหมาะสมมากน้อยเพียงไร ขึ้นอยู่กับการแสดงออกและประสบการณ์ของผู้บริหารแต่ละคน^{๑๐๗}

ผู้บริหารที่มีประสบการณ์จะสามารถนำความนอบน้อมมาปรับใช้ร่วมกับความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์และทางจิตใจที่ประกอบไปด้วยคุณธรรม^{๑๐๘} มองว่าความนอบน้อมนั้น ผู้บริหารทุกคนมีเป็นส่วนใหญ่และมีในระดับสูง แต่ควรใช้ร่วมกับความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ จิตใจและคุณธรรมจริยธรรม จึงจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน^{๑๐๙} ความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ จิตใจและคุณธรรม ควรนำหน้าความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา การบริหารงานจึงจะไม่เกิดปัญหาหรือหากเกิดปัญหาก็สามารถแก้ไขได้ง่ายรวดเร็วด้วยการแสดงความนอบน้อม ความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักให้ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น^{๑๑๐} ความนอบน้อมนั้น ผู้บริหารควรมีให้ แล้วนำประสบการณ์ดึงออกมาปรับใช้ให้เหมาะสม ถูกกับกาล ถูกกับคน ถูกกับสถานการณ์ ก็จะประสบความสำเร็จเป็นผู้บริหารที่สมบูรณ์แบบและเป็นที่ยอมรับได้ตลอดไป^{๑๑๑}

ผู้บริหารที่มีความนอบน้อมดูได้ง่าย มักจะเป็นคนที่มีกิริยาอ่อนน้อม วาจาไพเราะ อ่อนหวาน นุ่มนวล^{๑๑๒} มองว่าความนอบน้อมสามารถแสดงออกทางพฤติกรรมได้หลากหลาย และหากรู้จักปรับใช้ให้เหมาะสมก็จะเป็นการดีในการบริหารงาน เพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นต้องทำงานร่วมกับหลายฝ่าย จึงควรเรียนรู้และเข้าใจวิธีบริหารความนอบน้อมอย่างชาญ

^{๑๐๕} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๖} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๗} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๘} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๐๙} สัมภาษณ์ นางสาวจุริรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๐} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๑} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๒} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ฉลาด มีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์เป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจ รวมทั้งการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคลากรในองค์กร ให้ความเคารพและเข้าใจผู้อื่นถึงความแตกต่างของแต่ละบุคคล มองอุปสรรคและปัญหาเป็นความท้าทาย^{๑๑๓}

ความชอบน้อมของผู้บริหาร มีมากน้อยแตกต่างกัน ตามคุณลักษณะของแต่ละบุคคล ขึ้นอยู่กับการนำมาปรับใช้ให้เกิดประโยชน์สูงสุดในการบริหารงาน^{๑๑๔} ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตนจะได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ร่วมงาน ความอ่อนน้อมถ่อมตนถือเป็นความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ เพื่อขับเคลื่อนความคิด การตัดสินใจต่างๆ ให้ดีขึ้น^{๑๑๕}

ผู้บริหารที่มีความชอบน้อมจะประสบความสำเร็จในการบริหารงาน และได้กลับเข้ามาบริหารงานเมื่อมีการเลือกตั้งใหม่ ความชอบน้อมต้องประกอบไปด้วยคุณธรรมและจริยธรรม เป็นตัวส่งให้เกิดความเฉลียวฉลาดทางจิตใจ จึงเกิดความฉลาดในการฟันฝ่าวิกฤต ไม่กลัวปัญหาอุปสรรคต่างๆ^{๑๑๖} ความสำเร็จของผู้บริหารในการบริหารคน บริหารเงิน และบริหารงาน ไม่ได้มาจากความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญาเท่านั้น แต่ต้องประกอบไปด้วยความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์ ทางจิตใจ และมีการมีคุณธรรม ประกอบกัน จึงจะบริหารงานให้สำเร็จได้^{๑๑๗} ผู้บริหารส่วนใหญ่ที่มีความชอบน้อมและมีความอ่อนน้อมถ่อมตนจะทำให้สามารถบริหารงานได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ เพราะเกิดความคุ้นเคยสนิทสนมความไว้นื้อเชื่อใจ^{๑๑๘} ผู้บริหารควรมีการแสดงออกทางด้านความชอบน้อมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย อีกทั้งควรมีและนำมาใช้ในการบริหารองค์กรให้เป็น^{๑๑๙}

ผู้บริหารที่ได้รับเลือกเข้ามาหลายสมัย ส่วนใหญ่เพราะเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อม ถ่อมตนทั้งทางจิตใจ คุณธรรม อารมณ์ความรู้สึก และความเฉลียวฉลาดทางสติปัญญา โดยแสดงออกทางพฤติกรรมประกอบกันได้อย่างพอดีและลงตัว จึงเป็นที่ไว้วางใจและความเชื่อถือจากประชาชน รวมทั้งผู้มีส่วนได้เสียในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่จึงสามารถปรับบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะความเป็นผู้นำได้อย่างชาญฉลาด รู้ว่าควรจะเป็นผู้นำที่สามารถแสดงความอ่อนน้อมถ่อม

^{๑๑๓} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสีกหลวง, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๑๔} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๑๑๕} สัมภาษณ์ นางนิตย เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๖} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๗} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๘} สัมภาษณ์ นายอนิธิ์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๑๙} สัมภาษณ์ นายจิระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว, เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ต้นแบบไหน อย่างไร กับใคร เมื่อไหร่ จึงจะเป็นที่เคารพศรัทธาและเกิดความรักความนับถือจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๒๐}

ตารางที่ ๔.๑๘ แสดงค่าความถี่สภาพปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่เกี่ยวข้องกับสภาพคุณลักษณะภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อม

สภาพ	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านความนอบน้อม	๑. การแสดงความเคารพผู้ใหญ่กว่าแม้จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา	๑๙	๒,๘,๑,๒๐,๒๒,๑๑,๖,๙,๔,๓,๕,๑๐,๒๑,๒๔,๑๔,๑๕,๑๘,๑๖,๑๓
	๒. การสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับบุคคลรอบข้าง	๑๖	๒,๘,๑,๑๒,๑๑,๖,๙,๔,๓,๕,๑๗,๒๑,๒๔,๑๔,๑๕,๑๓
	๓. การทำตนให้มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใส	๑๕	๒,๘,๑๑,๔,๓,๕,๑๗,๒๑,๒๔,๑๔,๑๕,๑๘,๑๖,๑๙,๑๓
	๔. การตระหนักและยอมรับความแตกต่างของระหว่างบุคคล	๑๔	๒,๘,๑,๑๒,๑๑,๖,๔,๓,๒๑,๒๔,๑๔,๑๕,๑๘,๑๓

๔.๒.๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักปาปนิกรธรรม ๓

ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ กลุ่มข้าราชการการเมือง กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา และกลุ่มตัวแทนประชาชนตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ๓ มีทั้งหมด ๓ ด้าน ได้แก่ ด้านจักษุมา ด้านวิรุโธ ด้านนิสสัยสัมโน

๑) ด้านจักษุมา

ผู้บริหารควรมีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะเข้าใจบริบทการเปลี่ยนแปลงของโลก ของประเทศ และของท้องถิ่น ทำให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนทัศนคติจากผู้ที่ชอบเป็นผู้สั่งการมาเป็นผู้ชอบให้บริการ และกลายเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องเป็นผู้ที่สร้างแรงบันดาลใจและกระตือรือร้นในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น สามารถนำทรัพยากรในชุมชนที่มีอยู่สร้างสรรค์ให้เกิดนวัตกรรมใหม่ๆ ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนบุคลากรเป็นอย่างดี^{๑๒๑} ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถมองภาพขององค์กรของตนออก สามารถกำหนดกรอบแนวทางการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนไปในทิศทางเพื่อประโยชน์ของชุมชน และสามารถสร้างความเข้มแข็งให้แก่ชุมชนในอนาคตได้ เนื่องจากปัจจุบันการพัฒนาท้องถิ่นจะพัฒนาตามความเจริญของประเทศ จึงมุ่งเน้นด้านเศรษฐกิจคือการพัฒนาที่มุ่งเน้น

^{๑๒๐} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปungคล้า, เมื่อวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๑} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ประโยชน์ของชุมชน และทำให้ชุมชนมีความเข้มแข็งจนสามารถทำให้เป็นการพัฒนาที่ยั่งยืน มีวิธีการทำงานที่ท้าทาย สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย^{๑๒๒}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมี ๒ ส่วน คือ (๑) ความรู้ความสามารถ คือต้องมีความรู้ด้านภาษา และด้าน ICT และรู้หลักการบริการ (๒) มีคุณธรรมจริยธรรม คือเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ และมีความเสียสละเพื่อจะได้พัฒนาองค์กรได้รวดเร็วขึ้น และทันต่อเหตุการณ์ รวมทั้งจะได้ไม่มีการทุจริตจนกลายเป็นวัฒนธรรมของคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือเน้นการทำงานที่มุ่งความสำเร็จสูงสุดจากจิตวิญญาณ กระตุ้นให้บุคลากรเกิดแนวคิดสร้างสรรค์ นำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาปรับใช้เพื่อพัฒนาการทำงาน^{๑๒๓}

การเป็นผู้บริหารหรือผู้นำควรมีสายทัศนที่กว้าง มองความเดือดร้อนหรือปัญหาของชาวบ้านได้อย่างชัดเจนในภาพรวมทั้งหมด ไม่ใช่มองเฉพาะพวกพ้องถึงแม้เดือดร้อนคนเดียวในพื้นที่ก็ต้องรีบแก้ไขปัญหาย่างรวดเร็ว และมองว่าการแก้ไขปัญหาที่มีทั้งทางตรงและทางอ้อม เช่น การจัดงานหรือประเพณีต่างๆ ผู้บริหารอาจมองว่าไม่คุ้มค่า เสียเงินโดยเปล่าประโยชน์ แต่จริงๆ แล้วประชาชนได้ประโยชน์ทางอ้อม ทำให้เกิดความสามัคคี เกิดรายได้หมุนเวียนจากการขายของในงาน เป็นต้น บางครั้งคำว่า ความคุ้มค่าไม่สามารถคิดออกมาเป็นตัวเลขหรือเงินได้เพียงอย่างเดียว แต่ต้องมองจากภาพความสุขของประชาชนในชุมชนหรือในท้องถิ่นด้วย เพราะจะทำให้ประชาชนได้ผลประโยชน์อย่างแท้จริง จากการที่ผู้บริหารเป็นผู้มีคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สามารถมองปัญหาของประชาชนและชุมชนออก สามารถมองไปถึงอนาคตได้ว่าประชาชนและชุมชนจะได้ประโยชน์อะไรอย่างไร^{๑๒๔} ควรมีสายทัศน เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล เรียนรู้จากบทเรียนในอดีต รับรู้เรื่องปัจจุบัน และเตรียมตัวให้พร้อมในการรับมือกับอนาคตที่จะมาถึง ผู้บริหารส่วนใหญ่ยังขาดการเรียนรู้ อบรม กลุ่มแลกเปลี่ยนเรียนรู้ถึงแต่ผลประโยชน์ส่วนตัวมากกว่าส่วนรวม และยังมีข้อจำกัดด้านเวลาส่วนตัวและการประกอบอาชีพ ต้องเรียนรู้เกี่ยวกับการใช้เทคนิคใหม่ๆ มาผสมผสานในการบริหารงานเพื่อให้เกิดนวัตกรรมทางการบริหารที่ทันสมัยตลอดเวลา^{๑๒๕}

การมีวิสัยทัศน์ มีปัญญา การมองการณ์ไกล ถือได้ว่าเป็นหลักการของนักบริหารและผู้บริหารที่ทันสมัย เพราะการเป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เป็นผู้ใกล้ชิดกับประชาชน สามารถรู้สภาพของปัญหาในท้องถิ่นนั้นๆ ได้ดี เพราะเป็นผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชนในท้องถิ่น จึงเป็นผู้ที่มีความใกล้ชิดกับประชาชนในท้องถิ่นและรับรู้ปัญหา และจะมีการแก้ไขปัญหาตามความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นได้ดีกว่าผู้นำที่อยู่นอกเหนือความต้องการของประชาชนในท้องถิ่น สามารถแก้ไขปัญหาในแต่ละบริบทได้อย่างถ่องแท้และถูกจุดตรง กับคุณลักษณะ

^{๑๒๒} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๓} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๔} สัมภาษณ์ นายมนเศ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๕} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Conceptual skill คือความชำนาญในการใช้ความคิดที่เรียกว่า “การมองการณ์ไกล” หรือรู้จักสร้างแนวคิด มุมมองในการบริหารที่เป็นนวัตกรรมในยุคโลกาภิวัตน์^{๑๒๖}

ผู้บริหารต้องมีการวางแผน จะช่วยใคร จะบริการใคร ต้องมองถึงอนาคต มองกว้าง มองไกล และลงมือปฏิบัติอย่างผู้มีวิสัยทัศน์ ดังเช่นที่องค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าสอนเพียง ๔ ชั่วโมงเพราะนั่นวางแผนจะไปช่วยใคร โดยมีหลักคิดคือ (๑) ใช้ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว (๒) ใช้อิทธิปาฏิหาริย์ เพราะถ้าไม่มีจักขุมา ไม่มีการมองกว้างมองไกล มองคนไม่ออกใช้คนไม่เป็น จะบริหารงานไม่สำเร็จ (พระพุทธเจ้าตั้งผู้นำไว้ถึง ๘๐ รูป ในสมัยพุทธกาล) เพื่อให้ทำงานคนละด้านตามความถนัดและความเชี่ยวชาญ มีการปรับใช้คนกับงานให้เกิดผลงานที่ทันสมัย ฝึกให้บุคคลากรคตินอกกรอบ^{๑๒๗}

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีการศึกษาที่ดี เพราะการเป็นผู้ที่มีความรู้ จะทำให้เป็นผู้ที่มีการวิเคราะห์ข้อมูลในการทำงาน สามารถใช้องค์ความรู้ที่มีมาเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจ และสร้างสมประสพการณ์ในการกำหนดวิสัยทัศน์หรือเข้าใจในหลักจักขุมา ซึ่งการจะกำหนดวิสัยทัศน์ได้ ผู้บริหารส่วนท้องถิ่นควรจะมีความรู้ มีการศึกษา มีประสบการณ์ในการทำงาน เพราะการที่ผู้บริหารมีจักขุมา จะเป็นผู้นำที่สามารถกำหนดแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นให้มีความเจริญ ถ้าหากผู้บริหารท้องถิ่น ไม่มีคุณลักษณะดังกล่าวก็จะมองแนวทางการแก้ไขปัญหาระยะยาวหรือการโครงการในอนาคตไม่ตรงแนวทางกับความต้องการของท้องถิ่น มุ่งเน้นแนวทางการบริหารที่เป็นรูปแบบใหม่ๆ พัฒนาอยู่ตลอดเวลา ไม่ยึดติดรูปแบบเดิมๆ คือต้องมีนวัตกรรมทางการบริหารนั่นเอง^{๑๒๘} ควรเน้นผู้บริหารที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล รู้สภาพปัญหาความต้องการของชุมชน ตลอดจนสามารถแก้ไขปัญหาโดยมีการบูรณาการกับหน่วยงานต่างๆ ในชุมชนได้ดี เรียกว่าบูรณาการให้เกิดนวัตกรรมในลักษณะที่ทันสมัยเนื่องจากในปัจจุบันการพัฒนาท้องถิ่น มีความสำคัญมากเพราะส่งผลในการพัฒนาระดับประเทศด้วย ดังนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จึงต้องมีคุณลักษณะ คือ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวางแผนการล่วงหน้าได้ มองอนาคตของท้องถิ่นออก^{๑๒๙}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมองไปที่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน ต้องเป็นนักวางแผน สามารถวิเคราะห์อนาคตได้ เพราะสังคมโลกมีการปรับเปลี่ยนอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องสามารถนำพาองค์กรตามให้ทันต่อโลกปัจจุบันและอนาคตได้ เนื่องจากโลกปัจจุบันสามารถเคลื่อนย้ายได้อย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องเป็นนักสร้างนวัตกรรมด้านความคิดในการบริหารงาน^{๑๓๐} ต้องเป็นผู้มองการณ์ไกล รู้รอบ เข้าใจสถานการณ์ท้องถิ่น รู้ถึงสภาพ

^{๑๒๖} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๒๗} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พงษ์ขุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๘} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๒๙} สัมภาษณ์ นางนิตยั เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๐} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

ทั่วไปของท้องถิ่น พร้อมกับวางแผนการในการพัฒนาท้องถิ่น รู้จักใช้ทรัพยากรที่มีในท้องถิ่นให้เกิดประโยชน์ต่อบุคคลในท้องถิ่น พร้อมทั้งรู้จักวางแผนการพัฒนาบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานให้เต็มกำลัง นอกจากนี้ต้องยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงาน เพราะการรู้รอบ มองการณ์ไกล เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารควรมี คือรู้จักตน รู้จักคน รู้จักงาน มองการณ์ไกล คือ จะนำสิ่งที่ท้องถิ่นมีไปพัฒนาให้เกิดประโยชน์อย่างไรต่อประชาชนให้มากที่สุด หรือเรียกว่าสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในท้องถิ่นเพื่อให้เข้ากับยุคสมัย การมีคุณธรรมในการบริหารงาน ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั้นให้ใช้หลักอิทธิบาท ๔ จะทำให้ผู้บริหารและปฏิบัติงาน ร่วมกันปฏิบัติงานให้เกิดความสำเร็จได้^{๑๓๑}

ผู้บริหารควรมีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ ของการบริหารเพื่อการให้บริการอย่างหลากหลายวิธี โดยนำนวัตกรรมทางการบริหารงานใหม่ๆ เข้ามาปรับใช้ในองค์กร มีการฝึกฝนทักษะความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ ให้กับบุคลากรเพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองแบบประชาธิปไตยที่เป็นพื้นฐานและใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ผู้บริหารขององค์กรท้องถิ่นนั้นๆ จะต้องบริหารองค์กรแบบแบ่งการเรียนรู้ และมีการฝึกฝนบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจถึงบทบาทของผู้ให้บริการและต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา เพื่อสร้างความพึงพอใจแก่ผู้รับบริการ^{๑๓๒} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเป็นผู้ที่สามารถวางแผนในการพัฒนาท้องถิ่นให้ประชาชนในท้องถิ่น ชุมชน อยู่ดีมีสุข และเป็นผู้ที่สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ในทันที เพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้กับประชาชนในท้องถิ่นว่าท้องถิ่นตนอยู่นั้นได้รับการพัฒนา และทำให้ประชาชนรู้สึกถึงความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน รวมทั้งเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารว่าเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีเหมาะสมที่จะเป็นผู้นำ^{๑๓๓}

ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนล่วงหน้าในการบริหารองค์กรเพื่อให้สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ท้องถิ่นและชุมชน ทำงานให้สอดคล้องประสานกับองค์กรอื่นๆ ได้ทั้งในระดับชุมชน ระดับท้องถิ่นด้วยตนเอง และในระดับจังหวัดจนถึงระดับประเทศได้อย่างเข้าใจ เนื่องจากจะทำให้ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนทัศนคติจากผู้ที่ชอบเป็นผู้สั่งการและคิดว่าตนเองเป็นเจ้านายมาเป็นผู้ขอให้บริการ ต้องคิดว่าตนเองเป็นเพียงผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการบุคลากรในองค์กรและประชาชนในท้องถิ่น และเป็นผู้อำนวยความสะดวกแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๓๔} ผู้นำตามลักษณะนี้ต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน มองภาพในอนาคตว่าองค์กรของตนจะดำเนินงานไปในทิศทางใดที่เหมาะสมกับสภาพพื้นที่ โดยให้ตรงกับความต้องการของประชาชน เพราะผู้บริหารต้อง

^{๑๓๑} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๒} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๓} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสีทอง, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๓๔} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

เป็นผู้นำในการบริหารงานในองค์กรของตน ในพื้นที่ของตน เป็นผู้วางแบบแผนการดำเนินงาน เรียกว่ารู้จักนำหลักนวัตกรรมของยุคปัจจุบันมาใช้จึงจะต้องมีคุณลักษณะที่มองงานเป็น^{๑๓๕}

ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นนักวางแผนที่ดี รู้ปัญหา และรู้ข้อเด่น ข้อด้อยของพื้นที่ รู้จักใช้คนให้ตรงกับงาน เพราะผู้บริหารที่มีคุณลักษณะดังกล่าวจะสามารถกำหนด ทิศทางในการพัฒนาได้ มีกรอบแนวทางในการแก้ไขปัญหา สามารถวางนโยบายในการแก้ไขปัญหาได้ อย่างทั่วถึงเหมาะสม สามารถนำทรัพยากรและบุคลากรมาใช้ได้อย่างเหมาะสม โดยผนวกเข้ากับ นวัตกรรมใหม่ๆ ทำให้งานเกิดประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล^{๑๓๖} ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ในการ บริหารงาน ควรเป็นนักวางแผนในการบริหารงานที่ดีและเข้าใจงาน ต้องเป็นผู้ที่รู้ปัญหาและเข้าใจ ปัญหาของชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นๆ เพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถกำหนดทิศทางในการบริหาร จัดการท้องถิ่นหรือชุมชนได้อย่างตรงตามความต้องการของประชาชน สามารถวางแผนนโยบายใน การแก้ไขปัญหาได้อย่างตรงจุดและทั่วถึงเหมาะสม รวมถึงสามารถจัดทรัพยากรบุคคล และทรัพยากร อื่นๆ ที่มีอยู่ในชุมชนมาใช้ได้อย่างเหมาะสม^{๑๓๗}

จักขุมหรือวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เป็นสิ่งจำเป็นในการบริหารองค์กรทุกแห่ง แต่ต้อง อยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงของท้องถิ่นและอัตลักษณ์ขององค์กรนั้นๆ เพราะจักขุมที่ตั้งอยู่บน พื้นฐานของท้องถิ่นและอัตลักษณ์ขององค์กร จะทำให้การบริหารงานเกิดประโยชน์ได้อย่างแท้จริงกับ คนในท้องถิ่น และคงความเป็นตัวตน รวมทั้งเป้าหมายขององค์กรไว้ได้ ผู้บริหารจะสร้างนวัตกรรม ใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในชุมชนหรือท้องถิ่นก็ต้องคำนึงถึงเอกลักษณ์ของชุมชนและท้องถิ่น ถ้าไม่อย่างนั้นจะ เป็นการผสมพันธ์ขององค์กรให้เป็นอย่างอื่น และจะเป็นการเปลี่ยนแปลง/ยกเลิก สิ่งที่เป็นอยู่ใน ท้องถิ่นนั้นๆ^{๑๓๘} ควรเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัยพื้นฐานจากการมองเห็นสภาพปัญหา มองเห็นความต้องการของบุคลากรในองค์กรและประชาชนในท้องถิ่นหรือชุมชน สามารถที่จะวาง แผนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างตรงจุดกับความต้องการมากที่สุด เพราะ ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและมีบทบาทหน้าที่ รวมทั้งยังมีอิทธิพลต่อ ประชาชนในพื้นที่มากที่สุด ย่อมสามารถรู้ปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี การวางแผนต่างๆ สามารถ วางแผนได้อย่างถูกจุดกับปัญหาของประชาชน และสามารถคาดการณ์ถึงความต้องการของประชาชน ในอนาคตต่อไปได้อย่างถูกต้อง ว่าประชาชนต้องการอะไร^{๑๓๙}

ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะวางแผนล่วงหน้าในการบริหารองค์กรเพื่อให้ สอดคล้องกับบริบทขององค์กร ท้องถิ่นและชุมชน ทำงานให้สอดคล้องประสานกับองค์กรอื่นๆ ได้ทั้งใน ระดับระดับชุมชน ท้องถิ่นด้วยตนเอง และในระดับจังหวัดจนถึงระดับประเทศได้อย่างเข้าใจ จะทำให้

^{๑๓๕} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุดซา จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๖} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๗} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทร์, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๓๘} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง) อำเภอ เมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๓๙} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้ อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ผู้บริหารสามารถเปลี่ยนทัศนคติจากผู้ที่ชอบเป็นผู้สั่งการและคิดว่าตนเองเป็นเจ้านายมาเป็นผู้ชอบให้บริการ และต้องคิดเสมอว่าตนเองเป็นเพียงผู้รับใช้หรือผู้ให้บริการบุคลากรในองค์กรและประชาชนในท้องถิ่น และเป็นผู้อำนวยการความสะอาดแก่ผู้ได้บังคับบัญชา ผู้บริหารมองว่าทุกคนมีความรู้ความสามารถเฉพาะด้าน จะทำอย่างไรให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องเพื่อความสำเร็จขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้^{๑๘๐}

ผู้บริหารต้องเป็นนักวางแผนและเป็นนักผลิตนวัตกรรมใหม่ๆ ไม่ว่าจะป็นนวัตกรรมในการบริหารคน บริหารงาน บริหารองค์กร สามารถมองสภาพปัญหาของชุมชนและท้องถิ่นออก ว่าต้องการอะไรในปัจจุบันและในอนาคตควรมีอะไรที่ต้องพัฒนา เนื่องจากผู้บริหารเป็นความหวังของประชาชนในการพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้า^{๑๘๑} ต้องเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลในการทำงาน มีการวางแผนงานเพื่อเตรียมรับมือกับสถานการณ์ทั้งเชิงรับและเชิงรุก โดยมีการนำนวัตกรรมและเทคโนโลยีมาผนวกเข้ากับการบริหารงานให้ตรงกับความต้องการของประชาชน เพราะผู้บริหารเป็นผู้วางแผนดำเนินงาน จึงต้องมีการตัดสินใจที่รอบคอบและมีเหตุผลโดยอาจใช้ประสบการณ์ในอดีตในการตัดสินใจ^{๑๘๒}

ผู้บริหารควรเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัยพื้นฐานจากการมองเห็นสภาพปัญหา มองเห็นความต้องการของประชาชน สามารถที่จะวางแผนการทำงานเพื่อแก้ปัญหาของประชาชนในพื้นที่ได้อย่างตรงจุดมากที่สุด เพราะผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นผู้ที่อยู่ใกล้ชิดและมีบทบาทมีอิทธิพลต่อประชาชนในพื้นที่มากที่สุด เนื่องจากเป็นผู้ที่มาจากประชาชนในพื้นที่ ย่อมสามารถรู้ปัญหาของท้องถิ่นได้เป็นอย่างดี การวางแผนต่างๆ สามารถวางแผนได้อย่างถูกจุดกับปัญหาของประชาชน และสามารถคาดการณ์ความต้องการของประชาชนในอนาคตต่อไปได้อย่างถูกต้อง^{๑๘๓}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลฉลาดในการวางแผนและนโยบายของการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาดรวมทั้งต้องรู้จักใช้คนเป็นเรียกว่า (Conceptual Skill) คือมีความเชี่ยวชาญในการบริหารอย่างถ่องแท้ สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของบุคลากรในองค์กรได้รวมทั้งชุมชนที่มีปัญหาสามารถหาวิธีแก้ไขได้อย่างสันติสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย (goal) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกแห่งการแข่งขันขั้นสูงของนานาประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลทันเหตุการณ์และจะต้องบูรณาการใช้เทคโนโลยีหรือทำการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมทางการบริหาร (Innovation Management) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางทักษะ

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี(ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ปัญญาหรือประสบการณ์ทางการบริหารงานองค์การให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของ
ผู้ร่วมงานและประชาชนในท้องถิ่น^{๑๔๔}

ตารางที่ ๔.๑๙ แสดงค่าความถี่คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรรม ๓ ของ
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านจักขุมา

หลัก	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านจักขุมา	๑. มีวิสัยทัศน์ สามารถมองและเข้าใจ บริบทของโลก ของประเทศและของ ชุมชนออก	๒๒	๒,๘,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕, ๑๔,๒๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘, ๑๓,๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๒. กำหนดทิศทางในการบริหารจัดการ ท้องถิ่นหรือชุมชนได้อย่างตรงตามความ ต้องการของประชาชน	๒๑	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔, ๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑, ๗,๓,๔,๒๓,๑๗
	๓. สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมให้ บุคลากรมีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย	๑๔	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙, ๑๖,๑๘,๑๑,๔,๒๓,๖

๒) ด้านวิรุโร

ผู้บริหารจำเป็นต้องมีความเข้าใจหลักการบริหารงาน บริหารคน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่
อย่างจำกัดของท้องถิ่นให้เกิดความคุ้มค่า ได้ประโยชน์สูงสุดขององค์กรและชุมชน เพราะการ
บริหารงานโดยมุ่งให้เกิดความคุ้มค่า เกิดประโยชน์สูงสุด เป็นหลักการจำเป็นที่ผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องนำมาใช้ เนื่องจากทรัพยากรของท้องถิ่นมีอยู่อย่างจำกัด ทั้งด้าน
งบประมาณและบุคลากร จึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน เป็นผู้บริหารที่มี
ความรู้รอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรของตน มีความรู้ในงานอย่าง
เชี่ยวชาญเฉพาะด้าน รวมทั้งมีความสามารถที่จะกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่
เหมาะสมกับบุคลากร ซึ่งถือเป็นการแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม^{๑๔๕}

ผู้บริหารภาพรวมส่วนตัวถือว่ามีความรู้ความสามารถ แต่เมื่อเข้ามารับตำแหน่งต้องได้รับ
การฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่และเกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองใน
ทุกๆ ด้าน เพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ สามารถมีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสม
ให้แก่บุคลากรในองค์กร เป็นการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ถือว่าเป็นผู้มี

^{๑๔๔} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๔๕} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน เป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญจนเกิดความรู้รอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๘๖}

ผู้บริหารต้องมีสมรรถนะหลัก (Core Competency) คือต้องปฏิบัติงานที่เป็นหน้าที่หลักได้อย่างเข้าใจ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการสามารถพัฒนาภายในองค์กรได้เป็นอย่างดี มีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม และต้องมีสมรรถนะรอง (Functional Competency) คือต้องปฏิบัติงานที่เป็นการบริหารงานในหน้าที่รองได้อย่างเข้าใจ มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานเป็นอย่างดี มีความรู้เฉพาะด้านในหน้าที่อย่างเชี่ยวชาญ รวมทั้งมีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้แก่บุคลากรในองค์กร เพราะทำให้การปฏิบัติงานในหน้าที่และการบริหารงานมีประสิทธิภาพรวมทั้งมีประสิทธิภาพ^{๑๘๗} ต้องทำงานเพื่อส่วนรวมโดยไม่แบ่งแยกว่าเป็นฝ่ายหนึ่งฝ่ายใด ต้องแยกแยะปัญหาส่วนตัวและส่วนรวมออกจากกันอย่างเด็ดขาด มองเห็นประโยชน์ของประชาชนและชุมชนเป็นสำคัญ ถือว่ามีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน จึงจะสามารถทำให้การบริหารงานนั้นเป็นไปตามหลักวิธูโร คือเป็นผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถและเข้าใจในงานที่ปฏิบัติและเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้เกิดความรัก ความสามัคคี และเกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกันในชุมชน ผลประโยชน์จากการบริหารงานนั้นตกแก่ชุมชนและประชาชนอย่างแท้จริง แสดงถึงการเป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กรได้ดี^{๑๘๘}

ผู้บริหารควรมีทักษะในการคิดอย่างเป็นระบบ ควรมีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ หลากหลายวิธี มีการฝึกฝนทักษะเพื่อให้เกิดความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ เรียกว่าเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองแบบประชาธิปไตยแบบพึ่งพาตัวเอง การทำงานเพื่อส่วนรวมในองค์กรใดๆ องค์กรนั้นจะต้องเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) และนำไปสู่องค์กรอัจฉริยะ (Best Practice) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมตลอดเวลา เป็นผู้มีความสามารถที่จะกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้กับบุคลากรได้ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กรได้^{๑๘๙}

ผู้นำหรือผู้บริหารควรมีความรู้ในด้านของนักบริหารการจัดการแบบมืออาชีพ คือสามารถจัดการธุระโดยมีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เพราะผู้นำที่มีองค์ความรู้หรือความรู้ที่เป็นนักบริหาร นักจัดการแบบมืออาชีพแล้วก็จะสามารถรับรู้ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่ง

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อาณี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ นายมนต์ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

คุณลักษณะข้อนี้ตรงกับภาษาอังกฤษว่า Technical skill คือ ความชำนาญด้านเทคนิค^{๑๕๐} ต้องทำงานอย่างมีหลักการ เข้าใจหน้าที่ของตนเอง ว่าการเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีความรู้ความชำนาญคือมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน ความเข้าใจในงาน และมีเทคนิคในการใช้คน เรียกว่ามีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เพื่อให้งานในองค์กรสำเร็จบรรลุเป้าหมาย ใช้คนอย่างให้เกิดเกียรติ มีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ เรียกว่าเป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร เนื่องจากหากผู้บริหารขาดความเข้าใจหลักวิธีในการบริหารงาน จะได้งานแต่ไม่ได้คน ถ้าเข้าใจงานและเข้าใจคน จะได้ทั้งคนและได้ทั้งงาน แต่ถ้าไม่มีหลักดังกล่าวเลยจะไม่ได้ทั้งคนทั้งงาน^{๑๕๑}

ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนเองและส่วนรวม มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ ต้องเป็นผู้ที่มีจิตใจสาธารณะมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว คือเป็นผู้ที่มีสำนึกสาธารณะนั่นเอง สามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ สามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบในงานที่เหมาะสมให้กับบุคลากรได้เป็นอย่างดี รอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและสามารถพัฒนาภายในองค์กรได้อย่างเหมาะสม เพราะผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นบุคคลสำคัญในการกำหนดทิศทางการทำงานขององค์กร หากผู้นำยังไม่มี ความชำนาญ ความเชี่ยวชาญในการทำงานแล้วต้องใช้เวลามากในการที่จะพัฒนาองค์กรให้รับเครื่องตอบสนองความต้องการของประชาชนได้^{๑๕๒}

คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรมีความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านและคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว เพราะว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญแบบมืออาชีพ จะสามารถแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง แสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารงานและความรับผิดชอบที่ดีให้กับบุคลากร เป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภายในองค์กร สามารถบริหารจัดการเกี่ยวกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างคุ้มค่า^{๑๕๓}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องมีความเชี่ยวชาญทุกศาสตร์ในบทบาทหน้าที่อำนาจหน้าที่ของตนเอง คือต้องมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ และที่สำคัญต้องรู้จักจริงเข้าใจจริงจึงจะสามารถนำไปถ่ายทอดแก่ผู้ปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง สามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้อย่างเหมาะสมเนื่องจากผู้บริหารคือผู้กำหนดทิศทางในการขับเคลื่อนองค์กร ต้องมีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสม

^{๑๕๐} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๕๑} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ่อขุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๒} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๓} สัมภาษณ์ นางนิตยั เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว อำเภอลำสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ให้กับบุคลากร โดยมีเป้าหมายคือประโยชน์ของประชาชนจึงจำเป็นต้องใช้เครื่องมือ (ความรู้) ที่ถูกต้องในการบริหารงาน^{๑๕๔}

ผู้บริหารท้องถิ่น ควรมีความรู้เกี่ยวกับหลักกฎหมายที่ใช้ในการปฏิบัติงานและการบริหารงาน เป็นผู้มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน ควรยึดประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักในการปฏิบัติงาน มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ และยึดหลักการมอบหมายงานให้แก่บุคลากรในองค์กรตามความรู้ความถนัดหรือความชำนาญเฉพาะด้าน ในการปฏิบัติหน้าที่และการประสานงานกับส่วนงานที่เกี่ยวข้อง เพราะจะทำให้ผู้บริหารมีความรู้ความเข้าใจในข้อกฎหมาย ระเบียบวิธีที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ทำให้สามารถรู้ศักยภาพของผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถมอบหมายงานให้ผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรที่มีความรู้ ความสามารถได้ตรงกับความถนัดเรียกว่า กระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร สามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อประโยชน์ของท้องถิ่นอย่างแท้จริง^{๑๕๕}

ควรมีทักษะในการแก้ปัญหาต่างๆ ของการบริหารเพื่อการให้บริการอย่างหลากหลายวิธี มีการฝึกฝนทักษะ ความชำนาญและประสบการณ์ในการทำงานต่างๆ เรียกว่ามีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เพราะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองแบบประชาธิปไตยที่เป็นพื้นฐานและใกล้ชิดประชาชนมากที่สุด ผู้บริหารขององค์กรท้องถิ่นนั้นๆ จะต้องบริหารองค์กรแบบแบ่งการเรียนรู้ สามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร และมีการฝึกฝนบุคลากรในองค์กรให้เข้าใจถึงบทบาทของผู้ให้บริการและต้องได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลาเพื่อแสดงถึงการเป็นผู้บริหารที่มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน^{๑๕๖}

ผู้บริหารสามารถเป็นผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นในทุกๆ ด้าน รู้และเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเองมีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม สามารถแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนได้ตรงความต้องการของประชาชน และสามารถนำพาประชาชนและบุคลากรในท้องถิ่นให้ร่วมแรงร่วมใจในการอยู่ร่วมกันในสังคม มีชีวิตที่อยู่ดีมีความสุข เป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากรไม่บกพร่องในหน้าที่^{๑๕๗}

^{๑๕๔} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๑๕๕} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๖} สัมภาษณ์ นายอนันต์ แสนง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๗} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลง, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ผู้บริหารควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ เพื่อให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองในทุกๆ ด้าน ทั้งความรู้ในงานทางเทคนิคและวิธีการทำงาน จนเกิดเป็นความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ มีการนำหลักการใช้ความรู้ความสามารถมาพัฒนาปรับใช้กับองค์กรและชุมชนในท้องถิ่นของตนเองอย่างเข้าใจบริบทของชุมชนและท้องถิ่นนั้นๆ อย่างแท้จริง สามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม จนกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร ให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กรได้^{๑๕๘}

ผู้บริหารตามหลักวิธูโร ต้องมีคุณลักษณะที่มีความชำนาญงานของตนเอง ก็คือต้องเป็นผู้บริหารที่ดี และมีความเชี่ยวชาญ ชำนาญงานที่ต้องรับผิดชอบต่อองค์กร เข้าใจงาน มอบงานให้ผู้ปฏิบัติตรงกับความชำนาญของพนักงาน กระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบกับบุคลากรได้ตรงกับความรู้เฉพาะด้านที่เชี่ยวชาญ นอกจากนี้งานส่วนรวมก็ต้องมองงานให้ตรงกับความชำนาญของพนักงานเช่นเดียวกัน เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำในการทำงานขององค์กร บางบทบาทจะต้องเป็นฝ่ายประสานงานทุกด้านทุกเรื่อง จึงต้องสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างดี ดังนั้นจึงไม่ใช่เพียงมอบพนักงานให้ปฏิบัติอย่างเดียว ต้องมอบงานเป็นด้วยงานจึงจะบรรลุเป้าหมาย เรียกว่าเป็นผู้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารและพัฒนาภายในองค์กรเป็นอย่างดี^{๑๕๙} สามารถถ่ายทอดนโยบายไปสู่การปฏิบัติ เป็นแสดงถึงการมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ มีความเชี่ยวชาญงานและวิธีการทำงาน ใช้คนให้ตรงกับงาน หรือตรงกับความถนัดและความเชี่ยวชาญของแต่ละคน แสดงถึงความรอบรู้ในการบริหารจัดการภายในองค์กร เป็นการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบให้กับบุคลากรได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำได้ถูกต้อง ทำให้สามารถแก้ปัญหาตรงกับความต้องการของประชาชน และทำให้ประชาชนได้รับบริการที่ถูกต้อง^{๑๖๐}

ผู้บริหารควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ ให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองในทุกๆ ด้าน จนเป็นผู้บริหารที่มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ ทำให้มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรให้ทันต่อเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา สามารถแสดงบทบาทของผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับเหตุการณ์ปัจจุบัน จนสามารถที่จะกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมไปยังบุคลากรขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ผู้บริหารสามารถแก้ปัญหาตรงกับความต้องการของประชาชน และทำให้บุคลากรของท้องถิ่นหรือองค์กรสามารถให้บริการประชาชนและชุมชนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม^{๑๖๑} คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากต้องมีความเชี่ยวชาญใน

^{๑๕๘} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๕๙} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๐} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปุงคล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๑} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทรา, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

หลักการ/วิธีการสากลแล้ว ต้องมีความเชี่ยวชาญในวิธีการ/หลักการของท้องถิ่นนั้นๆ ด้วย เรียกว่ามีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน จนมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญเพราะทุกที่มีเอกลักษณ์เฉพาะตน ถ้าไม่เช่นนั้นจะเข้าตำรา “ความรู้ท่วมหัวเอาตัวไม่รอด” การมีหลักการสากลเพื่อให้สามารถพัฒนาเกี่ยวกับส่วนอื่นๆ ได้ การมีหลักการ/วิธีการท้องถิ่น เพื่อให้สามารถทำงานร่วมกับท้องถิ่นได้ เมื่อมีความเชี่ยวชาญในหลักการทั้ง ๒ ด้าน จะก่อให้เกิดการทำงานสัมฤทธิ์ผลได้อย่างแท้จริง และก่อให้เกิดความรู้ในการทำงาน เป็นผู้บริหารที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรอย่างมืออาชีพ สามารถแสดงบทบาทผู้นำท้องถิ่นได้อย่างเหมาะสมคือได้ทั้งประโยชน์ส่วนตนและประโยชน์ส่วนรวม กระจายอำนาจการบริหารจัดการและความรับผิดชอบต่อบุคลากรและผู้มีส่วนได้เสียได้อย่างลงตัว^{๑๖๒}

ผู้บริหารที่เป็นผู้นำควรมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน โดยเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเอง จนมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานต่างๆ มีความรู้เฉพาะด้านจนเชี่ยวชาญ เป็นผู้มีมโนธรรมดีแท้ๆ จริงใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง สามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมตลอดเวลา ผู้นำนั้นต้องมีความเป็นนักบริหารแบบมืออาชีพ ต้องเข้าใจถึงอำนาจหน้าที่ที่ตนเองได้อาสาเข้ามาทำงานในท้องถิ่น ว่าบุคลากรและประชาชนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและในเขตความรับผิดชอบมีความต้องการเป็นไปในทิศทางใด ผู้บริหารต้องเป็นคนฉลาด หมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนองตอบต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง มีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรเป็นอย่างดี สามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่ถูกต้องเหมาะสมแก่บุคลากรในองค์กร ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการร่วมงานว่า ผู้นำจะนำพาพวกเขาไปในทางที่ถูกต้องและมุ่งให้บริการประชาชนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ^{๑๖๓}

ผู้บริหารควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าไปบทบาทหน้าที่ สามารถแสดงบทบาทของผู้นำในท้องถิ่นได้เป็นอย่างดีและเหมาะสม จนเกิดเกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองอย่างเชี่ยวชาญ มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เพราะจะทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งปกครองส่วนท้องถิ่นก็คือมุ่งให้บริการประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการ ไม่ใช่เพื่อมุ่งแสวงผลประโยชน์หรือผลกำไร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการนำหลักการใช้ความรู้ความสามารถมาพัฒนาปรับใช้กับองค์กรและชุมชนและท้องถิ่นของตนเองอย่างเข้าใจบริบทของชุมชนและท้องถิ่นนั้นๆ มีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารจัดการและพัฒนาภายใน

