อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุก และความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

สุชาดา สายทิ

ดุษฎีนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของความสมบูรณ์ของการศึกษาตามหลักสูตร
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้
พ.ศ. 2556

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้

ใบรับรองดุษฎีนิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยแม่โจ้

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์

ชื่อเรื่อง

อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุก
และความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

โดย

สุชาดา สายทิ

พิจารณาเห็นชอบโดย

ประธานกรรมการที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 24 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 2556

กรรมการที่ปรึกษา .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม)
วันที่ 24 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 2556

กรรมการที่ปรึกษา .....
(อาจารย์ ดร.สมคิด แก้วทิพย์)
วันที่ 24 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 2556

กรรมการที่ปรึกษา .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ชรินทร์ มั่งคั่ง)
วันที่ 24 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 2556

ประธานกรรมการประจำหลักสูตร .....
(รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี)
วันที่ 24 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 2556

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว .....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.จาตุพงศ์ วาฤทธิ์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย
วันที่ 27 เดือน มิ.ย. พ.ศ. 2556

ชื่อเรื่อง	อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน
ผู้เขียน	นางสาวสุชาดา สายทิ
ชื่อปริญญา	ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาบริหารศาสตร์
ชื่อประธานกรรมการที่ปรึกษา	รองศาสตราจารย์ ตร.เฉลิมชัย ปัญญาดี

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์ของงานวิจัยนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร และ 4) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสม สำหรับการศึกษาเชิงปริมาณมีประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วยจังหวัด เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน ลำพูน และลำปาง จำนวน 815 แห่ง กลุ่มตัวอย่างจำนวน 266 แห่ง มีหน่วยการวิเคราะห์เป็น องค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล เครื่องมือที่ใช้เป็นแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 2,926 ฉบับ ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบลโดยเลือกแบบเฉพาะเจาะจง สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ใช้ในการพัฒนาความตรงเชิงโครงสร้างของเครื่องมือแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และการวิเคราะห์โดยสถิติพรรณนา (Descriptive Statistics) การวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis) ใช้ในการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ผลการศึกษาพบว่า

1) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน ความตระหนักรู้ในตน การมีสัมพันธภาพที่โปร่งใส กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล และการรับรู้คุณธรรมภายในตน ตามลำดับ

2) การทำงานในเครือข่ายที่มีจุดประสงค์ทำเพื่อส่วนรวมและมีรูปแบบการทำงานแบบมีส่วนร่วมเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดผู้นำที่แท้จริง และทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิตของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง

3) ตัวแปรที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กร ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหาร กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร ความผาสุกของบุคลากรในองค์กร และความไว้วางใจผู้บริหารและองค์กร โดยมีอิทธิพลรวม เท่ากับ .620 .515 .638 .120 .112 .017 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหาร เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร และความผาสุกของบุคลากรในองค์กร โดยมีอิทธิพล เท่ากับ .588 .170 .137 .120 .108 ตามลำดับ ตัวแปรที่มีอิทธิพลทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์กร ได้แก่ เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหาร กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหาร ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร และความไว้วางใจผู้บริหาร โดยมีอิทธิพล เท่ากับ .483 .345 .050 .017 ตามลำดับ

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี 3 ยุทธศาสตร์ คือ (1) การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ (2) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง (3) การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง ภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “ องค์กรเข้มแข็งด้วยทีมผู้นำที่แท้จริง เรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่าย ขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สังคมให้ความศรัทธาในอัตลักษณ์ที่ดี ” โดยมี “ 3 ยุทธศาสตร์ 4 มิติ” ได้แก่ มิติด้านประสิทธิผล ด้านการบริการ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร สำหรับยุทธศาสตร์ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านประชาชน (People) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริม (Promotion) และยุทธศาสตร์ด้านแหล่งเรียนรู้ (Place) หรือเรียกว่ายุทธศาสตร์ “3P”

Title	The Influence of Networks and Learning Process of Authentic Leaders towards Happiness and Strength of Local Administrative Organizations in Upper Northern Thailand
Author	Miss Suchada Saithi
Degree of	Doctor of Philosophy in Administrative Science
Advisory Committee Chairperson	Associate Professor Dr. Chalermchai Panyadee

ABSTRACT

The objectives of this study were to investigate: 1) authentic leadership of local government organization administrators; 2) networks and learning process of these leaders and authentic leaders; 3) direct and indirect influence of networks and learning process on administration towards strength of the organizations; 4) propose strategies aiming to develop authentic leadership of local government organization administrators. The Mixed Method was applied in this study. In terms of quantitative research, the population covered 815 local organizations located in upper northern Thailand provinces. This included Chiangrai, Chiangmai, Payao, Phae, Nan, Maehongson, Lumphun, and Lampang. Units of analysis were 266 sub-district administrative organizations and sub-district municipalities. A set of 2,926 questionnaires was used for data collection. For qualitative research, in-depth interviews were conducted with ehief executives who held a high rank in sub-district administrative organizations and sub-district municipalities. They were obtained by purposive sampling. Descriptive statistics and Path analysis were used in this study.

Results of the study revealed the following:

1) The informants had a high level of authentic leadership. The following components had a highest average mean score: work performance; internal self-motivation; self-awareness; relational transparency; balanced decision making of information; and internalized ethies perception.

2) Working in the networks aiming to serve the public. This placed the importance on participation for the occurrence of authentic leadership, learning process based on change of attitudes, and authentic leadership of the informants.

3) The variables having an effect on strength of the organizations were: authentic leadership of administrators of important networks; learning process on administration of administrators; organization commitment; administrators and organizations reliability (.620, .515, .638, .120, .112, and .017, respectively). The variables having a direct effeet on strength of the organizations were: authentic leadership of administrators; learning process on administration of administrators; important networks of administrators; organization commitment; and happiness of staff of the organizations (.588, .170, .137, and .108, respectively). The variables having an indirect effect on strength of the organizations were: important networks of administrators; learning process on administration of administrators; authentic of administrators; and reliability of administrators (.483, .345, .050, and .017, respectively).

4) There were 3 strategies on the development of authentic leadership of the administrators: 1) propulsion and creation of authentic leaders with high potential; 2) promotion of public relations and aggressive creation of authentic leadership; 3) promotion of collective learning areas of general and authentic leaders. This was under the vision of "A strong organization by an authentic leader, network colleetive learning, propulsion of local development for sustainable strength, and faith in good identity." This was based on 3 strategies and 4 dimensions on effectiveness, services, efficiency, and organization development. The strategies ineluded People, Promotion, and Place which were called "3P."

กิตติกรรมประกาศ

การทำดุษฎีนิพนธ์เล่มนี้เกิดมาจากความสงสัยในจุดเล็กๆ จนกระทั่งกลายมาเป็นหัวข้อนี้ซึ่งเป็นเรื่องไม่เล็กเลยสำหรับผู้วิจัย โดยมีคณะอาจารย์ประจำหลักสูตรปริญญาเอก วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่คอยบ่มเพาะความเป็นดุษฎีบัณฑิตที่แท้จริงทั้งในโลกของการทำงานและชีวิต ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณเป็นพิเศษสำหรับความเมตตาของ รองศาสตราจารย์ ดร.เฉลิมชัย ปัญญาดี ประธานกรรมการที่ปรึกษา รวมถึงกรรมการที่ปรึกษาอีก 3 ท่าน คือ อ. ดร. สมคิด แก้วทิพย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.บงกชมาศ เอกเอี่ยม และ รองศาสตราจารย์ ดร. ชรินทร์ มั่งคั่ง รวมทั้ง ศาสตราจารย์ ดร. อนุรักษ์ ปัญญานุวัฒน์ และ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. ปรารถนา ยศสุข ประธานและกรรมการภายใน ในการสอบปกป้องดุษฎีนิพนธ์ ที่มีความอดทนต่อลูกศิษย์คนนี้ที่ใช้ระยะเวลานานในแต่ละขั้นตอนของงานจนได้ค้นพบความจริงอันประเสริฐที่เป็นประโยชน์ต่อตนเองโดยที่ไม่คาดคิดมาก่อนคือความตระหนักรู้ในความเป็นมนุษย์ของตนเอง เป็นที่ซาบซึ้งแก่ผู้วิจัยจนมิอาจมีคำไหนมาบรรยายได้

นอกจากนี้ที่ขาดไม่ได้ต้องขอขอบคุณแรงบันดาลใจสำคัญที่ทำให้ผู้วิจัยเลือกเรียนต่อในระดับปริญญาเอก คณาจารย์ที่เป็นตำนานการนำขบวนรถไฟส่งลูกศิษย์ไปยังชานชลาตลอดชีวิต แม้ว่าเกษียณอายุไปแล้ว ดังที่อาจารย์มักสอนอยู่เสมอว่า “ครูที่ไม่มีศิษย์ ไม่มีสิทธิ์เป็นครู” นั่นคือ อาจารย์ ดร.อัมพร ศิริบุญมา ที่อยากเห็นลูกศิษย์คนนี้ไปให้ถึงดวงดาวแม้ว่าอาจารย์ได้จากไปก่อน แต่เชื่อว่าอาจารย์คงสมหวังแล้ว รวมถึง ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พนมพร จันทรปัญญา และอาจารย์ องอาจ โฆษชุณหนันท์ ที่ถ่ายทอดองค์ความรู้เรื่องการบริหารและภาวะผู้นำได้อย่างลึกซึ้ง

ขอขอบคุณสำนักงานการอุดมศึกษา(สกอ.) ที่มอบทุนการศึกษาตลอดหลักสูตร รวมทั้งสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ(วช.) ที่มอบทุนทุนอุดหนุนการวิจัยประเภทบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2555 และวิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ที่เป็นต้นสังกัดที่มีความเอื้อดูช่วยเหลือเกื้อกูลผู้วิจัยตั้งแต่ยังเรียนไม่จบอย่างอบอุ่นจนเปรียบดั่งบ้านอีกหลังหนึ่งของผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ขอมอบความดีความงามที่ได้จากดุษฎีนิพนธ์นี้แด่ คุณแม่บัวผัด ที่รักและภูมิใจในลูกคนนี้เสมอแม้ว่าต้องรอคอยวันที่ลูกเรียนจบทุกวัน ลุงหมอละคิด จิรรัตน์สถิต ที่คอยให้ข้อคิดทางธรรมจนก้าวผ่านเรื่องต่างๆได้ด้วยปัญญาวิถี รวมถึงเครือญาติทุกคนที่เป็นกำลังใจให้ตลอดทุกช่วงชีวิตและกัลยาณมิตร Mr.Jinhui Lai พี่หมู พี่อ้อม และพี่โป้ง ที่เป็นคู่คิดที่แสนดีที่สุด

สุชาดา สายทิ

มิถุนายน 2556

สารบัญ

	หน้า
สารบัญ	(8)
สารบัญตาราง	(10)
สารบัญภาพ	(12)
สารบัญตารางผนวก	(14)
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
คำถามการวิจัย	7
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	8
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	8
ขอบเขตการวิจัย	9
นิยามศัพท์เฉพาะ	9
บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง	14
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง	15
แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย	47
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้	66
แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ	75
แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ	88
แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล	100
แนวคิดเกี่ยวกับความผาสุกของบุคลากร	108
แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์การ	115
แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล	124
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	130
กรอบแนวคิด	137
บทที่ 3 วิธีการดำเนินการวิจัย	144
ขั้นตอนดำเนินการวิจัย	144
การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1	145
การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2	166

	หน้า
บทที่ 4 ผลการวิจัยและวิจารณ์	167
ตอนที่ 1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน	168
ตอนที่ 2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง	193
ตอนที่ 3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์การ	209
ตอนที่ 4 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	246
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	263
สรุปผลการวิจัย	264
อภิปรายผลการวิจัย	270
ข้อเสนอแนะ	297
บรรณานุกรม	302
ภาคผนวก	319
ภาคผนวก ก แบบสอบถาม	320
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล	352
ภาคผนวก ค การหาคุณภาพเครื่องมือ	354
ภาคผนวก ง ค่าสถิติบางตัวในการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง	371
ภาคผนวก จ ประวัติผู้วิจัย	374

สารบัญตาราง

ตาราง		หน้า
1	แสดงประเภทของเครือข่าย	56
2	ผลของความผูกพันต่อองค์การในระดับความผูกพันต่างๆ	98
3	แสดงจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน	146
4	แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ	147
5	สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูล	149
6	ค่า Eigen values ค่าร้อยละความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน	159
7	เมตริกองค์ประกอบ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบการหมุนแกนของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน	161
8	เมตริกองค์ประกอบ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบการหมุนแกนของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน	162
9	องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง	164
10	จำนวนและร้อยละของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหารเทศบาลตำบลในภาคเหนือตอนบน จำแนกตาม อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประวัติการเป็นผู้บริหารประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นผู้บริหาร และอาชีพอื่นนอกเหนือจากเป็นผู้บริหาร	177
11	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงและแยกตามองค์ประกอบใน 6 องค์ประกอบ	180
12	ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	189
13	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	195

ตาราง		หน้า
14	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกระบวนการเรียนรู้ด้านบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	203
15	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความไว้วางใจผู้บริหาร/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	212
16	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	217
17	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	222
18	จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	227
19	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด	235
20	การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณจากสูตรของเพียร์สัน	237
21	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	242
22	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม	243
23	ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กร ภาคเหนือตอนบน	255

สารบัญภาพ

ภาพ		หน้า
1	รูปแบบภาวะผู้นำสี่เสี้ยว	46
2	แสดงองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย	54
3	แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเชิงพื้นที่	59
4	กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี	143
5	กรอบแนวคิดในการวิจัย	144
6	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	231
7	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เขียนแทนด้วยสัญลักษณ์	232
8	ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสมมติฐาน	233
9	ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ตัดค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกแล้ว	235
10	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายหลังปรับแล้ว	236
11	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายหลังปรับและทดสอบความตรงแล้ว	237
12	รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน	244
13	แผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) ของยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับองค์กรภาคเหนือตอนบน	260
14	ยุทธศาสตร์ “3P” เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน	261
15	ระบบการทำงานประสานกันหลายมิติ(Multiple dimensions - synchronization)ของผู้นำที่แท้จริง	283

ภาพ หน้า

16 แบบแผนการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือ 289

17 รูปแบบอิทธิพลของปัจจัยและเงื่อนไขที่มีต่อความเข้มแข็งและความผาสุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ 296

สารบัญตารางผนวก

ตารางผนวก		หน้า
1	ค่าความผันแปรของตัวแปร(Communalities) ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ	372
2	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร	373

บทที่ 1
บทนำ

ความสำคัญและที่มาของปัญหา

วิวัฒนาการของการปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย เริ่มต้นขึ้นตั้งแต่สมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว พระองค์มีพระราชดำริให้ทดลองจัดตั้งหน่วยการปกครองแบบใหม่ในระดับท้องถิ่นขึ้นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2440 เรียกว่า สุขาภิบาลกรุงเทพ ภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2476 มีการตราพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. 2476 ซึ่งได้ยกฐานะของสุขาภิบาลที่มีอยู่ 35 แห่ง ให้เป็นเทศบาล นับแต่นั้นการปกครองส่วนท้องถิ่นได้ปรับโครงสร้างเพื่อให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงบริบทสิ่งแวดล้อมซึ่งมีความซับซ้อนและพลวัตสูง (โกวิทย์ พวงงาม, 2548: 117) กระทั่งในปัจจุบันการปกครองในระดับท้องถิ่นมีรูปแบบกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล เรียกว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การใช้รัฐธรรมนูญปี พ.ศ. 2540 ทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้ก่อตั้งขึ้น ซึ่งรัฐบาลได้พยายามส่งเสริมการกระจายอำนาจอย่างจริงจังนับตั้งแต่นั้น ต่อมาได้กำหนดให้มีพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 ขึ้น โดยเพิ่มบทบาทให้แก่ท้องถิ่น ซึ่งมีสาระสำคัญคือ รัฐจะต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักแห่งการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น โดยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถมีอิสระในการกำหนดนโยบายการปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงิน การคลัง และมีอำนาจหน้าที่ของตนเอง รัฐบาลเป็นผู้กำกับดูแลเท่าที่จำเป็นภายในกรอบกฎหมาย ปัจจุบันแบ่งเป็น 2 ประเภทด้วยกัน คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไป อันประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล และ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบพิเศษ คือ กรุงเทพมหานคร และเมืองพัทยา (สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น, 2545)

ความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อการพัฒนานั้นมีมากทั้งในระดับท้องถิ่นและในระดับประเทศ เพราะเป้าหมายขององค์กรคือ การบริการสาธารณะให้กับชุมชนท้องถิ่นและมุ่งให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น (มนัส สุวรรณ และคณะ, 2546: 46) ผลจากการกระจายอำนาจ คือ การลดภารกิจและขนาดของรัฐบาลลง เป็นการเพิ่มขีดความสามารถของผู้บริหารและบุคลากรท้องถิ่น (Hayes, 2002: 20) ทำให้เกิดกระบวนการพัฒนา ดังนี้ (1) ก่อให้เกิดและกระตุ้นการมีส่วนร่วมทางการเมืองของประชาชน (2) ก่อให้เกิดความรับผิดชอบของผู้นำต่อ

ประชาชน (3) การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะขจัดระบบเผด็จการโดยรัฐบาล และ (4) ในการสร้างประชาธิปไตยหรือการพัฒนาการเมืองที่มั่นคงจะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นก่อน (โกวิทย์ พวงงาม, 2548: 42-44)

แม้ว่าการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่นเกิดขึ้นมาเกือบ 2 ทศวรรษ แต่ภาพรวมของการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควร และกลับพบว่า ยังประสบปัญหาที่ไม่สามารถเสริมสร้างความเข้มแข็งและสร้างความอิสระให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการบริหารจัดการเพื่อจัดบริการสาธารณะให้แก่ประชาชนในท้องถิ่นได้ สาเหตุที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไม่เข้มแข็งเป็นเพราะ ความแตกต่างหลายหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้เกิดช่องว่างระหว่างผู้บริหารแต่ละฝ่ายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งในด้านฐานะและศักยภาพเป็นอย่างมาก รวมทั้งยังขาดกลไกทางการเมืองและการบริหารที่จะช่วยสร้างระบบความร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกันเอง ทำให้การร่วมมือระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดเล็กเพื่อร่วมกันจัดทำบริการสาธารณะไม่สามารถเกิดขึ้นได้อีก ทั้งยังขาดศักยภาพของการพัฒนาองค์กรโดยเฉพาะด้านการคลังและบุคลากร เนื่องจากสัดส่วนรายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังคงอยู่ในระดับต่ำและรายได้ที่สำคัญมิได้มาจากภาษีของท้องถิ่นโดยตรง (ภาสิรี สังข์แก้ว, 2552: 69 ; นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, 2546) โดยในด้านการบริหารรายได้นั้นพบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังประสบปัญหาการขาดความสามารถในการจัดหารายได้เองต้องพึ่งพารายได้จากรัฐบาลทำให้ขาดอิสระทางการคลัง รายได้ที่ท้องถิ่นจัดเก็บเองยังมีสัดส่วนที่น้อยกว่ารายจ่ายประจำ ระบบงบประมาณขาดการพิจารณาเหตุผลในการจัดสรรงบประมาณ การใช้จ่ายไม่เป็นไปตามเป้า และมีนักการเมืองท้องถิ่นแทรกแซงการจัดซื้อจัดจ้าง ส่วนระบบการเงินพบว่า เอกสารเบิกจ่ายเงินไม่ถูกต้องและการเบิกเงินล่าช้า (สมชัย ฤชุพันธ์, 2545)

ขณะที่บุคลากรท้องถิ่นก็มีปัญหาเกี่ยวกับการมีจำนวนบุคลากรจำกัด และขาดความรู้ความสามารถเมื่อเทียบกับข้าราชการส่วนกลาง (นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ, 2546) และยังประสบปัญหาขาดคุณลักษณะของการเป็นผู้มีธรรมาภิบาลใน 6 ด้านคือ คุณธรรม ความซื่อสัตย์ ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ นิติธรรม ความรอบรู้และความเชี่ยวชาญในงานที่ทำ ความโปร่งใส นอกจากนี้ยังมีการทุจริต และการใช้อำนาจในทางมิชอบ (มนัส สุวรรณ และคณะ, 2546) ซึ่งตรงกับที่สำนักงานคณะกรรมการการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ (2547: 16-17) ได้ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมที่เสี่ยงต่อการกระทำผิดของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นว่า เกิดจากการมีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือการมีอำนาจตำแหน่งแล้วใช้อำนาจนั้นเพื่อตนเอง ปรากฏการณ์ต่างๆ เหล่านี้ทำให้สังคมมีมุมมองในแง่ลบต่อผู้บริหารและการทำงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างมาก

นอกจากนั้น ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์ (2551:29-30) ยังได้อธิบายปัญหาของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นว่า นักการเมืองท้องถิ่นในปัจจุบันต้องเผชิญหน้ากับระบบที่เป็นอุปสรรคต่อการสร้างสรรค์งานเพื่อส่วนรวม ซึ่งได้แก่ ระบอบธุรกิจการเมืองที่เป็นระบอบที่มีเป้าหมายของการทำงานการเมืองอยู่ที่การสะสมความมั่งคั่งของนักการเมืองโดยอาศัยกระบวนการซื้อสิทธิ์ขายเสียงและถอนทุน ดังนั้นการเมืองที่มีธรรมชาติเป็นเรื่องส่วนรวมได้กลายมาเป็นเรื่องส่วนตัว อันนำมาซึ่งความขัดแย้งระหว่างกลุ่มต่างๆ เช่น กลุ่มปกครองท้องที่ กลุ่มปกครองท้องถิ่น และกลุ่มองค์การชุมชน ท้ายที่สุดก็นำมาซึ่งความเดือดร้อนไม่เป็นสุขของสังคม เพื่อหลีกเลี่ยงสถานการณ์เช่นนี้นักการเมืองท้องถิ่นต้องเป็นนักบูรณาการในชุมชน ด้วยการประสานประโยชน์และลดความขัดแย้งของกลุ่มต่างๆ กล่าวคือ เปลี่ยนจากการทำโครงการเพื่อตอบสนองผลประโยชน์ของตนเองและพวก เป็นการจัดการผลประโยชน์ของภาครัฐ (เช่น งบประมาณของท้องถิ่นจากที่ดินสาธารณะ) ให้ทุกกลุ่มมีส่วนร่วมในการรับผลประโยชน์ โดยการประชุมกลุ่มต่างๆ ให้รับรู้ข้อมูลและแสดงความคิดเห็นต่อการจัดสรรผลประโยชน์ดังกล่าว นอกจากนี้นักการเมืองท้องถิ่นควรมีบทบาทในการเข้าไปจัดตั้งกลุ่มบูรณาการชุมชนรูปแบบใหม่ เช่น การจัดทำเวทีชุมชนของพหุภาคีหลายฝ่าย การจัดตั้งชมรมหรือองค์การอาสาสมัครของชุมชนเพื่อมีส่วนร่วมในกิจกรรมส่วนรวมของชุมชน เป็นต้น

เมื่อวิเคราะห์ปรากฏการณ์ข้างต้นทำให้เห็นว่า การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยากที่จะทำให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กร เนื่องจากมีกระแสหลักควบคุมอยู่ ได้แก่ ระบบทุนนิยม ระบบการเมืองประชาธิปไตยแบบตัวแทน (นิธิ เอี่ยวศรีวงษ์, 2548) ระบบอุปถัมภ์ อำนาจนิยม อำนาจส่วนกลางครอบท้องถิ่น ระบบปกปิดและครอบครอง ปัจเจกนิยม (Individualvism) และประการสำคัญ คือ การรวมศูนย์อำนาจ(Centerization) ที่มีผลต่อ คน อำนาจ เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมในองค์การ เมื่อผู้บริหารท้องถิ่นที่ถูกรับเลือกมีพรรคการเมืองส่วนกลางสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ในการให้ทุนสำหรับหาเสียงทำสำคัญในบางพื้นที่มีการซื้อเสียง จึงทำให้ผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระบบธุรกิจการเมืองโดยเลี่ยงไม่ได้ ดังนั้นหลังจากได้ดำรงตำแหน่ง จึงต้องถอนทุนคืน แสวงหาประโยชน์เพื่อส่วนตนและพวกพ้อง จึงเกิดปัญหาการขัดผลประโยชน์กับฝ่ายต่างๆ ความเป็นพี่น้องในชุมชนท้องถิ่นขาดสะบั้น ไม่ได้รับความร่วมมือจากฝ่ายต่างๆ โครงการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นจึงล่มสลายมีเพียงแต่แผนงาน เมื่อรัฐบาลเข้ามาประเมินผลการปฏิบัติงานจึงจำเป็นต้องสร้างหลักฐานเท็จซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการพัฒนาของท้องถิ่นที่ได้ประจักษ์ ทางรัฐบาลเองก็ทราบปัญหา จึงพัฒนาระบบใหม่ด้วยการออกกฎหมายเพิ่ม จัดสรรงบประมาณเพิ่ม ตั้งโครงสร้างใหม่ นำรูปแบบการประเมินผลกำกับติดตาม หรือแม้แต่การส่งเสริมให้มีวัฒนธรรมการทำงานตามแนวทางการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี (Good Governance)

อย่างไรก็ดีจากปัญหาที่เกิดขึ้นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นข้างต้นสามารถแก้ไขและป้องกันได้ด้วยการเริ่มจากการพัฒนาผู้นำ เนื่องจากเป็นผู้ที่บทบาทในการนำองค์การให้บรรลุเป้าหมาย การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จ บรรลุประสิทธิผล สร้างความรุ่งเรืองเจริญเติบโตให้กับท้องถิ่น มีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสาธารณะ สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชนและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม ย่อมไม่ใช่เป็นงานที่ง่ายและไม่สามารถทำได้ด้วยการมีผู้บริหารที่ขาดภาวะผู้นำ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2550:123) จากเกณฑ์ชี้วัดสำหรับการประเมินองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลจากกรมส่งเสริมการปกครองที่มอบให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีความเข้มแข็งและมีการบริหารจัดการที่ดีพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับรางวัลต้องมีคุณลักษณะที่ประกอบด้วย เป็นผู้มีความเสมอภาค โปร่งใส มีคุณธรรม ทำงานโดยเน้นคุณภาพงาน คำนึงถึงคุณค่าและความต้องการของประชาชน ต้องคำนึงถึงกระแสโลกและการเปลี่ยนแปลง มีมาตรฐาน วัดผลได้ มีความรับผิดชอบสูง มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัย ใฝ่หาความรู้ใส่ตนเองอยู่เสมอ และต้องคิดเชิงรุก (บรรเจิด เจริญเวช, 2552: 183) ซึ่งคุณลักษณะของผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้กลุ่มหรือองค์กรเข้มแข็ง ผู้นำต้องมีความซื่อสัตย์สุจริตได้รับความไว้วางใจ มีความคิดเรื่องการพึ่งพาตนเอง ใช้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน มีการกระจายอำนาจการบริหาร การทำงานเป็นระบบและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้การศึกษาและผู้รวมกลุ่ม ทำให้สมาชิกมีข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจและเข้าร่วมกระบวนการ (สายพิรุณ น้อยศิริ, 2530: 166)

คุณลักษณะของผู้บริหารดังที่กล่าวมาสอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ที่เกิดขึ้นช่วงศตวรรษที่ 20 มีนักวิชาการด้านภาวะผู้นำนำแนวคิดผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ของ Burns (1978: 4) มาศึกษาให้ชัดเจนมากขึ้น โดยพยายามนำทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดคุณธรรมมาผนวกเข้าด้วยกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของผู้นำในโลกปัจจุบัน คำว่า "Authentic" เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้นำ นั่นคือไม่ใช่แค่เป็นคนที่ดีอย่างเดียว แต่ต้องเป็นคนที่น่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมรอบข้างด้วย Harter (2002: 382) ได้กล่าวถึง Authenticity หรือ ความแท้จริง ว่าเป็นสิ่งที่พิจารณาได้จากการที่คนๆนั้นแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวตนที่แท้จริง ซึ่งพฤติกรรมนี้จะตรงกับความคิดและความรู้สึกภายในของคนๆ นั้น ส่วน Richard Smith et al. (2008) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าหลักในระยะยาว ภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยด้วยความเห็นใจ ความซื่อสัตย์ และความมีเกียรติ เน้นความร่วมมือในหมู่คณะ อันเกิดจากการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน ขณะที่ Gardner et al. (2005: 343-372) ได้มุ่งสนใจรูปแบบของความตระหนักในตนหลัก (Core self-awareness) และการกระทำ

ของตน (Self-regulated)ที่เน้นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ชี้ให้เห็นถึงด้านเด่นหลายด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงออกที่เป็นจริง (Authentic self-regulation processes) กระบวนการที่สมดุลของข้อมูล (Balanced processing of information) รวมถึงกระบวนการที่แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างโปร่งใสและเป็นจริง (Relational transparency and authentic behavior) นอกจากนี้ George (2007) ได้กำหนดปัจจัยทางการบริหารที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นประกอบด้วย การดระหนักรู้ในตน (Self Awareness) ค่านิยมและหลักการ (Values and Principle) การจูงใจ (Motivation) และการมีทีมสนับสนุน (Support Team) ต่อมา Walumbwa et al. (2008: 89) ได้ศึกษาเรื่อง Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure ซึ่งทำการทดลองใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีวัฒนธรรมต่างกันในประเทศจีน อัฟริกา และสหรัฐอเมริกา ในที่สุดสามารถสร้างเครื่องมือวัดภาวะผู้นำแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงอันแรกได้สำเร็จ โดยใช้ชื่อว่า "the Authentic Leadership Questionnaire" (ALQ) แสดงให้เห็นว่า แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง แม้ว่าช่วงแรกคล้ายกับเป็นเรื่องของนามธรรมยากที่จะวัดระดับความเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ แต่กลุ่มนักวิชาการด้านภาวะผู้นากลุ่มนี้ก็สามารถสร้างแบบวัดออกมาให้เป็นรูปธรรมได้สำเร็จ

นอกจากนั้นหากผู้บริหารเป็นผู้นำที่แท้จริง จะช่วยให้คนในองค์การเกิดความเชื่อใจและความผูกพันของผู้ตาม รวมถึงวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม (Cultures and Positive Ethical Climates) สิ่งเหล่านี้จะเกื้อหนุนทำให้มีความผาสุกในที่ทำงานขึ้น (Happiness in the Workplace) ที่ผู้นำและบุคลากรสามารถนำและยื่นข้อเสนอแนะร้องเรียนได้จนทำให้เกิดการปรับปรุงผลงาน (Jeffries, 2009: 8) ซึ่งสัมพันธ์กับการเป็นทีมงานที่มีประสิทธิผลนั้น สมาชิกต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีเวลานานพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์อันดี มีความผูกพันต่อทีมงาน มีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยม กิจกรรมทั้งมวลไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูล เป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดีและด้วยความรักเกิดการยอมรับและช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจอย่างแท้จริง ผู้นำทีมมักช่วยสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่น ช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าการต่อสู้แข่งขันจนนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกในทีม และทีมมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยสมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนี้จะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใดๆ ลงไปที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมของตนเอง (Rensis Likert, 1960: 232-235)

หากต้องการพัฒนาให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรและเกิดความผาสุกในที่ทำงานนั้น ไม่สามารถจะทำได้ในช่วงเวลาอันสั้น แม้ว่าทางภาครัฐได้พยายามพัฒนาผู้บริหารให้มีศักยภาพมากขึ้นด้วยทั้ง 2 กระบวนทัศน์ ทั้งกระบวนทัศน์การเรียนรู้ (Learning Paradigm) คือการฝึกอบรม การเปิดโอกาสให้เรียนต่อในหลักสูตรบริหาร การศึกษาดูงานนอกสถานที่ และกระบวนทัศน์ผลการปฏิบัติงาน (Performance paradigm) คือ การให้รางวัล การเลื่อนขั้น เป็นต้น แต่การพัฒนาผู้นำภาครัฐของไทยยังคงไม่ประสบความสำเร็จ ไม่สามารถชี้ชัดได้ว่าแบบใดเป็นวิธีที่เหมาะที่สุดและวิธีเหล่านี้เพียงพอแล้วในการพัฒนาผู้บริหาร เมื่อเปรียบเทียบกับโปรแกรมการพัฒนาผู้นำที่เป็นสากลและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำของประเทศสิงคโปร์ ซึ่งให้ความสำคัญกับเรื่องของการเรียนรู้จากประสบการณ์ เช่น การสอนงาน การเป็นพี่เลี้ยง การหมุนเวียนงานและการฝึกงาน (จันทกานติ์ ตันเจริญผล, 2549: 88)

ดังนั้นการพัฒนาผู้นำจึงไม่ประสบความสำเร็จนัก โดยเฉพาะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการเปลี่ยนคนเมื่อสิ้นวาระ เมื่อคนใหม่ถูกรับเลือกเข้ามาแทน รัฐบาลจึงจำต้องเริ่มลงทุนในการพัฒนาผู้นำอีก ผู้บริหารคนเก่าก็อาจต้องผันตนเองไปทำหน้าที่อื่นแทน นั่นหมายถึงการเปลี่ยนคนและเปลี่ยนงานกลายมาเป็นอุปสรรคสำคัญของการพัฒนาผู้นำภาครัฐในปัจจุบัน จึงทำให้ผู้บริหาร อบต. จำนวนมากติดกับดักทางการเมืองกระแสหลัก ดังรูปแบบที่กล่าวมาข้างต้น และถือว่าเป็นผู้นำที่มุ่งแต่ความสำเร็จด้วยฐานคิดเชิงการจัดการเชิงธุรกิจเป็นหลักจนละเลยเรื่องความรับผิดชอบต่อสังคม

อย่างไรก็ตีมีการวิจัยที่กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำโดยมีเครือข่ายที่สำคัญที่มีส่วนช่วยให้เกิดการฝึกฝนตนเองให้เกิดภาวะผู้นำขึ้นได้ ดังที่ บุศราคัม ปัญญามี (2551) ชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยสำคัญที่ส่งผลต่อกระบวนทัศน์ของผู้นำมีหลายปัจจัยทั้งเรื่องเครือข่ายที่สำคัญและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหาร ได้แก่ ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนและการสร้างวัฒนธรรมทางเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ในการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างวัตถุประสงค์ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ผู้นำเห็นศักยภาพของตนในการทำงานเพื่อส่วนรวม ที่ต้องผ่านการปฏิบัติจริงของตัวผู้นำเอง การเกิดจากการซึมซับจากตระกูลผู้นำและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้นำที่มีโอกาสในการใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำงานมาคิดพิจารณา และใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ กระบวนการพัฒนาศักยภาพและการเรียนรู้ของผู้นำ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ การทบทวนตนเอง การเรียนรู้ภายนอก และการทดลองปฏิบัติการ อาจสรุปได้ว่า เครือข่ายสำคัญของผู้นำและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำมีส่วนสำคัญต่อการเกิดภาวะผู้นำ

ดังนั้นสรุปได้ว่า หากทราบว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีแนวโน้มว่าเป็นผู้นำที่แท้จริง มีประสบการณ์การเป็นสมาชิกหรือร่วมทำกิจกรรมกับเครือข่ายใดมาก่อน เช่น ชมรม

องค์การบริหารส่วนตำบลระดับอำเภอ สมาคมองค์การบริหารส่วนตำบลระดับจังหวัด สมาพันธ์องค์การภาครัฐ องค์การภาคเอกชน และการเข้าร่วมกับแต่ละเครือข่ายเกิดกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารอันก่อให้เกิดคุณลักษณะการเป็นผู้นำในปัจจุบันเช่นไร ข้อมูลนี้สามารถนำไปสู่องค์ความรู้เกี่ยวกับวิธีการพัฒนาผู้นำให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ ซึ่งจะนำไปสู่ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต่อไป

อนึ่ง ยุทธศาสตร์ชาติ ได้กำหนดยุทธศาสตร์โดยแบ่งออกเป็นยุทธศาสตร์ภาคทุกภาคในประเทศไทย สำหรับภาคเหนือมียุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบนหรือกลุ่มล้านนา ประกอบไปด้วย จังหวัดเชียงใหม่ เชียงราย ลำปาง ลำพูน พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน มีวิสัยทัศน์กลุ่มล้านนาว่า “ประตูทองสินค้าสู่โลก โดดเด่นวัฒนธรรมล้านนา สังคมน่าอยู่ทุกถิ่นที่” มีบทบาทของกลุ่ม คือ 1) เป็นภูมิภาคที่มีระบบเศรษฐกิจสมบูรณ์ในตัวเองเป็นฐานะและประตูด้านการค้า 2) โครงข่ายคมนาคมเชื่อมโยงกับกลุ่มประเทศที่อยู่ภูมิภาคลุ่มแม่น้ำโขง (GMS) และเอเชียใต้ (BIMSTEC) 3) โดดเด่นในสาขาบริการ การท่องเที่ยวหัตถกรรม อุตสาหกรรมที่ปราศจากมลพิษและเกษตรประณีต และ 4) เป็นศูนย์กลางบริการสุขภาพอุตสาหกรรมซอฟท์แวร์และการค้าต่างประเทศ โดยมียุทธศาสตร์เชิงรุก (สร้างฐานเศรษฐกิจใหม่) ยุทธศาสตร์ปรับตัว (เพิ่มมูลค่าฐานเศรษฐกิจเดิม) และยุทธศาสตร์การพัฒนาที่ยั่งยืน (สนับสนุนทั้งฐานเศรษฐกิจเดิมและเศรษฐกิจใหม่ให้ยั่งยืน) (ศูนย์ยุทธศาสตร์แห่งชาติและนโยบายของรัฐบาล เพื่อการพัฒนาพื้นที่ภาคเหนือตอนบน, 2553:1) ฉะนั้นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนเป็นกลไกสำคัญที่จะทำให้การยุทธศาสตร์นี้สำเร็จ เนื่องจากความสำเร็จนี้ต้องอาศัยความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นเป็นฐานการพัฒนา ดังนั้นจึงจำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน เพื่อให้เกิดการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นที่ยั่งยืนและเป็นไปตามทิศทางที่ยุทธศาสตร์การพัฒนาประเทศกำหนดไว้

คำถามการวิจัย

ด้วยเหตุผลข้างต้นผู้วิจัยจึงต้องการศึกษาเกี่ยวกับอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน การวิจัยครั้งนี้ต้องการที่จะหาคำตอบในคำถามเหล่านี้ คือ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร
2. เครือข่ายสำคัญและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริงเป็นอย่างไร

3. อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กรเป็นอย่างไร

4. ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง

2.1 เครือข่ายสำคัญของผู้นำ

2.2 กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำ

3. เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำต่อความเข้มแข็งขององค์การ

4. เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ผลของการวิจัยในครั้งนี้น่าจะเป็นประโยชน์ทั้งในด้านวิชาการ การนำไปใช้ในหน่วยงาน และระดับนโยบาย ดังนี้

1. ด้านวิชาการได้ทราบถึงเครือข่ายสำคัญและกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง รวมถึงอิทธิพลที่มีต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กร

2. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถนำผลงานวิจัยชิ้นนี้ไปใช้ในการเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดความผาสุกและความเข้มแข็งและสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์การ

3. รัฐบาล กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ ผู้กำหนดนโยบายได้ทราบยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรอย่างยั่งยืน

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตด้านเนื้อหาในงานวิจัยครั้งนี้ประกอบด้วย แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย กระบวนการเรียนรู้ ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในส่วนของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดแนวคิดทฤษฎีได้ 5 องค์ประกอบ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) สัมพันธภาพที่โปร่งใส (Relational Transparency) คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน (Internalized Moral Perspective) กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล (Balanced Processing of Information) และการจูงใจตนเอง (Self Motivation)

2. ขอบเขตด้านประชากรที่ใช้ศึกษาในครั้งนี้ เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ระดับเทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในภาคเหนือตอนบนจำนวน 8 จังหวัด คือ เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แพร่ น่าน ลำพูน ลำปาง และแม่ฮ่องสอน จำนวน 815 แห่ง ซึ่งเป็นจำนวนประชากรทั้ง และสุ่มเพื่อให้ได้มาซึ่งกลุ่มตัวอย่างจำนวน 266 องค์กร ตามรายละเอียดในบทที่ 3

นิยามศัพท์เฉพาะ

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนชัดเจน มีบทบาทการนำองค์การที่บ่งบอกถึงคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นค่านิยมที่ตนยึดถืออย่างคงเส้นคงวา และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในทุกเรื่องจนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน บริหารงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ มอบอำนาจในการตัดสินใจ สร้างผู้นำใหม่ด้วยการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง โดยมีองค์ประกอบดังนี้

1.1 ความตระหนักรู้ในตนเอง หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมั่นใจในการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา ความสามารถในการค้นหาและเข้าใจจุดดี จุดด้อยของตนเองและความแตกต่างจากบุคคลอื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ปรับใจให้สงบได้รวดเร็วเมื่อโกรธผู้อื่น ปรับกลไกลภายในตนเองให้สอดคล้องกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป รู้ตัวเมื่อตนเองแสดงพฤติกรรมปกป้องตนเอง

1.2 สัมพันธภาพที่โปร่งใส หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต การเปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิดการพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน

นำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อน่าเชื่อถือ กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย

1.3 การรับรู้คุณธรรมภายในตน หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบค่านิยมของตนและแสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนให้คุณค่าในการบริการงานในองค์การ การยึดในคุณค่าแม้มีสิ่งล่อใจหรือได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริงและสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

1.4 กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะท้าทายจุดยืนที่แท้จริงในส่วนลึกในจิตใจของตน ทำการตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเพื่อทีมงานในองค์การ มีความสำเร็จอย่างสูงในการตัดสินใจที่เน้นผลประโยชน์ขององค์การ

1.5 การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้จักแยกแยะปัจจัยภายในและภายนอกที่ขับเคลื่อนหรือผลักดันหรือจูงใจให้ทำสิ่งทำอยู่ โดยมีแรงจูงใจภายนอกกับภายใน แรงจูงใจภายนอกเช่น รายได้ ค่าตอบแทน เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับจากภายนอก ในขณะเดียวกันแรงจูงใจภายในนั่นเป็นโอกาสในการพัฒนาและเติบโต การได้ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม หรือแม้กระทั่งการสร้างความแตกต่างและประโยชน์ให้กับโลกนี้ ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ให้น้ำหนักกับแรงจูงใจภายนอกมากเกินไป แต่จะสร้างความสมดุลกับแรงจูงในภายในด้วย

1.6 ความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ มีความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ ยอมเสียสละความสบายของตนเอง เช่น อดนอน เพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ

2. ประสบการณ์การเป็นผู้นำในอดีตของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเคยดำรงตำแหน่งในภาคราชการหรือเอกชน เช่น ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้บริหารองค์การส่วนตำบล ข้าราชการ พนักงานรัฐวิสาหกิจ กลุ่มองค์การชุมชน โดยพิจารณาจากระยะเวลาของการทำงานและประเภทของงานที่เคยทำมาก่อนที่จะเข้ารับตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

3. เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง การเข้าร่วมเป็นสมาชิก กลุ่ม/องค์กรของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ร่วมทำกิจกรรมซึ่งมีผลต่อลักษณะการเป็นผู้นำในปัจจุบันของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อันประกอบด้วย ลักษณะ

การเข้าร่วมเครือข่าย การมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม การได้รับผลประโยชน์จากเครือข่าย

4. กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง กระบวนการที่ทำให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ การคิด ทัศนคติ และพฤติกรรม อันเนื่องมาจากประสบการณ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและเหมาะสมต่อการบริหารองค์การ ได้แก่

4.1 เรียนรู้จากการฝึกฝน และได้รับการอบรมสั่งสอนจากญาติผู้ใหญ่ พ่อแม่ครอบครัว และผู้มีบุญคุณ บางคนเข้าวัดฟังธรรม บางคนเข้าป่าเรียนรู้จากธรรมชาติ

4.2 เรียนรู้จากสภาพธรรมชาติ สภาพแวดล้อมทางครอบครัว ชุมชน ตลอดจนการดำเนินชีวิตในชุมชน ที่เป็นแรงกระตุ้น เป็นแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจให้ผู้ทรงภูมิปัญญานำสิ่งเหล่านี้มาใคร่ครวญไตร่ตรอง แล้วนำมาเป็นหลักฐานการเรียนรู้ของตนในเวลาต่อมา

4.3 เรียนรู้จากสถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย หรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงภูมิปัญญาชาวบ้าน การฝึกอบรมจากหน่วยงานต่างที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ทำ หลายคนได้รับความรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมแล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของตน

4.4 เรียนรู้จากกิจกรรมด่างๆที่สถาบันการศึกษาและสถาบันอื่นๆจัดขึ้น พบว่าผู้ทรงภูมิปัญญาที่ผ่านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาหลายท่าน ขณะที่เรียนอยู่พยายามที่จะร่วมกิจกรรมที่สถาบันตนเองและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นทำให้ได้รับความรู้มากมาย

4.5 เรียนรู้จากผู้ทรงภูมิปัญญา จากตำราทั้งเก่าและใหม่ เป็นการเรียนรู้โดยตรง

4.6 เรียนรู้จากการอบรมและฝึกฝนจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงานราชการต่างๆที่ได้นำความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่สู่ชุมชน ทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างกว้างขวางแล้วนำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องเมื่อนำไปใช้ในชีวิตของตนเอง

4.7 เรียนรู้จากการสัมพันธ์กับคนในชุมชน และสภาพแวดล้อมในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้ทรงภูมิปัญญาเมื่อเข้าไปสัมผัสกับชุมชนจะเกิดการเรียนรู้ และเห็นคุณค่าของความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.8 เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ เป็นลักษณะร่วมของทุกท่าน เพราะผู้ทรงภูมิปัญญาได้ลงมือปฏิบัติเอง

4.9 เรียนรู้จากเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างผู้ทรงภูมิปัญญา ชาวบ้านนักพัฒนาผู้สนใจทั้งระดับชุมชน อำเภอ จังหวัดในประเทศและต่างประเทศ เป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างกันในเครือข่าย

4.10 เรียนรู้จากความสำนึกในพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ สืบทอด และนำภูมิปัญญาที่ตนเองมีอยู่เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง

5. ความไว้วางใจผู้บริหารและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง บุคลากรมีความเชื่อมั่น และยอมตามการกระทำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเชื่อมั่นในมิติความสามารถ มิติความเปิดเผย มิติความห่วงใย และมิติความเชื่อถือได้ ดังนี้

5.1 มิติความสามารถ หมายถึง พนักงานรับรู้และให้ความไว้วางใจในผู้นำว่ามีความสามรถในการบริหารงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจบริหารจัดการพนักงาน ใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

5.2 มิติความเปิดเผย หมายถึง พนักงานให้ความไว้วางใจในผู้นำว่า ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกและการแสดงออกถึงการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของพนักงาน

5.3 มิติความห่วงใย หมายถึง พนักงานให้ความไว้วางใจในผู้นำว่า ผู้นำทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเมื่อเกิดปัญหา

5.4 มิติความเชื่อถือได้ หมายถึง พนักงานให้ความไว้วางใจในผู้นำว่า ผู้นำเป็นคนรักษาสัญญา กระทำในสิ่งที่พูดไว้ และพูดในสิ่งที่จะกระทำ มีความสม่ำเสมอในการตัดสินใจและการกระทำ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสามารถพึ่งพาผู้นำได้

6. ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายความว่า บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีพลังแรงจูงใจในตนที่จะให้บริการรับใช้ผู้อื่นที่ร่วมกลุ่มเพื่อให้เกิดการเพิ่มความพยายามขับเคลื่อนภารกิจของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน ซึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย

6.1 บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

6.2 บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่าง แรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

6.3 บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี

7. ประสิทธิผลทางการบริหาร หมายถึง บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความผาสุกกับรายได้ สวัสดิการ ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานทางบวก เป็นความผาสุกของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึง

พอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะมีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจจนเกิดเป็นความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีรายละเอียดดังนี้

7.1 ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง บุคลากรมีความพึงพอใจในชีวิตการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการที่บุคคลประเมินค่าโดยรวมว่ามีความพึงพอใจ หรือชื่นชอบชีวิตของตนเองเพียงใดในมิติด้านต่างๆ ของชีวิต อันประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในด้านงานของตนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความคิดในความต้องการเปลี่ยนงาน 2) ความพึงพอใจในด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เงินรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในองค์การส่วนตำบล 3) ความพึงพอใจในด้านองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

7.2 ความเข้มแข็งขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง ลักษณะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการทางด้านงบประมาณ ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการประสานงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการนำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการเรียนรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างรูปธรรม

8. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หมายถึง นายกองค์การบริหารส่วนตำบล นายกเทศมนตรีตำบล ที่ปฏิบัติหน้าที่ในช่วงการเก็บรวบรวมข้อมูล

บทที่ 2
การตรวจเอกสารที่เกี่ยวข้อง

การเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องครั้งนี้มีจุดประสงค์เพื่อประโยชน์ในการกำหนดกรอบแนวคิดขั้นต้นของการวิจัยประการหนึ่งและใช้เป็นความรู้พื้นฐานเพื่อทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ การอธิบายปรากฏการณ์ รวมถึงการสรุปและอภิปรายผลการวิจัย ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีการวิจัยเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ เพื่อบรรลุตามวัตถุประสงค์ข้างต้นผู้วิจัยได้นำเสนอการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง
2. แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย
3. แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้
4. แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ
5. แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ
6. แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล
7. แนวคิดเกี่ยวกับความผาสุกของบุคลากร
8. แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กร
9. แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น
10. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
11. กรอบแนวคิด

แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำและภาวะผู้นำที่แท้จริง

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คนทุกกลุ่มและทุกระดับในสังคมต้องมีผู้นำไม่ว่าจะเป็นลักษณะใดก็ตาม จึงมีการอธิบายความหมายของผู้นำไว้หลายแบบ ดังนี้

O'Leary (2000: 1) ได้ให้ความหมายของ ผู้นำ ว่า หมายถึง หัวหน้ากลุ่ม ทีม หรือองค์การที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้น หรือ บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่ไว้วางใจได้

พระธรรมปิฎก (2541: 24) ได้กล่าวว่า ความหมายของผู้นำในนัยที่เป็นผู้ชี้ทางให้ผู้อื่นได้ประพฤติและปฏิบัติตามในสิ่งที่ถูกต้องเป็นดัง พระตถาคต ที่คอยชี้นำให้แสงสว่างของการดำรงชีวิตและการนำหมู่คณะไปสู่ความดีงาม ดังนั้น ผู้นำคือ ผู้ชี้แนะและเป็นตัวอย่างให้ผู้ตามได้ประพฤติสิ่งที่ดีงามให้กับสังคมหรือหมู่คณะ

อุดม ทุมโฆสิต (2544: 230) ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบริหารจัดการและเป็นบุคคลที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นสามารถใช้อิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่น เพื่อให้บุคคลอื่น ๆ ทำตามเป้าประสงค์ขององค์การ

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 127) กล่าวถึง ผู้นำว่า เป็นผู้ที่มีความรู้ ผู้ที่ใช้เหตุผลสามารถประยุกต์ใช้ความรู้นั้นได้อย่างชาญฉลาดใช้ความรู้ได้ถูกที่ ถูกคน ถูกเวลา สามารถวิเคราะห์อดีต เข้าใจปัจจุบัน และคาดการณ์อนาคตได้ รวมทั้งเป็นผู้ที่มีอุดมการณ์ในการดำเนินชีวิตปรารถนาอุทิศตัวเพื่อการเผยแพร่แนวความคิดและถ่ายทอดสัจจะทางปัญญาที่เป็นประโยชน์แต่สังคมด้วยวิธีการต่าง ๆ และเป็นบุคคลสำคัญที่เป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลงประเทศ หรือสามารถช่วยเหลือบ้านเมืองได้

กิติ ดยัคคานนท์ (2535: 21) ได้กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือคนอื่นและนำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่ อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือและความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาเหล่านั้นอย่างจริงใจ

สงวน นิดยารัมภ์พงศ์ และคณะ (2541: 18) ได้สรุปเป็นสาระสำคัญของความเป็นผู้นำได้ 2 ประการ คือ

1. ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลสามารถทำให้ผู้คนเดินตามหรือทำตามในสิ่งที่ผู้นำพยายามจะนำให้ทำ ขาดซึ่งอิทธิพลที่สามารถทำให้คนเดินตามภาวะผู้นำก็ไร้ความหมาย การเดินตามนั้นมิได้หมายความว่าทำกันในเฉพาะคณะที่ผู้นำนั้น ๆ มีอำนาจอยู่ สามารถทำให้ผู้คนเกรงกลัวจึงเดินตามทำตามในสิ่งที่ผู้นำสั่งให้ทำ แต่แม้ว่าผู้นำนั้น ๆ ไม่ได้อยู่ในอำนาจแล้ว ผู้คนก็ยังเดินตามในสิ่งที่ผู้นำเหล่านั้นพูดไว้ หรือปฏิบัติไว้เป็นแบบอย่าง

2. ผู้นำ คือ ผู้ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ "ผล" สำเร็จที่ดี ผลสำเร็จเป็นสิ่งที่วัดผลของภาวะผู้นำ ไม่จำเป็นต้องเป็น "อาการนำ" ที่เห็นได้ด้วยตา แต่เป็นผลสำเร็จที่เกิดจากภาวะการนำจริง ๆ ผู้นำที่แท้จริง อาจจะไม่ใช่ผู้นำที่อยู่ในตำแหน่ง มีชื่อเสียงอย่างที่คนทั่วไปมองเห็นรู้จักแต่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้จริง ๆ โดยทั่วไปไม่มีความรู้สึกว่าผู้นำดังกล่าวกำลังแสดงอาการนำอยู่ อย่างที่เรียกกันว่าเป็น "ผู้นำที่ไม่ได้นำ" ดังนั้นในความหมายนี้ภาวะผู้นำจึงวัดกันด้วยผลที่เกิดจากการนำไม่ได้วัดกันด้วยตำแหน่งหรืออาการที่ได้แสดงว่ากำลังนำอยู่

พุทธทาสภิกขุ (2537: 12-13) กล่าวว่า ผู้นำ คือ คำว่า ประมุข มาจากคำว่า ปะ แปลว่า ทั้งหมดทั้งสิ้น และ มุขะ แปลว่า หน้า รวมเป็น ปมุขะ มีความหมายว่า หน่วยออกหน้าทั้งหมดทั้งสิ้น คือลักษณะแห่งผู้นำนั้นเอง ...เป็นการนำอย่างสัตบุรุษ อย่างผู้มีคุณธรรมเป็นผู้นำ ...ซึ่งเป็นความหมายกับผู้นำแห่งทุรราช ...ระบอบประชาธิปไตยมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ก็คือมีการเป็นผู้นำ ...แม้รัฐธรรมนูญมิได้ถวายพระราชอำนาจในการเป็นผู้นำโดยประการทั้งปวง ...แต่ถึงกระนั้นก็ไม่สูญเสียการเป็นผู้นำ เพราะว่ามีการนำได้หลายทาง แม้จะไม่มีอำนาจทางการเมือง โดยสมบูรณ์แต่ก็มีโอกาสที่จะนำในทางเศรษฐกิจ การพัฒนา วัฒนธรรม การศึกษา ซึ่งดีไปกว่าการเมือง เรียกว่าผู้นำทางวิญญาณ คือ การทำให้เกิดความถูกต้องในทางจิตใจ ในการดำเนินชีวิต...

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตฺโต) ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่นำคนอื่นในการกระทำ ช่วยให้คนอื่นทำเป็น เป็นการนำไปเพื่อประโยชน์ของคนอื่นไม่ใช่เพื่อผู้นำเอง และผู้นำต้องเป็นผู้ริเริ่มการกระทำนำคนอื่น (ภาวะผู้นำทางการเมือทัศนะพระพุทธศาสนา, เทปบรรยาย 6 มี.ค. 2539)

ธรรมรส โชติกุญชร (251 : 131) ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นบุคคลที่ถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความรู้ความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้ปกครองหรือหมู่ไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้

จากความหมายของคำว่าผู้นำข้างต้นทั้งหมด ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำจึงเป็นตัวแทนกลุ่มที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่น โดยได้รับแต่งตั้งจากสมาชิกหรือจากทางการ สามารถสร้างแรงจูงใจให้คนอื่นอยากทำตามในเรื่องบางอย่างที่เกี่ยวข้องกับความเจริญของบุคคลและกลุ่ม

ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่นำไปสู่ผลสำเร็จที่ดี หรือบรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้วาง และได้รับความนับถือ เชื่อใจ จากคนในกลุ่มหรือองค์การเป็นอย่างมาก

ขณะที่คำว่า ภาวะผู้นำ มีความสัมพันธ์อย่างมากกับคำว่าผู้นำ เหตุใดที่มีคำกล่าวที่ว่าผู้นำบางคนมีภาวะผู้นำ แต่บางคนกลับไม่มีเลย ดังนั้นการทำความเข้าใจเรื่องภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญอย่างยิ่ง จึงมีผู้สนใจศึกษาและให้แนวคิดต่างๆ ดังนี้

DuBrin (1998: 2) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Draft (2005: 5) ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม

Golembiewski (1967: 35-38) กล่าวว่า ภาวะผู้นำหมายถึง การมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อทำให้เขาสามารถทุ่มเททำงานด้วยความเต็มใจจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

Stogdill (1974: 128) ได้ให้ความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการก่อให้เกิดการเริ่มต้นและบำรุง อำนวยประโยชน์ให้เกิดผลตามความคาดหวังและปฏิสัมพันธ์ที่มีต่อกัน

เถาวัลย์ นันทาภิวัฒน์ (2521: 203) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อบรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำมิใช่เป็นผู้ผลักดันแต่เป็นผู้ดึง โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางที่ปรารถนา ให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติเป็นตัวอย่าง

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ 2527: 27) ให้คำนิยามว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และกระตือรือร้น หรือภาวะผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นแบบอย่าง และมีความสามารถพิเศษแสดงบทบาทในการสั่งการ และออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อคนอื่น

ปรัชญา เวสารัชช์ (2528: 27) มีความเห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นลักษณะความสัมพันธ์รูปหนึ่งระหว่างคนในกลุ่ม เป็นความสัมพันธ์ที่บุคคลหนึ่งหรือหลายคน ซึ่งเราเรียกว่า ผู้นำ สามารถทำให้คนส่วนมากเป็นผู้ตาม ดำเนินการไปในทิศทางและวิธีการที่ผู้นำกำหนดหรือต้องการ

สมพงษ์ เกษมสิน (2526: 204) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการ

และอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

จากการให้ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น ส่วนใหญ่มักมาจากนักวิชาการทางด้านจิตวิทยาและนักวิทยาการจัดการ ซึ่งท่านเหล่านั้นมักให้ความสนใจเกี่ยวกับกระบวนการกลุ่ม (group process) และในเรื่องจิตวิทยาองค์การ (organizational psychology) ซึ่งมีความเกี่ยวพันกับเรื่องผู้นำกลุ่มหรือองค์การเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม การให้ความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวมา แม้จะไม่ใช่ภาวะผู้นำทางการเมืองโดยตรง แต่ก็เป็นคุณลักษณะของผู้นำหรือหัวหน้าที่มีอิทธิพลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม และเป็นกลไกให้การบริหารงานประสบผลสำเร็จ ผู้นำทางการเมืองสามารถที่จะยึดถือเป็นคุณลักษณะที่ดีได้

ประพันธ์ สุริหาร (2533: 127) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคน โดยคนเหล่านั้นมีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในผู้นำนั้น เคารพนับถือและให้ความร่วมมือผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจ ให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์

สมยศ นาวีการ (2538: 192) ได้สรุปไว้ว่า นักวิชาการทางด้านบริหาร เห็นพ้องต้องกันว่า ภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ คือกระบวนการที่เกี่ยวกับการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา หรือของกลุ่มเพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ

ประชุม โพธิกุล (2531: 4) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การที่บุคคลคนหนึ่งพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจเช่นนั้น จะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย

กิติ ตยัคคานนท์ (2535: 20) ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการอำนวยการ โดยใช้กระบวนการสื่อความหมาย หรือการติดตามกันและกันให้ร่วมใจกับคนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดให้การดำเนินการจะเป็นไปในทางดี หรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้องมีภาวะผู้นำทั้งนั้น แต่เป็นลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบไม่เหมือนกัน

เสนาะ ดิเยาว์ (2543: 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องเกี่ยวกับการใช้อำนาจ หรืออิทธิพลกำหนดพฤติกรรมและความรู้สึกของคนอื่นไม่ว่าจะเป็นอิทธิพลที่มีต่อบุคคลแต่ละคน หรือต่อกลุ่ม ความพยายามที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่นนั้นมักจะเป็นอิทธิพลที่มีผลต่ออารมณ์ของคนเหล่านั้น เช่น

ทำให้คนมีความรู้สึกกระตือรือร้น ที่จะทำงานหนึ่ง ซึ่งแต่ก่อนไม่ยอมที่จะทำงานนั้น หรือเห็นว่างานนั้นน่าเบื่อหน่าย

กวี วงค์พุฒ (2542: 18) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำ โดยแสดงออกเป็นความหมายสำคัญ 3 ประการ คือ 1) ความสามารถของหัวหน้าที่จะต้องเป็นผู้นำ 2) ความสามารถของหัวหน้าที่จะเอาชนะจิตใจลูกน้อง และ 3) ความสามารถที่จะต้องบากบั่นฟันฝ่าอุปสรรคในการนำ

ทฤษฎีภาวะผู้นำในประเด็นที่ว่าคนกลายเป็นผู้นำได้อย่างไรนั้น มี 3 ประเด็นที่น่าสนใจ คือ ประเด็นแรกคือ ลักษณะบุคลิกภาพบางอย่างอาจนำมนุษย์ไปสู่บทบาทของการเป็นผู้นำได้ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theory) ประเด็นต่อมาคือ วิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์บางอย่าง อาจนำมนุษย์ไปสู่บทบาทของการเป็นผู้นำได้ หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีเหตุการณ์ที่ยิ่งใหญ่ (Great Event Thoery) ประเด็นสุดท้ายคือ มนุษย์สามารถเลือกที่จะกลายเป็นผู้นำได้ มนุษย์สามารถเรียนรู้ทักษะในการเป็นผู้นำได้ หรือที่เราเรียกว่าทฤษฎีแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) (Bass, 1989: 19-30)

Bass (1985: 4) กล่าวว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นแนวคิดที่พัฒนาบนพื้นฐานเรื่องภาวะผู้นำ โดยผู้นำจะเปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม โดยจะยกระดับความต้องการให้สูงขึ้นจากความต้องการระดับต่ำ ที่เกี่ยวกับความมั่นคง และความเป็นที่พอใจไปสู่ความต้องการระดับสูง เพื่อการยอมรับความสำเร็จ และการทำตามที่ตนเองปรารถนา ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเชื่อถือยกย่อง ยอมรับ ภักดีต่อผู้นำ และผู้ตามยังถูกกระตุ้นให้ทำงานมากกว่าปกติ ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ตามได้ดังนี้ 1) ยกระดับของความตระหนัก ความสำนึก และความผูกพันของผู้ตามให้ตระหนักถึงความสำเร็จ และคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน และวิธีการที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ 2) ทำให้ผู้ตามก้าวพ้นจากความสนใจในตนเอง หรือมุ่งเพื่อประโยชน์ส่วนตัวมาเป็นการทำงาน เพื่อประโยชน์ขององค์การ 3) เปลี่ยนระดับความต้องการของผู้ตาม และขยายขอบเขตความต้องการของผู้ตามให้มากขึ้นกว่าเดิม โดยการสร้างแรงบันดาลใจ กระตุ้นการใช้สติปัญญา การท้าทาย และการมีวิสัยทัศน์มุ่งตรงไปที่การพัฒนา ทำให้การปฏิบัติงานได้สูงกว่า

โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า “ผู้นำ” (leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (persons) ส่วน “ภาวะผู้นำ” (leadership) นั้น เป็นสิ่งที่แสดงออกมา actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ (Hollander, 1978 : 1-2 ; 16-17) ดังนั้น การจะเข้าใจความหมายของ “ผู้นำ” มักไม่เป็นปัญหามากนัก ทั้งนี้ก็เพราะจะรู้ว่าใครเป็นผู้นำนั้น ก็มักจะพิจารณาจากตำแหน่ง (position) ของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลดังกล่าว ในหน่วยงานต่างๆ ขององค์การทางสังคม นับตั้งแต่สถาบันครอบครัวไปจนถึงรัฐบาลแต่การทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำ (leadership) นั้นเป็นเรื่องที่ยากถึงกับมีนักวิชาการบางท่านได้กล่าวว่าภาวะผู้นำนั้นเป็น

ปรากฏการณ์บนโลกที่สังเกตเห็นได้บ่อยมากที่สุด แต่เข้าใจได้น้อยที่สุด (Burns, 1978: 4) และนักวิชาการที่ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำก็มีอยู่อย่างมากมาย ทั้งความหมายทางจิตวิทยา สังคมวิทยา บริหารรัฐกิจและการเมือง จึงทำให้เกิดความไม่ชัดเจนว่า เป็นคุณลักษณะของผู้นำในกลุ่มหรือสถาบันใด และใช้เป็นคุณลักษณะร่วมกันได้หรือไม่ แต่อย่างไรก็ตาม ทัศนะของนักคิดเหล่านั้นก็ล้วนบ่งบอกภาวะความเป็นผู้นำทั้งนั้น ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่ผู้นำพึงมี ต่อไปจะได้พิจารณาเฉพาะความหมายที่เห็นว่าเกี่ยวข้องดังต่อไปนี้

จากความหมายของคำว่าภาวะผู้นำข้างต้นทั้งหมด ดังนั้นสามารถกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีภาวะผู้นำที่สามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งเป็นศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือคนอื่นๆ ในกลุ่ม เพื่อก่อให้เกิดความพยายามในการที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์ต่างๆ การเป็นผู้นำได้อาจเป็นเพราะมีคุณลักษณะบางอย่างที่เด่นกว่าผู้อื่น หรือเกิดวิกฤตการณ์หรือเหตุการณ์บางอย่าง อาจนำไปสู่บทบาทของการเป็นผู้นำได้ และคนสามารถเลือกที่จะกลายเป็นผู้นำได้ หากเรียนรู้ทักษะในการเป็นผู้นำแล้วปรับเปลี่ยนตนเองให้เป็นไปตามลักษณะผู้นำที่กลุ่มต้องการได้

ภาวะผู้นำ (Bass, 1981: 5) เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ โดยมีบิดามารดาเป็นแบบอย่างเบื้องต้นของผู้นำ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลังต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ

การศึกษาวิจัยเรื่องภาวะผู้นำได้ทำมาก่อนปี 1900 หลังปี 1900 เป็นต้นมาได้มีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำกันมากขึ้น จึงมีผู้ให้คำจำกัดความภาวะผู้นำไว้มากมายแตกต่างกันออกไป แต่ในความแตกต่างนั้น ยังมีสาระสำคัญที่เหมือนๆ กัน ที่ทำให้สามารถจำแนกมโนทัศน์ที่คล้ายคลึงกันไว้ด้วยกันได้ บาสได้รวบรวมคำจำกัดความภาวะผู้นำที่ได้มีผู้ให้ไว้ตั้งแต่ปี 1900 เป็นต้นมา สรุปเป็นหมวดหมู่ของมโนทัศน์ได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง

1) เป็นจุดรวมของกระบวนการกลุ่ม คือ เป็นจุดรวมของอำนาจที่ทำให้กลุ่มร่วมมือกันในการเปลี่ยนแปลง ประกอบกิจกรรม หรือควบคุมสังคม

2) เป็นบุคลิกภาพและผลอันเกิดจากบุคลิกภาพของผู้นำ

3) เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม คือเป็นความสามารถของผู้นำในการสร้างความประทับใจ ทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง ภักดี และร่วมมือ

4) เป็นการใช้อิทธิพลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง เกิดการร่วมมือเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้

5) เป็นการกระทำหรือพฤติกรรมในการอำนวยการและการประสานกิจกรรมของสมาชิกในกลุ่ม

6) เป็นรูปแบบของการชักจูง หรือสร้างแรงบันดาลใจมากกว่าการบังคับ

7) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับอำนาจ โดยผู้นำใช้อำนาจที่มีอยู่ในการกำหนดพฤติกรรมของสมาชิก

8) เป็นเครื่องมือในการบรรลุจุดมุ่งหมายโดยการกำหนดสถานการณ์ และพฤติกรรมของกลุ่ม แล้วกระตุ้น ผลักดัน และประสานองค์การไปสู่จุดมุ่งหมาย

9) เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์ คือ เป็นการกระตุ้นซึ่งกันและกันระหว่างคนที่มีความแตกต่างกัน เพื่อไปสู่อุดมการณ์เดียวกันด้วยความสมัครใจ

10) เป็นการแสดงบทบาทตามที่สังคมคาดหวังระหว่างผู้นำและสมาชิกกลุ่ม

11) เป็นการริเริ่มโครงสร้างและคงไว้ซึ่งโครงสร้างของความคาดหวังและการมีปฏิสัมพันธ์ (Bass, 1981: 7-14)

จากคำจำกัดความดังกล่าวจะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำมีหลายมโนทัศน์ ใครจะให้คำจำกัดความอย่างไรขึ้นอยู่กับระยะเวลาและวิธีการที่ทำการศึกษาวิจัย เมื่อมีมโนทัศน์อย่างหลากหลายก็นำไปสู่การพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำอย่างหลากหลายเช่นกัน

ขณะที่ลักษณะผู้นำแบบพุทธ มีหลักธรรมที่ผู้นำต้องมี อาทิ ทศพิธราชธรรม ดังที่ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556: 11 ; 15) ได้กล่าวว่า ทศพิธราชธรรมเป็นหลักการสำคัญในการกล่อมเกลาอารมณ์ หรือเป็นธรรมที่หล่อเลี้ยงอารมณ์ของคนที่เป็นผู้นำเพื่อให้ผู้นำสามารถกำกับ และควบคุมอารมณ์ของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ และความรู้สึกของตัวเองให้มีสุขภาพจิตดี คุณภาพจิตดี และสมรรถภาพจิตดี จะเห็นว่า ทศพิธราชธรรม เป็นหลักปฏิบัติสำหรับกล่อมเกลาจิตใจเพื่อให้สามารถปรับใจให้สอดรับกับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบ และทดสอบจิตใจและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ไม่มีอคติ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมเป็นสำคัญ และเมื่อวิเคราะห์แง่มุมที่สัมพันธ์กับบริบทของการนำเสนอหลักการทศพิธราชธรรม เพื่อประยุกต์ และตีความให้หลักการดังกล่าวเป็น “ธรรมะสำหรับผู้นำองค์กร” โดยคนที่ไม่ได้เป็นราชาจะสามารถเรียกขานว่า “เป็นผู้นำ” ในพระพุทธศาสนาได้ พระเถระผู้ที่สามารถยืนยันในประเด็นนี้ คือ พุทธทาสภิกขุ ได้ชี้ว่า ราชาไม่ได้แปลว่า King แต่ ราชา แปลว่า พอใจ กล่าวคือ ผู้ใดก็ตามที่คิด พูด หรือกระทำการสิ่งใดแล้วมหาชนพากันแซ่ซ้องสรรเสริญว่า พอใจ ผู้นั้นควรเรียกว่า ราชา นอกจากนี้ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556: 31-32) ได้กล่าวถึงหลักธรรมนี้เพิ่มเติมว่า หากจะถือเอาการแปลโดยมุ่งเน้นไปที่เจตนารมณ์ ที่แท้จริงแล้วจึงหมายถึง “หลักการ หรือหลักปฏิบัติที่ผู้นำ/บุคคลที่จะทำให้มหาชน/คนอื่น/ผู้ตามเกิดความยินดีโดยชอบธรรม ซึ่งมีสิบประการ” กล่าวตามนัยนี้ ผู้นำหรือบุคคลที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจนั้น จะต้องมีตัวชี้วัดสิบประการ แต่หาก

วิเคราะห์ให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น จะพบว่า สามารถแยกตัวชี้วัดสิบประการออกเป็นสามกลุ่มใหญ่ กล่าวคือ กลุ่มที่หนึ่ง คือ รู้จักให้ (ทาน) รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (ศีล) รู้จักเสียสละ (ปริจาคะ) กลุ่มที่สอง คือ รู้จักซื่อตรง(อาชชวะ) รู้จักอ่อนโยน (มัททวะ) รู้จักขับยั้งชั่งใจ (ตปะ) และกลุ่มที่สาม คือ รู้จักระงับความโกรธ (อักโกธะ) รู้จักการไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) รู้จักอดทน (ขันติ) รู้จักหนักแน่น(อวิโรธนะ) เหตุผลสำคัญที่นำไปสู่การแบ่งทศพิธราชธรรมออก เป็นสามกลุ่มใหญ่นั้น เพราะมองว่าเป็นการจัดกลุ่มตามคุณภาพของกลุ่มธรรมที่ปรากฏเป็นหลักปฏิบัติ เนื่องจากว่ากลุ่มแรกเน้นไปที่หลักปฏิบัติเบื้องต้นซึ่งง่ายต่อการดำรงตนของผู้นำอันจะส่งผลต่อการยอมรับของผู้ตาม ในขณะที่กลุ่มสองจะเน้นไปที่คุณสมบัติภายในมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและท้าทายต่อจิตวิญญาณของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้ปกครอง อย่างไรก็ดี กลุ่มที่สองจะเป็นการแสดงออกในเชิงรับมากกว่า ส่วนกลุ่มที่สามนั้นมีนัยที่แสดงออกถึงแง่มุมในเชิงรุกต่อบุคคลอื่นๆ ที่ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและปฏิบัติ และการสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลอื่นหรือคู่กรณี หรือผู้ตาม สรุปแล้ว ชุดที่หนึ่งจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเบื้องต้นของผู้นำ ชุดที่สองเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจของผู้นำและชุดที่สามแม้จะสัมพันธ์กับจิตใจของผู้นำแต่หลักการทั้งหมดในชุดที่สามจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

นอกเหนือไปกว่านี้ ยังมีหลักธรรมที่เรียกว่า อคติ 4 และ สัปปุริสธรรม 7 โดยหลักอคติ 4 นี้ ธีรวัส บำเพ็ญบุญบารมี (2550: 1) ได้กล่าวว่า เป็นทางที่ไม่ควรดำเนิน หมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรมอันเป็นข้อห้าม สำหรับผู้ปกครอง ประกอบด้วยความลำเอียง 4 ประการ คือ ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบหรือเพราะรัก มักเกิดกับบุคคลที่ใกล้ชิด โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือไม่ชอบ โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์ และภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หรือเกรงใจผู้มีอำนาจ ฉะนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยข้อมูลทุกด้านมาพิจารณาอย่างละเอียด ส่วนหลักสัปปุริสธรรม 7 นี้ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2529: 301) กล่าวไว้ว่า เป็นหลักธรรมของคนดีที่สมบูรณ์ จัดเป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรประพฤติปฏิบัติในการบริหาร ได้แก่ ธัมมัญญุตา (ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ) คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล อัตถัญญุตา (ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมายหรือ รู้จักผล) คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตาม อัตตัญญุตา (ความรู้จักตน) คือ รู้ ฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม ของตน แล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป มัตตัญญุตา (ความรู้จักประมาณ) คือ ความพอดี กาลัญญุตา (ความรู้จักกาล) คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน

ปริสัญญุตา (ความรู้จักบริษัท) คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ และปุคคลัญญุตา หรือ ปุคคลปโรปรัญญุตา (ความรู้จักบุคคล) คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิ ยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น

หลักธรรมสำหรับผู้นำอีกประการคือ โยนิโสมนสิการ เนื่องจากเกี่ยวกับกระบวนการคิดอย่างถูกวิธีของตนเอง ดังที่ พระราชวรมุนี (ป.อ.ปยุตฺโต) (2530: 115-116) กล่าวถึงหลักธรรมนี้ว่า เป็นการฝึกคิดเพื่อให้รู้จักตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ด้วยตนเองได้ จึงจำเป็นจะต้องอาศัยการพัฒนาภายในหรือการศึกษาที่ก่อให้เกิดความรู้ภายในเรียกว่า โยนิโสมนสิการ คือ การศึกษาชีวิตและสรรพสิ่งโดยพิจารณาด้วยใจอันแยบคาย มีการคิดถูกวิธี ความรู้จักคิดหรือคิดเป็น นอกจากนี้ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2529: 676) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การคิดแบบนี้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคลซึ่งทำให้จุดหมายของการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งมีอยู่สิบวิธีด้วยกัน อาทิเช่น วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คือ พิจารณาปรากฏการณ์ต่างๆ ให้รู้จักสภาวะตามที่มันเป็นจริง หรือพิจารณาปัญหา ค้นหาหนทางแก้ไข ด้วยการสืบสาวหาสาเหตุและปัจจัยต่างๆที่สัมพันธ์ส่งผลสืบทอดกันมา จะเรียกว่า วิธีคิดแบบอิทัปปัจจยตา หรือวิธีคิดแบบ ปัจจยตาการ ก็ได้ ในทางปฏิบัติ อาจแยกวิธีคิดนี้ได้ 2 อย่าง คือ การคิดแบบปัจจัยสัมพันธ์ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการคิดแบบสอบสวน หรือ ตั้งคำถาม โดยสิ่งสำคัญที่คอยพยุงความคิดให้อยู่ในโยนิโสมนสิการ คือ สติ ซึ่งช่วยยับยั้งความคิดที่หลงไปเป็นอโยนิโสมนสิการ ซึ่งการคิดแบบโยนิโสมนสิการจึงสรุปได้เป็นสองประเภท คือ โยนิโสมนสิการประเภทพัฒนาปัญญาโดยตรง มุ่งให้เกิดความเข้าใจตามเป็นจริงตรงกับสภาวะแท้ ๆ เป็นโยนิโสมนสิการ ระดับสังคม และโยนิโสมนสิการประเภทสร้างเสริมคุณภาพจิต มุ่งปลุกเร้าให้เกิดคุณธรรมหรือกุศลธรรมต่างๆ เน้นการสกัดหรือข่มตัณหา เป็นเครื่องนำไปสู่โลกิยสัมมาทิฏฐิโยนิโสมนสิการระดับจริยธรรม พระพุทธศาสนาถือว่าการศึกษานั้นคือชีวิตและต้องเป็นชีวิตที่ดำเนินอย่างถูกต้องมีการเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาจึงจะเป็นการศึกษา

หลักธรรมประการต่อมาคือ สังคหวัตถุ 4 เป็นวิธีสงเคราะห์ หรือวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้น อธิบายโดยง่าย สังคหวัตถุ ก็คือ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้คน นั่นเอง มีทั้งหมดสี่ประการ ดังนี้ ทาน คือ การให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้ ปิยวาจา คือ เจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน อัตถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ และ สี่ สมานนัตตตา คือ วางตนให้เหมาะสมกับฐานะของตน เช่น อัตถจริยา หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน 2 ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ เป็นคนที่ไม่นิ่งดูดายมีอะไร

พอจะช่วยเหลือคนอื่นและสังคมได้ก็เอาใจใส่ขวนขวายช่วยเหลือตามสติกำลัง ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า "คนทำหมู่คณะให้งดงาม" อยู่ที่ไหนก็สร้างความเจริญที่นั้น วิธีทำตนให้เป็นประโยชน์และทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ เป็นบุตรที่ดีของบิดามารดา เป็นศิษย์ที่ดีของครูอาจารย์เป็นนักเรียนที่ดีของสถานศึกษา เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ เป็นต้น

นอกจากนั้นยังมีหลักธรรมที่เรียกว่า ฆราวาสธรรม 4 ซึ่งเห็นหลักธรรมที่เหมาะสำหรับผู้นำอย่างยิ่ง เป็นธรรมสำหรับชาวบ้านคนที่ไม่ใช่พระธรรมของผู้ครองเรือน หรือหลักการครองชีวิตของคนทั่วไป พระพรหมคุณาภรณ์(ป.อ.ปยุตโต) (2550: 113-114) ได้แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า "virtues for a good household life; virtues for lay people) และอธิบายถึงแต่ละประการ คือ สัจจะ (ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริง ทำจริง หรือ truth and honesty) ทมะ (การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดดัดนิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา หรือ taming and training oneself; adjustment) ขันติ (ความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมาย ไม่ท้อถอย หรือ tolerance; forbearance) และ จาคะ (ความเสียสละ สละกิเลส สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนได้ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น พร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว หรือ liberality; generosity)

หลักธรรมสุดท้ายที่นำมายกเป็นตัวอย่าง คือ หิริโอตัปปะ ถือเป็นธรรมที่คุ้มครองโลก ซึ่งเป็นสิ่งที่ผู้นำต้องมีไว้เพื่อใช้ควบคุมจิตใจให้ยึดมั่นในคุณธรรม ดังที่ พระโสภณคณาภรณ์ (2522: 166-171) กล่าวถึงหลักธรรมข้อนี้ สรุปได้ว่า "ธรรมโลกบาล" ธรรมะเครื่องคุ้มครองโลก คือ หิริโอตัปปะ ประกอบด้วยคำว่า หิริ หรือ ความละอายแก่ใจในการทำบาป และคำว่าโอตัปปะ ความสะดุ้งกลัวต่อผลแห่งบาป ธรรมทั้งสองประการนี้ทรงแสดงว่า เป็น โลกปาลธรรม คือธรรมที่รักษาคุ้มครองโลก คือหมู่สัตว์ให้อยู่ร่วมต่อกันอย่างปกติสุขตามสมควร นอกจากจะเรียกว่าเป็นโลกปาลธรรมแล้ว ยังถือว่าเป็น เทวธรรม คือธรรมที่จะสร้างคนให้เป็นเทพบุตรเทพธิดาด้วยร่างกายที่เป็นมนุษย์นี่เอง หากเราสังเกตให้ดีจะพบว่า หิริโอตัปปะ เป็นธรรมที่เกิดขึ้นภายในใจของคนทุกคน ในลักษณะที่ค่อยเกิดขึ้นมาตามลำดับ ท่านจึงเรียกธรรมสองประการนี้ว่า มโนธรรม คือธรรมที่เกิดมีอยู่ภายในจิต หิริ โอตัปปะ เป็นมโนธรรมนี้เองที่แยกให้แตกต่างจากสัตว์ ในด้านพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาด้านกาย วาจา เพราะใจประกอบด้วยความสำนึกอันมีหิริโอตัปปะเป็นหลักยึดเหนี่ยวพฤติกรรมต่างๆของบุคคลในสังคม จะยึดหลักการไม่เบียดเบียนตนเอง คนอื่นให้เดือดร้อน เพราะพฤติกรรมต่างๆ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของหิริโอตัปปะ ให้สังเกตว่า หิริโอตัปปะเป็นความสำนึก

ที่เกิดขึ้นจากการยอมรับ ความสำคัญของตนเอง สังคม เงื่อนไขทางสังคม และศาสนาเป็นต้น ความปั่นป่วนสับสนในปัจจุบัน จนส่วนย่อยถึงสังคมโลก จะพบว่า การกระทำในลักษณะที่ขาดความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมได้เกิดจำนวนขึ้นมาก จนสร้างความหวั่นไหว ได้เกิดขึ้นแก่คนทั่วไป ทั้งสถานการณ์ของสังคม ประเทศ และโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกับอำนาจ เงิน สังคม ราชการ ยิ่งขาดหิริโอตัปปะไม่ได้ หากต้องการความเจริญในชีวิต ที่มีความเจริญทางด้านวัตถุ และจิตใจสัมพันธ์กัน หากคนในสังคมมีหิริโอตัปปะเป็นหลักใจแล้ว กฎหมายต่างๆ ไม่มีความเป็นอะไรเลย เพราะการละเมิดสิ่งที่กฎหมายกำหนดว่า ผิดกฎหมายจะไม่เกิดขึ้น โดยเขาไม่จำเป็นที่จะต้องรู้ว่ากฎหมายห้ามไว้อย่างไร หรือไม่ก็ตาม

ต่อไปจะนำเสนอระยะการศึกษาภาวะผู้นำที่ถูกจำแนกตามระยะและวิธีการที่ทำการศึกษา เช่น Yukl (1989: 7) แบ่งวิธีการศึกษาภาวะผู้นำออกเป็น 4 วิธี คือ การศึกษาลักษณะผู้นำ การศึกษาพฤติกรรมผู้นำ การศึกษาสถานการณ์ผู้นำ และการศึกษาอำนาจผู้นำ ซึ่งทำให้เกิดรูปแบบผู้นำแล้วแต่สถานการณ์ (Contingency model) คือ การนำแนวความคิดของทุกทฤษฎีไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ขณะนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้นำที่มีบารมีกำลังได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางและองค์การอนามัยโลกได้พัฒนาผู้นำสุขภาพดีถ้วนหน้าโดยใช้รูปแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ระยะลักษณะผู้นำ (Trait Phase)

เริ่มตั้งแต่ก่อนสมัยคริสตกาลจนถึงปี 1940 เป็นระยะที่พยายามศึกษาลักษณะสากลของผู้นำที่มีประสิทธิผล ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theories) ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ จึงได้เกิดแนวคิดว่าผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษกว่าคนอื่น (Luthans, 2003: 480) ในช่วงก่อนปี 1940 ได้มีการศึกษาวิจัยลักษณะผู้นำกันมาก สต้อกดิลได้รวบรวมผลการวิจัยในช่วงดังกล่าวจำนวน 163 เรื่อง สรุปได้ว่าผู้นำมีลักษณะดังนี้ คือ มีสถานะทางสังคมดี มีสติปัญญาดี มีบุคลิกดี มีอารมณ์เหมาะสม ทนทานต่อความเครียด กระตือรือร้น ซื่อสัตย์ เชื่อมั่นในตนเอง สามารถทำงานได้สำเร็จ มีความรับผิดชอบริเริ่ม เอาชนะอุปสรรคได้ มีนนุษยสัมพันธ์ดี มีสุขภาพแข็งแรง เป็นต้น สต้อกดิลได้นำผลการวิจัยในช่วงปี 1945-1970 ไปวิเคราะห์องค์ประกอบพบว่า ผู้นำมีความแตกต่างจากคนอื่นๆ ตรงที่มีทักษะต่อไปนี้ดีกว่า คือ ทักษะในการติดต่อระหว่างบุคคล ทักษะทางเทคนิค ทักษะการจัดการ ทักษะทางสติปัญญา นอกจากนั้น ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ยังอธิบายวิธีการที่ผู้นำสร้าง

ความสัมพันธ์กับกลุ่ม คือ เป็นผู้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม เช่น เป็นผู้ประสานกลุ่ม เป็นผู้สร้างแรงจูงใจในการทำงาน ควบคุมกลุ่มอย่างไม่เป็นทางการ เป็นต้น (Bass, 1981: 75-76 ; 89-90)

หลักการสำคัญที่ได้จากการศึกษาวิจัยลักษณะผู้นำก็คือ ความคิดในเรื่องการถ่วงดุล (balance) ซึ่งหมายถึงกรณีต่อไปนี้ คือ 1) การมีลักษณะบางอย่างพอสถานประมาณ เช่น ความต้องการบรรลุผลสำเร็จ ความต้องการผูกพันกับผู้อื่น ความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าเสี่ยง ริเริ่ม กล้าตัดสินใจ การรักษาสิทธิ คือ ผู้นำไม่ควรมีลักษณะดังกล่าวมากหรือน้อยจนเกินไป 2) การมีอารมณ์ควบคู่กัน เช่น อารมณ์ที่อยากมีอำนาจอย่างแรงกล้าต้องควบคู่ไปกับการมีวุฒิภาวะทางอารมณ์เพื่อป้องกันไม่ให้ผู้นำเหลิงอำนาจ คือไม่รวบอำนาจแต่แบ่งปันอำนาจ (empowerment) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา และ 3) การคำนึงถึงงานต้องสมดุลกับการคำนึงถึงคน เช่น การคำนึงถึงความต้องการของผู้นำต้องสมดุลกับการคำนึงถึงความต้องการขององค์การ การคำนึงถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาต้องสมดุลกับความต้องการของกลุ่ม การเปลี่ยนแปลงต้องสมดุลกับความต่อเนื่องของงาน เป็นต้น สรุปได้ว่าลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ บุคคลที่ประสบความสำเร็จในการสร้างดุลอย่างเหมาะสมของบทบาทที่ขัดแย้งกัน (Yukl, 1989: 271)

อย่างไรก็ตาม ความเชื่อเกี่ยวกับลักษณะผู้นำได้ลดน้อยลงไปภายหลังที่สต้อกดิลและคนอื่นๆ ได้นำผลการศึกษาวิจัยก่อนปี 1940 ไปเปรียบเทียบกับผลการวิจัยช่วงปี 1940-1970 พบว่าผลการวิจัยดังกล่าวไม่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำเสมอไป (Bass, 1981: 75-76 ; Luthans, 1985 : 408-411) เช่น พบว่าผู้นำไม่จำเป็นต้องมีสติปัญญาสูงเสมอไป ผู้มีสติปัญญาปานกลางก็เป็นผู้นำได้ การศึกษาของจิเซลสิและครอช พบว่าผู้จัดการที่มีสติปัญญาสูงเกินไปมักปฏิบัติงานล้มเหลวหรือทำงานไม่ได้ดีเท่าที่ควร และไม่ได้ก้าวหน้ามากไปกว่าผู้จัดการที่มีสติปัญญาปานกลาง (Ghiselli, 1963: 631-642) ผลการค้นพบเหล่านี้ทำให้กระแสแนวคิดผู้นำเปลี่ยนแปลงไปสู่ระยะการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ

ระยะพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Phase)

ตั้งแต่ปี 1940-1960 เป็นระยะที่พยายามค้นหาแบบสากล (Universal style) ซึ่งเป็นพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล แนวความคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้สืบเนื่องมาจากแนวคิดทฤษฎีการบริหารแนววิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ในช่วงปี 1900 ที่เน้นงานหรือผลผลิต และทฤษฎีบริหารแนวมนุษยสัมพันธ์ของเมโยในช่วงปี 1940 ที่เน้นความสัมพันธ์ แล้วพัฒนาไปสู่การศึกษาพฤติกรรมการนำเพื่อค้นหาพฤติกรรมผู้นำที่ประสบความสำเร็จและเป็นที่พอใจของทุกฝ่าย การศึกษาวิจัยในระยะ

นี้พบว่า ผู้นำมี 3 แบบ คือ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบตามสบาย ของเทเนบวมและชมิดต์ ปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยดีกว่าผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ในเวลาต่อมาได้มีการศึกษาว่าผู้นำเน้นการนำแบบใด ส่วนใหญ่พบว่ามี 2 ชนิด คือแบบการนำที่เน้นคนและแบบการนำที่เน้นงาน เช่น ทฤษฎีผู้นำเน้นคนและผู้นำเน้นงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลาง และผู้นำที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางของไลเคิร์ท ผู้นำริเริ่มโครงสร้างปละผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และตารางการบริหารงานของเบลกและมูตันที่พัฒนารูปแบบมาจากผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นต้น (Hersey and Blanchard, 1996: 82-97) การพิจารณาว่าผู้นำเน้นการนำแบบใดให้พิจารณาจากการตัดสินใจของผู้นำและลักษณะการนิเทศ กล่าวคือ ถ้าผู้นำเน้นการนำแบบใดให้พิจารณาจากการตัดสินใจของผู้นำและลักษณะการนิเทศ กล่าวคือ ถ้าผู้นำรวบอำนาจตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียวถือเป็นผู้นำเน้นงาน คือ ผู้นำจะวางแผนและกำหนดตารางการปฏิบัติงาน ประสานกิจกรรม จัดให้มีเครื่องมือเครื่องใช้ กำหนดเป้าหมายไว้สูง และนิเทศงานอย่างใกล้ชิด ซึ่งตรงกับพฤติกรรมผู้บริหารแนววิทยาศาสตร์ของเทเลอร์ ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ผู้นำเน้นงาน ผู้นำริเริ่มโครงสร้าง เป็นต้น แต่หากผู้นำแบ่งปันอำนาจการตัดสินใจให้ลูกน้อง ถือว่าเป็นผู้นำเน้นคน ผู้นำเน้นคนจะเห็นอกเห็นใจ ค้ำจุนช่วยเหลือให้ความเชื่อถือและมั่นใจในตัวลูกน้อง เป็นมิตร ใจดี พยายามเข้าใจปัญหาของลูกน้อง พัฒนาลูกน้องให้ก้าวหน้า ให้ข้อมูลข่าวสาร แสดงออกว่าชื่นชมต่อความคิดของลูกน้อง ให้การยอมรับนับถือในสิ่งที่ลูกน้องอุทิศตน ยอมรับและชื่นชมค่อผลสำเร็จของลูกน้อง ผู้นำจะนิเทศห่างๆ จะกำหนดจุดมุ่งหมายและแนวทางอย่างกว้างๆ เพื่อให้ลูกน้องได้มีโอกาสกำหนดวิธีทำงานเองและควบคุมตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ลูกน้องเกิดประสบการณ์ตรงและรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้นำที่เน้นคนได้แก่ ผู้บริหารแนวมนุษยสัมพันธ์ของเมโย ผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำเน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางและผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่น เป็นต้น การวิจัยหลายครั้งพบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเน้นทั้งงานและความสัมพันธ์ (Yukl 1989: 81-82, 96) ความคิดนี้ได้ยึดถือติดต่อกันมาประมาณ 20 ปี จนถึงปี 1960 จึงได้คลายความนิยมลงเนื่องจากพบว่า ภาวะการนำที่เน้นทั้งงานและผลผลิตหาได้ประสบความสำเร็จเสมอไปไม่ การนำที่เน้นความสัมพันธ์หรือเน้นงานเพียงด้านหนึ่งด้านใดก็สามารถประสบความสำเร็จได้เช่นกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์

ระยะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Phase)

นับแต่ปี 1960 เป็นต้นมา นักทฤษฎีภาวะผู้นำต่างมีแนวคิดว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการนำต้องศึกษาสถานการณ์เสียก่อน แล้วจึงปรับแบบการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป ผู้นำก็ต้องเปลี่ยนแปลงการนำด้วย ทฤษฎีผู้นำตาม

สถานการณ์ ได้แก่ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิตเลอร์ (Fiedler's contingency of leadership) ซึ่งอธิบายว่า ผู้นำจะควบคุมสถานการณ์ได้มากหรือน้อยขึ้นอยู่กับ ความสัมพันธ์ งาน และอำนาจของผู้นำ หากผู้นำมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากโครงสร้างของงานชัดเจน และหากผู้นำมีอำนาจ ผู้นำก็สามารถควบคุมสถานการณ์ได้ ส่วนผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory of Leadership) ของเฮอร์ซี่และบลังชาร์ด อธิบายว่า ผู้ตามมี 4 ชนิด จึงต้องใช้ภาวะผู้นำ 4 ชนิดเช่นกัน คือ ผู้ตามที่ขาดความสามารถและขาดความรับผิดชอบ (M 1) ให้ใช้ภาวการณ์นำแบบบอกงาน (telling) ผู้ตามที่ขาดความสามารถและขาดความรับผิดชอบ (M 2) ให้ใช้ภาวการณ์นำแบบขายงาน (Selling = สนอความคิดให้ผู้ตาม) ผู้ตามที่มีความสามารถแต่ขาดความรับผิดชอบ (M 3) ให้ใช้ภาวการณ์นำแบบร่วมงาน (participating) ผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและความรับผิดชอบ (M 4) ให้ใช้ภาวการณ์นำแบบปล่อยงาน (delegating) (Hersey et al., 1996: 149-158) ส่วนผู้นำวิถีสู่ความสำเร็จ (Path – goal Theory of Leadership) ของเฮาส์ และมิทเชล ซึ่งอธิบายถึงพฤติกรรมการจูงใจของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจและเกิดการปฏิบัติว่า ได้แก่การเพิ่มรางวัลและบอกวิธีการทำงานพร้อมทั้งขจัดอุปสรรคและเพิ่มโอกาสให้บุคคลเกิดความพึงพอใจที่จะไปให้ถึงจุดมุ่งหมาย โดยแบ่งผู้นำตามสถานการณ์ออกเป็น 4 แบบ คือ 1) ในสถานการณ์ที่เกิดความเครียดน่าเบื่อหรือเสี่ยง กังวล ลดความเบื่องานโดยใช้ภาวะผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive leadership) ซึ่งตรงกับผู้นำเน้นคนหรือผู้นำเน้นความสัมพันธ์ คือ เป็นผู้นำที่เข้าใจความต้องการของลูกน้อง คำนึงถึงการให้สวัสดิการ สร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร เป็นกันเองในที่ทำงาน 2) ในสถานการณ์ที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจนและซับซ้อน ลูกน้องขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีกฎระเบียบหรือขั้นตอนการทำงาน ผู้นำต้องใช้ภาวะผู้นำแบบชี้นำ (Directive leadership) ซึ่งตรงกับผู้นำริเริ่มโครงสร้าง คือ ผู้นำจะบอกให้ลูกน้องทราบว่า ลูกน้องต้องทำอะไร ชี้แนะวิธีทำงานให้ชัดเจน เฉพาะเจาะจง ขอให้ลูกน้องปฏิบัติตามกฎระเบียบและขั้นตอนการทำงาน กำหนดตารางการทำงานและประสานกิจกรรม ภาวะผู้นำชนิดนี้ใช้ในสถานการณ์ที่โครงสร้างของงานไม่ชัดเจน ซับซ้อน ลูกน้องขาดประสบการณ์ ไม่ค่อยมีกฎระเบียบหรือขั้นตอนการทำงาน 3) ในสถานการณ์ที่โครงสร้างของงานชัดเจนปานกลาง น่าสนใจ ท้าทายความสามารถ เป็นงานที่ลูกน้องต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างปฏิบัติงาน ลูกน้องอยากอิสระ อยากมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เมื่อจุดมุ่งหมายของบุคคลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำใช้พฤติกรรมการนำแบบร่วมในการตัดสินใจ เมื่อจุดมุ่งหมายของบุคคลสอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การ ผู้นำใช้พฤติกรรมการนำแบบร่วมงาน (Participative leader ship) คือ ปรึกาหารือการทำงานกับลูกน้อง ยอมรับแนวความคิดและข้อเสนอแนะจากลูกน้อง 4) ในสถานการณ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่ 3 และงานซับซ้อน ลูกน้องมุ่งเน้นความสำเร็จ ผู้นำใช้ภาวะผู้นำที่เน้นความสำเร็จ (Achievement oriented leadership)

ผู้นำจะกำหนดจุดมุ่งหมายอันสูงสุดที่ท้าทายความสามารถของลูกน้อง แสวงหาวิธีการ ปรับปรุงการปฏิบัติงานคาดหวังว่าลูกน้องจะทุ่มเทความสามารถอย่างเต็มที่ และแสดงออกว่ามีความเชื่อมั่นอย่างสูงในความสามารถของลูกน้อง (House and Mitchel, 1974: 84-97 ; Yukl, 1989: 100-103 ; Chung and Megginson, 1981: 294-300)

แม้ว่าทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์จะสามารถอธิบายวิธีการและเหตุผลการใช้แบบผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละสถานการณ์ได้ แต่จุดอ่อนที่สำคัญของทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ก็คือ ยากแก่การพิสูจน์เพราะมีตัวแปรซับซ้อนมากมาย การมีฐานคติว่าผู้นำสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมการนำให้เหมาะสมกับสถานการณ์ก็ไม่แน่ว่าจะทำได้เสมอไปเพราะขึ้นอยู่กับลักษณะส่วนตัว (trait) ของผู้นำและความสามารถของผู้นำในการวิเคราะห์สถานการณ์ที่ซับซ้อน และยังไม่มีแนวทางใด (Guideline) ที่จะให้ผู้นำสามารถนำหลักการไปประยุกต์ใช้ในสถานการณ์ต่างๆ (Yukl, 1989 : 119-121 ; Chung and Megginson, 1981: 300) การศึกษาภาวะผู้นำในเวลาต่อมาจึงมุ่งศึกษาอำนาจของผู้นำ

ระยะอำนาจผู้นำ (Power Influence Phase)

การศึกษาภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ถือว่าสาระสำคัญของภาวะผู้นำคือการมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม แต่ผู้ตามก็สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้นำได้ ในองค์การใหญ่ๆ นั้น ความสำเร็จของผู้บริหารระดับกลางขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้จัดการในการมีอิทธิพลเหนือผู้บังคับบัญชา กลุ่มเพื่อน และผู้ใต้บังคับบัญชา ยูค์ลได้รวบรวมผลการศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจของผู้นำไว้ สรุปได้ว่า นักการศึกษาภาวะผู้นำกลุ่มนี้มุ่งอธิบายคำ 3 คำที่มีความหมายคล้ายคลึงกัน คือ อำนาจ (Power) อำนาจหน้าที่ (authority) และอิทธิพล (Influence) โดยอธิบายว่า อำนาจเป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและพฤติกรรมของบุคคลอื่นเพื่อให้บุคคลอื่นปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้มีอำนาจต้องการ อำนาจหน้าที่เป็นสิทธิที่จะใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามที่กำหนดให้ ส่วนอิทธิพลเป็นลักษณะส่วนบุคคล (personal power) จัดเป็นอำนาจอย่างหนึ่งที่มีอยู่ในคนๆ นั้น เช่น ความสามารถในการแก้ปัญหา บารมี ความเด่น เป็นต้น ทำให้ผู้มีลักษณะส่วนบุคคลสามารถใช้อิทธิพลเหนือกลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดถึงผู้บังคับบัญชาได้ (Yukl, 1989: 12-53)

ส่วนแหล่งที่มาของอำนาจนั้น ยูค์ล เฟรนช์ ราเวน และทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคมได้อธิบายถึงแหล่งที่มาของอำนาจไว้ดังนี้คือ ยูค์ลได้กล่าวถึงแหล่งที่มาของอำนาจว่ามาจาก 3 แหล่ง คือ 1) อำนาจจากตำแหน่ง (position power) ซึ่งเป็นอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ สามารถให้คุณให้โทษ ควบคุมทรัพยากร ข้อมูลข่าวสาร มีสมัครพรรคพวกมาก มีคนจงรักภักดี มีบารมี เป็นต้น 3)

อำนาจทางการเมือง (political power) มีไว้เพื่อเพิ่มอำนาจของบุคคล เช่น อำนาจการตัดสินใจหรือเลือกสมาชิกเข้าไปมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างแนวร่วมกับพรรคอื่น เป็นต้น

การศึกษาวิจัยเรื่องอำนาจที่มีการกล่าวถึงกันมากที่สุด คือ ผลการศึกษาวิจัยของเฟรนซ์และราเวน ในปี 1959 ที่ได้จำแนกอำนาจไว้ 5 ชนิด คือ อำนาจจากการให้รางวัล (reward power) อำนาจจากการบังคับควบคุม (coercive power) อำนาจจากกฎหมาย (legitimate power) อำนาจทั้ง 5 ชนิดนี้เป็นอำนาจที่ผู้มีอำนาจใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น ไม่ได้ใช้กับผู้อยู่ในตำแหน่งเท่ากันหรือเหนือกว่า พอดชาดอฟและชริสไฮม์ ได้ทำการศึกษาวิจัยพบว่า อำนาจอ้างอิงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจและการปฏิบัติของลูกน้อง ส่วนอำนาจทางกฎหมาย อำนาจการให้รางวัลและอำนาจการบังคับควบคุมบางครั้งทำให้ความพึงพอใจและการปฏิบัติของลูกน้องต่ำ ส่วนผู้นำที่มีอำนาจความเชี่ยวชาญและอำนาจอ้างอิงจัดเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุด (Yukl, 1989: 35-45 ; Podsakoff et al., 1985: 387-411)

ส่วนทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม (Social Exchange Theory) ได้อธิบายกระบวนการที่ผู้นำได้อำนาจหรือสูญเสียอำนาจไว้ว่า การมีสถานภาพสูงขึ้นและการมีอำนาจมากขึ้นเกิดจากการที่บุคคลนั้นแสดงให้เห็นว่ามีความภักดีต่อกลุ่ม มีสมรรถนะในการแก้ปัญหาและตัดสินใจ อำนาจความเชี่ยวชาญได้มาจากการคิดริเริ่มนวกลยุทธ (Innovative strategy) และสามารถทำได้สำเร็จ แต่อำนาจความเชี่ยวชาญจะเสื่อมลงหากผู้นั้นขาดวิจารณญาณ ขาดความรับผิดชอบและมุ่งแต่ประโยชน์ส่วนตน

ผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการใช้อำนาจของผู้นำพบว่า ผู้มีอำนาจส่วนบุคคลเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมากกว่าผู้มีอำนาจจากตำแหน่ง แต่หากผู้มีอำนาจจากตำแหน่งมีอำนาจส่วนบุคคลด้วยก็จะสามารถใช้อิทธิพลต่อลูกน้องได้สูงมาก ผู้มีอำนาจส่วนบุคคลจึงนับเป็นผู้มีอิทธิพลสูงสุด (Yukl, 1989: 52)

การวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อิทธิพลพบว่า ผู้นำมักใช้วิธีการต่อไปนี้ คือ การชักจูงโดยใช้เหตุผล ใช้อุบายการแลกเปลี่ยน อุบายการกดดัน การขอให้ทำตามกฎหมาย การใช้ลักษณะส่วนบุคคลที่ผู้อื่นชื่นชอบ รวมทั้งการประจบประแจง ผลการวิจัยยังพบอีกว่าการเลือกอุบายเพื่อใช้อิทธิพลแตกต่างกันออกไปขึ้นอยู่กับสถานภาพของบุคคลที่เป็นเป้าหมายและความมุ่งหมายของการใช้อิทธิพล ส่วนความสำเร็จในการใช้อิทธิพลส่วนใหญ่ขึ้นกับการใช้อำนาจ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้อำนาจอย่างระมัดระวังไม่ให้สะเทือนต่อความภาคภูมิใจในตนเอง (Self – esteem) ของกลุ่มเป้าหมาย ส่วนผู้นำที่ใช้อำนาจแบบข่มขู่ ขะโสโอหัง มักจะได้รับการต่อต้าน ส่วนประสิทธิผลของผู้นำที่ได้อำนาจจากตำแหน่งขึ้นอยู่กับธรรมชาติขององค์การ งานและลูกน้อง ผู้นำที่มีอำนาจการให้รางวัลและอำนาจจาการบังคับควบคุมมีแนวโน้มที่จะใช้อำนาจดังกล่าวมากเกินไป แทนที่จะ

ใช้อำนาจอ้างอิงและอำนาจความเชี่ยวชาญ ซึ่งจะทำให้ลูกน้องเกิดความขุ่นเคืองและต่อต้านได้ และยังพบอีกว่า ผู้นำที่ขาดอำนาจในการให้รางวัล หากไปทำการเปลี่ยนแปลงหรือลงโทษลูกน้อง จะถูกลูกน้องต่อต้าน

จากวิธีการศึกษาทฤษฎีผู้นำทั้ง 4 ระยะ จะเห็นได้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีอยู่อย่างหลากหลายแตกต่างกันออกไป และที่ยังไม่ได้กล่าวถึงก็มีอีกมากมาย (Bass, 1981: 26-38) แม้ว่าแต่ละทฤษฎีจะเน้นศึกษาตัวแปรแตกต่างกันแต่มีสิ่งที่เหมือนกันคือทฤษฎีมองว่าผู้นำมีหน้าที่นำ ส่วนผู้ตามมีหน้าที่ตาม ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของผู้นำหรือองค์การ ซึ่งเจมส์ แมกเกรเกอร์ เบิร์นส์ ไม่เห็นพ้องด้วย เขาวิจารณ์ว่าการศึกษาภาวะผู้นำที่ล้มเหลวที่สุดคือการศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้นำ และการศึกษาที่มุ่งเน้นเฉพาะผู้ตาม ผู้นำถูกมองว่าเป็นตัวแทนของกลุ่มในการบรรลุจุดมุ่งหมาย เป็นยอดคน เป็นวีรบุรุษผู้มีชื่อเสียง เขาได้วิจารณ์ต่อไปอีกว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำที่ผ่านมายังไม่สามารถอธิบายภาวะผู้นำได้อย่างชัดเจน และยังไม่รู้ว่าอะไรเป็นแก่นแท้ของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับชีวิตในยุคใหม่

ระยะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Phase)

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่ได้มีการสังเกตกันมากที่สุด แต่เป็นปรากฏการณ์ที่เข้าใจได้น้อยที่สุดในโลก (Burns, 1978: 2) เขาจึงได้เสนอทฤษฎีที่สามารถอธิบายภาวะผู้นำในยุคใหม่ได้คือทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์

เบิร์นส์มองว่าภาวะผู้นำเป็นโครงสร้างของกิจกรรมในการรวมบุคคลทุกคนไม่ว่าจะอยู่ ณ ที่ใดในทุกระดับสังคม บุคคลที่เฉื่อยชา แปลกแยก และขาดอำนาจจะถูกยึดโยงไว้ด้วยกันกับผู้นำ โดยนำทฤษฎี 2 ทฤษฎีเคยแยกจากกันมารวมกัน ทำให้บทบาทของผู้นำและผู้ตามกลายเป็นสหมโนทัศน์ (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำและผู้ตาม เบิร์นส์มุ่งแสดงให้เห็นว่า กระบวนการภาวะผู้นำ (leadership process) เป็นส่วน พลวัติของความขัดแย้งและอำนาจ (part of dynamic of conflict and power) (Burns, 1978: 2) เบิร์นส์อธิบายว่า ภาวะผู้นำเป็นรูปแบบหนึ่งของอำนาจ แก่นอันเป็นสาระสำคัญของอำนาจคือแรงจูงใจ (motives) และทรัพยากร (resource) หากขาดเสียอย่างใดอย่างหนึ่งก็ไร้ซึ่งอำนาจ อำนาจไม่ใช้สิ่งของหรือทรัพย์สมบัติแต่เป็นความสัมพันธ์ (relation) ที่บุคคล 2 คน หรือมากกว่าเกิดแรงจูงใจและมีพฤติกรรมร่วมกันโดยใช้ทรัพยากรที่มีอยู่อย่างหลากหลาย อำนาจจึงเป็นเรื่องของการมีปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์จำนวนมากที่รวมตัวกันและเป็นความสัมพันธ์ที่มีสาเหตุ (causal relationship) การมีอำนาจเหนือบุคคลอื่น

เกิดขึ้นเมื่อผู้มีอำนาจเกิดแรงจูงใจที่จะบรรลุความมุ่งหมาย (purpose) ของตนเองโดยมีทรัพยากรเป็นฐานอำนาจ เช่น เงิน พลังงาน กองทัพ ทักษะ เป็นต้น ซึ่งทำให้ผู้มีอำนาจสามารถมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของผู้อื่น โดยกระตุ้นให้ผู้อื่นเกิดแรงจูงใจที่สัมพันธ์กับทรัพยากรและจุดมุ่งหมายของผู้มีอำนาจ แล้วควบคุมพฤติกรรมของผู้ยอมรับอำนาจให้ปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของผู้มีอำนาจ แต่อาจจะไม่ใช่จุดมุ่งหมายของผู้ยอมรับอำนาจ อำนาจยังใช้กับการควบคุมสิ่งของ เช่น พลังงาน ข้อมูล ข่าวสาร พัสดุ เครื่องมือ เป็นต้น

เบิร์นส์มองว่าผู้นำเป็นผู้มีอำนาจชนิดหนึ่ง ภาวะผู้นำเหมือนกับผู้มีอำนาจตรงที่เน้นความสัมพันธ์ (relational) รวมตัวกัน (collective) และอย่างมีความมุ่งหมาย (purposefully) แต่ผู้นำแตกต่างจากผู้มีอำนาจตรงที่ ผู้มีอำนาจคำนึงถึงแต่แรงจูงใจของตน โดยไม่ได้คำนึงถึงแรงจูงใจของผู้ยอมรับอำนาจ ผู้มีอำนาจควบคุมคนเหมือนควบคุมสิ่งของเพราะสิ่งของไม่มีแรงจูงใจ แต่ผู้นำไม่เป็นเช่นนั้น ผู้นำนอกจากจะไม่ล้มล้างแรงจูงใจของผู้ตามแล้วยังค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและมุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น ผู้นำมีจุดมุ่งหมาย มีความจำเป็นอย่างเดียวกันกับที่ผู้ตามมี โดยไม่สามารถแยกแยะความจำเป็นและจุดมุ่งหมายของตนออกจากผู้ตามได้ ในช่วงที่เกิดความขัดแย้งและเกิดการแข่งขันผู้นำจะนำโดยอาศัยแรงจูงใจของผู้ตามและของตนเอง โดยค่อย ๆ กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามอย่างต่อเนื่อง (Burns, 1978: 440) เบิร์นส์มองว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะ เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้น 3 ลักษณะ คือลักษณะแรก เรียกว่าผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ลักษณะที่สองเรียกว่าผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และลักษณะที่สาม เรียกว่าผู้นำจริยธรรม (Moral leadership)

2. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนเป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันโดยใช้กระบวนการต่อรอง เช่น นักการเมืองสัญญาว่า หากประชาชนเลือกตั้งตนเข้าไป เป็นรัฐบาลตนจะสร้างงานและสร้างความมั่นคั่งแก่ประชาชน ผู้นำในองค์การบอกว่าจะให้ตำแหน่งและให้เงินเดือนสูงแก่พนักงานหากพนักงานทุ่มเทความพยายามทำงานให้สำเร็จ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะเน้นค่านิยมที่เกี่ยวข้องกับการแลกเปลี่ยน คือ ค่านิยมวิธีปฏิบัติ (modal values) เช่น ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความรับผิดชอบ ตัวอย่างของผู้นำการแลกเปลี่ยนได้แก่ผู้นำกลุ่ม เช่น ผู้นำในการต่อรอง ผู้นำพรรคการเมือง ผู้นำในองค์การ เป็นต้น

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามเช่นกันแต่ใช้วิธีการต่างกัน ในขณะที่ผู้นำการแลกเปลี่ยนใช้รางวัล แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึก (conscious) ของความต้องการ ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่งและยึดค่านิยมเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นค่านิยมจุดมุ่งหมาย (end values) เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วย อำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉาริษา เป็นต้น

เบิร์นส์ อธิบายว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นเมื่อบุคคลคนหนึ่งหรือมากกว่าผูกมัดตนเองกับบุคคลอื่นในลักษณะของผู้นำและผู้ตามในการยกระดับแรงจูงใจและจริยธรรมของกันและกันให้สูงขึ้น แม้ว่าความมุ่งหมายของทั้ง 2 ฝ่าย คือ ผู้นำและผู้ตามจะแยกจากกัน แต่เป็นความมุ่งหมายที่สัมพันธ์กับฐานอำนาจของทั้ง 2 ฝ่าย อำนาจที่สัมพันธ์กันนั้นไม่ใช่เพื่อถ่วงดุลกัน แต่สัมพันธ์กันเพื่อสนับสนุนซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน แต่หน้าที่สำคัญที่สุดของผู้นำคือการบอกถึงความต้องการ (Wants) ความจำเป็น (Needs) และแรงจูงใจอื่น ๆ ของผู้ตามและผู้นำ แล้วทำหน้าที่เป็นพลังอิสระในการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ผู้ตามบรรลุสิ่งที่ต้องการ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจใช้อิทธิพลทั้งในระดับจุลภาพคือเปลี่ยนแปลงบุคคลและในระดับมหาภาคคือเปลี่ยนแปลงระบบสังคมและปฏิรูปสถาบัน ในระดับจุลภาคผู้นำจะค่อย ๆ สร้างความขัดแย้งให้เกิดขึ้นในจิตใจของบุคคล ทำให้บุคคลไม่พึงพอใจต่อค่านิยมและจุดมุ่งหมายดั้งเดิม ผู้นำจะสร้างค่านิยมใหม่และจุดมุ่งหมายใหม่ มุ่งพัฒนาผู้ตามให้เป็นคนโดยสมบูรณ์ โดยการสอนให้ผู้ตามมีความสามารถในการนำ มาความรับผิดชอบ อุทิศตนเพื่อเปลี่ยนแปลงผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนแปลงตนเองไปเป็นผู้นำจริยธรรม (Burns, 1978: 3-4 ; 19-20) ตัวอย่างของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้แก่ ผู้นำทางปัญญา นักปฏิรูป นักปฏิวัติ วีรบุรุษ เป็นต้น

4. ภาวะผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายผู้นำและฝ่ายผู้ตาม ซึ่งมีคำจำกัดความใน ผู้นำจริยธรรมว่าผู้นำจริยธรรม หมายถึง 1) ผู้นำที่มีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านอำนาจ ความต้องการ ความปรารถนาและค่านิยม 2) ในการตอบสนองต่อผู้นำ ผู้ตามมีความรู้เพียงพอที่จะตัดสินใจเลือกผู้นำและ

โปรแกรม 3) ผู้นำรับผิดชอบที่จะนำ ถ้าผู้นำสัญญาว่าจะเปลี่ยนแปลงเศรษฐกิจ การเมืองผู้นำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ผู้นำจริยธรรมเกิดจากความต้องการความจำเป็นพื้นฐาน ความปรารถนา และค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งหมายถึงผู้นำที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม (Burns, 1978: 4)

สาระสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิธีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของมาสโลว์หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงส่งที่จะยังประโยชน์แก่ผู้ตามและผู้นำ หาใช่จุดมุ่งหมายที่จะยังประโยชน์แก่ผู้นำแต่ฝ่ายเดียวไม่ ผู้นำเช่น มหาตมคานธี แจสซี่ แจ้คสัน หรือมาร์ติน ลูเธอร์คิง จูเนียร์ เป็นผู้นำจริยธรรมในแง่ของเบิร์นส์ ส่วนฮิตเลอร์ มุสโสลินี ไม่ใช่ผู้นำจริยธรรมเพราะนำประชาชนเพื่อให้ตนเองบรรลุจุดมุ่งหมายโดยไม่คำนึงถึงความต้องการ ความปรารถนาและค่านิยมของประชาชน (Burns, 1978: 426 ; Bass, 1985: 182-183) และได้กำหนดเกณฑ์ที่จะใช้ทดสอบความเป็นผู้นำจริยธรรมไว้ 3 ข้อ คือ 1) ดูจากการยึดค่านิยมวิธีปฏิบัติ (modal values) ของผู้นำ ได้แก่ เกียรติยศและความซื่อสัตย์ 2) ดูจากมาตรฐานความประพฤติที่ผู้นำปฏิบัติต่อมนุษยชาติ 3) ดูจากการยึดค่านิยมจุดมุ่งหมาย (end values) ซึ่งได้แก่ ความเสมอภาค ความยุติธรรม สิทธิมนุษยชน สันติภาพ เป็นต้น (Burns, 1978 : 426)

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่า (Valued thing) อย่างมีเงื่อนไข ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงมุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่สูงส่ง มุ่งทำให้ผู้ตามเป็นคนโดยสมบูรณ์ (full person) คือ มีความสามารถในการนำ มีความรับผิดชอบและอุทิศตน เป็นการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำและเปลี่ยนตนเองจากผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ซึ่งหมายถึงผู้นำที่ทำการเปลี่ยนแปลงสังคมเพื่อให้ผู้ตามบรรลุความต้องการที่แท้จริง

ทฤษฎีผู้นำการเปลี่ยนแปลงของบาส

หลังจากที่ Burns ได้เสนอแนวคิดผู้นำการแลกเปลี่ยน ต่อมา Bass (1985: 11-13) ได้เสนอผลงานวิจัยที่ขยายทฤษฎีภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบิร์นส์

บาสได้ใช้ทฤษฎีแรงจูงใจมาอธิบายมโนทัศน์ของผู้นำการแลกเปลี่ยน และผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจนขึ้น ดังนี้

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) บาส อธิบายว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยนพัฒนามาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) ของวรูม ทฤษฎีนี้มีฐานคติว่า มนุษย์มีความคิด มีเหตุผล ต้องการผลลัพธ์สูงสุดในสิ่งที่ตนได้ทุ่มเทความพยายาม ดังนั้น บุคคลจะเลือกวิธีปฏิบัติที่ให้ผลสูงสุด และในการเลือกปฏิบัตินั้นบุคคลจะพิจารณาตัวแปร 3 ตัว คือ 1) คุณค่าหรือความมากน้อยของรางวัลที่องค์การนั้นจะให้แก่ตน (Valency) 2) ความเป็นเครื่องมือของผลลัพธ์ไปสู่รางวัล (Instrumentality) และ 3) ความคาดหวังที่จะทุ่มเทพลังทำงานนั้นให้สำเร็จ (Expectancy) ซึ่งสรุปสาระสำคัญของทฤษฎีความคาดหวังได้ว่า คนจะทุ่มเทพลังทำงานหากเขารู้ว่าสามารถทำได้สำเร็จ และความสำเร็จนั้นเป็นเครื่องมือไปสู่รางวัล และหากเป็นรางวัลที่เขาอยากได้เขาก็จะทุ่มเทความพยายามมากขึ้น (Vroom, 1964: 15-17) บาส ได้อธิบายรูปแบบของผู้นำการแลกเปลี่ยน โดยอาศัยแนวคิดของทฤษฎีความคาดหวังว่า ผู้นำการเปลี่ยนจะอธิบายผู้ตามให้เข้าใจบทบาทและงานที่ผู้ตามต้องทำเพื่อให้บรรลุผลลัพธ์ที่ผู้นำต้องการ และอธิบายว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้างหากทำงานได้สำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะทุ่มเทความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ เพราะรู้ว่าหากทำสำเร็จจะได้รับรางวัล ผู้นำจะให้การเสริมแรงทางบวกที่เหมาะสมหากผู้ตามทำงานบรรลุผลลัพธ์ และจะเสริมแรงทางลบที่เหมาะสมหากผู้ตามทำงานล้มเหลว (Bass 1985 : 12) ซึ่งเป็นรูปแบบเดียวกับผู้จัดการ 1 นาที (The One Minute Manager) ของ บลังชาร์ด และจอห์สัน (Blanchard and Johnson, 1983 : 111) บาสได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการแลกเปลี่ยน พบว่ามี 2 องค์ประกอบ คือ การเสริมแรงทางบวกอย่างเหมาะสม (Contingent positive reinforcement) และการเสริมแรงทางลบอย่างเหมาะสม (Contingent negative reinforcement) (Bass, 1985: 210-213)

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) บาสอธิบายว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้สมถะหรือผู้พอใจในสิ่งที่มีอยู่เกิดความต้องการย่างแรงกล้ามากกว่าที่มีอยู่เป็นอยู่ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้ระดับความต้องการของมาสโลว์ในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่สูงขึ้น และเมื่อจะทำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการดังนี้คือ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความต้องการ ให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย 2) โดยทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศตนเพื่อทีม องค์การและนโยบาย 3) โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์หรืออัลเดอร์เฟอร์ เพื่อให้ผู้ตามเกิดความต้องการและความจำเป็นที่สูงขึ้น (Bass, 1985: 14 ; 17 ; 20) ระดับความต้องการของมาสโลว์ ได้แก่ ความต้องการด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความนับถือตนเอง และ

ด้านการบรรลุสัจการแห่งตน (Maslow, 1970: 394-395) ส่วนความต้องการของอัลเดอร์เฟอร์ ได้แก่ ความต้องการเพื่อความอยู่รอด (existence needs) ความต้องการที่จะมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น (related needs) และความต้องการการเจริญงอกงาม (growth needs) (Alderfer, 1969: 142-175) เบิร์นส์ได้เปรียบเทียบให้เห็นว่าความต้องการด้านความปลอดภัย ตรงกับการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมระดับ 2 ตามทฤษฎีเห็นว่าความต้องการด้านความปลอดภัย ตรงกับการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมระดับ 2 ตามทฤษฎีการให้เหตุผลเชิงจริยธรรมของโคห์ลเบิร์ก คือ การปฏิบัติตามหลักกฎหมายและบรรทัดฐานทางสังคม ส่วนความนับถือตนเองและการบรรลุสัจการแห่งตนตรงกับการพัฒนาเหตุผลเชิงจริยธรรมระดับ 3 คือ การปฏิบัติเพื่อสังคมส่วนใหญ่หรือมนุษยชาติทั้งหมด นับเป็นการพัฒนาจริยธรรมขั้นสูงสุด ผู้บรรลุถึงจริยธรรมชั้นนี้จะยึดถืออุดมคติสากล เช่น ความเป็นธรรม ความยุติธรรมในสังคม สิทธิมนุษยชนเป็นต้น (Burns, 1978: 42) บาส ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามี 3 องค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล และการกระตุ้นปัญญา (Bass, 1985: 207-213) และได้วิเคราะห์ความแตกต่างระหว่างผู้นำการแลกเปลี่ยนกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้คือ

1) ผู้นำการแลกเปลี่ยนยอมรับวัฒนธรรมดั้งเดิมขององค์การในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำการเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะทำงานโดยยอมรับวัฒนธรรมขององค์การซึ่งประกอบด้วยแก่นของค่านิยม เช่น ปรัชญา เทคนิค ความเชื่อ อุดมการณ์ ค่านิยม ฯลฯ ที่มีมาแต่เดิม เน้นการทำงานในระบบที่ตนรับผิดชอบให้ดีที่สุด ทำงานให้เสร็จทันเวลา เน้นการทำงานที่มีประสิทธิภาพและไม่เสี่ยง ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลงวัฒนธรรมขององค์การพยายามค้นคิดประดิษฐ์ใหม่ ก่อตั้งระบบค่านิยมและความเชื่อ แล้วเผยแพร่โดยกล่าวออกมาอย่างชัดแจ้งถึงสิ่งที่ตนคิดขึ้น เพื่อให้ผู้ตามเกิดความผูกพันทางอารมณ์ต่อค่านิยมใหม่

