การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

นางสาวแก้ว จำปาลา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
พ.ศ. 2552

Management Administration of the Mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province

Miss Kaew Jumpala

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for

the Degree of Master of Public Administration

School of Management Science

Sukhothai Thammathirat Open University

2009

หัวข้อวิทยานิพนธ์ การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ชื่อและนามสกุล นางสาวแก้ว จำปาลา

แขนงวิชา บริหารรัฐกิจ

สาขาวิชา วิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อาจารย์ที่ปรึกษา 1. รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ

2. อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ได้ให้ความเห็นชอบวิทยานิพนธ์ฉบับนี้แล้ว

..... ประธานกรรมการ

(อาจารย์อุดร ตันติสุนทร)

..... กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)

..... กรรมการ

(อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ)

คณะกรรมการบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช อนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

..... ประธานกรรมการบัณฑิตศึกษา

(รองศาสตราจารย์ ดร. สุจินต์ วิศวธีรานนท์)

วันที่ 1 เดือน กรกฎาคม พ.ศ. 2553

ชื่อวิทยานิพนธ์ การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร
ผู้วิจัย นางสาวแก้ว จำปาลา **ปริญญา** รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต
อาจารย์ที่ปรึกษา (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ
ปีการศึกษา 2552

บทคัดย่อ

การศึกษาครั้งนี้มีวัตถุประสงค์สำคัญเพื่อศึกษา (1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร และ (3) เปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

การศึกษาครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามซึ่งผ่านการทดสอบ รวมทั้งผ่านการทดสอบหาความเที่ยงตรงและความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามที่ระดับ 0.83 สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร รวม 1,132 คน เก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนมาได้ 1,132 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด สำหรับสถิติที่ใช้ คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที นอกจากนี้ยังมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญอีกด้วย

ผลการศึกษาพบว่า (1) ปัญหาการบริหารจัดการที่สำคัญที่สุด คือ นายกเทศมนตรีขาดความมั่นใจและขาดการตัดสินใจในการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการที่สำคัญ คือ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรจัดหาเอกสารเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ แนวทางการปฏิบัติงาน และเทคนิคการปฏิบัติงานของท้องถิ่นให้แก่นายกเทศมตรี และ (3) ในภาพรวม ประสิทธิภาพของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต

คำสำคัญ การบริหารจัดการ ภาวะผู้นำ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

Thesis title: Management Administration of the Mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province
Researcher: Miss Kaew Jumpala; **Degree:** Master of Public Administration;
Thesis advisors: (1) Dr. Wiruch Wiruchnipawan, Associate Professor; (2) General Sirindra Dhupklum; **Academic year:** 2009

Abstract

The main objectives of this research were to study (1) problems of management administration regarding the leadership of the mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province, (2) the development guidelines of management administration regarding the leadership of the mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province, and (3) overview comparative management administration regarding leadership of the mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province.

This study was a survey research using questionnaires. The questionnaires were pretested and had been checked out for validity and reliability of 0.83 level. Sample groups of 1,132 peoples and local officers performed their dities in the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province. 1,132 sets of questionnaire were collected, equal to 100.00% of total questionnaires. Statistics used for data analysis were percentage, arithmetic means, standard deviation, and t-test. Also, in-dept interview of experts was applied.

The research results found that (1) the important problem of management administration was the mayors' lack of confidence and decision making on changing the municipality rules in the direction of public interests; (2) the important development guideline of management administration was the Department of Local Administrative should provide the mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province with the clear documents of authorities, procedures, and techniques of the local government performances; and (3) the important overview was the mayors' management administration efficiencies regarding leadership at present was higher than the past.

Keywords: Management administration, leadership, the mayors of the Subdistrict Municipalities in Sakon Nakhon Province

กิตติกรรมประกาศ

การทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ลุล่วงได้ด้วยความกรุณาเป็นอย่างยิ่งจาก อาจารย์อุดร ตันติสุนทร ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ฐูปกล่ำ อาจารย์ที่ปรึกษาและกรรมการ และรองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ อาจารย์ที่ปรึกษาหลักและกรรมการ ที่ได้กรุณาเสียสละเวลาในการให้คำแนะนำ ข้อเสนอแนะ ด้วยดีตลอดมา ส่งผลให้การทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้สำเร็จสมบูรณ์ สามารถนำมาใช้ประโยชน์ในปัจจุบันและเป็นประโยชน์ในการวิจัยครั้งต่อไป ผู้ศึกษาขอกราบขอบพระคุณในความกรุณาของอาจารย์ทั้ง 3 ท่านเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณบุคลากรที่ปฏิบัติงาน และประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ผู้ช่วยผู้ศึกษา ผู้บังคับบัญชาทุกระดับ เพื่อนข้าราชการส่วนท้องถิ่น และผู้ที่เกี่ยวข้องที่ให้ความร่วมมือ และให้ความช่วยเหลือในการเก็บรวบรวมข้อมูลภาคสนาม

ขอขอบพระคุณคณาจารย์สาขาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ทุกท่านที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา สนับสนุน ช่วยเหลือ และให้กำลังใจซึ่งกันและกันตลอดมา

ผู้ศึกษาขอขอบพระคุณทุกคนในครอบครัว ที่เป็นแรงบันดาลใจและส่งเสริมให้ศึกษาต่อในระดับบัณฑิตศึกษา รวมทั้งให้ความรักความห่วงใย และความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ จนกระทั่งวิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงในที่สุด

ท้ายที่สุดนี้ คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากการวิจัยนี้ ผู้ศึกษาขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณแด่คุณพ่อ คุณแม่ คุณครู และอาจารย์ ตลอดจนผู้มีอุปการะคุณทุกท่าน

แก้ว จำปาลา

มกราคม 2553

สารบัญ

หน้า

บทคัดย่อภาษาไทย ..... ง

บทคัดย่อภาษาอังกฤษ ..... จ

กิตติกรรมประกาศ ..... ฉ

สารบัญตาราง ..... ฌ

สารบัญภาพ ..... ฎ

บทที่ 1 บทนำ 1

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา 1

วัตถุประสงค์การวิจัย 3

กรอบแนวคิดการวิจัย 4

ขอบเขตการวิจัย 7

ข้อจำกัดในการวิจัย 8

นิยามศัพท์เฉพาะ 9

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ 11

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง 13

แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ 13

แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M 20

แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านภาวะผู้นำ 27

ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร 31

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย 36

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 36

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย 42

การเก็บรวบรวมข้อมูล 48

การวิเคราะห์ข้อมูล 49

ระยะเวลาทำการวิจัย 51

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ 51

สารบัญ (ต่อ)

หน้า

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล 53
ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง 55
ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม 57
ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะ
ของกลุ่มตัวอย่าง 91
ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ 102
บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ 103
สรุปการวิจัย 103
การอภิปรายผล 109
ข้อเสนอแนะ 121
บรรณานุกรม 132
ภาคผนวก 137
ก เอกสารสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์ 138
ข แบบสอบถาม 142
ค เอกสารการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ 152
ประวัติผู้วิจัย 159

สารบัญตาราง

หน้า

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 2 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธีและจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก 23

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามปัจจัยด้านวัตถุและด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม 24

ตารางที่ 3.1 รายได้และค่าเฉลี่ยของรายได้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครทั้งหมด 25 แห่ง รวมทั้งรายได้ของเทศบาลตำบล 2 แห่งที่มีรายได้สูงกว่าและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของรายได้ 1 ลำดับ 37

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง จำแนกตามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครและประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง 41

ตารางที่ 3.3 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ 52

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง 55

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M 57

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M 73

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร 79

สารบัญตาราง (ต่อ)

หน้า

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง 82

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา 87

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา สอง แนวทางการพัฒนา สาม การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ สี่ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M 92

สารบัญภาพ

หน้า

ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดหลักที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตาม ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ 5
ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 11 ด้าน 22
ภาพที่ 2.2 โครงสร้างเทศบาลตำบล 32
ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม 48
ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M โดยนำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่เรียกว่า “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” ที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา มาประยุกต์ใช้ 112

