

# คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง

ATTRIBUTES OF THE MODERN LEADERSHIP WITH PROFESSIONAL MANAGEMENT COMPETENCIES OF MUNICIPAL CLERKS IN THE CENTRAL REGION

ชัชวาล วรพิณ<sup>1</sup> ดร.เพ็ญพิสุทธิ์ ไชยกาญจน์<sup>2</sup> ดร.สอาด บรรเจิดฤทธิ์<sup>3</sup> ดร.วิมล หอมยิ่ง<sup>4</sup>

## บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบผสมวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการศึกษากลุ่มตัวอย่าง 535 คน ตามตารางของเครซีเมอร์แกน โดยการสุ่มแบบหลายขั้นตอน ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี จำนวน 60 คน และพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดภาคกลาง 19 จังหวัด จำนวน 475 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานและทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 ราย โดยเลือกแบบเจาะจง จากผู้บริหารกระทรวงมหาดไทย กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น ผลการศึกษาพบว่า 1). สมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่าคุณลักษณะสูงสุดคือ ด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า รองลงมา ได้แก่ ด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลง ด้านความมีวิสัยทัศน์กว้างไกล และด้านการบริหารแบบ มุ่งผลสัมฤทธิ์ตามลำดับ 2).ระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยคุณลักษณะภาวะผู้นำด้านความรับผิดชอบความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสารมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาล อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยสามารถอธิบายสมรรถนะการบริหารงานโดยรวม ได้ร้อยละ 56.10 3).พบว่าความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.70 และพนักงานเทศบาลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.69 ตามลำดับ จึงไม่มีความแตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน

**คำสำคัญ:** คุณลักษณะภาวะผู้นำ,สมรรถนะการบริหารงาน

<sup>1</sup>นักศึกษาปริญญาเอก คณะรัฐศาสตรมหาวิทาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

<sup>2</sup>ผู้ทรงคุณวุฒิ

<sup>3</sup>คณบดีวิทยาลัยนวัตกรรมการจัดการมหาวิทาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ ในพระบรมราชูปถัมภ์

<sup>4</sup>นักทรัพยากรบุคคลชำนาญการพิเศษ สถาบันดำรงราชานุภาพ

## ABSTRACT

The objectives of this research approaches of mixed methods research was applied by combining the quantitative and qualitative methods. The quantitative method was conducted by studying 535 samples, this sample derived from the Krejcie and Morgan's table respondents comprising 60 mayors and 475 municipality personnel in 19 provinces in the central region and the samples were selected by multistage sampling. The tools used to collect data was four level rating scale questionnaire. The statistics used to analyze data included percentage, mean, standard deviation, and Multiple Regression Analysis. The qualitative method was conducted by interviewing 15 key informants, selected purposively from the executives of the Ministry of Interior, Department of Local Administration. The data were analyzed by using content analysis.

The research findings were as follows:

1. The attribute of professional management competency of municipal clerk in overall was at high level while considering in details it was found that the highest level was the aspect of contingency problem solving, followed by force to change, wide and long visionary and results based management, respectively.

2. The levels of relationship between attributes of the modern leadership with professional management competencies of Municipal Clerks as in overall was at a high level. The attributes of the modern leadership in the aspect of responsibility, emotional intelligence, network building, relationship management and communication skill toward competencies management had significant relationship at the level .01 and could explain the management competencies in overall at a 56.10 percent ( $R^2 = 0.561$ )

3. The comparison of the Mayors' opinions and the opinions of municipality personnel toward the attributes of modern leadership and professional management competencies of the municipal clerks in overall was at high level. For mayors had a mean = 2.70 and personnel had a mean = 2.69, so the mayors and personal did not difference in the opinions.

**Keywords:** professional management competencies, Attributes of the modern leadership

## ความสำคัญของปัญหา

ในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นกำลังเผชิญหน้ากับการท้าทายของการเปลี่ยนแปลงบริบทสิ่งแวดล้อมซึ่งมีความซับซ้อนและพลวัตสูง สิ่งแวดล้อมสำคัญที่มีผลกระทบกับการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น คือ ประชาชน กฎหมาย และ รัฐบาล กล่าวได้ว่า ประชาชนในยุคโลกาภิวัตน์มีการรับรู้ข้อมูลข่าวสาร และมีความตื่นตัวทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคมสูงกว่าในอดีต ส่งผลให้มีความ

คาดหวังและความต้องการต่อผู้บริหารท้องถิ่นมากขึ้น ด้วย ยิ่งไปกว่านั้นลักษณะความคาดหวังและความต้องการของประชาชนมีความหลากหลายตามทัศนคติ ค่านิยม และความเชื่อของแต่ละกลุ่ม ยิ่งความเป็นเมืองมากเท่าไร ความคาดหวังและความต้องการยิ่งมีความหลากหลายมากขึ้น ซึ่งกลายเป็นแรงกดดันในการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จากสภาพและปัญหาในการบริหารจัดการที่มีอยู่หลากหลาย ตลอดจนปัญหาตั้งแต่ระดับเล็กคืออบต.ซึ่งมีการวิจัยพบว่าโดย