2) การสร้างแรงจูงใจ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะบอกผู้ตามอย่างชัดเจนว่าผู้ตามจะได้รับอะไรบ้างหากปฏิบัติตามที่ผู้นำชี้นำ ในขณะที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความต้องการที่มากกว่าเก่า และระบุจุดมุ่งหมายที่ควรจะบรรลุ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีข้อต่อรองในการให้รางวัล ส่วนผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้สัญลักษณ์และสร้างจินตภาพว่าองค์การจะดีขึ้นอย่างไรบ้างหากบุคคลร่วมมือกัน

3) การปรากฏตัวของผู้นำ ผู้นำการแลกเปลี่ยนมีอยู่ทั่วไปในองค์การปรกติที่มีภาวะสมดุล แต่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปรากฏตัวขึ้นในช่วงสมัยที่เกิดความยุ่งยากมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วมาก เศรษฐกิจตกต่ำ งบประมาณถูกตัดทอน ขาดแคลนทรัพยากร มีความขัดแย้ง ประชาชนจะมีความวิตกกังวลสูงมาก ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ในประวัติศาสตร์ล้วนเป็นผู้นำชนิดนี้

ทั้งสิ้น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้อิทธิพล 2 ทาง คือ ใช้บุคลิกภาพส่วนตัวและใช้ความคิดที่ตนยึดอยู่ บุคลิกภาพของผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะสัมพันธ์กับลักษณะพิเศษ หรือบารมี (Charisma) (Bass, 1978: 28-29)

การวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบนนิสและนานัส

Bennis and Nanus (1985) ใช้เวลา 5 ปี ในการศึกษาผู้นำที่มีประสิทธิผลจำนวน 90 คน ในองค์การเอกชนและองค์การรัฐบาล พบว่าผู้นำเหล่านั้นส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง เบนนิสและนานัสได้ค้นพบว่าการเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อหรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงมี 3 ขั้นตอน คือ การสร้างจินตภาพ การสร้างความผูกพันต่อจินตภาพ และสร้างความเชื่อถือต่อจินตภาพ และการทำให้เกิดการเรียนรู้ในองค์การ

1. การสร้างจินตนภาพ (Developing Vision)

เบนนิสและนามัสพบว่าผู้นำทุกคนสร้างจินตภาพในอนาคตที่พึงประสงค์และเป็นไปได้ บางครั้งก็เป็นฝันลมๆ แล้งๆ และบางครั้งก็เป็นรูปธรรม เช่น เขียนไว้เป็นภารกิจที่จะต้องทำให้สำเร็จ (Mission Statement) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้สมาชิกขององค์การเกิดพลังกลุ่ม (Collective energies) เพื่อมุ่งไปสู่จินตภาพร่วมกัน (Common Vision) ผู้นำทำให้ผู้ตามเคลื่อนไหวไปสู่จิตสำนึกที่สูงส่ง เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม การบรรลุสัจการแห่งตน เช่น มาร์ติน ลูเธอร์ คิง จูเนียร์ ที่พูดว่า “ข้าพเจ้าฝันว่า” จุดมุ่งหมายของประธานาธิบดี จอห์น เอฟ เคเนดี้ คือ “ส่งคนไปดวงจันทร์ในปี 1970” (Bennis and Nanus, 1985: 218) จินตภาพ (Vision) ที่ชัดเจนและประทับใจจะทำหน้าที่ 2 ประการ คือ ประการแรกทำหน้าที่ในการสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม คือทำให้ผู้ตามรู้สึกว่างานมีความหมาย รู้สึกว่าตนเองมีความสำคัญ มีประโยชน์และมีค่าต่อองค์การซึ่งเป็นความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ หน้าที่ประการที่ 2 ของจินตภาพคือช่วยในการตัดสินใจของเจ้าหน้าที่ทุกระดับ ริเริ่ม และทำให้เกิดความสุขุม การรู้จุดมุ่งหมายรวมและวัตถุประสงค์ขององค์การช่วยให้บุคคล กำหนดได้ว่า อะไรดี อะไรเลว อะไรสำคัญ อะไรไม่สำคัญ เบนนิสและนานัสยังพบว่า ผู้นำเหล่านั้นสร้างจินตภาพโดยการสร้างเครือข่าย โดยติดต่อกับบุคคลอื่นทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ทั้งบุคคลภายนอกและบุคคลภายในองค์การ ผู้นำเหล่านั้นให้ความสนใจต่อความคิด (idea) และความเห็น (opinion) ของผู้อื่น โดยเฉพาะผู้ที่มีความเห็นแปลกๆ ใหม่ๆ ผู้นำจะเลือกจินตภาพที่บุคคลเหล่านั้นสร้างขึ้นหรือไม่ก็นำมาปรับโดยใช้ความคิดของตนเอง ความล้ำเลิศ (genius) ของผู้นำคือการถ่ายทอดจินตภาพโดยกล่าวออกมาอย่างชัดแจ้ง (articulate) และเข้าใจได้ง่ายจนผู้ตามประทับใจมากพอที่จะเกิดการผูกมัดตนเอง และน่าเชื่อพอที่จะยอมรับว่าภาพ

นั้นจะเป็นจริงได้ เบนนิสและนานัสยังพบว่า การขาดจินตภาพที่ชัดเจนเป็นสาเหตุใหญ่ที่ทำให้ลดประสิทธิผลขององค์การในปัจจุบัน เช่นเดียวกับผลการศึกษาวิจัยของปีเตอร์และวอเตอร์แมนที่พบว่า มีหลายองค์การที่ยังไม่สามารถสร้างจินตภาพขององค์การให้ชัดเจนได้อันเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงค่านิยมและเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว

2. การสร้างความผูกมัดและการสร้างความเชื่อถือ

การสร้างจินตภาพที่น่าประทับใจเพียงอย่างเดียวยังไม่เพียงพอ ผู้นำจะต้องถ่ายทอดจินตภาพและทำให้เป็นวัฒนธรรมในองค์การ การถ่ายทอดจินตภาพทำโดยการพูดชักจูงและสร้างแรงบันดาลใจไม่ใช่โดยการสั่งหรือบังคับ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะใช้วิธีการหลายๆ อย่าง เช่นใช้ศิลปะการพูดโน้มน้าวใช้คำอุปมาอุปมัย คำขวัญ และพิธีการ จะต้องย้ำถึงจินตภาพในโอกาสต่างๆ ให้ทั่วถึงทุกระดับโดยเริ่มจากการประกาศถึงภารกิจที่จะต้องทำให้สำเร็จอย่างกว้างๆ จนถึงรายละเอียดของนโยบายและแผนงาน ผู้นำต้องตัดสินใจและปฏิบัติเพื่อให้จินตภาพมีความแข็งแกร่ง ทำการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างขององค์การ และการจัดการให้สอดคล้องกับค่านิยมและวัตถุประสงค์ของจินตภาพใหม่ กระบวนการระดมความผูกมัดควรเริ่มที่ระดับสูงสุดขององค์การ ผู้บริหารอื่นๆ ควรมีส่วนร่วมในกระบวนการสร้างวัฒนธรรมขององค์การและรวมจินตภาพเข้าไว้ด้วยกัน อย่างไรก็ตามผู้นำต้องเป็นผู้ปฏิบัติภารกิจนี้ ไม่ใช่มอบหมายผู้อื่น นอกจากนั้น การผูกมัดตนเองต่อจินตภาพมีความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับความเชื่อถือที่ผู้ตามมีต่อผู้นำ ผู้นำที่ลูกน้องไม่เชื่อถือไม่ค่อยประสบความสำเร็จในการทำให้ลูกน้องผูกมัดตนเอง ความเชื่อถือขึ้นอยู่กับการที่ลูกน้องรู้สึกว่าผู้นำมีความเชี่ยวชาญและขึ้นอยู่กับการกล่าวถึงจินตภาพและการปฏิบัติของผู้นำ

3. การจัดให้มีการเรียนรู้ในองค์การ (Facilitating Organizational Learning)

แก่นอันเป็นสาระที่เด่นที่เบนนิสและนานัสได้ค้นพบจากการวิจัยคือ การเรียนรู้ของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะกระทำหลายๆ อย่างเพื่อพัฒนาทักษะและใช้ความรู้ที่ได้รับจากความสำเร็จและความล้มเหลว ผู้นำยอมรับความสำคัญของการรวบรวมข้อมูลอย่างต่อเนื่องเกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลงและเหตุการณ์ที่ไม่แน่นอน ทำการตรวจสอบฐานคติและทดสอบความคิด โดยดูจากปฏิกิริยาของผู้ร่วมงานและผู้เชี่ยวชาญจากภายนอก สร้างเครือข่ายข้อมูลข่าวสารและรวบรวมข้อมูลที่จำเป็นในการวางแผนกลยุทธ์ ใช้การทดลองเพื่อค้นหานวัตกรรมทดสอบผลิตภัณฑ์และวิธีปฏิบัติใหม่ๆ ผู้นำมองว่าความผิดพลาดเป็นเรื่องปกติในการทำงาน และถือว่าผิดเป็นครู ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาระดับผู้จัดการจัดทำแผนระยะยาวเพื่อเปิดโอกาสให้

สมาชิกขององค์การได้เกิดการเรียนรู้ และจะจัดให้มีการสัมมนาเพื่อพัฒนาทักษะการวางแผนและให้ตระหนักถึงการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมและแนวโน้ม (Yukl, 1989: 220-223)

จากทฤษฎีภาวะผู้นำที่ได้กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้น นักวิชาการต่างพยายามศึกษาแตกต่างกันไปหลายแนวคิด แต่ละแนวคิดล้วนมีจุดเด่น จุดด้อย แตกต่างกันไป ซึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำที่จะต้องเลือกนำไปใช้ให้เหมาะสมกับเวลาและสถานการณ์ อย่างไรก็ตามแต่ละแนวคิดทฤษฎีล้วนมีประโยชน์ต่อผู้นำทั้งสิ้น โดยทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ซึ่งเน้นคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย สติปัญญา ทักษะผู้นำ แนวคิดนี้จะตอบคำถามว่าผู้นำคือใคร ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม เน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยพิจารณาจากแบบของภาวะผู้นำ เช่น การศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวา ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบประชาธิปไตย แบบเผด็จการและแบบเสรีนิยม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่ได้แบ่งผู้นำออกเป็นแบบมุ่งงานและมุ่งคน การศึกษาภาวะผู้นำของ Reddin ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำ 2 มิติ คือ มิติมุ่งกิจสัมพันธ์ และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วจำแนกผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ แบบบูรณาการ แบบแบ่งแยก แบบอุทิศตน และแบบสัมพันธ์ภาพ ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Black and Mouton ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบผู้นำเชิงพฤติกรรมมักอธิบายว่าผู้นำทำอะไรหรือควรทำอะไร และผลลัพธ์ที่ตามมาจากการกระทำของผู้นำ ขณะที่ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เน้นการปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้สอดคล้องกับสถานการณ์อย่างถูกต้อง เช่น ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Fiedler ทฤษฎีวิถีทาง – เป้าหมายของ House and other ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ Hersey and Blanchard ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ Vroom and Yetton อย่างไรก็ตามแนวคิดทฤษฎีนี้พยายามใช้วิธีการยืดหยุ่นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จึงทำให้มีการผสมผสานแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์ที่กำหนดขึ้นมา และทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบูรณาการเป็นความพยายามรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะทฤษฎีเชิงพฤติกรรมและทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาบารมี ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

เมื่อการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมากขึ้นทำให้เกิดรูปแบบผู้นำแล้วแต่สถานการณ์ (Contingency model) คือ การนำแนวความคิดของทุกทฤษฎีไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อให้เกิดประสิทธิผล (Yukl, 1989: 7) อย่างไรก็ตามทฤษฎีที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลาย คือ ทฤษฎี

ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ของ Burns (1978: 440)โดยพบว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจ และทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ปฏิสัมพันธ์นี้เกิดขึ้น 3 ลักษณะ คือ ลักษณะแรก เรียกว่า ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) คือ ผู้นำการแลกเปลี่ยนจะริเริ่มติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนสิ่งที่มีคุณค่า (Valued thing)อย่างมีเงื่อนไข ลักษณะที่สองเรียกว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลง(Transformational leadership) มุ่งยกระดับแรงจูงใจของผู้ตามให้สูงขึ้น เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายที่สูงส่ง มุ่งทำให้ผู้ตามเป็นคนโดยสมบูรณ์ (full person) คือ มีความสามารถในการนำ มีความรับผิดชอบและอุทิศตนเป็นการเปลี่ยนแปลงผู้ตามให้กลายเป็นผู้นำ และลักษณะที่สามเรียกว่า ผู้นำจริยธรรม(Moral leadership) ผู้นำที่ทำการเปลี่ยนแปลงสังคมเพื่อให้ผู้ตามบรรลุความต้องการที่แท้จริง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริงก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่าย ให้สูงขึ้นและก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ ฝ่ายผู้นำและฝ่ายผู้ตาม

ในศตวรรษที่ 20 ได้มีนักวิชาการด้านภาวะผู้นำนำแนวคิดผู้นำจริยธรรมมาศึกษาให้ชัดเจนมากขึ้น โดยได้พยายามนำทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดคุณธรรมมาผนวกเข้าด้วยกันเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของผู้นำในโลกปัจจุบัน ในที่สุดเกิดแนวคิด Authentic Leadership หรือ ภาวะผู้นำที่แท้จริงขึ้นมา

Authentic Leadership หรือ ภาวะผู้นำที่แท้จริงขึ้นมา คำว่า Authentic เข้ามาเกี่ยวข้องกับผู้นำ นั่นคือ ไม่ใช่แค่เป็นคนที่ดีอย่างเดียว แต่ต้องเป็นที่น่าเชื่อถือไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาและสังคมรอบข้างด้วย

Harter (2002: 382) ได้กล่าวถึง Authenticity หรือ ความแท้จริงว่า เป็นสิ่งที่พิจารณาได้จากการที่คนๆนั้นแสดงพฤติกรรมที่เป็นตัวตนที่แท้จริง ซึ่งพฤติกรรมนี้จะตรงกับความคิดและความรู้สึกภายในของคนๆนั้น

Richard et al. (2005: 203-226) ได้กล่าวถึง Authentic Leadership ว่าต้องมีความตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าหลักในระยะยาว ภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยด้วยความเห็นใจ ความซื่อสัตย์ และความมีเกียรติ เน้นความร่วมมือในหมู่คณะเกิดจากการมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

Shamir and Eilam (2005: 399) ได้อธิบายเกี่ยวกับผู้นำที่แท้จริงว่าเป็นกลุ่มคนหรือคนที่ปฏิบัติตามสิ่งเหล่านี้ 1) บทบาทของผู้นำคือองค์ประกอบที่เป็นจุดศูนย์กลางของอัตมโนทัศน์ที่เป็นของเขา 2) เป็นผู้ที่มีความสำเร็จในระดับสูงในการตัดสินใจของตนหรือมีอัตมโนทัศน์อย่าง

ชัดเจนในการตัดสินใจ 3) เป้าหมายที่คนเหล่านี้ต้องการคือเป็นคนที่คงเส้นคงวา 4) และเป็นคนที่มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนชัดเจน ในปีเดียวกัน

Luthans and Avolio (2003: 243) ได้ให้ความหมายเบื้องต้นสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริง ว่า เป็นกระบวนการที่ดึงเอาทั้งความสามารถทางบวกด้านจิตวิทยาและในกรอบขององค์การที่พัฒนาค่อนข้างมาก ของทั้งผู้นำต่างๆและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกันที่ดูแลกันและกันให้เกิดการพัฒนาตนเองทางบวก จนมีผลให้เกิดทั้งความตระหนักรู้ในตน (Self-awareness) และความควบคุมตนเอง (Self-regulated) เชิงพฤติกรรมทางบวก (positive behaviors) ที่มากขึ้น

Gardner et al. (2005: 343-372) ได้มุ่งสนใจรูปแบบของความตระหนักในตนหลัก (Core self-awareness) และการกระทำของตน(Self-regulated) ที่เน้นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ชี้ให้เห็นถึงด้านเด่นหลายด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงออกที่เป็นจริง (Authentic self-regulation processes) กระบวนการที่สมดุลของข้อมูล(Balanced processing of information) รวมถึงกระบวนการที่แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างโปร่งใสและเป็นจริง(Relational transparency and authentic behavior)

George (2007 อ้างถึงใน พสุ เดชะรินทร์, 2551) อดีตเคยเป็น CEO ของบริษัทผลิตอุปกรณ์ทางการแพทย์ขนาดใหญ่ ชื่อ Medtronic และปัจจุบันเป็นศาสตราจารย์อยู่ที่ Harvard Business School ได้เขียนหนังสือ Authentic Leadership ในปี ค.ศ. 2003 โดยได้นิยาม ภาวะผู้นำที่แท้จริง ว่าต้องมีความมุ่งมั่นต่อการบรรลุเป้าหมาย ปฏิบัติตามค่านิยมที่กำหนดไว้อย่างสม่ำเสมอ และนำด้วยทั้งหัวใจและหัวสมอง ผู้นำเหล่านี้จะเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ที่ดีกับทุกภาคส่วน และในขณะเดียวกัน ก็มีวินัยในตนเองเพียงพอที่จะทำงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย และได้ทำการโดยสอบถามผู้นำ ที่เป็นลักษณะ Authentic พบว่า การจะเป็นผู้นำที่มีลักษณะนี้ได้ล้วนพัฒนาขึ้นมาจากตัวตนแต่ละคนทั้งสิ้น นั่นคือทุกคนจะมีภาวะผู้นำอยู่แล้ว เพียงแต่ว่าแต่ละคนจะรู้จักที่จะเรียนรู้ เข้าใจ และสามารถพัฒนาความเป็นผู้นำในตัวเราให้ออกมา และก่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่นหรือไม่ ผู้นำที่ดีไม่ได้เป็นมาตั้งแต่เกิด หรือเป็นเพราะได้รับการคัดเลือกจากเจ้านาย แต่เกิดขึ้นจากความสามารถของคนๆ นั้น ในการที่จะรู้จักและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว แนวคิดนี้ต่างกับแนวคิดเดิมที่มองว่า ภาวะผู้นำ เกิดขึ้นจากปัจจัยภายนอกหรือเป็นมาแต่กำเนิดเหมือนในอดีต แต่จะเน้นว่าการจะเป็นผู้นำที่ดีต้องเริ่มต้นจากการทำความรู้จักและเข้าใจในตนเองก่อน รวมทั้งเกิดขึ้นจากประสบการณ์ และเรื่องราวที่หล่อหลอมมาเป็นบุคคลคนนั้น ต่อมาในปี ค.ศ. 2007 ได้เขียนหนังสือชื่อ True North ขึ้นมาอีกหนึ่งเล่มซึ่งได้ระบุไว้ว่าผู้นำส่วนใหญ่ที่ประสบปัญหาหรือล้มเหลวนั้นส่วนหนึ่งไม่ได้เกิดขึ้นจากสิ่งที่ดำเนินการระหว่างการเป็นผู้นำเท่านั้น แต่ยังเกิดขึ้นระหว่างการก้าวย่างหรือเติบโตขึ้นมาเป็นผู้บริหารระดับสูง ผู้นำที่เป็น “ของแท้” นั้น จะต้องเริ่มต้น

จากการเปลี่ยนทัศนคติและมุมมองที่สำคัญคือไม่นึกถึงแต่ประโยชน์ส่วนตัว แต่ควรนึกถึงเสมอว่าเมื่อก้าวขึ้นมาเป็นผู้บริหารสูงสุดแล้ว สิ่งที่ต้องทำคือการจูงใจและพัฒนาผู้อื่นให้สามารถทำงานได้เต็มศักยภาพรวมทั้งการพัฒนาบุคลากรอื่นภายในองค์การให้สามารถก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำได้เช่นกัน ในปีเดียวกัน George (2007) ได้พยายามหาคำตอบว่าผู้นำจะเป็นทั้งคนเก่งและคนดีได้อย่างไร ผลจากการศึกษาสรุปได้ว่าสาเหตุหลักที่ทำให้ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่ทั้งเก่งและดี คือ "การค้นพบตัวเอง" ยิ่งรู้จักตนเองเร็วเท่าใดยิ่งดีเท่านั้น หลายครั้งที่ผู้ที่ประสบความสำเร็จทิ้งความสำเร็จนั้นแล้วไปทำอย่างอื่นที่ตรงกันข้าม เพราะเข้าใจว่าสิ่งที่ตนเองต้องการกันแน่ ที่สำคัญ การที่รู้จักตนเองได้ดีนั้นต้องกล้า และพร้อมที่จะยอมรับ โดยอาจจะศึกษาจากประสบการณ์หรือเหตุการณ์ที่ตนเองประสบมาในอดีต หรือการเปิดใจรับฟังความเห็นจากคนที่ใกล้ชิดและหวังดี

ในที่สุดในปี 2007 George (2007) ได้กำหนดปัจจัยทางการบริหารที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น มีอยู่ทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การตระหนักรู้ในตน(Self Awareness) คือ การรู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเองซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน หนึ่งในวิธีที่จะทำให้รู้จักตัวตนของตนเอง คือ การค้นหาตนเองหรือความตระหนักรู้ในตนเอง ซึ่งเป็นส่วนประกอบแรกของความฉลาดทางอารมณ์(Emotional Intelligence) ที่ใช้อธิบายถึงบทบาทของผู้นำ นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ยังเป็นส่วนสำคัญของความเป็นผู้นำที่แท้จริง การรู้จักตัวตนที่แท้จริงนั้นอาจเกิดจากปัจจัยที่ได้รับจากภายนอก เช่น ได้รับการสะท้อนกลับ(Feedback) จากหัวหน้าและเพื่อนร่วมงาน อย่างไรก็ตามการได้รับการสะท้อนกลับมีทั้งข้อดีข้อเสีย เนื่องจากบางคนอาจยอมรับและแก้ไขตัวเองจากการสะท้อนกลับที่ได้รับหากเห็นว่าการสะท้อนกลับดังกล่าวจริง การได้รับการสะท้อนกลับดังกล่าวก็จะเป็นผลดีเนื่องจากทำให้เรารู้จักตัวตนของตนเองมากขึ้น แต่สำหรับบางคนที่ยังปิดกั้นตัวเอง ไม่ยอมรับ หรือพิจารณาการสะท้อนจากของผู้อื่นจะทำให้การรู้จักตัวเองเป็นเรื่องยาก ยิ่งรู้จักตัวเองมากเพียงใด ยิ่งทำให้เข้าใจเลือกบทบาทที่เหมาะสมได้มากเท่านั้น ผู้นำที่รู้จักตัวเอง มีความพึงพอใจ มั่นใจในทุกสถานการณ์และได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น ผู้นำส่วนใหญ่พบว่ากระบวนการในการเข้าหาการรู้จักตนเองเป็นการเข้าถึงความสามารถของตนและการสร้างความสัมพันธ์ที่แน่นเหนียว คนที่รู้จักตนเองจะเปิดเผย เข้าใจง่าย เหมือนเป็นกระจกสะท้อนให้รู้จักจุดอ่อน-จุดแข็ง เพื่อเติมทักษะที่ยังขาดอยู่ การตระหนักรู้ในตนจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำเนื่องจากจะทำให้เข้าใจบทบาทและหน้าที่การปฏิบัติงานที่ถูกต้อง ช่วยเพิ่มความเชื่อมั่นในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีแนวปฏิบัติงานที่ชัดเจนและมั่นคง ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการติดต่อสื่อสารกับบุคคลอื่น และสามารถช่วยเหลือ ให้คำปรึกษาเพื่อนร่วมงานจนผู้นำเกิดความชำนาญ

2) ค่านิยมและหลักการ(Values and Principle) คือ การมีความชัดเจนในตนเองเริ่มที่ค่านิยมหรือคุณค่า และหลักการ การยึดในคุณค่ามิใช่เรื่องง่ายเพราะเป็นจุดที่สามารถหลุดลอยได้ง่ายหากมีสิ่งล่อใจหรือได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก การยึดในการรู้จักตนเองได้ทำให้ผู้นำมีหลักในการปฏิบัติหรือตัดสินใจได้ดีขึ้น ค่านิยมในตัวเองอาจถูกบ่มเพาะตั้งแต่ช่วงวัยเด็ก สภาวะแวดล้อม การอบรมสั่งสอนของพ่อแม่ สิ่งต่างๆ ที่ต้องเผชิญ เมื่อทราบค่านิยมของตนแล้ว จะสามารถสร้างหลักการของการเป็นผู้นำได้หรือการเปลี่ยนค่านิยมมาเป็นการกระทำนั่นเอง การที่สามารถค้นหาค่านิยมของตนและนำมาเปลี่ยนเป็นการกระทำได้แล้วนั้นจำเป็นจะต้องรู้จักขอบเขตของจริยธรรมและความถูกต้องในตนเองก่อนเป็นส่งที่ต้องตัดสินโดยใช้สำนึกของตนเองเป็นตัวกำหนด ในขณะที่ระบบทุนนิยมทำให้คนแสวงหาแต่ความสำเร็จโดยมิได้คำนึงถึงวิธีการที่ถูกต้องหลายคนคิดว่าการทุจริตเป็นเรื่องธรรมดาแต่สำหรับหลายคนใช้แต่วิธีการที่ถูกต้องด้วยการสร้างค่านิยมที่ดีที่ถูกต้องของตน เพื่อนำไปสู่ความยั่งยืนอย่างแท้จริง ผู้นำที่แท้จริงจึงต้องรู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริง และสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

3) การจูงใจ (Motivation) คือ ปัจจัยที่ขับเคลื่อนหรือผลักดันหรือจูงใจให้ทำสิ่งทำอยู่ ผู้นำส่วนใหญ่จะมีแรงจูงใจภายนอกกับภายใน แรงจูงใจภายนอกเช่น รายได้ ค่าตอบแทน เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับจากภายนอก ในขณะเดียวกันแรงจูงใจภายในนั่นเป็นโอกาสในการพัฒนาและเติบโต การได้ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม หรือแม้กระทั่งการสร้างความแตกต่างและประโยชน์ให้กับโลกนี้ ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ให้น้ำหนักกับแรงจูงใจภายนอกมากเกินไป แต่จะสร้างความสมดุลกับแรงจูงในภายในด้วย

4) การมีทีมสนับสนุน(Support Team) คือ การมีกลุ่มคนที่คอยสนับสนุนที่ผู้นำสามารถเปิดเผยเรื่องต่างๆอย่างสบายใจ และสามารถอยู่ช่วยเหลือเมื่อเวลาต้องการพวกเขา การสร้างทีมสนับสนุนไม่สามารถจะสร้างตอนที่ต้องเผชิญกับภาวะที่ยากลำบากแล้ว แต่ควรสร้างทีมสนับสนุนตั้งแต่เนิ่นๆ เพื่อความสัมพันธ์ที่ลึกซึ้งและยาวนานในการดำรงอยู่เพื่อช่วยเหลือกันและกัน ซึ่งทีมสนับสนุนจะเป็นส่วนหนึ่งของความสำเร็จของผู้นำเนื่องจากพวกเขาจะมีความจริงใจต่อกันและส่งเสริมไปสู่ความสำเร็จนั้น ทีมสนับสนุนจะบอกทิศทางผู้นำให้อยู่กับโลกความจริงที่ไม่หลงอำนาจ เงินตรา คนที่สนับสนุนที่ดี ได้แก่ ครอบครัว สมาชิก เพื่อนสนิท ทีมสนับสนุน ดังนั้นผู้นำควรมีกลุ่มย่อยที่วางใจคอยช่วยเหลืองานเวลามีปัญหาก็สามารถช่วยคิดโดยอาจมีหลายกลุ่มวิชาชีพ

5) การผสานชีวิดส่วนตัวกับชีวิตการทำงาน (Integrated Life) คือ การทำชีวิตให้สมบูรณ์โดยคงไว้ซึ่งความเป็นตัวเอง สามารถคงความเป็นตัวเองในทุกสถานการณ์ไม่ว่าจะเป็นที่

ทำงาน ครอบครัว สาธารณชน และเพื่อนๆ ด้วยลักษณะท่าทางที่หนักแน่นและมั่นใจในตนเอง และสิ่งสำคัญที่ส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้คือ การให้เวลากับครอบครัว เพื่อนสนิท ออกกำลังกาย และการทำประโยชน์เพื่อสังคม การเป็นผู้นำเป็นงานที่มีความกดดันสูง เพราะต้องรับผิดชอบ ผู้ร่วมงาน องค์การ ผลประกอบการ และจัดการกับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นโดยที่ไม่คาดคิดมาก่อน ดังนั้นจึงไม่สามารถหลีกเลี่ยงความกดดันเหล่านั้นได้แต่สามารถควบคุมสถานการณ์เพื่อที่จะรักษาความเป็นตัวของตัวเองไว้ได้

ส่วน Walumbwa et al. (2008) ได้พัฒนาและหาความเชื่อมั่นเชิงทฤษฎีของภาวะผู้นำที่แท้จริง ทำให้ได้ลักษณะของผู้นำที่แท้จริง คือ

1) ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) คือการแสดงออกถึงความเข้าใจว่าผู้นั้นสามารถมองโลกอย่างไรและกระบวนการที่ทำนั้นมีผลต่อตนเองหรือไม่ในช่วงเวลาที่ผ่านไประยะยาว ที่หมายถึงการแสดงออกของ ความเข้าใจ จุดเด่น จุดด้อยของคนคนหนึ่ง และได้รู้จักธรรมชาติของคนว่ามีหลายด้าน ซึ่งรวมถึงได้รู้จักคนเองมากขึ้นหลังจากประทะสังสรรค์กับผู้อื่นและตัวเรามีผลกระทบกับคนอื่นอย่างไร

2) สัมพันธภาพที่โปร่งใส (Relational Transparency) คือการที่ตนจะเสนอสิ่งที่เป็นตัวเองได้อย่างไร ซึ่งจะดรงกันข้ามกับคนที่ไม่ได้แสดงตัวตนของตนเองให้ผู้อื่นเห็น ซึ่งพฤติกรรมนี้จะทำให้เกิดความไว้วางใจ ซึ่งเกี่ยวข้องการแบ่งปันข้อมูลอย่างเปิดเผย ความคิดที่แท้จริงของตน ขณะที่พยายามแสดงพฤติกรรมทางอารมณ์ที่ไม่เหมาะสมออกไปน้อยที่สุด

3) คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน (Internalized Moral Perspective) คือจุดยืนคุณธรรมภายในตนเป็นสิ่งที่หลอมรวมตนเองจนแสดงออกมาอย่างไร ที่แสดงออกจะเกิดขึ้นจากมาตรฐานคุณธรรมในค่านิยม ระหว่างกลุ่ม องค์การ หรือความกดดันทางสังคม ซึ่งจะทำให้เกิดการแสดงออกทางการตัดสินใจและพฤติกรรมที่จะแสดงออกจะตรงกับสิ่งที่มีคุณค่าภายในของตนเอง

4) กระบวนการที่มีความสมดุล (Balanced Processing) คือการที่ผู้นำสามารถจะวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ ดังนั้นผู้นำแบบนี้จะท้าทายจุดยืนที่แท้จริงลึกๆ ของตน ทั้ง 4 องค์ประกอบดังกล่าวจะเกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งจะแสดงให้ผู้อื่นเห็นว่าตนเองมีความต้องการอย่างจริงใจ ที่จะเข้าใจถึงภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเอง ว่าจะสามารถช่วยเหลือผู้อื่นให้มีประสิทธิภาพอย่างไร ผู้นำเหล่านี้จะแสดงออกถึงสิ่งที่มีคุณค่า แล้วมีความเชื่ออย่างแรงว่าจะสามารถสร้างความเชื่อถือได้ และได้รับความยอมรับนับถือความไว้วางใจ จากเพื่อนร่วมงาน และกระตุ้นให้คนอื่นแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างได้ รวมถึง

สร้างเครือข่ายของคนที่จะทำงานด้วยกันกับผู้ตาม(Collaborative) และผู้นำสามารถรับรู้และเห็นว่าลักษณะเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นอย่างไร

ขณะที่ Jarvis (2007) ได้สร้างแบบจำลองที่สามารถใช้อธิบายเกี่ยวกับ Authentic Leadership ที่เรียกว่า the Four Quadrant Leadership Model ที่สามารถอธิบายได้ว่า ผู้นำแบบภาวะผู้นำที่แท้จริง มีแนวคิดมาจาก "ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้" แต่ต้องสร้างขึ้นจากฐานของตัวตนที่แท้จริงของคนๆนั้น พิจารณาไคร่ครวญถึงจุดแข็งของตนว่ามีประโยชน์ต่อการเป็นผู้นำขององค์การได้อย่างไรบ้าง ไม่ใช่ลอกเลียนมาจากผู้นำคนอื่นที่เราประทับใจ ค่านิยมหรือการให้คุณค่าของตนเองแท้จริงแล้วคืออะไร มาจากไหน เมื่อเข้าใจตนเองแล้วต้องพัฒนาตนเองก่อน การพัฒนาตนเองในที่นี้ต้องเน้นการแสดงความสามารถในทักษะเชิงประจักษ์ก่อน เช่น การสื่อสารของตนเองตอนนี้เป็นอย่างไร มีผลกระทบต่อผู้อื่นแบบใด หากพิจารณาแล้วเห็นว่าต้องพัฒนาให้เป็นแบบใดในบริบทขององค์การของเรา ก็ต้องแสดงออกมาให้สมาชิกในองค์การได้ เมื่อเราปฏิบัติสม่ำเสมอ อมื่อสมาชิกคนอื่นๆ เห็นจะ ปรับตัวตามทีละน้อย ลักษณะนี้คือการสร้างแรงจูงใจ แบบ Authentic Leadership และเกิดการยอมรับและเชื่อใจในตัวผู้นำเนื่องจากการแสดงออกของผู้นำนั้นมาจากตัวตนที่แท้จริงที่พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าควรเป็นแบบนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้ต้องเริ่มพัฒนาจากตนเองก่อนหลังจากนั้นจึงจะนำไปสู่การพัฒนาองค์การโดยมาจากฐานความเป็นผู้นำที่แท้จริงในตัวเอง ดังแผนภาพ The Four Quadrant Leadership Model (Jarvis, 2007) ที่แสดงต่อไปนี้

ภาพ 1 รูปแบบภาวะผู้นำสี่เสี้ยว

ดังที่กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่าหลักการสำคัญของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นต้องเริ่มต้นจากการตระหนักรู้ในตน ซึ่งองค์ความรู้ในกระบวนทัศน์ใหม่ด้านภาวะผู้นำนี้ กำลังเป็นประเด็นที่นักวิชาการทางด้านบริหารศาสตร์ ทั้งที่เป็นนักวิชาการในมหาวิทยาลัยและสถาบันภาวะผู้นำต่างๆ ทั่วโลก หันมาให้ความสนใจ โดยเฉพาะในประเทศสหรัฐอเมริกา เนื่องจากองค์ความรู้ชุดหลังสุดในวงการภาวะผู้นำนั้น คือ ภาวะผู้นำแบบแปรสภาพ (Transformation Leadership)

ฉะนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะเข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนชัดเจน มีบทบาทการนำองค์การที่บ่งบอกถึงคุณธรรม จริยธรรมอันเป็นค่านิยมที่ตนยึดถืออย่างคงเส้นคงวา และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในทุกเรื่องจนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน บริหารงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ มอบอำนาจในการตัดสินใจ สร้างผู้นำใหม่ด้วยการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต มีคุณธรรมที่รับรู้ภายในตน รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริงและสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และมีกระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล หมายถึง ผู้บริหารองค์การส่วน

ตำบลสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ และสร้างความสมดุลกับแรงจูงในภายในและภายนอก

แนวคิดเกี่ยวกับเครือข่าย

ความหมายของคำว่าเครือข่าย

ประเวศ วะสี (2541: 21) กล่าวถึง เครือข่ายทางสังคมที่มีการขยายตัวออกไปว่า เครือข่ายทางสังคมจะคล้ายเครือข่ายในสมอง โดยโครงสร้างของสมองนั้นจะทำให้เกิดการเรียนรู้ในระดับที่สูงเพื่อการมีชีวิตรอด และโครงสร้างทางสังคมจะมีวิวัฒนาการไปเหมือนโครงสร้างทางสมองมากขึ้น เรื่อย ๆ ซึ่งก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของสังคม จากสังคมใช้อำนาจไปเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ และการที่จะเกิดสังคมแห่งการเรียนรู้ได้นั้น โครงสร้างทางสังคมต้องปรับเปลี่ยนจากโครงสร้างอำนาจในแนวดิ่ง ไปเป็นเครือข่ายสังคม ที่มีการโยงใยความสัมพันธ์ในทุกทิศทาง และสรุปว่า เครือข่ายทางสังคมแห่งกัลยาณมิตรหรือเครือข่ายสังคมแห่งการเรียนรู้ (learning social networks) โดยเครือข่ายสังคม จะต้องมีความสามารถในการเรียนรู้ได้อย่างต่อเนื่องหรือมีการขยายแนวคิด กระบวนการออกไปจึงจะสามารถปรับตัวให้อยู่ในคุลยภาพได้

Wheatly (1999: 17-18) กล่าวว่า สรรพสิ่งต่างก็มีการพึ่งพาอาศัย มีการดำรงอยู่รวมกันเป็นกลุ่มก้อน เป็นข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ มีความเป็นอิสระต่อกันและมีตัวตนที่แท้จริงกล่าวคือสิ่งต่างๆ เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง มีการขยายผลและเติบโตอย่างต่อเนื่อง สามารถปรับเปลี่ยนรูปร่าง รูปทรงและเปลี่ยนพลังงาน เพื่อการเข้าสู่สภาวะที่เหมาะสม

เครือข่ายความสัมพันธ์เชิงระบบ จัดเป็นความสัมพันธ์ในมิติของความเป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยง และได้ถูกนำมาอธิบายในรูปแบบของแนวคิดทฤษฎีต่างๆ ที่มองถึงกระบวนการของสรรพสิ่งว่า มีการประสานสอดคล้องกันอย่างเป็นระบบ เพื่อกำกับความเป็นไปของการทำหน้าที่ตามระบบนั้นๆ ให้มีความสัมพันธ์และมีความเป็นปกติยิ่งขึ้น ซึ่งความเป็นปกตินี้ มิได้หมายถึงความสมดุลที่หยุดนิ่ง แต่เป็นองค์การที่สามารถจัดการตัวเองได้ และมีความลื่นไหลเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องและรวดเร็ว การเข้าไปจัดการและแก้ไขปัญหาอย่างเป็นองค์รวมและมองสรรพสิ่งอย่างบูรณ์การ ซึ่งเป็นเหมือนเรื่องของสมการทางคณิตศาสตร์ที่ยากๆ และทับซ้อนกันอยู่อย่างมากมาย โดยที่มีสมการย่อยแต่ละอันไม่เหมือนกัน แต่เมื่อสามารถแก้สมการย่อยนั้น สมการใดสมการหนึ่งก็สามารถนำไปสู่การแก้สมการใหญ่ที่ยากๆ นั้นได้ในเวลาชั่วพริบตา

เครือข่าย เป็นความสัมพันธ์เชิงกระบวนระบบ ที่เชื่อมสิ่งต่างๆ เข้าด้วยกัน โดยไม่ละทิ้งสาเหตุ ผลลัพธ์ และบริบทที่เกี่ยวข้อง เป็นการมองสรรพสิ่งอย่างเป็นองค์รวม และเป็นระบบเปิดที่สามารถจะเชื่อมโยงกับสิ่งอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง และสุดท้ายคือ ความเป็นกระบวนการที่ทำหน้าที่ระหว่างกันหรือการมีปฏิบัติกิริยาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 28) กล่าวถึงคำว่า "เครือข่าย" มีความหมายแตกต่างกันไปตามมุมมองของแต่ละบุคคล ผู้เขียนมีทัศนะเกี่ยวกับนิยามของเครือข่ายเพื่อการปฏิรูปการศึกษาว่าหมายถึงการที่ปัจเจกบุคคล องค์การ หน่วยงาน หรือสถาบันใด ๆ ได้ตกลงที่จะประสาน เชื่อมโยงเข้าหากันภายใต้วัตถุประสงค์หรือข้อตกลงอย่างใดอย่างหนึ่งใดอย่างหนึ่งร่วมกันอย่างเป็นระบบ โดยมีจุดเพื่อการปฏิรูปการศึกษา กลุ่มเครือข่ายนี้ ต้องมีการแสดงออกเป็นการลงมือทำกิจกรรมร่วมกันเครือข่ายมีหลายระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย กลายเป็นเครื่องจ่ายย่อยภายใต้เครือจ่ายใหญ่และยังกล่าวถึง เครือข่ายว่าเครือข่ายมีหลายระดับ ตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลต่อปัจเจกบุคคล การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มกับกลุ่มหรือแม้กระทั่งการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย ซึ่งกลายเป็นเครือข่ายย่อยภายใต้เครือข่ายใหญ่

เครือข่าย คือ การเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แล้วขยายผลออกไปเป็นวงกว้างเพื่อให้สังคมเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์นั้น จากความสัมพันธ์ย้อนกลับเชิงบวก จะส่งผลให้เกิดพลังทวีคูณ (Reinforcing) เกิดการขยายผลแบบก้าวกระโดด (Quantum leap) เป็นพลังสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนคุณภาพอย่างฉับพลัน (Emergence) เป้าหมายที่ปรารถนาของการสร้างเครือข่ายคือ การนำเอาจิตวิญญาณสร้างสรรค์ของมนุษย์ปัจเจกชนมาถักทอ เชื่อมโยงรวมกันได้ ดังที่ ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ (2546: 10) กล่าวถึงความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง "กลุ่ม" และ "เครือข่าย" ว่ากลุ่มมักประกอบด้วยบุคคลที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนกันหรือคล้ายคลึงกัน ผ่านประสบการณ์ต่าง ๆ ร่วมกัน ในขณะเดียวกันก็มีกิจกรรมต่างๆ ที่เหมือนหรือใกล้เคียงกัน มีพันธกิจร่วมกัน และดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายเดียวกัน ในขณะที่เครือข่าย มักจะประกอบไปด้วยคนที่มีความคิด ความเชื่อเหมือนหรือต่างกันก็ได้ แต่ทุกคนต่างมุ่งเน้นการดำเนินการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหลักร่วมกัน ในขณะที่เป้าหมายย่อยขอบบุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เป็นสมาชิกของเครือข่ายอาจแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถพิจารณาได้จากความคิด ความเชื่อ ประสบการณ์ การกระทำ พันธกิจและเป้าหมาย

นอกจากนี้ ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ (2546: 4) กล่าวถึงฐานคิดของเครือข่ายโดยนัยแห่งความสัมพันธ์ทางสังคมของมนุษย์ มากกว่าในมิติของเครือข่ายโดยนัย

แห่งความสัมพันธ์ทางธรรมชาติ แต่ก็ยอมรับในแนวคิดของเครือข่ายในลักษณะของข่ายใยชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับธรรมชาติตามแนวคิดของวิทยาศาสตร์กระบวนทัศน์ใหม่ มองว่า เครือข่ายเป็นสัมพันธภาพของสมาชิก ที่จะนำพาไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างข่ายต่าง ๆ โดย "ข่าย" จะเป็นเครือข่ายไม่ได้ ถ้าหากปราศจาก "งาน" ดังนั้น ข่ายจะเป็นเครือข่ายนั้น "ข่าย" ก็ต้อง "ทำงานร่วมกันเป็นเครือข่าย โดยเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ บนความแตกต่างหลากหลายของสมาชิก ซึ่งเห็นคุณค่าและประโยชน์ในความเป็นเครือข่าย โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งกับช่องทางการติดต่อสื่อสาร ที่จะก่อให้เกิดการรับรู้และการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน และกล่าวอีกว่าเครือข่าย หมายถึง การที่คนมาพบปะกัน มาประชุมกัน และทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ต่อกัน เพราะมีสิ่งที่ยึดโยงใจระหว่างสมาชิกเข้าด้วยกัน คือ สัมพันธภาพของสมาชิกในเครือข่าย โดยบุคคลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกับบนพื้นฐานของความเท่าเทียมในด้านต่าง ๆ โดยเฉพาะด้านโอกาสในการสื่อสาร การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ ร่วมกัน นอกจากนี้ ทั้งสองยังได้ให้ความหมายของเครือข่ายที่ลึกซึ้งอีกระดับหนึ่งว่า คือการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ แล้วขยายผลออกไปเป็นวงกว้าง เพื่อให้สังคมเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น และในการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์นั้น จะเป็นความสัมพันธ์ย้อนหลังในเชิงบวกที่จะส่งต่อผลให้เกิดพลังทวีคูณ (reinforcing) เกิดการขยายผลแบบก้าวกระโดด (quantum leap) เป็นพลังสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนคุณภาพอย่างฉับพลัน (emergence) โดยเป้าหมายที่ปรารถนาคือการสร้างเครือข่าย

ธนา ประมุขกุล (2547: 1) ให้ความหมายของคำว่าเครือข่าย คือ ภาพข่ายใยแมงมุม ซึ่งแสดงให้เห็นการถักทอโยงใยกันของเส้นใยที่พาดผ่านกันมาหลายเส้น หลากทิศทาง ดังนั้น คำว่าเครือข่าย คือ "การเชื่อมโยงอย่างมีเป้าหมาย" เป็นการเชื่อมโยงระหว่าง ระบบที่ปฏิบัติการอยู่เข้าด้วยกัน เช่นการเชื่อมโยงคอมพิวเตอร์ เข้าเป็นเครือข่ายอินเตอร์เน็ท เป็นต้น หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างบทบาทของบุคคล/องค์การต่าง ๆ ภายใต้วัตถุประสงค์ร่วมใด ๆ ของภาคีสมาชิก ดังนี้ เครือข่ายจึงเป็นรูปแบบการทำงาน ในลักษณะสร้างความร่วมมือ ประสานงานกัน ในแนวราบ ระหว่างผู้ที่เกี่ยวข้อง ด้วยสรรพกำลัง อันรวมถึง คน สติปัญญา ความสามารถและทรัพยากรในการทำงาน เพื่อเอาชนะอุปสรรค ที่เป็นจุดอ่อนของระบบราชการ และเป็นแนวทางที่ตรงกันกับแนวคิดของการพัฒนาปัจจุบันที่ยึดพื้นที่ประสารภารกิจ และร่วมทรัพยากร (Area, Function, participation) เป็นกลยุทธ์ในการพัฒนา

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (อบอุ่น) (2547: 2) กล่าวว่าสรรพสิ่งในตัวเราและสิ่งต่าง ๆ ในโลกและสากลจักรวาลนั้น เกิดขึ้นด้วยการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกัน ไม่มีสิ่งใดจะเกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว ทุกสิ่งมีที่มา มีที่ไป มีเหตุ มีปัจจัย เมื่อมีเหตุและปัจจัยเกิดขึ้นพร้อมกันอย่างเกื้อกูล

ย่อมเป็นปัจจัยที่ให้เกิดสิ่งใหม่ และสิ่งใหม่ก็สร้างเส้นทางการเชื่อมโยงกับสิ่งเก่าและสรรสิ่งอย่างไม่มีที่สิ้นสุด ทุกอย่างเป็นกระบวนการที่โยงใยสลับซับซ้อน เป็นเครือข่ายที่เชื่อมโยงจากสิ่งเล็ก ๆ และภายในสิ่งเล็ก ๆ ก็มีการเกาะเกี่ยวอย่างน่าอัศจรรย์ และเหตุปัจจัยและข่ายใยแห่งความสัมพันธ์ในมิติต่างๆ คือ

1. ข่ายใยชีวิต หมายถึงระบบแห่งความสัมพันธ์ที่เป็นสภาวะจริงตามธรรมชาติ มีการเชื่อมโยงอย่างต่อเนื่องและสลับซับซ้อน โดยที่ไม่มีรูปแบบแห่งความสัมพันธ์ที่แน่นอน เป็นความสัมพันธ์ที่เป็นความลื่นไหล ไปตามกฎเกณฑ์ของธรรมชาติและตามเหตุปัจจัยที่เกิดขึ้น

2. เครือข่าย ได้แก่ความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงเป็นข่าย หมายถึง การปฏิบัติสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์และอาจ หมายถึง โครงข่ายของระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการ เช่น ระบบน้ำประปา ไฟฟ้า โทรศัพท์ Internet หรือระบบเทคโนโลยีโทรคมนาคมที่เป็นโครงสร้างทางกายภาพ ซึ่งมีการโยงใยเป็นโครงข่ายที่ต่อเนื่อง ที่มีการกำหนดแบบแผน และมิได้กำหนดแบบแผนแห่งความสัมพันธ์เอาไว้ รวมทั้งมีขนาดและรูปแบบความสัมพันธ์ หรือการเชื่อมโยงที่แตกต่างและหลากหลาย

3. เครือข่ายทางสังคม หมายถึง ความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์ทั้งในระดับปัจเจกบุคคล ปัจเจกบุคคลกับกลุ่ม กลุ่มกับกลุ่ม และกลุ่มกับเครือข่าย โดยเป็นการอธิบายถึงพฤติกรรมและความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับสิ่งต่าง ๆ เช่น กิจกรรม การสื่อสาร ความร่วมมือ การพึ่งพาอาศัยการแลกเปลี่ยนเรียกรู้ ฯลฯ

ฐานคติที่สำคัญของคำว่า "เครือข่าย"

1. เครือข่าย คือ ธรรมชาติที่แท้ของสรรพสิ่ง
2. เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์เชิงกระบวนระบบ
3. เครือข่าย คือ โครงสร้างที่ออกแบบและโครงสร้างตามธรรมชาติ

ฐานคติทั้ง 3 ประการเป็นการอธิบายถึงเครือข่ายในฐานะของข่ายใยชีวิต และความเป็นเครือข่าย ซึ่งเป็นปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นตามธรรมชาติและการปฏิสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ โดยเป็นการอธิบายถึงความสัมพันธ์ที่โยงใยกับสรรพสิ่ง แล้วสร้างภาระหน้าที่เชิงปฏิสัมพันธ์ต่อกันจนเป็นความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน เสมือนดาข่ายที่โยงใยและซับซ้อน และเหมือนห่วงโซ่ของสิ่งต่าง ๆ ที่มีการสานต่อกันอย่างแนบแน่น แต่มีความยืดหยุ่นและมีความเป็นอิสระในตนเอง โดยเป็นกระบวนการที่มีความเคลื่อนไหวและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

4. เครือข่าย เป็นระบบความสัมพันธ์ในสังคมมนุษย์

4.1 ความสัมพันธ์ทางวัฒนธรรม

4.2 ความสัมพันธ์เชิงอำนาจ

4.3 ความสัมพันธ์ในกระบวนการเรียนรู้

5. เครือข่าย คือ การขยายผลและเติบโตอย่างมีพลัง

ฐานคติข้อที่ 4-5 เป็นการอธิบายถึงเครือข่ายทางสังคม (social network) ที่กล่าวถึงระบบความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์ ทั้งในด้านความสัมพันธ์ที่มนุษย์มีต่อกันในเชิงวัฒนธรรม ความสัมพันธ์เชิงอำนาจที่มีทั้งในด้านการพึ่งพา การขัดแย้ง และการครอบงำสิทธิและประโยชน์ แล้วพัฒนาระบบความสัมพันธ์นั้น ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ซึ่งแนวคิดทั้ง 5 ประการนั้น มีความสำคัญต่อการสร้างความเข้าใจถึงความเป็นเครือข่าย โดยเฉพาะการนำฐานคิดข่ายใยชีวิดมาอธิบายเครือข่ายทางสังคมที่เกี่ยวข้องกันในมิติของความสัมพันธ์ที่โยงใย

ไม่มีสิ่งใดจะอยู่หรือเกิดขึ้นอย่างโดดเดี่ยว สรรถสิ่งเกิดขึ้นอย่างมีเหตุปัจจัย มีการเชื่อมโยงเกาะเกี่ยวกันอย่างเป็นองค์รวม สิ่งใหญ่และสิ่งเล็กล้วนเป็นองค์ประกอบของกันและกัน ถ้าเราเข้าใจถึงความสัมพันธ์ของสิ่งต่างๆ เราก็จะเข้าใจถึงความเป็นเครือข่ายที่โยงใย ดังนั้นการเข้าใจชีวิดและเครือข่าย ก็คือ การเข้าใจในความสัมพันธ์ของสรรพสิ่งมีต่อกัน

โครงสร้างความสัมพันธ์ทางสังคมที่จะต้องอาศัยความยืดหยุ่น และการยอมรับจากฝ่าย ต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ลงตัวมากที่สุด เช่น เครือข่ายประชาสังคมที่มาจากกลุ่มคนที่หลากหลายอาชีพ หลากหลายความคิดเห็น และมาทำงานร่วมกัน ซึ่งจะได้มุมมุม วิธีคิดและกระบวนการทำงานที่ลากหลายและเหมาะสมกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น

เครือข่ายความสัมพันธ์เชิงกระบวนระบบ เกิดขึ้นจากการมองถึงความเป็นสรรพสิ่งเป็นองค์รวมที่ผสานสรรพสิ่งเข้าเป็นหนึ่งเดียว มีคุณสมบัติที่ไม่อาจลดส่วนจนเหลือเพียงคุณสมบัติของหน่วยย่อยๆ ได้ แล้วรวมเข้าเป็นระบบและระบบต่าง ๆ ก็มีการทับซ้อนกันเป็นชั้น ๆ และเกี่ยวเนื่องเชื่อมโยงกัน โดยเป็นการคิดแบบสัมพันธ์กับบริบท (context) และการจัดการความสัมพันธ์หรือปฏิสัมพันธ์ (feedback) จะเป็นกระบวนการ

ความหมายของเครือข่ายโดยนัยต่างๆ ซึ่งมีความสอดคล่องกับความคิดเห็นของนักวิชาการผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้ที่ทำงานด้านเครือข่าย ดังนี้

1. เครือข่าย: นัยคุณค่าแห่งความสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ของหน่วยต่าง ๆ ในสังคมและข่ายของงานมิติความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของผู้คนในบางงานหรือบางโอกาสเท่านั้น ซึ่งสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงได้ชัดเจนในสถานการณ์ที่เป็นอยู่

2. เครือข่าย: นัยแห่งการประสานความร่วมมือ คือ ความเป็นเครือข่ายเกิดขึ้นจากความร่วมมือและการเปิดรับเพื่อให้เกิดความและกระบวนการใหม่ กล่าวคือ การที่ปัจเจกบุคคลกลุ่มองค์การแต่ละฝ่ายได้มีการทำกิจกรรมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน

3. เครือข่าย: นัยภารกิจและกระบวนการ ภายใต้ยุทธศาสตร์ของความเป็นเครือข่ายนั้น ภารกิจและกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆ เป็นสิ่งที่จะช่วยให้ความเป็นเครือข่ายนั้นมีความต่อเนื่อง การทำภารกิจต่อกัน โดยมีการขยายภารกิจและอุดมการณ์นั้นออกไปสู่กลุ่มอื่นเครือข่ายอื่น ๆ เป็นการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้น ดังนั้นเครือข่ายจึงเป็นนัยของการทำภารกิจที่เป็นกระบวนการ โดยเป็นทั้งกระบวนการเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการมีส่วนร่วม และกระบวนการกลุ่มที่เป็นการระดมทรัพยากรในการสร้างทรัพย์และอำนาจในการต่อรองให้สูงขึ้น

จากความหมายดังกล่าว จะเห็นว่า เครือข่ายนั้น หมายถึง ความร่วมมือและเปิดรับของฝ่ายต่างๆ ที่จะมีข้อตกลงร่วมกันในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งข้อกำหนดที่เกิดขึ้นนั้น เป็นความพยายามที่จะระดมทรัพยากรกระบวนการ ความรู้ และวิธีการต่าง ๆ เพื่อให้ได้มาซึ่งความสำเร็จ จากการร่วมมือและเปิดรับในสิ่งใหม่นั้นเสมอ

จากความหมายทั้ง 3 นัยดังกล่าว จะเห็นได้ว่า เครือข่ายนั้นได้ถูกนำมาอธิบายในมิติของความสัมพันธ์และปรากฏการณ์ทางสังคมมนุษย์มากกว่าการอธิบายในมิติของความสัมพันธ์และความเปลี่ยนแปลงของสรรพสิ่งในเชิงชีววิทยา ตามทัศนะของวิทยาศาสตร์กระบวนทัศน์ใหม่ โดยเป็นการกล่าวถึงความร่วมมือระหว่างปัจเจกบุคคล กลุ่มองค์การที่มีกิจกรรมคล้ายคลึงกันและขยายผลการทำงานหรือแนวคิดไปสู่กลุ่ม องค์การอื่น ๆ เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ปัญหาและการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่าง ๆ โดยผ่านระบบการสื่อสารที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสในการรับรู้และเกิดการแลกเปลี่ยนสิ่งต่างๆ โดยผ่านระบบการสื่อสารที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสในการรับรู้ และเกิดการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน นอกจากนี้ ยังได้พยายามอธิบายถึง คุณค่าแห่งความสัมพันธ์ ความเท่าเทียม ความร่วมมือ การต่อสู้ขัดแย้ง และการเชื่อมโยงที่เป็นทั้งแนวคิดหลักการ เครื่องมือ และวิธีการปฏิบัติ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของทุกฝ่าย

องค์ประกอบของเครือข่าย

ศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล (2549:1) เครือข่ายมีองค์ประกอบสำคัญๆ อย่างน้อย 7 องค์ประกอบด้วยกัน ได้แก่

1. การรับรู้มุมมองร่วมกัน (common perception) ถือเป็นหัวใจของเครือข่าย สมาชิกที่เข้ามาอยู่ในเครือข่าย ต้องมีความรู้สึกนึกคิดและรับรู้ร่วมกันถึงเหตุผลการเข้าร่วมเป็นเครือข่ายอาทิ มีความเข้าใจในปัญหาและมีสำนึกในการแก้ปัญหาร่วมกัน มีประสบการณ์ในปัญหาร่วมกันมีความต้องการความช่วยเหลือในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน เป็นต้น

2. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision) เป็นการมองเห็นภาพของจุดหมายในอนาคตร่วมกันระหว่างสมาชิกในกลุ่มการรับรู้เข้าใจถึงทิศทางเดียวกัน และการมีเป้าหมายที่จะไปด้วยกัน จะช่วยทำให้ขบวนการเคลื่อนไหวมีพลัง เกิดเอกภาพ

3. การมีผลประโยชน์และมีความสนใจร่วมกัน (mutual interests/ benefits) เช่น เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับโอกาสในความก้าวหน้า ความผาสุก ความพึงพอใจ ฯลฯ

4. การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (all stakeholders participation) เป็นเงื่อนไขที่ทำให้เกิดการร่วมรับรู้ ร่วมคติ ร่วมตัดสินใจ และร่วมลงมือกระทำอย่างแข็งขัน

5. การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship) โดยจุดแข็งของฝ่ายหนึ่งไปช่วยแก้ไขจุดอ่อนของอีกฝ่ายหนึ่ง

6. การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (interdependence) เนื่องจากธรรมชาติความจำกัดของสมาชิกในเครือข่ายทั้งด้านทรัพยากร ความรู้ เงินทุน กำลังคน ฯลฯ สมาชิกของเครือข่าย จึงไม่สามารถดำรงอยู่ได้อย่างสมบูรณ์ด้วยตัวเอง การทำให้เป้าหมายร่วมสำเร็จได้นั้น สมาชิกต่างจำเป็นต้องพึ่งพาซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกในเครือข่าย เพื่อเป็นการเสริมสร้างซึ่งกันและกัน การพึ่งพิงอิงร่วมกันนี้จะส่งผลทำให้สมาชิกต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันโดยอัตโนมัติ

7. การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (interaction) สมาชิกในเครือข่ายต้องทำกิจกรรมร่วมกัน เพื่อให้เกิดการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกด้วยกัน เช่น มีการติดต่อกันผ่านทางการเขียน หรือมีกิจกรรมประชุมสัมมนาร่วมกัน เป็นต้น ซึ่งผลของปฏิสัมพันธ์นี้ ต้องก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในเครือข่ายตามมาด้วย

จุดร่วมที่สำคัญอย่างน้อย 5 ประการ ที่อาจกล่าวได้ว่า เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของความเป็นเครือข่าย ได้แก่

1. หน่วยชีวิตหรือสมาชิก เป็นองค์ประกอบเบื้องต้นของความเป็นเครือข่ายที่สร้างระบบปฏิสัมพันธ์ โดยแต่ละหน่วยชีวิตและแต่ละปัจเจกบุคคล จะดำเนินการสานต่อเพื่อหาแนวร่วมในการสร้างสรรค์สิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการดำรงอยู่ร่วมกัน

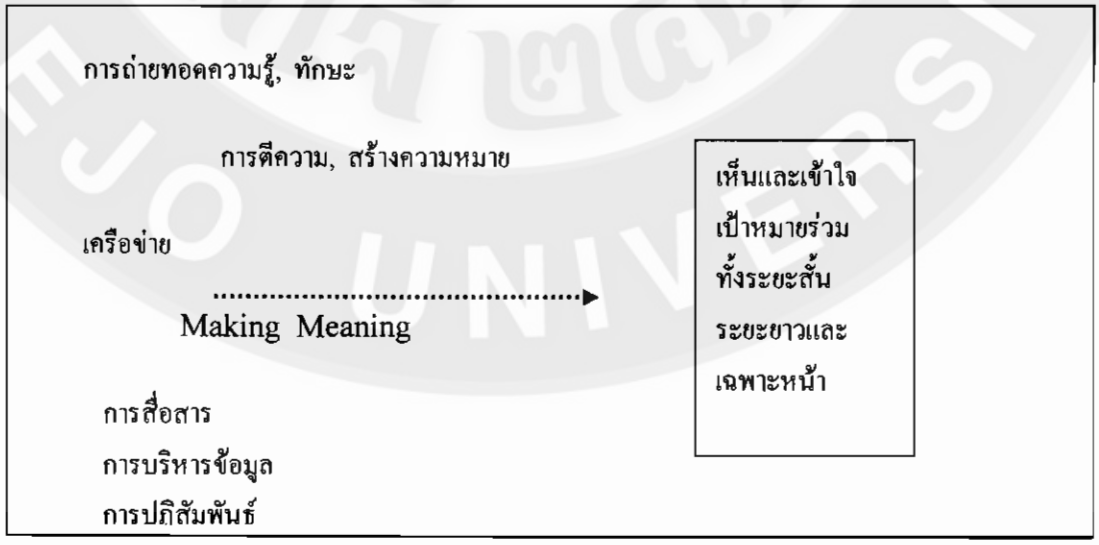
2. จุดมุ่งหมาย เป็นองค์ประกอบที่สำคัญอีกประการหนึ่ง เพราะหากว่าบุคคล กลุ่มองค์การ มารวมกันเพียงเพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งโดยไร้ความมุ่งมั่นหรือจุดมุ่งหมายร่วมกันความสัมพันธ์ดังกล่าวมิอาจกล่าวได้ว่า เป็นเครือข่าย เพราะความเป็นเครือข่ายจะต้องมี ความ หมายถึง "การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย" เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ ความ หมายถึง "การร่วมกันอย่างมีจุดหมาย" เพื่อทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง โดยมีวัตถุประสงค์ และกระบวนการเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายหมายนั้น

3. การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การที่แต่ละหน่วยชีวิตหรือการที่แต่ละบุคคลจะมารวมกันนั้น สิ่งที่จะยึดโยงสิ่งต่าง ๆ เข้าด้วยกัน คือ การทำหน้าที่ต่อกัน และกระทำอย่างมีจิตสำนึกย่อมเป็นแรงขับที่นำไปสู่การคิดวิเคราะห์ และการค้นหาวิธีเพื่อแก้ไขปัญหานั้น ๆ รวมทั้งแสวงหาแนวร่วมจากเพื่อนร่วมอุดมการณ์ เพื่อสร้างพลังอำนาจในการต่อรองหรือการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างกัน

4. การมีส่วนร่วมและการแลกเปลี่ยน การมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกจะเป็นปัจจัยที่หนุนเสริมให้เครือข่ายนั้นมีพลังมาขึ้น เพราะการมีส่วนร่วม จะทำให้สมาชิกมีความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งของเครือข่าย ซึ่งจะช่วยให้ทุกฝ่ายหันหน้าเข้าหากันและพึ่งพากันมากขึ้นตน

5. ระบบความสัมพันธ์และการสื่อสาร การสื่อสารระหว่างปัจเจกบุคคลกับปัจเจกบุคคลกลุ่มกับกลุ่ม และระหว่างเครือข่ายกับเครือข่าย รวมทั้งระบบความสัมพันธ์ในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ โดยกระบวนการสื่อสารนั้นจะช่วยให้สมาชิกในเครือข่ายเกิดการรับรู้ เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานและช่วยรักษาสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน ความสัมพันธ์ที่เกิดจากการติดต่อสื่อสารที่ต่อเนื่องเช่นนี้ เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของเครือข่าย

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ (2546: 7) กล่าวถึง สมการที่เกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่ายคือ การถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสื่อสาร บริหารข้อมูลข่าวสาร และการปฏิสัมพันธ์ เพื่อนำไปสู่การตีความหมาย หรือการสร้างความหมายร่วมและสุดท้ายคือการเห็นและเข้าใจในเป้าหมายร่วมซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้



ภาพ 2 แสดงองค์ประกอบที่สำคัญต่อการเสริมสร้างเครือข่าย

สรุปองค์ประกอบของเครือข่าย เริ่มจากการมีสมาชิก กรรมการและผู้ประสานงาน เครือข่ายมีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ร่วมกัน จัดกิจกรรมร่วมกัน การทำหน้าที่อย่างมีจิตสำนึก การรับรู้มุมมองร่วมกัน (common perception) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (common vision) การมีผลประโยชน์และมีความสนใจร่วมกัน (mutual interests/ benefits) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง (all stakeholders participation) การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน (complementary relationship) การพึ่งพิงอิงร่วมกัน (interdependence) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน (interaction) การถ่ายทอดความรู้ ทักษะการสื่อสาร และการบริหารข้อมูลข่าวสาร

ลักษณะบ่งชี้เชิงคุณภาพความเข้มแข็งของเครือข่ายมีดังนี้

1. สัมพันธภาพ คือ ความใกล้ชิดสนิทสนม กลมเกลียวกัน เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน และมีความอะลุ่มอล่วย ยืดหยุ่น ที่เป็นไปตามธรรมขาติของกลุ่มที่มีความเข้าใจ และความจริงใจเป็นพื้นฐาน

2. ความชัดเจนของเป้าหมาย ซึ่งมาจากความคิดเห็นของสมาชิก เป็นเสมือนเข็มทิศนำทาง ให้สมาชิกในเครือข่ายได้เข้าใจตรงกัน และเดินไปในทิศทางเดียวกัน โดยไม่หลงใช้เวลาและทรัพยากรกับภารกิจที่ไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของเครือข่าย

3. กระบวนการเสนอความคิดเห็นและตัดสินใจ เครือข่ายต้องความเป็นประชาธิปไตย ให้สมาชิกเสนอความคิดเห็น ให้สิทธิในการตัดสินใจอย่างเป็นอิสระเต็มที่ ย่อมบ่งบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่าย

4. ลักษณะกิจกรรมและความต่อเนื่อง ดำเนินกิจกรรมด้วยสมาชิกในเครือข่ายเอง ไม่ใช่การพึ่งพิงจากภายนอก นอกจานี้ความสม่ำเสมอต่อเนื่องของกิจกรรม ก็เป็นสิ่งที่ช่วยบอกถึงความเข้มแข็งของเครือข่ายด้วยเช่นกัน

5. แหล่งของทรัพยากร / ศักยภาพ การที่เครือข่ายสามารถแสวงหา และดึงศักยภาพ / ทรัพยากรที่มีอยู่ภายในเครือข่ายมาใช้ เป็นความเข้มแข็งของเครือข่ายที่สามารถพึ่งตนเอง แต่มิได้หมายความว่า เครือข่ายจะปฏิเสธการสนับสนุนจากภายนอกโดยสิ้นเชิง

6. การเรียนรู้และนวัตกรรม ความหลากหลายที่มารวมกันของสมาชิก ควรก่อให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ สามารถนำไปสู่การพัฒนา จนเกิดการสร้างสรรค์ นวัตกรรมตามมา คุณภาพใหม่ที่เกิดขึ้นนี้ จึงอาจเป็นสิ่งที่เหล่าสมาชิก เกิดเป็นการเรียนรู้ขึ้นในตนเอง อันเป็นผลจากการมีปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม หรืออาจเป็นผลปรากฏรูปธรรมในกิจรรม ที่มีการพัฒนาการไปเรื่อย ๆ จนกระทั่งถึงการเป็นนวัตกรรมต้นแบบให้กับผู้อื่นต่อไป

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร (2547: 97-103) กล่าวถึง กระบวนการทำงานของเครือข่าย ของเครือข่ายต่างๆ มีลักษณะร่วมกันใน 4 ประเด็น คือ

1. กระบวนการทำงานที่เชื่อมประสาทจุดเล็กและขยายไปสู่หน่วยใหญ่
2. การรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน
3. การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว
4. การพัฒนากิจกรรมและความเคลื่อนไหวเพื่อสร้างขบวนการทางนวัตกรรม และวาทกรรมในการพัฒนา

กระบวนการทำงานของเครือข่ายดังกล่าวข้างต้นจะเห็นได้ว่า เครือข่ายเป็นกลยุทธ์ที่สำคัญในการประสานความร่วมมือ เป็นการทำงานด้วยถ้อยทีถ้อยอาศัยระหว่างสมาชิกและภาคร่วมโดยมีจุดเริ่มต้นจากการทำงานในพื้นที่และประเด็นเล็ก ๆ แล้วขยายกระบวนการเป็นเครือข่ายที่กว้างขวางออกไป พร้อมทั้งแสวงหาความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ที่เหมาะสมว่า โดยมีระบบการสื่อสารและนวัตกรรมใหม่เป็นเครื่องมือที่จะสร้างความหมายและความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543: 45) แบ่งเครือข่ายออกเป็นประเภทต่างๆ โดยใช้เกณฑ์บางประการประยุกต์กับเครือข่ายเพื่อปฏิรูปการศึกษา ซึ่งสามารถสรุปได้ ดังนี้

ตาราง 1 แสดงประเภทของเครือข่าย

เกณฑ์การแบ่ง	ประเภทของเครือข่าย
ขนาดของกลุ่ม	- เครือข่ายร่วม (total network) - เครือข่ายย่อย (sub network)
พื้นที่	- เครือข่ายระดับหมู่บ้านในพื้นที่ตำบล - เครือข่ายระดับหมู่บ้านข้ามพื้นที่ตำบล - เครือข่ายระหว่างตำบลในอำเภอใดอำเภอหนึ่ง - เครือข่ายระดับหมู่ข้ามพื้นที่อำเภอ - เครือข่ายระดับอำเภอในจังหวัดใดจังหวัดหนึ่ง - เครือข่ายระดับอำเภอข้ามพรมแดนจังหวัด - เครือข่ายระหว่างจังหวัดในภูมิภาคใดภูมิภาคหนึ่ง
ประเด็นที่สนใจร่วมกัน	- เครือข่ายประเด็นที่สนใจอาจแบ่งได้หลากหลาย อาทิเครือข่ายการศึกษาทางเลือก เครือข่ายการเรียนรู้

ตาราง 1 (ต่อ)

เกณฑ์การแบ่ง	ประเภทของเครือข่าย
วิชาชีพของสมาชิกกลุ่ม	- เป็นการแบ่งตามวิชาชีพของสมาชิกในเครือข่าย อาทิ เครือข่ายนักการเมือง เครือข่ายนักวิชาการ เครือข่ายครูอาจารย์ เครือข่ายนักธุรกิจ ฯลฯ
บทบาทของกลุ่ม	- เป็นการพิจารณาถึงบทบาทหลักที่เครือข่ายนั้นดำเนินอยู่ อาทิ เครือข่ายการศึกษาวิจัยเพื่อปฏิรูปการศึกษา เครือข่ายผู้สนับสนุนด้านการเงิน ฯลฯ
ลักษณะภาคีที่ร่วมในเครือข่าย	เกิดได้สองทางหลัก คือ - เครือข่ายแนวนอน - และเครือข่ายแนวตั้ง
ระดับความผูกพัน	กรแบ่งด้วยเกณฑ์นี้ ใช้ระดับความผูกพันระหว่างบุคคลที่เป็นจุดศูนย์กลางของเครือข่ายกับภาคีต่าง ๆ ซึ่งอาจแบ่งได้เป็นเครือข่ายที่มีความผูกพันใกล้ชิดในระดับสูงในระดับรองลงไปจนถึงเครือข่ายที่มีความผูกพันในระดับห่างไกล

ปาริชาต สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ (2546: 1) กล่าวถึง การสื่อสารกับสังคมเครือข่ายว่า

1. การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรับ (perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารได้ทั่วถึง

2. การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกันค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (shared goal)

3. การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือ ได้มีโอกาสเรียนรู้ (learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของกันและกัน การแลกเปลี่ยน (exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่างๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (open-mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและพฤติกรรมตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกัน(relationship development) และร่วมมือกันทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4. การสื่อสาร มีส่วนสำคัญในการค้นหา และพัฒนา "อัตลักษณ์" (Identity) และบุคลิกลักษณะ (character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่าย และเป็นช่องทางในการนำเสนออัตลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

พิชัย เพชรรัตน์ (2547: 3) กล่าวถึง พัฒนาของกลุ่มและเครือข่ายว่า อาจมีความแตกต่างกันขึ้นอยู่กับปัจจัยแวดล้อมและบริบททางสังคม เช่น ภาคเหนือ ภาคใต้ และความหลากหลายทางวัฒนธรรม ซึ่งพัฒนาการและวงจรชีวิตของเครือข่าย มี 4 ขั้นตอนใหญ่ คือ

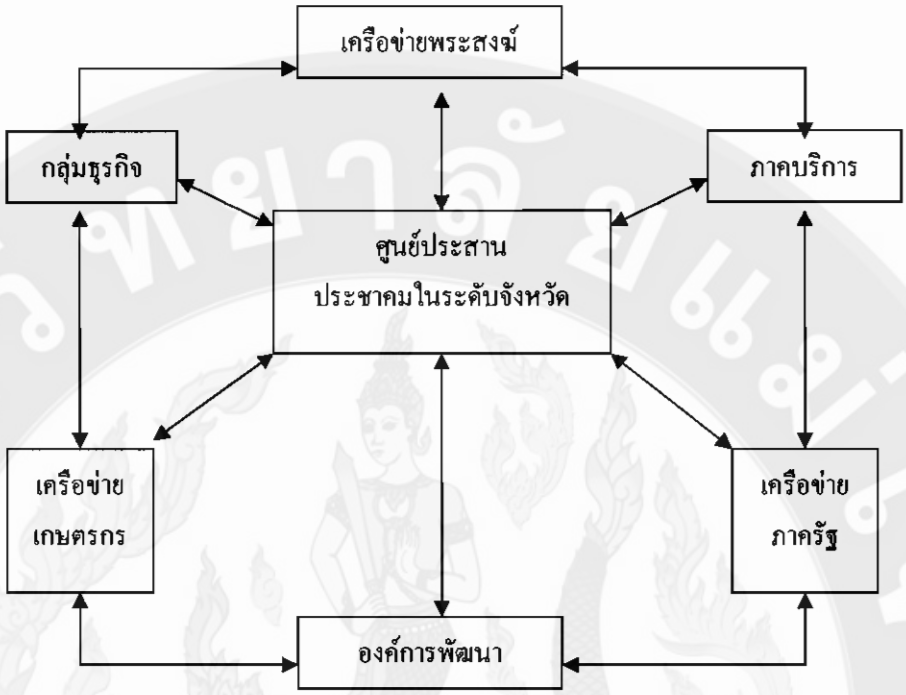
ขั้นที่ 1 ขั้นเกิดแรงจูงใจ คือ คนที่เข้ามารวมกลุ่มอาจจะเกิดแรงกระตุ้นจากฝ่ายต่าง ๆ ทั้งเจ้าหน้าที่รัฐ การชักชวนของผู้นำชาวบ้าน และความต้องของของตนเองที่เห็นปัญหาและต้องการแก้ปัญหา รวมทั้งความพร้อมในการที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ซึ่งแรงกระตุ้นดังกล่าวทำให้คนแสวงหาการรวมกลุ่มเพื่อพัฒนากิจกรรมที่เกิดขึ้น

ขั้นที่ 2 ขั้นวางใจกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ปัจเจกบุคลิกเกิดความไว้วางใจกลุ่ม องค์การว่าจะสามารถดำเนินการแก้ไขปัญหาและความต้องการนั้นได้ จึงดำเนินการเสริมสร้างการเรียนรู้ร่วมกัน ซึ่งกระบวนการดังกล่าวจะกลายเป็นพลังของกลุ่ม และเครือข่ายในที่สุด

ขั้นที่ 3 ขั้นขยายผล หลังที่ดำเนินการมาระยะหนึ่ง กลุ่มเครือข่าย เกิดความเข้มแข็ง จึงมีการสานต่อและเชื่อมโยงกับทุกฝ่าย ในการจัดการกับประเด็นปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับพื้นที่และประเด็นกิจกรรม เป็นขั้นการขยายผลที่นำไปสู่การพัฒนาที่ต่อเนื่อง

ขั้นที่ 4 กลุ่มสัมพันธ์ เป็นการบริหารเครือข่าย หลังจากที่เครือข่ายได้ดำเนินการจนมีความเข้มแข้ง สามารถพึ่งพาตนเองได้ และมีการส่งเสริมให้เกิดการพัฒนากิจกรรมความสัมพันธ์เพื่อร่วมรักษาเครือข่ายให้ยั่งยืน

โครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเชิงพื้นที่ในสังคมไทยนั้น ส่วนใหญ่จะมีลักษณะของการประสานงานเข้าสู่การบริหารจัดการในส่วนกลาง หรือในเขตพื้นที่ตามการปกครองขนาดใหญ่ เช่น ระดับจังหวัด หรือศูนย์ประสานงานในพื้นที่ โดยมีเครือข่ายที่มีความเข้มแข็งเป็นแกนนำหลักในการประสานงาน ดังภาพ 3



ภาพ 3 แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ของเครือข่ายเชิงพื้นที่

ขนิฏฐา กาญจนรังสีนนท์ (2546: 6-7) กล่าวถึง ประโยชน์ของเครือข่าย ประโยชน์เฉพาะหน้าของเครือข่ายเห็นได้จากผลงานที่สมาชิกดำเนินการ ส่วนประโยชน์ระยะยาวจะบังเกิดในรูปของความมีประสิทธิภาพของการวิจัยและพัฒนา การถ่ายทอดวิธีการทำงาน และระบบที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้เครือข่ายในการพัฒนามีประโยชน์หลายประการ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ สมาชิก และกิจกรรมของเครือข่าย ดังนี้

1. เครือข่ายช่วยให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร ทักษะ ความรู้ประสบการณ์ เครื่องมือและสื่อ ผ่านการประชุม การทดลองปฏิบัติการ การประชาสัมพันธ์ และการให้ความร่วมมือกันในการดำเนินโครงการ การแบ่งปันทักษะ และประสบการณ์ให้แก่กันเป็นการเสริมความสมบูรณ์ให้กับสมาชิกเครือข่ายทั้งมวล ไม่ว่าจะเป็นบุคคลหรือองค์การ

2. การแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร และการประสานงานในเครือข่ายช่วยลดการทำงานและการใช้ทรัพยากรซ้ำซ้อน ทำให้การพัฒนา ก้าวหน้า รวดเร็ว และส่งผลต่อสังคมในวงกว้างยิ่งขึ้น

3. เครือข่ายสามารถเชื่อมโยงคนที่อยู่ในระดับต่างกัน มีวิธีการทำงาน การจัดองค์การ และมีภูมิหลังต่างกันที่ไม่มีโอกาสติดต่อกัน เข้าด้วยกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งส่งผลให้เกิดคนเข้าใจกันมากขึ้น นำไปสู่การทำงานร่วมกัน เพื่อประโยชน์ของทุกฝ่าย

4. เครือข่ายสามารถทำให้คนและองค์การที่ไม่มีความสัมพันธ์กันได้ทราบว่ายังมีบุคคล หรือหน่วยงานอื่นอีกมากที่สนใจทำงานในเรื่องเดียวกัน และเผชิญปัญหาเหมือนกัน

5. เครือข่ายสามารถทำให้ความต้องการของประชาชนได้รับการสนองตอบจากรัฐ

6. เครือข่ายช่วยชี้ให้เห็นปัญหาและประเด็นการพัฒนาที่ซับซ้อนและท่วมท้นในหมู่บ้าน

7. เครือข่ายช่วยเชื่อมหน่วยงานวิชาการและแหล่งทุนกับผู้ที่ต้องการความช่วยเหลือ

8. เครือข่ายทำให้คนและองค์การได้รับความช่วยเหลือจากเพื่อน ได้รับกำลังใจ การจูงใจ และการยอมรับ ซึ่งมีความสำคัญต่อหน่วยเล็ก ๆ ที่อยู่นอกระบบราชการ

แนวคิดเครือข่ายทางสังคม

เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งในกระบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมที่ชาวบ้านได้ใช้ในการแก้ไขปัญหาต่างๆ เครือข่ายเป็นรูปแบบหนึ่งของการประสานทรัพยากรบุคคลทั้งภายในและภายนอกชุมชนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการรวมกลุ่มและสร้างอำนาจในการต่อรองให้กับชุมชนให้สมาชิกหรือฝ่ายต่างๆมีความผูกพันต่อกัน เพื่อเสริมสร้างพลังในการแก้ไขปัญหาและการปลี่ยนแปลงในสิ่งต่างๆ ในชุมชน

กาญจนา แก้วเทพ (2538: 60-66) ได้อธิบายเครือข่ายประชาชนว่าเป็นรูปแบบหนึ่งของการประสานงานบุคคล กลุ่มหรือหลายๆ องค์การที่มีทรัพยากรเป็นของตนเองมีเป้าหมาย มีวิธีการดำเนินงาน และมีกลุ่มเป้าหมายของตนเอง บุคคล กลุ่มหรือองค์การเหล่านี้ได้เข้ามาประสานความร่วมมือกัน โดยใช้ระยะเวลาพอสมควร แม้ไม่ได้มีกิจกรรมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอก็ตาม แต่ก็มีการวางรากฐานเอาไว้ เมื่อฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งมีความต้องการที่จะขอความช่วยเหลือหรือขอความร่วมมือจากกลุ่มอื่นๆ เพื่อแก้ปัญหา ก็สามารถติดต่อไปได้เครือข่ายมีความแตกต่างจากกลุ่มหรือองค์การ คือ กลุ่มหรือองค์การนั้นบุคคลทุกคนจะต้องอยู่ร่วมเครือข่ายนั้นแม้จะมีบางอย่างที่ร่วมกัน เช่น มีเป้าหมายเฉพาะหน้าร่วมกัน มีผลประโยชน์เฉพาะหน้าร่วมกัน หรือมีกฎเกณฑ์บางอย่างที่ร่วมกัน แต่การเข้าร่วมนั้นก็เป็นเพียงบางส่วนหรือเป็นเพียงชั่วคราวเท่านั้น โดยที่แต่ละกลุ่มหรือแต่ละองค์การยังคงรักษาเอกลักษณ์ของตนเองเอาไว้ความหมายของเครือข่ายอาจจะแสดงออกได้หลายรูปแบบ เช่น เครือข่ายแบบแนวตั้งหรือเครือข่ายแบบแนวนอน เครือข่ายแบบแนวตั้ง หมายถึง

สถานภาพของคนในแต่ละระดับชั้นจะเรียงจากสูงไปหาต่ำ ฝ่ายที่อยู่ในระดับสูงจะมีฐานะเป็นผู้อุปถัมภ์ และผู้ที่อยู่ข้างล่างจะอยู่ในฐานะผู้ใต้อุปถัมภ์ และเมื่อผู้อุปถัมภ์ต้องการความร่วมมือบางอย่างจากผู้ใต้อุปถัมภ์ก็สามารถระดมได้จากลูกข่ายของตน ส่วนผู้ที่อยู่ข้างล่างก็สามารถขอทรัพย์สินเงินทองหรือบริการบางอย่างเมื่อตนขาดแคลนได้เป็นที่น่าสังเกตว่าการแลกเปลี่ยนระหว่างชั้นนี้มีลักษณะไม่เสมอภาคเท่าเทียมกันส่วนเครือข่ายแบบแนวนอนนั้นสถานภาพของคนในกลุ่มที่เข้ามาเป็นเครือข่ายกันมีความเสมอภาคเท่าเทียมกัน การแลกเปลี่ยนทรัพย์สินหรือบริการต่างๆ มีลักษณะช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ถ้อยทีถ้อยอาศัย เครือข่ายแบบแนวนอนอาจเป็นการติดต่อกันเองระหว่างกลุ่ม2 กลุ่ม ในกรณีที่ไม่ซับซ้อนนักโดยไม่ต้องมีตัวกลางหรือในกรณีที่มีความซับซ้อนมากขึ้นมีหลายกลุ่มมากขึ้น ก็อาจมีแม่ข่ายเป็นตัวช่วยประสานงาน แต่สถานภาพของแม่ข่ายก็เสมอภาคเท่าเทียมกับคนอื่นๆ สำหรับตัวอย่างเครือข่ายแบบแนวตั้งอาจได้แก่ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานรัฐบาลกับชาวบ้าน องค์การพัฒนากับชาวบ้าน หรือนายจ้างกับลูกจ้าง ส่วนตัวอย่างเครือข่ายแบบแนวนอนก็เช่นความสัมพันธ์ระหว่างตัวชาวบ้านกับครอบครัวชาวบ้านกับกลุ่มเครือญาติความสัมพันธ์ระหว่างหมู่บ้าน

นอกจากความแตกต่างของความหมายในเชิงระดับแล้ว คำว่า“เครือข่าย” ยังมีความหมายที่แตกต่างกันในด้านเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเครือข่ายนั้นตัวอย่างแรกแสดงให้เห็นถึงความคาดหวังของบุคคล กลุ่มหรือองค์การที่มาประสานงานกันเพื่อสร้างเครือข่ายว่า ได้พิจารณาศักยภาพของเครือข่ายเอาไว้ในระดับหนึ่ง เช่น

1) พิจารณาว่า เครือข่ายเป็นเทคนิคหรือเป็นกลยุทธ์อย่างหนึ่งในการระดมทรัพยากรจากส่วนอื่นๆ ของเครือข่ายมาเพื่อใช้แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า การสร้างเครือข่ายในลักษณะนี้มักมีความคาดหวังในการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ทางเศรษฐกิจซึ่งกันและกันโดยถือผลประโยชน์ของแต่ละกลุ่มเป็นหลักและพร้อมจะสลายข่ายงานอื่นๆ เมื่อถึงเวลาวิกฤติเนื่องจากเครือข่ายเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงาน จึงพร้อมที่จะสละทิ้งหากหมดประโยชน์

2) พิจารณาว่า การสร้างเครือข่ายต้องเป็นวัตถุประสงค์หนึ่งของกลุ่มหรือองค์การ ของตน เนื่องจากตระหนักถึงขีดจำกัดทางความสามารถของกลุ่มตนเองในการแก้ไขปัญหาหนึ่งๆ โดยลำพังในแง่นี้นอกจากกลุ่มจะต้องพยายามรักษาผลประโยชน์ของกลุ่มตนเองเอาไว้แล้วก็ยังต้องพยายามรักษาเครือข่ายเอาไว้ด้วย เพราะเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นของกลุ่มการสร้างเครือข่ายในลักษณะนี้จะพบมากในวัฒนธรรมประเพณีดั้งเดิมที่หมู่บ้านต่างๆ ต้องติดต่อประสานงานกันเพื่อแลกเปลี่ยนความช่วยเหลือกันในยามวิกฤต หรือพบได้มากในขบวนการเคลื่อนไหวทางสังคมแบบใหม่ ที่จำเป็นต้องอาศัยความร่วมมือจากส่วนต่างๆในการรณรงค์ประเด็นต่างๆ ในสังคม

3) พิจารณาว่า การสร้างเครือข่ายจะเป็นรากฐานสำคัญของการสร้างฐานพลัง สำหรับการแก้ปัญหาร่วมกัน ทั้งในยามปกติและยามที่เกิดวิกฤติการณ์ ความแตกต่างระหว่างความหมายที่ 3 กับความหมายที่ 2 ก็คือ การที่กลุ่มแต่ละกลุ่มจะเห็นความสำคัญของกลุ่มตนเองและกลุ่มอื่นๆ ที่เป็นเครือข่าย สำหรับในความหมายที่ 3 นี้จะให้ความสำคัญแก่กลุ่มของตนเองและเครือข่ายในลักษณะที่เท่าเทียมกัน ในบางครั้งสามารถเสียสละผลประโยชน์ของตนเองเพื่อพัฒนากลุ่มอื่นๆ ในเครือข่ายให้ก้าวหน้าขึ้นมาทัดเทียมกัน เนื่องจากทุกกลุ่มที่มาร่วมเป็นเครือข่ายจะตระหนักว่า พลังจากการมาร่วมมือกันนั้นมีความแข็งแกร่งกว่าพลังที่มาจากกลุ่มย่อยแต่ละกลุ่ม ในลักษณะนี้บรรดาลูกข่ายจึงไม่เพียงแต่จะใช้ประโยชน์จากเครือข่ายเท่านั้นแต่จะพยายามพัฒนาศักยภาพของกลุ่มทุกกลุ่มที่อยู่ในเครือข่าย พร้อมกับพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มต่างๆ ให้แน่นแฟ้นมากขึ้น

การจัดลำดับความหมายของเครือข่ายที่กล่าวมาทั้ง 3 ประการนั้นมิได้ทำในลักษณะเด็ดขาดตายตัวและขั้นตอนทั้ง 3 นั้นสามารถแปรเปลี่ยนกลับไปกลับมาได้อยู่เสมอตามความเข้าใจและการรับรู้ของกลุ่มที่เป็นสมาชิกของแต่ละเครือข่ายในภาคปฏิบัตินั้นเราจะมองเห็นลักษณะการจัดเครือข่ายระหว่างกลุ่มต่างๆ ในหลายรูปแบบ เพื่อวัตถุประสงค์ที่ต่างกันโดยใช้เกณฑ์ ซึ่งอาจถือได้ว่าเป็นประสบการณ์อันหลากหลายของการสร้างเครือข่ายที่มีลักษณะยืดหยุ่นได้มาก ตัวอย่างการสร้างเครือข่ายที่เกิดขึ้นในกลุ่มนักพัฒนา เช่น

1) เอาลักษณะพิเศษของกิจกรรมมาจัดเป็นเครือข่าย เช่น เครือข่ายของกลุ่มเกษตรผสมผสาน กลุ่มสมุนไพร กลุ่มธนาคารข้าว กลุ่มธนาคารควาย กลุ่มธนาคารปุ๋ย กลุ่มออมทรัพย์

2) การจัดตั้งเครือข่ายขององค์การระหว่างชุมชน เช่น หมู่บ้านในละแวกเดียวกัน 5-10 หมู่บ้านมาจัดตั้งรวมกันเป็นเขต เพื่อสร้างความสัมพันธ์แบบพี่น้อง ช่วยเหลือกันในทุกๆ เรื่อง

3) การจัดตั้งกลุ่มทุกประเภทมารวมพลังกันเพื่อผลักดันเคลื่อนไหวประเด็นใดระเด็นหนึ่ง เช่น เครือข่ายของทุกกลุ่ม ทุกหมู่บ้าน ทั้งในระดับชาวบ้าน ระดับกลุ่มสนับสนุนกลุ่มข้าราชการท้องถิ่น กลุ่ม ส.ส. มารวมกันเป็นประเด็นการคัดค้านการสร้างเขื่อนน้ำโจน เป็นต้น

จากกระบวนการและวิธีการจัดการเครือข่ายดังกล่าวข้างต้น พบว่ามีปัจจัยหลายประการที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย ในที่นี้จะกล่าวถึงปัจจัยต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของเครือข่ายที่มีความสำคัญต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือขาย ปัจจัยภายใน ที่มีผลต่อการพัฒนาความเข้มแข็งของเครือข่าย ได้แก่ การมีส่วนร่วมของภาคประชาชน จิตสำนึกต่อส่วนรวมของปัจเจกบุคคล การมีผู้นำเครือข่ายที่มีความรู้ ความสามารถ การมีระบบการบริหารจัดการในเครือข่ายที่เป็นระบบหรือมีกลไกที่เหมาะสมกับเครือข่าย การมีระบบสารสนเทศ/ข้อมูล/ระบบการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ การมีพันธกรณีที่สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างกัน การจัดการและการพัฒนาความรู้อย่างต่อเนื่อง การเสริมสร้างภูมิความรู้และขบวนการ

ทางปัญญา และการมีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง ส่วนปัจจัยภายนอก ได้แก่ การส่งเสริมจากหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เช่น แหล่งทุน สถาบันวิชาการ หน่วยงานวิจัย และกองทุนสนับสนุนต่าง ๆ การมีเวทีสาธารณะ ขบวนการประชาสังคม และสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการรวมพลังเครือข่าย เช่น เหตุการณ์ทางธรรมชาติ สภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน เป็นต้น (พระมหาสุทิตย์, 2548)

สำหรับแบบแผนการเชื่อมโยงของเครือข่ายนั้น เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543) กล่าวไว้ว่า เครือข่ายอาจเป็นความร่วมมือระหว่างปัจเจก/กลุ่ม/องค์การประเภทเดียวกัน หรืออาจเป็นการเชื่อมโยงระหว่างกลุ่ม ดังนั้นเครือข่ายจึงมีหลายระดับตั้งแต่การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อปัจเจก การเชื่อมโยงระหว่างปัจเจกต่อกลุ่ม การเชื่อมโยงระหว่างกลุ่มต่อกลุ่ม หรือแม้กระทั่งการเชื่อมโยงระหว่างเครือข่ายต่อเครือข่าย และได้นำเสนอองค์ประกอบของเครือข่ายไว้ 7 องค์ประกอบ ได้แก่

1) การรับรู้มุมมองร่วมกัน
2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน
3) การมีผลประโยชน์และความสนใจร่วมกัน
4) การมีส่วนร่วมของสมาชิกเครือข่ายอย่างกว้างขวาง
5) การเสริมสร้างซึ่งกันและกัน
6) การพึ่งพิงร่วมกัน และ
7) การปฏิสัมพันธ์เชิงแลกเปลี่ยน

นอกจากนั้นยังได้แบ่งประเภทของเครือข่ายเป็นประเภทต่างๆ ได้แก่ การแบ่งตามขนาดของกลุ่ม การแบ่งตามพื้นที่ การแบ่งตามประเด็นที่สนใจร่วม การแบ่งตามวิชาชีพของสมาชิกกลุ่ม การแบ่งตามบทบาทของกลุ่ม การแบ่งตามลักษณะภาคีที่ร่วมในเครือข่าย และการแบ่งตามระดับความผูกพัน

ส่วนเครือข่ายแบบแนวนอนนั้น สถานภาพของสมาชิกในเครือข่ายจะเสมอภาคกันทุกคนในเครือข่ายสามารถแสดงความคิดเห็น หรือแสดงบทบาทได้หลายบทบาท ถึงแม้ว่าเครือข่ายจะประกอบไปด้วยบุคคลหลายๆ คน หรือกลุ่มคนหลายๆ กลุ่มก็ตาม แต่ในเครือข่ายใดเครือข่ายหนึ่งย่อมมีเป้าหมายเดียวกัน มีทิศทางเดียวกัน ถึงแม้ว่ารายละเอียดของวัตถุประสงค์ วิธีการจะมีความแตกต่างกันไป เครือข่ายอนุรักษ์เวียงดง ประกอบไปด้วยกลุ่มชาวบ้านจากหลายๆ หมู่บ้านที่อยู่รอบป่าเวียงดง ใช้ประโยชน์จากป่าเวียงดงร่วมกันมีทิศทางการทำงานอย่างเดียวกัน ทำให้เครือข่ายมีพลังในการแก้ไขปัญหา สามารถดึงทรัพยากรจากภายนอกชุมชนเข้าทำงานในชุมชนได้ แสดงให้เห็นถึงรูปแบบเครือข่ายในแนวนอนที่ทุกคนสามารถแสดงความคิดเห็น ทำกิจกรรมอย่างเท่าเทียมกันแกนนำหรือผู้นำในเครือข่ายมีการผลัดเปลี่ยนโดยไม่มีบุคคลใดบุคคลหนึ่งดำรงตำแหน่งอย่าง

ถาวร แต่จะมีการปรับเปลี่ยนไปตามความถนัดของแต่ละบุคคล การที่เครือข่ายจะสามารถบรรลุเป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งของเครือข่ายได้จะต้องมีการจัดองค์การกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันของสมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นขั้นตอน เพื่อให้เกิดผลอย่างแท้จริง ในเครือข่ายเวียงด้งนอกจากจัดองค์การเครือข่ายอย่างเป็นธรรมชาติและมีประสิทธิภาพแล้ว เป้าหมายสูงสุดของเครือข่ายคือการนำไปสู่การจัดการทรัพยากรอย่างยั่งยืน

ในมิติแห่งความสัมพันธ์เครือข่าย คือ ความสัมพันธ์ที่อิงอาศัยที่เป็นไปตามกฎของการไหลเลื่อนไปมาระหว่างความไร้ระเบียบกับการจัดระเบียบ (เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข, 2550) และระหว่างการแตกดับกับการเกิดขึ้นใหม่ ที่พร้อมจะสานต่อสิ่งต่างๆ ในขณะที่เครือข่ายทางสังคม มุ่นเน้นการสานต่อปัจเจกบุคคล กลุ่มและองค์การเครือข่าย เพื่อเข้ามาสร้างสรรค์คุณค่าใหม่ ความรู้ใหม่ หรือสังคมใหม่อย่างเหมาะสม โดยยึดหลักของความไว้วางใจที่มีต่อกัน ในฐานนะที่ทุกกระบวนการเป็นระบบเปิดที่มีการเชื่อมโยงต่อกัน และเพื่อให้เกิดการกระทำตามภารกิจนั้น ๆ จนบรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ขณะที่เครือข่ายในความหมายของคุณค่าแห่งความสัมพันธ์ได้ถูกนำมาอธิบายถึง ความสัมพันธ์ในหน่วยงานต่างๆในสังคม และข่ายของงาน (network) ที่เห็นได้ชัดเจนในสังคมมนุษย์ โดยเป็นการอธิบายในมิติแห่งความสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกันของผู้คนในบางงานหรือบางโอกาสเท่านั้น ซึ่งสามารถมองเห็นความเชื่อมโยงได้ชัดเจนในสถานการณ์ที่เป็นอยู่ แห่งการประสานความร่วมมือความเป็นเครือข่ายที่เกิดขึ้นจากความร่วมมือและการเปิดรับเพื่อให้เกิดความรู้ และกระบวนการใหม่ กล่าวคือ การที่ปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์การแต่ละฝ่ายได้มีการกระทำกิจกรรมร่วมกัน มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีการช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน สิ่งต่างๆเหล่านี้ถือได้ว่า เป็นความหมายของเครือข่ายที่จะสานต่อความสัมพันธ์ให้ยั่งยืน ถ้าไม่มีความร่วมมือต่อกันแล้วความเป็นเครือข่ายหรือข่ายใยแห่งความสัมพันธ์คงไม่เกิดขึ้น จะเป็นเพียงการช่วยเหลือหรือการบรรเทาปัญหาในแนวดิ่งเท่านั้น ซึ่งไม่ต่างอะไรจากการสั่งการโครงสร้างเชิงอำนาจ ดังนั้น ความร่วมมือ จึงเป็นความหมายที่สำคัญอีกประการหนึ่งของเครือข่าย เพราะจะนำไปสู่กระบวนการพัฒนาและการเปลี่ยนแปลงต่างๆ อย่างเป็นระบบ ส่วนเครือข่ายที่มีนัยแห่งภารกิจและกระบวนการภายใต้ยุทธศาสตร์ของความเป็นเครือข่ายนั้น ภารกิจและกระบวนการทำงานของฝ่ายต่างๆเป็นสิ่งที่จะช่วยให้ความเป็นเครือข่ายนั้นมีความต่อเนื่องการทำภารกิจต่อกันโดยมีการขยายภารกิจและอุดมการณ์นั้นออกไปสู่กลุ่มอื่น เครือข่ายอื่น ก็เท่ากับว่า เป็นการสร้างเครือข่ายให้เกิดขึ้น ดังนั้น เครือข่ายจึงมีนัยของการทำภารกิจที่เป็นกระบวนการ โดยเป็นทั้งกระบวนการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ กระบวนการมีส่วนร่วม และกระบวนการกลุ่มที่กระบวนการระดมทรัพยากรในการสร้างพลังและอำนาจในการต่อรองให้สูงขึ้น ซึ่งกระบวนการต่างๆเหล่านั้น จะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของเครือข่าย ถึงแม้ว่าการกระทำในลักษณะดังกล่าว

จะเป็นภาพสะท้อนของ ภารกิจและสภาวะชั่วคราว ก็ตาม แต่สิ่งเหล่านั้นนับว่าเป็นกระบวนการที่ก่อให้เกิดการขับเคลื่อนทางสังคม และความเป็นไปของสิ่งต่างๆที่เชื่อมโยงกันเป็นข่าย

นอกจากนี้ ในการใช้วิธีการที่หลากหลายของเครือข่ายนั้น ยังหมายถึงการใช้เทคนิควิธีการ และเครื่องมือที่มีความแตกต่างในการจัดการกับประเด็นที่เกิดขึ้น รวมทั้งการจัดการเครือข่าย ประการแรกคือการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วมกัน การที่เครือข่ายจะดำเนินการต่อไปได้นั้น การรักษาสัมพันธภาพระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเป็นสิ่งที่มีความสำคัญ เพราะถ้าไม่มีการรักษาสัมพันธภาพระหว่างกันแล้ว กิจกรรมและความเคลื่อนไหวของเครือข่ายอาจมีการยุติลง เพราะขาดภาคีร่วมดำเนินการ ดังนั้น ในกระบวนการทำงานและการจัดการเครือข่ายจะต้องคำนึงถึงการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างความรู้ ความหมาย และโลกทัศน์ร่วม กล่าวคือ หลังจากที่ภาคีในเครือข่ายเห็นความจำเป็นของเครือข่ายว่า มีประโยชน์ต่อการพัฒนาเครือข่ายและการพัฒนาสังคม สิ่งที่คนในเครือข่ายนั้นจะพึงมีต่อกัน คือ การสร้างความรู้และความหมายในการติดต่อสื่อสารระหว่างกัน เพราะคนในเครือข่ายเดียวกันย่อมจะรู้ความหมายของเครือข่ายมากกว่าคนอื่น การสร้างความรู้ ความหมายภายในเครือข่ายเป็นการสร้างโลกทัศน์หรือมุมมองในการพัฒนาเครือข่ายให้เข้มแข็ง และเป็นการขยายแนวคิดและกระบวนการให้กว้างขวางออกไป โดยการสื่อสารจะเป็นช่องทางที่นำไปสู่การสร้างสัมพันธกรณีและการประสานผลประโยชน์ร่วมกัน การสื่อสารทั้งทางตรงและทางอ้อมของปัจเจกบุคคล กลุ่ม องค์การ จะทำให้เครือข่ายมองเห็นภาพความเคลื่อนไหว และการสร้างความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งสามารถนำไปพัฒนาความเป็นเครือข่ายให้มีความเข้มแข็ง ในการรักษาสัมพันธภาพเพื่อสร้างความรู้ ความหมายและโลกทัศน์ร่วมนั้น สิ่งที่มีความสำคัญในการรักษาสัมพันธภาพ คือ การสื่อสารระหว่างสมาชิกและภาคีในเครือข่ายเพื่อให้ฝ่ายต่าง ๆ ได้มีโอกาสในการแลกเปลี่ยนเรียนรู้และการทำงานร่วมกัน ปาริชาติ สถาปิดานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ (2546: 1) กล่าวถึงการสื่อสารกับสังคมเครือข่ายว่า

1) การสื่อสารจะทำให้สมาชิกในเครือข่ายมีโอกาสรับรู้ (perception) เกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารต่างๆ ได้ทั่วถึง

2) การสื่อสารเป็นส่วนสำคัญในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration) ให้บุคคลร่วมมือกันค้นหาเป้าหมายร่วมกัน (shared goal)

3) การสื่อสารเป็นแนวทางที่ทำให้สมาชิกในเครือข่ายได้มีโอกาสเรียนรู้ (learning) ความคิด ความรู้สึก ความเชื่อ และพฤติกรรมของกันและกันการแลกเปลี่ยน (exchange) ข้อมูลและข้อคิดต่าง ๆ การฝึกเปิดใจกว้าง (open mind) เพื่อยอมรับฟังความคิดเห็นและพฤติกรรม ตลอดจนการพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างกัน (relationship development) และร่วมมือกนทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

4) การสื่อสารมีส่วนสำคัญในการค้นหาและพัฒนา “อัตลักษณ์” (identity) และบุคลิกลักษณะ (character) ร่วมกันของสมาชิกในเครือข่ายและเป็นช่องทางในการนำเสนอ อัต-ลักษณ์และบุคลิกลักษณะดังกล่าวสู่สังคมภายนอก

5) การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัว เมื่อเครือข่ายมีการทำงานและมีการรักษาสัมพันธภาพที่สร้างสื่อความหมายร่วมกันแล้ว การเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้และการปรับตัวเข้าหากัน เป็นสิ่งที่เครือข่ายส่วนใหญ่ได้ดำเนินการ เพราะการเรียนรู้และการปรับบทบาทเข้าหากันนั้นเป็นทั้งแนวคิดและวิธีการปฏิบัติ กล่าวคือ การที่เครือข่ายจะมีความเติบโตและมีความมั่นคงจะต้องมีการแสวงหาความรู้ มีการสะสมประสบการณ์ และมีการปรับบทบาทในการสร้างความสัมพันธ์และการทำงานร่วมกับกลุ่ม องค์การ เครือข่าย และหน่วยงานอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการสร้างความรู้ใหม่ วิธีการใหม่ในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น รวมทั้งเพื่อให้เกิดการยอมรับในกระบวนการทำงานที่หลากหลาย ซึ่งการเสริมสร้างกระบวนการเรียนรู้นั้น สามารถใช้เทคนิคและวิธีการต่าง ๆ เช่น การศึกษาดูงาน การฝึกอบรม การพัฒนาผู้นำ การศึกษาแบบเจาะลึกในพื้นที่ และการถอดบทเรียนร่วมกัน เป็นต้น

สรุปได้ว่า เครือข่ายการเชื่อมโยงระหว่างระบบการปฏิบัติงานหรือเชื่อมโยงบทบาทของบุคคล องค์การต่างๆ ที่เป็นหน่วยย่อยรวมตัวกันด้วยความสมัครใจ ได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจ ร่วมวางแผน ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบร่วมติดตามประเมินผลและร่วมรับผลประโยชน์กระบวนการดังกล่าว เป็นกระบวนการเพื่อเสริมสร้างความเข้าใจในความหมายของเครือข่ายที่จะต้องมีการศึกษาเรียนรู้ การประสานความร่วมมือ และการรักษาผลประโยชน์ร่วมกัน จนทำให้เกิดทักษะหรือคุณลักษณะในแต่ละบุคคลขึ้น ฉะนั้นเครือข่ายที่ผู้บริหารองค์การส่วนตำบลเป็นหรือเคยเป็นสมาชิกหรือร่วมทำกิจกรรมจึงมีผลต่อลักษณะการเป็นผู้นำในปัจจุบันของผู้บริหาร

แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับกระบวนการเรียนรู้

การเรียนรู้ของคนเราเกิดขึ้นได้ตลอดเวลานับตั้งแต่เกิดจนตาย ในการดำรงชีวิตประจำวันคนเราต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งแวดล้อม หรือต้องควบคุมสิ่งแวดล้อมให้เหมาะสมกับสภาพของตน จึงมีความจำเป็นที่แต่ละคนจะต้องเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ อยู่เสมอและได้รับความรู้จากหลายๆทาง แต่ละคนมีความเพิ่มพูนความเฉลียวฉลาดของตนจากการมีประสบการณ์ในชีวิตและจะมีความสามารถในการคิดแก้ปัญหาที่จะต้องเผชิญในชีวิดประจำวัน เพื่อให้ตนเองสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความผาสุก ประเวศ วะสี (อ้างถึงใน สนธยา พลศรี, 2550: 129) มีแนวคิดว่าธรรมชาติคือการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา มนุษย์จึงต้องมีการเรียนรู้เป็นเครื่องมือที่จะเผชิญกับการ

เปลี่ยนแปลงได้ การเรียนรู้จึงเป็นปัจจัยสำคัญสำหรับการอยู่รอดของมนุษย์ เป็นสิ่งที่ทำให้มนุษย์แตกต่างๆจากสัตว์และเป็นเครื่องชี้ถึงความเป็นมนุษย์ มนุษย์มีสมองเกี่ยวกับการเรียนรู้ในปริมาณที่มาก จึงสามารถเรียนรู้ได้มาก

พระราชบัญญัติการวิจัยแห่งชาติ พ.ศ. 2542 ให้ความหมายการ เรียนรู้ว่าเป็นกระบวนการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และประสบการณ์อันนำไปสู่การรู้แจ้งเห็นจริง และการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของมนุษย์ที่เกี่ยวกับการรับรู้ ความเข้าใจ และการปรับเปลี่ยนทางความคิดและพฤติกรรมในขณะเดียวกัน เพ็ญพิไล ฤทธาคณานนท์ (2536: 1) กล่าวว่าการเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรม เป็นผลสืบเนื่องจากการฝึกฝนประสบการณ์ที่เกิดขึ้นซ้ำๆกัน กระบวนการเรียนรู้อาจจะเกิดขึ้นจากการที่บุคคลสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่นแล้วกระทำตาม ซึ่งสอดคล้องกับ Bandura (อ้างถึงใน อุดม ตะสิงห์ษะ, 2537: 8) กล่าวว่า การเรียนรู้อาจเป็นผลมาจากประสบการณ์โดยตรงหรือประสบการณ์ทางอ้อมโดยการสังเกตพฤติกรรมของผู้อื่น นอกจากนี้ ทิศนา แขมมณี (2545: 1)ได้เชื่อมโยงการเรียนรู้และกระบวนการเรียนรู้ไว้อย่างชัดเจน ว่าการเรียนรู้มีขอบเขตที่ครอบคุลมความหมายอยู่ 2 ประการคือ การเรียนรู้ในความหมายของกระบวนการเรียนรู้ (Learning Process) ซึ่งหมายถึง การดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่างๆที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และการเรียนรู้ในความหมายของ ผลการเรียนรู้ (Learning Outcome) ได้แก่ความรู้ ความเข้าใจในสาระต่างๆ ความหมายในการกระทำ ใช้ทักษะ กระบวนการต่างๆรวมทั้งความรู้สึก หรือเจนคติอันเป็นผลที่เกิดขึ้นจากกระบวนการเรียนรู้หรือการใช้วิธีการเรียนรู้ จะเห็นได้ว่า ความหมายทั้งสองประการของการเรียนรู้นั้น มีความสัมพันธ์ต่อกันและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อผู้เรียนในการแสวงหาความรู้ที่มีประสิทธิภาพ และเหมาะสมกับตนเอง อันส่งผลให้เกิดความรู้ความเข้าใจอย่างถ่องแท้และลึกซึ้ง

จากความหมายของการเรียนรู้ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การเรียนรู้ หมายถึงกระบวนการที่จะทำให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ การคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมของบุคคลอันเนื่องมาจากประสบการณ์ โดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นจะเน้นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและเหมาะสม การศึกษาเกี่ยวกับการเรียนรู้ที่กล่าวมาแล้ว จะเห็นได้ว่าไม่ได้มีความหมายเพียงการเรียนวิชาต่างๆเท่านั้นแต่การเรียนรู้ครอบคลุมไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอันเป็นผลมาจากการพิจารณาไตร่ตรอง การแก้ปัญหา และประสบการณ์หรือการฝึกหัด และเมื่อพฤติกรรมดั้งเดิมเปลี่ยนไปสู่พฤติกรรมที่มุ่งหวังก็แสดงว่าเกิดการเรียนรู้ขึ้น (กันยา สุวรรณแสง, 2542: 153-154) ดังนั้นการเรียนรู้จึงมีความหมายครอบคลุมทั้งกระบวนการเรียนรู้ คือ การดำเนินการอย่างเป็น ขั้นตอนหรือการใช้วิธีการต่างๆที่ช่วยให้บุคคลเกิดการเรียนรู้ และเป็นผลของการรู้ คือความรู้ ความเข้าใจในสาระต่างๆ ความสามารถในการกระทำ การใช้ทักษะ

กระบวนการต่างๆรวมทั้งความรู้สึกหรือเจตคติอันเป็นผลที่เกิดจากกระบวนการเรียนรู้หรือการใช้วิธีการเรียนรู้ การเรียนรู้ของมนุษย์มีการพัฒนาเป็นระดับขั้นตอนตามลำดับ (Learning Process) จากประสบการณ์และกระบวนการที่ได้รับจากการเรียนรู้จนกระทั่งเกิดความเข้าใจและจัดระเบียบความคิดจนสรุปเป็นเนื้อหาที่ได้รับรู้อย่างถูกต้องที่ กระบวนการเรียนรู้ที่มีขั้นตอนต่างๆมากมายหลายขั้นตอน อันเนื่องมาจากการที่มนุษย์มีการดำรงชีวิตอยู่ในสังคม ซึ่งแต่ละขั้นตอนมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการเรียนรู้ของมนุษย์ จากการที่มนุษย์ได้รับจากการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างๆในสังคมตลอดจนถึงสิ่งแวดล้อมต่างๆโดยที่มนุษย์ได้ผ่านกระบวนการเรียนรู้ตามขั้นตอนต่างๆ ทำให้มนุษย์เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้น ก็เนื่องจากประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับหรือประสบมา ในบางครั้งการเปลี่ยนแปลงก็เพื่อปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมที่มนุษย์อยู่ร่วมในสังคม

จากที่กล่าวมากระบวนการเรียนรู้มีเป้าหมายเพื่อการดำรงอยู่ของชีวิต ประเวศ วะสี (2541: 31) ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ เรียนเพื่อตัวเอง เรียนรู้เพื่อสิ่งนอกตัวที่สัมพันธ์กับตัวเองใกล้และไกล และเรียนรู้เพื่อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนกับสิ่งนอกตัว และสามารถจัดความสัมพันธ์ให้เกื้อกูลมนุษย์ มีกระบวนการเรียนรู้ตามธรรมชาติท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มีพัฒนาการมายาวนาน แม้สังคมมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าหรือผันแปรไปอย่างไร มนุษย์ยังคงมีศักยภาพอันยิ่งใหญ่ ที่สามารถเรียนรู้ทั้งจากมนุษย์ด้วยกันและเรียนรู้ตามธรรมชาติ

เอกวิทย์ ณ ถลาง (2540: 45-49) ได้สรุปกระบวนการเรียนรู้ตามธรรมชาติของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. การลองผิดลองถูก ในอดีตมนุษย์เรียนรู้ที่จะดำรงชีวิต และรักษาเผ่าพันธ์ของตนให้อยู่รอดด้วยการลองผิดลองถูก ในการหาอาหาร การต่อสู่กับภัยธรรมชาติ การรักษาพยาบาลเมื่อยามเจ็บป่วย และได้สั่งสมความรู้เหล่านั้นและถ่ายทอดความรู้เหล่านั้นยังรุ่นต่อๆ ไป เพื่อยึดถือเป็นแนวปฏิบัติ เป็นวัฒนธรรมสืบทอดต่อไป

2. การลงมือปฏิบัติ มนุษย์เรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจริงในสถานการณ์สิ่งแวดล้อมที่มีอยู่จริง แล้วถ่ายทอดไปยังลูกหลาน จนเป็นแนวปฏิบัติในวิถีชีวิต

3. การสาธิตวิธีการ เป็นการสั่งสอนด้วยการบอกเล่า ในรูปของเพลงกล่อมเด็ก คำพังเพย สาธิตและการสร้างองค์ความรู้ไว้เป็นลายลักษณ์ เช่นตำรายารักษาโรค วรรณคดี เป็นต้น

4. การเรียนรู้โดยพิธีกรรม เป็นการเรียนรู้ในเชิงจิตวิทยา มีอำนาจโน้มนาวให้คนมีส่วนร่วมรับเอาคุณค่าและแบบอย่างพฤติกรรมที่ต้องการเน้นเข้าไว้ในตัวเป็นการตอกย้ำความเชื่อ

กรอบศีลธรรมจรรยาของกลุ่มชน แนวปฏิบัติและความคาดหวังโดยไม่ต้องใช้การจำแนกแจกแจงเหตุผล แต่ใช้ศรัทธาความขลัง ความศักดิ์สิทธิ์ของพิธีกรรม

5. ศาสนา ทั้งในด้านหลักธรรมคำสอน ศีล และวัตรปฏิบัติตลอดจนพิธีกรรมและกิจกรรมทางสังคมที่มีวัดเป็นศูนย์กลางของชุมชนในเชิงการเรียนรู้ ล้วนมีส่วนตอกย้ำภูมิปัญญาที่เป็นอุดมการณ์แห่งชีวิต

6. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ระหว่างกลุ่มคนที่แตกต่างกันทั้งในทางชาติพันธุ์ ถิ่นฐานทำกิน รวมไปถึงการแลกเปลี่ยนกับคนต่างวัฒธรรม ทำให้กระบวนการเรียนรู้ขยายตัว ทำให้เกิดแนวคิดใหม่ ความรู้ใหม่ที่เกิดขึ้นอาจเป็นในลักษณะผสมผสานกลมกลืน หรือขัดแย้ง แต่ทำให้เกิดการเรียนรู้ที่หลากหลายมากขึ้น

7. การผลิตซ้ำทางวัฒนธรรม ในการแก้ปัญหาทั้งทางสิ่งแวดล้อม ทางเศรษฐกิจ และทางสังคมได้มีคนพยายามเลือกเฟ้นเอาความเชื่อ และธรรมเนียมปฏิบัติที่สืบทอดกันมาในสังคมประเพณี มาผลิตซ้ำทางวัฒนธรรมใหม่ โดยให้ตรงกับฐานความเชื่อเดิม

8. ครูลักพักจำ เป็นกระบวนการเรียนรู้อีกวิธีที่มีมาแต่เดิม และยังคงมีอยู่ตลอดมาเป็นการเรียนรู้ลักษณะแอบเอาแบบอย่าง แอบเลียนแบบแล้วรับเอามาเป็นวิธีของตน

นอกจากนี้เมื่อทำการศึกษาถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ของบุคคลโดยการทำศึกษาจากผู้ทรงภูมิปัญญาในชุมชน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ, 2541: 203-206) พบว่าปัจจัยที่หล่อหลอมให้เกิดการเรียนรู้ของผู้ทรงภูมิปัญญาประกอบด้วย

1. เรียนรู้จากการฝึกฝน และได้รับการอบรมสั่งสินจากญาติผู้ใหญ่ พ่อแม่ ครอบครัว และผู้มีบุญคุณ บางคนเข้าวัดฟังธรรม บางคนเข้าป่าเรียนรู้จากธรรมชาติ

2. เรียนรู้จากสภาพธรรมชาติ สภาพแวดล้อมทางครอบครัว ชุมชน ตลอดจนการดำเนินชีวิตในชุมชน ที่เป็นแรงกระตุ้น เป็นแรงผลักดัน หรือเป็นแรงจูงใจให้ผู้ทรงภูมิปัญญานำสิ่งเหล่านี้มาใคร่ครวญไตร่ตรอง แล้วนำมาเป็นหลักฐานการเรียนรู้ของตนในเวลาต่อมา

3. เรียนรู้จากสถาบันการศึกษาไม่ว่าจะเป็นวัด โรงเรียน มาหวิทยาลัย หรือหน่วยงานต่างๆที่เกี่ยวข้อง ผู้ทรงภูมิปัญญาชาวบ้าน การฝึกอบรมจากหน่วยงานต่างที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมที่ทำ หลายคนได้รับความรู้จากการเข้าร่วมฝึกอบรมแล้วนำมาปรับให้สอดคล้องกับสภาพพื้นที่ของตน

4. เรียนรู้จากกิจกรรมต่างๆที่สถาบันการศึกษาและสถาบันอื่นๆจัดขึ้น พบว่าผู้ทรงภูมิปัญญาที่ผ่านการศึกษาในระดับอุดมศึกษาหลายท่าน ขณะที่เรียนอยู่พยายามที่จะร่วมกิจกรรมที่สถาบันตนเองและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นทำให้ได้รับความรู้มากมาย

5. เรียนรู้จากผู้ทรงภูมิปัญญา จากตำราทั้งเก่าและใหม่ เป็นการเรียนรู้โดยตรง

6. เรียนรู้จากการอบรมและฝึกฝนจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงานราชการต่างๆที่ได้นำความรู้ เทคโนโลยีสมัยใหม่สู่ชุมชน ทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างกว้างขวางแล้วนำมาปรับประยุกต์ให้สอดคล้องเมื่อนำไปใช้ในชีวิตของตนเอง

7. เรียนรู้จากการสัมพันธ์กับคนในชุมชน และสภาพแวดล้อมในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้ทรงภูมิปัญญาเมื่อเข้าไปสัมผัสกับชุมชนจะเกิดการเรียนรู้ และเห็นคุณค่าของความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

8. เรียนรู้จากการสัมพันธ์กับคนในชุชน และสภาพแวดล้อมในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้ทรงภูมิปัญญาเมื่อเข้าไปสัมผัสกับชุมชนจะเกิดการเรียนรู้และเห็นคุณค่าของความรู้ภูมิปัญญาท้องถิ่น

9. เรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ เป็นลักษณะร่วมของทุกท่าน เพราะผู้ทรงภูมิปัญญาได้ลงมือปฏิบัติเอง

10. เรียนรู้จากเครือข่าย ความร่วมมือระหว่างผู้ทรงภูมิปัญญา ชาวบ้าน นักพัฒนาผู้สนใจทั้งระดับชุมชน เภอ จังหวัดในประเทศและต่างประเทศ เป็นการแลกเปล่ยนประสบการณ์ระหว่างกันในเครือข่าย

11. เรียนรู้จากความสำนึกในพระราชดำรัสของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในแนวทางการพัฒนาด้านต่างๆ ทำให้เกิดการเรียนรู้ สืบทอด และนำภูมิปัญยาที่ตนเองมีอยู่เข้ามาใช้ในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของตนเอง

เห็นได้ว่ามนุษย์สามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้อย่างต่อเนื่องตลอดการดำเนินชีวิต ความสามารถนี้ได้สั่งสม พัฒนาสืบทอดต่อมาเป็นลำดับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน และจะยังพัฒนาต่อไปในอนาคต กระบวนการเรียนรู้ตามธรรมชาติของมนุษย์กับการดำเนินชีวิตของมนุษย์จึงเป็นกระบวนการที่มิอาจแยกออกจากกันได้ กระบวนการนี้เกดขึ้นต่อเนื่องตลอดชีวิต แล้วเกิดการสั่งสมขององค์ความรู้และประสบการณ์ขึ้นจนเกิดเป็นภูมิปัญญา และมีการถ่ายทอดจากรุ่นหนึ่งไปสู่คนรุ่นหนึ่งเป็นลำดับ ทำให้สามารถพัฒนาตนเองให้อยู่รอดและสร้างสรรค์ความเจริญต่างๆบนพื้นฐานของภูมิปัญญาที่สั่งสมสืบมาไจนถึงปัจจุบัน กระบวนการเรียนรู้ทางธรรมชาติของมนุษย์ในลักษณะบุคคลจึงเป็นส่วนหนึ่งของวิถีการดำรงชีวิตและเป็นความสัมพันธ์ทางสังคมที่เชื่อมโยงไปสู่กระบวนการเรียนรู้ของชุมชนให้เกิดขึ้นผู้วิจัยจึงสรุปได้ว่ากระบวนการเรียนรู้จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้น คือการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน หรือการใช้วิธีการต่างๆ ที่ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องและเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา กระบวนการเรียนรู้เกิดขึ้นได้จากการมีปฏิสัมพันธ์ การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การสังเกต การฟัง การถ่ายทอดค่านิยมแบบแผน ที่สำคัญการเรียนรู้ยังเกิดขึ้นจากการปฏิบัติจริง จากการแก้ไขปัญหาในชีวิดจริง มีการแลกเปลี่ยน

ความคิดเห็น การทำงานร่วมกัน กระบวนการเรียนรู้ยังเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์ให้สามารถดำรงอยู่ได้ท่ามกลางการเปลี่ยนแปลง และพึ่งพาตนเองได้

นอกจากนี้ปัจจุบันได้เกิดทฤษฎีการเรียนรู้แบบ Transformative Learning ที่มีความเชื่อว่า การเรียนรู้และสร้างสรรค์วิทยาการต่างๆ ขึ้นใหม่นั้นเกิดจากการถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้ส่วนบุคคล โดยการผ่านประสบการณ์ที่เป็นปัญหาด้วยตนเอง มีการตรวจสอบความสัมพันธ์ที่ตนเองเกี่ยวข้อง มีการประเมินผลอย่างพินิจพิเคราะห์ถึงบทบาทของตนกับความรู้สึกที่เกิดจากความคาดหวังของสังคมในการแก้ไขปัญหา การเชื่อมโยงประเด็นที่รับรู้รับทราบไปสู่ประเด็นสาธารณะที่จำเป็นต้องร่วมกันแสวงหาทางเลือกในวิธีการปฏิบัติใหม่ๆ มีการสร้างความสามารถหรือความมั่นใจในการปฏิบัติ จากการวางแผนรับความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติ มีการทดลองปรับปรุงบทบาทของตนเองและดำเนินการประเมินผล พร้อมทั้งมีการบูรณาการความรู้เผยแพร่ไปสู่สังคมบนพื้นฐานในเงื่อนไขต่างๆ ที่ถูกกำหนดขึ้นตามมุมมองใหม่ สำนักคิดที่ศึกษาเรื่องการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทางจิต ต่างมีความเชื่อร่วมกันว่า "ระดับจิต" เป็นสิ่งที่ดำรงอยู่จริง การทำความเข้าใจเรื่อง "ระดับจิต" อาจแบ่งได้เป็นสองกลุ่มใหญ่ๆ คือ ระดับทางจิตวิญญาณ และระดับโครงสร้างจิต ด้วยสองทัศนะนี้จึงทำให้การอธิบายเรื่อง"การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน" แยกออกเป็นสองแนวทาง คือ การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทางจิตวิญญาณ และการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานเชิงโครงสร้าง

สำหรับการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานทางจิตวิญญาณ องค์ทะไล ลามะ (Dalai Lama, 2000) อธิบายว่าการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานภายในจิตใจก็เป็นไปเพื่อการแสวงหาความผาสุก การฝึกจิต (Lojong) เป็นกระบวนการสร้างวินัยและร่องใหม่ให้แก่จิต ในการสร้างความผาสุกอย่างมีหลัก จิตมนุษย์มี 8 ระดับ ในระดับล่างที่สุด อันเป็นฐานของจิตอีก 7 ระดับ คือ จิตที่เรียกว่า "อาลัยวิญญาณ" การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานเกิดขึ้น ณ ระดับ "อาลัยวิญญาณ" โดยการโอบรับ และเปิดกว้าง ต่อการดำรงอยู่ของจิตทุกระดับอย่างที่เป็นตามธรรมชาติ ด้วยความรักความเมตตา

ในขณะที่มุมมองจิตวิทยา โรเบิร์ต คีแกน (Robert Kegan) (อ้างถึงใน Berger, 2006) อธิบายว่า "การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐาน" (Transformation) แตกต่างจาก "การให้ข้อมูล" (Information) โดยที่การให้ข้อมูลเป็นการเติมความรู้เข้าไปในจิต และการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานเป็น การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นกับจิตที่เป็นภาชนะใส่ความรู้ การเปลี่ยน "รูปร่าง" (Form) ของจิตที่ใหญ่ขึ้น ซับซ้อนมากขึ้น มีความสามารถมากขึ้น ในการรองรับความต้องการที่มากมายและไม่คงที่ ทฤษฎีจิตวิทยาของคีแกน อธิบายว่า จิตมนุษย์มี 5 ระดับ จากความซับซ้อนน้อยไปสู่ความซับซ้อนมาก โดยมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงในลักษณะ จิตผู้รู้ (Subject) ณ ระดับหนึ่ง เปลี่ยนเป็นสิ่งที่ถูกรู้ (Object) ของจิตผู้รู้ ณ ระดับถัดไป จากจิตไร้เดียงสา สู่จิตมีตัวฉันเป็นศูนย์กลาง (Sovereign Mind) สู่จิตน้อมตามแบบแผนของสังคม (Socialized Mind) สู่จิตลิขิตชีวิตตนเอง (Self-authoring Mind) สู่

จิตเปลี่ยนแปลงตนเองอยู่เสมอ (Self-transforming Mind) (Kegan, 1982 ; 1994 ; พงษธร ตันติฤทธิศักดิ์, 2552)

ในทางเดียวกัน แจ็ค เมสิโรว์ (Mezirow, 2000) ผู้ริเริ่มแนวคิด "การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง" (Transformative Learning) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานว่า เป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต (Perspective Transformation) อันเกิดจากการปรับเปลี่ยนกรอบการอ้างอิงภายในจิตใจ (Frames of References) ได้แก่ การให้ความหมายแบบแผนความคิด และชุดความเชื่อที่ใช้อยู่เป็นประจำโดยไม่รู้ตัว ไปสู่การเปิดกว้างใคร่ครวญอย่างรู้ตัว และสามารถรองรับการผันแปรทางอารมณ์ จนเป็นกรอบอ้างอิงใหม่ที่ชี้นำการกระทำที่เหมาะสมยิ่งขึ้น

ความแตกต่างของทั้งสองแนวทางคือ แนวทางจิตวิญญาณจะอาศัยการเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานผ่านการมีประสบการณ์ตรง ในขณะที่แนวทางเชิงโครงสร้างจะอาศัยการเข้าถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานผ่านการอธิบาย มายา ดูเออร์ อาเธอร์ ซาเยอนซ์ และไดแอน ดานา (Duerr, 2003) ดำเนินการวิจัยเชิงสำรวจมิติด้านจิตวิญญาณและการเปลี่ยนแปลงในระดับอุดมศึกษาประเทศสหรัฐอเมริกา พบประเด็นวิพากษ์ทัศนะของเมสิโรว์ว่า การเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต ไม่ใช่การเปลี่ยนมุมมองในเชิงทฤษฎี (การอธิบาย) แต่เป็นการเปลี่ยนมุมมองในวิถีชีวิต (การปฏิบัติ) คำอธิบายนี้ สะท้อนความพยายามในการผสานความแตกต่างของแนวทางทั้งสองเข้าด้วยกัน

ในหนังสือ Understanding and Promoting Trans Formative Learning : A Guide for Educators of Adults เขียนโดย Cranton (1994) กล่าวถึงความหมายพื้นฐานกว้างๆ ของ Transformative Learning ว่า เป็นสิ่งที่มักมีอยู่ในตนเองมากกว่าจะมาจากภายนอก โดยการอ่านหนังสือ การตีความประสบการณ์จากการติดต่อสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ในวิถีทางของตนเอง เป็นลักษณะของกระบวนการในการตรวจสอบ การตั้งคำถาม การให้เหตุผลและการทบทวนการับรู้ต่างๆ เพื่อเรียกร้องหาความจริงที่สมบูรณ์แบบ และความหมายที่เป็นสากลซึ่งเป็นอิสระจากความรู้และจุดมุ่งหมายของการศึกษา ที่จำเป็นต้องค้นหาคำตอบที่ถูกต้อง มากกว่าที่จะสะท้อนมุมมองของคนภายใต้สภาพแวดล้อมทั่วไป การพัฒนาตามแนวทางนี้ จะเป็นไปเพื่อเพิ่มหรือหรือยกระดับความสามารถในการให้เหตุผลค่อการเรียนรู้ที่ผ่านมาสะท้อนกลับไปสู่ความสามารถในการปฏิบัติที่เกี่ยวข้องกับสิ่งที่รับรู้มาด้วยความเข้าใจที่ลึกซึ้ง ความคิดของแต่ละบุคคลจะเคลื่อนไปสู่มุมมองในการตีความหมาย จากการวิเคราะห์อย่างเปิดเผยและผสมผสานให้เกิดความคิดที่ครอบคลุมกว้างขวาง สำหรับมุมมองที่นำมาพิจารณาจะปรากฏขึ้นจากขอบเขต 3 ลักษณะ คือ ประเด็นแรกคือ มุมมองที่สัมพันธ์กับความรู้และวิธีการใช้ความรู้ กล่าวคิดบุคคลมีการเรียนรู้มาอย่างไรสิ่งนั้น

จะถูกตำมาสัมพันธ์กับมุมมองในการพิจารราตีความ เพื่อนำไปใช้เสมอ อีกประเด็นคือ มุมมองบนบรรทัดฐานทางสังคมของบุคคลและความคิดหวังของสังคม โดยเชื่อว่า การกล่อมเกลาทางสังคมภายใต้เบื้องหลังทางวัฒนธรรม ภาษา ความเชื่อตามหลักศาสนา การเลี้ยงดูและการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ก่อให้เกิดความโน้มเอียงในการพิจารณากำหนดความหมาย และประเด็นสุดท้ายคือมุมมองที่พิจารณาเกี่ยวกับตนเอง โดยมองตนเองในฐานะเป็นปัจเจกบุคคล บนพื้นฐานความคิดที่เกี่ยวข้องเฉพาะของตนเอง ความต้องการและบุคลิกภาพ

สำหรับการนำสาระสำคัญในเรื่อง Transformative Learning มาพิจารณา เพื่อนำไปสู่การประยุกต์ใช้สามารถพิจารณากรอบทิศทางที่เกี่ยวข้องได้ 2 รูปแบบ คือ รูปแบบทางจิตวิทยาเป็นการอธิบายความแตกต่างระหว่างบุคคลที่มีทัศนคติแบบสนใจกับสิ่งภายนอก พร้อมที่จะปฏิสัมพันธ์กับบุคคลหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกในขณะที่บุคคลบางส่วนมีทัศนคติสนใจสิ่งที่อยู่ภายในตนเอง แม้จะมีแรงกระตุ้นจากภายนอก ก็ไม่สามารถก่อให้เกิดความสนใจได้ซึ่งจะเชื่อมโยงไปถึงการตัดสินใจ 2 ประเภท คือ ประเภทแรกการตัดสินใจโดยใช้เหตุผล จากการใช้ความคิดและการใช้ความรู้สึกหรือค่านิยม ส่วนประเภทที่สอง ไม่ใช้เหตุผลเป็นพื้นฐาน แต่ใช้มุมมองจากสติและมุมมองผ่านสัญชาติญาณ บุคคลแต่ละบุคคลจะมีทัศนคติและความพึงพอใจที่แตกต่างกันในขณะที่ต้องพิจารณาภารกิจหน้าที่หลักและหน้าที่รองตามความรับผิดชอบ เพื่อกำหนดวิถีทางการปฏิบัติหรือการตัดสินใจที่ต่างกัน กระบวนการในลักษณะ Transformative Learning ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ที่แตกต่างกันโดยรูปแบบทางจิตวิทยาจะมุ่งพิจารณาลักษณะของบุคคลที่ควรมีปรากฏในเรื่อง ความตระหนักในค่านิยมและสมมติฐาน สภาพการณ์รับรู้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นอย่างฉับพลัน การตั้งคำถามเพื่อแสวงหาคำตอบเกี่ยวกับค่านิยมและสมมติฐาน ความสามารถในการจำแนกกระบวนการและเนื้อหาสาระ การพิจารณารายละเอียดที่เป็นหลักฐานสำหรับการเสนอข้อคิดเห็นในการสนทนาอย่างมีเหตุผล โดยมีการทบทวนถึงค่านิยมหรือสมมติฐานที่มีการเปลี่ยนแปลง รวมทั้งการทบทวนมุมมองที่นำไปสู่ความหมายหรือประเด็นในการตัดสินใจขณะที่การพิจารณากรอบทิศทางในรูปแบบการเรียนรู้ จะพิจารณาจากแนวคิด 3 แบบคือ แบบแรกคือการเรียนรู้จากเอกสารที่ทำให้เกิดความเข้าใจ หรือเป็นความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกับผลจากการแก้ปัญหา แบบที่สองคือ การเรียนรู้จากการติดต่อสื่อสารและเกิดเป็นความเข้าใจจากการบอกกล่าวหรือข้อคิดเห็นของผู้อื่น และแบบที่สามคือ การเรียนรู้ด้วยความเป็นอิสระจากการครอบงำทางความคิด ผ่านการสะท้อนกลับเชิงวิพากษ์โดยการเรียนรู้และการสะท้อนกลับจะเป็นกระบวนการที่มีหลายมิติ บุคคลหนึ่งๆ สามารถจะใช้การสะท้อนกลับด้านเนื้อหาอธิบายว่าปัญหาคืออะไร ใช้การสะท้อนกลับด้านกระบวนการเพื่อตรวจสอบกลยุทธ์ทีทใช้ในการเข้าถึงปัญหา หรือใช้การสะท้อนกลับด้านข้อความจริง เพื่อตั้งคำถามสำหรับตนเอง การสะท้อนกลับแต่ละชนิดสามารถ

เกิดขึ้นได้ภายในขอบเขตการเรียนรู้แต่ละอย่างและมีมุมมองในการตีความหมายต่างกัน แต่ทฤษฎีการเรียนรู้แบบ Transformative Learning จะสามารถเชื่อมโยงไปถึงมุมมองอื่นๆ ในทฤษฎีการศึกษาและการพัฒนาผู้ใหญ่รวมทั้งการเรียนรู้ด้วยการนำตนเอง ความคิดโดยสำนึกและการคิดเชิงวิพากษ์

ในการพัฒนาฝึกอบรมหรือจัดการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ในทุกลักษณะและทุกประเภทตามแนวคิดในทฤษฎี Andragogy Knowles กล่าวถึงมโนทัศน์การรับรู้หรือการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ว่าไม่ต้องการพึ่งพาบุคคลอื่นในทุกด้านเนื่องจากประสบการณ์ของผู้ใหญ่ที่สะสมไว้มีมากมาย จนถือเป็นแหล่งการเรียนรู้ของตนเองได้ มีความพร้อมที่ต้องการจะเรียนรู้ตามบทบาทหน้าที่ของตนในสังคม และต้องการประยุกต์แนวทางการเรียนรู้จากการยึดเนื้อหาเป็นศูนย์กลางไปสู่การลงมือปฏิบัติโดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าสามารถนำความรู้ไปใช้ได้ทันทีในปัจจุบัน ไม่ต้องรอเวลา ซึ่งจะสอดคล้องกับแนวคิดของ Kidd (1973) กล่าวว่า การเรียนรู้ของผู้ใหญ่จะต้องเกี่ยวข้องกับการทำงาน ความเป็นอยู่บทบาทและภารกิจของบุคคลนั้น โดยลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสมและทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีขึ้นจะต้องเป็นกิจกรรมที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม ใช้เหตุผลในการตัดสิน และไม่จำเป็นต้องใช้พละกำลังทางร่างกายแต่เป็นการใช้พลังทางสติปัญญา

ดังนั้น หากนำหลักการของ Transformative Learning มาเป็นข้อคิดสำหรับการพัฒนาผู้ใหญ่ระดับต่างๆ โดยเฉพาะในระดับบริหาร จำเป็นต้องเน้นถึงสภาพการจัดกิจกรรมที่มีประสิทธิภาพเน้นการกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่เสริมสร้างให้ผู้รับการพัฒนาเกิดความคิดที่เป็นอิสระเป็นเหตุเป็นผล ในลักษณะการเรียนรู้แบบนำตนเอง สามารถคิดวิพากษ์ประเด็นต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้อย่างรองคอบ รวมทั้งนำเสนอข้อมูลและพร้อมที่จะรับข้อวิจารณ์ด้วยใจเป็นธรรม เนื้อหาสาระจะต้องอยู่บนพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับสภาพการดำรงชีวิตหรือการปฏิบัติหน้าที่การงานเป็นเรื่องใหม่ๆ ที่ทันสมัยสอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ปัจจุบัน สภาพพื้นที่หรือสภาพของการปฏิบัติที่สามารถบูรณาการไปสู่การประยุกต์ใช้ในสภาพจริง การนำเสนอเนื้อหาสาระต้องมีลำดับขั้นตอนและรูปแบบที่คำนึงถึงความแตกต่างของบุคคลกลุ่มเป้าหมาย ในด้านสติปัญญา สังคม สภาพแวดล้อมและประสบการณ์ในอดีต มีลักษณะของสื่อการเรียนรู้ที่สามารถช่วยกระตุ้นด้วยภาษาเขียน รูปภาพ ข้อคำถามหรือปัญหา ทั้งนี้เพื่อเสริมสร้างการแสวงหาคำตอบที่นำไปสู่การแก้ไขปัญหาที่เกิดจากกลุ่มเป้าหมายเอง สอดแทรกทั้งความสนุกสนาน และความบันเทิงที่เป็นสาระให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในมุมมองหลายๆ มิติ อันจะนำไปสู่พัฒนาการแห่งความก้าวหน้าทางความคิดและเสริมสร้างพลังทางสติปัญหาที่มีคุณค่า สำหรับนำไปใช้ปฏิบัติหน้าที่การงานในฐานะผู้นำองค์การหน่วยงานตามความรับผิดชอบอย่างต่อเนื่อง

แนวคิดเกี่ยวกับความไว้วางใจ

ความหมายของความไว้วางใจ

Cook and Wall (1980) ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นการที่บุคคลยินดีหรือเต็มใจที่จะกระทำให้กับบุคคลอื่นด้วยเจตนาหรือความตั้งใจที่ดี ซึ่งเป็นผลจากความมั่นใจในคำพูดหรือการกระทำของบุคคลนั้น

McAllister (1995) ได้สรุปความหมายของความไว้วางใจระหว่างบุคคลว่า เป็นระดับที่ทำให้บุคคลรู้สึกวางใจ และเต็มใจที่จะกระทำให้กับอีกคนหนึ่ง โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของคำพูดการกระทำ และการตัดสินใจของอีกคนหนึ่ง

Mishra (1996 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวชิร, 2545) ได้ให้ความหมายของความไว้วางใจว่า เป็นความสมัครใจของบุคคลที่จะยอมตามบุคคลอื่นด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคคลอื่นนั้นมีความสามารถ เปิดเผย ให้ความห่วงใย และเชื่อถือได้

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2515) ให้ความหมายของ ความไว้วางใจว่า การที่บุคคลมีความคาดหวังว่าคำพูด สัญญา การกระทำของบุคคลอื่นจะเชื่อถือได้ หรือจะทำตามที่พูดว่าจะทำและความไว้วางใจนั้นเป็นความคาดหวังว่าบุคคลอื่นจะทำในสิ่งที่เป็นคุณมากกว่าโทษดังนั้นสามารถสรุปได้ว่า ความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชา หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกวางใจ ยอมรับ และเชื่อมั่นต่อคำพูดและการกระทำของผู้บังคับบัญชา

แนวคิดที่เกี่ยวกับความไว้วางใจ

ตามแนวคิดของ Mishra (1996 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวชิร, 2545) เสนอว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความไว้วางใจ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. มิติความสามารถ หมายถึง ความสามารถที่เป็นพื้นฐานของความไว้วางใจ บุคคลจะให้ความไว้วางใจผู้นำด้วยความเชื่อที่ว่า ผู้นำมีความสามารถในการทำงานได้ดี และมีความสามารถในการตัดสินใจได้ถูกต้องเหมาะสมซึ่งต้องมีความสามารถในด้านต่างๆ คือความสามารถเฉพาะวิชาชีพ ความสามารถด้านปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และความสามารถเชิงธุรกิจ

2. มิติความเปิดเผย หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าเป็นบุคคลที่มีความเปิดเผยต่อบุคลากรและปฏิบัติต่อบุคลากรด้วยความจริงใจ มีการประเมินผลการทำงานอย่างยุติธรรมทั้งในเรื่องการปฏิบัติงาน ค่าจ้าง และอนาคตการทำงาน สร้างบรรยากาศใน

การมีส่วนร่วมแสดงความคิดเห็น แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสาร เป็นต้น

3. มิติความห่วงใย หมายถึง การที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นและไว้วางใจในตัวผู้นำว่าผู้นำจะไม่ฉกฉวยผลประโยชน์อย่างไม่เป็นธรรมจากบุคลากร แต่จะยึดผลประโยชน์ของบุคลากรเป็นสำคัญ ใส่ใจในความผาสุกของบุคลากร ทำให้บุคลากรเกิดความรู้สึกมั่นคงในงาน โดยการส่งเสริมการเรียนรู้และการให้โอกาสก้าวหน้าในอาชีพ สนับสนุนปัจจัยที่จำเป็นต่อการดำเนินงาน เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น และหาข้อตกลงร่วมกัน

4. มิติความเชื่อถือได้ หมายถึง บุคคลคาดหวังให้ผู้นำมีความสม่ำเสมอในการพูด และการกระทำ คือ พูดในสิ่งที่ทำ และทำในสิ่งที่พูด ผู้นำต้องมีความรู้ มีทักษะ และความกระตือรือร้นในการเป็นผู้นำ ทำให้บุคลากรรู้สึกถึงความสามารถในการพึ่งพาผู้นำได้

Lewicki and Wiethoff (2000 อ้างถึงใน วันชัย วัฒนศัพท์, 2550) เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับความไว้วางใจว่ามีประกอบด้วย 2 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความไว้วางใจที่อิงอยู่กับการคิดคำนวณ (Calculus-based trust) ซึ่งเป็นความไว้วางใจที่อิงกับการกระทำที่เป็นไปได้ทั้งการกลัวการลงโทษหรือผลที่เกิดจากการทำลายความไว้วางใจ รวมถึงการอิงมุมมองเชิงบวกที่ผลแห่งความไว้วางใจมีผลดี ก่อให้เกิดคุณค่าในมุมมองที่สามารถคิดคำนวณออกมาได้ ที่เกิดจากการสร้างความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่องเปรียบเทียบกับการลงทุนลงแรงในการรักษาหรือทำลายความไว้วางใจ หรือเรียกว่าเป็นความไว้วางใจที่อิงอยู่กับหลักประกันทั้งทางบวกและทางลบ โดยการชั่งน้ำหนักระหว่างการกระทำที่อาจเสี่ยงต่อการเกิดความไม่ไว้วางใจกับผลที่ได้จากการกระทำนั้น ๆ หรือชั่งน้ำหนักระหว่างผลที่ได้ระยะสั้นกับระยะยาว โดยอาศัยการค่อย ๆ สร้างความไว้วางใจไปเรื่อย ๆ จนถึงระดับที่ไว้วางใจ แต่การกระทำเพียงครั้งเดียวที่ผิดพลาดอาจทำลายความไว้วางใจได้อย่างมาก กลายเป็นไม่ไว้วางใจเลยก็ได้ ฉะนั้นความไว้วางใจในลักษณะนี้จึงเปราะบางมากในช่วงระยะแรก ๆ ของการสร้างความสัมพันธ์ อาจกล่าวได้ว่าความไว้วางใจที่อิงอยู่กับการคิดคำนวณนี้จะเกิดหรือไม่ขึ้นอยู่กับสมการของผลประโยชน์และความสูญเสียเป็นสำคัญ

2. ความไว้วางใจที่อิงอัตลักษณ์ (Identification-based trust) เป็นความไว้วางใจที่อิงอยู่กับอัตลักษณ์ที่ตรงกับความปรารถนาและความตั้งใจของอีกฝ่าย โดยการดำรงอยู่ของความไว้วางใจมีได้เพราะ ฝ่ายต่าง ๆ สามารถเข้าใจและซาบซึ้งถึงความต้องการซึ่งกันและกัน ความเข้าใจร่วมกันนี้เอง อาจพัฒนาไปจนแต่ละคนอาจจะทำหน้าที่แทนกันได้อย่างดี ทุกฝ่ายต่างเชื่อมั่นว่าผลประโยชน์หรือความต้องการของเขาจะได้รับการปกป้อง ไม่จำเป็นต้องมีการสำรวจ ตรวจตรา หรืออาจเรียกความไว้วางใจในลักษณะนี้อีกอย่างว่า ความไว้วางใจของความเป็นพวกเดียวกัน

แนวคิดทฤษฎีของ McAllister (1995) สรุปได้ว่าความไว้วางใจ ประกอบด้วยองค์ประกอบพื้นฐาน 2 มิติ ดังนี้

1. พื้นฐานความไว้วางใจด้านอารมณ์ความรู้สึก (affect-based trust) ประกอบด้วยความผูกพันทางอารมณ์ความรู้สึกระหว่างบุคคล โดยบุคคลจะสร้างการลงทุนทางอารมณ์ความรู้สึกขึ้นในความสัมพันธ์ที่ไว้วางใจต่อกัน ซึ่งแสดงถึงความเอาใจใส่ดูแลอย่างจริงใจ และสนใจในสวัสดิภาพที่ดีของหุ้นส่วน ถือได้ว่าเป็นความเชื่อในความดีที่มีอยู่ในความสัมพันธ์นั้น และเชื่อว่าอารมณ์ความรู้สึกเหล่านี้บุคคลก็จะได้รับตอบแทนเช่นกัน ในที่สุดแล้ว อารมณ์ความรู้สึกจะถูกเชื่อมโยงไปยังแต่ละบุคคล ให้สามารถนำไปเป็นพื้นฐานของความไว้วางใจได้

2. พื้นฐานความไว้วางใจด้านการรู้การคิด (cognition-based trust) คือ ความไว้วางใจจะมีพื้นฐานด้านการรู้การคิดว่า คนเราเลือกที่จะไว้วางใจในบุคคลที่เราเคารพนับถือ และมีพื้นฐานที่จะเลือกทำในสิ่งที่คิดว่าเป็นเหตุผลที่ดี ซึ่งทำให้เกิดความชัดเจนของความน่าไว้วางใจได้ โดยความรู้ที่คนเราสามารถหาได้ และสิ่งที่เป็นเหตุผลที่ดีนั้น ถือเป็นสิ่งที่นำมาเป็นพื้นฐานสำหรับการตัดสินใจที่จะไว้วางใจต่อบุคคล และแนวคิดจากบุคคลนี้เองทำให้เกิดความศรัทธาที่รวมอยู่ในความไว้วางใจด้วยเช่นกัน

วิธีการสร้างความไว้วางใจสำหรับผู้บริหาร

จำนงค์ สมประสงค์ (2518) กล่าวถึงวิธีการสร้างความไว้วางใจไว้ว่า ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องเป็นคนที่เป็นที่ไว้วางใจของทุกฝ่าย ด้วยวิธีการต่างๆ ดังนี้

1. ยึดมั่นในความซื่อตรงและซื่อสัตย์: โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องมีความซื่อสัตย์ในเรื่องต่าง ๆ อาทิ รายงาน เอกสารหลักฐาน หรือข้อมูลต่าง ๆ หากผู้บังคับบัญชากระทำการลับ ๆ ล่อ ๆอันสื่อถึงความทุจริต ไม่ซื่อสัตย์ต่อหน้าที่และความรับผิดชอบแล้ว จะทำให้ขาดความไว้วางใจจากบุคคลอื่นอย่างแน่นอน ฉะนั้น ถ้าจะสร้างความไว้วางแก่บุคคลในความปกครองแล้ว จะต้องยึดมั่นในความซื่อตรงและซื่อสัตย์อย่างแน่วแน่ตลอดไป

2. มีความจริงใจและเปิดเผย: ผู้บังคับบัญชาที่มีความจริงใจและเปิดเผยแก่บุคคลในความปกครองแล้ว ย่อมได้รับความไว้วางใจ เพราะบุคคลเหล่านี้ทราบว่าผู้บังคับบัญชาต้องการให้ปฏิบัติอย่างไร รู้ว่าเขาอยู่ในฐานะใด และกล้าที่จะนำปัญหาหรือความยุ่งยากที่เกิดขึ้นเข้าไปปรึกษาแจ้งเรื่อง หรือขอความช่วยเหลือจากผู้บังคับบัญชา ซึ่งจะช่วยให้การปฏิบัติงานลุล่วงไปอย่างราบรื่น ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาควรจะวางตนเป็นคนเปิดเผย มีความจริงใจ ยอมรับฟังต่อปัญหา หรือความผิดพลาดที่เกิดขึ้น และดำเนินการตัดสินใจแก้ปัญหาเหล่านั้นด้วยความรวดเร็วและรอบคอบด้วย

3. แจ้งข้อมูลข่าวสารแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างต่อเนื่อง: ผู้ใต้บังคับบัญชาจำเป็นต้องได้รับการแจ้งข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับงานที่ปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและเป็นปัจจุบัน รวมถึงข้อมูลเกี่ยวกับงานที่จะมีการเปลี่ยนแปลงในอนาคตด้วย ผู้บังคับบัญชาจะต้องแจ้งให้ทราบ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรู้สึกว่าตนมีส่วนร่วมในการบริหาร และลดปฏิกิริยาต่อต้านการเปลี่ยนแปลงลง เพราะมีความเข้าใจและเตรียมตัว เตรียมใจที่จะให้ความร่วมมือในการเปลี่ยนแปลงนั้น ๆ นอกจากนี้ยังช่วยสกัดกั้นและยับยั้งข่าวลืออันเป็นเท็จหรือส่งผลเสียต่อองค์การได้

4. หลีกเลี่ยงการวิพากษ์วิจารณ์ผู้บังคับบัญชาของตน: ผู้ที่เป็นผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่นินทา ว่าร้าย วิพากษ์วิจารณ์ในแง่ลบกับผู้บังคับบัญชาชั้นเหนือตนเองขึ้นไปให้ผู้อื่นฟัง โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ใต้บังคับบัญชาของตน เพราะนอกจากจะเป็นการบ่อนทำลายสายการปกครองของหน่วยงาน หรือองค์การแล้ว ยังเป็นการทำลายความไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้บังคับบัญชาด้วย

5. รักษาคำมั่นสัญญา: กุศโลบายที่ดีที่สุดในการปกครองคือ อย่าให้คำมั่นสัญญาในเรื่องที่ไม่มีความแน่นอนกับใคร เพราะถ้าให้คำมั่นสัญญาไว้ แต่ไม่เป็นไปตามคำมั่นสัญญานั้น ย่อมได้รับคำตำหนิ ดูถูก ดูหมิ่น ทำให้เกิดความเสื่อมเสีย และขาดความเคารพนับถือ ไม่เป็นที่ไว้วางใจของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ฉะนั้น หากผู้บังคับบัญชาให้คำมั่นสัญญาแล้ว ก็ควรจะปฏิบัติตามคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้ รวมถึงก่อนที่จะให้คำมั่นสัญญากับใคร ควรที่จะพินิจพิจารณาอย่างรอบคอบถึงความเป็นไปได้ก่อนทุกครั้งด้วย

6. ต้องให้การสนับสนุนและรักษาผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชา: ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงให้เห็นว่าผลประโยชน์ของผู้ใต้บังคับบัญชาก็เหมือนกับของคน หากเป็นเรื่องที่ถูกต้องก็ควรให้การสนับสนุนส่งเสริมในข้อเรียกร้องหรือข้อร้องเรียนนั้น ๆ เว้นแต่จะเป็นเรื่องที่ขัดกับระเบียบข้อบังคับ ศีลธรรม หรือข้อกฎหมาย

7. ทำงานให้เสร็จตรงตามเวลา: การเสริมสร้างความไว้วางใจที่ดีอีกประการหนึ่ง คือ การทำงานให้เสร็จทันตรงตามเวลาอย่างเหมาะสมและถูกต้อง เพื่อเป็นตัวอย่างที่ดีแก่บุคคลอื่น โดยเฉพาะผู้ใต้บังคับบัญชา และหากมีอุปสรรคเข้ามาขัดขวางการทำงาน ก็ต้องแสดงความสามารถในการแก้ไขอุปสรรคเหล่านั้นให้หมดไปด้วยความรวดเร็วและมีคุณภาพ ฉะนั้นความฉับพลันและการตัดสินใจกระทำการที่ถูกต้องของผู้บังคับบัญชาจะช่วยสร้างเสริมความไว้วางใจและความเคารพนับถือจากบุคคลในความปกครองได้เป็นอย่างดี

8. ช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานจนสำเร็จ: หากผู้ใต้บังคับบัญชาประสบกับปัญหาในการปฏิบัติงานขึ้น ผู้บังคับบัญชาควรให้ความช่วยเหลือให้ทันการณ์ รวมถึงควรให้กำลังใจ การมอบหมายให้ผู้อื่นมาช่วยปฏิบัติงานให้สำเร็จ หรือการให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

เป็นต้น แต่การช่วยเหลือนั้น ผู้บังคับบัญชาก็ควรให้ความช่วยเหลือแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างถูกต้องถูกวิธี ไม่เพิ่มภาระให้แก่ตนมากเกินไป จนทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดพฤติกรรมที่ไม่ดี เช่น การหลบงาน อู้งาน เกี่ยงงาน ไม่สู้งานหนัก หรือไม่ใช้ความพยายามในการทำงาน เป็นต้น

9. รับฟังข้อร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชา: ข้อร้องทุกข์ของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ร้องต่อผู้บังคับบัญชานั้น ถือว่าเป็นเรื่องที่มีความสำคัญต่อทั้งองค์การ ความสัมพันธ์ และการปกครองบังคับบัญชา เพราะหากไม่เปิดโอกาสหรือไม่วางระเบียบให้บุคคลได้ร้องทุกข์แล้ว จะเป็นเหตุที่นำไปสู่ปัญหาอื่น ๆ ได้ เช่น การนัดหยุดงาน การประท้วง การยื่นข้อเรียกร้อง เป็นต้น ฉะนั้นผู้บังคับบัญชาต้องวางระเบียบวิธีการในการร้องทุกข์ไว้ เพื่อรับฟังเรื่องราวในการร้องทุกข์ และรับขจัดให้หมดสิ้นโดยเร็ว เพื่อความสงบในหน่วยงาน หรือองค์การนั้น ๆ

10. สร้างความเชื่อมั่นให้ปรากฏแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา: ผู้บังคับบัญชาจะต้องฝึกการเก็บความรู้สึกที่ไม่ดี เช่น ความกังวล ความกลัว ความท้อแท้ เหนื่อยหน่าย ความไม่มั่นใจไว้ภายในจิตใจ ไม่แสดงออกมาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็น และต้องแสดงความมั่นใจในการเผชิญกับงาน หรือปัญหา อุปสรรคต่าง ๆ ที่เข้ามาอย่างไม่ย่อท้อ รวมถึงฝึกความมั่นใจในตนเอง ในความสามารถของตน เพื่อให้ปรากฏแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สิ่งนี้จะช่วยให้ได้รับความไว้วางใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาได้

11. แสดงการยอมรับนับถือบุคคลในความปกครองเมื่อเขาปฏิบัติงานได้ดี: แต่สำหรับการปฏิบัติงานที่ไม่ดีหรือไม่เป็นที่พึงปรารถนาของผู้ใต้บังคับบัญชานั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องไม่แสดงความไม่พอใจออกมา รวมถึงการไม่ต่อว่า ตำหนิ ต่อหน้าสาธารณะด้วยเช่นกัน

Robbins (อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2548) กล่าวถึงวิธีการสร้างความไว้วางใจไว้ ดังนี้

1. การฝึกปฏิบัติในการรับฟัง คือ ความไม่ไว้วางใจอาจมาจากที่ฝ่ายหนึ่งไม่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติอย่างไรบ้าง แต่ในขณะที่อีกฝ่ายรู้ ดังนั้นเพื่อให้ได้ข้อมูลเพื่อนำมาใช้ในการตัดสินใจอย่างสมเหตุสมผล ผู้นำจะต้องเปิดเผยข้อมูลโดยปราศจากอคติ พูดคุยอย่างเป็นมิตรในทุก ๆ ปัญหา

2. ยุติธรรม คือ ก่อนการตัดสินใจหรือดำเนินการใด ๆ ต้องพิจารณาว่าจะต้องสร้างความยุติธรรมต่อทุก ๆ คนที่ได้รับผลจากเรื่อง หรือการดำเนินการดังกล่าว เช่น การประเมินผลการปฏิบัติงานที่ต้องยุติธรรม การจ่ายค่าตอบแทนที่ต้องเป็นไปอย่างยุติธรรม เป็นต้น

3. พูดด้วยความรู้สึกที่ดี คือ ผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารต้องไม่เพิกเฉย หรือห่างเหินกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้องของเขา ถ้าพวกเขารับรู้ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี จริงใจ พูดจาดี เป็นมิตร พวกเขาก็จะให้การเคารพนับถือ ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารก็จะมากขึ้นตามไปด้วย

4. บอกความจริง คือ ความซื่อสัตย์ เป็นปัจจัยสำคัญของความไว้วางใจ ดังนั้น ผู้บังคับบัญชาจะต้องบอกความจริงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แม้จะเป็นเรื่องในทางลบก็ตาม เพราะถ้าหากพวกเขารับรู้ว่าสิ่งที่พูดไม่เป็นจริงแล้ว ก็จะทำให้ขาดความไว้วางใจได้

5. แสดงความมั่นคง มีความสม่ำเสมอ คือ ผู้บังคับบัญชาต้องแสดงคุณค่า และความเชื่อถือให้เกิดขึ้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ในการแนะนำ การตัดสินใจต่าง ๆ อย่างมั่นคง เสมอต้นเสมอปลายไม่ปรับเปลี่ยนไปมาตลอดเวลา

6. รักษาสัญญา ทำตามคำมั่นสัญญากับผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาต้องรักษาคำพูด พันธะสัญญา ข้อผูกมัดต่าง ๆ ที่ได้พูดหรือสัญญาไว้

7. รักษาความลับ หรือเก็บความลับของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องระมัดระวัง และรักษาความลับให้ดี สร้างความไว้วางใจ ความเชื่อมั่นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีผู้ใต้บังคับบัญชามาปรึกษาหารือ ก็ไม่ควรเอาความลับหรือข้อมูลดังกล่าวไปเปิดเผยให้ผู้อื่นได้รับรู้

8. สามารถพิสูจน์ในเรื่องความสามารถ หรือพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในด้านต่าง ๆ ยิ่งขึ้น คือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องสามารถพิสูจน์ความสามารถทางด้านเทคนิค ด้านวิชาชีพด้านการติดต่อสื่อสาร การเจรจาต่อรอง ทักษะด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เพื่อให้ได้รับการสรรเสริญ ชื่นชม และการเคารพจากผู้อื่น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550) ได้อธิบายถึงวิธีการสร้างความไว้วางใจว่า ความไว้วางใจเป็นเรื่องละเอียดอ่อนการที่บุคคลเกิดความเคลือบแคลงหรือสงสัยและไม่ไว้วางใจกันนำไปสู่ความล้มเหลวในการสร้างสัมพันธ์ อันส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานภายในองค์การ เนื่องจากการไม่ไว้ใจกันเป็นตัวกัดกร่อนความมีประสิทธิภาพของการทำงานเป็นทีมในระยะยาว ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาแนวทางในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น โดยทั่วไปผู้บริหารสามารถใช้วิธีการทั้ง 6 ประการดังต่อไปนี้ในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์การได้

1. การสื่อสาร (Communication) ให้ข้อมูลพนักงานอย่างสม่ำเสมอ โดยการให้ข้อมูลที่ถูกต้อง และให้ระยะเวลาในการป้อนกลับข้อมูล และให้คำอธิบายเกี่ยวกับเรื่องนโยบาย และการตัดสินใจต่าง ๆ นอกจากนี้ ผู้บริหารต้องมีความซื่อสัตย์และเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาของตนเอง ผู้บริหารต้องไม่ดึงข้อมูลไว้เพื่อใช้ในการแสวงผลประโยชน์ทางการเมืองภายในองค์การ

2. สนับสนุน (Support) ผู้บริหารต้องทำตัวให้สามารถเข้าถึงได้อย่างสม่ำเสมอ เมื่อพนักงานต้องการความช่วยเหลือ กำลังใจ และคำแนะนำ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องแสดงความสนใจต่อชีวิตความเป็นอยู่ของพนักงาน และเต็มใจที่จะปกป้องพนักงาน

3. เคารพ (Respect) มอบหมายงานที่มีความสำคัญให้แก่พนักงาน เป็นการแสดงรูปแบบของการจริงใจที่มากที่สุดในการทำงานที่ผู้บริหารควรทำ ประกอบกับการเป็นนักฟังที่ดี

4. ความยุติธรรม (Fairness) ผู้บริหารต้องประเมินพนักงานอย่างยุติธรรมและเป็นไปตามวัตถุประสงค์ และให้เครดิตและคำชมต่อการทำงานที่ดีของพนักงานแต่ละคน

5. ความสามารถในการคาดการณ์ได้ (Predictability) ผู้บริหารต้องมีความสม่ำเสมอและต้องพึ่งพาได้ในเรื่องของพฤติกรรมของตน และนอกจากนี้ยังต้องรักษาคำพูดของตนด้วย ไม่ใช่พูดอย่างทำอย่าง

6. ความสามารถ (Competence) ผู้บริหารต้องทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีโดยแสดงออกถึงการตัดสินใจในทางธุรกิจที่ดี และต้องมีความสามารถทั้งในเชิงบริหารจัดการ รวมถึงมีความเป็นมืออาชีพในการทำงานอีกด้วย

การสร้างความไว้เนื้อเชื่อใจให้เกิดขึ้นภายในองค์การไม่ใช่เรื่องยากแต่ประการใด แต่อาจต้องใช้เวลาในการสร้างพอสมควร ผู้บริหารอาจท่องคาถาคำหนึ่งไว้ในใจว่า "เราต้องเรียนรู้ที่จะไว้ใจผู้อื่นก่อน และเมื่อนั้นแล้วผู้อื่นก็จะหันกลับมาไว้ใจเรา" เพราะเมื่อสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้นภายในองค์การได้แล้ว โอกาสที่จะเกิดการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพไปสู่ความสำเร็จก็ไม่ใช่เรื่องยากอีกต่อไป

ความสำคัญของความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งที่ทำให้องค์การดำรงอยู่และประสบผลสำเร็จ เนื่องจากการทำงานร่วมกันต้องพึ่งพาอาศัยกัน ความไว้วางใจเปรียบเสมือนหมุดหรือสลักที่ยึดส่วนต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน และสามารถเอื้ออำนวยให้องค์การบรรลุเป้าหมายพร้อมกับความเจริญเติบโตขององค์การ หากองค์การใดปราศจากความไว้วางใจของบุคคลในองค์การจะทำให้เสียเวลา เสียทรัพยากรในการบริหารจัดการเป็นจำนวนมากจนกว่าองค์การจะประสบผลสำเร็จได้ ซึ่งความไว้วางใจมีความสำคัญในหลายทางและเป็นส่วนประกอบที่จำเป็นในทุกประเภทในสัมพันธภาพของมนุษย์ ซึ่งยังผลให้เกิดความราบรื่นและเกิดคุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ ในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Luhmann, 1979)

Robbins (2001: 504) ได้กล่าวถึง ความไว้วางใจเป็นสิ่งที่มีความสำคัญเนื่องจาก

1. ความสูญเสียทั่วไปของความไว้วางใจ (General loss of trust institutions) ในปี ค.ศ.1950 เป็นยุคที่เชื่อว่ามีความซื่อสัตย์ต่อการใช้อำนาจหน้าที่ แต่การคัดเลือกบุคคลเข้ามาทำงานหน้าที่เกี่ยวกับกฎหมาย ผู้บริหารทางธุรกิจ นักวิชาการ นักหนังสือพิมพ์ นักวิจัย และบุคคลที่ได้รับมอบอำนาจในการทำงานที่มีชื่อเสียงนั้นไม่สามารถบอกความจริงได้ทุกครั้ง เจ้าหน้าที่ของรัฐไม่แน่ใจเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ ดังนั้นความไว้วางใจจึงถูกทำลายแบบทั้งสิ้นในทุกสถาบัน

2. ความสัมพันธ์ของนายจ้าง และพนักงานที่ไม่ดีในองค์การเป็นจำนวนมาก (Employer– employee relations have suffered in many organizations) การบริหารการปฏิบัติเนื่องจากมีองค์การเป็นจำนวนมากที่จ่ายค่าตอบแทนไม่เป็นระเบียบ พนักงานาต้องประสบปัญหาในการสื่อสาร สูญเสียความไว้วางใจเนื่องจากมีผลที่เกิดขึ้นตามมา เช่น การปฏิบัติงานเกิดความผิดพลาดไม่สำเร็จตามเงื่อนไขการให้รางวัล ละเลยความรับผิดชอบ และการลดขนาดองค์การทำให้ความไว้วางใจลดลงแต่ปัญหาไม่มากเท่าการปลดพนักงาน

3. เกิดการเปลี่ยนแปลงและความไม่มั่นคง (Change and instability) ความไว้วางใจมีความสำคัญมาก ในสภาพที่มีการเปลี่ยนแปลง และความไม่มั่นคงในสถานที่ทำงาน บุคคลจะต้องเปลี่ยนไปมีความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งระดับความไว้วางใจจะเป็นตัวกำหนด

4. ข้อสัญญาทางจิตวิทยาในรูปแบบใหม่ (The new psychological contract) หมายถึงข้อตกลงที่ไม่ได้มีการเขียนถึงสิ่งที่ผู้บริหารที่ไม่ได้คาดหวังจากพนักงาน และสิ่งที่พนักงานคาดหวังจากผู้บริหารในแง่คิดของพนักงานข้อสัญญาทางจิตวิทยาคือ การรับรู้ของพนักงานที่คิดว่าพวกเขาจะได้รับสิทธิ ซึ่งเป็นผลมาจากข้อสัญญาที่นายจ้างให้ไว้กับเขา ดังนั้นหากความไว้วางใจอยู่ในระดับต่ำ พนักงานมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงการเผชิญความเสี่ยง มีการเรียกร้องมากขึ้น ลักษณะสังคมแบบนี้บุคคลในองค์การจะต้องเร่งสร้างและรักษาความสัมพันธ์กันไว้ จะทำให้โอกาสที่จะไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาน้อยลง เนื่องจากการไม่ปฏิบัติตามข้อสัญญาทำให้เกิดผลในทางลบ เช่น มีความตั้งใจน้อยลงในการที่จะทำงานให้ได้ผลตามต้องการหากความไว้วางใจอยู่ในระดับสูงจะทำให้พฤติกรรมในการปฏิบัติงานดีขึ้นตามไปด้วย

5. โครงสร้างความสัมพันธ์รูปแบบใหม่ (New structural relationships) ความไว้วางใจเป็นสารหล่อลื่นให้เกิดความราบรื่น มีการประสานกันอย่างดีในองค์การ โดยขจัดความขัดแย้งทางความคิด การบริหารในยุคปัจจุบันหต้องการความไว้วางใจ ซึ่งเป็นหลักประกันที่สำคัญขององค์การ

6. เป็นการสร้างยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (Building commitment) ความไว้วางใจเป็นสิ่งสำคัญ เนื่องจากมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับสูง การที่บุคคลมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้นจะเป็นตัวกำหนดให้องค์การบรรลุเป้าหมายและรักษาสมาชิกในองค์การให้คงอยู่

ความไว้วางใจมีความสัมพันธ์หลายทางมีผลทำให้เกิดความราบรื่นและให้คุณค่าในการแลกเปลี่ยนต่าง ๆ ในวิธีการที่มีประสิทธิภาพ (Luhmann, 1979) สรุปว่า ความไว้วางใจส่งผลให้การมีส่วนร่วมในเครือข่ายอย่างแท้จริง สามารถปรับตัวได้ในรูปแบบต่าง ๆ ขององค์การสามารถบริหารจัดการภาวะวิกฤตลดความขัดแย้งและลดต้นทุน ความไว้วางใจเป็นแนวคิดที่ซับซ้อน เป็น

สัมพันธภาพระหว่าง 2 คนอย่างสม่ำเสมอไม่ใช่เป็นบุคลิกภาพของบุคคลบางคนเกิดขึ้นระหว่างบุคคล ไม่ใช่ภายในบุคคลเท่านั้น สิ่งที่บุคคลกระทำเป็นผลกระทบของระดับความไว้วางใจระหว่างผู้ให้ความไว้วางใจและผู้ถูกไว้วางใจ ซึ่งเกิดได้จากความน่าเชื่อถือเป็นการยอมรับและสนับสนุนที่ผู้ถูกไว้วางใจกระทำให้บุคคลอื่นโดยการเปิดเผยความคิด ความรู้สึกและปฏิกิริยา (Johnson, 1997)

สรุปความสำคัญของความไว้วางใจไว้ดังนี้ ความไว้วางใจเป็นองค์ประกอบที่สำคัญมากองค์ประกอบหนึ่งสำหรับองค์การ หากปราศจากความไว้วางใจ องค์การนั้นก็จะปราศจากความเป็นหนึ่งเดียว และความสามัคคี ความคิดสร้างสรรค์จะน้อยลง องค์การนั้นจะมีกระบวนการตัดสินใจที่ไร้ประสิทธิภาพ อัตราการลาออกของพนักงานจะสูง ข่าวลือ การนินทา และเสียงซุบซิบต่างๆ ภายในองค์การก็จะมากไปด้วย ความไว้วางใจไม่ใช่เป็นเพียงแนวคิดที่ธรรมดา หากแต่ความไว้วางใจอาจเป็นเสมือนกำแพงซีเมนต์หนึ่งที่กั้นกลางระหว่างความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของบุคคลในองค์การ หรือ อาจเป็นปัจจัยขั้นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดปัจจัยหนึ่งในการดำเนินธุรกิจ การแสดงภาวะความเป็นผู้นำ และการเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ภาวะความเป็นผู้นำในองค์การจะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลยหากองค์การนั้นไม่มีความไว้วางใจกันและกันในระดับหนึ่ง นั่นคือ องค์การนั้นจะไม่สามารถผลักดัน หรือทำให้พนักงานในองค์การสนับสนุนคล้อยตามการเปลี่ยนแปลงใด ๆ อย่างแท้จริงได้

หลักการขั้นพื้นฐานของความไว้วางใจ

รอบบิน (Robbins, 2001: 511 – 512) ให้หลักการขั้นพื้นฐานของความไว้วางใจไว้ ดังนี้

1. ความไม่ไว้วางใจทำให้สูญเสียความไว้วางใจ (Mistrust drives out trust) บุคคลที่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่นจะแสดงออก โดยการเปิดเผย ร่วมแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่เกี่ยวข้องเพราะมีความตั้งใจจริง ส่วนบุคคลที่ไม่มีความไว้วางใจต่อบุคคลอื่น แสดงออกโดยการไม่เปิดเผยข้อมูลหรือแสดงความคิดเห็น มีพฤติกรรมฉวยโอกาสหาประโยชน์ให้กับตนเอง บุคคลเหล่านี้จะมีผลทำให้บุคคลที่มีความไว้วางใจ เกิดความรู้สึกไม่ไว้วางใจขึ้น ดังนั้น บุคลากรที่ไม่มีความไว้วางใจจำนวนเล็กน้อย ก็อาจจะเป็นพิษภัยต่อทั้งองค์การได้

2. ความไว้วางใจก่อให้เกิดความไว้วางใจ (Trust begets trust) การแสดงออกถึงความไว้วางใจของบุคคลจะก่อให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำที่มีศักยภาพจะเพิ่มความไว้วางใจให้เกิดขึ้นทีละน้อยโดยการกำหนดขอบเขตการลงโทษหรือไม่มีการลงโทษเลยเมื่อเกิดความไว้วางใจขึ้นแล้วในองค์การ

3. ตำแหน่งที่สูงขึ้นมักเป็นโอกาสให้ทำในสิ่งที่ไม่น่าไว้วางใจ (Growth offer makes mistrust) ตำแหน่งที่สูงขึ้น ทำให้ผู้นำฉวยโอกาสในการแสวงหาอำนาจและความรับผิดชอบ

เพื่อส่งเสริมตำแหน่งของตนเอง ในสภาพแวดล้อมเช่นนี้ ผู้นำมักแก้ปัญหาแบบตายตัวอย่างรวดเร็ว เพื่อหลีกเลี่ยงการตรวจพบจากผู้นำระดับสูงกว่า และมักทิ้งปัญหาจากความไม่น่าไว้วางใจให้กับผู้สืบทอดตำแหน่ง ดังนั้น ผู้นำจึงควรอยู่ในตำแหน่งเป็นวาระสั้น เพื่อหลีกเลี่ยงผลที่ตามมาจากการตัดสินใจซึ่งเกิดจากการกระทำที่ไม่น่าไว้วางใจของผู้นำ

4. การลดขนาดองค์การจะทดสอบระดับความไว้วางใจ (Decline or downsizing test the highest levels of trust) การลดคนหรือขนาดองค์การ มักทำลายสภาพแวดล้อมที่มีความไว้วางใจ เพราะการปลดบุคลากรขององค์การออกไปมีผลทำให้บุคลากรที่เหลืออยู่เกิดความรู้สึกไม่มั่นคงในงาน สูญเสียความจงรักภักดี และความไว้วางใจภายในองค์การ

5. ความไว้วางใจเสริมสร้างความสามัคคี (Trust increases cohesion) ความไว้วางใจจะยึดเหนี่ยวบุคคลให้อยู่ร่วมกันด้วยความเชื่อมั่นว่า บุคลากรมีความเชื่อถือซึ่งกันและกัน ถ้าบุคคลเกิดปัญหาต้องการความช่วยเหลือ เขาจะมั่นใจได้ว่าจะได้รับการช่วยเหลือทันที และเมื่อพบกับความยากลำบาก สมาชิกในกลุ่มจะร่วมมือกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของกลุ่มร่วมกัน

6. ความไม่ไว้วางใจทำลายกลุ่มของตนเอง (Mistrusting groups self distrust) เมื่อสมาชิกกลุ่มไม่ไว้วางใจบุคคลในกลุ่ม พวกเขาจะไม่ยอมรับและดีตัวออกห่าง และเริ่มสนใจกับความต้องการของตนเองมากกว่าความต้องการของกลุ่มสมาชิก ดังนั้น สมาชิกในกลุ่มที่เกิดความไม่ไว้วางใจมักเกิดความเคลือบแคลงสงสัยสมาชิกอื่น ๆ ในกลุ่ม แต่ละบุคคลจะปกป้องผลประโยชน์ของตนเอง และไม่เปิดเผยข้อมูลให้กับสมาชิกในกลุ่ม ปฏิกิริยาเหล่านี้จะทำลายกลุ่มสมาชิกเหล่านี้ในที่สุด

7. ความไม่ไว้วางใจลดผลผลิต (Mistrust generally reduces productivity) ไม่อาจกล่าวได้ว่า ความไว้วางใจเป็นสิ่งจำเป็นในการเพิ่มผลผลิต แต่ความไว้วางใจมักก่อให้เกิดการลดผลผลิดอยู่เสมอ ความไม่ไว้วางใจจะมุ่งเน้นที่ความสนใจที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล ทำให้เกิดความยุ่งยากในการสร้างเป้าหมายร่วมกัน บุคลากรในองค์การเหล่านี้จะดอบสนองโดยการปิดบังข้อมูลข่าวสาร และเมื่อต้องเผชิญกับปัญหา เขาจะหลีกเลี่ยงการขอความช่วยเหลือเพราะกลัวว่าบุคคลอื่นจะได้ประโยชน์จากเขา บรรยากาศของความไม่ไว้วางใจ จะทำให้เกิดความขัดแย้งและการประสานงานล่าช้า

การพัฒนาความไว้วางใจ

ความไว้วางใจเป็นวิถีทางหนึ่งในการสะท้อนสัมพันธภาพระหว่างบุคคลในองค์การและสัมพันธภาพระหว่างบุคคล ที่อาจเป็นความสำเร็จหรือความล้มเหลวของสัมพันธภาพ แนวทางพัฒนาความไว้วางใจมีดังนี้

1. ความไว้วางใจต้องใช้เวลาในการพัฒนา (Trust take time) การสร้างความไว้วางใจหรือการคงไว้ซึ่งความไว้วางใจ จะต้องใช้เวลาเป็นต้นทุนในการสร้างและพัฒนา แม้สัมพันธภาพความไว้วางใจจะเกิดขึ้นแล้วแต่การลงทุนก็ยังคงต้องมีอย่างสม่ำเสมอ ระยะเวลาในการพัฒนาความไว้วางใจอาจะสั้นหรือยาวนาน ก็ไม่สำคัญเท่ากับการบำรุงรักษาความไว้วางใจให้คงอยู่ แต่ความไว้วางใจอาจจะพัฒนาให้เกิดขึ้นได้ในระยะเวลาอันสั้น ถ้าผู้นำเปิดโอกาสให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายและความรับผิดชอบร่วมกัน

2. ความไว้วางใจต้องการความเข้มแข็งอดทน (Trust has to be tough) องค์การที่มีระดับความไว้วางใจสูง บุคลากรจะทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จ ตามมาตรฐานที่สูงขององค์การ และทำงานอย่างรวดเร็ว ด้วยความเข้มแข็ง อดทน เพื่อความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่ ส่วนองค์การที่มีระดับความไว้วางใจต่ำ บุคลากรจะปฏิบัติงานเท่าที่จะทำได้และมีผลผลิตต่ำ

3. ความไว้วางใจต้องมีการปฏิบัติ (Trust must be practiced) การพัฒนาความไว้วางใจก็เช่นเดียวกับนักกีฬาที่จะต้องใช้ทักษะ การฝึกปฏิบัติ และกำลังใจมากมาย จึงจะถึงเป้าหมายที่ต้องการได้ ดังนั้น การสร้างความไว้วางใจในองค์การ จึงต้องพัฒนาทั้งทักษะและจิตใจเช่นกันการรักษาความไว้วางใจภายในองค์การให้คงอยู่

แม้ว่าองค์การหลายๆ องค์การจะสามารถปฏิบัติงานได้บรรลุวัตถุประสงค์โดยปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน แต่องค์การเหล่านั้นก็จะสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในระยะสั้น ๆ เท่านั้น ในระยะยาวแล้วองค์การเหล่านั้นจะไม่มีการประสานงาน ร่วมมือร่วมใจกันภายในองค์การเป็นอย่างดี องค์การที่บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว และประสบความสำเร็จ มักจะให้อิสระแก่พนักงานในการปฏิบัติงาน ถ้าปราศจากความไว้วางใจแล้ว การส่งเสริมการสร้างอำนาจสิทธิขาดให้แก่พนักงานในองค์การย่อมไม่เกิดขึ้น นอกจากนี้ องค์การที่บรรลุวัตถุประสงค์ในระยะยาว และประสบความสำเร็จ จะต้องมีการกำหนดวิธีการปฏิบัติงานเพื่อส่งเสริมการประสานงานร่วมมือกันปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ระหว่างพนักงานภายในองค์การด้วยกัน และระหว่างพนักงานภายในองค์การและบุคคลภายนอกองค์การ ดังนั้นแล้ว หากปราศจากความไว้วางใจซึ่งกันและกันแล้ว การประสานงาน ร่วมมือกันปฏิบัติงานย่อมไม่บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพอย่างแน่นอนการรักษาความไว้วางใจภายในองค์ให้คงอยู่ดลอดไป ผู้บริหารจำเป็น

จะต้องเข้าใจบทบาทของความไว้วางใจภายในองค์การอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์การสามารถรักษาระดับความไว้วางใจภายในองค์การให้อยู่ในระดับสูง เพื่อสร้างผลิตผลและผลิตภาพให้แก่องค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด บทบาทของความไว้วางใจภายในองค์การสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ความไว้วางใจเป็นทรัพยากรเฉกเช่นอย่างเงินลงทุน หรือหลักทรัพย์ขององค์การ (Trust is a resource on a par with other forms of capital) ทุกองค์การเห็นความสำคัญของฐานะทางการเงินขององค์การ โดยที่สะท้อนออกมาในรูปจำนวนตัวเลขต่าง ๆ ผู้บริหารส่วนใหญ่เข้าและสามารถวิเคราะห์ความต้องการเงินลงทุนได้อย่างถูกต้อง หากองค์การต้องการขยายงาน หรือปรับปรุงกระบวนการต่าง ๆ ภายในองค์การ เป็นต้นอย่างไรก็ตาม หลายองค์การได้ละเลยการคำนึงถึงความไว้วางใจภายในองค์การ ไม่ได้คำนึงว่าบทบาทของความไว้วางใจภายในองค์การมีพลังมากมายเพียงไร หากผู้บริหารมองความไว้วางใจว่าเป็นเงินลงทุน หรือ สินทรัพย์ ประเภทหนึ่งขององค์การ แม้ว่าความไว้วางใจภายในองค์การนี้จะไม่สามารถให้คำมั่นสัญญาถึงความสำเร็จของธุรกิจได้ แต่มันทำให้โครงสร้างองค์การ นโยบายตลอดจนแนวทางการปฏิบัติงานต่าง ๆ ขององค์การ ถูกนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากขึ้น ดัวชี้วัดระดับความไว้วางใจ 3 ได้แก่

1.1 การเปิดเผย (Openness) ระดับความเต็มใจในการเปิดเผยเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่ม

1.2 การให้เกียรติ (Respect) ระดับการให้เกียรติซึ่งกันและกันภายในกลุ่ม

1.3 ความสอดคล้อง (Alignment) เช่น การร่วมประสานงานกันภายในกลุ่ม การร่วมกันออกความคิดเห็นและตัดสินใจร่วมกัน เป็นต้น

2. ความไว้วางใจมีความสำคัญทั้งภายในและภายนอกองค์การ (Trust is important internally and externally) ผู้บริหารจำเป็นที่จะต้องให้ความสำคัญในการสร้างความไว้วางใจให้เกิดขึ้น ทั้งกับบุคคลภายในองค์การ เช่นพนักงาน และบุคคลภายนอกเช่น ลูกค้า ซัพพลายเออร์ เนื่องจากลูกค้าจะซื้อสินค้า และบริการของบริษัทก็เมื่อลูกค้าให้ความไว้วางใจกับสินค้าและบริการของบริษัท การสร้างความสัมพันธ์กับซัพพลายเออร์มีแนวโน้มที่จะเป็นการสร้างความสัมพันธ์ในระยะยาวเช่นเดียวกับการสร้างความไว้วางใจภายในองค์การให้กับพนักงาน พนักงานก็จะมีความเต็มใจ และร่วมมือ ประสานงานปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของบริษัท

3. การได้รับความไว้วางใจจะเกิดการให้ความใส่ใจอย่างแท้จริง (Trust in gained by attention to the fundamentals) ผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างความไว้วางใจโดยการให้สิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องคาดหวังจากท่านโดยการแสดงความเป็นห่วงเป็นใยกับผู้อื่น โดยเฉพาะเวลาที่พวกเขาต้องการการ

สนับสนุนและเอื้ออาทรจากท่าน คำพูดหรือคำกล่าวของผู้บริหารว่าจะมีนโยบาย ทิศทางเป็นเช่นไร จะไม่เป็นผลเลย หากผู้บริหารไม่ได้คิดที่จะเป็นผู้นำในการปฏิบัติในดูเป็นตัวอย่างก่อน

การสร้างความไว้วางใจระหว่างบุคคล

การสร้างความไว้วางใจต้องมีความยึดมั่นต่อวัตถุประสงค์ร่วมกัน ซึ่งผู้นำมีความสำคัญต่อการสร้างบรรยากาศความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน (ชาญชัย อาจินสมาจาร, 2541: 97-100) ดังนี้

1. การฝึกฝนให้เป็นคนเปิดเผย (Practice Openness) การเปิดเผยจะนำไปสู่ความเชื่อมั่นและความไว้วางใจ ให้บุคลากรอธิบายการตัดสินใจอย่างตรงไปตรงมาและเปิดเผยเกี่ยวกับปัญหาข้อมูลต่าง ๆ อย่างเต็มที่

2. มีความยุติธรรม (Be Fair) ก่อนการตัดสินใจหรือกระทำการใด ๆ ควรจะพิจารณาว่าบุคคลอื่นจะรับรู้หรือรู้สึกว่ามีความยุติธรรมหรือไม่ ให้ความยุติธรรมในการประเมินผล โดยยึดหลักความเสมอภาคและยุติธรรมในการให้รางวัล และการให้ความสนใจห่วงใยบุคลากร

3. พูดตรงตามความรู้สึกตนเอง (Speak Your Feeling) มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การพูดอย่างจริงใจจะทำให้บุคคลอื่นเกิดความเคารพในผู้พูดมากขึ้น

4. บอกความจริง (Tell the Truth) มีการติดต่อสื่อสารที่เปิดเผยอย่างตรงไปตรงมา นอกจากคำพูดแล้วหัวหน้าจะต้องพยายามสังเกตข่าวสารที่ไม่เป็นคำพูด (Non–Verbal Communication) หรือภาษาท่าทาง (Body Language)

5. แสดงความคงเส้นคงวา (Show Consistency) ให้เวลาคิดเกี่ยวกับสิ่งที่เป็นคุณค่าและเป็นที่เชื่อถือแล้วนำมาเป็นเครื่องตัดสินใจโดยต้องรู้ถึงความประสงค์ มีการดำเนินการด้วยความเสมอต้นเสมอปลาย ซึ่งจะนำไปสู่ความเชื่อถือไว้วางใจ

6. รักษาคำมั่นสัญญา (Fulfill your promises) ทำให้บุคคลเชื่อว่าได้กระทำตามสัญญาที่ให้ไว้ทั้งการกระทำและคำพูด

7. รักษาความเชื่อมั่น (Maintain Confidence) ปฏิบัติตนให้เป็นที่เชื่อถือและไว้วางใจจากบุคคลอื่น

8. แสดงให้เห็นถึงความสามารถ (Demonstrate Competence) ทำให้บุคคลอื่นชื่นชมและมีความเคารพนับถือโดยการแสดงให้เห็นถึงความสามารถด้านอาชีพและเทคนิคต่าง ๆ ความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ ให้ความสนใจในการพัฒนาการสื่อสาร การสร้างทีมงานและทักษะการสร้างความสัมพันธภาพระหว่างบุคคล และบุคลากรต้องการมากกว่าการมีงานทำเท่านั้น ผู้บริหาร

จะต้องทำงานของบุคลากรน่าสนใจมีความท้าทาย และใช้ความเฉลียวฉลาดของบุคลากรให้มากที่สุด

สรุป ระยะของการสร้างความไว้วางใจเป็นการใช้เวลาที่ยาวนาน องค์การที่ใช้กระบวนการนี้จะทำให้เกิดความไว้วางใจในการปฏิบัติงาน การสร้างความไว้วางใจจะต้องมีวัฒนธรรมของการติดต่อสื่อสารเพื่อที่จะส่งเสริมการแก้ปัญหาและการบริหารที่ดีขึ้น

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ความหมายของความผูกพันต่อองค์การ

นักวิชาการที่ศึกษาเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การได้ให้ความหมายและค่านิยามของความผูกพันต่อองค์การไว้ต่างๆกันไป ดังนี้

Steers (1977 : 46-56) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ มีจุดร่วมที่เหมือนกันกับสมาชิกองค์การคนอื่นๆ และเต็มใจที่จะทุ่มเทกาลังกาย กาลังใจ เพื่อปฏิบัติงานภารกิจขององค์การ ความรู้สึกนี้จะแตกต่างจากความผูกพันต่อองค์การโดยปกติทั่วไป อันเนื่องมาจากการเป็นสมาชิกขององค์การโดยปกติตรงที่พฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างแท้จริง จะมุ่งเน้นความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การด้วย หรือกล่าวอีกนัยหนึ่ง ความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยลักษณะสำคัญอย่างน้อง 3 ประการคือ

1) ความเชื่อมั่นอยางแรงกล้าในการยอมรับเปาหมายและคานิยมขององค์การ

2) ความเต็มใจที่จะทุมเทความพยายามอยางมากเพื่อประโยชนขององค์การ

3) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงไวซึ่งความเปนสมาชิกภาพขององค์การ

Salancik (1983: 202) ให้ความหมายของ ความผูกพันต่อองค์การว่า หมายถึงพฤติกรรมของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมานั้นมีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ โดยบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับความต้องการขององค์การมากกว่าบุคคลที่มีความผูกพันต่อองค์การน้อยกว่าหรือต่ำกว่า

Marsh and Manari (1977) ให้คานิยามว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ระดับความมากน้อยของความรู้สึกเป็นเจ้าของ หรือความจงรักภักดีที่มีต่อองค์การ การยอมรับเป้าหมายขององค์การและการประเมินองค์การในทางที่ดี

Buchanan (1974: 533) ให้คำนิยามความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน ความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ การปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 ส่วน คือ

1. ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ (Identification) แสดงออกจากเป้าหมายและค่านิยมต่อองค์การของผู้ปฏิบัติงาน

2. ความเกี่ยวโยงกับองค์การ (Involvement) โดยการเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างเต็มที่

3. ความจงรักภักดีต่อองค์การ (Royalty) ความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์การ

Sheldon (1971: 143) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติหรือความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานซึ่งเชื่อมโยงระหว่างบุคคลกับองค์การเป็นการประเมินองค์การในด้านบวก และมีการใช้ความพยายามในการทำงานเพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมาย

Porter et al. (1974: 603) ได้ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่า เป็นลักษณะความสัมพันธ์ของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดยมีคุณลักษณะ 3 ประการ

1. ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกภาพขององค์การต่อไป

2. ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ

3. ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายขององค์การ

Hall (1979: 176) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง กระบวนการที่เป้าหมายขององค์การและเป้าหมายของบุคคลดาเนินการไปในทิศทางเดียวกันหรือมีความสอดคล้องกัน

Hrebiniak and Alutto (1972: 555) ให้ความหมายของความผูกพันต่อองค์การว่าหมายถึง ความไม่เต็มใจที่จะออกจากองค์การไป ไม่ว่าจะเพิ่มเงินเดือน รายได้ ความเป็นอิสระทางอาชีพ หรืออื่นๆ

Mowday et al. (1982: 27) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นการแสดงออกที่มากกว่าความจงรักภักดีที่เกิดขึ้นตามปกติ เพราะเป็นความสัมพันธ์ที่หนาแน่นและผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตนเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพที่ดี

Eisenberger et al. (1990: 52) ให้ความหมายไว้ว่า เป็นเจตคติที่แสดงถึงความรู้สึกของบุคลากร ที่รวมเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่รับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การ มีผลทำให้บุคลากรมีความอุตสาหะ และเต็มใจที่จะทำงานอย่างทุ่มเทเพื่อองค์การ

Greenberg and Baron (1997: 185) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การ คือ ขอบเขตของแต่ละบุคคล ที่แสดงให้เห็นว่า บุคลากรมีความเกี่ยวพันกับองค์การเช่นไรและมีความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ

ภรณี กีร์ติบุตร (2529: 95) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความเต็มใจของบุคคลในการรักษาสมาชิกภาพอยู่ในองค์การต่อไปรวมไปถึงทัศนคติที่หนักแน่นและเป็นไปในทางบวก (Positive attitude) ต่อองค์การ ความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจึงมีความหมายลึกซึ้งกว่าความผูกพันทางกายภาพต่อองค์การ โดยที่พนักงานมีความเต็มใจที่จะยอมสละความผาสุกบางส่วนของตนเองเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2532: 11) ให้ความหมายไว้ว่า ความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง การที่บุคลมีความรู้สึก และแสดงพฤติกรรมต่อสถาบันที่ตนเองเป็นสมาชิกอยู่ โดยมีความเชื่อยอมรับจุดมุ่งหมายของสถาบัน เต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าของสถาบัน และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของสถาบันต่อไป

บุษยาณี จันทร์เจริญ (2537: 14) ให้ความหมายความผูกพันต่อองค์การไว้ว่า เป็นทัศนคติหรือความรู้สึกของบุคลากรต่อองค์การในลักษณะที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และค่านิยมขององค์การเป็นความเต็มใจที่บุคคลจะทุ่มเทกาลังกาย และความจงรักภักดีต่อสังคมที่เขาเป็นสมาชิกอยู่

เชาวลิต ตนานนท์ชัย (2532: 9) ให้ความหมายว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นมิติที่ดีระหว่างสมาชิกกับองค์การ เป็นความรู้สึกในด้านบวก ซึ่งมีลักษณะตรงข้ามกับความแปลกแยก (alienation) อันเป็นความสัมพันธ์หรือความรู้สึกในด้านลบระหว่างสมาชิกกับองค์การ

พรพรรณ ศรีรัจวงศ์ (2541: 21) สรุปความหมายของความผูกพันต่อองค์การได้ว่าเป็นความรู้สึกดีๆ ที่บุคคลมีต่อองค์การ โดยการแสดงออกในหลายวิธี เช่น มองเห็นว่าเป้าหมายขององค์การก็เปรียบเสมือนเป้าหมายของตนเอง การทำงานอย่างเต็มศักยภาพของตนเองเพื่อความเจริญก้าวหน้าขององค์การ ไม่ละทิ้งหรือลาออกจากองค์การแม้ว่าจะมีหน่วยงานอื่นเสนอผลตอบแทนที่มากกว่าองค์การของตนก็ตาม

จากความหมายของความผูกพันต่อองค์การที่ตรวจเอกสารมาทั้งหมด สรุปได้ว่า ความผูกพันด่อองค์กรเป็นความสัมพันธ์ของบุคคลด่อองค์การในการยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ในด้านความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามทั้งกายและจิตใจ เพื่อที่จะปฏิบัติงานในองค์การให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ตลอดจนมีความภักดีต่อองค์การ และมุ่งมั่นปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการอยู่รอด และความมีประสิทธิผลขององค์การ และเป็นตัวทานายอัตราการลาออกจากงาน และผู้ปฏิบัติงานที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะสามารถปฏิบัติงานได้ดีกว่าผู้ที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำและความผูกพันต่อองค์การยังเป็นตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิผลขององค์การที่สำคัญอีกด้วย นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การยังมีความสำคัญในเรื่องอื่นๆ ดังที่นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้ ดังนี้

Steer (1977: 48) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถใช้ทำนายอัตราการเข้าออกจากงานของสมาชิกในองค์การได้ดีกว่า การศึกษาเรื่องความพึงพอใจในงานเสียอีก คือ

1. ความผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวคิดซึ่งมีลักษณะครอบคลุมมากกว่าความพึงพอใจในงาน สามารถสะท้อนถึงผลโดยทั่วไปที่บุคคลสนองตอบต่อองค์การโดยส่วนรวม ในขณะที่ความพึงพอใจในงานสะท้อนถึงการตอบสนองของบุคคลต่องานในแง่ใดแง่หนึ่งเท่านั้น

2. ความผูกพันต่อองค์การเป็นแรงผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์การทำงานได้ดีขึ้น

3. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวชี้ถึงความมีประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย

Buchanan (1974: 533) กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การคือ

1. ความผูกพันต่อองค์การเป็นตัวเชื่อมระหว่างจินตนาการของมนุษย์กับจุดมุ่งหมายขององค์การหรือช่วยให้องค์การสามารถบรรลุจุดมุ่งหมายที่วางไว้

2. ทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกว่าตนเองมีส่วนเป็นเจ้าขององค์การและมีส่วนในการเสริมสร้างประสิทธิภาพขององค์การ

3. ช่วยลดการควบคุมจากภายนอก

Angle and Perry (1981: 1-14) กล่าวว่า หากสมาชิกในองค์การไม่มีความผูกพันต่อองค์การแล้ว จะก่อให้เกิดพฤติกรรมที่เป็นปัญหาสำคัญ ดังนี้

1. ปัญหาการลาออกจากงาน มีความสัมพันธ์สูงสุดกับความผูกพันต่อองค์การของสมาชิก

2. ปัญหาการขาดงาน พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมีแรงจูงใจอยากมาทำงานมากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่ำ

3. ปัญหาการมาทำงานสาย พบว่า คนที่มีความผูกพันต่อองค์การสูง จะมาทำงานตรงเวลามากกว่าคนที่มีความผูกพันต่อองค์การต่า

ภรณี กีร์ติบุตร (2529: 97) กล่าวว่า ความผูกพันจะนาไปสู่ผลที่สัมพันธ์กับความมีประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

1. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การอยู่ในระดับสูง

2. พนักงานที่มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป เพื่อทำงานขององค์การให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา

3. เหตุที่บุคคลมีความผูกพันต่อองค์การและเลื่อมใสศรัทธาในเป้าหมายขององค์การ บุคคลซึ่งมีความผูกพันดังกล่าวมักมีความผูกพันอย่างมากต่องาน เพราะเห็นว่างานคือหนทางที่ตนจะสามารถทำประโยชน์ให้กับองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้สาเร็จ

4. บุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การ ทำให้ผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดีกว่าคนอื่น

สุพิณดา ดิวานนท์ (2545: 32) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความผูกพันต่อองค์การว่า เปรียบเสมือนเป็นตัวคอยกระตุ้นให้สมาชิกในองค์การปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งในที่สุดแล้วองค์การนั้นก็จะสามารถดาเนินการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

Hellrigel et al. (2001 อ้างถึงใน ษมาภรณ์ ปลื้มจิตร, 2547: 41) กล่าวว่า ผู้บริหารให้ความสนใจความผูกพันต่อองค์การมาก เพราะความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การและการเปลี่ยนงานมีความสำคัญมาก ถ้าสมาชิกในองค์การมีความผูกพันต่อองค์การอย่างเข้มแข็งก็จะลาออกน้อยลง ความผูกพันต่อองค์การที่มีมากจะสัมพันธ์กับการขาดงานน้อยลงและทำงานมีประสิทธิผลมากขึ้น ใส่ใจในงานมากขึ้น นอกจากนี้ความผูกพันต่อองค์การส่วนบุคคลมีแนวโน้มที่จะไปสู่เป้าหมายขององค์การโดยตรงและมีผลทางบวกต่อการวัดประสิทธิผลขององค์การ

ความผูกพันต่อองค์การ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดและความมีประสิทธิภาพขององค์การ ในระดับผู้บริหารหากมีความผูกพันต่อองค์การสูงแล้ว ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้บุคคลทุ่มเทความพยายามในการบริหารงานอย่างเต็มที่และสอดคล้องกับเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่เป็นผลให้องค์การเจริญก้าวหน้า ส่วนในระดับผู้ปฏิบัติงานนั้น ความผูกพันต่อองค์การจะเป็นแรงผลักดันให้ปฏิบัติงานในองค์การได้ดีกว่าผู้ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากผู้ปฏิบัติงานรู้สึกมีส่วนร่วมเป็นเจ้าขององค์การด้วยนั่นเอง นอกจากนั้นพนักงานขององค์การใดที่มีความผูกพันต่อองค์การจะดำรงความเป็นสมาชิกในองค์การนานกว่าพนักงานที่ไม่มีความผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การในแง่ของบุคคลเป็นความรู้สึกอย่างลึกซึ้งที่มีพื้นฐานมาจากองค์การ มิใช่เกิดจากความต้องการภายในตัวหรือความต้องการของตัวบุคคล กล่าวโดยสรุป ความผูกพันต่อองค์การเป็นสิ่งบ่งชี้ถึง ความทุ่มเทและความพยายามของพนักงานในการปฏิบัติงาน เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายตลอดจนเป็นตัวบ่งบอกถึงอัตราการลาออก การขาดงาน และการมาทำงานสายของพนักงานในองค์การด้วย

แนวคิดและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์การ

ในการศึกษาถึงแนวคิดและปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การ มีผู้ศึกษาแนวคิดและตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความผูกพันมากมาย แต่ยังไม่สามารถชี้ชัดถึงแนวคิดและปัจจัยที่ชัดเจนได้จากการศึกษา แต่ก็มีนักวิชาการหลายท่านได้ทัศนะคติที่แตกต่างกันไว้ดังนี้

Allen and Meyer (1990: 1-18) กล่าวว่าความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วยโครงสร้าง 3 ลักษณะ

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (Affective Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพันและเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2. ความผูกพันต่อเนื่อง (Continuance Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การทางเลือกที่มีของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม (Normative Commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคมเป็นความผูกพันเกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

Steers (1977: 47) ได้เสนอแบบจำลองเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การ โดยได้แบ่งแบบจำลองออกเป็น 3 ส่วน ดังนี้

1. ปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การ (Antecedents of Commitment)
2. ความผูกพันต่อองค์การ (Commitment)
3. ผลของความผูกพันต่อองค์การ (Outcomes of Commitment)

องค์ประกอบในด้านปัจจัยที่กำหนดความผูกพันต่อองค์การนั้น Steers ได้แบ่งออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

1) ลักษณะส่วนบุคคล (Personal Characteristics) ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส ระยะเวลาในการปฏิบัติงานในองค์การ และระดับตำแหน่งงาน เป็นต้น

2) ลักษณะของงาน (Job Characteristics) หมายถึง ลักษณะงานที่ผู้ปฏิบัติงานรับผิดชอบอยู่ ได้แก่ ความมีอิสระในการทำงาน งานที่มีโอกาสปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น ช่วงชั้นการ

บังคับบัญชา ความเข้าใจในกระบวนการทำงาน การมีส่วนร่วมในการบริหาร ผลป้อนกลับของงาน และความคาดหวังในโอกาสความก้าวหน้า เป็นต้น

3) ประสบการณ์ในงาน (Work Experience) หมายถึง สิ่งที่บุคคลได้รับทราบและเรียนรู้เมื่อเข้าไปทำงานภายในองค์การ ได้แก่ ทัศนคติที่มีต่อกลุ่มสมาชิกในองค์การ การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความพึงพิงได้ขององค์การ ความคาดหวังที่ได้รับการดอบสนองจากองค์การ เป็นต้น

Mowday et al. (1982: 433-434) ได้สรุปว่า ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การนั้นมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. ลักษณะส่วนบุคคล ได้แก่ ระยะเวลาที่ปฏิบัติงานในองค์การ ระดับการศึกษา และความต้องการประสบความสาเร็จ

2. ลักษณะของงานและบทบาทในการปฏิบัติงาน เช่น งานที่ทำเป็นงานที่มีคุณค่า มีบทบาทที่เด่นชัด และบทบาทที่สอดคล้องกับตนเอง สิ่งเหล่านี้มีความผูกพันโดยตรงกับความผูกพันต่อองค์การ

3. โครงสร้างขององค์การ ซึ่งจะต้องมีลักษณะเป็นระบบที่มีแบบแผน มีหน้าที่ที่เด่นชัด มีการกระจายอำนาจ การให้ผู้ร่วมงานมีการตัดสินใจ สิ่งเหล่านี้นับว่ามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การ

4. ประสบการณ์ในงาน เป็นเหตุการณ์ต่างๆที่บุคคลพบในระหว่างการทำงาน เช่น การปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา การที่รู้สึกว่าตนเองเป็นบุคคลสำคัญ สิ่งเหล่านี้นับว่ามีอิทธิพลสนับสนุนต่อความผูกพันต่อองค์การ

Kanter (1968) ได้กล่าวถึงความผูกพันมีอยู่ 3 รูปแบบ คือ

1. ความผูกพันแบบคงอยู่เสมอ (Continuance Commitment) หมายถึง บุคคลได้เสียสละให้กับองค์การจนมีความคิดว่าเป็นการยากที่จะละทิ้งองค์การไปได้

2. ความผูกพันแบบติดยึด (Cohesion) คือ ความผูกพันที่ทำให้บุคคลยึดติดกับองค์การโดยการใช้เทคนิค เช่น การสร้างเกียรติภูมิเพื่อให้บุคคลยึดติดกับสิ่งนั้นๆ เช่น เครื่องแบบ หรือเหรียญตรา

3. ความผูกพันแบบควบคุม (Control Commitment) คือ ความผูกพันที่บุคคลถูกทำให้ยึดติดกับวัฒนธรรมขององค์การ ซึ่งจะเป็นกรอบบังคับให้พฤติกรรมส่วนบุคคลเป็นไปตามที่องค์การต้องการ

Miner (1992: 124) ได้แบ่งแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 2 ด้านดังนี้

1. ด้านพฤติกรรม เป็นแนวคิดที่มองความผูกพันต่อองค์การในรูปของพฤติกรรมการแสดงออกอย่างต่อเนื่องคงเส้นคงวาในการทำงาน โดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน และพยายามรักษาสมาชิกภาพขององค์การไว้ ซึ่งแนวคิดด้านนี้ที่ถูกอ้างอยู่เสมอ คือ แนวคิดของ Becker กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การเป็นผลมาจากการที่พนักงานของเราได้ชั่งน้ำหนักว่า เมื่อเขาทิ้งสถานะขององค์การไป เขาจะสูญเสียอะไรบ้าง เนื่องจากการที่พนักงานเข้าไปเป็นสมาชิกองค์การใด จะเกิดการลงทุนในองค์การขึ้นอาจเป็นพวกเวลา กาลังกาย สติปัญญา หรือกาลังใจที่เสียไปให้กับองค์การ ซึ่งเรียกสิ่งเหล่านี้ว่า Side-bet เมื่อพนักงานได้ลงทุนในองค์การ พนักงานก็จะคาดหวังประโยชน์ที่จะได้รับจากองค์การในระดับที่เขารู้สึกว่าคุ้มค่า แต่ผลการศึกษาที่มีนักวิจัยหลายคนได้ทำไว้ยังไม่สามารถสรุปแน่นอนได้ เนื่องจากตัวแปรในด้านลักษณะส่วนบุคคลเมื่อนามาทดสอบโดย Side-bet Theory ปรากฏว่ามีเพียงตัวแปรบางตัวเท่านั้นที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ และพบว่าปัจจัยวิทยาทางสังคมเป็นตัวแปรที่สามารถใช้ทำนายความผูกพันต่อองค์การได้ดีกว่าตัวแปร Side-bet แนวคิดนี้มุ่งที่ว่า พนักงานกลัวที่จะสูญเสียประโยชน์หลายอย่างทำให้เขายังคงอยู่ในองค์การ

2. ด้านทัศนคติ เป็นความรู้สึกของบุคคลที่รู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การโดยแสดงออกมาในรูปของความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ มีความตั้งใจทำงานอย่างเต็มความสามารถให้กับองค์การและปรารถนาที่จะรักษาสภาพการเป็นสมาชิกขององค์การไว้ ผู้นำการศึกษาแนวคิดความผูกพันต่อองค์การด้านทัศนคติ คือจำแนกความผูกพันต่อองค์การเป็น 3 องค์ประกอบ คือ ความรู้สึกผูกพันอย่างเหนียวแน่นที่มีต่อองค์การที่ตนทำงานอยู่เป็นความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้าที่จะยอมรับเป้าหมายขององค์การ และมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาไว้ซึ่งสภาพสมาชิกขององค์การ ต่อจากนั้น Mowday et al. (1982) ได้พัฒนาแนวคิดของความผูกพันต่อองค์การ ซึ่งได้แบ่งองค์ประกอบที่มีผลต่อความผูกพันต่อองค์การออกเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ลักษณะส่วนบุคคล ลักษณะงาน ลักษณะองค์การ และลักษณะของประสบการณ์จากการทำงาน ซึ่งแนวคิดนี้มองว่า พนักงานจะยังคงอยู่ในองค์การเพราะเขามีความปรารถนาที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

Porter et al. (1975: 277-278) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การในด้านความมีอิสระในการทำงานไว้ว่า คนที่มีอิสระในการตัดสินใจในเรื่องวิธีการทำงานมากจะมีความผูกพันต่อองค์การมากกว่าคนที่มีความมีอิสระในการทำงานด้วยตนเองน้อย เนื่องจากคนทุกคนปรารถนาที่จะมีอิสระในการกาหนดวิธีการทำงานด้วยตัวเองน้อย การบอกว่าวิธีการทำงานอย่างไรจะเป็นการทำให้แรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ และทำให้เกิดความไม่พอใจในงานที่ทำยิ่งกว่านั้น

การใช้การควบคุมอย่างใกล้ชิดโดยการกำหนดกฎเกณฑ์จะสร้างความกดดันให้แก่คน ซึ่งหากอยู่ภายใต้ความกดดันมากๆจะทำให้บุคคลเกิดปฏิกิริยาตอบโต้ด้วยการลาออกจากงาน นอกจากนี้ในงานที่มีความเป็นอิสระต่า พนักงานอาจรู้สึกว่าความสำเร็จและความล้มเหลวในงานเป็นผลมาจากการทำงานที่ดีหรือการไม่มีความสามารถของคนอื่นหรือผู้บังคับบัญชา ซึ่งตรงกันข้ามกับลักษณะงานที่เปิดโอกาสให้คนมีอิสระในการตัดสินใจในกระบวนการทำงานตั้งแต่ต้นจนจบไม่ว่าผลการทำงานจะออกมาอย่างไร เขาจะรู้สึกว่ามันขึ้นอยู่กับตัวของเขาเอง การที่บุคคลมีอานาจในการตัดสินใจด้วยตนเอง เขาจะมีความผูกพันต่อการตัดสินใจหรือแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งจะนาไปสู่ความผูกพันต่อองค์การ

Hrebiniak and Alutto (1972: 566) พบว่าตัวแปรที่ใช้ทานายความผูกพันต่อองค์การที่ดีที่สุด คือ

1. ความตึงเครียดในบทบาท (role tension)
2. ระยะเวลาของประสบการณ์ทำงานในหน่วยงาน
3. ความไม่พึงพอใจเนื่องจากความรู้สึกไม่ก้าวหน้าในการทำงาน

Sheldon (1971: 143) ได้เห็นว่าองค์ประกอบสำคัญที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การ คือ

1. ระยะเวลาที่ทำงานอยู่ในองค์การ
2. ความผูกพันต่อเพื่อนร่วมงาน ซึ่งมีส่วนผลักดันให้เกิดค่านิยมต่ออาชีพ
3. การพัฒนาประสบการณ์และความสนใจในอาชีพ

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529: 34-41) ได้กล่าวถึงสาเหตุ 3 ประการที่แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจมากขึ้น ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การอาจใช้เป็นเครื่องมือพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกในองค์การได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

2. ความผูกพันต่อองค์การพัฒนาขึ้นมาจากการศึกษาเรื่องความจงรักภักดี (Loyalty) ของสมาชิกที่มีต่อองค์การ ซึ่งนักวิชาการทั้งทางด้านพฤติกรรมศาสตร์และทางด้านบริหารตลอดจนผู้บริหารในองค์การได้ให้ความสนใจมานาน เพราะต่างเห็นพ้องต้องกันว่า ความจงรักภักดีของพนักงานที่มีต่อองค์การนั้นเป็นคุณสมบัติที่ผู้บริหารต่างก็ปรารถนาให้เกิดขึ้นในองค์การ

3. การทำความเข้าใจในเรื่องความผูกพันต่อองค์การ ช่วยให้ผู้ศึกษาเข้าใจธรรมชาติของบุคคลทั่วไปมากขึ้น และเข้าใจถึงกระบวนการหรือขั้นตอนที่บุคคลสร้างความผูกพันหรือเกิด

ความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของสังคมย่อยๆ ซึ่งความเข้าใจในกระบวนการนี้จะช่วยให้เข้าใจในพฤติกรรมของบุคคลมากขึ้น

Dumham et al. (1994 อ้าถึงใน นงเยาว์ แก้วมรกต, 2542: 22) ได้สรุปปัจจัยที่ส่งผลต่อองค์ประกอบความผูกพันต่อองค์การแต่ละด้าน ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันด้านจิตใจ ได้แก่

1.1 การรับรู้คุณลักษณะงานในแง่ของความเป็นอิสระของงาน (Task Autonomy) ความสำคัญของงาน (Task Significance) เอกลักษณ์ของงาน (Task Identity) ความหลากหลายของทักษะ (Skill Variety) และการให้ผลย้อนกลับของหัวหน้า (Supervisory Feedback)

1.2 การพึ่งพาได้ขององค์การ (Organizational Dependability)

1.3 การรับรู้ถึงการมีส่วนร่วมในการบริหาร (Perceived Participatory Management) ซึ่งเป็นความรู้สึกของพนักงานว่า พวกเขามีอิทธิพลในการตัดสินใจเกี่ยวกับสภาพแวดล้อมการทำงาน และสิ่งอื่นที่เกี่ยวข้องกับพวกเขา

2. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ ได้แก่

2.1 อายุ (Age)

2.2 อายุงาน (Tenure)

2.3 ความพึงพอใจในอาชีพ (Career Satisfaction)

2.4 ความตั้งใจที่จะลาออก (Intent to Leave)

3. ปัจจัยที่ก่อให้เกิดความผูกพันด้านบรรทัดฐาน ประกอบด้วย

3.1 ความผูกพันกับเพื่อนร่วมงาน (Coworker Commitment)

3.2 การพึ่งพาได้ขององค์การ (Organization Dependability)

3.3 การมีส่วนร่วมในการบริหาร (Participatory Management)

ผลของความผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความผูกพันต่อองค์การนั้น มีผู้ที่สนใจศึกษาค้นคว้าเป็นจำนวนมาก เนื่องจากความผูกพันต่อองค์การ เป็นปัจจัยที่สามารถใช้พยากรณ์การคงอยู่ หรือ โยกย้ายออกนอกองค์การ ซึ่งส่งผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์การ ดังนี้

Smith et al. (1983 อ้างถึงใน จิราภุล วสะพันธุ์, 2544: 18) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถส่งผลที่ตามมาในแง่ที่เป็นประโยชน์ต่อองค์การ คือ สมาชิกจะมีความทุ่มเททำงาน

เพื่อองค์การมากขึ้น อาจเป็นพฤติกรรมที่นอกเหนือจากบทบาทที่รับผิดชอบโดยตรง (Extra role behavior) ซึ่งเขายินดีที่จะกระทาโดยมิได้หวังผลตอบแทนจากองค์การ

Newstron and Davis (1989 อ้างถึงใน ปิยะ บุนนาค, 2543: 16) ได้แสดงตารางของความผูกพันต่อองค์การในระดับความผูกพันต่างๆ ไว้ดังนี้

ตาราง 2 ผลของความผูกพันต่อองค์การในระดับความผูกพันต่างๆ

ระดับความผูกพัน องค์การ	ด้านบวก	ด้านลบ
1. ระดับต่ำ	- การลาออกลดน้อยลง - ความเสียหายในการปฏิบัติงานน้อยลง - คุณธรรมของบุคลากรเพิ่มขึ้น	- การลาออก ความเหนื่อยล้าการขาดงานเพิ่ม - ขาดความตั้งใจที่จะอยู่ในองค์การ - ปริมาณงานต่า - ไม่จงรักภักดีต่อองค์การ - เกิดพฤติกรรมต่อต้าน
2. ระดับกลาง	- บุคลากรคงอยู่กับองค์การเพิ่มขึ้น - สกัดกั้นความตั้งใจในการลาออก - เพิ่มความพึงพอใจในงาน	- บุคลากรจะจากัดบทบาทของตัวเอง - บุคลากรจะชั่งน้าหนักระหว่างความต้องการขององค์การกับความต้องการไม่ทำงาน - ประสิทธิผลขององค์การลดลง

ตาราง 2 (ต่อ)

ระดับความผูกพัน องค์การ	ด้านบวก	ด้านลบ
3. ระดับสูง	- รู้สึกปลอดภัยและมั่นใจในงาน - บุคลากรยอมรับความต้องการในการเพิ่มผลผลิต - ระดับการแข่งขันในหน้าที่การงานเพิ่มขึ้น - จุดประสงค์ขององค์การบรรลุ	- ทรัพยากรมนุษย์ที่มีอยู่ในองค์การจะใช้ให้เกิดประโยชน์ไม่ได้ - บุคลากรขาดความยืดหยุ่นขาดการปรับตัว - จะทำผิดกฎและไม่เข้าข้างองค์การ

Whithey and Cooper (1989 อ้างถึงใน จิรากุล วสะพันธุ์, 2544) พบว่า การที่สมาชิกขาดความผูกพันกับองค์การจะส่งผลกระทบต่อองค์การในแง่ลบ โดยเฉพาะอย่างยิ่งจะก่อให้เกิดการละเลยเพิกเฉยต่อการปฏิบัติหน้าที่ และนาไปสู่การลาออกจากองค์การในที่สุด

อนันต์ชัย คงจันทร์ (2529) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การสามารถพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อัตราการเปลี่ยนงาน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่องค์การตั้งไว้

Mowday et al. (1982) ศึกษาพบว่า บุคลากรที่มีความผูกพันต่อองค์การสูงจะมาทำงานอย่างสม่าเสมอ

Steers (1984: 465-466) กล่าวว่า ความผูกพันต่อองค์การส่งผลทางบวกต่อความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ความผูกพันต่อองค์การส่งผลกระทบต่อการปฏิบัติงาน ความตั้งใจที่จะลาออกจากงาน อัตราเปลี่ยนงาน และความเฉื่อยชาในการปฏิบัติงานของบุคลากร และความผูกพันต่อองค์การยังสามารถใช้เป็นเครื่องพยากรณ์พฤติกรรมของสมาชิกขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งอัตราการเปลี่ยนงาน สมาชิกที่มีความผูกพันต่อองค์การมีแนวโน้มที่จะอยู่กับองค์การนานกว่าและเต็มใจที่จะทำงานอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์การ

จากการทบทวนวรรณกรรมผู้วิจัยจึงอธิบายความผูกพันต่อองค์การว่า บุคลากรในองค์การส่วนตำบลมีพลังแรงจูงใจในตนที่จะให้บริการรับใช้ผู้อื่นที่ร่วมกลุ่มเพื่อให้เกิดการเพิ่มความพยายามขับเคลื่อนภารกิจของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีแนวโน้มที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรอยู่ในระดับสูง มีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรอย่างสูง มักมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไป เพื่อทำงานขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายซึ่งตนเองเลื่อมใสศรัทธา และบุคคลซึ่งมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากพอสมควรในการทำงานให้กับองค์การทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี

แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผล

ประสิทธิผลขององค์การ

"ประสิทธิผล" (Effectiveness) เป็นเรื่องของผลผลิต (Output) หรือผลิตผล (Productivity) ซึ่งเป็นบั้นปลายของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ ในเรื่องนี้ ถวิล เกื้อกูลวงศ์ (2544: 19-21) ได้กล่าวว่า ประสิทธิผลควรจะวัดอย่างมีวัตถุประสงค์จากผลสำเร็จของการปฏิบัติงานคือมีผลงานสูงสุด หรืออาจหมายถึงระดับความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้ากับสภาพแวดล้อมในขณะนั้น

นอกจากนี้แนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิผลเป็นภาวะสันนิษฐานที่ซับซ้อน นิยามของประสิทธิผลขององค์การจึงมีมากมายหลายนิยาม ขึ้นอยู่กับลักษณะและวัตถุประสงค์ ตลอดจนจุดมุ่งหมายของการประเมินผลขององค์การนั้นๆ แนวคิดและทฤษฎีองค์การมีหลายแนวคิด เป็นผลทำให้ความหมายของประสิทธิผลขององค์การแตกต่างกัน เช่น ความหมายของประสิทธิผลตามแนวคิดของ Taylor จะเน้นที่ผลผลิตสูงสุดและเสียค่าใช้จ่ายน้อยที่สุด มากกว่าปัจจัยอื่นๆ ส่วนหลักการบริหารของ Fayol จะพิจารณาถึงอำนาจหน้าที่และระเบียบวินัยที่ชัดเจนภายใน

องค์การให้ความสำคัญกับเอกภาพ ความเท่าเทียม ความมั่นคง การริเริ่มและความสามัคคีในขณะที่การศึกษาตามแนวทางมนุษยสัมพันธ์ของ Maryo ให้ความหมายของประสิทธิผลว่าเป็นผลของความสามารถในการผลิต อันเกิดจากความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจที่ผู้บริหารเอาใจใส่ทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน

นักวิชาการที่ศึกษาทางด้านองค์การได้ให้ความหมายคำว่า "ประสิทธิผลขององค์การ" ไว้ต่างๆ กันหลายทัศนะซึ่งพอสรุปได้ดังนี้

Etzioni (1964: 4)) ได้กล่าวว่า "ประสิทธิผลขององค์การสามารถตัดสินใจได้จากความมากน้อยของการที่องค์การบรรลุถึงเป้าหมายได้"

Georgopoulos and Tannenbaum (อ้างถึงใน ศิริน้อย นิภานันท์, 2534: 36)มีความเห็นว่าประสิทธิผลขององค์การ หมายถึง การที่องค์การในฐานะเป็นระบบทางสังคมสามารถบรรลุถึงวัตถุประสงค์ได้โดยใช้ทรัพยากรและหนทางที่มีอยู่ และไม่สร้างความเครียดที่ไม่สมควรแก่สมาชิก

ทิพยา บวรวัฒนา (2530: 77) เสนอว่า ประสิทธิผลขององค์การเป็นเรื่องของการพิจารณาว่าองค์การประสบความสำเร็จเพียงใดในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือสภาพขององค์การที่ตั้งไว้หรือปรารถนาให้บังเกิดขึ้น

Hoy and Miskel (อ้างถึงใน มณฑป ไชยชิด, 2537: 5) ได้กล่าวว่า องค์ประกอบของประสิทธิผลในระบบองค์การ ประกอบด้วยมิติที่สำคัญ 4 ด้าน คือ การปรับตัว (adaptation) การบรรลุเป้าประสงค์ (goal attainment) การบูรณาการ (Integration) และการแฝงแร้น (latency) ในแต่ละด้านจะมีตัวบ่งชี้ถึงความมีประสิทธิผลในแต่ละมิติการศึกษาประสิทธิผลขององค์การ

แนวคิดของ Caplow (อ้างถึงใน อุทัย บุญประเสริฐ, 2544: 86) เสนอว่าประสิทธิผลขององค์การควรวัดจากตัวแปร 4 ตัวด้วยกัน คือ

1. ความมั่นคง หมายถึง ความสามารถในการรักษาโครงสร้างขององค์การไว้
2. ความผสมผสานเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
3. ความสมัครใจหมายถึงความสามารถในการจัดให้มีความพึงพอใจสำหรับสมาชิก
4. ความสำเร็จขององค์การ

แนวคิดของ พาร์สัน (Parsons) ได้เสนอแนวคิดในการวัดประสิทธิผลขององค์การไว้ดังนี้

1. การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม
2. การบรรลุเป้าหมาย
3. การบูรณาการ
4. การคงไว้ซึ่งระบบค่านิยม

Mahoney and Weitzel (1969: 75) ให้แนวคิดเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ และหน่วยงานวิจัยและพัฒนาเกณฑ์ประสิทธิผลขององค์การธุรกิจ ได้แก่ ความสามารถในการผลิต การสนับสนุนการใช้ การวางแผน ความเชื่อถือได้และความคิดริเริ่ม ส่วนเกณฑ์ประสิทธิผลของหน่วยงานวิจัยและพัฒนา ควรใช้ความน่าเชื่อถือได้ ความร่วมมือ และการพัฒนา

Gibson and et al. (1997: 245) ได้ทำการศึกษาและกำหนดเกณฑ์ในการประเมินประสิทธิผลขององค์การโดยใช้หลายเกณฑ์ ดังนี้

1. ความสามารถในการผลิต
2. ประสิทธิภาพ
3. ความพึงพอใจ
4. ความสามารถในการปรับตัว
5. การพัฒนาและการอยู่รอด

Yukl (1989: 98) ได้สรุปแนวคิดและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นสามารถประเมินได้จากสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. ผลงานที่ปรากฏออกมาของผู้นำ
2. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม
3. ความเป็นที่ชื่นชม ยกย่อง นับถือของผู้นำ
4. ความพึงพอใจของผู้นำ
5. ความผูกพันของผู้ร่วมงานต่อเป้าหมายของกลุ่ม
6. พฤติกรรมของผู้นำต่อผู้ร่วมงานและหน่วยงาน
7. ความสำเร็จของงานและการบรรลุเป้าหมาย
8. การมีคุณภาพชีวิตที่ดี การพัฒนากลุ่มผู้ร่วมงานให้มีความก้าวหน้า

วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การ

1. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย (the goal-attainment approach)

แนวทางการศึกษาประสิทธิผลขององค์การซึ่งพิจารณาการบรรลุเป้าหมายเป็นเกณฑ์นี้ถือหลักว่าประสิทธิผลขององค์การ น่าจะวัดได้จากความสามารถขององค์การในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ เช่น พ่อค้า ค้าขายมีกำไร เล่นกีฬาชนะหมอรักษาคนไข้หายตำรวจจับขโมยได้ อนึ่งมีข้อสังเกตคือ คำว่าเป้าหมายในที่นี้หมายถึงเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การซึ่งมีความแตกต่างจากวิธีดำเนินการ (Means) ให้บรรลุเป้าหมาย (ends) ทีมฟุตบอลที่ผู้เล่นสามารถเล่นได้สวยงาม ยิงลูกอันตรายได้หลายลูกแต่กลับเล่นแพ้ อย่างนี้ถือว่าทีมฟุตบอลนั้นไม่บรรลุเป้าหมายที่แท้จริง ถึงแม้ว่า ทีมนั้นอาจจะบรรลุเป้าหมายที่ต้องการเล่นให้สวยงามและยิงลูกอันตราย พิทยา บวรวัฒนา (2531: 71-77) กล่าวว่าจะสามารถใช้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถใน

การบรรลุเป้าหมายได้ต่อเมื่อลักษณะขององค์การและเป้าหมายนั้นมีลักษณะตามข้อสมมติฐาน 5 ประการ กล่าวคือ

1) องค์การที่เราศึกษานั้นในความเป็นจริงมีเป้าหมายที่แท้จริง

2) สามารถมองเห็นและเข้าใจเป้าหมายเหล่านั้น

3) จำนวนเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การควรมีปริมาณไม่มากจนเกินความสามารถที่จะวัดได้

4) ต้องมีความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายที่แท้จริงเหล่านั้น

5) ต้องสามารถวัดได้ว่าองค์การกำลังบรรลุเป้าหมายไปได้แค่ไหนเมื่อไหร่

สมมติว่าลักษณะขององค์การและเป้าหมายที่เราศึกษาเข้าลักษณะ 5 ประการข้างต้นแล้วจำเป็นต้องให้คำนิยามเป้าหมายขององค์การ ในเรื่องนี้ใช้วิธีสอบถามสมาชิกขององค์การที่สำคัญซึ่งทำหน้าที่ในการตัดสินใจ เพื่อให้เขาตอบบอกมาอย่างชัดเจนว่า องค์การมีเป้าหมายเฉพาะอย่างอะไรบ้างหลังจากนั้น เราต้องสร้างมาตรวัดเป้าหมายขององค์การเหล่านั้นอย่างละเอียด เช่น ถ้าเป้าหมายขององค์การคือการชะลอการเกิดของประชาชน เราก็ต้องกำหนดโดยละเอียดว่าจะอนุโลมให้มีการเกิดปีละกี่เปอร์เซ็น และจะมีวิธีวัดอย่างไร

ในทางปฏิบัติ วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมาย เป็นวิธีที่มีปัญหาและสลับซับซ้อน กล่าวคือ

1) เป้าหมายทางการขององค์การมีความแตกต่างไปจากเป้าหมายในทางปฏิบัติ (Actual Goals) ปกติแล้ว เป้าหมายทางการขององค์การมักเขียนไว้เป็นประโยคที่สวยงาม เช่น พัฒนาประเทศ ช่วยเหลือชาวนาผู้ยากจน ส่งเสริมการส่งออก สร้างอุตสาหกรรมให้ครบวงจร ประโยคเหล่านี้แม้ว่าจะฟังแล้วไพเราะหูก็ตาม แต่ก็ไม่สามารถบอกเราได้ชัดเจนว่าองค์การกำลังพยายามทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายอะไรกันแน่ ในทางปฏิบัติ ผู้ศึกษาคงต้องสังเกตดูว่าสมาชิกขององค์การเขาทำอะไรกันบ้างเพื่อพยายามหาข้อสรุปว่าเป้าหมายการทำงานขององค์การน่าจะเป็นอะไร ตลอดจนผู้ศึกษาควรจะพิจารณาความคิดเห็นของกลุ่มสมาชิกที่ซึ่งมีอำนาจในองค์การเพื่อหาเป้าหมายขององค์การ

2) การที่จะทราบว่าเป้าหมายขององค์การมีลักษณะประการใดกันแน่นั้น จำเป็นผู้ศึกษาต้องตั้งคำถามว่าเป้าหมายขององค์การที่พิจารณาอยู่นั้นเป็นเป้าหมายของใคร ทั้งนี้เป็นเพราะเป้าหมายองค์การอาจมีที่มาที่แตกต่างกันออกไป และไม่จำเป็นเสมอว่าจะต้องมาจากนักบริหารระดับสูงสุด แต่เป้าหมายองค์การอาจมาจากสมาชิกองค์การฝ่ายอื่นๆ ก็ได้ จนกระทั่งมาจากบุคคลภายนอกที่มีอิทธิพลก็ได้ หรือสมมติว่าเป้าหมายขององค์การมาจากฝ่ายนักบริหารงนระดับสูงสุดก็ตาม ผู้ศึกษายังต้องถามต่อไปว่า นักบริหารระดับสูงสุดคนไหนบ้างที่เป็นผู้กำหนดเป้าหมาย

ขององค์การ ดังนั้นการชี้ชัดลงไปว่า ใครบ้างเป็นผู้กำหนดเป้าหมายขององค์การจึงเป็นเรื่องที่ทำได้ไม่ง่ายนัก

3) องค์การทั่วไปมีเป้าหมายหลาย ๆ เป้าหมายไปพร้อม ๆ กัน บางครั้งเป้าหมายเหล่านั้นอาจขัดแย้งกัน เช่น องค์การต้องการผลิตสินค้าที่มีคุณภาพสูงแต่ใช้ต้นทุนในการผลิตที่ต่ำ ผดุงครรภ์สถานีอนามัยตำบลมีหน้าที่วางแผนครอบครัวควบคู่ไปกับการคลอดบุตรของชาวบ้าน เป็นต้น ด้วยเหตุนี้องค์การจึงขาดความเห็นพ้องต้องกันในเป้าหมายขององค์การ ทำให้วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยพิจารณาจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายนี้เป็นวิธีวัดที่ใช้ไม่ได้ การที่องค์การมีเป้าหมายที่หลากหลายและขัดแย้งกันนี้เป็นเหตุผลที่อธิบายว่าทำไมเป้าหมายอย่างเป็นทางการขององค์การจึงมักเป็นประโยคที่มีความหมายคลุมเครือและไม่ชัดเจน ทั้งนี้เป็นไปเพื่อให้ทุกฝ่ายพึงพอใจ

4) การที่องค์การมีเป้าหมายหลายเป้าหมายทำให้เกิดความจำเป็นที่เราจะต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายแต่ละเป้าหมายเพื่อกำหนดชัดเจนว่าเป้าหมายอันไหนสำคัญกว่าอันไหน มิฉะนั้นแล้ว การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากเป้าหมายที่จะใช้เป็นวิธีที่ใช้ไม่ได้ ในทางปฏิบัติ ปรากฏว่า การจัดลำดับเป้าหมายทั้งหลายซึ่งขัดแย้งกันนั้นกระทำได้ยากมาก และอาจสร้างความไม่พอใจกับคนซึ่งยึดถือเป้าหมายที่ถูกเราจัดให้มีความสำคัญน้อยต่อว่าได้ อีกประการหนึ่งการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างอำนาจภายในองค์การเกิดขึ้นตลอดเวลา ทำให้อำนาจของสมาชิกทั้งหลายในองค์การเปลี่ยนแปลง ดังนั้นการจัดลำดับเป้าหมายต่างๆ ขององค์การจึงต้องเปลี่ยนแปลงไปด้วย ทำให้เกิดความวุ่นวายมากในการจัดลำดับเป้าหมายขององค์การ

5) การพิจารณาเรื่องเป้าหมายขององค์การจำเป็นต้องนำเอามิติของเวลามาประกอบด้วยองค์การจะมีเป้าหมายระยะสั้น เป้าหมายระยะกลาง เป้าหมายระยะยาว จึงเกิดปัญหาว่า เป้าหมายอันใดจะมีความสำคัญมากกว่าในการนำไปใช้เป็นเกณฑ์เพื่อวัดประสิทธิผลขององค์การ เช่น ตำรวจจราจรอาจมีเป้าหมายระยะสั้นคือ จัดการจราจรประจำวันให้เรียบร้อย เป้าหมายระยะกลางคือวางแผนเตรียมรับมือการจราจรที่จะเพิ่มขึ้นในอนาคต และเป้าหมายระยะยาวคือการสร้างความศรัทธาในหมู่ประชาชนให้ยอมรับการทำงานของตำรวจจราจร

โดยสรุปแล้ว ผู้ศึกษาที่ต้องการใช้วิธีการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยคำนวณจากความสามารถขององค์การในการบรรลุเป้าหมายนั้น จำเป็นต้องใช้วิธีวัดนี้ด้วยความระมัดระวัง อย่างไรก็ตามวิธีวัดที่นิยมใช้กันมานาน และก็คงยังมีประโยชน์อยู่บ้าง แต่ผู้ใช้จำเป็นต้องตระหนักถึงปัญหาและความสลับซับซ้อนต่าง ๆ ที่แฝงอยู่ในวิธีวัดนี้ ซึ่งถ้าดูผิวเผินแล้ว ถ้าจะเป็นวิธีที่ง่าย

สำหรับประเทศไทย จะเห็นได้ว่ามีปัญหาในเรื่องการกำหนดเป้าหมายขององค์การสาธารณะมีมาก เป้าหมายขององค์การสาธารณะสามารถมีที่มาได้จากหลายแห่ง เช่น จาก

กฎหมายที่จัดตั้งองค์การสาธารณะนั้น จากแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ จากแผนขององค์การสาธารณะเอง จากคำแถลงการณ์ มติต่าง ๆ ของที่ประชุมและรัฐมนตรี ตลอดจนมาจากประกาศ ระเบียบ ฯลฯ ด้วยเหตุนี้จึงเกิดความสับสนอยู่เสมอว่าเป้าหมายขององค์การสาธารณะทั้งหลายในประเทศไทยนั้น คืออะไรกันแน่ โอกาสที่เป้าหมายต่าง ๆ จะขัดแย้งกันก็มีมาก และการจัดลำดับความสำคัญของเป้าหมายทั้งหลายนั้นแทบจะเป็นเรื่องที่กระทำได้ยากมาก

2. การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (The system approach)

การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบ (The system approach) เป็นการใช้หลักการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายขององค์การที่นักวิชาการเพ่งความสนใจไปที่ปัจจัยนำออก (Outputs) ขององค์การการนำเอาความคิดระบบมาอธิบายองค์การทำให้เราตระหนักว่ายังมีส่วนอื่นขององค์การนอกจากปัจจัยนำออกที่มีความสำคัญต่อองค์การ และถ้าเราหันมาวัดประสิทธิผลขององค์การจากส่วนอื่นๆ ขององค์การ เช่นปัจจัยนำเข้า กระบวนการแปรปัจจัยนำเข้ามาปัจจัยนำออกแล้ว จะทำให้เราสามารถสร้างเกณฑ์การวัดประสิทธิผลเกณฑ์ใหม่ขึ้น ดังนั้นนักวิชาการจึงได้เสนอให้วัดประสิทธิผลขององค์การ โดยคำนึงถึง

1) ความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้า เช่น ทรัพยากรเงินทุนและคนที่จำเป็นต่อการผลิตปัจจัยนำออก โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถขององค์การในการหาปัจจัยนำเข้าใหม่มาทดแทนปัจจัยนำเข้าเดิมที่ได้ใช้หมดไป เช่น หางบประมาณใหม่ หาสมาชิกใหม่เพื่อมาแทนที่ สมาชิกที่ลาออกและปลดเกษียณ หาข้อมูลเกี่ยวกับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงไปของลูกค้า

2) ความสามารถขององค์การในการแปรสภาพปัจจัยนำเข้าให้กลายเป็นปัจจัยนำออก

3) ความสามารถขององค์การในการอยู่รอด (Survival) ท่ามกลางสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง ในแง่นี้ องค์การที่มีประสิทธิผลคือองค์การที่สามารถสร้างและรักษาความเข้าใจอันดีกับบุคคลและหน่วยงานต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อม เช่น องค์การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกค้าประจำ ผู้จัดหาปัจจัยนำเข้า หน่วยงานของรัฐบาลและบุคคลต่าง ๆ ที่มีอำนาจสามารถสร้างความเสียหายต่อการดำเนินงานขององค์การได้

4) ความสัมพันธ์แบบพึ่งพากันระหว่างส่วนต่างๆ ขององค์การ ถ้าส่วนหนึ่งส่วนใดทำงานได้ไม่ดีแล้ว จะส่งผลกระทบกระเทือนการทำงานของส่วนอื่นๆ ด้วย

ประโยชน์ของการวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดของระบบนี้คือ

1. ทำให้นักวิชาการมององค์การในระยะยาวและให้ความสำคัญต่อเป้าหมายในระยะยาวขององค์การ คือความอยู่รอดขององค์การ เป็นการป้องกันไม่ให้นักวิชาการวัดประสิทธิผลขององค์การจากเป้าหมายในระยะสั้น เช่น กำไรประจำปีขององค์การ จำนวนผู้ร้ายที่จับได้

2. ทำให้นักวิชาการไม่ลืมที่จะนึกถึงความเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดระหว่างกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การ

3. ทำให้นักวิชาการสามารถหาตัวชี้อื่นเพื่อวัดประสิทธิผลองค์การได้ในกรณีที่เป้าหมายแท้จริงขององค์การคลุมเครือจนวัดไม่ได้อย่างเช่น กรณีการใช้ความสามารถขององค์การในการหางบประมาณได้เพิ่มขึ้น เป็นตัวชี้ประสิทธิผลขององค์การซึ่งแท้ที่จริงแล้วตัวแปรดังกล่าวเป็นปัจจัยนำเข้าขององค์การปัจจัยหนึ่ง ไม่ได้เป็นปัจจัยนำออก

การวัดประสิทธิผลขององค์การโดยใช้ความคิดระบบมีปัญหาสำคัญกล่าวคือ

1) ตัวชี้ประสิทธิผลขององค์การที่ได้มาจากความคิดระบบ เช่น "ความสามารถขององค์การในการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม" เป็นตัวแปรที่วัดยากมาก ถึงแม้เราจะสร้างมาตรวัดตัวแปรนี้ได้แล้ว ก็คงจะหายุติไม่ได้ว่ามาตรวัดที่สร้างนั้นถูกต้องแล้ว

2) ทำให้นักวิชาการไปแบ่งความสนใจที่วิธีการทำงาน เพื่อบรรลุเป้าหมายแทนที่จะพิจารณาตัวเป้าหมายที่แท้จริงขององค์การ

3. วิธีวัดประสิทธิผลขององค์การโดยดูจากความสามารถขององค์การในการชนะใจผู้มีอิทธิพล (The strategic-constituencies approach)

ข้อสมมติฐานมีว่าองค์ได้รับความกดดันและข้อเรียกร้องจากกลุ่มผลประโยชน์บุคคลต่าง ๆ ในสภาพแวดล้อมตลอดเวลา ในจำนวนบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านี้มีเฉพาะบางส่วนเท่านั้นที่มีความสำคัญยิ่งต่อองค์การเพราะเป็นบุคคลและกลุ่มที่มีอิทธิพลสามารถกำหนดความเป็นความตายขององค์การได้ ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคคลและกลุ่มดังกล่าวสามารถควบคุมทรัพยากรต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการอยู่รอดขององค์การ ดังนั้น นักวิชาการจึงถือหลักว่าองค์การที่มีประสิทธิผลได้แก่ องค์การที่มีสายตาแหลมคมสามารถมองออกว่าบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ใดมีความสำคัญต่อองค์การและยังต้องเป็นองค์การที่สามารถชนะใจบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญทั้งหลายเหล่านี้ ทำให้บุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญไม่ดำเนินการขัดขวางการทำงานขององค์การ องค์การที่เอาตัวรอดอยู่ได้จะเป็นองค์การที่กำหนดเป้าหมายขององค์การให้สอดคล้องกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ ซึ่งมีอำนาจควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นต่อความอยู่รอดขององค์การ

วิธีการหาว่าบุคคลใด กลุ่มผลประโยชน์ใดมีความสำคัญยิ่งต่อความอยู่รอดขององค์การนี้กระทำได้โดยให้สมาชิกของกลุ่มที่ครองอำนาจในองค์การชี้ตัววาเป็นใคร ต่อจากนั้นเราอาจพยายามตัดสินว่าแต่ละบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่สำคัญนั้นมีอำนาจเหนือองค์การแค่ไหน และมีความต้องการให้องค์การทำอะไรบ้าง เสร็จแล้วเราอาจวัดประสิทธิผลขององค์การได้จากความสามารถขององค์การในเสร็จแล้วเราอาจวัดประสิทธิผลขององค์การได้จากความสามารถขององค์การในการตอบสนองความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ต่าง ๆ เหล่านั้น

ปัญหาในการศึกษาเรื่องประสิทธิผลตามแนวเอาใจผู้มีอิทธิพลนี้อยู่ตรงที่การตัดสินใจใครมีอิทธิพลหรือไม่นั้นกระทำได้ยากและนอกจากนี้สภาพแวดล้อมยังเปลี่ยนแปลงอยู่คลอดเวลาทำให้ผู้มีอิทธิพลอาจเปลี่ยนแปลงไปด้วย นอกจากนี้ การศึกษาแนวนี้ยังมีความยากลำบากตรงที่จะหาวิธีการใดถึงจะได้ข้อมูลที่ถูกต้องเกี่ยวกับความต้องการของบุคคลและกลุ่มผลประโยชน์ที่มีอิทธิพลเหล่านั้น

4. การวัดประสิทธิผลขององค์การจากค่านิยมที่แตกต่างกันของสมาชิกองค์การ

(The computing – values approach)

นักวิชาการเชื่อว่าประสิทธิผลขององค์การ เป็นเรื่องของนานาจิตตังเกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การที่จะใช้ขึ้นอยู่กับว่าๆ ใครเป็นใครมีตำแหน่งอะไร และมีผลประโยชน์อย่างไรนั้น ดังนั้นจึงเป็นเรื่องธรรมดาที่องค์การจะมีเป้าหมายหลายเป้าหมายซึ่งขัดแย้งกัน เพราะบุคคลทั้งหลายที่กำหนดเป้าหมายขององค์การนั้น ต่างมีค่านิยมที่แตกต่างกัน ด้วยเหตุนี้ การวัดประสิทธิผลขององค์การจึงต้องพิจารณาค่านิยมต่าง ๆ ของผู้ประเมินผล องค์การซึ่งจะเป็นผู้เลือกว่าจะใช้มาตรวัดประสิทธิผลขององค์การแบบไหน ตัวอย่างเช่น สมาชิกองค์การสาธารณะที่อยู่ในฝ่ายต่างกัน (ฝ่ายนักบริหารงานระดับสูง ฝ่ายนักบริหารงานระดับกลาง ฝ่ายปฏิบัติงานหลัก ฝ่ายสนับสนุน ฝ่ายเสนาธิการ) จะมีความคิดเห็นที่แตกต่างกันเกี่ยวกับการใช้เกณฑ์วัดประสิทธิผลขององค์การ

สรุปได้ว่าประสิทธิผลขององค์การก็มีความสำคัญยิ่งในศาสตร์ทางการบริหารองค์การเป็นการตัดสินใจในขั้นสุดท้ายว่า การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคง จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถอยู่รอดต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การนั้นก็จะล่มสลายไป ความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บริหารเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้ากับสภาพแวดล้อม ดังนั้นในงานวิจัยครั้งนี้ประสิทธิผลของการบริหารงานของผู้นำจึงวัดได้จากบุคลากรในองค์การส่วนตำบลมีความ

ผาสุกกับรายได้ สวัสดิการ ความพึงพอใจในงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงาน ทางบวก เป็นความผาสุกของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจ ที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะมีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศ แรงกายแรงใจจนเกิดเป็นความเข้มแข็งขององค์การ

แนวคิดเกี่ยวกับความผาสุกของบุคลากร

แนวคิดพื้นฐานเกี่ยวกับความผาสุก (Happiness / Subjective Well-being)

แนวคิดความผาสุกได้ถูกพัฒนาจากการศึกษารวบรวมศาสตร์ 2 สาขา คือ จิตวิทยาและ สังคมวิทยา ในช่วงเวลากว่า 40 ปีที่ผ่านมา โดยนำแนวคิดจิตวิทยาพัฒนาการ อันได้แก่ทฤษฎีทาง จิตสังคมของ Erikson และการเปลี่ยนบุคลิกภาพของ Nengarten ที่อธิบายวิถีทางของความผาสุกที่ ต่อเนื่องควบคู่กับการเจริญเติบโตในวงจรชีวิตของบุคคล และทฤษฎีของ Maslow อธิบายความ ผาสุกของบุคคลด้านแนวคิดด้านการบรรลุความเป็นจริงแห่งตน ร่วมกับความผาสุกตามแนวคิดทาง สังคมวิทยา จะเน้นที่ความพึงพอใจในชีวิตเป็นพื้นฐานของความอยู่เย็นเป็นสุข (Well-being) ซึ่ง แนวคิดนี้ถูกมองว่าเป็นองค์ประกอบด้านการรู้คิด และสามารถเพิ่มความสมบูรณ์ให้แก่ความหมาย ของความผาสุกได้มากขึ้น เช่น ระดับความผาสุกของประชาชนในยุคหนึ่งเปรียบเทียบกับยุคหนึ่ง

หลังจากนั้นแนวคิดนี้ได้ถูกพัฒนาอธิบายเพิ่มเติมจากแนวคิดเกี่ยวกับความผาสุกของ Diener (2000: 34) นั่นคือจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychology) ได้วิเคราะห์ความผาสุก (Subjective Well-beingL: SWB) โดยการวัดด้านการรู้คิดและจิตใจของประชาชนที่เกี่ยวกับชีวิด ทำ ให้ค้นพบความก้าวหน้าในการจะเข้าใจองค์ประกอบของความผาสุก ความมุ่งหมายของความผาสุก อารมณ์และวัฒนธรรมที่มีต่อความผาสุก จากการสุ่มตัวอย่างและวิจัยเชิงคุณภาพ และสามารถทำให้ สร้างดัชนีแห่งความผาสุกของประชากรระดับชาติได้ ซึ่งสามารถสรุปได้ว่าความรู้สึกที่ดี ซึ่งอาจ เรียกง่ายๆ ว่า “ความผาสุก” เป็นการวัดคุณภาพชีวิตของประชาชนได้ทั้งด้านการคิดและจิตใจ โดย มุ่งให้ประชาชนวัดตัวเองเป็นสำคัญ (Diener, 2000: 24) และตามความหมายของไดเนอร์แล้วก็คือ ความผาสุกด้านจิตใจของบุคคลซึ่งเป็นองค์ประกอบด้านจิตพิสัยของคุณภาพชีวิตนั่นเอง ซึ่งจากผล วิจัยของไดเนอร์และคณะที่ศึกษานักศึกษาจำนวน 7,204 คน จาก 42 ประเทศ จากการตอบคำถาม เกี่ยวกับความเชื่อของตนที่มีต่อความสำคัญของความผาสุก แม้ประชาคมโลกจะมุ่งแสวงหาความ ต้องการทางด้านวัตถุแต่ก็ยังให้คุณค่ากับความผาสุกด้านจิตใจมากกว่า ความผาสุกด้านจิตใจจึงเป็น

เป้าหมายที่มีค่าสูงกว่าความผาสุกทางวัตถุ ดังนั้นจึงอาจกล่าวได้ว่า ความผาสุกของคนเรามี 2 ลักษณะ คือ ความผาสุกทางวัตถุ และความผาสุกทางใจ