บทที่ 1
บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

การกระจายอำนาจให้กับท้องถิ่นได้ริเริ่มมาตั้งแต่ก่อนการปฏิวัติหรือการเปลี่ยนแปลงการปกครองประเทศ พ.ศ. 2475 โดยพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว รัชกาลที่ 7 ทรงมีพระราชประสงค์ให้ราษฎรในท้องถิ่นปกครองตนเอง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ ได้เรียนรู้และทดลองการปกครองในระบอบประชาธิปไตย พระองค์ทรงเห็นว่า "มันเป็นการดีแก่ประชาชนอย่างแท้จริงที่เขาจะเริ่มต้นด้วยการควบคุมกิจการท้องถิ่นก่อนที่พวกเขาพยายามที่จะควบคุมกิจการของรัฐโดยผ่านทางรัฐสภา" (ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539: 91) ในหนังสือ เรื่อง "การปกครองท้องถิ่นไทย") และได้ทรงแต่งตั้งคณะกรรมการยกร่างพระราชบัญญัติเทศบาล และนำเสนอที่ประชุมเทศาภิบาล และนำเสนอที่ประชุมพร้อมส่งร่างพระราชบัญญัติเทศบาลให้กรมร่างกฎหมายพิจารณา แต่มิได้ออกมาบังคับใช้เนื่องจากมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองของไทยเมื่อวันที่ 24 มิถุนายน พ.ศ. 2475 ต่อมาได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พุทธศักราช 2476 และได้มีการจัดตั้งเทศบาลเป็นครั้งแรกในปี พ.ศ. 2478 โดยยกฐานะสุขาภิบาลทั้ง 35 แห่ง ขึ้นเป็นเทศบาลในปี พ.ศ. 2496 ได้ประกาศใช้พระราชบัญญัติเทศบาลและมีการแก้ไขเพิ่มเติมอย่างต่อเนื่องถึงปัจจุบัน การปกครองท้องถิ่นไทยรูปแบบเทศบาลมีจำนวน 1,619 แห่ง แบ่งเป็นเทศบาลนคร จำนวน 23 แห่ง เทศบาลเมือง จำนวน 140 แห่ง เทศบาลตำบล จำนวน 1,456 แห่ง บัญญัติ พุ่มพันธ์ (2551: 31) ในหนังสือ เรื่อง "คู่มือการเรียนรู้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น" สำหรับเทศบาลในจังหวัดสกลนคร ประกอบด้วย เทศบาลเมือง 1 แห่ง คือ เทศบาลเมืองสกลนคร และเทศบาลตำบล 25 แห่ง

การปกครองท้องถิ่นไทยที่มีความสมบูรณ์ใกล้กันกับหลักการกระจายอำนาจมากที่สุด เพราะได้กำหนดโครงสร้าง กำหนดบทบาทหน้าที่ตามกฎหมาย ที่เป็นอำนาจหน้าที่ของเทศบาล และยังใช้ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้ 7 ด้าน คือ (1) ด้านโครงสร้างพื้นฐาน (2) ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต (3) ด้านการจัดระเบียบชุมชน สังคม และการรักษาความสงบเรียบร้อย (4) ด้านการวางแผน การส่งเสริมการลงทุน พาณิชยกรรมและการท่องเที่ยว (5) ด้านการบริหารจัดการและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม (6) ด้านการศาสนา

ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่น และ (7) ด้านการบริหารจัดการและการสนับสนุนการปฏิบัติภารกิจของส่วนราชการและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดให้นายกเทศมนตรีหรือผู้บริหารเทศบาลมาจากการเลือกตั้งโดยตรง เพื่อต้องการให้ประชาชนได้แสดงออกถึงสิทธิและหน้าที่ในการเลือกผู้นำผู้บริหารเทศบาลที่ประชาชนเลือกมานั้นต้องเป็นผู้นำที่ขับเคลื่อนที่และนำหน่วยงานไปสู่จุดหมายปลายทาง แต่ผู้นำใช่ว่าจะเป็นกันได้ทุกคน และผู้นำที่นำพาหน่วยงานและประชาชนไปสู่เป้าหมายนั้นจะต้องมี "ภาวะผู้นำ" ด้วย

ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญกับผู้นำเป็นอย่างมาก และผู้นำที่จะประสบความสำเร็จได้จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำและสร้างภาวะผู้นำเป็นที่ยอมรับ โดยมีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และกล้าเปลี่ยนแปลง เป็นต้น แต่อย่างไรก็ตาม เท่าที่ผ่านการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของเทศบาลได้เกิดปัญหาขึ้นหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง **(1) ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค** เช่น นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม **(2) ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม** นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล **(3) ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน** นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล **(4) ด้านการบริหารคุณธรรม** นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และ **(5) ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร** นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย เหล่านี้เป็นต้น

ด้วยเหตุผลที่แสดงถึงความเป็นมา ความสำคัญและความจำเป็น ตลอดจนอำนาจหน้าที่ของเทศบาล ความสำคัญของภาวะผู้นำ และปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของเทศบาลข้างต้น ทำให้ผู้ศึกษาสนใจที่จะศึกษา เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ประกอบกับผู้ศึกษารับราชการเป็นข้าราชการส่วนท้องถิ่นอยู่ด้วย อีกทั้งเท่าที่ผ่านยังไม่มีใครทำหรือทำน้อยมาก ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M" มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาวิเคราะห์ การศึกษาครั้งนี้จะเป็นประโยชน์ทั้งในทางวิชาการและทางปฏิบัติต่อหน่วยงานของรัฐ เจ้าหน้าที่ของรัฐ และประชาชนต่อไป

2. วัตถุประสงค์การวิจัย

วัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ข้อ ดังนี้

2.1 ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะได้ทราบและเข้าใจปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ข้อมูลส่วนนี้ถือว่า เป็นข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง (fact) ซึ่งจะนำไปใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครต่อไปได้อย่างตรงประเด็นมากยิ่งขึ้น

2.2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะทำให้ทราบและเข้าใจแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริงตามวัตถุประสงค์การวิจัยข้างต้นมาเป็นฐานในการเสนอแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด11M อย่างเป็นระบบ ข้อมูลส่วนนี้ ส่วนใหญ่เป็นข้อมูลที่เป็นความคิดเห็น (opinion) ของผู้ศึกษาเป็นหลัก

2.3 ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะจะได้ทราบและเข้าใจการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ทั้งในอดีต ปัจจุบัน และอนาคต เพื่อผู้ศึกษาจะได้นำข้อมูลส่วนนี้มาใช้เป็นพื้นฐานสำหรับการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นต่อไป

2.4. ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

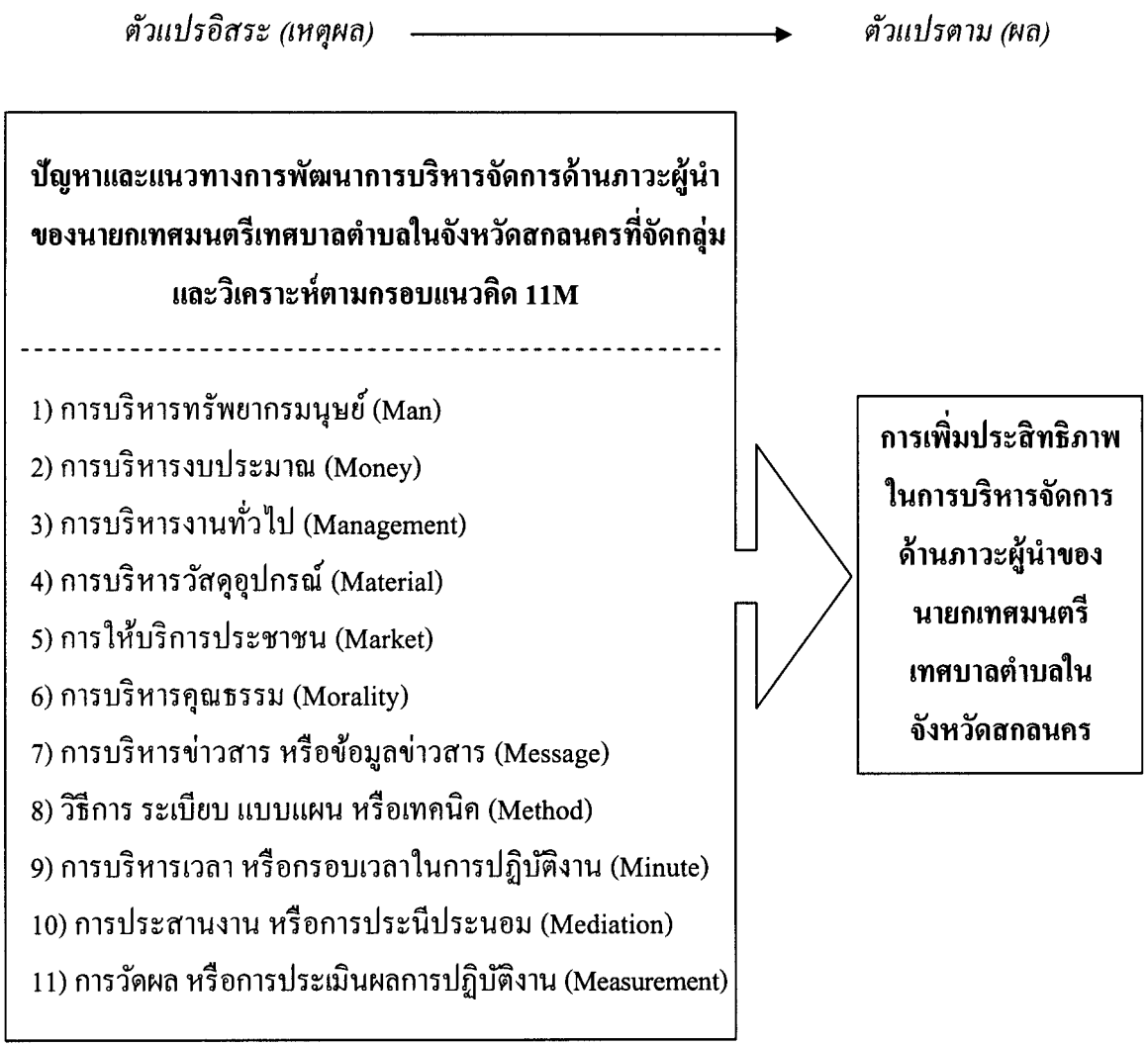
เหตุผลที่กำหนดวัตถุประสงค์การวิจัยข้อนี้ เพราะผู้ศึกษาต้องการทราบและเข้าใจความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M เช่น กลุ่มตัวอย่าง