^{๑๖๒} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๓} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

องค์กร ใช้หลักความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมแก่บุคลากรในองค์กร จากการนำความสามารถของบทบาทผู้นำออกมาแสดงให้ผู้อื่นเห็นและยอมรับ^{๑๖๔}

ผู้บริหารควรต้องได้รับการฝึกอบรมเพื่อให้เข้าใจบทบาทหน้าที่ เพื่อให้เกิดความรู้ความเชี่ยวชาญในตำแหน่งหน้าที่ จนมีความรอบรู้ในเรื่องของการบริหารจัดการและการพัฒนาภายในองค์กรของตน เกิดเป็นความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ สามารถแสดงศักยภาพบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสมทำให้ผู้บริหารสามารถปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุวัตถุประสงค์ของการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ เนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการจัดตั้งปกครองส่วนท้องถิ่นก็คือมุ่งให้บริการประชาชนในชุมชนและท้องถิ่นให้ได้รับความสะดวกรวดเร็วในการรับบริการ ไม่ใช่เพื่อมุ่งแสวงผลประโยชน์หรือผลกำไร ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องมีการนำหลักการใช้ความรู้ความสามารถมาพัฒนาปรับใช้กับองค์กรชุมชนและท้องถิ่นของตนเองอย่างเข้าใจบริบทของชุมชนและท้องถิ่นนั้นๆ อย่างแท้จริง สามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมต่อบุคลากรในองค์กรเพื่อจะได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ^{๑๖๕}

ผู้บริหารตามหลักนี้ ต้องมีความชำนาญด้านงานของตนเอง มีความรู้เฉพาะด้านในการบริหารอย่างเชี่ยวชาญ จนกระทั่งมีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานด้านการบริหารเป็นอย่างดี สามารถกระจายอำนาจการบริหารงานและความรับผิดชอบพร้อมมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตรงกับความสามารถของแต่ละคน เพราะผู้บริหารเป็นผู้นำองค์กรต้องมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กรเป็นอย่างดี มองงานให้ออกใช้คนให้เหมาะกับงาน จึงจะเป็นผู้มีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมและเป็นที่ยอมรับ^{๑๖๖}

ผู้นำควรมีความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน โดยเฉพาะงานในหน้าที่ของตนเอง เป็นผู้มีความเด็ดเดี่ยวและจริงจัง จริงใจในการทำงานเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง ความเป็นมืออาชีพ ที่เรียกว่าผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพนั้น องค์กรทุกองค์กรมีความต้องการเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากความเป็นมืออาชีพของผู้บริหารย่อมส่งผลดีในหลายๆ ด้าน ทำให้ผู้บริหารสามารถแสดงบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์ผู้บริหารต้องเป็นคนฉลาด หมั่นแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอจนมีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ เกิดเป็น ความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน ความเป็นมืออาชีพย่อมทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สนองต่อความต้องการของประชาชนได้อย่างถูกต้อง สามารถที่จะกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมต่อบุคลากรในองค์กร และยอมทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจในการร่วมงานว่าผู้นำจะนำเขาไปในทางที่ถูกต้อง จากการที่ผู้บริหารมีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาองค์กรอย่างมืออาชีพ^{๑๖๗}

^{๑๖๔} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๕} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๖} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๖๗} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุวิชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ผู้บริหารต้องมีความชำนาญเฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญจึงจะสามารถขับเคลื่อนภารกิจหลักขององค์กรไปสู่เป้าหมายได้ ต้องทำการวิจัยข้อบกพร่องของงานที่ดำเนินการแล้วด้วยหลักการประเมินความพึงพอใจของประชาชนผู้ใช้บริการ ความเชี่ยวชาญทางด้านบริหารหรือที่เรียกว่าความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงานซึ่งส่งผลต่อการตัดสินใจในด้านปฏิบัติงาน ความเชี่ยวชาญทางเทคนิคการบริหารของส่วนท้องถิ่นที่ควรมี ได้แก่ ทักษะด้านเทคนิค เป็นความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้และความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านเกี่ยวกับงาน สำหรับผู้บริหารระดับสูง ทักษะความสามารถนี้จะเป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้ทั่วไปขององค์กร ส่วนผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นจะเป็นทักษะความสามารถเฉพาะด้านในงานที่ทำได้แก่ การเงิน ทรัพยากรบุคคล เทคโนโลยีสารสนเทศ ระบบคอมพิวเตอร์ กฎหมาย เป็นต้น ทักษะทางด้านเทคนิคมักเป็นความสามารถเกี่ยวกับตัวงาน ทักษะด้านคน เป็นทักษะในการทำให้เกิดการประสานงานกันของกลุ่มที่ผู้บริหารนั้นรับผิดชอบ เป็นการทำงานที่เกี่ยวข้องกับเรื่องทัศนคติ การสื่อสาร และผลประโยชน์ของบุคคลและกลุ่ม เป็นทักษะการทำงานกับคน และทักษะด้านความคิด เป็นความสามารถในการมององค์กรในภาพรวม ผู้บริหารที่มีทักษะด้านความคิด จะสามารถเข้าใจความสัมพันธ์ของหน่วยงานต่างๆ ในองค์กรว่ามีผลต่อกันอย่างไร และเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่างองค์กรกับปัจจัยแวดล้อมองค์กร รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงในส่วนหนึ่งขององค์กรมีผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ อย่างไร ผู้บริหารจะได้แสดงความสามารถด้านบทบาทผู้นำได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้พัฒนาคนอื่นอยู่เสมอ มีความเข้าใจพนักงานที่มีผลงานไม่ดี และพยายามที่จะพัฒนาพนักงานให้มีความรู้ความสามารถรวมทั้งทักษะในการทำงานมากขึ้น ผู้นำที่ดีจะไม่กล่าวหาผู้ใต้บังคับบัญชา “ดูถูก ดูแคลน” รู้จักให้กำลังใจให้รางวัลแก่บุคลากรในองค์กร ไม่นำจุดด้อยของคนอื่นมาพูดแต่จะพยายามพัฒนาให้พนักงานทำงานให้ได้ ผู้นำที่ดีจึงเปรียบเสมือนพระ ที่สอนประชาชนทั้งด้านความรู้ในการปฏิบัติหน้าที่ และเป็นตัวอย่างสำหรับพฤติกรรมที่เหมาะสมของหน่วยงาน เรียกว่ามีความสามารถในการกระจายอำนาจการบริหารงานและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับคนที่อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยใช้ความรู้ที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการและหลักการพัฒนาภายในองค์กร^{๑๖๘}

^{๑๖๘} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๐ แสดงค่าความถี่คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรรม ๓ของ
ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านวิธูโร

หลัก	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านวิธูโร	๑. มีความเชี่ยวชาญและมี เทคนิควิธีการทำงาน	๒๓	๘,๒,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔, ๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗, ๖,๒๒
	๒. มีความรู้เฉพาะด้านในการ บริหารอย่างเชี่ยวชาญ	๒๑	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๒๑, ๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗
	๓. มีความสามารถในการ แสดงบทบาทผู้นำได้อย่าง เหมาะสม	๑๔	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๑๘,๑๑,๔, ๒๓,๖
	๔. มีการกระจายอำนาจการ บริหารและความรับผิดชอบที่ เหมาะสมกับบุคลากร	๒๒	๘,๒,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖, ๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๕. มีความรอบรู้เกี่ยวกับการ บริหารจัดการและการพัฒนา ภายในองค์กร	๑๕	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๑๘,๑๑, ๔,๒๓,๖

๓) ด้านนิสัยสัมปโน

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและใช้ในทางที่ถูกต้อง ไม่ใช่
หลัคนุษย์สัมพันธ์เพื่อสร้างอิทธิพลในทางมิชอบเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง เนื่องจากจะทำ
ให้การบริหารงานเป็นไปในทางที่ไม่ชอบด้วยกฎหมาย ต้องไม่มีการทุจริต และการแสวงหาประโยชน์
ที่ไม่ควรได้จากการใช้มนุษยสัมพันธ์ที่มี ผู้บริหารต้องใช้ทักษะในด้านการมีความสัมพันธ์ที่ดีจนเป็นที่
ยอมรับของผู้ร่วมงาน พร้อมช่วยเหลือผู้อื่น และสร้างขวัญกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานหรือ
ผู้ใต้บังคับบัญชา^{๑๖๙} ควรเน้นหลักคุณธรรมให้เกิดความเสมอภาพ บุคลากรสามารถนำเสนอแนวคิด
โดยการมีส่วนร่วมการประสานงาน เพื่อให้เกิดการทำงานขององค์กรที่ทำงานเป็นทีม เป็นการแสดงถึง
ความมีทักษะของผู้บริหารในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น จนเป็นที่ยอมรับของทุกคนที่ได้ร่วมงาน จน
เป็นที่ยอมรับของทุกคน ซึ่งจะนำไปสู่ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชน จนได้รับการยอมรับสูง เพราะ
การพัฒนาองค์กรโดยการใช้หลักคุณธรรม การมีส่วนร่วม การประสานงาน การทำงานเป็นทีม เป็น

^{๑๖๙} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

หัวใจสำคัญของความสำเร็จในการพัฒนาองค์กร และผู้บริหารต้องพร้อมที่จะสร้างแรงจูงใจสร้างขวัญ และกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน ถือเป็น การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน^{๑๗๐}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี (Human Relationship) ต้องรู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นผู้ที่มีความพร้อมและยินดีในการให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอ และต้องมีความมั่นใจในการทำงาน เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานในองค์กร ถือว่ามีทักษะในเรื่องความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน เมื่อผู้ปฏิบัติงานทำงานดีมีการกล่าวคำชมเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจเพื่อสร้างความเชื่อมั่นให้แก่บุคลากรในองค์กรและประชาชนที่มาใช้บริการ^{๑๗๑} ต้องไม่แบ่งฝ่าย ไม่มีฝ่ายเรามีแต่ฝ่ายเรา ต้องสามารถทำงานร่วมได้ทั้งฝ่ายท้องถิ่นและท้องที่ และต้องไม่ผูกใจเจ็บหรืออาฆาตแค้นกับคนที่มีความคิดเห็นขัดแย้งกับตนเอง ถือเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย เมื่อไม่มีการแบ่งฝ่าย ก็จะเกิดความรักความสามัคคีในชุมชน ทำให้การบริหารงานต่างๆ ประสบความสำเร็จ ทำให้ฝ่ายท้องถิ่นและท้องที่ทำงานร่วมกันได้อย่างสอดคล้องประสาน ไม่ขัดแย้ง เกิดความรวดเร็วในการบริหารงาน เป็นการไม่สร้างศัตรู เป็นผู้ที่ได้รับการยอมรับของเพื่อนร่วมงาน ทำให้มีความสัมพันธ์ที่ดีสามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายได้อย่างสะดวก มีความพร้อมที่จะให้การช่วยเหลือผู้อื่น เป็นการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ร่วมปฏิบัติงาน เกิดความไว้วางใจในการทำงานร่วมกัน^{๑๗๒}

ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ต้องอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ดูถูกดูหมิ่นผู้อื่น ต้องทำตัวเป็นผู้ประสานงานในองค์กร มากกว่าทำตัวเป็นผู้บังคับบัญชา ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แก้ปัญหาให้ผู้อื่น เพราะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ต้องทำงานร่วมกับประชาชนในลักษณะที่เป็นศูนย์กลาง รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังเป็นเครื่องมือของหน่วยราชการอื่นๆ ที่ช่วยกันพัฒนาท้องถิ่น^{๑๗๓} คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักนิสสัยสัมพันธ์สมควรเป็นไปในลักษณะการพึ่งพาอาศัยคนอื่นได้ เพราะเป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการติดต่อประสานงานให้งานสำเร็จลุล่วงไปได้ เป็นผู้พร้อมจะให้ความช่วยเหลือและร่วมมือในการทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นอย่างดี เป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ที่ได้ร่วมงานด้วย เพราะว่าถ้าผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ไม่ดีก็จะมีใครอยากมาร่วมงานหรือทำงานให้ เพราะการบริหารงาน การบริหารคนคือการดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยร่วมกับคนอื่นตรงกับคุณลักษณะที่ว่า “นกไม่มีขน คนไม่มีเพื่อนขึ้นที่สูงไม่ได้” ซึ่งตรงกับคำว่า Human Relation Skill คือความชำนาญด้านมนุษยสัมพันธ์นั่นเอง^{๑๗๔}

ผู้บริหารต้องรู้จักใช้หลักการประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ส่วนรวม ให้บุคลากรในองค์กร ผู้ร่วมงาน และประชาชนยอมรับ เชื่อถือไว้วางใจเป็นที่ยอมรับของทุกคน จึงจะได้

^{๑๗๐} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๑} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๒} สัมภาษณ์ นายมนัส จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๓} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๔} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ชื่อว่าเป็นผู้บริหารที่มีทักษะในด้านการสร้างความสัมพันธ์กับคนอื่นได้ดี นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถอยู่เสมอโดยไม่มีข้อแม้ใดๆ ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานในองค์กรหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และต้องเป็นผู้บริหารที่มีการสร้างขวัญกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี^{๑๗๕} ต้องเป็นผู้ที่เข้าใจรูปแบบการทำงานที่มีลักษณะโครงสร้าง ทั้งในแนวราบและแนวตั้ง คือหมายความว่าต้องสามารถทำงานตามสายการบังคับบัญชา และมีความสัมพันธ์กับพนักงานระดับล่างได้ไปพร้อมกัน เพราะว่าการทำงานขององค์กรที่เป็นองค์กรซึ่งรองรับระเบียบของทางราชการ ต้องมีการใช้กฎระเบียบการบังคับบัญชา และงานรองรับปัญหาของชาวบ้านที่ไม่ได้เข้าใจในระเบียบของการทำงาน สนใจแต่การแก้ปัญหาเฉพาะหน้า ต้องใช้การทำงานแนวราบในการแก้ไขปัญหา เพื่อให้ทันต่อเหตุการณ์ เรียกว่ามีความพร้อมในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน และมีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอยู่เสมอ^{๑๗๖} ควรมีมมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ใช้หลักธรรมาภิบาลในการบริหารองค์กร เพื่อที่จะนำไปสู่องค์กรแห่งความเป็นเลิศ เพราะผู้บริหารต้องบริหารคน บริหารงาน และบริหารเงิน จึงจำเป็นต้องมีคุณธรรมในการประสานงานกับทุกคน มีความพร้อมในการช่วยเหลือผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ สร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้ดี เป็นที่ยอมรับของทุกคนที่ได้ร่วมงาน เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ประชาชน^{๑๗๗}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเป็นนักประสานงานทั้งภายในและภายนอกองค์กร ต้องมีคุณธรรมในการดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาทุกด้าน ต้องเข้าใจปัญหาของชุมชนอย่างถ่องแท้ และสามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงประเด็นตรงจุด เพราะทุกองค์กรต้องมีการพัฒนา จึงต้องประสานงานประสานใจ ประสานองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อไม่ให้ด้อยกว่าองค์กรอื่นๆ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่ได้ร่วมงานด้วยจากทุกฝ่าย โดยใช้ความมีทักษะในด้านการสัมพันธ์กับผู้อื่นด้วยการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมปฏิบัติงาน^{๑๗๘} ต้องเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นมิตรกับทุกคน รู้จักสานสัมพันธ์กับส่วนงานต่างๆ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน เพราะการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานจะทำให้การบริหารบุคคลประสบความสำเร็จ ทั้งนี้จะส่งผลให้การบริหารงานในองค์กรสำเร็จไปด้วย ซึ่งผู้บริหารงานต้องรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องรู้จักผูกใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ได้ จนเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงานและในองค์กร^{๑๗๙}

ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน ต้องนอบน้อมถ่อมตน ไม่ดูถูกดูหมิ่นผู้อื่น ชอบช่วยเหลือผู้อื่น แก้ปัญหาให้ผู้อื่น เพราะผู้บริหารท้องถิ่นคือผู้ที่คนส่วนใหญ่ในชุมชนเลือกเข้ามาเพื่อเป็นตัวแทนในการดูแลทุกข์สุข และความเป็นอยู่ของทุกคนในชุมชนให้ดีขึ้น ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้อง

^{๑๗๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ฟอซุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๖} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๗} สัมภาษณ์ นางนิตย เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัวอำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๗๘} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพทุทบาท ที่ทำการกำนันตำบลพทุทบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพทุทบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๑๗๙} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

เป็นผู้ที่ดูแลบุคลากรในองค์กร มีความพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทุกคน จนเกิดการยอมรับนับถือจากคนในหน่วยงาน มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานทุกคน^{๑๘๐} ไม่กดขี่ข่มเหงผู้น้อยหรือผู้ได้บังคับบัญชา เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี อ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้ที่สามารถติดต่อประสานงานได้ทั้งภายในและภายนอกองค์กร เพราะจะเป็นการเชื่อมความสัมพันธ์ที่ระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประชาชนในชุมชน ทำให้ประชาชนในตำบลให้ความร่วมมือในการพัฒนาตำบล และไม่เกิดการต่อต้านการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น^{๑๘๑}

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและนำมาปรับใช้ในองค์กร ในชุมชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เพราะจะทำให้การบริหารงานเป็นไปในทางที่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่มีการทุจริต และการแสวงหาประโยชน์ที่ไม่ควรได้จะทำให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์ทุกอย่างในชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน^{๑๘๒} เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถทำงานร่วมกับทุกฝ่ายทุกองค์กรได้ มีความอ่อนน้อม ยิ้มแย้มแจ่มใส แม้จะพบปัญหามากมาย ควบคุมกริยาอาการได้ดีตลอดเวลา พุดจาให้เกียรติยกย่องผู้อื่นเสมอ เป็นผู้ที่มีความเสมอต้นเสมอปลายในการวางตัว^{๑๘๓} เป็นที่เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา ทำให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ตรงความต้องการ สามารถครองใจคนและครองงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ^{๑๘๔} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างศรัทธา สร้างความรักความเข้าใจ ความสามัคคี ในชุมชนหรือท้องถิ่นได้ดี ต้องเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ได้บังคับบัญชา เน้นการมีส่วนร่วม ทำงานโดยยึดหลักการประสานงาน ประสานใจ และประสานประโยชน์ร่วมกันทุกฝ่าย เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นๆ รวมทั้งต้องสร้างและส่งเสริมให้บุคลากรมีนิสัยรักการให้บริการเพื่อประโยชน์แก่ประชาชนและท้องถิ่น^{๑๘๕} การจะประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ ได้อย่างแท้จริง ผู้บริหารต้องเป็นคนของท้องถิ่นแต่ต้องไม่ทิ้งอัตลักษณ์ขององค์กรของตน คือ “ต้องเป็นคนของสังคมด้วย และต้องเป็นคนขององค์กรด้วย” เพราะไม่เช่นนั้น จะถูกสังคมกลืนโดยละทิ้งตัวตนที่สำคัญขององค์กรตัวเอง^{๑๘๖}

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย ทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และประชาชนผู้รับบริการ เป็นผู้ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไป มีความเป็นกันเอง ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่เหมาะสม

^{๑๘๐} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๑} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๘๒} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๓} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๔} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปungเกล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๕} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทรา, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๘๖} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

แสวงหาประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง สามารถประสานประโยชน์ให้กับองค์กรและประชาชน การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดี มีน้ำใจ ย่อมทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับทุกคนได้ ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ใช้บริการโดยปราศจากอคติ นึกถึงประโยชน์ขององค์กรและประชาชนเป็นหลัก ย่อมสามารถประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่าย หากผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดีย่อมเป็นที่ชื่นชมของคนทั่วไป และสามารถทำให้ผู้อื่นประพฤติตามได้ มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงานย่อมไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร และการยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ย่อมทำให้ได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป^{๑๘๗}

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและนำมาปรับใช้ในองค์กร ในชุมชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม ไม่ใช่หลีกมนุษยสัมพันธ์เพื่อสร้างอิทธิพลในทางที่มิชอบเพื่อประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง สามารถที่จะประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ กับบุคลากรในองค์กรและคนในชุมชนจนได้รับความเชื่อถือจากไว้วางใจจากทุกคน เพราะจะทำให้การบริหารงานเป็นไปในทางที่ชอบด้วยกฎหมาย ไม่มีการทุจริต และการแสวงหาประโยชน์ที่ไม่ควรได้ จะทำให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์ทุกอย่างในชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกฝ่าย ส่วนตัวจะทำงานแบบไม่ได้แยกชุมชนแยกหมู่บ้าน ไม่ว่าจะโครงการอะไร หรือจะแก้ปัญหาต่างๆ ก็จะทำาร่วมกับทุกฝ่าย ทุกชุมชนร่วมกันกับเจ้าของพื้นที่ที่ประสบปัญหา เพื่อร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหา^{๑๘๘} ควรเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและนำมาปรับใช้ในองค์กร ในชุมชนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม สามารถที่จะประสานงาน ประสานใจ ประสานประโยชน์ กับบุคลากรในองค์กรและคนในชุมชนจนได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากทุกคน เพราะจะทำให้การบริหารงานเป็นไปในทางที่ชอบด้วยกฎหมาย จะทำให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์ทุกอย่างในชุมชนอย่างเท่าเทียมกัน ไม่มีการแบ่งแยกฝ่าย ส่วนตัวจะทำงานแบบไม่ได้แยกชุมชนแยกหมู่บ้าน ไม่ว่าจะโครงการอะไร หรือจะแก้ปัญหาต่างๆ ก็จะทำาร่วมกับทุกฝ่าย ทุกชุมชนร่วมกันกับเจ้าของพื้นที่ที่ประสบปัญหา เพื่อร่วมกันหาแนวทางหรือวิธีการแก้ปัญหา^{๑๘๙}

ผู้บริหารตามลักษณะนี้ เป็นผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีและผูกใจคนไว้ได้ จะทำงานได้อย่างราบรื่น มีความสุข การประสานงานต่างๆ ก็จะคล่องตัว เพราะบทบาทผู้นำจะต้องเป็นผู้ประสานงาน และต้องพึ่งพาอาศัยคนได้ โดยอาศัยความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี เป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงาน^{๑๙๐} ควรเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกฝ่าย ทั้งผู้ร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา และประชาชนผู้ใช้บริการ เป็นที่ยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชน

^{๑๘๗} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๘} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๘๙} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙๐} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค้การบริหารส่วนตำบลชนแดน, เมื่อวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ทั่วไป มีความเป็นกันเอง ไม่ใช่อำนาจหน้าที่ในทางที่ไม่เหมาะสม แสวงหาประโยชน์แก่ตนเองและพวกพ้อง ผู้นำเป็นผู้ประสานประโยชน์ให้กับองค์กรและประชาชน การเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นคนดี มีน้ำใจ ย่อมทำให้สามารถปรับตัวเข้ากับทุกคนได้ ไม่ว่าคนนั้นจะเป็นบุคคลภายนอกองค์กร เพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา หรือผู้ใช้บริการ ปราศจากอคติ นึกถึงประโยชน์ขององค์กรและประชาชนเป็นหลัก ย่อมสามารถประสานประโยชน์ให้กับทุกฝ่ายได้ การเป็นแบบอย่างที่ดีนั้น มีความสำคัญเนื่องจากผู้นำที่เป็นแบบอย่างที่ดี ย่อมเป็นที่ชื่นชมของคนทั่วไป และสามารถทำให้ผู้อื่นประพฤติตามได้ มีความซื่อสัตย์สุจริตเป็นที่ตั้งในการปฏิบัติงาน ย่อมไม่ทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร และการยึดมั่นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ย่อมทำให้ได้รับการยอมรับจากคนทั่วไป^{๑๙๑}

ผู้บริหารบางคนเก็บงานไว้คนเดียวไม่สอนงานให้ลูกน้องในการทำงานหากไม่มีการสอนงานและไม่มีการแจ้งให้ทราบ จะทำให้การทำงานออกมาไม่ดีและทำให้เกิดปัญหาด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ตึงเครียด ดังนั้นเพื่อเป็นการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์และลดปัญหาการขัดแย้ง จึงควรมีการจัดกิจกรรมเพื่อเปิดใจระหว่างผู้บริหารหรือบุคลากรระดับต่างๆ ขององค์กรเพื่อกระชับความมีมนุษยสัมพันธ์ต่อกัน เน้นการทำงานที่ช่วยเหลือกันเพื่อลดช่องว่างของความไม่เข้าใจซึ่งอาจพัฒนาไปสู่การแบ่งแยก ทำให้งานออกมาแย่ง เพราะงานขององค์กรเป็นงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือกันของคนทุกฝ่าย ต้องดำเนินกิจกรรมร่วมกันกับองค์กรภายในและภายนอกเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันซึ่งจะนำไปเกิดองค์ความรู้ใหม่ที่สามารถนำไปใช้ในการบริหารงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดความกระชับ เกิดการประสานส่งเสริมทางด้านกิจกรรมอันจะนำไปสู่การบริหารจัดการที่มีคุณภาพ^{๑๙๒}

^{๑๙๑} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙๒} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๑ แสดงค่าความถี่คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านนิสยสัมปโน

หลัก	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านนิสยสัมปโน	๑. มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น	๒๒	๒,๘,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๑๑,๗, ๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๒. เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน	๒๑	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒, ๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗
	๓. มีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ	๑๗	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๕,๒๔,๙,๑๖, ๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔
	๔. มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	๒๐	๒,๘,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๗, ๓,๔, ๒๓,๑๗
	๕. มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน	๒๓	๘,๒,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๑, ๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖,๒๒

๔.๒.๓ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักทศตีย ปาปนิกรธรรมของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ได้แก่ กลุ่มข้าราชการการเมือง กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา และกลุ่มตัวแทนประชาชน ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ มี ๔ ด้าน ได้แก่

๑) ด้านการบริการ (Service)

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ในด้านนี้ ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน มีการกระจายอำนาจหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบ สามารถดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ^{๑๙๓} เมื่อผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก็ย่อมจะทำให้สามารถที่จะทำงานด้านการมุ่งให้บริการให้มีประสิทธิภาพได้ดีด้วย^{๑๙๔} การพัฒนาคุณลักษณะภาวะ

^{๑๙๓} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙๔} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ผู้นำมุ่งให้บริการด้านการบริการ (Service) ตามหลักปาปนิกรรม ๓ ควรใช้วิธีการศึกษาจากต้นแบบ (Best practice) การฝึกปฏิบัติจริง ศึกษาจากกรณีตัวอย่าง เช่น ของธนาคารกสิกรไทย (การบริการทุกระดับประทับใจ) หรือแม้กระทั่งการสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ในการบริการ เช่น การอบรม หรือการศึกษาดูงาน^{๑๙๕} ควรจะเริ่มจากครอบครัว ที่ต้องเริ่มจากครอบครัว เพราะคนเราหากมีการบริหารจัดการครอบครัวได้ดี คนในครอบครัวและตนเองต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและเอื้อเพื่อต่อผู้อื่นเป็นการฝึกนิสัยรักการบริการจากหน่วยย่อยของสังคม จากนั้นจึงเริ่มที่องค์กร ต้องมีการฝึกอบรมส่งเสริม ให้ความรู้ กับบุคลากรเพื่อให้รักการบริการด้วยใจไม่ใช่ทำเพราะหน้าที่ แต่ต้องทำด้วยใจรัก และผู้บริหารควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นเหมือนญาติพี่น้อง เหมือนเพื่อน ไม่ใช่มองเป็นลูกน้องกับเจ้านาย สุดท้ายคือต้องให้บริการอย่างเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่แบ่งแยกฝ่าย หรือชนชั้น^{๑๙๖}

ผู้บริหารต้องคิดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือองค์กรธุรกิจที่ต้องมุ่งบริการลูกค้า คือประชาชน ผู้มารับบริการเป็นหัวใจสำคัญ ต้องพัฒนาความคิดของผู้บริหารให้มีจิตใจบริการ (Service mind) และต้องปรับเปลี่ยนแนวคิด/ทัศนคติในการพัฒนาคุณภาพการให้บริการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ให้ดีขึ้นทุกๆ ด้าน^{๑๙๗} คือการให้การช่วยเหลือหรือการดำเนินการเพื่อประโยชน์ของผู้อื่น การบริการที่ดีก็จะได้รับความประทับใจและชื่นชมองค์กร ซึ่งเป็นสิ่งที่ดีขององค์กร โดยต้องมีหัวใจของการให้บริการโดยมีหลักว่า ต้องมีความรวดเร็ว ความรวดเร็วของการปฏิบัติงานและความรวดเร็วของการให้บริการจากการติดต่อจะเป็นที่พึงประสงค์ของทุกฝ่าย ต้องประหยัดเงินและเวลา การให้บริการที่รวดเร็ว ช่วยให้ประหยัดในการจ้างหรือการใช้จ่ายในการให้บริการ เกิดความรู้สึที่ดีต่อผู้ให้บริการ เพราะเมื่อผู้ที่มาติดต่อขอรับบริการ เมื่อได้รับการบริการที่รวดเร็วและด้วยความเต็มใจในการบริการที่ดี จะสร้างความสัมพันธ์ที่ดีซึ่งกันและกันระหว่างผู้ให้บริการและผู้รับบริการ^{๑๙๘}

ผู้บริหารต้องรู้ ต้องเข้าใจหน้าที่โดยการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติม ทำความเข้าใจในหน้าที่และนำมาปฏิบัติได้ โดย ต้องนำตัวเอง ทำตัวให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากรในองค์กร ต้องมีความอดทนสูงในสิ่งที่สมควรอดทน (รู้จักข่มใจ) รักการให้บริการ เอื้ออาทร (เช่น อดทน, อารมณ์, อดออม, อดภัย(ไม่จองเวร, ให้โอกาส, ไม่เออคติ), อำนวย, อวยพร) ต่อบุคลากรและผู้มารับบริการ^{๑๙๙} ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีสำนึกสาธารณะ เห็นปัญหาของส่วนราชการมากกว่าส่วนตัว จึงจะเป็นผู้ให้บริการที่ดีได้ ดังนั้นการพัฒนาการให้บริการที่ดี ผู้นำต้องมีการพัฒนาสำนึกสาธารณะ^{๒๐๐} มีการกำหนดขั้นตอนการทำงาน การให้บริการต่างๆ เพื่อให้เกิดความคล่องตัวในการทำงาน และความรวดเร็ว ผู้รับบริการเกิดความ

^{๑๙๕} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙๖} สัมภาษณ์ นายมนเนศ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙๗} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๑๙๘} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๑๙๙} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ฟอซุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐๐} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ประทับใจ เกิดความพึงพอใจกับการบริหารขององค์กร^{๒๐๑} ควรจะใช้หลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการให้บริการ^{๒๐๒}

ผู้บริหารควรได้รับการปลูกฝังความเป็นผู้ให้บริการด้วยความเต็มใจในการให้บริการ กล่าวคือ มีความเต็มใจที่จะให้บริการแก่ประชาชนทั่วไปและบุคลากรภายในองค์กร มีความยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อประสบกับอารมณ์ที่ไม่น่าปรารถนา^{๒๐๓} ต้องคิดว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือองค์กรที่ต้องมุ่งบริการลูกค้าความพึงพอใจของประชาชนหรือผู้รับบริการคือกำไรสูงสุดขององค์กร ต้องพัฒนาความคิดของผู้บริหารให้มีจิตใจรักในการให้บริการ^{๒๐๔} ส่งเสริมและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการฝึกอบรม เพิ่มความรู้และทักษะตามสายงานที่ปฏิบัติ เพื่อให้สามารถบริการประชาชนได้ พร้อมทั้งจะเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้น^{๒๐๕}

ผู้บริหารต้องเป็นผู้คอยฝึกและควบคุมให้การสนับสนุนบุคลากรเป็นผู้มีใจรักการให้บริการ ทำงานด้วยใจรัก ไม่ใช่ทำเพราะหน้าที่ มีความกระตือรือร้น เต็มใจและพร้อมที่จะพัฒนาตนเอง^{๒๐๖} การบริการเป็นหัวใจสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เพราะจะต้องให้ผู้รับบริการในเรื่องต่างๆ ได้รับการบริการที่เกิดผลสำเร็จ รวดเร็ว และมีประสิทธิภาพ ผู้ให้บริการคือพนักงานเจ้าหน้าที่ต้องแสดงความเต็มใจในการให้บริการเต็มความรู้ความสามารถ^{๒๐๗} ต้องมีการสื่อสารที่เข้าใจ มีจุดมุ่งหมาย การให้บริการ มีการกระจายอำนาจการให้บริการ และต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยิ้มแย้ม เต็มใจให้บริการ^{๒๐๘}

ผู้บริหารหรือผู้นำควรได้รับการปลูกฝังความเป็นผู้ให้บริการด้วยความมีน้ำใจกล่าวคือ มีความเต็มใจที่จะให้บริการแก่ประชาชนทั่วไป มีความยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อประสบกับอารมณ์ที่ไม่น่าปรารถนา รวมไปถึง การอำนวยความสะดวก ให้การช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไปให้ได้ในสิ่งที่มุ่งหวัง เช่น ให้ความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บริการด้วยความรวดเร็ว และประทับใจต่อผู้ที่มารับบริการอย่างไม่เลือกชั้นวรรณะ อาจแสดงออกมาในลักษณะของการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการเฉพาะ เพราะ

^{๒๐๑} สัมภาษณ์ นางนิตยั เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดัว อำเภอลำลูกเกด จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐๒} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอนนทบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๐๓} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐๔} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอลำลูกเกด จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐๕} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๐๖} สัมภาษณ์ นายจิระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดัว, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐๗} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๐๘} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

หากผู้นำและบุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง และได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่อง ย่อมสามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการบริการได้^{๒๐๙} เมื่อผู้บริหาร มีความเชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จะทำให้สามารถที่จะทำงานด้านการให้บริการได้อย่างมีความพร้อมและเต็มใจ ทำให้เกิดจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจในการบริหารงานดังกล่าว จากบุคลากรในองค์กรและประชาชนในชุมชนหรือในท้องถิ่น งานด้านการบริการก็ย่อมได้รับการพัฒนาไปด้วย^{๒๑๐} มีการแสดงออกถึงความเต็มใจในการให้บริการ ด้วยความยิ้มแย้มแจ่มใส แสดงความกระตือรือร้นที่จะให้บริการในทุกๆ ด้าน พุดจากับผู้มีมารับบริการด้วยความนอบน้อมถ่อมตน เป็นการแสดงความจริงใจในการให้บริการ^{๒๑๑}

ผู้บริหาร เมื่อมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความเชี่ยวชาญในงาน และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก็ย่อมจะทำให้สามารถที่จะทำงานด้านการมุ่งให้บริการได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเกิดจากความเชื่อถือว่าไว้วางใจในหลักการบริหารงานดังกล่าว จากบุคลากรในองค์กรและประชาชนในชุมชนหรือในท้องถิ่น^{๒๑๒} การบริการถือเป็นหัวใจสำคัญของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การแสดงความเต็มใจในการให้บริการ มีการส่งบุคลากรเข้าอบรมเพื่อพัฒนาด้านการบริการโดยเฉพาะและมีการติดตามประเมินผลในการให้บริการแก่ผู้มารับบริการ ว่าเกิดผลสำเร็จ มีความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพมากน้อยเพียงใด^{๒๑๓}

ผู้บริหารหรือผู้นำควรได้รับการปลูกฝังความเป็นผู้ให้บริการด้วยความมีน้ำใจ (Service mind) กล่าวคือ มีความเต็มใจที่จะให้บริการแก่บุคลากรและประชาชนทั่วไป มีความยิ้มแย้มแจ่มใส สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เมื่อประสบกับอารมณ์ที่ไม่น่าปรารถนา รวมไปถึงการอำนวยความสะดวก ให้การช่วยเหลือสนับสนุนเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชาและประชาชนทั่วไปให้ได้ในสิ่งที่มุ่งหวัง ให้มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน บริการด้วยความรวดเร็ว และประทับใจต่อผู้ที่มารับบริการอย่างไม่เลือกชั้นวรรณะ อาจแสดงออกมาในลักษณะของการจัดทำหลักสูตรฝึกอบรมเป็นการเฉพาะ เพราะหากบุคลากรได้รับการฝึกอบรมอย่างถูกต้อง และได้รับการปลูกฝังอย่างต่อเนื่องในด้านการให้บริการ ย่อมสามารถพัฒนาให้เป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำมุ่งให้บริการได้ดียิ่งขึ้น^{๒๑๔} ควรได้รับการอบรมหลักสูตรด้านการบริการทั้งผู้บริหารและบุคลากรในองค์กร เพื่อจะได้ทำงานด้านการบริการ

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ นางสาวจรีรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๒} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทรา, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๑๓} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองการบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๔} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุวิชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

อย่างมีความเข้าใจให้เป็นไปในแนวทางเดียวกัน เกิดความรู้ความเข้าใจด้านการบริการ เป็นการพัฒนาปรับปรุงแนวทางการบริการที่ดี ทันสมัย รวดเร็ว เพื่อประโยชน์ต่อสาธารณะและส่วนรวม^{๒๑๕}

ตารางที่ ๔.๒๒ แสดงค่าความถี่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านการบริการ (Service)

หลักปาปนิกรธรรม ๓	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านการบริการ (Service)	๑. มีวิสัยทัศน์ในการให้บริการอย่างก้าวหน้าโดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร	๒๐	๘,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๗,๓,๔,๒๓, ๑๗,๖
	๒. มีการใช้ความรู้ความชำนาญด้านการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถในการให้บริการที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม	๒๑	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๓. มีการประสานประโยชน์โดยยึดประโยชน์สาธารณะ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนได้รับความเชื่อถือจากบุคลากรในองค์กร	๑๗	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๕,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๖

๒) ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)

การเป็นผู้ที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตมุ่งให้บริการ โดยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน^{๒๑๖} ผู้บริหารต้องไม่รับชอบอย่างเดียว ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ แม้บางครั้งเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของบุคลากร แต่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบด้วยอย่างสง่าผ่าเผย ไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละประโยชน์ส่วนตน ทั้งร่างกาย แรงใจ และกำลังทางสติปัญญา เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่บุคลากร ประชาชน และชุมชน^{๒๑๗}

^{๒๑๕} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๖} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อาณี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๗} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ผู้บริหารควรศึกษาจากพระราชกรณียกิจของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่ได้ปฏิบัติพระองค์เป็นแบบอย่างของการเป็นผู้ให้ในทุกด้าน เสียสละความสุขส่วนพระองค์เพื่อความสุขของประชาชน พระองค์ทรงเป็นผู้ที่ประสานประโยชน์เพื่อค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา เป็นแบบอย่างในการส่งเสริมยกย่องบุคคลที่ไม่เห็นแก่ตัว และไม่ยอเยอคนที่เห็นแก่ตัว^{๒๑๘} เป็นผู้ที่มีความเสียสละทั้งเวลา กำลังกาย และกำลังทรัพย์ อย่างเหมาะสม ให้กับชุมชนและองค์กร เป็นผู้ทุ่มเทและทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทน ไม่ทุจริตต่องานและเวลา^{๒๑๙} ฝึกการเสียสละ คือมีจาคะ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องทรัพย์สิน แรงงาน สมอบ ความคิดตามอัตภาพของตน ฝึกฝนบุคลากรในองค์กรเป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ ฝึกฝนขัดเกลาลึกลับใจให้มีอุเบกขา ไม่นินทาที่ได้ ไม่นินร้ายที่เสีย^{๒๒๐} เป็นผู้ที่ยอมเสียสละเวลา กำลังสติปัญญา กำลังทรัพย์ เพื่อให้บริการดูแลทุกข์สุขของบุคลากรในองค์กร และประชาชนในท้องถิ่นอย่างเต็มกำลังความสามารถ ไม่บ่นท้อ บ่นเหน้อย เมื่อพบเจอปัญหา อะไรที่เป็นประโยชน์ของสังคมส่วนรวมจะใช้ความพยายามทำอย่างสุดความสามารถ^{๒๒๑}

ผู้บริหารต้องมีจาคะ คือผู้บริหารต้องหาวิธีที่จะให้ทุกคนมองเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ผู้บริหารต้องฝึกให้บุคลากรเป็นผู้ให้มองเห็นความต้องการของประชาชนเป็นที่ตั้ง ผู้บริหารต้องสามารถช่วยให้คนอื่นช่วยตนเองได้ คือฝึกให้บุคลากรเป็นผู้ให้และไม่เห็นแก่ตัวนั่นเอง^{๒๒๒} ผู้นำต้องเป็นผู้ที่เห็นว่า ประชาชนและคนอื่นๆ เป็นเพื่อนมนุษย์ที่เกิดมาอยู่บนโลกเดียวกัน ควรมีความเข้าใจในสภาพปัญหาของแต่ละคนไม่เหมือนกัน ควรมองปัญหาของแต่ละคนออกจากกัน และให้ความช่วยเหลือตามฐานานุกรม หรือตามสภาพความพร้อมของตนเองอย่างยินดีและเต็มใจ^{๒๒๓} อุทิศเวลาเพื่อองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นตัวอย่างที่ดีของผู้นำ ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ ให้กับบุคลากรในองค์กรด้วยความเต็มใจ ส่งเสริมให้บุคลากรเป็นผู้ให้เป็นคนไม่เห็นแก่ตัว ทำงานโดยไม่หวังผลตอบแทนอื่นใดนอกเหนือจากเงินเดือนที่ได้รับ^{๒๒๔} ควรมองประโยชน์ขององค์กรและความสุขของพี่น้องประชาชนเป็นเป้าหมายหลักในการบริหารงาน^{๒๒๕}

ผู้บริหารหรือผู้นำต้องพร้อมสละเวลา แรงกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญา รวมทั้งกำลังทรัพย์ เพื่อส่วนรวม โดยไม่อ้างเอาความดีความชอบเข้าตัว ต้องให้ผู้อื่นเห็นและยอมรับ ถึงความ

^{๒๑๘} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๙} สัมภาษณ์ นายมนต์ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๐} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๑} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๒๒} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ฟอซุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๓} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๔} สัมภาษณ์ นางนิตยั เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๕} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธรบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธรบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธรบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