แนวคิดพื้นฐานของ Brickman and Campbell (1971: 287-302) ได้อธิบายกระบวนการของความผาสุกว่าเปรียบเหมือนกังหันลม (the hedonic treadmill) เมื่อประสบความสำเร็จแล้วก็ควบคุม/ครอบครองได้ไม่นานก็จะเริ่มรอบใหม่อีกเพื่อนำไปสู่ระดับต่อไป ในทางตรงกันข้าม หากคนเรามีความทุกข์ ไม่นานก็จะปรับตัวได้ จากเหตุผลดังกล่าวนี้ สรุปได้ว่า คนเรามุ่งหวังไปสู่สิ่งที่สูงกว่าเสมอ ดังผลงานของไดเนอร์และคณะ พบว่า รายได้ของประชากรของประเทศต่างๆและความผาสุกมีความสัมพันธ์ทางบวกเพียงเล็กน้อย โดยผู้ร่ำรวยมีความผาสุกมากกว่าคนยากจนเพียงเล็กน้อย นอกจากนั้นพบว่าวัฒนธรรมมีความสัมพันธ์อย่างมากกับความพึงพอใจในชีวิต ดังนั้นดัชนีความผาสุกของคนจะแตกต่างกันไปตามวัฒนธรรม

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความผาสุกสามารถนิยามความผาสุกตามแนวคิดของไดเนอร์ได้ว่า ความผาสุก ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในชีวิต เน้นความสำคัญในเรื่องทั่วไป ครอบครัว เพื่อน และโรงเรียน ในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต 2) ความรู้สึกทางบวกประสบการณ์ทางอารมณ์และความรู้สึกที่รื่นรมย์ 3) ระดับอารมณ์ความรู้สึกทางลบประสบการณ์ทางอารมณ์และความรู้สึกไม่พอใจเพียงเล็กน้อย

ในขณะ Seligman (2003: 1-16) ได้อธิบายว่าความผาสุกที่แท้จริง (Authentic Happiness) นั้นประกอบไปด้วย 3 ส่วนที่สำคัญคือ

1. ชีวิตที่มีความผาสุก (The Pleasant Life)
2. ชีวิตที่แสวงหาความผาสุกและความสำเร็จ (The Engaged Life)
3. ชีวิตที่มีคุณค่า (The Meaningful Life)

สำหรับประเด็นชีวิตที่มีความผาสุก (The Pleasant Life) นั้น สไลแมน ได้อธิบายว่าคือความผาสุก (Subjective Well-being / Happiness) นั้นประกอบด้วยอารมณ์ด้านบวกที่เกี่ยวข้องกับบุคคลทั้งอดีต ปัจจุบัน และอนาคต โดยความผาสุกจะประกอบด้วยปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่ (set range) อันเป็นปัจจัยพื้นฐานของบุคคลที่ได้รับมาจากบิดา มารดา หรือพันธุกรรม ร่วมกับปัจจัยสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิต (circumstances) รวมทั้งการตัดสินควบคุมพฤติกรรมที่บุคคลนั้นประสงค์ หรือต้องการทำร่วมด้วย (intentional behavior) นั่นเอง ดังนั้นระดับความผาสุกของบุคคลจึงสามารถแสดงได้ด้วยสมการดังนี้ (Seligman, 2003: 45)

H = S + C + V

H = ระดับของความผาสุก (Subjective Well-being: SWB/ Happiness)

S = ปัจจัยพื้นฐานที่มีอยู่ (set range) หมายถึง ปัจจัยพื้นฐานของบุคคลที่ได้รับมาจากบิดา มารดา หรือพันธุกรรม อันทำให้แต่ละบุคคลมีความแตกต่างกัน เช่น อารมณ์ เป็นต้น

C = สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิต (circumstances) หมายถึง ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ต่างๆ ในชีวิต เช่น ฐานะด้านเศรษฐกิจ การแต่งงาน ความเป็นหนุ่มเป็นสาว สุขภาพ บิดามารดา เพศ ระดับการศึกษา สติปัญญา ศาสนา การดำเนินชีวิตทางสังคม เป็นต้น

V = การตัดสินควบคุมพฤติกรรมที่บุคคลต้องการทำร่วมด้วย (intentional behavior) เพื่อเพิ่มหรือลดความผาสุก หมายถึง ความคิด พฤติกรรม หรือสิ่งที่บุคคลต้องการ/ตัดสินใจที่ต้องการกระทำ เป็นต้น

แนวคิดความผาสุกที่เกี่ยวกับความพึงพอใจ (Satisfaction)

ในขณะเดียวกันการศึกษาเรื่องความผาสุกก็ยังได้มีการศึกษาที่ได้เชื่อมโยงเกี่ยวข้องกับความพึงพอใจในชีวิต และในการศึกษาครั้งนี้ ขอเสนอแนวคิดเกี่ยวกับความพึงพอใจ ดังนี้

1. ความหมายของความพึงพอใจ

วิมลสิทธิ หรยางกูล (2536: 174) ได้ให้ความหมายว่า ความพึงพอใจ เป็นการให้ค่าความรู้สึกของคนที่สัมพันธ์กับระบบมโนทัศน์ที่เกี่ยวกับความหมายของสภาพแวดล้อม ค่าความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสภาพแวดล้อม ซึ่งจะแตกต่างกัน เช่น ความรู้สึกดี เลว พอใจ ไม่พอใจ สนใจ ไม่สนใจ เป็นต้น

วอลเลอร์ สไตน์ (อ้างถึงใน จินตนา วรสายัณห์, 2528: 13-14) กล่าวว่า ความพึงพอใจเป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเมื่อได้รับผลสำเร็จตามความมุ่งหมายหรือเป็นความรู้สึกขั้นสุดท้าย ที่ได้รับผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วย (end – state of feeling) ซึ่งสอดคล้องกับ วอร์แมน ที่ให้ทัศนะว่า ความพึงพอใจหมายถึง ความรู้สึกมีความผาสุกของมนุษย์ที่ได้รับผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมาย (goal) ตามความต้องการ (wants) หรือแรงจูงใจ (motivation)

กล่าวโดยสรุปแล้ว บุคคลจะรู้สึกพอใจเมื่อความต้องการของตนได้รับการตอบสนอง และความพึงพอใจอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ลักษณะส่วนบุคคล สภาพเศรษฐกิจสังคม สภาพแวดล้อมทางกายภาพ ตลอดจนทรัพยากรต่างๆ ที่เอื้ออำนวยด้วย ดังนั้น ในการดำเนินการใดก็ตาม บุคคลจะได้รับการกระตุ้น หรือเรียกว่าจูงใจให้กระทำการอย่างใด

อย่างหนึ่ง ได้ถูกกำหนดขึ้นมาเพื่อตอบสนองความต้องการของเขา ความต้องการก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในบุคคล ซึ่งจะชักนำหรือกำกับบุคคลให้ไปสู่เป้าหมายของการตอบสนองความต้องการตามความรู้สึกที่เกิดขึ้นนั้น

2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ความพึงพอใจจะเกิดขึ้นได้ เมื่อความต้องการพื้นฐานทั้งทางด้านร่างกาย จิตใจ ได้รับการตอบสนอง ซึ่งความต้องการขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ทฤษฎีการจูงใจของ มาสโลว์ (Abraham H. Maslow) กล่าวถึง ความต้องการ (Need) ของมนุษย์ โดยมีสมมุติฐาน กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ดังนี้ (กาญจนา เรืองรจิตปกรณ์, 2531: 227)

1. ความต้องการจำเป็นทางร่างกาย (Physiological Needs) สามารถแยกออกเป็นประเภทหนึ่งต่างหาก เป็นเอกเทศ จากการจูงใจประเภทอื่นๆ ได้เพราะเป็นความต้องการพื้นฐานที่ทุกคนต้องการเหมือนกัน

2. ความต้องการจำเป็น (Need) ทางกายเป็นความต้องการหลักของทุกคน

3. ความต้องการ (Needs) อย่างอื่นๆ จะอันตรธานไป ตราบใดที่ความต้องการมนุษย์ทางกายยังไม่ได้รับการตอบสนองตามความพอใจ เพราะยังถูกครอบงำด้วยความจำเป็นทางสรีระอยู่

4. ความต้องการอย่างอื่นที่สูงขึ้นไปจะเริ่มปรากฏเมื่อความต้องการทางร่างกายได้รับการสนองตอบเพียงพอแล้ว ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นก็จะเข้ามาแทนที่

5. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองเพียงพอแล้ว จะไม่เป็นอุปสรรคต่อความต้องการระดับสูงกว่า ความต้องการที่ได้รับตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นแรงจูงใจสำหรับพฤติกรรมนั้นอีกต่อไป และอินทรีย์นั้นจะถูกครอบงำด้วยความต้องการอื่นที่ยังไม่เพียงพอ ความต้องการที่ไม่ได้รับการ ตอบสนองเท่านั้นที่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมมนุษย์

6. บุคคลส่วนใหญ่ในสังคมมนุษย์ ต้องการโลกที่มีแต่ความปลอดภัยมีระเบียบแบบแผน และสามารถพยากรณ์ล่วงหน้าได้

7. คนที่ทำลายความต้องการทางด้านความรัก และการเป็นส่วนหนึ่งของสังคม หมายถึงคนที่ไม่ต้องการความรักและไม่ชอบการเข้าสังคม เป็นการกระทำของบุคคลที่ปรับตัวเองไม่ได้ และเป็นโรคประสาท

8. ทุกๆ คนในสังคมย่อมต้องการและปรารถนาที่จะมีความเป็นอยู่อย่างมั่นคง ได้รับการเคารพ นับถือ ยกย่อง สรรเสริญ ประเมินค่าตน และมีความต้องการความแข็งแรง ความสำเร็จ

ฉลาดปราดเปรื่อง ต้องการมีเกียรติยศชื่อเสียง มีฐานะ มีเกียรติภูมิ มีความสำคัญ และเป็นที่ยอมรับของสังคม

9. มนุษย์ทุกคนมีความต้องการ และความต้องการนี้มีอยู่ตลอดเวลาเป็นกระบวนการที่ไม่มีที่สิ้นสุด เริ่มตั้งแต่เกิดจนกระทั่งตาย ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้ว ความต้องการอย่างอื่นจะเกิดขึ้นมาแทนที่

10. ความต้องการของมนุษย์มีลักษณะเป็นลำดับขั้นตามลำดับความสำคัญ (A Hierarchy of Needs) จากต่ำไปหาสูง กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนองทันที

มาสโลว์ ได้จัดลำดับความต้องการของคนไว้ดังนี้ (กาญจนา เรืองรจิตปกรณ์, 2531: 228)

1. ความต้องการพื้นฐานทางร่างกาย (Basic Physiological Needs or Biological Needs, Physical Needs) เป็นความต้องการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับการมีชีวิตอยู่ เช่น ความต้องการบำบัดความหิวกระหาย ต้องการพักผ่อน ต้องการเรื่องกามารมณ์ ต้องการบำบัดความเจ็บปวดและความไม่สมดุลทางร่างกายต่างๆ

2. ความต้องการความปลอดภัยและความมั่นคง (Safety and Security Needs) เมื่อความต้องการทางร่างกายขั้นพื้นฐานได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์จะมีความต้องการขั้นสูงต่อไป คือความต้องการด้านความปลอดภัยและความมั่นคงให้ชีวิต ต้องการการป้องกัน อันตราย ต้องการระเบียบ ต้องการทำนายอนาคต

3. ความต้องการความรักและความเป็นเจ้าของ (Love and Belonging Needs or Social Needs) คือ ต้องการเพื่อน ต้องการใกล้ชิดกับเพศตรงข้าม ต้องการผู้ร่วมงาน ต้องการครอบครัว ต้องการเป็นที่ยอมรับของกลุ่ม ความต้องการที่จะให้สังคมยอมรับตนเข้าเป็นสมาชิก ต้องการมีส่วนร่วมในกิจการต่างๆ เมื่อเรารู้สึกว่าสังคมยอมรับแล้วก็จะเกิดความภาคภูมิใจ มีความรับผิดชอบ รักษาส่วนได้เสียของสังคมอย่างเต็มที่

4. ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Esteem Needs, Self-Esteem Needs) คือ ต้องการความนับถือ ต้องการความมั่นคงซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเห็นของคนโดยทั่วไป ต้องการความพอใจ ชมเชย นิยม ต้องการความมั่นใจในตนเอง ต้องการคุณค่าในตนเอง ต้องการยอมรับตนเอง เป็นที่ยอมรับนับถือของคนอื่น ต้องการมีเกียรติ มีชื่อเสียงในหมู่คนทั่วไป

5. ความต้องการความสมหวังในชีวิต (Self-Actualization Needs, Self-realization, Self-fulfillment Needs) คือต้องการไปให้ถึงความสามารถสูงสุดของตนเอง ต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพของตน ต้องการทำสิ่งที่เหมาะสมที่สุด ต้องการความงอกงามและขยายความต้องการให้ถึง

ที่สุด ค้นพบความจริง สร้างสรรค์ความงาม ส่งเสริมความยุติธรรม การสร้างระเบียบ ความต้องการขั้นสุดท้ายนี้ จะเป็นความนึกคิดอย่างสูงสุดในชีวิต

วารี และคณะ (อ้างถึงใน อินทิรา ชัยฤกษ์, 2539: 7-8) กล่าวถึงความพึงพอใจไว้ว่า เป็นแนวความคิดที่มีหลายด้าน โดยให้นิยามต่างๆไว้ ดังนี้

1. ศิลปะของการดูแล คือ ปริมาณของการดูแลที่ให้แก่ผู้รับบริการ
2. เทคนิคคุณภาพของการดูแล คือ ความมีสมรรถภาพในการทำงานของผู้ให้บริการอันบ่งบอกถึงความมีมาตรฐานสูง
3. ความสะดวกสบาย คือ ปัจจัยที่เกี่ยวของในการเตรียม เพื่อให้ได้รับการดูแลที่ดี
4. สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ คือ สิ่งแวดล้อมทางกายภาพของสถานที่ให้การดูแล
5. ความพร้อม คือ ความพร้อมของบริการและความพร้อมของผู้ให้บริการ
6. ความต่อเนื่องของการดูแล คือ ความต่อเนื่องในการให้การดูแล หรือ ความสม่ำเสมอของแหล่งที่ให้การดูแล
7. ประสิทธิภาพและผลลัพธ์ของการดูแล คือ ความมีประโยชน์และความช่วยเหลือของผู้ให้บริการ

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับความพึงพอใจสามารถนิยามความพึงพอใจได้ว่าเป็นผลโดยรวมของเจตคติของบุคคลที่เกี่ยวกับงานที่ตนทำนั่นเอง ซึ่งแสดงออกด้วยอารมณ์ ความรู้สึก ความนึกคิดและพฤติกรรม สำหรับการวิจัยในประเด็นความผาสุกของบุคลากรครั้งนี้จะมุ่งเน้นในมิติความพึงพอใจในชีวิต ประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในชีวิต ที่เน้นความสำคัญในเรื่องทั่วไป ครอบครัว เพื่อน และการทำงาน ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาค 2) ความพึงพอใจในชีวิต โดยการศึกษาความพึงพอใจด้านงาน ด้านครอบครัว ด้านสุขภาพ ด้านองค์การ และด้านการเงิน

การวัดความผาสุก

สำหรับการศึกษาความผาสุกนั้น เนื่องจากเป็นการวัดค่าความผาสุกของบุคคลเชิงอัตวิสัย หรือความผาสุกในระดับปัจเจก เป็นความผาสุกที่ขึ้นอยู่กับการให้คุณค่าในสิ่งที่มีมากกว่าการมีหรือความต้องการ การมีหรือการเป็นเจ้าของในวัตถุอาจไม่ได้ทำให้มีความผาสุกก็ได้ การที่บุคคลสามารถตอบได้ว่ามีความผาสุกในระดับเท่าใด ต้องมีดุลยพินิจในการประเมินคุณภาพชีวิตโดยเฉลี่ยจากประสบการณ์ที่ผ่านมาและที่คาดการณ์ในอนาคต โดยเป็นการสะท้อนถึงความพึงพอใจในชีวิตของตนโดยภาพรวม ไม่ใช่ด้านใดด้านหนึ่ง (เสาวลักษม์ กิตติประภัสร์, 2553: 3) ดังนั้นในการศึกษา

ความผาสุกจึงใช้เทคนิคที่หลากหลายเพื่อนำไปใช้ในการสร้างเครื่องมือ สำหรับการศึกษาแบบสำรวจระดับนานาชาติที่สำคัญๆ มักจะใช้ข้อคำถามเดียว (single question) ซึ่งมีความแตกต่างกันไป ตัวอย่างคำถามเช่น "คุณมีความผาสุกอย่างไรในปัจจุบันนี้" และการให้ค่าคะแนนที่มีค่า 0-10 โดยคำตอบที่ได้ส่วนใหญ่ก็มักจะแสดงค่าที่ระดับ 5 ไปจนถึงระดับ 10 (Carr, 2004: 7)

ขณะที่ Fordyce (1988) ได้ดำเนินการพัฒนา 2 คำถามเพื่อวัดความผาสุก (two-item happiness measure) ได้แก่ (1) "โดยทั่วไปคุณมีความรู้สึกว่ามีความผาสุก หรือไม่มีความผาสุก" (โดยมีค่าคะแนน 10 = รู้สึกปีติยินดี สนุกสนาน ไปจนถึง 0 = เศร้าอย่างที่สุด แย่มากๆ) (2) "จำนวนเปอร์เซ็นต์โดยเฉลี่ยของเวลาที่คุณรู้สึกว่ามีความผาสุก" คะแนนเฉลี่ยที่ได้สำหรับคำถามที่ 1 คือ 6.9 ในขณะที่ค่าเฉลี่ยของคำถามที่ 2 คือ 54 เปอร์เซ็นต์ (Carr, 2004: 7)

การพัฒนาข้อคำถามหลายมิติ (multi-item scale) ที่มีความเที่ยงตรงและเชื่อถือได้จากการศึกษามีจำนวนที่มากขึ้น (Alan Carr, 2004: 7-9) ได้แก่ The 5-item Satisfaction with Life Scale สำหรับการวัดความผาสุก ตามนิยามของไดเนอร์ ที่ใช้กันมากในสหรัฐอเมริกา (Carr, 2004: 7-9) ในระยะแรกเป็นการสำรวจความผาสุกด้านต่างๆจากการรายงานด้านคนเอง ดังการวิจัยของแอนดรูว์และวิทเฮย์ (Andrew and Withey, 1976) ใช้แบบวัดมาตรประเมินร่วมค่า มีมาตร 7 อันดับ ตั้งแต่น่าชื่นชมจนถึงเลวร้าย และแบบวัดของพาร์นาส (PANAS-Positive and Negative Scale) ซึ่งได้ทั้งสองด้านร่วมกัน

สำหรับประเทศไทย ฉันทนา ภาคบงกช (2544: 30) สร้างแบบวัดความผาสุกด้านจิตใจจากนิยามความผาสุกของไดเนอร์เพื่อวัดความผาสุกด้านจิตใจของครูประถมศึกษาด้านความพึงพอใจในชีวิตเรื่องทั่วไป ครอบครัว เพื่อนและโรงเรียน ในช่วงอดีต ปัจจุบันและอนาคต เป็นลักษณะมาตรประเมินรวมค่า มีมาตร 6 อันดับ ตั้งแต่เห็นด้วยอย่างยิ่งจนถึงไม่เห็นด้วยอย่างยิ่ง มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .90

นอกจากนั้น ยังมี The 18-item well-being Scale of the Multidimensional Personality Questionnaire ที่ใช้ในการวิจัยของมหาวิทยาลัยมินนิโซต้า The World Health Organisation Quality of Life Scale ที่มักนิยมใช้ในการศึกษาความผาสุก และ A Multi-item Bipolar Depression-Happiness Scale ที่กำลังได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเช่นเดียวกัน (Carr, 2004: 7-9)

The Revised Oxford Happiness Scale (Argyle, 2001) ที่นิยมใช้ในอังกฤษ เป็นการวัดความผาสุก ตามนิยามของ อาร์จิล และ มาร์ติน (Argyle and Martin, 1991:77-79) ใช้แบบวัดมาตรประเมินรวมค่า โดยเริ่มพัฒนาจากแบบวัดความซึมเศร้าของเบค (The Beck Depression Inventory) ที่นำมาปรับปรุง ได้ข้อคำถาม 29 ข้อ เรียกว่าแบบวัด The Revised Oxford Happiness Scale มีค่าความเชื่อมั่นเท่ากับ .67 - .78

จากการทบทวนวรรณกรรมเพื่อนำมาใช้ในงานวิจัยครั้งนี้ ความผาสุกของบุคลากรนั้น บุคลากรต้องมีความพึงพอใจในชีวิตการทำงานในองค์การส่วนตำบล ซึ่งเป็นผลลัพธ์ของการที่บุคคลประเมินค่าโดยรวมว่ามีความพึงพอใจ หรือชื่นชอบชีวิตของตนเองเพียงใดในมิติด้านต่างๆ ของชีวิต อันประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในด้านงานของตนในองค์การส่วนตำบลซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความคิดในความต้องการเปลี่ยนงาน 2)ความพึงพอใจในด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เงินรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในองค์การส่วนตำบล 3)ความพึงพอใจในด้านองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การส่วนตำบล

แนวคิดเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์การ

ความหมายของความเข้มแข็งของชุมชนและองค์การ

จากการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี ที่เกี่ยวกับความเข้มแข็งของชุมชนและความเข้มแข็งขององค์การพบว่า มีการนิยามลักษณะความเข้มแข็งขององค์การไว้หลากหลายขึ้นอยู่กับบริบทและลักษณะขององค์การที่ถูกอธิบายอย่างไรก็ตาม เมื่อวิเคราะห์แล้วพบว่า มีทั้งองค์ประกอบที่เหมือนและแตกต่างกันไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับจุดเน้นของนักวิชาการแต่ละคนที่จะให้ความสำคัญ รวมถึงภาษาที่ใช้ ดังนี้

กรมการปกครอง (2541) ได้ให้นิยามไว้ว่า ชุมชนที่เข้มแข็ง หมายถึง ชุมชนที่มีความสามัคคี มีอาชีพและเศรษฐกิจมั่นคง สุขภาพปลอดภัยจากยาเสพติด และโรคเอดส์ สิ่งแวดล้อมดี มีกฎและปฏิบัติตามกฎ มีผู้นำผู้ตามที่ดี มีความใฝ่เรียนรู้ร่วมกัน รู้จักการใช้สอยทรัพยากรธรรมชาติท้องถิ่น มีการเสียสละและพึ่งพาอาศัยกัน มีศีลธรรม ประสานงานกับองค์การภายนอกสม่ำเสมอ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม มีความอดทนอดกลั้น การสื่อสารและสามารถจะเชื่อมโยงเป็นเครือข่ายได้

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544) กล่าวว่า การสร้างความเข้มแข็งของชุมชน หมายถึง การที่ประชาชนในชุมชนต่าง ๆ ของเมืองหรือชนบทได้รวมตัวกันเป็นองค์การชุมชนในรูปแบบต่าง ๆ เช่น กลุ่ม ชมรม สหกรณ์ องค์ชาวบ้าน เครือข่ายอื่น ๆ ที่มีความหมายแสดงถึง การร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชนอื่น ๆ ด้วย โดยองค์การชุมชนเหล่านี้จะมีการเรียนรู้ การตัดสินใจ การดำเนินงานพัฒนาการบริหารจัดการและการแก้ไขปัญหาร่วมกันของคนในชุมชน ตลอดจนความรัก สามัคคี เอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือ

เกื้อกูลกัน ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงหรือการพัฒนาทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรม และสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ภายในชุมชนในทางที่ดีขึ้น และมีผลกระทบไปสู่ชุมชนภายนอกตามมา

กรมการพัฒนาชุมชน (2542) ชุมชนเข้มแข็ง หมายถึง ชุมชนที่มีความพร้อมในปัจจัยที่ส่งเสริมพลังอำนาจของคนในชุมชน ในด้านสภาพการณ์ชุมชน มีการเปลี่ยนแปลงในชุมชนมีพหุภาดี สนับสนุนการมีส่วนร่วมในชุมชน มีการเรียนรู และมีศักยภาพในชุมนพึ่งจนเองได้

ประเวศ วะสี (2537) ได้ให้คำจัดความว่า ความเข้มแข็งของชุมชน หมายถึง การที่ชาวบ้านรวมตัวกันเกิดองค์การจัดการ มีการเรียนรู้ที่ทรงพลัง โดยวิเคราะห์ปัญหาวินิจฉัยปัญหา การวิเคราะห์ทางเลือกและตัดสินใจทางเลือกที่ถูกต้อง การรวมตัวของชาวบ้านทำให้เกิดทุนสังคม (Social Capital) บวกกับการมีการจัดการและการเรียนรู้ ทำให้เกิดศักยภาพในการเกิดปัญหาของชุมชนที่เพิ่มขึ้นอย่างไม่มีขีดจำกัด และสามารถแก้ไขปัญหาได้ทุกเรื่อง

อดิน รพีพัฒน์ (2542) กล่าวว่า ความเข้มแข็งของชุมชน หมายถึง ความเอื้ออาทร ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ความเสียสละ ความเสียสละที่มีต่อกันระหว่างคนในชุมชน ซึ่งเปรียบเสมือนเป็นฐานที่แข็งหรือเป็นภูมิปัญญาระดับชุมชน สำหรับการต่อต้านปัจจัยต่าง ๆ ที่มาจากชุมชน

วิเชียร แสงโชติ และคณะ (2540) ให้ความหมายของคำว่า องค์การที่เข้มแข็ง หมายถึง องค์การที่มีความสามารถบริหารจัดการได้อย่างต่อเนื่อง และสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ เพื่อแก้ไขปัญหาความยากจนและปัญหาอื่นๆ รวมทั้งยังสามารถเผชิญกับสภาวะวิกฤตต่างๆ ได้เป็นอย่างดี

องค์ประกอบของความเข้มแข็งของชุมชนและองค์การ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2544) การดำเนินงานขององค์การชุมชนในแต่ละชุมชนจะมีความเข้มแข็งมากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับ

1. การมีอุดมการณ์ร่วมกันของสมาชิกในชุมชน อุดมการณ์ถือเป็นสิ่งสำคัญที่จะยึดเหนี่ยวทิศทางของกลุ่มไว้ได้ ถ้ากำหนดเป็นเป้าหมายในระยะยาว จะทำให้องค์การชุมชนนั้นมีอุดมการณ์ในการรวมตัวกันได้ดี

2. การมีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน ย่อมทำให้องค์การชุมชนมีการรวมตัวกันได้ดี เช่น การสร้างฐานะทางเศรษฐกิจ การอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3. การมีผลประโยชน์ร่วมกันและการกระจายผลประโยชน์อย่างเป็นธรรมโดยองค์การชุมชนใดสามารถดำเนินการได้ดีมากเท่าใด ย่อมทำให้องค์การชุมชนนั้นๆ มีความเข้มแข็งเพิ่มมากขึ้น

4. สมาชิกขององค์การชุมชน และคนทั่วไปในชุมชน โดยองค์การชุมชนมีผู้นำองค์การที่เข้มแข็งหรืออ่อนแอ และสมาชิกในองค์การชุมชนนั้นๆ มีความร่วมมือและมีส่วนร่วมในกิจกรรมทั้งทางความคิด การวางแผน การตัดสินใจ และการติดตามประเมินผล มากน้อยเพียงใดส่วนคนทั่วไปในชุมชนจะมีผลกระทบต่อการดำรงอยู่ และความเข้มแข็งขององค์การชุมชน เพราะเป็นกลุ่มคนที่คอยเฝ้า ติดตาม วิพากษ์ วิจารณ์ และพร้อมที่จะเข้าร่วมหรือไม่เข้าร่วมกับองค์การชุมชนอย่างใกล้ชิด

5. การบริหารจัดการประกอบด้วย การตัดสินใจดนเองในองค์การ การควบคุมการตรวจสอบอย่างสม่ำเสมอและโปร่งใส

6. กิจกรรมการดำเนินงานขององค์การชุมชนมีความเหมาะสมสอดคล้องกับการเข้าใจปัญหาและความต้องการของสมาชิก ช่วยส่งเสริมหรือสร้างความขัดแย้งในชุมชนกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ขององค์การชุมชนสามารถควบคุมจัดการได้ภายในชุมชนหรือต้องพึ่งพิงจากภายนอกชุมชน

7. งบประมาณดำเนินงาน การดำเนินกิจกรรมใด ๆ องค์การชุมชนต้องระดมเงินจากภายในและภายนอกชุมชน

สัมพันธ์ เตชะอชิค (2537) กล่าวไว้ว่า ตัวประกอบที่สำคัญในการพิจารณาถึงความอยู่รอดหรือการดำรงอยู่ได้ขององค์การชุมชนและความเป็นชุมชน อาจมีดังนี้

1. มีอุดมการณ์ร่วม คือ การมีวิสัยที่ชัดเจนร่วมกัน และการยอมรับในอุดมการณ์และทิศทางการพัฒนาซึ่งจะเป็นสิ่งสำคัญในการยึดเหนี่ยว การรวมกลุ่มองค์การไว้

2. มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดยมีการจำกัดข้อตกลงในเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของการพัฒนาร่วมกัน

3. มีผลประโยชน์ร่วมกัน ซึ่งเป็นความพยายามขององค์การในการสร้างผลประโยชน์และการกระจายผลประโยชน์ที่ได้รับจากการรวมตัวเป็นองค์การโดยมีการกระจายอย่างเป็นธรรม

4. มีทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นส่วนสำคัญขององค์การโดยเฉพาะทรัพยากรบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีความรู้ ความสามารถ และทักษะในด้านต่างๆ ทั้งในด้านความคิด ศีลธรรม การประกอบอาชีพ การพูด การประสานงาน และผู้นำที่มีบารมี ผู้นำด้านต่างๆ เหล่านี้มีบทบาท และความสำคัญต่อองค์การ

5. มีสมาชิก ทั้งที่เป็นสมาชิกในองค์การและชาวบ้านทั่วไปที่เข้าร่วม แต่มีผลกระทบต่อองค์การทั้งทางด้านความร่วมมือ ข้อพิพากษาวิจารณ์ และผลประโยชน์ร่วมกันของชุมชน

6. มีการบริหารจัดการ ซึ่งถือว่าเป็นตัวประกอบที่สำคัญและชี้วัดความเข้มแข็งขององค์การชาวบ้านโดยในด้านการบริหารจัดการ คือ ต้องมีการตัดสินใจร่วมกัน การจัดโครงสร้าง

องค์การและบทบาทหน้าที่การกำหนดกฎกติการ่วมกัน สถานที่และทรัพยากรที่เป็นวัสดุอุปกรณ์การสื่อสาร และการประสานงาน กระบวนการควบคุมตรวจสอบและการประเมินผล

7. มีกิจกรรม ได้แก่กิจกรรมที่ต่อเนื่อง และมีประโยชน์ต่อองค์การ สมาชิกและชุมชนซึ่งแสดงให้เห็นถึงความก้าวหน้าในการพัฒนา

8. มีทรัพยากรที่เป็นทุนและงบประมาณ เช่น ทรัพยากรด้านความรู้ ประสบการณ์และเทคโนโลยี ทรัพยากรด้านการระดมทุนและงบประมาณ และการประสานทุนจากทั้งภายในและภายนอกชุมชน

ฐิราวุฒิ เสนาคำ (2540) กล่าวถึง องค์ประกอบของชุมชน ว่ามีองค์ประกอบ ดังนี้

1. โครงสร้างพื้นฐานสาธารณะและช่องทางการสื่อสาร ประกอบขึ้นด้วยเครือข่ายองค์การทางสังคมและพื้นที่สาธารณะทางกายภาพที่เปิดโอกาสให้พลเมืองหรือสมาชิกได้มีโอกาสได้พบปะสัมพันธ์ หรือ ใช้เป็นช่องทางในการสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นของชุมชนและประเด็นสาธารณะ โดยใช้ “เวทีสาธารณะ” (public) ใช้สำหรับการพูดคุยเรื่องสาระ สร้างสรรค์ แบ่งเวทีออกเป็น 3 ระดับ คือประการแรก เป็นการพบปะแบบชั่วคราวหรือเป็นการพบปะกันในระดับปกติหรือเป็นระดับพื้นฐานที่สมาชิกในชุมชนมีโอกาสพบปะกันดามงานประเพณี งานบุญหรืองานเทศกาลต่างๆ ประการที่สอง ระดับสโมสรทางสังคมและองค์การ กระตุ้นเพื่อการเปลี่ยนแปล เช่น มีลูกนิธิหรือองค์การต่างๆ เข้ามามีบทบาทขับเคลื่อน ประการที่สาม ระดับการเชื่อมโยงสมาชิกเครือข่ายโครงสร้างพื้นฐานสาธารณะเข้ามาร่วมมือกัน

2. ภาวะการนำและผู้นำชุมชน ชุมชนที่เข้มแข็งต้องมีผู้นำที่พร้อมจะแลกเปลี่ยนเพื่อสิ่งที่ดีมีวิสัยทัศน์ที่ยาวไกล มองปัญหาของทั้งชุมชน พร้อมที่จะเรียนรู้จากบทเรียนของความล้มเหลวโดยไม่ย่อท้อ ไม่แยกตนเองออกจากชุมชน และเป็นผู้ที่มีความอดทน ประนีประนอมสูง

3. กระบวนการตัดสินใจและกระบวนการเรียนรู้ของสาธารณะ การวัดความเข้มแข็งของชุมชนจึงต้องพิจารณาจากกระบวนการตัดสินใจและกระบวนการเรียนรู้ หรือดูพฤติกรรมการตัดสินใจในเรื่องสาธารณะมีร่วมกันหรือไม่ อย่างไร การตัดสินใจเรื่องสาธารณะไม่ควรเร่งรีบ แต่ควรจะดำเนินไปตามกระบวนการที่มีการร่วมคิดของสมาชิก

4. การก่อตัวของชุดความคิดในการกระทำของสาธารณะชน ในการพิจารณาปัญหาสาธารณะ โดยสมาชิกต้องตระหนักในความรับผิดชอบร่วมกันหรือตระหนักว่าเป็นปัญหาส่วนร่วมต้องเข้าไปแบกรับและแก้ไขปัญหา และมองว่าปัญหาสามารถแก้ไขได้โดยสมาชิกหรือคนในท้องถิ่นอย่างไม่ย่อท้อและรอรับการช่วยเหลือ

5. ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นพลเมืองต่อสถาบันต่างๆ ชุมชนที่เข้มแข็งพลเมืองในชุมชนจะไม่ค่อยพึ่งพาจากรัฐ แต่จะสัมพันธ์ระหว่างกันในระนาบเดียวกันหรือแนวราบ จึงทำให้เกิดความเข้าใจไว้กัน

6. ความสำนึกของความเป็นชุมชนและขนบนิยมของความร่วมมือ ชุมชนที่เข้มแข็งพลเมืองมีความสำนึกในความเป็นชุมชนสูง มีจิตวิญญาณสาธารณะและมีขนบนิยมแห่งความร่วมมือไว้วางใจ แบ่งปันและเอื้ออาทร โดยเฉพาะการแก้ปัญหาร่วมกันเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดความสำนึกความเป็นชุมชนและส่งเสริมพลเมืองอยากทำงานร่วมกัน

ยุวัฒน์ วุฒเมธี (2534) กล่าวถึงเครื่องชี้วัดการพัฒนาหรือเครื่องชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชนจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องกำหนดให้สอดคล้องกับสภาพและลักษณะของกิจกรรมและต้องสามารถสะท้อนวัตถุประสงค์และจุดหมายปลายทางของกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ที่จะเป็นเครื่องมือในการชี้ข้อมูลเพื่อการวางแผนและตัดสินใจในการพัฒนาด้านต่างๆ ในกระบวนการพัฒนาเพื่อความผาสุกของมวลมนุษย์นั้น อยู่ในกรอบของกิจกรรมหลักๆ 4 ประการ คือ

1. การพัฒนาทางด้านสังคม
2. การพัฒนาทางด้านเศรษฐกิจ
3. การพัฒนาทางด้านการเมืองการปกครอง
4. การพัฒนาทางด้านสภาพแวดล้อมของชุมชน

สมหมาย สาตทรัพย์ (2542) ความเข้มแข็งของชุมชน หมายถึง กิจกรรมทั้งหลายที่สมาชิกของชุมชนร่วมกันกระทำเพื่อบรรลุถึงการมีหลักประกันในการดำรงชีวิตด้วยวิธีการช่วยเหลือตนเองทางด้านเศรษฐกิจ การศึกษาเรียนรู้ และสังคมวัฒนธรรม โดยอาศัยความพยายามจากแรงกายแรงใจของคนในชุมชนเอง ซึ่งปัจจัยประกอบในรายละเอียดดังนี้

1. ปัจจัยด้านเศรษฐกิจชุมชน หมายถึง ปัจจัยที่ผลักดันเศรษฐกิจชุมชนให้เคลื่อนตัวโดยมีองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การพัฒนากลุ่มองค์การชุมชน การพัฒนาแหล่งเงินทุน และการพัฒนาแหล่งน้ำ สำหรับกระบวนการเศรษฐกิจชุมชนได้แก่ผลิตทางเศรษฐกิจ การแปรรูปผลผลิต การบริโภคผลผลิต และการจำหน่ายผลผลิต

2. ปัจจัยด้านการศึกษาและการเรียนรู้ หมายถึง การศึกษาหาความรู้ของคนรุ่นเก่าและรุ่นใหม่ตามสถานที่อันพึงมีทั้งในหมู่บ้านและนอกหมู่บ้าน โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือการใช้ภูมิปัญญาชาวบ้านและการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่

3. ปัจจัยด้านศาสนาและวัฒนธรรม หมายถึง ปรัชญาในวิถีการดำเนินชีวิตและวัฒนธรรมของชุมชนที่ปฏิบัติสืบต่อกันมา โดยมีองค์ประกอบที่สำคัญคือ ความศรัทธาทางศาสนาและวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกัน

อนุชาติ พวงสำลี และ อรทัย อาจอ่ำ (2541) องค์ประกอบที่ทำให้สังคมเข้มแข็งประกอบด้วยประเด็นต่างๆ ดังนี้

1. การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน ความเป็นกลุ่ม องค์การที่เป็นสำนึกต่อสาธารณะนั้น คนในองค์การจะต้องมองเห็นอนาคตข้างหน้าร่วมกัน รู้และเข้าใจร่วมกันถึงทิศทางที่จะไปด้วยกันหรือทำกิจกรรมร่วมกัน

2. การมีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง การมีส่วนร่วมของทุกคนทุกฝ่ายเป็นเงื่อนไขที่ให้เกิดการรับรู้ การตัดสินใจและร่วมลงมือปฏิบัติเพื่อผลักดันการเปลี่ยนปลงที่จำเป็นร่วมกัน

3. มีความเป็นธรรมชาติที่มิใช่การแต่งตั้ง ความเป็นองค์ของสังคมที่อยู่นอกเหนือจากการควบคุมของอำนาจรัฐ ประชาสังคมจึงเกิดขึ้นบนเงื่อนไขของสำนึกที่จะดำเนินกิจกรรมร่วมกันบนพื้นฐานของการเติบโดอย่างเป็นธรรมชาติย่อมจะเป็นเครื่องพิสูจน์ถึงระดับแห่งสำนึกของความเป็นพลเมือง (Civic Consciousness) ว่าจะสามารถจะแสดงศักยภาพร่วมกันแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อนของชุมชนท้องถิ่นได้มากน้อยเพียงใด

4. มีความรัก ความเอื้ออาทร สมานฉันท์ การรวมกลุ่มของประชาสังคมบนพื้นฐานที่หลากหลายนั้นจำเป็นต้องสร้างขึ้นบนรากฐานแห่งความรัก ความเมตตา ความเอื้ออาทรและสามัคคี เงื่อนไขสมานฉันท์จะเป็นส่วนที่เชื่อมโยงให้เกิดความร่วมมืออย่างมีพลัง

5. มีองค์ความรู้และความสามารถในการแสวงหาความรู้ การดำรงอยู่ในสงคมอย่างสร้างสรรค์และมีศักดิ์ศรีของมนุษย์ ต้องอาศัยสติปัญญาความรักในการแก้ปัญหา กำหนดทิศทางข้างหน้า ดังนั้น จึงต้องสร้างและสะสมองค์ความรู้ที่สามารถปรับใช้และเรียนรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา

6. มีการเรียนรู้จากการปฏิบัติหรือทำกิจกรรมร่วมกัน องค์ประกอบของการเรียนรู้ร่วมกันของคนในสังคมจะช่วยสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับพลังชุมชน กระบวนการก่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน จำเป็นต้องอาศัยเทคนิควิธีหลากหลายและสอดคล้องกับบริบทของแต่ละพื้นที่แต่ละกลุ่มซึ่งจะต้องคิดค้นร่วมกัน

7. มีการติดต่อสื่อสารอย่างต่อเนื่อง เป็นเครือข่ายความร่วมมือ การสื่อสารเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ระบบการสื่อสารของประชาคมควรเป็นในแนวราบไม่ใช่แนวดิ่ง นอกจากนี้ความร่วมมือกับสื่อสารมวลชนและการสร้างความเข้มแข็งให้กับสถาบันสื่อมวลชนทั้งในส่วนกลางและท้องถิ่นย่อมเป็นวิธีการสื่อสารของประชาคมที่สำคัญ

สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาชนบท จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2540) กล่าวถึงลักษณะความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย

1. ความรู้ความเข้าใจในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่น การปกครองตนเองของผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่าย คือ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างองค์การบริหารส่วนตำบล ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การบริหารส่วนตำบล กับหน่วยงานหรือองค์การต่าง ๆ อย่างชัดเจน

2. การมีส่วนร่วมของประชาชนและสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

3. การยอมรับบทบาทหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลของข้าราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค เพื่อส่งเสริมและช่วยเหลือให้องค์การบริหารส่วนตำบล สามารถดำเนินงานและดำรงอยู่อย่างเป็นอิสระและสามารถพึ่งตนเองได้

4. กฎหมายและระเบียบต้องเอื้อต่อการเรียนรู้ของชาวบ้าน เพื่อนำไปสู่การพึ่งตนเองและความเป็นอิสระขององค์การบริหารส่วนตำบล

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ (2540) ได้กล่าวถึง การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์การชาวบ้าน โดยภาครัฐและเอกชนมี มีจุดเป็นที่สิทธิและอำนาจขององค์การชาวบ้านในการจัดการปัญหาต่างๆ โดยมีจุดประสงค์ 2 ประการคือ

1. นโยบายของรัฐบาลและกฎหมายจะต้องใช้สิทธิและอำนาจ แก่องค์การชาวบ้านมากขึ้นทั้งในเรื่องของการจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การจัดการศึกษาของชุมชน การจัดเก็บภาษีท้องถิ่น การจัดตั้งงบประมาณเพื่อแก้ปัญหาท้องถิ่น

2. การกำหนดแผนงบประมาณและโครงการจากหน่วยงานของรัฐ และเอกชนต่าง ๆ

สายพิรุณ น้อยศิริ (2530) พบว่า คุณลักษณะของปัจจัยที่ทำให้กลุ่มหรือกลุ่มองค์การเข้มแข็งนั้นประกอบด้วย

1. ปัจจัยด้านชุมชน คนมีปัญหาและความต้องการร่วมกันผลักดันให้ต้องการร่วมกันแก้ไขปัญหาและธำรงรักษากระบวนการแก้ไขปัญหานี้ไว้

2. ปัจจัยด้านผู้นำ ผู้นำมีความซื่อสัตย์สุจริตได้รับความไว้วางใจจากชุมชนมีความเข้าใจแนวคิด และการเข้าร่วมกระบวนการตั้งแต่ต้น ผู้นำมีความคิดในเรื่องการพึ่งพาตนเองและใช้หลักการมีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ผู้นำมีการกระจายอำนาจจากบริหาร มีการทำงานที่เป็นระบบและเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการดำเนินการ และผู้นำมีบทบาทในการกระตุ้นให้การศึกษาและเป็นผู้รวมกลุ่ม ทำให้สมาชิกมีข้อมูลข่าวสารเพื่อการตัดสินใจและเข้าร่วมกระบวนการ

3. ปัจจัยการมีส่วนร่วมของประชาชน พบว่า สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมองค์การทั้งในด้านความคิด การวางแผน การได้รับผลประโยชน์ และการตรวจสอบการดำเนินงานขององค์การให้เป็นตามวัตถุประสงค์

4. ปัจจัยด้านนักพัฒนามีบทบาทที่เน้นการเสริมสร้างศักยภาพและความสามารถของกลุ่ม

5. ผู้นำในการบริหารงาน นักพัฒนาเองมีแนวคิดพื้นฐานของนักพัฒนา นโยบายขององค์การที่สังกัดสอดคล้องกันในกระบวนการพึ่งพาตนเองของชุมชน โดยใช้หลักการมีส่วนร่วม

อุทัย ดุลยเกษม (2530) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์การชุมชนเครือข่ายของชุมชนที่เข้มแข็ง ควรมีองค์ประกอบที่สำคัญดังนี้

1. ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถวิเคราะห์ปัญหาได้ดีและต้องเป็นผู้ธรรมะหรือมีคุณธรรม
2. องค์การต้องมีทุนหรือระดมทุนทั้งภายในและภายนอกและมีการสะสมทุน
3. องค์การต้องมีกิจกรรมและสร้างกระบวนการเรียนรู้
4. องค์การต้องมีการสื่อสารข้อมูลข่าวสารแลกเปลี่ยนกันอย่างทั่วถึง
5. มีสมาชิกสืบทอดหรือมีการสร้างผู้นำใหม่
6. องค์การต้องจัดให้มีการใช้ทุนเพื่อให้เกิดกิจกรรมการเรียนรู้
7. มีกิจกรรมที่ต่อเนื่อง
8. มีการวางแผนที่ชัดเจน
9. มีการประสานงานเป็นเครือข่าย
10. มีอำนาจในการปกครองตนเอง

โดยสรุปจากแนวคิดของนักวิชาการหลายท่านเกี่ยวกับความเข้มแข็งของชุมชนและองค์การสามารถประมวลลักษณะ ความเข้มแข็งของชุมชนและองค์การ ได้ดังนี้

1. สมาชิกของชุมชนหรือองค์การเชื่อมั่นในศักยภาพในการบริหารจัดการทรัพยากรภายในอย่างคุ้มค่าและมีประสิทธิภาพ

2. มีกระบวนการของชุมชนหรือองค์การที่เคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่อง ในลักษณะเปิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนหรือองค์การเข้ามามีส่วนร่วมในลักษณะของการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจ และร่วมตรวจสอบตลอดจนการมีส่วนร่วมในการแก้ไขปรับปรุงพัฒนาองค์การให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์การ

3. สมาชิกของชุมชนหรือองค์การ มีความสามารถที่พร้อมจะร่วมกันจัดการกับปัญหาของตนเองและองค์การเพื่อพัฒนาให้ชุมชนหรือองค์การสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ได้สำเร็จตามเป้าหมายและเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนหรือองค์การได้อย่างถูกต้องเหมาะสม

4. สมาชิกของกลุ่มหรือองค์การ มีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชนหรือองค์การ มีการเรียนรู้ และกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ติดตามประเมินผลแก้ไขปัญหาและการพัฒนาชุมชนหรือองค์การโดยกระบวนการกลุ่ม

5. มีการจัดทำแผนพัฒนาทุก ๆ ด้านของชุมชนหรือองค์การ ที่มุ่งเน้นถึงความอยู่รอดและความเจริญเติบโตของสมาชิก และชุมชนหรือองค์การเป็นหลัก

6. มีรูปแบบของการดำเนินกิจกรรมและการทำงานภายในเป็นทีม เกิดโอกาสให้สมาชิกของชุมชนหรือองค์การได้ร่วมคิด ร่วมตัดสินใจดำเนินงาน ติดตามและประเมินผลของกิจกรรมและการทำงานได้อย่างกว้างขวาง

7. มีการประสานงานภายในภายนอกชุมชนหรือองค์การในรูปแบบของการเป็นเครือข่าย ความร่วมมือกับภาคีการพัฒนา อาจเป็นหมู่บ้านชุมชนอื่น ๆ ท้องถิ่น องค์ภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ องค์การเอกชน ผู้เชี่ยวชาญ นักวิชาการ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียมกันและเกื้อกูลแบ่งผลประโยชน์ทางด้านต่าง ๆ ระหว่างกัน

8. มีการปรับสภาพการดำรงอยู่ของชุมชนหรือองค์การให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทั้งภายในและภายนอกชุมชนหรือองค์การ

9. มีกระบวนการสร้างผู้นำในชุมชนหรือองค์การอย่างต่อเนื่อง โดยนำมิติของคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม มาประยุกต์ใช้ในกระบวนการสร้างผู้นำในการพัฒนาชุมชนหรือองค์การ

10. มีการสร้างภาพลักษณ์ที่ดีให้กับชุมชนหรือองค์การ เพื่อให้เกิดการยอมรับจากบุคคลหรือองค์การภายนอก

นอกจากนี้ ความเข้มแข็งขององค์กร มัปัจจัยที่สำคัญอีกประการ คือ วัฒนธรรมการการเมืองในชุมชนท้องถิ่นนั้นๆ ดังที่ จรัส สุวรรณมาลา (2550: 83-106) ที่นำเสนอบทความเรื่องวัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นในประเทศไทย โดยกล่าวถึงเรื่องวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือหรือแบบสมาคม (deliberative/civic political culture) ถูกพัฒนามาจากความโดดเด่นของการมีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง และมักพบใน อบต. มากกว่าที่อื่นๆ แต่วัฒนธรรมการเมืองแบบรวมศูนย์-ผูกขาดอำนาจมักพบในเทศบาลตำบล วัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือจะมีระบบสังคมการเมืองที่ประชาชนเป็นพลเมืองของระบบการเมืองที่สมบูรณ์เป็นศูนย์กลาง มีความคิด ความเชื่อท่าทีและขีดความสามารถของพลเมืองเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการเมือง (political competence)

เช่น ท่าทีที่เกี่ยวกับการมีและใช้สิทธิทางการเมือง การเข้าถึงและใช้สถาบันการเมืองเพื่อรักษาคุ้มครองผลประโยชน์ของตนเอง หรือเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มและสังคมส่วนรวม รวมถึงการรู้จักประเมินและประยุกต์ใช้ "พลังทางการเมือง" ความสามารถในแสวงหาโอกาส/กลอุบาย เครื่องมือสื่อ ภาษา สัญลักษณ์ สถาบันและกระบวนการทางการเมืองเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันทัศนคติ ท่าที และระเบียบปฏิบัติของสถาบันการเมืองต่อการเพิ่มขีดความสามารถและเปิดโอกาสให้พลเมืองเข้าถึงทรัพยากรทางการเมืองอย่างทั่วถึง เสมอภาคและเพียงพอ ก็เป็นมิติหนึ่งของวัฒนธรรมการเมือง สถาบันการเมืองก็เปิดโอกาสให้ประชาชนพลเมืองเข้าไปมีบทบาททางการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง ไม่ผูกขาดหน้าที่ทางการเมืองไว้ที่ตัวสถาบันการเมือง ยอมรับความหลากหลายทางความคิดและผลประโยชน์ของผู้คน กลุ่ม องค์กรภาคประชาสังคม ไม่ปิดกั้น และไม่ถือว่าความขัดแย้ง ความแตกต่างทางความคิดและผลประโยชน์ของประชาชนพลเมืองกลุ่มต่างๆ เป็นปัญหาหรือเป็นอุปสรรคของระบบการเมือง เมื่อเกิดลักษณะนี้ทำให้เกิดความเข้มแข็งในชุมชนท้องถิ่นขึ้น

จากการทบทวน ความหมายของความเข้มแข็งทั้งในส่วนของความเข้มแข็งของชุมชนและความเข้มแข็งขององค์การ ผู้ศึกษาวิจัยได้วิเคราะห์และได้ให้ความหมายของความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล คือ ลักษณะขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการด้านงบประมาณ ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการประสานงาน และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถปฏิบัติงานได้ตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการนำแผนพัฒนาการบริหารส่วนตำบล ประจำปีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้อย่างเป็นรูปธรรม

แนวคิดเกี่ยวกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

ได้มีผู้ให้ความหมายเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่นไว้พอสรุปได้ ดังนี้

ประทาน คงฤทธิศึกษากร (2535: 11) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นระบบการปกครองที่เป็นผลสืบเนื่องมาจากการกระจายอำนาจทางการปกครองของรัฐ และโดยนัยนี้จะเกิด

องค์การทำหน้าที่ปกครองท้องถิ่นโดยคนในท้องถิ่นนั้นๆ องค์การจัดตั้งและถูกควบคุมโดยรัฐบาล แต่ก็มีอำนาจในการกำหนดนโยบายและควบคุมให้มีการปฏิบัติให้เป็นไปตามนโยบายของตนเอง

อุทัย หิรัญโต (2523: 2 อ้างถึงใน โกวิทย์ พวงงาม, 2546: 21) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นคือ การปกครองของรัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครองและดำเนินการบางอย่าง โดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน การบริหารงานของท้องถิ่น มีการจัดเป็นองค์การ มีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมด หรือบางส่วน ทั้งนี้มีความเป็นอิสระในการบริหารงาน แต่รัฐบาลต้องควบคุมด้วยวิธีการต่าง ๆ ตามความเหมาะสม จะปราศจากการควบคุมของรัฐหาได้ไม่ เพราะการปกครองท้องถิ่นเป็นสิ่งที่รัฐทำให้เกิดขึ้น

Wit (1967 อ้างถึงใน Choowong Chayabutra, 1997 : 14) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจ หรือกระจายอำนาจไปให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเพื่อเปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองร่วมกันทั้งหมด หรือเพียงบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักการที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองมาจากประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ย่อมเป็นรัฐบาลของประชาชนโดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเอง อันเกหิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรอันมิได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลางมีอำนาจในการตัดสินใจและบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

Mongtagu (1984 อ้างถึงใน โกวิทย์ พวงงาม, 2546 : 1) นิยามว่า การปกครองท้องถิ่นหมายถึง การปกครองซึ่งหน่วยการปกครองท้องถิ่นได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระ พร้อมความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระแต่อย่างใด

Robson (1953 อ้างถึงใน Choowong Chayabutra, 1997: 15) นิยามว่าการปกครองท้องถิ่น หมายถึง หน่วยการปกครองซึ่งรัฐได้จัดตั้งขึ้นและให้อำนาจการปกครองตนเอง (Autonomy) มีสิทธิตามกำหมาย (Legal Right) และต้องมีองค์กรที่จำเป็นในการปกครอง (Necessary Organization) เพื่อปฏิบัติหน้าที่ให้สมความมุ่งหมายของการปกครองท้องถิ่นนั้น ๆ

จากนิยามต่างๆ ข้างต้น สามารถประมวลได้เป็นหลักการปกครองท้องถิ่นในสาระสำคัญ ดังนี้ (โกวิทย์ พวงงาม, 2546: 21-22)

1. การปกครองของชุมชนหนึ่ง ซึ่งชุมชนเหล่านั้นอาจมีความแตกต่างกันในด้านความเจริญ จำนวนประชากร หรือขนาดของพื้นที่ เช่น หน่วยการปกครองท้องถิ่นของไทยจัดเป็นกรุงเทพมหานคร เทศบาล สุขาภิบาล องค์การบริหารส่วนจังหวัด องค์การบริหารส่วนตำบล และเมืองพัทยา ตามเหตุผลดังกล่าว

2. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีอำนาจอิสระในการปฏิบัติหน้าที่ตามความเหมาะสม กล่าวคือ อำนาจของหน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีขอบเขตพอควร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อการปฏิบัติหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากมีอำนาจมากเกินไปไม่มีขอบเขต หน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นก็จะกลายสภาพเป็นรัฐอธิปไตยเอง เป็นผลเสียต่อความมั่นคงของรัฐบาล อำนาจของท้องถิ่นนี้มีขอบเขตที่แตกต่างกันออกไป ตามลักษณะความเจริญและความสามารถของประชาชนในท้องถิ่นนั้นเป็นสำคัญ รวมทั้งนโยบายของรัฐบาลในการพิจารณาการกระจายอำนาจให้หน่วยงานการปกครองท้องถิ่นระดับใดจึงจะเหมาะสม

3. หน่วยการปกครองท้องถิ่นจะต้องมีสิทธิตามกฎหมายที่จะดำเนินการปกครองตนเอง สิทธิตามกฎหมายแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

3.1 หน่วยการปกครองท้องถิ่น มีสิทธิที่จะตรากฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับต่างๆ ขององค์กรปกครองท้องถิ่น เพื่อประโยชน์ในการบริหารตามหน้าที่และเพื่อใช้บังคับประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ เช่น เทศบัญญัติ ข้อบังคับสุขาภิบาล เป็นต้น

3.2 สิทธิที่เป็นหลักในการดำเนินการบริหารท้องถิ่น คืออำนาจในการกำหนดงบประมาณเพื่อบริหารกิจการตามอำนาจหน้าที่ของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้นๆ

4. มีองค์กรที่จำเป็นในการบริหารและการปกครองตนเอง องค์กรที่จำเป็นของท้องถิ่นจัดแบ่งเป็นสองฝ่าย คือ องค์กรฝ่ายบริหาร และองค์กรฝ่ายนิติบัญญัติ เช่น การปกครองท้องถิ่นแบบเทศบาล จะมีคณะเทศมนตรีเป็นฝ่ายบริหารและสภาเทศบาลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ หรือในแบบมหานคร คือ กรุงเทพมหานคร จะมีผู้ว่าราชการกรุงเทพมหานครเป็นฝ่ายบริหาร สภากรุงเทพมหานครจะเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ เป็นต้น

5. ประชาชนในท้องถิ่นมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่น จากแนวความคิดที่ว่าประชาชนในท้องถิ่นเท่านั้นที่จะรู้ปัญหา และวิธีการแก้ไขของตนเองอย่างแท้จริง หน่วยการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีคนในท้องถิ่นมาบริหารงาน เพื่อให้สมเจตนารมณ์และความต้องการของชุมชนและอยู่ภายใต้การควบคุมของประชาชนในท้องถิ่น นอกจากนั้นยังเป็นการฝึกให้ประชาชนในท้องถิ่นเข้าใจในระบบและกลไกของประชาธิปไตยอย่างแท้จริงอีกด้วย

องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

ระบบการการปกครองท้องถิ่นจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ 8 ประการ ชูวงค์ ฉายะบุตร (Choowong Chayabutra, 1997: 19-20) คือ

1. สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่องการปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า ประเทศนั้นนั้นมีนโยบายกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2. พื้นที่และระดับ (Area and Level) ปัจจุบันที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติ และความสำนึกในการปกครองตนเองของประชาชน จึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ สำหรับขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ โดยองค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affairs) ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คน แต่ก็ยังมีปัจจัยอื่นที่จะต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้และบุคลากร เป็นต้น

3. การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

4. องค์การนิติบุคคล จัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลาง หรือรัฐบาลแห่งชาติ มีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎ ข้อบังคับ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ

5. การเลือกตั้ง สมาชิกองค์การหรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6. อิสระในการปกครองท้องถิ่น สามารถใช้ดุลยพินิจของตนเองในการปฏิบัติกิจการภายในขอบเขตของกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลาง และไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

7. งบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บเพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

8. การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยส่วนรวม โดยการมีอิสระในการดำเนินงานของหน่วยการปกครองท้องถิ่นนั้น ทั้งนี้มิได้หมายความว่ามีอิสระเต็มที่ทีเดียว คงหมายถึงเฉพาะอิสระในการดำเนินการเท่านั้น เพราะมิฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอธิปไตยไป

วัตถุประสงค์ของการปกครองท้องถิ่น

1. ช่วยแบ่งเบาภาระของรัฐบาล ทั้งทางด้านการเงิน ตัวบุคคล ตลอดจนเวลาที่ใช้ในการดำเนินการ

2. เพื่อสนองตอบต่อความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

3. เพื่อให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นเป็นสถาบันที่ให้การศึกษา การปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน

ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น

1. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย

2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองดนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งจะทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหา และช่วยกันแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นของตน

4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมือง การบริหารของประเทศในอนาคต

6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น

หน้าที่ความรับผิดชอบของหน่วยการปกครองท้องถิ่น ควรจะต้องพิจารณาถึงกำลังเงิน กำลังงบประมาณ กำลังคน กำลังความสามารถของอุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ และหน้าที่ความรับผิดชอบ ควรเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อท้องถิ่นอย่างแท้จริง หากเกินกว่าภาระหรือเป็นนโยบาย ซึ่งรัฐบาลต้องการความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันทั้งประเทศ ก็ไม่ควรมอบให้ท้องถิ่นดำเนินการ เช่น งานทะเบียนที่ดิน การศึกษาในระดับอุดมศึกษา

การกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบให้หน่วยการปกครองท้องถิ่นดำเนินการ มีข้อพิจารณาดังนี้

1. เป็นงานที่เกี่ยวกับสภาพแวดล้อมของท้องถิ่น และงานที่เกี่ยวกับการอำนวยความสะดวกในชีวิตความเป็นอยู่ของชุมชน ได้แก่ การจัดทำถนน สะพาน สวนหย่อม สวนสาธารณะ การกำจัดขยะมูลฝอย เป็นต้น

2. เป็นงานที่เกี่ยวกับการป้องกันภัย รักษาความปลอดภัย เช่น งานดับเพลิง

3. เป็นงานที่เกี่ยวกับสวัสดิการสังคม ด้านนี้มีความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่นมาก เช่น การจัดให้มีหน่วยบริการทางสาธารณสุข จัดให้มีสถานสงเคราะห์เด็กและคนชรา เป็นต้น

4. เป็นงานที่เกี่ยวกับการพาณิชย์ท้องถิ่น เป็นงานที่หากปล่อยให้ประชาชนดำเนินการเองอาจไม่ได้รับผลดีเท่าที่ควรจะเป็น จัดให้มีโรงรับจำนำ การจัดตลาดและงานต่าง ๆ ที่มีรายได้โดยสามารถเรียกค่าบริการจากประชาชน

สรุปได้ว่าการพัฒนาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นการพัฒนาจากล่างขึ้นสู่บน (Development from bellow) เป็นการพัฒนาที่เน้นที่บทบาทของประชาชน รวมทั้งข้าราชการระดับล่างเป็นผู้กำหนดตัดสินใจความต้องการของตนเอง ที่จะพัฒนาและใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ รวมทั้งสภาพแวดล้อมในส่วนท้องถิ่น เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชน คือ กำหนดแผนพัฒนาเริ่มจากประชาชนที่อยู่ในส่วนท้องถิ่นระดับพื้นฐานเป็นสำคัญ โดยประชาชนคิดริเริ่ม ตัดสินใจกำหนดความต้องการของตนเอง กำหนดเป้าหมายการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนา ยอมรับแนวคิดของคนในท้องถิ่นว่า การพัฒนาที่ใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ใน ท้องถิ่นอย่างจำกัด เชื่อว่าประชาชนในส่วนท้องถิ่นมีความรู้ ความสามารถ และทักษะในการพัฒนาตนเองได้ รัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน แต่ยังมีปัญหาที่ท้าทายให้ป้องกันและแก้ไข

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

งานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ

นเรศ วัชระโชติพิมาย (2536) ได้ศึกษาเรื่อง "ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเป็นชนชั้นนำของชุมชน : ศึกษาเปรียบเทียบกรณีหมู่บ้านในเขตสุขาภิบาลและหมู่บ้านนอกเขตสุขาภิบาล อำเภออำนาจเจริญ จังหวัดอุบลราชธานี" เป็นการศึกษาในเชิงคุณภาพควบคู่กับเชิงปริมาณ จากการศึกษาพบว่า ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเข้าสู่การเป็นชนชั้นนำของชุมชนในเขต/นอกเขตสุขาภิบาลจะคล้ายคลึงกัน ประกอบด้วย สถานภาพของชนชั้นนำในด้านครอบครัวดั้งเดิม ครอบครัวสร้างใหม่ ได้แก่ อาชีพ ฐานะ การศึกษา การดำรงตำแหน่งหรือเคยดำรงตำแหน่งที่เป็นทางการที่ราชการแต่งตั้ง ปัจจัยเสริมในด้านความรู้ความสามารถ การประพฤติปฏิบัติตนดี เป็นที่ปรึกษาหารือของชาวบ้าน ช่วยเหลือและเข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของชาวบ้าน มีศีลธรรม รวมถึงการมีค่านิยมที่เอื้ออำนวยต่อการพัฒนาของชนชั้นนำ นอกจากนี้ เริ่มมีการกล่าวถึงผู้นำที่เป็นสตรี ที่เริ่มเข้ามามีบทบาทในฐานะผู้นำชุมชน หลังจากปี 2525 ที่เปิดโอกาสให้สตรีสามารถดำรงตำแหน่งผู้นำการปกครองในระดับท้องที่ได้ แต่ยังไม่ได้มีการศึกษาหรือกล่าวถึงอย่างแพร่หลายนัก

สมพงษ์ ค่ายคำ (2536) ได้ศึกษาเรื่องภาวะการนำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่ ที่ได้ศึกษาผู้นำกลุ่มเกษตรกร จำนวน 38 คน แบ่งเป็นชั้นที่ 1 กลุ่มประสบความสำเร็จ ชั้นที่ 2 กลุ่มกำลังพัฒนา และชั้นที่ 3 กลุ่มไม่ประสบความสำเร็จ พบว่า การแสดงออกในพฤติกรรมของผู้นำกลุ่มชั้นที่ 1 ในลักษณะเน้นมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีกับสมาชิกเพื่อจะได้รับการยอมรับและความร่วมมือจากสมาชิก อยู่ในระดับสูง กว่าทั้ง 2 กลุ่ม โดยใช้การเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างแบบความเป็นผู้นำตามที่ผู้นำแสดงออกและแบบความเป็นผู้นำตามที่สมาชิกรับรู้เท่านั้น อย่างไรก็ตาม นอกจากจะแนวคิด แนวปฏิบัติ รวมทั้งความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันทั้งระหว่างหน่วยงานภายนอกและสมาชิกภายในกลุ่ม ชุมชน ซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยแวดล้อม แต่ปัจจัยภายในที่เกิดจากตัวตนของผู้นำเอง ก็มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพผู้นำ

อดุลย์ ดวงตีทวีรัตน์ (2536) ได้ศึกษาเรื่อง ผู้นำตามธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชนชนบท พบว่า ผู้นำตามธรรมชาติที่ศึกษามีทั้งผู้นำทางเศรษฐกิจ ผู้นำทางด้านการจัดการองค์การ และผู้นำทางด้านการเมืองในชุมชน ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำตามธรรมชาติได้รับการยอมรับจากคนชุมชน มีทั้งปัจจัยภายในชุมชน ได้แก่ วิกฤตการของชุมชน ผู้นำที่เป็นทางการขาดภาวะความเป็นผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งภายในชุมชน ระบบเครือญาติ ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการในการสื่อสารกับสมาชิกในชุมชน ปัจจัยภายนอกชุมชนได้แก่ นโยบายของรัฐบาล การยอมรับจาก

เจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐและนักธุรกิจนอกชุมชนและลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำตามธรรมชาติที่สามารถเข้าใจปัญหา ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงภายในชุมชนและภายนอกชุมชนได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อความคิดความเข้าใจของตนให้แก่สมาชิกอย่างมีพลัง โดยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ สำหรับบทบาทของผู้นำตามธรรมชาติที่พบคือ บทบาทการเป็นผู้นำกลุ่ม บทบาทการเป็นผู้ให้คำแนะนำและช่วยวิเคาระห์ปัญหาในชุมชน รวมทั้งเป็นผู้ไกล่เกลี่ยประนีประนอมข้อขัดแย้งต่างๆ และบทบาทเป็นผู้ประสานงานกับหน่วยงานนอกชุมชน

สัญญา ศิวิโรจน์ (2541) ได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำเชิงการบริหารของปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณี : นายอนันต์ อนันตกูล พบว่า ภาวะผู้นำที่มีบุคลิกภาพ พิเศษหลายประการ อาทิเช่น ความเป็นบุคคลที่ตื่นตัวอยู่เสมอ คิดเร็ว ทำเร็ว ขยันขันแข็ง การใช้หลักการบริหารเชิงรุก เน้นการทำงานเป็นทีม ในลักษณะร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมรับผิดชอบ ทำให้มีผลงานโดดเด่นเป็นทรัพยากรบุคคลที่มีคุณค่าต่อระบบราชการ โดยได้ผลิตผลงานอันเป็นประโยชน์ให้กับสังคมและกระทรวงมหาดไทย

สมชาย พงษ์เทพิน (2542) ศึกษาเรื่อง สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้นำกับการทำงานของผู้นำเครือข่ายองค์การชุมชนในเขตเมือง ศึกษาเฉพาะกรณี: เครือข่ายสหชุมชน นครขอนแก่น อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น พบว่าสภาพสังคมในส่วนที่เป็นความสัมพันธ์กับหน่วยงานภายนอก มีความเกี่ยวข้องอย่างสำคัญต่อการทำงานของผู้นำ ทั้งด้านการวางแผนการประสานงานและการดำเนินงาน การส่งเสริมและสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก ทำให้ผู้นำได้มีกระบวนการเรียนรู้นำมาใช้กับการทำงาน แต่ในขณะเดียวกันการส่งเสริมของหน่วยงานภายนอกอีกด้านหนึ่งได้ก่อให้เกิดข้อจำกัดในการทำงานของผู้นำ คือ การส่งเสริมโดยเน้นการขยายเชิงปริมาณและไม่ตรงกับความต้องการที่แตกต่างกันของชุมชน ทำให้ไม่สามารถที่จะจัดสรร บทบาทหน้าที่และการประสานความร่วมมือในการทำงานของผู้นำให้เกิดประสิทธิภาพได้ โดยศักยภาพของแต่ละชุมชน ส่วนสภาพทางเศรษฐกิจ พบว่า หากผู้นำใช้เวลาทำงานกับองค์การชุมชนมาก จะมีผลกระทบเวลาในการทำงานอาชีพ ทั้งที่ต้องทำงานเต็มเวลาหรือตลอดทั้งวัน ทำให้รายได้ลดลง ถ้าไม่มีรายได้ค่าตอบแทนการทำงานไปชดเชย ผู้นำก็จะทำงานได้ช่วงเวลาหนึ่ง แล้วจะลดบทบาทของตนเองลงเพื่อไปทำงานอาชีพ นอกจากการศึกษาความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงานภายนอกแล้ว ด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในกลุ่ม ก็มีผลต่อการพัฒนาศักยภาพผู้นำ

จัตุรงค์ บุญรัตนสุนทร (2544) ได้ศึกษาเรื่อง กลุ่มออมทรัพย์ชุมชนฟื้นนครร่มเกล้า โซน 8 การเคหะแห่งชาติ ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยในการกำหนดความสำเร็จและความเข้มแข็งขององค์การ ประกอบด้วย ผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และบทบาทของหน่วยงานภายนอก ในส่วนของผู้นำนั้น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ

คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตอย่างมีส่วนร่วมพบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้มีชื่อเสียงในชุมชน มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกต่อผู้อื่น ทำให้เป็นที่เชื่อใจและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง มีความอดทน มุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการทำงาน ตลอดจนมีความกระตือรือร้นจนสามารถผลักดันการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปด้วยดี ส่งผลให้กลุ่มออมทรัพย์และร้านค้าประสบความสำเร็จในการดำเนินงานในระดับหนึ่ง

บุศราคัม ปัญญามี (2551)ได้ศึกษาเรื่องการพัฒนาศักยภาพผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ในพื้นที่โครงการพระราชดำริหมู่บ้านสหกรณ์อำเภอสันกำแพง กิ่งอำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่า กระบวนทัศน์ของผู้นำที่เป็นอยู่ไม่เท่ากัน เกิดจากการเห็น 3 ด้าน คือ ด้านการเห็นศักยภาพของตนเอง ด้านการเห็นพลังของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และการเห็นความสำคัญและความจำเป็นในการประสานพลังกับภาคีในท้องถิ่นเพื่อจัดการกับปัจจัยภายนอก โดยมีปัจจัยสำคัญที่ส่งผลกระทบต่อกระบวนทัศน์ของผู้นำ คือ ปัจจัยภายนอก ได้แก่ โครงสร้างที่เป็นทางการเพียงด้านเดียวที่ไม่ตอบสนองต่อการเรียนรู้ของผู้นำขาดผู้เอื้ออำนวยและประสานให้เกิดการเรียนรู้ ปัจจัยที่สอง ได้แก่ปัจจัยภายใน คือ ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนมีน้อย ขาดการสร้างวัฒนธรรมทางเครือข่ายสัมพันธ์ ที่ต้องมีความใกล้ชิดในการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างวัตถุประสงค์ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน และปัจจัยตัวผู้นำเอง คือ การที่ผู้นำเห็นศักยภาพ การทำงานเพื่อส่วนรวม ที่ต้องผ่านการปฏิบัติจริงของตัวผู้นำเอง การเกิดจากการซึมซับจากตระกูลผู้นำและการเรียนรู้จากการปฏิบัติของผู้นำที่มีโอกาสจากการใช้ข้อมูลที่ได้จากการทำงาน มาคิดพิจารณา ใช้ประโยชน์ในการทำงานได้ กระบวนการพัฒนาศักยภาพผู้นำในกระบวนทัศน์ใหม่ ได้นำกรอบแนวคิดในการเรียนรู้ ประกอบด้วย 3 กิจกรรมหลัก คือ การทบทวนตนเอง การเรียนรู้ภายนอก และการทดลองปฏิบัติการ ผลการศึกษา พบการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น คือ วิธีการทำงานใหม่ที่ผู้นำเกิดความมั่นใจและเห็นคุณค่าของตนเองในการทำงานภายใต้ศักยภาพที่มีอยู่ มีการเรียนรู้ที่สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับคนภายนอกและระหว่างผู้นำกับคนในชุมชน ไม่แบ่งแยก เชื่อมโยง มีการประสานและเอื้อต่อการเรียนรู้ โดยไม่ใช้การสั่งการ แต่ใช้วิธีการไปมาหาสู่ สร้างความคุ้นเคยที่เป็นกันเองอย่างต่อเนื่อง มีการประสานและบูรณาการกันในระดับพื้นที่

งานวิจัยเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและความไว้วางใจ

การศึกษาของ Podsakoff et al. (1990) พบว่าพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านของความไว้วางใจต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชา ความพึงพอใจของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยความไว้วางใจต่อผู้นำหรือผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจของผู้ตามหรือผู้ได้บังคับบัญชาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ (r = 0.75)

การศึกษาของ Jung and Avolio (2000) พบว่า รูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่แสดงถึงความเป็นห่วงเป็นใยในตัวบุคคล และการยอมรับนับถือในบุคคล เป็นสิ่งที่ทำ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความไว้วางใจขึ้น รวมถึงการมีผลลัพธ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานที่เป็นที่ต้องการหรือน่าพึงพอใจด้วย โดยความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจต่อผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 (r = 0.72)

การศึกษาของ Dirks and Ferrin (2002) พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ในทางบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีความพึงพอใจในงาน การมีความผูกพันต่อองค์การ การมีความผูกพันต่อเป้าหมาย การเชื่อถือในข้อมูลข่าวสาร และการมีความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน นอกจากนี้ความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือรูปแบบการบริหารของผู้นำ เช่น การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความยุติธรรมของพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ

การศึกษาของ Aryee et al. (2002) พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจในองค์การ มีความสัมพันธ์กับการรับรู้ความยุติธรรมด้านผลลัพธ์การรับรู้ความยุติธรรมด้านกระบวนการ การรับรู้ความยุติธรรมด้านปฏิสัมพันธ์ ความพึงพอใจในงาน ความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การในระดับต่ำ และความผูกพันต่อองค์การ

การศึกษาของ Chan et al. (2008) พบว่าความไว้วางใจต่อผู้บังคับบัญชามีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นอกจากนี้รูปแบบการจัดการความ

ขัดแย้งแบบการร่วมมือ แบบการยอมตาม และแบบการประนีประนอมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

บัณฑิต แท่นพิทักษ์ (2540) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา พบว่า ตัวแปรในด้านความศรัทธา (หรือความไว้วางใจ) ของครู มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (r = .59) โดยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกสูงที่สุด (r = .61) ส่วนความศรัทธา (หรือความไว้วางใจ) ของครูที่มีต่อผู้บริหารมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในงานของครูอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 (r = .48) โดยมีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจภายนอกสูงที่สุด (r = .60)

จันทรา จุลเสวก (2544) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล การออกแบบองค์การและวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอว์ โรงพยาบาลรัฐ พบว่า

1. ความไว้วางใจในองค์การของพยาบาลประจำการอยู่ในระดับสูง โดยมีด้านการบรรลุผลสำเร็จขององค์การและความคงเส้นคงวาระหว่างคำพูดและการกระทำ มีคะแนนเฉลี่ยระดับสูง ส่วนด้านความเอื้ออาทรเอาใจใส่ซึ่งกันและกัน มีคะแนนเฉลี่ยระดับปานกลาง

2. การแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การ

3. การออกแบบองค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การ

4. วัฒนธรรมองค์การมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในองค์การ

รุจ เจริญลาภ (2548: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อความไว้วางใจภายในองค์การ กรณีศึกษา บริษัท ซีเมนส์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่ พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย มีอายุอยู่ระหว่าง 26-30 ปี สถานภาพโสด มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ในการทำงานไม่เกิน 5 ปี มีระดับตำแหน่ง SG5-SG6 และอยู่ในแผนก Service พนักงานมีความไว้วางใจภายในองค์การโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความสำเร็จในผลงานโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง พนักงานมีความตรงไปตรงมาโดยรวมในระดับปานกลางและพนักงานมีการแสดงความเอาใจใส่โดยรวมในระดับปานกลาง โดยปัจจัยที่มีผลต่อความไว้วางใจภายในองค์การ ได้แก่ หน่วยงาน ความสำเร็จในผลงาน และการแสดงความเอาใจใส่

McAllister (1995) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความไว้วางใจระหว่างบุคคลพฤติกรรมความเป็นสมาชิกในองค์การและการปฏิบัติงานกับการวิเคราะห์เหตุผลความไว้วางใจกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารระดับกลางและพยาบาลวิชาชีพ จำนวน 194 คน พบว่าบทบาทของ

สัมพันธภาพบุคคลในการจัดองค์การให้สำเร็จมีความสัมพันธ์กับสัมพันธภาพความไว้วางใจ และพฤติกรรมของบุคคลในองค์การมีความสัมพันธ์กับความไว้วางใจและการปฏิบัติงาน

งานวิจัยที่เกี่ยวกับองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

นุชวรางค์ มณีวงษ์ (2547) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทรรศนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี จากการศึกษาวิจัย คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พึงประสงค์ของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี สามารถสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามวัตถุประสงค์ของการศึกษา ได้ดังนี้ 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชลบุรี ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่พึงประสงค์ของข้าราชการ เจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี อยู่ในระดับมาก โดยเมื่อพิจารณาจำแนกตามรายด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปน้อย พบว่า คุณลักษณะด้านเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไขมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด และอยู่ในระดับมากที่สุด รองลงมาคือด้านเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ อยู่ในระดับมาก ในขณะที่ด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดี ด้านเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ ด้านเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ และด้านเป็นผู้ประสานงาน มีค่าเฉลี่ยรองลงมาตามลำดับ 1.1) เมื่อพิจารณาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในด้านต่าง ๆ ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชลบุรี จำแนกตามระดับการศึกษาของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี เห็นว่า คุณลักษณะโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่มที่มีการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีขึ้นไป และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในความคิดเห็นในกลุ่มที่มีการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มที่มีการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไปนั้น ควรเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ เป็นผู้เข้าสังคมได้ดีและเป็นผู้ให้การช่วยเหลือตามลำดับ 1.2) เมื่อจำแนกตามประสบการณ์การทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงาน พบว่า กลุ่มที่มีประสบการณ์น้อย เห็นว่า คุณลักษณะโดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก เช่นเดียวกับความคิดเห็นของกลุ่มที่มีประสบการณ์มาก และเมื่อพิจารณาคุณลักษณะรายด้าน เรียงจากมากไปน้อย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งในความคิดเห็นในกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานน้อยและกลุ่มที่มีประสบการณ์การทำงานมากนั้น คือ ควรเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไขมากที่สุด รองลงมาคือ เป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ เป็นผู้เข้าสังคมได้ดีและเป็นผู้ให้การ

ช่วยเหลือตามลำดับเช่นเดียวกัน 2) การทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดชลบุรี ในทรรศนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน พบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในทุกด้านแตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05 และจากการทดสอบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี ในทรรศนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ปฏิบัติงานที่มีประสบการณ์แตกต่างกันพบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ และด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดีแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นในด้านเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ด้านเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ และด้านเป็นผู้ประสานงานไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ .05

ธีรเดช สิริอำไพรัตน์ (2551) การเมืองในกระบวนการยกฐานะขององค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาล: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลกระทุ่มล้ม อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม (Politics of Municipalization : A Case Study of Kratumlom TAO) มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาว่า ความคิดเห็นของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้ปกครองท้องที่ และประชาชนที่มีต่อการยกฐานะองค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาลว่าเป็นอย่างไร และยังศึกษาถึงข้อเท็จจริงในด้านปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้นำท้องถิ่นกับกลุ่มผู้ปกครองท้องที่ที่มีผลต่อการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลว่าเป็นอย่างไร โดยมีสมมติฐานว่านายกฯ รองนายกฯ ปลัดฯ สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และประชาชนจะมีความคิดเห็นไปในทางเดียวกันคือ สนับสนุนการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาล ส่วนกำนัน ผู้ใหญ่บ้านจะมีความคิดเห็นว่า คัดค้าน ซึ่งการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายมีผลมาจากความขัดแย้งในโครงสร้างทางการเมือง อำนาจ และผลประโยชน์ในพื้นที่ โดยการเก็บข้อมูลใช้วิธีการสัมภาษณ์และการระดมความคิดเห็นโดยการสนทนากลุ่มประกอบกัน โดยแบ่งกลุ่มผู้ให้ข้อมูลสำคัญออกเป็น 4 กลุ่ม คือ กลุ่มคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มผู้ปกครองท้องที่ และกลุ่มประชาชน ผลจากการศึกษายืนยันสมมติฐานเป็นบางส่วน กล่าวคือ ทั้งกลุ่มคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล กลุ่มผู้ปกครองท้องที่ และกลุ่มประชาชน ต่างก็มีความคิดเห็นตรงกันที่ต้องการให้มีการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาล จากการศึกษาพบว่า กลุ่มผู้ปกครองท้องที่ส่วนใหญ่ก็เห็นด้วยกับการยก

ฐานะขึ้นเป็นเทศบาล ซึ่งสาเหตุเกิดมาจากการยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลนั้นไม่ได้ทำให้ทางกลุ่มผู้ปกครองท้องที่สูญเสียอำนาจและผลประโยชน์แต่อย่างใด เพราะว่ามีการเปลี่ยนถ่ายอำนาจจากผู้ปกครองท้องที่ไปสู่นักการเมืองในองค์การใหม่คือ เทศบาล ซึ่งสถานะของสมาชิกสภาเทศบาลหรือฝ่ายคณะผู้บริหารในเทศบาลมีสถานะที่สูงกว่าขององค์การบริหารส่วนตำบล จึงทำให้ทางกลุ่มผู้ปกครองท้องที่ไม่ได้ออกมาแสดงอาการต่อต้านหรือคัดค้านในการยกฐานะ ดังนั้นเรื่องปัญหาความขัดแย้งระหว่างกลุ่มผู้นำท้องถิ่นกับกลุ่มผู้ปกครองท้องที่จึงไม่เกิดขึ้น เป็นผลทำให้การยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลจึงราบรื่นไม่มีปัญหาหรืออุปสรรคแต่อย่างใด

กรอบแนวคิด

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง 2.1) เครือข่ายสำคัญของผู้นำ 2.2) กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำต่อความเข้มแข็งขององค์การ 4) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างกรอบแนวคิดจากการทบทวนวรรณกรรม โดยจะนำเสนอต่อไปนี้

การใช้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นกรณีศึกษา เนื่องมาจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนสำคัญเพื่อให้เกิดการพัฒนาประเทศในลักษณะการพัฒนาจากล่างขึ้นสู่บน (Development from Bellow) ซึ่งเป็นผลมาจากการกระจายอำนาจจากส่วนกลาง ที่เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยการใช้ทรัพยากรธรรมชาติที่มีอยู่ในท้องถิ่นอย่างจำกัด โดยเชื่อว่าประชาชนในชุมชนท้องถิ่นมีภูมิปัญญาในการพัฒนาตนเองได้และรัฐเป็นเพียงผู้สนับสนุน แม้ว่าผลการทำงานขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมาประสบความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นได้ในระดับหนึ่ง แต่ยังพบว่ามีปัญหาหลายประการโดยเฉพาะอย่างยิ่งปัญหาความขัดแย้งอันเนื่องมาจากการมีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือมีอำนาจตำแหน่งแล้วทำเพื่อตนเองมากกว่าชุมชนท้องถิ่น การบริหารงานไม่โปร่งใส ส่งผลให้มีความสำเร็จในงานต่ำ สาเหตุหลักเนื่องมาจากมีกระแสหลักควบคุมอยู่ ทั้ง ระบบทุนนิยม ระบบอุปถัมภ์ อำนาจนิยม อำนาจส่วนกลางครอบท้องถิ่น ระบบปกปิดและครอบครอง ปัจเจกนิยม (Individualism) และประการสำคัญคือการรวมศูนย์อำนาจ (Centerization) ที่มีผลต่อ คน อำนาจ เศรษฐกิจ การเมือง และวัฒนธรรมในองค์การ

สิ่งหนึ่งที่ได้รับผลกระทบจากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นคือ ประสิทธิผลของการบริหารงาน (Effectiveness) ลดลง ประสิทธิผลนั้นเป็นผลของความสามารถในการผลิตซึ่งเป็นบั้นปลายของสิ่งที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติ อันเกิดจากความพึงพอใจของพนักงานและความพึงพอใจที่ผู้บริหารเอาใจใส่ทางร่างกายและจิตใจของพนักงาน การบริหารองค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่เพียงใด องค์การจะอยู่รอดและมีความมั่นคง จะขึ้นอยู่กับประสิทธิผลขององค์การ ถ้าองค์การสามารถที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ก็จะสามารถอยู่รอดต่อไป แต่ถ้าไม่สามารถบรรลุวัตถุประสงค์ องค์การนั้นก็จะล่มสลายไป ความสำเร็จในการแสดงบทบาทของผู้บรีหารเพื่อให้ได้ผลงานตามความต้องการประสิทธิผลจะเกิดขึ้นได้ส่วนหนึ่งขึ้นอยู่กับผู้นำหรือหัวหน้ากับสภาพแวดล้อม

โดยทั่วไปประสิทธิผลของการบริหารงานประกอบด้วย 2 ด้านคือด้านคนและด้านองค์การ ในบรรยากาศการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลที่มีความเคลือบแคลงสงสัย มีความขัดแย้งอย่างรุนแรง ทำให้บุคลากรไม่มีความผาสุก ส่งผลทำให้การทำงานไม่เป็นไปตามเป้าหมายในการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนั้นประสิทธิผลด้านคนที่สำคัญที่สุดจึงเป็นความผาสุกของบุคลากร (Happiness) มีความพึงพอใจ หรือชื่นชอบชีวิตของตนเองเพียงใดในมิติด้านต่างๆ ของชีวิต อันประกอบด้วย 1) ความพึงพอใจในด้านงานของตนในองค์การส่วนตำบลซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความคิดในความต้องการเปลี่ยนงาน 2)ความพึงพอใจในด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เงินรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในองค์การส่วนตำบล 3)ความพึงพอใจในด้านองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การส่วนตำบล ความผาสุกของบุคลากรนี้เป็นความรู้สึกรวมของบุคคลที่มีต่อการทำงานทางบวก เป็นความผาสุกของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจที่ทำให้บุคคลเกิดความกระตือรือร้น มีความมุ่งมั่นที่จะมีขวัญและกำลังใจ มีการเสียสละ อุทิศแรงกายแรงใจจนเกิดเป็นความเข้มแข็งขององค์การ (Organization Strength) ซึ่งถือว่าเป็นประสิทธิผลทางการบริหารด้านงาน เนื่องจากความเข้มแข็งขององค์การสามารถบ่งบอกความสำเร็จของเป้าหมายในองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งประกอบด้วยลักษณะองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีศักยภาพในการบริหารจัดการทางด้านงบประมาณ ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการประสานงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ สามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสามารถในการนำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีการเรียนรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การ และมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างรูปธรรม (Gibson et al., 1998: 243-245 ; Yukl,1998 ; Yuki, 1998: 234-256 ; Nelson and

Quick, 2001: 455-460 ; Mahoney and Eeitzel, 2001: 142-144 ; Fred O. Walumbwa et al., 2008: 117; Bill George, 2007: 169-184 ; Gary Jeffries, 2009: 8) ฉะนั้นการวิจัยนี้จึงมุ่งให้ความสนใจประสิทธิผลทางการบริหารงานในองค์การบริหารส่วนตำบลที่หมายถึงความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์การ

การเพิ่มประสิทธิผลทางการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำได้โดยการทำให้บุคลากรเกิดความไว้วางใจ (Trust)ต่อผู้นำและความผูกพันต่อองค์การ (Organization Commitment) ของตน จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยจึงทราบถึงปัจจัยที่มีความสัมพันธ์ต่อการสร้างความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ นั่นคือผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) (Gary Jeffries, 2009: 8, Rensis Likert, 1960: 232-235) เนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะช่วยให้คนในองค์การเกิดความเชื่อใจและความผูกพันของผู้ตาม รวมถึงวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม (Cultures and Positive Ethical Climates) สิ่งเหล่านี้จะเกื้อหนุนทำให้มีความสุขใน ที่ทำงานขึ้น (Happiness in the Workplace) ที่จะผู้นำและบุคลากรสามารถนำและยื่นข้อเสนอแนะร้องเรียนได้จนทำให้เกิดการปรับปรุงผลงาน ซึ่งสัมพันธ์กับทีมงานที่มีประสิทธิผลที่สมาชิกต้องเข้าใจบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบ มีเวลานานพอที่จะพัฒนาความสัมพันธ์อันดี มีความผูกพันต่อทีมงาน มีส่วนร่วมในกำหนดวัตถุประสงค์หรือค่านิยม กิจกรรมทั้งมวลไม่ว่าจะเป็นการแก้ปัญหา การตัดสินใจ การเสนอแนะ การแสดงความคิดเห็น การให้ข้อมูล เป็นไปด้วยบรรยากาศของความตั้งใจดีและด้วยความรักเกิดการยอมรับและช่วยเหลือกันด้วยความเต็มใจอย่างแท้จริง ผู้นำทีมมักช่วยสร้างบรรยากาศของความรักความอบอุ่นช่วยเหลือเกื้อกูลซึ่งกันและกัน การร่วมแรงร่วมใจในการทำงานมากกว่าการต่อสู้แข่งขันจนนำไปสู่ความแตกแยกของสมาชิกในทีม และทีมมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยสมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนี้จะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใดๆ ลงไปที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมของตนเอง

อย่างไรก็ดีการจะพัฒนาให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้นจำเป็นต้องทราบองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงก่อน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ของ Harter, 2002 : 382 ; Luthans and Avolio, 2003: 243 ; Shamir and Eilam, 2005: 399 ; Gardner et al., 2005: 343-372 ; Bill George, 2007: 95-96 ; Richard Smith et al., 2008 ; Fred O. Walumbwa et al., 2008: 117) พบว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์การส่วนตำบลต้องมีคุณลักษณะเข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนชัดเจน มีบทบาทการ

นำองค์การที่บ่งบอกถึงคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นค่านิยมที่ตนยึดถืออย่างคงเส้นคงวา และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในทุกเรื่องจนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน บริหารงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ มอบอำนาจในการตัดสินใจ สร้างผู้นำใหม่ด้วยการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดและผลการศึกษาของนักวิชาการข้างต้น สามารถกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำได้ 5 องค์ประกอบ คือ

ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมั่นใจในการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา ความสามารถในการค้นหาและเข้าใจจุดดีจุดด้อยของตนเองและความแตกต่างจากบุคคลอื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ปรับใจให้สงบได้รวดเร็วเมื่อโกรธผู้อื่น ปรับกลไกลภายในตนเองให้สอดคล้องกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป รู้ตัวเมื่อตนเองแสดงพฤติกรรมปกป้องตนเอง

สัมพันธภาพที่โปร่งใส (Relational Transparency) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต การเปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิดการพูดและการกระทำที่สอดคล้องกันนำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อน่าเชื่อถือ กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย

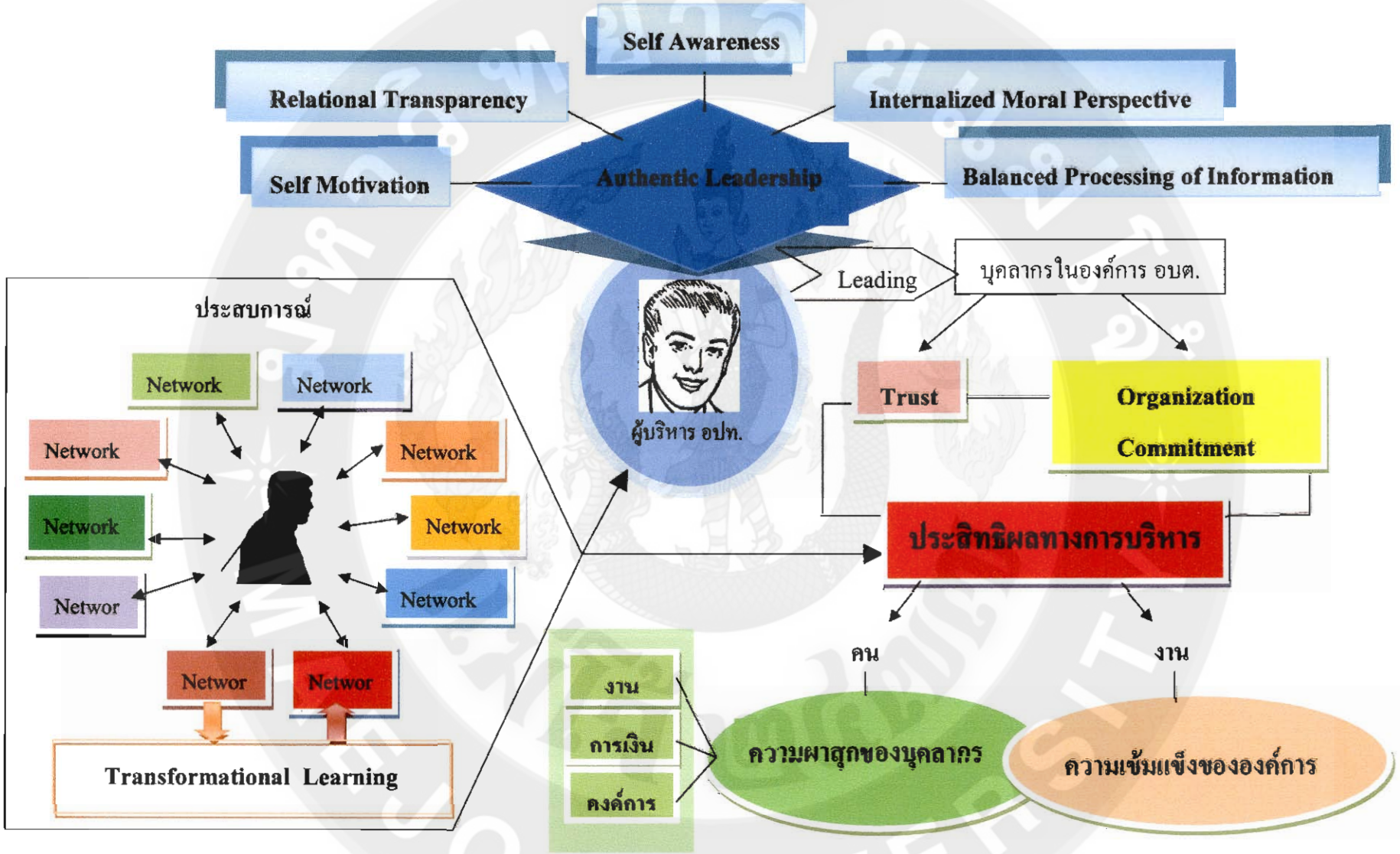
คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน (Internalized Moral Perspective) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบค่านิยมของตนและแสดงออกถึงคุณธรรมที่ดนให้คุณค่าในการบริการงานในองค์การ การยึดในคุณค่าแม้มีสิ่งล่อใจหรือได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริงและสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล (Balanced Processing of Information) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะท้าทายจุดยืนที่แท้จริงในส่วนลึกในจิตใจของตน ทำการตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเพื่อทีมงานในองค์การ มีความสำเร็จอย่างสูงในการตัดสินใจที่เน้นผลประโยชน์ขององค์การ

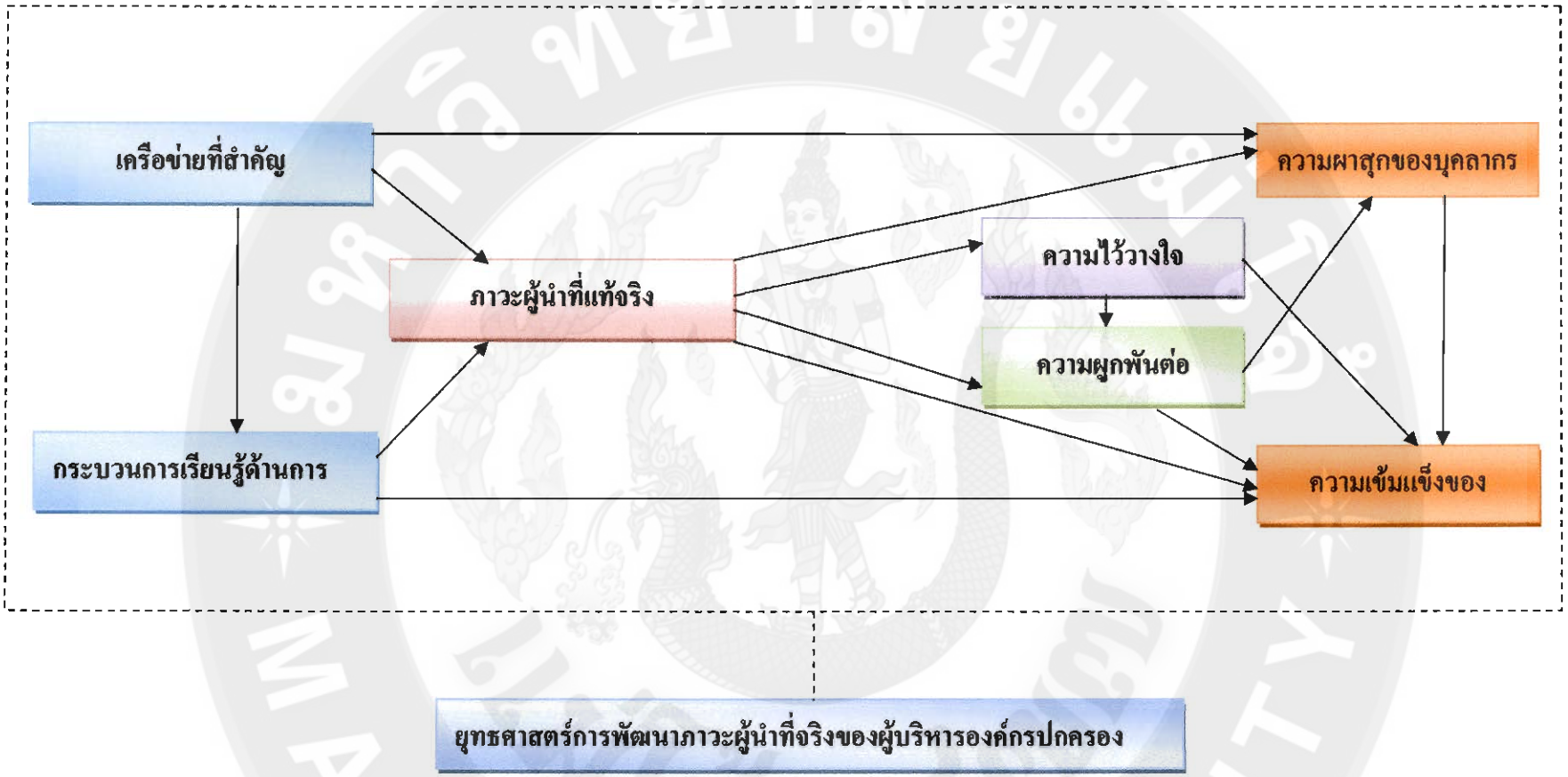
การจูงใจตนเอง (Self Motivation) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้จักแยกแยะปัจจัยภายในและภายนอกที่ขับเคลื่อนหรือผลักดันหรือจูงใจให้ทำสิ่งทำอยู่ โดยมีแรงจูงใจภายนอกกับภายใน แรงจูงใจภายนอกเช่น รายได้ ค่าตอบแทน เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับจากภายนอก ในขณะเดียวกันแรงจูงใจภายในนั่นเป็นโอกาสในการพัฒนาและเติบโต การได้ช่วยเหลือ

ผู้อื่นและสังคม หรือแม้กระทั่งการสร้างความแตกต่างและประโยชน์ให้กับโลกนี้ ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ให้น้ำหนักกับแรงจูงใจภายนอกมากเกินไป แต่จะสร้างความสมดุลกับแรงจูงในภายในด้วย

จากการสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยครั้งนี้ข้างต้น เป็นส่วนสำคัญหลักในการศึกษาเพื่อให้ตอบโจทย์และบรรลุวัตถุประสงค์ แต่ยังมีแนวคิดอื่นที่ต้องนำมาเชื่อมโยงเพื่ออธิบายปรากฏการณ์ของผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยจึงขอสรุปเป็นภาพกรอบแนวคิดที่แสดงจากเนื้อความนี้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น มีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง (Transformative Learning process) ที่มักมีอยู่ในตนเองมากกว่ามาจากภายนอกเป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต (Perspective Transformation) อันเกิดจากการปรับเปลี่ยนกรอบการอ้างอิงภายในจิตใจ (Frames of References) ได้แก่ การให้ความหมายแบบแผนความคิดและชุดความเชื่อที่ใช้อยู่เป็นประจำโดยอาจไม่รู้ตัว โดยเฉพาะประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับเ ครือข่ายที่สำคัญ (Network) จนทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำให้บุคคลากรในองค์การมีความไว้วางใจและเกิดความผูกพันต่อองค์การและส่งผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานที่ประกอบด้วย ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร นอกจากนั้นหากนำเอาผลการศึกษามาวิเคราะห์โดยศึกษาย้อนหลังไปว่าผู้นำที่แท้จริงมีเครือข่ายสำคัญและกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารลักษณะใดบ้าง จะสามารถกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งสรุปเป็นภาพแสดงกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการวิจัยดังต่อไปนี้



ภาพ 4 กรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี



ภาพ 5 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ มีวัตถุประสงค์หลัก คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำที่แท้จริง เครือข่ายสำคัญของผู้นำที่แท้จริง กระบวนการการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำที่แท้จริง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 4) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยการดำเนินการวิจัยครั้งนี้มีการออกแบบการวิจัยที่ใช้วิธีวิทยาการวิจัยแบบผสมผสานทั้งการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) โดยมีรายละเอียดดังนี้

ขั้นตอนดำเนินการวิจัย

เพื่อให้การวิจัยครั้งนี้ตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัย ผู้วิจัยจึงกำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัย แบ่งออกเป็นการดำเนินการวิจัย 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การออกแบบการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1-3 โดยใช้การวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) ใช้แบบสอบถาม (Questionnaires) ซึ่งเป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และใช้การวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) เพื่อเพิ่มความชัดเจนจากข้อมูลที่ได้จากการตอบแบบสอบถาม เมื่อผู้วิจัยทราบคะแนนสูง-ต่ำ (คำนวณตามเกณฑ์ที่ตั้งไว้) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงและประสิทธิผลทางการบริหาร(ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กร) ผู้วิจัยจึงเลือกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคะแนนสูงสุดและต่ำสุดจัดเรียงเป็นอันดับไว้ 10 อันดับ เพื่อเข้าไปสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) เป็นกรณีศึกษา (Case Study) ซึ่งเน้นในประเด็นเครือข่ายที่สำคัญและกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้นำที่แท้จริงโดยใช้แบบสัมภาษณ์ที่มีโครงสร้าง (Structured interview)

ขั้นตอนที่ 2 การนำข้อมูลที่ได้จากขั้นตอนที่ 1 มาสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งเป็นวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ด้วยการจัดการสนทนากลุ่มย่อย (Focus Group Discussion) ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้ออกมาซึ่งยุทธศาสตร์ที่มีความเป็นไปได้

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1

วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 -3 โดยมีวัตถุประสงค์ ดังต่อไปนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำ ประกอบด้วยเครือข่ายสำคัญของผู้นำและกระบวนการการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของปัจจัยด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงกับประสิทธิผลการบริหารงานของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยการกำหนดแนวคิดอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ จากการวิเคราะห์เอกสาร(Documentary research) โดยศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยทั้งในประเทศและต่างประเทศ ที่เกี่ยวกับแนวคิดที่เกี่ยวข้อง และสร้างกรอบแนวคิด (Conceptual Framework)

จากนั้นการสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถาม ซึ่งแบ่งเป็น 5 ตอน ได้แก่ ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้นำ ตอนที่ 2 เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำ ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ตอนที่ 4 ความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ ตอนที่ 5 ประสิทธิผลทางการบริหาร ประกอบด้วย ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ โดยรายละเอียดจะเสนอต่อไปนี้

ประชากรกลุ่มตัวอย่าง

หน่วยในการศึกษา (Unit of analysis) ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับ เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคเหนือตอนบน ได้แก่ จังหวัด เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แพร่ น่าน ลำปาง ลำพูน แม่ฮ่องสอน จำนวน 815 แห่ง ผู้วิจัยได้คำนวณหาจำนวนกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของ Yamane (อ้างถึงใน พวงรัตน์ ทวีรัตน์, 2540: 284) ได้ผลดังนี้

$$n = \frac{N}{1+ Ne^2}$$

เมื่อ n = ขนาดของตัวอย่าง

N = ขนาดของประชากร

e = ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ของกลุ่มตัวอย่างมีค่าเท่ากับ 0.05

แทนค่าสูตร $n = \frac{815}{1+ 815 (.05^2)}$

จากการคำนวณขนาดตัวอย่าง จึงได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 266 องค์กร

ตาราง 3 แสดงจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน

จังหวัด	เทศบาลตำบล	องค์การบริหารส่วนตำบล	รวม
เชียงราย	50	92	142
เชียงใหม่	94	113	207
พะเยา	30	39	69
แพร่	23	59	82
น่าน	14	84	98
ลำปาง	37	64	101
ลำพูน	34	34	68
แม่ฮ่องสอน	5	43	48
รวม	287	528	815

หน่วย: องค์กร

จากนั้นผู้วิจัยเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยทำการสุ่มตัวอย่างแบบเป็นชั้นภูมิ (Stratified Random Sampling) แล้วกำหนดสัดส่วนตามที่ที่คำนวณได้ ดังนี้

ตาราง 4 แสดงจำนวนกลุ่มตัวอย่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ

จังหวัด	เทศบาลตำบล	องค์การบริหารส่วนตำบล	รวม
เชียงราย	17	30	47
เชียงใหม่	31	37	68
พะเยา	10	13	23
แพร่	7	19	26
น่าน	5	27	32
ลำปาง	12	20	32
ลำพูน	11	11	22
แม่ฮ่องสอน	1	15	16
รวม	94	172	266

หน่วย: องค์กร

เมื่อทราบจำนวนกลุ่มตัวอย่างขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในแต่ละจังหวัดแล้ว จากนั้นผู้วิจัยทำการเลือกตัวแทน โดยใช้วิธีการสุ่มอย่างมีระบบ (Systematic Random Sampling) จากรายชื่อ เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ในแต่ละจังหวัด 8 จังหวัด ตามเอกสารข้อมูลจำนวนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแยกรายจังหวัดของสำนักพัฒนาระบบรูปแบบและโครงสร้าง โดยมีการคำนวณช่วงของการสุ่ม (โดยแยกการคำนวณช่วงของการสุ่มแต่ละประเภทขององค์การ คือ เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล) จากสูตร

$$\text{ช่วงการสุ่ม (I)} = \frac{N}{n}$$

เมื่อ N = จำนวนองค์กรทั้งหมด

n = จำนวนตัวอย่างทั้งหมดที่ต้องการ

แล้วหาตัวเลขตั้งต้นแบบสุ่ม (Random Start) เพื่อทำการสุ่มหาตัวเลขตั้งต้น จากลำดับขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละประเภท จึงได้รายชื่อขององค์การที่ตกเป็นตัวอย่างตาม

จำนวนที่ผู้วิจัยต้องการ แต่เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างส่วนมากไม่ต้องการให้เปิดเผยชื่อองค์กรเพราะเกรงมีผลกระทบต่อการเลือกตั้งครั้งต่อไป ผู้วิจัยจึงไม่สามารถเผยแพร่รายชื่อแต่ละองค์กรได้

จากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีตัวแปรที่น่าสนใจบางตัวที่มีอิทธิพลต่อความผันแปรของความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งความเข้มแข็งขององค์กรจะมีมากหรือมีน้อยนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญ และตัวแปรที่คาดว่าจะมีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่มากก็น้อยที่ใช้ในงานวิจัยนี้มีทั้งหมด 7 ตัวแปร คือ ตัวแปรเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตัวแปรความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และตัวแปรความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ดูรายละเอียดเนื้อหาแต่ละตัวแปรเพิ่มเติมในนิยามศัพท์เฉพาะ หน้า 9)

สำหรับผู้ให้ข้อมูลในการตอบแบบสอบถามในการวิจัยครั้งนี้เป็นผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเพื่อเป็นตัวแทนของหน่วยในการศึกษา คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับ เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้วิจัยจึงเลือกผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้แก่ นายกเทศบาลตำบล และนายกองค์การบริหารส่วนตำบล องค์กรละ 1 คนและบุคลากรฝ่ายปฏิบัติงานที่เป็นข้าราชการที่งานอยู่ในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นซึ่งโดยภาพรวมมีประมาณ 20-35 คน ผู้วิจัยทำการสุ่มเพื่อให้ได้ตัวแทนองค์การละ 10 คน เพื่อให้ได้ข้อมูลที่ตรงกับวัตถุประสงค์การวิจัยและสอดคล้องกับกรอบแนวคิดมากที่สุด ผู้วิจัยจึงสรุปการเก็บรวบรวมข้อมูลดังนี้

ตาราง 5 สรุปการเก็บรวบรวมข้อมูล

ตัวแปร	ลักษณะเครื่องมือ	แหล่งข้อมูล
เครือข่ายที่สำคัญ	แบบสอบถาม	ผู้บริหาร
กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร	แบบสอบถาม	ผู้บริหาร
ภาวะผู้นำที่แท้จริง	แบบสอบถาม	ผู้บริหาร
ความไว้วางใจ	แบบสอบถาม	บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน
ความผูกพันต่อองค์การ	แบบสอบถาม	บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน
ความผาสุกของบุคลากร	แบบสอบถาม	บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน
ความเข้มแข็งขององค์การ	แบบสอบถาม	บุคลากรฝ่ายปฏิบัติงาน

สำหรับกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการสัมภาษณ์เชิงลึกเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งดูจากคะแนนของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่อยู่ในระดับสูงร่วมกับการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นมานาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน เป็นเพศชาย 7 คน เพศหญิง 3 คน อยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ 3 คน เชียงราย พะเยา จังหวัดละ 2 คน และ น่าน ลำปาง แม่ฮ่องสอน จังหวัดละ 1 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เครื่องมือในแต่ละขั้นตอน คือ แบบสอบถาม (Questionnaires) เพื่อใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล โดยสอบถามผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีทั้งสิ้น 4 ตอน และแบ่งเป็น 2 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 สำหรับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล/นายกเทศบาลตำบล ประกอบด้วยข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร ต่อด้วยตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับเครือข่ายที่สำคัญ และกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร และตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ส่วนที่ 2 สำหรับข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล/เทศบาลตำบล ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการ ต่อด้วยตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และตอนที่ 4 ถามเกี่ยวกับ ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร

มีรายละเอียด ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร มี 8 ข้อ ประกอบด้วย ชื่อสถานที่ทำงาน อบต./เทศบาลตำบล เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประวัติการเป็นนายกฯ ประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นนายกฯ อาชีพอื่นๆนอหเหนือจากการเป็นนายกฯ ประสบการณ์การทำงานในเครือข่าย

ส่วนที่ 1 ตอนที่ 1.1 เครือข่ายที่สำคัญ ประกอบด้วย ข้อคำถาม 25 ข้อ ประกอบด้วย ลักษณะการเข้าร่วมเครือข่าย มี 5 ข้อ การมีส่วนร่วมในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม มี 5 ข้อ และการได้รับผลประโยชน์จากเครือข่าย มี 15 ข้อ

โดยเป็นแบบวัดเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบ Likert Scale เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า(Rating Scale) ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

มีความเป็นจริงมากที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
มีความเป็นจริงมาก	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
มีความเป็นจริงปานกลาง	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
มีความเป็นจริงน้อย	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
มีความเป็นจริงน้อยที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ส่วนที่ 1 ตอนที่ 1.2 กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร มี 22 ข้อ ประกอบด้วย การเรียนรู้จากการฝึกฝน และได้รับการอบรมสั่งสอน มี 2 ข้อ การเรียนรู้จากสภาพธรรมชาติ สภาพแวดล้อม มี 3 ข้อ เรียนรู้จากสถาบันการศึกษา มี 3 ข้อ การเรียนรู้จากกิจกรรมต่างๆที่สถาบันการศึกษาและสถาบันอื่นๆจัดขึ้น มี 1 ข้อ การเรียนรู้จากผู้ทรงภูมิปัญญา จากตำราทั้งเก่าและใหม่ เป็นการเรียนรู้โดยตรง มี 2 ข้อ การเรียนรู้จากการอบรมและฝึกฝนจากองค์การทั้งภาครัฐและเอกชน หน่วยงานราชการต่างๆ มี 1 ข้อ การเรียนรู้จากการสัมพันธ์กับคนในชุมชน และสภาพแวดล้อมในพื้นที่ปฏิบัติงาน ผู้ทรงภูมิปัญญา มี 7 ข้อ การเรียนรู้จากการทดลองปฏิบัติ มี 1 ข้อ การเรียนรู้จากเครือข่าย มี 1 ข้อ และการเรียนรู้จากความศรัทธาในผู้บริหารบางคนแล้วยึดถือเป็นต้นแบบ มี 2 ข้อ

โดยเป็นแบบวัดเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบ Likert Scale เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

มีความเป็นจริงมากที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
มีความเป็นจริงมาก	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
มีความเป็นจริงปานกลาง	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
มีความเป็นจริงน้อย	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
มีความเป็นจริงน้อยที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ส่วนที่ 1 ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริง เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์การ มีทั้งสิ้น 60 ข้อ ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง 12 ข้อ สัมพันธภาพที่โปร่งใส 12 ข้อ คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน 12 ข้อ กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล 12 ข้อ และการจูงใจตนเอง 12 ข้อ

โดยเป็นแบบวัดเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบ Likert Scale เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

มีลักษณะนี้จริงมากที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
มีลักษณะนี้จริงมาก	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
มีลักษณะนี้จริงปานกลาง	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
มีลักษณะนี้จริงน้อย	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
มีลักษณะนี้จริงน้อยที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ส่วนที่ 2 ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร มี 5 ข้อ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สังกัด อายุงาน

ส่วนที่ 2 ตอนที่ 3 ความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 50 ข้อ ประกอบด้วย

1. ความไว้วางใจ จำนวน 25 ข้อ คือ 1) มิติความสามารถ ที่บุคลากรรับรู้และให้ความไว้วางใจในผู้นำว่ามีความสามรถในการบริหารงาน และมีความสามารถในการตัดสินใจบริหารจัดการพนักงาน ใช้ทักษะการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ 4 ข้อ 2) มิติความเปิดเผยที่บุคลากรให้ความไว้วางใจในผู้นำว่า ผู้นำจะยอมรับฟังความคิดเห็น ความรู้สึกและการแสดงออกถึงการยอมรับและเคารพความคิดเห็นของพนักงาน 5 ข้อ 3) มิติความห่วงใย ที่บุคลากรให้ความไว้วางใจในผู้นำว่า ผู้นำทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกมั่นคงในงาน และเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็นเมื่อเกิด

ปัญหา 4 ข้อ 4) มิติความเชื่อถือได้ ที่บุคลากรให้ความไว้วางใจในผู้นำว่า ผู้นำเป็นคนรักษาสัญญา กระทำในสิ่งที่พูดไว้ และพูดในสิ่งที่จะกระทำ มีความสม่ำเสมอในการตัดสินใจและการกระทำ ทำให้พนักงานเกิดความรู้สึกสามารถพึ่งพาผู้นำได้ 12 ข้อ

2. ความผูกพันต่อองค์การ จำนวน 25 ข้อ ประกอบด้วย 1) บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันอย่างแท้จริงต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ 9 ข้อ 2) บุคลากรมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์การอย่างสูงมีความปรารถนาอย่างแรงที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป 7 ข้อ 3) บุคคลมีความรู้สึกผูกพันสูงจะเต็มใจที่จะใช้ความพยายามมากในการทำงานให้กับองค์การทำให้ผลการปฏิบัติงานที่ดี 9 ข้อ

โดยทั้ง 2 ตอนนี้ (ความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ) เป็นแบบวัดเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบ Likert Scale เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

มีความเป็นจริงมากที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
มีความเป็นจริงมาก	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
มีความเป็นจริงปานกลาง	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
มีความเป็นจริงน้อย	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
มีความเป็นจริงน้อยที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

ตอนที่ 5 ประสิทธิผลทางการบริหาร จำนวน 40 ข้อ ประกอบด้วย ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ

1. ความผาสุก จำนวน 20 ข้อ คือ 1) ความพึงพอใจในด้านงานของตนในองค์การส่วนตำบลซึ่งเกี่ยวข้องกับสัมพันธภาพ ความก้าวหน้าในวิชาชีพ ด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและความคิดในความต้องการเปลี่ยนงาน 7 ข้อ 2) ความพึงพอใจในด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เงินรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในองค์การส่วนตำบล 6 ข้อ 3)ความพึงพอใจในด้านองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การส่วนตำบล 7 ข้อ

2. ความเข้มแข็งขององค์การ จำนวน 20 ข้อ คือ 1) ศักยภาพในการบริหารจัดการทางด้านงบประมาณ ด้านการปฏิบัติงานของบุคลากร ด้านการประสานงานและเทคโนโลยีสารสนเทศ 4 ข้อ 2) ความสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4 ข้อ 3) ความสามารถในการนำแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จ

ได้อย่างถูกต้องเหมาะสม 4 ข้อ 4)มีการเรียนรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์การ 4 ข้อ 5) ความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างรูปธรรม 4 ข้อ

โดยทั้ง 2 ตอนนี้ (ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ) เป็นแบบวัดเป็นมาตราส่วนประเมินค่าแบบ Likert Scale เป็นข้อคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ประกอบด้วยตัวเลือก 5 ระดับ ได้แก่

เป็นจริงมากที่สุด	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 5
เป็นจริงมาก	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 4
เป็นจริงปานกลาง	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 3
เป็นจริงแต่น้อย	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 2
ไม่เป็นจริง	มีน้ำหนักคะแนนเท่ากับ 1

โดยทั้งหมดนี้มีการแปลผลเพื่อวัตระดับแต่ละตัวแปร ผู้วิจัยใช้ระดับค่าคะแนนเฉลี่ยของแต่ละประเด็นเป็นเกณฑ์ แบ่งออกเป็น 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2545: 65) ดังนี้

ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 4.51 – 5.00 หมายถึง มีลักษณะตามตัวแปรที่วัดในระดับสูงมาก
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 3.51 – 4.50 หมายถึง มีลักษณะตามตัวแปรที่วัดในระดับสูง
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 2.51 – 3.50 หมายถึง มีลักษณะตามตัวแปรที่วัดในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.51 – 2.50 หมายถึง มีลักษณะตามตัวแปรที่วัดอยู่ในระดับต่ำ
ค่าเฉลี่ยอยู่ในช่วง 1.00 – 1.50 หมายถึง มีลักษณะตามตัวแปรที่วัดอยู่ในระดับต่ำมาก

การสร้างและการพัฒนาเครื่องมือ

การทำวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถามความคิดเห็น(Questionnaires) ประกอบไปด้วย 5 ตอน แต่ในบางตอนมีขั้นตอนการสร้างและการพัฒนาแตกต่างกันเพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นของเครื่องมือที่ใช้ ดังนั้นแม้ว่าจะเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกันแต่ผู้วิจัยมีวิธีการสร้างและพัฒนาเครื่องมือแตกต่างกัน ในการสร้างและการพัฒนาเครื่องมือผู้วิจัยจึงแบ่งออกเป็น 3 ขั้นตอน ประกอบด้วย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือส่วนที่ 1 การสอบถามลักษณะทั่วไปขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือส่วนที่ 2 แบบวัดตัวแปร คือ เครือข่ายที่สำคัญ กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหาร ความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์การ ประสิทธิผลขององค์การที่แบ่งเป็นความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กร

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือส่วนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (การพัฒนาเครื่องมือ) โดยมีรายละเอียดดังนี้

(1) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือส่วนที่ 1 การสอบถามลักษณะทั่วไปขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น และขั้นตอนการสร้างเครื่องมือส่วนที่ 2 แบบวัดตัวแปร คือ เครือข่ายที่สำคัญ กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหาร ความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์การ ประสิทธิผลขององค์การที่แบ่งเป็น ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กร มีวิธีการดังนี้

1. ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับแนวคิดในแต่ละตัวแปร แล้วนำมาสังเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดตัวแปรทฤษฎี และตัวแปรความคิดของการวิจัย

2. สร้างข้อคำถามของแต่ละตัวแปรตามกรอบแนวคิดของการวิจัย และสอดคล้องกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ

2.1 สร้างเครื่องมือเพื่อสอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง

2.1.1 สร้างเครื่องมือเพื่อสอบถาม โดยสร้างข้อคำถามจากตัวแปรและลักษณะทั่วไปขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนั้นนำแบบสอบถามที่สร้างขึ้นให้อาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไข

2.1.2 นำแบบสอบถามไปให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) จากนั้นผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข

2.1.3 นำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try out) กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 องค์การ ในจังหวัดเชียงใหม่ 10 แห่ง จังหวัดเชียงราย 8 แห่ง จังหวัดพะเยา 7 แห่ง จังหวัดลำพูน 3 แห่ง และจังหวัดลำปาง 2 แห่ง

2.1.4 นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาคุณภาพ โดยหาหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coeffient) ของครอนบาค (Cronbach) จากนั้นนำผลการวิเคราะห์มาประกอบการพิจารณา เพื่อจัดทำแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์

ในขั้นตอนนี้จะปรากฏในแบบสอบถาม ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานขององค์การ ตอนที่ 2 เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำ ตอนที่ 4 ความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ ตอนที่ 5 ประสิทธิผลทางการบริหาร ประกอบด้วย ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ

(2) ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือส่วนที่ 3 แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

เพื่อให้เกิดความตรงและความเชื่อมั่นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างและพัฒนาเครื่องมือ มีวิธีการดังนี้

1. ศึกษาเอกสาร ตำราทางวิชาการ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักการแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหาร แล้วนำมาสังเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) เพื่อกำหนดเป็นตัวแปรของการวิจัย โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำและแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งเป็นการวิเคราะห์เอกสาร (Documentary research) จากนั้นสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ ใช้แนวคิดหลักของ Walumbwa et al. (2008: 117) ; George (2007) ; Harter (2002: 382) ; Luthans and Avolio (2003: 243) ; Shamir and Eilam (2005: 399) ; Gardner et al. (2005: 343-37 ; 95-96) ; Richard Smith et al. (2008) ทำให้ได้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง 5 องค์ประกอบคือ

องค์ประกอบที่ 1 ความตระหนักรู้ในตนเอง (Self Awareness) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมั่นใจในการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา ความสามารถในการค้นหาและเข้าใจจุดดี จุดด้อยของตนเองและความแตกต่างจากบุคคลอื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ปรับใจให้สงบได้รวดเร็วเมื่อโกรธผู้อื่น ปรับกลไกลภายในตนเองให้สอดคล้องกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป รู้ตัวเมื่อตนเองแสดงพฤติกรรมปกป้องตนเอง

องค์ประกอบที่ 2 สัมพันธภาพที่โปร่งใส (Relational Transparency) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต การเปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิดการพูดและการกระทำที่สอดคล้องกันนำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อน่าเชื่อถือ กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย

องค์ประกอบที่ 3 คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน (Internalized Moral Perspective) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบค่านิยมของตนและแสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนให้คุณค่าในการบริการงานในองค์การ การยึดในคุณค่าแม้มีสิ่งล่อใจหรือได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริงและสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล (Balanced Processing of Information) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะท้าทายจุดยืนที่แท้จริงในส่วนลึกในจิตใจ

ของตน ทำการตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเพื่อทีมงานในองค์การ มีความสำเร็จอย่างสูงในการตัดสินใจที่เน้นผลประโยชน์ขององค์การ