2 กลุ่มที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงว่า มีความคิดเห็นเหมือนกันหรือแตกต่างกัน ข้อมูลที่ได้จากการศึกษาวิเคราะห์ตามวัตถุประสงค์การวิจัยนี้ จะเป็นประโยชน์ต่อการเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ได้ครอบคลุมและสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น

หมายเหตุ ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาให้ความสำคัญกับวัตถุประสงค์การวิจัย จำนวน 4 ข้อ (หัวข้อ 2.1-2.4) ดังกล่าวข้างต้น โดยไม่ตั้งสมมติฐานไว้ด้วยแม้แต่ข้อเดียว สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาไม่ตั้งสมมติฐานไว้ เนื่องจากการตั้งสมมติฐานไว้เป็นการชี้นำทำให้การศึกษาขาดความเป็นอิสระเพราะได้ตีกรอบหรือกำหนดทิศทางไว้ล่วงหน้าแล้ว ผู้ศึกษาไม่ต้องการชี้นำเช่นนั้น อีกทั้งสมมติฐานเป็นเพียงหัวข้อย่อยของวัตถุประสงค์การวิจัยและไม่ควรให้ความสำคัญกับสมมติฐานหรือการพิสูจน์สมมติฐานเทียบเท่าหรือมากกว่าวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจของการศึกษาครั้งนี้

3. กรอบแนวคิดการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M” ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 8) ในหนังสือ เรื่อง “แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์” ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการจัดกลุ่มและวิเคราะห์ “(1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร และ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร” ที่เป็นวัตถุประสงค์การวิจัยหรือเป็นวัตถุประสงค์หลักของการศึกษาครั้งนี้จำนวน 2 ข้อ พร้อมกันนั้น ผู้ศึกษาได้กำหนดให้ “ปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่จัดกลุ่มและวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิด 11M” เป็นตัวแปรอิสระ หรือเป็น เหตุ (cause) ส่วน “การเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร” เป็นตัวแปรตาม หรือเป็น ผล (effect) ดังภาพที่ 1.1



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดที่แสดงถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระ
กับตัวแปรตามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้

สำหรับเหตุผลที่นำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M มาใช้เป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้ เพราะ 11M เป็นกระบวนการทางวิชาการด้านรัฐประศาสนศาสตร์หรือเป็นกระบวนการบริหารจัดการที่เข้าใจง่าย ชัดเจน ครอบคลุมและครบถ้วน กรอบแนวคิดนี้สามารถนำมาใช้ได้อย่างผสมกลมกลืน หรือสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ไม่เพียงเท่านั้น ได้เคยมีการนำกรอบแนวคิดนี้มาปรับใช้ทางวิชาการและมีการตีพิมพ์เผยแพร่อีกด้วย เหล่านี้จึงน่าจะมีส่วนสำคัญที่ทำให้การศึกษาด้วยกรอบแนวคิดดังกล่าวในครั้งนี้เป็นระบบและครอบคลุมเรื่องที่ศึกษาด้านการบริหารจัดการได้อย่างครบถ้วน และสมบูรณ์เพิ่มมากยิ่งขึ้น ในเวลาเดียวกัน ยังเป็นการพิสูจน์ด้วยว่า 11M สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับสังคมไทยหรือการบริหารจัดการ

ของไทย และมีประโยชน์หรือไม่เพียงใดอีกด้วย ตัวอย่างเช่น งานของ ภุชพงศ์ สัญญโชติ (2551) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง "การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาเพลิงไหม้ของเจ้าหน้าที่ดับเพลิง สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร" และ อุนฤทธิ์ นวลอนงค์ (2551) ในวิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช เรื่อง "การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงานของกองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจ ทหาร ในจังหวัดชายแดนภาคใต้" เป็นต้น

กรอบแนวคิดที่ใช้ในการวิเคราะห์ไม่ว่าจะเป็นลักษณะหรือรูปแบบใดย่อมต้องมีข้อจำกัดหรือมีผู้โต้แย้งเสมอไม่มากก็น้อย กรอบแนวคิดที่ผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ย่อมมีข้อจำกัดด้วยเช่นกัน และไม่อาจนับได้ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่สมบูรณ์ที่สุด ข้อจำกัดที่สำคัญ เช่น (1) กรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้เหมาะสมกับสภาพในปัจจุบันเท่านั้น แต่ในอนาคตหากเกิดการเปลี่ยนแปลงของสภาพเศรษฐกิจ สังคม หรือการเมืองขึ้น อาจทำให้กรอบแนวคิดนี้บกพร่องได้หรือไม่อาจนำไปใช้ได้มากเท่าที่ควร กล่าวคือ กรอบแนวคิดนี้เหมาะสมกับสภาพแวดล้อมของสังคมไทยที่ให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการภายในและเน้นด้านวัตถุหรือประสิทธิภาพของหน่วยงานเป็นหลัก แต่ในอนาคตถ้าสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไป เช่น เกิดการเปลี่ยนแปลงทางการเมืองการปกครองและการบริหารของประเทศ โดยรัฐบาลมีนโยบายให้ความสำคัญกับการบริหารจัดการที่เน้นด้านจิตใจ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรม หรือการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง (2) กรอบแนวคิดนี้เป็นของนักวิชาการไทยที่พัฒนามาจากกรอบแนวคิด 3M-4M มาเป็น 11M โดย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ จึงอาจทำให้ไม่ได้รับการยอมรับจากนักวิชาการไทยบางส่วน และ (3) การที่กรอบแนวคิดนี้ละเอียดและครอบคลุมการบริหารจัดการมากถึง 11 เรื่อง หรือ 11 ด้าน จึงอาจถูกมองไปได้ว่า เป็นกรอบแนวคิดที่ละเอียดและครอบคลุมมากเกินไป รวมทั้งยากต่อการนำไปปฏิบัติได้อย่างครบถ้วนเหล่านี้ อาจจะทำให้กรอบแนวคิดนี้ไม่ถูกนำมาใช้มากเท่าที่ควรก็ได้ (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 24) ในหนังสือ เรื่อง "หลักการและเทคนิค การเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน")

4. ขอบเขตการวิจัย

ในขอบเขตการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา การศึกษาครั้งนี้ มีเนื้อหาครอบคลุมเรื่อง ปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำ ตลอดจนการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำ และเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ทั้งนี้ ได้นำ 11M มาเป็นกรอบแนวคิดหลักในการศึกษาครั้งนี้