เสียสละเหล่านี้โดยไม่มีข้อแม้ใดๆ จึงถือว่าเป็นผู้ที่ไม่มีความเห็นแก่ตัว เหมาะแก่การเป็นผู้นำ^{๒๒๖} ฝึก การเสียสละ ส่วนตนทั้งที่เป็นทรัพย์สิน แรงงาน สมอ ความคิดตามอัตภาพของตน ฝึกฝนการเป็น ผู้ให้มากกว่าผู้รับ รวมทั้งต้องปลุกฝังความเสียสละให้แก่บุคลากรด้วย^{๒๒๗} ทำงานอย่างไม่เห็นแก่ความ เหน็ดเหนื่อย เสียสละความสุขส่วนตนเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม พร้อมพยายามทำให้บุคลากรทุกคน ในหน่วยงานเข้าใจว่าทุกคนเป็นผู้เข้ามาทำงานเพื่อรับใช้ประชาชนและชุมชนสังคม ต้องเสียสละทั้ง เวลาและกำลังกายกำลังสติปัญญาในการให้บริการอย่างเต็มความสามารถ^{๒๒๘} ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตมุ่งให้บริการแก่ผู้อื่นอย่างแท้จริง รวมทั้งต้องพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเสียสละจนเป็นแบบอย่างให้แก่บุคลากรยอมรับและปฏิบัติ ตาม^{๒๒๙}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีความเสียสละเป็นอันดับต้น ทำงานจะต้องมี ความอดทนและเสียสละผลประโยชน์ตนเพื่อส่วนรวมให้มาก ทั้งกำลังที่เป็นร่างกาย แรงใจ แรง ทรัพย์สิน เพื่อประโยชน์ส่วนรวมและเพื่อองค์กรของตนเองและเพื่อบุคลากรที่ทำงานในองค์กรให้เป็น ที่ยอมรับไว้วางใจ^{๒๓๐} ต้องเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อความสุขสงบของส่วนรวม ไม่ย่อท้อเมื่อพบเจอ ปัญหาและอุปสรรค เป็นผู้มีความรับผิดชอบทุกอย่างที่เกิดขึ้นในองค์กรและท้องถิ่น ไม่ปิดความ รับผิดชอบ^{๒๓๑} ควรเป็นแบบอย่างในการเสียสละให้แก่ผู้อื่น ไม่เบียดเบียนและแสดงความเห็นอกเห็น ใจ ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความรับผิดชอบต่อการกระทำ เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงาน ผิดพลาดไม่กล่าวโทษแต่ร่วมรับผิดชอบต่อความผิดพลาดนั้นๆ ต้องรู้จักให้อภัย ไม่ซ้ำเติม ช่วยคิด แก้ไขปัญหาของผู้ใต้บังคับบัญชา^{๒๓๒} คนเป็นผู้นำนั้น ต้องเป็นผู้มีจาคะ คือมีความพร้อมที่จะเสียสละ ทุกอย่างเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวม เป็นตัวอย่างให้แก่บุคลากรในองค์กรและผู้อื่นในเรื่อง ของการเสียสละในทุกๆ ด้าน จนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้อื่น^{๒๓๓}

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ ซึ่งจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตมุ่ง ให้บริการ โดยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของผู้บริหารให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ปฏิบัติตน

^{๒๒๖} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด เพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๗} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๒๘} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสีกหลวง, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๒๙} สัมภาษณ์ นายจิระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดู่, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๐} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๑} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปุงคล้า, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๓} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอ เมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

และทำให้บุคลากรในองค์กรและชุมชนได้เห็นและยอมรับจนเกิดความเชื่อถือว่าไว้วางใจ^{๒๓๔} ผู้บริหารที่จะแสดงออกถึงการมีจิตใจมุ่งรับใช้หรือมุ่งให้บริการให้ผู้อื่นเห็นเป็นที่ประจักษ์และยอมรับนับถือได้นั้น ต้องใช้ทั้งเวลา แรงกาย แรงใจ และความอดทน จึงจะสามารถทำให้ผู้อื่นมองเห็นได้ ซึ่งนั่นหมายถึง การแสดงความจริงใจที่จะเป็นผู้เข้ามารับใช้ประชาชน ชุมชน ในท้องถิ่นของตนอย่างแท้จริง การแสดงออกถึงความเสียสละในทุกๆ ด้าน เวลาจะเป็นเครื่องพิสูจน์^{๒๓๕} ผู้บริหารจะต้องมีความเสียสละ คำนึงถึงประโยชน์ของผู้อื่น และส่วนรวมเป็นที่ตั้ง^{๒๓๖}

การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านนี้ ควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา มาประยุกต์ใช้ กล่าวคือ หลักสังคหวัตถุ ๔ ประการ ได้แก่ ทาน คือการให้ปัน การเสียสละ ปิยวาจา คือ การพูดจาด้วยคำน่ารักอ่อนหวาน ประสานประโยชน์ อัตถจริยา คือประพฤติประโยชน์แก่ส่วนรวม และสุตท่ายสมาเนตตตา คือความประพฤติตนเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย เนื่องจากผู้นำที่ดีต้องเสียสละ ทั้งประโยชน์ส่วนตัว สติปัญญา แรงกาย แรงใจ ทำงานเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่นเป็นสำคัญ หากผู้นำเห็นแก่ตัว ย่อมไม่ได้รับความนับถือจากผู้อื่น ส่วนปิยวาจา คำพูดนั้นเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจาก หากผู้นำมีวาทศิลป์ในการพูด ย่อมสามารถทำให้ผู้อื่นคล้อยตามและทำตามที่ต้องการได้อย่างไม่ยาก อีกทั้งเมื่อคนอื่นทำงานได้ดี ก็พูดให้กำลังใจ ชมเชย หรือหากผิดพลาดก็ปลอบใจ เป็นต้น ย่อมทำให้เป็นที่รักของคนทั่วไป อัตถจริยา ประพฤติประโยชน์แก่ส่วนรวม หมายถึง การคำนึงถึงประโยชน์ของคนหมู่มาก ขององค์กร และประชาชนผู้รับบริการเป็นเบื้องต้น ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตนเองและพวกพ้อง ย่อมทำให้ทุกคนได้รับผลประโยชน์อย่างเท่าเทียม ทำให้สามารถแก้ปัญหาความเอารัดเอาเปรียบกันและการอิจฉาริษยากันของคนในองค์กรได้ ส่วนสมาเนตตตานี้ หมายถึง ผู้นำต้องเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย ก่อนเคยปฏิบัติตัวอย่างไรก็ต้องปฏิบัติเช่นนั้นตลอดไป เสมอต้นเสมอปลายกับคนทุกกลุ่ม ไม่เป็นคนโลเล หรือเป็นไม้หลักปักเลน เพราะคำพูดของผู้อื่นหรือเพราะประโยชน์ที่จะพึงมีพึงได้ เป็นต้น หากผู้นำสามารถพัฒนาคุณธรรมข้อนี้ได้ ย่อมได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนประชาชนทั่วไป^{๒๓๗} ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่พร้อมจะเสียสละทุกอย่าง ต้องเป็นผู้ที่ไม่มีความเห็นแก่ตัว เห็นแก่ประโยชน์สุขของตัวเอง ต้องพร้อมที่จะแก้ไขปัญหา ความเดือดร้อนของผู้อื่นอยู่ตลอดเวลา และทันท่วงที ไม่ประวิงเวลาในการแก้ไขปัญหาย่อยๆ ไม่อ้างว่าติดโน้นติดนี้ ไม่มีเวลา นี่คือนักบริหารที่ไม่เห็นแก่ตัว เหมาะที่จะเป็นผู้นำ^{๒๓๘}

^{๒๓๔} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๕} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๖} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๗} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุวีริยาภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๓๘} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๓ แสดงค่าความถี่แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลัก ปาปณิกธรรม ๓ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้าน การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)

หลักปาปณิกธรรม ๓	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)	๑. มีการส่งเสริมบุคคลผู้ไม่เห็นแก่ตัวและไม่ยกย่องคนที่เห็นแก่ตัว	๑๗	๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๒. มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวด้วยการให้ ทางกาย วาจา และการให้ทางสติปัญญา	๒๐	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๒๓
	๓. ประสานประโยชน์โดยการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน	๑๘	๘,๕,๑๐,๑๒,๒๐,๑๕,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๖

๓) ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้กับการบริหารงานในเรื่อง คน เงิน งาน และการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้เสริมพลังอำนาจให้ผู้บริหารจนสามารถที่จะทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักในการที่จะมุ่งให้บริการอย่างเต็มความรู้ความสามารถ^{๒๓๙} ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การฝึกอบรม โดยยึดหลักคุณธรรม หลักความเสมอภาค ส่งเสริมให้บุคลากร พัฒนาความรู้ ความสามารถในงานที่ตนปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร^{๒๔๐} ให้บุคลากรได้ แสดงความสามารถของทุกคนอย่างตรงความรู้ความสามารถและนำมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน ได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ได้รับการอบรม ศึกษาเพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา สามารถสร้างให้บุคลากรทำงาน เป็นทีมได้อย่างมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการกำหนดเป้าหมาย การให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ^{๒๔๑} มีการให้ รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา มีคำชื่นชมเมื่อทำงานสำเร็จ มีการให้คำแนะนำเมื่อทำงานบกพร่อง ยกย่อง เชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ทำความดีความชอบแก่ชุมชน จนเป็นที่ประจักษ์ สร้างความสนิทสนมคุ้นเคย เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ไม่อวดตัว ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่ถือว่า

^{๒๓๙} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๐} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๑} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตนเองเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในองค์กร ให้ทำงานร่วมกันได้อย่าง สอดประสานกลมเกลียว^{๒๔๒}

ผู้บริหารหรือผู้นำต้องส่งเสริมโอกาสและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ ด้าน เท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้นำต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกๆ คน โดยเฉพาะในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร และเค้นเอาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ ผู้นำควรมีการกระจายอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีโอกาสตัดสินใจในเรื่องง่ายๆ ไม่ซับซ้อน เพื่อให้เกิดการเสริมสร้างทักษะและประสบการณ์ในการ ปฏิบัติงาน^{๒๔๓} ควรใช้หลักธรรมที่เรียกว่า อัตตาทิปไตย หมายถึง นักบริหารที่มีจุดเด่น ถือตนเองเป็นใหญ่หรือศูนย์กลางแห่งการตัดสินใจ ส่งเสริมบุคลากรให้ได้พัฒนาตนเองจากการเรียนรู้ที่จะแก้ไข ปัญหาด้วยตนเองในบางอย่าง ให้สามารถทำงานประสานงานกับผู้อื่นได้^{๒๔๔} บุคลากรถือเป็นหัวใจ สำคัญขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารต้องให้ความสำคัญเป็นอย่างมากในสิ่งที่จะต้องเอาใจใส่ดูแลและ ส่งเสริมในทุกด้าน เพื่อให้บุคลากรได้รับความเข้าใจ ความรู้เพิ่มเติม และความสามารถในการทำงาน อย่างเต็มความสามารถ เมื่อทำงานบกพร่องก็ให้ออกโอกาสในการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข เมื่อทำดีก็ได้รับ รางวัล ได้รับการยกย่องเชิดชู ให้เกียรติ ถ้าหากทำงานผิดพลาดก็ควรให้ออกโอกาสในการแก้ไข ปรับปรุง^{๒๔๕}

ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีการเสริมพลังอำนาจการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้ตรงตาม สายงานและควรมีการตรวจสอบติดตามความเรียบร้อยของงาน และการให้รางวัลกับผู้ร่วมงานที่มี รับผิดชอบ ทำงานได้ดี และสร้างทีมทำงานที่มีประสิทธิภาพที่สามารถตอบสนองปัญหาความ เดือดร้อนของประชาชนได้จนเป็นที่ยอมรับ ส่งเสริมให้บุคลากรได้อบรมและพัฒนาความสามารถใน การคิดและตัดสินใจในแก้ปัญหาต่างๆ^{๒๔๖} ให้คำแนะนำ ฝึกอบรม ส่งเสริมให้บุคลากร มีการพัฒนา ความรู้ ความสามารถในงานที่ตนเองปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยนำหลักธรรมมาภิ บาลมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วย ใช้หลักการทำงานเป็นทีมไม่ให้ทำงานแบบเด่นคนเดียว เพื่อสร้าง เสริมเรื่องมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร หรือที่เรียกว่าการทำงานแบบทีมเวิร์ก^{๒๔๗} มองว่า ถ้าใช้หลัก ธรรมมาภิบาลมาใช้ในการให้บริการแล้ว ไม่จำเป็นต้องนำหลักใดๆ มาเสริมพลังอำนาจอีก^{๒๔๘}

ผู้บริหารควรปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าใจในเรื่องความแตกต่างระหว่าง บุคคล และความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ เนื่องจากหากมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ย่อมสามารถ

^{๒๔๒} สัมภาษณ์ นายมนต์ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัด เพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๓} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๔} สัมภาษณ์ พระครูสุชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัด เพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๔๕} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุน ฝายเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๖} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๗} สัมภาษณ์ นางนิตยั เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๔๘} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุดบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุดบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุดบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

นำไปใช้กับคนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการ^{๒๔๙} ผู้นำต้องส่งเสริมโอกาสและความก้าวหน้าของผู้ใต้บังคับบัญชาทุกๆ ด้านเท่าที่จะเป็นไปได้ ผู้นำต้องรับฟังความคิดเห็นของทุกๆ คน โดยเฉพาะในการพัฒนาการปรับปรุงงาน และค้นหาความสามารถของทุกคนมาใช้ประโยชน์ต่อองค์กรจากทักษะและประสบการณ์ของแต่ละคนในการปฏิบัติหน้าที่^{๒๕๐} ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาตนเอง มีการให้รางวัลเพื่อสร้างความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการทำงานและสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานอย่างจริงจัง สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี^{๒๕๑}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้การสนับสนุน พัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ได้ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ ให้เรียนรู้จากปัญหาด้วยตนเอง ทำงานแบบมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น^{๒๕๒}

ผู้บริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงานให้กับพนักงานหรือบุคลากร โดยอาจใช้วิธีการให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงาน ส่งเสริมให้มีความรู้ผ่านการอบรม พร้อมกับประเมินผลการปฏิบัติงาน ใครปฏิบัติงานดีก็ให้รางวัล หรือพิจารณาความดีความชอบให้ ผูกให้สามารถทำงานเป็นทีมร่วมกับคนอื่นได้ รู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีในการทำงานร่วมกับผู้อื่น เพื่อเป็นการสร้างทักษะในการปฏิบัติงาน^{๒๕๓} ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ศึกษาต่อ อบรมหลักสูตรต่างๆ ทุ่มเท ตั้งใจ เพื่อสร้างแรงจูงใจ ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดตามควรแก่กรณี รวมทั้งชื่นชมผู้ที่มีผลงานดีเด่น “เน้นค่าของคนอยู่ที่ผลของงาน”^{๒๕๔} ควรให้การสนับสนุน พัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน อย่างเต็มที่และเต็มความรู้ความสามารถ ลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชาที่กระทำความผิดตามสมควรแก่เหตุ และให้โอกาสแก้ไข ปรับปรุง ชื่นชมผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีผลงาน

^{๒๔๙} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๐} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๑} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๕๒} สัมภาษณ์ นายจิระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดิว, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๓} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๔} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลป่งเกล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ดี^{๒๕๕} สนับสนุนให้บุคลากรได้แสดงออกในความรู้ความสามารถได้อย่างตรงความรู้ความสามารถและเต็มศักยภาพ^{๒๕๖}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรให้การสนับสนุน พัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้อิสระในการตัดสินใจ สนับสนุนให้ได้ความรู้ ทักษะ และทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน มีการให้รางวัล รวมทั้งยอมรับและชื่นชมในผลงาน จะทำให้เสริมพลังอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักในการที่จะมุ่งให้บริการและเต็มใจทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถ^{๒๕๗} ให้อิสระในการตัดสินใจ มีการให้รางวัล ชื่นชมและยกย่องให้เกียรติเมื่อทำงานดี ประสบความสำเร็จ^{๒๕๘} ผู้บริหารจะต้องมีการวางแผนปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้มีความรู้โดยมีการอบรมพร้อมกับประเมินผลการปฏิบัติงาน และมีการสร้างแรงจูงใจเพื่อเป็นขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน^{๒๕๙} วิธีการในการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำมุ่งให้บริการในด้านการเสริมพลังอำนาจ ควรปลูกฝังและส่งเสริมให้ผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้เข้าใจในเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล และความ ต้องการพื้นฐานของมนุษย์ ๕ ประการ ที่มาสโลว์ได้กล่าวเอาไว้ คือ คนทุกคนมีความต้องการทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ความต้องการทางด้านสังคม ความต้องการได้รับการยกย่องนับถือ ให้เกียรติ และความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนา เนื่องจากหากผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความเข้าใจในเรื่องดังกล่าว ย่อมสามารถนำไปใช้กับคนทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร ไม่ว่าจะเป็นเพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา และผู้รับบริการทั่วไป การส่งเสริมให้ทุกคนได้มีอิสระในการตัดสินใจ การยอมรับการตัดสินใจของผู้อื่น การยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น การยกย่องและให้เกียรติผู้อื่น ย่อมทำให้ผู้นำได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นด้วยเช่นกัน ดังเช่นที่พระพุทธเจ้าตรัสว่า วนทโก ปฏินนทนิ ผู้ให้ไว้ ย่อมได้รับการให้ไว้ตอบ เป็นต้น^{๒๖๐}

ผู้บริหารหรือผู้นำควรใช้หลักการบริหารควบคู่กับหลักคุณธรรม เพื่อเป็นการเสริมพลังอำนาจในการบริหารงานให้ประสบความสำเร็จ เป็นที่ยอมรับของบุคลากรในองค์กร ฝึกให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เรียนรู้ที่จะแก้ปัญหาด้วยตัวเองโดยการมอบอำนาจและให้อิสระในการตัดสินใจ โดยผู้บริหารคอยควบคุมและสนับสนุนอย่างสม่ำเสมอ^{๒๖๑}

^{๒๕๕} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๙} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๐} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๑} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, เมื่อวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๔ แสดงค่าความถี่แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลัก ปาปนิกรธรรม ๓ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้าน การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)

หลักปาปนิกรธรรม ๓	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)	๑. สนับสนุนการพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยให้อำนาจอิสระในการตัดสินใจ	๒๐	๘,๕,๑,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๒. ส่งเสริมและสร้างความรู้ทักษะประสบการณ์ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นพลังในการปฏิบัติงาน	๒๑	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๓. เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ดีสามารถประสานงานให้กับบุคลากรทำงานรวมกันเป็นทีม	๑๗	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๕,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๖

๔) ด้านความอ่อนน้อม (Humility)

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น แม้จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ไม่ยกตนข่มท่าน สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มใจและเต็มใจ ความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองเป็นผู้ที่มุ่งให้บริการเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานในองค์กรตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล^{๒๖๒} ควรมีการสร้างวัฒนธรรมความสัมพันธ์อันดีแก่บุคลากรภายในองค์กร ในด้านการมีความเคารพและให้เกียรติซึ่งกันและกันเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ผู้นำต้องเป็นผู้แสดงออกถึงความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน มีวิธีการพูดจาและแสดงออกด้วยความสุภาพอ่อนโยน ไม่ใช้วิธีสั่งการแต่ใช้วิธีขอร้อง ขอความร่วมมือ หรือเรียกว่าต้องมีเทคนิคในการแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน และต้องกระทำด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง^{๒๖๓} ควรศึกษาจากบุคคล หรือองค์กรที่กำหนดค่านิยมขององค์กรรวมทั้งวัฒนธรรม ที่มีการบริการแบบอ่อนน้อม การเคารพให้เกียรติในความอาวุโส การเคารพให้เกียรติตำแหน่งหน้าที่การงาน^{๒๖๔} เป็นผู้ที่ยอมรับฟังคำแนะนำตักเตือนจากผู้อื่น ไม่เอาแต่อารมณ์และความรู้สึกของตนเองเป็นที่ตั้ง มีวิธีพูดและวิธีแสดงออกทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่นอย่างสุภาพอยู่เสมอ ไม่นินทาว่าร้ายหรือกล่าวคำ

^{๒๖๒} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๓} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๔} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ร้ายกับผู้อื่น ไม่ก้าวร้าว มีจิตใจอ่อนโยน มีเมตตาต่อผู้อื่น ยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นเป็นสุขและประสบความสำเร็จ^{๒๖๕}

ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน ให้เกียรติผู้อื่น ไม่ทำตัวเป็นคนเหมือนน้ำล้นแก้วอยู่ตลอดเวลา^{๒๖๖} การมีความอ่อนน้อมถ่อมตนของผู้บริหาร ไม่ได้ถึงการแสดงความอ่อนแอ แต่เป็นการแสดงออกที่ทำให้ผู้อื่นเห็นว่า คนเป็นผู้นำต้องอ่อนโยนไม่ใช่ก้าวร้าวแข็งกระด้าง ต้องบริหารด้วยหลักพระคุณไม่ใช่ใช้พระเดชในการบริหารงาน ใช้หลักความเอื้ออาทรกับบุคลากรในองค์กรและผู้ร่วมงานทุกฝ่าย^{๒๖๗} คนที่เป็นนักบริหารที่ดี ต้องหมั่นฝึกตัวเองให้มีกิจกรรมยามที่หนุ่มนวล อ่อนโยน ทั้ง กิริยา วาจา ความคิด เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดีในทุกสถานการณ์ เข้าใจและยอมรับในความแตกต่างกันทางความคิดในการแสดงออกของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี เป็นผู้ให้อภัยผู้อื่น ไม่เคียดแค้นชิงชังใครเพราะต้องระลึกเสมอว่านักบริการที่ดีต้องถือว่าผู้รับบริการเป็นเหมือนพระเจ้าหรือเทวดาเสมอ^{๒๖๘} ผู้นำท้องถิ่น ควรเป็นผู้ที่มีความคิดก่อนพูด เพราะการพูดอะไรออกไปแล้วไม่มีความคิดตรึกตรองไว้ก่อน จะทำให้เกิดความเสียหายต่อองค์กร หรือต่อผู้นำท้องถิ่นได้ การพูดดี มีความคิด จะส่งผลต่อกริยา วาจา เกิดความสุภาพ นอบน้อม ควรมีหลักคิดก่อนพูด พูดแล้วทำ ตามแก้ปัญหาประชาชน^{๒๖๙}

ต้องเป็นผู้ที่มีการสร้างความสัมพันธ์อันดีภายในองค์กร ด้วยการแสดงความอ่อนน้อม ไม่แสดงความเป็นนาย เพราะผู้นำต้องเป็นผู้ประสานความร่วมมือจากทุกส่วนทุกฝ่าย ที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ดีที่สุด และส่งผลให้องค์กรมีความน่าเชื่อถือ^{๒๗๐} ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรใช้หลักการมีส่วนร่วมและรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน และประชาชน ซึ่งหมายถึงการให้เกียรติในการกำหนดทิศทางในการบริหารองค์กร^{๒๗๑} ควรนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ เช่น การพูดจาด้วยคำน่ารักอ่อนหวาน ประสานประโยชน์ ประพฤติประโยชน์แก่ส่วนรวม และ ความประพฤติตนเป็นผู้เสมอต้นเสมอปลาย ย่อมไม่ได้รับความนับถือจากผู้อื่น หากผู้นำสามารถพัฒนาคุณธรรมข้อนี้ได้ย่อมได้รับความไว้วางใจจากเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนประชาชนทั่วไป^{๒๗๒}

^{๒๖๕} สัมภาษณ์ นายมนเศ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๖} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๗} สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๖๘} สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์ฟอซุนผาเมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๖๙} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๐} สัมภาษณ์ นางนิตย เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์กรบริหารส่วนตำบลบ้านตัว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๑} สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕ ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน.

^{๒๗๒} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่นเพราะถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด แม้จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ไม่ยกตนข่มท่าน สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมีปัญหา เรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือในการทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งพัฒนาตนเองเป็นผู้ที่มุ่งให้บริการเพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๒๗๓} ให้เกียรติคนอื่นและเพื่อนร่วมงาน รวมทั้งบุคลากรในองค์กรที่อยู่ใต้บังคับบัญชา เพื่อสร้างความสามัคคีและความเข้าใจอันดีต่อกันในหมู่ผู้ร่วมงาน^{๒๗๔} ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่นเพราะถือเป็นสิ่งสำคัญที่สุด ต่อผู้พบเห็นที่จะเกิดความประทับใจ นำไปสู่ความเชื่อถือว่าไว้วางใจให้เป็นผู้นำ^{๒๗๕}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดี นอกจากเก่งเป็นแล้ว ต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน ซึ่งจะทำให้ผู้ที่ทำงานร่วมด้วยหรือประสานงานด้วย เกิดความรู้สึคดีและมีความสุขในการทำงาน^{๒๗๖} ถึงแม้จะเป็นผู้บริหารหรือผู้นำขององค์กร ต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน แสดงออกต่อผู้อื่นด้วยความอ่อนน้อม มีสัมมาคารวะ รู้วิธีการให้เกียรติผู้อื่น มีความจริงใจ ไม่เสแสร้งตามมารยาททางสังคม มีเมตตา มีจิตใจอ่อนโยน^{๒๗๗} ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ ใช้อำนาจหน้าที่อย่างเหมาะสม ไม่ยกตนข่มท่าน ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและผู้ใต้บังคับบัญชา^{๒๗๘} ความอ่อนน้อม ความอ่อนน้อมถ่อมตน เป็นคุณลักษณะที่ผู้บริหารองค์กรควรมีเป็นอย่างยิ่ง และควรฝึกให้บุคลากรเป็นผู้มีความอ่อนน้อม ความอ่อนน้อมถ่อมตนต่อผู้มารับบริการด้วยจะทำให้ได้รับการยอมรับนับถือจากผู้อื่นว่าองค์กรนี้ให้บริการด้วยความสุภาพน่ายกย่อง^{๒๗๙}

ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น แม้แต่บุคลากรในองค์กรก็ต้องปฏิบัติด้วยความสุภาพอ่อนโยน ไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อบังคับขู่เข็ญให้ปฏิบัติตามที่ตนเองต้องการ^{๒๘๐} การยกย่องให้เกียรติบุคลากรในองค์กร และผู้ร่วมงานของผู้บริหารด้วยความอ่อนน้อม

^{๒๗๓} สัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๔} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๗๕} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านดู่, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๖} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธรบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๗} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลปุงเกล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๘} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๗๙} สัมภาษณ์ พระศรีพิชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๐} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สุภาพอ่อนโยน จะทำให้ได้รับความร่วมมือในการปฏิบัติงานทุกด้าน และส่งผลให้งานทุกอย่างบรรลุไปสู่เป้าหมายอย่างราบรื่น^{๒๘๑}

ผู้บริหารที่ดี จำเป็นต้องมีความนอบน้อมถ่อมตนมุ่งเน้นการสร้าง ความพึงพอใจให้แก่บุคลากร และผู้ที่มารับบริการจากองค์กร เพื่อเป็นการแสดงถึงความเต็มใจที่จะให้บริการ และแสดงออกถึงการที่ต้องการเข้ามารับใช้ประชาชนด้วยความจริงใจ บริสุทธิ์ใจ^{๒๘๒} ผู้บริหารต้องแสดงออกถึงภาวะความเป็นผู้นำที่สุภาพ อ่อนโยน เข้มแข็งแต่ไม่อ่อนแอ ยกย่องให้เกียรติผู้อื่นจนเป็นที่ประจักษ์และเป็นที่ยอมรับแก่คนทั่วไป^{๒๘๓} ควรใช้หลักอุปถัมภ์ธรรม คือ ความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นหลัก เนื่องจากโดยส่วนมากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความถือตัวเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากส่วนใหญ่เป็นผู้มีอิทธิพล จึงควรเน้นให้มีความอ่อนน้อมถ่อมตนเป็นเบื้องต้น ต้องปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ นอกจากนี้ควรมีความเข้าใจในหลักของจักรวรรดิวัตร เรื่องวิธีการปกครองเพื่อให้คนในปกครองได้มีความเคารพอย่างจริงใจ และผู้บริหารควรมีความจริงใจ คือใช้หลักคิทธิธรรม ๔ ข้อ ได้แก่ สัจจะ คือความจริงใจ ทมะ คือการรู้จักข่มใจ ขันติ คือความอดทน และ จาคะ คือการเสียสละแบ่งปัน จะทำให้สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี^{๒๘๔}

ตารางที่ ๔.๒๕ แสดงค่าความถี่การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ด้านความนอบน้อม (Humility)

หลัก ปาปนิกรธรรม ๓	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ด้านความนอบน้อม (Humility)	๑. เป็นต้นแบบเรื่องการ ประมาณตนและไม่อวดเก่ง แสดงความสงบเสถียร มอง ความสำเร็จขององค์กรมากกว่า ความสำเร็จของตนเอง	๑๘	๒,๘,๕,๑,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๙, ๒๑,๑๙,๑๓,๗,๓,๔,๒๓,๖, ๑๗

^{๒๘๑} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๒} สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๓} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๔} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุวีชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๕ (ต่อ)

หลัก ปาปนิกรธรรม ๓	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
	๒. มีความรู้ความชำนาญในการแสดงออกถึงความนอบน้อม มีกริยาอ่อนน้อม มีวาจาอ่อนหวาน และมีจิตใจอ่อนโยน	๒๑	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๐,๑๕,๑๔,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๒๓,๑๗,๖
	๓. รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์พร้อมคำแนะนำจากบุคลากรและผู้อื่น	๑๙	๘,๕,๑๒,๒๐,๑๕,๑๐,๒๔,๙,๑๖,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔,๖

(๓) ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ในการสัมภาษณ์ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ได้แก่ กลุ่มข้าราชการการเมือง กลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่มนักวิชาการ กลุ่มนักวิชาการทางพระพุทธศาสนา และกลุ่มตัวแทนประชาชน ได้ประเด็นข้อเสนอแนะดังต่อไปนี้

ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ และพัฒนาด้านความรู้ความเชี่ยวชาญทั้งของตนเองและบุคลากรด้านการให้บริการที่ตอบสนองความต้องการของผู้รับบริการอยู่เสมอ สามารถเป็นแบบอย่างบุคลากรในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีม มุ่งเน้นให้องค์กรบรรลุเป้าหมายและความสำเร็จในการให้บริการ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานในองค์กร พร้อมให้ความร่วมมือและความช่วยเหลือผู้อื่นจนเป็นที่ประจักษ์และยอมรับของผู้อื่น เพื่อจะได้นำไปพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรมต่อไป^{๒๘๕} ในการมอบหมายงาน รวมทั้งการกระจายอำนาจการตัดสินใจและความรับผิดชอบงานของผู้นำต่อผู้ปฏิบัติงานหรือบุคลากรในองค์กร ต้องคำนึงถึงความเหมาะสมและจะต้องดำเนินการอย่างจริงจังให้เกิดประโยชน์ในการบริการต่อประชาชนและชุมชน เน้นการทำงานเป็นทีม เมื่อมีการมอบอำนาจแล้วจำเป็นต้องมีการแนะนำและติดตามการดำเนินการด้วย ว่าการดำเนินการสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ มากน้อยเพียงใด มีทักษะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรหรือผู้ร่วมงาน พร้อมให้ความช่วยเหลือสนับสนุนบุคลากรและผู้อื่นตลอดเวลาและช่วยอย่างเต็มความรู้ความสามารถ^{๒๘๖}

ผู้บริหารควรมีความตั้งใจที่จะพัฒนาตนเอง พัฒนาบุคลากร และพัฒนางานที่รับผิดชอบให้ประสบความสำเร็จ ส่งเสริมให้มีแนวคิดเป็นของตนเองในการให้บริการ ต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมใน

^{๒๘๕} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อาณี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๖} สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

งานบริหารงานอยู่เสมอ และไม่ควรรีกรบริหารงานแบบวัดครั้งหนึ่งกรรมกรครั้งหนึ่ง มีการแบ่งอำนาจการบริหารงานและความรับผิดชอบกับบุคลากรอย่างเหมาะสม และอย่าให้เกิดการคอร์รัปชันจนกลายเป็นวัฒนธรรมองค์กร ควรมุ่งเน้นความสำเร็จของงานและองค์กร บริหารงานแบบทีมเวิร์ก เป็นผู้มีความรักความเมตตาต่องานต่อผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคน^{๒๘๗}

ผู้บริหารต้องไม่เป็นผู้ที่นำที่ทำตามเหมือนนำล้นแก้วต้องยอมรับความคิดเห็นของคนอื่น ต้องเป็นผู้ที่ไม่วางตัวเป็นผู้บังคับบัญชา มีอำนาจซึ่งเป็นชี้ตายผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้อื่น ต้องไม่มองเห็นผลประโยชน์ของตนเองและพวกพ้องมากกว่าส่วนรวม ต้องไม่เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์แคบ ต้องหมั่นเรียนรู้เพื่อพัฒนาตนเอง และพัฒนาความรู้ความสามารถอยู่ตลอดเวลา ต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น รวมทั้งผู้ที่มีความเห็นขัดแย้งกับตนเอง และต้องไม่เป็นผู้ที่มองเห็นผลประโยชน์ทางการเมืองมากกว่าผลประโยชน์ของประชาชน จึงจะไม่ทำให้เกิดช่องว่างในการบริหารงาน ระหว่างประชาชน ผู้มีส่วนได้เสียกับผู้บริหาร ความเสียหายและความขัดแย้งในชุมชนและองค์กรก็จะไม่เกิดขึ้น ทำให้สามารถพัฒนาชุมชน องค์กร และท้องถิ่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผลประโยชน์ตกถึงประชาชนและชุมชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง ทำงานแบบเน้นให้องค์กรเป็นองค์กรแห่งการบริการที่ดีและเป็นที่ยอมรับของผู้รับบริการ^{๒๘๘}

นักบริหารที่ดี ต้องใช้วิธีบริหารแบบธรรมาธิปไตย รู้จักกระจายอำนาจโดยมอบหมายงานให้คนอื่นทำ ให้ตรงกับความรู้และความสามารถของแต่ละบุคคล รู้จักคิดวิธีบริการที่ทันสมัยด้วยตัวเองเป็น มีความรอบรู้หลักการการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร สนับสนุนการทำงานแบบเป็นทีม เน้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการอย่างมีวิสัยทัศน์ และเมื่อมอบหมายงานไปแล้วต้องติดตามประเมินผล ใครทำดีต้องให้รางวัล ใครทำไม่ดีต้องรับโทษ ดังนั้นนักบริหารต้องใช้ทั้งพระเดชพระคุณด้วยความยุติธรรม และควรมีพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักในการเป็นนักบริหารนักปกครอง คือ เมตตา มีความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับความสุข เพราะความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา กรุณา คือ มีความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ คือสิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายความไม่สบายใจ ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องหาวิธีไม่ให้อื่นเกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ เป็นผู้ที่พร้อมจะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นตลอดเวลา มุทิตา คือ มีความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่าดี คือ การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า นั่นคือผู้บริหารต้องยินดีส่งเสริมให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญและความก้าวหน้า นั่นเอง อุเบกขา คือ การรู้จักการวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลาง เพราะพิจารณาแล้วเห็นว่าใครทำดียอมได้ดี ใครทำชั่วยอมได้ชั่วตามกฎแห่งกรรม ไม่เข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเมื่อเกิดข้อขัดแย้งต้องวางตัวเป็นกลาง จึงจะนับได้ว่าเป็นแบบอย่างที่ดี ถือเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากร^{๒๘๙} ผู้บริหารจึงควรมีความละเอียดรอบคอบ มีความเกรงกลัวต่อความผิดที่จะเกิดขึ้นหากบริหารงานโดยไม่ถูกต้องหรือประพฤตินิชอบ ต้องเป็นผู้ที่รู้จักนำหลักพรหมวิหาร คือ มีความเมตตา กรุณา มุทิตา และ

^{๒๘๗} สัมภาษณ์ ผศ.ดร. อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๘} สัมภาษณ์ นายมนต์ จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๘๙} สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

อุเบกขามาปรับใช้ในการบริหารงาน พร้อมให้ความช่วยเหลือคนอื่นจนเป็นที่ยอมรับเชื่อถือและไว้วางใจ^{๒๕๑๐}

ผู้บริหารต้องสร้างคุณภาพการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ดี ไม่ยึดติดกับระเบียบการทำงานแบบโครงสร้างของทางการมากเกินไป โดยต้องพัฒนาบุคลากรภายในองค์กร ให้มีความรู้ความเข้าใจในหลักของพุทธยาปณิกสูตร เพื่อนำมาปรับใช้ในการปฏิบัติงาน^{๒๕๑๑} เนื่องจากการทุจริตคอร์รัปชั่น มองเห็นได้ชัดมาก บุคลากรยังทำงานตามหน้าที่ ไม่ทำงานเชิงรุกที่เกิดประโยชน์ที่แท้จริง จะทำตามคำสั่งและปฏิบัติตามโดยไม่คิดนอกรอบที่น่าจะเป็นประโยชน์แก่ประชาชนและชุมชน เพราะปัญหาแต่ละท้องถิ่นแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเห็นว่ารัฐบาลต้องมีแนวทางให้ท้องถิ่นได้กำหนดนโยบายของตนเองมากกว่าที่จะรอฟังคำสั่งจากรัฐบาลเพียงฝ่ายเดียว ซึ่งมองว่ายังไม่ตอบโจทย์ที่การกระจายอำนาจที่แท้จริง การนำหลักธรรมคือหลักปาปณิกธรรม ๓ มาปรับใช้ร่วมกับหลักการพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งให้บริการจึงน่าจะเป็นการช่วยให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถที่พัฒนาผู้บริหารและบุคลากรให้ทำงานได้อย่างพัฒนายิ่งขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในด้านการให้บริการต่อประชาชนได้อย่างมีวิสัยทัศน์ มีการกระจายอำนาจความรับผิดชอบในการบริหารได้อย่างเหมาะสมต่อบุคลากร^{๒๕๑๒} เพื่อให้การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น จึงควรนำมาปรับใช้ร่วมกับหลักจกัขมา หลักวิรุโรร และหลักนิสสยสัมปโน รวมทั้งนำมาปรับเพื่อพัฒนาบุคลากรให้มีคุณลักษณะที่ดีในการให้บริการต่อผู้มารับบริการ^{๒๕๑๓}

ผู้บริหารที่ต้องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปณิกธรรม ๓ ต้องไม่มีความโลภในอำนาจและผลประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม มุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กร เน้นการทำงานเป็นทีม เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงานอย่างมีทักษะ เป็นผู้ที่มีความช่วยเหลือผู้อื่นตลอดเวลา ต้องฝึกให้คนในชุมชนและองค์กรไม่เป็นผู้ยึดถือพวกพ้องมากเกินไปจนขาดการคำนึงถึงความถูกต้องชอบธรรมและผลประโยชน์ของส่วนรวม เพราะถ้าหาก “ผู้นำดี ผู้ตามดีงานสำเร็จ ผู้นำไม่ดี ผู้ตามดีงานไม่สำเร็จ ผู้ตามดี ผู้นำไม่ดี งานไม่สำเร็จ” ด้วยเหตุนี้ผู้บริหารหรือผู้นำและบุคลากรในองค์กรจึงต้องมีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำเพื่อพัฒนาการให้บริการอย่างเข้าใจและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ถือเป็นผู้บริหารที่ทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ เน้นให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการให้บริการ^{๒๕๑๔}

^{๒๕๑๐} สัมภาษณ์ พระครูสุชัยพัชรมงคล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

^{๒๕๑๑} สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๑๒} สัมภาษณ์ นางนิตย เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๑๓} สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๑๔} สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ผู้บริหารต้องมีการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความเชี่ยวชาญ รวมทั้งหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรและผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองเพื่อจะได้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล เข้าถึงชุมชนทุกจุด เข้าใจปัญหา บริการประชาชนและบุคลากรได้อย่างรวดเร็ว(วางแผนงานล่วงหน้า) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ เข้าใจงาน ทำงานอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีกับบุคคลทั่วไปและผู้ร่วมงาน เข้าใจหลักการประสานงานโดยยึดหลักความเดือดร้อนของประชาชน เน้นการประชาคม จัดลำดับการบริการก่อนหลังตามความจำเป็น สามารถเข้าพบผู้บริหารได้ตลอดเวลา คุยได้ทุกเรื่อง ทุกปัญหา นั่นคือผู้บริหารทำงานได้ดี เข้ากับทุกฝ่ายได้ ใช้วิธีหันหน้าเข้าคุยกันแบบเปิดเผย^{๒๕๕} จากการทำพนักงานไม่ปฏิบัติตามที่ผู้บริหารวางแผนไว้ หรือไม่ปฏิบัติให้เป็นนิสัย ดังนั้นผู้บริหารจะต้องมีการตรวจสอบการปฏิบัติงานและติดตามผลการปฏิบัติงานในด้านการให้บริการของบุคลากรและตรวจสอบเพื่อให้เกิดการพัฒนาปรับปรุงให้มีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของบุคลากรทุกๆ คน โดยควรนำหลักปาปนิกรธรรม ๓ มาใช้ร่วมกับหลักการบริหารที่มีอยู่เดิม คือทำงานอย่างมีวิสัยทัศน์ ทำตัวเป็นแบบอย่างและสนับสนุนการทำงานเป็นทีม เน้นความสำเร็จขององค์กร โดยใช้ความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานในองค์กรอย่างผู้รอบรู้ในการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากร เป็นต้นแบบในการพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือผู้อื่นจนเป็นที่ยอมรับนับถือของทุกคน ทำตัวเป็นแบบอย่างในการสนับสนุนการทำงานเป็นทีมเพื่อแสดงถึงความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมปฏิบัติงานอย่างมีทักษะ^{๒๕๖}

ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นนักวางแผน มีทัศนคติที่ดีต่อการทำงาน เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีมโดยต้องทำตัวให้เป็นแบบอย่างแก่บุคลากร มีการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร มุ่งเน้นในการส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการ คัดลอกกรอบเป็นโดยยึดถือประโยชน์ส่วนรวมและความพึงพอใจของผู้รับบริการเป็นหลัก มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารอย่างตรงไปตรงมา มีมนุษยสัมพันธ์และประสานความร่วมมือกับทุกฝ่ายได้ดี ปฏิบัติหน้าที่โดยยึดหลักธรรมาภิบาล เป็นผู้มีความรอบรู้ในเรื่องการบริหารจัดการรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรและองค์กรเป็นอย่างดี พร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือทุกคนอย่างเต็มที่^{๒๕๗} ผู้บริหารต้องเป็นผู้ที่มีการพัฒนาด้านวิสัยทัศน์ และด้านความรู้ความเชี่ยวชาญในการบริหารงานทุกด้าน รวมทั้งหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรและผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเองให้สอดคล้องกับหลักปาปนิกรธรรม ๓ เพื่อนำมาใช้พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการในการบริหารงาน จะได้เป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือและไว้วางใจจากบุคลากรในองค์กรและผู้ร่วมงานด้วยรวมทั้งประชาชนในท้องถิ่น^{๒๕๘}

^{๒๕๕} สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๖} สัมภาษณ์ ดร. มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๗} สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๕๘} สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทรา, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

ผู้บริหารควรใช้หลัก ๓ ดี คือ หลักหัวใจ หลักมือดี และหลักใจดี โดยหลักหัวใจคือเป็นผู้มีวิสัยทัศน์มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดในการให้บริการใหม่ๆ ทันสมัย ทันโลก ทันต่อเหตุการณ์ตลอดเวลา หลักมือดี คือ มีความสามารถในการแสดงบทบาทผู้นำอย่างผู้ที่มีความรู้ความเชี่ยวชาญงานและมีเทคนิควิธีการทำงานที่ทันสมัยก้าวหน้าพัฒนาอย่างผู้บริหารที่มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและมีความรอบรู้ในเรื่องการพัฒนาภายในองค์กรได้ดี ส่วนหลักใจดี คือ ต้องเป็นผู้บริหารที่เป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มที่ เพิ่มความรู้ความสามารถ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงาน จนเป็นที่ยอมรับของทุกคนในหน่วยงานที่ได้ร่วมงานด้วย โดยที่เวลานำมาปรับใช้นั้น ผู้บริหารต้องดูบริบทขององค์กร ท้องถิ่น และดูสถานการณ์ประกอบ ซึ่งก็ตรงกับหลักการบริหารงานในทางพระพุทธศาสนา คือหลัก ปาปณิกกรรม ๓ นั้นเอง^{๒๐๙}