รวมมีปัญหายุอยู่ในระดับสูงเมื่อเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้ คือสูงกว่าร้อยละ 60  $p < .05$  จำนวน 5 ด้านจากทั้งหมด 8 ด้านคือด้านการให้ความสำคัญกับผู้รับบริการ ด้านทรัพยากรบุคคลด้านการวัดการวิเคราะห์และการจัดการความรู้ด้านความโปร่งใสและด้านการมีส่วนร่วมของประชาชน (ปรัชาสวรรณภูมิ, 2554, หน้า 102)

ภายใต้ภาวะเช่นนี้ การบริหารงานเพื่อตอบสนองความคาดหวังและต้องการของแต่ละกลุ่ม จึงเป็นงานที่ทำทายเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้บริหารสิ่งที่กระทบกับการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอีกประการ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างและเนื้อหาของกฎหมาย การกระจายอำนาจที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดแผนและโครงการพัฒนาท้องถิ่น การตรวจสอบการทำงานของผู้บริหาร และการรับโอนภารกิจจากหน่วยงานราชการส่วนภูมิภาค ล้วนแล้วแต่ทำให้การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความหลากหลาย และซับซ้อนมากยิ่งขึ้น

การบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้ประสบความสำเร็จ บรรลุประสิทธิผล สร้างความรุ่งเรืองเจริญเติบโตให้กับท้องถิ่น มีภาพลักษณ์ที่ดีได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสาธารณะ สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และสร้างความพึงพอใจแก่ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่สำคัญทุกกลุ่ม จึงมีความต้องการผู้นำซึ่งมีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม (สมคิด เลิศไพฑูรย์, 2548) และมีการจัดการภาครัฐแนวใหม่ตามแนวคิดการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ(PMQA)ตามหลักเกณฑ์ของการพัฒนาคุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐตามที่สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการกำหนด (ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ, 2556, หน้า 90)อย่างไรก็ดี แม้ว่าตำแหน่งปลัดเทศบาลจึงถือได้ว่าเป็นตำแหน่งที่สำคัญยิ่งต่อการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลซึ่งมีอำนาจหน้าที่ความรับผิดชอบของเทศบาลทั้งหมดจึงถือเป็นอำนาจหน้าที่ของปลัดเทศบาลทั้งนี้ โดยพิจารณา

สาเหตุของการพัฒนาเทศบาลนั้นมีความล่าช้าไม่ตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การสาเหตุประการหนึ่งเกิดจากตัวบุคคลคือปลัดเทศบาลขาดสมรรถนะหลักในการปฏิบัติงานด้านต่างๆได้แก่ความรู้ทักษะความสามารถและคุณลักษณะอื่นๆที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน อาทิเช่นงานเลขานุการสภาเทศบาลที่ปลัดเทศบาลทำหน้าที่เลขานุการสภาเทศบาลขาดความรู้เกี่ยวกับพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 12) พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546 ระเบียบกระทรวงมหาดไทยว่าด้วยข้อบังคับการประชุมสภาท้องถิ่น พ.ศ. 2547 ขาดการติดตามบทกฎหมายใหม่ที่มีการเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มเติมไม่มีทักษะการบริหารคนและแผนงานการนำเทคโนโลยีการบริหารสมัยใหม่มาปรับใช้ไม่มีคุณลักษณะของภาวะผู้นำองค์กรขาดความมั่นใจในตนเองอีกทั้งมีการถ่ายโอนตำแหน่งนักบริหารงานเทศบาลมาจากหน่วยงานอื่นยอมทำให้ขาดความรู้ทักษะความเชี่ยวชาญในการบริหารงานของเทศบาล(สำนักงานข้าราชการพลเรือน, 2553)โดยอาจจะกล่าวได้ว่า ปลัดเทศบาลยังขาดทักษะของความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ ผู้วิจัยจึงมีความประสงค์ที่จะศึกษา“คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงาน แบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง”เพื่อเสริมสร้างสมรรถนะในการบริหารงานสำหรับปลัดเทศบาลในการพัฒนาท้องถิ่นโดยอาศัยการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายอย่างยั่งยืน