องค์ประกอบที่ 5 การจูงใจตนเอง (Self Motivation) คือ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้จักแยกแยะปัจจัยภายในและภายนอกที่ขับเคลื่อนหรือผลักดันหรือจูงใจให้ทำสิ่งทำอยู่ โดยมีแรงจูงใจภายนอกกับภายใน แรงจูงใจภายนอกเช่น รายได้ ค่าตอบแทน เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับจากภายนอก ในขณะเดียวกันแรงจูงใจภายในนั่นเป็นโอกาสในการพัฒนาและเติบโต การได้ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม หรือแม้กระทั่งการสร้างความแตกต่างและประโยชน์ให้กับโลกนี้ ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ให้น้ำหนักกับแรงจูงใจภายนอกมากเกินไป แต่จะสร้างความสมดุลกับแรงจูงใจภายในด้วย

2. สร้างข้อคำถามแยกตาม 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามกรอบแนวคิดของการวิจัยและสอดคล้องกับนิยามศัพท์เชิงปฏิบัติการ จากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์ตรวจสอบแนะนำและปรับปรุงแก้ไขและให้ผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อพิจารณาตรวจสอบแก้ไขความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity)

3. พัฒนาเครื่องมือด้วยการนำไปทดลองใช้ (Try out) กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 องค์การ (การทดลองใช้นี้ทำร่วมกันกับการทดลองใช้ในขั้นตอนการสร้างเครื่องมือขั้นที่ 1และ 2 เพราะเป็นแบบสอบถามชุดเดียวกัน) นำแบบสอบถามที่ได้รับกลับคืนมาวิเคราะห์หาคุณภาพ โดยหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (α-coeffient) ของครอนบาค (Cronbach) และตัดข้อคำถามที่ไม่สามารถสื่อไปยังผู้ตอบแบบสอบถามได้ชัดเจนออก จากนั้นปรับปรุงและจัดทำแบบสอบถามที่สมบูรณ์เพื่อนำไปเก็บข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลกลับคืนมาผู้วิจัยทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อให้ได้ข้อคำถามบางข้อที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำ หรือข้อคำถามไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และทำการตัดข้อคำถามนั้นออก จากนั้นนำข้อคำถามที่เหลือก็จะเป็นข้อคำถามในแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงตามหลักทฤษฎี

ในขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือนี้จะปรากฏในแบบสอบถาม ตอนที่ 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ

ผลการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ในการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อตอบปัญหาการวิจัยที่ว่า “ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอย่างไร” ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยมีองค์ประกอบทั้งสิ้น 5 องค์ประกอบ จากนั้น

นำเอาแต่ละองค์ประกอบนั้นมาสร้างตัวแปร ซึ่งแต่ละตัวแปรถูกนำมาสร้างเป็นข้อคำถามที่ใช้ในการสร้างและพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หลังจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์ทางสถิติในการคัดเลือกองค์ประกอบและตัวแปรที่เหมาะสม โดยใช้สถิติการวิเคราะห์องค์ประกอบ(Factor Analysis) ขอนำเสนอรายละเอียดดังต่อไปนี้

การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงจากหนังสือและเอกสารที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปแนวคิดเชิงทฤษฎีเบื้องต้นได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่เข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมการทำงานที่สะท้อนความความรู้สึก ความคิด ของตนชัดเจน มีแรงจูงใจภายในเป็นแรงขับให้ทำหน้าที่ผู้บริหาร มีบทบาทการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่บ่งบอกถึงคุณธรรม มีสัมพันธภาพที่โปร่งใสกับผู้อื่น มีการตัดสินใจที่รอบคอบเพื่อส่วนรวม ซึ่งเบื้องต้นมี 5 องค์ประกอบ ประกอบด้วย ความตระหนักรู้ในตน (Self Awareness) สัมพันธภาพที่โปร่งใส (Relational Transparenc) การรับรู้คุณธรรมภายในตน (Internalized Moral Perspective) กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล (Balanced Processing) การจูงใจตนเอง (Self Motivation) โดยแต่ละองค์ประกอบมีตัวแปรอยู่จำนวนหนึ่งตามแนวคิดเชิงทฤษฎี แต่ผู้วิจัยและผู้ทรงคุณวุฒิมีความเห็นตรงกันว่าเพื่อยืนยันความครอบคลุมของตัวแปรแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเข้าไปสังเกตและสนทนากับผู้บริหารองค์กรส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือ และผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นประจำ โดยการลงพื้นที่เข้าเยี่ยมองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบลบางแห่งที่ผู้ทรงคุณวุฒิแนะนำ รวมทั้งร่วมงานสัมมนาที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้าร่วม และกิจกรรมในชุมชนที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นร่วมกับทั้งภาครัฐหรือเอกชนจัดขึ้น เป็นเวลา 3 เดือน ในที่สุดผู้วิจัยได้ปรับปรุงตัวแปรในแต่ละองค์ประกอบที่เหมาะสมสำหรับใช้ในงานวิจัยในครั้งนี้

ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบเบื้องต้นทั้ง 5 มาสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 50 ข้อ โดย องค์ประกอบที่ 1 ประกอบด้วยข้อคำถาม AL1_1 AL1_2 AL1_3 AL1_4 AL1_5 AL1_6 AL1_7 AL1_8 AL1_9 AL1_10 องค์ประกอบที่ 2 ประกอบด้วยข้อคำถาม AL2_1 AL2_2 AL2_3 AL2_4 AL2_5 AL2_6 AL2_7 AL2_8 AL2_9 AL2_10 องค์ประกอบที่ 3 ประกอบด้วยข้อคำถาม AL3_1 AL3_2 AL3_3 AL3_4 AL3_5 AL3_6 AL3_7 AL3_8 AL3_9 AL3_10 องค์ประกอบที่ 4 ประกอบด้วยข้อคำถาม AL4_1 AL4_2 AL4_3 AL4_4 AL4_5 AL4_6 AL4_7 AL4_8 AL4_9 AL4_10 องค์ประกอบที่ 5 ประกอบด้วยข้อคำถาม AL5_1 AL5_2 AL5_3 AL5_4 AL5_5 AL5_6 AL5_7 AL5_8 AL5_9 AL5_10

หลังจากนำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างแล้ว ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อดูการเกาะกลุ่มของตัวแปร โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี PCA (Principal Components Analysis) เป็นวิธีตรวจสอบว่าตัวแปรประจักษ์ควรจะไปรวมตัวอยู่ในปัจจัยใด การหมุนแกนใช้วิธีมุมฉาก(Varimax) เนื่องจากวิธีนี้สามารถระบุค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ที่แสดงความสำคัญที่มีต่อปัจจัยหนึ่งๆ ได้ชัดเจนที่สุด ปัจจัยที่สกัดได้ มีความถูกต้องเพียงใดจะพิจารณาจากค่าความสามารถในการอธิบายค่าความผันแปรร่วมของปัจจัยทั้งหมด(Total Variance Explained) กับความผกผันของทุกตัวแปรประจักษ์ที่ไม่มีการสกัดปัจจัย หากค่าที่ได้มีค่าเป็นร้อยละสูง(Cumulative Explained Variance) นั่นหมายถึงปัจจัยสามารถแทนตัวแปรได้ดีเช่นกัน

จากนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตามลำดับขั้นตอนของหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ เริ่มจากการทดสอบความเหมาะสมของตัวแปรทั้งหมดด้วยการคำนวณค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์(r) ระหว่างตัวแปร ตามวิธีของ Pearson Correlation ถ้าตัวแปรใดไม่มีหรือมีความสัมพันธ์น้อยกับตัวแปรอื่นๆ จะตัดออก ทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรด้วย χ^2 และการคำนวณค่า Kaiser Meyer Olkin: KMO ซึ่งข้อตกลงเบื้องต้นต้องมีค่ามากกว่า .60 ขึ้นไป จึงจะเหมาะสมที่จะใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ เมื่อผ่านเกณฑ์ KMO แล้วจึงดำเนินการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยใช้ค่า Eigenvalues ตั้งแต่ 1.00 เป็นเกณฑ์การพิจารณาองค์ประกอบ จากนั้นทำการหมุนแกนด้วยวิธีมุมฉาก เพื่อนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาก ตั้งแต่ .50 ขึ้นไป มาจัดกลุ่มองค์ประกอบ

สำหรับผลการคำนวณมีดังนี้ การคำนวณค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์โดยใช้วิธีของเพียร์สันโปรดักส์โมเมนต์(Person Product Moment Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปร พบว่าตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กันสูงมีทั้งหมด 26 ตัวแปร จาก 50 ตัวแปร ได้แก่ AL1_1 AL1_2 AL1_3 AL1_5 AL1_6 AL1_10 AL2_1 AL2_2 AL2_6 AL2_10 AL3_1 AL3_2 AL3_3 AL3_7 AL3_8 AL3_9 AL3_10 AL4_1 AL4_3 AL4_7 AL4_10 AL5_4 AL5_7 AL5_8 AL5_9 AL5_10 เมื่อนำ 26 ตัวแปรมาทดสอบพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่า r ตั้งแต่ .052 ถึง .956 โดยแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 มีค่าตั้งแต่ .117 ถึง .883 และแต่ละตัวมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีค่าตั้งแต่ .135 ถึง .169 เมื่อทำการคำนวณพบว่าค่า KMO เท่ากับ 0.000876 (χ^2 เท่ากับ 7843.809, p-value เท่ากับ 0.000) ส่วนค่าความผันแปรของตัวแปร(Communalities) ของตัวแปรมีค่าตั้งแต่ .738 ถึง .894 แสดงว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ (ดูเพิ่มเติมในภาคผนวก ง ค่าสถิติบางตัวในการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ในตารางค่าความผันแปรของ

ตัวแปร(Communalities) ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ และตารางค่าสัมประสิทธ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร)

ในขั้นตอนต่อไปจะเป็นผลการวิเคราะห์องค์ประกอบในการจัดองค์ประกอบจะพิจารณาจากค่าไอเกน (Eigen Value) ที่มีมากกว่า 1 เนื่องจากค่าไอเกนจะมีค่าต่ำสุดเป็น 0 และค่าสูงสุดเท่ากับจำนวนตัวแปร กรณีที่มีองค์ประกอบใดมีค่าไอแกนเป็น 0 แสดงว่า องค์ประกอบนั้นมีรายละเอียดข้อมูลน้อยกว่าตัวแปรตัวใดตัวหนึ่งเพียงตัวเดียว

ดังนั้น จึงไม่พิจารณาองค์ประกอบทีมีค่าไอเกนน้อยกว่า 1 ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่ศึกษาทั้งหมด 6 องค์ประกอบ โดยตัวแปรทั้ง 6 องค์ประกอบ สามารถอธิบายความแปรปรวน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ได้ทั้งหมด 84.42 ดังนั้นจะเห็นได้จากตาราง 6 ต่อไปนี้

ตาราง 6 ค่า Eigen values ค่าร้อยละความแปรปรวน และค่าร้อยละของความแปรปรวนรวมขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือดอนบน

องค์ประกอบ (N=266)	Eigen Values	ร้อยละของความแปรปรวน	ร้อยละของความแปรปรวนรวม
1	9.886	38.024	38.024
2	3.489	13.418	51.442
3	2.904	11.169	62.611
4	2.791	10.734	73.344
5	1.720	6.614	79.958
6	1.160	4.463	84.421

จากตาราง 6 จะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง 6 มีค่า Eigen values มากกว่า 1 เมื่อพิจารณารายองค์ประกอบพบว่า

องค์ประกอบที่ 1 มีค่า Eigen values และมีค่าแปรปรวน สูงสุดคือ 9.886 และร้อยละ 38.024 แสดงว่าองค์ประกอบที่ 1 สามารถสกัดความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้ร้อยละ 38.024 ซึ่งมีค่าที่มากที่สุดในการอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง

องค์ประกอบที่ 2 มีค่ารองลงมาเป็นอันดับที่ 2 ในการอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากค่า Eigen values เท่ากับ 3.489 และมีค่าความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 13.418 ซึ่งสามารถสกัดความแปรปรวนจากความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้ 51.442

องค์ประกอบที่ 3 มีค่ารองลงมาเป็นอันดับที่ 3 ในการอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากค่า Eigen values เท่ากับ 2.904 และมีค่าความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 11.169 ซึ่งสามารถสกัดความแปรปรวนจากความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้ 62.611

องค์ประกอบที่ 4 มีค่ารองลงมาเป็นอันดับที่ 4 ในการอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากค่า Eigen values เท่ากับ 2.791 และมีค่าความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 10.734 ซึ่งสามารถสกัดความแปรปรวนจากความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้ 73.344

องค์ประกอบที่ 5 มีค่ารองลงมาเป็นอันดับที่ 5 ในการอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากค่า Eigen values เท่ากับ 1.720 และมีค่าความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 6.614 ซึ่งสามารถสกัดความแปรปรวนจากความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้ 79.958

องค์ประกอบที่ 6 มีค่ารองลงมาเป็นอันดับที่ 6 ในการอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง เนื่องจากค่า Eigen values เท่ากับ 1.160 และมีค่าความแปรปรวนเท่ากับร้อยละ 4.463 ซึ่งสามารถสกัดความแปรปรวนจากความแปรปรวนรวมทั้งหมดได้ 84.421

ขณะที่ผลการวิจัย ก่อนการหมุนแกน และ หลังการหมุนแกน พบว่า ตัวแปรทั้ง 26 ตัว มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบแตกต่างกัน ดังตาราง 7 และ 8 ต่อจากนี้

ตาราง 7 เมตริกองค์ประกอบ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบก่อนการหมุนแกนของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

ตัวแปร (N=266)	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	องค์ประกอบ 6
AL5_8	.810	-.181	-.008	-.261	-.430	.057
AL5_7	.799	-.207	.001	-.251	-.440	.049
AL5_9	.785	-.205	-.018	-.261	-.382	.056
AL5_10	.764	-.190	-.046	-.264	-.384	.099
AL5_4	.735	-.175	-.078	-.278	-.372	.142
AL4_10	.710	-.392	.015	-.154	.146	-.360
AL4_3	.677	-.332	.081	-.114	.280	-.423
AL4_7	.655	-.312	.142	-.102	.319	-.417
AL4_1	.649	-.430	.025	-.092	.210	-.297
AL1_1	.638	.612	.030	-.072	-.001	.001
AL3_3	.632	-.262	.126	-.153	.382	.292
AL1_6	.611	.599	-.053	-.097	.084	-.028
AL3_9	.529	-.351	.140	-.154	.473	.440
AL3_8	.512	-.278	.148	-.149	.425	.507
AL1_3	.617	.666	.001	-.141	.111	-.034
AL1_2	.593	.633	.028	-.151	.161	.010
AL1_5	.633	.659	-.015	-.117	.055	-.049
AL1_10	.593	.641	-.078	-.102	.137	-.028
AL2_6	.482	-.058	-.660	.431	.054	.060
AL2_2	.478	-.108	-.648	.435	.041	.030
AL2_10	.499	-.073	-.636	.483	.018	.040
AL2_1	.501	-.080	-.607	.540	.031	.016
AL3_7	.445	.052	.595	.556	-.050	.042
AL3_1	.488	-.002	.569	.558	-.105	.013
AL3_10	.445	.007	.486	.610	-.126	.030
AL3_2	.489	.002	.509	.589	-.106	-.015

ตาราง 8 เมตริกองค์ประกอบ และค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังการหมุนแกนของตัวแปรที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

ตัวแปร (N=266)	องค์ประกอบ 1	องค์ประกอบ 2	องค์ประกอบ 3	องค์ประกอบ 4	องค์ประกอบ 5	องค์ประกอบ 6
AL1_3	.903	.140	.057	.081	.086	.061
AL1_2	.897	.103	.029	.078	.069	.118
AL1_5	.893	.179	.085	.100	.079	.019
AL1_10	.870	.105	.135	.047	.079	.062
AL1_1	.836	.222	.083	.171	.040	.035
AL1_6	.833	.159	.126	.079	.084	.052
AL5_7	.187	.895	.114	.138	.245	.116
AL5_8	.217	.892	.117	.127	.239	.124
AL5_9	.194	.851	.121	.106	.256	.148
AL5_10	.194	.846	.135	.081	.209	.162
AL5_4	.196	.831	.145	.042	.164	.185
AL2_1	.101	.104	.930	.135	.110	.029
AL2_10	.113	.136	.920	.079	.091	.040
AL2_6	.132	.121	.905	.018	.083	.071
AL2_2	.086	.133	.899	.028	.118	.056
AL3_1	.112	.120	.037	.913	.121	.082
AL3_7	.144	.050	.002	.908	.086	.110
AL3_2	.112	.108	.098	.896	.131	.049
AL3_10	.086	.096	.114	.887	.065	.048
AL4_3	.139	.235	.111	.123	.841	.190
AL4_7	.147	.185	.065	.158	.838	.211
AL4_10	.088	.388	.152	.086	.782	.180
AL4_1	.023	.307	.170	.109	.744	.244
AL3_9	.046	.173	.063	.084	.262	.867
AL3_8	.087	.187	.049	.097	.161	.860
AL3_3	.164	.247	.084	.118	.338	.717

จากตาราง 8 และ 9 จะเห็นว่า หลังการหมุนแกนแล้ว ค่าน้ำหนักองค์ประกอบในองค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จำนวน 6 ตัวแปร ประกอบด้วย AL1_3 AL1_2 AL1_5 AL1_10 AL1_1 AL1_6 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ .903, .897, .893, .870, .836, และ .833

องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จำนวน 5 ตัวแปร ประกอบด้วย AL5_7 AL5_8 AL5_9 AL5_10 และ AL5_4 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ .895, .892, .851, .846 และ .831

องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย AL2_1 AL2_10 AL2_6 และ AL2_2 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ .930, .920, .905 และ .899

องค์ประกอบที่ 4 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย AL3_1 AL3_7 AL3_2 และ AL3_10 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ .913, .908, .896 และ .887

องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จำนวน 4 ตัวแปร ประกอบด้วย AL4_3 AL4_7 AL4_10 และ AL4_1 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับดังนี้ .841, .838, .782 และ .744

องค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จำนวน 3 ตัวแปร ประกอบด้วย AL3_9 AL3_8 และ AL3_3 โดยมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเรียงตามลำดับ ดังนี้ .867, .860 และ .717

จากผลข้างต้นชี้ให้เห็นว่า ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนนั้นเมื่อใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบแล้วทำให้มีองค์ประกอบ 6 องค์ประกอบ จากเดิมมี 5 องค์ประกอบ และมีการตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบ ดังตาราง 9 นี้

ตาราง 9 องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

องค์ประกอบที่	ตัวแปร
1 (ความตระหนักรู้ในตน)	ยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขเมื่อมีคนไม่พอใจในการบริหารงาน (AL1_3) คิด พูด ทำ ด้วยความมั่นใจในตนเอง (AL1_2) ปรับตัวปรับใจแสดงอารมณ์ตามความรู้สึกอย่างเหมาะสม (AL1_5) ปกป้องตนเองอย่างมีสติเมื่อถูกกล่าวหา เข้าใจผิด (AL1_10) ทราบว่าตนเองมีข้อดีข้อด้อยที่แตกต่างจากคนอื่น (AL1_1) รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป (AL1_6)
2 (การจูงใจตนเองด้วย แรงจูงใจภายใน)	แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองคืออยากพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน (AL5_7) ผลประโยชน์ทางใจมีคุณค่ามากที่สุดในการทำงาน (AL5_8) จูงใจตนเองเมื่อเหนื่อยด้วยการนึกภาพว่าคนในชุมชนมีเป็นอยู่ดีขึ้น (AL5_9) เป้าหมายการบริหารคือการได้รับเงินรางวัล โล่เกียรติยศ หรือ เกียรติบัตร (AL5_10) แรงจูงใจในการบริหารคือการสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม(AL5_4)
3 (สัมพันธภาพที่โปร่งใส)	แสดงออกชัดเจนในค่านิยมที่ยึดมั่นในการบริหารงาน (AL2_1) ยอมรับความผิดพลาดเมื่อบริหารงานผิดพลาด (AL2_10) กล้าโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม (AL2_6) เปิดเผยความรู้สึกในการปฏิบัติงานให้กับคนที่ไว้ใจ (AL2_2)
4 (การรับรู้คุณธรรมในตน)	ทราบว่าตนเองให้คุณค่ากับคุณธรรมบางอย่างเป็นพิเศษ (AL3_1) รู้จักและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตน (AL3_7) การยึดถือคุณธรรมของตนเองเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานทราบ (AL3_2) การไม่ทุจริตต่อหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำได้อย่างง่ายดาย (AL3_10)

ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบที่	ตัวแปร
5 (กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล)	กล้าตัดสินใจเรื่องยากๆบนพื้นฐานคุณธรรมที่ยึดถือแม้ผู้อื่นไม่พอใจ (AL4_3)
	สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดมีหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุ (AL4_7)
	เชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนถูกต้องเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม(AL4_10)
	การตัดสินใจต้องวิเคราะห์ตามความจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่าง (AL4_1)
6 (ความมุ่งมั่นในการทำงาน)	สามารถยอมอดนอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ (AL3_9)
	คิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ (AL3_8)
	มีความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ (AL3_3)

จากตาราง 9 จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบที่ 1 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาก 6 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 2 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาก 5 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 3 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาก 4 ตัวแปร องค์ประกอบที่ 5 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมาก 4 ตัวแปร และองค์ประกอบที่ 6 มีตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักมากกว่า 3 ตัวแปร ซึ่งแต่ละองค์ประกอบผู้วิจัยได้ตั้งชื่อให้มีความหมายครอบคลุมทุกตัวแปรในองค์ประกอบนั้น ฉะนั้นสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ตระหนักรู้ในตน การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน สัมพันธภาพที่โปร่งใส การรับรู้คุณธรรมภายในตน กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล ความมุ่งมั่นในการทำงาน ขณะเดียวกันผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำตามพุทธปรัชญาเพื่อนำมาจัดกลุ่มตาม 6 องค์ประกอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง จากนั้นทำการยืนยันความถูกต้อง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยกับพระสงฆ์ที่ได้รับพระราชทานพัดยศเปรียญธรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 รูป ซึ่งได้นำเสนอการอภิปรายเพิ่มเติมส่วนนี้ไว้ในบทที่ 5

สถิติที่ใช้ในการวิจัย

ในการวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถามผู้ทรงคุณวุฒิ ใช้การวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าความถี่(Frequency) และค่าร้อยละ (Percentage)

2. ข้อมูลลักษณะทั่วไปขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายที่สำคัญ กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร ภาวะผู้นำที่แท้จริง ความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์การ ประสิทธิผลทางการบริหาร ประกอบด้วย ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์การ ใช้สถิติการพรรณนา เช่น ร้อยละ (Percentaque) ค่าเฉลี่ย (Means) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Devaition)

3. การวิเคราะห์อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารต่อความเข้มแข็งทางการบริหารองค์การด้วยการวิเคราะห์เส้นทาง (Path Analysis)

การดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 2

วิธีการดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1. ผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 มาวิเคราะห์เนื้อหาจากการสัมภาษณ์เชิงลึกและข้อมูลจากแบบสอบถามที่แปลผลแล้ว และสรุปประเด็นตามกรอบที่ตั้งไว้ จากนั้นสังเคราะห์และเรียบเรียงเป็นร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. การหาข้อสรุปร่วมความเป็นไปได้ของยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยทำการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้นำที่แท้จริงและผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ข้อเสนอแนะและให้ความเห็นชอบกับยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผู้วิจัยเสนอ โดยมีข้อมูลพื้นฐานจากการดำเนินการวิจัยขั้นตอนที่ 1 ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มาแล้ว จากนั้นผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ผลสรุปของการสนทนากลุ่มย่อยและปรับปรุงเนื้อหาตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ แล้วนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สามารถนำประยุกต์ใช้ได้

บทที่ 4
ผลการวิจัยและวิจารณ์

การวิจัยเรื่องอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์ 4 ข้อ ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำที่แท้จริง 2.1) เครือข่ายสำคัญของผู้นำที่แท้จริง 2.2) กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำที่แท้จริง 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กรและ 4) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิเคราะห์ คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน(จังหวัดเชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน ลำพูน และลำปาง) จำนวน 266 แห่ง

ในการนำเสนอผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ดังที่กล่าวมาแล้ว ผู้วิจัยจึงแบ่งออกเป็น 4 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 2 เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของของผู้นำที่แท้จริง

ตอนที่ 3 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้าน การบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร ประกอบด้วย ตอนที่ 3.1 ลักษณะทั่วไปของตัวแปร และ ตอนที่ 3.2 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร

ตอนที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตอนที่ 1 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

การปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นและเทศบาลตำบลในภาคเหนือตอนบน แม้ว่าจะมีขอบเขต ภาระหน้าที่ ตามกฎหมายเหมือนกันคือเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของประชาชนในชุมชนท้องถิ่นให้ดีขึ้น แต่ผู้บริหารที่ถูกประชาชนเลือกเข้ามาทำหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งโดยเฉพาะนายกฯ มีคุณลักษณะ ประวัติความเป็นมา ที่หลากหลาย ตามที่ผู้วิจัยค้นพบมีหลายประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

จากการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน จำนวน 266 แห่ง ซึ่งมีนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบลเป็นผู้ให้ข้อมูล ในส่วนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยแบ่งเป็น ตอนที่ 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบลในภาคเหนือตอนบน และตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ดังนี้

ตอนที่ 1.1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ได้แก่ อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประวัติการเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลหรือนายกเทศมนตรีตำบล ประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นนายกฯ อาชีพอื่นนอกเหนือจากเป็นนายกฯ เป็นประเด็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับผู้ที่ดำรงตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบล ดังนี้

ประเด็นที่เกี่ยวกับเพศ ปรากฏว่า องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เป็นเพศชาย จำนวน 246 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 81 แต่มีเพศหญิงเพียง 24 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 9 จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทั้งเพศชายและเพศหญิง มักเคยเป็นผู้นำกลุ่มภายในชุมชนท้องถิ่นมาก่อน ซึ่งตามสภาพภูมิศาสตร์ของภาคเหนือตอนบนอุดมไปด้วยทรัพยากรธรรมชาติ ประชาชนส่วนใหญ่ของทุกจังหวัดจึงมีอาชีพเกษตรกรรมและกสิกรรม ดังนั้นจึงมีผู้นำกลุ่มเกษตรกรรมและกสิกรรมมากที่สุดและผู้ที่เป็นผู้นำกลุ่มมักเป็นเพศชาย บทบาทการเป็นผู้นำชุมชนท้องถิ่นของเพศชายจึงได้รับการยอมรับนับถือมากกว่า แต่ใน

ปัจจุบันบทบาทของเพศหญิงมีเพิ่มมากขึ้น จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพศหญิงพบว่าทุกคนเคยเป็นผู้นำกลุ่มที่เกี่ยวกับสังคมสงเคราะห์ในชุมชนท้องถิ่นมาก่อน และครอบครัวมีส่วนสำคัญในการตัดสินใจลงสมัครรับเลือกตั้ง เช่น นายกฯหญิง ก. บิดาเคยเป็นผู้นำในพื้นที่ที่ประชาชนให้การยอมรับมานานแล้ว ทำให้ตนได้รับประสบการณ์การร่วมทำงานกับบิดาและทีมจนได้รับเสียงสนับสนุนให้เป็นนายกฯ เช่นเดียวกับ นายกฯหญิง ท. บิดาเป็นทหารและมารดามักร่วมกิจกรรมที่กองทัพจัดขึ้นเพื่อช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสทำให้มีโอกาสเข้าไปมีส่วนร่วมตั้งแต่เด็ก โดยเฉพาะงานกาชาดที่จังหวัดมีกิจกรรมต่อเนื่องทุกปี แต่จุดเริ่มต้นของการลงสมัครรับเลือกตั้งนั้นมาจากการเคยเป็นเลขาฯของสมาชิกผู้แทนราษฎรคนหนึ่งในจังหวัด ทำให้เห็นว่าตนเองมีศักยภาพและพร้อมจะช่วยเหลือประชาชนที่ด้อยโอกาส และพบว่าลักษณะความเป็นผู้หญิงที่เข้ากับคนอื่นง่ายเป็นจุดเด่นในการทำหน้าที่ผู้บริหารชุมชนท้องถิ่นและทำงานอย่างมีความสุขเพราะได้รับเสียงตอบรับที่ดีจากประชาชน ดังที่ให้สัมภาษณ์ว่า

> "...เมื่อก่อนทำงานเกี่ยวกับอาสาสมัคร เช่น งานกาชาด ส่งเสริมวัฒนธรรมสตรี สตรีอาสาสมัครรักษาดินแดน สอรด. ที่เค้าเรียกว่าทำแล้วไม่ได้เงินเนี้ยทำหมดเลยค่ะ เริ่มทำมาเกือบยี่สิบปี ก่อนเป็นนายกฯ ได้เป็นเลขาฯ สส. ซึ่งส่วนใหญ่จะทำหน้าที่ประสานงานจึงมีโอกาสรับเรื่องปัญหาของพี่น้องประชาชนก่อนเสนอนาย เลยคิดว่าถ้าเรามาอยู่ตรงนี้จะมีอำนาจหน้าที่ช่วยเหลือได้เต็มที่และก็การประสานงานคิดว่าความเป็นผู้หญิงของตนเองสามารถทำจุดนี้ได้ดี เพราะว่าการทำงานเดี๋ยวนี้ต้องมีการประสานความร่วมมือเป็นหลัก...สมัยหน้าน่าจะลงสมัครต่อเพราะพี่น้องประชาชนยังให้การสนับสนุนเค้าเรียกว่าแฟนคลับยังเรียกร้องค่ะ (หัวเราะ)...การทำงานที่เน้นช่วยเหลือคนด้อยโอกาส คนพิการ ผู้สูงอายุถ้าไม่มีบุคลิกแบบพี่ก็ทำงานยากเหมือนกันอย่างแก้ปัญหาด้านขยะนี่ก็ไม่มีใครอยากทำเพราะมีการต่อต้านมากแต่เราก็ทำได้สำเร็จไปเจ็ดสิบเปอร์เซนต์แล้ว เมื่อทำแล้วก็ต้องดับเครื่องชน เมื่อแยกขยะแล้วก็มีงานเยอะขึ้นเราก็ต้องทำต่อไป..."

ในทางกลับกันยังพบความเหลื่อมล้ำทางเพศของวงการการเมืองท้องถิ่น ดังคำให้สัมภาษณ์เชิงลึกของ นายกฯหญิง บ. ที่กล่าวถึงความยากลำบากในการทำงานร่วมกับเพศชายว่า

> "...ถามว่าปีหน้าจะลงต่ออีกสมัยมั้ยขอดูก่อนเพราะมันเหนื่อย เพราะว่านโยบายของพี่เน้นการพัฒนาคน แต่บ้านเรามีผู้ชายเยอะและเค้าไม่มอง

ตัวนี้ เมื่อก่อนเป็น อบต. ยังพอหมู่บ้านละสองยังพอชวนผู้หญิงเข้าร่วม พอมีอยู่ แต่ตอนนี้เป็นเทศบาล ทำให้แบ่งเขต ทำให้ลดจำนวนหมู่บ้านลง จากเดิมมีสิบสามหมู่บ้าน มีสมาชิกอยู่ยี่สิบหก แต่พอเป็นเทศบาลเหลือแค่สิบสอง เพราะคนที่เข้ามาทำงานตรงนี้ต้องเป็นคนที่รู้จักทำให้ผู้หญิงไม่ได้เข้ามาเป็นสมาชิกเลยซักคน ฉะนั้นเลยเหนื่อยหน่อยเพราะโครงการที่ตั้งไว้ แผน งานกิจกรรม ส่วนใหญ่ผู้ชายจะไม่เห็นด้วย เค้าพูดเลยนะคะว่าการพัฒนาคนมันไม่เห็นคะแนน พี่เนี้ยต้องต่อสู้กับความคิดของคนพวกนี้มากเลย สิ่งที่ทำให้ต่อสู้มาถึงจุดนี้ได้คือ อาศัยฐานเดิมของเราคือเมื่อก่อนพี่ทำงานอาสาทุกอย่างทำงานกับเครือข่ายข้างนอกด้วย กลุ่มผู้หญิง กลุ่ม อสม. อปม. กรรมการต่างๆที่ไม่ได้ค่าตอบแทนพี่ทำมาหมด ถึงแม้ไม่ได้สนับสนุนจากสมาชิกในองค์กร แต่พี่ถือว่าเครือข่ายเหล่านี้ช่วยพี่ได้เยอะ..."

ประเด็นที่เกี่ยวกับอายุ ปรากฏว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหน่วยวิเคราะห์จำนวนทั้งหมด 266 แห่ง องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหาร อายุระหว่าง 41-50 ปี จำนวน 118 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 44 จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าผู้บริหาร ที่มีช่วงอายุในช่วงนี้จนถึงอายุ 50 กว่าตอนต้น ซึ่งถือว่าเป็นวัยกลางคน ผู้บริหารกลุ่มนี้ มักมีความกระตือรือร้นและมีความมั่นใจในการพูดคุย กล้าพูดในสิ่งที่คิดตรง แม้ว่าจะทำให้ภาพลักษณ์ของตนเสีย แต่เป็นข้อคิดเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ผู้นำที่มีผลงานโดดเด่นในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นมักกล้าพูดในประเด็นการคอรัปชั่นภายในองค์กรของตนที่เคยเกิดขึ้น คุณลักษณะที่โดดเด่นอีกประการหนึ่งคือความสำเร็จของการสร้างทีมงานเพื่อเน้นการสร้างการมีส่วนร่วมกับองค์กรเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น ดังนั้นผู้บริหารที่อยู่ในวัยกลางคนสามารถเป็นผู้นำที่สามารถเป็นปากเสียงแทนชุมชนได้ดีเนื่องจากมีการสั่งสมประสบการณ์มานาน ดังที่ นายกฯ ผ. อายุ 55 ปี กล่าวถึงการเข้าใจกลไกของการเมืองท้องถิ่นว่า

"...เป้าหมายสุดท้ายการทำงานเพื่อชุมชนของผม ผมขอเล่าว่าผมเริ่มทำงานตั้งแต่ปี28 เป็นผู้บริหารเลย ผมก็เลยซึมซับตรงนี้ พ่อผมบอกว่า เวลาเป็นโจรก็เป็นหัวหน้าโจร เวลาเป็นภาร โรงก็เป็นหัวหน้าภาร โรง ผมก็ยึดตรงนี้มาตลอด เมื่อเป็นอย่างนั้นผมก็เลยย้อนกลับมาลองทำในพื้นที่เล็กลง แต่เวลามาทำจริงไม่ได้เป็นแบบที่ผมคิดไว้ ในก๊กของผมใครๆก็รู้ว่าเสียงดีแต่ไม่มีคะแนน (หัวเราะ) มันยุติธรรมหรือไม่ ผมจึงมาลองคิดว่าทำไมเป็นแบบนี้ ตอนแรกผมคิดว่า การเมืองเป็นสิ่งกำหนดได้ ประเทศดี

ไม่ดีอยู่ที่การเมือง ในการลงมาเล่นการเมืองในพื้นที่เล็กๆของผมกลับค้นพบว่าการเมืองที่เราดูอยู่มันไม่ใช่ มันมีกลไกที่สำคัญอยู่ในนั้น กลไกที่ว่าคือข้าราชการ แล้วถามว่าเราจะแก้กลไกนี้ได้อย่างไร ผมจึงใช้การสร้างการมีส่วนร่วม แล้วถามว่าจะทำอย่างไรดี จึงต้องยึดธรรมาภิบาล ช่วงสามเดือนแรกผมเครียดมากกินยาแก้เครียดประจำไม่สามารถแก้ไขได้เลย จะทำอะไรก็ ติดระเบียบ ติดกฎหมาย ติดกลไกในที่สุด เพราะฉะนั้นคนที่จะแก้กลไกได้ต้องเป็นชาวบ้าน..."

แต่ผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุมากบางคนยังไม่สามารถปรับตัวเข้ากับสภาพการทำงานของบุคลากรทางการเมืองท้องถิ่น ยกตัวอย่างการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนายกฯ ป. ปัจจุบันอายุ 66 เพิ่งเป็นนายกฯสมัยแรก บริหารงานผ่านมา 2 ปี เริ่มเข้ารับหน้าที่เป็นทางการ 14 เมษายน 2553 อดีตเคยเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน กล่าวว่า

"...การที่ผมรู้สึกว่าอยากทำเพื่อสังคม อาจต้องย้อนไปสมัยที่เป็นนักศึกษาเป็นครู มีแต่ให้ อยากให้ ผมคิดเสมอว่าอยากให้แต่ละคนสมัครสมานสามัคคีเป็นพี่เป็นน้องกัน ไม่ต้องมาแก่งแย่งชิงดีชิงดีกัน ผมถึงว่าเมื่อมาอยู่จุดนี้มันเป็นอะไร เพื่อนผมที่เป็นผู้ว่าฯเก่าก็บอกผมว่า มันจะอะไรก็ช่างมันเถอะ เราอายุขนาดนี้แล้วอยากกินอะไรก็กินอยากเที่ยวที่ไหนก็เที่ยว แต่เพราะผมเห็นว่าคนเก่าไม่เห็นว่าทำอะไร เอางบประมาณไปเที่ยวซะ ผลคือได้ความสนุกกลับมา แต่ผมเป็นก็ไม่ได้เที่ยวเพราะไม่มีเงิน คนมีการศึกษาทั้งนั้นแต่คิดไม่ได้..."

ประเด็นที่เกี่ยวกับระดับการศึกษา ปรากฏว่า องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี จำนวน 169 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 62 รองลงมาคือ ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย จำนวน 55 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 22 ผลการวิจัยดังกล่าวชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารที่มีระดับการศึกษาในระบบสูงอาจจะมีผลต่อการได้รับการเลือกตั้งสูง แต่อย่างไรก็ตีจากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าผู้บริหารกับระดับการศึกษาในระบบนั้นเป็นเพียงส่วนหนึ่งในการพิจารณาความสามารถในการบริหารงาน อีกส่วนหนึ่งที่สำคัญคือกิจกรรมนอกหรือเสริมหลักสูตรที่สถาบันการศึกษาที่ผู้บริหารเคยเข้าศึกษา ไม่ว่าจะเป็นในระดับโรงเรียนหรือมหาวิทยาลัย จากการสนทนาพบว่าการเรียนรู้นอกสถานที่ เช่น กิจกรรมการออกค่ายอาสาพัฒนา การช่วยเหลือผู้ด้อยโอกาสในชุมชนท้องถิ่น ทำให้ผู้บริหารมีการปรับเปลี่ยนทัศนคติที่มีต่อโลก จากที่เคยยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง กลับกลายเป็นอยาก

ช่วยเหลือคนที่ด้อยโอกาส มีความสุขที่ได้ช่วยคนอื่น และเป็นแรงผลักดันที่ตั้งใจศึกษาให้จบเพื่อจะได้เอาวุฒิที่ได้จากการศึกษาในระบบมาทำงานช่วยเหลือตามอุตมการณ์ของตน เห็นได้ชัดจากการให้สัมภาษณ์ของ นายกฯ ว. ที่กล่าวถึงพลังของการเข้าร่วมกิจกรรมนอกหลักสูตรที่ว่า

> "...กระบวนการเรียนรู้ ผมขอเริ่มตั้งแต่สถาบันการศึกษา การบ่มเพาะนี้เกิดขึ้นเมื่อผมอยู่เรียนมัธยมปลายที่โรงเรียนสามัคคี ม.4-5 เป็นผู้นำประธานค่ายค่ายอาสาพัฒนาของโรงเรียนจนเรียนจบก็ต่อปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยพายัพคณะนิติศาสตร์ ตอนนั้นในนามที่ผมเป็นนักศึกษาชาวเขาก็จะมีกลุ่มนักศึกษาที่อยู่ในสถาบันการศึกษาในเขตภาคเหนือสมัยนั้นคือ พายัพ มช. แม่โจ้ เทคโน วิทยาลัยครู เทคนิค อาชีวะ โรงเรียนป่าไม้ลำปาง มีการออกค่ายทุกปี ใครเก่งด้านไหนก็ไปช่วยเหลือชาวบ้าน เช่น เก่งด้านสุขภาพ กฎหมาย ตอนนั้นผมได้สัมผัสกับผู้นำชุมชน ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน นายอำเภอ ปลัดอำเภอ ตำรวจ ทหาร ผมต้องไปอยู่กับกลุ่มคนเหล่านี้เป็นเดือนๆ เพราะไปทุกปิดเทอม จะมีการออกค่ายโดยนักศึกษาชาวเขา ภายหลังรวมตัวกันเป็นสหพันธ์ชาวเขาแห่งประเทศไทยจะมีการเข้าค่าย สิ่งที่ได้คือ การสัมผัสวัฒนธรรมแท้ๆของตัวเอง เพราะเราลงไปเรียนหนังสือตั้งแต่เด็ก เท่ากับว่าตอนนั้นการเข้าค่ายทำให้เราซึมซับการเป็นผู้นำที่ได้ช่วยเหลือคนอื่น นักศึกษาคนไหนที่มีแววเป็นผู้นำมันจะถูกกล่อมเกลาด้วยกระบวนการเหล่านี้ ซึ่งมีองค์กรเอเปค องค์กรชาวเขา มูลนิธิอาข่า เข้ามาร่วมด้วย อันนี้แหละภายใน 4 ปีนี้ทำให้เรามีความเป็นผู้นำเพิ่มมากขึ้น นักศึกษาที่เป็นชาวเขาจะได้ตรงนี้มาก..."

เช่นเดียวกับ นายกฯ ป. ที่กล่าวถึงกิจกรรมที่ทำให้ตนเองเรียนรู้สามารถเปรียบเทียบสังคมปัจจุบันกับสังคมในอดีต ดังนี้

> "...สมัยที่ผมเรียนปริญญาตรีที่มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ พอดีเราไปเข้าร่วมกิจกรรมของค่ายอาสาพัฒนา ปี 2511 ผมก็ได้เป็นประธานค่าย ร่วมกับอีกค่ายหนึ่ง ผมจะเล่าให้ฟังว่าสมัยก่อนสังคมเรามันไม่ใช่แบบนี้ สังคมเราเป็นสังคมช่วยเหลือเกื้อกูลกัน เกิดจากการพัฒนา สังคมไม่ได้เกิดจากการต้องซื้อต้องจ่าย ทุกวันนี้ต้องซื้อต้องจ่ายอันนั้นอันนี้ มันผิดกันไป อาจจะเป็นตั้งแต่ตอนนั้นก็ได้ ที่แรกว่าจะไปทางสายรัฐศาสตร์แต่ตอนหลังหันเหไปสายการศึกษาเพราะคิดว่ามีคนไร้การศึกษาเยอะ..."

ประเด็นที่เกี่ยวกับประวัติการเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเทศบาลตำบล ปรากฏว่า องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่เพิ่งเป็นผู้บริหารสมัยแรก จำนวน 124 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 46 รองลงมาคือ เป็นมาแล้ว 1 สมัย จำนวน 104 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 39 จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าการลงสมัครรับเลือกครั้งแรกนั้น มักได้รับการสนับสนุนจากนายกฯคนเดิม หรือได้รับการสนับสนุนจากฝ่ายที่ตรงกันข้ามกับนายกฯคนเดิม สำหรับผู้บริหารที่มีผลงานการบริหารแบบมีส่วนร่วมที่เป็นที่พึงพอใจของประชาชนแม้ว่าจะหมดวาระแล้วไม่สามารถลงสมัครได้ในสมัยต่อไปก็จะใช้ฐานเสียงของตนผลักดันทีมงานขึ้นมาจนได้รับชัยชนะจากการเลือกตั้ง ฉะนั้นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งสมัยแรกนั้นอาจเคยทำงานในทีมของนายกฯคนเดิม ซึ่งอำนาจการตัดสินใจจึงเป็นลักษณะการตัดสินใจเป็นทีม แต่ในกรณีที่นายกฯคนเดิมมีผลงานไม่โดดเด่นนัก การแข่งขันกันในสนามเลือกตั้งจะเข้มข้น หากผลการเลือกตั้งปรากฏว่าผู้ที่ชนะคะแนนไม่ได้เป็นคนในทีมเดิมแต่ได้คนของอีกฝ่ายเข้ามาทำงานร่วมกันในองค์กร การทำงานมักไม่ประสบความสำเร็จ ตัวอย่างเช่นกรณีของ นายกฯ ป. เป็นข้าราชการเกษียณอายุ เริ่มต้นการทำงานด้วยการเป็นครูจนเป็นผู้บริหารระดับสูงในสถานศึกษา มีความตั้งใจที่จะขออาสารับใช้ประชาชนอย่างเต็มที่ ได้รับชัยชนะจากการเลือกตั้ง เนื่องจากนายกฯคนเดิมไม่มีผลงานโดดเด่นนัก แต่เมื่อได้รับการเลือกตั้งแล้วข้าราชการประจำไม่สนับสนุน เนื่องจากนำงบประมาณไปพัฒนาท้องถิ่นมากกว่านายกฯคนเดิม ทำให้ข้าราชการประจำเห็นว่างานหนักขึ้นและงบประมาณสำหรับท่องเที่ยวดูงานลดลงจึงไม่ค่อยให้ความร่วมมือ นายกฯรู้สึกเหนื่อยและท้อ ยกตัวอย่างคำพูดของ นายกฯ ที่สะท้อนถึงเรื่องนี้ว่า

> "...ผลงานของผมตอนนี้ยังไม่พอใจเรื่องอะไรเลย เพราะผมเข้ามาตอนช่วงที่เศรษฐกิจตกต่ำ และอีกอย่างคือผมมาเจอทีมที่ไม่ดี บางทีถ้าเราเจอทีมที่ดีก็ดีแต่ถ้าเจอทีมไม่ดีก็เป็นอุปสรรค ทีมที่ขัดแย้งกัน....และปัญหาของที่นี่ตอนนี้คือที่ดินมีราคา ที่ทิ้งขยะของตอนนี้ก็มีจำกัด ปีต่อไปนี้ไม่รู้ว่าจะมีที่รองรับขยะเพียงพอหรือไม่ ซึ่งนักท่องเที่ยวมามาก หาที่ทิ้งขยะไม่ได้ ซึ่งรอบๆนอกเหนือเขตเทศบาลเป็นของ อบต. ทีนี้จะไปไว้ที่ศูนย์รับขยะของอำเภอก็ไม่ได้เพราะชาวบ้านต่อต้าน แม้ว่าเราจะเอาไปฝังให้ถูกต้องตามหลักวิชาการก็ตาม ผมก็มามองว่าทุกวันนี้มันเกิดอะไรขึ้นทำไมคนถึงเห็นแก่ตัวขึ้น แม้แต่ขยะของตัวเองก็รังเกียจไม่ยอมให้ทิ้งในที่ตัวเอง ทั้งๆที่งบเรื่องนี้มาแล้ว ครั้งแรกจะได้มา 50 ล้าน และต่อไปจะได้เพิ่มเป็น 100 และ 200-300 ล้าน ค่อไป ที่ว่าผมยังไม่พอใจเรื่องอะไรเลยในตอนนี้ก็เพราะว่า อย่างเรื่องขยะผมก็ทำมาจนจะสำเร็จแล้วเหลือแต่ไม่ผ่านประชาคมเพียงอย่างเดียว แต่กฎหมายได้กำหนดเอาไว้อย่างนั้น ก็

ทำไมในเมื่อปัญหาสามารถแก้ได้เพื่อภาพรวมของประชาชนทั้งหมด แต่ประชาคมไม่ผ่านก็อาจต้องทิ้งขยะกลางถนนดีมั้ย...โรงฆ่าสัตว์ไม่ได้มาตรฐาน มีการปรับปรุงไปแต่เกิดวิกฤติเศรษฐกิจ ผู้รับเหมาทิ้งงาน ไม่มีผู้รับเหมา เป็นอย่างนี้มาหลายคนแล้ว เหมือนกับตลาดเช่นกัน เทศบาลยังไม่เคยมีตลาดที่เป็นของเทศบาลจริงๆ ทีนี้พอสร้างตรงนี้จากที่ไม่มีสมัยก่อนมีของเอกชน แม่ค้าช่วงก่อนขอขายที่ริมถนน พอตลาดเสร็จก็เริ่มมีแม่ค้าเข้ามา ทีนี้แม่ค้า พ่อค้า เจ้าของบ้านที่มีหน้าบ้านให้เช่าขายของเกิดต่อต้าน เมื่อวานนี้ผู้ว่าก็มาคนกลุ่มเล็กๆที่เสียผลประโยชน์ก็ต่อต้าน ผมคิดว่ายังไม่บรรลุอะไรเลย...หลังจากหมดวาระแล้วผมขอดูอีกทีว่าจะอยากเป็นต่ออีกมั้ย เพราะผมก็อายุ 66 แล้ว รู้สึกเหนื่อยใจ ผมเข้ามาตรงนี้ไม่เคยคิดว่าจะมาเพื่อกอบโกยผลประโยชน์ 25 สตางค์ เงินพิเศษ ยังไม่เคยได้ เงินเดือนสามหมื่นกว่า ภาษีสังคมอีก ต้องควักเงินตัวเอง พอผมเข้ามาผมก็มอบของขวัญจากเงินตัวเองให้พนักงานในองค์กร อย่างวันนี้ก็จะมอบให้อีกคน..."

ซึ่งกรณีนี้คล้ายกับผู้บริหารหญิงคนหนึ่ง ที่ประสบปัญหาลักษณะเดียวกัน กรอปกับผู้บริหารมีความรู้สึกว่าปลัดและทีมงานเป็นเพศชาย ดังนั้นความคิดเห็นเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นไม่เป็นไปในทิศทางเดียวกัน โดยตนมีความต้องการนำงบประมาณมาพัฒนาคนมากกว่าสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐาน ขณะที่ฝ่ายปลัดไม่เห็นด้วย ฉะนั้นการทำงานของผู้บริหารทั้งสองคนนี้จึงมีความยากลำบาก และได้กล่าวกับผู้วิจัยว่าตนเองยังไม่พอใจในการบริหารงานของตน โครงการหลายโครงการมีปัญหาไม่ใช่จากชาวบ้านแต่เป็นปัญหาจากคนในองค์กร หลายครั้งตนหมดศรัทธาในระบบการเมืองท้องถิ่น เมื่อหมดวาระแล้วคิดว่าจะไม่ลงสมัครรับเลือกตั้งอีก ดังนั้นการที่ผู้บริหารได้ดำรงตำแน่งสมัยแรกนั้นเป็นช่วงเวลาสำคัญที่จะทำให้ตัดสินใจลงเลือกตั้งในครั้งต่อไป

ประเด็นที่เกี่ยวกับประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเทศบาลตำบล ปรากฏว่า องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่เคยเป็นผู้นำชุมชน และนักการเมือง มีจำนวนเท่ากัน ซึ่งมีจำนวน 100 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 36 รองลงมาคือ ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ จำนวน 38 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 14 และประเด็นที่เกี่ยวกับอาชีพอื่นนอกเหนือจากเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือนายกเทศมนตรีตำบล ปรากฏว่า องค์กรส่วนใหญ่มีผู้บริหารที่มีอาชีพเกษตรกรรม จำนวน 129 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 48 รองลงมาคือ ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย จำนวน

95 แห่ง คิดเป็นร้อยละ 35 ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่าประเด็นทั้งสองมีความสัมพันธ์กันอยู่ในเรื่องของสถานะภาพทางสังคมและสถานะทางเศรษฐกิจของผู้บริหาร จากผลการศึกษาเชิงคุณภาพพบว่าลักษณะการได้มาซึ่งอำนาจทางการเมืองสองลักษณะนี้มักอยู่ในคนคนเดียวกัน ลักษณะแรกคือผู้บริหารที่มีธุรกิจของตนเอง หรือเป็นเกษตรกรที่ประสบความสำเร็จ หรือมีฐานะทางเศรษฐกิจดีเป็นทุนเดิมจากครอบครัว หรือจากความขยันในการประกอบอาชีพของตน ทำให้ผู้บริหารมีเวลาเต็มที่ในการทำงานเพื่อส่วนรวม อีกลักษณะหนึ่งคือผู้บริหารที่เป็นผู้นำ หรือผู้นำกลุ่ม ในชุมชนท้องถิ่น หรือข้าราชการมาก่อน ที่ทำงานใกล้ชิดกับประชาชนในชุมชนท้องถิ่นมากเป็นเวลายาวนานโดยที่อาจจะไม่มีสถานะทางเศรษฐกิจดีมากนักแต่มักจะเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้สำเร็จ ผู้บริหารที่มีลักษณะใดลักษณะหนึ่งนี้มักได้รับเลือกตั้งจากประชาชนให้เข้ามาเป็นนายกฯ ยกตัวอย่าง นายกฯ บ. กล่าวถึงความเป็นผู้นำกลุ่มในชุมชนมาหลายปีจนได้รับเลือกตั้งเป็นว่า

> "...การที่พี่ทำงานอาสาสมัครมาก่อน พี่ถือว่าพี่น้องชาวบ้านช่วยพี่ได้เยอะ บางครั้งการทำงานที่ไม่มีค่าตอบแทนให้หรือมีงบน้อยก็ได้การขอร้องให้เครือข่ายหน่วยงานต่างๆช่วยนี่แหละ สิ่งที่ทำให้พี่สนใจเรื่องของการพัฒนาคนนั้น มากจากที่พี่เข้าร่วมเป็น อาสาสมัคร คณะกรรมการ พี่เป็นประธานแม่บ้านตั้งแต่ปี 2540 เริ่มมาจากประธานพัฒนาสตรีหมู่บ้านและมาคัดเลือกเป็นประธานพัฒนาสตรีตำบลและขยับไปจนถึงเป็นประธานพัฒนาสตรีหมู่บ้านจังหวัด เราจึงเป็นที่รู้จักของคนเยอะ เมื่อมาอยู่จุดนี้เราจึงทำงานได้มาก คือเครือข่ายต่างๆ มันก็จะดึงเข้าหากันมาทำงานร่วมกัน หน่วยงานภาครัฐจะมองให้เราเข้าไปเป็นคณะกรรมการภาครัฐเรื่องอื่นๆ พี่คิดว่าเครือข่ายที่สำคัญที่สุดในการทำให้พี่คิดพัฒนาคนคือกลุ่มสตรี เพราะทำให้เราได้มีโอกาสใช้ตำแหน่งประธานกลุ่มมาสร้างโอกาสการทำงานที่กว้างขึ้นเพราะเป็นที่รู้จัก ทุกเครือข่าย องค์กร ภาครัฐ ดึงพี่ไปทำงานแผ่ขยายไปหลายๆทาง ทำให้เราได้เรียนรู้จากข้างนอก ไปอบรมสัมมนาไปขยายเครือข่ายเป็นเครือข่ายภาคประชาชน..."

อย่างไรก็ดีในทุกจังหวัดก็มีผู้บริหารอีกลักษณะที่เป็นเจ้าของธุรกิจหรือกลุ่มการเมืองแล้วต้องการเป็นนายกฯ เพื่อเอื้อประโยชน์ต่อตนเองและพวกพ้อง ซึ่งมีผลต่อการเลือกตั้งทุกระดับแต่ละครั้งในชุมชน อย่างที่กลุ่มตัวอย่าง นายกฯ ป. กล่าวว่า

"...ข้อเท็จจริงคือ หนึ่งชาวบ้านจะมองว่าคนนี้สปอร์ตมั้ย ถ้าใช่คนนั้นก็จะได้เป็นอันนี้อันนั้น เป็นประธานนู่นนี่ ผมเลยมองว่ากลุ่มไหนบ้างในชุมชนจะดีที่สุดในการผลิตผู้นำ ผมว่าก็ตอบยากอยู่เหมือนกัน ถ้าครอบครัวนี่อย่างที่ผมว่า ผลงาน ครอบครัว การศึกษา ก็เป็นส่วนหนึ่ง แต่ไม่ใช่ประเด็นหลัก ตัวเด่นอยู่ที่ว่าเมื่อกี้ คือจ่ายเงินเก่ง งานไหนก็จ่ายเยอะ คนนี้ชาวบ้านจะให้เป็นผู้นำ แต่ว่าก็มีอีกอย่างที่แน่นอนก็คือคนไหนที่ช่วยงานตั้งแต่เด็ก งานไหน ก็เห็นหน้า นี่เลยกลายเป็นผู้นำโดยอัตโนมัติ แต่สำหรับการเล่นการเมือง ลูกศิษย์ผมเต็มบ้านเต็มเมืองเป็นคนเก่งคนดี ลงสมัคร สว. ดีมาก เก่งมาก คนชอบมาก แต่ไม่จ่าย คนที่จ่ายก็ได้ไป คนนี้จ่ายเท่านี้คนนี้ก็เบิ้น(ดับเบิ้ล)ไปอีก บ้านเดียวกันคนหนึ่งก็ให้ทำยังไงอีกคนก็รับอีกคนมา ไม่รู้จะทำยังไง ประชาธิปไตยไทยคืออะไร คือ จำนวนคนที่ไปเลือกตั้ง เป็นผลประโยชน์หมู่..."

เช่นเดียวกับที่ นายกฯ ว. เล่าถึงกระบวนการการเข้ามาเป็น นายกฯ ของตนที่ถูกอำนาจและอิทธิพลจากนักการเมืองโกงการเลือกตั้งว่า

"...พอปี 48 ผมก็เลยถูกเสนอชื่อให้ลงเลือกตั้งโดยพี่น้องชาวบ้าน เมื่อเป็นนายกมา 4 ปี มันทำให้ผมได้ใช้กระบวนการเต็มที่ แต่พอหมดวาระผมก็เจออิทธิพลของการเมืองท้องถิ่นเพราะการเมืองท้องถิ่นนั้นมีทั้งอำนาจ ผลประโยชน์ทับซ้อน ดังนั้นผมเลยเจออิทธิพลจากอำนาจรัฐ ซึ่งผมรู้จักอำนาจรัฐดี ผมเติบโตมาจากอำนาจรัฐ แต่ก็ถูกอำนาจรัฐโกงคะแนน ทุกกระบวนการตั้งแต่ อำเภอลุยมาถึงกำนัน ผู้ใหญ่บ้านทำถึงขนาดนี้แต่ก็ชนะผมไปเพียงนิดเดียว เพราะพวกเขาต้องการจะล้มผม เนื่องจากผมลุยกับชาวบ้านทำกับชาวบ้านมาตลอด ผมมาคิดว่า โอเค ไม่เป็นไรถ้าเราดันทุรังสู้ทางการเมืองเพื่อให้ฝ่ายนั้นได้ใบเหลืองใบแดง ฝ่ายนั้นอาจแพ้ แต่การเลือกตั้งก็ต้องมีกันอีก ทีนี้เราจึงบอกว่าเราเป็นผู้แพ้ที่เจริญแล้ว ผมก็ยอมรับให้ฝ่ายนั้นเข้าไปบริหารงานซึ่งทำได้ปีกว่าก็ทะเลาะกันภายใน ในที่สุดก็โดนผู้ว่าราชการปลดออกเนื่องจากเรื่องการทุจริตคอรัปชั่น ดังนั้นทำให้ตำแหน่งนายกที่ อบต.นี้ ว่าง...จากกระบวนการที่ผมทำงาน 4 ปีนั้นทำให้มีคำถามย้อนกลับมาว่า นาย ย. (เรียกชื่อตัวเอง) อยู่ที่ไหน แต่ในช่วงปีกว่านี้ผมก็ไปเป็นอาจารย์สอนอยู่

ในวิทยาลัยเอกชนแห่งหนึ่ง ปรากฏว่าภาคการเมืองท้องถิ่นตามหาเพื่อไปแทนตำแหน่งที่ว่าง เลยเชิญผมมาลงสมัครอีกครั้ง แต่ก็ต้องสู้กับอิทธิพลเงิน อำนาจแฝงผลประโยชน์ เหมือนเดิม แต่ในที่สุดผมก็ถูกผลักดันขึ้นมาได้ มันทำให้ผมเห็นว่าตำบลเรา จะต้องทำงานอย่างไร เราจะต้องทำงานกับภาคภาครัฐอย่างไร ต้องทำงานกับองค์กรภาคประชาชนอย่างไร..."

นอกจากนี้ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเกี่ยวกับ ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในภาคเหนือตอนบน ในเรื่อง อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประวัติการเป็นผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเทศบาลตำบล ประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นผู้บริหาร อาชีพอื่นนอกเหนือจากเป็นผู้บริหาร ที่กล่าวมาทั้งหมด ผู้วิจัยขอเสนอไว้ในตาราง 10 ซึ่งนำเสนอต่อไปนี้

ตาราง 10 จำนวนและร้อยละของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและผู้บริหารเทศบาลตำบลในภาคเหนือตอนบน จำแนกตาม อายุ เพศ ระดับการศึกษา ประวัติการเป็นผู้บริหาร ประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นผู้บริหาร และอาชีพอื่นนอกเหนือจากเป็นผู้บริหาร

ข้อมูลส่วนบุคคลของนายกฯ	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	246	81
หญิง	20	19
อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	4	2
31-40 ปี	90	34
41-50 ปี	118	44
51-60 ปี	42	15
60 ปีขึ้นไป	12	5
ระดับการศึกษา		
ปริญญาโท	11	4
ปริญญาตรี	169	62
ปวช./ปวส.	31	12

ตาราง 10 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของนายกฯ	จำนวน	ร้อยละ
มัธยมศึกษาตอนปลาย	55	22
ประวัติการเป็นนายกฯ		
เป็นมาแล้ว 3 สมัย	5	3
เป็นมาแล้ว 2 สมัย	33	12
เป็นมาแล้ว 1 สมัย	104	39
เพิ่งเป็นสมัยแรก	124	46
ประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นนายกฯ		
ผู้นำชุมชน	100	36
ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ	38	14
นักการเมือง	100	36
ลูกจ้าง พนักงานเอกชน	23	9
อื่นๆ	5	5
อาชีพอื่นนอกเหนือจากเป็นนายกฯ		
ไม่ได้ประกอบอาชีพ	31	13
ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย	95	35
เกษตรกรรม	129	48
อื่นๆ	11	4

ตอนที่ 1.2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

ในการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยได้ทำการสร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงตามที่เสนอไว้ในบทที่ 3 ในส่วนการพัฒนาเครื่องมือ ผลการวิเคราะห์นี้ชี้ให้เห็นว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงมีทั้งหมด 6 องค์ประกอบ ได้แก่ ตระหนักรู้ในตน การจูงใจตนเอง สัมพันธภาพที่โปร่งใส การรับรู้คุณธรรมภายในตน กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล ความมุ่งมั่นในการทำงาน

สำหรับผลการศึกษาในส่วนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในภาคเหนือตอนบนหลังจากได้ทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้ว ต่อจากนั้นผู้วิจัยนำข้อมูลจากแบบวัดมาทำการวิเคราะห์เพื่อหาสถิติจำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของแต่ละองค์ประกอบและภาพรวมของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารส่วนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนั้นผู้วิจัยยังสัมภาษณ์เชิงลึกเพิ่มเติมในกลุ่มผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงที่อยู่ในกลุ่มที่มีคะแนนสูง ทั้งนี้ด้วยเหตุผลจำเป็นเพื่อที่ผู้วิจัยสามารถเข้าใจปรากฏการณ์ รวมทั้งความสัมพันธ์ของส่วนสำคัญที่เกี่ยวข้องกันในเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น

ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงมากน้อยแตกต่างกัน เมื่อพิจารณาจากผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณโดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการศึกษา อาจกล่าวได้ว่า เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างมีความเป็นผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะเด่นเมื่อจัดอันดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ อันดับแรกความมุ่งมั่นในการทำงาน อันดับสองการจูงใจตนเอง อันดับสามความตระหนักรู้ในตน อันดับสี่สัมพันธภาพที่โปร่งใส อันดับห้ากระบวนการตัดสินใจที่สมดุล และอันดับสุดท้ายการรับรู้คุณธรรมภายในตน ดังเสนอไว้ในตารางต่อไปนี้

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงและแยกตามองค์ประกอบใน 6 องค์ประกอบ

องค์ประกอบ	$\bar{x}$	SD
ความตะหนักรู้ในตน	3.86	0.70
การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน	4.07	0.68
สัมพันธภาพที่โปร่งใส	3.77	0.90
การรับรู้คุณธรรมภายในตนเอง	3.67	0.79
กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล	3.66	0.69
ความมุ่งมั่นในการทำงาน	4.36	0.73
รวม	3.90	0.68

จากตาราง 11 แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ซึ่งแปลความได้ว่า ข้อมูลที่ได้จากผู้บริหารมีการกระจายน้อยหรือใกล้เคียงกับค่าเฉลี่ยรวม ซึ่งหากพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบทั้ง 6 จะทำให้เห็นผลการวิเคราะห์ที่ชัดเจนขึ้น

อย่างไรก็ดี ผู้บริหารที่ได้รับเลือกตั้งจากประชาชนในชุมชนท้องถิ่นนั้นเป็นผลมาจากปัจจัยหลายอย่าง ฐานเสียงของแต่ละคนอาจขึ้นอยู่กับวัฒนธรรมการเลือกผู้แทนของชุมชนท้องถิ่นที่แตกต่างกัน เช่น เลือกจาก อำนาจ บารมี ผลประโยชน์ คุณงามความดี เป็นต้น ซึ่งปัจจุบันฐานอำนาจที่มีอยู่ก็อาจเป็นไปได้ทั้งในแง่บวกและลบ ดังนั้นผู้วิจัยจึงต้องการชี้ให้เห็นว่า ถึงแม้การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงในครั้งนี้จะมุ่งเน้นและกล่าวถึงผู้นำที่มีลักษณะทำเพื่อส่วนรวม คุณธรรม ความโปร่งใสในการบริหารคนและงาน และผลที่ได้อาจทำให้เชื่อไปในทิศทางที่ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนมีความเป็นผู้นำที่แท้จริงมาก ซึ่งอาจขัดแย้งกับกระแสข่าวการทุจริตคอรัปชั่นในแวดวงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากสื่อทุกแขนงเป็นประจำจนกลายเป็นภาพลักษณ์ทางลบอันหนึ่งของนักการเมืองท้องถิ่นปัจจุบันไปโดยปริยาย ประเด็นนี้ผู้วิจัยจึงจำเป็นต้องแสดงผลการวิเคราะห์ให้ละเอียดเพื่อแยกอธิบายเป็นรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของนายกฯ ในภาคเหนือตอนบน และอาศัยผลการวิจัยเชิงคุณภาพมาเชื่อมโยงเหตุและผลของปรากฏการณ์ดังกล่าว โดยเรียงลำดับจากองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุดไปน้อยที่สุดตามผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้งหก (ดูการวิเคราะห์

องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง) ได้แก่ ความตระหนักรู้ในตน การจูงใจตนเอง สัมพันธภาพที่โปร่งใส การรับรู้คุณธรรมภายในคน กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล และความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งผลการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบด้วยการวิเคราะห์ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานสำหรับรายข้อคำถามหรือองค์ประกอบย่อยจากตาราง 12 พบว่า

ด้านความตระหนักรู้ในตนเองนั้นวิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีความตระหนักรู้ในตนเองอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70 ซึ่งการคิด พูด ทำ ด้วยความมั่นใจในตนเอง เป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นอกจากนี้การยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขเมื่อมีคนไม่พอในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยเท่าเกือบเท่ากัน และการรู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไปเป็นองค์ประกอบย่อยที่มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด โดยมีค่าเฉลี่ยของความตระหนักรู้ในคนเองของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในช่วงเท่ากับ 3.74 - 3.94 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.80-0.95 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าในประเด็นการยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขเมื่อมีคนไม่พอในการบริหารงานนั้น นายกฯ ที่ให้สัมภาษณ์ทั้งหมดมีความควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี เห็นได้จากการเล่าเรื่องการทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่นที่เข้ามาทำงาน หรือมีการให้ทุนสนับสนุนกับองค์กรท้องถิ่น เช่นที่ นายกฯ ผ. กล่าวว่า

> "...ถามว่าการทำงานผู้ที่เข้ามาทำโครงการที่เอาแหล่งทุนมาจากที่อื่นแต่มาใช้พื้นที่ในชุมชนนั้น บางครั้งต้องอดทนแค่ไหน ด้องโดนด่า เด็กของผมเวลาเข้าประชุมบางครั้งก็โดนด่า ผมมองว่าเขาค่อนข้างเผด็จการพอสมควร ถ้าคุณอยากได้เงินก็ต้องทำตาม หนึ่ง สอง สาม สี่ นี้เท่านั้น ซึ่งมันผิดกับเรา เรามันทำคนละแบบ แต่นั้นก็หมายถึงว่า มันก็ไม่เป็นไร เป็นสิ่งที่ต้องฝึกเอา ว่าเราต้องมีหลายบุคลิกในตัวเรา...มีกลุ่มคนจำนวนมากที่เข้ามาในชุมชน โดยหลายๆครั้งผมมองว่าคนที่มีเงินเขาจะไม่มานั่งกับพื้นร่วมกับชาวบ้าน แต่ระหว่างนั้นผลพลอยได้เกิดขึ้นเยอะแยะ ถามว่าชาวบ้านที่นั่งกับพื้นร่วมกันนั้นเขาก็ไม่ค่อยรู้แต่ก็มานั่งกับเขาเพราะเงินซึ่งผมก็ดูออก ผมก็ทำตัวโง่ไป ก็เรียนรู้ไป ผมถือว่าถ้าเราทำตัวเล็กๆเราจะลอดไปได้ทุกรู แต่ถ้าเราทำตัวดับตัวใหญ่ไปไหนไม่เป็น..."

ด้านการจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน นั้นวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีการจูงใจตนเองอยู่ในระดับมากมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ

4.07 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68 ซึ่งแรงจูงใจในการบริหาร คือ การสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคมเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเป้าหมายการบริหารคือการได้รับเงินรางวัล โล่เกียรติยศ หรือ เกียรติบัตร(ข้อความทางลบ)มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของการจูงใจตนเองของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในช่วง เท่ากับ 3.95 - 4.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.77-1.02 ในการสัมภาษณ์เชิงลึกในประเด็นแรงจูงใจในการบริหารคือการสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนสังคมยิ่งเห็นได้ชัดเจนว่าเป็นสิ่งที่มีอยู่จริงในตัวนายกฯ และเป็นความรับผิดชอบที่ต้องทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้นในสังคม ดังเช่นที่ นายกฯ ผ. กล่าวถึงการสร้างความแตกต่างเรื่องการสร้างหลักสูตรที่ให้ความรู้เชิงทฤษฎีและเชิงปฏิบัติการมาผนวกเข้าด้วยกันว่า

> "...ถ้าถามความเห็นของผมว่าเป็นไปได้ไหมหากมหาวิทยาลัยจัดหลักสูตรให้เหมาะสมกับท้องถิ่น แล้วท้องถิ่นที่จะมาเรียนนั้นจะมีจำนวนกี่แห่งถึงจะเหมาะสม ผมคิดว่าชุมชนกี่ที่ก็สามารถทำได้ เจ็ดแปดพันที่นี่ทำได้หมดเลยเพราะมันเป็นหน้าที่ เพียงแต่เราต้องมาจัดPriorityว่าใครจะทำตรงไหน ทุกที่ก็มีความถนัดไม่เหมือนกันก็ต้องมีองค์ความรู้อยู่หลายที่ ทุกที่ควรสามารถเป็นโต้โผในเรื่องใด ผมว่าทุกที่ต้องทำหมดเลยมันถึงจะเป็นการอภิวัฒน์ประเทศไทย ถ้าเลือกคนมาเรียนเพียงเพื่อให้จบมันก็ไม่มีอะไรเกิดขึ้น แต่ถ้าเรียนแล้วเอาไปขยายผมเห็นด้วย ที่สำคัญวิชาการเราต้องเข้มแข็ง..."

เช่นเดียวกับที่ นายกฯ บ. กล่าวถึงความภูมิใจที่ได้ทำงานมานานจนสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชนสังคมกับท้องถิ่นว่า

> "...โครงการที่คิดว่าสำเร็จมันไม่สามารถบอกได้ว่ามันสำเร็จทั้งหมด มันไม่เป็นแบบนั้นหรอกค่ะ แต่โครงการที่พี่คิดว่าทำได้สำเร็จไปครึ่งหนึ่งหรือพอสมควรคือโครงการให้ชาวบ้านได้มาเรียนรู้เปลี่ยนความคิดเหมือนที่พี่เคยได้ ในการการใช้ชีวิต การได้เข้ามาเรียนรู้งาน ได้ออกสังคมมีส่วนร่วมกับท้องถิ่น ทางภาครัฐ ยกตัวอย่าง สภาเด็กและเยาวชนที่นี่ก็คิดเองได้ถ้ามีงบประมาณมาเค้าก็ไปทำกิจกรรมที่เป็นประโยชน์กันเองได้ อีกโครงการที่ภูมิใจคือมีกองทุนสวัสดิการชุมชนตำบลบ้าน ต. ที่ได้มีส่วนร่วมทำงานกับคณะทำงานระดับจังหวัดแต่ยังให้จังหวัดช่วยเหลือช่วงแรก ณ วันนี้ชาวบ้านทำกันเองได้แล้วรัฐบาลสมทบให้ทุกปี

ปีละแสนกว่า พ่อหลวง สท. ชาวบ้าน มาเป็นกรรมการ ร่วมกัน จากปีแรกมีสมาชิแปดร้อยกว่า ตอนนี้มีเพิ่มเป็นสองพันกว่าแล้ว สิทธิคือชาวบ้านเป็นสมาชิกปีละสองร้อย เมื่อป่วยสามารถนอนโรงพยาบาลปีหนึ่งไม่เกินยี่สิบคืน มีค่าชดเชยนอนโรงพยาบาลคืนละหนึ่งร้อยบาท เมื่อตายก็ได้เงินอีก แต่พี่ไม่ค่อยสนใจเงินตายเพราะมีหลายกองทุนแล้ว พี่สนใจการ "เป็นเจ็บ เย็น อุ่น" มากกว่า การเจ็บป่วยเยอะ ทำการเกษตรกันทั้งนั้น ถ้าเจ็บป่วยขึ้นมาจะลำบาก..."

ด้านสัมพันธภาพที่โปร่งใสนั้นวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน โดยภาพรวมมีสัมพันธภาพที่โปร่งใสอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.75 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90 ซึ่งการกล้าโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรมเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปิดเผยความรู้สึกในการปฏิบัติงานให้กับคนที่ไว้ใจและมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของสัมพันธภาพที่โปร่งใสของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในช่วงเท่ากับ 3.42 - 4.07 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.38-1.06 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนายกฯ ท. ทำให้ทราบว่าหากสามารถทำให้ผู้อื่นความเชื่อมั่นว่าจะไม่มีเรื่องทุจริตเกิดขึ้น การทำงานก็สามารถลุล่วงไปได้ ดังที่ นายกฯ ท. กล่าวว่า

"...ทุกที่มีปัญหาหมดค่ะยิ่งเรื่องขยะ อยู่ที่ว่าใครจะกล้าทำหรือเปล่า แต่ก็โชคดีที่ข้าราชการประจำร่วมมือ ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน ก็เชียร์ให้ทำ ช่วยกันทำ แต่ก็อยู่ที่ว่าเราต้องให้ข้อมูลเค้าว่าเราทำเนี้ยไม่ใช่ว่าเห็นแก่ผลประโยชน์อะไรหรือเปล่า คือต้องทำให้เค้ามั่นใจว่าเราไม่ได้ผลประโยชน์นะคือว่าผลประโยชน์ตกไปอยู่ที่พวกคุณทั้งนั้นเลย เค้าก็จะช่วยเรา บางทีเค้าจะคิดว่าเวลาเราจะซื้อของเนี้ย นะเราจะได้เปอร์เซ็นต์เท่าไหร่ ได้เงินทอนเท่าไหร่ ก่อนอยู่แล้ว แต่ต้องทำให้เค้ามั่นใจในตัวเรา ..."

เช่นเดียวกับ การเป็นคนชัดเจนของ นายกฯ ผ. ทำให้สามารถสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในชุมชนท้องถิ่นของตนได้สำเร็จ สะท้อนจากการให้สัมภาษณ์ที่ว่า

"...การทำงานที่ไม่มีซีรีย์ต่อ ผมเบื่อมากไม่อยากทำแต่ก็ต้องทำ เงินเดือนผมสามสี่หมื่น ทำงานเป็นนายกวันแรกผมออกรถใหม่เลย ตอนนี้รถผมวิ่ง

ได้แสนกว่ากิโล ผมไม่เคยใช้รถหลวงเลย เดือนหนึ่งกินข้าวกับเมียไม่ถึงสามมื้อ ออกบ้านตลอด ประโยชน์ตนมีน้อย ถ้าพูดเรื่องเปอร์เซ็นต์ไม่ต้องมาพูดกับผม ถามว่าแล้วผมอยู่ได้ยังไง ผู้รับเหมาจะมาคุยก็ไปคุยกับปลัด ผมถือแบบนี้นะว่าอย่าควักเงินส่วนตัวมาเล่นการเมือง แต่ถ้าผมต้องการเงินมาทำให้ส่วนรวมปลัดต้องให้ผม..."

ด้านการรับรู้คุณธรรมภายในตนนั้นวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีการรับรู้คุณธรรมภายในตนอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.67 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79 ซึ่งการรู้จักและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตนเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการยึดถือคุณธรรมของตนเองเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานทราบมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของการรับรู้คุณธรรมภายในตนของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในช่วง เท่ากับ 3.42 - 3.84 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.80-0.89 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ทราบว่าคุณธรรมที่ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำระดับสูงทุกคนยึดถือคือความเมตตาแก่เพื่อนมนุษย์ และความสร้างความเป็นธรรมในสังคม ชัดเจนที่สุด ซึ่งสะท้อนมาจากการเล่าประสบการณ์ของตนในอดีต อาทิเช่น นายกฯ ว. กล่าวว่า

"...เหตุการณ์ที่ทำให้พลิกความคิดว่าอยากทำเพื่อชุมชน คือ มันเริ่มต้นจากสมัยที่ผมจบชั้น ม.3 น่าจะปี 29 สมัยนั้นมีนโยบายว่าถ้าชาวเขาคนไหนจบ ม. 3 ก็ไปเป็นหมออนามัยเลย ตอนนั้นผมฝันเป็นครูอย่างเดียว แต่จบแค่นี้เป็นครูไม่ได้ ผมจึงตัดสินใจเรียนต่อเพื่อทำตามความฝัน พอเข้าสู่ ม.ปลาย ความคิดก็เปลี่ยนไป เนื่องจากการนำพาของ อาจารย์ ป. อาจารย์ ช. พาไปสู่กระบวนการที่ทำกิจกรรมกับชาวบ้าน แล้วผมก็ตัดสินใจเลือกเอก อังกฤษ-สังคม เพราะคลุกคลีกับชาวบ้าน 3 ปีนี้ทำให้ผมเปลี่ยนความคิดว่า ครูมันคงไม่ใช่สำหรับผมแล้ว เพราะการเป็นครูก็สร้างคนกลุ่มๆหนึ่ง ผมเลยเปลี่ยนเลยตอนนั้นเพราะปัญหาพี่น้องชาวบ้านมันเยอะ ซึ่งตอนนั้นเป็นสมัยนายกชาติชาย มีการไล่รื้อเผาเขตของพี่น้องชาวบ้านตามแนวชายแดน เพราะสมัยนั้นมี พรบ. ความมั่นคงของชาติ มีแผนแม่บทการพัฒนาชุมชนพื้นที่สูง สมัยนั้นกองทัพเป็นผู้ที่เข้ามาทำเรื่องนี้ บ้านไหน ชาวบ้านคนไหน อยู่แถวชายแดน ก็ถูกเผา ถูกยิงตาย ผมเลยคิดว่าเรื่องนี้มันเกิดเวทีขึ้นในพวกเล็กๆบนดอย ผมเลยตัดสินใจเรียนกฎหมายดีกว่า ผมเลือกเรียนพายัพเพราะสมัยนั้นยังไม่เปิดสอนกฎหมาย

มีแต่มหาวิทยาลัยพายัพที่เปิดมาได้ 2 ปี แต่มีอีกที่คือ ม.ราม แต่มันไกลพี่น้องชาวบ้านอาจทำให้ช่วยกันลำบาก คณะนิติศาสตร์เป็นคณะแรกของพายัพ และอาจารย์ที่สอนมาจาก จุฬา ธรรมศาสตร์ อาจารย์ที่พายัพเป็นเพียงพี่เลี้ยง เพราะฉะนั้นนักศึกษานิติรุ่นแรก 1-3 ถ้าใครใส่ใจหลักวิชาการก็จะแน่นเพราะถูกบ่มเพาะจากปรมาจารย์ หลังจากเรียนมหาวิทยาลัยยิ่งมองชัดเลยว่าชีวิตเราต้องไปแบบนี้ เมื่อจบผมก็ยิ่งมองเห็นว่าชีวิตผมไม่เหมาะกับราชการ อยากอยู่อิสระแบบนี้ ตั้งสำนักกฎหมายเองแต่พอทำจริงก็ไม่เป็นอย่างที่คิด เพราะมันต้องมีระบบรุ่นพี่รุ่นน้อง ผมจึงเข้ามุม NGO และมาดรงนี้ในที่สุด..."

เช่นเดียวกับการให้สัมภาษณ์ของ นายกฯ ป. ที่ต้องการให้สังคมมีค่านิยมที่ถูกต้อง โดยแสดงความไม่พอใจกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมที่เกิดขึ้นในสังคมปัจจุบันว่า

"...การเลือกตั้งเรารณรงค์กันมานาน แต่ปัจจุบันมันยิ่งมากขึ้น ทำให้คนบริโภคแบบประชาชนนิยม เลยกลายเป็นคนเห็นแก่ตัว ผมก็ไม่รู้ว่าทำไมการศึกษาไม่สามารถสร้างให้สังคมเจริญขึ้น ปัญหาเชื่อมโยงกันไปหมดไม่รู้ว่าเกิดอะไรขึ้น ไปๆมาๆทุกสิ่งทุกอย่างอยู่ในมือของนักการเมือง ข้าราชการต้องไปเส้นใครเส้นมัน สมัยก่อนใช้ความรู้แต่สมัยนี้เส้นใครใหญ่ก็แซงไปเลย มันเป็นอุปสรรคในการพัฒนาชาติบ้านเมือง มือใครยาวสาวได้สาวอัน...สิ่งที่คนทำทุกวันทุกวันคือสิ่งที่ถูก แต่ไม่เคยคิดว่าถ้าเปลี่ยนสิ่งที่ตนเองทำเป็นประจำแล้วจะทำให้คนอื่นจำนวนมากมีชีวิดที่ดีขึ้น เช่น ค้าขายข้างถนน ฝุ่นเต็มไปหมด ผู้ปกครองมารับลูกหลานที่ศูนย์เด็กเล็กก็ต้องฝ่าเข้ามา ไฟไหม้อะไรรถดับเพลิงก็ออกไปยาก พอทำตลาดให้ทั้งๆที่ใกล้ที่เดิมก็ด่อด้านไม่อยากเปลี่ยนแปลงตัวเอง ถ้ามีใครเข้าไปเปลี่ยนในสิ่งที่ดีขึ้นก็ไม่ยอมรับ...ผมคิดว่าปัจจุบันเราต้องเน้นไปที่จิตสำนึกของคน การเมืองระดับชาติก็เป็นประชานิยม มีเงินเป็นที่ตั้ง ไม่มีเงินไม่ทำ นโยบายไหนที่ได้เงินได้ทองอันนั้นแหละที่ได้ทำ ปฏิเสธไม่ได้กับการซื้อเสียง...ผมอยากจะฝากประเด็น คำว่าประชาธิปไตย ปัจจุบันนี้คนไม่เข้าใจคำว่าประชาธิปไตย รู้แต่สิทธิ์แต่ไม่รู้จักคำว่ารับผิดชอบ รู้แต่อยากได้ เมื่อมีอะไรมากระทบเราถือว่ารุกล้ำสิทธิ์ แต่ถ้าเราจะไปรุกล้ำคน

อื่นก็บอกว่าเป็นข้อกำหนดว่าแบบนี้ๆ อันนี้มันพูดยากว่ามันเกิดมาจากอะไร แต่ที่สำคัญก็จากการศึกษา..."

แต่จากการสัมภาษณ์ทั้งหมด ผู้วิจัยพบบางประเด็นที่ขัดแย้งกับเรื่องคุณธรรม นั่นคือในบางครั้ง นายกฯ จำเป็นต้องเลือกที่จะเพิกเฉยกับการทุจริตของผู้อื่น โดยเฉพาะกับผู้บริหารท้องถิ่นที่ทำเพื่อตนเองและพวก เพื่อให้เป้าหมายในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นของตนสำเร็จได้ซึ่งผู้วิจัยมองว่ามีความผิดถูกอยู่ในการกระทำเดียวกัน ดังที่ นายกฯ ผ. กล่าวว่า

"...เมื่อให้ชาวบ้านมามีส่วนร่วมมันกลายเป็นเรื่องท้าทายเราแล้ว เพราะหมายความว่าหากการมีส่วนร่วมน้ำ เมื่อการมีส่วนร่วมมาก การจัดการก็ต้องยุ่งยากมากขึ้น ทำให้ข้าราชการประจำไม่อยากทำ เงินเดือนก็ไม่เพิ่ม... ต้องคุยกับปลัดว่าขอโทษนะเรื่องการจัดการเรื่องผลประโยชน์เราจะไม่ยุ่ง แต่เราอยากทำแบบนี้ เขาก็ถามว่าแล้วจะแบ่งยังไง ผมก็บอกว่าแล้วแต่คุณแบบนี้แฮปปี้มั้ย ถึงเวลาผมก็บอกว่าปีใหม่เมษายนนี้จะใช้เงินห้าหมื่นนะใส่ซองมา ผมไม่สนใจว่าเขาจะได้สองสามแสน ผมถึงบอกว่าเราต้องหลับตาได้ ไม่สนใจกลไกนี้ การสร้างการมีส่วนร่วมกับชาวบ้านให้ได้เป็นเรื่องที่สำคัญมากกว่า...รูปแบบที่ผมสนใจนั้นคือการทำงานแบบตามสถานการณ์ Contingency ผมไม่สนใจว่าต้องมีอะไรปลีกย่อยบ้าง แต่ผมจะยึดหลักแค่ว่าอันที่หนึ่งต้องปราศจากการทุจริตคอรัปชั่นในตัวผม..."

ด้านกระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูลนั้นวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีกระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูลอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69 ซึ่งการเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนถูกต้องเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดมีหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุมีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยของกระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในช่วง เท่ากับ 3.42 - 3.91 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.83-1.06 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกเกี่ยวกับการตัดสินใจนั้นพบว่านายกฯ ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงเกือบทุกคน นอกจากต้องมีการวิเคราะห์ข้อมูลรอบด้านแล้ว ยังต้องยึดหลักการมีส่วนร่วม ที่สะท้อนให้เห็นถึงการให้คุณค่ากับผลการตัดสินใจโดยประชาชนคือการตัดสินใจที่ถูกต้อง ดังที่ นายกฯ ก. กล่าวถึงกระบวนการให้อำนาจแก่ประชาชนในการตัดสินใจอย่างเท่าเทียมกันว่า

"...การจัดตั้งข่วงผญ๋าเป็นการรวบรวมให้คนในชุมชน เป็นเวทีให้มีนักวิจัยในชุมชนขึ้นเพื่อนำเสนอว่าตอนนี้บ้านเรามีปัญหาอะไรบ้าง เราจะแก้ไขอย่างไรดี แล้วมันจะออกมาเป็นแนวทางและแผนงานของชุมชน แล้วนำเสนอไปยังเทศบาลเพื่อนำไปสู่นโยบายเพื่อเป็นแผนการปฏิบัติ ฉะนั้นชาวบ้านจะรู้สึกภูมิใจว่าสิ่งที่เสนอเป็นนโยบาย และเมื่อทุกคนช่วยกันคิดการมีส่วนร่วมก็จะเกิดขึ้นขึ้นมา ส่วนนักวิจัยชุมชนนั้นถือว่าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสู่เทศบาล...ซึ่งเวทีนี้จะทำให้ประชาชนเปิดแสดงความคิดเห็นของคนเองอย่างอิสระ สามารถทำได้ตลอดเวลาไม่ต้องรอให้เทศบาลนัด ที่ชาวบ้านสามารถเขียนปัญหาลงในกระดาษเพราะบางคนไม่อยากพูด เมื่อทำกิจกรรมเวทีประชาคม เราจะอ่านทุกปัญหาแล้วเขียนบนกระดานให้ร่วมกันโหวดว่าปัญหาใดที่เร่งด่วน หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า และจะแก้แต่ละปัญหายังไง แล้วจะออกมาเป็นแผนชุมชน..."

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงานนั้นวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีความมุ่งมั่นในการทำงานอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 มีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73 ซึ่งการสามารถยอมอดนอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการคิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดเท่ากับ โดยมีค่าเฉลี่ยของความมุ่งมั่นในการทำงานของแต่ละองค์ประกอบย่อยอยู่ในช่วงเท่ากับ 4.48 – 4.21 และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ในช่วง 0.62-0.77 จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่าความกลัวต่อการทำงานหนักเป็นสิ่งที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ซึ่งการดูงานในเครือข่าย อปท. ในภาคอื่นเป็นแรงบันดาลใจสำคัญให้การทำงานหนัก ยกตัวอย่างการแก้ปัญหาขยะในชุมชนและปัญหาเรื่องเหล้า ดังที่ นายกฯ ท. กล่าวว่า

"...การทำเรื่องการจัดการขยะเป็นเรื่องยากได้ไปดูงานที่อีสาน ร้อยเอ็ดมหาสารคาม ก็ไปเห็นเค้าทำก็เอามาทำบางอย่างก็ทำได้บ้างไม่ได้บ้าง บางทีที่นี่ก็รับไม่ได้ แต่พี่รู้สึกว่าคนทางอีสานนี่เค้าโอเคเลยนะ ปัญหายังไม่เกิดก็ทำเลยเช่นเรื่องเดาเผาขยะขนาดเค้าไม่มีรถเก็บขยะเค้ายังทำมาเป็นสิบปีแล้ว แต่ปัญหาขยะบ้านเรามีมากแต่ก็ไม่ยอมทำกันเพราะคนบ้านเราอะไรที่ยากก็ไม่สู้แล้ว แต่ของเค้ากล้าชนเลย พี่ทึ่งเลย แต่ของเราพอเรื่องแบบนี้เนาะ โอ้ ไม่เอาล่ะแบบนี้ เพราะห่วงผลกระทบไงไม่อยากเถียง จนไม่กล้าทำอะไรจนมันวิกฤตทุกเรื่องเลยถึงจะทำ ดีที่ยังพอไปได้

ยังแก้ทัน แต่ก็ต้องไปดูของเค้าให้เยอะๆ อย่างสิ่งที่พี่สนใจมากเลยคือ อยากลดเหล้าในบ้านเราเพราะเหล้าเยอะ แต่พยายามทำแต่ก็ต่อต้านกัน อย่างที่เมืองแพร่ที่บางบ้านเค้ามีงดขายเหล้าวันพระหรือไม่มีร้านขายเหล้า แต่ที่นี่ห้ามหรือบังคับไม่ได้ หน้าใหม่ก็เกิดขึ้นตลอดบางทีพ่อแม่วงหนึ่ง ลูกวงหนึ่ง ซึ่งเป็นสิ่งที่ท้าทายมาก..."

เช่นเดียวกับ นายกฯ ก. ที่กล่าวถึงการรับรู้ถึงความยากในเรื่องการจัดการขยะ แต่นอกเหนือจากความมุ่งมั่นในการทำงานจนสำเร็จนั้นยังสะท้อนให้เห็นถึงการอดทนรอคอยเพื่อให้ประชาชนได้เรียนรู้และแก้ปัญหานี้ด้วยตนเองให้ได้ก่อน ดังนี้

"...การจัดการขยะเป็นเรื่องยากแต่เราจะให้ชาวบ้านทำด้วยตนเองก่อน พึ่งตนเองก่อนโดยจะมีเทศบาลเป็นพี่เลี้ยงให้ความรู้ แต่จะไม่ไปช่วยทั้งหมด ให้ชุมชนทำเรื่องแยกขยะก่อน ขยะเปียก ขยะแห้ง ขยะขายได้ เป็นต้น ขยะเปียกนี้จะส่งเสริมให้ทำปุ๋ยใช้เองในครัวเรือน ซึ่งสามารถทำเป็นปุ๋ยหมัก ก่อให้เกิดกลุ่มปลูกผักปลอดสารพิษ ซึ่งจากเรื่องปุ๋ยจากขยะเปียกก็กลายเป็นการเลี้ยงไส้เดือน กลุ่มเกษตรอินทรีย์ ในตอนนี้กลุ่มเกษตรของที่นี่เปลี่ยนวิถีจากเกษตรเคมีเป็นเกษตรอินทรีย์ได้แปดสิบเปอร์เซ็นต์แล้ว แล้วเราก็นำแนวคิดนี้จัดทำโมเดลสำหรับการจัดการขยะขึ้นเพื่อขยายความคิดนี้ไปสู่ชุมชนอื่นอีกสี่แห่งที่มาทิ้งขยะร่วมกับเรา แล้วตั้งเป็นศูนย์บริหารการจัดการขยะ โดยมีเราเป็น เราใช้รูปแบบที่เรียกว่าสหการของญี่ปุ่นนะคะ เราเป็นต้นแบบของไจก้า กรมส่งเสริมและธรรมศาสตร์ ที่เล่นเรื่อนี้อยู่ ดังนั้นก็ทำให้ขยะของเรามีลดลง ปี 49 มีสามสิบสองตันแต่ตอนนี้เราเหลือเพียงประมาณเก้าตัน ก็คือใช้เรื่องของกระบวนการชุมชนเพื่อจัดการตนเองแบบนี้ค่ะ..."

นายกฯ บ. กล่าวถึงการต่อสู้เพื่อให้เกิดการบริหารอย่างมีส่วนร่วมในชุมชนท้องถิ่น ว่า

"...การบริหารแบบมีส่วนร่วมนี้พี่ได้เรียนรู้มาจากการเป็นชาวบ้านได้สั่งสมความรู้มาทีละน้อยจึงทราบว่าเราจะใช้กระบวนการใดทำงานในชุมชน พี่ผ่านการอบรมเรื่องการมีส่วนร่วมจึงทำให้พี่นำมาใช้กับการบริหารตรงนี้ คือว่า ณ ตอนนี้ไม่เหมือนอดีตแล้ว การมาอยู่ตรงนี้ไม่

จำเป็นต้องใช้อิทธิพล แต่บางครั้งอิทธิพลของแนวคิดของนักการเมือง หรือผู้ใหญ่บ้าน กำนัน บางคนก็ยังมีอยู่ พี่ก็ต่อสู้มาอย่างหนัก..."

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
ความตระหนักรู้ในตนเอง						
ยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขเมื่อมีคนไม่พอใจในการบริหารงาน	69 (25.9)	116 (43.6)	68 (25.6)	13 (4.9)	0 (0)	3.90 (0.83)
คิด พูด ทำ ด้วยความมั่นใจในตนเอง	73 (27.4)	117 (44.0)	62 (23.3)	14 (5.3)	0 (0)	3.94 (0.85)
ปรับตัวปรับใจแสดงอารมณ์ตามความรู้สึกอย่างเหมาะสม	81 (30.5)	85 (32.0)	83 (31.2)	17 (6.4)	0 (0)	3.86 (0.92)
ปกป้องตนเองอย่างมีสติเมื่อถูกกล่าวหาเข้าใจผิด	50 (18.8)	113 (42.5)	89 (33.5)	13 (4.9)	1 (.4)	3.74 (0.83)
ทราบว่าตนเองมีข้อดีข้อด้อยที่แตกต่างจากคนอื่น	84 (31.6)	84 (31.6)	78 (29.3)	20 (7.5)	0 (0)	3.87 (0.95)
รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป	56 (21.1)	125 (47.0)	73 (27.4)	12 (4.5)	0 (0)	3.85 (0.80)
การจูงใจตนเอง	116	101	33	2	14	4.14
แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองคืออยากพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน	(43.6)	(38.0)	(12.4)	(0.8)	(5.3)	(1.02)
ผลประโยชน์ทางใจมีคุณค่ามากที่สุดในการทำงาน	106 (39.8)	75 (28.2)	68 (25.6)	17 (6.4)	0 (0)	4.02 (0.94)

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
การจูงใจตนเอง(ต่อ)						
จูงใจตนเองเมื่อเหนื่อยด้วยการนึกภาพว่าคนในชุมชนมีเป็นอยู่ดีขึ้น	78 (29.3)	136 (51.1)	39 (14.7)	13 (4.9)	0 (0)	4.05 (0.80)
เป้าหมายการบริหารคือการได้รับเงินรางวัล โล่เกียรติยศ หรือ เกียรติบัตร	76 (28.6)	110 (41.4)	72 (27.1)	7 (2.6)	1 (0.4)	3.95 (0.83)
แรงจูงใจในการบริหารคือการสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม	103 (38.7)	126 (47.4)	29 (10.9)	7 (2.6)	1 (0.4)	4.21 (0.77)
สัมพันธภาพที่โปร่งใส						
แสดงออกชัดเจนในค่านิยมที่ยึดมั่นในการบริหารงาน	44 (16.5)	97 (36.5)	52 (19.5)	73 (27.4)	0 (0)	3.42 (1.06)
ยอมรับความผิดพลาดเมื่อบริหารงานผิดพลาด	88 (33.1)	116 (43.6)	57 (21.4)	5 (1.9)	0 (0)	4.07 (0.78)
กล้าโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม	13 (4.9)	237 (89.1)	13 (4.9)	3 (1.1)	0 (0)	3.98 (0.38)
ปิดเผยความรู้สึกในการปฏิบัติงานให้กับคนที่ไว้ใจ	47 (17.7)	107 (40.2)	80 (30.1)	25 (9.4)	7 (2.6)	3.60 (0.97)
การรับรู้คุณธรรมภายในตนเอง						
ทราบว่าตนเองให้คุณค่ากับคุณธรรมบางอย่างเป็นพิเศษ	56 (21.1)	122 (45.8)	75 (28.2)	12 (4.5)	1 (0.4)	3.82 (0.80)

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
การรับรู้คุณธรรมภายในตนเอง (ต่อ)						
รู้จักและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตน	56 (21.1)	125 (47.0)	73 (27.4)	12 (4.5)	0 (0)	3.84 (0.80)
การยึดถือคุณธรรมของตนเองเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานทราบ	30 (11.3)	82 (30.8)	128 (48.1)	24 (9.0)	2 (0.8)	3.42 (0.84)
การไม่ทุจริตต่อหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำได้อย่างง่ายดาย	50 (18.8)	83 (31.2)	113 (42.5)	18 (6.8)	2 (0.8)	3.60 (0.89)
กระบวนการการตัดสินใจที่สมดุล						
กล้าตัดสินใจเรื่องยากๆบนพื้นฐานคุณธรรมที่ยึดถือแม้ผู้อื่นไม่พอใจ	47 (17.7)	110 (41.4)	80 (30.1)	22 (8.3)	7 (2.6)	3.63 (0.95)
สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดมีหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุ	44 (16.5)	97 (36.5)	52 (19.5)	73 (27.4)	0 (0)	3.42 (1.06)
เชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนถูกต้องเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม	69 (25.9)	116 (43.6)	68 (25.6)	13 (4.9)	0 (0)	3.91 (0.83)
การตัดสินใจต้องวิเคราะห์ตามความจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่าง	62 (23.3)	86 (32.2)	94 (35.3)	17 (6.4)	7 (2.6)	3.66 (0.98)
ความมุ่งมั่นในการทำงาน						
สามารถยอมอดนอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ	143 (53.8)	111 (41.7)	9 (3.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.48 (0.62)

ตาราง 12 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
ความมุ่งมั่นในการทำงาน (ต่อ)						
คิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้	103 (38.7)	126 (47.4)	29 (10.9)	7 (2.6)	1 (0.4)	4.21 (0.77)
มีความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ	135 (50.8)	108 (40.6)	18 (6.8)	4 (1.5)	1 (0.4)	4.39 (0.71)

จากตาราง 12 ทำให้ทราบรายละเอียดผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่กล่าวมาทั้งหมดนำเสนอเพื่อความชัดเจนของข้อมูลแต่ละองค์ประกอบมาขึ้น

ผลการวิเคราะห์จากข้อมูลเชิงปริมาณโดยภาพรวมข้างต้น สามารถสะท้อนให้เห็นถึงโอกาสการเพิ่มระดับและจำนวนผู้นำที่แท้จริงในอนาคตได้ หากมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ระหว่างผู้นำและทีมงานของแต่ละองค์การตามกิจกรรมที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เผยแพร่อยู่ในปัจจุบัน ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก เช่น การสัมมนาเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของภาคเหนือตอนบน ที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในกลุ่มตัวอย่างมาเข้าร่วมเกือบทุกแห่ง การประชุมการระดมความคิดเห็นเพื่อการก่อตั้งศูนย์บ่มเพาะนักวิชาการท้องถิ่นร่วมกับองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพและสถาบันการศึกษาระดับอุดมศึกษาภาคเหนือ เป็นต้น เพราะตามทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงมีฐานคิดว่าผู้นำที่แท้จริงมีอยู่ทั่วไปแม้ว่าไม่ได้เป็นผู้นำโดยตำแหน่งที่เป็นทางการ ทุกคนในองค์กรสามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากแต่ต้องอาศัยเวลาและสิ่งแวดล้อมที่เหมาะสม

ตอนที่ 2 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 2 เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง

ผลการวิจัยในเรื่อง เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำนั้น ผู้วิจัยแบ่งออกเป็น ตอน 2.1 เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ตอนที่ 2.2 กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ซึ่งการรวบรวมข้อมูลนั้นทำเช่นเดียวกับตอนที่ 1 นายกเทศมนตรีตำบลและนายก อบต. เป็นผู้ให้ข้อมูล ผลการวิจัยมีดังนี้

ตอนที่ 2.1 เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

เครือข่ายที่สำคัญเป็นพื้นที่การเรียนรู้หลักในการฝึกฝนตนเองให้เกิดภาวะผู้นำได้ สิ่งที่ส่งผลต่อกระบวนทัศน์ของผู้นำมีหลายปัจจัย โดยเฉพาะเครือข่ายที่สำคัญที่ได้ใช้กระบวนการขัดเกลาเมื่อเข้าร่วมเครือข่ายที่เน้นความสัมพันธ์ของคนในชุมชนและการสร้างวัฒนธรรมทางเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ในการรวมตัว ร่วมคิด ร่วมทำ สร้างวัตถุประสงค์ และมีการเรียนรู้ร่วมกัน ทำให้ผู้นำเห็นศักยภาพของคนในการทำงานเพื่อส่วนรวม ที่ต้องผ่านการปฏิบัติจริงของตัวผู้นำเอง สำหรับเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ได้ผลการวิจัย ดังต่อไปนี้

เครือข่ายของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากข้อมูลเชิงปริมาณพบว่า ลักษณะการเข้าร่วมเครือข่ายของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เป็นหรือเคยเป็นสมาชิกอยู่ มีเรื่องการได้รับผลประโยชน์เข้ามาเกี่ยวข้องมากที่สุดอยู่ในระดับมาก ได้แก่ เมื่อเข้าร่วมกลุ่มทำให้มีรายได้มากขึ้น รวมทั้งสิทธิ์การกู้เงิน เงินปันผล (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.44 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) มีชื่อเสียงและการยอมรับนับถือมากขึ้นเมื่อเข้าร่วมกับกลุ่ม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66)

รองลงมาเป็นประเด็นอื่นโดยเรียงลำดับมากไปหาน้อย ดังนี้ มักเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ที่สนับสนุนโดยกลุ่ม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.68) ได้เมื่อเป็นสมาชิกกลุ่มจะมีโอกาสในการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) การเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นระยะเวลานาน

จะทำให้มีประสบการณ์การเป็นผู้นำมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) การเข้าร่วมกลุ่มทำให้ท่านได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มการเมืองในการเป็นผู้นำของชุมชน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.20 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านความเป็นผู้นำมาขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) การทำงานในกลุ่มทำให้มีองค์ความรู้ทางการบริหารองค์กรมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.970) การเป็นคณะกรรมการกลุ่มจะทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหารมากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) เป็นตัวแทนกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนกับกลุ่มอื่น หน่วยงานอื่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานให้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) กลุ่มมักให้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานของกลุ่ม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70) การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) มักเป็นตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมด้วยเสมอเมื่อกลุ่มมีการทำงานร่วมกับกลุ่มหรือองค์กรอื่นนอกชุมชน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านการควบคุมการทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) การการที่กลุ่มยึดหลักการมีส่วนร่วมทำให้มีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84) ทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านการจัดระเบียบองค์กร เช่น การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) ได้เข้าร่วมกิจกรรมเวทีชุมชนในฐานะตัวแทนกลุ่มทำให้มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.85 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) และมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานของกลุ่ม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.70 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69)

ตาราง 13 เป็นตารางที่นำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณเรื่องเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเห็นรายละเอียดเพิ่มขึ้น

ตาราง 13 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
1	การเป็นคณะกรรมการกลุ่มจะทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหารมากขึ้น	97 (36.5)	125 (47.0)	41 (15.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.19 (0.73)
2	เมื่อเป็นสมาชิกกลุ่มจะมีโอกาสในการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น	102 (38.3)	152 (57.1)	9 (3.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.33 (0.60)
3	การเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับกลุ่มหลายกลุ่มทำให้ได้พัฒนาตนเองให้มีองค์ความรู้ด้านการบริหารมากขึ้น	69 (25.9)	116 (43.6)	68 (25.6)	13 (4.9)	0 (0)	3.91 (0.83)
4	การเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นระยะเวลานานจะทำให้มีประสบการณ์การเป็นผู้นำมากขึ้น	89 (33.5)	141 (53.0)	36 (13.5)	0 (0)	0 (0)	4.20 (0.66)
5	มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานของกลุ่ม	21 (7.9)	157 (59.0)	75 (28.2)	13 (4.9)	0 (0)	3.70 (0.69)
6	การที่กลุ่มยึดหลักการมีส่วนร่วมทำให้มีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม	74 (27.8)	116 (43.6)	63 (23.7)	13 (4.9)	0 (0)	3.94 (0.84)
7	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน	76 (28.6)	122 (45.9)	64 (24.1)	4 (1.5)	0 (0)	4.02 (0.77)
8	การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านการจัดระเบียบองค์กร เช่น การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนา	57 (21.4)	121 (21.4)	81 (30.5)	6 (2.3)	1 (.4)	3.85 (0.79)

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
9	การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานให้สำเร็จ	78 (29.3)	130 (20.7)	55 (20.7)	3 (1.1)	0 (0)	4.06 (0.74)
10	การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านการควบคุมการทำงาน	128 (48.1)	107 (40.2)	31 (11.7)	0 (0)	0 (0)	3.96 (0.77)
11	การทำงานในกลุ่มทำให้มีทักษะการบริหารด้านความเป็นผู้นำมาขึ้น	69 (25.9)	123 (46.2)	69 (25.9)	5 (1.9)	0 (0)	4.19 (0.70)
12	การทำงานในกลุ่มทำให้มีองค์ความรู้ทางการบริหารองค์กรมากขึ้น	93 (35.0)	134 (50.4)	36 (13.5)	3 (1.1)	0 (0)	4.19 (0.97)
13	กลุ่มมักให้เข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานของกลุ่ม	70 (26.3)	138 (51.9)	57 (21.4)	1 (.4)	0 (0)	4.04 (0.70)
14	มักเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ที่สนับสนุนโดยกลุ่ม	128 (48.1)	107 (40.2)	31 (11.7)	0 (0)	0 (0)	4.36 (0.68)
15	ได้เป็นตัวแทนกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนกับกลุ่มอื่นหน่วยงานอื่น	91 (34.2)	137 (51.5)	33 (12.4)	5 (1.9)	0 (0)	4.18 (0.71)

ตาราง 13 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
16	ได้เข้าร่วมกิจกรรมเวทีชุมชนในฐานะตัวแทนกลุ่มทำให้มีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น	53 (19.9)	129 (48.5)	75 (28.2)	9 (3.4)	0 (0)	3.85 (0.77)
17	มักเป็นตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมด้วยเสมอเมื่อกลุ่มมีการทำงานร่วมกับกลุ่มหรือองค์กรอื่นนอกชุมชน	76 (28.6)	122 (45.9)	58 (21.8)	10 (3.8)	0 (0)	3.99 (0.81)
18	มีชื่อเสียงและการยอมรับนับถือมากขึ้นเมื่อเข้าร่วมกับกลุ่ม	134 (50.4)	107 (40.2)	25 (9.4)	0 (0)	0 (0)	4.41 (0.66)
19	การเข้าร่วมกลุ่มทำให้ท่านได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มการเมืองในการเป็นผู้นำของชุมชน	92 (34.6)	138 (51.9)	33 (12.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.20 (0.69)
20	เมื่อเข้าร่วมกลุ่มทำให้มีรายได้มากขึ้นรวมทั้งสิทธิ์การกู้เงิน เงินปันผล	34 (12.8)	84 (31.6)	119 (44.7)	24 (9.0)	5 (1.9)	4.44 (0.89)

เครือข่ายของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับสูง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า ผู้บริหารที่มีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงเพศชายเกือบทุกคนเคยมีบทบาทสำคัญในการทำงานเครือข่ายการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เครือข่ายเกษตรกรรม ส่วนผู้นำที่แท้จริงเพศหญิงทุกคนเคยมีบทบาทสำคัญในการทำงาน เครือข่ายสังคมสงเคราะห์ ตั้งแต่ตอนเรียน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดผู้นำที่แท้จริงและทำให้เกิดการทำงานเพื่อส่วนรวมกิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบนี้ คือ การเข้าไปช่วยเหลือ พัฒนาคนด้อยโอกาสตามพื้นที่ที่เครือข่ายและสถาบันการศึกษาจัดขึ้น สะท้อนจากการให้สัมภาษณ์ นายกฯ ท. ว่า

> "...เครือข่ายที่เราเคยเข้าร่วมมีผลต่อการเป็นผู้นำของพี่มาก จากการที่เราเป็นที่เค้าเรียกว่าสังคมสงเคราะห์นะคะ จากการที่เรามาทำงานตรงนี้ปุ๊ปทำให้เราไม่ได้มองถึงผลประโยชน์ส่วนตนคือไม่มองถึงเรื่องพรรคพวกแต่จะมองถึงเรื่องส่วนรวมหมดเลย คือว่าเอาตรงนั้นเป็นตัวตั้ง เพราะพี่ทำมาตั้งแต่เด็กแล้วค่ะ อย่างเช่นตอนเด็กพี่ก็เป็นหัวหน้าทีม หัวหน้าห้อง ประธานกลุ่ม มันทำให้พี่มีความสุข มีเหตุการณ์เยอะๆมากๆ ยิ่งเรามาทำงานตำแหน่งนี้ยังคิดว่าชีวิตคนอื่นเค้าลำบากกว่าเราร้อยเท่าพันเท่าค่ะ เมื่อไปเห็นมาก็จะเอาไปพูดกับลูก กับพี่น้อง กับตัวเอง เวลาที่เราเหนื่อยนะก็จะพูดกับตัวเองว่าเค้าเหนื่อยกว่าเราเป็นร้อยเท่าค่ะ เช่น เวลาพี่ทำโครงการเยี่ยมผู้สูงอายุที่บ้านนะคะ เราก็จะได้สติว่าเวลาแก่ไปเราจะเตรียมตัวอย่างไร มันมีหลายเคสค่ะที่เราไปแล้วทำให้มีความสุขเหนื่อยแต่สุขค่ะ..."

เช่นกันกับ นายกฯ ว. ที่มีโอกาสเข้าร่วมเครือข่ายที่มีเป้าหมายช่วยเหลือคนด้อยโอกาสตั้งแต่ตอนเรียนในระดับมหาวิทยาลัย ดังที่กล่าวว่า

> "...ในส่วนของฐานะที่เป็นนักศึกษาทั่วไปของมหาวิทยาลัยพายัพ ก็ได้เข้าร่วมการเป็นคณะกรรมการสโมสรนักศึกษา ซึ่งจะมีการเข้าค่ายร่วมกับสโมสรนักศึกษาของมหาวิทยาลัยอื่น ผมก็ไปเข้าค่ายมหาวิทยาลัยนี้ด้วย ผมอยู่คณะนิติศาสตร์ก็จะมีการจัดค่ายนักศึกษาคณะนิติศาสตร์ซึ่งจะมีการไปบรรยายที่นั่นที่นี่ ทำให้ผมได้รับการบ่มเพาะการเรียนรู้ทางการบริหารและผู้นำตรงนี้ด้วย...หลังจากที่ผมเข้าร่วมกิจกรรมเหล่านี้ ผมก็มีแรงบันดาลใจตั้งใจว่าจะเรียนจบมาแล้วตั้งสำนักงานกฎหมายเพื่อช่วยเหลือ พ่อ แม่ พี่ น้อง ชาวเขา เชียงใหม่ เชียงราย ลำพูน ลำปาง พะเยา

เพื่อตั้งเป็นเครือข่ายทางกฎหมายให้กับคนยากจน มันทำให้เพื่อนฝูงเกาะกลุ่มกัน แต่ละคนก็ตั้งแต่ละที่ตามที่ตนอยู่ แต่เนื่องจากในตอนนั้นเพิ่งเรียนจบกันมาทำให้ไม่มีประสบการณ์เพียงพอเป็นสาเหตุให้ต้องหยุดไปก่อน ขณะนั้นผมคิดว่าการประกอบวิชาชีพด้านกฎหมายต้องมีพรรคพวกจึงจะอยู่รอดทำให้ผมต้องเบนเข็มไปทำงานกับองค์กรพัฒนาเอกชนตั้งแต่ปี 2537-2545 ประมาณ 9 ปี ก็คือคลุกคลีอยู่กับองค์กรเอกชนในเขตภาคเหนือ ก็มี กปอพช. เป็นองค์กรกลาง ที่ประสานงานให้กับองค์กรเอกชน ทำให้ผมได้มีประสบการณ์การทำงานและเรียนรู้กับเครือข่าย ยกตัวอย่างเช่น 2540 จะมีการรณรงค์เกี่ยวกับ ดิน น้ำ ป่า ซึ่งจะเริ่มจากแถวดอยสะเมิง อินทนนท์ ตรงนี้มีส่วนให้เราเรียนรู้มาก เพราะจะสอนเราว่าการเป็นผู้นำในสถานการณ์นี้เป็นอย่างไร ซึ่งนำไปสู่การเรียกร้องชุมนุมที่ศาลากลางเพื่อเรียกร้องสถานะบุคคล ทำให้สิบปีให้หลังกระทรวงมหาดไทยหันมาให้ความสำคัญกับการให้สถานะบุคคลให้แก่ชาวเขา ทำให้ผมต้องต่อสู้กับอำนาจรัฐ ความเหลื่อมล้ำทางสังคม ให้กับพี่น้องชาวบ้าน รวมถึงประเด็น ป่าไม้ เกษตร ที่ดิน..."

สำหรับเครือข่ายตั้งแต่อดีตจนกระทั่งถึงช่วงระหว่างดำรงตำแหน่งนายกฯ ในปัจจุบันเป็นสิ่งที่ นายกฯ ทุกคนตระหนักถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เป็นหลักสำคัญ สะท้อนจากการให้สัมภาษณ์ของ นายกฯ ท. ที่กล่าวถึงความรู้สึกเกี่ยวกับความสำคัญของเครือข่ายโดยเฉพาะเน้นในเรื่องครอบครัวเป็นฐานสำคัญที่ทำให้ตนทำเพื่อส่วนรวมว่า

"...เครือข่ายที่ทำงานร่วมมือยู่หลายเครือข่ายแต่เครือข่ายสุขภาวะนี่เป็นเครือข่ายที่ดีมาก มีการติดต่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้มาก เพราะหากเป็นเรื่องของสุขภาพตำบลมันก็จะรวมกันหมดไม่ว่าจะเป็นเรื่อง สิ่งแวดล้อม เรื่องอะไรเข้ามาด้วย...แม้ว่าทำงานกับเครือข่ายมาเยอะแต่พี่คิดว่าสิ่งสำคัญที่สุดที่ทำให้พี่เป็นผู้นำที่ทำเพื่อส่วนรวมคือครอบครัวและคนใกล้ชิดมากกว่า ส่วนเครือข่ายก็เป็นส่วนเสริมให้ได้ทำงาน มีประสบการณ์ มีเพื่อน ทำให้เรามั่นใจว่ามีคนสนับสนุนเรา อย่างพี่เป็นคนสุโขทัยมาอยู่ที่นี่ไม่มีเพื่อนแต่พอได้เข้าร่วมเครือข่าย หลายๆอย่าง ก็ทำให้มั่นใจว่าตัวเองมีคนสนับสนุนให้เป็นผู้นำท้องถิ่นได้แน่ๆ เครือข่ายอาจมาผลนะแต่ไม่มั่นใจว่าเป็นเครือข่ายไหนแน่ เช่น พี่เป็นคณะกรรมการหมู่บ้านทำ

ให้พี่มีเพื่อนทำงานร่วมกัน กลุ่มผักปลอดสารพิษ กลุ่มเกษตร พี่ก็ไปกับเค้าหมด ได้รู้จัก เค้าก็มั่นใจว่าเราทำได้ไม่ใช่ว่าสวยอย่างเดียว เมื่อเราจะลงสมัครเลือกตั้งก็มีคนเชียร์ว่าลงเลยๆ..."

ซึ่งเป็นไปในทางเดียวกับ นายกฯ ก. ที่กล่าวถึงประเด็นเดียวกันว่า

"...การที่เทศบาลมีการทำงานกับเครือข่ายที่อื่นค่อนข้างกว้างในโครงการ สสส. ก็สนุกดีไม่เหนื่อยเพราะทำให้ได้แลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน เพื่อนำเสนอสิ่งดีๆให้แก่กัน การพูดคุยกันเป็นการเรียนรู้กัน มีแนวคิดอะไรก็นำมาพูดคุยกัน ซึ่ง สสส.เน้นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้มากกว่าการเข้ามาตูงาน..."

นอกจากนี้การทำเป้าหมายของตนให้สำเร็จด้วยเครือข่ายที่มีในปัจจุบันและรู้จักเลือกเครือข่ายก็เป็นสิ่งที่สำคัญ ดังที่ นายกฯ ผ. กล่าวถึงการนำโครงการเครดิตยูเนี่ยนในแบบที่ตนเองเชื่อมาทำให้เกิดขึ้นได้จริงในชุมชนท้องถิ่นว่า

"...เป้าหมายสูงสุดคือให้ชุมชนในตำบลมีสวัสดิการ แต่คนละนัยยะกับที่อื่น ผมจะไม่แจกเพราะการแจกนมแจกของผมถือว่าเป็นสวัสดิการเชิงสงเคราะห์...แต่เครดิตยูเนี่ยนของผมนั้นอยู่ในช่วงเพิ่งเริ่ม ยังไม่ถึงเป้าหมาย คือ ให้ทุกคนมีสวัสดิการโดยมีธนาคารชุมชนหรือกองทุนชุมชนหรือเรียกอะไรก็ตามที่เกี่ยวกับชุมชน โดยมี อบต. มีหน้าที่ผ่านงบประมาณโอนผ่านไปยังเครือข่ายภาคประชาชน ซึ่งมันใช่เลยที่มีฐานการเรียนรู้ที่เกิดขึ้น ถามว่าเงินเหล่านี้ผ่านมาแล้วจะไปไหน ผมว่าเงินเหล่านี้ก็ต้องเอามาฝากผ่านธนาคารชุมชน ใช้รูปแบบเครดิตยูเนี่ยน นี่คือเป้าหมายของผม แต่ผมก็ไม่รู้ว่าผมจะไปถึงหรือไม่ไม่รู้เพราะผมทำมาแปดปีแล้วยังไม่ไปไหน เครดิตยูเนี่ยนนี้เข้ามาเมืองไทยตั้งแต่ปี 23 มาถึงจุดนี้ต้องใช้เวลานาน ที่เราต้องการให้ชุมชนมีสวัสดิการเหมือนเครดิตยูเนี่ยน ผมมองว่าถ้าเครดิตยูเนี่ยนทำแบบนี้ตั้งแต่แรกตอนนี้ก็สำเร็จไปแล้ว แต่ตอนนี้มันเพี้ยนไปแล้ว เมื่อเป็นอย่างนี้แล้วผมขอแค่เริ่มเป็นฐานตรงนี้ให้ชาวบ้านได้ แล้วต่อไปชาวบ้านจะทำต่อยังไงก็แล้วแต่ ที่ผมทำกิจกรรมร่วมกับที่อื่นวันนี้ผมถือว่าเป็นกิจกรรมหนึ่งที่จะไปถึงจุดหมาย แม้ผมโดนโขกสับค่าว่าจากผู้จัดโครงการผมก็ยอม เครดิตยูเนี่ยนมันพิสูจน์มาแล้วที่เยอรมันตั้งแต่สมัยหมดสงครามโลกครั้งที่ 2...การเลือก

เครือข่ายของผมในการทำงานนี้นั้น ตอนแรกผมอยากให้ประโยชน์เกิดขึ้นที่บ้านผมไปดีนทุนแต่นายกที่บ้านผมไม่เอาด้วย ผมเลยเลือกที่เชียงรายแม่สายซึ่งเป็นเพื่อนผมและโครงการที่เขาทำเป็นโครงการที่สมเด็จพระเทพฯเอามาลง ส่วนที่พะเยาก็เป็นเพื่อนกันเหมือนกัน ลำปางผมเลือกวังเหนือ แจ้ห่ม เพราะไปพะเยาใกล้เราไปที่เดียวจบ แพร่ และน่าน น่านก็เป็นต้นน้ำ แพร่ทำลาย พะเยาแหล่งน้ำ..."