สำหรับขอบเขตด้านเนื้อหาได้แบ่งเป็น 5 บท โดยในแต่ละบทมีสาระสำคัญ ดังนี้

บทที่ 1 บทนำ นำเสนอข้อมูลทางวิชาการอย่างเป็นระบบ เริ่มจากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา วัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย ข้อจำกัดในการวิจัย กรอบแนวคิดการวิจัย นิยามศัพท์เฉพาะ และประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

บทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ศึกษาค้นคว้าเอกสารต่าง ๆ เช่น หนังสือ บทความ ผลงานการวิจัย โดยครอบคลุมเรื่องแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านภาวะผู้นำ และความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย นำเสนอขั้นตอนหรือวิธีวิจัยที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 6 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย (3) การเก็บรวบรวมข้อมูล (4) การวิเคราะห์ข้อมูล (5) ระยะเวลาทำการวิจัย และ (6) แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการนำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการวิจัยสนาม

บทที่ 5 สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ เป็นการสรุปข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการวิจัยสนาม จากนั้น จึงนำมาอภิปรายและเสนอแนะ โดยท้ายสุดเป็นบรรณานุกรมและภาคผนวก

4.2 ขอบเขตด้านพื้นที่ ทำการศึกษาประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่อยู่ในพื้นที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

4.3 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (รายละเอียดได้นำเสนอไว้ในบทที่ 3) แบ่งเป็น

4.3.1 ประชากร คือ บุคลากรและประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่ทำการศึกษาในครั้งนี้ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสว่างแดนดินในอำเภอสว่างแดนดิน จำนวน 56 คน และ (2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาในอำเภออากาศอำนวย จำนวน 23 คน รวมทั้งสิ้น 79 คน (แผนอัตรากำลัง 3 ปี 2552-2554 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร)

2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ (1) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินในอำเภอสว่างแดนดิน จำนวน 9,300 คน และ (2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาในอำเภออากาศอำนวย จำนวน 11,053 คน รวมทั้งสิ้น 20,353 คน (ข้อมูลจากงานทะเบียนราษฎรและบัตรประชาชน สำนักงานทะเบียนท้องถิ่น เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร มีนาคม 2552)

4.3.2 กลุ่มตัวอย่าง หมายถึง บุคลากรและประชาชนที่เป็นตัวแทนของประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบ โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทเช่นกัน กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ประเภทนี้มี 2 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 1,053 คน มีจำนวนรวมกัน 1,132 คน จำนวนของกลุ่มตัวอย่างแต่ละประเภท ได้มาจากการเทียบอัตราส่วนร้อยละของประชากรทั้งหมดจำนวน 20,353 คน และการคำนวณโดยใช้สูตรของ **ทาโร ยามาเน่** (Taro Yamane) (1973: 727-728) ในหนังสือ เรื่อง "Statistics: An Introductory Analysis" ที่ระดับความเชื่อมั่น 97% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

สำหรับเหตุผลที่เลือกประชากรและกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ประเภทดังกล่าวนี้ เพราะบุคคลทั้ง 2 ประเภทนี้เกี่ยวข้องโดยตรงกับภาวะความเป็นผู้นำของท้องถิ่นโดยตรง รวมทั้งมีประสบการณ์จริงจากการมีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครภายใต้กฎหมายที่ได้กำหนดไว้

4.3.3 สัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน โดยนำมาข้อมูลส่วนนี้ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) มาเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัยสนามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data)

5. ข้อจำกัดในการวิจัย

ในการศึกษาครั้งนี้ได้จัดแบ่งข้อจำกัดในการวิจัยออกเป็น 3 ด้าน เพื่อให้สอดคล้องกับขอบเขตการวิจัยข้างต้น ดังนี้

5.1 ข้อจำกัดด้านเนื้อหา ศึกษาข้อมูลที่เป็นปัจจุบันเป็นส่วนใหญ่ รวมทั้งให้ความสำคัญกับการเสนอแนะข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นสำหรับอนาคต โดยไม่ศึกษาข้อมูลที่เป็นอดีตหรือศึกษาเชิงประวัติศาสตร์มากนัก

5.2 ข้อจำกัดด้านพื้นที่ ศึกษาเฉพาะพื้นที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเท่านั้น ไม่รวมเทศบาลตำบลในจังหวัดอื่น

5.3 ข้อจำกัดด้านประชากร เป็นการศึกษาเฉพาะพนักงานที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร และประชาชนเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่ปฏิบัติหน้าที่และอาศัยอยู่ในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ในพื้นที่ตามจำนวนที่กำหนดไว้เท่านั้น

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการให้ความหมายของคำศัพท์หรือคำต่าง ๆ เป็นเรื่องที่ยากที่จะได้รับการยอมรับจากทุกคน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับแนวคิด ประสบการณ์ ความคิดเห็น และมุมมองของผู้ให้ความหมายและผู้อ่านแต่ละคน ดังนั้น เพื่อสื่อให้ผู้อ่านเข้าใจความหมายแต่ละคำที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ตรงกันหรือเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับผู้ศึกษา รวมทั้งทำให้ผู้ศึกษาไม่หลงประเด็นและสามารถศึกษาได้ตรงกับความหมายที่ได้ให้ไว้ในนิยามศัพท์เฉพาะนี้ด้วย ผู้ศึกษาจึงได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ไว้ 6 ข้อ โดยกำหนดตามหัวข้อวิทยานิพนธ์ และกรอบแนวคิดการวิจัย ดังนี้

6.1 การบริหารจัดการ (management administration) หมายถึง วิธีการปฏิบัติงาน หรือรูปแบบการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

6.2 ภาวะผู้นำ หมายถึง ลักษณะการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยเน้นความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

6.3 นายกเทศมนตรี หมายถึง นายกเทศมนตรีที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบลจำนวน 25 แห่ง ในจังหวัดสกลนคร รวม 25 คน

6.4 การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ที่มีความคิดริเริ่ม กล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง และทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อส่วนรวม และตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด 11M

6.5 เทศบาลตำบล หมายถึง เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร รวม 25 แห่ง

6.6 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M หมายถึง กรอบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือกรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ซึ่งพัฒนาจาก 3M - 4M มาเป็น 11M โดย วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ดังที่ได้กล่าวไว้แล้วในหัวข้อ 3. กรอบแนวคิดการวิจัย ข้างต้น ดังนี้

6.6.1 การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) หมายถึง การบริหารจัดการหรือการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.2 การบริหารงบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับรายรับรายจ่าย และงบประมาณของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.3 การบริหารงานทั่วไป (Management) หมายถึง การบริหารจัดการภายใน เช่น การวางแผน การประชาสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.4 การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ การจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.5 การให้บริการประชาชน (Market) หมายถึง การบริหารจัดการหรือการดำเนินการโดยมุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.6 การบริหารคุณธรรม (Morality) หมายถึง การบริหารจัดการให้บุคลากรมีจริยธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.7 การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) หมายถึง การบริหารจัดการข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และทันสมัยของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.8 วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงวิธีการ ระเบียบ แบบแผน และเทคนิคที่เหมาะสมของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.9 การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับเวลา หรือมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีแผนงานที่เหมาะสมเป็นไปได้ มีการวางแผนรายละเอียดการปฏิบัติ และการติดตามประเมินผลที่ตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.10 การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการติดต่อ ความร่วมมือ และการประนีประนอมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งกับหน่วยงานอื่นของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6.6.11 การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการวัด และการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการศึกษาครั้งนี้แบ่งเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) องค์ความรู้ใหม่ (2) ประโยชน์ในทางวิชาการ และ (3) ประโยชน์ในทางปฏิบัติ

7.1 องค์ความรู้ใหม่ องค์ความรู้ใหม่ หมายถึง ความรู้ที่กำหนดขอบเขตได้และระบุเฉพาะเจาะจงได้ เป็นสิ่งที่สร้าง ผลิต และพัฒนาได้ เผยแพร่ ถ่ายทอด และนำมาใช้ประโยชน์ได้ โดยผลจากการศึกษาในครั้งนี้จะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ และความรู้ทางวิชาการใหม่ คือ การได้ทราบและเข้าใจปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยใช้กรอบแนวคิด 11M รวมทั้งได้ทราบและเข้าใจภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ตลอดจนการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