## วัตถุประสงค์ของการวิจัย

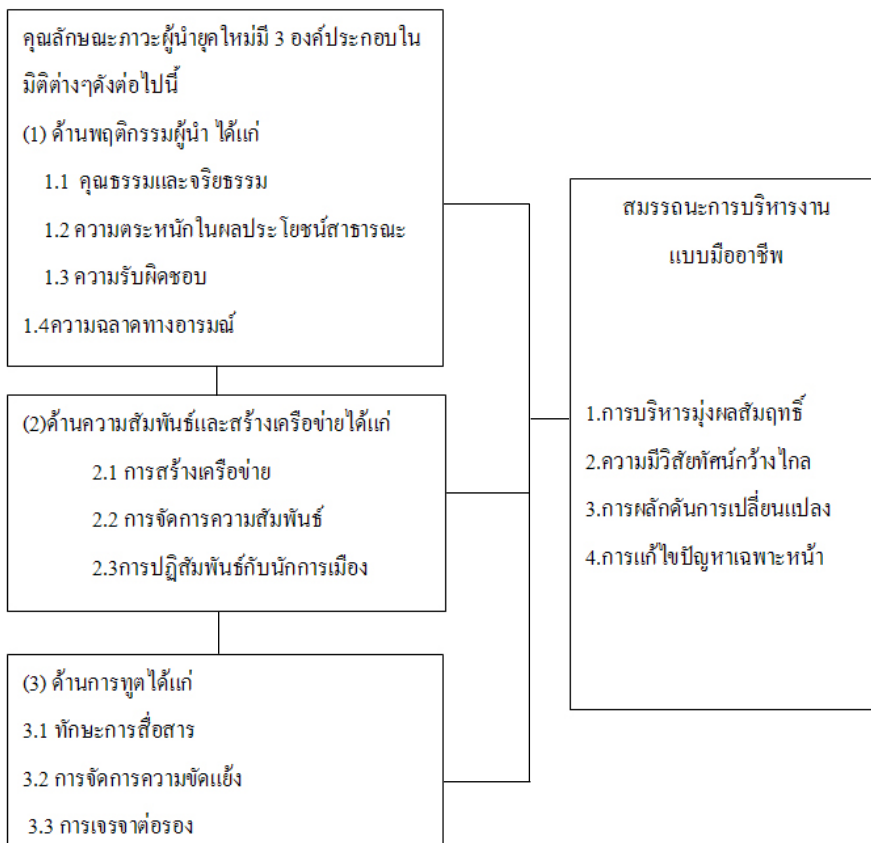
การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อศึกษาสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง 2) เพื่อศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะภาวะผู้นำ ยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง 3) เพื่อเปรียบเทียบความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง

## สมมติฐานการวิจัย มีดังต่อไปนี้

สมมติฐานที่ 1 คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงานของปลัดเทศบาล  
สมมติฐานที่ 2 คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงาน ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของปลัดเทศบาล  
สมมติฐานที่ 3 คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงาน ด้านความมี

วิสัยทัศน์กว้างไกลของของปลัดเทศบาล สมมติฐานที่ 4 คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงาน ด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลงของของปลัดเทศบาล สมมติฐานที่ 5 คุณลักษณะภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะการบริหารงาน ด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของปลัดเทศบาล

## กรอบแนวความคิดการวิจัย



จากการทบทวนวรรณกรรม จะได้ตัวแปรการวิจัยที่เหมาะสมและสามารถประยุกต์เข้ากับการพัฒนาในแต่ละด้านของ คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่ ที่มีสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพ ของปลัดเทศบาลในภาคกลาง และสอดคล้องกับบริบทของสังคมไทยอย่างมีผลสัมฤทธิ์โดยการพัฒนาปลัดเทศบาลให้เป็นมืออาชีพให้ได้นั้น จะต้องสมรรถนะการบริหารงานที่

เด่น มองไปข้างหน้า ตลอดจนดูแล เอาใจใส่คนรอบข้าง ทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ที่สำคัญคือประชาชน ที่ควรได้รับผลประโยชน์ในสิ่งที่ควรได้ ทั้งนี้ต้องประสานงานกับนักการเมืองระดับชาติ ระดับท้องถิ่นเพื่อให้หน่วยงานของตนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรและตามนโยบายที่รัฐบาลกำหนดไว้

## วิธีดำเนินการวิจัย

ระเบียบวิธีวิจัยที่ใช้ในการศึกษาวิจัย ครั้งนี้ใช้รูปแบบการวิจัยเป็นแบบผสมวิธีทั้งเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพ โดยการวิจัยเชิงปริมาณได้ศึกษากลุ่มตัวอย่าง 380 คน ซึ่งกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามตารางของเครซีและมอร์แกน และเพื่อเพิ่มความเชื่อมั่นของข้อมูลจึงเก็บข้อมูลเพิ่มขึ้นเป็น 535 คน ประกอบด้วยนายกเทศมนตรี จำนวน 60 คน และพนักงานเทศบาลในเขตจังหวัดภาคกลาง 19 จังหวัด จำนวน 475 คน

สำหรับการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ให้ข้อมูลสำคัญ จำนวน 15 ราย โดยเลือกแบบเจาะจง จากผู้บริหารกระทรวงมหาดไทย ผู้บริหารกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น และวิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เชิงเนื้อหา

### การสุ่มตัวอย่างและสถิติที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยทำการวิเคราะห์ทางสถิติ การสุ่มตัวอย่างได้ใช้การสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามแบบมาตราประมาณค่า 4 ระดับ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูปใช้ค่าสถิติ สถิติพรรณนา ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และทดสอบสมมติฐานด้วยการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ

1. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรอิสระและตัวแปรตาม โดยพิจารณาจากปัจจัยตัวแปรอิสระและน้ำหนักของแต่ละตัวแปรอิสระที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม โดยใช้สมการถดถอยพหุคูณ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระตั้งแต่สองตัวขึ้นไปสามารถเขียนในรูปของสมการและพยากรณ์ค่าตัวแปรตามได้ด้วยการแทนค่าของตัวแปรอิสระลงในสมการดังกล่าว

### แบบจำลองการถดถอยเชิงเส้น

ตัวแปรอิสระ (X) n ตัว และตัวแปรตาม (Y) 1 ตัว

$$Y' = b_0 + b_1X_1 + b_2X_2 + \dots + b_nX_n + c$$

เป็นสมการถดถอยของกลุ่มตัวอย่าง

เมื่อ X เป็น ค่าของตัวแปรอิสระในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน

Y เป็น ค่าของตัวแปรตาม

$b_0$  และ  $b_1$  เป็น ค่าคงที่ และสัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการกลุ่มตัวอย่าง(ความชันของเส้นถดถอย)

$B_1$  เป็น สัมประสิทธิ์หน้าตัวแปรอิสระในสมการ (คะแนนมาตรฐาน)

C = จุดตัดแกน Y หรือค่าคงที่

การวิเคราะห์การถดถอยเชิงเส้นแบบพหุเป็นการศึกษาความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัว กับตัวแปรตาม ดังนั้นในการสร้างแบบจำลองสมการพยากรณ์ จะพิจารณาจากการมีตัวแปรอยู่ในระบบสมการ ซึ่งเรียกว่า การนำตัวแปรเข้าระบบสมการ แบบ AllEnter โดยผู้วิจัยถือว่าตัวแปรอิสระทุกตัวมีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม จึงนำตัวแปรอิสระทุกตัวเข้าระบบสมการพร้อมๆกันในที่เดียวสามารถคำนวณโดยใช้โปรแกรมทางสถิติมีขั้นตอนดังนี้

## ผลการวิจัย

1. ผลการศึกษาพบว่ากลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 70.6 มีอายุ 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.9 มีระดับการศึกษาปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 54.7 และเป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 46.8 โดยนายกเทศมนตรีส่วนใหญ่เพศชาย คิดเป็นร้อยละ 70.0 ส่วนใหญ่มีอายุ 46-55 ปี คิดเป็นร้อยละ 75.0 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 70.0 ในขณะที่พนักงานเทศบาลส่วนใหญ่ เป็นเพศหญิง คิดเป็นร้อยละ 75.7 มีอายุ 26 – 35 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.9 มีการศึกษาระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 52.8

2)สรุปข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อ (1) แนวความคิดต่อคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ของปลัดเทศบาลในภาคกลาง

ผลการศึกษาพบว่า นายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลต่างก็มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำของปลัดเทศบาลโดยรวมระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยนายกเทศมนตรีเห็นด้วยต่อพฤติกรรมผู้นำของของปลัดเทศบาลมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านการทูต และด้านความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย ตามลำดับ ส่วนพนักงานเทศบาลเห็นด้วยคุณลักษณะผู้นำของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการทูตมากที่สุด รองลงมาคือด้านพฤติกรรมผู้นำและด้านความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายตามลำดับโดยแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้

ด้านพฤติกรรมผู้นำ พบว่า ความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีต่อความฉลาดทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความตระหนักในผลประโยชน์สาธารณะคุณธรรมและจริยธรรม ตามลำดับ โดยด้านความรับผิดชอบ เป็นลำดับสุดท้าย ส่วนความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อความฉลาดทางอารมณ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ความตระหนักในผลประโยชน์สาธารณะความรับผิดชอบ ตามลำดับเช่นเดียวกัน โดยคุณธรรมและจริยธรรม เป็นลำดับสุดท้าย

ด้านความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย พบว่า ความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีต่อความสัมพันธ์และสร้างเครือข่ายมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การจัดการความสัมพันธ์และการปฏิสัมพันธ์กับนักการเมือง ตามลำดับ ส่วนความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อการจัดการความสัมพันธ์มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ การสร้างเครือข่ายและการปฏิสัมพันธ์กับนักการเมือง ตามลำดับด้านการทูต พบว่า ความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลต่อการจัดการความขัดแย้งมีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมาคือ ด้านทักษะการสื่อสาร

จากข้อค้นพบเชิงปริมาณดังกล่าวสอดคล้องกับการสัมภาษณ์นายวัลลภ พริ้งพงษ์ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย ได้กล่าวถึงการพัฒนาปลัดเทศบาลมืออาชีพควรมีคุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ที่มีการพัฒนาปลัดเทศบาลตลอดเวลา และให้ตี ตลอดจนให้มีประสิทธิภาพให้เป็นที่

พอใจของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ประชาชน และนักการเมือง ดังนั้นจึงต้องเป็นคนที่ต้องเรียนรู้ตลอดเวลา และมีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะปัจจุบันโลกมีการหมุนเวียนเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ซึ่งก็จะพบว่า เกิดปัญหามากมายมีตัวแปรแต่ละแห่งไม่เหมือนกัน แม้ต่างเวลากัน วิธีการแก้ปัญหาที่ต่างกัน ปลัดท้องถิ่นจะต้องมองหาปัญหาให้ออกและบริหารงานให้เป็น มีวิสัยทัศน์กว้างไกลผู้ที่จะได้ประสานงานได้ดีบรรลุผลตามเป้าหมายที่กรมการปกครองส่วนท้องถิ่นและกระทรวงมหาดไทยได้มอบหมายไว้ ดังนั้นจึงต้องมีภาวะผู้นำสูง มีความรับผิดชอบ และความกล้าในการปฏิบัติหน้าที่โดยที่สุด