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรเป็นผู้ที่สามารถสร้างศรัทธา สร้างความรักความเข้าใจ ความสามัคคี ในชุมชนหรือท้องถิ่นได้ดี ต้องเป็นผู้รับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์ ความรู้ความสามารถ และหลักมนุษยสัมพันธ์ในองค์กร ยอมรับฟังความคิดเห็นของบุคลากรในองค์กรและผู้ร่วมงานและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขตนเอง เน้นการมีส่วนร่วม ทำงานโดยยึดหลักการประสานงาน ประสานใจ และประสานประโยชน์ร่วมกันกับทุกฝ่าย ในการบริหารงานทุกด้าน เพื่อสำเร็จและความก้าวหน้าขององค์กร^{๒๑๐} ผู้บริหารควรสร้างความเชื่อมั่นให้บุคลากรและประชาชนในชุมชนเกิดความไว้วางใจว่าผู้บริหารปฏิบัติงานหรือบริหารงานทุกอย่างเพื่อมุ่งให้บริการประชาชน โดยนำหลักวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติอย่างเต็มความรู้ความสามารถ และสร้างสัมพันธภาพที่ดีให้เกิดขึ้นกับบุคลากรในองค์กรและชุมชนจนเป็นที่ประจักษ์และยอมรับว่าผู้บริหารเป็นผู้นำที่มีคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการอย่างแท้จริง^{๒๑๑}

ผู้บริหารต้องพร้อมที่จะพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามแนวหลัก ปาปณิกกรรม ๓ เพื่อแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่พร้อมปรับปรุงและพัฒนาหลักการทำงานอย่างจริงจัง ไม่ย่ออยู่กับที่เป็นที่ยอมรับของบุคลากรและประชาชน ทำงานแบบมุ่งเน้นความสำเร็จขององค์กรอย่างผู้มีวิสัยทัศน์ในการบริหารงาน เป็นแบบอย่างที่ดีในการให้การสนับสนุนการทำงานร่วมกันเป็น ทีมส่งเสริมให้บุคลากรมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดหรือวิธีการให้บริการรูปแบบใหม่อยู่ตลอดเวลา โดยการกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมให้กับบุคลากรตามความถนัดและตามความรู้ความสามารถ เป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักการบริหารจัดการและการพัฒนาบุคลากรในองค์กร พร้อมให้ความช่วยเหลือทุกคนโดยการยึดหลักมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับทุกคนอย่างมีทักษะ เหมาะ

^{๒๐๙} สัมภาษณ์ พระศรีพัชโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง) อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๐} สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร. จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการกองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๒๑๑} สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลยวัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ที่จะเป็นผู้นำได้ทุกยุคทุกสมัย เป็นผู้เข้าใจในหลักการบริหารจัดการองค์กรไม่ว่าจะเป็นด้านการพัฒนาบุคลากรหรือหลักการบริหารทั่วไป เพื่อความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายขององค์กร^{๓๐๒}

ผู้นำที่มุ่งให้บริการต้องเป็นผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ คือ เป็นผู้มีใจใฝ่บริการ ผึกและสนับสนุนให้บุคลากรสามารถทำงานร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างสอดคล้องประสานกันมีการเสริมพลังอำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน มีความเสียสละไม่เห็นแก่ตัว ทำงานบริการแบบมีความคิดเป็นของตัวเองพร้อมสนับสนุนส่งเสริมให้บุคลากรคิดนอกกรอบในการให้บริการ และต้องเป็นผู้มีความอ่อนน้อมถ่อมตน รู้จักยกย่องให้เกียรติผู้อื่น เน้นว่าทำอย่างไรจะทำให้การบริหารงานด้านการบริการขององค์กรประสบความสำเร็จอย่างยั่งยืน เพราะอุปสรรคในการบริหารงานของผู้หน้านั้น ส่วนใหญ่แล้วมักไม่ใช่อุปสรรคภายนอกแต่จะเกิดจากอุปสรรคภายใน คือ ตัวของผู้นำเอง ที่ส่วนใหญ่ไม่มีวิสัยทัศน์ขาดประสบการณ์ ขาดความเชื่อมั่น ความสามารถในการบริหารงานให้มีประสิทธิภาพได้ครบทุกด้าน^{๓๐๓}

ผู้บริหารต้องมีความเข้าใจเกี่ยวกับหลักธรรมที่จะนำไปใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ เนื่องจากหลักธรรมมีหลากหลาย หากจะนำหลักปาปนิกรธรรม ๓ มาใช้ในการบริหารงานเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการหรือมุ่งรับใช้ ผู้บริหารก็ต้องมีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้หลักธรรมให้เหมาะสมกับบริบทของบุคลากรในองค์กรแต่ละคนได้ คือ เน้นการทำงานเป็นทีมไม่ทำงานแบบเด่นคนเดียว นอกจากนี้การที่ผู้บริหารมีทัศนคติที่ถูกต้องสูงมักจะทำให้เกิดปัญหาในการบริหารงาน ดังนั้นจึงควรจะใช้หลักธรรมในการพัฒนาในลักษณะค่อยเป็นค่อยไป ละมุนละม่อม ฟังเสียงของผู้อื่น ไม่เชื่อมั่นตนเองจนเกินไป และผู้นำหากจะนำหลักธรรมไปปรับใช้เพื่อพัฒนาตนเอง พัฒนางาน พัฒนาบุคลากรต้องทำงานเกิดความน่าเชื่อถือต่อผู้อื่น คือมีความตั้งใจจริง ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค จึงจะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้ที่บริหารงานเพื่อเน้นให้องค์กรประสบความสำเร็จได้อย่างดี^{๓๐๔}

ตารางที่ ๔.๒๖ แสดงค่าความถี่ข้อเสนอแนะของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวพุทธธรรม

ข้อเสนอแนะ	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ตามหลักปาปนิกรธรรม ๓	๑. ต้องมีวิสัยทัศน์	๑๔	๒,๑,๑๒,๑๔,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑,๗,๓,๔
	๒. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการบริการ	๑๑	๕,๑,๘,๑๕,๑๔,๙,๒๑,๑๓,๑๑,๔,๖

^{๓๐๒} สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๐๓} สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

^{๓๐๔} สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี, (ปัจจุบัน พระสุวีชิราภรณ์, ดร.), เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

ตารางที่ ๔.๒๖ (ต่อ)

ข้อเสนอแนะ	ตัวชี้วัด	จำนวน	ความถี่
ตามหลัก ปาปนิกรรม ๓	๓. เป็นแบบอย่างและสนับสนุน การทำงานเป็นทีม	๑๕	๒,๘,๕,๑,๒๑,๑๕,๑๙,๑๘,๑๓, ๒๒,๑๑,๗,๔,๖,๑๗
	๔. เน้นความสำเร็จขององค์กร	๑๐	๒,๘,๕,๙,๒๑,๑๘,๗,๔,๖,๑๗
	๕. มีความรอบรู้ในการบริหาร จัดการและการพัฒนาบุคลากร องค์กร	๑๔	๕,๑,๑๒,๑๕,๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓, ๒๒,๑๑,๗,๓,๔
	๖. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ ผู้ปฏิบัติงานอย่างมีทักษะ	๑๗	๒,๘,๕,๑๒,๑๔,๑๓,๑๔, ๙,๒๑,๑๙,๑๘,๑๓,๒๒,๑๑, ๗,๓,๔

๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion)

หลังจากทำการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) ผู้วิจัยนำเสนอ “แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” นำปรึกษาอาจารย์ผู้เป็นประธานควบคุมวิทยานิพนธ์และกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ปรับปรุงแก้ไขตามข้อแนะคำแล้ว ผู้วิจัยจึงได้นำร่างแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ทำการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) ของผู้เชี่ยวชาญ จำนวน ๙ รูป/คน โดยมีประเด็นในการนำเสนอ คือ แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ผู้วิจัยสรุปข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group discussion) สามารถนำเสนอเป็นประเด็นๆ ดังต่อไปนี้

คุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการ ตอนนี้มีอยู่ ๔ อย่าง หมายความว่าเราไปค้นพบว่าลักษณะผู้นำใฝ่บริการมี ๔ อย่าง แล้วจะพัฒนายังไงถึงจะได้ตัวนี้ รูปแบบน่าจะเป็นการที่เราจะพัฒนาตามหลักพุทธธรรม อันที่ ๑ จักขุมา ผู้มีสายตาอันยาวไกล มีวิสัยทัศน์จะพัฒนาอย่างไรถึงจะให้ผู้นำ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล อันที่ ๒ วิรุโระ คือฉลาด วิธีการทำอย่างไร ในเมื่อมันบอกพัฒนาตัวนี้ คือถ้ารู้แค่นี้มันยังตามไม่ได้ ถ้าผมจะนำองค์ความรู้ที่ได้นำไปพัฒนาคุณลักษณะผู้นำใฝ่บริการให้เป็นผู้มีอิทธิพล เป็นผู้มีความสามารถตามหลักพุทธธรรม เพราะฉะนั้นจะให้ทบทวนในบทที่ ๒ การบริการทำยังไง การไม่เห็นแก่ตัว การเสริมพลังอำนาจ ความอ่อนน้อม ภาวะผู้นำแบบมุ่งบริการก็มีลักษณะอย่างนี้ ธรรมะ ๔ ตัวนี้เป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อกันแบบไหนให้อธิบายให้ชัดเจน

จักขุมา เป็นผู้วิสัยทัศน์ วิรุโระ ฉลาด เฉียบแหลม นิสสัยสัมปันโน ๓ ตัวนี้เป็นปัจจัยส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำที่มุ่งบริการไม่เห็นแก่ตัว การเสริมพลังอำนาจ ความอ่อนน้อม ก็จะสามารที่จะเอาไปเป็นแนวทางในการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำใฝ่บริการ วิธีเขียนก็คือหมายความว่า คุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการมีอะไรบ้าง บอกลักษณะที่เราค้นพบลักษณะมีอยู่ ๔ ตัว มีบริการดี มีอ่อนน้อมถ่อมตน แล้วสิ่งที่จะ

ก่อให้เกิดตัวนี้คืออะไร เปลี่ยนลูกศร เปลี่ยนลู่ทางของลูกศรชี้ให้ง่ายต่อการเข้าใจว่านี่คือรูปแบบที่ค้นพบได้ในการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำใฝ่บริการอย่างสลับซับซ้อน คือความสำเร็จ ดูปุ๊บเข้าใจปั๊บ เอาไปปฏิบัติได้ โดยมองเป็นภาพรวมให้มีความชัดเจนระหว่างสิ่งที่เราต้องการ ระหว่างเหตุกับผลสิ่งที่พิจารณาจากกรอบแนวคิดก็คือ เป้าหมายเราต้องการผู้นำที่ดีคือผู้นำที่มุ่งให้บริการหรือว่าผู้นำใฝ่บริการซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดกรอบไว้ ซึ่งเห็นว่าเหตุผลมันจะมีอยู่ ๒ หมวด หมวดแรกคือคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ การอาศัยหลักปาปนิกรธรรม คือจักขุมา วิรุโธ และนิสสยสัมปันโน คือการมีวิสัยทัศน์ การมีมนุษยสัมพันธ์ เพื่อให้เข้าใจง่ายแล้วก็สามารถเป็นประโยชน์ต่อการนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำในปัจจุบัน^{๓๐๕}

การวิจัยเรื่องนี้ก็ได้ทำมาอย่างดี ที่เสนออีกคงจะเพื่อให้เป็นคล้ายๆ ให้ผลงานได้มีคุณภาพมากขึ้น สิ่งที่ผมอยากจะเสริมก็คือพฤติกรรมในการวิจัยหรือว่าเป็นศาสตร์ในการวิจัย เราก็จะดูกรอบแนวคิดในการวิจัยนั้นก่อน ตัวแปรตามคือการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการหรือเปล่า ฉะนั้นถ้าตัวแปรตามเป็นการพัฒนาเป็นลักษณะแบบมุ่งให้บริการก็มันจะต้องมาอยู่ทางซ้าย เพราะว่ามันเป็นเหตุกับตัวเอง

ในเรื่องที่ค้นพบจริงๆ ต่อไปก็คือเรื่องขององค์ความรู้ เมื่อไหร่ที่ตัวแปรตามนี้ องค์ความรู้ก็น่าจะมุ่งไปที่ตัวแปรตามคือการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ น่าจะเป็นจุดมุ่งหมายในการวิจัยเรื่องนี้ ถ้าดูลูกศรแสดงว่าปัจจัยที่ส่งผลอยู่ตรงกลาง ซึ่งขึ้นข้างบนก็ส่งผลภาวะผู้นำ ซึ่งมาข้างล่างก็ส่งผลทฤษฎีปาปนิกร ตกลงมันใช้ไหมเพราะลูกศรมันผิดหมดเลยสรุปคือให้ปรับลูกศร^{๓๐๖}

ปัจจัยน่าจะคือหลักจักขุมา วิรุโธ นิสสยสัมปันโน ที่ส่งผล แสดงว่าภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการจริงๆ องค์ความรู้น่าจะเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ ถ้ามองว่าการพัฒนาภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการนี้จะทำยังไง น่าจะใช้หลัก ๓ หลักนี้ คือจักขุมา วิรุโธ นิสสยสัมปันโน องค์ความรู้น่าจะเน้นไปที่ตรงนี้เท่านั้นเอง ข้อคิดเห็นโดยเฉพาะประเด็นที่สำคัญประเด็นแรกก็คือเรื่องของการเคลียร์กรอบแนวคิดให้ชัดเจน คือตัวแปรต้นและตัวแปรตามโดยเฉพาะเรื่องภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการ เมื่อเราศึกษาเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำมุ่งให้บริการใน ๔ ด้านนี้ควรจะเป็นตัวแปรตาม ผลการวิเคราะห์ดูผลการวิจัยในบทที่ ๔ โดยเฉพาะการใช้สถิติ ควรจะนำเสนอให้เป็นขั้นตอน ที่สำคัญได้เน้นองค์ความรู้ที่เกิดกับการวิจัย เมื่อเราศึกษาภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการก็ควรจะเน้นการมุ่งให้บริการใน ๔ ด้าน ก็คือการให้บริการ การไม่เห็นแก่ตัว การเสริมพลังอำนาจ แล้วก็ความอ่อนน้อม เราก็นำหลักธรรมในทฤษฎีปาปนิกรสูตรมาเป็นปัจจัยขับเคลื่อนหรือว่าเป็นตัวพัฒนา ในทฤษฎีปาปนิกรสูตรฟังให้เข้าใจง่ายก็คือจักขุมา วิรุโธ นิสสยสัมปันโน คือวิสัยทัศน์ จัดการดีแล้วก็มีมนุษยสัมพันธ์ การบริหารตน บริหารงานแล้วก็บริหารคนนั่นเอง จักขุมาคือบริหารตัวของผู้นำ วิรุโธคือบริหารงาน แล้วก็นิสสยสัมปันโนคือบริหารคน แล้วนำ ๓ ปัจจัยนี้เข้ามา

^{๓๐๕} สอนหนักกลุ่มเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐๖} สอนหนักกลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพีณ พุทธิสาร อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

ขับเคลื่อนว่าเราจะให้บริการยังไง ไม่เห็นแก่ตัวยังไง เสริมพลังอำนาจแล้วก็มีกรอบบ่นซึ่งถือว่าเป็นคุณลักษณะที่สำคัญ^{๓๐๗}

นิสิตบอกว่าปัจจัยที่ส่งผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ข้างล่างลงมาคืออธิบายภาพข้างบนนั้น แสดงว่าภาพของบนเป็นปัจจัย คือปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ แสดงว่าเราหาปัจจัยมาตั้งแต่ต้นเราจึงได้ปัจจัย กลับไปดูธงของท่านตั้งแต่ต้นว่าวัตถุประสงค์คือธง วัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้เป็นอย่างไรต้องได้ตามนั้น วัตถุประสงค์ข้อที่ ๓ ธงที่เราจะได้จากงานวิจัยคือการพัฒนาคุณลักษณะพร้อมปัญหาคุณลักษณะ ดูว่าวัตถุประสงค์ว่าอย่างไรประโยชน์ต้องได้ตามนั้น ข้อที่ ๓ สมมติฐาน หน้าที่ ๙ บอกว่าหลักพุทธธรรมตามหลักปาปนิกรรม ๓ เป็นปัจจัยส่งผลต่อการพัฒนา วัตถุประสงค์ในหน้าที่ ๑๑ ข้อที่ ๓ บอกว่าได้ทำให้ได้รูปแบบการพัฒนา จะใช้คำว่ารูปแบบหรือปัจจัย^{๓๐๘}

ในการที่เรามาสนทนากลุ่มเฉพาะวัตถุประสงค์คือผู้เชี่ยวชาญจะไม่ไปแตะต้องในรูปแบบ แต่ก็เพื่อความมั่นใจได้สิ่งนั้นจริงหรือไม่ ท่านอาจารย์รองศาสตราจารย์ดอกเตอร์สุรินทร์ ท่านได้กรุณาพูดถึงคือกรอบแนวคิด กรอบแนวคิดที่ได้ตั้งไว้ก็คือ หน้า ๑๐๒ ถ้าดูตามภาพถ้าเราตั้งไว้อย่างนี้เหมือนกับมันผสมกันเราไม่รู้อะไรตัวแปรต้นตัวแปรตาม ดูเป็นอันเดียวกันหมด จะดูว่าตรงไหนในกรอบแนวคิดนี้ที่บ่งถึงว่าท่านไปสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลเราจะเอาไว้ตรงไหน ต้องเขียนไว้ในกรอบแนวคิดด้วย ที่พูดถึงก็คือน่าจะเอาตัวแปรต้นไปสัมภาษณ์ก่อน จะต้องเขียนกรอบตรงที่หลักพุทธธรรมนี้อาจจะตัดออกไปหรืออย่างไร อาจจะเขียนบอกว่าการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมเฉยๆ ก็คือจากการสัมภาษณ์นั้นแหละ เพื่อให้ได้มาตรงกรอบข้างขวาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพุทธ สิ่งนั้นคือตัวแปรตาม อันนั้นตั้งเป็นข้อสังเกตไว้เฉยๆ แต่ว่าเพื่อที่ให้เราเห็นว่าคุณค่าความรู้ที่นิสิตได้รับมาเพียงพอหรือมีสิ่งใดที่จะต้องมาปรับปรุงหรือเปล่า ข้อมูลองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับตั้งแต่หน้า ๒๒๕ เป็นต้นมา นิสิตได้ข้อมูลมาหมดแล้วแต่ก็ยังขาดการปรุงและให้ตกผลึก เพราะฉะนั้นการปรุงและให้ตกผลึกสภาพทั่วไปของภาวะผู้นำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอาจจะไม่ใช่องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ อาจจะเป็นอย่างอื่น เป็นข้อสรุป เป็นข้อสรุปเฉยๆ ไม่ต้องมาไว้ในองค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับ อาจจะเป็นอย่างอื่น ๒๒๗ ที่ศึกษามาได้องค์ความรู้ใหม่ที่ได้รับหมดแล้วแต่ขาดการสกัดค่าให้ตกผลึกให้ดูง่ายว่า ความสำเร็จคือความสำเร็จ เพราะฉะนั้นจะอย่างไรให้ดูง่ายถ้าเป็นแบบนี้ ถ้านำเสนอแบบนี้ เท่ากับว่าปัจจัยส่งผลให้การบริการมุ่งให้บริการและปัจจัยมีอิทธิพลหรือมีผลต่อทุติยปาปนิกรรมด้วย ซึ่งในงานวิจัยของนิสิตมันไม่ใช่อย่างนั้น งานวิจัยของนิสิตคือต้องการให้หลักพุทธธรรมเป็นปัจจัยส่งผลให้บริการ ต้องปรับกรอบที่นำเสนอว่าช่วยมือเราอาจจะวางไว้เป็นลักษณะว่าเป็นกรอบการให้ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ตรงกลางทำเป็นสี่เหลี่ยมเหล่านี้เข้ากับเอาหลักพุทธธรรมมาปรับใช้ในการให้บริการ มันจะ input process output นั่นคือจะเรียกรูปแบบหรือปัจจัยก็แล้วแต่ คือปัจจัยที่ส่งต่อลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะประกอบด้วยอะไร นิสิตเสนอมาดีแล้วแต่ขาดการตกผลึก วิธีการตกผลึกในการสรุป เมื่ออาจารย์ได้อ่านแล้วไปพบที่นิสิตได้สรุปไว้ในวีวียเอกสารในหน้า ๘๕

^{๓๐๗} สนทนากลุ่มเฉพาะ รองศาสตราจารย์ สุรินทร์ นียมางกุล อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๓๐๘} สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร. อนุวัต กระจังชัย อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

หน้า ๘๖ ผลจากการศึกษาของสเปียร์กับของแพทเตอร์สัน เขาไปศึกษาภาวะผู้นำของผู้ให้บริการที่สอดคล้องกับบริบทสังคมและวัฒนธรรมไทย เขาได้คำสั้นๆ มาแบบนี้แหละ แบบหน้า ๘๖ ได้ ๙ อย่าง ๑. การรักอย่างมีศีลธรรม ๒. อ่อนน้อมถ่อมตน ๓. เห็นแก่ประโยชน์ผู้อื่น ๔. มีวิสัยทัศน์ ๕. เชื่อถือไว้วางใจ ๖. ให้พลังอำนาจ ๗. การบริการ ๘. ตระหนักรู้ ๙. การสร้างชุมชน จริงๆ งานของเขาได้เล่มใหญ่มากแต่เขาสกัดออกมาเหมือนที่พระพุทธองค์สกัดออกมาเป็นหลักพุทธธรรม เช่น ชันติ ไสร้จจะ หิริความละอายแก่ใจ เอาเฉพาะคำเหมือนที่พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวท่านทำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง เอาคำสั้นๆ ถ้าผู้ที่สนใจใคร่รู้เขาจะไปเปิดในหนังสือในรายละเอียดในงานวิจัยของเรา เพราะฉะนั้นถามว่าเห็นด้วยไหมที่นิสิตได้นำเสนอองค์ความรู้ เห็นด้วยทุกประการแต่ก็ให้ไปนำเสนอในรูปแบบที่ง่ายเพื่อให้สำเร็จได้เร็วและไปสกัดคำมาพร้อมกับอธิบาย อธิบายแบบนี้จะเป็นเหมือนกับอธิบายแบบแยกส่วน^{๓๐๙}

ผู้วิจัยได้ศึกษามานั่นเห็นด้วย แต่คิดว่าการนำเพียงแค่หลักธรรมเพียงสามด้านมาใช้คิดว่าน่าจะยังไม่เพียงพอต่อการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร เพื่อจะได้นำไปใช้เป็นประโยชน์ต่อไป จึงควรมนำหลักธรรมด้านอื่นๆ มาใช้ร่วมด้วยเช่น หลักพรหมวิหารสี่^{๓๑๐} ได้แก่ ผู้บริหารต้องบริหารงานด้วยความมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา เป็นต้น เห็นด้วยกับท่านนายกที่ว่า การนำเพียงแค่หลักธรรมเพียงสามด้านมาใช้คิดว่าน่าจะยังไม่เพียงพอต่อการนำมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ให้เกิดการพัฒนาที่สมบูรณ์แบบ กระผมเองก็พอทราบแนวทางในการทำวิจัยอยู่บ้าง แต่ก็ยังเป็นเพียงแต่ในระดับปริญญาโท อยากขอเสนอแนะว่า ควรนำหลักธรรมด้านอื่นๆ มาใช้ร่วมด้วยเช่น หลักพรหมวิหารสี่^{๓๑๐} ได้แก่ ผู้บริหารต้องบริหารงานด้วยความมีเมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา อย่างที่ท่านนายกเสนอแนะมา หรือควรบริหารงานโดยใช้หลักอคติ ๔^{๓๑๑} ได้แก่ การไม่ลำเอียงเพราะรัก ไม่ลำเอียงเพราะโกรธ ไม่ลำเอียงเพราะโลภ และไม่ลำเอียงเพราะกลัว เป็นต้น

โดยส่วนตัวคงไม่มีความคิดเห็นอะไรมาก คิดว่าถ้าการทำวิจัยเรื่องนี้เป็นประโยชน์และได้มีการปรับปรุงแบบแนวทางการวิจัยให้ถูกต้องตามที่ท่านผู้ทรงคุณวุฒิท่านอื่นๆ ได้ให้คำแนะนำแก่ผู้วิจัยก็คิดว่าน่าจะสามารถนำไปปรับใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีคุณภาพมากขึ้น ซึ่งข้อค้นพบของผู้วิจัยหลายๆ ด้าน เห็นว่าควรได้รับการพัฒนาปรับปรุงแก้ไข โดยเฉพาะในด้านการให้บริการ^{๓๑๒}

ให้ผู้วิจัยไปปรับแก้ตั้งแต่วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีวิจัย กรอบแนวคิดแล้วก็องค์ความรู้ อยากจะให้เคลียร์เรื่องความเป็นเหตุเป็นผลว่าเราต้องการอะไร พัฒนาอะไร ผู้นำมีหลายแบบแต่ผู้นำแบบที่เราต้องการเนื่องจากว่าเราต้องการผู้นำของท้องถิ่น ซึ่งท้องถิ่นเป็นการบริหารที่ใกล้ชิดกับประชาชนแล้ว ก็งานที่สำคัญของท้องถิ่นก็คือการให้บริการ แต่ว่าการให้บริการอย่างไรจึงจะประสบความสำเร็จ ผู้วิจัยก็มี

^{๓๐๙} สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑๐} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายชัยณฤทธิ์ สิงห์ทอง นายกอบต.บุงคล้า จ.เพชรบูรณ์, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

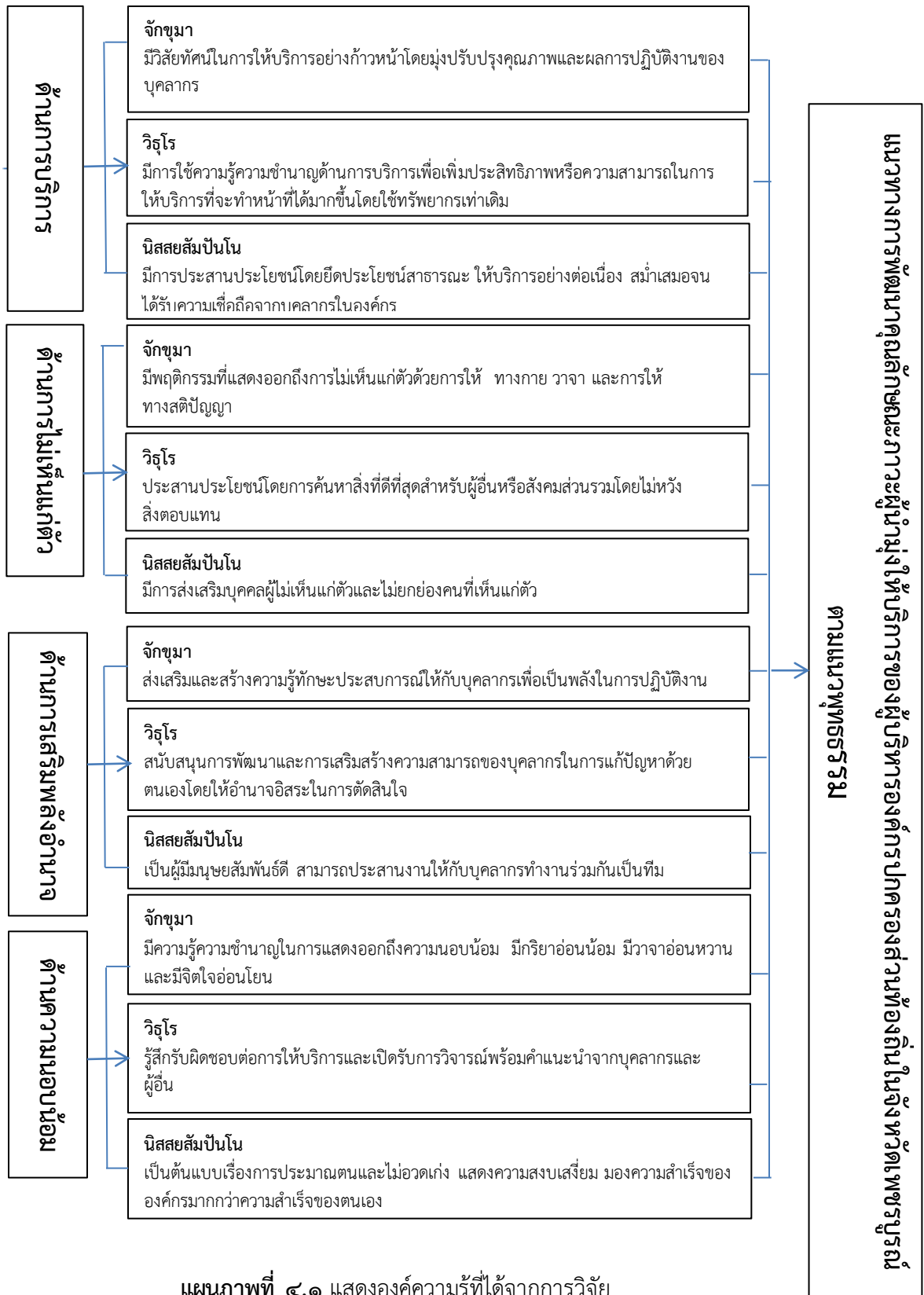
^{๓๑๑} สนทนากลุ่มเฉพาะ นายปรกรณ์ยศ แก้วประสงค์ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติหน้าที่แทน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโสก จ.เพชรบูรณ์, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

^{๓๑๒} สนทนากลุ่มเฉพาะ นางปานรดา หว่างสิงห์ นักบริหารงานทั่วไประดับต้น จ.เพชรบูรณ์, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

ธอยู่ ๔ ประการ คือ ๑. ผู้นำจะต้องมีใจบริการ ๒. ไม่เห็นแก่ตัว ๓. มีการเสริมพลังอำนาจ คืออาจจะด้วยอำนาจทางกฎหมาย อำนาจบารมีหรืออำนาจอื่นๆ ๔. การมีความนอบน้อม ผู้วิจัยคิดว่าอาจจะยังไม่เพียงพอจึงจะต้องเอาหลักธรรมเข้าไปใช้ใน ๔ ประเด็นนี้ด้วย จึงเป็นที่มาของการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบมุ่งให้บริการตามแนวพุทธธรรม โดยผู้วิจัยมีมุมมองว่าหลักธรรมทางพระพุทธศาสนานั้นสามารถทำให้คนเป็นคนดีและมีน้ำใจที่มุ่งให้บริการด้วยเช่นกัน ^{๓๑๓}

^{๓๑๓} สอนหนักลุ่มเฉพาะ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร. ผอ.พ.ธด.สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ วั่งน้อย จ.อยุธยา, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย



แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ดังนี้

ผู้นำต้องพัฒนาภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ทั้ง ๔ ด้าน ก่อนเพื่อเตรียมความพร้อม ได้แก่ การบริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความอ่อนน้อม ดังนี้ ด้านการบริหาร แนวทางในการพัฒนา ๑) ผู้บริหารมีการสนับสนุนและส่งเสริมตามความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ๒) ตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสะดวกรวดเร็ว ๓) ให้บริการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง ๓) จัดหาสวัสดิการให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการให้การช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตลอดแม้ไม่มีการร้องขอ ด้านความไม่เห็นแก่ตัวแนวทางในการพัฒนา ๑) ผู้บริหารทุ่มเทแรงกายแรงใจทำประโยชน์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) มีการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม ๓) เสียสละทรัพย์สินส่วนตัวเพื่อกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๔) ดูแลปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานถึงแม้ว่าต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ แนวทางพัฒนา ๑) จัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงาน ๒) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน ๓) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน ๔) กล่าวชมเชยและให้กำลังใจบุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงาน ๕) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ด้านความอ่อนน้อมแนวทางในการพัฒนา ๑) ทำตนให้มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๒) เคารพผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ใหญ่กว่า ๓) ตระหนักและยอมรับความแตกต่างของระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๔) สร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ๕) เปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารจึงมีแนวทางในการพัฒนาตามแนวพุทธธรรม ดังนี้

๑. ด้านการบริการตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนาได้แก่ ๑) ผู้นำมุ่งให้บริการอย่างก้าวหน้าโดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของบุคลากร ๒) ผู้นำมุ่งใช้ความรู้ความชำนาญด้านการบริการเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถในการให้บริการที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่าเดิม และ ๓) ผู้นำมุ่งประสานประโยชน์โดยยึดประโยชน์สาธารณะ ให้บริการอย่างต่อเนื่อง สม่าเสมอจนได้รับความเชื่อถือจากบุคลากรในองค์กร

๒. ด้านความไม่เห็นแก่ตัวตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนา ๑) ผู้นำมุ่งแสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ตัวด้วยการให้ ทางกาย วาจา และการให้ทางสติปัญญา ๒) ผู้นำมุ่งประสานประโยชน์โดยการค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวมโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน และ ๓) ส่งเสริมบุคคลผู้ไม่เห็นแก่ตัวและไม่ยกย่องคนที่เห็นแก่ตัว

๓. ด้านการเสริมพลังอำนาจตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนา ๑) ผู้นำมุ่งส่งเสริมและสร้างความรู้ทักษะประสบการณ์ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นพลังในการปฏิบัติงาน ๒) ผู้นำมุ่งสนับสนุนการพัฒนาและการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเองโดยให้อำนาจอิสระในการตัดสินใจ และ ๓) ผู้นำต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถประสานงานให้กับบุคลากรทำงานรวมกันเป็นทีม

๔. ด้านความอ่อนน้อม ตามแนวพุทธธรรม มีแนวทางในการพัฒนา ๑) ผู้นำมุ่งความรู้ ความชำนาญในการแสดงออกถึงความอ่อนน้อม มีกริยาอ่อนน้อม มีวาจาอ่อนหวาน และมีจิตใจ อ่อนโยน ๒) ผู้นำมุ่งรับผิดชอบต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์พร้อมคำแนะนำจากบุคลากร และผู้อื่น และ ๓) ผู้นำต้องมีการประมาณตนและไม่อวดเก่ง แสดงความสงบเสถียร มองความสำเร็จ ขององค์กรมากกว่าความสำเร็จของตนเอง

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม เป็นรูปแบบการวิจัยแบบผสมวิธี (Mixed methods research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative research) โดยวิจัยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้ (๑) เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ (๒) เพื่อศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม และ (๓) เพื่อหาแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

เครื่องมือที่ใช้สำหรับการวิจัยนี้ แบ่งเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ แบบสอบถามซึ่งใช้ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยได้สร้างเครื่องมือโดยได้รับการอนุเคราะห์การปรับปรุงแก้ไขจากผู้เชี่ยวชาญทางด้านรัฐประศาสนศาสตร์ และสาขาที่เกี่ยวข้อง จำนวน ๕ ท่าน จากนั้น ได้ปรับปรุงและทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างที่มีคุณสมบัติใกล้เคียงกัน และหาค่าความเชื่อมั่น แล้วจึงได้ใช้กับกลุ่มประชากรที่กำหนดไว้สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกและการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus group) แบบคำถามสำหรับการสัมภาษณ์เชิงลึก ซึ่งการสัมภาษณ์เชิงลึกนี้ ผู้วิจัยได้เตรียมคำถามที่เตรียมไว้ล่วงหน้า เป็นคำถามปลายเปิดแบบมีโครงสร้าง เพื่อให้ผู้ให้สัมภาษณ์สามารถแสดงความคิดเห็นได้เต็มที่ และไม่ตกประเด็นใดประเด็นหนึ่ง

การรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ในการวิจัยเชิงปริมาณ ผู้วิจัยใช้สถิติสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล คือ ความถี่ (Frequency) ร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard deviation) สำหรับในการวิจัยเชิงคุณภาพใช้เทคนิคการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content analysis technique)

ในส่วนของบทที่ ๕ นี้ ประกอบด้วยเนื้อหาหลัก ๓ ส่วน คือ

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย ผู้วิจัยได้อธิบายความสอดคล้องระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณกับการวิจัยเชิงคุณภาพ

๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย ในส่วนของข้อเสนอแนะ ผู้วิจัยนำเสนอเป็น ๓ ส่วน ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” สามารถสรุปได้ดังนี้

๕.๑.๑ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน ๒๐๗ คน (ร้อยละ ๕๖.๙) อายุ ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง ๓๑ – ๔๐ ปี จำนวน ๑๒๗ คน (ร้อยละ ๓๔.๙) มีวุฒิการศึกษา ส่วนใหญ่มีวุฒิมัธยมศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๘๗ คน (ร้อยละ ๕๑.๔) มีความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ/เป็นพนักงาน จำนวน ๑๗๘ คน (ร้อยละ ๔๘.๙) ส่วนใหญ่สังกัดหน่วยงานเทศบาล จำนวน ๑๖๖ คน (ร้อยละ ๔๕.๖) มีรายได้ต่อเดือน ส่วนใหญ่ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๓๘ คน (ร้อยละ ๓๗.๙) ประสบการณ์ในการทำงาน ส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน ๑ – ๕ ปี จำนวน ๑๐๔ คน (ร้อยละ ๒๘.๖)

๕.๑.๒ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๒ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านการให้บริการอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๔๕ ส่วนด้านอื่นๆ อยู่ในระดับมาก ด้านการเสริมพลังอำนาจ มีค่าเฉลี่ยมากที่สุดเท่ากับ ๓.๕๕ ด้านความไม่เห็นแก่ตัวมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๕ อยู่ในระดับมาก ด้านความนอบน้อม มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๓ อยู่ในระดับมาก ตามลำดับ

๕.๑.๓ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลการปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๓.๕๘ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ด้านนิสสัยสัมปโนมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ๓.๖๑ รองลงมาคือ ด้านวิรุโรมีค่าเฉลี่ย ๓.๕๘ และด้านจักขุมา มีค่าเฉลี่ย ๓.๕๖ ตามลำดับ

๕.๑.๔ ผลการทดสอบสมมติฐาน

ผลการทดสอบสมมติฐาน

การปฏิบัติตามหลักหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์กับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

พบว่า การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

ด้านจักขุมา พบว่า การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรธรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านจักขุมา โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

ด้านวิรุโร พบว่า การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านวิรุโร โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

ด้านนิสยสัมปັນโน พบว่า การปฏิบัติตามหลักปาปนิกรรม ๓ ของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านนิสยสัมปันโนโดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่ามีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทุกด้าน ได้แก่ ด้านการให้บริการ ด้านความไม่เห็นแก่ตัว ด้านการเสริมพลังอำนาจ และด้านความนอบน้อม ตามลำดับ

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

จากการสรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้นำมาอภิปรายผลดังนี้

๕.๒.๑ อภิปรายผลเชิงปริมาณ

จากการศึกษาข้อมูลคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยภาพรวม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = ๓.๕๙$) สอดคล้องกับงานวิจัยของ โอฬาร์ ปัญญาพิพัฒน์^๑ ได้วิจัยเรื่อง “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย” ผลการวิจัย พบว่า สภาพปัญหาการพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย โดยมีปัญหา ๔ ด้านใหญ่ๆ ได้แก่ ๑) ด้านคุณลักษณะ ประกอบด้วย ขาดการพัฒนาตนเองในการเป็นผู้แทนที่ดี ขาดการปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อสังคมและส่วนรวม ขาดความรอบรู้ในทุกด้าน ขาดความตื่นตัว ทันโลกทันเหตุการณ์ ขาดความสามารถในการประสานความสัมพันธ์ ขาดความโปร่งใสที่ตรวจสอบได้ ๒) ด้านพฤติกรรม ประกอบด้วย ขาดการมีสัจจะ ขาดความน่าเชื่อถือ มีการคอร์รัปชัน รับสินบน ขาดความสุจริต ขาดคุณธรรมจริยธรรม ขาดการเป็นแบบอย่างที่ดี ๓) ด้านสถานการณ์ ประกอบด้วย ขาดการทำประชาวิจารณ์ ขาดการมีส่วนร่วมในการบริหาร หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ขาดการพัฒนาการ ขาดความรู้บริหารตามกฎและประชาธิปไตย ขาดความกล้าหาญเด็ดเดี่ยวในการใช้สติปัญญาในการแก้ไข

^๑ โอฬาร์ ปัญญาพิพัฒน์, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

ให้ความถูกต้องและ ๔) ด้านการปฏิรูป ประกอบด้วย ขาดความเสมอภาค ในทางความคิดของประชาชน ขาดความจริงจังในการปฏิรูป ขาดเป้าหมายที่แท้จริงนั้น สืบเนื่องจากผลประโยชน์ ทั้งสิ้น มีการแบ่งเป็นกลุ่มๆ ใช้อำนาจแบบเบ็ดเสร็จ ขาดการควบคุมสถานการณ์ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๐๗ การปฏิบัติตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารอปท.มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม โดยรวมพบว่า มีความสัมพันธ์กัน มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ มีค่าความสัมพันธ์เท่ากับ ๐.๘๐๗ สอดคล้องกับงานวิจัยของ หทัยา แยมชูลี ได้วิจัยเรื่องการเปรียบเทียบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี มีรายละเอียดในการนำเสนอ ดังนี้คือ ระดับภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรีในภาพรวมทั้ง ๖ ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการแสดงภาวะผู้นำ รองลงมา คือ ด้านการแบ่งปันภาวะผู้นำ ทั้งนี้ด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการแสดงความน่าเชื่อถือ^๒ การพัฒนาภาวะผู้นำขององค์กรต่างๆ ต้องเริ่มต้นที่การให้บริการ สอดคล้องกับ อรุณพรหมจรรย์ การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ” ผลการวิจัยพบว่า ผลการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญได้โมเดลภาวะผู้นำแบบให้บริการ (Servant) ที่มีองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบคือ ๑) องค์ประกอบหลักด้านการเริ่มต้นบริการ (Serving) ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ ได้แก่ การรับรู้รับฟัง (Listening) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) และการกระตุ้นเยียวยา (Healing) ๒) องค์ประกอบหลักด้านการประสานทิศทาง (Leading) ประกอบด้วย ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) และการมองการณ์ไกล (Foresight) และ ๓) องค์ประกอบหลักด้านสร้างสัมฤทธิ์ผล (Performing)มี ๔ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การพิทักษ์รักษา (Stewardship) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) การตระหนักรู้ (Awareness) และการสร้างชุมชน (Building community) ภาวะผู้นำให้บริการส่วนใหญ่ต้องมีวิสัยทัศน์ เป็นตัวนำแนวทาง สอดคล้อง สรายุทธ กั้นหลง และคณะได้ทำการศึกษาวิจัย เรื่อง “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ผลการวิจัย พบว่า ผลการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันหารูปแบบยุทธศาสตร์การพัฒนา และการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ได้โมเดลภาวะผู้นำแบบให้บริการที่มีองค์ประกอบหลัก ๓ องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์ (Vision) มีองค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ (Awareness) การมอง

^๒ หทัยา แยมชูลี, “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี”,วารสารอิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, (OJED, Vol.9, No.3 2014), pp. 570-576.