7.2 ประโยชน์ในทางวิชาการ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตลอดจนบุคลากรในสังกัด รวมทั้งสถาบันการศึกษา และนักศึกษาได้ทราบ เข้าใจ และนำความรู้ทางวิชาการไปใช้ประโยชน์ทั้งในด้านการเรียน การสอน และการวิจัย โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ทางวิชาการในส่วนที่เกี่ยวกับปัญหา แนวทางการพัฒนา ภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ตลอดจนการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนา โดยนำกรอบแนวคิด 11M มาปรับใช้

7.3 ประโยชน์ในทางปฏิบัติ แบ่งเป็น 2 ข้อ

7.3.1 หน่วยงานของรัฐ และพนักงานเทศบาลที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลของจังหวัดสกลนคร เช่น เทศบาลตำบลทั้ง 25 แห่ง จะได้รับประโยชน์จากการศึกษาครั้งนี้ โดยนำข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และความคิดเห็นที่ รวมทั้งข้อเสนอแนะของการศึกษาครั้งนี้ไปใช้ประโยชน์ในการดำเนินการหรือการบริหารจัดการของพนักงานเทศบาลและเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยใช้กรอบแนวคิดที่เรียกว่า 11M

7.3.2 ประชาชนจะได้รับประโยชน์จากการนำผลการศึกษาในครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความรู้ทางวิชาการและทางปฏิบัติที่ประกอบด้วยข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง และข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร รวมทั้งอาจนำไปปรับใช้เป็นข้อมูลสำหรับการเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น การติดตาม ตรวจสอบ หรือดำเนินกิจกรรมเพื่อร่วมกันพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

บทที่ 2
วรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษา เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ผู้ศึกษาได้มีการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งมีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง เพราะนอกจากจะทำให้ผู้ศึกษาได้ทราบและเข้าใจว่า เรื่องที่กำลังศึกษา (1) ได้เคยมีใครศึกษาไว้ก่อนแล้วมากน้อยเพียงใด (2) มีปัญหาใดบ้าง และมีแนวทางแก้ไขอย่างไร (3) ควรศึกษาซ้ำหรือศึกษาเรื่องอื่นใดเพิ่มขึ้น และ (4) หากไม่เคยมีใครศึกษา อาจริเริ่มศึกษาได้แล้ว การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องยังแสดงให้เห็นถึงความเกี่ยวข้องหรือสัมพันธ์กับหัวข้ออื่นหรือส่วนอื่นๆ ของการศึกษาอีกด้วย โดยผู้ศึกษาได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการสร้างหรือกำหนด (1) กรอบแนวคิดการวิจัย (2) วัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น (3) นิยามศัพท์เฉพาะ (4) วิธีดำเนินการวิจัย (5) แบบสอบถาม และ (6) เสนอปัญหา ตลอดจนข้อเสนอแนะหรือเสนอแนวทางแก้ไขของการศึกษา เป็นต้น (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 15) ในหนังสือ เรื่อง "หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน") ผู้ศึกษาได้กำหนดหัวข้อบทที่ 2 วรรณกรรมที่เกี่ยวข้องนี้เพื่อให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและหัวข้อวิทยานิพนธ์ของการศึกษาครั้งนี้ โดยแบ่งออกเป็น 4 หัวข้อ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11 M
3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านภาวะผู้นำ
4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

1. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำ

เพื่อให้สอดคล้องกับหัวข้อวิทยานิพนธ์ที่ได้กล่าวไว้แล้วข้างต้น ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และภาวะผู้นำของนักวิชาการหลายคน ทั้งนี้ ได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ (1) แนวคิดหรือความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ และ (2) แนวคิดหรือความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยเรียงลำดับจากปีที่เก่าที่สุดจนถึงปีล่าสุด ดังนี้

1.1 แนวคิดหรือความหมายเกี่ยวกับการบริหารจัดการ ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ความหมายของการบริหารจัดการ โดยนำมาจากนักวิชาการ ดังต่อไปนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง "องค์การและการบริหาร" กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ

1) ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์การ

2) ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำงานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่าง ๆ ในองค์การ และการประสานกิจกรรมต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

3) ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่าง ๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่าง ๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ" อธิบายไว้ว่า การบริหารจัดการ (management administration) การบริหารการพัฒนา (development administration) แม้กระทั่งการบริหารการบริการ (service administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ <u>หนึ่ง</u> ล้วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ <u>สอง</u> มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (thinking) หรือการวางแผน (planning) การดำเนินงาน (acting) และการประเมินผล (evaluating) และ <u>สาม</u> มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น รวมทั้งประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าและมั่นคงเพิ่มขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่องการนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้งการพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (policy, plan, program, project) หรือกิจกรรมของหน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวกและการให้บริการแก่ประชาชน

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2550: 2-3) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการตามแนวทางคุณธรรมและแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง" กล่าวว่า ในการศึกษาความหมายของการบริหารและการบริหารจัดการ ควรทำความเข้าใจแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารเป็นเบื้องต้นก่อน กล่าวคือ

สืบเนื่องจากมนุษย์เป็นสัตว์สังคม ซึ่งหมายถึง มนุษย์โดยธรรมชาติย่อมอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ไม่อยู่อย่างโดดเดี่ยว แต่อาจมีข้อยกเว้นน้อยมากที่มนุษย์อยู่โดดเดี่ยวตามลำพัง เช่น ฤาษี การอยู่รวมกันเป็นกลุ่มของมนุษย์อาจมีได้หลายลักษณะและเรียกต่างกัน เป็นต้นว่า ครอบครัว (family) เผ่าพันธุ์ (tribe) ชุมชน (community) สังคม (society) และประเทศ (country) เมื่อมนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มย่อมเป็นธรรมชาติอีกที่ในแต่ละกลุ่มจะต้องมี "ผู้นำกลุ่ม" รวมทั้งมี "แนวทางหรือวิธีการควบคุมดูแลกันภายในกลุ่ม" เพื่อให้เกิดความสุขและความสงบเรียบร้อย สภาพเช่นนี้ได้มีวิวัฒนาการตลอดมา โดยผู้นำกลุ่มขนาดใหญ่ เช่น ในระดับประเทศของภาครัฐ ในปัจจุบันอาจเรียกว่า "ผู้บริหาร" ขณะที่การควบคุมดูแลกันภายในกลุ่มนั้น เรียกว่า การบริหาร (administration) หรือการบริหารราชการ (public administration) ด้วยเหตุผลเช่นนี้ มนุษย์จึงไม่อาจหลีกเลี่ยงจากการบริหารหรือการบริหารราชการได้ และทำให้กล่าวได้อย่างมั่นใจว่า "ที่ใดมีประเทศ ที่นั่นย่อมมีการบริหาร"

คำว่า การบริหาร (administration) มีรากศัพท์มาจากภาษาลาติน "administatrae" หมายถึง ช่วยเหลือ (assist) หรืออำนวยการ (direct) การบริหารมีความสัมพันธ์หรือมีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า "minister" ซึ่งหมายถึง การรับใช้หรือผู้รับใช้ หรือผู้รับใช้รัฐ คือ รัฐมนตรี สำหรับความหมายดั้งเดิมของคำว่า administer หมายถึง การติดตามดูแลสิ่งต่าง ๆ

ส่วนคำว่า การจัดการ (management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (profits) หรือกำไรสูงสุด (maximum profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รองหรือเป็นผลพลอยได้ (by product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงานภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (public services) แก่ประชาชน การบริหารภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (management administration) เกี่ยวข้องกับภาคธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด (Chief Executive Officer) หรือ ซีอีโอ (CEO) มาปรับใช้ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาสให้ภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทาน โทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า และบุหรี่ อย่างไรก็ดี ภาคธุรกิจก็ได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัดโครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก และการบริจาคเงินช่วยเหลือสังคม เป็นต้น

การบริหาร บางครั้งเรียกว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงาน และ/หรือ บุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของและหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น (1) การบริหารนโยบาย (Policy) (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม

(Morality) (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) (5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing) (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) (8) การอำนวยการ (Directing) (9) การประสานงาน (Coordinating) (10) การรายงาน (Reporting) และ (11) การงบประมาณ (Budgeting) เช่นนี้ เป็นการนำ "กระบวนการบริหาร" หรือ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร" ที่เรียกว่า แพ็มส์-โพสดคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) แต่ละตัวอักษรมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