สิ่งที่ปลัดเทศบาลต้องคำนึงถึงลำดับแรกคือ ต้องมีคุณธรรม และจริยธรรมสูง และคำนึงถึงประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลักและทำอย่างจริงจัง ให้ความเป็นธรรมและเกิดประโยชน์ต่อประชาชนสูงสุด ลำดับถัดมาได้แก่ ปลัดท้องถิ่น จะต้องมีความใฝ่รู้ ต้องไม่หยุดนิ่ง เพราะสมัยนี้เป็นยุคโลกาภิวัตน์ มีความก้าวหน้าอย่างไม่หยุดยั้งจึงควรต้องศึกษาเล่าเรียนทั้งในระดับปริญญาให้สูงขึ้นไปตั้งแต่ปริญญาโท ปริญญาเอก หรือฝึกอบรมได้ก็จะเป็นการดี เพื่อให้การบริหารงานที่อาศัยความแม่นยำของระเบียบกฎหมายแนวอย่างชัดเจน ความผิดพลาดก็จะลดน้อยลงลำดับท้ายสุด ปลัดเทศบาลจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งตัวสะอาดมีระเบียบวินัย ตลอดจนมีความประพฤติที่เหมาะสม พุดจาสุภาพและมีเหตุผล สามารถเป็นแบบอย่างให้คนรอบข้างและประชาชนยอมรับ สิ่งเหล่านี้จะช่วยให้การบริหารงานง่ายขึ้น

3)สรุปข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อ (2) สมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง

ผลการศึกษาพบว่านายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลต่างก็มีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานของปลัดเทศบาลในภาคกลางโดยรวมระดับ

มาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยด้านการแก้ไขปัญหาลักษณะหน้ามีค่าเฉลี่ยมากที่สุด ได้แก่แนวคิด ต่างๆ ดังนี้ 1.ความสามารถระบุถึงสาเหตุของปัญหาในการทำงานได้ 2. สามารถกำหนดแนวทางแก้ไขปัญหได้ด้วยตนเอง 3.วิเคราะห์ตัวปัญหาที่แท้จริงก่อนหาสาเหตุเสมอ 4.มีคนมาปรึกษาให้ช่วยแก้ปัญหาเสมอยกเว้นแนวคิดที่มีในระดับน้อยเพราะโดยส่วนใหญ่ไม่ชอบติดต่อประสานงานกับผู้อื่นที่ไม่เกี่ยวข้องโดยตรงกับประเด็นปัญหาเพราะไม่อยากให้เรื่องดังกล่าวบานปลาย

ส่วนแนวคิดจากการสัมภาษณ์นายวัลลภ พริ้งพงษ์ รองปลัดกระทรวงมหาดไทย สรุปความว่า สมรรถนะการบริหารงานของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้านการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ปลัดฯ ต้องคำนึงถึงเป้าหมายในการปฏิบัติงาน โดยมีการกำหนดแผนงาน มีการวางแผนเป็นระบบและตามขั้นตอน ทั้งนี้มอบหมายงานแก่เจ้าหน้าที่ได้ชัดเจน ซึ่งงานทุกอย่างที่มอบหมายไปจะต้องสามารถวัดผลได้ มีการติดตามประเมินผลและปรับแก้ไขได้อย่างทันท่วงที ส่วนความมี

วิสัยทัศน์กว้างไกลก็เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของการทำงาน ทั้งนี้วิสัยทัศน์ในแต่ละองค์กรหรือแนวบริหารงาน ต้องมีความเป็นไปได้ และสมเหตุผล เพราะสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้อำนาจบริหารงานได้ชัดเจนยิ่งขึ้น จะให้ได้ผลลัพธ์ที่พึงปรารถนาได้ ปลัดฯต้องพร้อมที่จะมีการผลักดันการเปลี่ยนแปลงและกล้าในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ให้ผู้บริหาร, ประชาชนและเจ้าหน้าที่ยอมรับและมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงให้มากจะสามารถพัฒนาองค์กรกับประชาชนให้มีความเข้าใจและเกิดการร่วมมือกันอย่างกว้างขวางในที่สุด แม้จะพบว่า การปฏิบัติงานในแต่ละโครงการนั้นจะมีปัญหาซึ่งก็ต้องมีการแก้ไขปัญหาลักษณะหน้าอย่างทันท่วงทีซึ่งเคยกล่าวไปแล้วว่า ปลัดเทศบาลต้องมีความรอบรู้กฎระเบียบปฏิบัติ การประเมินสถานการณ์และศักยภาพการประสานงาน และความรวดเร็วในการตัดสินใจแก้ไขปัญหาลักษณะหน้า จึงจะแสดงให้เห็นถึง สมรรถนะการทำงานที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ได้อย่างมาก

## ตาราง 1

การเปรียบเทียบความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำ ของปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

คุณลักษณะภาวะผู้นำ	นายกเทศมนตรี		พนักงานเทศบาล		t	p-value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านพฤติกรรมผู้นำ	2.75	0.379	2.78	0.398	0.210	0.833
2. ด้านความสัมพันธ์และสร้างเครือข่าย	2.63	0.393	2.73	0.399	-0.104	0.917
3. ด้านการพูด	2.70	0.446	2.79	0.435	-1.291	0.197
โดยรวม	2.70	0.227	2.69	0.214	-0.525	0.600