การณโกล (Foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) องค์ประกอบด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) มี ๔ องค์ประกอบ ได้แก่ การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) และการเห็นอกเห็นใจ (Empathy) องค์ประกอบด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement building) มี ๓ องค์ประกอบย่อย ได้แก่ การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (Building community)^๓ ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลฉลาดในการวางแผนและนโยบายของการบริหารจัดการอย่างชาญฉลาดรวมทั้งต้องรู้จักใช้คนเป็นเรียกว่า (Conceptual skill) คือมีความเชี่ยวชาญในการบริหารอย่างถ่องแท้ สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทของบุคลากรในองค์การได้รวมทั้งชุมชนที่มีปัญหาสามารถหาวิธีแก้ไขได้อย่างสันติสามารถนำพาท้องถิ่นไปสู่เป้าหมาย (goal) ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะในศตวรรษที่ ๒๑ เป็นโลกแห่งการแข่งขันชั้นสูงของนานาประเทศ จำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ก้าวไกลทันเหตุการณ์และต้องบูรณาการใช้เทคโนโลยีหรือทำการเปลี่ยนแปลงทางนวัตกรรมทางการบริหาร (Innovation management) ทั้งนี้เพื่อให้เกิดความเชี่ยวชาญทางทักษะปัญหาหรือประสบการณ์ทางการบริหารงานองค์การให้ประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของผู้ร่วมงานและประชาชนในท้องถิ่น พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย ได้วิจัยเรื่อง การประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำเชิงพุทธตามแนวพุทธยาปานิสิกสูตร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากทุกด้าน คือ มากที่สุด ๒ ด้าน คือ ด้านวิธูโร (มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน) และด้านนิสสยสัมปันโน (เป็นผู้มีนิสัยดีหรือมีมนุษยสัมพันธ์) รองลงมา ด้านจักขุมา (มองเห็นการณ์ไกลและมีวิสัยทัศน์) เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ ด้านจักขุมา พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ การใส่ใจในอาชีพของตน รองลงมา คือ การอุทิศกายวาจาใจให้แก่งาน การมีความสามารถในการจัดซื้อจัดจำหน่าย ซื้อตรง หรือซื้อผ่านตัวแทน และการได้ออกาสขยายกิจการค้าข้ามประเทศตามลำดับ เมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ ด้านวิธูโร พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ สามารถจัดการงานได้ดีมากที่สุด รองลงมา สามารถพัฒนาความเป็นผู้นำได้สอดคล้องกับสถานการณ์ สามารถทำให้อื่นทำงานตามที่ผู้บริหารต้องการ และสามารถสร้างสรรค์นวัตกรรมการบริหารจัดการได้อย่างสม่ำเสมอตามลำดับ และเมื่อพิจารณารายละเอียดเป็นรายข้อ ด้านนิสสยสัมปันโน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกข้อ คือ นักบริหารที่ดีต้องผูกใจคนไว้ได้ มีเครดิตดี มากที่สุด รองลงมา สามารถลงปฏิบัติงานร่วมพนักงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และสร้างระบบการทำงานที่สื่อสารข้อมูลให้พนักงานทราบถึงวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ตามลำดับ^๔ ภาวะผู้นำใฝ่บริการนั้นนอกจากจะประกอบด้วยพุทธยาปานิสิกสูตร

^๓ อรุณ พรหมจรรย์, “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา”. วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.), ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๒ เดือนธันวาคม ๒๕๕๖, หน้า ๗๑.

^๔ พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย, “การประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

แล้วยังต้องมีจริยธรรมในธรรมาภิบาลด้วย สอดคล้องกับ จิตตภา เริงมีศรีสุข^๕ ได้วิจัยเรื่อง ยุทธศาสตร์ การพัฒนา จริยธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคกลาง ผลการวิจัย พบว่า ๑) สภาพทั่วไปของจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลาง ของ องค์การบริหาร ส่วนตำบลขนาดเล็กในภาพรวมมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๔๗$) อยู่ในระดับปานกลาง องค์การบริหาร ส่วน ตำบลขนาดกลางมีค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๕๒$) อยู่ในระดับมาก และองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่มี ค่าเฉลี่ย ($\bar{X} = ๓.๕๐$) อยู่ในระดับปานกลาง ๒) รูปแบบจริยธรรมาภิบาลขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นในเขตภาคกลาง ประกอบด้วยคุณลักษณะหลักธรรมาภิบาล ๓ ด้าน เพื่อการพัฒนาจริยธรรม ภิบาลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในงานบริหาร งานบริการ และงานสนับสนุน ทำให้เกิด รูปแบบเชิงบูรณาการของจริยธรรมาภิบาลในด้านความโปร่งใสในงานบริหาร งานบริการ และงาน สนับสนุน รูปแบบเชิงบูรณาการ ของจริยธรรมาภิบาลในด้านความรับผิดชอบต่อในงานบริหาร งานบริการ และงานสนับสนุน และรูปแบบเชิงบูรณาการของจริยธรรมาภิบาลในด้านการมีส่วนร่วมในงานบริหาร งานบริการ และงานสนับสนุน ๓) การกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาลขององค์กร ปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคกลางมีสาระสำคัญ ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ คือ “จริยธรรมาภิบาลงาน ปกครองส่วนท้องถิ่น พัฒนางานคุณภาพ สร้างสังคมคุณธรรม” พันธกิจ คือ การเสริมหนุนกิจการของ องค์กรทุกมิติงานให้มีจริยธรรมาภิบาลสูงขึ้น สร้างเสริมความรู้และทัศนคติที่ดีของบุคลากรในการ ปฏิบัติหน้าที่ รับผิดชอบต่อในการกำกับดูแลพฤติกรรมการทำงานของบุคลากรให้มีธรรมาภิบาล และ มุ่งเน้นการสร้างค่านิยมและจิตสำนึกธรรมาภิบาล (Good governance mind) ให้เกิดกับบุคลากรทุก คนในองค์กรอย่างต่อเนื่องเพื่อให้บริการต่อประชาชนโดยองค์กรที่มีคุณภาพ คุณธรรม โดยมีเป้าหมาย เชิงยุทธศาสตร์ คือ เพื่อให้ระบบการบริหารงานที่มีความเป็นธรรมาภิบาล ด้วยหลักความโปร่งใส หลัก ความรับผิดชอบต่อ หลักการมีส่วนร่วม การฝึกอบรมและการศึกษา สอดคล้องกับงานวิจัยของ **ว่าที่ร้อยตรีหญิง สุทธัญญา โอบอ้อม**^๖ ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วน ท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา ผลการวิจัย พบว่า สภาพทั่วไปและปัญหาอุปสรรคของการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานะสมรส ร้อย ละ ๔๕.๗ เป็นเพศหญิง ร้อยละ ๗๓.๕ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี ร้อยละ ๔๖.๐ มีการศึกษาปริญญา ตรี ร้อยละ ๕๙.๑ เป็นข้าราชการ ร้อยละ ๕๔.๖ และมีประสบการณ์ในการทำงาน ๖ -๑๐ ปี ร้อยละ ๔๙.๑ สำหรับการพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม พบว่า ด้าน การฝึกอบรม ด้านการศึกษา และด้านการพัฒนา รวมทุกด้านอยู่ในระดับปานกลาง ($\bar{X} = ๓.๐๔$, S.D. = ๐.๖๙๘) และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า อยู่ในระดับปานกลางทุกด้าน แนวทางการพัฒนา ศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา ซึ่งมีองค์ประกอบ คือ

^๕ จิตตภา เริงมีศรีสุข, “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขต ภาคกลาง”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

^๖ ว่าที่ร้อยตรีหญิง สุทธัญญา โอบอ้อม, “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามแนวพระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณ ราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

จะต้องเริ่มจากกระบวนการหรือวิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ใน ๓ ด้าน คือ T (Training) การฝึกอบรม, E (Education) การศึกษา และ D (Development) การพัฒนานำมาบูรณาการกับหลักพระพุทธศาสนา คือ หลัก ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ และปัญญา จะก่อให้เกิดศักยภาพของบุคลากร ใน ๓ ด้าน คือทางด้านความรู้ ด้านทักษะ และด้านพฤติกรรมที่พึงประสงค์ ดังนั้น แนวทางการพัฒนานี้สามารถนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาศักยภาพบุคลากร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ จะได้แนวทางจากการสังเคราะห์(Synthesis model) คือTED+ SSP=KSA เพราะฉะนั้นหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรจึงเป็นปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสอดคล้องกับงานวิจัยของ วันทนา เนาว์วัน ได้วิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน พบว่า อันดับแรกหลักธรรมด้านหลักปาปนิคธรรม ๓ ในด้านจักขุมา (การมีวิสัยทัศน์ที่ดี) ด้านวิรุโร (ด้านความชำนาญในงาน ความเป็นมืออาชีพ) และด้านนิสสยสัมปันโน (การสร้างความสัมพันธ์ ความเข้าใจอันดี ตลอดจนการสร้างสรรคทางสังคม โดยอาศัยทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์)^๗

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

แนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม รวม ๔ ด้าน ดังต่อไปนี้

ด้านการบริการ (Service) ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน มีการกระจายอำนาจหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบ สามารถดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ เมื่อผู้บริหารมีความเชี่ยวชาญ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ก็ย่อมจะทำให้สามารถที่จะทำงานด้านการมุ่งให้บริการให้มีประสิทธิภาพได้ดีด้วย การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการบริการ (Service) ตามหลักทฤษฎีปาปนิคสูตรควรใช้วิธีการศึกษาจากต้นแบบ (Best practice) การฝึกปฏิบัติจริง ศึกษาจากกรณีตัวอย่าง เช่น ของธนาคารกสิกรไทย (การบริการทุกระดับประทับใจ) หรือแม้กระทั่งการสร้างตระหนักรู้ (Awareness) ในการบริการ เช่น การอบรม หรือการศึกษาดูงาน

ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) การเป็นผู้ที่เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสิ่งสำคัญ จะทำให้ผู้บริหารเป็นผู้มีจิตมุ่งให้บริการ โดยการปรับเปลี่ยนวิถีคิดของบุคลากรให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ผู้บริหารต้องไม่รับชอบอย่างเดียว ต้องเป็นผู้มีความรับผิดชอบ แม้บางครั้งเกิดความผิดพลาดจากการทำงานของบุคลากร แต่ผู้บริหารหรือผู้นำต้องแสดงความรับผิดชอบด้วยอย่างสง่าผ่าเผย ไม่โยนความผิดให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เสียสละประโยชน์ส่วนตน ทั้งร่างกาย แรงใจ และกำลังทางสติปัญญา เพื่ออำนวยความสะดวกในการให้บริการแก่บุคลากร ประชาชน และชุมชน

ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในเรื่อง คน เงิน งาน และการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด จะทำให้

^๗ วันทนา เนาว์วัน, “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรมแผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗).

เสริมพลังอำนาจให้ผู้บริหารจนสามารถที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารักในการที่จะมุ่งให้บริการอย่างเต็ม ความรู้ความสามารถ ให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การฝึกอบรม โดยยึดหลักคุณธรรม หลัก ความเสมอภาค ส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาความรู้ ความสามารถในงานที่ตนปฏิบัติ เพื่อให้เกิด ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ให้บุคลากรได้แสดงความสามารถของทุกคนอย่างตรงความรู้ความสามารถ และนำมาใช้ประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ส่งเสริมให้ได้รับการอบรม ศึกษาเพิ่มเติมอยู่ ตลอดเวลา สามารถสร้างให้บุคลากรทำงานเป็นทีมได้อย่างมีสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการกำหนดเป้าหมาย การให้รางวัลเมื่อทำงานสำเร็จ มีการให้รางวัลผู้ใต้บังคับบัญชา มีค่าชื่นชมเมื่อทำงานสำเร็จ มีการให้ คำแนะนำเมื่อทำงานบกพร่อง ยกย่องเชิดชูเกียรติให้กับผู้ที่ทำความดีความชอบแก่ชุมชน จนเป็นที่ ประจักษ์ สร้างความสนิทสนมคุ้นเคย เป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนอย่างสม่ำเสมอ ไม่ อวดตัว ไม่ยกตนข่มท่าน ไม่ถือว่าตนเองเป็นผู้บริหารหรือผู้นำ สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรใน องค์กร ให้ทำงานร่วมกันได้อย่างสอดประสานกลมเกลียว

ด้านความอ่อนน้อม (Humility) ผู้บริหารควรเป็นผู้ที่มีความอ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติ ผู้อื่น แม้จะเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาก็ตาม ไม่ยกตนข่มท่าน สามารถให้คำแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อมี ปัญหาเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือ ในการทำงานอย่างเต็มใจและเต็มความรู้ความสามารถ พร้อมทั้งจะพัฒนาตนเองเป็นผู้ที่มุ่งให้บริการ เพื่อให้เกิดความสำเร็จของงานในองค์กรตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ควรมีการ สร้างวัฒนธรรมความสัมพันธ์อันดีแก่บุคลากรภายในองค์กร ในด้านการมีความเคารพและให้เกียรติซึ่ง กันและกันเพื่อให้เกิดความรักความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจกันทำงาน ผู้นำต้องเป็นผู้แสดงออกถึงความ อ่อนน้อมถ่อมตน ไม่ยกตนข่มท่าน มีวิธีการพูดจาและแสดงออกด้วยความสุภาพอ่อนโยน ไม่ใช่วิธีสั่ง การแต่ใช้วิธีขอร้อง ขอความร่วมมือ หรือเรียกว่าต้องมีเทคนิคในการแสดงความอ่อนน้อมถ่อมตน สรุปลักษณะพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการนั้นต้องมุ่งให้บริการสุจริตทั้งทางกาย วาจา และบริการโดยสุจริตทั้งจิตใจ สอดคล้องกับพระปลัดเทียน พลวฑูโฒ (คำพงษ์) ได้ศึกษาวิจัย การ ส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ผลการวิจัย พบว่า แนว ทางการส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ๓ ด้าน ได้แก่ ๑) ด้านกายสุจริต พบว่า ควรสร้างสถาบันพัฒนาจริยธรรม (Institution) เพื่อทำหน้าที่ในการ กำหนดกฎเกณฑ์ ควบคุม ติดตาม ประเมินผล พฤติกรรมของนักการเมืองและบุคลากรในองค์กร ปกครองส่วน ท้องถิ่น เสริมสร้างนักการเมืองและบุคลากรต้นแบบทางจริยธรรม ๒) ด้านวจีสุจริต พบว่า การสื่อสารองค์กร (Corporate communication) ซึ่งเป็นการถ่ายทอด อุดมการณ์หลักการปฏิบัติ พันธกิจ วิสัยทัศน์ และแนวทางการดำเนินกิจกรรมโครงการ ควร เสริมสร้างทักษะการสื่อสารในองค์กร เพื่อการบริการประชาชนที่ดี รวดเร็ว ไม่ปิดเป็นข้อเท็จจริง โดยกำหนดเป็นนโยบายเพื่อการรับรู้ของบุคลากรและประชาชนให้เห็นเป็นรูปธรรม เพื่อการแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำได้ให้ความสำคัญกับคุณภาพและคุณสมบัติที่เหมาะสมกับตำแหน่งทางการบริหาร สูงสุดในองค์กร และ ๓) ด้านมโนสุจริต พบว่า ควรสร้างองค์ความรู้ทางจริยธรรม (Knowledge) ใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีสถาบันทางพัฒนาจริยธรรม เข้ามาช่วยในการกำหนดองค์ความรู้ที่ จะต้องเกิดจากการศึกษาและการฝึกอบรมด้านจริยธรรมแก่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อย่างต่อเนื่อง^๑ การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำใฝ่บริการผลที่ค้นพบสิ่งหนึ่งคือเกิดความผูกพันในองค์กรมากขึ้นสอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติวุฒิ หมั่นมี ได้วิจัยเรื่อง การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ๑. แนวคิดเกี่ยวกับการสร้างความผูกพันต่อองค์กรพบว่า เป็นแนวคิดที่เป็นการสร้างความรู้สึกรักของข้าราชการ พนักงานและเจ้าหน้าที่ที่ประจำอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เกิดความรักที่จะอยู่ในองค์กรและมีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงานโดยอาศัยองค์ประกอบในการสร้างความผูกพัน ๓ ด้านคือ ด้านกระบวนการปฏิบัติงาน ด้านค่านิยมและการสร้างวัฒนธรรมองค์กร และด้านการติดตามและประเมินผล ๒. การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพบว่า ในการสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะต้องอาศัยกระบวนการสร้างความผูกพันภายในองค์กร กระบวนการดังกล่าวประกอบด้วย ๓ กระบวนการคือ กระบวนการด้านการสอนงานและสนับสนุนการปฏิบัติ กระบวนการการมีส่วนร่วม และกระบวนการการสื่อสารทั้งสามกระบวนการนี้ เป็นกระบวนการที่สร้างความผูกพันให้เกิดขึ้นภายในองค์กรได้^๒

๕.๓ ข้อเสนอแนะการวิจัย

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีนโยบายในการส่งเสริมแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ด้านการบริการ (Service) ผู้บริหารควรมีการกำหนดแนวทางเพื่อลดขั้นตอนในการทำงาน มีการกระจายอำนาจหรือมอบหมายงานให้แก่ผู้รับผิดชอบให้สามารถดำเนินงานเพื่อให้เกิดความคล่องตัว สะดวก รวดเร็ว ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจ ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) โดยการปรับเปลี่ยนวิธีคิดของบุคลากรให้เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) ผู้บริหารควรนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้ในการบริหารงานในเรื่อง คน เงิน งาน และการบริหารทรัพยากรต่างๆ ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ

๑) หน่วยงานภาครัฐ เช่น กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น สถาบันพัฒนาบุคลากร กระทรวงมหาดไทย หรือ สถาบันพระปกเกล้า กระทรวงศึกษาธิการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ควรจะมีการกำหนดนโยบายการพัฒนาภาวะคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการสำหรับผู้บริหาร โดยใช้วิธีการฝึกอบรมเป็นแนวทางในการส่งเสริม โดยการฝึกอบรมทั้งภาคทฤษฎีและภาคปฏิบัติเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ

^๑ พระปลัดเทียน พลสุโข (คำพงษ์), “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต(การจัดการเชิงพุทธ), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘).

^๒ ธิติวุฒิ หมั่นมี, “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต(สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖).

๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

ในการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาเฉพาะการพัฒนาภาวะคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ดังนั้นในการทำวิจัยครั้งต่อไป ผู้วิจัยเสนอแนะ ดังนี้

๑) การพัฒนาภาวะคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนล่าง

๒) การพัฒนาภาวะคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้ง ๔ ภาค ของประเทศไทย

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

(๑) หนังสือ :

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์ส่งเสริมวิชาชีพ, ๒๕๕๐.

โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร : บริษัทสำนักพิมพ์วิญญูชน, ๒๕๔๔.

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. เคลื่อนลูกที่ ๕ ประชาณัฐสังคม. กรุงเทพมหานคร: บริษัทซัคเซส มีเดีย จำกัด , ๒๕๔๓.

จุฬารณ โสตะ. กลยุทธ์การพัฒนาพฤติกรรมสุขภาพ. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๖.

จำนงค์ อติวัฒน์สิทธิ์. สังคมวิทยาตามแนวพุทธศาสตร์. กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๕.

ชวงค์ ฉายะบุตร. การปกครองท้องถิ่นไทย. กรุงเทพมหานคร : สมาคมนิสิตเก่ารัฐศาสตร์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

दनัย จันทรเจ้าฉาย, เรียบเรียง “ ๘ อุปนิสัยที่ ๘ : จากประสิทธิผลสู่ความยิ่งใหญ่”, The 8th Habit : From Effectiveness to Greatness. By Stephen R. Covey, กรุงเทพมหานคร : ดีเอ็มจี, ๒๕๔๘.

ทองใบ สุดซารี. ภาวะผู้นำ : กลไกขับเคลื่อนองค์การแห่งการเรียนรู้. อุบลราชธานี : คณะบริหารธุรกิจและการจัดการ, ๒๕๔๙.

นิตย์ สัมมาพันธ์. ภาวะผู้นำ, กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๖

นิพนธ์ ศศิธร. การจัดการระเบียบองค์การปัจจุบันและอนาคต. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์พิษเนศ, ๒๕๒๓.

- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. **การจัดการสมัยใหม่**. กรุงเทพมหานคร : บริษัท ทริปเพิ้ล กรุ๊ป จำกัด, ๒๕๕๖.
-**การจัดการสมัยใหม่ : Modern management**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร :
เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖.
- ประทาน คงฤทธิศึกษากร. **การปกครองท้องถิ่น**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พีระพัฒนา, ๒๕๒๖.
- ประหยัด หงส์ทองคำ. **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖
- พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัลโล,ดร.. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์**. เชียงใหม่ : ประชากร
ธุรกิจ, ๒๕๕๘.
- พระเทพโสภณ (ประยูร ธรรมจิตโต). **พุทธวิธีบริหาร**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ วินดาต้าโปรดักส์, ๒๕๔๘.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**. พิมพ์ครั้งที่ ๗.
กรุงเทพมหานคร : ธรรมสภา, ๒๕๔๕.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต). **วิสัยธรรมเพื่อเบิกนำวิสัยทัศน์**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์สวย,
๒๕๔๘.
- **ธรรมบุญชีวิต**. พิมพ์ครั้งที่ ๓. นครปฐม: สำนักงานพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.
- พระศรีปริยัติโมลี (สมชัย กุศลจิตโต). **พุทธศาสนาประยุกต์ สงฆ์ผู้นำสังคม**. กรุงเทพมหานคร :
โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๘.
-พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ (ฉบับประมวลธรรม)**,
กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ที่ บริษัทสหธรรมมิก จำกัด, ๒๕๕๔.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- พิชาย รัตนดิลก ณ. ภูเก็ต. **องค์การและการบริหารจัดการ**. นนทบุรี : สำนักพิมพ์อิงค์ปิยอนด์ บุ๊คส์,
๒๕๕๒.
- พิสณ พองศรี. **วิจัยทางการศึกษา**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : บริษัท พร็อพเพอร์ตี้พริ้นท์,
๒๕๕๐.
- มณฑิเยร เจริญผล. **เอกสารวิชาการลำดับที่ ๔๒ การตรวจสอบการดำเนินงานขององค์กรปกครอง
ส่วนท้องถิ่นโดยการควบคุมของสำนักงานตรวจเงินแผ่นดิน**. วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น
สถาบันพระปกเกล้า, กรุงเทพมหานคร : บริษัท ศูนย์การพิมพ์ แก่นจันทร์ จำกัด, ๒๕๕๐.
- ยุทธ ไกยวรรณ และ กุสุมา ผลาพรหม. **พื้นฐานการวิจัย**. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์สื่อเสริม
กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓.
- ราชบัณฑิตยสถาน. **พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. ๒๕๔๒**. พิมพ์ครั้งที่ ๖.

- กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์พับลิเคชั่น, ๒๕๔๖.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ (Leadership)**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. บริษัท ซีระฟิล์ม และไซเท็กซ์ จำกัด : กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๑.
- วัชรรา ไชยสาร. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์นิติธรรม, ๒๕๔๔
- วิโรจน์ สารรัตน์. **ผู้บริหารโรงเรียน : สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล**. พิมพ์ครั้งที่ ๖. ขอนแก่น: คลังน่านาวิทยา, ๒๕๕๐.
- วิโรจน์ สารรัตน์. **โรงเรียน : องค์กรแห่งการเรียนรู้ : แนวคิดทางการบริหารการศึกษา**. กรุงเทพมหานคร : ทิพย์วิสุทธิ์, ๒๕๔๔.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. **จิตวิทยาสังคม**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น, ๒๕๔๕.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ**. กรุงเทพมหานคร: สำนักพิมพ์ธรรมสาร, ๒๕๔๕.
- สมิต สัจฉกร. **การต้อนรับและบริการที่เป้นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : วิญญูชน, ๒๕๔๒.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. หจก. โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา : ขอนแก่น, ๒๕๕๓.
- สุจินต์ ธรรมชาติ. **การวิจัยภาคปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร: มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๔.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๐.
- สนธยา พลศรี. **ทฤษฎีและหลักการพัฒนาชุมชน**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์การพิมพ์, ๒๕๔๗.
- สำนักประชาสัมพันธ์ สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร. **รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช ๒๕๔๐**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สำนักงานเลขาธิการสภาผู้แทนราษฎร, ๒๕๔๐.
- อนิวัช แก้วจำนง. **หลักการจัดการ**. พิมพ์ครั้งที่ ๔, สงขลา : ศูนย์หนังสือมหาวิทยาลัยทักษิณ, ๒๕๕๖
- อุทัย หิรัญโต. **การปกครองท้องถิ่นไทย**. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๓.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- Page, Don; and Wong, Paul T.P. (2003), อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. หจก.โรงพิมพ์คลังน่านาวิทยา : ขอนแก่น, ๒๕๕๓.
- Stogdill, R.M. อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม. **ภาวะผู้นำ**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. บริษัท ธนัชการพิมพ์ จำกัด :

กรุงเทพมหานคร, ๒๕๕๓.

Stoner, James A.F. & Freeman, Edward R. อ้างใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, ดร. และ สรายุทธ กันหลง
นอ., ผศ., **ภาวะผู้นำใ้บริการในองค์กร : แนวคิด หลักการ ทฤษฎีและงานวิจัย.**
ขอนแก่น : โรงพิมพ์คลังนานาวิทยา หจก., ๒๕๕๓.

Taro Yamane. อ้างใน พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร. **ระเบียบวิธีวิจัยทางสังคมศาสตร์.**
เชียงใหม่ : ประชากรธุรกิจ, ๒๕๕๘.

(๒) บทความในวารสาร :

จุฬินทิพา นพคุณ และคณะ. “การศึกษาองค์ประกอบและการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของนักศึกษา
สาขาการศึกษาปฐมวัย”, **วารสาร SDU**, (Res. J. 11(2): May-Aug, 2015) : 112.

เฉลิมรัตน์ จันทระเดชา. “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในโรงพยาบาลเอกชน : การนิยามมโนทัศน์และพัฒนา
เครื่องมือวัด”. **วารสารพฤติกรรมศาสตร์.** ลิขสิทธิ์โดย สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์
มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, วิทยาศาสตร์ดุซนินิพนธ์. การวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์.
(ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม ๒๕๕๗) : ๒-๑๔.

นิภาพร ปานสวัสดิ์. คุณลักษณะของพยาบาลวิชาชีพที่ได้รับรางวัลดีเด่นกับวิธีการสร้างบารมีของพระ
โพธิสัตว์ (Nurse Characteristics of Professional Nurses’ Practices Based on the
Way of Bodhisattva’s Perfection Practices), มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
, **วารสารสันติศึกษาปริทรรศน์ มจร** ปีที่ ๔ ฉบับที่ ๒ (๒๕๕๙), หน้า ๑๒๗.

พระเทพวิมลโมลี, ศาสนากับความมั่นคง, **วารสารจิตวิทยาความมั่นคง**, ๑(๑), (๒๕๒๘), หน้า ๒๖-๔๕.
ภักภณ สนิตสม และ ณัฐพล จารัตน์, คุณลักษณะผู้นำทางทหารที่พึงประสงค์ของกองทัพไทย (Military
Leadership Attributes for Royal Thai Armed Force), **วารสารนักบริหาร
(Executives Journal)**, (ปีที่ ๓๕ ฉบับที่ ๑ มกราคม-มิถุนายน ๒๕๕๘), หน้า ๗๘.

สรายุทธ กันหลง และคณะ. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราช
ภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”, **วารสารบริหารการศึกษา.** มหาวิทยาลัยขอนแก่น. (ปีที่ ๖
ฉบับที่ ๒ กรกฎาคม – ธันวาคม ๒๕๕๓) : ๘๗.

หัทธา แยมชูลี. “การเปรียบเทียบภาวะผู้นำใ้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยธนบุรี”. **วารสาร
อิเล็กทรอนิกส์ทางการศึกษา.** จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (OJED, Vol.9, No.3 2014) : 570-576.

อรุณ พรหมจรรย์. “การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำแบบใ้บริการของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่
การศึกษา”. **วารสารวิชาการสมาคมสถาบันอุดมศึกษาเอกชนแห่งประเทศไทย (สสอท.)**,
(ปีที่ ๑๙ ฉบับที่ ๒ เดือนธันวาคม ๒๕๕๖) : ๗๑.

บรรณานุกรม (ต่อ)

(๓) วิทยานิพนธ์ :

กาญจนา ดำจตุติ. “การส่งเสริมการมีส่วนร่วมตามหลักพุทธธรรมของผู้นำชุมชนในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

กุศล โพธิ์สุวรรณ. “ภาวะผู้นำการเผยแผ่พระพุทธศาสนาของพระมงคลเทพมุนี (สด จนทสโร)”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. สาขาวิชาการรัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

จิตาภา เร่งมีศรีสุข. “ยุทธศาสตร์การพัฒนาจริยธรรมาภิบาล ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเขตภาคกลาง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

จิรวรรณ เล่งพานิชย์. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๔.

ธงชัย สิงอุตม. “การพัฒนาภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการในเขตปกครองคณะสงฆ์ภาค ๘”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ธิติวุฒิ หมั่นมี. “การสร้างความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๖.

บุญส่ง นิลแก้ว. “การประเมินหลักสูตรศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดและประเมินผล การศึกษามหาวิทยาลัยเชียงใหม่”. **ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่, ๒๕๕๐.

พงษ์ชัย นิรมิตศรีชัย. “การประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำเชิงพุทธสำหรับสถานประกอบการ วิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต**. รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิต

วิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

พระปลัดเทียน พลวฑฒ (คำพงษ์). “การส่งเสริมจริยธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. การจัดการเชิงพุทธ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

พระมหาอุตร สุทธิญาโณ (เกตุทอง). “ศึกษาเปรียบเทียบภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนากับภาวะผู้นำตามแนวคิดของ สตีเฟ่น อาร์. โควีย์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชาพระพุทธศาสนา. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕.

พัชรี ชำนาญศิลป์. “การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพเขตภาคเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ไพศาล เครือแสง. “รูปแบบการส่งเสริมจริยธรรมทางการบริหารตามหลักธรรมาภิบาลของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตภาคเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ยงยุทธ ชำคง. “ภาวะผู้นำเชิงพุทธในการบริหารจัดการโรงเรียนวิถีพุทธ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

วันทนา เนาว์วัน. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของบุคลากรโรงเรียนพระปริยัติธรรม แผนกสามัญศึกษา กลุ่ม ๓”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ว่าที่ร้อยตรีหญิง สุทธญาณ์ โอบอ้อม. “การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยรามคำแหง. “ผลการประเมินความพร้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อรองรับการถ่ายโอนภารกิจและกำกับดูแลตรวจสอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น”. **รายงานการวิจัย**. สถาบันวิจัยและพัฒนา : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๗.

สุภางค์พิมพ์ คล้ายธานี. “การพัฒนาภาวะผู้นำในการสื่อสารตามแนวทางพระพุทธศาสนา”.

วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต. รัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

สุรินทร์ธร ศิธรกุล. “ผู้นำการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในเขตจังหวัดภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

บรรณานุกรม (ต่อ)

อภิษฎา ศรีเครือดัง. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต.** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์. บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

อุทัย โล้วมันคง. “การนำเสนอแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำทางจริยธรรมตามแนวพุทธศาสนาของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ”. **ดุขฎิบัณฑิตปริญญาครุศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต.** การบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๒.

โอฬาร ปัญญาพิพัฒน์. “การพัฒนาภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรมของคณะกรรมการบริหารพรรคการเมืองไทย”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย: มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๘.

Spears, Practicing servant leadership. อ้างใน จีวรธร เล่งพาณิชย์. โมเดลโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุขฎิบัณฑิต.** สาขาวิชาบริหารการศึกษา. คณะศึกษาศาสตร์ : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๗.

(๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :

บทสรุปสำหรับผู้บริหาร ฉบับสมบูรณ์. การประเมินคุณธรรมและความโปร่งใส ในการดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ในภาพรวม. โดย มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์ ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. ๒๕๕๘. (อัติสำเนา).

สมชาย บุญศิริเณสัช. การศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานของครูในโรงเรียน มัธยมศึกษา เขตการศึกษา ๘. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตร์ดุขฎิบัณฑิต** สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (กรุงเทพมหานคร : ๒๕๔๕), (อัติสำเนา).

(๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์ :

ผู้จัดการ ๓๖๐ รายสัปดาห์. ผู้นำแบบผู้ให้บริการคนอื่นก่อน (SERVANT LEADERSHIP) และการนำ
รวมหมู่ (COLLECTIVE LEADERSHIP). [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<http://www.2manager.co.th/iBizChannel/ViewNews.aspx?NewsID=9530000059747>.
[๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๙].

กูเบศร์ สมุทรจักร. ลักษณะ ๑๐ ประการของ Greenleaf. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
<http://www.impressionconsult.com/web/index.php/articles/535-10greenleaf.html> [๒๔ มิถุนายน ๒๕๕๙].

บรรณานุกรม (ต่อ)

สำนักพัฒนาระบบ รูปแบบ และโครงสร้าง กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. ข้อมูลจำนวนองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัด พ.ศ.๒๕๕๘. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
http://www.dla.go.th/servlet/TemplateOrganizeServlet?_mode=menu&tempWebMenuId=4025 [๕ มกราคม ๒๕๕๙].

Poon, R. **A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship school of leadership studies**. Regent University. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, (2006), VA. Retrieved September 5th, 2016, from [ออนไลน์]. แหล่งที่มา :
http://www.regent.edu/acad/sls/publications/conference_proceedings/servant_leadership_roundtable/2004pdf/Poon_model_servant_leadership.pdf [๕ มกราคม ๒๕๕๙].

(๖) สัมภาษณ์ :

สัมภาษณ์ นายแมนส จันดา, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์,
๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.นงลักษณ์ อานี, คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏ
เพชรบูรณ์, ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

- สัมภาษณ์ ดร.เสกสรร นิยมเพ็ง, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นายสายัณห์ ปานนิล, รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ รศ.ธานี สุขเกษม, อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ ผศ.ดร.อนุวัติ คุณแก้ว, อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์,
๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ อาจารย์ ดร.จุฬา เจริญวงศ์, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ (ผู้อำนวยการ
กองกิจการนักศึกษา) กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม
๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นายสมชาติ สะดา, นักวิชาการศาสนาชำนาญการ สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัด
เพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ(พระอารามหลวง), ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นางนิตยั เทียมเพ็ง, นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว อำเภอ
หล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.

บรรณานุกรม (ต่อ)

- สัมภาษณ์ พระครูสุขชัยพัชรมาชล, เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์,
๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา, กำนันตำบลพุทธบาท ที่ทำการกำนันตำบลพุทธบาท ๑/๑ หมู่ที่ ๕
ตำบลพุทธบาท อำเภอชนแดน จังหวัดเพชรบูรณ์, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นายออกนิตยั เสารอง, ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลาใต้ ตำบลบ้านโสก อำเภอหล่มสัก จังหวัด
เพชรบูรณ์, ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นายจีระพล สันติวงศ์, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว, ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ ดร.มานัส เสนานุช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๘ ตุลาคม
๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นางสาวพรชนก พลเดช, ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบึงคล้า, ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ นายบุญส่ง เปล่งจันทรา, ตำแหน่งประธานชุมชนวัดศรีมงคล, ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.
- สัมภาษณ์ พระเดชพระคุณพระศรีพัชโรดม, รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์ วัดมหาธาตุ (พระอารามหลวง)
อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัดเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์, ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์,
๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายประมวน ดวงตา, นายกองค้การบริหารส่วนตำบลชนแดน, ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ, อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัย
ราชภัฏเพชรบูรณ์, ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร., เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด, รองผู้อำนวยการวิทยาลัยสงฆ์พ้อขุนผา
เมืองเพชรบูรณ์, ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นายกำชัย จันทา, ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลาด, ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ นางสาวรุจิรา เลย์วัน, ประธานชุมชน ๘ บ้านในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์ จังหวัด
เพชรบูรณ์, ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สัมภาษณ์ พระมหาถาวร ถาวรเมธี (ปัจจุบัน พระสุธีวชิราภรณ์), ดร., เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี
วัดประชานิมิต อำเภอวิเชียรบุรี จังหวัดเพชรบูรณ์, ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙.

สนทนากลุ่มเฉพาะ รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนิท อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ พระปลัดระพิน พุทธิสารโรว์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

บรรณานุกรม (ต่อ)

สนทนากลุ่มเฉพาะ รองศาสตราจารย์ สุรินทร์ นียมางกุล อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎี
บัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย,
๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.อนุวัต กระสังข์ อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายชัยณฤทธิ์ สิงห์ทอง นายกอบต.ปุงคล้า จ.เพชรบูรณ์, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นายปกรณ์ยศ แก้วประสงค์ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ปฏิบัติหน้าที่แทนนายก
องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโสก จ.เพชรบูรณ์, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

สนทนากลุ่มเฉพาะ นางปานรดาหว่างสิงห์ นักบริหารงานทั่วไประดับต้น จ.เพชรบูรณ์, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.
 สนทนากลุ่มเฉพาะ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร. ผอ.พ.ธด.สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 วังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา, ๑๘ มีนาคม ๒๕๖๐.

๒. ภาษาอังกฤษ :

1. Primary Sources:

- Blanchard, K. H. **Leading at a higher level: Blanchard on leadership and creating high performing organizations.** Upper Saddle River, N.J: Prentice Hall, 2006.
- Bruce Winston Extending Patterson's.. **Servant Leadership Model: Explaining How Leaders and Followers Interact in a Circular Model,** School of leadership study: Regent University, (2003).
- Churden, H.j., & Sherman, A.W.. **Personal Management.** Ohio: South - Western Publishing, 1986.
- Certo, S. C. **Modern management.** Upper Saddle River. N.J: Pearson Prentice Hall, 2006.
- Constantino, Renato. **The Challenge of the Churches.** Paper Presented During the First Gregorio Aplipay Lecture on Nationalism, Manila, Philippines, May 18, 1984.
- Covey, S. R., **The 8th habit: From effectiveness to greatness.** New York: Free Press, 2004.
- Daft, R. L. **Leadership theory and practice.** Port Worth : The Dryden, 1999.
- Daniel P. Moosbrugger Kathleen Patterson. **The Servant Leadership of a Law Enforcement Chaplain.** Institute for Biblical Studies: Regent University, (2008).
- DuBrin, A.J., **Leadership : Research Findings, Practice and Skills,** 2nd ed. Boston, MA: Houghton Mifflin, 2006.
- Garcia Jr, Mannel P. **Development : A Literature Survey of Concepts and Theories.** Laguna : UPLB, 1982.
- Gibson, A Concept analysis of empowerment. **Article in Journal of Advanced Nursing 16(3):354 – 361,** (March 1991), with 461 Reads.
- Greenleaf, R.K.. **Servant-leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness.,** Mahwah, NJ: Paulist Press. (2002).

Harvey, T.R. and Drolet, B., **Building teams, building people: Expanding the fifth resource**, Lancaster: Techonomic, 1994.

House, R.J. & Aditya, R., **The Social Scientific Study of Leadership**, (Quo Vadis. Journal of Management, Vol, 2003) : 409-474

Hoy, W. K. and C. G. Miskel., **Educational administration**. 6th, (New York : McGraw-Hill, 2001.

บรรณานุกรม (ต่อ)

Jeanine Parolini, Kathleen Patterson, Bruce Winston. "Distinguishing between transformational and servant leadership". **Leadership & Organization Development Journal**, (Vol. 30 Iss: 3, 2009) : 274 – 291.

John E. Barbuto, Daniel W. Wheeler.. **Scale Development and Construct Clarification of Servant Leadership**, Agricultural Leadership, Education & Communication Department: University of Nebraska – Lincoln, (2006).

John M Ivancevich; et all, **Organizational behavior and management**, Boston : McGraw-Hill/Irwin, 2008.

Justin A. Irving, Gail J. Longbotham.. **Team Effectiveness and Six Essential Servant Leadership Themes: A Regression Model Based on items in the Organizational Leadership Assessment**. School of Global Leadership & Entrepreneurship: Regent University, (2006).

Kathleen Patterson, Servant Leadership: A Theoretical Model. **Servant Leadership Research Roundtable – August 2003**, Regent University, 2003.

Koontz, H. and Weirich. H., **Management**. New York : McGraw – Hill, 1988.

Kotler, **Marketing management: Analysis. planning implementation, and control**. 9th ed. London: Prentice Hall Inter, 1997.

Lee J. Cronbach. **Essential of Psychological Testing**. 3nd ed., (New York: Harper & Row Publishers, 1974.

- Moosbrugger, D. P., & Patterson, K. **The servant leadership of a law enforcement chaplain.** Paper present at the Servant Leadership Research Roundtable. Regent University. USA., (May 2008).
- Northhouse, P.G., **Introduction to leadership: Concepts and Practice.** (Thousand Oaks, LA: Sage, 2004.
- O’Leary, E., **10 minute Guide to Leadership.** 2nd ed. (Indianapolis, In : Pearson Education, 2002.
- Organ, D.. The motivational basis of organizational citizenship behavior. **Research in Organizational Behavior**, **12** (1). (1990).
- Page, D., & Wong, P. T. P.. **A conceptual framework for measuring servant leadership.** In S. Adjibolosoo (Ed.). The human factor in shaping the course of history and development. Boston, MA: University Press of America., (2000).
- Petterson, K.A., **Servant Deadership: Atheoretical model. Servant leadership Roundtable.** Regent University School of leader ship Studies. Virginia Beach, VA, 2003.
- Poon, R. **A model for servant leadership, self-efficacy and mentorship school of leadership studies.** Regent Univesity. Paper presented at the Servant Leadership Research Roundtable, Regent University, Virginia Beach, (2006), VA. Retrieved September 5th, 2016.
- Robert S. Dennis, Mihai Bocarnea.. **"Development of the servant leadership assessment instrument"**, School of Leadership Studies: Regent University, (2005).
- Robert K. Greenleaf.. **Servant Leadership.** Publishers: Paulist Press, Mahwa Publishers: Paulist Press, Mahwah, NJ. h, NJ., 2002.
- Rolph E. Anderson. **The Journal of Personal Selling and Sales Management.** (Vol. 16, No. 4 Fall 1996) : 17-32.