คำว่า การบริหารและการบริหารจัดการ รวมทั้งคำอื่น ๆ อีก เป็นต้นว่า การปกครอง (government) การบริหารการพัฒนา การจัดการ และการพัฒนา (development) หรือแม้กระทั่งคำว่า การบริหารการบริการ (service administration) การบริหารจิตสำนึกหรือการบริหารความรู้ผิดรู้ชอบ (consciousness administration) การบริหารคุณธรรม (morality administration) และการบริหารการเมือง (politics administration) ที่เป็นคำในอนาคตที่อาจถูกนำมาใช้ได้ คำเหล่านี้ล้วนมีความหมายใกล้เคียงกันขึ้นอยู่กับผู้มีอำนาจ เช่น นายกรัฐมนตรี ในแต่ละยุคสมัยจะนำคำใดมาใช้โดยอาจมีจุดเน้นแตกต่างกันไปบ้าง อย่างไรก็ตาม ทุกคำที่กล่าวมานี้เฉพาะในภาครัฐ ล้วนหมายถึง (1) การดำเนินงาน การปฏิบัติงาน แนวทาง (guideline) วิธีการ (method) หรือมรรควิธี (means) ใด ๆ (2) ที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ในการบริหารราชการหรือปฏิบัติงาน (3) ตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (4) เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทาง (end หรือ goal) หรือการเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ดีขึ้นกว่าเดิม เช่น มีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางเบื้องต้น (primary goal) คือ ช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ หรือช่วยเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติราชการให้เป็นไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม หรือมีวัตถุประสงค์เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางสูงสุด (ultimate goal) คือ การพัฒนาประเทศที่ประเทศชาติและประชาชนอยู่เย็นเป็นสุขอย่างยั่งยืน เป็นต้น และทุกคำดังกล่าวนี้ อาจมองในลักษณะที่เป็นกระบวนการ (process) ที่มีระบบและมีหลายขั้นตอนในการดำเนินงานก็ได้

ไม่เพียงเท่านั้น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2551: 89-91) ใน รัฐสภาสาร บทความ เรื่อง "การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ" ได้อธิบายว่า การบริหารจัดการ (management administration) นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (public management administration) ในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า management administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงานของเอกชน ตัวอย่างเช่น

1) หนังสือ เรื่อง "Union-Management Administration of Employee Training: the Experience of T[ennessee] V[alley] A[uthority]" เขียนโดย William J. McGlothin ในปี ค.ศ. 1943

2) หนังสือ เรื่อง "Organizational Management Administration for Athletic Program" เขียนโดย Thomas M. Kinder จัดพิมพ์โดย Eddie Bowers Publishing, U.S.; พิมพ์ครั้งที่ 4, ธันวาคม ค.ศ. 1998

3) หนังสือ เรื่อง "Guide to Collection Development and Management Administration, Organization, and Staffing" เขียนโดย Mary H. Munroe, John M. Haar, Peggy Johnson จัดพิมพ์โดย Lanham, Md.: Scarecrow Press, 2001

4) วารสาร "Educational Management Administration & Leadership" Tony Bush (บรรณาธิการ) จาก University of Lincoln, UK (สหราชอาณาจักร) จัดพิมพ์โดย Sage Publications และได้ความร่วมมือจาก British Educational Leadership, Management & Administration Society, 2005-2007

5) มหาวิทยาลัยต่าง ๆ ได้นำคำว่า management administration มาใช้ เช่น

5.1) Fair Leigh Dickingson University ในแวนคูเวอร์ (Vancouver) ประเทศแคนาดา

5.2) Missouri State University ในมลรัฐมิสซูรี สหรัฐอเมริกา

5.3) Villanova University ในมลรัฐเพนซิลวาเนีย สหรัฐอเมริกา

5.4) University of Northwestern Connecticut ในมลรัฐคอนเน็ทติกัส สหรัฐอเมริกา

5.5) University of West Texas A&M ในมลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา

5.6) University of Southwestern Medical Center ในเมืองดัลลัส (Dallas) มลรัฐเท็กซัส สหรัฐอเมริกา

6) หน่วยงานของรัฐหรือหน่วยราชการของสหรัฐอเมริกา ได้นำมาใช้ เช่น

6.1) กระทรวงสิ่งแวดล้อม (Department of the Environment) ในมลรัฐแมรีแลนด์

6.2) หน่วยการปกครองท้องถิ่น คือ Jackson County ในมลรัฐฟลอริดา

7) หน่วยงานของเอกชน ในสหรัฐอเมริกา

7.1) บริษัท Hewlett Packard

7.2) บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Novell

7.3) บริษัท คอมพิวเตอร์ของเอกชน ชื่อ Knowledgestorm

7.4) บริษัท Gemalto

7.5) บริษัท ViaNett

สรุปและวิเคราะห์ หลังจากที่ผู้ศึกษาได้ทบทวนวรรณกรรม งานวิจัย หรือแนวคิดเกี่ยวกับคำว่า "การบริหารจัดการ" ของนักวิชาการทั้งหลายและได้นำเสนอไว้แล้วข้างต้น พบว่า นักวิชาการทั้งหลายได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ต่างกัน กล่าวคือ ธงชัย สันติวงษ์ ได้กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ (1) ด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน (2) ด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ (3) ด้านของความรับผิดชอบ จะเห็นได้ว่า การให้ความหมายของ ธงชัย สันติวงษ์ ไม่ครอบคลุมกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญหรือสาระสำคัญที่จำเป็นยิ่งสำหรับการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ไม่มีสาระสำคัญที่เกี่ยวกับด้านการบริหารนโยบาย การบริหารอำนาจหน้าที่ การบริหารคุณธรรม และการบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงไม่สมควรที่จะนำมาปรับใช้กับหน่วยงานในสภาพการบริหารจัดการยุคปัจจุบัน ขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใด ๆ ของหน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ รวม 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารนโยบาย (2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (3) การบริหารคุณธรรม (4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (5) การวางแผน (6) การจัดองค์การ (7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (8) การอำนวยการ (9) การประสานงาน (10) การรายงาน และ (11) การงบประมาณ

เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายของการบริหารจัดการ ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาเป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดเป็นความหมายของคำว่า การบริหารจัดการ ที่เป็นความคิดเห็นของผู้ศึกษาเองและใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยหมายถึงวิธีการปฏิบัติงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M นอกจากนี้ ผู้ศึกษาได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี ว่า หมายถึง วิธีการปฏิบัติงานหรือรูปแบบการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ที่มีความคิด ริเริ่มกล้าคิด กล้าทำ กล้าตัดสินใจ กล้าเปลี่ยนแปลง และเป็นแบบอย่างที่ดีเพื่อส่วนรวม และตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ทั้งนี้ ตามกรอบแนวคิด 11M

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาได้นำความหมายของการบริหารจัดการ ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นพื้นฐานหรือแนวทางหลักในการกำหนดความหมายของการบริหารจัดการที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ เนื่องจากผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นการให้ความหมายที่มีความกะทัดรัด เข้าใจง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้ รวมทั้งสามารถนำไปปรับใช้ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

1.2 แนวคิดหรือความหมายเกี่ยวกับการภาวะผู้นำ นักวิชาการหลายคนได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ เริ่มจากนักวิชาการไทยและตามด้วยนักวิชาการต่างประเทศ ดังนี้

อารี เพชรผุด (2530: 108) ในหนังสือ เรื่อง "มนุษย์สัมพันธ์ในการทำงาน" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า เป็นลักษณะพิเศษที่บุคคลหนึ่งมีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นหรือเหนือกลุ่ม เมื่อมีสถานการณ์เอื้ออำนวยและบุคคลอื่นก็ยอมรับด้วย

อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์ (2534: 39) ในหนังสือ เรื่อง "ผู้นำกับการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมคน" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ความสามารถที่ทำให้คนอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจ มักจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

กวี วงศ์พุฒ (2542: 17) ในหนังสือ เรื่อง "ภาวะผู้นำ" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542: 254) ในหนังสือ เรื่อง "พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ความสามารถและคุณลักษณะของบุคคลที่ใช้อิทธิพล โน้มน้าว ชักจูง เปลี่ยนแปลงการกระทำของบุคคลและกลุ่มให้สามารถรวมพลังช่วยกันทำงานเพื่อให้วัตถุประสงค์ขององค์การสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ทองใบ สุดชารี (2543: 3) ในหนังสือ เรื่อง "ภาวะผู้นำและการจูงใจ" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า ความเป็นผู้ใหญ่ในหมู่หนึ่ง ๆ