## 4) สรุปข้อค้นพบตามวัตถุประสงค์ข้อ (3)

ผลการศึกษาพบว่า มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ต้องคัดกรองส่วนท้องถิ่นไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้านทั้งนี้เนื่องจาก ปลัดเทศบาลเป็นหัวหน้าหน่วยงานที่เป็นข้าราชการประจำ มีภาวะผู้นำ

คุณธรรม จริยธรรม ที่รับผิดชอบ มีความฉลาดเฉลียวแหลม และมีความตระหนักในผลประโยชน์สาธารณะ จึงสามารถบริหารงานร่วมกันระหว่างนายกเทศมนตรี พนักงานเทศบาลและนักการเมืองเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกัน

## ตาราง 2

เปรียบเทียบความคิดเห็นของนายกเทศมนตรีและพนักงานเทศบาลต่อสมรรถนะผู้นำของปลัดเทศบาล

สมรรถนะการบริหารงาน	นายกเทศมนตรี		พนักงานเทศบาล		t	p-value
	$\bar{X}$	SD	$\bar{X}$	SD		
1. ด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์	2.55	0.263	2.59	0.262	1.058	0.291
2. ด้านความมีวิสัยทัศน์กว้างไกล	2.66	0.308	2.68	0.311	0.620	0.535
3. ด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลง	2.70	0.364	2.67	0.313	-0.595	0.552
4. ด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า	2.70	0.414	2.73	0.353	0.600	0.548
โดยรวม	2.65	0.247	2.67	0.226	0.490	0.624

ผลการศึกษามีความคิดเห็นต่อสมรรถนะการบริหารงานปลัดปลัดเทศบาลไม่แตกต่างกันทั้งโดยรวมและรายด้าน ทั้งนี้เนื่องจากปลัดเทศบาลได้แสดงศักยภาพสมรรถนะการบริหารงานของตนเองด้วยความมีวิสัยทัศน์กว้างไกลให้เห็นเป็นรูปธรรม และมีการผลักดันการเปลี่ยนแปลงบริหารงานได้งานสัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ผู้บังคับบัญชากำหนด หรือเป้าหมายของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ปรับปรุงวิธีการที่ทำให้ปฏิบัติงานได้ดีขึ้น เร็วขึ้น มีคุณภาพดีขึ้นแม้จะมีปัญหาต่างๆก็สามารถแก้ไขลุ่ลวงไปได้จากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงาน นำพาท้องถิ่นนั้นพัฒนาองค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

## ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการปรับปรุงคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่ของปลัดเทศบาล ประกอบด้วยแนวทางหลัก

สำคัญ 6 ประเด็น คือ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม ควรให้ความสำคัญต่อบทบาทในการปฏิบัติตนของปลัดเทศบาล ทั้งการศึกษาและการปฏิบัติที่มีคุณธรรม 2) ด้านความซื่อสัตย์ ควรมีการประเมินความซื่อสัตย์อย่างเหมาะสมและจัดทำรางวัลเชิดชูเกียรติให้เป็นแรงจูงใจ 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ควรปลูกฝังคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์แก่ปลัดเทศบาลอย่างเป็นระบบและพัฒนาให้มีผลในทางปฏิบัติอย่างจริงจัง 4) ด้านความสามารถในการสื่อสาร ควรอบรมและเสริมสร้างทักษะในการสื่อสารให้ปลัดเทศบาลอย่างต่อเนื่อง 5) ด้านทักษะในการสร้างฉันทามติ ควรให้ความสำคัญกับความสามารถ ในการนำการประชุมและระดมสมองในทุกระดับ 6) ด้านทักษะทางภาษาและการใช้คอมพิวเตอร์ ควรส่งเสริมให้ปลัดเทศบาลมีความสามารถอย่างเชี่ยวชาญทั้งในด้านภาษาอังกฤษ ภาษาประเทศเพื่อนบ้าน และการใช้คอมพิวเตอร์ให้มีทักษะมากยิ่งขึ้น



## 5.2 สรุปผลการทดสอบสมมติฐานมีดังนี้

1) คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานโดยรวมของปลัดเทศบาลคือ ความรับผิดชอบ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสาร

2) คุณลักษณะผู้นำที่มีความฉลาดทางอารมณ์ และทักษะการสื่อสารส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานด้านการบริหารมุ่งผลสัมฤทธิ์ของปลัดเทศบาล

3) คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานด้านความมีวิสัยทัศน์กว้างไกลของปลัดเทศบาลความฉลาดทางอารมณ์การจัดการความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสารในขณะที่ คุณธรรมและจริยธรรมและการปฏิสัมพันธ์กับนักการเมืองส่งผลทางลบต่อสมรรถนะการบริหารงานด้านความมีวิสัยทัศน์กว้างไกลของปลัดเทศบาล

4) คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลงของปลัดเทศบาลคือ ความรับผิดชอบความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่ายและทักษะการสื่อสารในขณะที่ความตระหนักในผลประโยชน์สาธารณะส่งผลทางลบต่อสมรรถนะการบริหารงานด้านการผลักดันการเปลี่ยนแปลงของปลัดเทศบาล

5) คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานด้านการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าของของปลัดเทศบาลคือ ความตระหนักในผลประโยชน์สาธารณะ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ การปฏิสัมพันธ์กับนักการเมืองและทักษะการสื่อสาร