- Sen Sendjaya and James C Sarros, Servant leadership: It's origin, development, and application in organizations, **Journal of Leadership & Organizational Studies**; **Fall 2002; 9, 2**; ABI/INFORM Global pg. 57, (2002).
- Spears & Lawrence, & Lawrence, M, **Focus on leadership: Servant-leadership for the twenty-first century**. New York: John Wiley & Sons, 2002.
- Spears, L. C., Character and Servant Leadership: Ten characteristics of effective, caring leaders. **Journal of Virtues & Leadership**, (1(1), 2010) : 25 - 30.
- Spears, L. C., Reflections on Robert K. Greenleaf and servant - leadership. **Leadership and Organization Development Journal**, (1996) : 33 - 35.
- Spears, Larry C., "Practicing Servant-Leadership" **Leader to Leader**. (Fall 2004) : 34 .
- Stanton, W. J. **Fundamentals of marketing**. 10th ed. Singapore: McGraw-Hill., (1994).
- Stogdill, R.M.. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research**. New York: the Free Press, 1974.
- Stogdill, R.M.. **Leadership, Membership and Organization**. Psychological Bulletin, January, 1950.
- Stogdill, R.M.. **Personal Factors Associated with Leadership : A Survey of the Literature**, Journal of Psychology, (1948),
- Stone, A. G., Russell, F. R., & Patterson, K. Transformational versus servant leadership: A difference in leader focus. **The Leadership and Organizational Development Journal**, (2004) : .
- Stone, Russell & Patterson, **International Journal of Leadership Studies**, ©2007 School of Global Leadership & Entrepreneurship. Regent University ISSN 1554-3145, (Vol. 2 Iss. 2, 2007) : 133 – 147.
- Svante Ersson and Jan-Erik Lane. "Democracy and Development : A Statistical Exploration," In **Democracy and Development : Theory and Practice**, Adrian Leftwich, ed..Cambridge : Polity Press, 1996.
- Taylor, Tim; Martin, Barbara N.; Hutchinson, Sandy; Jinks, Michael. **Examination of**

- Leadership Practices of Principals Identified as Servant Leaders.** PA.: ERIC, 2007.
- Tenner, A. R., and Detoro, I. J., **Total Quality Management : There Step to Continuous Improvement,** Massachusetts : Addison-Wesley, 1992.
- Waddell G. Burton AK.. **Concepts of Rehabilitation for the Management of Common Health Problems.** London:The Stationery Office 2004.
- Washington, R.R., Sutton, C.D., & Field, H.S.. Individual differences in servant leadership: the roles of values and personality. **Leadership & Organization Development Journal, 27(8):** (2006).
- Wayne L. Winston,** Introduction to Probability Models: Operations Research, Volume II, 4th Edition, **Indiana University, Kelley School of Business (Emeritus),** 744 Pages, (2004).
- Winton. Servant leadership at Heritage Bible College: A single-case study. **Leadership & Organization Development Journal,** (2004).
- Yukl, G. A. **Leadership in organizations.** 5th ed. New Jersey: Prentice-Hall. 2002.
- _____. **Leadership in Organizations.** (Upper Saddle River: Prentice Hall. (102): 2002.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก.

หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบความเที่ยงตรงของ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๓๐๕๒/๒๐๖

วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เรียน พระปลัดระพิน พุทธิสารโร,ดร.

ด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังวรภัชเกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

นางระพิน

พระปลัดระพิน พุทธิสารโร

23 / ก.ย / 2559

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ คือ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๒๐๖

วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.ยุพนา ปราณิต

ด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออณุไมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปโยธ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ตรวจแล้ว

(อาจารย์ ดร.ยุพนา ปราณิต)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ

๒๒ ก.ย. ๕๙

ผู้ประสานงาน: นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๔๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕๒/๒๐๖

วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๙

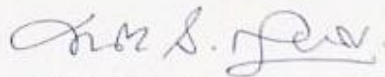
เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา

ด้วย นางสาวดวงใจ บามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเจริญพรเจริญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออัญมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

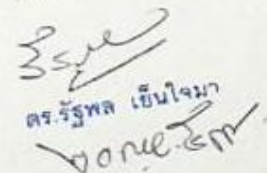
จึงเจริญพรมามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์



(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโณ,คร.)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ต่อ ๐๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓

ได้ตรวจแก้ไขแล้วมีที่แก้ไขในฉบับที่
๑๑๖๖๖ แล้ว


ดร.รัฐพล เย็นใจมา
bone-iam



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๘-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๓๐๕๒/๒๐๖

วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.อนุศักดิ์ กระสังข์

ด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทวาทวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณฺโญ,ดร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ผู้ประสานงาน: นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ต่อ ๐๘๓-๓๖๓-๓๘๖๓

๐๗๓๐/๒๕

ดร.อนุศักดิ์ กระสังข์

ผู้อำนวยการศูนย์บัณฑิตศึกษา

๒๐/๙/๕๗



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร/แฟกซ์ ๐๓๕-๒๕๔-๐๐๐ ต่อ ๘๒๐๐

ที่ ศธ ๖๓๐๕๒/๒๐๖

วันที่ ๒๐ กันยายน ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

เจริญพร อาจารย์ ดร.ประเสริฐ อธิลา

ด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดำเนินการตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเจริญพรเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี ขออนุโมทนาขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเจริญพรมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญโญ,ตร.)

ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วังน้อย)

ตรวจแล้ว

ดร.ประเสริฐ อธิลา

๒๒ ก.ย. ๒๕๕๔

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ติดต่อ ๐๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
แบบสอบถาม
Questionnaire

ที่ พช ๐๐๒๓.๓/ว ๓๓๐



สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หล่มสัก พช ๖๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๑๔๐๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙
จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แห่งว่า
เนืองด้วย นางสาวดวงใจ ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ให้อนุญาตให้นิสิตดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาคม สุวรรณโน)
ท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์

ฝ่ายบริหารทั่วไป

โทร ๐-๕๖๗๒-๑๗๓๘

โทรสาร ๐-๕๖๗๒-๑๗๓๘

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
เลขที่ ๑๑๖๓.๖/ว ๓๐๓๐
วันที่ ๑๙ ต.ค. ๒๕๕๘
เลขที่ ๑๑-๕๐๖๒



ที่ พธ ๐๑๖๓.๖/ว ๓๐๓๐

สำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับอุดมศึกษา
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หล่มสัก พธ ๒๖๐๐๐

๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้จัดส่งเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน พลเอกเทวทัตมนตรีที่ตำแหน่งศึกษาศาสตราจารย์

สืบทอดมาด้วย สำนักวิทยฐานะเทียบเท่ามหาวิทยาลัย ที่ ศบ ๒๐๐๕ ๒/๑๕๐๕ ลงวันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๐
จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาศาสนาสาสตร์ แห่งว่า
เนืองด้วย นางสาวดวงใจ ปิ่นคำมูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๑๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชาปรัชญาศาสนาสาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาของมหาวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่านโปรดจัดส่งให้
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเห็นประโยชน์ทางการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เรียน นายเอกเทศมนตรีที่ตำแหน่งคณบดี

- โทรศัพท์ ๔๔ ๒๒๓๐๓๑๒๓๓๔๕๖
- เครื่องหมาย ๕๐๕๖๗๘๙๐๑๒๓๔๕๖๗๘๙๐
- ชื่อไปรษณีย์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาคม สุวรรณโน)
ท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์

(นางสาวราชนา สิงห์โรจน์)
เจ้าพนักงานธุรการ
๒๐ ต.ค. ๒๕๕๘

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๐๖๒๖-๓๓๓๓
โทรสาร ๐-๕๐๖๒๖-๓๓๓๓

- 1-11/๑๐ 15 ๓๓

นายเอกเทศมนตรี
บัณฑิตมหาวิทยาลัยบูรพา

รทท.
- ๑๑/๓๓๓

ตรวจสอบการรับเรื่องเสร็จ	
<input checked="" type="checkbox"/>	สำนักงานปลัดเทศบาล
<input type="checkbox"/>	กองคลัง
<input type="checkbox"/>	กองช่าง
<input type="checkbox"/>	กองสาธารณสุข
<input type="checkbox"/>	กองการศึกษา
<input type="checkbox"/>	หน่วยตรวจสอบภายใน
<input type="checkbox"/>	

ร.ร.
ร.ร. ๓๑. ๖๖๖
๖๖๖๖



เทศบาลเมืองห่มสีก
เลขที่รับ ๔๖๑๕
รับวันที่ ๑๑/๑๑/๒๕๖๖
เวลา ๑๓:๑๕ น

ที่ พท ๐๐๒๓๓.๓/๖ ๓๒๒

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หล่มสัก พท ๒๖๑๐๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นำนิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายกเทศมนตรีเมืองห่มสีก

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศบ ๒๖๐๕.๒/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๓๒ ตุลาคม ๒๕๖๔ จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แห่งวิชา
เนื่อด้วย นางสาวดวงใจ ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาศูนย์บัณฑิต
ศึกษามีมุ่งให้บริการของศูนย์บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของภาควิชาศึกษาศาสตร์หลักสูตรดังกล่าว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นกับข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ข้อมูลจากท่าน
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

เรียน หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล ^{จึงเรียนมาเพื่อทราบ} / ปลัดเทศบาล

- เพื่อไปตรวจ
 - จัดทำแผนผังแผนที่การปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
- แจ้ง ขอความอนุเคราะห์ให้นำนิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
- เน้นกรณีใช้ภาพเอกสาร ผู้ที่มีสิ่งพิมพ์ข้อมูล
- เพื่อการจัด ๒๐ ไร่

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาคม สุวรรณโณ)
ท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์

นายทิวิน ยันทสิงห์
รองนายกเทศมนตรี ปฏิบัติราชการแทน
นายกเทศมนตรีเมืองห่มสีก

(นางวรัญญา สวัสดิสุข)
นักทรัพยากรบุคคลปฏิบัติการ
1 พ.ย. ๕๖
ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๖๒๐-๕๖๑๓๘ (นางสุรางค์รัตน์ เชื้อบุญมี)
โทรสาร ๐-๕๖๒๐-๕๖๑๓๘
หัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล

เรียน นายกเทศมนตรี
- เพื่อไปตรวจ
- ๑๖/๑๑/๒๕๖๖

(นายสมชาย สีวะรัมย์)
ปลัดเทศบาลเมืองห่มสีก

File

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
จังหวัดบุรีรัมย์
พ.บ. ๒๐ ๓๓ ๕๕



ที่ รบ ๐๐๒๓ ๔/๒ ๕๖๑๐

สำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษา
จังหวัดบุรีรัมย์
ถนนสระบุรี - พนมวัน ๒๒ ๒๓๐๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้มีพิธีเปิดโรงเรียนการวิจัย
เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

ถึงที่ส่งมาด้วย สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์ ที่ รบ ๒๕๐๕ ๒/๒๖๖๕ ลงวันที่ ๒๒ ตุลาคม ๒๕๕๖
จำนวน ๑ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แห่งว่า
เมื่อครั้ง นายสารทวงใจ บินสายุด รหัสประจำตัวมีชด ๕๓๐๘๕๐๔๐๕๕๕ นี้มีสหกิจสุภรพหุศาสตรบัณฑิตบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาขอความร่วมมือ ได้ส่งทางการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ควรต้องเป็นในจังหวัดบุรีรัมย์ตามแผนยุทธศาสตร์
ที่เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักยุทธศาสตร์

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีสาระจึงเป็นข้อบังคับข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ จึงขอความอนุเคราะห์มีคุณูปการให้ดำเนินการ
ส่งกรรมการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

- เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖
- อธิการบดี ร.บ.วชิรเวศน์บุรีรัมย์
- ๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖
- ๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖

(นายอานนท์ สุวรรณโณ)
ห้องเรียนจังหวัดบุรีรัมย์

๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖ - ๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖
๒๓

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
โทร ๐-๕๓๒๐-๕๓๒๐
โทรสาร ๐-๕๓๒๐-๕๓๒๐

(นายอานนท์ สุวรรณโณ)
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖
(นายอานนท์ สุวรรณโณ)
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษาระดับมัธยมศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์

คำสั่งการบริหารงานทั่วไปจังหวัดเพชรบูรณ์	
วันที่ 16/04/58	เวลา 15.30 น.
ที่ 20 ก.ก.	2558
	ผู้รับ



ที่ พบ ๐๐๓๓๖/ว ๒๕๕๘

สำนักงานส่งเสริมและพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
 ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
 ถนนศรีประจักษ์ - วัฒนคีรี พบ ๒๖๐๐๐

๓๓ พฤษภาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิติสัมพันธ์กับข้อมูลเพื่อการวิจัย
 เกี่ยวกับ สถานการณ์การให้บริการสาธารณสุขในพื้นที่เขตสุขภาพ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์นิเทศศึกษา ที่ ศบ ๒๖๐๕๒/๕๐๐๕ ลงวันที่ ๑๔ พฤษภาคม ๒๕๕๘
 จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์นิเทศศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสาขาวิชาบริหารระบบสารสนเทศ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง กรุงเทพมหานคร รหัสประจำตัวนิเทศ ๕๓๐๖๕๐๕๐๕๕ นิเทศศึกษาศูนย์นิเทศศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาดอนเมือง มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาศูนย์นิเทศศึกษาศาสตร์เพื่อให้บริการแก่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นสารสนเทศแก่ผู้บริหารระดับสูงขององค์กร

การวิจัยนี้หากเรื่องมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การนี้สำนักงานส่งเสริมการพัฒนาท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ที่ศูนย์นิเทศศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา และมหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี ซึ่งจะเป็นประโยชน์แก่หน่วยงานราชการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายเอกภม ฤกษ์ภักดี)
 ผู้อำนวยการศูนย์นิเทศศึกษาศาสตร์
 มหาวิทยาลัยบูรพา

สำนักงานทั่วไป
 โทร ๐ ๕๓๓๓-๕๓๓๕
 โทรสาร ๐ ๕๓๓๓-๕๓๓๖

100

กรมการศึกษานอกโรงเรียน
กระทรวงศึกษาธิการ
กรุงเทพฯ



ที่ ศษ ๐๐๓๓.๗/๓๒๖

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา
ถนนราชวิถี - เขตดุสิต กรุงเทพฯ ๑๐๐๐๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๒๖

เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา

ตามที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา ได้มีคำสั่งแต่งตั้ง
นาย ก. ก. เป็นผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา
จังหวัด ก. ก.

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ และขอความร่วมมือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา จังหวัด ก. ก. ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง
ดังกล่าวอย่างเคร่งครัด และขอความร่วมมือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา จังหวัด ก. ก. ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง
ดังกล่าวอย่างเคร่งครัด และขอความร่วมมือข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา จังหวัด ก. ก. ให้ปฏิบัติตามคำสั่ง
ดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

การนี้ขอเรียนให้ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา จังหวัด ก. ก. ให้ปฏิบัติตามคำสั่งดังกล่าวอย่างเคร่งครัด และขอความร่วมมือ
ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา จังหวัด ก. ก. ให้ปฏิบัติตามคำสั่งดังกล่าวอย่างเคร่งครัด

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบ

- เรียน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา
- ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา
- ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา
- ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและ成人ศึกษา

(นาย ก. ก.)
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา

๒๓ ตุลาคม ๒๕๒๖

นาย ก. ก.
นาย ก. ก.
นาย ก. ก.

นาย ก. ก.
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา

นาย ก. ก.
ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และ成人ศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์	
ปีงบประมาณ	๒๕๖๕
ปีปฏิทิน	๒๕๖๕
วันที่	๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕
ที่	๒๕๖๕



ที่ พย ๐๒๖๓ ๑๖/๒๕๖๕

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ศาลากลางจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ถนนพรเจริญ - หมู่ที่ ๓ ตำบล ๒๕๖๐๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรื่อง ผลสัมฤทธิ์การดำเนินงานที่ผ่านของโรงเรียน

มีที่ส่งมาด้วย จำนวนหนึ่งคือศูนย์พัฒนาการศึกษา ที่ ต. ๒๐๐๕ ๒/๒๕๐๕, ในวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕
จำนวน ๓ ชุด

ศูนย์พัฒนาการศึกษา สาขารัฐบาลจัดการเชิงพุทธ และสาขารัฐบาลบูรณาการศาสตร์ และวิชา
เนื้องาน นามสกุลระไร เป็นตาม รหัสประจำตัวมีที่ ๕๓๐๕๐๕๐๕๕ มีที่หลักศูนย์พัฒนาการศึกษาจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ศึกษาวิจัยบูรณาการศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรณาการพระนครศรีอยุธยา ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาชุมชนและ
การดำเนินงานให้กับโครงการศูนย์บริหารราชการส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อสนับสนุนการศึกษาค้นคว้าหาข้อมูล

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต่อนโยบายของศูนย์พัฒนาการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จึงขอความอนุเคราะห์ข้อมูลให้ในที่สุดดำเนินการ
เป็นรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาจม สุวรรณใจ)
ผู้อำนวยการจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้อำนวยการทั่วไป
โทร. ๐-๕๖๓๐-๓๓๖๔
โทรสาร ๐-๕๖๓๐-๓๓๖๕

10/10/20
10/10/20

0100
2-1-10-2510



พ.ศ. ๒๕๖๓

สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา
ศาลากลางจังหวัดนนทบุรี
ถนนพหลโยธิน - หมู่ 7/1 เขต บางบัวทอง

๗ ตุลาคม ๒๕๖๓

เรื่อง ขอความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติของสภา
เมืองนนทบุรี เรื่อง อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ
๒๕๖๓

ที่ส่งมาวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๓ จำนวน ๒ ฉบับ และวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓
จำนวน ๑ ฉบับ

ถึงคุณผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี และสภาเมืองนนทบุรี
เรียน คุณผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี และสภาเมืองนนทบุรี
ตามที่ส่งมาเรื่อง อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ
๒๕๖๓ จำนวน ๒ ฉบับ และวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓ จำนวน ๑ ฉบับ
ขอความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติของสภาเมืองนนทบุรี เรื่อง
อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓ จำนวน
๒ ฉบับ และวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓ จำนวน ๑ ฉบับ

การวินิจฉัยเรื่องมีความจำเป็นต้องรีบดำเนินการในหน่วยงานของท่าน เพื่อการ
ดำเนินการอนุมัติการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนนทบุรี ขอความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติ
ของสภาเมืองนนทบุรี เรื่อง อนุมัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ ๒๕๖๓
จำนวน ๒ ฉบับ และวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓ จำนวน ๑ ฉบับ

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

พ.ศ. ๒๕๖๓
รองผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี
นายสุวิทย์ สว่างวงศ์
ผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวิทย์ สว่างวงศ์)
ผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี

ที่ส่งมาวันที่ ๒๗ กันยายน ๒๕๖๓
จำนวน ๒ ฉบับ และวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๖๓
จำนวน ๑ ฉบับ

เรียน คุณผู้ว่าราชการจังหวัดนนทบุรี
และสภาเมืองนนทบุรี

๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๓

องค์การบริหารส่วนตำบล
เลขที่ 2108
วันที่ 19 ต.ค. 2559
เขต



ที่ ศธ ๐๒๒๙.๗/๖๓๗๐

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หล่มสัก พ.ศ. ๒๕๖๐๐

๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **นางกมลทิพย์ พงษ์นิลา** ที่ปรึกษาฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศธ ๒๐๐๕ ๒/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙ จำนวน ๑ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แห่งว่า
เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ ปิ่นสมบูรณ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๓๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาขอมากราบเรียนให้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำในผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นวิทยานิพนธ์ของการศึกษาด้านหลักสูตรศึกษาวุฒิปริญญาตรี

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีค่าเป็นค้ำประกันข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

19/๑๐ ๑๖๓๐๓๗
- นส.กมลทิพย์ พงษ์นิลา
- รองนายก อบจ. เพชรบูรณ์
- นายสุวิทย์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุดม สุวรรณโณ)
ท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์

นางสาวกมลทิพย์ พงษ์นิลา
ที่ปรึกษา (บัณฑิตศึกษา) ประจำศูนย์ฯ
19 ต.ค. 2559

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๖๓๒๐-๕๓๓๓
โทรสาร ๐-๕๖๓๒๐-๐๖๓๓

- นส.กมลทิพย์ พงษ์นิลา
- นส.สุวิทย์ พงษ์นิลา

นางสาวกมลทิพย์ พงษ์นิลา
หัวหน้าสำนักปลัด อบต.
19 ต.ค. 2559

(นายอุดม สุวรรณโณ)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
19 ต.ค. 59

(นางกมลทิพย์ พงษ์นิลา)
ที่ปรึกษาศูนย์บัณฑิตศึกษา

องค์กรบริหารส่วนตำบล
 เลขที่ ๓๑๐
 วันที่ 19 ต.ค. 2559



ที่ พท ๐๐๖๓.๑/๓๗๓

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
 ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
 ถนนสระบุรี - หล่มสัก พท ๒๕๑๐๑

๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้วินิจฉัยใบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน นายการุณ กาศนิตถาวร ผู้อำนวยการ กศจ.พ.

ถึงที่สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ที่ ศบ ๒๐๐๕๒/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙
 จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แห่งวา
 เนียงวิธ บำรุงนครวัด ๖ ชั้นศาลา รหัสประจำตัวนิติ ๕๗๐๔๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
 สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาวิทยาลักษณ์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
 ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการชุมชนในระบอบการปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
 ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์

การใช้เนื้อหาในวิทยานิพนธ์มีความจำเป็นที่จะเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
 สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ข้อมูลให้นิสิตดำเนินการ
 เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

- ไว้ทราบ ๒๕๓๑๓๖
- ๑๒๕ ๖๑๓๓๓
 - ๑๒๕๖๒๗๑/๓๗๓ (๑) (๒) (๓) (๔) (๕)
 - ๑๒๕๖๒๗๑

ขอแสดงความนับถือ

(นายฉกรรจ์ สุวรรณชัย)
 ที่ว่าการจังหวัดเพชรบูรณ์

(นางสาวประภาพร พนมกร)
 ๒๓๖๖๒๗๑ (๑) (๒) (๓) (๔) (๕)
 19 ต.ค. 2559

ฝ่ายบริหารทั่วไป
 โทร ๐-๕๖๒๒-๕๕๕๕
 โทรสาร ๐-๕๖๒๒-๕๕๕๕

- ผอ.สำนักงาน กศจ.พ.
- ผอ.ศูนย์ กศจ.พ.

นางสาวสุจิตตา จงใจวิทยา
 เจ้าหน้าที่สำนักงาน
 19 ต.ค. 2559

(นายณัฐภรณ์ อธิบาย)
 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
 19 ต.ค. 59
 ๐๔๐๓๕๑๒๒
 (นายณัฐภรณ์ อธิบาย)

๕๕๕
๕๕๕
๕๕๕

๕๕๕
๕๕๕



กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
ถนนวิภาวดีรังสิต - บางเขน กรุงเทพฯ ๑๐๖๐๐

๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้จัดพิมพ์ใบเชิญเพื่อการศึกษา
เรียน คณะกรรมการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่
วิทยาลัยอาชีวศึกษา

เรียน ท่านผู้อำนวยการวิทยาลัยอาชีวศึกษา ศ.ศ. ๒๕๐-๕/๒๕๕๗-๕๕๕๕๕ ๕๕๕ ๕๕๕
จังหวัด...

ตามที่สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการอุดมศึกษา และสำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการอาชีวศึกษา ได้ดำเนินการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗-๒๕๕๘ นั้น เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้สมัครเรียนที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว และเพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการสมัครเรียนที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ซึ่งดำเนินการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗-๒๕๕๘ นั้น เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้สมัครเรียนที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว และเพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการสมัครเรียนที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ซึ่งดำเนินการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗-๒๕๕๘ นั้น

การดำเนินการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗-๒๕๕๘ นั้น เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของผู้สมัครเรียนที่ผ่านการคัดเลือกแล้ว และเพื่อให้ทราบถึงขั้นตอนการสมัครเรียนที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ซึ่งดำเนินการคัดเลือกนักเรียนเข้าศึกษาต่อที่วิทยาลัยอาชีวศึกษา ประจำปีการศึกษา ๒๕๕๗-๒๕๕๘ นั้น

จึงขอเรียนขอความอนุเคราะห์

๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕

๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕

๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕

๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕

๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕

๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕
๕๕๕ ๕๕๕

๕๕๕ ๕๕๕



ที่ นร ๐๐๓๓๒/๖๓๖๐

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ศาลากลางจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ถนนสุพรรณบุรี - อยุธยา พ.ศ. ๒๕๖๕

๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอทราบผลการดำเนินงานโครงการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักศึกษาพิการ
เรียน หน่วยงานต้นสังกัด และหน่วยงานต้นสังกัดที่เกี่ยวข้อง
สำนักเลขาธิการ สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ ศก ๐๐๕๖/๒๕๖๕ ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๕
จำนวน ๑ ชุด

ด้วยศูนย์โสตศอนาสิกวิทยา สาขาวิชาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา และสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ได้ดำเนินการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักศึกษาพิการในภาคกลางและภาคตะวันออก โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อให้นักศึกษาพิการได้มีโอกาสเรียนต่อในระดับอุดมศึกษา การดำเนินงานในส่วนนี้ให้เป็นการส่งเสริมและพัฒนาคุณภาพชีวิตของนักศึกษาพิการในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา
ดังนั้นในสถานศึกษาขอทราบผลการดำเนินงานดังกล่าว

การวิจัยเชิงปฏิบัติการมีกรอบดำเนินการตามขั้นตอนที่แนบมาในขณะเรียนขอทราบ การดำเนินการนี้
สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ขอเรียนขอทราบผลการดำเนินงานในส่วนนี้
เป็นขอทราบข้อมูลในภาคเรียนที่ ๒ ปีการศึกษา ๒๕๖๕ ขอเรียนขอทราบผลการดำเนินงานในส่วนนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
นางสาวสุวิมล งามใส
ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา
ถนนสุพรรณบุรี - อยุธยา พ.ศ. ๒๕๖๕
โทรสาร ๐-๒๖๓๓-๕๓๓๖

ขอแสดงความนับถือ
(นางสาวสุวิมล งามใส)
ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา

นางสาวสุวิมล งามใส
(นางสาวสุวิมล งามใส)
(นางสาวสุวิมล งามใส)

นางสาวสุวิมล งามใส
ผู้อำนวยการสำนักเลขาธิการสภาการศึกษา
ถนนสุพรรณบุรี - อยุธยา พ.ศ. ๒๕๖๕
โทรสาร ๐-๒๖๓๓-๕๓๓๖

นางสาวสุวิมล งามใส

(นางสาวสุวิมล งามใส)

(นางสาวสุวิมล งามใส)

อน.น.น.น.น.
ร.น.น. 1508
วันที่ 19.๗.๖.59
เวลา 11.๐๐ น.



ที่ พษ ๐๒๒๓.๖๖.๖๖๖

สำนักการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หล่มสัก พษ ๖๖๖๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้มีสิทธิ์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำโจน

ซึ่งมีคณาจารย์ สำนักบริหารส่วนท้องถิ่นศึกษา ที่ สบ ๖๖๐๕ ๙/๒๕๕๙ ลงวันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙
จำนวน ๑ ชุด

ด้วยศูนย์วิจัยศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ และศูนย์วิจัยศึกษา สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสู่ผู้บริหารของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของงานศึกษาค้นคว้าทางสังคมศาสตร์

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้ สำนักการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้มีสิทธิ์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เรียน นายก อบต.
- สิบโท วัฒนวิทย์ วัฒนวิทย์
ส.พ.อ. วัฒนวิทย์ วัฒนวิทย์
ได้ร่วมประชุมเพื่อขอข้อมูล
- สิบโท วัฒนวิทย์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอดิศักดิ์ สุวรรณี)
ห้องต้นจังหวัดเพชรบูรณ์

นายปกรณ์ศ แก้วประสงศ์
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

๒๗/๑๐ -
นางปานภา นพวงสิทธิ์
หัวหน้าสำนักปลัด

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๖๖๖-๓๓๓๓
โทรสาร ๐-๕๖๖๖-๓๓๓๓

(นายปกรณ์ศ แก้วประสงศ์)
ปลัดองค์การบริหารส่วน. นส ปฎิบัติหน้าที่
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลน้ำโจน

✓	เอกสารที่แนบมา
	เอกสารที่แนบมา
	เอกสารที่แนบมา
	เอกสารที่แนบมา
	เอกสารที่แนบมา

๑๕๖๘
- 1 ปี 2559
๐๙/๐๐ ๖๖



ที่ ศษ ๐๐๑๓ ๖/๖ ๒๕๕๙

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
ส่วนกลางและส่วนกลาง
ถนนพระยา - เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร

๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความเห็นชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **นางกนกพรพรหม ใจดี**

สืบเนื่องจาก สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา ศษ ๐๐๑๓ ๖/๖ ๒๕๕๙ ลงวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙ จำนวน ๓ ๓

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา และสำนักงานวิจัยและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ เป็นต้น และที่ประชุมคณะทำงานวิจัย ๕๐๐๒๕๐๒๕๕๕ มีมติให้คณะกรรมการศึกษาวิจัยในชื่อ "การพัฒนาระบบการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดบุรีรัมย์" ได้ดำเนินการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในจังหวัดบุรีรัมย์" เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต่อพื้นที่ของภาคการศึกษาในหน่วยงานของท่าน เลขาธิการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา และสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ขอเรียนขอความเห็นชอบการดำเนินงานเกี่ยวกับข้อมูลเพื่อการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เป็น **นางกนกพรพรหม ใจดี**
- สังกัดสำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์
- ศึกษานิเทศก์
- ศึกษานิเทศก์
- ศึกษานิเทศก์
- ศึกษานิเทศก์

ขอแสดงความนับถือ

(นายอดิศักดิ์ ธรรมานะ)
ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ศิริวรรณ
(นางศิริวรรณ ธรรมานะ)
ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
โทร ๐-๒๖๓๐-๕๓๕๕
โทรสาร ๐-๒๖๓๐-๕๓๕๕

ศิริวรรณ
นางศิริวรรณ ธรรมานะ
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์

(นายสุวิทย์ ธรรมานะ)
ผู้อำนวยการสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
บุรีรัมย์

(นางศิริวรรณ ธรรมานะ)
ศึกษานิเทศก์ สำนักงานศึกษาธิการจังหวัดบุรีรัมย์

กรมการศึกษานอกโรงเรียน
ส.บ.บ.อ.บ.อ.
ปี พ.ศ. ๒๕๒๕
ที่ ส.บ.บ.อ. ๒๓
๑๒๓



ที่ กษ ๐๐๓๓๖/ ๒๓๖

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
กระทรวงการศึกษานอกโรงเรียน
ถนนพระยาสุริย - แขวงสีลม เขต บางมด

๗ ตุลาคม ๒๕๒๕

เรื่อง ขอความเห็นชอบเรื่องการจัดทำ
และ ขออนุมัติโครงการนิเทศศึกษานอกโรงเรียน

ที่ กษ ๐๐๓๓๖/๒๓๖ ลงวันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๒๕
จำนวน ๓ ชุด

ข้าพเจ้าในฐานะศึกษานิเทศก์ สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน และในฐานะข้าราชการบำนาญ สังกัด
สํานักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการศึกษานอกโรงเรียน มีสิทธิ์ที่จะขอเสนอโครงการ
การศึกษานอกโรงเรียนแก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้อง ได้ทั้งในระดับจังหวัด ระดับภาค และระดับประเทศ
การศึกษานอกโรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างจากโครงการอื่นที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การศึกษานอกโรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างจากโครงการอื่นที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง
การศึกษานอกโรงเรียนมีลักษณะที่แตกต่างจากโครงการอื่นที่ดำเนินการอยู่ในขณะนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นสัมพันธ์กับข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการ
ดำเนินการส่งเสริมโครงการนิเทศศึกษานอกโรงเรียน จึงขอความอนุเคราะห์ท่านช่วยพิจารณาให้ความ
เห็นและร่วมดำเนินการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษานอกโรงเรียนต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายประพนธ์ คุ้มทอง)
หัวหน้าสำนักงาน

ศาสตราจารย์ ดร. ประพนธ์ คุ้มทอง

นายสุชาติ คุ้มทอง

ที่ กษ ๐๐๓๓๖/๒๓๖
เรียนคุณผู้ช่วย

๒๕

(นายประพนธ์ คุ้มทอง)
หัวหน้าสำนักงาน

(นายสุชาติ คุ้มทอง)
หัวหน้าสำนักงาน

สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน
โทร ๐-๒๖๒๖๓๓๓
โทรสาร ๐-๒๖๒๖๓๓๓

นายประพนธ์ คุ้มทอง
นายสุชาติ คุ้มทอง

✓
 1. วัตถุประสงค์
 2. วัตถุประสงค์
 3. วัตถุประสงค์

๗๘๖๕
 - 1 ๒๒ 2559
 ๐๗/๐๐ ๒๐



ที่ กศ ๐๐๐๐๖/ ๖๕๕๐

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
 กระทรวงศึกษาธิการ
 ถนนพหลโยธิน - แขวงวังใหม่ พศ. ๑๐๑๐๐

๗ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๓

เรียน นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์

ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ

เรื่อง การขอเสนอโครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
 จำนวน ๓ แห่ง

ตามที่สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ได้มีมติเมื่อวันที่ ๑๓ ตุลาคม ๒๕๕๒ เห็นชอบโครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ จำนวน ๓ แห่ง โดยให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ดังกล่าวขึ้นในจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดกาญจนบุรี และให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ดังกล่าวขึ้นในจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดกาญจนบุรี โดยให้ดำเนินการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ดังกล่าวขึ้นในจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดกาญจนบุรี

การดำเนินการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ดังกล่าวขึ้นในจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดกาญจนบุรี เพื่อให้การดำเนินงานดังกล่าวเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล จึงขอเสนอโครงการจัดตั้งศูนย์ส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ ดังกล่าวขึ้นในจังหวัดสุพรรณบุรี และจังหวัดกาญจนบุรี

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

- เป็น ขอบเขตงานเบื้องต้นที่ควรดำเนินการ
- จัดทำโครงการศึกษาความเป็นไปได้
 - ศึกษารายละเอียดของพื้นที่
 - ศึกษารายละเอียดของพื้นที่
 - ศึกษารายละเอียดของพื้นที่
 - ศึกษารายละเอียดของพื้นที่

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์



(นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์)
 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

ศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ
 โทร. ๐-๕๖๒๓-๒๒๒๒
 โทรสาร ๐-๕๖๒๓-๒๒๒๓

ศาสตราจารย์ ดร. อรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
 ผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบฯ

กรมการศึกษานานาชาติ
กรุงเทพฯ ประเทศไทย
ปี 1975
เลขที่ ๒๓ ๕ ๐ ๐๙
๐๐๑



ที่ ทธ ๐๐๑๓.๓/ ๒๕๐

สำนักงานบริหารพิเศษกองสนับสนุนวิเทศสัมพันธ์
ศาลาภาาเวียงวิเศษบูรณะ
ถนนพระยา - วิทยาลัย พธ ๒๕๐๐๐

๗ สิงหาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความทราบการขอย้ายโอนสิทธิ์ในชื่อของกิจการวิจัย
เรื่อง สหภาพศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์นานาชาติ


สืบเนื่องจาก สำนักงานวิจัยคุณูปการศึกษาศาสตร์ศึกษา ที่ ทธ ๐๐๐๕.๒/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๕๓
จำนวน ๓ ชุด

สืบเนื่องจากบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ และสาขาวิชาวิบูรณะศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เวียงจันทน์ มหาวิทยาลัยเวียงจันทน์ และมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การโอนสิทธิ์ในชื่อ
สหภาพศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาลัยการศึกษาศาสตร์ศึกษา และสถาบันวิจัยคุณูปการศึกษาศาสตร์ศึกษา
การดำเนินงานวิจัยการระดมทุนบริหารองค์ประกอบกระบวนทัศน์ดำเนินงานวิจัยเพื่อพัฒนาศักยภาพของสถาบันวิจัยคุณูปการ
เพื่อสนับสนุนการศึกษาศาสตร์ศึกษาศาสตร์ศึกษา


การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มี ความจำเป็นต้องยื่นขออนุญาตจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อให้การ
ดำเนินการสนับสนุนการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครปฐม จึงขอความอนุเคราะห์ที่อนุญาตให้โอนสิทธิ์ดำเนินการ
บริหารงานของสถาบันวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป


จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ



(นายประพนธ์ สันทร)
หัวหน้าศูนย์วิจัยคุณูปการ

ศาสตราจารย์


ศาสตราจารย์ ดร.ประพนธ์ สันทร
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยคุณูปการ
ที่สำนักงานวิจัยคุณูปการ
ทล
(นายประพนธ์ สันทร)
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยคุณูปการ


(นายประพนธ์ สันทร)
ผู้อำนวยการศูนย์วิจัยคุณูปการ

ศูนย์บริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๓๒๖-๐๒๒๓
โทรสาร ๐-๕๓๒๖-๐๒๒๓


นายประพนธ์ สันทร
นายกองค์การบริหารส่วนจังหวัดนครปฐม



บันทึกข้อความ

สํานักงาน ก.ม.ก.ร.ศ.ก. ศ.ส.น.และวัฒนธรรมองค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์
ที่พร ๕๓๐๐๖๖๓ / ๕๘๒ วันที่ ๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติเพื่อการวิจัย

เพื่อ ส่งเสริมการอุดมศึกษาของจังหวัด เพื่อยกระดับมาตรฐานของภาคใต้ และศึกษานิเทศก์

ตามที่ได้เคยส่งเอกสารส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ที่ พร ๕๐๖๓๓.๖๖ ๓๒๐
ลงวันที่ ๓๓ ตุลาคม ๒๕๕๖ เรื่อง ขอความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติเพื่อการวิจัย (ฉบับเอกสาร ๖)

กรมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ขอความเห็นชอบร่างข้อบัญญัติเพื่อการวิจัย เพื่อให้
เป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(นายสุชนันเกียรติ เกษมดี)

ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ฝ่ายบริหารการศึกษา
กองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
องค์การบริหารส่วนจังหวัดเพชรบูรณ์



ที่ ศธ ๐๑๓๓.๖/๓๗๐

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หดมสัก พธ ๒๗๐๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้จัดส่งใบข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **อธิบดีกรมศึกษาธิการสำนักงานเขต ๓**

สิ่งส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศธ ๐๑๐๕๒/๑๔๐๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙ จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แจ้งว่า
เนื่องด้วย นายศรวดระใจ ปิ่นสมบูรณ์ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา ลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำให้กับบริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของทวศึกษาดานหลักสูตรดังกล่าว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นคือเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อกำหนด
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์ท่อนุญาตให้นิสิตดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอุดม สุวรรณโน)
ท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๖๖๐-๓๓๓๘
โทรสาร ๐-๕๖๖๒-๗๗๓๘



ที่ พช ๓๕๖๐๖/๒๕๖

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทราย
เลขที่ ๓๓๓ หมู่ ๗ ตำบลหนองย่างทราย
อำเภอสวีเขต จังหวัดเพชรบูรณ์ ๖๗๑๗๖

๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

การบ่มลึกการ ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร (วังน้อย)

อ้างถึง ๓ หนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศบ ๖๓๐๘๒/๕๐๐๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙

๒. หนังสือ สน.สอ.เพชรบูรณ์ ที่ พช ๐๐๒๓.๑/๖๓๐๐ ลงวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

ตามที่นางสาวดวงใจ ปินตาบุตร นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ได้จัดทำเรื่องวิจัยและส่งแบบสอบถามเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวทางบูรณาการ" มาถึงองค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทราย นั้น

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทราย ได้กรอบแบบสอบถามดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงขอรวบรวมแบบสอบถามดังกล่าว ส่งกลับมายังมหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย เพื่อ นิสิตดังกล่าวจักได้ดำเนินการในส่วนที่เกี่ยวข้องต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายจำลอง กระต่ายจันทร์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทราย

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
โทรศัพท์ โทรสาร ๐ ๕๖๗๓ ๓๘๐๐



ที่ พศ ๐๐๖๙ ๒/๒ ๕๖๖0

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนสระบุรี - หล่มสัก พศ ๒๖๐๐๐

๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิติสัมพันธ์กับข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรียน **นางนงนิตย์ ภัทราภิรมย์** ผู้อำนวยการศูนย์ฯ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ พศ ๐๒๐๕๒/๑๔๐๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๔ จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ และในฐานะเนื่อด้วย นางสาวดวงใจ ปิ่นคำมูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต่อกับข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิติสัมพันธ์ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ

(นายอาคม สุวราชโย)
ผู้อำนวยการจังหวัดเพชรบูรณ์

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๖๓๕-๓๓๓๕
โทรสาร ๐-๕๖๓๕-๓๓๓๕



ที่ พท ๓๕๐๐๘/๒๕๖

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทอย
เลขที่ ๓๓๓ หมู่ ๗ ตำบลหนองย่างทอย
อำเภอศรีเวียง จังหวัดเพชรบูรณ์ ๖๕๑๓๐

๓๐ ธันวาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอส่งแบบสอบถามการเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

การวมใจก้าวไกลสู่อุทธศาสตร์ชาติสู่ประเทศไทย ๔.๐ สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ (วิจัย)

อ้างถึง ๑. หนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ สอ ๖๕๐๔๒/๓๕๐๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙

๒. หนังสือ สนง.สศท.เพชรบูรณ์ ที่ พท ๐๐๒๕๓/๒๕๖๐ ลงวันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

ตามที่นางสาวดวงใจ ปิ่นตาบุด นิสิตหลักสูตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาอุดรธานีราชวิทยาลัย ได้มีจดหมายวิจัยและส่งแบบสอบถามเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะการเป็นผู้มุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น ในจังหวัดเพชรบูรณ์คณาเขตทางบูรพา"มายังองค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทอย นั้น

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทอย ได้กรอแบบสอบถามดังกล่าวเป็นที่เรียบร้อยแล้ว จึงขอรายงานแบบสอบถามดังกล่าว สยงคืนแก่วิทยาลัยบูรพาอุดรธานีราชวิทยาลัย เพื่อมีติดังกล่าวจัดได้ดำเนินการในส่วนที่เป็นการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดทราบและพิจารณาดำเนินการต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(นายจำลอง กระต่ายจันทร์)

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลหนองย่างทอย

สำนักปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

โทรศัพท์ โทรสาร ๐ ๕๖๗๒ ๓๘๐๐

องค์การบริหารส่วนตำบลหนองปลาไหล
 รับเลขที่ 3266
 ลงวันที่ 21 ต.ค. 2559
 เวลา 15.00 น.