ณัฐยา สินตระการผล และวันดี ม่านศรีสุข (2549: 64) ในหนังสือ เรื่อง "ผู้นำแห่งความสำเร็จ" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า การจูงใจผู้อื่นให้คิดในเชิงสร้างสรรค์เพื่อร่วมกันสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร และต่อปัจเจกบุคคล

เนตร์พัณณา ยาวิราช (2549: 7) ในหนังสือ เรื่อง "ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น เป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยการหรือสั่งการ บังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจหน้าที่เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่ต้องการ ความเป็นผู้นำหมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้ศิลปในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จด้วยความเต็มใจ

เฮมฟิลและคูนส์ (Hemphill and Coons) (1957: 7) ในหนังสือ เรื่อง " Leader Behavior" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า พฤติกรรมของปัจเจกบุคคลที่เขาได้ชี้นำเพื่อให้การดำเนินการกิจกรรมกลุ่มเป็นไปตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้

ทานาเน็นบัม และคณะ (Tananenbaum et al) (1961: 24) ในหนังสือ เรื่อง "How to Choose a Leadership Pattern" ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่า การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่น

ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยผ่านกระบวนการการติดต่อสื่อสารในวันที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

สรุป จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำ ที่ผู้ศึกษาได้รวบรวมและนำเสนอไว้ข้างต้นนี้ พบว่า นักวิชาการแต่ละคนได้มองความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ว่า เป็นเรื่องของกระบวนการมากกว่าความเป็นตัวของผู้นำ และต่อทัศนะดังกล่าว เช่น อารี เพชรผุด ได้ให้ความหมายไว้ว่า เป็นความสามารถที่ทำให้คนอื่นยอมตามด้วยความเต็มใจมักจะเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง เช่นนี้ สอดคล้องกับ กวี วงศ์พุฒ ที่ได้ให้ความหมายว่า การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย สำหรับ ณัฐยา สินตระการผล อธิบายว่าหมายถึง การจูงใจผู้อื่นให้คิดในเชิงสร้างสรรค์ เพื่อร่วมกันสร้างผลสำเร็จที่ยั่งยืนให้แก่องค์กร และต่อปัจเจกบุคคล เป็นต้น

ผู้ศึกษาจึงได้นำความหมายดังกล่าวข้างต้นของ กวี วงศ์พุฒ มาเป็นแนวทาง ในการกำหนดความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ สำหรับใช้ในการศึกษาครั้งนี้โดยหมายถึง ลักษณะการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น โดยเน้นความสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย ส่วนเหตุผลที่นำความหมายของนักวิชาการดังกล่าวมาเป็นแนวทางในการกำหนดความหมายของภาวะผู้นำที่ใช้ในที่นี้ เนื่องจากเป็นความหมายที่ครอบคลุมลักษณะสำคัญไว้อย่างชัดเจน

2. แนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M

ในการทำศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ซึ่งได้มาจากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยดังกล่าวนี้ ดังต่อไปนี้

สมพงศ์ เกษมสิน (2514: 14-15) ในหนังสือ เรื่อง “การบริหาร” กล่าวว่า โดยทั่วไปในการบริหารถือว่ามีทรัพยากร (administrative resources) ที่เป็นปัจจัยสำคัญอยู่ 4 ประการ คือ คน (Men) เงิน (Money) วัสดุสิ่งของ (Material) และการจัดการ (Management) หรือที่เรียกสั้น ๆ ว่า 4M’s การที่จัดว่าปัจจัยทั้งสี่เป็นปัจจัยพื้นฐานในการบริหารก็เพราะเหตุว่า ในการบริหารเกือบทุกประเภทจำเป็นต้องอาศัยคน เงิน วัสดุสิ่งของ และวิธีจัดการเป็นองค์ประกอบสำคัญ ไม่ว่าการบริหารนั้นจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจก็ตาม

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 8) ในหนังสือ เรื่อง "แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์" ได้ให้ความเห็นไว้อีกว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการประกอบด้วย 11M หรือ 11 ด้าน ประกอบด้วย

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) หมายถึง การบริหารงานที่เกี่ยวกับบุคลากรของหน่วยงาน เช่น การวางแผนกำลังคน การแสวงหาบุคลากร การบรรจุแต่งตั้ง การบำรุงรักษาและจัดสวัสดิการ การพัฒนาบุคลากร และการประเมินผลการปฏิบัติงาน เป็นต้น

2) การบริหารงบประมาณ (Money) หมายถึง การจัดให้มีงบประมาณ การควบคุม การตรวจสอบด้านการเงิน การพัฒนาระบบบัญชี การเสนอความต้องการ การจัดหางบประมาณ การใช้จ่ายงบประมาณ การบันทึกและรายงานการใช้จ่ายงบประมาณ

3) การบริหารงานทั่วไป (Management) หมายถึง การดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารกระบวนการทำงานขององค์การ คือ การวางแผนงาน การจัดองค์การ การจัดการทรัพยากรบุคคล การประสานงานภายในองค์การ การรายงาน และการประเมินภายในหน่วยงาน

4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง การประมาณการและเสนอความต้องการ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ การเก็บรักษา การแจกจ่ายและการใช้วัสดุอุปกรณ์ และการจำหน่ายจากบัญชี

5) การบริหารคุณธรรม (Morality) หมายถึง การนำหลักธรรมมาใช้ในการบริหารงาน การมีจิตสำนึกดีงามในการปฏิบัติราชการหรือการปฏิบัติงาน การวางตนที่เหมาะสม และความรับผิดในการบริหาร

6) การให้บริการประชาชน (Market) หมายถึง การเปิดโอกาสให้ประชาชนมาเลือกรับบริการ การจัดการต้อนรับในการให้บริการ การบริการที่ประทับใจ และการบริการแบบจุดเดียวเบ็ดเสร็จ

7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) หมายถึง การกำหนดความต้องการข้อมูลข่าวสารที่จำเป็น การรวบรวมข่าวสาร การดำเนินกรรมวิธีต่อข่าวสารที่ได้มาด้วยการประเมินค่าตีความ การกระจาย การใช้ข่าวสารให้ทันสมัย และทันเวลาที่ต้องการใช้

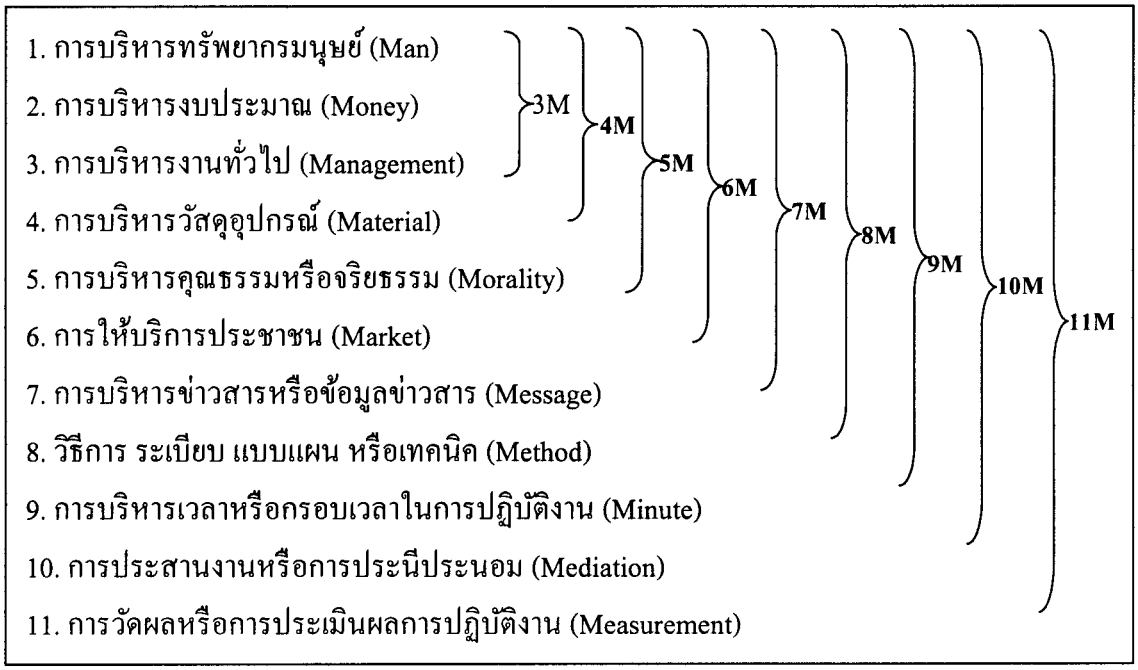
8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) หมายถึง การเตรียมข้อมูลและการวางแผนงานอย่างเป็นระบบด้วยวิธีการที่ทันสมัย