## การอภิปรายผล

จากการศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่แบบมืออาชีพกับสมรรถนะการบริหารงานของปลัดเทศบาลในภาคกลาง สามารถ

อภิปรายผลในประเด็นที่น่าสนใจดังนี้ 1) พบว่าคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางบวกต่อสมรรถนะการบริหารงานโดยรวมของปลัดเทศบาล คือ ความฉลาดทางอารมณ์ การสร้างเครือข่าย การจัดการความสัมพันธ์ และทักษะการสื่อสาร ทั้งนี้อาจเป็นเพราะการที่ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย จึงทำให้การมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ มีผลทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับประชาชนและบุคลากรในองค์กรเป็นไปในทิศทางที่ดี ประชาชนกับบุคลากรในองค์กรให้ความไว้วางใจและร่วมมือในการพัฒนาท้องถิ่น นอกจากนี้ยังมีผลทำให้ปลัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีเครือข่ายให้การสนับสนุน จึงทำให้มีสมรรถนะการบริหารงานเพิ่มขึ้น ส่วนทักษะการสื่อสาร อาจเนื่องจากเมื่อบุคคลในท้องถิ่นได้รับการสื่อสารที่ชัดเจน ถูกต้อง และมีการประชาสัมพันธ์อย่างสม่ำเสมอ จึงทำให้เข้าใจกระบวนการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ทำให้การทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นราบรื่นเป็นไปด้วยดี อย่างไรก็ตามการสื่อสารต่างๆก็ยังคงต้องทันโลกยุคโลกาภิวัตน์จึงจะสามารถสร้างสมรรถนะการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะในการใช้คอมพิวเตอร์ของบุคลากรในองค์กรบริหารส่วนท้องถิ่นซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ วรณา โชคบรรดาสุข (2555, หน้า 80) พบว่า ปัญหาอุปสรรคอุปกรณ์คอมพิวเตอร์ ด้านโปรแกรม ด้านการบริหารจัดการ และด้านระบบเครือข่ายมีปัญหาอยู่ระดับปานกลาง และบุคลากรต้องการจะพัฒนาความรู้ด้านเทคนิคการซ่อมบำรุงคอมพิวเตอร์เบื้องต้น การใช้และการปรับปรุงโปรแกรมป้องกันไวรัสอยู่ในระดับมาก

การค้นพบเช่นนี้มีความสอดคล้องกับทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ที่พัฒนาขึ้นในปี ค.ศ. 1974 โดย House and Mitchell (1974) ซึ่งมีความเชื่อว่า นอกจากผู้นำจะสามารถสร้างแรงจูงใจในการทำงานแก่ผู้ตามได้โดยเพิ่มจำนวนและชนิดของรางวัลผลตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานแล้ว ผู้นำยังสามารถสร้างแรงจูงใจด้วยการ

ทำให้วิถีทาง(path)ที่จะไปสู่เป้าหมายชัดเจนขึ้นและง่ายพอที่ผู้ปฏิบัติจะสามารถทำสำเร็จ ซึ่งผู้นำแสดงพฤติกรรมด้วยการช่วยเหลือแนะนำ สอนงานและนำทางหรือเป็นที่เลี้ยงคอยดูแล และสร้างแรงจูงใจได้ด้วยการช่วยแก้ไขอุปสรรคขวางกั้นหนทางไปสู่เป้าหมาย รวมทั้งสามารถช่วยในการทำให้ตัวเองมีความน่าสนใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความพึงพอใจต่องานที่ทำอีกด้วย และสอดคล้องกับทฤษฎีภาวะผู้นำ การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน มหาวิทยาลัยเท็กซัส ต่างศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรม โดยเฉพาะภาวะผู้นำแบบการมีส่วนร่วมที่สอดคล้องกับหลักการปกครองแบบประชาธิปไตยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอที่มีที่มาจากแบบสอบถามที่อธิบายพฤติกรรมผู้นำในองค์กรทั้งภาครัฐและเอกชนที่เน้นโครงสร้างและมุ่งเน้นสนใจคนตลอดจนทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ(the leadership grid) เป็นการศึกษาของ Blake and Mouton (1993) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ที่ได้พัฒนาแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยนำพฤติกรรมของผู้นำมาทำการวิจัย ต่างพบว่ามมีพื้นฐานมาจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงลักษณะ (trait approach) และพัฒนามาสู่การศึกษาในเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งความสำคัญในสองมิติ คือ มิติงานและมิติคน

อย่างไรก็ตามการทฤษฎีที่กล่าวในข้างต้นได้ค้นพบทฤษฎีด้านสอดคล้อง แต่ยังมีสิ่งที่แตกต่างโดยมีการเพิ่มเติมตัวแปรใหม่จากทฤษฎีสถานการณ์ Fiedler contingency theory ของ Fred Fiedler (Fiedler, (1958) (1967) (1971) (1981) (1992) (1994) (1997) ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีบทบาทภาวะผู้นำเป็นแบบใดแบบหนึ่งได้แก่ แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (task - oriented leadership) หรือแบบภาวะผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์ ซึ่งประกอบด้วย 3 ตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างของงาน และ Fiedler ได้ค้น