ที่ พท ๐๐๒๓.๓/๖ ๓๗๖

สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์
 ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
 ถนนสระบุรี - หล่มสัก พท ๖๗๐๐๐

๓๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้ผลิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

เรื่อง ชุดองค์ความรู้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศบ ๖๓๐๕๒/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๑๒ ตุลาคม ๒๕๕๙ จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์ แจ้งว่า เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ บินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้ สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้ผลิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็ประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เรียน นายอ. (นายอ.อภินันท์)

✓ เพื่อสืบ สรรพ
 ✓ เพื่อวิจัย-ศึกษารวม

- ทน. พท. ๑๖๖
 รศทพ. อ.เกรียงไกร นิสิต
 ไลน์ข้อมูลเพื่อการศึกษา
 - นิสิต นิสิต

21 ต.ค. 59

ผ่านบริหารทั่วไป
 โทร ๐-๕๖๖๖-๓๓๓๓
 โทรสาร ๐-๕๖๖๖-๓๓๓๓

ขอแสดงความนับถือ

(นายอากศ สุวรรณโบ)
 ท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์

- ทน. พท. ๑๖๖

(นางสาวรมย์ สรรพ)
 ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล นิสิต นิสิต
 นายอ.อภินันท์

- นิสิต นิสิต
 (นายโพธิ์ อภินันท์)
 หัวหน้าสำนักปลัด

เลขที่ ๒๑๕๓
วันที่ 21 ต.ค. 2559



ที่ ศษ ๐๐๑ ๘/ ๒๕๕๙

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
ถนนพระสุเมรุ - แขวงวังใหม่ เขตปทุมวัน กรุงเทพฯ 10300

๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความเห็นชอบการขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงาน

เรียน นายเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ถึงที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เรื่อง ขอความเห็นชอบการขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

ด้วยคุณผู้เรียนพิเศษจาก สาขาวิชาภาษาอังกฤษ และสาขาวิชาวิเทศศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ กรุงเทพมหานคร ขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อใช้เป็นที่ตั้งศูนย์การเรียนรู้ภาษาอังกฤษ โดยขอความเห็นชอบการขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา เพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขอความเห็นชอบการขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

การขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ในครั้งนี้ เพื่อให้สามารถดำเนินการเรียนการสอนภาษาอังกฤษได้อย่างมีประสิทธิภาพ และขอความเห็นชอบการขอใช้พื้นที่โรงเรียนในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

เรียน นายเลขาธิการสภาการศึกษา สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา

- เห็นชอบ
- ไม่เห็นชอบ
- เห็นด้วยบางส่วน
- เห็นด้วยบางส่วน
- เห็นด้วยบางส่วน
- เห็นด้วยบางส่วน
- เห็นด้วยบางส่วน
- เห็นด้วยบางส่วน

นายเลขาธิการสภาการศึกษา
21 ต.ค. 2559

รศ.ดร.จ.น. ๒๐๓๓๓๓๓๓๓๓
นายเลขาธิการสภาการศึกษา

(นายเลขาธิการสภาการศึกษา)
นายเลขาธิการสภาการศึกษา
นายเลขาธิการสภาการศึกษา
นายเลขาธิการสภาการศึกษา

นายเลขาธิการสภาการศึกษา
โทร ๐-๒๐๐๐-๒๐๐๐
โทรสาร ๐-๒๐๐๐-๒๐๐๐

นางสาวสุวิภา มีอนาคัท
นักบริหารระดับอาวุโส

นางสาวสุวิภา มีอนาคัท
นักบริหารระดับอาวุโส

๒๑ ต.ค. ๒๕๕๙

นายเลขาธิการสภาการศึกษา
21 ต.ค. 2559

บันทึกการปฏิบัติงานส่วนพิเศษ
ที่ ๒๖๕
ฉบับที่ ๒๑๓๑.๒๕๕๖
๑๕.๐๐



ที่ พศ ๐๐๒๖.๒/ ๒๕๕๖

ส่วนกลาง มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้า
พระนครเหนือ
ถนนพระราม ๕ - ซอยกำแพง ๒
กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิติสัมพันธ์พิเศษเพื่อการศึกษา
เรียน คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์ป็นศึกษา ที่ ศธ ๒๐๐๕.๒/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๒๑ ตุลาคม ๒๕๕๖
จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์ป็นศึกษา สาขารัฐบาลการศึกษารัฐบาล และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (ในชื่อ
เดิมคือ ภาควิชาการโง ป็นศึกษา) รหัสประจำตัวนิติ ๕๓๐๕๐๕๐๕๐๕๕ มีสิทธิออกสารุทศการศูนย์ป็นศึกษา
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาระบบ
การประเมินผู้ปฏิบัติงานของศูนย์บริหารองค์ประกอบส่วนท้องถิ่นในจังหวัดพระนครเหนือตามแนวยุทธศาสตร์"
เพื่อเป็นสำเนาของเอกสารศึกษาและใช้ประกอบการศึกษา

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่มีความสัมพันธ์กับข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
ส่วนกลางส่วนบริหารการปกครองท้องถิ่นจังหวัดพระนครเหนือ ขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้นิติสัมพันธ์ในการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในกรณีวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เรียน ท่านอธิการบดี

- ๑. สำเนา
- ๒. สำเนา

- ทน. ม. ๒๕๖
รองอธิการบดีฝ่ายนิติสัมพันธ์
ได้รับแจ้งให้ดำเนินการ

- น.น.ร. น.น.ร.
๒๑.๑๐.๕๖

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร. ๐-๕๓๐๖-๕๓๐๖
โทรสาร ๐-๕๓๐๖-๕๓๐๖

(นายสุวิทย์ ชวฒัน)
ผู้อำนวยการศูนย์ป็นศึกษา

ขอแสดงความนับถือ

(นายสุวิทย์ ชวฒัน)
ผู้อำนวยการศูนย์ป็นศึกษา

- ทน. ม. ๒๕๖

(นายสุวิทย์ ชวฒัน)
ผู้อำนวยการศูนย์ป็นศึกษา
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ

เอกสารแนบ
เลขที่ ๒๑๓๑/๒๕๖๑
วันที่ ๒๑ ต.ค. ๒๕๖๑



กระทรวงศึกษาธิการ

สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษา
ขั้นพื้นฐาน
กระทรวงศึกษาธิการ - กรุงเทพมหานคร ๑๐๐๐๐

๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรียน นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร
เรื่อง ขออนุมัติโครงการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษา
ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร

ตามที่สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้มีคำสั่งแต่งตั้ง
นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์ เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร
เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑ และได้มีคำสั่งแต่งตั้งนายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑
แล้ว โดยนายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์ ได้มีคำสั่งแต่งตั้งนายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
เป็นผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา กรุงเทพมหานคร เมื่อวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑

ตามนี้จึงขอเรียนแจ้งให้ทราบในอันที่จะดำเนินการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
พัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร ประจำปี ๒๕๖๑ ซึ่งโครงการดังกล่าวได้จัดขึ้นในระหว่าง
วันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑ ถึงวันที่ ๒๖ ตุลาคม ๒๕๖๑

เรียน นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์

- เสร็จเรียบร้อย
- ไม่ทราบ
- ขาดเอกสาร
- เอกสารแนบ
- สำเนาเอกสาร
- เอกสาร
- ก่อร่างสร้างใหม่
- ก่อร่างสร้างใหม่

ขอแสดงความยินดี

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร
๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์

ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
โทร ๐-๒๒๖๖-๒๒๖๖
โทรสาร ๐-๒๒๖๖-๒๒๖๖

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร

นายอรรถพร ฤกษ์พิบูลย์
ผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
กรุงเทพมหานคร
๒๑ ตุลาคม ๒๕๖๑

ที่ ศธ ๒๓๐๕๒/๒๕๖๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ ๒๓๐๕๒๓๒๒ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร เขตบางเขน ถนนวิภาวดีรังสิต กรุงเทพมหานคร
เลขที่อาคาร ๒๒๒ กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๖๐
โทรศัพท์ : ๐๒-๖๒๒-๒๒๒๒ โทร. ผ่านวิทยุ : ๒๒๒๒๒๒๒ โทรสาร : ๐๒-๖๒๒-๒๒๒๒ โทร. แฟกซ์ : ๐๒-๖๒๒-๒๒๒๒

๒๒ ตุลาคม ๒๕๖๕

สํานักงานอธิการบดีมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย	
กรุงเทพฯ	
วันที่	๒๒/๑๐/๒๕๖๕
เรื่อง	ศ.ศ. ๒๒๒
เวลา	

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้มีสิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เจตนา นายกองดีการบริหารส่วนตำบลหนองไม้
สิทธิ์ส่งมาด้วย แบบสอบถามที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เมื่อท้วม นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาบูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๕๒๐๕๒๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวិธีเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน
เพื่อการวิจัยนี้ซึ่งได้ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้มีสิทธิเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางการศึกษาต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างไรบ้างก็ได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบคุณเป็นอย่างสูงในความเอื้อเฟื้อหากริชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนพามาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเจริญพร

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปณโม, ดร.)
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (วิจัย)

(นายประพนธ์ คำคำ)
หัวหน้าสำนักปลัด อบ.

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ นามสกุล
โทรศัพท์ ๐๘๓-๕๒๒-๕๒๒๒

การบริหารส่วนตำบลหนองไม้

๒๕๖๕

นางสาวดวงใจ นามสกุล
ศูนย์ฝึก กิตติศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
มีสิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการศึกษาวิจัย


(นางสาวประพนธ์ นามสกุล)
เจ้าพนักงานธุรการปฏิบัติราชการ

(นายประพนธ์ คำคำ)

ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลหนองไม้

นางสงนอม กิตติชัย
นายกองดีการบริหารส่วนตำบลหนองไม้

เลขที่	๑๕๑
วันที่	๑๑ ๑๒ ๕๙
เวลา	๑๕.๕๐



วันที่	๓๑ ๑๒ ๕๙
เวลาที่	๓ ๑ ๑๑ ๕๙
เวลา	๓ ๒ ๕ ๙

ที่ พ.ร.๑๐๓๓/๒๕๖๑

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา
ศาลากลางจังหวัดเพชรบูรณ์
ถนนพระบุรี - หมู่ที่ ๑ พ.ศ. ๒๕๖๐

๓๑ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์วินิจฉัยปัญหาเรื่องพิจารณาวิธี

เรียน พลเอกประยุทธ์ จันทร์โอชา นายกรัฐมนตรี


สืบที่สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ที่ พ.ร.๑๐๓๓/๒๕๖๑ ลงวันที่ ๑๑ ตุลาคม ๒๕๕๙
จำนวน ๑ ชุด

ข้าพเจ้าในฐานะข้าราชการ สังกัดกระทรวงศึกษาธิการ และสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้ศึกษาข้อเท็จจริงเกี่ยวกับกรณีศึกษาของนายวิชาญ วัฒนศิริกุล ผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา ซึ่งเรียนมาขอความอนุเคราะห์วินิจฉัยปัญหาเรื่อง "การประเมินคุณลักษณะการดำเนินงานของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาค้นคว้าวิจัยต่อไป

การวินิจฉัยเกี่ยวกับเรื่องมีความจำเป็นคือเป็นข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการดำเนินงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้วินิจฉัยดำเนินการพิจารณาเรื่องดังกล่าวในการวินิจฉัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการพิจารณาต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

ขอแสดงความนับถือ



(นายวิชาญ วัฒนศิริกุล)
รองเลขาธิการสภาการศึกษา

นายวิชาญ วัฒนศิริกุล
โทร ๐-๕๖๒๖-๓๓๐๘
โทรสาร ๐-๕๖๒๖-๓๓๐๘

มี ๓ ส่วน คือ
๑. ระเบียบ
๒. มาตรฐาน
๓. คู่มือปฏิบัติงาน

เลขที่ ๑๙๓๖
วันที่ ๑๙ ต.ค. ๒๕๖๒
เรื่อง ๐๓.๐๒๖



สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
เลขที่ ๑๙๓๖ - ๐๓.๐๒๖

วันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๖๒

ที่ ศษทศ ๒๕๖๒

เรียน นายอธิบดีกรมการศึกษานอกโรงเรียน
เรียน นายเลขาธิการสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน
เพื่อแจ้งเรื่อง การขอใช้สถานที่ในสังกัดสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน เพื่อเป็นสถานที่
จัดประชุม

ตามที่สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน ได้ขอใช้สถานที่ในสังกัดสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน
เพื่อใช้เป็นสถานที่ในการประชุมของคณะกรรมการการศึกษานอกโรงเรียน ประจำปี ๒๕๖๒
ซึ่งได้ดำเนินการเรียบร้อยแล้ว และขอแจ้งให้ท่านทราบ

ทั้งนี้ เพื่อให้การดำเนินงานของสำนักงานการศึกษานอกโรงเรียนเป็นไปด้วยความเรียบร้อย
จึงขอแจ้งให้ท่านทราบ และขอแจ้งให้ท่านทราบด้วย

ในนามของ

นาย อภิชาติ
เลขาธิการ
กรมการศึกษานอกโรงเรียน
สำนักงานการศึกษานอกโรงเรียน
เลขที่ ๑๙๓๖ - ๐๓.๐๒๖

นาย อภิชาติ

(นายอภิชาติ อภิชาติ)
เลขาธิการกรมการศึกษานอกโรงเรียน

นาย อภิชาติ
เลขาธิการ
กรมการศึกษานอกโรงเรียน
เลขที่ ๑๙๓๖ - ๐๓.๐๒๖

(นายอภิชาติ อภิชาติ)
เลขาธิการกรมการศึกษานอกโรงเรียน

นาย อภิชาติ
เลขาธิการ
กรมการศึกษานอกโรงเรียน
เลขที่ ๑๙๓๖ - ๐๓.๐๒๖

นาย อภิชาติ
เลขาธิการ
กรมการศึกษานอกโรงเรียน
เลขที่ ๑๙๓๖ - ๐๓.๐๒๖

(นายอภิชาติ อภิชาติ)
เลขาธิการกรมการศึกษานอกโรงเรียน

สำเนาฉบับจริง
 ก่อร่าง
 แก้ไข
 สำเนาฉบับอื่น

จดการเป็นหนังสือ
เลขที่รับ 1776
วันที่ 19 ต.ค. 2551
เวลา 07.45 น.



ที่ ศธ ๐๐๕๒๖/๖๓๖๐

สำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ
และศึกษาตามอัธยาศัย
กระทรวงศึกษาธิการ
ถนนพระสุริย - วิทยาลัย ทช ๒๓๐๐๐

๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๑

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้มีสิทธิสมัครเข้ารับการวิจัย

เขียน **คุณภรณ์ศักดิ์ ทรัพย์สาร** หัวหน้ากลุ่มศึกษา

สิ่งส่งมอบให้รับ สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศธ ๐๐๕๒๖/๖๓๖๐ ลงวันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๑ จำนวน ๓ ชุด

ด้วยศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ แห่งว่า
เมืองจันทบุรี มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทบุรี ได้ดำเนินการศึกษารวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับบัณฑิต
สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาของกรมราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษารวบรวมเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาคณะหลักสูตรศึกษาว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องมีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดเพชรบูรณ์ จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้มีสิทธิดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

เรียน นายทศ ฤกษ์

ต่อไปทางทราบ

ขอแสดงความนับถือ

นาง ศศ. บัญชาพร เวชกุล ๒๒ ปี ๖๕๐
รองคณบดีวิทยาเขตใน จังหวัดจันทบุรี

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

(Signature)

(นางสาวรณิศา กิ่งอ่อน)
คณบดีทั่วไป

(นายอาคม สุวรรณโณ)
รองอธิบดีจังหวัดเพชรบูรณ์

(Signature)

(Signature)

(นางสาวรณิศา กิ่งอ่อน)
ผู้อำนวยการสำนัก กศน.

(นางสาวศิริพร ศิลา)
รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

(นางสาวพรชนก พลเดช)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

(นายชัยณรงค์ สิงห์ทอง)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลบึงเค็ง

ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๖๓๖๖๖๖๖
โทรสาร ๐-๖๓๖๖๖๖๖



กรมการปกครอง
เลขที่ ๑๕๕๗
วันที่ ๒๕ มิถุนายน ๒๕๖๑
เรื่อง



จังหวัดฉะเชิงเทรา

สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ
จังหวัดฉะเชิงเทรา
ถนนสุขุมวิท - ตำบลบ้านฉาง

ที่ ๑๒๓๖ ๒๕๖๑

เรื่อง ขอเสนอแต่งตั้งผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จังหวัดฉะเชิงเทรา
เรียน ผู้ว่าราชการจังหวัดฉะเชิงเทรา
ตามที่สำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จังหวัดฉะเชิงเทรา ได้มีมติเสนอแต่งตั้ง นาย [Name] ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จังหวัดฉะเชิงเทรา
โดยมีมติเมื่อวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๑
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา
ขอเสนอแต่งตั้ง นาย [Name] ตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้อำนวยการสำนักงานส่งเสริมการค้าในต่างประเทศ จังหวัดฉะเชิงเทรา
โดยมีมติเมื่อวันที่ ๑๕ มิถุนายน ๒๕๖๑
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา

- 1. นาย [Name]
 - 2. นาย [Name]
 - 3. นาย [Name]
 - 4. นาย [Name]
- นาย [Name] ผู้ช่วยผู้อำนวยการ
- นาย [Name]
นาย [Name]
นาย [Name]

นาย [Name]
นาย [Name]
นาย [Name]

[Signature]

๑. จำนวนเงินกู้ยืม (บาท) 5019
๒. วันที่ 18 ต.ค. 2558



ที่ ศษ ๐๑๐๖๖๖/๓๗๓

สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา
กระทรวงศึกษาธิการ
ถนนพระยา - เขตวังทองหลาง กรุงเทพมหานคร 10710

๓๓ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรียน คณะกรรมการการอุดมศึกษา เรื่อง การวินิจฉัย

เรียน **นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม** หัวหน้างาน

สำนักงานสำนักงานอุดมศึกษา ที่ ศษ ๐๑๐๖๖๖/๓๗๓ ลงวันที่ ๒๓ ตุลาคม ๒๕๕๘
จำนวน ๓ ชุด

ด้วยคุณบัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการศึกษาพิเศษ และสาขาวิชาศึกษาศาสตร์ แห่ง
เมืองคัง มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ ได้ยื่นคำร้องขอรับทุนการศึกษา
สาขาวิชาศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ โดยขอรับทุนการศึกษา
จำนวน ๓ ปี เพื่อให้ได้ทุนการศึกษาพิเศษ จากองค์การบริหารส่วนจังหวัดบุรีรัมย์ โดยขอรับทุนการศึกษา
เป็นเงิน ๓๐,๐๐๐ บาทต่อปี รวมเป็นเงิน ๙๐,๐๐๐ บาท

การวินิจฉัยเรื่องนี้มีสาระสำคัญอันได้แก่ การพิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัครเพื่อ
สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา จึงขอความเห็น
พิจารณาของคณะกรรมการการอุดมศึกษา สำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา โดยให้
พิจารณาคุณสมบัติของผู้สมัคร ดังนี้

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

Handwritten notes:
เรียน ผู้พิทักษ์
- ทศศักดิ์
- สำนักงานศึกษาพิเศษ
ศษ ๐๑๐๖๖๖/๓๗๓
๓๗๓

(๒) (๑๐๖๖๖๖๖๖)
ผู้อำนวยการ

๑. ๑. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๒. ๒. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๓. ๓. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๔. ๔. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๕. ๕. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๖. ๖. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๗. ๗. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม
๘. ๘. นายทศศักดิ์ กษัตริย์ธรรม

Signatures:
[Signature]
[Signature]
19/10/58

องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่
วันที่/เลขที่ ๑๕๓
วันที่ 18 ธ.ค. 2559
เวลา ๐๖:๐๐ น.
1809



ที่ ทบ ๑๒๒๓๓/ว ๓๓๑๐

สำนักการส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครปฐม
ศาลากลางจังหวัดนครปฐม
ถนนสระบุรี - วิทยาลัย ทบ ๒๖๑๐๐

๒๗ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้จัดส่งใบข้อมูลเพื่อการวิจัย
เขียน ตามปกของคึกฤทธิ์วิทยกิจกรมการศึกษานานาชาติ

สิ่งที่ส่งมาด้วย สำเนาหนังสือศูนย์บัณฑิตศึกษา ที่ ศบ ๒๐๐๕๒/๒๕๐๕ ลงวันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙
จำนวน ๑ ชุด

ศูนย์บัณฑิตศึกษา สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย
เนืองด้วย นางสาวดวงใจ ปิ่นตาบอ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๕๕๐๕๐๕๕ นิสิตศึกษาศาสตรมหาบัณฑิตศึกษาศาสตร์
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพาขอเรียนว่า ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะ
ภาวะผู้นำของบุคลากรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดนครปฐมตามแนวพุทธธรรม"
เพื่อเป็นผลงานหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นสัมพันธ์กับข้อมูลจากบุคลากรในหน่วยงานของท่าน เพื่อการนี้
สำนักบางส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นจังหวัดนครปฐม จึงขอความอนุเคราะห์อนุญาตให้จัดส่งดำเนินการ
เก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะยื่นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อทราบ

- คีรีดา นกข พช ๕๓๖๖
- คีรีดา นกข พช ๕๓๖๖
- คีรีดา นกข พช ๕๓๖๖
- คีรีดา นกข พช ๕๓๖๖
- คีรีดา นกข พช ๕๓๖๖

ขอแสดงความนับถือ

คุณหญิงวิมลวรรณ
วิมลวรรณ

(นายธาดา สุวรรณโณ)
ผู้อำนวยการ
ท้องถิ่นจังหวัดนครปฐม

(นางพัชรา กุศลชาว)
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
นักบริหารงานท้องถิ่นระดับกลาง
18 ๑๑ ๕๙

สินเอก (ณัฐเอก ทิศุทธิ์พิณ)
นักบริหารงานนโยบายและแผนปฏิบัติการ
ฝ่ายบริหารทั่วไป
โทร ๐-๕๓๖๒-๖๓๑๘
โทรสาร ๐-๕๓๖๒-๖๓๑๘

สินเอก (ณัฐเอก ทิศุทธิ์พิณ)
นักบริหารงานนโยบายและแผนปฏิบัติการ

(นายสาธิต ปานนิล)
รองปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล
นักบริหารงานท้องถิ่นระดับต้น

(นายสมบุญ ชัยโต)
นายกองค์การบริหารส่วนตำบล
18 ๑๑ ๕๙

ภาคผนวก ค

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

การสัมภาษณ์เชิงลึก

In - depth interviews

ที่ ศธ ๒๓๐๕ ๒/๒๓๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์บัณฑิตศึกษามหาวิทยาลัย
พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ๒๐๒๖๐
เลขที่ : ๓๕ หมู่ ๗ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑
โทร. ๐๒-๕๑๕-๓๕๕๕ ถึง ๒๒๐๐, ๒๒๐๓, ๒๒๐๔

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร. สุขเกษม อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำให้กับบริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์
การศึกษานี้มีความจำเป็นที่ต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุขเกษม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๒-๙๒๖-๖๖๖๖

บันทึกไว้เพื่อพิจารณา
(๖๖๖) สุขเกษม
ศก.รัฐประศาสนศาสตร์ ม.ราชภัฏพ.
19 ต.ค. 59

ที่ ศธ ๒๑๐๕๒/๒๕๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์บัณฑิตศึกษา ชั้นบน ชั้นบน
เลขที่อาคารศูนย์ กุศลพลาซ่า ๙๐๙๐๖
ถนน : ๑๙๗ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๙๑๙๑
โทร : ๐๔-๖๒๒-๖๒๕๕ ต่อ ๒๒๓๐๖, ๒๒๓๐๗, ๒๒๓๐๘

๕ ตุลาคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิตยภัณฑ์ข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสายัณห์ ปานนิล นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตาญล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการมีจึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิตยภัณฑ์ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวดวงใจ ปินตาญล
โทรศัพท์ ๐๔๖๒-๖๒๕๕

นายสายัณห์ ปานนิล

๑๐ ต.ค. ๕๕

ที่ ศษ ๖๑๐๕๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๖๐๐
อยุธยา : ๗๕ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๖๖๐
โทร : ๐๒-๐๔๕๖-๓๒๕๓-๕๕ โทรสาร : ๐๒๐๔๕-๓๒๕๓-๕๕๕๕

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เทศบาลเมืองเพชรบูรณ์	
รับที่	๕๐๗๕
วันที่	๒๐ ต.ค. ๒๕๕๙
เวลา	๑๕:๐๐

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๔๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษาดังกล่าวเกี่ยวกับเรื่องนี้มีจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัยจึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๕-๖๒๕-๕๖๖๖

วิรัตน์ วัฒนมอยกุล

๒๐ ต.ค. ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๒๑๐.๕/๒๕๖๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์ จังหวัดบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์โสตศึกษา ชั้น ๓ อาคารศูนย์

สหกรณ์ออมทรัพย์ มหาวิทยาลัย ๑๐๕๐๐

กรุงเทพฯ ๑๐๕ ๗๗ ๑ ตำบลสำเภา อำเภอเมือง จังหวัดนครราชสีมา ๓๐๐๐๐

โทร. ๐๕๓-๘๖๖-๐๐๕๕-๕๖ โทรสาร ๐๕๓๘-๖๖๖๓

๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิตยภัณฑ์เพื่อการวิจัย
เรียน นายเมศ จันดา ผู้อำนวยการศูนย์ ๑ ตำบลสำเภา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตาภูง รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษาดังกล่าวเกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิตยภัณฑ์ดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรศึกษบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุวพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตาภูง
โทรศัพท์ ๐๘๓-๕๖-๕๖๖๓

14 ต.ค. ๖๕

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๒๓๐๐
อยุธยา : โทร. ๓๖๓ ๓๖ ๓ ส่วนกลางโทร. อำนวยการ : ๐๒-๒๖๖๒-๑๑๕๕ โทรสาร : ๐๒-๒๖๖๒-๑๑๕๔
โทร. ๐๒-๘๖๖๒-๑๑๕๕ ๒(๒) ๒๖๖๒, ๒๖๖๓, ๒๖๖๔

๕ ตุลาคม ๒๕๕๔

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาญก รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้บัณฑิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุนทรพรม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคาญก

โทรศัพท์ ๐๘๕-๑๖๒-๘๖๒๖

ดร.สุพจน์ สุนทรพรม
๑๕ ต.ค. ๕๕

ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๒๐๑๕



ศูนย์วิจัยศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารโอบอุ้มด้วยโศภิตาธรรม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๖๐
โทร ๐๒-๒๒๖-๒๒๕๕๕ ต่อ ๒๒๐๖๖, ๒๒๐๖๗, ๒๒๐๖๘
โทร ๐๒-๒๒๖-๒๒๕๕๕ ต่อ ๒๒๐๖๖, ๒๒๐๖๗, ๒๒๐๖๘

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอร้องอนุเคราะห์ให้นิติศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายสมชาติ สะคา นักวิชาการศาสนาชำนาญการ
สำนักงานพระพุทธศาสนาจังหวัดเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาญล รหัสประจำตัวนิติศธ ๕๒๐๕๕๐๕๐๕๕ นิติศึกษา
พุทธศาสนศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัยจึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติศึกษาดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลังศึกษาพุทธศาสนศึกษาบัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

อิมจิ ไซตง กุณอรุณ

นาง อิมจิ ไซตง
ศึกษานิเทศก์ชำนาญการพิเศษ
18 ต.ค. 59

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพหล สุยะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคาญล
โทรติดต่อ ๐๕๒-๒๒๖-๒๒๕๕๕

ที่ ศธ ๖๓๐๕๒/๓๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร - อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรมาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐
กรุงเทพฯ ๑๐๖ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๖๐
โทร: ๐๖-๗๘๖๒-๓๓๘๕ ต่อ ๒๒๒๓, ๒๒๒๓, ๒๒๒๓

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร.จุมหา เจริญวงศ์ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตัญญู รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๑๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์การปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในกรณีวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุชะทรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตัญญู
โทรศัพท์ ๐๘๕-๖๒๖-๙๘๖๒

- อธิปไตย...
1๐๖ หรือ ๒๒๒๓
๐๕-๑๐-๒๒๒๓
(สุรพล สุชะทรหม)
๓๗ ๓๖, ๕๕

รับทราบ

ที่ ศธ ๖๖๐๘ ๒/๒๕๖๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร - อาคารโอบอุ้มใต้โศภิตาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๑๒
อาคาร ๑๑๒ หมู่ ๑ ซอยวัดป่าไร่ ซ่งนอกโอบอุ้ม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๖๑๖๐
โทร : ๐๖-๓๖๒-๖๖๖๖๖๖ ต่อ ๓๒๒๒๖, ๓๒๒๒๗, ๓๒๒๒๘

๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บัณฑิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางนิตย์ เทียมเท็ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน องค์การบริหารส่วนตำบลบ้านคิ้ว
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตัญญู รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสู่ให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(Signature)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตัญญู
โทรศัพท์ ๐๘๒๖๒๒-๖๖๒๒

รับทราบ
นิตย์ เทียมเท็ง

(Signature)
(นิตย์ เทียมเท็ง)
๒๐ ตุลาคม ๒๕๖๕

ที่ ศธ ๖๖๐๕๒/๒๕๖๕



ศูนย์วิจัยศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงบูรณาการและสาขาวิชาวิจัยระบบศาสตร์
ภาควิชาวิจัยและศึกษาระบบสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา
ถนนสุขุมวิท ๒๕๖ ถนนสุขุมวิท กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
โทร ๐๒-๖๖๖-๖๖๕๕ ต่อ ๒๒๒๐ โทรสาร ๐๒-๖๖๖-๖๖๖๖

๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้จัดส่งเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. อนุวัฒน์ คุณแก้ว อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์
การศึกษาระดับปริญญาโทเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้จัดส่งดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตร์ดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยและศึกษาระบบสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุทธิพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงบูรณาการและสาขาวิชาวิจัยระบบศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๖-๖๒๖-๖๖๖๖

จันทร์ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๖๕

(ดร. อนุวัฒน์ คุณแก้ว ๑๖/๑๐/๕๕)
๑๖/๑๐/๕๕

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์
ภาควิชาปรัชญา ศณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร ภาควิชาเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐
กรุงเทพฯ โทร ๐๒-๖๓๖-๖๓๖๕ โทรสาร ๐๒-๖๓๖-๖๓๖๖
โทร. ๐๒-๖๓๖-๖๓๖๕ ถึง ๖๓๖๐, ๖๓๖๓, ๖๓๖๖

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตรับข้อมูลเพื่อการวิจัย
นามัสการ พระครูสุชัยพัชรมงคล เจ้าคณะตำบลห้วยตะเภา
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาบูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตร์ศึกษาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมากราบเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอสมัครด้วยความเคารพ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชาปรัชญาพระศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคาบูล
โทรศัพท์ ๐๘๖-๕๒๖-๙๖๖๖

ได้รับแจ้งโดย พระครูสุชัยพัชรมงคล

นางสาวดวงใจ
(พระครูสุชัยพัชรมงคล)
เจ้าคณะตำบลห้วยตะเภา
๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีโสมราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อุทยาน : ๓๘ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอนครไทย จังหวัดพิษณุโลก ๖๖๑๙๐
โทร : ๐๕๖-๖๖๖-๖๖๕๕ ถึง ๖๖๖๐, ๖๖๖๓, ๖๖๖๔

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านคิ้ว
ถึงที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามุต รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๑๐๑๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์หาวิชาการศึกษาต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หรือเป็นอย่างอื่นว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อหาวิชาภาคน ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุวath สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามุต
โทรศัพท์ ๐๕๖-๖๖๖-๖๖๖๓

อนติให้ล่าตาม นาย ศิริพล สันทีระดี
28/10/59

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธาราม แขวงบางขุนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๖๐๐
กรุงเทพฯ โทร ๑-๕๖๓๕๖๕๕ โทร. แฟกซ์ ๑-๕๖๓๕๖๕๖ โทร. โทรสาร ๑-๕๖๓๕๖๕๗
โทร. ๐๖-๕๖๓๕๖๕๕-๕๐ Bangkok, Thailand, Thailand

๕ ตุลาคม ๒๕๕๗

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้มีสิทธิเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายเอกนิตต์ เสารัง ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ ตำบลบ้านโลก
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๑๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้มีสิทธิดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุททล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๕๖-๖๑๑-๕๖๖๒๓

1 นายเอกนิตต์ (เสารัง)

20 ต.ค. ๒๕๕๗

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร ภาควิชาเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๖๐

อยู่ตึก ๑๒๒ หมู่ ๑ ตำบลวัดโสมมสุวัน อำเภอเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๐๐

โทร ๐๒-๘๖๒๖๓๕๕-๕๐ ๕๐๑๐๑, ๕๐๑๐๒, ๕๐๑๐๓

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิตยเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา กำนันตำบลพุทธบาท
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามุต รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามุต

โทรศัพท์ ๐๘๑-๑๒๒-๑๘๒๒

* ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕

นายเด่นณรงค์ ธรรมมา

กำนันตำบลพุทธบาท

5 หมู่ 5-6

สำนักวิทยบริการฯ
กรุงเทพฯ
โทร ๐๒ ๒๖๐๕ ๒๖๐๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร - อาคารเรียนศูนย์บัณฑิตศึกษา ชั้นล่างสุด
เขตบางเขนปทุมธานี กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
ถนน ๓๗ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๑๐๐
โทร. ๐๒-๖๒๖-๖๖๕๕ หรือ ๐๒-๖๒๖-๖๖๕๕, ๖๖๕๕

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

องค์การบริหารส่วนตำบลบางคูรัด
เลขที่รับ 1777
วันที่ 13 ต.ค. 2559
เวลา 01.45

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบางคูรัด
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบฟอร์มขออนุญาตที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาบูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๐๐๐๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าวิทยานิพนธ์
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรศึกษาศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

เรียน ปลัด อบต.
เพื่อโปรดทราบ

ศูนย์บัณฑิตศึกษา แจ้งเรื่อง

รองคณบดีฝ่ายวิชาการ สำนักวิทยบริการฯ
ทท. จีจีจี

ศิริวิไลวัฒนาทิพย์ ไร่กุลนิภา

(Signature)

(นางสาวชนัดดา กิ่งล้อม)

คนงานทั่วไป
19 ต.ค. 2559
ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคาบูล
โทรศัพท์ ๐๘๖๗-๖๖๖๖-๖๖๖๖

ขอแสดงความนับถือ

(Signature)

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(Signature)

(นางสาววิไล ไร่กุลนิภา)
สำนักวิทยบริการฯ

(Signature)

(นางสาววิไล ไร่กุลนิภา)
สำนักวิทยบริการฯ

(Signature)

(นางสาวชนัดดา กิ่งล้อม)
ผู้ประสานงาน

ที่ ศธ ๖๓๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร - อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนพรหม
เขตบางเขนป้อม กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐
กรุงเทพฯ โทร ๐๒-๖๔๖-๖๓๕๕ (๓) ๒๕๐๐, ๒๕๐๓, ๒๕๐๕
โทร ๐๒-๖๔๖-๖๓๕๕ (๓) ๒๕๐๐, ๒๕๐๓, ๒๕๐๕

๕ ตุลาคม ๒๕๕๘

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
นามัสการ พระเดชพระคุณพระศรีพิชัยโรคม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๕๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการวิจัย
ขออนุญาตเผยแพร่ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้หนังสือดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระเดชพระคุณ
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงน้อมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอมัสการด้วยความเคารพอย่างสูง

Steve Jimma

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๒-๕๒๕-๙๘๖๒

วิภา วัฒนวงษา
อ.อ.อ.อ.อ.อ.
๕ ตุลาคม ๒๕๕๘

ที่ ศบ ๖๓๐๕ ๒/๒๕๖๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร - อาคารเรียนศูนย์โศภโศภธรรม และอาคารศูนย์
สหวิทยาเขตเมือง กรุงเทพมหานคร ๑๐๖๐๐๐
กรุงเทพฯ ๑๐๖ ๓๗๑ ๑ สำนักอธิการ สำนักโศภโศภธรรม จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๐๐๐
โทร. ๐๖-๓๖๖๖๖๖๕๕-๓๐๑ (ภายใน), ๓๖๖๖๖๖๖๖

๕ ตุลาคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขออนุญาตระงับให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลชนแดน
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตัญญู รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๑๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัย ซึ่งจะ
ขออนุญาตได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเห็นเพื่อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้
จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตัญญู
โทรศัพท์ ๐๘๑-๐๖๕-๙๘๖๓

(นายประพนธ์ สอน)
นายกองจัดการบริหารส่วนตำบลชนแดน
๕๗๑.๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐
อยุธยา : พ.ศ ๒๕๖๑ ตำบลลำไทร อำเภอวิเศษ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๐๐
โทร ๐๒-๘๑๒-๓๖๕๕ ต่อ ๒๒๓๐, ๒๒๓๑, ๒๒๓๒
๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน อาจารย์ ดร. สุวัฒน์ อินทรประไพ อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามุท รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรศุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้เกี่ยวข้องกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรศุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามุท
โทรศัพท์ ๐๘๑-๓๒๓-๘๖๖๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕ ๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์เทคโนโลยีสารสนเทศ และนันทนาการ
เขตบางพลีใหญ่ กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
เลขที่ : ๑๑ หมู่ ๑ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๖๖๐
โทร : ๐๖-๑๘๒๒-๒๕๕๕ ถึง ๒๕๖๐, ๒๕๗๗, ๒๕๗๘
๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
นมัสการ พระครูสิทธิพรโลกิต, คร. เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๐๔๐๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้เกี่ยวกับเรื่องที่มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการนี้จึงใคร่
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้
จึงน้อมสักการาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอเนมิสการด้วยความเคารพ
Sue Sime

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม)
ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคามูล
โทรศัพท์ ๐๘๖-๙๒๖-๖๖๖๗

นางสาวดวงใจ ปินคามูล
นิสิต
พระครูสิทธิพรโลกิต
(พระครูสิทธิพรโลกิต)
๖/๑๐/๕๙

ที่ ศธ ๖๓๐๕ ๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐

อุทยาน : ๗๗ หมู่ ๓ ตำบลลำไทร อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๗๗๑๐

โทร. ๐๒-๖๖๖-๑๑๕๕ ต่อ ๒๐๖๐, ๒๐๖๖, ๒๐๖๘

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เขียน นายกำชัย จันทา ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลลี้ทอง
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาญล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
 ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาดังกล่าว
 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
 และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคาญล
 โทรศัพท์ ๐๘๑-๙๖๑-๓๘๖๓

(รศ.กำชัย จันทา)

ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลลี้ทอง

๕ พ.ค. ๕๙

ที่ ศธ ๖๑๐.๕/๒๐๒๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์โศภนวิธาน แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐

อุทยาน - โทร ๗๖ ๕๒๖-๗๕๕๕ ต่อ ๒๑๒๐, ๒๑๒๑, ๒๑๒๒

โทร - ๐๖ ๕๒๖-๗๕๕๕ ต่อ ๒๑๒๐, ๒๑๒๑, ๒๑๒๒

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตระงับให้นิติสดเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุทธบาท
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินคาบูล รหัสประจำตัวนิติสด ๕๗๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
 พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
 ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
 ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้านหลักสูตรดังกล่าว
 การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
 อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิติสดดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
 เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
 และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินคาบูล

โทรศัพท์ ๐๘๑-๑๒๖-๗๖๖๓

(นางสาวดวงใจ ปินคาบูล)
 ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

ที่ ศธ ๖๓๐๕ ๒/๑๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีวิสุทธิาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา ๓๘ หมู่ ๑ ตำบลเจ้าไชย ย่านศรีเมือง จิตรวิเศษนครศรีอยุธยา ๑๘๖๖๒๐
โทร. ๐๒-๘๘๒๒-๖๓๕๕-๕๖ ๖๓๕๖, ๖๓๕๗, ๖๓๕๘

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้บันทึกเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นางสาวจุฑา เลยวัน อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิราวุฒิ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๕๑๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นที่จะต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการวิจัยครั้งนี้จึงขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุตะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๘๒-๖๖๓-๖๘๖๓

อิมต/ใน
จจ"รจ ๑๘๖๖
16/10/59

ที่ ศธ ๖๐๐๕.๒/๒๓๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
คณะโพธิศึกษา มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐
เลขที่โทรสาร ๐๒๖-๒๖๒๖๒๖๒
โทรสาร ๐๒๖-๒๖๒๖๒๖๒
โทร ๐๒๖-๒๖๒๖๒๖๒
๕ สุภาพร ๒๓๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้มีมติเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
นักการศึกษา พระมหาदार อารณสี, ดร. เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตัญญู รหัสประจำตัวนิสิต ๕๓๐๕๐๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้มีควมจำเป็นกับข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลสำคัญ เพื่อการวิจัย
ขอความอนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้มีมติดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย
ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากพระคุณท่าน
ด้วยดี และขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงมีใบบอกมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอมีผลการด้วยความเคารพ

รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุขะพรหม

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชา รัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตัญญู
โทรศัพท์ ๐๒๕๖-๒๖๒๖๒๖๒

รับทราบ
ฉันได้ให้โปรแกรมรับข้อมูลของทั้งตนเองและงานใน

(พระชนกกร การณสี) เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี

๒๕ ก.ค. ๕๕

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๓๘๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา
สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์โศภนวิสุตาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๑๐๐-
กรุงเทพฯ : ๓๕ หมู่ ๑ ตำบลอโศก อำเภอนิวเมือง จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๑๑๒๐
โทร : ๐๓-๖๖๖๒-๖๐๕๕ ๒๒ ๒๒๒๖, ๒๒๒๖๗, ๒๒๒๖๘

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่ให้นิสิตเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน นายบุญส่ง เปล่งจันทร์ ประธานชุมชนวัดศรีมงคล
ถึงที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๐๕๐๕๐๕๕ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว
การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ สุตะพรณ์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๑-๖๖๖-๓๘๖๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕๒/๑๓๕๕



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วิทยุธรรม และบรรณารักษ์
เลขที่ ๖๑๐๕๒ ถนนพหลโยธิน แขวงสามยุค เขตดุสิต กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐
โทร. ๐๒-๒๕๕๒-๖๑๕๕ โทรสาร ๐๒-๒๕๕๒-๖๑๕๖
โทร. ๐๒-๒๕๕๒-๖๑๕๕ โทรสาร ๐๒-๒๕๕๒-๖๑๕๖

๕ ตุลาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขออนุญาตเผยแพร่หนังสือเก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน ประธานสภาเทศบาลตำบลศาลเตี้ย
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๓ ชุด

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๖๐๕๑๐๕๒ นิสิตหลักสูตร
พุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

การศึกษานี้มีความจำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการนี้จึงใคร่ขอความ
อนุเคราะห์ได้โปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการสัมภาษณ์ และเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะ
เป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป หลักสูตรพุทธศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี
และขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๕-๑๖๕-๕๘๖๓

ยื่นต่อ ศูนย์ข้อมูล
สุปิ่น
(นางสุปิ่น บุญจันทร์)
16 ต.ค. 2559

ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

การสนทนากลุ่มเฉพาะ

Focus group discussion



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศส ๖๑๐๕ ๒/๗๕

วันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๕๙

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา,ดร. ผอ.หลักสูตร พศ.ค. (รปศ. วังน้อย)

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๕๐๕๐๕๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขออาราธนาพระ
คุณท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนา
คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนว
พุทธธรรม" ในวันที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ต้องประชุมคณะ
ศึกษาศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม โชนปี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และ
ขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงมีสการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๘๑-๓๖๑-๓๘๖๓

เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ

(พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา,ดร.)