เมื่อนำผลการศึกษาเชิงปริมาณกับผลการศึกษาเชิงคุณภาพมาวิเคราะห์ร่วมกัน จึงสรุปได้ว่า เครือข่ายที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนเข้าร่วมนั้น เครือข่ายเหล่านี้มีเป้าหมายทำเพื่อส่วนรวม เช่น เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อการช่วยเหลือผู้พิการและด้อยโอกาส เพื่อส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิความเป็นมนุษย์ เป็นต้น ซึ่งเครือข่ายมีระบบการทำงานแบบยึดหลักการมีส่วนร่วม ทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม โดยเฉพาะการมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานของเครือข่าย การทำงานในเครือข่ายทำให้มีทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานจนสำเร็จ ทักษะการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน ทักษะการเป็นผู้นำ ทำให้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีโอกาสตัวแทนของเครือข่ายเพื่อทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือองค์กรอื่นนอกชุมชน เป็นตัวแทนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมเวทีชุมชนทำให้มีความมั่นใจในตนเอง ที่สำคัญการได้รับตำแหน่งเป็นคณะกรรมการของเครือข่ายทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนธรรมของชุมชนท้องถิ่นนั้น

ตอนที่ 2.2 กระบวนการเรียนรู้ด้านบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

กระบวนการเรียนรู้ด้านบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีการสั่งสมมาจากประสบการณ์ตลอดชีวิต ฉะนั้นลักษณะการบริหารของแต่ละคนจึงมาจากความเหมือนและแตกต่างกัน โดยมีสาเหตุมาจากกระบวนการที่ทำให้เกิดการการเปลี่ยนแปลงในการรับรู้ การคิด ทัศนคติ และพฤติกรรมอันเนื่องมาจากประสบการณ์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเป็นการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีและเหมาะสมต่อการบริหารองค์การ

กระบวนการเรียนรู้ด้านบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงปริมาณ พบว่า ลักษณะกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทั้งระดับมากและปานกลาง โดยลักษณะกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับมากนั้นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน สังคม ของท่าน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) นำความรู้ทางการบริหารทั้งหลายมาทดลองใช้จริงในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากวิทยาลัยหรือสถาบันที่สอนด้านการปกครอง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) เข้าสภาพแวดล้อมในครอบครัวทำให้รู้จักคิดใคร่ครวญจนเกิดเป็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารของตน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.06 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากผู้ทรงภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้าน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) มีต้นแบบที่ท่านยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการบริหารองค์กร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) ร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการบริหารจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90) ได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) การลงพื้นที่สร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนทำให้เกิดองค์ความรู้ทางการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับเครือข่ายที่สนใจเรื่องการบริหารเป็นประจำ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) ได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจาก พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ ผู้มีบุญคุณ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) ขณะที่ศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมที่สถาบันและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นจนเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร(มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) ได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาคเอกชนจัดขึ้น (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.71 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากมหาวิทยาลัย (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.64 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.16) เรียนรู้เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากโรงเรียน (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) อ่านวารสารที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89)

ขณะที่ลักษณะกระบวนการเรียนรู้ของผู้บริหารที่อยู่ในระดับปานกลางนั้นเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มักได้ข้อคิดเกี่ยวกับการบริหารจากการเข้าวัดหรือโบสถ์ (มีค่าเฉลี่ย

เท่ากับ 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) มักอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ(มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95) ฝึกฝนตนเองให้เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจากการปลีกตัวเองให้อยู่กับธรรมชาติ เช่น ป่า สวน(มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90) มักเข้าเวปไซต์เพื่อหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ(มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.07)

ข้อมูลเชิงปริมาณนี้นำเสนอโดยละเอียดในตาราง 14 ต่อไปนี้

ตาราง 14 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของกระบวนการเรียนรู้ด้านบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
1	ได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจาก พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ ผู้มีบุญคุณ	60 (22.6)	132 (49.6)	69 (25.9)	5 (1.9)	0 (0)	3.93 (0.75)
2	มักได้ข้อคิดเกี่ยวกับการบริหารจากการเข้าวัดหรือโบสถ์	24 (9.0)	152 (57.1)	98 (36.8)	28 (10.5)	4 (1.5)	3.47 (0.86)
3	ฝึกฝนตนเองให้เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจากการปลีกตัวเองให้อยู่กับธรรมชาติ เช่น ป่า สวน	23 (8.6)	100 (37.6)	100 (37.6)	38 (14.3)	5 (1.9)	3.36 (0.90)
4	สภาพแวดล้อมในครอบครัวทำให้รู้จักคิดใคร่ครวญจนเกิดเป็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารของตน	89 (33.5)	114 (42.9)	55 (20.7)	5 (1.9)	3 (1.1)	4.06 (0.85)

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
5	มีแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน สังคม ของท่าน	104 (39.1)	124 (46.6)	33 (12.4)	4 (1.5)	1 (.4)	4.23 (0.75)
6	เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากโรงเรียน	31 (11.7)	95 (35.7)	129 (48.5)	11 (4.1)	0 (0)	3.55 (0.75)
7	เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากมหาวิทยาลัย	58 (21.8)	116 (43.6)	60 (22.6)	3 (1.1)	29 (10.9)	3.64 (1.16)
8	เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากวิทยาลัยหรือสถาบันที่สอนด้านการปกครอง	94 (35.3)	113 (42.5)	50 (18.8)	9 (3.4)	0 (0)	4.10 (0.82)
9	เข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการบริหารจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน	90 (33.8)	118 (44.4)	42 (15.8)	12 (4.5)	4 (1.5)	4.05 (0.90)
10	ขณะที่ศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมที่สถาบันและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นจนเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร	72 (27.1)	116 (43.6)	59 (22.2)	19 (7.1)	0 (0)	3.91 (0.88)
11	เรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากผู้ทรงภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้าน	77 (28.9)	129 (48.5)	57 (21.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.05 (0.74)
12	มักอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ	38 (14.3)	91 (34.2)	101 (38.0)	30 (11.3)	6 (2.3)	3.47 (0.95)
13	ได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น	78 (29.3)	122 (45.9)	60 (22.6)	6 (2.3)	0 (0)	4.02 (0.78)

ตาราง 14 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
14	ได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาคเอกชนจัดขึ้น	43 (16.2)	123 (46.2)	82 (30.8)	17 (6.4)	1 (.4)	3.71 (0.82)
15	อ่านวารสารที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ	43 (16.2)	89 (33.5)	106 (39.8)	27 (10.2)	1 (.4)	3.55 (0.89)
16	มักเข้าเวปไซต์เพื่อหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ	40 (15.0)	74 (27.8)	92 (34.6)	49 (18.4)	11 (4.1)	3.31 (1.07)
17	การลงพื้นที่สร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนทำให้เกิดองค์ความรู้ทางการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	70 (26.3)	130 (48.9)	60 (22.6)	6 (2.3)	0 (0)	3.99 (0.76)
18	นำความรู้ทางการบริหารทั้งหลายมาทดลองใช้จริงในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	84 (31.6)	149 (56.0)	32 (12.0)	1 (.4)	0 (0)	4.19 (0.65)
19	แลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับเครือข่ายที่สนใจเรื่องการบริหารเป็นประจำ	63 (23.7)	135 (50.8)	63 (23.7)	5 (1.9)	0 (0)	3.96 (0.74)
20	มีต้นแบบที่ท่านยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการบริหารองค์กร	80 (30.1)	125 (47.0)	54 (20.3)	7 (2.6)	0 (0)	4.05 (0.78)

กระบวนการเรียนรู้ด้านบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงสูง

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กระบวนการเรียนรู้ที่มีอิทธิพลต่อความคิดทางการบริหารแบบเน้นการพัฒนาคนในชุมชนท้องถิ่นให้มีความสามารถในการแก้ปัญหาด้วยตนเองของผู้บริหารที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง มาจากการเข้าร่วมทำกิจกรรมกับชุมชนท้องถิ่นตั้งแต่อดีต ดังที่ นายกฯ บ. ให้สัมภาษณ์ว่า

> "...กระบวนการเรียนรู้นั้นพี่เดิบโตจากชาวบ้านธรรมดาเป็นลูกหลานที่นี่ การอยู่ที่นี่เราได้คลุกคลีกับพี่น้องชาวบ้าน ดอนเป็นเด็กเนี่ยการกระจายอำนาจรูปแบบนี้ยังไม่มีแบบนี้ พอมี อปท. ทำให้เราคิดว่ามันก็น่าจะพลิกได้ ก่อนหน้าที่พี่จะมาเป็นนายกฯ พี่ได้เป็นสมาชิก อบต. ซึ่งการที่เป็นประธานแม่บ้านด้วยเนี่ยมันทำให้เราสามารถนำปัญหาไปเสนอ แต่อย่างที่ว่าผู้บริหารเป็นผู้ชายไม่สนใจเรื่องการพัฒนาคนจึงได้ยินแต่ว่ามันทำไม่ได้ เพราะฉะนั้นกระบวนการทำงานที่อยู่ตรงนี้ต้องรู้จักการเข้าหาเขา หาช่องทางแบ่งงบประมาณว่าเราจะเข้าไปแบ่งได้อย่างไร ทุกวันนี้พยายามชวนชาวบ้านเข้ามานั่งเสนอความต้องการที่นี่เพื่อบรรจุไปในแผนก็ต้องใช้เทคนิคแบบนี้ พี่มาเป็นนายกฯ ได้สองสมัยแล้วก็ต้องหวานอมขมกลืน เมื่อก่อนการเลือกประธานก็มาจากการเลือกกันเองของสมาชิกเพราะฉะนั้นไม่มีอิทธิพลไม่มีเงินก็ไม่ได้รับเลือก เขาไม่ยอมรับแต่พอมาหลังๆนี่แหละชาวบ้านเห็นว่าเราทำประโยชน์ให้เขา เครือข่ายนี่แหละที่ทำให้ได้ใกล้ชิดพี่น้องชาวบ้าน...บางทีคนคิดว่าเป็นนายกฯ อยู่ตรงนั้น นั่งตรงนั้น จะทำอะไรก็ได้แต่จริงๆแล้วไม่ใช่ เจ้าหน้าเค้าเป็นผู้ร่วมงานไม่ใช่ลูกน้องของเรา เราไม่ควรมาใช้ มาสั่ง เพราะฉะนั้นคนจะมาอยู่ตรงนี้โดยไม่สั่งสมประสบการณ์มาจากข้างนอกจะทำให้ชาวบ้านขาดโอกาสในการพัฒนาเท่าที่ควร เพราะไม่ได้คลุกคลี ไม่ได้เดิบโต จึงไม่รู้ว่าชาวบ้านต้องการอะไร ซึ่งพี่รู้ดีว่าสมัยก่อนที่เป็นชาวบ้านธรรมดาเนี้ยเราอยากได้อะไร ที่เราแกนใจ๋ต๋างคืออะไร(ที่เราคับอกคับใจอยากทำแทนคืออะไร) ดังนั้นถ้าพี่น้องประชาชนต้องการอะไรเราจะบอกเขาได้เลยว่าต้องทำยังไง ชงเรื่องไปทางใด เราไปหาช่องทางให้ บางครั้งพี่ต้องให้เด็กเขียนแบบฟอร์มโครงการให้เพื่อให้ผ่านขั้นตอน ระเบียบ ที่มันมี

เยอะมาก ถ้าไม่ทำแบบนี้ โครงการต่างๆก็จะเป็นเหมือนมาม่าสำเร็จรูปที่ชาวบ้านรอโครงการมาอย่างเดียว..."

ขณะที่ นายกฯ ก. สะท้อนการตระหนักถึงการสร้างแหล่งเรียนรู้เพื่อสร้างองค์ความรู้ที่ยั่งยืนให้แก่ชุมชนท้องถิ่นว่า

"...ที่บ้านเราจะมีแหล่งเรียนรู้ที่จัดระบบไว้เจ็ดหมู่บ้าน แปดระบบสามสิบสามแหล่งเรียนรู้นะคะ แต่ละที่ก็ทำเป็นหลักสูตรไว้ ซึ่งแหล่งเรียนรู้นี้จะมีความเข้มแข็ง สามารถถ่ายทอดให้คนอื่นได้ ทุกระบบจะมีวิทยากรชุมชนที่จะเป็นผู้บอกเล่าความเป็นมาดนเองได้ คือเข้าใจบริบทของตนเอง จะรู้ว่าสิ่งที่ฉันทำเนี้ยเพราะอะไร สามารถเปลี่ยนแปลงในสังคมได้ยังไง มีผลกระทบต่อชุมชนในแง่ใดบ้าง มีเส้นทางการพัฒนา แม้กระทั้งการทำงานอย่างไรบ้าง รู้เป้าหมาย รู้หน้าที่ แต่จริงๆแล้วเรามาประมาณสี่สิบกว่ากลุ่มแต่บางกลุ่มยังไม่เข้มแข็งคือยังไม่สามารถเข้าใจตนเองพอ จึงไม่ได้ยกระดับขึ้นไปเป็นแหล่งเรียนรู้..."

เช่นเดียวกับ นายก ต. ที่พร้อมและมองภาพองค์กรและชุมชนท้องถิ่นของตนเองในการเป็นศูนย์การเรียนรู้เพื่อมวลชน โดยกล่าวว่า

"...สำหรับการทิศทางการเป็นศูนย์เรียนรู้ของ อบต.ของเรา ที่ผ่านมา คือเป็นที่ฝึกประสบการณ์ของนักศึกษา รัฐศาสตร์ รปศ. ที่ต้องเรียนรู้ทุกเรื่องและตอนนี้มี อบต.อื่นมาเป็นเครือข่ายเพิ่มขึ้นเรื่อยๆ ในส่วนของสถาบันการศึกษานั้นทาง อบต. เรา ต้องการให้มีบทบาทในเรื่อง การนำทฤษฎี แนวคิด ไปช่วยรวบรวมองค์ความรู้ในชุมชน สำหรับศูนย์บ่มเพาะที่เกิดขึ้นจะมีหน้าที่ Empower ให้กับแม่ข่ายต่อไป..."

อย่างไรก็ตี นายกฯ ผ. ได้ให้ข้อคิดเรื่องการสร้างกระบวนการเรียนรู้ที่ยั่งยืนต้องให้มีความเข้มแข็งทางวิชาการและการนำไปประยุกต์ให้เหมาะสมกับชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งว่า

"...การทำวิชาการให้เข้มแข็งนั้นผมเห็นว่าต้องมีการเรียนรู้อย่างเป็นระบบ หนึ่ง สอง สาม สี่ ห้า หก เจ็ต แปด เก้า สิบ ผมก็จะรู้แล้วว่าถ้าจะสนใจเรื่องไหนก็รู้เลยว่าต้องไปที่นี่ ที่นั่น แต่หลังจากตรงนี้ไปแล้วเงื่อนไขมันก็อาจจะเปลี่ยน ยกตัวอย่างสีแดงแจ๊ด แต่พอประยุกต์ใช้กับ

ตัวเองแล้วอาจกลายเป็นสีเลือดนก สีส้ม สีเหลือง สีขาว คือ เมื่อเข้าไปสู่การปฏิบัติเงื่อนไขก็อาจต้องปรับ เป้าหมายก็คือคนที่ต้องการเข้ามาเล่นการเมืองจะต้องมา ถ้าไม่มาเรียนรู้เขาก็จะถูกสกรีนโดยชาวบ้านออกจากสังคม ชาวบ้านจะไม่เลือกเขา ถ้ามีหลักสูตรก็ต้องเป็นแบบเมตทริกซ์คนถึงจะยอมรับ..."

จากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพของ ตอนที่ 2.1 และ 2.2 ข้างต้น ชี้ชัดว่าเครือข่ายที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่แท้จริง เครือข่ายมีลักษณะการทำงานที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม เน้นทักษะการวางแผน การทำงานร่วมกัน การปรับปรุงพัฒนางาน เปิดโอกาสให้เป็นตัวแทนของเครือข่ายทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเครือข่ายสำคัญที่มีลักษณะข้างต้นนี้ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้ส่วนบุคคล โดยการผ่านประสบการณ์ที่เป็นปัญหาด้วยตนเอง วางแผนรับความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติ มีการทดลองปรับปรุงบทบาทของตนเอง ซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง(transformative learning) เช่นเดียวกับที่ Mezirow (2000: 3-4) กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต (perspective transformation) สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Kidd (1973: 432) ว่าลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสมและทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีต้องเป็นกิจกรรมที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เน้นการใช้พลังทางสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของบุษราคัม ปัญญามี (2551) ที่พบว่า ปัจจัยเครือข่ายที่ส่งผลต่อกระบวนทัศน์ของผู้นำ ได้แก่ ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนและการสร้างวัฒนธรรมทางเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ซึ่งได้อภิปรายผลเพิ่มเติมในส่วนของบทที่ 5 ต่อไป

หากจะสรุปความสำคัญของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ที่ทำงานสัมพันธ์กันให้เข้าใจชัดเจนที่สุดนั้นสมควรเป็นไปตามที่ นายกฯ ว. ให้สัมภาษณ์ไว้ ดังนี้

"...เพราะฉะนั้นเครือข่ายกับกระบวนการเรียนรู้มันบ่มเพาะให้ผมในการเป็นผู้นำที่เข้มแข็งไม่อ่อนแอ และมีเป้าหมาย มีหมู่ มีพี่น้องชาวบ้านเป็นฐาน แล้วก็พยายามกับพี่น้องชาวบ้านในการทำแผนพัฒนาให้ชาวบ้านเข้าใจว่าเราจะต้องมีแผนชุมชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา ผมคิดว่าถ้านายกคนไหนไม่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ไม่ผ่านการทำงานมีบทเรียนกับเครือข่าย ยากนักที่จะเป็นนายกที่แข็งแกร่งได้ เพราะอะไร ก็เพราะ

นายกท้องถิ่นนั้น สจ.ก็ไม่ใช่ สส.ก็ไม่ใช่ มันอยู่ตรงกลาง เป็น สส.ก็ยังมีพรรคหมู่ เป็นอำเภอ จังหวัด เป็น สจ. อย่างน้อยก็มีหลายฝ่าย แต่เป็นนายกนั้นถ้าทำอะไรผิดนิดหน่อยมันอ่อนไหว ชาวบ้านจับตาดูได้ เช่น จัดซื้อนั่นนี่ ดังนั้นการที่นายก อบต. ไม่มีบทเรียนเหล่านี้ผ่านมาก็ทำงานลำบาก..."

ฉะนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับสูงนั้นมีกระบวนการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงทัศนะที่มีต่อตนและโลก มีการให้ความหมายแบบแผนความคิดและชุดความเชื่อที่ใช้อยู่เป็นประจำโดยอาจไม่รู้ตัว โดยเฉพาะประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับเครือข่ายที่สำคัญที่มีเป้าหมายเพื่อส่วนรวม จนทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารแบบเน้นการมีส่วนร่วมและเพื่อผลประโยชน์ส่วนรวมของชุมชนท้องถิ่นมากกว่าส่วนตัว

ตอนที่ 3 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 3 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร

จากการทบทวนทฤษฎี แนวคิด และงานวิจัยที่เกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้ผู้วิจัยพบว่า มีตัวแปรที่น่าสนใจบางตัวที่มีอิทธิพลต่อความผันแปรของความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งความเข้มแข็งขององค์กรจะมีมากหรือมีน้อยนั้นขึ้นอยู่กับตัวแปรที่สำคัญ และตัวแปรที่คาดว่าจะมีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่มากก็น้อย โดยใช้การวิเคราะห์เส้นทางโดยใช้หลักการวิเคราะห์การถดถอย เนื่องจากผู้วิจัยมุ่งสนใจความสัมพันธ์ที่เป็นไปในทิศทางเดียว (Unidirectional หรือ Recursive) ความสัมพันธ์เป็นเชิงเส้นตรงและเชิงบวก (Linearity และ Additive) นอกจากนี้ตัวแปรทุกตัวเป็นเชิงปริมาณ และความสัมพันธ์เป็นไปตามเหตุและผลตามทฤษฎีและกรอบแนวคิดในการวิจัยนี้ ซึ่งผลวิเคราะห์ที่จะนำเสนอต่อไปนี้เป็นการอธิบายอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กรให้ละเอียดมากที่สุด โดยมีการนำเสนอเป็นรายตัวแปรก่อน (ยกเว้นบางตัวแปรที่เสนอไปแล้วในตอนที่ 1 และ 2) ดังนี้

ตอนที่ 3.1 ลักษณะทั่วไปของปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์กร

ตัวแปรที่ผู้วิจัยคาดว่าจะมีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อมไม่มากก็น้อย มีทั้งสิ้น 7 ปัจจัย ได้แก่ เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ได้นำเสนอแล้วในตอนที่ 1 และ 2) ความไว้วางใจผู้บริหารและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้วิจัยขอยกปัจจัยที่ยังไม่ได้นำเสนอมาแสดงรายละเอียดดังต่อไปนี้

3.1.1 ความไว้วางใจต่อผู้บริหารและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่าบุคลากรมีความไว้วางใจผู้บริหารในระดับมากที่สุดและระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ ยินดีที่จะอธิบายตามความเป็นจริงแม้ว่าจะถูกบุคคลอื่นตำหนิเมื่อผู้บริหารให้รายงานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.45) ยินดีทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารแม้ว่างานนั้นจะมีความยุ่งยากหรือมีปัญหา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.48 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) เมื่อบอกปัญหาของตนให้ผู้บริหารฟังจะได้รับการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ด้วยความห่วงใย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.06) สามารถอธิบายถึงด้านดีของผู้บริหารองค์กรเมื่อผู้อื่นพูดในแง่ลบเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) มักแสดงความคิดเห็นของท่านต่อผู้บริหารอย่างอิสระแม้ว่าความเห็นนั้นอาจไม่ถูกนำไปพิจารณา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.35 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) มักรายงานความผิดพลาดในการทำงานของท่านให้ผู้บริหารทราบแม้ว่าจะถูกตำหนิก็ตาม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.34 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.58) เมื่อดูจากประวัติการทำงานของผู้บริหารแล้วแทบไม่มีข้อสงสัยในความสามารถในการบริหารองค์กร(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.70)ผู้ร่วมงานที่เคยติดต่องานกับผู้บริหารต่างมองว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่เชื่อถือได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02) ผู้บริหารองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานและเป็นมืออาชีพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) มั่นใจว่าสามารถพึ่งพาผู้บริหารได้เมื่อเกิดสถานการณ์คับขันขึ้น(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.38) เชื่อใจผู้บริหารว่าจะไม่บริหารงานสะเพร่าจนทำให้งานของท่านยุ่งยากขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) ผู้ร่วมงานและผู้บริหารต่างรู้สึกสูญเสียอะไรไปสักอย่างหากมีคนใดคนหนึ่งถูกย้ายไปแล้วไม่สามารถร่วมงานกันอีก(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.68 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86)

ส่วนบุคลากรมีความไว้วางใจองค์กรนั้นอยู่ในระดับมากและระดับปานกลาง โดยเรียงจากมากไปหาน้อยดังนี้ องค์กรนี้มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ดีเยี่ยม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) องค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.63) บุคลากรในองค์กรนี้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) บุคลากรในองค์กรนี้ยินดีรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.22 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) องค์กรนี้ไม่ได้อยู่เพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.14 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02) เชื่อมั่นต่อสมรรถนะขององค์กรนี้ว่าจะบรรลุเป้าหมาย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.87 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95) องค์กรนี้ห่วงใยเรื่องสวัสดิการของท่านอย่างมาก (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) เชื่อว่าองค์กรนี้มีกระบวนการทำงานที่ดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.55 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) รู้สึกมั่นใจในการพัฒนาทักษะที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรนี้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84) ในองค์กรนี้บุคลากรที่พูดแต่ความเป็นจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.78) มีความรู้สึกว่าต้องปฏิบัติต่อผู้บริหารของท่านด้วยความซื่อสัตย์(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) ดังตาราง 15 ต่อไปนี้

ตาราง 15 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ของความไว้วางใจในผู้บริหาร/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
1	ยินดีทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหาร แม้ว่างานนั้นจะมีความยุ่งยากหรือมีปัญหา	143 (53.8)	111 (41.7)	9 (3.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.48 (0.62)
2	มักรายงานความผิดพลาดในการทำงานของท่านให้ผู้บริหารทราบแม้ว่าจะถูกตำหนิก็ตาม	104 (39.1)	154 (57.9)	5 (1.9)	3 (1.1)	0 (0)	4.34 (0.58)
3	มักแสดงความคิดเห็นของท่านต่อผู้บริหารอย่างอิสระแม้ว่าความเห็นนั้นอาจไม่ถูกนำไปพิจารณา	116 (43.6)	129 (48.5)	19 (7.1)	2 (.8)	0 (0)	4.35 (0.65)
4	ยินดีที่จะอธิบายตามความเป็นจริงแม้ว่าจะถูกบุคคลอื่นตำหนิเมื่อผู้บริหารให้รายงานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้น	219 (82.3)	41 (15.4)	6 (2.3)	0 (0)	0 (0)	4.80 (0.45)
5	สามารถอธิบายถึงด้านดีของผู้บริหารองค์กรเมื่อผู้อื่นพูดในแง่ลบเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร	129 (48.5)	123 (46.2)	9 (3.4)	5 (1.9)	0 (0)	4.41 (0.65)
6	มีความรู้สึกว่าต้องปฏิบัติต่อผู้บริหารของท่านด้วยความซื่อสัตย์	11 (4.1)	100 (37.6)	80 (30.1)	75 (28.2)	0 (0)	3.18 (0.89)
7	มั่นใจว่าสามารถพึ่งพาผู้บริหารได้เมื่อเกิดสถานการณ์คับขันขึ้น	13 (4.9)	237 (89.1)	13 (4.9)	3 (1.1)	0 (0)	3.98 (0.38)

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
8	ผู้ร่วมงานและผู้บริหารต่างรู้สึกสูญเสียอะไรไปสักอย่างหากมีคนใดคนหนึ่งถูกย้ายไปแล้วไม่สามารถร่วมงานกันอีก	51 (19.2)	97 (36.5)	100 (37.6)	18 (6.8)	0 (0)	3.68 (0.86)
9	เมื่อบอกปัญหาของตนให้ผู้บริหารฟังจะได้รับการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ด้วยความห่วงใย	44 (16.5)	97 (36.5)	52 (19.5)	73 (27.4)	0 (0)	3.42 (1.06)
10	ผู้บริหารองค์กรมีความทุ่มเทในการทำงานและเป็นมืออาชีพ	82 (30.8)	122 (45.9)	62 (23.3)	0 (0)	0 (0)	4.08 (0.73)
11	เมื่อดูจากประวัติการทำงานของผู้บริหารแล้วแทบไม่มีข้อสงสัยในความสามารถในการบริหารองค์กร	96 (36.1)	138 (51.9)	27 (10.2)	5 (1.1)	0 (0)	4.22 (0.70)
12	เชื่อใจผู้บริหารว่าจะไม่บริหารงานสะเพร่าจนทำให้งานของท่านยุ่งยากขึ้น	38 (14.3)	91 (34.2)	101 (38.0)	30 (11.3)	6 (2.3)	3.73 (0.67)
13	ผู้ร่วมงานที่เคยติดต่องานกับผู้บริหารต่างมองว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่เชื่อถือได้	36 (13.5)	112 (41.1)	103 (38.7)	1 (0.4)	14 (5.3)	4.12 (1.02)
14	องค์กรนี้มีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ดีเยี่ยม	43 (16.2)	120 (45.1)	82 (30.8)	20 (7.5)	1 (.4)	4.39 (0.62)

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
15	องค์กรนี้ไม่ได้อยู่เพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร	101 (38.0)	116 (43.6)	33 (12.4)	2 (0.8)	14 (5.3)	4.14 (1.02)
16	บุคลากรในองค์กรนี้ยินดีรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร	93 (35.0)	142 (53.4)	28 (10.5)	3 (1.1)	0 (0)	4.22 (0.67)
17	องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	84 (31.6)	84 (31.6)	78 (29.3)	20 (7.5)	0 (0)	3.87 (0.95)
18	องค์กรนี้ห่วงใยเรื่องสวัสดิการของท่านอย่างมาก	84 (31.6)	32 (12.0)	149 (56.0)	1 (.4)	0 (0)	3.74 (0.85)
19	องค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน	102 (38.8)	141 (53.0)	22 (8.3)	1 (.4)	0 (0)	4.29 (0.63)
20	รู้สึกมั่นใจในการพัฒนาทักษะที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรนี้	30 (11.3)	82 (30.8)	128 (48.1)	24 (9.0)	2 (0.8)	3.43 (0.84)
21	ในองค์กรนี้บุคลากรที่พูดแต่ความเป็นจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี	20 (7.5)	85 (32.0)	131 (49.2)	30 (11.3)	0 (0)	3.36 (0.78)
22	เชื่อมั่นต่อสมรรถนะขององค์กรนี้ว่าจะบรรลุเป้าหมาย	86 (32.3)	125 (47.0)	52 (19.5)	3 (1.1)	0 (0)	4.11 (0.74)

ตาราง 15 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
23	เชื่อว่าองค์กรนี้มีกระบวนการทำงานที่ดี	43 (16.2)	89 (33.5)	106 (39.8)	27 (10.2)	1 (.4)	3.55 (0.89)
24	บุคลากรในองค์กรนี้เปิดรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆขององค์กร	131 (49.2)	94 (35.3)	30 (11.3)	7 (2.6)	4 (1.5)	4.28 (0.88)
25	องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน	88 (33.1)	116 (43.6)	57 (21.4)	5 (1.9)	0 (0)	4.08 (0.79)

หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.99 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.90

3.1.2 ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า บุคลากรมีความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอยู่ในระดับมากและปานกลาง โดยความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในระดับมากเรียงจากมากไปหาน้อยได้ ดังนี้ ต้องการทำงานในองค์กรนี้จนเกษียณอายุ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64)) มีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.42 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) ถ้าไม่มีธุระจำเป็นจริงๆ จะไม่ลาหยุดงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.41 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) องค์กรยินดีเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.64) ไม่คิดจะลาออกแม้ว่าที่อื่นมีค่าตอบแทนที่ดีกว่า (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.36 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) คิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีและมีคุณภาพ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.60) มีความต้องการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.31 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) คิดว่ากฎระเบียบที่องค์กรตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.61) แห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของตน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.30 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) แผนผังขององค์กรมีความ

ชัดเจนและหน้าที่ไม่ก้าวก่ายกัน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.28 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.69) การบริหารงานขององค์กรโดยภาพรวมมีความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) ชอบทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรนี้ในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสาธารณะ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.21 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.77) รู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นส่วนหนึ่งของตน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.24 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) สนใจที่จะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.19 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) เห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของตน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.88) รู้สึกผูกพันกับองค์กรแห่งนี้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98) ใช้ความสามารถสูงสุดในการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์และชื่อเสียงให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.11 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) มีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าทำงานอยู่ในองค์กรนี้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.62) เต็มใจทำงานล่วงเวลาแม้ไม่คุ้มค่าเหนื่อย (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.96 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.84) ทำงานอย่างตั้งใจโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.82) ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85)

ขณะที่ ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในระดับปานกลาง มีเพียงค่านิยมขององค์กรนี้กับค่านิยมของตนสอดคล้องกันไปหาน้อยได้ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.47 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) และพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) ดังตาราง 16 ต่อไปนี้

ตาราง 16 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
1	เห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	103 (38.7)	116 (43.6)	39 (14.7)	8 (3.0)	0 (0)	4.18 (0.79)
2	ค่านิยมขององค์กรนี้กับค่านิยมของคนสอดคล้องกัน	24 (9.0)	152 (57.1)	98 (36.8)	28 (10.5)	4 (1.5)	3.47 (0.86)
3	ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของตน	103 (38.7)	116 (43.6)	39 (14.7)	8 (3.0)	0 (0)	4.18 (0.88)
4	รู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นส่วนหนึ่งของตน	124 (46.6)	86 (32.3)	52 (19.5)	3 (1.1)	1 (0.4)	4.24 (0.83)
5	คิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีและมีคุณภาพ	99 (37.2)	157 (59.0)	7 (2.6)	2 (0.8)	1 (.4)	4.32 (0.60)
6	คิดว่ากฎระเบียบที่องค์กรตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม	102 (38.3)	144 (54.1)	19 (7.1)	1 (.4)	0 (0)	4.30 (0.61)
7	แผนผังขององค์กรมีความชัดเจนและหน้าที่ไม่ก้าวก่ายกัน	96 (36.1)	156 (59.8)	6 (2.3)	5 (1.9)	0 (0)	4.28 (0.69)

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
8	การบริหารงานขององค์กรโดยภาพรวมมีความเหมาะสม	99 (37.2)	141 (53.0)	22 (8.3)	4 (1.5)	0 (0)	4.26 (0.67)
9	ยินดีเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	113 (42.5)	141 (53.0)	9 (3.4)	1 (0.4)	2 (0.8)	4.36 (0.64)
10	มีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าทำงานอยู่ในองค์กรนี้	56 (21.1)	179 (67.3)	26 (9.8)	5 (1.9)	0 (0)	4.08 (0.62)
11	ไม่คิดจะลาออกแม้ว่าที่อื่นมีค่าตอบแทนที่ดีกว่า	139 (52.3)	84 (31.6)	42 (15.8)	1 (0.4)	0 (0)	4.36 (0.75)
12	รู้สึกผูกพันกับองค์กรแห่งนี้	106 (39.8)	108 (40.6)	48 (18.0)	3 (1.1)	1 (0.4)	4.18 (0.98)
13	มีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้	127 (47.7)	127 (47.7)	10 (3.8)	2 (0.8)	0 (0)	4.42 (0.60)
14	ต้องการทำงานในองค์กรนี้จนเกษียณอายุ	135 (50.8)	113 (42.5)	16 (6.0)	2 (0.8)	0 (0)	4.43 (0.64)

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
15	องค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของตน	105 (39.5)	140 (52.6)	17 (6.4)	4 (1.5)	0 (0)	4.30 (0.66)
16	ชอบทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรนี้ในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสาธารณะ	103 (38.7)	126 (47.4)	29 (10.9)	7 (2.6)	1 (0.4)	4.21 (0.77)
17	มีความต้องการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ	111 (41.7)	129 (48.5)	24 (9.0)	2 (0.8)	0 (0)	4.31 (0.66)
18	ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ	73 (27.4)	117 (44.0)	62 (23.3)	14 (5.3)	0 (0)	3.94 (0.85)
19	ทำงานอย่างตั้งใจโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว	66 (24.8)	133 (50.0)	51 (19.2)	16 (6.0)	0 (0)	3.94 (0.82)
20	เต็มใจทำงานล่วงเวลาแม้ไม่คุ้มค่าเหนื่อย	72 (27.1)	129 (48.5)	48 (18.0)	17 (6.4)	0 (0)	3.96 (0.84)
21	ใช้ความสามารถสูงสุดในการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์และชื่อเสียงให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	86 (32.3)	125 (47.0)	52 (19.5)	3 (1.1)	0 (0)	4.11 (0.74)
22	ถ้าไม่มีธุระจำเป็นจริงๆ จะไม่ลาหยุดงาน	129 (48.5)	123 (46.2)	9 (3.4)	5 (1.9)	0 (0)	4.41 (0.65)

ตาราง 16 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
23	สนใจที่จะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น	97 (36.5)	125 (47.0)	41 (15.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.19 (0.73)
24	พร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ	102 (38.3)	152 (57.1)	9 (3.4)	3 (1.1)	0 (0)	4.33 (0.60)
25	พยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ	106 (39.8)	108 (40.6)	48 (18.0)	3 (1.1)	1 (0.4)	4.18 (0.79)

หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.03 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.86

3.1.3 ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่า ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับความพึงพอใจในด้านงานของตนในองค์การส่วนตำบลมีอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.32 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) มีความรู้สึกว่าท่านเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.27 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.66) มีความภูมิใจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.26 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.65) มีอิสระในการตัดสินใจขณะทำงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.73) สถานที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สิน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.12 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) มีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุน ให้โอกาสทุกคนมีความก้าวหน้าในงานเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.74) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและ

พอเพียง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.98 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.92)

ส่วนความพึงพอใจในด้านการเงินซึ่งเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์เงินรายได้และสวัสดิการที่ได้รับจากการทำงานในองค์การส่วนตำบลมีอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ พึงพอใจในสวัสดิการ/ กองทุนสวัสดิการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) สามารถ ลากิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาพักผ่อน ได้ตามความเหมาะสม(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.76) พึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับโบนัส/ เงินรางวัลพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.15 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) คิดว่าเงินเดือน / ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.08)

ขณะที่ความพึงพอใจในด้านองค์การซึ่งเกี่ยวข้องกับลักษณะงานและด้านการมีส่วนร่วมในการทำงานในองค์การส่วนตำบลมีอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.45 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.71) มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และเหมาะสมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.23 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.87) ความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับโบนัส/ เงินรางวัลพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.04 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.67) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) งานที่รับผิดชอบในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะที่ท้าทาย และจูงใจให้อยากทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.73 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.01) ดังตาราง 17 ต่อไปนี้

ตาราง 17 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
1	มีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	94 (35.3)	102 (38.3)	67 (25.2)	3 (1.1)	0 (0)	4.08 (0.80)
2	ได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน	81 (30.5)	85 (32.0)	83 (31.2)	17 (6.4)	0 (0)	3.86 (0.92)
3	ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุน ให้โอกาสทุกคนมีความก้าวหน้าในงานเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น	67 (25.2)	129 (48.5)	67 (25.2)	3 (1.1)	0 (0)	3.98 (0.74)
4	สถานที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สิน	91 (34.2)	118 (44.4)	54 (20.3)	3 (1.1)	0 (0)	4.12 (0.76)
5	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี วัสดุ อุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและพอเพียง	71 (26.7)	122 (45.9)	70 (26.3)	3 (1.1)	0 (0)	3.98 (0.75)
6	มีอิสระในการตัดสินใจขณะทำงาน	97 (36.5)	124 (46.6)	26 (9.8)	3 (1.1)	0 (0)	4.18 (0.73)
7	ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม	114 (42.9)	124 (46.6)	26 (9.8)	2 (0.8)	0 (0)	4.32 (0.67)

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
8	มีความรู้สึกว่าท่านเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	101 (38.0)	137 (51.5)	26 (9.8)	2 (0.8)	0 (0)	4.27 (0.66)
9	มีความภูมิใจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	99 (37.2)	140 (52.6)	25 (9.4)	2 (0.8)	0 (0)	4.26 (0.65)
10	คิดว่าเงินเดือน / ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่	69 (25.9)	127 (47.7)	54 (20.3)	2 (0.8)	14 (5.3)	4.10 (1.08)
11	พึงพอใจในสวัสดิการ/ กองทุนสวัสดิการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับ	80 (30.1)	160 (60.2)	8 (3.0)	3 (1.1)	15 (5.6)	4.38 (1.02)
12	พึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับโบนัส/ เงินรางวัลพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	91 (34.2)	112 (42.1)	56 (21.1)	5 (1.9)	2 (0.8)	4.15 (0.87)
13	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	121 (45.5)	115 (43.2)	21 (7.9)	5 (1.9)	4 (1.5)	4.29 (0.81)
14	สามารถ ลากิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาพักผ่อน ได้ตามความเหมาะสม	102 (38.3)	135 (50.8)	21 (7.9)	5 (1.9)	3 (1.1)	4.23 (0.76)

ตาราง 17 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
15	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจนและเหมาะสมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	118 (44.4)	109 (41.0)	29 (10.9)	4 (1.5)	6 (2.3)	4.23 (0.87)
16	การปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด	167 (62.8)	68 (25.6)	21 (7.9)	6 (2.3)	4 (1.5)	4.45 (0.85)
17	ได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	135 (50.8)	108 (40.6)	18 (6.8)	4 (1.5)	1 (0.4)	4.39 (0.71)
18	งานที่รับผิดชอบในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะที่ท้าทาย และจูงใจให้อยากทำ	66 (24.8)	105 (39.5)	52 (19.5)	43 (16.2)	0 (0)	3.73 (1.01)
19	ความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับโบนัส/ เงินรางวัลพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	50 (18.8)	185 (69.5)	22 (8.3)	9 (3.4)	0 (0)	4.04 (0.67)
20	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน	69 (25.9)	116 (43.6)	68 (25.6)	13 (4.9)	0 (0)	3.91 (0.83)

หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 4.00 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.85

3.1.4 ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผลการวิจัยพบว่าความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เกี่ยวกับศักยภาพในการบริหารจัดการทางด้านงบประมาณมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์และใช้ไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.05 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80) เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณจากประชาชน องค์กรต่างๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.00 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.80 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.02)

ทางด้านการปฏิบัติงานของบุคลากรมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.81) เจ้าหน้าที่และพนักงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ตนเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.89 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1.00) บุคลากรแต่ละฝ่ายทำงานประสานกันในการบริการประชาชน (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.74 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83)

ขณะที่ด้านการประสานงานมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ องค์กรให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.03 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.86) องค์กรเปิดโอกาสให้ตัวแทนจากทุกกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89) องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเป็นอย่างดี(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.90 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.95)

ส่วนด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.01 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90) องค์กรมีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่เจ้าหน้าที่และข้าราชการการเมือง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.95 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83) องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกส่วนงานขององค์กร(ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.65 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94)

นอกจากนี้ความสามารถปฏิบัติงานตามภารกิจและหน้าที่ได้อย่างมีมีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก ได้แก่ ทางผู้บริหารมีการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.66 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.98) องค์กรสามารถปฏิบัติตามโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.60 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.89)

ในด้านความสามารถในการนำแผนพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นประจำปีไปปฏิบัติให้ประสบผลสำเร็จได้อย่างถูกต้องเหมาะสม มีความเข้มแข็งอยู่ในระดับมาก โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ประชาชน ประชาคมและกลุ่มองค์กรในพื้นที่พึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กร (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.08 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.85) องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.02 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.94) กิจกรรมและโครงการขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและยุทธศาสตร์ทั้งระดับตำบล อำเภอ จังหวัด (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.09 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.80)

และมีการเรียนรู้และสร้างเครือข่ายความร่วมมือระหว่างองค์กรด้านความสามารถในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชนได้เป็นอย่างรูปธรรม โดยเรียงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ องค์กรมีการร่วมมือทำงานกับหน่วยงานราชการอื่นๆ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.16 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.79) ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.13 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) งานที่ได้รับผิดชอบในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะที่ท้าทาย และจูงใจให้อยากทำ (ค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.10 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.90) ดังตาราง 18 ต่อไปนี้

ตาราง 18 จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
1	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ	74 (27.8)	107 (40.2)	42 (15.8)	43 (16.2)	0 (0)	3.80 (1.02)
2	องค์กรนี้เปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณจากประชาชน องค์กรต่างๆ	84 (31.6)	112 (42.1)	57 (21.4)	13 (4.9)	0 (0)	4.00 (0.85)
3	การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์และใช้ไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ	78 (29.3)	136 (51.1)	39 (14.7)	13 (4.9)	0 (0)	4.05 (0.80)
4	บุคลากรแต่ละฝ่ายทำงานประสานกันในการบริการประชาชน	50 (18.8)	113 (42.5)	89 (33.5)	13 (4.9)	1 (.4)	3.74 (0.83)
5	เจ้าหน้าที่และพนักงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ตนเป็นอย่างดี	81 (30.5)	108 (40.6)	53 (19.9)	16 (6.0)	8 (3.0)	3.89 (1.00)
6	ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร	105 (39.5)	106 (39.8)	49 (18.4)	5 (1.9)	1 (.4)	4.16 (0.81)
7	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการชี้แจงประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเป็นอย่างดี	77 (28.9)	110 (41.4)	62 (23.3)	10 (3.8)	7 (2.6)	3.90 (0.95)

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
8	องค์กรให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี	81 (30.5)	128 (48.1)	46 (17.3)	6 (2.3)	5 (1.9)	4.03 (0.86)
9	องค์กรเปิดโอกาสให้ตัวแทนจากทุกกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม	84 (31.6)	102 (38.3)	65 (24.4)	14 (5.3)	1 (0.4)	3.95 (0.89)
10	องค์กรนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกส่วนงานขององค์กร	63 (23.7)	68 (25.6)	119 (44.7)	12 (4.5)	4 (1.5)	3.65 (0.94)
11	องค์กรมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยต่อเนื่อง	90 (33.8)	107 (40.2)	53 (19.9)	14 (5.3)	2 (0.8)	4.01 (0.90)
12	องค์กรมีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่เจ้าหน้าที่และข้าราชการการเมือง	76 (28.6)	110 (41.4)	72 (27.1)	7 (2.6)	1 (0.4)	3.95 (0.83)
13	องค์กรสามารถปฏิบัติตามโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา	50 (18.8)	83 (31.2)	113 (42.5)	18 (6.8)	2 (0.8)	3.60 (0.89)
14	ทางผู้บริหารมีการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง	62 (23.3)	86 (32.2)	94 (35.3)	17 (6.4)	7 (2.6)	3.66 (0.98)

ตาราง 18 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง					
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	$\bar{x}$ SD
15	ประชาชน ประชาคมและกลุ่มองค์กรในพื้นที่พึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กร	96 (36.1)	108 (40.6)	53 (19.9)	7 (2.6)	2 (0.8)	4.08 (0.85)
16	องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	106 (39.8)	75 (28.2)	68 (25.6)	17 (6.4)	0 (0)	4.02 (0.94)
17	กิจกรรมและโครงการขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและยุทธศาสตร์ทั้งระดับตำบล อำเภอ จังหวัด	89 (33.5)	123 (46.2)	43 (16.2)	11 (4.1)	0 (0)	4.09 (0.80)
18	งานที่ได้รับผิดชอบในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะที่ท้าทาย และจูงใจให้อยากทำ	104 (39.1)	100 (37.5)	48 (18.0)	11 (4.1)	3 (1.1)	4.10 (0.90)
19	องค์กรมีการร่วมมือทำงานกับหน่วยงานราชการอื่นๆ	130 (48.9)	94 (35.3)	32 (12.0)	8 (3.0)	2 (0.8)	4.16 (0.79)
20	ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น	87 (32.7)	131 (49.2)	42 (15.8)	4 (1.5)	1 (0.4)	4.13 (0.75)

หมายเหตุ : ค่าเฉลี่ยรวม เท่ากับ 3.95 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานรวม เท่ากับ 0.89

ตอนที่ 3.2 อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร

ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของอิทธิพลต่อความผันแปรของความเข้มแข็งขององค์กรประกอบด้วย

1. เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2. กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

3. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4. ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

5. ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

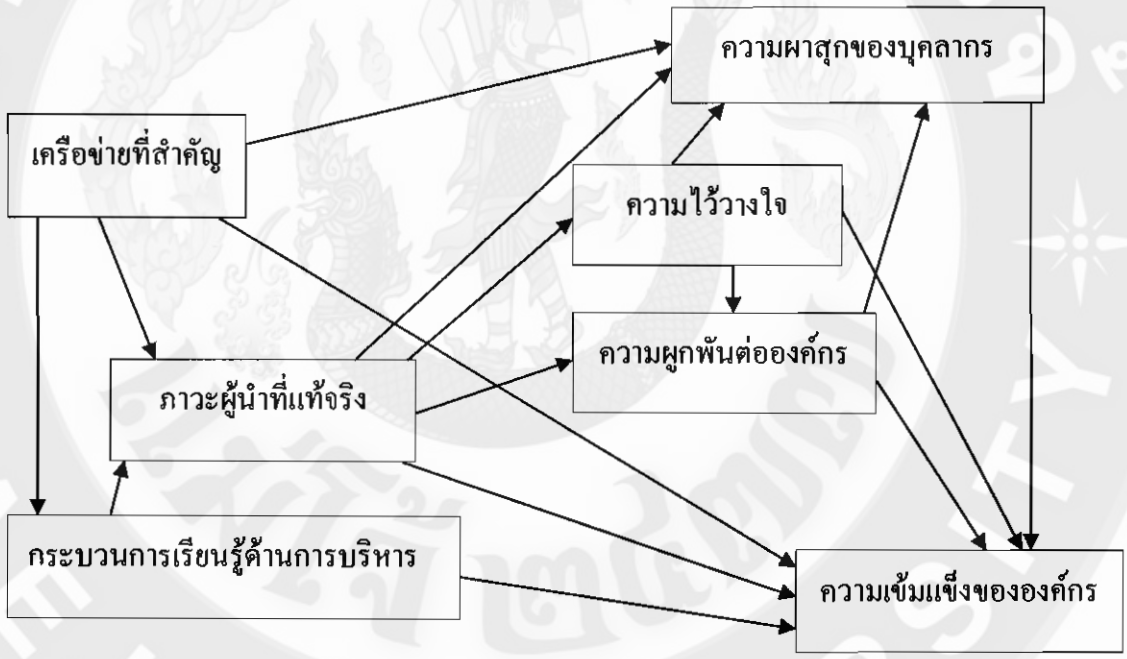
6. ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยไม่มีสาเหตุทางอ้อม

สมมติฐานการทดสอบ เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแต่ละเส้นจากการวิเคราะห์ Regression Analysis มีดังนี้

$H_0 = B_i = 0$

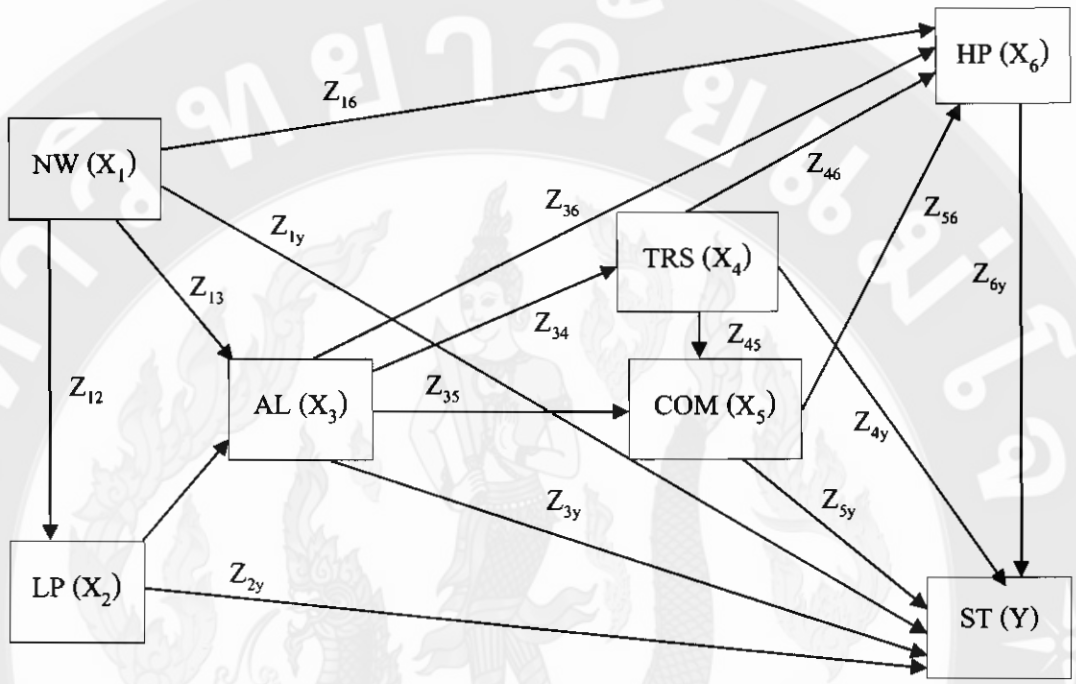
$H_1 = B_i \neq 0$

จะยอมรับ H_1: ถ้า Sig < α และจะสรุปว่ามีความสัมพันธ์ หรือควรมีเส้นทางจากสมมติฐานที่กำหนด ผู้วิจัยนำมาสร้างเป็นภาพสร้างโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามสมมติฐานต่อไปนี้



ภาพ 6 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากนั้นผู้วิจัยนำเอาภาพความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มาเขียนแทนด้วยสัญลักษณ์ได้ดังรูปต่อไปนี้



ภาพ 7 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เขียนแทนด้วยสัญลักษณ์

เมื่อ NW (X_1) คือ เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

LP (X_2) คือ กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

AL (X_3) คือ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

TRS (X_4) คือ ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

COM (X_5) คือ ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

HP (X_6) คือ ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ST (Y) คือ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

Z_{ij} คือ ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานของตัวแปร j ไปยังตัวแปร i เมื่อ $i \neq j$

e_i คือ ตัวแปรส่วนที่เหลือ

เขียนเป็นสมการโครงสร้าง(Structural Equations) ได้ดังนี้

$NW\ (X_1) = e_1$

$LP\ (X_2) = Z_{21}\ NW\ (X_1) + e_2$

$AL\ (X_3) = Z_{31}\ NW\ (X_1) + Z_{32}\ LP\ (X_2) + e_3$

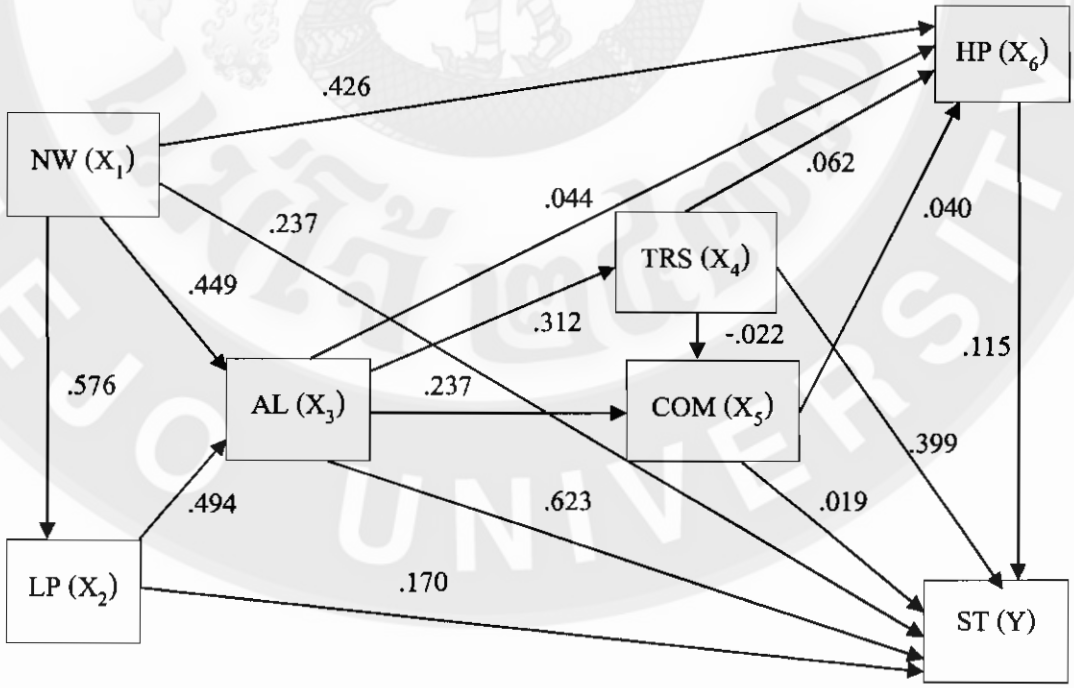
$TRS\ (X_4) = Z_{43}\ AL\ (X_3) + e_4$

$COM\ (X_5) = Z_{53}\ AL\ (X_3) + Z_{54}\ TRS\ (X_4) + e_5$

$HP\ (X_6) = Z_{61}\ NW\ (X_1) + Z_{63}\ AL\ (X_3) + Z_{64}\ TRS\ (X_4) + Z_{65}\ COM\ (X_5) + e_6$

$ST\ (Y) = Z_{y1}\ NW\ (X_1) + Z_{y2}\ LP\ (X_2) + Z_{y3}\ AL\ (X_3) + Z_{y4}\ TRS\ (X_4) + Z_{y5}\ COM\ (X_5) + Z_{y6}\ HP\ (X_6) + e_7$

จากรูปแบบตามสมมติฐานดังภาพข้างต้นเมื่อนำมาวิเคราะห์เพื่อหาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยมาตรฐานได้ผลดังนี้



ภาพ 8 ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามสมมติฐาน

แต่อย่างไรก็ตามจากการทดสอบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมด (ดูเพิ่มใน ตารางค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด ในภาคผนวก ง) พบว่า มีตัวแปรบางตัวไม่มีนัยสำคัญกับตัวแปรตาม คือ TRS ไม่มีนัยสำคัญกับตัวแปร ST และตัวแปร COM ส่วนตัวแปร COM ไม่มีนัยสำคัญกับตัวแปร HP เช่นกัน ซึ่งผู้วิจัยนำไปพิจารณาร่วมกับแนวคิด ทฤษฎี ที่ศึกษามาและผลที่ได้จากการสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า ความไว้วางใจผู้บริหารและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (TRS) ไม่มีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ST) และความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (COM) เนื่องจากบุคคลากรที่มีความไว้วางใจในตัวผู้บริหารมากมักเกิดความยึดมั่นกับผู้บริหารเพียงบางคนแต่เมื่อมีมีการเปลี่ยนวาระจึงทำให้เกิดความวิตกและเริ่มตั้งข้อสงสัยในตัวผู้บริหารคนใหม่ว่าสมควรไว้วางใจหรือไม่หรือเป็นกังวลว่าหากผู้บริหารที่ตนไว้วางใจลงสมัครรับเลือกตั้งอีกสมัยจะสามารถชนะการเลือกตั้งได้หรือ ความไม่มั่นคงดังกล่าวทำให้ขวัญและกำลังใจของบุคลากรกลุ่มนี้ถูกบั่นทอนดังนั้นจึงไม่ได้จดจ่อกับงานที่ตนรับผิดชอบได้เต็มความสามารถ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงอาจลดลงหรือในทางกลับกันบุคลากรกลุ่มนี้สามารถร่วมทำงานเป็นทีมที่เข้มแข็งเพื่อสนับสนุนให้ผู้บริหารที่ตนไว้วางใจลงสมัครรับเลือกตั้งอีกสมัยพร้อมทั้งเป็นฐานเสียงที่สำคัญอีกด้วยทำให้ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงอาจเพิ่มสูงขึ้นดังนั้นจึงไม่สามารชี้ชัดได้ว่าความไว้วางใจของบุคลากรมีความสัมพันธ์ทางลบหรือบวกกับความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขณะที่ ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (COM) ไม่มีความสัมพันธ์กับ ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (HP) ด้วยเหตุที่ว่าเมื่อบุคลากรเกิดความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำให้มีการทุ่มเทแรงกายแรงใจเพื่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรแต่การทำงานมีทั้งความสำเร็จและความล้มเหลวดังนั้นทั้งสองเหตุการณ์นี้ส่งผลต่อสภาพจิดใจต่อบุคลากรกลุ่มนี้ทำให้มีทั้งความสุขจากความสำเร็จขจัดความทุกข์ไปได้และความทุกข์จากความล้มเหลวหรือความอยากแก้ปัญหาของชุมชนท้องถิ่นให้สำเร็จ จึงไม่สามารถระบุได้แน่ชัดว่าความผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ทางบวกหรือทางลบต่อความผาสุกของบุคลากร ดังนั้นผู้วิจัยจึงตัดเส้นทางดังกล่าวไป เหลือไว้เฉพาะแต่เส้นทางที่มีนัยสำคัญเท่านั้น

ตาราง 19 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Pearson Correlation) ระหว่างตัวแปรทั้งหมด

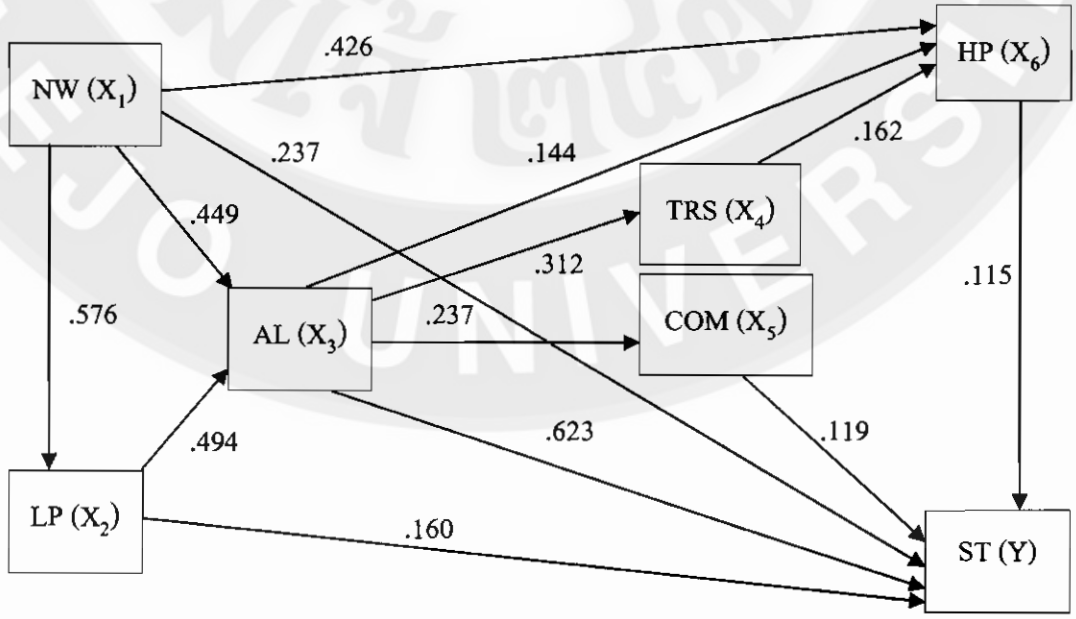
	NW	LP	AL	TRS	COM	HP	ST
NW	1.00						
LP	.578**	1.00					
AL	.453**	.498**	1.00				
TRS	.239**	.188**	.312**	1.00			
COM	.136*	.208**	.230**	.052 NS	1.00		
HP	.478**	.337**	.385**	.179**	.110 NS	1.00	
ST	.446**	.574**	.662**	.119 NS	.185**	.112**	1.00

หมายเหตุ NS ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

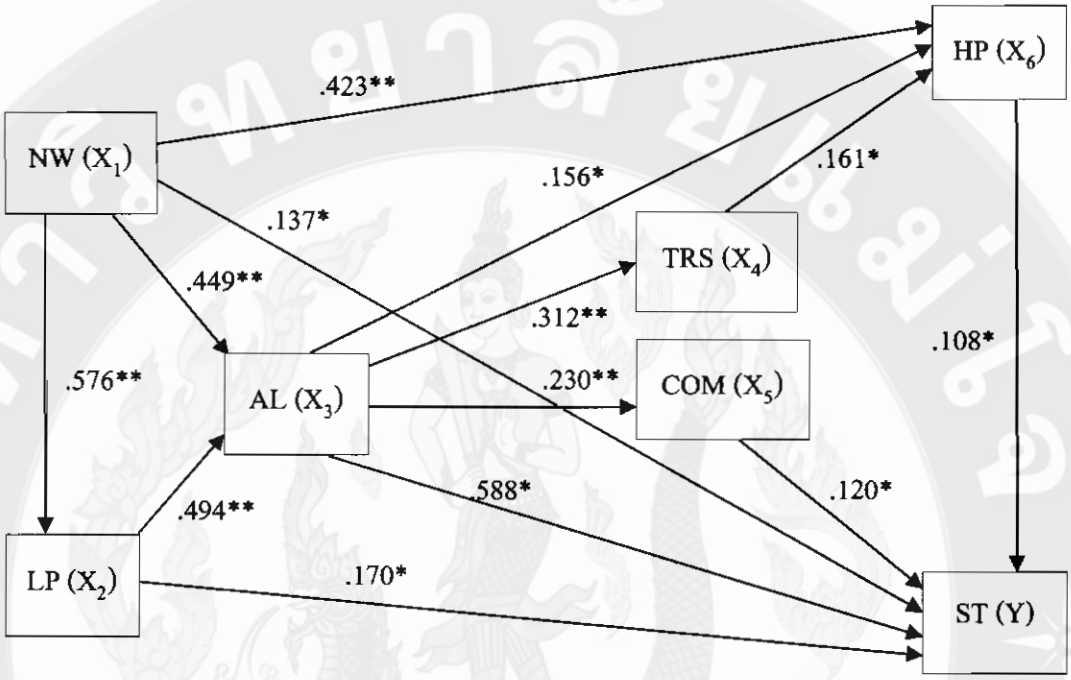
** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหลังจากตัดเส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกแล้วจึงได้ตามภาพต่อไปนี้



ภาพ 9 ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ตัดค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติออกแล้ว

จากตาราง 19 เมื่อพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางที่คำนวณได้จากรูปแบบที่ปรับแล้ว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์ทุกตัวมีนัยสำคัญทางสถิติและสร้างรูปแบบได้ใหม่ ดังภาพต่อไปนี้



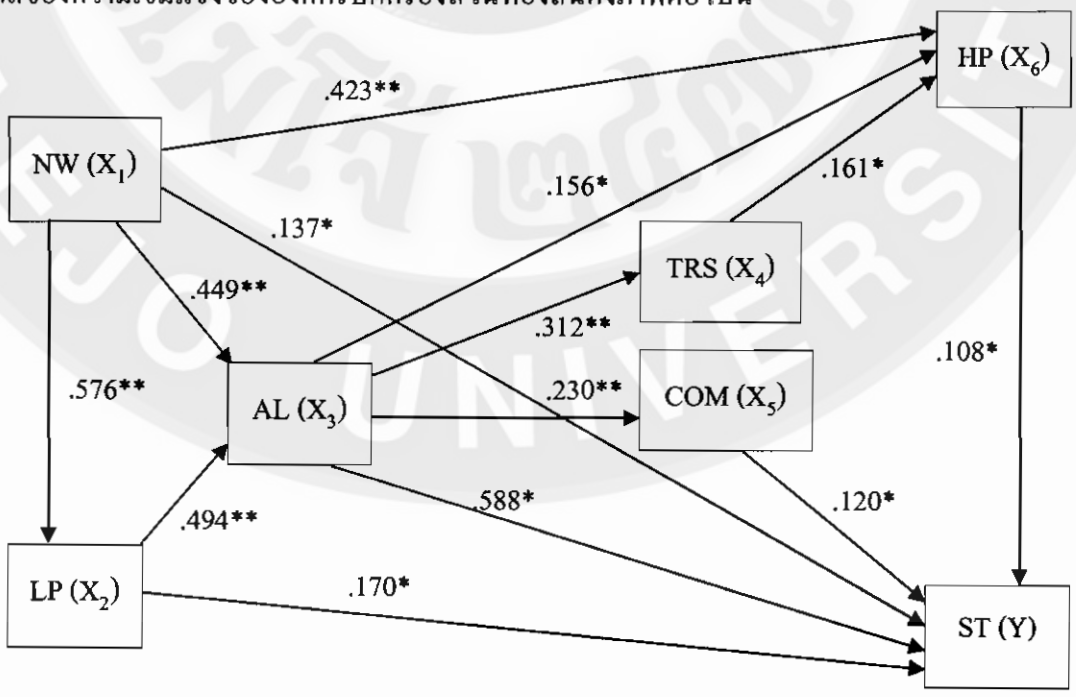
ภาพ 10 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายหลังปรับแล้ว

จากภาพ 10 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางบางค่ามีค่าเพิ่มขึ้นหรือลดลง แสดงให้เห็นว่ารูปแบบภายหลังการปรับค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแล้ว จะทำให้มีอิทธิพลของตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตามมีค่ามากขึ้นหรือน้อยลง ผู้วิจัยจึงเห็นสมควรทดสอบดูว่ารูปแบบที่ปรับแล้วนี้มีความเหมาะสมหรือไม่ โดยทำการทดสอบความตรงของรูปแบบ ดังนั้นจึงมีการทดสอบเชิงประจักษ์เพื่อพิจารณาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ซึ่งในการทดสอบความตรงของรูปแบบผู้วิจัยได้ทำการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณจากสูตรของเพียร์สัน ผลการเปรียบเทียบดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 20 การเปรียบเทียบค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณจากค่าสัมประสิทธิ์เส้นทาง กับค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่คำนวณจากสูตรของเพียร์สัน

	ค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์เส้นทางของตัวแปรแต่ละตัว												
	P_{12}	P_{13}	P_{16}	P_{1y}	P_{23}	P_{2y}	P_{34}	P_{35}	P_{36}	P_{3y}	P_{46}	P_{5y}	P_{6y}
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เส้นทาง(Z)	.576	.449	.423	.137	.494	.170	.312	.230	.156	.588	.161	.120	.108
จากสูตรของเพียร์สัน(R)	.578	.453	.427	.140	.498	.174	.313	.228	.157	.591	.165	.124	.112
ผลต่าง	.002	.004	.004	.003	.002	.004	.001	.002	.001	.003	.004	.004	.004

จากตัวเลขในตาราง 20 แสดงให้เห็นว่า ค่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ทั้งสองประเภทมีความแตกต่างกันน้อยกว่า .05 ทุกตัว แสดงว่ารูปแบบที่ปรับแล้วมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Keringer and Pedizazur, 1973:317-318) หรือกล่าวอีกนัยหนึ่งว่าเป็นรูปแบบที่ผ่านการทดสอบความตรงตามเทคนิคการวิเคราะห์เส้นทางแล้ว ดังนั้นรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 11 แสดงรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครอง

ส่วนท้องถิ่นภายหลังปรับและทดสอบความตรงแล้ว

จากภาพ 11 ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ได้รับอิทธิพลทางตรงจากเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

นอกจากนี้จากภาพข้างต้นผู้วิจัยคำนวณหาค่าอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรทั้งหมดที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังนี้

1. ผลทางตรงของเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวน-การเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .137 .170 .588 .120 .108 ตามลำดับ

2. ผลทางอ้อมของตัวแปรที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีดังนี้

2.1 ผลทางอ้อมของเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.1.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .170 x .576 = .098

2.1.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีค่าเท่ากับ .588 x .449 x .572 = .015

2.1.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .120 x .230 x .494 x .572 = .008

2.1.4 ผลทางอ้อมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x.161 x .312 x .494 x .576 = .001

2.1.5 ผลทางอ้อมที่ผ่านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x .156 x .494 x .576 = .013

2.1.6 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .588 x .449 = .264

2.1.7 ผลทางอ้อมที่ผ่านความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .108 x .423 = .045

2.1.8 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .120 x .588 x .449 = .026

2.1.9 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x .230 x .449 = .011

2.1.10 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x .161 x .312 x .449 = .002

2.2 ผลทางอ้อมของกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.2.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .588 x .494 = .290

2.2.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .120 x .230 x .494 = .027

2.2.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x .156 x .494 = .051

2.2.4 ผลทางอ้อมที่ผ่านภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แล้วผ่านต่อไปยังความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x .161 x .312 x .494 = .003

2.3 ผลทางอ้อมของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.3.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแล้วผ่านต่อไปยังความผาสุกของบุคลากร มีค่าเท่ากับ .108 x .161 x .312 = .005

2.3.2 ผลทางอ้อมที่ผ่านความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .120 x .230 = .028

2.3.3 ผลทางอ้อมที่ผ่านความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .108 x .156 = .017

2.4 ผลทางอ้อมของความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

2.4.1 ผลทางอ้อมที่ผ่านความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .108 x .161 = .017

3. ผลรวมของตัวแปรที่มีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้จากผลบวกของผลตรงกับผลทางอ้อมทั้งหมด

3.1 ผลรวมของเครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .137 + .098 + .015 + .008 + .001 + .013 + .264 + .045 + .026 + .011 + .002 = .620

3.2 ผลรวมของกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .170 +.290 + .014 + .008 + .003 = .515

3.3 ผลรวมของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .588 + .005 + .028 + .017 = .638

3.4 ผลรวมของความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .120

3.5 ผลรวมของความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีค่าเท่ากับ .108

ในการที่จะประเมินผลของตัวแปรที่มีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายก่อนแล้วจึงมาแยกค่าเป็นอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ผู้วิจัยขอนำเสนอค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ดังแสดงในตาราง 21 นี้

ตาราง 21 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตัวแปรที่นำมาศึกษาในรูปตัวแปรเหตุ	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์	อิทธิพลทางตรง	อิทธิพลทางอ้อมผ่านตัวแปรเกณฑ์															อิทธิพลรวม
			2	2(3)	2(3,5)	2(3,4,6)	2(3,6)	3	3(5)	3(4,6)	3(5,6)	3(6)	4(6)	5	5(6)	6	รวม	
เครือข่ายที่สำคัญ(X_1)	.140	.137	.098	.015	.008	.001	.013	.264	.045	.026		.011	.002				.483	.620
กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร(X_2)	.174	.170						.290	.014	.008	.033						.345	.515
ภาวะผู้นำที่แท้จริง(X_3)	.591	.588											.005	.028		.017	.050	.638
ความไว้วางใจ(X_4)	-	-												.108	.161		.017	.017
ความผูกพันต่อองค์กร(X_5)	.124	.120																.120
ความผาสุกของบุคลากร(X_6)	.112	.108																.112

จากตาราง 21 ชี้ให้เห็นว่าในการประเมินผลของตัวแปรอิสระที่มีผลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จะต้องพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ก่อน แล้วจึงมาแยกค่าเป็น อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม

ผลที่ได้พบว่าค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตามลำดับ

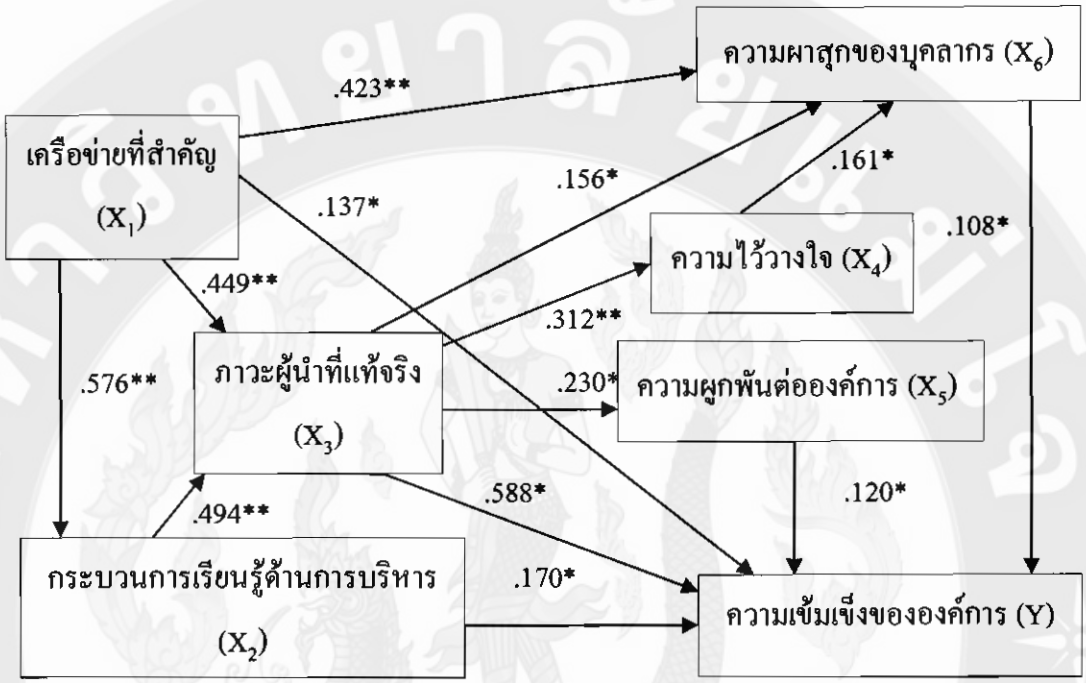
เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม เรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในขณะเดียวกันผู้วิจัยสนใจในประเด็นความผาสุกพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ดังนี้

ตาราง 22 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม

ประเภทความสัมพันธ์	ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม							
	ความเข้มแข็งขององค์กร(Y)					ความผาสุก (X_6)		
	X_1	X_2	X_3	X_5	X_6	X_1	X_3	X_4
1) ความผันแปรร่วมทั้งหมด (R)	.140	.174	.591	.124	.112	.478	.385	.179
2) ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ	.620	.515	.638	.120	.108	.432	.206	.161
ก) ทางตรง	.137	.170	.588	.120	.108	.423	.156	.161
ข) ทางอ้อม	.483	.345	.050	0	0	.009	.050	
3) ความสัมพันธ์ไม่ใช่สาเหตุและผล = 1) – 2)	-.480	-.341	-.047	.004	-.004	.046	.179	.018

ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของความเข้มแข็งในภาเหนือตอนบนสำหรับการวิจัยนี้ ดังภาพต่อไปนี้



ภาพ 12 รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

จากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้คะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงพบว่า ทุกคนเห็นว่าเงื่อนไขที่สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งในองค์กรและความผาสุกในชุมชนนั้นคือ การทำงานเป็นทีมเดียวกันกับปลัดฯ และการมีทีมที่เข้มแข็งต้องการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับข้าราชการประจำจนทำงานเป็นทีมเดียวกันต้องอาศัยจังหวะเวลาที่เหมาะสม หากองค์กรนั้นมีปลัดฯ ที่ให้คุณค่ากับการทำเพื่อส่วนรวมอยู่แล้วก็ไม่ยากที่จะสร้างทีมที่เข้มแข็ง ดังเช่นที่ นายกฯ ป. ได้กล่าวว่า

> "...ผมมาเจอทีมที่ไม่ดี บางทีถ้าเราเจอทีมที่ดีก็ดีแต่ถ้าเจอทีมไม่ดีก็เป็นอุปสรรค ทีมที่ขัดแย้งกัน การบริหารงานก็จะมีการบริหารงานที่มีปลัดที่บริหารงานภายในหน่วงงาน และมีนายกบริหารงานอีกชั้นหนึ่ง อำนาจก็จะมาทั้งสองด้าน ผมคิดว่าการบริหารงานรูปแบบนี้ไม่ดี เพราะสามารถขัดแย้งกันได้ง่าย ที่ไหนมีปลัดกับนายกมีมีความดีคู่กันที่นั่นโชคดี ทีนี้ผม

> จะขอเปิดอกเล่าให้ฟังว่าปลัดที่นี่มีปัญหากับหลายที่มาแล้ว ย้ายไปนู่นไปนี่จนมาถึงที่นี่ อันนี้อาจเป็นที่นิสัย สันดาน ของคน บางครั้งนโยบายไม่ออก ไม่ผ่าน เพราะปลัดแย้งนู่นแย้งนี่ ในส่วนลึกจริงๆ คือ ถ้าเราเจอทีมงานที่ดีก็จะมีนโยบายออกเพื่อชาวบ้านได้ แต่ตอนนี้บุคลากรไม่ร่วมมือการทำงานก็ไม่พัฒนาอย่างที่ควรจะเป็น..."

เช่นเดียวกันกับ นายกฯ ผ. ที่ให้ความสำคัญของการมีปลัดที่มีความคิดทำเพื่อส่วนรวม เช่นเดียวกับคนว่า

> "...เมื่อการมีส่วนร่วมมาก การจัดการก็ต้องยุ่งยากมากขึ้น ทำให้ข้าราชการประจำไม่อยากทำ เงินเดือนก็ไม่เพิ่ม เราก็พยายามส่งเขาไปเรียน แต่ยังไงก็ตามปลัดไม่เอาด้วย สั่งก็ไม่ทำ ผมจึงเอามันหนี แต่เนื่องจากกฎหมายท้องถิ่นเป็นกฎหมายที่ให้โอกาสทั้งสองฝ่ายบริหาร ผมจึงจัดการโดยการเอาผิดทางวินัย ผมก็ใช้ลูกน้องเช็คชื่อ ถ้ามาสายก็เช็คชื่อ เมื่อครบแปดครั้งผมก็ทำเป็นว่าจะตั้งกรรมการสอบสวนทางวินัย ทีนี้ปลัดรู้ตัวแล้วผมก็เรียกมาคุยว่า งั้นเอาแบบนี้นะถ้าไม่อยากให้นายกตั้งกรรมการสอบต้องทำอย่างนายกว่านะ ผมว่าการค้นหาปลัดที่มีสปีชี่ย์เดียวกันนี่ยากมาก ทีนี้มีอยู่คนหนึ่งที่เป็นปลัดที่อื่น ที่เป็นเพื่อนเราเป็นคอนเนคชั่นของนายกที่มีแนวคิดเดียวกับผม มันไม่มีในทฤษฎี และไม่มีอยู่ในระเบียบ ผมก็ต้องง้อมันมา แล้วคุยว่าขอโทษนะเรื่องการจัดการเรื่องผลประโยชน์เราจะไม่ยุ่ง แต่เราอยากทำแบบนี้ เขาก็ถามว่าแล้วจะแบ่งยังไง ผมก็บอกว่าแล้วแต่คุณ..."

สรุปได้ว่า รูปแบบที่ได้มาของความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน มีลักษณะคล้ายกับกรอบแนวคิดของในงานวิจัยนี้ ซึ่งชี้ให้เห็นว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น มีกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารมาจากหลายแหล่งเรียนรู้ โดยเฉพาะประสบการณ์การเรียนรู้จากการทำงานร่วมกับเครือข่ายที่สำคัญ จนทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร ปัจจัยเหล่านี้ส่งผลต่อความเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งทำให้บุคคลากรในองค์การมีความไว้วางใจและเกิดความผูกพันต่อองค์การและส่งผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานที่ประกอบด้วย ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร โดยมีเงื่อนไขที่

สำคัญในการสร้างความเข้มแข็งในองค์กรและความผาสุกในชุมชนนั้นคือการทำงานเป็นทีมเดียวกันกับปลัดฯ และการมีทีมที่เข้มแข็ง

ตอนที่ 4 ผลการวิจัยตามวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การดำเนินการวิจัยเพื่อตอบวัตถุประสงค์ข้อที่ 4 เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนี้ ผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ในตอนที่ 1-3 มาวิเคราะห์เนื้อหาแล้วสรุปประเด็นตามกรอบที่ตั้งไว้ จากนั้นสังเคราะห์และเรียบเรียงเป็นร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากนั้นผู้วิจัยใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง โดยดูจากคะแนนของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่อยู่ในระดับสูงร่วมกับการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นมานาน รวมผู้บริหารทั้งสิ้นจำนวน 10 คน เป็นเพศชาย 7 คน เพศหญิง 3 คน อยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ 3 คน เชียงราย พะเยา จังหวัดละ 2 คน และ น่าน ลำปาง แม่ฮ่องสอน จังหวัดละ 1 คน จากนั้นผู้วิจัยลงไปสัมภาษณ์ผู้บริหารเหล่านั้นในพื้นที่ รวมทั้งสังเกตการณ์อย่างมีส่วนร่วมในกิจกรรม การสัมมนาทางวิชาการ ที่เกี่ยวข้องกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเทศบาลตำบลที่มีคะแนนภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูงเข้าร่วมด้วย ซึ่งมีอยู่ด้วยกันสามรูปแบบกิจกรรม คือ กิจกรรมประชุมสัมมนา เช่น การสัมมนาเพื่อพัฒนารูปแบบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของภาคเหนือตอนบน ที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในกลุ่มตัวอย่างมาเข้าร่วมทุกแห่ง กิจกรรมโครงการที่ท้องถิ่นร่วมกับหน่วยงานภายนอก เช่น การประชุมการระดมความคิดเห็นเพื่อการก่อตั้งศูนย์บ่มเพาะนักวิชาการท้องถิ่น ซึ่งเป็นกิจกรรมที่องค์การบริหารส่วนตำบลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง สำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ หน่วยงานทางการศึกษาระดับอุดมศึกษา วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ ร่วมจัดขึ้น และกิจกรรมที่จัดในพื้นที่เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่น เช่น กิจกรรมการปลูกป่าของเทศบาลตำบลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง เป็นต้น

สำหรับขั้นตอนการทำยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้น เริ่มจากขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์ ด้วยการสนทนาซึ่งผู้วิจัยให้ความคิดรวบยอดเบื้องต้นในเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือ

ตอนบน โดยเป็นข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์และการเก็บแบบสอบถาม หลังจากนั้นเป็นการเปิดโอกาสให้ผู้บริหารมีการวิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของผู้บริหารท้องถิ่น ตลอดจนวิธีการสร้างผู้นำที่แท้จริงในความคิดของตน แล้วเสนอมุมมองแห่งอนาคตที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่จริงในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน ซึ่งเป็นลักษณะการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (create individuals dream) ทำให้ได้มุมมองหลากหลายและครอบคลุม ฉะนั้น ผู้วิจัยจึงนำมุมมองที่สำคัญเพื่อ ต่อการพัฒนาคนเพื่อนำมาสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นผู้นำที่แท้จริงร่วมกันของ นายกฯ แต่ละคน

ในส่วนแรกผู้วิจัยนำผลการวิจัยที่เสนอไปแล้วใน ตอนที่ 1-3 ไปเสนอต่อผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ถึงความหมายและสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถานการณ์ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคเหนือตอนบน ที่ได้จากการเก็บข้อมูลในงานวิจัยในวัตถุประสงค์ข้อที่หนึ่ง โดยครอบคลุมจุดมุ่งหมายเพื่อให้ผู้บริหารรับทราบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก องค์ประกอบที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน ความตระหนักรู้ในตน การมีสัมพันธภาพที่โปร่งใส กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล ของข้อมูล และการรับรู้คุณธรรมภายในตน ซึ่งได้ทำการแปลผลให้ผู้บริหารได้ทราบ จากนั้นนำเสนอเรื่องเครือข่ายที่สำคัญและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริงตามผลการวิจัยที่ได้ในวัตถุประสงค์ข้อที่สอง มาพูดคุยเกี่ยวกับเครือข่ายที่สำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งเครือข่ายสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้ มีลักษณะที่ได้ผลการวิจัย ดังนี้ เครือข่ายที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมทำให้มีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม เครือข่ายที่ฝึกให้เกิดทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานจนสำเร็จ เครือข่ายที่ฝึกให้เกิดทักษะการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน เครือข่ายที่เปิดโอกาสในการเป็นตัวแทนเพื่อทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือองค์กรอื่นนอกชุมชน การเป็นสมาชิกของเครือข่ายทำให้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เครือข่ายที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานของเครือข่าย เครือข่ายที่ฝึกให้เกิดทักษะการเป็นผู้นำ เครือข่ายที่เปิดโอกาสในการเป็นตัวแทนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมเวทีชุมชนทำให้มีความมั่นใจในตนเอง และเครือข่ายที่ได้รับโอกาสให้เป็นคณะกรรมการของเครือข่ายทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหาร ในส่วนของกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยได้ให้ผู้บริหารพูดคุยถึงกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารในปัจจุบันที่ถูกขัดเกลาจากแหล่งเรียนรู้และกิจกรรมจากอดีตและปัจจุบัน ซึ่งได้นำเอาผลการวิจัยในเรื่องกระบวนการเรียนรู้ในวัตถุประสงค์ข้อที่สอง มาเป็นหัวข้อในการพูดคุย ได้แก่ กระบวนการ

เรียนรู้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น กระบวนการเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นขณะที่ศึกษาอยู่เป็นประจำจนเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร กระบวนการเรียนรู้จากการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากวิทยาลัยหรือสถาบันที่สอนด้านการปกครอง กระบวนการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับเครือข่ายที่สนใจเรื่องการบริหารเป็นประจำ กระบวนการเรียนรู้โดยมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชนสังคมของตน กระบวนการเรียนรู้จากต้นแบบที่ตนยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการบริหารองค์กร กระบวนการเรียนรู้จากการลงพื้นที่สร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนทำให้เกิดองค์ความรู้ทางการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกระบวนการเรียนรู้จากการปลูกฝังจากสภาพแวดล้อมในครอบครัวทำให้รู้จักคิดใคร่ครวญจนเกิดเป็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารของตน นอกจากนี้ผู้วิจัยนำเสนออิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำต่อความเข้มแข็งขององค์การที่ได้จากผลการศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อที่สาม มาเป็นหัวข้อพูดคุย โดยมีจุดประสงค์ให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงตัวแปรที่มีต่อความเข้มแข็งขององค์กร ซึ่งได้แก่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหาร กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กร ความผาสุกของบุคลากรในองค์กร และความไว้วางใจผู้บริหารและองค์กร ในส่วนนี้ผู้บริหารได้ทราบถึงความสำคัญของการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในผู้นำท้องถิ่น ซึ่งนำไปสู่การระดมสมองเพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ด้วยบรรยากาศการเรียนรู้ร่วมกันอย่างสร้างสรรค์

หลังจากพูดคุยกันแล้วทำได้ประเด็นสำคัญและควรมียุทธศาสตร์ที่สามารถแก้ปัญหาเรื่องเหล่านี้ได้ ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างประเด็นสำคัญที่แสดงให้เห็นถึงความคิดของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ที่มีคะแนนภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ได้ยึดหรือตระหนักในการบริหารท้องถิ่น ดังต่อไปนี้

ประเด็นการสร้างหลักสูตรเฉพาะที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่น

ประเด็นการสร้างหลักสูตรเฉพาะที่ตอบสนองความต้องการของชุมชนท้องถิ่นโดยเฉพาะ เนื่องจากปัญหาหนึ่งที่สำคัญที่เกิดขึ้นอยู่ในปัจจุบัน คือ การขาดวัยแรงงานที่เป็นคนในท้องถิ่นมาทำงานในหน่วยงาน องค์กร หรือศูนย์ ในทางกลับกันความต้องการของเยาวชนจำนวนที่ชุมชนท้องถิ่นได้บ่มเพาะจิตสำนึกรักบ้านเกิดมาตั้งแต่วัยเด็ก คือ การกลับมาทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นของตน แต่ในพื้นที่ไม่สามารถรองรับงานได้ เนื่องจากหลักสูตรที่เยาวชนไปเรียนมัก

เป็นหลักสูตรสายสามัญตามนโยบายการศึกษามหภาค ซึ่งไม่ได้สอดคล้องกับความเป็นจริงของท้องถิ่น มีเพียงแต่บางสายอาชีพเท่านั้นที่ชุมชนท้องถิ่นสามารถรองรับดำแหน่งงานได้ ดังนั้น การสร้างหลักสูตรที่ตรงกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่นก็สามารถเปิดโอกาสให้เยาวชนที่เรียนจบหลักสูตรนั้นกลับมาพัฒนาบ้านเกิดตามที่เจตนารมณ์ของตนได้ ดังเช่นที่ นายกฯ ก. ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

> "...ความจริงตามความตั้งใจของท้องถิ่นเราก็ คือ ต้องการหลักสูตรคืนให้คนในชุมชนเราไปเรียนแล้วกลับมาพัฒนาในพื้นที่ เพราะมีปัญหาอยู่ว่าคนของเราไปเรียนแล้วไม่กลับมาในพื้นที่ เพราะฉะนั้นนี่ก็เป็นโจทย์ที่ท้าทายเราเหมือนกัน เด็กที่เราสร้างขึ้นเมื่อเข้าสู่มหาวิทยาลัย เรียนจบแล้วกลับไปที่อื่น นี่ก็ถือว่าเป็นแก๊ป(Gap)ของเราเหมือนกัน วัยทำงานจะไม่มีเข้ามาช่วยทำงานในท้องถิ่น บางครั้งเราก็สงสารเด็กเพราะเรียนจบมาอยากกลับมาบ้านแต่ก็ไม่งานในท้องถิ่นรองรับ นอกจากว่าส่งเด็กไปเรียนในหลักสูตรที่สร้างขึ้นเฉพาะเพื่อที่จะสามารถกลับมาทำงานที่ท้องถิ่นได้..."

จากคำกล่าวของผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า การพูดคุยของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับสูงในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึง การให้ความสำคัญกับการพัฒนาคนในชุมชนท้องถิ่นโดยจำเป็นต้องมีการสร้างหลักสูตรที่เปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้มีโอกาสนำเอาความรู้ที่ได้มาใช้พัฒนาชุมชนท้องถิ่นของตน ซึ่งผลการระดมความคิดเห็นเพื่อสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงเน้นการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงานในชุมชนท้องถิ่นด้วยความเป็นผู้นำที่แท้จริง ดังนั้นจึงไม่เพียงแต่บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเท่านั้นที่ควรได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง แต่ผู้บริหารมุ่งเน้นการใช้หลักสูตรนี้กับเด็กและเยาวชนของชุมชนท้องถิ่นอีกด้วย

ประเด็นความสำคัญของทีมบริหารที่มีผลต่อการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผู้นำในท้องถิ่นให้สำเร็จ

สำหรับประเด็นความสำคัญของทีมบริหารที่มีผลต่อการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผู้นำในท้องถิ่นให้สำเร็จผู้นำเห็นควรว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผู้บริหารและทีมบริหารมุ่งเป้าหมายในเรื่องเดียวกันและให้คุณค่าในการทำงานสิ่งใดสิ่งหนึ่งคล้ายกัน จะทำให้

ความสำเร็จในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นเกิดได้ง่าย นอกจากนี้การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงควรมองอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่ ต้นน้ำ กลางน้ำ ปลายน้ำ กล่าวคือ ตั้งแต่ตอนก่อนเกิดจนถึงตาย ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพัฒนาคน หากการพัฒนาคนอย่างเป็นระบบได้สำเร็จ การจะทำให้ชุมชนท้องถิ่นมีผู้นำที่แท้จริงเพิ่มขึ้นก็เป็นเรื่องไม่ยาก เนื่องจากเริ่มพัฒนาคนตั้งแต่ก่อนเกิด อีกทั้งมีหลักสูตรการสร้างคนที่ชุมชนท้องถิ่นต้องการ สิ่งเหล่านี้สะท้อนได้ชัดเจน ดังเช่นที่ นายกฯ ต. ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

> "...ปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบันคือ แนวคิดของการบริหารท้องถิ่นยังจมอยู่กับโครงสร้างพื้นฐาน มองเรื่องเงินถึงจะทำงานเป็น การมีส่วนร่วมเป็นการหาคนมาร่วมซึ่งเป็นเรื่องผิด แต่ต้องเป็นการดึงศักยภาพของทุกคนในชุมชนออกมา ให้ประชาชนรู้สึกว่าเขาเป็นเจ้าของชุมชน ในส่วนของ อบต.เรา จึงปรับให้แต่ละหมู่บ้านจะมีศูนย์ของตัวเอง ต้องไม่ให้อะไรฟรี แต่ละหมู่บ้านต้องแลกเปลี่ยนมาด้วย ความคิด แรงกาย แรงใจ พยายามดึงให้ข้าราชการบำนาญมาช่วยงานของ อบต. ในปีนี้พยายามให้ชาวบ้านมาช่วยกันพัฒนาว่าพวกเขาจะพัฒนาอย่างไรอย่างจริงจังที่จำเป็นต้องขอให้มหาวิทยาลัย ม. มาร่วมช่วยด้วย ปีอื่นไม่พร้อมในเรื่องทีมบริหารที่มีความคิดไม่ตรงกัน...การสร้างผู้นำควรต้องมีหลักสูตรการสร้างผู้นำ แต่จริงๆแล้วต้องเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมให้แก่เด็กตั้งแต่ยังไม่เกิด โดยแม่ต้องมีส่วนสำคัญ ต้องคิดวิธีทำให้ลูกดีโดยที่คิดจะทำอยู่ คือการให้แม่ในท้องถิ่นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กัน ใครเลี้ยงลูกได้ดีก็เอามาเล่ามาคุยกัน ทาง อบต.ก็สร้างความพร้อมเรื่องแหล่งเรียนรู้ สถานศึกษา ตอนนี้ที่นี่ก็จะสร้างโรงเรียนประถมโดยใช้งบของ อบต.เองแล้วไม่รอจากรัฐบาลล่ะ และอีกไม่นานก็จะห้องสมุดมาตรฐานแบบนิวซีแลนด์ขึ้นมาดอนนี้ออกแบบเรียบร้อยแล้วเรื่องนี้ทางเราได้งบจากภายนอก ส่วนเรื่องการเรียนก็ให้อาจารย์จากโรงเรียน ก. มาร่วมสร้างหลักสูตรให้โดยเน้นว่าที่นี่เราต้องการเด็กแบบนี้ ก็จะสร้างหลักสูตรขึ้นมาตามนี้ ส่วนสำคัญบ้านเราต้องเป็นตำบลแห่งสุขภาวะ เพราะจะรองรับการพัฒนาคน หรือต้องควบคู่กันไปเช่นเรื่องอาหารการกินที่ปลอดภัย อะไรบ้างที่เหมาะกับการเจริญเติบโตของเด็กแต่ละวัย ด้านสุขภาพอนามัย ตอนนี้เราจะมีรถมือถือคือรถที่เหมือนสถานพยาบาลเลย มีการรักษาพยาบาลเข้าไปแต่ละพื้นที่ ผมคิดว่าต้องพัฒนาคนแบบเป็นระบบไม่แยกการพัฒนาจุดใดจุดหนึ่ง... "

จากคำกล่าวของผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า การพูดคุยของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับสูงในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึงการสร้างทีมที่เข้มแข็งในการทำงานในชุมชนท้องถิ่น หากจะทำให้วิสัยทัศน์ร่วมนี้เกิดขึ้นได้จริง ต้องอาศัยการทำงานร่วมกันอย่างเป็นระบบของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทุกฝ่าย ดังนั้นการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงมีการนำเสนอให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการทำหน้าที่เตรียมแหล่งเรียนรู้สำหรับผู้นำทุกรุ่น ทุกวัย ในชุมชนท้องถิ่นของตน

ประเด็นความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นทำให้เกิดความเข้มแข็งองค์กร

ประเด็นความเชื่อในความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นทำให้เกิดความเข้มแข็งองค์กรเป็นสิ่งที่ประจักษ์ชัดแล้วว่า ชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็งสามารถทำงานกับภาคส่วนขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจนก่อให้เกิดความตระหนักรู้ถึงความสำคัญของตนที่ได้มาทำงานเพื่อชุมชนท้องถิ่นของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สิ่งเหล่านี้เป็นรากฐานของวัฒนธรรมการทำงานที่ทำเพื่อส่วนรวมโดยเน้นกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่าย ส่งผลให้การเลือกตั้งแต่ละครั้งมีบรรทัดฐานเป็นอำนาจศรัทธา ในที่สุดอำนาจเงิน อำนาจอิทธิพล ที่มีอยู่ในปัจจุบันก็จะหมดไป เห็นชัดเจนจากสิ่งที่ นายกฯ บ. ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

> "...ในอนาคตหากมีคนเข้ามาเป็นนายกฯแทนพี่ แล้วไม่ทำตามสิ่งที่เราสร้างไว้คือเครือข่ายที่เข้มแข็ง ก็จบ เพราะเครือข่ายจะบีบเขาเอง พี่ถือว่าเครือข่ายที่มีอยู่ตอนนี้เข้มแข็งทำงานเองได้แล้ว มีบทบาทมาทำงานกับเจ้าหน้าที่ได้แล้ว คือ ณ วันนี้ถ้าคนจะเข้ามาลงก็จะต้องเข้ากับเครือข่ายเหล่านี้ได้..."

นอกจากนี้กิจกรรมที่ก่อให้เกิดกระบวนการชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็งเป็นสิ่งสำคัญที่ชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งต้องใช้ความคิดสร้างสรรค์เพื่อสร้างนวัตกรรมการพัฒนาการมีส่วนร่วมของคนในชุมชน ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความเป็นผู้นำให้กับทุกคนในท้องถิ่น อาทิเช่น กิจกรรมการจัดเวทีผญ๋า ในตำบลที่ นายกฯ ก. บริหารจัดการในเรื่องนี้ได้สำเร็จ มีแนวคิดสำคัญคือการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นอยู่เบื้องหลังและความสำเร็จของกิจกรรมนี้ สะท้อนมาจากการกล่าวถึงหลักการทำงานแต่ละครั้ง เช่นที่ นายกฯ ก. ได้กล่าวถึงประเด็นนี้ว่า

> "...ข้อสำคัญที่เราทำเวทีนี้ขึ้น คือ เราจะสร้างความคิดให้กับชาวบ้านว่าความคิดของชาวบ้านไม่สูญหาย ไม่ใช่ว่าเป็นเสนอไปแล้วก็เป็นแผนเก็บ

เข้าแฟ้ม แต่จะทำอย่างไรที่ทำให้เค้าคิดว่าแผนนั้นนำไปสู่การปฏิบัติได้ สิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้เกิดการปฏิรูปได้ ถามว่าทำไมที่นี่การมีส่วนร่วมเยอะ เมื่อย้อนไปปี 47 เมื่อเข้ามาเป็น นายกฯ สมัยแรกที่เข้ามาเรายังไม่มีกลุ่ม เครือข่ายทางสังคม แต่เราใช้เทคนิคนี้แหละค่ะเข้ามาให้เกิดกระบวนการ มีส่วนร่วม เริ่มตั้งแต่กลุ่มเล็กๆจนแปรสภาพมาเป็นเครือข่ายครอบคลุม ทั้งพื้นที่..."

จากคำกล่าวของผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า การพูดคุยของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับสูงในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึง การคิดอย่างเป็นระบบ ซึ่งสามารถคิดเชื่อมโยงว่ามีปัจจัยใดบ้างที่มีผลต่อกัน สังเกตได้ว่าความคิดของผู้บริหารกลุ่มนี้จะมีมุมมองแบบถอยห่างออกมามอง คือ การมองว่าหากท้องถิ่นเข้มแข็งแล้วสิ่งต่างๆก็จะเกิดขึ้นง่าย ดังนั้นจึงมุ่งการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นด้วยการศึกษา การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ การสร้างคนรุ่นใหม่ที่ตรงกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น หรือ ให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการเป็นนักพัฒนาชุมชนด้วยการสร้างกิจกรรมที่เหมาะสมกับวัฒนธรรมการดำรงชีวิตและลักษณะเฉพาะของคนแต่ละคน เพื่อทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในแต่ละกิจกรรมทั้งในระยะสั้นและระยะยาวอย่างดีที่สุด อันมีผลทำให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงสำเร็จได้ด้วยเหตุเดียวกัน

ประเด็นการตระหนักถึงการมีเครือข่ายพี่เลี้ยงในการสร้างคนรุ่นใหม่ที่ชุมชนท้องถิ่นต้องการ

ประเด็นการตระหนักถึงการมีเครือข่ายพี่เลี้ยงในการสร้างคนรุ่นใหม่ที่ชุมชนท้องถิ่นต้องการ ความจำเป็นของการให้คนรุ่นใหม่กับคนรุ่นเก่าได้เข้ามาทำงานร่วมกันคือการถ่ายทอดประสบการณ์ที่ผ่านมาของคนรุ่นเก่าและการเรียนรู้ทำความเข้าใจแนวคิดคนรุ่นใหม่ที่มีลักษณะการมอง การให้คุณค่า ในการทำงานที่มีทั้งเหมือนและแตกต่างกัน การมีพี่เลี้ยงจะช่วยให้การถ่ายทอดวัฒนธรรมอันดีจากรุ่นสู่รุ่นได้ตลอด การพัฒนาคนในท้องถิ่นจึงต้องอาศัยการเป็นต้นแบบที่ดีของคนรุ่นเก่าและสร้างพื้นที่จริงในการเรียนรู้ความผิดถูกที่ตนจะสร้าง คุณค่าที่ตนยึดมั่นในการดำรงชีวิต ทำประโยชน์ให้กับชุมชนท้องถิ่น สังคม ประเทศ และโลกนี้ในฐานะที่เป็นมนุษย์คนหนึ่ง ดังเช่นที่ นายกฯ ก. ได้กล่าวถึงเรื่องนี้ว่า

"....จากเมื่อก่อนจะเป็นรุ่นผู้ใหญ่แต่ปัจจุบันเราสามารถสร้างนักวิจัยรุ่นเล็กๆเป็นยุวชนเข้ามา ตรงนี่เราเน้นว่าต้องถ่ายทอดให้ชนรุ่นหลังได้มีความสามารถค้นหาปัญหาของรุ่นเขาให้คิดกันเองโดยทำงานวิจัยกับรุ่นผู้ใหญ่..."

และสิ่งสำคัญอีกประการ คือ การสร้างผู้นำขึ้นในทีมในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสิ่งสำคัญ กล่าวได้ว่าเป็นวิธีการสร้างผู้นำวิธีธรรมชาติ คือ การทำงานที่มีโอกาสใช้อำนาจการตัดสินใจ ที่เปิดโอกาสให้เรียนรู้ทั้งความสำเร็จและความผิดพลาดของตนในฐานะผู้นำในเรื่องที่ตนรับผิดชอบ โดยมีผู้บริหารเปรียบเสมือนพี่เลี้ยง ซึ่ง นายกฯ ผ. ได้สะท้อนการไม่ยึดติดในอำนาจเพื่อสร้างผู้นำรุ่นใหม่จากคำกล่าวที่ว่า

"...หากถามว่าการทำงานกับเครือข่ายมากๆมันเหนื่อยไหม ผมบอกได้เลยว่าทุกวันนี้ผมไม่เหนื่อยเพราะผมเลือกว่าเรื่องนี้มอบให้ใครดีเป็นโต้โผ ถ้าขาดอะไรก็เสริมไป เช่นขาดเงินเราก็เอาเงินให้..."

จากคำกล่าวของผู้บริหารชี้ให้เห็นว่า การพูดคุยของผู้บริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นที่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับสูงในประเด็นนี้สะท้อนให้เห็นถึงวิธีการถ่ายทอดองค์ความรู้โดยใช้ระบบเครือข่ายพี่เลี้ยงสอนงาน หรือ แลกเปลี่ยนประสบการณ์ โดยให้ผู้อ่อนประสบการณ์กว่าได้รับการกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเรียนรู้จากผู้มากประสบการณ์ ซึ่งอาศัยเครือข่ายที่แต่ละชุมชนท้องถิ่นมีอยู่แล้วมาเพิ่มศักยภาพการเรียนรู้ นอกจากนี้การทำงานในระบบเครือข่ายสามารถทำให้งานสำเร็จลุล่วงด้วยดีเนื่องจากมีระบบการแบ่งภาระหน้าที่ชัดเจน ผู้บริหารเป็นผู้สนับสนุนด้านการจัดสรรทรัพยากรที่จำเป็น ส่งผลให้ประเด็นนี้ถูกยกไปเป็นยุทธศาสตร์หนึ่งในการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคเหนือตอนบน ครั้งนี้

จากประเด็นที่กล่าวมาข้างต้น เป็นเพียงบางประเด็นเท่านั้นที่ผู้วิจัยนำมาเสนอ เพื่อให้เห็นภาพการระดมความคิดเห็นของผู้บริหารกลุ่มนี้ หลังจากนั้นทำการเรียบเรียงประเด็นทั้งหมดสำหรับการเสนอสิ่งที่ผู้บริหารยกมาเพื่อเป็นส่วนหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม โดยผู้วิจัยนำมุมมอง ความคิด ของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกัน (share and relate the dreams) เพื่อให้เสนอความเหมือนและต่างของมุมมองของแต่ละคน แล้วเรียบเรียงลำดับความสำคัญ ขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยคัดเลือกภาพอนาคตที่เป็นความฝันของทุกคน ปรับสำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ที่มุ่งสร้างพลังใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ เมื่อได้วิสัยทัศน์แล้วผู้วิจัยจึงนำข้อมูลที่พูดคุยทั้งหมดมายกเป็นร่างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่น แล้วนำไปให้ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นพิจารณา เพื่อให้ข้อเสนอแนะและปรับปรุงจนเสร็จสมบูรณ์

ท้ายที่สุดผู้วิจัยนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มาเสนอในงานวิจัยนี้ ซึ่งยุทธศาสตร์นี้อยู่ภายใต้วิสัยทัศน์ร่วมที่ว่า "องค์กรผาสุกเข้มแข็งด้วยทีมผู้นำที่แท้จริง เรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่าย ขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สังคมให้ความศรัทธาในอัตลักษณ์ที่ดี" โดยมี ยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ คือ

ยุทธศาสตร์ที่หนึ่ง การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กลยุทธ์การให้ผู้นำที่แท้จริงที่เป็นพี่เลี้ยงคอยกำกับดูแลให้ผู้นำที่แท้จริงรุ่นใหม่มาให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ กลยุทธ์การสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผู้นำที่แท้จริงที่มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และกลยุทธ์การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและคนในชุมชนท้องถิ่นให้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่สอง การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่แท้จริง กลยุทธ์การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ร่วมกับเครือข่ายของผู้นำที่แท้จริง กลยุทธ์การดำเนินการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายทางด้านการศึกษาและเครือข่ายประชาชนทุกแขนง กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรด้านการสื่อสารข้อมูลด้านการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่สาม การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลักดันให้เครือข่ายมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การเพิ่มสมรรถนะเครือข่ายในจังหวัดต่างๆของภาคเหนือตอนบน กลยุทธ์การสร้างกลไกและกระบวนการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กลยุทธ์การพัฒนาการจัดตั้งศูนย์การให้บริการด้านแหล่งเรียนรู้ของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงให้มีบรรยากาศที่ดีต่อประชาชนผู้สนใจ กลยุทธ์การวิเคราะห์โครงการที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของเครือข่ายการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง และกลยุทธ์การปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

โดยมีรายละเอียดดังตารางต่อไปนี้

ตาราง 23 ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับองค์กร ภาคเหนือตอนบน

ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคเหนือตอนบน		
วิสัยทัศน์	องค์กรผาสุกเข้มแข็งด้วยทีมผู้นำที่แท้จริง เรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่าย ขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สังคมให้ความศรัทธาในอัตลักษณ์ที่ดี	
เป้าหมาย 4 ปี	เพิ่มจำนวนผู้นำที่แท้จริงในชุมชนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน	
พันธกิจ	1. พัฒนารูปแบบ/หลักสูตร “ภาวะผู้นำที่แท้จริงในชุมชนท้องถิ่น” ให้เป็นเลิศทางปัญญา 2. คงรักษาอัตลักษณ์ของแหล่งเรียนรู้แต่ละแห่งอันเป็นที่มาของผู้นำที่แท้จริงไว้ให้ได้ 3. เผยแพร่ความรู้เกี่ยวกับผลการทำงานของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงและสร้างความเชื่อมั่นด้านความโปร่งใสแก่ประชาชน	
ประเด็นยุทธศาสตร์	ยุทธศาสตร์ที่ 1	การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ
	ยุทธศาสตร์ที่ 2	การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง
	ยุทธศาสตร์ที่ 3	การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง

ตาราง 23 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 1: การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ			
มิติ	**เป้าประสงค์**	**ตัวชี้วัด**	**กลยุทธ์**
ประสิทธิผล	คนในชุมชนท้องถิ่นมีโอกาสพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำที่แท้จริงเต็มศักยภาพและทั่วถึงทั่วถึง	จำนวนคนในท้องถิ่นที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงเพิ่มขึ้น	พัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง
คุณภาพบริการ	ประชาชนที่มาใช้บริการพึงพอใจในผลปฏิบัติงานของผู้นำที่แท้จริง	ร้อยละของประชาชนผู้ที่มารับบริการมีความพึงพอใจ	การให้ผู้นำที่แท้จริงเป็นพี่เลี้ยงคอยกำกับดูแลให้ผู้นำที่แท้จริงรุ่นใหม่มาให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ
ประสิทธิภาพ	กระบวนการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้เป็นมาตรฐานเดียวกันและยืดหยุ่นตามวัฒนธรรมการเมืองของแต่และชุมชนท้องถิ่น	ร้อยละของกระบวนการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงที่ได้รับการพัฒนาให้สอดคล้องกับมาตรฐาน	สร้างมาตรฐานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผู้นำที่แท้จริงที่มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น
การพัฒนาองค์การ	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีทุน/งบประมาณ ในการพัฒนาคนมากขึ้นและต่อเนื่องโดยเฉพาะการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	ร้อยละของคนในชุมชนท้องถิ่นที่ได้รับทุนสนับสนุนจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสำหรับการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	สนับสนุนบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคนในชุมชนท้องถิ่นให้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง

ตาราง 23 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2: การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง			
มิติ	**เป้าประสงค์**	**ตัวชี้วัด**	**กลยุทธ์**
ประสิทธิผล	มีภาพลักษณ์ที่ดีในสายตาประชาชน ก่อให้เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในบทบาทการทำงานเพื่อชุมชนท้องถิ่นของผู้นำที่แท้จริง	จำนวนกิจกรรมที่ส่งเสริมภาพลักษณ์ของผู้นำที่แท้จริง ร้อยละความสำเร็จของกระบวนการการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	พัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่แท้จริง พัฒนาการประชาสัมพันธ์ร่วมกับเครือข่ายของผู้นำที่แท้จริง
คุณภาพบริการ	ประชาชนได้รับข่าวสารการประชาสัมพันธ์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงอย่างต่อเนื่อง	ร้อยละของข้อมูลข่าวสารการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงที่เผยแพร่สู่ประชาชน	ดำเนินการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง สร้างเครือข่ายทางด้านการศึกษาและเครือข่ายประชาชนทุกแขนง
ประสิทธิภาพ	มีระบบการจัดการด้านประชาสัมพันธ์เชิงรุกของการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงที่มีประสิทธิภาพ	ร้อยละความสำเร็จของกระบวนการเรียนรู้ร่วมกันและการใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	พัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ตาราง 23 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 2 : การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง (ต่อ)			
มิติ	**เป้าประสงค์**	**ตัวชี้วัด**	**กลยุทธ์**
การพัฒนาองค์การ	บุคลากรมีสมรรถนะ/ศักยภาพในการสื่อสารข้อมูลด้านการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	ร้อยละของบุคลากรที่ได้รับการสื่อสารข้อมูลด้านการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	พัฒนาบุคลากรด้านการสื่อสารข้อมูลด้านการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง
ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง			
มิติ	**เป้าประสงค์**	**ตัวชี้วัด**	**กลยุทธ์**
ประสิทธิผล	เครือข่ายมีส่วนร่วมในการเป็นแหล่งเรียนรู้ร่วมกันและใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงเป็นเครื่องมือในการบริหารงานและติดตามประเมินผล	จำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมในการเป็นแหล่งเรียนรู้	ผลักดันให้เครือข่ายมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง
		ร้อยละความสำเร็จของการใช้แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	เพิ่มสมรรถนะเครือข่ายในจังหวัดต่างๆ ของภาคเหนือตอนบน
			สร้างกลไกและกระบวนการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของเครือข่าย
คุณภาพบริการ	ประชาชนพึงพอใจในการบริหารจัดการของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริง	ร้อยละของประชาชนผู้ที่มารับบริการมีความพึงพอใจ	พัฒนาการจัดตั้งศูนย์การให้บริการด้านแหล่งเรียนรู้ของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงให้มีบรรยากาศที่ดีต่อประชาชนผู้สนใจ

ตาราง 23 (ต่อ)

ยุทธศาสตร์ที่ 3 : การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง			
มิติ	**เป้าประสงค์**	**ตัวชี้วัด**	**กลยุทธ์**
ประสิทธิภาพ	การบริหารงานของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ	ร้อยละของโครงการในแผนปฏิบัติการที่นำไปปฏิบัติเป็นผลสำเร็จ	วิเคราะห์โครงการที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผน-ปฏิบัติการของเครือ-ข่ายการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง
การพัฒนาองค์การ	โครงสร้างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและเครือข่ายการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการ	จำนวนของเครือข่ายที่มีบุคลากรที่มีผู้นำที่แท้จริง	ปรับปรุงแผนยุทธ-ศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประ-สิทธิผล

ยุทธศาสตร์ดังกล่าวผู้วิจัยได้จัดทำเป็นแผนที่กลยุทธ์ (Strategy map) เพื่อเป็นวิธีการในการสื่อสารกลยุทธ์ขององค์กรไปสู่หน่วยงานต่างๆ รวมถึงบุคลากรในองค์กร เพื่อช่วยให้บุคลากรทุกคนเกิดความเข้าใจในกลยุทธ์ขององค์กรที่จัดทำขึ้นโดยเชื่อมโยงการดำเนินงานของหน่วยงานเข้ากับวัตถุประสงค์หลักขององค์กร ใช้ในการวัดผลความสำเร็จในการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กร แสดงความเป็นเหตุเป็นผลของการดำเนินกลยุทธ์ขององค์กรให้บรรลุผลสำเร็จ ดังภาพ 13 นี้

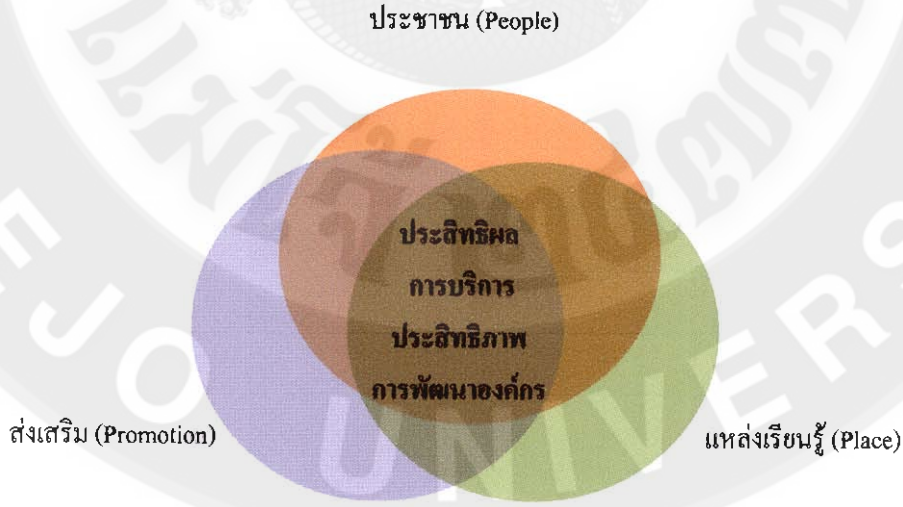
Strategy Map

วิสัยทัศน์ : "องค์กรผาสุกเข้มแข็งด้วยทีมผู้นำที่แท้จริง เรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่าย ขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สังคมให้ความศรัทธาในอัตลักษณ์ที่ดี"

เป้าหมาย 4 ปี — **เพิ่มจำนวนผู้นำที่แท้จริงในชุมชนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบน**

	ยุทธศาสตร์ที่ 1	ยุทธศาสตร์ที่ 2	ยุทธศาสตร์ที่ 3	
ผลลัพธ์ประสิทธิผล	**คนในชุมชนมีโอกาสพัฒนาให้เป็นผู้นำที่แท้จริง เต็มศักยภาพ/ทั่วถึง**	**มีภาพลักษณ์ที่ดี เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในบทบาทของผู้นำที่แท้จริง**	**เครือข่ายร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้/ใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริง**	
กลยุทธ์	การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง	การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่แท้จริง การพัฒนาการประชา-สัมพันธ์ร่วมกับเครือข่ายของผู้นำที่แท้จริง	การผลักดันให้เครือข่ายทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง การเพิ่มสมรรถนะเครือข่ายในจังหวัดต่างๆของภาคเหนือตอนบน การสร้างกลไกและกระบวนการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วม ของเครือข่าย	
มิติคุณภาพการบริการ	**ประชาชนที่มาใช้บริการพึงพอใจในผลปฏิบัติงานของผู้นำที่แท้จริง**	**ประชาชนได้รับข่าวสารการประชาสัมพันธ์อย่างต่อเนื่อง**	**ประชาชนพึงพอใจในการบริหารจัดการของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริง**	Results
กลยุทธ์	การให้ผู้นำที่แท้จริงเป็นพี่เลี้ยงคอยกำกับดูแลให้ผู้นำที่แท้จริงรุ่นใหม่มาให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ	การดำเนินการประชา-สัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง การสร้างเครือข่ายด้านการศึกษาและประชาชนทุกแขนง	กลยุทธ์การพัฒนาการจัดตั้งศูนย์การให้บริการด้านแหล่งเรียนรู้ของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงให้มีบรรยากาศที่ดีต่อประชาชน	
มิติด้านประสิทธิภาพ	**สร้างกระบวนการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน**	**มีระบบการจัดการด้านประชาสัมพันธ์เชิงรุกที่มีประสิทธิภาพ**	**การบริหารงานของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงเป็นไปตามแผนปฏิบัติการ**	System
กลยุทธ์	การสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผู้นำที่แท้จริงที่มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น	การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น	วิเคราะห์โครงการที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของเครือข่ายการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	
มิติการพัฒนาองค์การ	**อปท.มีทุน/งบประมาณ พัฒนาคนให้เป็นผู้นำที่แท้จริงมากขึ้น**	**บุคลากรมีสมรรถนะ/ศักยภาพในการสื่อสารข้อมูลด้านผู้นำที่แท้จริง**	**โครงสร้างองค์กร/เครือข่าย มีความเหมาะสมต่อการบริหารจัดการ**	Driver
กลยุทธ์	การสนับสนุนบุคลากรใน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และคนในชุม-ชนท้องถิ่นให้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	การพัฒนาบุคลากรด้านการสื่อสารข้อมูลด้านการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง	ปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ของ อปท. เพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้เกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล	

จากแผนที่กลยุทธ์ของยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์กรในภาคเหนือตอนบน ในภาพ 11 นั้น อธิบายได้ว่าการสร้างองค์กรให้มีความผาสุกและเข้มแข็ง ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งอย่างยั่งยืนดังวิสัยทัศน์ร่วมของผู้เกี่ยวข้องในการสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในงานวิจัยครั้งนี้ ต้องอาศัย 3 ยุทธศาสตร์ใน 4 มิติด้วยกัน ซึ่งในแต่ละยุทธศาสตร์จะมีกลยุทธ์ในแต่ละมิติ ทั้งมิติด้านประสิทธิผล ด้านการบริการ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร โดยแต่ละชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่งอาจใช้เวลาในการบรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์แตกต่างกันขึ้นอยู่กับความเข้มแข็งขององค์กรและชุมชนแต่ละแห่ง แต่จากการสนทนากับกลุ่มตัวอย่างพบว่าหากมีเครือข่ายที่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงร่วมกันแล้วมีแนวโน้มว่าจะทำได้ตามเวลาที่กำหนด 4 ปีได้ แต่มีข้อควรพิจารณาว่าเมื่อรวมตัวกันเป็นภาคีเครือข่ายแล้วในแตะละกลยุทธ์อาจต้องทำแผนปฏิบัติการร่วมกัน ซึ่งสามารถยืดหยุ่นได้ตามวัฒนธรรมองค์กรและชุมชนท้องถิ่นแต่ละแห่ง ดังนั้นจากผลการวิจัยที่ได้จากเชิงปริมาณและคุณภาพเพื่อการวิจัยส่วนนี้ ผู้วิจัยได้ทำการสรุปยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับองค์กรในภาคเหนือตอนบน ว่าเป็นรูปแบบของ “ 3 ยุทธศาสตร์ 4 มิติ” หรือ “ 3P ” ดังภาพ 14 นี้



ภาพ 14 ยุทธศาสตร์ “3P” เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

สรุปได้ว่า จากภาพยุทธศาสตร์ "3P" เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคเหนือตอนบน (ภาพ 14) ประกอบด้วย ประชาชน (People) มาจากยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้คนในชุมชนมีโอกาสพัฒนาให้เป็นผู้นำที่แท้จริงเต็มศักยภาพและทั่วถึง ตามด้วย การส่งเสริม (Promotion) มาจากยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อก่อให้เกิดมีภาพลักษณ์ที่ดี เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในบทบาทของผู้นำที่แท้จริง สุดท้ายคือ แหล่งเรียนรู้ (Place) มาจาก ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง เพื่อให้เครือข่ายร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้และใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงอย่างเป็นรูปธรรม นอกจากนี้การทำงานของทั้งสามส่วนนี้มีความเกี่ยวข้องกันโดยมีกลยุทธ์การทำงานร่วมกันใน มิติด้านประสิทธิผล ด้านการบริการ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร อีกด้วย ดังนั้นจากการนำเสนอตั้งแต่ขั้นตอนการทำจนกระทั่งการได้ยุทธศาสตร์ที่สามารถเสนอในงานวิจัยนี้อย่างเป็นระบบ ชุมชนท้องถิ่นน่าจะนำยุทธศาสตร์นี้ไปใช้ประโยชน์ได้อย่างมีแบบแผนเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของตนต่อไป

บทที่ 5
สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่องการวิจัยเรื่องอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน มีวัตถุประสงค์การวิจัย คือ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เพื่อศึกษาเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง 2.1) เครือข่ายสำคัญของผู้นำ 2.2) กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำ 3) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำต่อความเข้มแข็งขององค์การ 4) เพื่อเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิจัยแบบผสม (mixed-methods research) ในการศึกษาเชิงปริมาณมีประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนจำนวน 815 แห่ง ประกอบด้วยจังหวัด เชียงราย เชียงใหม่ พะเยา แพร่ น่าน แม่ฮ่องสอน ลำพูน และลำปาง มีหน่วยการวิเคราะห์เป็น องค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบล จำนวน 266 แห่ง โดยใช้แบบวัดและสอบถามเป็นเครื่องมือ แห่งละ 11 ฉบับ จำนวนทั้งสิ้น 2,926 ฉบับ ส่วนการศึกษาเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบลที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงที่เลือกแบบเฉพาะเจาะจง ซึ่งดูจากคะแนนของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่อยู่ในระดับสูงร่วมกับการแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิที่คุ้นเคยกับการทำงานร่วมกับชุมชนท้องถิ่นมานาน รวมทั้งสิ้นจำนวน 10 คน เป็นเพศชาย 7 คน เพศหญิง 3 คน อยู่ในพื้นที่จังหวัดเชียงใหม่ 3 คน เชียงราย พะเยา จังหวัดละ 2 คน และ น่าน ลำปาง แม่ฮ่องสอน จังหวัดละ 1 คน

สถิติที่ใช้ได้แก่ การวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้ในการพัฒนาเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการสกัดองค์ประกอบด้วยวิธี PCA (Principal Components Analysis) เพื่อตรวจสอบความเหมาะสมในการรวมตัวเป็นปัจจัยของตัวแปรประจักษ์ การหมุนแกนใช้วิธีมุมฉาก (Varimax) และนำข้อมูลที่ได้จากแบบวัดและแบบสอบถามมาวิเคราะห์ทางสถิติด้วย จำนวน ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์เส้นทาง

สรุปผลการวิจัย

สำหรับผลการศึกษาอิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ผู้วิจัยสามารถสรุปได้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการศึกษาเอกสาร งานวิจัย และสนทนากับผู้เกี่ยวข้อง เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน พบองค์ประกอบหลัก 5 องค์ประกอบ คือ ความตระหนักรู้ในตน การมีสัมพันธภาพที่โปร่งใส การรับรู้คุณธรรมภายในตน กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล และการจูงใจตนเอง โดยนำมาสร้างเป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง จำนวน 50 ข้อ แล้วนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างในองค์การบริหารส่วนตำบล และเทศบาลตำบลของภาคเหนือตอนบน จำนวน 266 แห่ง เมื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเสร็จสิ้น ผู้วิจัยจึงทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อดูการเกาะกลุ่มของตัวแปร ผลการคำนวณมีดังนี้ การคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร พบว่า ตัวแปรที่ศึกษามีความสัมพันธ์กันสูงมีทั้งหมด 26 ตัวแปร จาก 50 ตัวแปร เมื่อนำ 26 ตัวแปรมาทดสอบพบว่า ตัวแปรทั้งหมดมีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อทดสอบค่า KMO และค่าความผันแปรของตัวแปร(Communalities) พบว่าข้อมูลมีความเหมาะสมในการใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบ ต่อมาเมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบ พบว่า ตัวแปรทั้งหมดถูกจัดเป็น 6 องค์ประกอบ จากเดิมมี 5 องค์ประกอบ โดยมีค่าไอเกิ้นเกิน 1 ทุกองค์ประกอบ ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากกว่า .50 จากตารางเมตริกองค์ประกอบและค่าน้ำหนักองค์ประกอบหลังการหมุนแกน ในแต่ละองค์ประกอบถูกเลือกมาและผู้วิจัยทำการตั้งชื่อแต่ละองค์ประกอบ ผลปรากฏว่าองค์ประกอบที่เพิ่มมาคือ ความมุ่งมั่นในการทำงาน สรุปได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนมี 6 องค์ประกอบโดยเรียงจากค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากไปน้อย ได้แก่ 1) ความตระหนักรู้ในตน 2) การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน 3) สัมพันธภาพที่โปร่งใส 4)การรับรู้คุณธรรมในตน 5) กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล และ 6) ความมุ่งมั่นในการทำงาน

ผลการศึกษาในส่วนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่อยู่ในองค์กรบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบลในภาคเหนือตอนบน โดยใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมาเป็นเครื่องมือในการศึกษา พบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ในภาคเหนือตอนบนมีระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงมากน้อยแตกต่างกัน แต่เมื่อพิจารณาจากค่าเฉลี่ยแล้วกลุ่มตัวอย่างที่มีความเป็นผู้นำที่แท้จริงโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก พบคุณลักษณะเด่นซึ่งสามารถจัดอันดับจากมากที่สุดไปน้อยที่สุด คือ อันดับแรกความมุ่งมั่นในการทำงาน อันดับสองการจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน อันดับสามความตระหนักรู้ในตน อันดับสี่สัมพันธภาพที่โปร่งใส อันดับห้ากระบวนการตัดสินใจที่สมดุล และอันดับสุดท้ายการรับรู้คุณธรรมภายในตน

ผลการวิเคราะห์ในแต่ละองค์ประกอบ พบว่า ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง วิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีความตระหนักรู้ในตนเองอยู่ในระดับมาก ซึ่งการคิด พูด ทำ ด้วยความมั่นใจในตนเอง เป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด นอกจากนี้การยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขเมื่อมีคนไม่พอในการบริหารงานมีค่าเฉลี่ยเท่าเกือบเท่ากัน และการรู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป มีค่าเฉลี่ยน้อยสุด