พบเพิ่มเติมถึงตัวแปร อำนาจในตำแหน่งและทฤษฎีเหล่านี้ตรงหรือสอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่ กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพเพื่อพัฒนาปลัดเทศบาล

### ส่วนงานวิจัยภายในประเทศมีทั้งสอดคล้องและแตกต่างในด้านตัวแปรต่างๆ ดังนี้

งานวิจัยมีความสอดคล้องด้านตัวแปรคุณลักษณะผู้นำ คุณลักษณะด้านคุณธรรม ทักษะด้านผู้นำของวราโร เฟ็งสวัสดิ์ (2549) ศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลของโรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบด้านคุณลักษณะผู้นำสามารถอธิบายค่าความแปรปรวนขององค์ประกอบประสิทธิผลของโรงเรียนได้ร้อยละ 69.00 และสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุจิตา สมานพันธ์ (2548) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะกรณี : องค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดยะลา ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของผู้นำ การสร้างแรงบันดาลใจของผู้นำ การใช้การกระตุ้นทางปัญญาผู้ตามของผู้นำ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลของผู้นำ ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยให้รางวัล และผู้นำการจัดการแบบกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขยกเว้น มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับประสิทธิผล การปฏิบัติงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล

2) สำหรับการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่พบว่า คุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลทางลบต่อสมรรถนะการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล คือ คุณธรรมและจริยธรรมและการปฏิสัมพันธ์กับนักการเมือง ทั้งนี้ อาจเนื่องจากผู้นำที่ขาดคุณธรรมและจริยธรรม มีผลทำให้บุคคลอื่นหมดความนับถือ และไม่ไว้วางใจในการบริหารงานของผู้นำ จึงทำให้ขาดความร่วมมือจากประชาชน ในขณะที่การปฏิสัมพันธ์กับนักการเมืองนั้น อาจเป็นเพราะ การที่สนับสนุนนักการเมืองแบบเลือกข้างอย่างชัดเจน อาจส่งผลให้ได้รับความร่วมมือจาก

ประชาชนบางส่วน ในขณะที่บางส่วนที่ไม่เห็นด้วยอาจไม่ให้ความร่วมมือในการบริหารงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จึงส่งผลให้สมรรถนะการบริหารงานลดลง และไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับตัวแปรด้านสมรรถนะแต่แตกต่างกันรายละเอียดของ รวิภา หอมเศรษฐี (2549) ได้ทำดัชนีนิพนธ์เรื่อง สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะการทำงานมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะเฉพาะด้าน สมรรถนะทางจริยธรรม และ สมรรถนะทางการเมือง.

## เอกสารอ้างอิง

- ณัฐวัฒน์ สิริพรวุฒิ. (2556).การจัดการภาครัฐแนวใหม่ในการบริหารองค์การปกครองท้องถิ่น : กรณีเทศบาลในจังหวัดสิงห์บุรี. *วารสารสยามคนกวีชัย*, 18(1),90-96
- ปรีชา สุวรรณภูมิ. (2554). รูปแบบการบริหารจัดการที่มีประสิทธิผลขององค์การบริหารส่วนตำบล ในกลุ่มจังหวัดภาคเหนือตอนล่างกลุ่มที่ 1 ประเทศไทย. *วารสารสยามคนกวีชัย*, 16(3), 102-117
- รวิภา หอมเศรษฐี. (2549). *สมรรถนะของผู้บริหารระดับกลางในระบบราชการไทย*.วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- วรรณณา โชคบัณฑิตสุข และ รัชนิดา รอดอิว. (2555). แนวทางการพัฒนาศักยภาพด้านคอมพิวเตอร์ของบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดราชบุรี. *วารสารสยามคนกวีชัย*, 17(2), 80-90
- วาโร เฟ็งสวัสดิ์. (2549). *การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน*. วิทยานิพนธ์ดุษฎีนิพนธ์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สมคิด เลิศไพฑูรย์.(2548).*กฎหมายรัฐธรรมนูญ : หลักการใหม่ตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2540*.กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- Blake, R. R. & Mouton, J. S.(1993).*The managerial grid*. Gulf Publishing, Houston.
- Fiedler, F. E. (1958). *Leader Attitudes and Group Effectiveness*. Urbana, IL: University of Illinois Press.
- \_\_\_\_\_ (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_ (1971). *Leadership*. New York: General Learning Press.
- \_\_\_\_\_ (1981). *Leader Attitudes and Group Effectiveness*.Westport, CT: Greenwood Publishing Group.
- \_\_\_\_\_ (1992).Life in a Pretzel-shaped Universe.in A. G. Bedeian (ed.), *Management Laureates: A Collection of Autobiographical Essays*, Greenwich, CT: JAI Press,vol.1,301-34.
- Fiedler, F. E. (1994). *Leadership Experience and Leadership Performance*.Alexandria, VA: US Army Research Institute for the Behavioral and Social Sciences.
- Fiedler, F. E. (1997). *Directory of the American Psychological Association*. Chicago: St James Press, 419.
- House, R. J. & Mitchell, T. R. (1974). Path-goal theory of leadership.*Contemporary Business* 3. **Fall**. 81-98.