๑๕ มีนาคม ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โพร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๗๕

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.อนุวัต กระสังข์ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาค้นคว้าหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันเสาร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม โชนปี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุพจน์ สุตะพจน์)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๙๓-๓๖๓-๓๖๓๓

ยินดีเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ดร.อนุวัต กระสังข์
๑๐ มีนาคม ๒๕๖๐



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะศึกษาศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร., โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๓๐๕๒/๗๕

วันที่ ๔ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สุรินทร์ นียมมางกูร อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันเสาร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะศึกษาศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม โชนบี คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ปิ่นดี นามสกุล นามสกุล

(สอ.ดร. สุรินทร์ นียมมางกูร)

10 มี.ค. 60

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๕๓-๑๖๓-๓๕๖๓



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.,โทรสาร ๐ - ๑๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๒๑๐๕.๒/๗๕

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

นมัสการ พระปลัดระพีณ พุทธิลาโร,ดร. อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขออาราธนาพระคุณท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันเสาร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม โชนบี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อขออาราธนาเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ ตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๓-๓๖๓-๓๘๖๓

อ. ระพีณ พุทธิลาโร
พระปลัดระพีณ พุทธิลาโร
พระปลัดระพีณ พุทธิลาโร
18, มี.ค., 2560



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร., โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕/๒/๗๕

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สมาน งามสนธิ อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม” ในวันเสาร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม โชนบี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล
18/03/60

Sam Jamsat

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุธะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๓-๑๖๓-๓๘๖๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๘๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร : อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุธรรม แขวงกรงขุนนท์
เขตบางเขน กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
อยุธยา - โทร ๗๖ ๑-๗๖๑๖๖๑ โทร อำนวย โถง ๖ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๘๑๗๐
โทร. ๐๖๖-๖๖๖-๖๖๖๖ ๖๖ ๖๖๖๖๖, ๖๖๖๖๖, ๖๖๖๖๖

๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นางปารัตนา หว่างสิงห์ นักบริหารงานทั่วไประดับต้น จังหวัดเพชรบูรณ์
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๕๐๕๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาด้าน
หลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างยิ่ง จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้
มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่ง
ให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันที่เสาร์ที่
๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๕.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคาร
เรียนรวม โขบปี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุทนต์ สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(นางปารัตนา หว่างสิงห์)

18 มี.ค. ๖๐

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๑๘๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์

เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐

อยุธยา : โทร. ๐๕๖ ๓๖๖ ๑๑๑ ด้านแจ้งโทร. อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓๑๑๑๐

โทร. ๐๕๖-๓๖๖-๓๓๕๕ ต่อ ๒๒๒๐, ๒๒๒๑, ๒๒๒๒

๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
 เรื่อง นายปกรณ์ศ แก้วประสงค์ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโสก
 ปฏิบัติหน้าที่แทนนายกองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านโสก

สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
 ๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕
 นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
 วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กร
 ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
 หลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
 พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้
 มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ
 มุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันที่ ๑๔
 มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคาร
 เรียนรวม โชนบี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัด
 พระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
 กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความ
 เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ยื่นคืนเข้าร่วมสนทนากลุ่ม

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๓-๓๖๓-๓๘๖๓

(นายปกรณ์ศ แก้วประสงค์)
 18 มี.ค. 60

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๓๘๐



ศูนย์บัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
กรุงเทพมหานคร อาคารเรียนศูนย์วัดศรีสุทธาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๓๐๐๐
กรุงเทพฯ โทร ๐๒-๖๓๖๖๖๖๖ อีเมล: bms@bms.ac.th จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๑๖๖๐
โทร ๐๖-๖๒๖๖๖๖๖-๕๕ (H) ๖๓๖๖๖, ๖๓๖๖๖, ๖๓๖๖๖

๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)
เรียน นายชัยณฤทธิ์ สิงห์ทอง นายกองคํการบบริหารส่วนตำบลปูงคคํ้า
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กำหนดการ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เอกสารประกอบการสนทนากลุ่ม จำนวน ๑ เล่ม

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ นามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕
นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช
วิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กร
ปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตาม
หลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้
มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่ง
ให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันที่เสาร์ที่
๑๘ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคาร
เรียนรวม โชนบี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัด
พระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลง
กรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความ
เอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุษะพรหม)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน นางสาวดวงใจ ปินตามูล

โทรศัพท์ ๐๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓

๕.๑๕.๖๐

(นายชัยณฤทธิ์ สิงห์ทอง)

18 มี.ค. 60



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน คณะสังคมศาสตร์ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต โทร.,โทรสาร ๐ - ๓๕๒๔ - ๘๐๐๐ (ภายใน ๘๒๐๐)

ที่ ศร ๖๓๐๕.๒/๗๕

วันที่ ๙ มีนาคม ๒๕๖๐

เรื่อง ขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

เรียน อาจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา อาจารย์ประจำหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

เนื่องด้วย นางสาวดวงใจ บามสกุล ปินตามูล รหัสประจำตัวนิสิต ๕๗๐๑๕๐๔๐๕๕ นิสิตหลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดี จึงใคร่ขอเชิญท่านพร้อมทั้งผู้มีส่วนเกี่ยวข้องกับเรื่องดังกล่าวเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" ในวันเสาร์ที่ ๑๔ มีนาคม พ.ศ. ๒๕๖๐ เวลา ๑๔.๐๐ น. เป็นต้นไป ณ ห้องประชุมคณะสังคมศาสตร์ ชั้น G อาคารเรียนรวม โจนเปี คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อำเภอวังน้อย จังหวัดพระนครศรีอยุธยา หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจักได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะตามวันเวลาและสถานที่ดังกล่าว

(รองศาสตราจารย์ ดร.รัฐพล เย็นใจมา)

ผู้อำนวยการหลักสูตรบัณฑิตศึกษา

สาขาวิชาการจัดการเชิงพุทธ และสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ผู้ประสานงาน: นางสาวดวงใจ ปินตามูล
โทรศัพท์ ๐๘๓-๑๖๑-๓๘๖๓

ฉันได้เข้าร่วมการสนทนากลุ่มเฉพาะ

ดร.รัฐพล เย็นใจมา
๑๘ มี.ค. ๖๐

ภาคผนวก จ
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
แบบสอบถาม
Questionnaire



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด
เพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

DEVELOPMENT SERVANT LEADERSHIP CHARACTERISTICS
OF THE LOCAL ADMINISTRATIVE EXECUTIVES IN PHETCHABUN PROVINCE
BASED ON THE BUDDHADHAMMA INTEGRATION

คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อประกอบการศึกษาวิจัย เรื่อง "การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม" สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

แบบสอบถามฉบับนี้ มี ๖ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ตอนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ตอนที่ ๖ แบบสอบถามเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน ซึ่งผลจากข้อมูลจากการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้ จะใช้ในการค้นคว้าวิจัยตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังได้โดยมั่นใจว่า จะได้รับความเมตตาอนุเคราะห์จากท่าน ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้เป็นอย่างดี คำตอบของท่านผู้วิจัย จะรักษาไว้เป็นความลับ และจะไม่มีผลกระทบต่อการศึกษาปฏิบัติงานของท่าน และขอขอบพระคุณมา ณ โอกาสนี้

นางสาวดวงใจ ปินตามูล

นิสิตปริญญาเอก หลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

บัณฑิตวิทยาลัย

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย

ตอนที่ ๑ ข้อมูลเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ลักษณะงานที่รับผิดชอบ รายได้ต่อเดือน ประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบเลือกตอบ (Check List)

โปรดทำเครื่องหมาย ลงในช่อง หน้าข้อความต่อไปนี้ให้สมบูรณ์ตามความเป็นจริงเกี่ยวกับตัวผู้ตอบแบบสอบถาม

๑. เพศ

- ชาย
 หญิง

๒. อายุ

- ๒๐ - ๓๐ ปี ๓๑ - ๔๐ ปี
 ๔๑ - ๕๐ ปี ๕๑ ปี ขึ้นไป

๓. วุฒิการศึกษา

- ระดับอนุปริญญา ระดับปริญญาตรี
 ระดับปริญญาโท ระดับปริญญาเอก
 อื่นๆ

๔. ความเกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

- ผู้บริหาร ผอ.กอง/ผอ.สำนัก/หัวหน้ากอง
 เป็นข้าราชการ/เป็นพนักงาน ลูกจ้าง

๕. สังกัดหน่วยงาน

- อบจ.
 เทศบาล
 อบต.

๖. รายได้ต่อเดือน

- ต่ำกว่า ๑๕,๐๐๐ บาท ๑๕,๐๐๐ - ๒๕,๐๐๐ บาท
 ๒๕,๐๐๑-๓๕,๐๐๐ บาท ๓๕,๐๐๑ บาทขึ้นไป

๗. ประสิทธิภาพในการทำงาน

- ๑-๕ ปี ๖-๑๐ ปี
 ๑๑-๑๕ ปี ๑๖-๒๐ ปี
 ๒๑ ปีขึ้นไป

ตอนที่ ๒ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน
จังหวัดเพชรบูรณ์ ซึ่งเป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) มีเกณฑ์การให้
คะแนน ๕ ระดับตามหลักการของลิเคิร์ท

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑. ด้านมีอิทธิพล						
๑	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากการอ้างอิง จนทำให้ลูกน้องมีความต้องการให้ตนเก่ง เช่นเดียวกับผู้นำ					
๒	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญในงาน ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับให้ความเชื่อถือ					
๓	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจตามกฎหมายที่เกิดจากข้อกำหนดระเบียบขององค์กร ตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา					
๔	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากการให้รางวัล ในลักษณะต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ					
๕	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากการบังคับที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตาม					
๒. ด้านความสามารถ						
๖	ผู้บริหารอปท. มีแรงจูงใจนำเสนอข้อมูลโดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจได้อย่างง่ายๆ					
๗	ผู้บริหารอปท. มีลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ					
๘	ผู้บริหารอปท. มีความคิดรวบยอดสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้					
๙	ผู้บริหารอปท. มีองค์ความรู้ในข้อเท็จจริงและเข้าใจในหลักการวิธีดำเนินการ แนวคิดเฉพาะด้าน					
๑๐	ผู้บริหารอปท. มีความสามารถในการปฏิบัติงานทั้งที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคคล					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๓. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง						
๑๑	ผู้บริหารอปท. มีความกล้าเป็นตัวของตัวเองทำในสิ่งที่ไม่ผิดกฎหมายไตร่ตรองแล้วมีประโยชน์ต่อส่วนรวม					
๑๒	ผู้บริหารอปท. มีความมุ่งมั่นในการบริหารโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย					
๑๓	ผู้บริหารอปท. มีการสะสมความสำเร็จ มีวิจารณ์ญาณเลือกรับคำชมที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นฐานสร้างความเชื่อมั่น					
๑๔	ผู้บริหารอปท. มีการปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เป็นปัญหาร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ					
๑๕	ผู้บริหารอปท. มีการเห็นคุณค่าเชื่อในความสามารถของตน และเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพสง่างาม วางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์					
๔. ด้านความเฉลียวฉลาด						
๑๖	ผู้บริหารอปท. มีความสามารถทางสติปัญญาสามารถนำความรู้ ประสบการณ์การเรียนรู้ต่างๆ มาพัฒนาความคิดอย่างมีวิจารณ์ญาณเพื่อนำมาใช้แก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ					
๑๗	ผู้บริหารอปท. มีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา					
๑๘	ผู้บริหารอปท. มีความฉลาดทางจริยธรรมบริหารงานด้วยความโปร่งใส					
๑๙	ผู้บริหารอปท. มีความเฉลียวฉลาดทางจิตใจเคารพเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล ลดความขัดแย้งในการบริหารงาน					
๒๐	ผู้บริหารอปท. มีความเฉลียวฉลาดในการฝ่าวิกฤต มีทัศนคติต่ออุปสรรคว่า อุปสรรคเป็นความท้าทาย ความท้าทายทำให้เกิดความสำเร็จ					

ตอนที่ ๓ แบบสอบถามเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร
องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๑. ด้านจักษุมา						
๑	ผู้บริหารอปท. มีวิธีการทำงานที่ท้าทายสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้อื่นให้มีความคิดริเริ่มใหม่ๆ ที่ท้าทาย					
๒	ผู้บริหารอปท. มีแรงบันดาลใจและกระตือรือร้น โดยการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกันกับผู้อื่น					
๓	ผู้บริหารอปท. มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีมให้การสนับสนุนผู้อื่น					
๔	ผู้บริหารอปท. มีการทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น					
๕	ผู้บริหารอปท. มีการเน้นความสำเร็จสูงสุดในการทำงานจากจิตวิญญาณอย่างแท้จริง					
๒. ด้านวิรูโร						
๖	ผู้บริหารอปท. มีความเชี่ยวชาญงานและเทคนิควิธีการทำงาน					
๗	ผู้บริหารอปท. มีความรู้เฉพาะด้านอย่างเชี่ยวชาญ					
๘	ผู้บริหารอปท. มีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม					
๙	ผู้บริหารอปท. มีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร					
๑๐	ผู้บริหารอปท. มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนาภายในองค์กร					

ข้อที่	หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	มีการปฏิบัติตามหลักพุทธธรรม				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๓. ด้านนิสสัยสัมปันโน						
๑๑	ผู้บริหารอปท. มีความเป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น					
๑๒	ผู้บริหารอปท. มีความเป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงาน					
๑๓	ผู้บริหารอปท. มีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ					
๑๔	ผู้บริหารอปท. มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี					
๑๕	ผู้บริหารอปท. มีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ปฏิบัติงาน					

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำ มุ่งให้บริการ				
		มาก ที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปาน กลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อย ที่สุด (๑)
๑. ด้านการให้บริการ						
๑	ผู้บริหารอปท. มีการสนับสนุนและส่งเสริมตามความ ต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒	ผู้บริหารอปท. มีการจัดหาสวัสดิการให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกระดับ					
๓	ผู้บริหารอปท. มีการตอบสนองต่อความต้องการของ ผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความสะดวก รวดเร็ว					
๔	ผู้บริหารอปท. มีการให้บริการผู้ใต้บังคับบัญชาอย่าง ต่อเนื่อง					
๕	ผู้บริหารอปท. มีการให้การช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตลอดแม้ไม่มีการร้องขอ					
๒. ด้านการเสริมพลังอำนาจ						
๖	ผู้บริหารอปท. มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเอง ได้อย่างอิสระ					
๗	ผู้บริหารอปท. มีการให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจที่ จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน					
๘	ผู้บริหารอปท. มีการสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ พัฒนาความรู้และทักษะในการปฏิบัติงาน					
๙	ผู้บริหารอปท. มีการจัดหาอุปกรณ์และอำนวยความสะดวก ในการปฏิบัติงาน					
๑๐	ผู้บริหารอปท. มีการกล่าวชมเชยและให้กำลังใจ บุคลากรในเรื่องการปฏิบัติงาน					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปานกลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อยที่สุด (๑)
๓. ด้านความไม่เห็นแก่ตัว						
๑๑	ผู้บริหารอปท. มีการทุ่มเทแรงกายแรงใจทำประโยชน์ให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๑๒	ผู้บริหารอปท. มีการเสียสละทรัพย์สินส่วนตนเพื่อกิจกรรมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๑๓	ผู้บริหารอปท. มีการดูแลปรับปรุงสวัสดิการของพนักงานถึงแม้ว่าต้องเสียสละผลประโยชน์ส่วนตน					
๑๔	ผู้บริหารอปท. มีการช่วยเหลือแก้ปัญหาให้กับผู้อื่นหรือสังคมส่วนรวม					
๑๕	ผู้บริหารอปท. มีการใช้เวลาของตนเพื่อช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่ผู้อื่น					
๔. ด้านความนอบน้อม						
๑๖	ผู้บริหารอปท. มีการทำตนให้มีชีวิตชีวา ยิ้มแย้มแจ่มใสกับผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๑๗	ผู้บริหารอปท. มีการสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้ใต้บังคับบัญชาและบุคคลรอบข้างขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๑๘	ผู้บริหารอปท. มีการเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำจากผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๑๙	ผู้บริหารอปท. มีการแสดงความเคารพผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นผู้ใหญ่กว่า					
๒๐	ผู้บริหารอปท. มีการตระหนักและยอมรับความแตกต่างของระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

ตอนที่ ๕ แบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

คำชี้แจง : โปรดกาเครื่องหมาย ลงในช่อง ที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุดเพียงข้อเดียว

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวพุทธธรรม	ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่ง ให้บริการตามแนวพุทธธรรม				
		มาก ที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปาน กลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อย ที่สุด (๑)
๑. ด้านการบริการ (Service)						
๑	ผู้บริหารอปท. มีวิสัยทัศน์ในการให้บริการอย่างก้าวหน้า โดยมุ่งปรับปรุงคุณภาพและผลการปฏิบัติงานของ บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๒	ผู้บริหารอปท. มีการใช้ความรู้ความชำนาญด้านการ บริการ เพิ่มประสิทธิภาพหรือความสามารถในการ ให้บริการที่จะทำหน้าที่ได้มากขึ้นโดยใช้ทรัพยากรเท่า เดิม					
๓	ผู้บริหารอปท. มีการประสานประโยชน์โดยยึดประโยชน์ สาธารณะให้บริการอย่างต่อเนื่อง สม่ำเสมอจนได้รับ ความเชื่อถือจากบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
๒. ด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)						
๔	ผู้บริหารอปท. มีการส่งเสริมบุคคลผู้มีการไม่เห็นแก่ตัว และไม่ยกย่องคนที่เห็นแก่ตัว					
๕	ผู้บริหารอปท. มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการไม่เห็นแก่ ตัว ด้วยการให้ทางกาย วาจา และการให้ทาง กำลังสติปัญญาโดยเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อ ช่วยเหลือทำประโยชน์ให้บุคคลอื่น					

ข้อที่	คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหาร องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตามแนวพุทธธรรม	ระดับคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่ง ให้บริการตามแนวพุทธธรรม				
		มากที่สุด (๕)	มาก (๔)	ปาน กลาง (๓)	น้อย (๒)	น้อย ที่สุด (๑)
๖	ผู้บริหารอปท. พยายามประสานประโยชน์โดยการ ค้นหาสิ่งที่ดีที่สุดสำหรับคนอื่น ๆ หรือสังคมส่วนรวมโดย ไม่หวังสิ่งตอบแทน					
๓. ด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment)						
๗	ผู้บริหารอปท. มีนโยบายสนับสนุน การพัฒนา และ เสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหา ด้วยตนเอง โดยให้อำนาจและอิสระในการตัดสินใจ					
๘	ผู้บริหารอปท. เป็นผู้ส่งเสริมและสร้างความรู้ทักษะ ประสบการณ์ให้กับบุคลากรเพื่อเป็นพลังในการ ปฏิบัติงาน					
๙	ผู้บริหารอปท. เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดี สามารถ ประสานงานให้บุคลากรทำงานรวมกันเป็นทีม					
๔. ด้านความนอบน้อม (Humility)						
๑๐	ผู้บริหารอปท. เป็นต้นแบบเรื่องการประมาณตนและไม่ อวดเก่ง แสดงความสงบเสถียร มองความสำเร็จของ องค์การมากกว่าความสำเร็จของตนเอง					
๑๑	ผู้บริหารอปท. เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญในการ แสดงออกถึงความนอบน้อมได้แก่มีกิริยาอ่อนน้อม มี วาจาอ่อนหวาน และมีจิตใจอ่อนโยน					
๑๒	ผู้บริหารอปท. ค้นหาวิธีการเพื่อให้บริการผู้อื่นโดยการมี ปฏิสัมพันธ์กันโดยตรง รู้สึกรับผิดชอบต่อการให้บริการ และเปิดรับการวิจารณ์และคำแนะนำจากบุคลากรของ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

ตอนที่ ๖ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ
ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการบริการ (Service) ตาม
หลักทฤษฎีปาปนิกสูตร

แนวทาง.....

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....
.....
.....

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการเสริมพลังอำนาจ
(Empowerment) ตามหลักทฤษฎีปาปนิกสูตร

แนวทาง.....

.....
.....
.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....
.....
.....

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) ตามหลักทฤษฎีปาปนิคัส

แนวทาง.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านความนอบน้อม (Humility) ตามหลักทฤษฎีปาปนิคัส

แนวทาง.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะ.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ฉ

ค่าความสอดคล้อง ของแบบสอบถาม
(IOC)

๓๕๖

สรุปค่าดัชนีความสอดคล้อง IOC (Index of Item Objective Congruence)
ของแบบสอบถาม งานวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน
ท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

นางสาวดวงใจ ปินตามูล นิสิตปริญญาเอก สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตติปัญญา, ดร.
ผอ.สศ.ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
มหาวิทยาลัยราชภัฏวชิรเวศน์
12/5/2561

ตอนที่ ๒ สภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์

ที่	สภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๑. ด้านการมีอิทธิพล									
๑.	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากการอ้างอิง จนทำให้ลูกน้องมีความต้องการให้ตนเก่ง เช่นเดียวกับผู้นำ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๒.	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากความเชี่ยวชาญในงานทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับให้ความเชื่อถือ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๓.	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจตามกฎหมายที่เกิดจากข้อกำหนดระเบียบขององค์กร ตามโครงสร้างสายการบังคับบัญชา	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๔.	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากการให้รางวัลในลักษณะต่างๆ กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๕.	ผู้บริหารอปท. มีพลังอำนาจจากการบังคับทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๒. ด้านความสามารถ									
๖.	ผู้บริหารอปท. มีแรงจูงใจนำเสนอข้อมูลโดยใช้คำพูดหรือวิธีการต่างๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเข้าใจได้อย่างง่าย	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๗.	ผู้บริหารอปท. มีลักษณะส่วนบุคคลที่สามารถตอบสนองต่อข้อมูลหรือสถานการณ์ที่เผชิญ	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๘.	ผู้บริหารอปท. มีความคิดรวบยอดสามารถทำนายพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อสถานการณ์ต่างๆ ได้	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๙.	ผู้บริหารอปท. มีองค์ความรู้ในข้อเท็จจริงและเข้าใจในหลักการวิธีดำเนินการ แนวคิดเฉพาะด้านการบริหารงาน	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๐.	ผู้บริหารอปท. มีความสามารถในการปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับด้านกายภาพ การใช้ความคิดและจิตใจของบุคลากร	+๑	+๑	+๑	+๑	+๑	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้

ที่	สภาพการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๓. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง									
๑๑.	ผู้บริหารอปท. มีความกล้าเป็นตัวของตัวเองทำโน้มน้าวสิ่งที่ไม่ดีตามกฎหมายใดตรงแล้วมีประโยชน์ต่อส่วนรวม	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๒.	ผู้บริหารอปท. มีความมุ่งมั่นในการบริหารโครงการต่างๆ ให้บรรลุเป้าหมาย	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๓.	ผู้บริหารอปท. มีการระดมความสำเร็จมีวิจยารณญาณเลือกกับค่าชมที่เป็นประโยชน์เพื่อเป็นฐานสร้างความเชื่อมั่น	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๔.	ผู้บริหารอปท. การปรับปรุงแก้ไขในสิ่งที่เป็นปัญหาร่วมมือกับผู้ได้บังคับบัญชาเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๕.	ผู้บริหารอปท. มีการเห็นคุณค่า เชื่อในความสามารถของตนและเป็นบุคคลที่มีบุคลิกภาพสง่างาม วางตนได้อย่างเหมาะสมในทุกสถานการณ์	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๔. ด้านความเฉลียวฉลาด									
๑๖.	ผู้บริหารอปท. มีความสามารถทางสติปัญญาป่าความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ มาพัฒนาและแก้ปัญหาอย่างมีประสิทธิภาพ	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๗.	ผู้บริหารอปท. มีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ในการสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้ได้บังคับบัญชา	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๘.	ผู้บริหารอปท. มีความฉลาดรอบรู้ทางวิชาการบริหารงานด้วยความโปร่งใส	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๑๙.	ผู้บริหารอปท. มีความเฉลียวฉลาดทางจิตใจเคารพเรื่องความแตกต่างระหว่างบุคคล อดความขัดแย้งในการบริหารงาน	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้
๒๐.	ผู้บริหารอปท. มีความเฉลียวฉลาดมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาวิกฤตขององค์กรได้อย่างดี	+๓	+๓	+๓	+๓	+๓	๕	๑.๐๐	นำไปใช้ได้

តារាង ៥ - កម្រិតបណ្តុះបណ្តាលវិជ្ជាជីវៈសម្រាប់បុគ្គលិកក្រុមហ៊ុនស្រូវសីមា
 (ធាតុបូក)

ល.រ	ប្រភេទបណ្តុះបណ្តាល	ចំនួនបុគ្គលិក					សរុប	ថវិកា KCC	កម្រិត
		១	២	៣	៤	៥			
ក. ការវិភាគទាន									
០១	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការវិភាគទានស្តង់ដារ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០២	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការវិភាគទានស្តង់ដារ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០៣	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការវិភាគទានស្តង់ដារ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០៤	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការវិភាគទានស្តង់ដារ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០៥	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការវិភាគទានស្តង់ដារ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
ខ. ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ									
០៦	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០៧	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០៨	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
០៩	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
១០	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការគ្រប់គ្រងហិរញ្ញវត្ថុ	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
គ. ការងារបច្ចេកទេស									
១១	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការងារបច្ចេកទេស	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
១២	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការងារបច្ចេកទេស	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
១៣	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការងារបច្ចេកទេស	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន
១៤	វគ្គបណ្តុះបណ្តាល ការងារបច្ចេកទេស	១០	១០	១០	១០	០	៤	០,៥	ប៉ាន់ស្មាន

ตอนที่ ๔ คุณสมบัติของภาวะผู้นำและคุณลักษณะของผู้บริหารที่ควรคำนึงถึงในองค์กรยุคใหม่

ที่	คุณสมบัติของภาวะผู้นำ ตามแนวพุทธธรรม	ผู้บริหารยุคใหม่					รวม	ค่า เฉลี่ย	หมายเหตุ
		* ++	* ++	* ++	* ++	* ++			
๑. ด้านจิตวิทยา									
๑.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีวิธีการทำงานที่แตกต่างสร้างนวัตกรรมใหม่ๆ และส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้คิดริเริ่มใหม่ๆ	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๒.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีความกล้าหาญและกระตือรือร้น โดยการทำงานได้ผลวิเศษดีกว่าคนอื่นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๓.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีการส่งเสริมการทำงานเป็นทีม โดยการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชา	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๔.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีการพัฒนาเป็นต้นแบบเชิงตัวอย่างให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๕.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีการเน้นความโปร่งใสอยู่ในการทำงานจากใจไว้ดูถูกอย่างแท้จริง	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๒. ด้านวิสัยทัศน์									
๖.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีความเชี่ยวชาญในงานและเทคนิควิธีการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๗.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีการสร้างแรงจูงใจ และสร้างสภาพแวดล้อมทางกายภาพให้เอื้อต่อการปฏิบัติงานของบุคลากร	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๘.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีความสามารถแสดงบทบาทผู้นำตามสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๙.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีความสามารถกระจายอำนาจการบริหารและความรับผิดชอบที่เหมาะสมกับบุคลากร	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๑๐.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีความรอบรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการและพัฒนากายในองค์กร	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๓. ด้านนิสัยชอบเป็นผู้นำ									
๑๑.	ผู้บริหารยุคใหม่ เป็นผู้มีทักษะในด้านความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชา	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๑๒.	ผู้บริหารยุคใหม่ เป็นที่ยอมรับของเพื่อนร่วมงานในหน่วยงานทางกรบริหาร	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๑๓.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีความพร้อมในการช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มความสามารถ	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๑๔.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา
๑๕.	ผู้บริหารยุคใหม่ มีการสร้างคุณประโยชน์กับผู้ปฏิบัติงาน	++	++	++	++	0	๕	๑.๕	ผู้บังคับบัญชา

๗

ที่	คุณลักษณะการดำเนินงานให้บริการของ ผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัด นครราชสีมาตามมาตรฐาน	ผู้เชี่ยวชาญระดับที่					รวม	ค่า IOC	สรุปผล
		๑	๒	๓	๔	๕			
๔. ด้านความรอบรู้ (Humility)									
๑๐.	ผู้บริหารองค์. เป็นต้นแบบเรื่องการวางแผน และไม้อวดผล และมีความรอบรู้รอบ ความเข้าใจขององค์การมากกว่าความเข้าใจ ของตนเอง	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	๕	๑.๐๐	น่าพอใจได้
๑๑.	ผู้บริหารองค์. เป็นผู้มีความรู้ความชำนาญใน การมองและตีความรอบรู้ไม่ได้มีวิถีกา ตนเอง มีวิถีสองความ และวิถีใจตนเอง	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	๕	๑.๐๐	น่าพอใจได้
๑๒.	ผู้บริหารองค์. คำนึงถึงการเพื่อให้บริการผู้อื่น โดยการมีปฏิสัมพันธ์กับโดยคน ผู้ที่กำนัลขอ ต่อการให้บริการและเปิดรับการวิจารณ์และ คำแนะนำจากบุคลากรขององค์การปกครองส่วน ท้องถิ่น	+๒	+๒	+๒	+๒	+๒	๕	๑.๐๐	น่าพอใจได้
ค่า IOC รวม								๐.๗๖	น่าพอใจได้

ภาคผนวก ข
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
แบบสัมภาษณ์เชิงลึก
In – depth interviews form



เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แบบสัมภาษณ์เชิงลึก

เรื่อง : การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน
จังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม

ชื่อผู้ให้สัมภาษณ์.....ตำแหน่ง
.....

ผู้สัมภาษณ์ : ผู้วิจัย.....บันทึกข้อมูล : ผู้วิจัย (จดบันทึก
,บันทึกเสียง)

สถานที่สัมภาษณ์.....วัน/เดือน/ปี.....เวลา
.....

คำชี้แจง

๑. แบบสัมภาษณ์นี้สร้างขึ้นเพื่อประโยชน์ในการศึกษาวิจัย ตามหลักสูตร ปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ผู้วิจัยใคร่ขอความรู้และข้อมูลจากท่าน ในการวิจัยเพื่อพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ โดยนำหลักพุทธธรรม หลักทศพิธยปาปนิกรธรรม มาบูรณาการร่วมกันในการสร้างและพัฒนา การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและประเทศชาติต่อไป

๒. แบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ แบ่งออกเป็น ๓ ส่วน

ส่วนที่ ๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในปัจจุบันเป็นอย่างไร

ส่วนที่ ๒ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักทศพิธยปาปนิกรธรรม ควรเป็นอย่างไร

ส่วนที่ ๓ แนวทางการพัฒนาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการตามหลักทศพิธยปาปนิกรธรรม ควรเป็นแนวทางอย่างไร

๓. ขอความกรุณาให้ตอบคำถามทุกข้อและคำตอบทุกคำตอบ ข้อมูลทุกข้อมูลในแบบสัมภาษณ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยถือเป็นความลับ

๔. ผู้วิจัยขอขอบพระคุณท่านที่อนุเคราะห์สละเวลาให้ข้อมูลเป็นอย่างสูง

ส่วนที่ ๑ คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักหลักทฤษฎี

ปาปนิกรรม ควรเป็นอย่างไร

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการบริการ (Service) มีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) มีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๓. คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านการไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) มีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๔. คุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการด้านความอ่อนน้อม (Humility) มีวิธีการอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ ๒. คุณลักษณะภาวะผู้นำตามหลักทฤษฎีปาปนิกรรมควรเป็นอย่างไร

๑. ด้านจักษุมา

๑.๑ ท่านคิดว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักจักษุมาควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๑.๒ ทำไมผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึงต้องมีคุณลักษณะดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒. ด้านหลักทฤษฎีปาปนิกรรม

๒.๑ ท่านคิดว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักหลักทฤษฎีปาปนิกรรมควรเป็นอย่างไร

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

๒.๒ ทำไมผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึงต้องมีคุณลักษณะดังกล่าว

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....

๓. ด้านนิสยสัมปັນโน

๓.๑ ท่านคิดว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามหลักนิสยสัมปັນโนควรเป็นอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....

๓.๒ ทำไมผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นถึงต้องมีคุณลักษณะดังกล่าว

.....
.....
.....
.....
.....
.....

ส่วนที่ ๓ ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการ ตามหลักหลักทฤษฎีปาปนิกรธรรม ควรมีแนวทางอย่างไร

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

ขอขอบพระคุณผู้ให้สัมภาษณ์เป็นอย่างสูง

ภาคผนวก ซ

ภาพประกอบ

การสัมภาษณ์เชิงลึก

In - depth interviews collection

ภาพสัมภาษณ์ เชิงลึก
นายมนศ จันดา ผู้ใหญ่บ้าน หมู่ที่ ๑ บ้านไร่ ตำบลบ้านไร่
วันที่ ๑๔ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์ เชิงลึก
คณบดีคณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
วันที่ ๑๕ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์ เชิงลึก
นางสาวรุจิรา เลยวัน ประธานชุมชนตำบลในเมือง อำเภอเมืองเพชรบูรณ์
วันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
ภาพสัมภาษณ์ นายสุบิน บุญจันทร์ ประธานสภาเทศบาลตำบลตาลเดี่ยว
วันที่ ๑๖ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์ เชิงลึก
ผศ.ดร.อนุวัฒน์ คุณแก้ว อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์ ม.รภ.พช.
วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
อาจารย์ ดร.จุฬา เจริญวงศ์
วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก

ภาพสัมภาษณ์ ดร.สุวัฒน์ อินทรประไพ อาจารย์ประจำคณะมนุษยศาสตร์ฯ ม.รภ.พช.

วันที่ ๑๗ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
พระครูสิริพัชรโสภิต, ดร. เจ้าอาวาสวัดศรีสะอาด
วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
พระเดชพระคุณพระศรีพิชัยโรดม รองเจ้าคณะจังหวัดเพชรบูรณ์
วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙



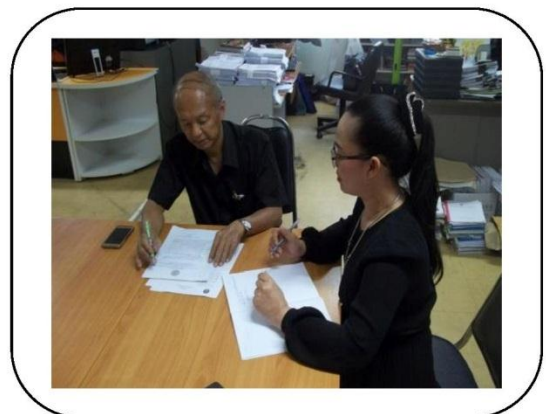
ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
นายสายัณห์ ปานนิล นักบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านไร่
วันที่ ๑๘ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลบุงคล้า
วันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
รองศาสตราจารย์ ธาณี สุขเกษม อาจารย์ประจำมหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
วันที่ ๑๙ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์ เชิงลึก
นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองเพชรบูรณ์
วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙



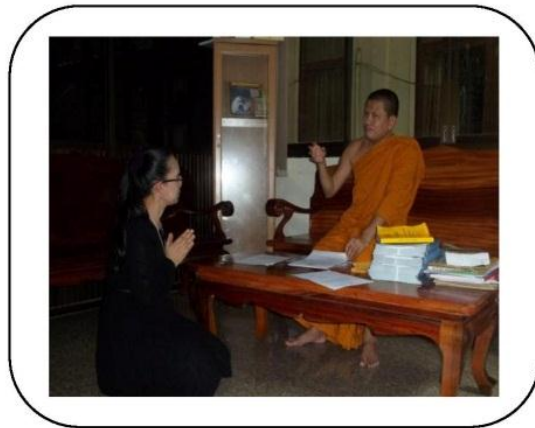
ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
นางนิตย์ เทียมเพ็ง นักวิเคราะห์นโยบายและแผน อบต.บ้านดิ้ว
วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
ภาพสัมภาษณ์ นายอนันต์ เสาธง ผู้ใหญ่บ้านหมู่ที่ ๑ บ้านส้มเลา
วันที่ ๒๐ ตุลาคม ๒๕๕๙



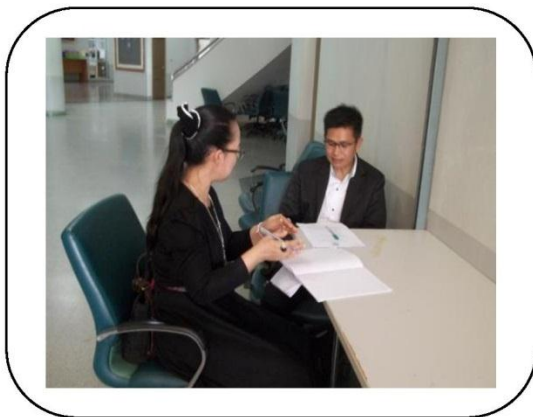
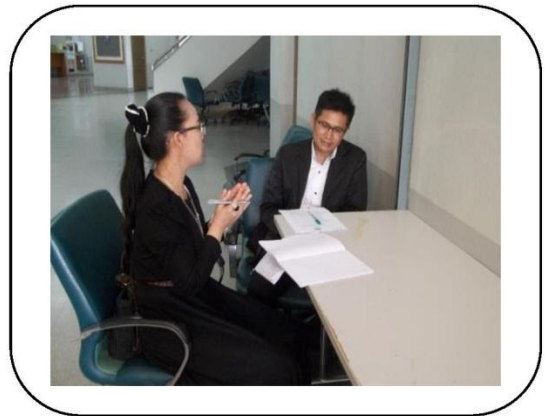
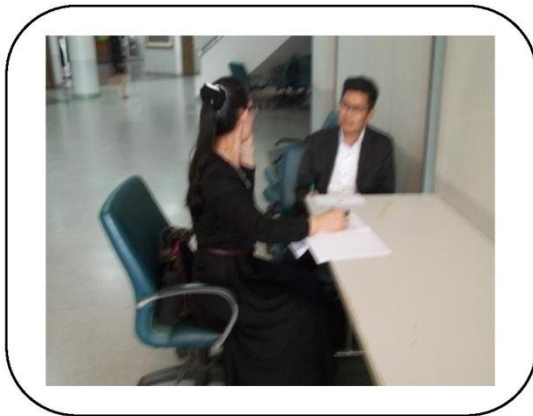
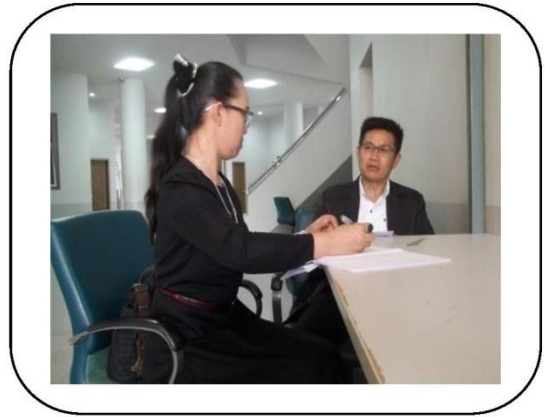
ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
พระมหาถาวร ถาวรเมธี, ดร. เจ้าคณะอำเภอวิเชียรบุรี
วันที่ ๒๕ ตุลาคม ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลบ้านตัว
วันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙



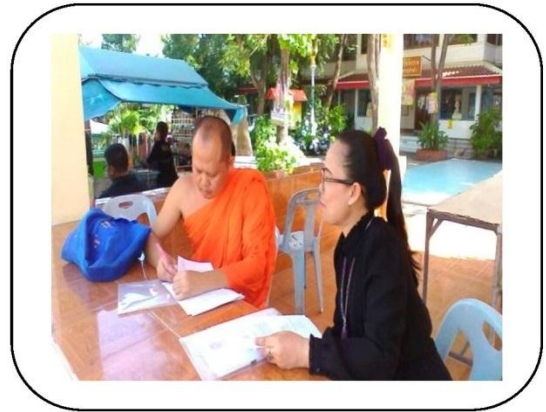
ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
ภาพสัมภาษณ์นายมานัส เสนานูช ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลพุดบาท
วันที่ ๒๘ ตุลาคม ๒๕๕๙



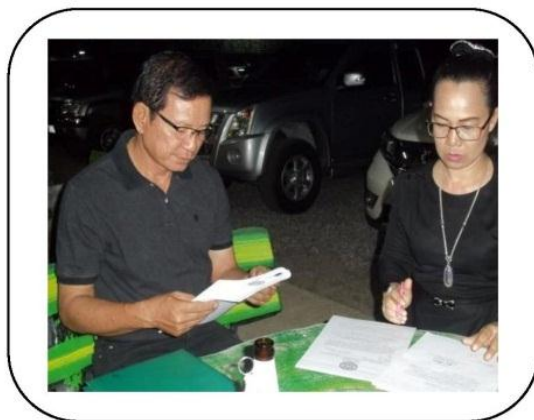
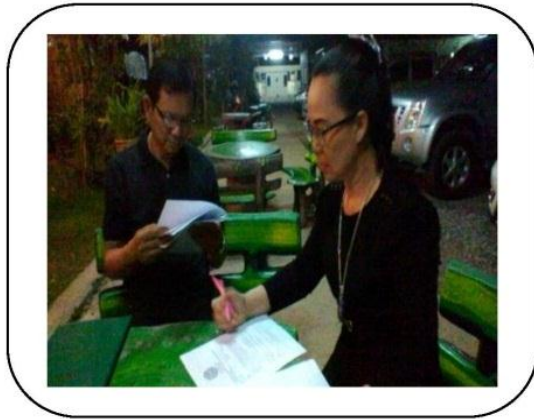
ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
นายกำชัย จันทา ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลสักหลง
วันที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
พระครูสุชัยพัชรมงคล เจ้าคณะตำบลห้วยสะแก
วันที่ ๒ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
นายบุญส่ง เปล่งจันทร์ธา ประธานชุมชนวัดศรีมงคล
วันที่ ๓ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์เชิงลึก
ดร.เด่นณรงค์ ธรรมมา กำนันตำบลพุดซา
วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



ภาพสัมภาษณ์ เชิงลึก
นายกองค์การบริหารส่วนตำบลชนแดน
วันที่ ๕ พฤศจิกายน ๒๕๕๙



ภาคผนวก ณ
ภาพประกอบ
การประชุมสนทนากลุ่มเฉพาะ
Focus group discussion collection





ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ - ชื่อสกุล	นางสาวดวงใจ ปินตามูล
วัน เดือน ปี เกิด	วันที่ ๖ เดือนมีนาคม พุทธศักราช ๒๕๑๐
สถานที่เกิด	อำเภอเขาค้อ จังหวัดเพชรบูรณ์
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	๒๔๐ ถนนผดุงราษฎร์ อำเภอหล่มสัก จังหวัดเพชรบูรณ์
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. ๒๕๕๑	ปริญญาศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (เกียรตินิยมอันดับหนึ่ง) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
พ.ศ. ๒๕๕๓	ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ (การบริหารงานท้องถิ่น) คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเพชรบูรณ์
พ.ศ. ๒๕๕๗	กำลังศึกษาต่อ หลักสูตรพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
ผลงานทางวิชาการ	<p>เรื่องการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำมุ่งให้บริการของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ตามแนวพุทธธรรม ตีพิมพ์ในวารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ปีที่ ๖ ฉบับที่ ๒ ฉบับพิเศษ เมษายน - มิถุนายน ๒๕๖๐</p> <p>เรื่องการบริหารจัดการความโกรธ ตีพิมพ์ในวารสารสังคมศาสตร์ปริทรรศน์ ฉบับตีพิมพ์ ปีที่ ๓ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม-สิงหาคม ๒๕๕๗</p> <p>เรื่องพุทธวิธีจัดการความขัดแย้งเพื่อสร้างความปรองดองในสังคมโลก ตีพิมพ์ในวารสารมหาจุฬาราชวิทยาลัย ฉบับตีพิมพ์ปีที่ ๒ ฉบับพิเศษ เนื่องในโอกาสเฉลิมฉลองวันวิสาขบูชาโลก ประจำปี ๒๕๕๘</p> <p>เรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในจังหวัดเพชรบูรณ์ ตีพิมพ์ในนิตยสารพุทธจักร ฉบับตีพิมพ์เดือนมิถุนายน พ.ศ. ๒๕๖๐</p>