ด้านการจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน วิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีการจูงใจตนเองอยู่ในระดับมาก ซึ่งแรงจูงใจในการบริหารคือการสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคมเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และเป้าหมายการบริหารคือการได้รับเงินรางวัล โล่เกียรติยศ หรือ เกียรติบัตร มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านสัมพันธภาพที่โปร่งใส วิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีสัมพันธภาพที่โปร่งใสอยู่ในระดับมาก ซึ่งการกล้าโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรมเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการเปิดเผยความรู้สึกในการปฏิบัติงานให้กับคนที่ไว้ใจ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการรับรู้คุณธรรมภายในตนนั้นวิเคราะห์ได้ว่าผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีการรับรู้คุณธรรมภายในตนอยู่ในระดับมาก ซึ่งการรู้จักและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตนเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการยึดถือคุณธรรมของตนเองเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานทราบ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านการรับรู้คุณธรรมภายในตน วิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีการจูงใจตนเองอยู่ในระดับมาก ซึ่งการเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนถูกต้องเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และสามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดมีหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

ด้านความมุ่งมั่นในการทำงาน วิเคราะห์ได้ว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนโดยภาพรวมมีความมุ่งมั่นในการทำงานอยู่ในระดับมาก ซึ่งการสามารถยอมอด

นอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จเป็นพฤติกรรมที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด และการคิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด

2) เครือข่ายที่สำคัญและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำที่แท้จริง

ผลการศึกษาเครือข่ายที่สำคัญและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำที่แท้จริง พบว่า จากการวิเคราะห์การถดถอยเชิงซ้อนเพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของเครือข่ายที่สำคัญที่กับภาวะผู้นำที่แท้จริง ปรากฏว่า เครือข่ายที่สำคัญมีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า เครือข่ายสำคัญที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้ มีลักษณะของเครือข่ายดังนี้ เครือข่ายที่ยึดหลักการมีส่วนร่วมทำให้มีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม เครือข่ายที่ฝึกให้เกิดทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานจนสำเร็จ เครือข่ายที่ฝึกให้เกิดทักษะการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน เครือข่ายที่เปิดโอกาสในการเป็นตัวแทนเพื่อทำงานร่วมกับเครือข่ายหรือองค์กรอื่นนอกชุมชน การเป็นสมาชิกของเครือข่ายทำให้มีโอกาสพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น เครือข่ายที่เปิดโอกาสให้มีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานของเครือข่าย เครือข่ายที่ฝึกให้เกิดทักษะการเป็นผู้นำ เครือข่ายที่เปิดโอกาสในการเป็นตัวแทนเพื่อเข้าร่วมกิจกรรมเวทีชุมชนทำให้มีความมั่นใจในตนเอง และเครือข่ายที่ได้รับโอกาสให้เป็นคณะกรรมการของเครือข่ายทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหาร

ขณะที่กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์เช่นเดียวกันกับการหาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยของเครือข่ายที่สำคัญที่สัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่นำเสนอไปข้างต้น ผลปรากฏว่า ความสัมพันธ์ระหว่างกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารกับภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นไปทางบวก จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารในปัจจุบันถูกขัดเกลาจากแหล่งเรียนรู้และกิจกรรม ดังต่อไปนี้ กระบวนการเรียนรู้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น กระบวนการเรียนรู้จากการเข้าร่วมกิจกรรมของสถาบันและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นขณะที่ศึกษาอยู่เป็นประจำจนเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร กระบวนการเรียนรู้จากการเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากวิทยาลัยหรือสถาบันที่สอนด้านการปกครอง กระบวนการเรียนรู้จากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับเครือข่ายที่สนใจเรื่องการบริหารเป็นประจำ กระบวนการเรียนรู้โดยมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชนสังคมของตน กระบวนการเรียนรู้จากต้นแบบที่ตนยกย่อง

และยึดถือเป็นแบบอย่างในการบริหารองค์กร กระบวนการเรียนรู้จากการลงพื้นที่สร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนทำให้เกิดองค์ความรู้ทางการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกระบวนการเรียนรู้จากการปลูกฝังจากสภาพแวดล้อมในครอบครัวทำให้รู้จักคิดใคร่ครวญจนเกิดเป็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารของตน

นอกจากนี้พบว่า ผู้นำที่แท้จริงเพศชายเกือบทุกคนเคยมีบทบาทสำคัญในการทำงานเครือข่ายการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ เครือข่ายเกษตรกรรม ส่วนผู้นำที่แท้จริงเพศหญิงทุกคนเคยมีบทบาทสำคัญในการทำงานในเครือข่ายสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดผู้นำที่แท้จริงและทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงทัศนะต่อโลกและชีวิต กิจกรรมที่สำคัญที่ทำให้เกิดการเรียนรู้แบบนี้ คือ การเข้าไปช่วยเหลือ พัฒนา คนด้อยโอกาสตามพื้นที่ที่เครือข่ายและสถาบันการศึกษาจัดขึ้น

3) อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร

จากการตั้งสมมติฐานของอิทธิพลต่อความผันแปรของความเข้มแข็งขององค์กร เพื่อหาค่าสัมประสิทธิ์เส้นทางแต่ละเส้น เมื่อทดสอบแล้วพบว่า อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมนั้นสามารถเรียงลำดับตัวแปรที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์และอิทธิพลทางตรงจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 5) ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่เมื่อพิจารณาอิทธิพลรวม สามารถเรียงลำดับตัวแปรที่มีอิทธิพลทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 2) เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 3) กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 4) ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น 5) ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ 6) ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ขณะที่เมื่อทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ เรื่องอิทธิพลต่อความผันแปรของความเข้มแข็งขององค์กร จากผลการวิเคราะห์สามารถสรุปได้ว่าเป็นไปตามสมมติฐานเกือบทั้งหมด ดังนี้

เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .137)

และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ความสัมพันธ์เท่ากับ .483)

กระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .170) และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .345)

ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .588) และมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .050)

ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางอ้อมผ่าน ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น(ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .017) โดยไม่มีสาเหตุทางตรง

ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .120) โดยไม่มีสาเหตุทางอ้อม เช่นเดียวกับความผาสุกของบุคลากรในองค์กรมีความสัมพันธ์ในรูปที่เป็นสาเหตุทางตรงต่อ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ค่าความสัมพันธ์เท่ากับ .108) โดยไม่มีสาเหตุทางอ้อม

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ผู้วิจัยนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภายใต้วิสัยทัศน์ที่ว่า “องค์กรผาสุกเข้มแข็งด้วยทีมผู้นำที่แท้จริง เรียนรู้ร่วมกันเป็นเครือข่าย ขับเคลื่อนการพัฒนาท้องถิ่นให้เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สังคมให้ความศรัทธาในอัตลักษณ์ที่ดี” โดยมีรูปแบบเป็น “3 ยุทธศาสตร์ 4 มิติ” ในมิติด้านประสิทธิผล ด้านการบริการ ด้านประสิทธิภาพ และด้านการพัฒนาองค์กร ได้แก่ ยุทธศาสตร์ด้านประชาชน (People) ยุทธศาสตร์ด้านการส่งเสริม (Promotion) ยุทธศาสตร์ด้านแหล่งเรียนรู้ (Place) หรือเรียกว่ายุทธศาสตร์ “3P” ซึ่งมีรายละเอียดยุทธศาสตร์และกลยุทธ์ ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่หนึ่งด้านประชาชน (People) การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาหลักสูตรที่เน้นการเรียนรู้จากประสบการณ์จริง กลยุทธ์การให้ผู้นำที่แท้จริงที่เป็นพี่เลี้ยงคอยกำกับดูแลให้ผู้นำที่แท้จริงรุ่นใหม่มาให้บริการประชาชนให้เกิดความพึงพอใจ กลยุทธ์การสร้างมาตรฐานที่เหมาะสมในการเรียนรู้อย่างเป็นระบบเพื่อสร้างผู้นำที่แท้จริงที่มีศักยภาพในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่น และกลยุทธ์การสนับสนุนบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและคนในชุมชนท้องถิ่นให้เข้าร่วมโครงการการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่สองด้านการส่งเสริม (Promotion) การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และการสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย กลยุทธ์การพัฒนาภาพลักษณ์ของผู้นำที่แท้จริง กลยุทธ์การพัฒนาการประชาสัมพันธ์ร่วมกับเครือข่ายของผู้นำที่แท้จริง กลยุทธ์การดำเนินการประชาสัมพันธ์กับกลุ่มเป้าหมายในระยะยาวอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การสร้างเครือข่ายทางด้านการศึกษาและเครือข่ายประชาชนทุกแขนง กลยุทธ์การพัฒนากระบวนการบริหารจัดการให้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงเป็นส่วนหนึ่งในแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และกลยุทธ์การพัฒนาบุคลากรด้านการสื่อสารข้อมูลด้านการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง

ยุทธศาสตร์ที่สามยุทธศาสตร์ด้านแหล่งเรียนรู้ (Place) การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง ประกอบด้วย กลยุทธ์การผลักดันให้เครือข่ายมีการทำงานร่วมกันอย่างต่อเนื่อง กลยุทธ์การเพิ่มสมรรถนะเครือข่ายในจังหวัดต่างๆของภาคเหนือตอนบน กลยุทธ์การสร้างกลไกและกระบวนการปฏิบัติงานที่ขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของเครือข่าย กลยุทธ์การพัฒนาการจัดตั้งศูนย์การให้บริการด้านแหล่งเรียนรู้ของเครือข่ายผู้นำที่แท้จริงให้มีบรรยากาศที่ดีต่อประชาชนผู้สนใจ กลยุทธ์การวิเคราะห์โครงการที่มีประสิทธิภาพและดำเนินการให้บรรลุเป้าหมายตามแผนปฏิบัติการของเครือข่ายการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง และกลยุทธ์การปรับปรุงแผนยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อสนับสนุนการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้บังเกิดผลในทางปฏิบัติอย่างมีประสิทธิภาพประสิทธิผล

อภิปรายผลการวิจัย

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และปรากฏการณ์ที่ผู้วิจัยค้นพบในการวิจัยในครั้งนี้ ทำให้ผู้วิจัยได้ประมวลแก่นสาระสำคัญแล้วอภิปรายไปตามวัตถุประสงค์ทั้ง 4 ข้อ ดังต่อไปนี้

1) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ค้นพบหกองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือ คือ 1) ความตระหนักรู้ในตน 2) การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน 3) สัมพันธภาพที่โปร่งใส 4) การรับรู้คุณธรรมในตน 5) กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล และ 6) ความมุ่งมั่นในการทำงาน จากข้อมูลเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณ พบว่า ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำสูงมีจะมีคุณลักษณะเข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนชัดเจน มีบทบาทการนำองค์การที่บ่งบอกถึงคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นค่านิยมที่ตนยึดถืออย่างคงเส้นคงวา และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในทุกเรื่องจนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน บริหารงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ มอบอำนาจในการตัดสินใจ สร้างผู้นำใหม่ด้วยการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง มีความตระหนักรู้ในตนเอง มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต มีคุณธรรมที่รับรู้ภายในตน รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริงและสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน และมีกระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล หมายถึง ผู้บริหารองค์การส่วนตำบลสามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจและสร้างความสมดุลกับแรงจูงในภายในและภายนอก สอดคล้องกับงานของ Gardner et al. (2005: 343-372) ที่ได้มุ่งสนใจรูปแบบของความตระหนักในตนหลัก (core self-awareness) และการกระทำของตน (self-regulated)ที่เน้นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ชี้ให้เห็นถึงด้านเด่นหลายด้าน ซึ่งเกี่ยวข้องกับการแสดงออกที่เป็นจริง (authentic self-regulation processes) กระบวนการที่สมดุลของข้อมูล (balanced processing of information) รวมถึงกระบวนการที่แสดงพฤติกรรมออกมาอย่างโปร่งใสและเป็นจริง (relational transparency and authentic behavior) นอกจากนี้องค์ประกอบเหล่านี้ยังคล้ายคลึงกับงานของ George (2007: 67) ที่ได้กำหนดปัจจัยทางการบริหารที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในตน (self awareness) ค่านิยมและหลักการ (values and principle) การจูงใจ (motivation) และการมีทีมสนับสนุน (support team)

นอกจากนี้ผลการวิจัยยังชี้ให้เห็นว่า ในประเด็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบนทั้ง 6 องค์ประกอบเหล่านี้ มีผลทำให้เป็นผู้นำที่ได้รับความศรัทธาจากผู้ร่วมงาน เนื่องจากเป็นคนที่เข้าใจตนเอง บริหารงานบนพื้นฐานคุณธรรมที่ตนยึดถือ ตัดสินใจอย่างรอบคอบ อุทิศตนให้กับงานหนัก จึงเป็นแบบอย่างที่ดีกับผู้นำรุ่นใหม่ในองค์กรและในชุมชนท้องถิ่น คล้ายคลึงกับทฤษฎี transformational leadership และ moral leadership เป็นอย่างมาก ยิ่งกว่านั้นองค์ประกอบทั้ง 6 นี้ยังสอดคล้องกับเกณฑ์ที่จะใช้ทดสอบความเป็นผู้นำจริยธรรมของ Burns (1978: 4) และ Bass(1985: 210-213) คือ ดูจากการยึดค่านิยมวิธีปฏิบัติ (modal values) ของผู้นำ ได้แก่ เกียรติยศและความซื่อสัตย์ จากมาตรฐานความประพฤติที่ผู้นำปฏิบัติต่อมนุษยชาติ และจากการยึดค่านิยมจุดมุ่งหมาย (end values) ซึ่งได้แก่ ความเสมอภาค ความยุติธรรม สิทธิมนุษยชน สันติภาพ เป็นต้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ จัตุรงค์ บุญรัตนสุนทร (2544) ที่ได้ศึกษาเรื่อง กลุ่มออมทรัพย์ชุมชนพื้นนครร่มเกล้า โซน 8 การเคหะแห่งชาติ พบว่า ปัจจัยในการกำหนดความสำเร็จและความเข้มแข็งขององค์การ ประกอบด้วย ผู้นำ การมีส่วนร่วมของสมาชิก และบทบาทของหน่วยงานภายนอก ในส่วนของผู้นำนั้น ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งในการบริหารงาน เป็นจุดรวมพลังของทุกคนในองค์การ คุณภาพ และคุณลักษณะของผู้นำมีผลสะท้อนต่อวิธีปฏิบัติงาน จากการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกและการสังเกตอย่างมีส่วนร่วม พบว่า คุณลักษณะของผู้นำที่ดี คือ มีความซื่อสัตย์ มีมนุษยสัมพันธ์ดี เป็นผู้มีชื่อเสียงในชุมชน มีพฤติกรรมที่เหมาะสมในการแสดงออกต่อผู้อื่น ทำให้เป็นที่เชื่อใจและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและผู้เกี่ยวข้อง มีความอดทน มุ่งมั่นและตั้งใจจริงในการทำงาน ตลอดจนมีความกระตือรือร้นจนสามารถผลักดันการทำงานให้เป็นไปอย่างต่อเนื่องและเป็นไปด้วยดี

ประเด็นที่สำคัญต่อมาพบว่า ความตระหนักรู้ในตนนั้นนักวิชาการทุกคนที่ศึกษาเรื่องผู้นำที่แท้จริง เช่น George (2003) ; Smith et al. (2008) ; Walumbwa et al. (2008) เป็นต้น ล้วนกล่าวถึงองค์ประกอบนี้เพราะเป็นพื้นฐานสำคัญที่จะก่อให้เกิดองค์ประกอบที่เหลือได้ง่ายขึ้น ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงถือว่าเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ของวงการภาวะผู้นำในปัจจุบัน มีแนวคิดเชิงโต้แย้งกับแนวคิดภาวะผู้นำแบบเก่าที่ว่าการจะเป็นผู้นำที่ดีไม่ใช่การเลียนแบบผู้อื่น หรือแนวคิดผู้นำแบบ Charismaที่เชื่อว่าความเป็นผู้นำได้มาตั้งแต่เกิด หากแต่ผู้นำสามารถสร้างขึ้นได้ ซึ่งสอดคล้องกับที่ Jarvis (2009: 1) กล่าวว่า ผู้นำต้องสร้างขึ้นจากฐานของตัวตนที่แท้จริงของคนๆนั้น พิจารณาใคร่ครวญถึงจุดแข็งของตนที่มีประโยชน์ต่อการเป็นผู้นำขององค์กร มิใช่ลอกเลียนมาจากผู้นำที่ตนประทับใจ ค่านิยมหรือการให้คุณค่าของตนเองแท้จริงแล้วคืออะไร มาจากไหน เมื่อเข้าใจตนเองแล้วต้องพัฒนาตนเองก่อน โดนเริ่มจากการแสดงความสามารถในทักษะเชิงประจักษ์ เช่น การสื่อสารของตนเองตอนนี้มีผลกระทบต่อผู้อื่นแบบใด และหากพิจารณาแล้วเห็นว่าต้องพัฒนาให้เป็น

แบบใดในบริบทขององค์กรก็ควรต้องแสดงออกมาให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบ เมื่อปฏิบัติสม่ำเสมอสมาชิกคนอื่นเห็นก็จะปรับตัวตามทีละน้อย เกิดการยอมรับและเชื่อใจในตัวผู้นำ เนื่องจากการแสดงออกของผู้นำนั้นมาจากตัวตนที่แท้จริงที่พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วว่าควรเป็นแบบนี้ จะเห็นได้ว่าแนวคิดนี้ต้องเริ่มพัฒนาจากตนเองก่อนหลังจากนั้นจึงจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรโดยมาจากฐานความเป็นผู้นำที่แท้จริงในตัวเอง

อย่างไรก็ดี เนื่องจากเนื้อหาของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นชุดภาษาที่มาจากการอ้างอิงแนวคิดของนักวิชาการโลกตะวันตก ฉะนั้นผู้วิจัยจึงศึกษาเพิ่มเติมเรื่องผู้นำที่แท้จริงตามพุทธปรัชญา เพื่อให้องค์ความรู้ทางด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความชัดเจนยิ่งขึ้น สำหรับพื้นที่การวิจัยมีบริบทสังคมแบบเมืองพุทธ คุณลักษณะผู้นำที่แท้จริงจึงควรเปรียบเทียบและเชื่อมโยงกับชุดภาษาในสังคมโลกตะวันออก โดยผู้วิจัยได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำตามพุทธปรัชญาเพื่อใช้หลักธรรมเข้ามาเทียบเพื่ออธิบายแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง จากนั้นทำการยืนยันความถูกต้อง โดยใช้วิธีการสัมภาษณ์กลุ่มย่อยกับพระสงฆ์ที่ได้รับพระราชทานพัดยศเปรียญธรรม ในจังหวัดเชียงใหม่ จำนวน 3 รูป กระทั่งได้สรุปเป็นหลักธรรมสำคัญที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงขึ้นมา เมื่อวิพากษ์เชิงพุทธปรัชญา ผู้วิจัยแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก คือ ผู้นำที่แท้จริงวิพากษ์ในภาพรวมตามหลักธรรมะ และส่วนที่สอง คือ ผู้นำที่แท้จริงวิพากษ์รายองค์ประกอบของทั้ง 6 ด้านตามหลักธรรมะ ดังนี้

ส่วนแรก ผู้นำที่แท้จริงวิพากษ์ในภาพรวมตามหลักธรรมะ จะเห็นว่าการให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงตามหลักธรรมะ โดยเฉพาะในผู้นำทางการเมือง ผู้นำในชุมชนท้องถิ่น หมายความถึงผู้นำที่สามารถทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ด้วยการนำตนเองจากภายในโดยมีคุณธรรมบางประการยึดเป็นคุณค่าในการควบคุมการดำเนินชีวิต ซึ่งตรงกับหลัก ทศพิธราชธรรมของพระพุทธองค์ ดังที่ พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556: 11 ; 15) ได้กล่าวว่า ทศพิธราชธรรมเป็นหลักการสำคัญในการกล่อมเกลาอารมณ์ หรือเป็นธรรมที่หล่อเลี้ยงอารมณ์ของคนที่เป็นผู้นำเพื่อให้ผู้นำสามารถกำกับ และควบคุมอารมณ์ของผู้นำให้สามารถบริหารจัดการอารมณ์ และความรู้สึกของตัวเองให้มีสุขภาพจิตดี คุณภาพจิตดี และสมรรถภาพจิตดี จะเห็นว่า ทศพิธราชธรรม เป็นหลักปฏิบัติสำหรับกล่อมเกลาจิตใจเพื่อให้สามารถปรับใจให้สอดรับกับวิกฤติการณ์ต่างๆ ที่เข้ามากระทบ และทดสอบจิตใจและสามารถตัดสินใจได้อย่างถูกต้อง ไม่มีอคติ และมุ่งประโยชน์ส่วนรวมที่จะเกิดขึ้นแก่สังคมเป็นสำคัญ และเมื่อวิเคราะห์แง่มุมที่สัมพันธ์กับบริบทของการนำเสนอหลักการทศพิธราชธรรม เพื่อประยุกต์ และตีความให้หลักการดังกล่าวเป็น “ธรรมะสำหรับผู้นำองค์กร” โดยคนที่ไม่ได้เป็นราชาจะสามารถเรียกขานว่า “เป็นผู้นำ” ในพระพุทธศาสนาได้ พระเถระผู้ที่สามารถยืนยันในประเด็นนี้คือ พุทธทาสภิกขุ ได้ชี้ว่า ราชาไม่ได้แปลว่า King แต่ ราชา

แปลว่า พอใจ กล่าวคือ ผู้ใดก็ตามที่คิด พูด หรือกระทำการสิ่งใดแล้วมหาชนพากันแซ่ซ้องสรรเสริญว่า พอใจ ผู้นั้นควรเรียกว่า ราชา นี้จึงสอดคล้องกับผลที่ได้จากงานวิจัยนี้ที่ผู้นำที่แท้จริงมุ่งเน้นการทำงานเพื่อให้ส่วนรวมพอใจ ด้วยการปฏิบัติตนในฐานะผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในของชุมชนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนที่มีคุณลักษณะของผู้นำที่เข้าใจตนเอง มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความรู้สึกนึกคิดของตนชัดเจน มีบทบาทการนำองค์การที่บ่งบอกถึงคุณธรรมจริยธรรมอันเป็นค่านิยมที่ตนยึดถืออย่างคงเส้นคงวา และใช้เป็นฐานในการตัดสินใจในทุกเรื่องจนเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน บริหารงานที่เน้นความร่วมมือร่วมใจ มอบอำนาจในการตัดสินใจ สร้างผู้นำใหม่ด้วยการปฏิบัติตัวเป็นแบบอย่าง ดังนั้นสามารถอ้างอิงตามหลักของหลักทศพิศราชธรรมไต้ โดย พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (2556: 31-32) ได้กล่าวถึงหลักธรรมนี้เพิ่มเติมว่า หากจะถือเอาการแปลโดยมุ่งเน้นไปที่เจตนารมณ์ ที่แท้จริงแล้วจึงหมายถึง “หลักการ หรือหลักปฏิบัติที่ผู้นำ/บุคคลที่จะทำให้มหาชน/คนอื่น/ผู้ตามเกิดความยินดีโดยชอบธรรม ซึ่งมีสิบประการ” กล่าวตามนัยนี้ ผู้นำหรือบุคคลที่จะทำให้ผู้อื่นเกิดความพึงพอใจนั้น จะต้องมีตัวชี้วัดสิบประการ แต่หากวิเคราะห์ให้ละเอียดมากยิ่งขึ้น จะพบว่า สามารถแยกตัวชี้วัดสิบประการออกเป็นสามกลุ่มใหญ่ กล่าวคือ กลุ่มที่หนึ่ง คือ รู้จักให้ (ทาน) รู้จักควบคุมพฤติกรรมของตนเอง (ศีล) รู้จักเสียสละ (ปริจาคะ) กลุ่มที่สอง คือ รู้จักซื่อตรง (อาชชวะ) รู้จักอ่อนโยน (มัททวะ) รู้จักยับยั้งชั่งใจ (ตปะ) และกลุ่มที่สาม คือ รู้จักระงับความโกรธ (อักโกธะ) รู้จักการไม่เบียดเบียน (อวิหิงสา) รู้จักอดทน (ขันติ) รู้จักหนักแน่น (อวิโรธนะ) เหตุผลสำคัญที่นำไปสู่การแบ่งทศพิธราชธรรมออก เป็นสามกลุ่มใหญ่นั้น เพราะมองว่าเป็นการจัดกลุ่มตามคุณภาพของกลุ่มธรรมที่ปรากฏเป็นหลักปฏิบัติ เนื่องจากว่ากลุ่มแรกเน้นไปที่หลักปฏิบัติเบื้องต้นซึ่งง่ายต่อการดำรงตนของผู้นำอันจะส่งผลต่อการยอมรับของผู้ตาม ในขณะที่กลุ่มสองจะเน้นไปที่คุณสมบัติภายในมากยิ่งขึ้น ซึ่งมีความละเอียดอ่อนและท้าทายต่อจิตวิญญาณของบุคคลที่ได้ชื่อว่าเป็นผู้นำหรือผู้ปกครอง อย่างไรก็ดี กลุ่มที่สองจะเป็นการแสดงออกในเชิงรับมากกว่า ส่วนกลุ่มที่สามนั้นมีนัยที่แสดงออกถึงแง่มุมในเชิงรุกต่อบุคคลอื่นๆ ที่ผู้นำจะต้องเข้าไปเกี่ยวข้องและปฏิบัติ และการสัมพันธ์ดังกล่าวจะส่งผลกระทบโดยตรงต่อบุคคลอื่นหรือคู่กรณี หรือผู้ตาม สรุปแล้ว ชุดที่หนึ่งจะเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมเบื้องต้นของผู้นำ ชุดที่สองเกี่ยวข้องกับสภาพจิตใจของผู้นำและชุดที่สามแม้จะสัมพันธ์กับจิตใจของผู้นำแต่หลักการทั้งหมดในชุดที่สามจะเข้าไปเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นๆ มากยิ่งขึ้น

สำหรับส่วนที่สอง ผู้นำที่แท้จริงวิพากษ์รายองค์ประกอบของทั้ง 6 ด้านตามหลักธรรมะ ผู้วิจัยขอนำเสนอ ดังนี้

องค์ประกอบที่หนึ่ง ความตระหนักรู้ในตนเอง ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความมั่นใจในการประเมินตนเองอย่างตรงไปตรงมา สามารถในการค้นหา

และเข้าใจจุดดี จุดด้อยของตนเองและความแตกต่างจากบุคคลอื่น รับฟังความเห็นด้านลบต่อตนเองได้ ปรับใจให้สงบได้รวดเร็วเมื่อโกรธผู้อื่น ปรับกลไกลภายในตนเองให้สอดคล้องกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป รู้ตัวเมื่อตนเองแสดงพฤติกรรมปกป้องตนเอง ซึ่งหลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้ ได้แก่ โยนิโสมนสิการ เนื่องจากเกี่ยวกับกระบวนการคิดอย่างถูกวิธีของตนเอง ดังที่ พระราชวรมุนี (ป.อ.ปยุตฺโต) (2530: 115-116) กล่าวถึงหลักธรรมนี้ว่า เป็นการฝึกคิดเพื่อให้รู้จักตนเองและสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ที่มีอยู่ด้วยตนเองได้ จึงจำเป็นจะต้องอาศัยการพัฒนาภายในหรือการศึกษาที่ก่อให้เกิดความรู้ภายในเรียกว่า โยนิโสมนสิการ คือ การศึกษาชีวิตและสรรพสิ่งโดยพิจารณาด้วยใจอันแยบคาย มีการคิดถูกวิธี ความรู้จักคิดหรือคิดเป็น นอกจากนี้ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2542: 676) ยังกล่าวเพิ่มเติมว่า การคิดแบบนี้ ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในบุคคลซึ่งทำให้จุดหมายของการศึกษาบรรลุวัตถุประสงค์ได้ ซึ่งมีอยู่สิบวิธีด้วยกัน อาทิเช่น วิธีคิดแบบสืบสาวเหตุปัจจัย คือ พิจารณาปรากฏการณ์ต่างๆ ให้รู้จักสภาวะตามที่มันเป็นจริง หรือพิจารณาปัญหา ค้นหาหนทางแก้ไข ด้วยการสืบสาวหาสาเหตุและปัจจัยต่างๆที่สัมพันธ์ส่งผลสืบทอดกันมา จะเรียกว่า วิธีคิดแบบอิทัปปัจจยตา หรือวิธีคิดแบบ ปัจจยตาการ ก็ได้ ในทางปฏิบัติ อาจแยกวิธีคิดนี้ได้ 2 อย่าง คือ การคิดแบบปัจจัยสัมพันธ์ และอีกลักษณะหนึ่งเป็นการคิดแบบสอบสวน หรือ ตั้งคำถาม โดยสิ่งสำคัญที่คอยพยุงความคิดให้อยู่ในโยนิโสมนสิการ คือ สติ ซึ่งช่วยยับยั้งความคิดที่หลงไปเป็นอโยนิโสมนสิการ ซึ่งการคิดแบบโยนิโสมนสิการจึงสรุปได้เป็นสองประเภท คือ โยนิโสมนสิการประเภทพัฒนาปัญญาโดยตรง มุ่งให้เกิดความเข้าใจตามเป็นจริงตรงกับสภาวะแท้ ๆ เป็นโยนิโสมนสิการระดับสังคม และโยนิโสมนสิการประเภทสร้างเสริมคุณภาพจิต มุ่งปลุกเร้าให้เกิดคุณธรรมหรือกุศลธรรมต่างๆ เน้นการสกัดหรือข่มตัณหา เป็นเครื่องนำไปสู่โลกิยสัมมาทิฏฐิโยนิโสมนสิการระดับจริยธรรม พระพุทธศาสนาถือว่าการศึกษานั้นคือชีวิตและต้องเป็นชีวิตที่ดำเนินอย่างถูกต้องมีการเรียนรู้ฝึกฝนพัฒนาจึงจะเป็นการศึกษา ดังนั้น การที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความตระหนักรู้ในตนเองเป็นคุณลักษณะในการดำรงตนแล้วเท่ากับว่า มีการคิดแบบโยนิโสมนสิการด้วย เพราะรู้จักคิดอย่างมีสติจนเห็นคุณค่าของตนที่สัมพันธ์ต่อสรรพสิ่งบนโลกนี้

ขณะที่องค์ประกอบที่สอง การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน ในงานวิจัยนี้ หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรู้จักแยกแยะปัจจัยภายในและภายนอกที่ขับเคลื่อนหรือผลักดันหรือจูงใจให้ทำสิ่งทำอยู่ โดยมีแรงจูงใจภายนอกกับภายใน แรงจูงใจภายนอกเช่น รายได้ ค่าตอบแทน เกียรติยศ ชื่อเสียง การยอมรับจากภายนอก ในขณะเดียวกันแรงจูงใจภายในนั่นเป็นโอกาสในการพัฒนาและเติบโต การได้ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม หรือแม้กระทั่งการสร้างความแตกต่างและประโยชน์ให้กับโลกนี้ ผู้นำที่แท้จริงจะไม่ให้น้ำหนักกับแรงจูงใจภายนอกมากเกินไป

แต่จะสร้างความสมดุลกับแรงจูงในภายในด้วย หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบนี้ ได้แก่ สังคหวัตถุ 4 ซึ่ง พระครูภาวนาโพธิคุณ (2554:121-124) กล่าวถึงหลักธรรมนี้สรุปได้ว่า เป็นวิธีสงเคราะห์ หรือวิธีปฏิบัติเพื่อยึดเหนี่ยวน้ำใจคนอื่นที่ยังไม่เคยรักใคร่นับถือ หรือที่รักใคร่นับถืออยู่แล้วให้สนิทแนบยิ่งขึ้น อธิบายโดยง่าย สังคหวัตถุ ก็คือ ธรรมอันเป็นเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจผู้คนนั่นเอง มีทั้งหมดสี่ประการ ดังนี้ ทาน คือ การให้ปันสิ่งของแก่คนที่ควรให้ ปิยวาจา คือ เจรจาด้วยถ้อยคำไพเราะอ่อนหวาน อัตถจริยา คือ ประพฤติในสิ่งที่เป็นประโยชน์ และ สี่ สมานนัตตตา คือ วางตนให้เหมาะสมกับฐานะของตน ผู้วิจัยขอยกตัวอย่างในที่นี้เช่น อัตถจริยา หมายถึง การบำเพ็ญประโยชน์ช่วยเหลือกันและกันในวงแคบ และบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ในวงกว้าง หลักธรรมข้อนี้มุ่งสอนให้คนพัฒนาตน 2 ด้าน คือ การทำตนให้เป็นประโยชน์ และทำในสิ่งที่เป็นประโยชน์ การทำตนให้เป็นประโยชน์ เป็นคนที่ไม่นิ่งดูดายมีอะไรพอจะช่วยเหลือคนอื่นและสังคมได้ก็เอาใจใส่ขวนขวายช่วยเหลือตามสติกำลัง ทางพระพุทธศาสนาเรียกว่า “คนทำหมู่คณะให้งดงาม” อยู่ที่ไหนก็สร้างความเจริญที่นั้น วิธีทำตนให้เป็นประโยชน์และทำสิ่งที่เป็นประโยชน์ อาจทำได้หลายวิธี เช่น การตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ฝึกฝนอบรมตนให้เป็นคนเจริญด้วยความรู้ ความสามารถ เป็นบุตรที่ดีของบิดามารดา เป็นศิษย์ที่ดีของครูอาจารย์เป็นนักเรียนที่ดีของสถานศึกษา เป็นพลเมืองที่ดีของประเทศชาติ เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นได้ว่า สังคหวัตถุ 4 ครอบคลุมคุณลักษณะองค์ประกอบที่สองคือ สัมพันธภาพที่โปร่งใส ที่เป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญในการอำนวยประโยชน์ที่มองเห็นเป็นรูปธรรม ซึ่งช่วยให้ผู้บริหารหรือบุคคลดำรงตนอยู่ได้ในสังคมด้วยความสุข เป็นเครื่องยึดเหนี่ยวน้ำใจ สมานไมตรีระหว่างกัน ขณะเดียวกันยังเป็นเครื่องส่งเสริมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลให้มีความเคารพนับถือตามสมควรแก่ฐานะ และเป็นเครื่องประสานองค์ประกอบที่อยู่ในสังคมให้คงรูปอยู่และดำเนินไปด้วยดี

ต่อมา องค์ประกอบที่สาม สัมพันธภาพที่โปร่งใส ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต เปิดเผยถึงความรู้สึกความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิดการพูดและการกระทำที่สอดคล้องกันนำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อน่าเชื่อถือ กล้าขอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อสู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบนี้ ได้แก่ ฆราวาสธรรม 4 ซึ่งเป็นธรรมสำหรับชาวบ้านคนที่ไม่ใช่พระ ธรรมของผู้ครองเรือน หรือหลักการครองชีวิตของคนทั่วไป ดังที่ พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต) (2550:113-114) ได้แปลเป็นภาษาอังกฤษว่า “virtues for a good household life; virtues for lay people) และอธิบายถึงแต่ละประการ คือ สัจจะ (ความจริง ซื่อตรง ซื่อสัตย์ จริงใจ พูดจริง ทำจริง หรือ truth and honesty) ทมะ (การฝึกฝน การข่มใจ ฝึกนิสัย ปรับตัว รู้จักควบคุมจิตใจ ฝึกหัดขัด

นิสัย แก้ไขข้อบกพร่อง ปรับปรุงตนให้เจริญก้าวหน้าด้วยสติปัญญา หรือ taming and training oneself; adjustment) ขันติ (ความอดทน ตั้งหน้าทำหน้าที่การงานด้วยความขยันหมั่นเพียร เข้มแข็ง ทนทาน ไม่หวั่นไหว มั่นในจุดหมาย ไม่ท้อถอย หรือ tolerance; forbearance) และ จาคะ (ความเสียสละ สละกิเลส สละความสุขสบายและผลประโยชน์ส่วนตนได้ ใจกว้าง พร้อมที่จะรับฟังความทุกข์ ความคิดเห็น และความต้องการของผู้อื่น พร้อมที่จะร่วมมือ ช่วยเหลือ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ไม่คับแคบเห็นแก่ตนหรือเอาแต่ใจตัว หรือ liberality; generosity) ดังนั้นหากผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีคุณสมบัติในองค์ประกอบที่สาม สัมพันธภาพที่โปร่งใส นี้แล้วก็เท่ากับว่ามีธรรมของผู้ครองเรือน อันคุณสมบัติของผู้ประสบความสำเร็จในการดำเนินชีวิตทางโลกคือการเป็นผู้นำที่แท้จริงนั่นเอง

ในส่วน องค์ประกอบที่สี่ การรับรู้คุณธรรมภายในตน ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทราบค่านิยมของตนและแสดงออกถึงคุณธรรมที่ตนให้คุณค่าในการบริการงานในองค์การ การยึดในคุณค่าแม้มีสิ่งล่อใจหรือได้รับแรงกดดันจากปัจจัยภายนอก รู้จักค่านิยมความเชื่อของตนเองที่แท้จริงและสามารถแปลงค่านิยมและความเชื่อนั้นให้ออกมาเป็นสิ่งที่เป็นรูปธรรมและเป็นแนวปฏิบัติที่ชัดเจน หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบนี้ ได้แก่ หิริโอตะปะ ดังที่ พระโสภณคณาภรณ์ (2522: 166-171) กล่าวถึงหลักธรรมข้อนี้ สรุปได้ว่า "ธรรมโลกบาล" ธรรมะเครื่องคุ้มครองโลก คือ หิริโอตัปปะ ประกอบด้วยคำว่า หิริ หรือ ความละอายแก่ใจในการทำบาป และคำว่าโอตัปปะ ความสะดุ้งกลัวต่อผลแห่งบาป ธรรมทั้งสองประการนี้ทรงแสดงว่า เป็น โลกปาลธรรม คือธรรมที่รักษาคุ้มครองโลก คือหมู่สัตว์ให้อยู่ร่วมต่อกันอย่างปกติสุขตามสมควร นอกจากจะเรียกว่าเป็นโลกปาลธรรมแล้ว ยังถือว่าเป็น เทวธรรม คือธรรมที่จะสร้างคนให้เป็นเทพบุตรเทพธิดาด้วยร่างกายที่เป็นมนุษย์นี่เอง หากเราสังเกตให้ดีจะพบว่า หิริโอตัปปะ เป็นธรรมที่เกิดขึ้นภายในใจของคนทุกคน ในลักษณะที่ค่อยเกิดขึ้นมาตามลำดับ ท่านจึงเรียกธรรมสองประการนี้ว่า มโนธรรม คือธรรมที่เกิดมีอยู่ภายในจิต หิริ โอตัปปะ เป็นมโนธรรมนี้เองที่แยกให้แตกต่างจากสัตว์ ในด้านพฤติกรรมที่ปรากฏออกมาด้านกาย วาจา เพราะใจประกอบด้วยความสำนึกอันมีหิริโอตัปปะเป็นหลักยึดเหนี่ยว พฤติกรรมต่างๆของบุคคลในสังคม จะยึดหลักการไม่เบียดเบียนตนเอง คนอื่นให้เดือดร้อน เพราะพฤติกรรมต่างๆ จะอยู่ภายใต้การควบคุมของหิริโอตัปปะ ให้สังเกตว่า หิริโอตัปปะเป็นความสำนึก ที่เกิดขึ้นจากการยอมรับ ความสำคัญของคนเอง สังคม เงื่อนไขทางสังคม และศาสนาเป็นต้น ความปั่นป่วนสับสนในปัจจุบัน จนส่วนย่อยถึงสังคมโลก จะพบว่า การกระทำในลักษณะที่ขาดความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมได้เกิดจำนวนขึ้นมาก จนสร้างความหวั่นไหว ได้เกิดขึ้นแก่คนทั่วไปทั้งสถานการณ์ของสังคม ประเทศ และโลก โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ทำงานเกี่ยวข้องกับอำนาจ เงิน สังคม ราชการ ยิ่งขาด

หิริโอตัปปะไม่ได้ หากต้องการความเจริญในชีวิต ที่มีความเจริญทางด้านวัตถุ และจิตใจสัมพันธ์กัน หากคนในสังคมมีหิริโอตัปปะเป็นหลักใจแล้ว กฎหมายต่างๆ ไม่มีความเป็นอะไรเลย เพราะการละเมิดสิ่งที่กฎหมายกำหนดว่า ผิดกฎหมายจะไม่เกิดขึ้น โดยเขาไม่จำเป็นที่จะต้องรู้ว่ากฎหมายห้ามไว้อย่างไร หรือไม่ก็ตาม องค์ประกอบที่สี่ของภาวะผู้นำที่แท้จริงด้านการรับรู้คุณธรรมภายในตน เมื่ออธิบายตามหลักธรรมจึงเห็นภาพความสัมพันธ์ของความดื่นรู้ระดับลึกภายในตนเองของผู้นำที่แท้จริงมากขึ้น

สำหรับ องค์ประกอบที่ห้า กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สามารถวิเคราะห์สิ่งต่างๆตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อนที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะท้าทายจุดยืนที่แท้จริงในส่วนลึกในจิตใจของตน ทำการตัดสินใจอย่างเชื่อมั่นว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเพื่อทีมงานในองค์การ มีความสำเร็จอย่างสูงในการตัดสินใจที่เน้นผลประโยชน์ขององค์การ หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบนี้ได้แก่ อคติ 4 และ สัปปุริสธรรม 7 โดยหลัก อคติ 4 นี้ ธีรวัส บำเพ็ญบุญบารมี (2550: 1) ได้กล่าวว่า เป็นทางที่ไม่ควรดำเนิน หมายถึง ความลำเอียง ความไม่ยุติธรรมอันเป็นข้อห้าม สำหรับผู้ปกครอง ประกอบด้วยความลำเอียง 4 ประการคือ ฉันทาคติ คือ ความลำเอียงเพราะชอบหรือเพราะรัก มักเกิดกับบุคคลที่ใกล้ชิด โทสาคติ คือ ความลำเอียงเพราะโกรธหรือไม่ชอบ โมหาคติ คือ ความลำเอียงเพราะหลง รู้เท่าไม่ถึงการณ์ และ ภยาคติ คือ ความลำเอียงเพราะความกลัว หรือเกรงใจผู้มีอำนาจ ฉะนั้น ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องมีกระบวนการตัดสินใจที่ต้องอาศัยข้อมูลทุกด้านมาพิจารณาอย่างละเอียด ส่วน หลักสัปปุริสธรรม 7 นี้ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2554:301) กล่าวไว้ว่า เป็นหลักธรรมของคนดีที่สมบูรณ์ จัดเป็นหลักธรรมที่ผู้นำควรประพฤติปฏิบัติในการบริหาร ได้แก่ ธัมมัญญุตา (ความรู้จักธรรม รู้หลัก หรือ รู้จักเหตุ) คือ รู้หลักความจริง รู้หลักการ รู้หลักเกณฑ์ รู้กฎแห่งธรรมดา รู้กฎเกณฑ์แห่งเหตุผล และรู้หลักการที่จะทำให้เกิดผล อัตถัญญุตา (ความรู้จักอรรถ รู้ความมุ่งหมาย หรือ รู้จักผล) คือ รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้ประโยชน์ที่ประสงค์ รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นสืบเนื่องจากการกระทำหรือความเป็นไปตาม อัตตัญญุตา (ความรู้จักตน) คือ รู้ ฐานะ ภาวะ เพศ กำลังความรู้ ความสามารถ ความถนัด และคุณธรรม ของตนแล้วประพฤติให้เหมาะสม และรู้ที่จะแก้ไขปรับปรุงต่อไป มัตตัญญุตา (ความรู้จักประมาณ) คือ ความพอดี กาลัญญุตา (ความรู้จักกาล) คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่จะต้องใช้ในการประกอบกิจ กระทำหน้าที่การงาน ปริสัญญุตา (ความรู้จักบริษัท) คือ รู้จักชุมชน และรู้จักที่ประชุม รู้กิริยาที่จะประพฤติต่อชุมชนนั้นๆ และปุคคลัญญุตา หรือ ปุคคลปโรปรัญญุตา (ความรู้จักบุคคล) คือ ความแตกต่างแห่งบุคคลว่า จะปฏิบัติต่อบุคคลนั้นๆ ด้วยดี ว่าควรจะคบหรือไม่ จะใช้จะตำหนิยกย่อง และแนะนำสั่งสอนอย่างไร เป็นต้น ดังนั้นจะเห็นว่าหลักธรรมทั้งสองนี้สามารถทำให้เห็น

ภาพของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีคุณลักษณะตามองค์ประกอบที่ห้า กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล ได้ชัดเจนยิ่งขึ้น เมื่อทีมและประชาชนในชุมชนท้องถิ่นเห็นการประพฤติชอบตามลักษณะข้างต้น ก็เกิดความเลื่อมใสศรัทธาลดการเกิดปัญหาเนื่องจากความลำเอียงในการบริหารท้องถิ่นได้

และ องค์ประกอบที่หก ความมุ่งมั่นในการทำงาน ในงานวิจัยนี้หมายถึง ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ มีความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ ยอมเสียสละความสบายของตนเอง เช่น อดนอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ หลักพุทธธรรมที่ครอบคลุมองค์ประกอบนี้ ได้แก่ อิทธิบาท 4 คำว่า อิทธิบาท แปลว่า บาทฐานแห่งความสำเร็จ หมายถึง สิ่งซึ่งมีคุณธรรม เครื่องให้ลุถึงความสำเร็จตามที่ตนประสงค์ ผู้หวังความสำเร็จในสิ่งใด ต้องทำตนให้สมบูรณ์ ด้วยสิ่งที่เรียกว่า อิทธิบาท 4 ประการ ดังที่ พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) (2546: 160) ได้อธิบายในแต่ละประการดังนี้ หนึ่ง ความพอใจที่จะทำ (ฉันทะ หรือ Will ; Zeal ; Aspiration) หมายถึง การงานใดๆ ที่ขับเคลื่อน (Drive)ด้วยความพึงพอใจ อย่างที่เรียกว่า ทำด้วยใจ ย่อมทำได้ดีกว่าการถูกบังคับขู่เข็ญให้ทำ สอง ความเพียรที่จะทำ (วิริยะ หรือ Energy ; Effort ; Exertion ; Persaverance) หมายถึง การใช้ความเพียรพยายามเป็นแรงผลักดัน(Push)ให้การงานนั้นไปสู่ความสำเร็จ สาม ความคิดมุ่งไปสู่สิ่งที่ทำอยู่ (จิตตะ หรือ Thoughtfulness ; Active Thought ;Dedication) หมายถึง การมีใจแน่วแน่ต่อเป้าหมาย (Target) ที่จะไปให้ถึง โดยไม่รู้สึกไขว้เขวสับสนกับสิ่งอื่นที่อาจเป็นอุปสรรคต่อการงานที่ทำอยู่ และ สี่ ความไตร่ตรองตรวจสอบในสิ่งที่ทำนั้น (วิมังสา หรือ Investigation ; Examination ; Reasoning ; Testing) หมายถึง การพิจารณาทบทวนการทำงานเป็นระยะๆ เพื่อป้องกันความผิดพลาดคลาดเคลื่อน (to be displaced)ไปจากเป้าหมายที่ต้องการ ดังนั้นหากพิจารณาถึงผลที่ได้จากการวิจัยในครั้งนี้ องค์ประกอบที่หก ความมุ่งมั่นในการทำงาน ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคตอนบน เป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ผู้บริหารส่วนมากมีลักษณะนี้ จึงสามารถกล่าวได้ว่าผู้บริหารส่วนมากมีหลักอิทธิบาท 4 ในการทำงานมากด้วย ซึ่งถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จหนึ่งที่สำคัญในการบรรลุเป้าหมายการบริหารเพื่อให้ชุมชนท้องถิ่นมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและยั่งยืน

จากหลักธรรมที่ผู้วิจัยมาใช้อภิปรายในส่วนของภาวะผู้นำที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สามารถเปรียบเทียบให้เห็นถึงการใช้มุมมองด้านแนวคิดของโลกตะวันออก โดยในที่นี้ผู้วิจัยนำพุทธปรัชญามาใช้ แม้แนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงมีการพัฒนามาจากนักวิชาการโลกตะวันตก แต่อย่างไรก็ดีองค์ความรู้ที่เป็นเรื่องเกี่ยวกับคุณธรรมสามารถนำเอาแนวคิดทั้งสองฝั่งของโลกมาอธิบายได้ จึงสรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงนี้เป็นแนวคิดที่เป็นสากลและเป็นธรรมะด้วย ซึ่งมี

หลักธรรมอีกมากที่สามารถนำมาอธิบายในแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ เช่น พรหมวิหาร 4 แต่ผู้วิจัยได้ทำการคัดเลือกหลักธรรมที่ครอบคลุมที่สุด ซึ่งมีการรับรองความถูกต้องจากพระสงฆ์ผู้เข้าถึงหลักธรรมในพระไตรปิฎกดังที่กล่าวมาตอนต้น ดังนั้นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นใน ภาคเหนือตอนบน เกือบทั้งหมดนับถือศาสนาพุทธ จึงสามารถเข้าใจแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ถ่องแท้มากยิ่งขึ้นเมื่อเชื่อมโยงกับพุทธปรัชญา

2) เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารของผู้นำและผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกิดขึ้นจากการบ่มเพาะด้วยตนเองในระยะยาวและต่อเนื่องของช่วงชีวิตที่ผ่านมาของบุคคล ตามทฤษฎีเชื่อว่าทุกคนสามารถเป็นผู้นำที่แท้จริงได้แต่ต้องอาศัยการเรียนรู้จากประสบการณ์เดิม

"...ภาวะผู้นำ (Leadership) เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ โดยมีบิดามารดาเป็นแบบอย่างเบื้องต้นของผู้นำ ทุกสังคมไม่ว่าสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล้าหลังต่างมีผู้นำทั้งสิ้น ภาวะผู้นำจึงเป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติ..."

ข้อความนี้เป็นคำกล่าวของ Bass (1981: 5) ที่สะท้อนให้เห็นกระบวนการเรียนรู้และการสิ่งแวดล้อมที่ก่อให้เกิดแบบภาวะผู้นำของผู้นำทั่วโลก เมื่อเปรียบเทียบกับงานวิจัยชิ้นนี้จะเห็นว่าผู้วิจัยมุ่งสนใจศึกษากระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารและเครือข่ายที่สำคัญของผู้นำและผู้นำที่แท้จริงซึ่งเป็นเรื่องที่ Bass กล่าวไว้เพื่อจุดประกายนักวิชาการด้านศาสตร์ของภาวะผู้นำต่อมา รวมทั้งผลงานวิจัยชิ้นนี้ด้วย จากผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน มีครอบครัวหรือคนใกล้ชิดเป็นตัวอย่าง เช่น พ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ ผู้มีบุญคุณ ทำให้มีการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหาร (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.93 ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.75) ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวข้างต้นว่า เครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ขั้นพื้นฐานในการบ่มเพาะความเข้าใจเรื่องการบริหารนั้นมาจากผู้เลี้ยงดู แล้วพัฒนาขึ้นตามวัยและการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นในสังคม รวมถึงกิจกรรมที่ทำให้เกิดประสบการณ์ ซึ่งในงานวิจัยนี้ผู้วิจัยไม่สนใจเปรียบเทียบระหว่างผู้นำทั่วไปกับผู้นำที่แท้จริงว่าเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้มีความต่างกันอย่างไร เนื่องจากผู้วิจัยเห็นว่าทุกเครือข่ายและทุกกระบวนการเรียนรู้ล้วนเป็นประโยชน์ทั้งสิ่งที่ดีและไม่ดีที่สังคมนั้นได้กำหนด รวมทั้งพบว่า กระบวนการที่เรียนรู้ความผิดพลาดล้มเหลวของตนมากกว่าที่จะเป็นประโยชน์ต่อการนำไปพัฒนาภาวะผู้นำในเบื้องลึกของแต่ละคนให้เป็นผู้นำที่แท้จริงได้ทุกคน ดังนั้นคำว่าผู้นำในงานวิจัยนี้เมื่อดูจากบทที่ 4 เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง จะเห็นว่าทุกคนมีภาวะผู้นำที่แท้จริงแต่จะมีระดับมากหรือน้อยแต่ละองค์ประกอบแตกต่างกันไป ซึ่งแสดงว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง

สามารถพัฒนาเพิ่มขึ้นได้แต่ต้องอาศัยเวลาและเหตุการณ์สำคัญในชีวิตเข้ามาเปลี่ยนแปลงทัศนะคติ โดยต้องอาศัยความตระหนักรู้ในตนเองเปรียบเสมือนเข็มทิศให้ไปสู่ความเป็นผู้นำที่แท้จริงในระดับสูง ซึ่งสามารถบูรณาการชีวิตส่วนตัว การทำงาน ส่วนรวมเข้าด้วยกัน จุดมุ่งหมายสูงสุด คือ การเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ซึ่งมีเรื่องของคุณธรรมภายในตนเข้ามาเกี่ยวข้อง ขณะที่หากกล่าวถึงผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือ จะมีนัยยะทางการเมือง คือ การเป็นผู้นำที่มุ่งมั่นทำเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน มีองค์ประกอบคือ ความตระหนักรู้ในตน การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน สัมพันธภาพที่โปร่งใส การรับรู้คุณธรรมในตน กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล และความมุ่งมั่นในการทำงาน

นอกจากนี้ การเกิดขึ้นของภาวะความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารนั้น มาจากการทำงานที่ประสานกันของหลายมิติ โดยมีมิติของเครือข่ายที่สำคัญและมิติของกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารเกี่ยวข้องกันอยู่อย่างแยกไม่ออก ซึ่งกระบวนการทำงานที่ประสานกันนี้มีความต่อเนื่องและไม่คงที่ หรือผู้วิจัยใช้เรียกว่า Multiple dimensions synchronization อธิบายได้ดังนี้

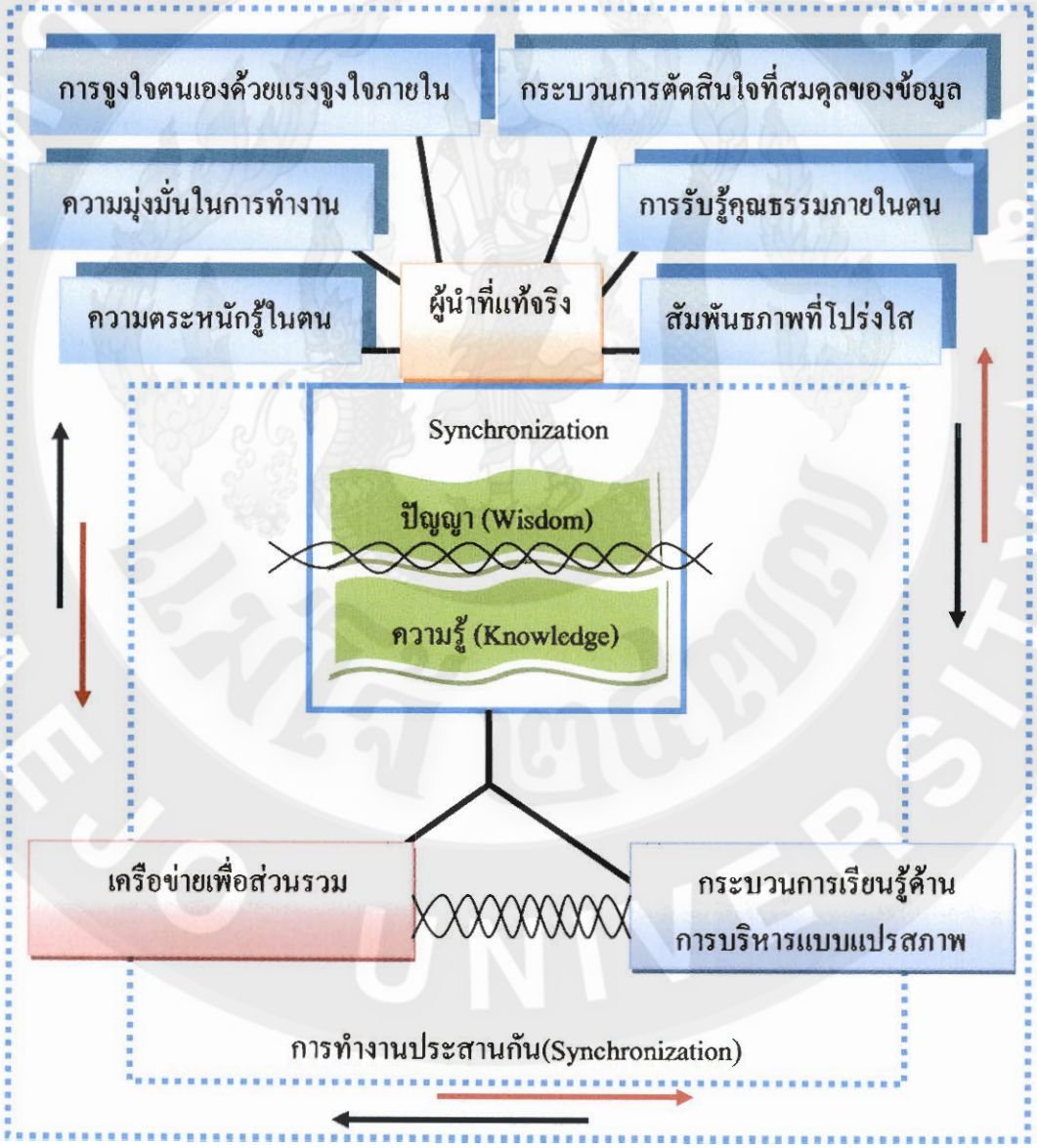
มิติการทำงานที่ประสานกันของเครือข่ายที่สำคัญที่ผู้บริหารเคยเข้าร่วมทำงานด้วยกับมิติด้านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร อธิบายได้ว่าเครือข่ายที่สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำที่เน้นการบริหารเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัว ในปัจจุบันพบว่า เครือข่ายเหล่านั้นมีเป้าหมายทำเพื่อส่วนรวม เช่น เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า เพื่อช่วยเหลือผู้พิการและด้อยโอกาส เพื่อส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิความเป็นมนุษย์ เพื่อพัฒนาอาชีพภายในชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น โดยเครือข่ายเหล่านี้มีระบบการทำงานแบบยึดหลักการมีส่วนร่วมทำให้ผู้บริหารมีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม มีทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานจนสำเร็จ ทักษะการวางแผนการทำงาน ทักษะการเป็นผู้นำ ทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่น นอกจากนี้ยังมีโอกาสเป็นตัวแทนของเครือข่ายเพื่อทำงานร่วมกิจกรรมกับเครือข่ายหรือองค์กรอื่น นอกจากทำให้มีความมั่นใจในตนเองแล้วที่สำคัญการได้รับตำแหน่งเป็นคณะกรรมการของเครือข่ายทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหารที่เหมาะสมกับบริบทและวัฒนาธรรมของชุมชนท้องถิ่นนั้นด้วย ขณะเดียวกันมิติด้านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารเมื่อเข้าร่วมเครือข่ายดังกล่าวก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ในแนวดิ่ง คือการมองเห็นคุณค่าความเป็นมนุษย์ของตนเองและเป้าหมายที่แท้จริงของชีวิตมากขึ้นเรื่อยๆ จนค้นพบว่าความสุขที่แท้จริงของตนนั้น คือ การได้ช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งการช่วยเหลือนี้ไม่ใช่เป็นลักษณะการมอบสิ่งของ เงิน หรือสิ่งปลูกสร้างอื่นๆ แต่เป็นการช่วยเหลือในรูปแบบการร่วมคิดและทำความเข้าใจกับปัญหาที่เกิดขึ้นกับกลุ่มคนหรือพื้นที่นั้นด้วย การฝังตัวคลุกคลีกับคนในพื้นที่ จนเสมือนว่าปัญหาเหล่านั้นเป็นส่วนหนึ่งของตน ซึ่งตรงกับงานของ ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธุ์ (2546: 4) ที่กล่าวถึงฐานคิดของเครือข่าย

โดยนัยแห่งความสัมพันธ์ทางสังคมของมนุษย์มากกว่าในมิติของเครือข่ายโดยนัยแห่งความสัมพันธ์ทางธรรมชาติ แต่ก็ยอมรับในแนวคิดของเครือข่ายในลักษณะของข่ายใยชีวิตที่มีความสัมพันธ์กับธรรมชาติตามแนวคิดของวิทยาศาสตร์กระบวนทัศน์ใหม่ มองว่า เครือข่ายเป็นสัมพันธภาพของสมาชิกที่จะนำพาไปสู่การบรรลุเป้าหมาย ที่มุ่งเน้นกระบวนการทำงานร่วมกันระหว่างข่ายต่าง โดยเป็นทั้งผู้ให้และผู้รับ บนความแตกต่างหลากหลายของสมาชิก ซึ่งเห็นคุณค่าและประโยชน์ในความเป็นเครือข่าย โดยมีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่งกับช่องทางการติดต่อสื่อสาร ที่จะก่อให้เกิดการรับรู้และการสร้างความสัมพันธ์ที่ยั่งยืน ขณะเดียวกันสิ่งที่ยึดโยงใจระหว่างสมาชิกเข้าด้วยกัน คือ สัมพันธภาพของสมาชิกในเครือข่าย โดยบุคคลจำเป็นต้องให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างกับบนพื้นฐานของความเท่าเทียมในด้านต่างๆ โดยเฉพาะด้านโอกาสในการสื่อสาร การเข้าถึงแหล่งข้อมูลข่าวสาร และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ ร่วมกัน นอกจากนี้นักวิชาการทั้งสองยังได้ให้ความหมายของเครือข่ายที่ลึกซึ้งอีกระดับหนึ่งว่า คือการเชื่อมต่อระหว่างมนุษย์กับมนุษย์แล้วขยายผลออกไปเป็นวงกว้าง เป็นความสัมพันธ์ย้อนหลังในเชิงบวกที่จะส่งต่อผลให้เกิดพลังทวีคูณ (reinforcing) เกิดการขยายผลแบบก้าวกระโดด (quantum leap) เป็นพลังสร้างสรรค์ที่เปลี่ยนคุณภาพอย่างฉับพลัน (emergence) โดยเป้าหมายที่ปรารถนาคือการสร้างเครือข่ายต่อไป เพื่อให้สังคมเกิดการพัฒนาไปในทิศทางที่ดีขึ้น ซึ่งคล้ายกับผลการวิจัยเชิงคุณภาพ ที่หนึ่งในกลุ่มตัวอย่างเป็นนายกฯ ที่มีคะแนนภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก เป็นชนกลุ่มน้อยในจังหวัดเชียงราย ขณะเรียนหนังสือในระดับมัธยมศึกษาได้มีโอกาสเข้าร่วมค่ายอาสาต่างๆ ทำให้รับรู้ถึงความไม่เท่าเทียมกันของสังคมโดยเฉพาะชาวเขา จึงตั้งใจเรียนในสายวิชาชีพทนายความ เมื่อจบออกมามีได้ตั้งสำนักงานกฎหมายขึ้นเพื่อมุ่งมั่นช่วยเหลือพี่น้องชนเผ่าที่ไม่มีสัญชาติให้มีสัญชาติเพื่อการมีสิทธิความเป็นมนุษย์เท่ากับคนไทยคนหนึ่ง การต่อสู้เพื่อพี่น้องชนเผ่าพบความล้มเหลวอยู่หลายครั้ง จนในที่สุดต้องปิดสำนักงานไป แต่ในเวลาต่อมาได้ทำงานร่วมกับองค์กรอิสระช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตของชนเผ่าทั่วประเทศไทย จึงทำให้เกิดการเข้าใจธรรมชาติของปัญหาและวิธีการแก้ที่เป็นระบบมากขึ้น ในที่สุดก็ได้รับความไว้วางใจจากพี่น้องชนเผ่าโดยชนะการเลือกตั้งเป็นนายกฯในปัจจุบัน จะเห็นว่าขณะที่นายกฯได้ปะทะกับความสำเร็จ ความล้มเหลว ระหว่างเข้าร่วมเครือข่ายต่างๆในชีวิต เขาได้เกิดการเรียนรู้ในระดับลึกซึ่งเป็นการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลง(transformative learning) เช่นเดียวกับที่ Mezirow (2000: 3-4) กล่าวถึง การเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต (perspective transformation) สอดคล้องกับแนวคิดการเรียนรู้ของผู้ใหญ่ของ Kidd (1973: 432) ว่าลักษณะของกิจกรรมที่เหมาะสมและทำให้ผู้ใหญ่เรียนรู้ได้ดีต้องเป็นกิจกรรมที่สนองความต้องการของผู้ใหญ่โดยตรง มีเป้าหมายและวัตถุประสงค์การเรียนรู้ที่ชัดเจน ไม่มีข้อจำกัดเรื่องเวลา เป็นปัญหาที่เกี่ยวข้องกับสิ่งแวดล้อม เน้น

การใช้พลังทางสติปัญญา ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ในพื้นที่โครงการพระราชดำริหมู่บ้านสหกรณ์อำเภอสันกำแพง กิ่งอำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่ ของ บุษราคัม ปัญญามี (2551) ที่พบว่า ปัจจัยเครือข่ายที่ส่งผลต่อกระบวนทัศน์ของผู้นำมีได้แก่ ความสัมพันธ์ของคนในชุมชนและการสร้างวัฒนธรรมทางเครือข่ายที่มีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ดังนั้นจึงใช้คำว่า มิติการทำงานที่ประสานกันของเครือข่ายที่สำคัญที่ผู้บริหารเคยเข้าร่วมทำงานด้วยกับมิติด้านกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ อดุลย์ ดวงดีทวีรัตน์ (2536) เรื่องผู้นำตามธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชนชนบท พบว่า ปัจจัยที่ทำให้ผู้นำตามธรรมชาติได้รับการยอมรับจากคนชุมชน มีทั้งปัจจัยภายในชุมชน ได้แก่ วิกฤตการของชุมชน ผู้นำที่เป็นทางการขาดภาวะความเป็นผู้นำ ปัญหาความขัดแย้งภายในชุมชน ระบบเครือญาติ ความสัมพันธ์ที่มีลักษณะไม่เป็นทางการในการสื่อสารกับสมาชิกในชุมชน ปัจจัยภายนอกชุมชน ได้แก่ นโยบายของรัฐบาล การยอมรับจากเจ้าหน้าที่หน่วยงานของรัฐและนักธุรกิจนอกชุมชนและลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำตามธรรมชาติที่สามารถเข้าใจปัญหา ความต้องการและความเปลี่ยนแปลงภายในชุมชนและภายนอกชุมชนได้เป็นอย่างดี และสามารถสื่อความคิดความเข้าใจของตนให้แก่สมาชิกอย่างมีพลัง โดยการสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ

ในเวลาเดียวกันมิติการทำงานที่ประสานกันของมิติทางปัญญาและมิติทางความรู้ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดขึ้นตลอดเวลา เนื่องจากการแสดงออกถึงความเป็นผู้นำที่แท้จริงจะมีระดับมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับการมองสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วประมวลออกมาว่าเป็นความรู้หรือปัญญา ตามหลักของการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้วผู้นำที่แท้จริงจะมีทักษะการคิดเชื่อมโยงแบบเห็นรูปเป็นนามหรือเห็นทั้งด้านที่มองเห็นและด้านตรงกันข้าม กล่าวคือการนำสิ่งดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันมามองให้เป็นความรู้อันมีค่าต่อการพัฒนาสุขภาวะของตนเองมองเห็นทั้งความงามและความดีของทุกสิ่งในโลก เมื่อผู้นำสามารถนำองค์ความรู้ไปใช้ให้เกิดการเข้าใจยอมรับ และพัฒนา ตัวเองโดยเชื่อมั่นว่าตนเองมีคุณค่าต่อโลกนี้ องค์ความรู้นี้จะถูกยกระดับไปเป็นปัญญา และหากปัญญาเพิ่มมากขึ้นทักษะการยกระดับองค์ความรู้ให้เป็นปัญญาก็เพิ่มสูงขึ้น ทางด้านความเป็นผู้นำที่แท้จริงก็จะแสดงออกมาชัดเจนมากขึ้นเช่นกัน สอดคล้องกับที่ ประเวศ วะสี (2542: 31) ได้กล่าวถึงกระบวนการเรียนรู้ของมนุษย์ว่ามีวัตถุประสงค์ 3ประการคือ เรียนเพื่อตัวเอง เรียนรู้เพื่อสิ่งนอกตัวที่สัมพันธ์กับตัวเองใกล้และไกล และเรียนรู้เพื่อปฏิสัมพันธ์ ระหว่างตนกับสิ่งนอกตัว และสามารถจัดความสัมพันธ์ให้เกื้อกูลมนุษย์ มีกระบวนการเรียนรู้ตามธรรมชาติ ท่ามกลางสภาพแวดล้อมทางธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่มีพัฒนาการมายาวนาน แม้สังคมมนุษย์จะเปลี่ยนแปลงก้าวหน้าหรือผันแปรไปอย่างไร มนุษย์ยังคงมีศักยภาพอันยิ่งใหญ่ ที่สามารถเรียนรู้ทั้งจากมนุษย์ด้วยกันและเรียนรู้ตามธรรมชาติ

อย่างไรก็ดีมิติการทำงานที่ประสานกันทั้งสองส่วนข้างต้นไม่เพียงแต่ทำงานประสานกันภายในแล้วยังทำงานประสานระหว่างกันอีก เนื่องจากมนุษย์มีการปะทะกันทางสังคมอยู่ตลอดเวลา การมีส่วนร่วมในเครือข่ายทุกเครือข่ายของผู้บริหารที่ต่อเนื่องก่อให้เกิดการเรียนรู้ลักษณะที่กล่าวมาข้างต้น และส่งผลให้การมององค์ความรู้เพื่อยกระดับไปสู่ปัญญาก็ไม่หยุดนิ่ง ดังภาพ 15 ต่อไปนี้



ภาพ 15 ระบบการทำงานประสานกันหลายมิติ (Multiple dimensions synchronization)ของผู้นำที่แท้จริง

ฉะนั้นจาก ภาพ 15 การมีภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถเพิ่มขึ้นได้ตลอดเวลา เนื่องจากมีการทำงานที่ประสานกันระหว่างมิติข้างต้นตลอดเวลา แต่ในทางกลับกันภาวะผู้นำที่แท้จริงอาจลดลงหากผู้บริหารไม่สามารถยึดถือความงาม ความดี มาเป็นคุณค่าหลักของตน ทักษะการยกระดับองค์ความรู้ให้เป็นปัญญาก็อาจหมดไป อาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือตอนบนมีการทำงานประสานกันของหลายมิติ เป็นสภาวะที่เปลี่ยนแปลงไม่คงที่

3) อิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ด้านการบริหารต่อความเข้มแข็งขององค์กร

ตามกฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบลมีการเปลี่ยนแปลงนายกฯทุก 4 ปี ซึ่งเป็นลักษณะนำแบบแผนการเมืองระดับชาติมาใช้ในระดับชุมชนท้องถิ่น การปรับตัวของบุคลากรทุกฝ่ายได้ดำเนินมาจนถึงทุกวันนี้ด้วยพื้นฐานที่สำคัญคือการเรียนรู้ร่วมกันแม้ตอนแรกมีกระแสต่อต้านว่า รูปแบบการเมืองดังกล่าวขัดกับวัฒนธรรมทางการเมืองท้องถิ่นในระดับชุมชนท้องถิ่นภาคเหนือที่มีมาตั้งแต่สมัยโบราณ โดยมีการรวมศูนย์อำนาจทางการเมืองของผู้นำตามธรรมชาติโดยมักเป็นผู้นำแบบไม่เป็นทางการที่ชาวบ้านนับถือศรัทธาในความสามารถหรือความดีของผู้นำ แต่หลังจากองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นระดับตำบลได้เข้ามาเป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชน ในปัจจุบันนับได้ว่าชุมชนท้องถิ่นทุกแห่งเกิดแบบแผนวัฒนธรรมทางการเมืองแบบใหม่ขึ้นจากการทำงานอย่างหนักของหลายฝ่ายโดยเฉพาะองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นแต่ละแห่งได้ปรับทิศทางการพัฒนาจากยุคการสร้างสาธารณูปโภคขั้นพื้นฐานซึ่งเป็นการสร้างฐานการรองรับคุณภาพชีวิตเบื้องต้น จนกลายมาเป็นยุคที่มุ่งการพัฒนาอย่างยั่งยืนคือการสร้างชุมชนท้องถิ่นแห่งสุขภาวะด้วยองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง

ปัจจุบันมักพบระบบความสัมพันธ์ทางการเมืองการปกครองแนวดิ่งอยู่ทั่วไปในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยมีความเข้าใจว่าปัจจัยที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นนั้นมาจากการทำงานที่มีประสิทธิผลและประสิทธิภาพขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ได้รับการสั่งการควบคุมดูแลจากองค์กรและหน่วยงานในระดับสูงกว่าเป็นลำดับ และความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นส่วนสำคัญที่แสดงให้เห็นว่าชุมชนท้องถิ่นนั้นมีความเข้มแข็งมากหรือน้อย แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ทำให้แนวคิดเดิมนี้ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันได้ เนื่องจากการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรนั้นมาจากภาคส่วนของประชาชนที่เข้มแข็งจึงจะทำให้เกิดความเข้มแข็งขององค์กรที่ยั่งยืนกว่า จากการสัมภาษณ์เชิงลึกพบว่า องค์การบริหารส่วน

ตำบลและเทศบาลตำบลที่มีผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงระดับมากกับมีความเข้มแข็งขององค์กรระดับมากนั้น ได้เกิดระบบการสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยการสร้างความเข้มแข็งจากภายนอกองค์กรกล่าวคือ รูปแบบการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรนั้น ประมวลได้เป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนแรก คือ ผู้บริหารต้องมีฐานคิดที่มุ่งทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตน วิธีการคิดเชื่อมโยงอย่างเป็นระบบ โดยวางเป้าหมายสูงสุดคือการสร้างชุมชนท้องถิ่นให้มีสุขภาวะ ดังนั้นการพัฒนาจึงหลายส่วนไปพร้อมๆกันอย่างเป็นองค์รวม ทั้งนี้จะเกิดขึ้นได้จำเป็นต้องอาศัยประสบการณ์ที่สั่งสมมาของผู้บริหารในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในชุมชน ส่วนใหญ่เมื่อนำเอาทฤษฎีและแนวคิดที่ได้จากการอ่านการเรียน การอบรม การศึกษาดูงาน มาทดลองใช้กับชุมชนแล้วพบว่าไม่มีแนวคิด ทฤษฎี ที่ดีที่สุดที่จะเป็นฐานการแก้ปัญหาในระดับชุมชนท้องถิ่นได้ เนื่องจากมีความซับซ้อนทางวัฒนธรรมชุมชนท้องถิ่น แต่ละที่มีความเป็นเอกลักษณ์ไม่เหมือนกัน และหลายครั้งพบว่าการคิดเป็นภาพอนาคต อาทิเช่น การมอบหมายทีมงานแต่ละครั้ง จะคิดว่าหากไม่สำเร็จจะต้องเตรียมพร้อมรับสถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นแบบไหน เพื่อเตรียมการแก้ไขที่รวดเร็ว ผู้บริหารมองว่ามีความสำคัญมากต่อการทำให้ภาระงานสำเร็จอย่างรวดเร็วและเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดในการบรรลุเป้าหมายแต่ละครั้ง ผลที่ได้คือความสำเร็จของการบริหารงานเพื่อส่วนรวมที่ผ่านมามีอิทธิพลทำให้ผู้บริหารแสดงออกถึงความมั่นใจในตนเองจากการเล่าถึงความคิด การพูด การกระทำของตนและมีสติรู้ตัวในการทำงาน ผู้วิจัยพบว่า ผู้บริหารเหล่านี้ล้วนมีความเข้มแข็งในตนเองแม้ว่าจะล้มเหลวมามากและมีอิทธิพลทางการเมืองมาแทรกแซงอย่างหนักแต่ไม่เคยย่อท้อพยายามมุ่งมั่นบริหารงานต่อไป ขณะที่มุมมองการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นเป็นส่วนสำคัญที่สุดสำหรับการทำให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเข้มแข็ง ด้วยเหตุที่ว่าหากชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งแล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะสามารถเข้มแข็งเป็นไปอย่างอัตโนมัติ แต่ในทางกลับกันหากผู้บริหารมุ่งที่จะสร้างความเข้มแข็งในองค์กรของตนก่อนโดยใช้ตำแหน่งของตนจัดการควบคุมแล้วค่อยสร้างให้ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็ง อาจทำให้ความเข้มแข็งทั้งสองส่วนนี้เกิดขึ้นยากเนื่องจากระยะเวลาที่อยู่ในตำแหน่งนี้มีเพียงไม่กี่ปีเมื่อลงจากตำแหน่งแล้วทีมที่เข้ามาใหม่อาจไม่สานต่อนโยบายเดิม จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องมุ่งสร้างความเข้มแข็งให้เกิดขึ้นกับชุมชนท้องถิ่นเป็นเรื่องหลักเนื่องจากตัวชี้วัดความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่นคือการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนในชุมชนในการบริหารจัดการร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นหรือวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือ ดังนั้นจะเห็นได้ว่าผู้บริหารไม่ได้มองแยกส่วนระหว่างชุมชนท้องถิ่นกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น แต่มองว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาความเป็นสุขภาวะของประชาชน ฉะนั้นอำนาจที่ได้จากการเป็นนายกฯ องค์กรปกครองส่วน

ท้องถิ่นจึงไม่ใช่อำนาจทางการเมืองแบบการเมืองระดับชาติที่แก่งแย่งผลประโยชน์ หากเป็นเพียงผู้มีสิทธิอย่างถูกต้องตามกฎหมายในการใช้เครื่องมือ(องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น) มาประยุกต์ให้สอดคล้องกับวัฒนธรรม วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ของชุมชนท้องถิ่นของตน

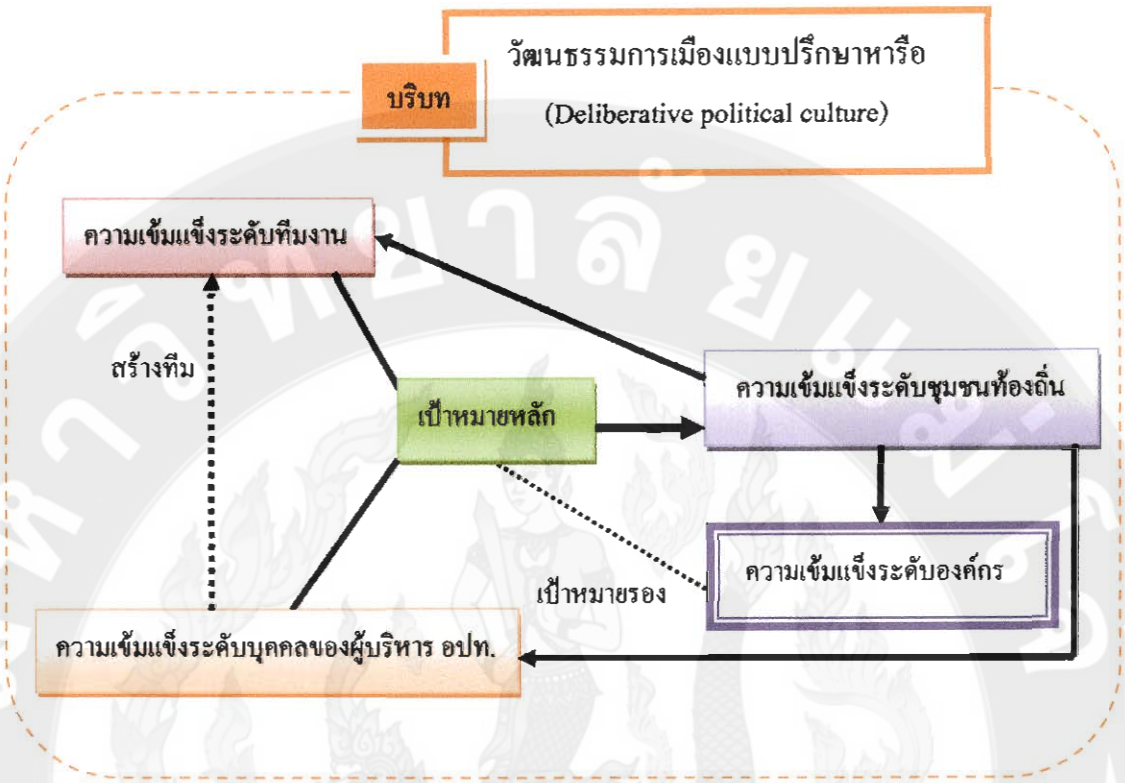
ส่วนที่สอง คือ การสร้างการเรียนรู้ร่วมกับทีมเป็นอีกประเด็นหนึ่งที่ทำให้เกิดความเข้มแข็งในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารและบุคลากรในองค์กรจะมีการสร้างทีมที่พร้อมที่จะเรียนรู้อย่างต่อเนื่ององค์กรที่มีความเข้มแข็งนั้นผู้บริหารมองว่าการมอบโจทย์ให้ทีมได้คิดอย่างต่อเนื่องโดยมีข้อแม้ว่าให้มองคนเป็นศูนย์กลางพัฒนาโดยที่เน้นการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานให้น้อยที่สุด อย่างไรก็ดีหลักการพัฒนาทีมของผู้บริหารที่สำคัญคือ “การพยายามสร้างน้ำดีให้มีมากกว่าน้ำเสีย” หมายถึงการใช้หลักธรรมชาติของน้ำมาใช้บริหารทีมโดยพยายามสร้างทีมให้ได้ประมาณร้อยละ 70 ก็เพียงพอต่อการทำงานแล้ว เมื่อคนส่วนใหญ่ทำงานส่วนน้อยที่เหลือหากไม่ทำก็ไม่เห็นว่าเป็นปัญหาเพราะขีดความสามารถการทำงานของคนไม่เท่ากัน สะท้อนให้เห็นถึงความเข้าใจกฎธรรมชาติและมนุษย์ของผู้บริหาร และการเรียนรู้ร่วมกันของผู้บริหารและทีมจะมีลักษณะการผนวกเป้าหมายส่วนตนและทีมเป็นเป้าหมายเดียวกันคือ การให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชน โดยลักษณะเด่นของการเรียนรู้ร่วมกันทั้งผู้บริหาร ทีมงาน และภาคประชาชน คือ การแก้ไขปัญหาเป็นฐาน การสร้างโครงการที่เป็นลักษณะเฉพาะกับชุมชนท้องถิ่น ซึ่งมาจากการดูจากที่อื่นเยอะ โดยตอนแรกมีลักษณะคัดลอกมาแต่ในปัจจุบันมีลักษณะการนำเอาฐานคิดเป้าประสงค์ของแต่ละโครงการเข้ามาปรับใช้ซึ่งแบบแผนแตกต่างกันออกไปเพื่อให้เหมาะสมกับวัฒนธรรมของตนมากที่สุดถือการสร้างองค์ความรู้ใหม่ นอกจากนี้การสร้างทีมที่เข้มแข็งนั้นผู้บริหารจะอาศัยกิจกรรมการดูงานของ เครือข่ายองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือ องค์กรหน่วยงานภายนอก มาเป็นแรงเสริมสำคัญที่ทำให้ทีมงานมีการปรับปรุงพัฒนาส่วนงานของตนอย่างยิ่ง เนื่องจากระหว่างกิจกรรมการดูงานจะมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันเกิดขึ้นระหว่างองค์กร ทำให้ทีมงานได้ประเมินตนเองบ่อยครั้งและไม่หยุดพัฒนาตนเองซึ่งเป็นผลดีในเรื่องการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร ในขณะเดียวกันการทำงานให้รองรับการมีส่วนร่วมของภาคประชาชนนั่นหมายความว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีภาระงานที่มากขึ้นกว่าเดิมเนื่องจากมีผู้ที่เกี่ยวข้องมากขึ้น แต่หากมีทีมที่ประสานการทำงานอย่างเป็นระบบก็สามารถทำงานได้ดี ยกตัวอย่างเช่น การมอบหมายงานให้กับทีมงานคนหนึ่งไปแล้วผู้บริหารจะเตรียมพร้อมหากมีปัญหาจะมีคนในทีมเข้าช่วยเหลือทันที นอกจากนี้จะเห็นชัดเจนว่าในปัจจุบันผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับสูงจะมีทีมงานติดตามไปด้วยตามเวทีแลกเปลี่ยนสัมมนาต่างๆ ทีมงานจะได้รับโอกาสเป็นตัวแทนของทีมในการนำเสนอความคิด แลกเปลี่ยนเรียนรู้ เกิดเป็นภาพแห่งการทำงานเป็นทีมที่เข็งแกร่ง ซึ่งผู้บริหารมักจะเรียกคนในทีมว่าพี่น้อง ซึ่งสะท้อนให้เห็นวัฒนธรรมการทำงานในทีมแบบ

ปรึกษาหารือที่อาศัยความผูกพันความเป็นคนบ้านเดียวกันขับเคลื่อนไปสู่ความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น

ส่วนที่สาม คือ การสร้างชุมชนท้องถิ่นให้เข้มแข็ง จากที่กล่าวมาข้างต้นว่าหากชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งแล้วองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นก็จะสามารถเข้มแข็งเป็นไปอย่างอัตโนมัติ เหตุผลหลักคือ ชุมชนท้องถิ่นมีวัฒนธรรมที่เป็นเอกลักษณ์เป็นของตนเอง การให้คุณค่ากับเรื่องหนึ่งเป็นเรื่องที่ต้องใช้เวลา การวิจัยในครั้งนี้มุ่งเน้นเกี่ยวกับความเข้มแข็งขององค์กร แต่กลับพบว่าไม่สามารถอธิบายแยกกันโดยเด็ดขาดระว่างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น การพยายามให้เกิดวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือ เป็นหัวใจหลักของการสร้างความเข้มแข็งในชุมชนท้องถิ่น โดยที่หากภาคประชาชนมีวัฒนธรรมทางการเมืองที่สนใจเรื่องการเมืองในท้องถิ่นของตน มีส่วนร่วมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น การทำประชาพิจารณ์ การตรวจสอบความโปร่งใส การกำหนดกิจกรรมโครงการเพื่อพัฒนาท้องถิ่น เป็นต้น การมีส่วนร่วมนี้มีเกิดขึ้นตลอดเวลาทุกขั้นตอนที่ออกมาจากองค์การบริหารส่วนตำบลหรือเทศบาล ดังนั้นวัฒนธรรมทางการเมืองแบบปรึกษาหารือนี้จะแทรกซึมเข้ามาหลอมให้บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีวัฒนธรรมแบบเดียวกัน เมื่อภายในองค์กรมีการทำงานที่ไม่ใช่การเมืองแบบรวมศูนย์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรก็ทำให้การทำงานมีระบบและมีทิศทางชัดเจน มีการทำงานเป็นหนึ่งเดียวกับภาคประชาชน มีโครงการที่โดดเด่นแวดล้อมด้วยความคิดสร้างสรรค์ มีการตรวจสอบความโปร่งใสจากภายนอก ซึ่งท้ายที่สุดแล้วก็เกิดความเข้มแข็งในองค์กรอย่างยั่งยืน แม้ว่าจะมีนายกฯคนใหม่เข้ามาแต่ระบบจะปรับให้เป็นผู้นำที่ชุมชนท้องถิ่นและองค์กรต้องการเอง

อย่างไรก็ตีจากการสังเกตการณ์และสัมภาษณ์เชิงลึกทำให้ผู้วิจัยตั้งข้อสังเกตว่าองค์การบริหารส่วนตำบลมีแนวโน้มที่จะเกิดในรูปแบบวัฒนธรรมทางการเมืองแบบปรึกษาหารือมากกว่าเทศบาลตำบล อาจเป็นเพราะว่าองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นกลุ่มสังคมระดับเล็กกว่าการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจึงทำได้เร็วกว่า หรือมีผลประโยชน์น้อยกว่าเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลตำบลบางแห่งมีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก แต่ความเข้มแข็งขององค์กรอยู่ในระดับต่ำที่ไม่สามารถแก้ปัญหาในชุมชนได้ เนื่องจากบุคลากรไม่ต้องการที่จะให้ประชาชนมีส่วนร่วมเนื่องจากมีเป็นตำบลที่เป็นสถานที่ท่องเที่ยวระดับประเทศ จึงมีประชากรแฝงจากการทำธุรกิจท่องเที่ยวมาก ดังนั้นเรื่องการจัดเก็บเงินภาษีเงินรายได้จึงเป็นเรื่องที่บุคลากรให้คุณค่าเป็นหลัก นายกฯคนเก่ามักนำงบประมาณที่ได้มาใช้ไปท่องเที่ยวในรูปแบบสัมมนาดูงานทุกปี เมื่อนายกฯคนใหม่ต้องการสร้างการมีส่วนร่วมของภาคประชาชน จึงเป็นการขัดกับเปลี่ยนวัฒนธรรมเดิมอย่างสิ้นเชิง ผลปรากฏว่าบุคลากรไม่ให้ความร่วมมือ รวมถึงการมีคนจากท้องถิ่นอื่นมาอาศัยอยู่มากจิตสำนึกรักท้องถิ่นจึงมี

น้อย สุดท้ายแล้วแม้แต่โครงการเล็กๆก็ไม่สำเร็จ สอดคล้องกับงานของ จรัส สุวรรณมาลา (2550: 83-106) ที่นำเสนอบทความเรื่องวัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นในประเทศไทย โดยกล่าวถึงเรื่องวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือหรือแบบสมาคม (deliberative/civic political culture) ถูกพัฒนามาจากความโดดเด่นของการมีองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง และมักพบใน อบต. มากกว่าที่อื่นๆ แต่วัฒนธรรมการเมืองแบบรวมศูนย์-ผูกขาดอำนาจมักพบในเทศบาลตำบล วัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือจะมีระบบสังคมการเมืองที่ประชาชนเป็นพลเมืองของระบบการเมืองที่สมบูรณ์เป็นศูนย์กลาง มีความคิด ความเชื่อ ท่าทีและขีดความสามารถของพลเมืองเกี่ยวกับการใช้ทรัพยากรทางการเมือง (political competence) เช่น ท่าทีที่เกี่ยวกับการมีและใช้สิทธิทางการเมือง การเข้าถึงและใช้สถาบันการเมืองเพื่อรักษาคุ้มครองผลประโยชน์ของตนเอง หรือเพื่อแก้ปัญหาของกลุ่มและสังคมส่วนรวม รวมถึงการรู้จักประเมินและประยุกต์ใช้ “พลังทางการเมือง” ความสามารถในแสวงหาโอกาส/กลอุบาย เครื่องมือ สื่อ ภาษา สัญลักษณ์ สถาบันและกระบวนการทางการเมืองเพื่อบรรลุเป้าหมายของตนเองอย่างมีประสิทธิภาพ ฯลฯ เป็นต้น ในทำนองเดียวกันทัศนคติ ท่าที และระเบียบปฏิบัติของสถาบันการเมืองต่อการเพิ่มขีดความสามารถและเปิดโอกาสให้พลเมืองเข้าถึงทรัพยากรทางการเมืองอย่างทั่วถึง เสมอภาคและเพียงพอ ก็เป็นมิติหนึ่งของวัฒนธรรมการเมือง สถาบันการเมืองก็เปิดโอกาสให้ประชาชนพลเมืองเข้าไปมีบทบาททางการเมืองที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการได้อย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง ไม่ผูกขาดหน้าที่ทางการเมืองไว้ที่ตัวสถาบันการเมือง ยอมรับความหลากหลายทางความคิดและผลประโยชน์ของผู้คน กลุ่ม องค์กรภาคประชาสังคม ไม่ปิดกั้น และไม่ถือว่าความขัดแย้ง ความแตกต่างทางความคิดและผลประโยชน์ของประชาชนพลเมืองกลุ่มต่างๆ เป็นปัญหาหรือเป็นอุปสรรคของระบบการเมือง ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอแบบแผนการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือ ในภาพ 16 ต่อไปนี้



ภาพ 16 แบบแผนการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยั่งยืนด้วยวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือ

จากทั้งสามส่วนข้างต้น และภาพ 16 แสดงว่า การมีวัฒนธรรมทางการเมืองแบบปรึกษาหารือที่ประชาชนมีส่วนร่วมนั้น มีหลายปัจจัยที่ทำให้เกิดขึ้น ไม่ว่าจะเป็น ขนาดของชุมชนท้องถิ่น จิตสำนึกของประชาชน ระยะเวลาการบ่มเพาะที่เหมาะสม การสั่งสมของฐานรากของวัฒนธรรมเดิม เป็นต้น ซึ่งไม่ได้ขึ้นอยู่กับผู้บริหารเพียงคนเดียว แต่ถ้าหากทำให้วัฒนธรรมทางการเมืองแบบปรึกษาหารือค่อยๆเกิดขึ้นได้สำเร็จความเข้มแข็งที่ยั่งยืนจะเกิดขึ้นทุกระดับ ทั้งบุคคล ทีมงาน องค์กร และชุมชนท้องถิ่น ดังนั้นเห็นได้ชัดว่าการมุ่งพัฒนาให้ชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งเป็นเงื่อนไขหลักของการสร้างความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ยั่งยืน

4) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

จากการที่ผู้วิจัยนำเอาผลการศึกษามาเพื่อวิเคราะห์ว่า ผู้นำที่แท้จริงมีเครือข่ายสำคัญและกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารลักษณะใดบ้างที่สามารถนำมากำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สมบูรณ์ แต่หลังจากการสัมภาษณ์เชิงลึก

กับผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมากพบว่า การสร้างยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงนี้จะถูกจัดอยู่ในกลุ่มของการพัฒนาคนแบบองค์รวม ไม่จำเป็นว่าต้องเริ่มพัฒนาจากตนเองก่อนหลังจากนั้นจึงจะนำไปสู่การพัฒนาองค์กรที่มาจากฐานความเป็นผู้นำที่แท้จริงในตัวเองตามที่ผู้วิจัยได้ตั้งข้อสังเกตไว้ แต่กลับกลายเป็นว่าผู้บริหารมองว่า การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงให้เพิ่มมากขึ้นในองค์กรเป็นส่วนหนึ่งของการพัฒนาคนเท่านั้น อาจไม่ต่อเนื่องหากมีการเปลี่ยนแปลงค่านิยมทางการเมืองในองค์กร ยิ่งไปกว่านั้นผู้บริหารมองว่าองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเพียงเครื่องมือหนึ่งที่ใช้ขับเคลื่อนการพัฒนาความเป็นสุขภาวะของประชาชน ดังนั้นยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงที่ยั่งยืนจะต้องมุ่งสร้างการมีส่วนร่วมและสร้างวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในชุมชนท้องถิ่นเป็นหลัก ที่สำคัญโครงการในปัจจุบันจะเน้นมิติของความเป็นสุขภาวะของประชาชนไม่ได้แยกส่วนพัฒนาเหมือนกับอดีต แต่เน้นการพัฒนาแบบองค์รวมเพื่อความเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นสำคัญ ยกตัวอย่างรูปแบบการสร้างคนของ อบต.แห่งหนึ่งมีแนวคิดการพัฒนาคนโดยเริ่มตั้งแต่การเตรียมความพร้อมของมารดาในการเลี้ยงดูบุตร โดยมีการสร้างเครือข่ายพูดคุยแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับการเลี้ยงลูกภายในชุมชนท้องถิ่น ในส่วนของสถานศึกษาในท้องถิ่นมีการสร้างหลักสูตรเฉพาะของชุมชนท้องถิ่นว่าต้องการให้บุตรหลานของตนเป็นแบบใดโดยมีอาจารย์จากสถานศึกษาของรัฐ มีแหล่งเรียนรู้ที่เพียงพอรองรับการเรียนรู้ของเด็ก โดยที่ผู้บริหารและบุคลากรจะมีลักษณะเป็นทีมแห่งการเรียนรู้เข้าไปมีส่วนร่วมแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้บริหารมองว่าหากสามารถใช้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นเครื่องมือขับเคลื่อนให้เกิดสุขภาวะของประชาชนจะส่งผลให้การพัฒนาผู้นำใหม่ด้วยยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงที่ยั่งยืนสำเร็จได้มากขึ้น ซึ่งสะท้อนให้เห็นถึงกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ที่เป็นระบบและรอบคอบของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก ด้วยเหตุนี้ในอนาคตคาดว่าชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็งจะสามารถเพิ่มจำนวนผู้นำที่แท้จริงได้มากขึ้นจากยุทธศาสตร์ “3P” คือ ประชาชน (People) การส่งเสริม (Promotion) แหล่งเรียนรู้ (Place) (ดังรายละเอียดในบทที่ 4 ตอน 4) เพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงอย่างยั่งยืนมีความผาสุกและเข้มแข็งทั้งระดับ บุคคล องค์กรและประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ตามที่เสนอไว้สำหรับการวิจัยนี้

อย่างไรก็ดีสิ่งที่สำคัญที่สุดที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรนำไปพิจารณาสำหรับการนำยุทธศาสตร์ไปใช้คือต้องตระหนักว่าความเข้มแข็งและความผาสุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือเกิดจากปัจจัยสำคัญคือความเป็นหนึ่งเดียวของนายกฯ กับข้าราชการ เนื่องจากระบบการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นที่ทราบโดยทั่วไปว่าการบริหารงานภายในจะมีข้าราชการส่วนท้องถิ่นทำงานประจำซึ่งมีปลัดและรองปลัด โดยมีปลัดฯ และรองปลัดฯ เป็นหัวหน้างานบริหารภายในองค์กรมีการแบ่งออกเป็นหน่วยงานต่างๆ ได้เท่าที่จำเป็นตามภาระหน้าที่ของ อบต. และ

เทศบาลตำบล แต่ละแห่งเพื่อตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบอยู่ ดังนั้น ความใกล้ชิดของข้าราชการประจำมักเกิดกับปลัดฯมากกว่านายกฯ ที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากประชาชน ปัญหาที่ตามมาอันหนึ่งคือการแบ่งฝ่ายภายในองค์กร การทำงานเพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นจึงไม่ประสบความสำเร็จเท่าที่ควรหากมีปัญหานี้เกิดขึ้น ซึ่งไปในทิศทางเดียวกับผลที่ได้จากการวิจัยนี้

จากผลการลงพื้นที่สัมภาษณ์เชิงลึกกับ นายกฯ ที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับมาก พบว่า การสร้างโครงการหนึ่งที่เป็นประโยชน์กับประชาชนในชุมชนท้องถิ่น ต้องอาศัยความคิดอย่างเป็นระบบในการหาปลัดที่มีความคิดเพื่อส่วนรวมเหมือนกัน (กลุ่มตัวอย่างใช้คำว่า "ปลัดฯ ที่มีสปีชี่ส์เดียวกัน") นายกฯ ที่ได้รับเลือกตั้งมาใหม่การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับข้าราชการประจำนั้นจนทำงานเป็นทีมเดียวกันนั้นต้องอาศัยจังหวะเวลาที่เหมาะสม หากองค์กรนั้นมีปลัดฯ ที่ให้คุณค่ากับการทำเพื่อส่วนรวมอยู่แล้วก็ไม่ยากที่จะสร้างทีมที่เข้มแข็ง ถือว่าสรรพสิ่งได้กำหนดองค์ประกอบที่สำคัญได้ประจวบเหมาะแต่หากองค์กรที่ตรงกันข้าม นายกฯ จำเป็นต้องรู้จักรอโอกาสและมีกลวิธีในใช้โอกาสนั้นปรับเปลี่ยนเพื่อให้ได้ปลัดฯ มาเป็นทีมเดียวกับตนทำให้ได้ทีมทำงานที่เข้มแข็ง เช่น การใช้ความเป็นพี่เป็นน้องพูดคุยกัน การใช้กฎระเบียบทางราชการมาปรับวิถีการทำงานหรือเปลี่ยนตัวปลัด การใช้ค่านิยมการมีส่วนร่วมของชุมชนท้องถิ่นมาปรับเปลี่ยนทัศนะที่มีต่อการทำงาน ซึ่งนายกฯ แต่ละคนจะมีลักษณะพิเศษเฉพาะตัวในการเป็นนักเจรจาต่อรอง เมื่อค้นหาเพิ่มเติมถึงเหตุปัจจัยสำคัญในการสร้างทีมที่มีปลัดร่วมทำงานเป็นหนึ่งเดียวกับนายกฯ นั้น พบว่าค่านิยมหลักในการทำงานในองค์กรส่วนใหญ่ต้องเป็นไปในทิศทางเดียวกันคือการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นโดยสมบูรณ์ เรื่องความแตกต่างทางความคิดเห็นของประสบการณ์การทำงานของข้าราชการและเจ้าหน้าที่นั้น สอดคล้องกับงานวิจัยของ นุชวรางค์ มณีวงษ์ (2547) ที่ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทรรศนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ ที่ปฏิบัติงานสังกัด องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี พบว่า ข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี ที่มีประสบการณ์แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านเป็นผู้รู้จักปรับปรุงแก้ไข ด้านเป็นผู้โน้มน้าวจิตใจ และด้านเป็นผู้เข้าสังคมได้ดีแตกต่างกัน แต่มีความคิดเห็นในด้านเป็นผู้มีความคิดริเริ่ม ด้านเป็นผู้ให้การยอมรับนับถือ ด้านเป็นผู้ให้การช่วยเหลือ และด้านเป็นผู้ประสานงานไม่แตกต่างกัน

ซึ่งผลการวิจัยพบเพิ่มเติมว่า สมาชิกของทีมขององค์กรที่เข้มแข็งนั้นมีแนวโน้มว่าจะมีช่วงอายุน้อยลง เนื่องจากมีคนรุ่นใหม่ที่เข้ามาทำประโยชน์ให้แก่บ้านเกิดของตนเองมากขึ้น นอกจากนี้ทางองค์กรยังให้ทุนไปเรียนต่อในสถาบันการศึกษาในระบบและนอกระบบจากเครือข่าย

การทำงานร่วมกันของทั้งองค์กรภาครัฐและเอกชนมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม ซึ่งเป็นการมุ่งพัฒนาคนอีกรูปแบบหนึ่งที่จะนำไปสู่การสร้างทีมที่เข้มแข็งอย่างยั่งยืน สอดคล้องกับงานของ Likert (1960: 232-235) ที่กล่าวว่าทีมที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยสมาชิกแต่ละคนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองเต็มความรู้ความสามารถหรือศักยภาพของแต่ละคน กระบวนการกลุ่มที่มีประสิทธิผลนี้จะสามารถช่วยให้สมาชิกแต่ละคนได้แสดงบทบาทที่มีอิทธิพลต่อผู้นำสามารถให้ข้อมูลที่จำเป็นแก่ผู้บังคับบัญชาได้มากยิ่งขึ้น สมาชิกแต่ละคนมีความรู้สึกว่าตนเองปลอดภัยในการตัดสินใจใดๆ ลงไปที่เห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทีมของตนเอง ในขณะที่บางทีมมีการนำเอาแนวคิดทฤษฎีมาถกเพื่อใช้แก้ปัญหาภายในชุมชนท้องถิ่นซึ่งต้องนำมาดัดแปลงปรับใช้จนนายกฯ บางคนเชื่อว่าทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารจัดการ การเมืองการปกครองต่างๆ ไม่สามารถนำมาใช้โดยปราศจากการศึกษาประวัติศาสตร์วัฒนธรรมท้องถิ่นที่มีภูมิปัญญาของบรรพบุรุษสั่งสมมาได้ ดังนั้นความสำเร็จของการนำทฤษฎีต่างๆมาใช้นั้นต้องพิจารณาควบคู่ไปกับองค์ความรู้ของชุมชนท้องถิ่นและสภาพวัฒนธรรม วิถีชีวิต ปัจจุบันที่ปรับเปลี่ยนตลอดเวลา ผลที่ได้คือทีมงานของนายกฯ สามารถการแก้ปัญหาชุมชนท้องถิ่นของทีมนั้นได้บรรลุเป้าหมาย สามารถสร้างวัฒนธรรมการเมืองแบบปรึกษาหารือการสำเร็จทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมของอย่างสมบูรณ์เป็นประชาคมที่เข้มแข็งจนเป็นที่ยอมรับในระดับประเทศ กลายเป็นแหล่งเรียนรู้ที่หน่วยงาน องค์กร ทั้งจากในและนอกประเทศนิยมมาเยี่ยมชมพร้อมแลกเปลี่ยนเรียนรู้ตลอดปี

เมื่อบรรยากาศการทำงานในองค์กรมีการประสานความร่วมมือกันเป็นอย่างดีเป็นเป็นทีมเดียวกันซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญที่มีแนวโน้มทำให้ความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรมีมาก ผลการวิจัยครั้งนี้เมื่อนำผลจากการวิจัยเชิงปริมาณและคุณภาพมาประมวลเข้าด้วยกันสะท้อนให้เห็นภาพความเชื่อมโยงของปัจจัยที่สัมพันธ์กันดังต่อไปนี้ ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือจะมีมากหรือน้อยนั้นมีอิทธิพลมาจาก ความผาสุกของบุคลากร ความไว้วางใจในผู้บริหาร ความผูกพันต่อองค์กรและผู้บริหาร ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารแบบแปรสภาพของผู้บริหาร และเครือข่ายเพื่อส่วนรวมที่เน้นการบริหารอย่างมีส่วนร่วมของผู้บริหาร สอดคล้องกับ Jeffries (2009: 8) ถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำที่แท้จริงของกับ การสร้างความไว้วางใจและความผูกพันต่อองค์การ ว่าเนื่องจากผู้นำที่แท้จริงจะช่วยให้คนในองค์การเกิดความเชื่อใจและความผูกพันของผู้ตาม รวมถึงวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม (Cultures and Positive Ethical Climates) สิ่งเหล่านี้จะเกื้อหนุนทำให้มีความสุขใน ที่ทำงานขึ้น (Happiness in the Workplace) ขณะที่ปัจจัยทั้งหมดดังที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยสามารถอภิปรายความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกันทุกปัจจัย ดังนี้

ผู้บริหารที่มีระดับความเป็นผู้นำที่แท้จริงมากนั้นมีเครือข่ายสำคัญที่เคยเข้าร่วมเป็นสมาชิกหรือมีบทบาทเป็นคณะกรรมการมาตั้งแต่สมัยเป็นเยาวชน และเพิ่มจำนวนเครือข่ายที่เข้าร่วมมาตลอดจนถึงปัจจุบัน โดยมักเป็นเครือข่ายที่มีจุดประสงค์เพื่ออนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า เพื่อช่วยเหลือผู้พิการและด้อยโอกาส เพื่อส่งเสริมและพิทักษ์สิทธิความเป็นมนุษย์ เพื่อพัฒนาความเป็นอยู่ เพื่อพัฒนาอาชีพภายในชุมชนท้องถิ่น เป็นต้น เครือข่ายเหล่านี้เปรียบเสมือนพื้นที่สำคัญที่ทำให้ผู้บริหารได้ฝึกฝนการทำงานเป็นทีมโดยเฉพาะการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอาจจะสำเร็จหรือล้มเหลวแต่ผู้บริหารมักใช้เป็นบทเรียนในการทำงานครั้งต่อไป ลักษณะสำคัญของเครือข่ายจะเน้นการบริหารจัดการแบบมีส่วนร่วมทำให้ผู้บริหารได้ตระหนักถึงความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมและเข้าใจถึงความยากลำบากในการทำงานแบบการมีส่วนร่วมที่ต้องอาศัยการทำงานเป็นทีมจึงจะสำเร็จ บรรยากาศการทำงานในเครือข่ายนี้เป็นแหล่งบ่มเพาะคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงอันเกิดจากการปรับเปลี่ยนตนเองด้านใน ซึ่งผู้วิจัยขออ้างอิงถึงแนวคิดการเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงของ Mezirow (2000: 3-4) ที่กล่าวถึงการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานว่าเป็นการเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต (perspective transformation) อันเกิดจากการปรับเปลี่ยนกรอบการอ้างอิงภายในจิตใจ ได้แก่ การให้ความหมายแบบแผนความคิด และชุดความเชื่อที่ใช้อยู่เป็นประจำโดยไม่รู้ตัว ไปสู่การเปิดกว้างใคร่ครวญอย่างรู้ตัว และสามารถรองรับการผันแปรทางอารมณ์ จนเป็นกรอบอ้างอิงใหม่ที่ชี้นำการกระทำที่เหมาะสมยิ่งขึ้น โดยเฉพาะประสบการณ์การเรียนรู้ของผู้บริหาร จากการทำงานร่วมกับเครือข่ายเพื่อส่วนรวม จนทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารที่เน้นการบริหารอย่างมีส่วนร่วม เนื่องจากผู้บริหารได้เกิดกระบวนการเรียนรู้แบบแปรสภาพที่เห็นคุณค่าของตัวเองที่เกิดมาเป็นมนุษย์พร้อมที่จะช่วยเหลือผู้อื่น ซึ่งเป็นการพัฒนาตัวเองจากด้านใน มีการทบทวนสิ่งที่เกิดขึ้นโดยเฉพาะความผิดพลาดที่ผ่านมา มาใช้ยกระดับความคิดและการมองโลกที่แสดงออกมาทางการบริหารงานที่มุ่งทำเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตนอย่างชัดเจน

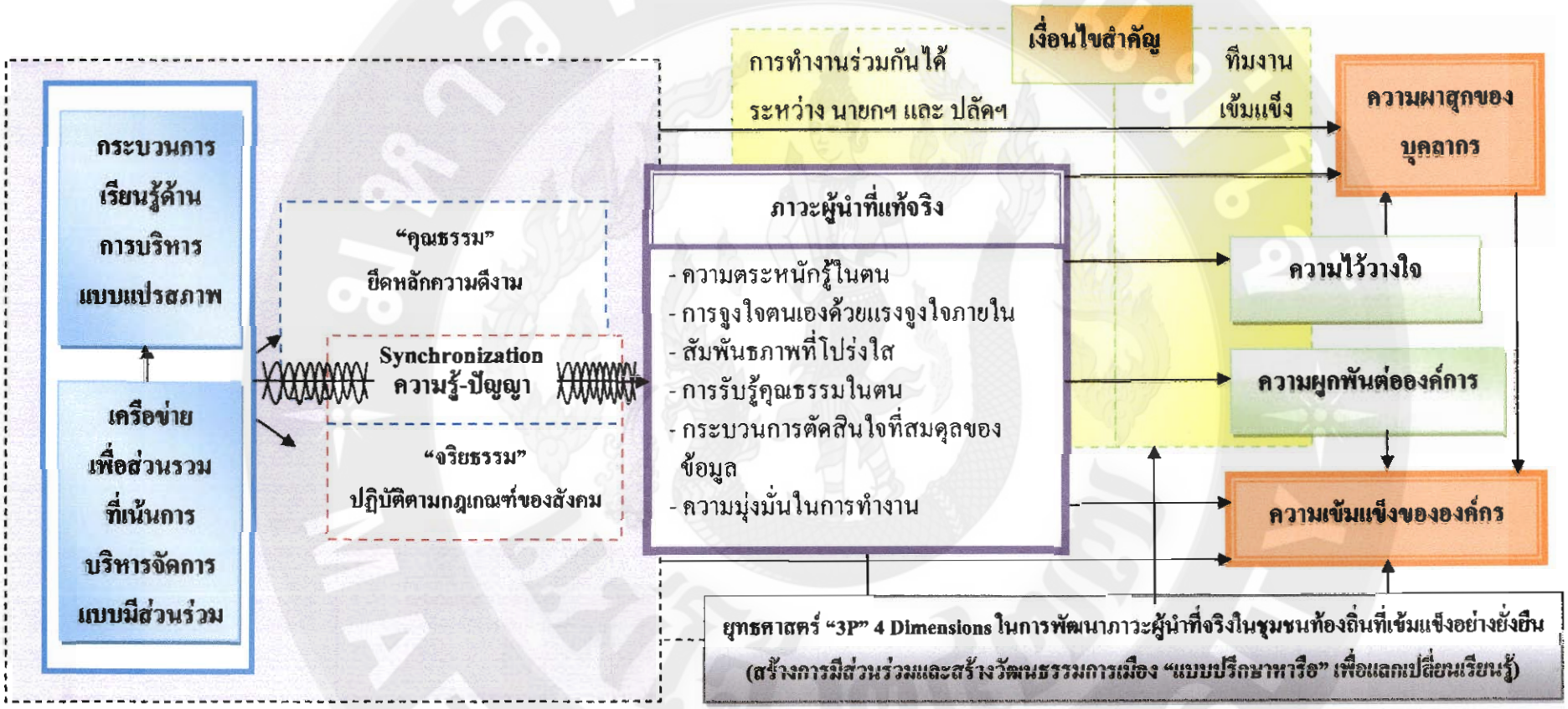
หากอธิบายโดยใช้ปรัชญาเป็นฐานกระบวนการเรียนรู้ภายในของผู้บริหารนั้นจะมีการมองข้อมูลแล้วทำการตัดสินใจอยู่สองทางซึ่งมีการยกระดับสลับกันไปมาระหว่างเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมจนเกิดการเข้าใจตนเองว่าสิ่งที่ตนประพฤติในอดีตสามารถแยกแยะได้ว่าแต่ละช่วงของชีวิตตนได้ยึดถือคุณธรรมหรือจริยธรรมเป็นหลัก ผู้วิจัยขอนำเสนอความคิดรวบยอดเรื่องคุณธรรมและจริยธรรมจากการทำงานวิจัยนี้ว่าจริยธรรมเป็นเรื่องของการที่ผู้บริหารยึดหลักการบรรทัดฐานของสังคมนั้นว่าสิ่งใดถือเป็นสิ่งที่ถูกต้องอันจะนำพาให้สังคมนั้นมีความเป็นระเบียบเรียบร้อย คนที่ทำตามข้อปฏิบัตินั้นได้ถือว่าเป็นคนดีในสังคมที่อาจนำไปสู่การหลงในคำสรรเสริญจากสังคมได้ง่าย และการทำงานนั้นจะมุ่งทำเพื่อความสำเร็จของตนเองและความเป็นอยู่ที่ดีของ

ครอบครัว ขณะที่เรื่องคุณธรรมมักเป็นเรื่องของการมองเห็นความดี ความงาม ของสรรพสิ่งที่เกิดขึ้นในโลกไม่ว่าจะเป็นเรื่องดีหรือไม่ดี ค้นพบเป้าหมายที่แท้จริงของชีวิตว่าตนเกิดมาเพื่อเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ ผู้บริหารมักมีปัญญาเห็นแจ้งในการใช้ความรู้ในทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม ซึ่งผู้วิจัยเห็นว่าการเปรียบเทียบปรัชญาเต๋าและขงจื้อมาอธิบายเรื่องจริยธรรมและคุณธรรมจะทำให้เห็นความต่างกันได้ชัดเจน เนื่องจากในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าขงจื้อเป็นตัวแทนของจริยธรรมส่วนเต๋าเป็นตัวแทนของคุณธรรม กล่าวคือขงจื้อเน้นจารีตประเพณี เน้นเรื่องความรับผิดชอบ เน้นเรื่องหน้าที่ ให้ความสำคัญเรื่องครอบครัวว่าเป็นหัวใจของสังคม มุ่งที่จะธำรงสังคมภายใต้กรอบที่เห็นว่าสวยงามในมุมมองของขงจื้อเป็นดัวแทนของจริยศาสตร์ของชาติ ขงจื้อไม่ปฏิเสธการใช้อำนาจในการปกครองแต่ต้องเป็นอำนาจที่ถูกใช้อย่างถูกต้องยุติธรรม ส่วนเต๋าจะเน้นธรรมชาตินิยม สอนให้ตั้งคำถามเพื่อให้เข้าใจถึงความจริงธรรมชาติของสรรพสิ่งต่างๆ เพื่อให้เห็นสรรพสิ่งตามธรรมชาติที่ขัดแย้งและตรงกันข้าม เช่น มีดี จึงมีชั่ว มีสูงจึงมีต่ำ มีขาวจึงมีดำ มีเปิดจึงมีปิด มีหญิงจึงมีชาย มีกลางวันจึงมีกลางคืน มีหลัก ปกครองโดยไม่ต้องปกครอง เชื่อว่าปัญหาของมนุษย์ไม่สามารถแก้ไขได้ด้วยการสร้างกฎกติกาขึ้นมาโดยมนุษย์เพื่อใช้บังคับในสังคม ที่สุดของความสุขคือการนอบน้อมถ่อมตนอยู่กับธรรมชาติ มีจิตว่างไม่ยึดติดกับลาภยศ เสียสละ มักน้อยอิ่มด้วยสติปัญญา ซึ่งเป็นเรื่องคุณธรรมเมตตาธรรมที่มาจากด้านในจิตใจตนเอง กลายมาเป็นศาสนาเต๋าก็เพราะความลึกซึ้งของหลักคำสอน อย่างไรก็ดี เสถียร โพธินันทะ (2544: 209-211) ได้เสนอข้อคิดไว้ว่าหากนำปรัชญาของขงจื้อและเต๋ามาเปรียบเทียบกับพระพุทธศาสนาแล้ว กฎเกณฑ์หรือคำสอนที่ดีเหล่านี้ความจริงมีอยู่พร้อมในพระพุธศาสนาและพระพุทธศาสนามีอยู่อย่างสมบูรณ์กว่า ทำความสุขสงบให้เกิดขึ้นในจิตใจของผู้ปฏิบัติได้ อีกทั้งยังสามารถสร้างสังคมสันติสุขได้อย่างแน่ชัดกว่า ยกตัวอย่าง คำสอนด้านจริยศาสตร์ทางการเมืองในปรัชญาขงจื้อถ้านำมาเปรียบเทียบกับหลักทศพิธราชธรรมในพระพุทธศาสนา ทศพิธราชธรรมก็ครอบงำจริยศาสตร์การเมืองของขงจื้อหมด ดังนั้นผู้วิจัยจึงตั้งข้อสังเกตว่าในชุมชนท้องถิ่นภาคเหนือส่วนใหญ่นับถือศาสนาพุทธ เมื่อถึงเวลาที่เหมาะสมอาจทำให้ที่ผู้บริหารผุดบังเกิดปัญญามองเห็นถึงจริยธรรมและคุณธรรมได้ง่าย เมื่อผู้บริหารยึดหลักคุณธรรมในการทำงานของผู้บริหารนี้ก่อให้เกิดคุณลักษณะผู้นำเพื่อส่วนรวมที่มีภาวะผู้นำที่เป็นขั้นกว่าของผู้นำจริยธรรมของนั่นคือผู้นำที่แท้จริงที่เห็นและรู้เท่าทันว่าเรื่องภายนอกนั้นเป็นสิ่งสมมติทั้งสิ้นแต่สิ่งที่ให้คุณค่าอยู่ในจิตใจที่เป็นของจริง

สำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นนั้นมีองค์ประกอบดังที่กล่าวมาแล้ว คือ ความตระหนักรู้ในตนเอง สัมพันธภาพที่โปร่งใส คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน และความมุ่งมั่นในการทำงาน แม้ว่าผลวิจัยในครั้งนี้พบว่าโดยภาพรวมผู้บริหารจะมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมากแต่

สิ่งที่สำคัญเป็นอันดับหนึ่งของแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นคือความตระหนักรู้ในตนซึ่งอยู่ในอันดับสามจากคะแนนองค์ประกอบทั้งหกเนื่องจากความตระหนักรู้ในตนเองเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดองค์ประกอบอื่นตามมา ซึ่งหากผู้บริหารพัฒนาตนเองให้มีความตระหนักรู้ในตนมากขึ้นจะทำให้การรับรู้คุณธรรมภายในตน การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน สัมพันธภาพที่โปร่งใส กระบวนการตัดสินใจที่สมดุลของข้อมูล ความมุ่งมั่นในการทำงาน เพิ่มมากขึ้น รวมทั้งระดับความเป็นผู้นำที่แท้จริงมากขึ้นยิ่งไปกว่าเดิม ซึ่งทำให้บุคลากรในองค์การมีความไว้วางใจในตัวผู้บริหาร สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Dirks and Ferrin (2002) พบว่า ความไว้วางใจในผู้บังคับบัญชา เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้บังคับบัญชาและพนักงาน โดยความไว้วางใจจะมีความสัมพันธ์ต่อผลลัพธ์ในทางบวกเกี่ยวกับพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน ได้แก่ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ การมีผลการปฏิบัติงานที่ดี การมีความพึงพอใจในงาน การมีความผูกพันต่อองค์การ การมีความผูกพันต่อเป้าหมาย การเชื่อถือในข้อมูลข่าวสาร และการมีความพึงพอใจต่อตัวผู้บังคับบัญชา และความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์ทางลบกับความตั้งใจที่จะลาออกจากองค์การของพนักงาน นอกจากนี้ความไว้วางใจยังมีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญกับรูปแบบพฤติกรรมของผู้นำ หรือรูปแบบการบริหารของผู้นำ เช่น การที่ผู้นำมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การมีปฏิกิริยาตอบสนองต่อความยุติธรรมของพนักงาน ซึ่งอาจอยู่ในรูปของการยอมรับนับถือผู้บังคับบัญชา และการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Jeffries (2009: 8) ที่พบว่าหากผู้บริหารเป็นผู้นำที่แท้จริงจะช่วยให้คนในองค์การเกิดความเชื่อใจและความผูกพันของผู้ตาม รวมถึงวัฒนธรรมและบรรยากาศที่เปี่ยมไปด้วยคุณธรรม สิ่งเหล่านี้จะเกื้อหนุนทำให้มีความผาสุกในที่ทำงานขึ้น ที่ผู้นำและบุคลากรสามารถนำและยื่นข้อเสนอแนะร้องเรียนได้จนทำให้เกิดการปรับปรุงผลงาน และเกิดความผูกพันต่อองค์การและส่งผลต่อประสิทธิผลทางการบริหารงานทั้งด้านคนและองค์กร คือ ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร

ในตอนท้ายนี้ผู้วิจัยขอนำเสนอรูปแบบอิทธิพลของปัจจัยและเงื่อนไขที่มีต่อความเข้มแข็งและความผาสุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือเป็นที่ได้อภิปรายมาทั้งหมดแสดงเป็นภาพ 17 ต่อไปนี้



ภาพ 17 รูปแบบอิทธิพลของปัจจัยและเงื่อนไขที่มีต่อความเข้มแข็งและความผาสุกขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นภาคเหนือ

ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยนี้ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะหลัก 3 ประการ คือ ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย ข้อเสนอแนะระดับองค์การและระดับปฏิบัติการ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป เพื่อประโยชน์ทางด้านการบริหารและด้านวิชาการ ผู้วิจัยจึงเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะระดับนโยบาย

1. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำเอาแนวคิด "ภาวะผู้นำที่แท้จริง"ไปเป็นวาระของกรมฯ เพื่อหานโยบายในการส่งเสริมเรื่องนี้อย่างจริงจัง โดยเฉพาะควรนำยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงอย่างยั่งยืนที่เสนอในงานวิจัยในครั้งนี้ไปพิจารณาเพื่อใช้ในการเป็นแนวทางเพื่อพัฒนาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเกิดความผาสุกและความเข้มแข็งและสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่มีลักษณะเป็นเครือข่ายการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ รวมทั้งส่งเสริมให้ชุมชนท้องถิ่นมีวัฒนธรรมทางการเมืองแบบปรึกษาหารือ เนื่องจากผลการวิจัยทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพชี้ให้เห็นว่าสภาพแวดล้อมเช่นนี้ เอื้อต่อการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงในองค์การและชุมชนท้องถิ่น

2. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมให้มีการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนท้องถิ่นโดยเน้นความเข้มแข็งของภาคประชาชนในแต่ละพื้นที่มีความหลากหลายและแตกต่างกัน และสนับสนุนการทำงานร่วมกันแบบเครือข่าย ผลการวิจัยชี้ชัดว่าเครือข่ายที่สำคัญที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่แท้จริงการเพิ่มเครือข่าย ซึ่งลักษณะของเครือข่ายนั้นต้องเป็น เครือข่ายที่มีเป้าหมายเพื่อส่วนรวม เครือข่ายมีลักษณะการทำงานที่ยึดหลักการมีส่วนร่วม เน้นทักษะการวางแผน การทำงานร่วมกัน การปรับปรุงพัฒนางาน เปิดโอกาสให้เป็นตัวแทนของเครือข่ายทำกิจกรรมต่างๆ ซึ่งเครือข่ายสำคัญที่มีลักษณะข้างต้นนี้ทำให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ที่ถ่ายทอดและเชื่อมโยงความรู้ส่วนบุคคล โดยการผ่านประสบการณ์ที่เป็นปัญหาด้วยตนเอง วางแผนรับความรู้และทักษะไปสู่การปฏิบัติ มีการทดลองปรับปรุงบทบาทของตนเอง

3. องค์การปกครองส่วนท้องถิ่นควรพัฒนากระบวนการ และวิธีการ เพื่อพัฒนาแนวทางในการดำเนินงานตามภารกิจด้านต่าง ๆ ให้มีความสอดคล้องและเหมาะสมกับพื้นที่โดยยึดประโยชน์ของประชาชนและเน้นการมีส่วนร่วมเป็นหลัก ทางกรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่นควรส่งเสริมให้มีบุคลากรและข้าราชการประจำยึดมีความเข้าใจถึงความสัมพันธ์ที่เชื่อมโยงกัน ระหว่าง ตนเอง องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และชุมชนท้องถิ่น เพื่อให้สามารถตระหนักถึงการมีชุมชนท้องถิ่นเข้มแข็งเพราะหากชุมชนท้องถิ่นของตนเองเข้มแข็ง ความเข้มแข็งและความผาสุก

จะเกิดขึ้นไม่ว่าจะทั้งในระดับบุคคล องค์กรหรือทั้งพื้นที่นั้น โดยใช้ฐานคิดที่ว่า ในส่วนลึกของทุกคนมีจิตสำนำรักบ้านเกิด รักชุมชนท้องถิ่นที่คนอาศัยอยู่มาเป็นเวลานานอยู่แล้ว ดังนั้นคนในพื้นที่จึงเป็นกลไกแห่งความสำเร็จของการพัฒนาทุกด้านในชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน

4. กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ควรกำหนดให้ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในระดับ จังหวัด อำเภอ และตำบล ได้กำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อความผาสุกและความเข้มแข็งของประเทศจากฐานราก โดยควรต้องมีการจัดทำแผนพัฒนาขององค์กร การนำแผนไปสู่การปฏิบัติ รวมถึงการติดตามประเมินผล จะต้องมุ่งเน้นให้ทุกฝ่ายตระหนักถึงคุณค่าของตนเองที่มีต่อเพื่อนมนุษย์ เพื่อให้เข้าใจในบทบาทความรับผิดชอบของตนเองได้ดีขึ้น และได้รับความร่วมมือจากทุกส่วนภายในองค์กรก็จะมีมากขึ้นด้วย ประการสำคัญที่ต้องพิจารณาคือแผนพัฒนาดังกล่าวต้องเกิดจากความต้องการของพื้นที่อย่างแท้จริง ซึ่งจะมีรายละเอียดบางประการหรือหลายประการในแผนงานแตกต่างกันออกไป ไม่ใช่การคัดลอกแผนพัฒนาขององค์กรอย่างที่เกิดขึ้นในอดีต

5. รัฐบาลควรมีการสร้างและประชาสัมพันธ์เชิงรุกเกี่ยวกับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อย่างเป็นระบบไม่ต้องรอให้เด็กถึงวัยเรียนแล้วจึงจัดการศึกษาให้ดีเพียงอย่างเดียว ซึ่งผู้วิจัยมองว่าไม่ใช่เชิงรุก แต่การพัฒนาคนเชิงรุกนั้นมีลักษณะที่สร้างประชาคมเข้มแข็งเพื่อพัฒนาคนตั้งแต่ก่อนเกิดจนถึงเสียชีวิต เช่นในผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า บางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้เตรียมการพัฒนาคนในชุมชนท้องถิ่นของตนอย่างเป็นระบบ ตั้งแต่การเริ่มต้นทำโครงการสร้างสภาพแวดล้อมและแหล่งเรียนรู้ในชุมชนตั้งแต่ก่อนเด็กเกิด การสร้างเครือข่ายแม่ที่ดีในชุมชน การจัดแหล่งเรียนรู้ การกำหนดเป้าหมายการเจริญเติบโตของเด็กรุ่นใหม่ในชุมชน เช่น ความสูง ความฉลาดทางอารมณ์ การรักการเรียนรู้ การมีส่วนร่วม เป็นต้น นอกจากนี้ยังจัดโครงการที่รองรับการดูแลที่รวดเร็วและทั่วถึงเมื่อมีการเจ็บป่วยหรือเสียชีวิต เช่น รถมือถือ(เป็นรถที่มีการรักษาพยาบาลและเครื่องมือแพทย์เคลื่อนที่ออกให้บริการประชาชนในพื้นที่) ซึ่งต้องมีการประชาสัมพันธ์เชิงรุกเพื่อสามารถคงรักษาคุณค่าร่วมหรือค่านิยมร่วมในชุมชนท้องถิ่นไว้หลายช่องทาง แต่ในโลกยุคเทคโนโลยีปัจจุบัน ควรเน้นการประชาสัมพันธ์โดยใช้สื่อสารสนเทศที่ทันสมัยเพื่อให้เหมาะสมต่อยุคข้อมูลข่าวสาร อาทิเช่น การสร้างเครือข่ายทางสังคมบนอินเตอร์เน็ต Social media ต่างๆ เพื่อให้มีผลกระทบทางบวกต่อการสร้างค่านิยมการมุ่งพัฒนาคนให้เป็นผู้นำที่แท้จริง จนทำให้ชุมชนท้องถิ่นทั่วทุกแห่งมีความเข้มแข็งและความผาสุก

ข้อเสนอแนะระดับองค์การและระดับปฏิบัติการ

1. ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรทำความเข้าใจและเปลี่ยนทัศนะเพื่อนำไปปฏิบัติว่า การสร้างผู้นำที่แท้จริงต้องเริ่มต้นจากการเรียนรู้ภายในตนเองก่อน จากผลการวิจัยด้านภาวะผู้นำที่แท้จริงทำให้ทราบว่าองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่ทำให้ผู้บริหารสามารถทำงานเพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตัวนั้น จะต้องมีความตระหนักรู้ในตนเองก่อน ซึ่งต้องอาศัยการบ่มเพาะและการฝึกคิดเพื่อค้นพบมุมมองใหม่ในชีวิต ซึ่งต้องอาศัยเครือข่ายที่ตนเองเคยร่วมทำกิจกรรมมาในอดีต ดังนั้นผู้บริหารต้องพิจารณาเครือข่ายในชุมชนท้องถิ่นของตนมีเครือข่ายใดบ้างที่มีลักษณะเช่นเดียวกับที่ค้นพบในงานวิจัย แล้วส่งเสริมให้มีผู้เข้าร่วมเพิ่มมากขึ้น หรือหากไม่มีหรือมีไม่เพียงพอในพื้นที่ก็ควรสร้างเครือข่ายที่มีลักษณะตามที่งานวิจัยนี้ค้นพบ เช่น เครือข่ายการอนุรักษ์ทรัพยากร ธรรมชาติ ดิน น้ำ ป่า เครือข่ายเกษตรกรรม เครือข่ายสังคมสงเคราะห์ ซึ่งเป็นส่วนสำคัญที่ทำให้เกิดผู้นำที่แท้จริง และมีกระบวนการเรียนรู้แบบเปลี่ยนแปลงมุมมองหรือทัศนะที่มีต่อโลกและชีวิต

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรนำยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในงานวิจัยครั้งนี้ไปปรับใช้ โดยออกเป็นแผนงาน ไปประยุกต์ใช้เพื่อสร้างความเข้มแข็งต่อทั้งองค์กรและในชุมชนท้องถิ่น โดยเน้น ยุทธศาสตร์ "3P" เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในภาคเหนือตอนบน ประกอบด้วย ประชาชน (People) มาจาก ยุทธศาสตร์ที่ 1 คือ การขับเคลื่อนการสร้างผู้นำที่แท้จริงอย่างเต็มศักยภาพ เพื่อให้คนในชุมชนมีโอกาสพัฒนาให้เป็นผู้นำที่แท้จริงเต็มศักยภาพและทั่วถึง ตามด้วย การส่งเสริม (Promotion) มาจาก ยุทธศาสตร์ที่ 2 คือ การส่งเสริมการประชาสัมพันธ์และสร้างความตระหนักเชิงรุกด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อก่อให้เกิดมีภาพลักษณ์ที่ดี เกิดความเข้าใจและเชื่อมั่นในบทบาทของผู้นำที่แท้จริง สุดท้ายคือ แหล่งเรียนรู้ (Place) มาจาก ยุทธศาสตร์ที่ 3 คือ การส่งเสริมการสร้างพื้นที่การเรียนรู้ร่วมกันของผู้นำทั่วไปและผู้นำที่แท้จริง เพื่อให้เครือข่ายร่วมเป็นแหล่งเรียนรู้และใช้ยุทธศาสตร์การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงอย่างเป็นรูปธรรม ในที่สุดการสร้างค่านิยมทางคุณธรรมตามยุทธศาสตร์ดังกล่าวเข้ามาเปลี่ยนอัตลักษณ์ของผู้นำท้องถิ่นที่สังคมมีข้อกังขาในเรื่องการทุจริตคอรัปชั่นให้มีความโปร่งใสขึ้นต่อไป

3. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรมีการพัฒนากระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนโดยการสร้างวัฒนธรรมทางการเมืองแบบปรึกษาหารือ โดยเริ่มต้นที่ประชาชนก่อน หลังจากนั้นวัฒนธรรมการเมืองแบบนี้จะแทรกซึมไปสู่ในระดับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยอัตโนมัติ จากผลการวิจัยชี้ให้เห็นว่าการมีกระบวนการแบบประชาคมในชุมชนท้องถิ่น เป็นสิ่งที่สร้างวัฒนธรรม

ทางการเมืองแบบปรึกษาหารือ ผลการวิจัยในครั้งนี้พบว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีผู้บริหารองค์กรได้คะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง ทุกแห่งมีการสร้างเวทีประชามคมขึ้นมาเพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมในการจัดทำโครงการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นของตน บางองค์กรที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีการจัดตั้งเวทีประชาคมขึ้นในชุมชนท้องถิ่นโดยใช้ชื่อว่า ข่วงผญ๋า ที่เป็นบริเวณที่ทุกคนสามารถให้ความเห็นตามจริตของตนเอง เช่น ชาวบ้านที่ชอบพูดก็จะแสดงความคิดเห็นของตนเองผ่านการพูดในเวที ส่วนชาวบ้านที่ไม่ชอบพูดต่อหน้าคนมากก็ใช้วิธีการเขียน ซึ่งกระบวนการนี้จะไม่ได้รับความสนใจจากประชาชน หากไม่มีการรับรองว่าทุกสิ่งที่ทุกคนได้แสดงความคิดเห็นมาให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะไม่หายเข้าไปในแฟ้ม ซึ่งจุดเล็กๆนี้เองสามารถทำให้การเป็นประชาคมเกิดขึ้นได้ในที่สุด

4. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องเน้นการพัฒนาความเป็นผู้นำที่แท้จริงโดยให้ความรู้เกี่ยวกับคุณค่าความเป็นมนุษย์ของตัวเองแล้วใช้กลยุทธ์ในแต่ละยุทธศาสตร์ที่นำเสนอไว้ในงานวิจัยไปใช้ให้เกิดภาพตามวิสัยทัศน์ที่ผู้บริหารมีร่วมกันและสุดท้ายคือสามารถเปลี่ยนอัตลักษณ์นักการเมืองท้องถิ่นจากเป็นตำแหน่งที่เต็มไปด้วยการทุจริตคอรัปชั่นเป็นโปร่งใสไว้วางใจได้ เนื่องจากภาพลักษณ์ทางลบของนักการเมืองทุกระดับ โดยเฉพาะอย่างยิ่งนักการเมืองระดับท้องถิ่นซึ่งถือเป็นวิกฤติอย่างหน่างที่ทำให้การพัฒนาประเทศล่าช้า เพราะมีเรื่องความขัดแย้ง การใส่ร้ายเป็นส่วนใหญ่ อันเป็นเกมการเมืองที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นบางพื้นที่ไม่มีเวลาที่จะพัฒนาองค์การได้เลย ดังนั้นจึงต้องสร้างวัฒนธรรมการเป็นการเน้นการทำงานด้วยทีมผู้นำที่แท้จริง โดยใช้กลยุทธ์ดังกล่าว เพื่อให้ผู้บริหาร บุคลากร ข้าราชการประจำ มีคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงมากยิ่งขึ้น ได้แก่ ความมุ่งมั่นในการทำงาน การจูงใจตนเองด้วยแรงจูงใจภายใน ความตระหนักรู้ในตน การมีสัมพันธภาพที่โปร่งใส กระบวนการตัดสินใจที่สมดุล ของข้อมูล และการรับรู้คุณธรรมภายในตน เมื่อเกิดคุณลักษณะดังนี้เพิ่มมากขึ้น ก็จะได้รับความไว้วางใจและศรัทธาจากคนในสังคมอันจะนำไปสู่การแก้ปัญหาวิกฤตินี้ได้ในที่สุด

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. ควรศึกษาเพิ่มเติมในประเด็นที่เกี่ยวกับการคงสภาวะของเครือข่ายที่มีความสำเร็จสูงในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงว่ามีปัจจัยสำคัญใดที่ก่อให้เกิดผู้นำที่แท้จริงได้ ซึ่งจากผลที่ได้ในงานวิจัยครั้งนี้เสนอแนะว่าควรเน้นไปที่การถอดรูปแบบของลักษณะชุมชนท้องถิ่นที่เข้มแข็ง โดยผู้วิจัยน่าจะเข้าไปวิจัยโดยใช้รูปแบบการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) ซึ่งจะได้ข้อมูลที่มาจากผู้มีส่วนได้เสียทั้งหมดภายในชุมชนท้องถิ่นนั้น จะเป็น

ส่วนสำคัญที่ทำให้งานวิจัยนั้นเป็นเป็นประโยชน์ต่อวงการการเมืองระดับท้องถิ่นในการสร้างทรัพยากรมนุษย์ที่ตรงกับความต้องการของชุมชนท้องถิ่น ผลที่ได้อีกประการหนึ่งที่สำคัญคือความเป็นชุมชนท้องถิ่นที่ผาสุกและเข้มแข็งอย่างยั่งยืนด้วยคุณลักษณะผู้นำที่แท้จริงและรู้จักการมีส่วนร่วม ถือเป็นพลเมืองที่ดีของประเทศอีกด้วย

2. ควรมีการศึกษาเชิงเปรียบเทียบกับเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริง เช่น เปรียบเทียบตามเพศของผู้นำ ขนาดขององค์กร อายุ หรืออาจวิเคราะห์เป็นรายองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อเปรียบเทียบลักษณะเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ทั้งของ นายกองค์การบริหารส่วนตำบลและนายกเทศมนตรีตำบล เพื่อให้ทราบความเหมือนและความเพื่อให้ทราบความเหมือนและความแตกต่าง นอกจากนี้หากมีผู้สนใจศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ควรเพิ่มตัวแปรบางตัวแปรเข้าไปเพื่อทดสอบความสัมพันธ์ ซึ่งมีตัวแปรหลายตัวที่ค้นพบจากการวิจัยเชิงคุณภาพว่าน่าจะมีความสัมพันธ์กับความเข้มแข็งขององค์การ เช่น ความเข้มแข็งของชุมชนท้องถิ่น ลักษณะการทำงานร่วมกันของผู้บริหารฝ่ายการเมืองกับฝ่ายข้าราชการประจำ วัฒนธรรมการเมือง เป็นต้น

3. จากผลการวิจัยรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและผลของความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน ควรทำการศึกษาในอนาคตเพื่อเปรียบเทียบความเหมือนและแตกต่างกับรูปแบบนี้ หากค้นพบความแตกต่างสามารถนำไปศึกษาเพิ่มเติมโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยที่แตกต่างจากงานวิจัยครั้งนี้เพื่อให้ได้ขอมูลระดับที่ลึกขึ้น เช่น การวิจัยและพัฒนา การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม ขณะเดียวกันหากจำนวนกลุ่มตัวอย่างมีมากเพียงพอที่สอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นทางสถิติขั้นสูง เช่น หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ผู้สนใจควรทำการวิเคราะห์เพื่อให้ทราบถึงความสัมพันธ์แบบย้อนกลับของแต่ละตัวแปรได้ และควรทดลองพัฒนาสร้างแบบวัดใหม่หากใช้กลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่สังกัดในภาคเหนือตอนบน เพื่อให้เกิดความตรงความเที่ยงเพิ่มมากขึ้นเพราะแต่ละภาคมีวัฒนธรรมทางการเมืองแตกต่างกันไป อันจะเป็นประโยชน์แก่ศาสตร์การปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงวิชาการในอนาคตต่อไป

บรรณานุกรม

กนก คติการ และ พีรรัตน์ อังกุรรัต. 2538. **การปรับขบวนทัศน์พัฒนาสหกรณ์การเกษตร.** กรุงเทพฯ: มูลนิธิสถาบันวิจัยเพื่อการพัฒนาประเทศไทย.

กรมการปกครอง. 2541. **ยุทธศาสตร์การพึ่งตนเองและเศรษฐกิจชุมชน.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น กรมการปกครอง.

กรมการพัฒนาชุมชน. 2542. **คู่มือการจัดเวทีประชาคม.** กรุงเทพฯ: บพิธการพิมพ์.

กวี วงค์พุฒ. 2542. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาบัญชี สถาบันราชภัฏจันทรเกษม.

กันยา สุวรรณแสง. 2542. **จิตวิทยาทั่วไป.** พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงทเพฯ: อักษรพิทยา.

กาญจนา แก้วเทพ. 2538. **เครื่องมือการทำงานแนววัฒนธรรมชุมชน.** กรุงเทพฯ: สภาคาทอลิกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา.

กาญจนา เรืองรจิตปกรณ์. 2531. **แรงงานสัมพันธ์และการจัดการธุรกิจอุตสาหกรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

กิติ ตยัคดานนท์. 2535. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

เกรียงศักดิ์ เจริวงศ์ศักดิ์. 2543. **ข้อคิดเพื่อผู้นำ.** กรุงเทพฯ: ซัคเซสมีเดีย.

โกวิทย์ พวงงาม. 2551. **ประชาสังคมและชุมชนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

_____. 2548. **การปกครองท้องถิ่นไทย: หลักการและมิติใหม่ในอนาคต. พิมพ์ครั้งที่** 5. กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

ขนิฏฐา กาญจนรังษีนนท์. 2546. **การสร้างเครือข่ายเพื่อการพัฒนา: กรมการพัฒนาชุมชน.** กรุงเทพฯ: กรมศิลปากร.

โครงการศึกษาทางเลือกการพัฒนา. 2530. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยสังคม จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จรัส สุวรรณมาลา. 2550. "วัฒนธรรมการเมืองท้องถิ่นในประเทศไทย". **วารสารสถาบันพระปกเกล้า** 5, 3 (กันยายน – ธันวาคม): 83-106.

จัตุรงค์ บุญรัตนสุนทร. 2544. "กลุ่มออมทรัพย์ชุมชนฟื้นนครร่มเกล้า โซน 8 การเคหะแห่งชาติ". **วารสารเศรษฐศาสตร์การเมือง (เพื่อชุมชน)** 17: 191.

จันทกานติ์ ดันเจริญพานิช. 2549. "ทิศทางการพัฒนาภาวะผู้นำภาครัฐของไทยในศตวรรษที่ 21". **วารสารข้าราชการ** 51, 5 (กันยายน – ตุลาคม): 88.

จันทรา จุลเสวก. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างการแสดงภาวะผู้นำของหัวหน้างานพยาบาล การออกแบบองค์การ และวัฒนธรรมองค์การกับความไว้วางใจในองค์การตามแนวคิดของชอร์.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

จำนงค์ สมประสงค์. 2518. **หลักการปกครองของหัวหน้างาน.** พระนคร : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จินตนา วรสายัณห์. 2528. **ความพึงพอใจต่อสภาพแวดล้อมในนิคมโรคเรื้อน: ศึกษาเฉพาะกรณีนิคมแม่ลาว จังหวัดเชียงราย.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยมหิดล.

จิรากุล วสะพันธุ์. 2544. **ความสัมพันธ์ระหว่างความพึงพอใจในงานกับความผูกพันองค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณี บริษัท โอจิ เปเปอร์ (ไทยแลนด์) จำกัด.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

จุมพล หนิมพานิช. 2547. **ผู้นำ อำนาจ และการเมืองในองค์การ.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาชนบท. 2540. **รายงานการศึกษารูปแบบและแนวทางการเสริมสร้างความเข้มแข็งขององค์การบริหารส่วนตำบล ระยะที่สอง.** กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีเพื่อการพัฒนาชนบท.

ฉันทนา ภาคบงกช. 2544. "การอบรมเลี้ยงดูที่สร้างเสริมความสุข". **พฤติกรรมศาสตร์** 7, 1 (พฤษภาคม): 29-34.

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. 2527. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชยันต์ วรรธนะภูติ. 2542. **ทิศทางการพัฒนาเครือข่ายการเรียนรู้: แนวทางการวิจัยด้านเครือข่ายการเรียนรู้.** เชียงใหม่: สถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยเชียงใหม่. (เอกสารอัดสำเนา).

ชัยยนต์ ประดิษฐศิลป์. 2551. **ท้องถิ่น: ภาคีคุณธรรมนำท้องถิ่นพัฒนา.** กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมและพัฒนาพลังแผ่นดินเชิงคุณธรรม (ศูนย์คุณธรรม).

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2550. **คู่มือนักบริหารการจัดการแบบมืออาชีพ.** กรุงเทพฯ: เอ็มเพรส.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. 2541. **การบริหารการศึกษา.** กรุงเทพฯ : บริษัท พิมพ์ดี จำกัด.

เชาวลิต ตนานนท์ชัย. 2532. **การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อความยึดมั่นผูกพันธ์ต่อองค์การ: ศึกษากรณีศูนย์การศึกษานอกโรงเรียนจังหวัด.** กรุงเทพฯ: คณะสังคมวิทยาและมานุษยวิทยา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ฐิราวุฒิ เสนาคำ, ผู้แปลและเรียบเรียง. 2547. **จากปัจเจกสู่สาธารณะ: กระบวนการเสริมสร้างชุมชนให้เข้มแข็ง.** กรุงเทพฯ: สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.

เดชภัทร เดชโอฬาริก. 2540. **ปัจจัยที่มีผลต่อความสำเร็จในการดำเนินงานกลุ่มแม่บ้านเกษตรกร อำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

ถวิล กื้อกูลวงศ์. 2544. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: ทฤษฎีวิจัยและปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: วัฒนาพานิช.

เถาวัลย์ นันทาภิวัฒน์. 2521. **หลักการจัดการ.** กรุงเทพฯ: คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทัศนีย์ ลักขณาภิชนชัช. 2551. **รายงานการวิจัยเรื่อง "การบริหารสังคมเพื่อสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเมือง".** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ทิพยา บวรวัฒนา. 2530. **"ประสิทธิผลของหน่วยงาน" ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์.** เอกสารประกอบคำบรรยายวิชาทฤษฎีองค์การ ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. กรุงเทพฯ: คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ทิศนา แขมมณี. 2545. **ศาสตร์การสอน: องค์ความรู้เพื่อการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่มีประสิทธิภาพ.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

ธนา นิลชัยโกวิทย์. 2551. "การเรียนรู้เพื่อการเปลี่ยนแปลงและจิตตปัญญาศึกษา". น. 3-25. <u>ใน</u> **จิตตปัญญาศึกษา: การศึกษาเพื่อการพัฒนามนุษย์: รวมบทความกาประชุมวิชาการประจำปี 2551.** กรุงเทพฯ: โครงการศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

ธนา ประมุขกุล. 2547. "เครือข่าย". **วารสารการส่งเสริมสุขภาพ และอนามัยสิ่งแวดล้อม** 24, 3: 18-19.

ธรรมรส โชติกุญชร. 2519. **มนุษยสัมพันธ์.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์พิฆเนศ.

ธีรเดช สิริอำไพรัตน์. 2551. **การเมืองในกระบวนการยกฐานะขององค์การบริหารส่วนตำบลขึ้นเป็นเทศบาล: ศึกษาเฉพาะกรณีองค์การบริหารส่วนตำบลกระทุ่มล้ม อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

ธีรวัส บำเพ็ญบุญบารมี. 2550. **ธรรมที่นำมาใช้กับชีวิตปัจจุบัน.** กรุงเทพฯ: มูลนิธิเบญจนิกาย.

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์ และคณะ. 2546. **ทิศทางการปกครองท้องถิ่นของไทยและต่างประเทศเปรียบเทียบ.** กรุงเทพฯ: วิญญูชน.

นภาพร สิงหทัต. 2548. **วิธีวิทยาการวิจัย.** กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.

นเรศ วัชระโชติพิมาย. 2536. **ปัจจัยสำคัญที่ทำให้บุคคลเป็นชนชั้นนำของชุมชน: ศึกษาเปรียบเทียบกรณีหมู่บ้านในเขตสุขาภิบาลและหมู่บ้านนอกเขตสุขาภิบาล อำเภออำนาจเจริญ จังหวัดอุบลราชธานี.** กรุงเทพฯ : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

นันทิยา หุตานุวัตร และ ณรงค์ หุตานุวัตร. 2546. **การพัฒนาองค์การชุมชน รวมแนวคิดและประสบการณ์งานพัฒนาชนบท.** กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาองค์การชุมชน (องค์การมหาชน).

นิตย์ สัมมาพันธ์. 2548. **ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์การสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพฯ: บริษัทอินโนกราฟฟิกส์ จำกัด.

นิธิ เอียวศรีวงศ์. 2548. **อ่านวัฒนธรรมการเมืองไทย.** กรุงเทพฯ: มติชน.

นุชวรางค์ มณีวงษ์. 2547. **คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในทรรศนะของข้าราชการและเจ้าหน้าที่ที่ปฏิบัติงานสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดชลบุรี.** ชลบุรี: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยบูรพา.

บรรเจิด เจริญเวช. 2552. "ยุทศาสตร์การบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่ได้รับรางวัลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี: กรณีศึกษาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีการบริหารจัดการที่ดี พ.ศ. 2548 จังหวัดสุราษฎร์ธานี". **วารสารการพัฒนาท้องถิ่น** 4, 1: 176-188.

บัณฑิต แท่นพิทักษ์. 2540. **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธา และความพึงพอใจในงานของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา.** กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

บุญชม ศรีสะอาด. 2545. **การวิจัยเบื้องต้น.** พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.

บุษราคัม ปัญญามี. 2551. **การพัฒนาศักยภาพผู้นำในกระบวนการทัศน์ใหม่ในพื้นที่โครงการพระราชดำริหมู่บ้านสหกรณ์อำเภอสันกำแพง กิ่งอำเภอแม่ออน จังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

บุษยาณี จันทร์เจริญสุข. 2537. **การรับรู้คุณภาพชีวิตงานกับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษาข้าราชการสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ประชุม โพธิกุล. 2531. "ภาวะผู้นำในการบริหารการศึกษา". **จดหมายข่าว สถาบันพัฒนาผู้บริหารศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ** 5, 3 (เมษายน – พฤษภาคม): 4 - 5.

_____. 2537. **การพัฒนาทีมงาน: แบบฝึกปฏิบัติเพื่อให้เกิดภาวะผู้นำ.** กรุงเทพฯ: สายใจ.

ประทาน คงฤทธิศึกษากร. 2535. **การปกครองท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

ประพันธ์ สุริหาร. 2533. **หลักและระบบบริหารการศึกษา.** ขอนแก่น: ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ประวิช จรตำ และ วันชัย สัจจาบรรพต. 2534. **แนวคิดในการส่งเสริมการรวมกลุ่มเกษตรกร.** กรุงเทพฯ: กองพัฒนาการบริหารงานเกษตร กรมส่งเสริมการเกษตร.

ประเวศ วะสี. 2537. **การพัฒนาการศึกษาในอนาคต ในแนวทางการพัฒนาการศึกษาในอนาคต.** กรุงเทพฯ: สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ.

_____. 2541. **สาระความรู้ที่ได้จากการสัมมนาทางวิชาการเพื่อนำเสนอผลการวิจัย/ผลงานทางวิชาการเกี่ยวกับเรื่องกระบวนการเรียนรู้.** กรุงเทพฯ: คุรุสภาลาดพร้าว.

_____. 2542. **ยุทธศาสตร์ชาติเพื่อความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจ สังคม และศีลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: หมอชาวบ้าน.

_____. 2546. **ชุมชนท้องถิ่นกับการจัดการความรู้โดยอิสระ.** เชียงใหม่: สำนักงานสนับสนุนกองทุนการวิจัย (สกว.) สำนักงานภาค.

_____. 2550ก. "ประชาธิปไตยนอกยุโรป วัฒนธรรมชุมชนต้องเข้มแข็ง". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.bloggang.com/mainblog.php?id=inthedark&month=30-06-2007&group=13&gblog=8 (24 สิงหาคม 2551).

_____. 2550ข. "ประกอบการร่างรัฐธรรมนูญ: ประชาธิปไตยพหุอำนาจ". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://prachatai.com/journal/2007/01/11309 (24 สิงหาคม 2551).

ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2540. **การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด.** กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปรัชญา เวสารัชช์. 2528. **รายงานการวิจัยการมีส่วนร่วมของประชาชนในกิจกรรมเพื่อพัฒนาชนบท.** กรุงเทพฯ: สถาบันไทยคดีศึกษา มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. 2532. **จิตวิทยาการศึกษา.** กรุงเทพฯ : สหมิตรออฟเซท.

ปาริชาติ สถาปิตานนท์ และ ชัยวัฒน์ ถิระพันธ์. 2546. "สื่อสารกับสังคมเครือข่าย" น. 7. <u>ใน</u> **เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตร 3 "การสร้างเครือข่ายที่มีพลัง" สถาบันชุมชนท้องถิ่นพัฒนา.** กรุงเทพฯ: สถาบันการเรียนรู้และพัฒนาประชาสังคม.

ปาริชาติ วลัยเสถียร. 2546. **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.** กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนเพื่อชุมชนเป็นสุข.

ปาริชาติ วลัยเสถียร และคณะ. 2543. **กระบวนการและเทคนิคการทำงานของนักพัฒนา.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

ปิยภรณ์ ปัญญาวชิร. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ปิยะ บุนนาค. 2543. **ความผูกพันต่อสถาบัน และความพึงพอใจงานของอาจารย์คณะครุศาสตร์ สถาบันราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.

พงษธร ตันติฤทธิ์ศักดิ์ และคณะ. 2552. **รายงานผลการดำเนินงานฉบับสมบูรณ์ โครงการวิจัยเชิงปฏิบัติการจิตตปัญญา กองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ.** กรุงเทพฯ: ศูนย์จิตตปัญญาศึกษา มหาวิทยาลัยมหิดล.

พรพรรณ ศรีรัจวงศ์. 2541. **ความผูกพันต่องค์กรของบรรณารักษ์ห้องสมุดมหาวิทยาลัยของรัฐ ในเขตกรุงเทพมหานครและปริมณฑล.** กรุงเทพฯ: วิทยนิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). 2529. **พุทธธรรมฉบับปรับปรุงและขยายความ.** กรุงเทพฯ: มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระธรรมปิฎก. 2539. **การศึกษากับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์การศาสนา.

_____. 2541. **ผู้นำ.** กรุงเทพฯ: มติชน.

_____. 2544. **พุทธธรรม (ฉบับเดิม).** กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). 2550. **พจนานุกรมฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ 15. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย.

พระมหาสุทิตย์ อาภากโร(อบอุ่น). 2547. **เครือข่ายสังคมกลุ่มสังคม.** กรุงเทพฯ: โครงการเสริมสร้างการเรียนรู้เพื่อชุมชนเป็นสุข (สรส.).

พระมหาหรรษา ธมฺมหาโส (นิธิบุณยากร). 2556. **ทศพิธราชธรรม : 10 ตัวชี้วัดสำหรับผู้นำองค์กร.** กรุงเทพฯ: ศรีเสน่ห์การพิมพ์.

พระราชวรมุนี (ป.อ.ปยุตฺโต). 2530. **ทางสายกลางของการศึกษาไทย.** กรุงเทพฯ: คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

พระโสภณคณาภรณ์. 2522. **พระพุทธศาสนาปริทรรศน์.** กรุงเทพฯ: สภาการศึกษา มหามกุฏราชวิทยาลัย.

พสุ เดชะรินทร์. 2551. "มองมุมใหม่: ผู้นำที่ดีต้องเริ่มจากการรู้จักตนเอง". **กรุงเทพธุรกิจ** 13 มีนาคม. [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.nidambe11.net/ekonomiz/2007q1/2007march13p3.htm (24 สิงหาคม 2551).

พวงรัตน์ ทวีรัตน์. 2540. **วิธีการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์และสังคมศาสตร์.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พัฒนา กิติอาษา. 2546. **ท้องถิ่นนิยม.** กรุงเทพฯ: โอเอส พริ้นติ้ง เฮาส์.

พิชัย เพชรรัตน์. 2547. **ขีดความสามารถในการแข่งขันของภาคประชาชนเพื่อการพัฒนา.** ลพบุรี: สถาบันราชภัฏเทพสตรี.

พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต. 2550. **โครงสร้างอำนาจท้องถิ่น ความขัดแย้ง และการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: จรัลสนิทวงศ์การพิมพ์.

พิทยา บวรวัฒนา. 2531. **ทฤษฎีองค์การสำหรับรัฐประศาสนศาสตร์.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

พุทธทาสภิกขุ. 2537. **ทศพิธราชธรรม.** กรุงเทพฯ: ธรรมสภา.

เพ็ญพิไล ฤทธาคณานันท์. 2536. **พัฒนาการทางพุทธิปัญญา.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เพชรรัตน์ พงษ์เจริญสุข, ผู้แปล. 2550. **ผู้นำกับวิทยาศาสตร์ใหม่: การค้นพบระเบียบในโลกไร้ระเบียบ.** แปลจาก Leadership and the new science. กรุงเทพฯ: สวนเงินมีมา.

ภรณี กีร์ติบุตร. 2529. **การประเมินประสิทธิผลขององค์การ.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

ภาสิรี สังข์แก้ว. 2552. "การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับการสร้างความสุขของชุมชน". **วารสารการพัฒนาท้องถิ่น** 4, 1 (กันยายน-ธันวาคม): 68-81.

มณฑป ไชยชิต. 2537. **ภาวะความเป็นคณบดีคณะศึกษาศาสตร์และครุศาสตร์ ที่มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิผลของคณะวิชา.** กรุงเทพฯ: ดุษฎีนิพนธ์, จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

มนตรี ศิริจนทร์ชื่น. 2545. **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน.** เชียงใหม่: โปรแกรมวิชาการพัฒนาชุมชนภาควิชาสังคมวิทยา คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศึกษา สถาบันราชภัฏเชียงใหม่.

มนัส สุวรรณ และคณะ. 2546. **การตรวจสอบขององค์กรภาคประชาชนในระบบการบริหารงานและกิจการสาธารณะของท้องถิ่น.** เชียงใหม่: คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

มหาวิทยาลัยขอนแก่น สถาบันวิจัยและพัฒนา. 2540. **องค์กรชุมชน กลไกเพื่อแก้ปัญหาและพัฒนาสังคม: ประสบการณ์จากภาคอีสาน.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สาขาวิชาวิทยาการจัดการ. 2544. **รูปแบบของเครือข่าย.** เอกสารการสอนชุดวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ หน่วยที่ 14. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

ยุทธภูมิ นามวงศ์. 2551. **หมู่บ้านหลักนักพัฒนาบ้านต๋ำใน ศูนย์เรียนรู้ชุมชน "ป่าขุนต๋ำ".** พะเยา: มูลนิธิเครือข่ายพะเยาเพื่อการพัฒนา.

ยุพิน วรสิริอมร. 2533. **รายงานผลการวิจัยเรื่องบทบาทผู้หญิงในองค์การเพื่อการช่วยเหลือตนเอง.** ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

ยุวัฒน์ วุฒิเมธี. 2534. **การพัฒนาชุมชนจากทฤษฎีสู่การปฏิบัติ.** กรุงเทพฯ: ห้างหุ้นส่วนจำกัดบางกอกบล็อก.

รังสรรค์ ปีติปัญญา. 2546. **สถานภาพและแนวทางในการพัฒนาเครือข่ายธุรกิจชุมชน.** กรุงเทพฯ : คณะเศรษฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. 2548. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพฯ: ธรรมสาร.

รุจ เจริญลาภ. 2548. **ความไว้วางใจภายในองค์กรกรณีศึกษาบริษัทซีเมนส์ จำกัด กลุ่มธุรกิจสื่อสารเคลื่อนที่.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

เรือง สุขสวัสดิ์. 2530. **เกษตรกรรมกับการจัดการกองทุนพัฒนาชนบท.** กรุงเทพฯ: สภาคาทอลิกแห่งประเทศไทยเพื่อการพัฒนา.

วันชัย มีชาติ. 2548. **พฤติกรรมการบริหารองค์การสาธารณะ.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

วันชัย วัฒนศัพท์. 2550. **คู่มือการเพิ่มพลังความสามารถกระบวนการจัดการข้อพิพาท.** ขอนแก่น: โรงพิมพ์ศิริภัณฑ์ออฟเซ็ท.

วิเชียร แสโชติ และคณะ. 2540. **การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน.** กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

วิมลสิทธิ หรยางกูล. 2536. **พฤติกรรมมนุษย์กับสภาพแวดล้อม.** กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณมหาวิทยาลัย.

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. 2544. **ผู้นำการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

ศรีวิภา เลี้ยงพันธุ์สกุล. 2549. **การจัดการความรู้: ความสำเร็จในการมีส่วนร่วมดูแลรักษาผู้ป่วย.** กรุงเทพฯ: สถาบันสุขภาพเด็กแห่งชาติมหาราชินี.

ศิริน้อย นิภานันท์. 2534. **ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ: กรณีศึกษาสหกรณ์การเกษตรในประเทศไทย.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ศูนย์ยุทธศาสตร์แห่งชาติและนโยบายของรัฐบาล เพื่อการพัฒนาพื้นที่ภาคเหนือตอนบน. 2553. **แผนยุทธศาสตร์การพัฒนากลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1 (พ.ศ. 2557-2560).** เชียงใหม่: สำนักบริหารยุทธศาสตร์กลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนบน 1.

ยมาภรณ์ ปลื้มจิตร. 2547. **ความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงแรมดุสิตรีสอร์ท.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และคณะ. 2541. **ผู้นำ.** กรุงเทพฯ: มติชน.

สถาบันพัฒนาองค์การชุมชน. 2551. "พระราชกฤษฎีกาจัดตั้งสถาบันพัฒนาองค์การชุมชน (องค์การมหาชน) มาตรา 3". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.codi.or.th/web/support/index.htm (27 สิงหาคม 2551).

สนธยา พลศรี. 2550. **เครือข่ายการเรียนรู้ในงานพัฒนาชุมชน.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

สมชัย ฤชุพันธ์. 2545. **รายได้ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : มีปัญหาอะไร แก้อย่างไร.** กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาสยาม.

สมชาย พงษ์เทพิน. 2542. **สภาพทางเศรษฐกิจและสังคมของผู้นำกับการทำงานของผู้นำเครือข่ายองค์การชุมชนในเขตเมือง ศึกษาเฉพาะกรณี: เครือข่ายสหชุมชน นครขอนแก่นอำเภอเมืองจังหวัดขอนแก่น.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สมพงศ์ เกษมสิน. 2526. **การบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ 8. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สมพงษ์ ค่ายคำ. 2536. **สภาวการณ์นำของผู้นำกลุ่มเกษตรกรในจังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: สาขาส่งเสริมการเกษตร มหาวิทยาลัยแม่โจ้.

สมพันธ์ เดชะอชิค. 2540. **การพัฒนาความเข็มแข็งขององค์กรชาวบ้านขอนแก่น.** ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมพันธ์ เตชะอธิก และคณะ. 2540. **การพัฒนาความเข้มแข็งขององค์กรชาวบ้าน.** ขอนแก่น: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

สมยศ นาวีการ. 2538. **การบริหารเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพฯ: ดอกหญ้า.

สมหมาย สาตทรัพย์. 2542. **ความเข้มแข็งของชุมชนตามแนวทางพัฒนาเศรษฐกิจพอเพียงของชาวพุทธ : ศึกษากรณีชุมชนศรีษะอโศก อำเภอกันทรลักษณ์ จังหวัดศรีสะเกษ.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์.

สัญญา ศิวิโรจน์. 2541. **ภาวะผู้นำเชิงการบริหารของปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณี: นายอนันต์ อนันตกูล.** กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.

สัญญา สัญญาวิวัฒน์. 2525. **หลักสังคมวิทยา.** กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.

สัมพันธ์ เตชะอธิค. 2537. **ศักยภาพและเครือข่ายผู้นำชาวบ้าน คู่มือและทิศทางการพัฒนาผู้นำชาวบ้านเพื่อแก้ปัญหาในชนบท.** กรุงเทพฯ: เจริญวิทย์การพิมพ์.

สายพิรุณ น้อยศิริ. 2530. **ปัจจัยที่ส่งเสริมการพัฒนาองค์กรประชาชนในชนบท: ศึกษาเฉพาะกรณีธนาคารข้าวบ้านโนนขุย ตำบลชุมพวง อำเภอชุมพวง จังหวัดนครราชสีมา.** กรุงเทพฯ: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

สำนักงานคณะกรรมการการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สำนักงานปลัดสำนักนายกรัฐมนตรี. 2545. **คู่มือการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. 2541. **แนวทางการส่งเสริมภูมิปัญญาไทยในการจัดการศึกษา.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สำนักงานคณะกรรมการประสานงาน องค์การเอกชนพัฒนาชนบท ภาคอีสาน. 2540. **NGOs อีสาน: ทางเลือกแห่งพลังการเปลี่ยนแปลง.** กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.

สำนักงานคณะกรรมการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ. 2547. **ข้อตกลงร่วมในการป้องกันและปราบปรามการทุจริตแห่งชาติ.** เอกสารประกอบการประชุม ศูนย์ประชุมองค์การสหประชาชาติ. กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. 2544. **แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติฉบับที่ 9.** กรุงเทพฯ: สำนักงาน.

สุเทพ พงษ์พานิช. 2548. **ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.** กรุงเทพฯ: บริษัทวิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด.

สุพิณดา ดิวานนท์. 2545. **ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและผลการปฏิบัติงานของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์.

สุรพล ดำริห์กุล. 2542. **ล้านนา สิ่งแวดล้อม สังคม และวัฒนธรรม.** กรุงเทพฯ: คอมแพคท์พรินท์.

เสนาะ ติเยาว์. 2543. **การบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. 2515. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษาพิษณุโลก.** มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มหาสารคาม.

เสาวลักษม์ กิตติประภัสร์. 2553. "ความสุข" ที่ต้องพัฒนาให้สูงขึ้นและยั่งยืน". [ระบบออนไลน์]. แหล่งที่มา http://www.matichon.co.th/news_detail.php?newsid= 1293867490&grpid= 01&catid=no (3 ธันวาคม 2553).

อดิน ระพีพัฒน์. 2542. **ชุมชนแออัด: องค์ความรู้กับความเป็นจริง.** กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อดุลย์ ควงดีทวีรัตน์. 2536. **ผู้นำตามธรรมชาติกับการเปลี่ยนแปลงของชุมชนชนบท.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อนันต์ชัย คงจันทร์. 2529. **ความผูกพันต่อองค์การ.** กรุงเทพฯ: จุฬาธุรกิจปริทัศน์.

อนุชาดิ พวงสำลี และ อรทัย อาจอ่ำ. 2541. **การพัฒนาเครื่องชี้วัดคุณภาพชีวิตและสังคมไทย.** พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย.

อุดม ตะสิงห์ษะ. 2537. **การเรียนรู้ของผู้ปกครองและครูจากการเข้าร่วมในโครงการอาหารกลางวัน: กรณีศึกษาโรงเรียนร่ำเปิงวิทยา อำเภอแม่แตง จังหวัดเชียงใหม่.** เชียงใหม่: วิทยานิพนธ์ปริญญาโท, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

อุดม ทุมโมสิต. 2544. **การจัดการ.** เอกสารประกอบการศึกษาวิชา รศ.610 , รอ.610 คณะรัฐประศาสนศาสตร์. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.

อุทัย บุญประเสริฐ. 2544. **การบริหารและการจัดการสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** รวมบทความเชิงวิชาการ เรื่อง การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. กรุงเทพฯ: กรมสามัญศึกษา กองการมัธยมศึกษา.

อุทัย ดุลยเกษม. 2530. **เครือข่ายองค์กรชุมชนที่เข้มแข็ง.** กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.

อุทัย หิรัญโต. 2515. **ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน.** กรุงเทพฯ: สุนทรการพิมพ์.

เอกวิทย์ ณ ถลาง. 2540. **ภูมิปัญญาชาวบ้านสี่ภูมิภาค: วิถีชีวิตและกระบวนการเรียนรู้ของชาวบ้าน.** นนทบุรี: โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.

Alderfer, Clayton P. 1969. "An Empirical Test of a New Theory of Human Needs". **Organizational Behaviour and Human Performance** 4, 2 (May): 142–175.

Allen, N.J. and Meyer, J.P. 1990. "The Measurement and Antecedents of Affective, Continaunce and Normative to the Organizations. Commitment to the Organizations". **Journal of Occupational Psychology** 63 (March): 1-18.

Andrews, F.M. and Withey, S.B. 1976. **Social Indicators of Well-being: Americans' Perceptions of Life Quality**. New York: Plenum Press.

Angle, H.L. and J.L. Perry. 1981. "An Empirical Assessment of Organizational Commitment and Organizational Effectiveness". **Administrative Science Quarterly** 26 (March): 1-14.

Argyle, M. 2001. **The psychology of happiness.** 2nd ed. New York: Routledge.

Argyle, M. and M. Martin. 1991. The psychological causes of happiness. pp. 77-100. In Strack, F., M. Argyle and N. Schwarz. **Subjective Well-Being**, Oxford: Pergamon Press.

Aryee, Budhwar and Chen. 2002. "Trust as a mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes: test of a social exchange model". **Journal of Organizational Behavior** 23, 3 (May): 267–285.

Bass, B. M. 1985. **Leadership and performance beyond.** New York: Free Press.

_____. 1981. **Stogdill's handbook of leadership: A survey of theory and research.** New York: Free Press.

Bennis, W. and Nanus, B. 1985. **Leaders: The Strategies for Taking Change.** New York: Harper and Row.

Berger, S. A. 2006. "Motor development". pp. 161-213. In W. Damon and R. Lerner (Series Eds.) and D. Kuhn & R. S. Siegler (Vol. Eds.), **Handbook of child psychology: Vol 2: Cognition, perception, and language**. 6th ed. New York: Wiley.

Blanchard, K. and S. Johnson. 1983. **The One Minute Manager**. Glasgow: Coltins/Fontana.

Brickman, P. and Campbell, D. 1971. "Hedonic relativism and planning the good society". pp. 287–302. In M. H. Apley (Ed.) **Adaptation-level theory: A symposium**. New York: Academic Press.

Buchanan, Bruce. 1974. "Building organizational commitment: The socialization of organizamanagers in work organization". **Administrative Science** Quarterly, 19: 533-546.

Burns, J.M. 1978. **Leadership.** New York: Harper & Row.

Carr, Alan. 2004. **Positive psychology: the science of happiness and human strengths**. New York: Brunner-Routledge.

Chan, K. W., Huang, X., and Ng, P. M. 2008. "Managers's conflict management styles and employee attitudinal outcomes: The mediating role of trust". **Asia Pacific Journal of Management** 25: 277-295.

Choowong, Chayabutra. 1997. **Local Government in Thailand.** Bangkok: Local Affairs Press of Local Administration.

Chris, Lauer. 2008. **The Management Guru Lessons from the Best Management Book of All time.** London: Atlantic Book.

Chung and Megginson. 1981. **Organizational Behavior.** New York: Harper & Row.

Cook, J. and Wall, T. B. 1980. "New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment". **Journal of Occupation Psychology** 53: 39-52.

Cranton, Patricia. 1994. **Understanding and Promoting Transformative Learning: A Guide for Educators of Adults.** San Francisco: Jossey-Bass Publishers.

Dalai, Lama. 2000. **A simple path.** London: Thorsons.

Diener, E. 2000. "Subjective well-being: The science of happiness, and a proposal for national index". **American Psychologist** 55: 34-43.

Dirks, K. T. and Ferrin, D. L. 2002. "Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice". **Journal of Applied Psychology** 87, 4: 611-628.

Draft, R. L. 2005. **The leadership experience.** 3rd ed. Mason, OH: Thomson South-Western.

DuBrin, A. J. 1998. **Leadership: research, findings, practice, and skill.** New York: Houghton Mifflin Company.

Dumham, Grube and Castaneda. 1994. "Organizational eommitment: The utility of an integrative definition". **Journal of Applied Psychology** 79: 370-380.

Dutton and R. E. Quinn (Eds.). (2003). **Positive organization scholarship.** San Francisco: Berrett-Koehler.

Eisenberger, R., Fasolo, P., and Davis-LaMastro, V. 1990. "Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation". **Journal of Applied Psychology** 75: 51–59.

Etzioni, A. 1964. **Modern Organization**. Englewood Cliffs, N.J.: Prenctice – Hall, Inc.

Fordyce, M. 1988. "A review of research on happiness measures: a sixty second index of happiness and mental health". **Social Indicators Research** 20: 355-81.

Fred, Walumbwa et al. 2008. "Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure". **Journal of Management** 34, 1 (February): 89-126.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., and Walumbwa, F.O. 2005. "Can you see the real me? A self-based model of authentic leader and follower development". **Leadership Quarterly** 16: 434-372.

George, B. 2003. **Authentic leadership: rediscovering the secrets to creating lasting value.** San Francisco: Jossey-Bass.

George, Bill. 2007. **True North: discover your authentic leadership.** San Fransico: A WileyImprint.

Ghiselli. 1963. "Managerial talent". **American Psychologist** 18, 10 (October): 631-642.

Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., and Donnelly, J. H. 1997. **Organizations, behavior, structure, processes.** 9th ed. Boston: Mc Graw - Hill.

Golembiewski, Robert T. 1967. **Organizing men and power: patterns of behavior and line-staff models.** Chicago: Rand McNally.

Greenberg, J. and Baron, R.A. 1997. **Behavior in organizations**. 6th ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

Harter, S. 2002. "Authenticity". pp. 382–394. In C. R. Snyder and S. J. Lopez (Eds.). **Handbook of positive psychology**. Oxford, England: Oxford University Press.

Hayes, J. 2002. **The Theory and Practice of Change Management**. Palgrave: Wiltshire.

Hersey, P., Blanchard, K. H., and Johnson, D. E. 1996. **Management of Organizational Behavior**. 7th ed. Upper Sandle River, NJ: Prentice-Hall.

Hollander, E. P. 1978. **Leadership dynamics: A practical guide to effective relationships.** New York: Free Press.

Hrebiniak, L. G. , and Alutto, J. K. 1972. "Personal and role-related factors in the development of organizational commitment". **Administrative Science Quarterly**, 17(12): 555-573.

Jarvis, Wilfred. 2009. "Four Quadrant Leadership New Zealand". **Management** 56, 9 (October): 48.

Jeffries, Gary. 2009. **Authentic leadership within professional services organizations.** MBA dissertation, University of Portsmouth.

Jung, D. I., and Avolio, B. J. 2000. "Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value congruenceon transformational and transactional leadership". **Journal of Organizational Behavior** 21: 949-964.

Kanter. 1968. "Commitment and social organization: A study of commitment mechanisms in utopian communities". **American Sociological Review** 33, 4: 499-517.

Kegan, R. 1982. **The Evolving Self.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

_____. 1994 . **In Over Our Heads.** Cambridge, MA: Harvard University Press.

Kidd, J. R. 1973. **How Adults Learn.** New York: Association Press.

Kirkpatrick, Shelly A. and Edwin A. Locke. 1991. "Leadership: Do traits really matter?". **Academy of Management Executive** 5: 133-143.

Knowles, M. S. 1980. **The modern practice of adult education: From pedagogy to andragogy (revised and updated).** New York: Association Press, & Cambridge Book Publishers.

Likert, Rensis. 1960. **New Pattern of Management.** New York: McGraw–Hill Book, Co.

Luhmann, Niklas. 1979. **Trust and power.** New York: John Wiley and Sons.

Luthans. F. 1985. **Organizational Behavior.** New York: McGraw - Hill. Massey.

Luthans, F. and Avolio, B. J. 2003. "Authentic leadership: A positive developmental approach". pp. 241-258. In Cameron, K.S., Dutton, J.E. and Quinn, R.E. 2003. **Positive organizational scholarship.** San Francisco: Berrett-Koehler.

Mahoney, T. A. and Weitzel W. 1969. "Managerial models of organizational effectiveness". **Administrative Science Quarterly** 14: 357-365.

Marsh, R. M. and Manari, H. 1977. "'Organizational commitment and turnover: A prediction study". **Administrative Science Quarterly** 22: 57–75.

Maslow, A. H. 1970. **Motivation and Personality.** New York: Harper & Row.

McAllister, D. J. 1995. "Affect- and cognition based-trust as foundations for interpersonal cooperation in organizations". **Academy of Management Journal** 38, 1: 24-59.

Mezirow, editor. 2000. **Learning as transformation: Critical perspectives on a theory in progress.** San Francisco, CA: Jossey-Bass.

Miner, John B. 1992. **IndustrialPsychology.** New York: Mcgraw-Hill Book Company.

Mowday, R. T., Porter, R.W and Steer, R. M. 1982. **Employee –organization linkages. "Thepsychology of commitment, absenteeism and turnover".** Utha: Academic Press.

O'Leary, E. 2000. **10 minuute guide to leadership.** Indianapolis, IN: A Pearson Education Company.

Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H. and Fetter, R. 1990. "Transformational leader behaviors and substitutes for leadership as determinants of employee satisfaction, commitment, trust, and organizational citizenship behaviors". **Leadership Quarterly** 1, 2: 107-142.

Porter, L. W., Lawler, E.E. and Hackman, J.R. 1975. **Behavior in Organization.** 4th ed. New York: McGraw-Hill.

Porter, L.W., Steers, R.M., Mowday, R.T. and Boulian. 1974. "Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians". **Journal of Applied Psychology** 59, 10: 603-479.

Rederick Bell et al. 1696. **Political Power: A Reader in Theory and Research.** New York: The Free Press.

Richard, J. and Avolio, B.J. 2005. "Where are we? The status of leadership intervention research: A meta-analytic summary". pp. 203-226. In W.L. Gardner, B.J. Avolio and F.O. Walumbwa (eds.). **Authentic leadership theory and practice: Origins, effects and development**. Amersterdam, NE: Elsevier Press.

Robbins. 2001. **Organization Behavior.** 9th ed. New Jersey: Prentice-Hall.

Robbins, Stephen P. 2002. **Essentials of Organizational Behavior.** 7th ed. New York: Prentice Hall.

Salancik, G. R. 1983. **The external control of organization: a resource dependence perspective.** New York: Harper & Row.

Schermerhorn, J. R., Hunt, J, G. and Osborn, R, N. 2005. **Organizational Behavior.** 9th ed. New York: JohnWiley & Sons, Inc.

Seligman, Martin E. P. 2003. **Authentic Happiness: Using the New Positive Psychology to Realize Your Potential for Lasting Fulfullment.** New York: McGraw-Hill Inc.

Shamir, B. and Eilam, G. 2005. "What's your story?: A life-stories approach to authentic leadership development". **Leadership Quarterly** 16: 395-417.

Sheldon, M. E. 1971. "Investment and involvements as producing commitment to theorganization". **Administrative Science Quarterly** 16: 143-150.

Smith, Richard et al. 2008. **Questioning the notion of 'authentic' leadership in education: The perspectives of 'followers'.** Refereed paper presented at the Changing Climates: Education for Sustainable Futures international research conference of the Australian Association for Research in Education (AARE), Brisbane, 30 November – 4 December, 2008.

Steers, R. M. 1977. "Antecedents and outcomes of organizational commitment". **Administrative Science Quarterly** 22: 46–56.

Stogdill, Ralph Melvin. 1974. **Handbook of leadership : a survey of theory and research.** New York : Free Press.

Vroom,Victor H. 1964. **Work and motivation.** New York: John Wiley & Sons.

Walumbwa, F. O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S. and Peterson, S.J. 2008. "Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure". **Journal of Management** 34: 89-126.

Weissenberg, Peter. 1971. **Introduction to organizational behavior; a behavioral science approach to understanding organizations.** Scranton: Intext Educational Publishers.

Wheatley, M. J. 1999 . **Leadership and the new science: Discovering order in a chaotic world.** San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.

Yukl, Gary A. 1989. **Leasership in Organizations**. New Jersey: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

แบบสอบถาม

ส่วนที่ 1 สำหรับนายก อบต./นายกเทศบาลตำบล

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง

อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

โดย

นางสาวสุชาดา สายทิ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารศาสตร์

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

.....

คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล โดยสอบถามผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงตามที่ท่านเป็นหรือปฏิบัติอยู่ โดยมีทั้งสิ้น 4 ตอน และแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สำหรับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล/นายกเทศบาลตำบล ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร ต่อด้วยตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับเครือข่ายที่สำคัญ และกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร และตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ส่วนที่ 2 สำหรับข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล/เทศบาลตำบล ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการ ต่อด้วยตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และตอนที่ 4 ถามเกี่ยวกับ ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 1

สำหรับ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล/ นายกเทศบาลตำบล

(ตอนที่ 1-2)

ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

1. ชื่อสถานที่ทำงาน อบต./เทศบาล

ตำบล.....

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

2. เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

3. อายุ ..... ปี

4. ระดับการศึกษา

( ) 1. ไม่ได้เรียน ( ) 2. ประถมศึกษา

( ) 3. มัธยมศึกษาตอนต้น ( ) 4. มัธยมศึกษาตอนปลาย

( ) 5. ปวส. ( ) 6. ปริญญาตรี

( ) 7. สูงกว่าปริญญาตรี ( ) 8. อื่นๆ.....

5. ท่านเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล / นายกเทศบาลดำบล มากี่สมัย

( ) 1. เคยเป็นมาแล้ว 1 สมัย

( ) 2. เคยเป็นมาแล้ว 2 สมัย สมัยที่ 1 พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

สมัยที่ 2 พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

( ) 3. เคยเป็นมาแล้ว 3 สมัย สมัยที่ 1 พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

สมัยที่ 2 พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

สมัยที่ 2 พ.ศ.....ถึง พ.ศ.....

( ) 4. เพิ่งเป็นสมัยแรก

6. ประสบการณ์การทำงานก่อนเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบล / นายกเทศบาลตำบล

(ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) 1. ผู้นำชุมชน เช่น กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน อื่นๆ.....

( ) 2. ข้าราชการหรือพนักงานของรัฐ เช่น พนักงาน อบต. เทศบาล อำเภอ จัดหวัด อื่นๆ.....

( ) 3. นักการเมือง เช่น สมาชิกสภา รองนายก อบต. เทศบาล อื่นๆ.....

( ) 4. ลูกจ้าง พนักงานเอกชน

( ) 5. อื่นๆ .....

7. อาชีพอื่นๆ นอกเหนือจากเป็นนายกองค์กรบริหารส่วนตำบล/ นายกเทศบาลตำบล (ตอบได้มากกว่า 1 ข้อ)

( ) 1. ข้าราชการ ( ) 2. ธุรกิจส่วนตัว/ค้าขาย

( ) 3. เกษตรกรรม ( ) 4. รับจ้าง

( ) 5. ไม่ได้ประกอบอาชีพ ( ) 6. อื่นๆ.....

8. ประสบการณ์การทำงานในเครือข่าย

8.1 กลุ่ม/องค์กร/ชมรม ที่ท่านได้เข้าร่วมเป็นสมาชิกตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน มีจำนวนทั้งสิ้น..... กลุ่ม/องค์กร/ชมรม

โปรดเขียนรายละเอียดของ กลุ่ม/องค์กร/ชมรม ที่ท่านได้เข้าร่วมเป็นสมาชิก ตำแหน่งที่ท่านได้รับ และระยะเวลาที่เข้าร่วม ตามตัวอย่างต่อไปนี้

ตัวอย่าง ชื่อ...กลุ่มป่าชุมชน.....ระยะเวลาที่เข้าร่วม...12..ปี

ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....คณะกรรมการ,รองประธาน.....

1) ชื่อ.....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

2)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

3)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

4)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

5)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

6)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

7)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

8)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

9)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

10)ชื่อ…….....ระยะเวลาที่เข้าร่วม.....ปี

ตำแหน่งที่ตำแหน่งที่เคยทำในกลุ่ม.....

8.2 กลุ่ม/องค์กร/ชมรม ใดที่ท่านคิดว่าเมื่อท่านเข้าร่วมแล้วทำให้ท่านเกิดการเรียนรู้ทางการบริหารเพิ่มมากขึ้น (ตอบได้มากกว่า 1 แต่ไม่เกิน 5 กลุ่ม/องค์กร/ชมรม)

ชื่อกลุ่ม/องค์กร/ชมรม .....

.....

.....

.....

.....

.....

<u>คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 1-3</u>

ข้อความในรายการเป็นการสำรวจความคิดเห็นของท่านถามเกี่ยวกับ เครือข่ายที่สำคัญ กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร และภาวะผู้นำที่แท้จริง

โปรดอ่านแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง ☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงน้อยที่สุด

คำตอบเหล่านี้ไม่มีถูกหรือผิด ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงคำตอบที่ได้จะใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ตอนที่ 1 เครือข่ายที่สำคัญและกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร

ตอนที่ 1.1 เครือข่ายที่สำคัญ

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	ลักษณะการเข้าร่วมกลุ่ม/องค์กร					
1	ท่านคิดว่าการเป็นคณะกรรมการกลุ่มจะทำให้เกิดการเรียนรู้ทางการบริหารมากขึ้น					
2	ท่านรู้สึกว่าเมื่อเป็นสมาชิกกลุ่มจะมีโอกาสในการพัฒนาทักษะการทำงานร่วมกับผู้อื่นมากขึ้น					
3	ท่านคิดว่าการเข้าร่วมเป็นสมาชิกกับกลุ่มหลายกลุ่มจะทำให้ได้พัฒนาตนเองให้มีองค์ความรู้ด้านการบริหารมากขึ้น					
4	ท่านเห็นว่าการเป็นสมาชิกกลุ่มเป็นระยะเวลานานจะทำให้มีประสบการณ์การเป็นผู้นำมากขึ้น					
5	ท่านมีส่วนร่วมในการปรับปรุงพัฒนางานของกลุ่ม					
6	การที่กลุ่มยึดหลักการมีส่วนร่วมทำให้ท่านมีความเข้าใจในการบริหารอย่างมีส่วนร่วม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>การได้รับผลประโยชน์จากกลุ่ม/องค์กร</u>					
7	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านการวางแผนการทำงาน					
8	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านการจัดระเบียบองค์กร เช่น การกำหนดระเบียบกฎเกณฑ์ที่สนับสนุนและเอื้อต่อการพัฒนา					
9	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านการจูงใจผู้อื่นให้ทำงานให้สำเร็จ					
10	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านการควบคุมการทำงาน					
11	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีทักษะการบริหารด้านความเป็นผู้นำมาขึ้น					
12	การทำงานในกลุ่มทำให้ท่านมีองค์ความรู้ทางการบริหารองค์กรมากขึ้น					
13	กลุ่มมักให้ท่านเข้าร่วมกิจกรรมการศึกษาดูงานของกลุ่ม					
14	ท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมการฝึกอบรม ประชุม สัมมนา ที่สนับสนุนโดยกลุ่ม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	ท่านได้เป็นตัวแทนกลุ่มในการเข้าร่วมกิจกรรมการจัดทำแผนพัฒนาชุมชนกับกลุ่มอื่น หน่วยงานอื่น					
16	ท่านได้เข้าร่วมกิจกรรมเวทีชุมชนในฐานะตัวแทนกลุ่มทำให้ท่านมีความมั่นใจในตนเองมากขึ้น					
17	เมื่อกลุ่มมีการทำงานร่วมกับกลุ่มหรือองค์กรอื่นนอกชุมชนท่านมักเป็นตัวแทนกลุ่มเข้าร่วมด้วยเสมอ					
18	ท่านมีชื่อเสียงและการยอมรับนับถือมากขึ้นเมื่อเข้าร่วมกับกลุ่ม					
19	ท่านคิดว่าการเข้าร่วมกลุ่มทำให้ท่านได้รับการสนับสนุนจากกลุ่มการเมืองในการเป็นผู้นำของชุมชน					
20	เมื่อท่านเข้าร่วมกลุ่มทำให้ท่านมีรายได้มากขึ้น รวมทั้งสิทธิ์การกู้เงิน เงินปันผล					

ตอนที่ 1.2 กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านได้รับการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจากพ่อแม่ ญาติผู้ใหญ่ ผู้มีบุญคุณ					
2	ท่านมักได้ข้อคิดเกี่ยวกับการบริหารจากการเข้าวัดหรือโบสถ์					
3	ท่านฝึกฝนตนเองให้เข้าใจเกี่ยวกับการบริหารจากการปลีกตัวเองให้อยู่กับธรรมชาติ เช่น ป่า สวน					
4	สภาพแวดล้อมในครอบครัวทำให้ท่านรู้จักคิดใคร่ครวญจนเกิดเป็นความรู้เกี่ยวกับการบริหารของตน					
5	ท่านมีแรงจูงใจในการเรียนรู้เกี่ยวกับการบริหารจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน สังคม ของท่าน					
6	ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากโรงเรียน					
7	ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากมหาวิทยาลัย					
8	ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากวิทยาลัยหรือสถาบันที่สอนด้านการปกครอง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ท่านเข้าร่วมฝึกอบรมเกี่ยวกับหลักการบริหารจากหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน					
10	ขณะที่ท่านศึกษาอยู่ในสถาบันการศึกษาท่านมักเข้าร่วมกิจกรรมที่สถาบันและหน่วยงานภายนอกจัดขึ้นจนเกิดองค์ความรู้เกี่ยวกับการบริหาร					
11	ท่านเรียนรู้เกี่ยวกับหลักการบริหารมาจากผู้ทรงภูมิปัญญา ปราชญ์ชาวบ้าน					
12	ท่านมักอ่านหนังสือที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ					
13	ท่านได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาครัฐจัดขึ้น					
14	ท่านได้ความรู้ทางการบริหารใหม่ๆมาปรับประยุกต์ใช้จากการฝึกอบรมที่หน่วยงานภาคเอกชนจัดขึ้น					
15	ท่านอ่านวารสารที่เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ					
16	ท่านมักเข้าเวปไซต์เพื่อหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารเป็นประจำ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
17	การลงพื้นที่สร้างความสัมพันธ์กับคนในชุมชนทำให้ท่านเกิดองค์ความรู้ทางการบริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
18	ท่านนำความรู้ทางการบริหารทั้งหลายมาทดลองใช้จริงในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
19	ท่านแลกเปลี่ยนประสบการณ์ทางการบริหารกับเครือข่ายที่สนใจเรื่องการบริหารเป็นประจำ					
20	ท่านมีต้นแบบที่ท่านยกย่องและยึดถือเป็นแบบอย่างในการบริหารองค์กร					

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำที่แท้จริง

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	1. ความตระหนักรู้ในตนเอง					
1.1	ท่านทราบว่าตนเองมีข้อดีข้อด้อยที่แตกต่างจากคนอื่น					
1.2	ท่านมักคิด พูด ทำ ด้วยความมั่นใจในตนเอง					
1.3	เมื่อมีคนไม่พอใจในการบริหารงานของท่าน ท่านยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขหากพิจารณาแล้วว่าเป็นจริง					
1.4	เมื่อท่านรู้สึกโกรธท่านสามารถปรับใจให้สงบได้อย่างรวดเร็ว					
1.5	ท่านเห็นว่าการเป็นผู้บริหารองค์กรจำเป็นต้องปรับตัวปรับใจแสดงอารมณ์ตามความรู้สึกอย่างเหมาะสม					
1.6	ท่านรู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป					
1.7	ท่านคิดว่าการดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นโอกาสที่ท่านจะได้ทำประโยชน์ให้แก่สังคมมากขึ้น					
1.8	ท่านคิดว่าท่านเป็นคนมองโลกในแง่ดี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.9	ท่านทราบถึงความต้องการในชีวิตและพึงพอใจกับสิ่งที่ท่านเป็นอยู่ในปัจจุบัน					
1.10	ท่านบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยทำให้บรรลุเป้าหมายเป็นหลัก					
1.11	เมื่อถูกกล่าวหา เข้าใจผิด ท่านแสดงปกป้องตนเองอย่างมีสติ					
1.12	<u>1. ความตระหนักรู้ในตนเอง(ต่อ)</u> เมื่อท่านเห็นว่างานที่จะทำเกินความสามารถของท่าน ท่านมักจะขอคำแนะนำจากผู้มีประสบการณ์ในด้านนั้นและเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมาช่วยทำงาน					
2.1	<u>2. สัมพันธภาพที่โปร่งใส</u> ท่านแสดงออกชัดเจนว่ายึดมั่นค่านิยมใดในการบริหารงาน เช่น ความซื่อสัตย์ ความเสียสละ ความขยัน ความยุติธรรม					
2.2	ท่านเปิดเผยความรู้สึกในการปฏิบัติงานให้กับคนที่ท่านสามารถเปิดเผยได้					
2.3	ท่านมักเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานแลกเปลี่ยนความคิดเห็นต่อการทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกับท่านเป็นประจำ					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.4	บุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักขอความช่วยเหลือจากท่าน และท่านสามารถช่วยด้วยความจริงใจ					
2.5	ท่านพยายามพัฒนาตนเองให้มีความรู้จนบริหารงานได้สำเร็จเพื่อให้ผู้อื่นเชื่อถือในความสามารถของท่าน					
2.6	ท่านกล้าโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม					
2.7	ท่านมักฟังความรอบด้าน เคารพความคิดเห็นของผู้อื่น					
2.8	แผนการปฏิบัติงานสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามความสะดวกของท่าน#					
2.9	เมื่อเกิดความผิดปกติในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นท่านมักทราบข้อเท็จจริงหลังผู้อื่นเสมอ#					
2.10	เมื่อท่านเห็นว่าผู้ร่วมงานมีทุกข์ ท่านมักช่วยเหลือโดยที่ไม่มีใครขอร้อง					
2.11	เมื่อผู้อื่นประสบความความสำเร็จท่านแสดงความยินดีโดยไม่คิดริษยา					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
2.12	ในกรณีที่เกิดข้อผิดพลาดในการบริหารงาน ท่านยอมรับว่าเป็นความผิดพลาดในการบริหารของท่าน					
	<u>3. คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน</u>					
3.1	ท่านทราบว่าท่านให้คุณค่ากับคุณธรรมใดเป็นพิเศษ เช่น ความซื่อสัตย์ ความขยัน ความพอเพียง ความมีวินัย					
3.2	ท่านคิดว่าผู้ร่วมงานของท่านทราบว่าท่านมีคุณธรรมใดที่ยึดถือเป็นหลักในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น เช่น ความรับผิดชอบ ความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม ความขยัน ความประหยัด ความพอเพียง ความมีวินัย ความสามัคคี					
3.3	ท่านบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ					
3.4	ท่านรู้จักและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตนในการเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
3.5	ท่านปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นในการทำงานเป็นหมู่คณะได้ดุล่วงด้วยดี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>3. คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน (ต่อ)</u>					
3.6	ท่านสามารถบริหารจัดการแก้ไขความขัดแย้งที่เกิดจากการทำงานร่วมกับหมู่คณะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้					
3.7	เมื่อท่านพบอุปสรรคในการบริหารงาน ท่านคิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้					
3.8	เมื่อมีงานเยอะท่านสามารถยอมอดหลับอดนอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ					
3.9	ท่านเห็นว่าการเป็นผู้บริหารที่ดีต้องพึ่งตนเองให้เต็มที่ก่อนขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น					
3.10	การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านเน้นการวางแผนการใช้ทรัพยากร เวลาและแรงงานให้คุ้มค่า					
3.11	จากผลการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ผ่านมาท่านคิดว่าท่านได้ปฏิบัติหน้าที่ของตนอย่างถูกต้อง ครบถ้วน					
3.12	ท่านรู้สึกว่าการไม่ทุจริตต่อหน้าที่ ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมาเป็นสิ่งที่ผู้บริหารองค์กรทำได้อย่างง่ายดาย					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>4.กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล</u>					
4.1	เมื่อท่านต้องทำการตัดสินใจ ท่านจะวิเคราะห์ตามความเป็นจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่างก่อน					
4.2	ท่านสนับสนุนให้ผู้อื่นพูดแสดงความคิดเห็นของตนออกมาเพื่อให้ได้ข้อมูลรอบด้าน					
4.3	ท่านกล้าที่จะตัดสินใจเรื่องยากๆบนพื้นฐานคุณธรรมที่ท่านยึดถือโดยอาจทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ					
4.4	เมื่อต้องแก้ไขปัญหาท่านจะมองสิ่งที่เกิดขึ้นอย่างลึกซึ้งทบทวนที่ไปที่มานอกเหนือจากสิ่งที่เห็นก่อนทำการตัดสินใจ					
4.5	ท่านทราบว่าหากตัดสินใจเรื่องหนึ่งจะมีผลต่อเรื่องอื่นๆในองค์กรด้วย					
4.6	เมื่อท่านทำการตัดสินใจในฐานะผู้บริหารท่านพร้อมที่จะรับมือผลที่จะตามมาอันเนื่องมาจากการตัดสินใจนั้นได้ดี					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4.7	ท่านสามารถวิเคราะห์ได้เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นมีปัจจัยใดบ้างที่เป็นสาเหตุ					
4.8	ท่านสามารถขจัดข้อมูลที่ไม่จริงหรือข้อมูลที่พิสูจน์ไม่ได้ออกไปให้เหลือแต่ข้อเท็จจริงเพื่อใช้ในการตัดสินใจ					
4.9	ก่อนการตัดสินใจท่านมักตั้งคำถามแล้วพิสูจน์เพื่อยืนยันความถูกต้องเสมอ					
4.10	ท่านจะฟังอย่างตั้งใจกับมุมมองที่ต่างกันของผู้ที่ให้ข้อมูลก่อนนำมาสรุป					
4.11	ท่านเชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของท่านเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเพื่อประโยชน์ต่อหมู่คณะในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
4.12	เมื่อท่านทำการตัดสินใจไปแล้วบุคลากรมักจะยอมรับและปฏิบัติตามโดยไม่มีข้อโต้แย้ง					
	<u>5.การจูงใจตนเอง</u>					
5.1	ท่านมีแรงจูงใจของในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรายได้ที่สูงขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
5.2	ท่านทำหน้าที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเกียรติยศ การยอมรับนับถือ#					
5.3	ท่านมีความสุขในการบริหารองค์กรบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพราะได้ช่วยเหลือสังคม					
5.4	สิ่งที่เป็นแรงจูงใจของท่านในการบริหารองค์กรคือการสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม					
5.5	สิ่งที่เป็นแรงจูงใจของท่านในการบริหารองค์กรคือการมีชัยชนะเหนือผู้อื่น#					
5.6	ท่านพอใจที่ได้ดำรงตำแหน่งผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพราะถือว่าการได้คบหาสมาคมกับสถาบันทางสังคมที่มีเกียรติ#					
5.7	แรงจูงใจที่ทำให้ท่านพัฒนาตนเองจนเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นได้คือการได้พัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<u>5.การจูงใจตนเอง(ต่อ)</u>					
5.8	ท่านคิดว่าผลประโยชน์ทางใจมีคุณค่ามากที่สุดในการทำงานเป็นผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
5.9	เมื่อท่านรู้สึกเหนื่อยกับงานบริหาร ท่านมักสร้างแรงจูงใจในทำงานต่อโดยสร้างภาพอนาคตว่าคนในชุมชนมีความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น					
5.10	การได้รับเลือกให้ทำหน้าที่ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นโอกาสที่ท่านจะได้สร้างบารมีซึ่งเป็นผลดีต่อการลงสมัครรับเลือกตั้งครั้งต่อไป					
5.11	ท่านมีกำลังใจบริหารงานเพิ่มขึ้นทุกครั้งเวลาเห็นบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทำงานร่วมกันจนสำเร็จอย่างมีความสุข					
5.12	จุดมุ่งหมายในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของท่านคือการได้รับเงินรางวัล โล่เกียรติยศ หรือ เกียรติบัตร จากองค์กรภาครัฐและเอกชน#					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ ☺

ส่วนที่ 2 สำหรับบุคลากร อบต./เทศบาลตำบล

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย

เรื่อง

อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน

โดย

นางสาวสุชาดา สายทิ

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาบริหารศาสตร์

วิทยาลัยบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้

คำชี้แจง:

แบบสอบถามนี้ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลขององค์การบริหารส่วนตำบลและเทศบาลตำบล โดยสอบถามผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงตามที่ท่านเป็นหรือปฏิบัติอยู่ แบบสอบถาม มีทั้งสิ้น 4 ตอน และแบ่งเป็น 3 ส่วน คือ

ส่วนที่ 1 สำหรับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล/นายกเทศบาลตำบล ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้บริหาร ต่อด้วยตอนที่ 1 ถามเกี่ยวกับเครือข่ายที่สำคัญ และกระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร และตอนที่ 2 ถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ส่วนที่ 2 สำหรับข้าราชการในองค์การบริหารส่วนตำบล/เทศบาลตำบล ประกอบด้วย ข้อมูลส่วนบุคคลของข้าราชการ ต่อด้วยตอนที่ 3 ถามเกี่ยวกับความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร และตอนที่ 4 ถามเกี่ยวกับ ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร

แบบสอบถามส่วนที่ 2

สำหรับ บุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล / เทศบาลตำบล

(ตอนที่ 3 และตอนที่ 4)

ข้อมูลส่วนบุคคลของบุคลากร

1. เพศ ( ) 1. ชาย ( ) 2. หญิง

2. อายุ.....ปี

3. ระดับการศึกษา

( ) 1. ไม่ได้เรียน ( ) 2. ประถมศึกษา

( ) 3. มัธยมศึกษาตอนต้น ( ) 4. มัธยมศึกษาดอนปลาย

( ) 5. ปวส. ( ) 6. ปริญญาตรี

( ) 7. สูงกว่าปริญญาตรี

4. สังกัด องค์การบริหารส่วนตำบล/เทศบาลตำบล.....

ตำบล.....อำเภอ.....จังหวัด.....

5. ท่านเป็นบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล / เทศบาลตำบล มาเป็นเวลา.....ปี

<u>คำชี้แจงสำหรับตอนที่ 4 และ ตอนที่ 5</u>

ข้อความในรายการเป็นการสำรวจความคิดเห็นของท่านเกี่ยวกับความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กร โปรดอ่านแต่ละข้อและทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่าง☐ ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่านมากที่สุด โดยมีเกณฑ์การพิจารณาดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงมากที่สุด
มาก	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงมาก
ปานกลาง	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงปานกลาง
น้อย	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงน้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	ข้อความที่พิจารณาแล้วว่าเป็นจริงน้อยที่สุด

คำตอบเหล่านี้ไม่มีถูกหรือผิด ขอให้ท่านตอบตามความเป็นจริงคำตอบที่ได้จะใช้เพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น

ตอนที่ 4 ความไว้วางใจผู้บริหาร/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

4.1 ความไว้วางใจผู้บริหาร/องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านยินดีทำงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารแม้ว่างานนั้นจะมีความยุ่งยากหรือมีปัญหา					
2	ท่านมักรายงานความผิดพลาดในการทำงานของท่านให้ผู้บริหารทราบแม้ว่าจะถูกตำหนิก็ตาม					
3	ท่านมักแสดงความคิดเห็นของท่านต่อผู้บริหารอย่างอิสระแม้ว่าความเห็นนั้นอาจไม่ถูกนำไปพิจารณา					
4	เมื่อผู้บริหารให้รายงานเกี่ยวกับสาเหตุของปัญหาที่เกิดขึ้นท่านยินดีที่จะอธิบายตามความเป็นจริงแม้ว่าจะถูกบุคคลอื่นตำหนิ					
5	ท่านสามารถอธิบายถึงด้านดีของผู้บริหารองค์กรเมื่อผู้อื่นพูดในแง่ลบเกี่ยวกับตัวผู้บริหาร					
6	ท่านมีความรู้สึกว่าต้องปฏิบัติต่อผู้บริหารของท่านด้วยความซื่อสัตย์					
7	เมื่อเกิดสถานการณ์คับขันขึ้นท่านมั่นใจว่าสามารถพึ่งพาผู้บริหารได้					
8	ท่านและผู้บริหารต่างรู้สึกสูญเสียอะไรไปสักอย่างหากมีคนใดคนหนึ่งถูกย้ายไปแล้วไม่สามารถร่วมงานกันอีก					
9	เมื่อท่านบอกปัญหาของท่านให้ผู้บริหารฟังจะได้รับการตอบสนองอย่างสร้างสรรค์ด้วยความห่วงใย					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
10	ผู้บริหารของท่านมีความทุ่มเทในการทำงานและเป็นมืออาชีพ					
11	เมื่อดูจากประวัติการทำงานของผู้บริหารแล้วท่านแทบไม่มีข้อสงสัยในความสามารถในการบริหารองค์กร					
12	ท่านเชื่อใจผู้บริหารจะไม่บริหารงานสะเพร่าจนทำให้งานของท่านยุ่งยากขึ้น					
13	เพื่อนร่วมงานของท่านที่เคยติดต่องานกับผู้บริหารต่างมองว่าผู้บริหารเป็นผู้ที่เชื่อถือได้					
14	องค์กรของท่านมีกลยุทธ์และวิสัยทัศน์ดีเยี่ยม					
15	องค์กรนี้ไม่ได้อยู่เพื่อผลประโยชน์ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งแต่ให้ความสำคัญกับทุกคนในองค์กร					
16	บุคลากรในองค์กรนี้ยินดีรับความเสี่ยงต่อความผิดพลาดที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานเพื่อการเติบโตขององค์กร					
17	องค์กรนี้บรรจุพนักงานที่มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งงาน					
18	องค์กรนี้ห่วงใยเรื่องสวัสดิการของท่านอย่างมาก					
19	ท่านเชื่อว่าองค์กรนี้จะทำสิ่งที่ดีที่สุดเพื่ออนาคตที่ดีของบุคลากรทุกคน					
20	พวกท่านรู้สึกมั่นใจในการพัฒนาทักษะที่ได้รับจากการทำงานในองค์กรนี้					
21	ในองค์กรนี้บุคลากรที่พูดแต่ความเป็นจริงแม้ว่าจะเป็นสิ่งที่ไม่น่ายินดี					
22	ท่านเชื่อมั่นต่อสมรรถนะขององค์กรว่าจะบรรลุเป้าหมาย					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
23	ท่านเชื่อว่าองค์กรนี้มีกระบวนการทำงานที่ดี					
24	บุคลากรในองค์กรเปิดรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆขององค์กร					
25	บุคลากรกล้าแสดงความคิดเห็นของตนอย่างเปิดเผยแม้ว่าจะไม่ตรงกับความเห็นของคนส่วนใหญ่					

4.2 ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านเห็นด้วยกับเป้าหมายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
2	ค่านิยมขององค์กรองค์กรนี้กับค่านิยมของท่านสอดคล้องกัน					
3	ท่านคิดว่าปัญหาขององค์กรก็คือปัญหาของท่าน					
4	ท่านรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นส่วนหนึ่งของท่าน					
5	ท่านคิดว่าองค์กรแห่งนี้เป็นองค์กรที่ดีและมีคุณภาพ					
6	ท่านคิดว่ากฎระเบียบที่องค์กรตั้งขึ้นในการปฏิบัติงานมีความยุติธรรม					
7	แผนผังขององค์กรมีความชัดเจนและหน้าที่ไม่ก้าวก่ายกัน					
8	การบริหารงานขององค์กรโดยภาพรวมมีความเหมาะสม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
9	ท่านยินดีเปลี่ยนแปลงตำแหน่งหน้าที่เพื่อความสำเร็จขององค์กรองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
10	ท่านมีความภูมิใจที่จะบอกกับคนอื่นว่าทำงานอยู่ในองค์กรนี้					
11	ท่านไม่คิดจะลาออกแม้ว่าที่อื่นมีค่าตอบแทนที่ดีกว่า					
12	ท่านรู้สึกผูกพันกับองค์กรแห่งนี้					
13	ท่านมีความจงรักภักดีต่อองค์กรนี้					
14	ท่านต้องการทำงานในองค์กรนี้จนเกษียณอายุ					
15	องค์กรแห่งนี้เปรียบเสมือนบ้านหลังที่ 2 ของท่าน					
16	ท่านชอบทำหน้าที่เป็นตัวแทนขององค์กรนี้ในการเข้าร่วมกิจกรรมกับสาธารณะ					
17	ท่านมีความต้องการที่จะทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ					
18	ท่านทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจในการปฏิบัติงานให้สำเร็จ					
19	ท่านทำงานอย่างตั้งใจโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ส่วนตัว					
20	ท่านเต็มใจทำงานล่วงเวลาแม้ไม่คุ้มค่าเหนื่อย					
22	ถ้าไม่มีธุระจำเป็นจริงๆ ท่านจะไม่ลาหยุดงาน					
23	ท่านสนใจที่จะใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมเพื่อปรับปรุงงานให้ดีขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
21	ท่านใช้ความสามารถสูงสุดในการทำงานเพื่อสร้างประโยชน์และชื่อเสียงให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
24	ท่านพร้อมที่จะยอมรับการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆ ขององค์กรอยู่เสมอ					
25	ท่านพยายามคิดหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ					

<u>ตอนที่ 5 ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น</u>

5.1 ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	ท่านมีสัมพันธภาพที่ดีกับคนในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
2	ท่านได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน					
3	ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสนับสนุน ให้โอกาสท่านมีความก้าวหน้าในงานเพื่อไปสู่ตำแหน่งที่สูงขึ้น					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
4	สถานที่ทำงานในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความปลอดภัยต่อชีวิต และทรัพย์สิน					
5	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมี วัสดุอุปกรณ์ที่ใช้ในการปฏิบัติงานมีความเหมาะสมและพอเพียง					
6	ท่านมีอิสระในการตัดสินใจขณะทำงาน					
7	ภาระงานที่ได้รับมอบหมายมีความเหมาะสม					
8	ท่านมีความรู้สึกว่าท่านเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
9	ท่านมีความภูมิใจในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
10	ท่านคิดว่าเงินเดือน / ค่าตอบแทนที่ได้รับเหมาะสมกับงานที่ทำอยู่					
11	ความพึงพอใจในสวัสดิการ/ กองทุนสวัสดิการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ท่านได้รับ					
12	ความพึงพอใจในโอกาสที่จะได้รับโบนัส/ เงินรางวัลพิเศษขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
13	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำหนดโครงสร้างการบังคับบัญชาที่ชัดเจน					
14	ท่านสามารถ ลากิจ ลาป่วย ลาคลอดบุตร ลาพักผ่อน ได้ตามความเหมาะสม					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
15	มีการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบที่ชัดเจน และเหมาะสมในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
16	การปฏิบัติงานสำเร็จได้ตามเป้าหมายที่กำหนด					
17	ท่านได้ทำงานอย่างเต็มความรู้ความสามารถในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
18	งานที่ท่านรับผิดชอบในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีลักษณะที่ท้าทาย และจูงใจให้อยากทำ					
19	ผลงานของท่านได้รับการชมเชยจากประชาชนที่มาติดต่อกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
20	ท่านมีส่วนร่วมในการวางแผน ดำเนินการตามแผน การประเมินผลการดำเนินงาน ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					

5.2 ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1	เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการจัดทำงบประมาณ					
2	องค์กรของท่านเปิดโอกาสให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณจากประชาชน องค์กรต่างๆ					
3	การเบิกจ่ายงบประมาณเป็นไปตามระเบียบกฎเกณฑ์และใช้ไปตามวัตถุประสงค์ของโครงการ					
4	บุคลากรแต่ละฝ่ายทำงานประสานกันในการบริการประชาชน					
5	เจ้าหน้าที่และพนักงานมีการปฏิบัติงานตามบทบาทและหน้าที่ตนเป็นอย่างดี					
6	ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการวางแผน กำหนดวิสัยทัศน์ ยุทธศาสตร์ให้สอดคล้องกับนโยบายขององค์กร					
7	องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีการชี้แจง ประชาสัมพันธ์ สร้างความรู้ความรู้ความเข้าใจแก่ประชาชนเป็นอย่างดี					
8	องค์กรให้ความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นเป็นอย่างดี					
9	องค์กรเปิดโอกาสให้ตัวแทนจากทุกกลุ่มเข้ามามีบทบาทในการมีส่วนร่วมพัฒนาองค์กรอย่างเป็นรูปธรรม					
10	องค์กรของท่านนำเทคโนโลยีสารสนเทศมาใช้ในทุกส่วนงานขององค์กร					
11	องค์กรของท่านมีการพัฒนาเทคโนโลยีสารสนเทศให้ทันสมัยต่อเนื่อง					

ข้อ	ข้อความ	ระดับความเป็นจริง				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
12	องค์กรของท่านมีการอบรมเพิ่มพูนความรู้ด้านเทคโนโลยีสารสนเทศแก่เจ้าหน้าที่และข้าราชการการเมือง					
13	องค์กรของท่านสามารถปฏิบัติตามโครงการและกิจกรรมที่กำหนดไว้ในแผนพัฒนา					
14	ทางผู้บริหารมีการทบทวนและปรับปรุงแผนพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่อง					
15	ประชาชน ประชาคมและกลุ่มองค์กรในพื้นที่พึงพอใจในการดำเนินงานขององค์กร					
16	องค์กรสามารถปฏิบัติงานบรรลุวิสัยทัศน์ วัตถุประสงค์ ยุทธศาสตร์ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น					
17	กิจกรรมและโครงการขององค์กรสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ของโครงการและยุทธศาสตร์ทั้งระดับตำบล อำเภอ จังหวัด					
18	องค์กรของท่านมีการสร้างเครือข่ายกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่นๆ ทั้งในระดับตำบล อำเภอ จังหวัด					
19	องค์กรมีการร่วมมือทำงานกับหน่วยงานราชการอื่นๆ					
20	ประชาชนมีสภาพความเป็นอยู่ที่ดีขึ้น					

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงที่ท่านสละเวลาในการตอบแบบสอบถามนี้ ☺

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๒๑/๗๖

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์กรอกแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล / นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล เขตภาคเหนือตอนบน

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน ๖ ชุด

ด้วยนางสาวสุชาดา สายทิ รหัส ๕๑๐๕๕๐๑๐๐๗ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความประสงค์จะรวบรวมข้อมูลเพื่อประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน" โดยใช้แบบสอบถามตามที่ได้ผ่านการตรวจสอบจากคณะกรรมการที่ปรึกษาแล้ว ดังนั้น เพื่อให้การทำดุษฎีนิพนธ์ของนักศึกษาดังกล่าว ได้ข้อมูลที่สมบูรณ์และสำเร็จตามวัตถุประสงค์ กลุ่มภารกิจบัณฑิตศึกษา สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านและข้าราชการในหน่วยงานของท่านกรอกแบบสอบถามดังกล่าว

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ด้วย จะเป็นพระคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์กฤษดา ภักดี)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

กลุ่มภารกิจบัณฑิตศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๓๖๑๑-๔
โทรสาร ๐ ๕๓๔๙ ๘๑๓๓

ที่ ศธ ๐๕๒๓.๒๑/๑๕

สำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ
มหาวิทยาลัยแม่โจ้
ตำบลหนองหาร อำเภอสันทราย
จังหวัดเชียงใหม่ ๕๐๒๙๐

มกราคม ๒๕๕๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ข้อมูล

เรียน นายกองค์การบริหารส่วนตำบล / นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล เขตภาคเหนือตอนบน

ด้วยนางสาวสุชาดา สายทิ รหัส ๕๑๐๕๕๐๑๐๐๓ นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารศาสตร์ มหาวิทยาลัยแม่โจ้ มีความประสงค์จะขอข้อมูลและรายละเอียดเกี่ยวกับเครือข่ายที่สำคัญ กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหาร ภาวะผู้นำที่แท้จริง ความไว้วางใจ ความผูกพันต่อองค์กร ความผาสุกของบุคลากรและความเข้มแข็งขององค์กรในหน่วยงานของท่าน เพื่อประกอบการทำดุษฎีนิพนธ์ เรื่อง "อิทธิพลของเครือข่ายและกระบวนการเรียนรู้ของผู้นำที่แท้จริงต่อความผาสุกและความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาคเหนือตอนบน"

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์แก่นักศึกษาดังกล่าวด้วย จะขอบคุณยิ่ง

ขอแสดงความนับถือ

(อาจารย์กฤษดา ภักดี)
ผู้อำนวยการสำนักบริหารและพัฒนาวิชาการ

กลุ่มภารกิจบัณฑิตศึกษา
โทรศัพท์ ๐ ๕๓๘๗ ๓๖๑๑-๔
โทรสาร ๐ ๕๓๔๙ ๘๑๓๓

ภาคผนวก ค

การหาคุณภาพเครื่องมือ

การวัดความเชื่อถือของเครื่องมือ

1. การหาความเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม <u>ส่วนที่ 1</u> สำหรับนายก อบต./นายกเทศบาลตำบล

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	LP1	3.4211	.9016	30.0
2.	LP2	3.5789	.6925	30.0
3.	LP3	3.2105	.6306	30.0
4.	LP4	3.8421	.7647	30.0
5.	LP5	4.2105	.6306	30.0
6.	LP6	3.3158	.8852	30.0
7.	LP7	3.5789	1.3464	30.0
8.	LP8	3.2632	1.2402	30.0
9.	LP9	3.6842	1.0029	30.0
10.	LP10	3.1579	1.0145	30.0
11.	LP11	3.5789	.6925	30.0
12.	LP12	3.6316	.6840	30.0
13.	LP13	4.2105	.6306	30.0
14.	LP14	3.4737	.7723	30.0
15.	LP15	3.1053	.6578	30.0
16.	LP16	3.1579	.6021	30.0
17.	LP17	2.8947	.7375	30.0
18.	LP18	4.4737	.5130	30.0
19.	LP19	4.1053	.4588	30.0
20.	LP20	3.5789	.6070	30.0
21.	LP21	3.9474	.5243	30.0
22.	LP22	4.0526	.4047	30.0
23.	NW1	4.2632	.7335	30.0
24.	NW2	4.4211	.7685	30.0
25.	NW3	4.4737	.6967	30.0
26.	NW4	4.4211	.6070	30.0
27.	NW5	4.2632	.8057	30.0
28.	NW6	4.1579	.6882	30.0
29.	NW7	4.0526	.6213	30.0
30.	NW8	4.1579	.6882	30.0
31.	NW9	4.0526	.6213	30.0
32.	NW10	4.4737	.6118	30.0
33.	NW11	4.2105	.7133	30.0
34.	NW12	4.4737	.6118	30.0
35.	NW13	4.1579	.5015	30.0
36.	NW14	4.0526	.4047	30.0
37.	NW15	4.1053	.6578	30.0

38.	NW16	4.2105	.7133	30.0
39.	NW17	3.7895	.9763	30.0
40.	NW18	3.7895	.9177	30.0
41.	NW19	3.5789	.9016	30.0
42.	NW20	4.2105	.5353	30.0
43.	NW21	3.8421	.8342	30.0
44.	NW23	4.1579	.5015	30.0
45.	NW24	4.1579	.8342	30.0
46.	NW25	3.2632	.9335	30.0

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	178.2105	400.3977	20.0099	46

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 46

Alpha = .9564 **(ไม่รวม Authentic Leadership)**

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	766.4167	1351.3561	36.7608	196

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items =196

Alpha = .9267 **(รวม Authentic Leadership)**

2. การหาความเชื่อถือ (Reliability) ของแบบสอบถาม <u>ส่วนที่ 2</u> สำหรับบุคคลากร อบต./นายกเทศบาลตำบล

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

		Mean	Std Dev	Cases
1.	TRUST1	4.1667	.4614	90.0
2.	TRUST2	3.7262	.7003	90.0
3.	TRUST3	3.4881	.9117	90.0
4.	TRUST4	4.0833	.6803	90.0
5.	TRUST5	3.7857	.6779	90.0
6.	TRUST6	4.1905	.6851	90.0
7.	TRUST7	3.7024	.9541	90.0
8.	TRUST8	3.5714	.8543	90.0
9.	TRUST9	3.6190	.7429	90.0
10.	TRUST10	3.8571	.8087	90.0
11.	TRUST11	3.7381	.6963	90.0
12.	TRUST12	3.5833	.7315	90.0
13.	TRUST13	3.7262	.7173	90.0
14.	TRUST14	3.8095	.7194	90.0
15.	TRUST15	3.9881	.8984	90.0
16.	TRUST16	3.7976	.6727	90.0
17.	TRUST17	3.6905	.5803	90.0
18.	TRUST18	3.5952	.8377	90.0
19.	TRUST19	3.6905	.8356	90.0
20.	TRUST20	3.7500	.6920	90.0
21.	TRUST21	3.3333	.7000	90.0
22.	TRUST22	3.6548	.7362	90.0
23.	TRUST23	3.6548	.7524	30.0
24.	TRUST24	3.6786	.8383	30.0
25.	TRUST25	3.4881	.7197	30.0
26.	CM1	3.9286	.5098	90.0
27.	CM2	3.6310	.6545	90.0
28.	CM3	3.7024	.8887	90.0
29.	CM4	3.9405	.5881	90.0
30.	CM5	3.7738	.7816	90.0
31.	CM6	3.6429	.6520	90.0
32.	CM7	3.7381	.7464	90.0
33.	CM8	3.7738	.7501	90.0
34.	CM9	3.7381	.8231	90.0
35.	CM10	4.1071	.7608	90.0
36.	CM11	3.6786	1.0884	90.0
37.	CM12	3.9048	.8304	90.0
38.	CM13	4.0119	.7524	90.0
39.	CM14	3.7619	.9133	90.0
40.	CM15	3.9286	.8328	90.0
41.	CM16	3.8333	.7418	90.0

42.	CM17	4.4048	.5833	90.0
43.	CM18	4.2143	.6223	90.0
44.	CM19	4.2857	.5926	90.0
45.	CM20	4.2262	.6277	90.0
46.	CM21	4.1905	.5259	90.0
47.	CM22	4.2500	.6563	90.0
48.	CM23	4.2738	.6082	90.0
49.	CM24	4.2500	.5349	90.0
50.	CM25	4.0952	.6516	90.0
51.	HP1	4.2143	.6026	90.0
52.	HP2	3.9881	.6110	90.0
53.	HP3	3.9405	.8410	90.0
54.	HP4	3.6786	.7471	90.0
55.	HP5	3.6905	.7912	90.0
56.	HP6	3.5595	.8410	90.0
57.	HP7	3.8095	.7359	90.0
58.	HP8	3.8095	.8137	90.0
59.	HP9	4.1190	.6287	90.0
60.	HP10	3.5000	.7683	90.0
61.	HP11	3.5119	.8849	90.0
62.	HP12	3.7500	.7585	90.0
63.	HP13	3.7262	.7968	90.0
64.	HP14	4.1786	.6970	90.0
65.	HP15	3.7143	.6690	90.0
66.	HP16	3.8333	.6177	90.0
67.	HP17	3.9405	.5672	90.0
68.	HP18	3.7976	.5762	90.0
69.	HP19	3.6071	.6016	90.0
70.	HP20	3.5357	.7830	90.0
71.	ST1	3.7857	.8077	90.0
72.	ST2	3.8929	.8505	90.0
73.	ST3	3.9405	.8692	90.0
74.	ST4	3.9286	.6360	90.0
75.	ST5	3.9167	.6054	90.0
76.	ST6	3.7143	.7536	90.0
77.	ST7	3.8095	.6851	90.0
78.	ST8	3.9167	.7315	90.0
79.	ST9	3.8571	.7305	90.0
80.	ST10	3.7857	.7456	90.0
81.	ST11	3.7500	.7896	90.0
82.	ST12	3.4643	.8705	90.0
83.	ST13	3.7619	.7702	90.0
84.	ST14	3.7619	.8009	90.0
85.	ST15	3.6310	.5968	90.0
86.	ST16	3.7976	.6166	90.0
87.	ST17	3.7381	.6232	90.0
88.	ST18	3.7381	.5622	90.0
89.	ST19	3.8929	.7117	90.0
90.	ST20	3.6786	.5413	90.0

Statistics for	Mean	Variance	Std Dev	N of Variables
SCALE	344.3214	1689.4256	41.1026	90

Reliability Coefficients

N of Cases = 90.0 N of Items = 90

Alpha = .9825

การวัดความเชื่อถือของเครื่องมือรายตัวแปร

ตัวแปรที่ 1 เครือข่ายที่สำคัญของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

R E L I A B I L I T Y A N A L Y S I S - S C A L E (A L P H A)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
NW1	92.2609	150.8379	.5618	.9605
NW2	92.3043	147.4032	.7737	.9585
NW3	92.3043	149.1304	.6702	.9595
NW4	92.3043	150.8577	.7208	.9592
NW5	92.4348	149.6206	.6203	.9600
NW6	92.5217	147.8063	.8633	.9579
NW7	92.6087	149.7945	.8149	.9585
NW8	92.5652	146.8933	.8635	.9577
NW9	92.6087	149.7945	.8149	.9585
NW10	92.2609	149.7470	.7878	.9586
NW11	92.6087	147.6126	.7039	.9591
NW12	92.2609	149.2016	.8275	.9583
NW13	92.6957	151.2213	.6181	.9600
NW14	92.7826	151.7233	.6891	.9595
NW15	92.7391	144.8379	.9040	.9571
NW16	92.4783	148.7154	.7685	.9586
NW17	92.8261	145.5138	.7023	.9593
NW18	92.6522	151.3281	.3875	.9635
NW19	93.1739	144.1502	.8105	.9580
NW20	92.8261	144.9684	.6495	.9603
NW21	92.9565	146.1344	.7304	.9589
NW23	92.6957	149.2213	.7505	.9588

NW24	92.6957	145.1304	.7293	.9590
NW25	93.4348	150.3478	.4918	.9617

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 24

Alpha = .9609

ตัวแปรที่ 2 กระบวนการเรียนรู้ทางการบริหารของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
LP1	76.1923	81.3615	.1135	.8668
LP2	75.9615	75.1585	.4428	.8535
LP3	76.1538	72.3754	.5639	.8480
LP4	75.4231	75.4538	.5826	.8480
LP5	75.1154	76.1862	.5836	.8485
LP6	76.0000	76.1600	.4822	.8515
LP7	75.6538	72.7154	.4386	.8561
LP8	75.8846	68.5862	.6740	.8423
LP9	75.6154	73.9262	.6363	.8455
LP10	76.0000	73.2000	.6167	.8457
LP11	75.8077	79.6015	.3392	.8563
LP12	75.5769	81.6138	.1928	.8604
LP13	75.0769	77.9138	.5253	.8511
LP14	76.0000	80.4000	.2184	.8609
LP15	76.3462	80.1554	.2876	.8579
LP16	76.0769	79.2738	.4556	.8535
LP17	76.4615	79.4585	.3714	.8554
LP18	74.8077	78.8015	.5877	.8512
LP19	75.1154	79.2262	.5616	.8520
LP20	75.5769	78.0138	.5628	.8506
LP21	75.3846	79.3662	.4710	.8533
LP22	75.2308	83.8646	.0505	.8619

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 22

Alpha = .8591

ตัวแปร 3 ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

1) <u>ความตระหนักรู้ในตนเอง</u>

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AL1.1	117.5556	58.5641	-.0120	.7636
AL1.2	117.4815	52.7977	.5502	.7351
AL1.3	117.3333	54.7692	.4910	.7420
AL1.4	117.8148	58.3105	-.0555	.7841
AL1.5	117.3704	53.8575	.6394	.7366
AL1.6	117.2222	56.3333	.2262	.7523
AL1.7	117.5556	56.3333	.2166	.7528
AL1.8	116.7037	57.8319	.1913	.7544
AL1.9	117.0370	52.1909	.4565	.7378
AL1.10	118.3333	55.6923	.1394	.7612
AL1.11	117.9259	57.3020	.0799	.7611
AL1.12	117.4815	52.9516	.5905	.7345
AL1.13	118.7407	56.5071	.1241	.7596
AL1.14	117.3333	53.5385	.4242	.7412
AL1.15	117.9259	54.8405	.4525	.7430
AL1.16	118.0000	55.7692	.3239	.7482
AL1.17	117.4074	58.1738	.0321	.7612
AL1.18	116.9630	55.0370	.4913	.7428
AL1.19	117.2593	55.1994	.4813	.7434
AL1.20	117.3333	56.5385	.3169	.7498
AL1.21	117.4074	55.7892	.3323	.7480
AL1.22	118.2222	54.9487	.2229	.7539
AL1.23	117.8148	56.7721	.1744	.7548

AL1.24	117.1852	53.5413	.5966	.7362
AL1.25	117.5556	50.6410	.6167	.7273
AL1.26	118.0000	52.6923	.2897	.7511
AL1.27	118.3704	60.7806	-.1862	.7838
AL1.28	117.1111	52.9487	.4883	.7376
AL1.29	116.7037	56.9088	.3838	.7499
AL1.30	117.0370	56.4986	.2773	.7506

Reliability Coefficients
N of Cases = 30.0 N of Items = 30

Alpha = .7567

2) <u>สัมพันธภาพที่โปร่งใส</u>

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AL2.1	123.2381	74.7905	.5059	.8554
AL2.2	123.5238	74.0619	.4226	.8560
AL2.3	123.7619	70.8905	.5656	.8513
AL2.4	124.0952	78.1905	.0543	.8633
AL2.5	123.2381	74.9905	.4788	.8559
AL2.6	124.1429	74.9286	.6029	.8549
AL2.7	123.7619	78.6905	-.0105	.8644
AL2.8	124.0952	76.3905	.4411	.8578
AL2.9	124.1905	75.4619	.3460	.8580
AL2.10	124.2857	81.8143	-.2121	.8839
AL2.11	123.7143	74.5143	.5094	.8551
AL2.12	123.3810	75.4476	.3592	.8578
AL2.13	123.2381	73.3905	.6979	.8520
AL2.14	123.2381	72.5905	.8094	.8500
AL2.15	123.5714	64.6571	.7914	.8411
AL2.16	123.7143	69.4143	.5317	.8523
AL2.17	123.1905	73.4619	.7504	.8518
AL2.18	123.8571	77.6286	.0502	.8665
AL2.19	124.3333	66.4333	.6839	.8459
AL2.20	124.0000	79.8000	-.1502	.8669
AL2.21	124.0476	63.8476	.7333	.8433
AL2.22	123.3810	75.7476	.3238	.8585
AL2.23	124.0000	75.8000	.2831	.8593

AL2.24	123.9524	72.9476	.3182	.8602
AL2.25	123.1429	75.2286	.5535	.8556
AL2.26	123.3333	75.7333	.3370	.8583
AL2.27	123.6667	76.2333	.2766	.8594
AL2.28	123.6667	73.2333	.6451	.8522
AL2.29	123.5714	75.3571	.3618	.8577
AL2.30	124.6667	67.9333	.5262	.8531

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 30

Alpha = .8611

3) คุณธรรมที่รับรู้ภายในตน

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AL3.1	118.8235	44.5294	.6205	.6562
AL3.2	119.3529	45.3676	.2096	.6760
AL3.3	119.3529	45.2426	.3498	.6664
AL3.4	118.9412	45.0588	.4880	.6615
AL3.5	119.1176	47.8603	.0744	.6834
AL3.6	118.8824	44.7353	.5557	.6585
AL3.7	119.2941	45.3456	.5269	.6624
AL3.8	120.4118	43.7574	.2706	.6706
AL3.9	119.4118	42.0074	.3053	.6677
AL3.10	119.1176	45.2353	.3633	.6658
AL3.11	119.0588	42.9338	.6498	.6462
AL3.12	119.1765	46.4044	.2261	.6748
AL3.13	119.0000	48.3750	.0000	.6873
AL3.14	119.1765	48.2794	.0172	.6862
AL3.15	121.0000	48.7500	-.0672	.6980
AL3.16	119.1765	45.7794	.3038	.6699
AL3.17	119.5294	45.1397	.3798	.6649
AL3.18	120.0588	42.0588	.3645	.6596
AL3.19	119.2941	48.3456	-.0159	.6909

AL3.20	120.7647	49.1912	-.1059	.6995
AL3.21	119.7059	51.7206	-.3810	.7127
AL3.22	118.8824	49.6103	-.1748	.6955
AL3.23	118.8824	45.2353	.4772	.6626
AL3.24	120.0000	47.3750	.0085	.6991
AL3.25	119.4118	48.6324	-.0337	.6885
AL3.26	118.7647	47.9412	.0838	.6826
AL3.27	119.2353	48.5662	-.0415	.6931
AL3.28	119.2941	40.8456	.6043	.6371
AL3.29	120.5882	38.1324	.4369	.6493
AL3.30	118.6471	45.9926	.5632	.6658

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 30

Alpha = .6828

4) <u>กระบวนการที่มีความสมดุลของข้อมูล</u>

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AL4.1	112.1429	40.1270	.6504	.6916
AL4.2	112.1071	41.7288	.5014	.7030
AL4.3	111.8571	41.9788	.5519	.7029
AL4.4	114.7143	52.2116	-.5075	.7837
AL4.5	113.0000	43.9259	.1565	.7226
AL4.6	112.6786	41.6336	.4115	.7059
AL4.7	112.4643	43.0728	.3996	.7108
AL4.8	112.8214	41.5595	.3653	.7082
AL4.9	113.4286	40.3280	.3970	.7045
AL4.10	113.0714	42.4392	.3573	.7103
AL4.11	112.1071	42.0251	.4600	.7053
AL4.12	112.6429	42.9048	.2799	.7148
AL4.13	112.5714	40.7725	.6866	.6941
AL4.14	112.8571	43.3122	.1632	.7238
AL4.15	114.8929	48.6918	-.2903	.7618

AL4.16	112.5357	42.9987	.3327	.7125
AL4.17	112.2500	41.1574	.5255	.7000
AL4.18	112.4643	41.9616	.3900	.7077
AL4.19	112.6429	42.8307	.4442	.7089
AL4.20	112.2857	40.3598	.6392	.6931
AL4.21	112.7857	45.2116	.0089	.7324
AL4.22	112.3214	42.8188	.3730	.7107
AL4.23	112.6786	44.5225	.1221	.7239
AL4.24	113.5000	47.7407	-.3467	.7420
AL4.25	112.5000	43.2963	.5055	.7101
AL4.26	112.5357	42.6283	.3841	.7097
AL4.27	112.8214	42.5225	.1370	.7319
AL4.28	112.4286	43.4392	.2358	.7176
AL4.29	112.6786	45.1892	.0352	.7285
AL4.30	112.8571	42.5714	.2779	.7147

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 30

Alpha = .7241

5) <u>การจูงใจตนเอง</u>

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
AL5.1	107.4762	70.9619	.2919	.6938
AL5.2	108.2381	69.1905	.2682	.6963
AL5.3	106.1905	79.2619	-.3481	.7196
AL5.4	106.8095	71.9619	.1458	.7082
AL5.5	107.0476	78.0476	-.1314	.7239
AL5.6	107.9048	63.5905	.6102	.6621
AL5.7	107.6667	74.3333	.1167	.7059
AL5.8	107.1429	78.9286	-.1967	.7244
AL5.9	108.0000	63.3000	.6864	.6571
AL5.10	107.1905	72.1619	.2305	.6985
AL5.11	107.7619	83.2905	-.4192	.7444

AL5.12	106.7619	72.0905	.3635	.6920
AL5.13	107.8095	66.6619	.7305	.6666
AL5.14	107.1429	76.9286	-.0539	.7136
AL5.15	106.8571	75.2286	.2738	.7012
AL5.16	107.7619	76.8905	-.0735	.7256
AL5.17	106.6667	72.5333	.4084	.6920
AL5.18	106.4762	73.8619	.2983	.6974
AL5.19	107.9524	63.8476	.4823	.6726
AL5.20	107.2857	64.3143	.6288	.6629
AL5.21	106.5714	77.4571	-.1093	.7130
AL5.22	106.4762	77.5619	-.1194	.7136
AL5.23	106.3333	77.9333	-.1631	.7149
AL5.24	107.6190	68.0476	.5639	.6757
AL5.25	106.4762	77.4619	-.1016	.7145
AL5.26	107.9048	67.2905	.4480	.6796
AL5.27	107.3333	71.7333	.2466	.6973
AL5.28	107.8571	63.9286	.7432	.6567
AL5.29	107.1429	73.4286	.2453	.6983
AL5.30	107.7619	71.0905	.3326	.6915

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 30

Alpha = .7058

ตัวแปรที่ 4 ความไว้วางใจผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
TRUST1	83.9000	180.6448	.1689	.9561
TRUST2	84.3333	170.1609	.6382	.9526
TRUST3	84.8000	169.7517	.5407	.9538
TRUST4	90.0333	174.8609	.3967	.9549
TRUST5	84.4000	172.6621	.5746	.9532
TRUST6	90.0000	175.9310	.3849	.9549

TRUST7	84.6667	161.5402	.8135	.9505
TRUST8	84.8667	170.7402	.5724	.9533
TRUST9	84.7000	168.0793	.7403	.9515
TRUST10	84.4000	165.6966	.8096	.9507
TRUST11	84.4667	167.2230	.7687	.9512
TRUST12	84.6333	168.6540	.7460	.9515
TRUST13	84.5333	166.6713	.8476	.9505
TRUST14	84.4667	166.6023	.8012	.9508
TRUST15	84.4000	162.5931	.8347	.9502
TRUST16	84.3667	166.6540	.6909	.9520
TRUST17	84.4667	177.8437	.3324	.9551
TRUST18	84.7000	166.2172	.7109	.9518
TRUST19	84.6667	164.0920	.8036	.9506
TRUST20	84.5667	170.7368	.6741	.9523
TRUST21	84.9000	171.1966	.5617	.9533
TRUST22	84.5667	167.0126	.7772	.9511
TRUST23	84.7000	166.6310	.7691	.9511
TRUST24	84.5000	167.5000	.6398	.9526
TRUST25	84.7667	169.4264	.6872	.9521

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 25

Alpha = .9542

ตัวแปรที่ 5 ความผูกพันต่อองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
CM1	90.1667	146.6264	.5759	.9396
CM2	90.6667	142.5057	.5985	.9390
CM3	90.4333	152.8057	.0359	.9464
CM4	90.2667	142.9609	.7663	.9375
CM5	90.5333	138.5333	.7370	.9371
CM6	90.6667	139.1954	.7415	.9371
CM7	90.7000	139.6655	.7193	.9374

CM8	90.5333	140.4644	.6370	.9385
CM9	90.5000	148.3966	.3553	.9417
CM10	90.2667	137.5816	.8120	.9360
CM11	90.7333	133.4437	.6840	.9388
CM12	90.6000	136.3862	.7715	.9365
CM13	90.3667	138.5161	.7286	.9372
CM14	90.7000	134.9069	.7545	.9368
CM15	90.5333	137.4299	.7567	.9367
CM16	90.5333	141.2230	.6709	.9381
CM17	89.8667	145.5678	.5429	.9397
CM18	90.1333	141.3609	.7191	.9376
CM19	89.9333	147.8575	.4135	.9411
CM20	90.0333	145.8954	.5085	.9401
CM21	90.0000	146.4138	.5020	.9402
CM22	89.9667	142.9299	.6127	.9389
CM23	89.9667	145.1368	.6319	.9390
CM24	90.0333	147.2057	.5290	.9400
CM25	90.2667	147.5816	.4331	.9409

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 25

Alpha = .9412

ตัวแปรที่ 6 ความผาสุกของบุคลากรในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
HP1	69.6667	96.9195	.5319	.9362
HP2	69.9000	97.0586	.6025	.9350
HP3	69.9333	90.5471	.7533	.9321
HP4	69.9667	96.6540	.6170	.9347
HP5	70.0667	98.6161	.5527	.9358
HP6	70.2000	90.8552	.7952	.9311
HP7	69.7333	98.4782	.5652	.9357

HP8	69.9667	93.6885	.6944	.9332
HP9	69.6667	98.4368	.5017	.9365
HP10	70.2333	93.4954	.6349	.9345
HP11	70.2000	91.1310	.7109	.9331
HP12	69.9000	99.0586	.4889	.9367
HP13	69.9667	92.1713	.7546	.9320
HP14	69.4000	96.1103	.5356	.9363
HP15	70.0333	91.6885	.8216	.9307
HP16	69.9000	95.0586	.6562	.9340
HP17	69.7000	98.8379	.5579	.9358
HP18	69.8000	98.6483	.4640	.9371
HP19	69.9333	97.3057	.6302	.9347
HP20	70.2333	90.5989	.7787	.9315

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 20

Alpha = .9375

ตัวแปรที่ 7 ความเข้มแข็งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
ST1	68.8667	139.4989	.7525	.9663
ST2	68.8333	138.6954	.7637	.9663
ST3	68.6667	140.6437	.7432	.9663
ST4	68.8000	143.9586	.7253	.9664
ST5	68.7000	146.4931	.7246	.9666
ST6	68.8667	143.4989	.7875	.9658
ST7	68.9000	140.5069	.8502	.9650
ST8	68.8333	141.4540	.8107	.9654
ST9	68.9000	141.4724	.7189	.9666
ST10	68.8000	146.2345	.5571	.9683
ST11	68.9333	146.9609	.5335	.9685
ST12	69.2333	141.2195	.6886	.9671

ST13	68.8667	139.9816	.8849	.9646
ST14	68.8333	141.3851	.8145	.9654
ST15	69.0333	142.7230	.8833	.9649
ST16	68.8667	142.8092	.8956	.9648
ST17	68.9333	142.2713	.8504	.9651
ST18	68.8667	144.1885	.8054	.9657
ST19	68.8333	141.7299	.7955	.9656
ST20	68.9333	143.2368	.8536	.9652

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 20

Alpha = .9677

ภาคผนวก ง

ค่าสถิติบางตัวในการพัฒนาแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

ตารางผนวก 1 ค่าความผันแปรของตัวแปร(Communalities) ที่ใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบ

ตัวแปรที่ศึกษา	ค่า Communalities
1. ทราบว่าตนเองมีข้อดีข้อด้อยที่แตกต่างจากคนอื่น (AL1_1)	.787
2. คิด พูด ทำ ด้วยความมั่นใจในตนเอง (AL1_2)	.841
3. ยินดีรับฟังยอมรับและแก้ไขเมื่อมีคนไม่พอใจในการบริหารงาน (AL1_3)	.857
4. ปรับตัวปรับใจแสดงอารมณ์ตามความรู้สึกอย่างเหมาะสม (AL1_5)	.853
5. รู้สึกตัวขณะที่อารมณ์กำลังเปลี่ยนไป (AL1_6)	.752
6. ปกป้องตนเองอย่างมีสติเมื่อถูกกล่าวหา เข้าใจผิด (AL1_10)	.798
7. แสดงออกชัดเจนในค่านิยมที่ยึดมั่นในการบริหารงาน (AL2_1)	.818
8. เปิดเผยความรู้สึกในการปฏิบัติงานให้กับคนที่ไว้ใจ (AL2_2)	.852
9. กล้าโต้แย้งเมื่อมีการใช้อำนาจที่ไม่ถูกต้องเป็นธรรม (AL2_6)	.863
10. ยอมรับความผิดพลาดเมื่อบริหารงานผิดพลาด (AL2_10)	.894
11. ทราบว่าตนเองให้คุณค่ากับคุณธรรมบางอย่างเป็นพิเศษ (AL3_1)	.883
12. การยึดถือคุณธรรมของตนเองเป็นสิ่งที่ผู้ร่วมงานทราบ (AL3_2)	.857
13. มีความบากบั่นไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานสำเร็จ (AL3_3)	.738
14. รู้จักและปฏิบัติตามสิทธิและหน้าที่ของตน (AL3_7)	.868
15. คิดว่าอุปสรรคคือความท้าทายที่ต้องก้าวข้ามไปให้ได้ (AL3_8)	.821
16. สามารถยอมอดนอนเพื่อให้การบริหารงานสำเร็จ (AL3_9)	.864
17. การไม่ทุจริตต่อหน้าที่เป็นสิ่งที่ทำได้อย่างง่ายดาย (AL3_10)	.823
18. การตัดสินใจต้องวิเคราะห์ตามความจริงกับข้อมูลที่เกี่ยวข้องทุกอย่าง (AL4_1)	.748
19. กล้าตัดสินใจเรื่องยากๆบนพื้นฐานคุณธรรมที่ยึดถือแม้ผู้อื่นไม่พอใจ (AL4_3)	.846
20. สามารถวิเคราะห์ได้ว่าเหตุการณ์ที่เกิดมีหลายปัจจัยที่เป็นสาเหตุ (AL4_7)	.832
21. เชื่อมั่นว่าการตัดสินใจของตนถูกต้องเพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวม(AL4_10)	.833
22. แรงจูงใจในการบริหารคือการสร้างความแตกต่างและเป็นประโยชน์ต่อชุมชน สังคม(AL5_4)	.813
23. แรงจูงใจในการพัฒนาตนเองคืออยากพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน (AL5_7)	.841
24. ผลประโยชน์ทางใจมีคุณค่ามากที่สุดในการทำงาน (AL5_8)	.845
25. จูงใจตนเองเมื่อเหนื่อยด้วยการนึกภาพว่าคนในชุมชนมีเป็นอยู่ดีขึ้น (AL5_9)	.876
26. เป้าหมายการบริหารคือการได้รับเงินรางวัล โล่เกียรติยศ หรือ เกียรติบัตร (AL5_10)	.849

หมายเหตุ : KMO เท่ากับ 0.000876, χ^2 เท่ากับ 7843.809, p-value เท่ากับ 0.000

ตารางผนวก 2 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

ตัวแปร	AL1_3	AL1_2	AL1_5	AL1_1	AL1_11	AL1_6	AL5_7	AL5_8	AL5_9	AL5_12	AL5_4	AL2_1	AL2_12	AL2_6	AL2_2	AL3_1	AL3_7	AL3_2	AL3_12	AL4_3	AL4_7	AL4_11	AL4_1	AL3_9	AL3_8	AL3_3
AL1_3	1.000																									
AL1_2	.814**	1.000																								
AL1_5	.834**	.813**	1.000																							
AL1_1	.835**	.743**	.848**	1.000																						
AL1_11	.732**	.801**	.706**	.637**	1.000																					
AL1_6	.662**	.738**	.667**	.693**	.830**	1.000																				
AL5_7	.328**	.314**	.377**	.396**	.305**	.355**	1.000																			
AL5_8	.368**	.321**	.403**	.430**	.331**	.374**	.856**	1.000																		
AL5_9	.328**	.307**	.364**	.390**	.369**	363**	.883**	815**	1.000																	
AL5_12	.352**	.295**	.360**	.372**	314**	.346**	.878**	.855**	.813**	1.000																
AL5_4	.329**	.325**	.338**	.366**	.311**	.335**	.824**	.828**	.788**	782**	1.000															
AL2_1	.195**	.142**	212**	.233**	.240**	.255**	.267**	.276**	.272**	.273**	.262**	1.000														
AL2_12	.176**	.164**	.219**	235**	.247**	.247**	.285**	.249**	.301**	.286**	.285**	.820**	1.000													
AL2_6	.226**	.172**	.223**	.217**	.256**	236**	256**	.271**	.261**	.295**	.298**	.836**	.814**	1.000												
AL2_2	.152*	.149*	.210**	.117**	209**	.228**	.292**	.280**	.277**	.278**	.289**	.823**	.809**	.829**	1.000											
AL3_1	.198**	.216**	.232**	.289**	.168**	.203**	.298**	.285**	.273**	228**	.210**	.192**	.154*	.086^{NS}	.118^{NS}	1.000										
AL3_7	.223**	216**	.228**	.272**	.206**	.225**	.227**	.228**	.202**	.190**	.152*	.161**	.106^{NS}	.080^{NS}	.052^{NS}	.844**	1.000									
AL3_2	.212**	.200**	.229**	.279**	186**	.199**	.288**	.287**	.263**	.234**	.193**	255**	.201**	.143*	.152*	.816**	.821**	1.000								
AL3_12	.181**	.173**	.191**	.252**	.154**	.193**	.259**	.243**	.220**	.214**	.169**	238**	.188**	.156*	.167**	.808**	.763**	.778**	1.000							
AL4_3	.264**	.237**	259**	.254**	.220**	.250**	.502**	.496**	.504**	.452**	.422**	.263**	.250**	.238**	.247**	.274**	.236**	.276**	.227**	1.000						
AL4_7	.252**	.239**	.254**	243**	.236**	.254**	.449**	.449	.470**	.429**	391**	.207**	.203**	.195**	.227**	.300**	.274**	315**	.225**	.801**	1.000					
AL4_11	.224**	.222**	.225**	.205**	.235**	241**	.599**	.592	.564**	.565**	.553**	.295**	.272**	.285**	.293**	.251**	.193**	.252**	.219**	.766**	.747**	1.000				
AL4_1	.170**	.144**	.172**	.170**	.162**	.174**	.518**	.525**	.533**	.481**	.427**	.294**	.291**	.264**	.288**	.259**	.214**	.249**	.207**	.702**	.665**	.746**	1.000			
AL3_9	.154**	.185**	.135*	.157*	.169*	.173*	.364**	.363**	.350**	.354**	.377**	.154*	.142*	.160**	.179**	.220**	202**	188**	.153**	.450**	.461**	.466**	.453**	1.000		
AL3_8	.181**	209**	.148*	.175**	.182**	.185**	.327**	.350**	.386**	.358**	.365**	126*	.146*	.171**	.124**	.196**	.227**	.194**	.167**	.388**	.394**	.376**	.426**	.755**	1.000	
AL3_3	.274**	.286**	.260**	.275**	.237**	.234**	.450**	446**	.452**	.466**	.413**	.199**	.295**	.186**	.218**	.262**	.233**	227**	.227**	.514**	.511**	.509**	.524**	.712**	.616**	1.000

หมายเหตุ : NS ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 * มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ** มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01

ภาคผนวก จ

ประวัติผู้วิจัย

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ – สกุล	นางสาวสุชาดา สายทิ	
วันเดือนปีเกิด	13 ตุลาคม 2522	
ภูมิลำเนา	จังหวัดเชียงราย	
ประวัติการศึกษา	พ.ศ. 2545	ปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
	พ.ศ. 2547	ปริญญาโท มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จังหวัดเชียงใหม่
การอบรมหลักสูตรอื่น	พ.ศ. 2553	หลักสูตร "Modern Executive Program: American Experience" Oklahoma State University ประเทศสหรัฐอเมริกา
ทุนการศึกษา		ได้รับทุนการศึกษา โครงการเครือข่ายเชิงกลยุทธ์เพื่อการผลิตและพัฒนาอาจารย์ในสถาบันอุดมศึกษา หลักสูตรปริญญาเอกในประเทศ ปีการศึกษา 2550 จากสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา (สกอ.)
ทุนอุดหนุนการวิจัย		ได้รับทุนอุดหนุนวิจัย ประเภทบัณฑิตศึกษา ประจำปี 2555 จากสำนักงานคณะกรรมการวิจัยแห่งชาติ (วช.)