9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) หมายถึง การมีแผนการใช้เวลาอย่างรัดกุมและชัดเจนการกำกับเวลาที่ทันสมัยในการติดตามแผนงานที่ได้วางไว้

10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานกับบุคลากร ความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานต่อหน่วยงาน และความสัมพันธ์

ระหว่างหน่วยงานต่อประชาชน เช่น ประสานด้านนโยบายและวัตถุประสงค์ ประสานเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงาน ประสานการเงินและวัสดุอุปกรณ์ และความขัดแย้งของบุคลากร เป็นต้น

11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) หมายถึง การมีระบบการติดตามงานระหว่างปฏิบัติงาน การประเมินผลที่เป็นจริงและทันสมัยประกอบตัวชี้วัดที่ชัดเจนให้ผลเที่ยงตรง ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 11 ด้าน

วิลเลียม ที. กรีนวูด (William T. Greenwood) (1965: 2) ในหนังสือ “เรื่อง Management and Organization, Behavioral Theories: An Interdisciplinary Approach” ได้ให้ความเห็นว่า ทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยในการบริหารนั้นควรมีอย่างน้อย 7 ประการ ซึ่งมีความแตกต่างไปอีกแนวหนึ่ง ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุสิ่งของ (material) อำนาจหน้าที่ (authority) เวลา (time) ความตั้งใจในการทำงาน (will) และความสะดวกต่าง ๆ (facilities) ซึ่งเขาเน้นย้ำให้เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของอำนาจหน้าที่และเวลาในการบริหาร หากปราศจากเสียซึ่งอำนาจหน้าที่และละเลยในเรื่องคุณค่าของเวลา ตลอดจนไม่มีความสนใจในเรื่องความตั้งใจในการทำงานและความสะดวกต่าง ๆ แล้ว การบริหารงานไม่ว่าจะเป็นการบริหารราชการหรือการบริหารธุรกิจก็จะไม่สามารถสัมฤทธิ์ผลได้ด้วยดี

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 21-29) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานภาครัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" ได้วิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) โดยจัดแบ่งตามแนวทางหรือมรรควิธี (means) และจุดหมายปลายทาง (end(s)) รวมทั้งปัจจัยนำเข้า (input) กระบวนการ (process) และปัจจัยนำออก (output) พบว่า **(1) 11M** ที่ประกอบด้วย 11 ปัจจัย ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี **(2) SWOT** ที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยนำเข้า หรือตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี **(3) Benchmarking** ที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี และ **(4) Balanced Scorecard** ที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ถือว่า เป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี เป็นที่น่าสังเกตว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการทั้ง 4 ตัวนี้ ล้วนมีลักษณะร่วมหรือปัจจัยร่วม (common factors) เดียวกัน คือ ล้วนเป็นตัวชี้วัดที่เป็นแนวทางหรือมรรควิธี อย่างไรก็ดี การจัดแบ่งตัวชี้วัดการบริหารจัดการแต่ละตัวดังกล่าวนี้ อาจแตกต่างกันได้ ขึ้นอยู่กับมุมมองของแต่ละคน ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 2 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) จำแนกตามแนวทางหรือมรรควิธีและจุดหมายปลายทาง รวมทั้งปัจจัยนำเข้า กระบวนการ และปัจจัยนำออก

ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ (ตัวชี้วัดหลัก) 5 ตัว (ชุดตัวชี้วัด)	**แนวทางหรือมรรควิธี (means)**		**จุดหมายปลายทาง (end)**
	ปัจจัยนำเข้า (input) →	**กระบวนการ (process)** →	**ปัจจัยนำออก (output)**
1. PAMS-POSDCoRB	✓	✓	
2. SWOT	✓	✓	
3. Benchmarking	✓		
4. Balanced Scorecard	✓		

หมายเหตุ การนำเสนอตารางที่ 2.1 และตารางที่ 2.2 ต่อไปนี้ เพื่อแสดงให้เห็นถึงความสำคัญของกรอบแนวคิดที่นำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้ โดยนำมาเปรียบเทียบกับกรอบแนวคิดอื่นเท่านั้น

นอกจากนี้ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ยังได้วิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว ได้แก่ (1) 11M (2) SWOT (3) benchmarking และ (4) balanced scorecard โดยจัดแบ่ง

ตามด้านวัตถุ และด้านจิตใจ รวมทั้งจัดแบ่งตามงาน (Management) เงิน (Money) คน (Man) และคุณธรรม (Morality) พบว่า

หนึ่ง เมื่อจัดแบ่งตามด้านวัตถุ และด้านจิตใจ ตัวชี้วัดการบริหารจัดการหรือตัวชี้วัดหลักทั้ง 4 ตัว (ชุดตัวชี้วัด) ล้วนให้ความสำคัญกับด้านวัตถุมากกว่าด้านจิตใจ กล่าวคือ (1) 11M หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ปัจจัย ได้เน้นด้านวัตถุมากถึง 10 ปัจจัย ขณะที่เน้นด้านจิตใจเพียง 1 ปัจจัย คือ คุณธรรมหรือจริยธรรมเท่านั้น (2) SWOT หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 4 ปัจจัย ได้เน้นด้านวัตถุทั้ง 4 ปัจจัย (3) Benchmarking หรือตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย 5 ด้าน ได้เน้นด้านวัตถุทั้ง 5 ด้าน และ (4) Balanced Scorecard หรือตัวชี้วัดที่ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้เน้นด้านวัตถุ 4 ด้าน

สอง ถ้าจัดแบ่งตามงาน เงิน คน และคุณธรรม พบว่า (1) 11M ครอบคลุมครบทั้งด้านงาน เงิน คน และคุณธรรม ในขณะที่ (2) SWOT และ (3) Benchmarking ครอบคลุมเฉพาะด้านงานเท่านั้น ส่วน (4) Balanced Scorecard ครอบคลุมด้านงาน เงิน และคน โดยไม่ครอบคลุมด้านคุณธรรม ดังแสดงไว้ในตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบภาพรวมตัวชี้วัดการบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด จำแนกตามปัจจัยด้านวัตถุและด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม

ตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
การบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน (Man)	คุณธรรม (Morality)
1. 11M หรือตัวชี้วัดที่เป็นปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 11 ปัจจัย	(3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการ ระเบียบแบบแผน หรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลาหรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม	(2) การบริหารงบประมาณ (Money)	(1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	(5) การบริหารคุณธรรม (Morality)

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

ตัวชี้วัด	ด้านวัตถุ			ด้านจิตใจ
การบริหารจัดการ 4 ตัว/ชุดตัวชี้วัด	งาน (Management)	เงิน (Money)	คน (Man)	คุณธรรม (Morality)
11 ปัจจัย	(Mediation) และ (11) การวัดผล หรือ การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)			
2. SWOT 4 ปัจจัย	(1) จุดแข็ง (Strength) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (2) จุดอ่อน (Weakness) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายในหน่วยงาน (3) โอกาส (Opportunity) คือ ข้อดีหรือปัจจัยที่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน และ (4) ข้อจำกัดหรืออุปสรรค (Threat) คือ ข้อด้อยหรือปัจจัยที่ไม่สนับสนุนภายนอกหน่วยงาน			
3. Bench- marking 5 ด้าน	(1) การปฏิบัติงานหรือผลของการปฏิบัติงาน (2) กระบวนการดำเนินงาน (3) ผลิตภัณฑ์ (4) ความพึงพอใจของผู้รับบริการ และ (5) ยุทธศาสตร์			
4. Balanced Scorecard 4 ด้าน	(1) ด้านภายนอกองค์กร เช่น ประชาชน ผู้รับบริการ และ (2) ด้านภายในองค์กร เช่น กระบวนการบริหารงานภายในหน่วยงาน	(4) ด้านการเงิน	(3) ด้านการเรียนรู้และการเจริญเติบโต	

สรุป ผู้ศึกษาเห็นว่า นักวิชาการข้างต้นได้ให้ความหมายของทรัพยากรการบริหารหรือปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการไว้แตกต่างกัน กล่าวคือ วิลเลียม ที. กรีนวูด เห็นว่าประกอบด้วย 7 ด้าน ขณะที่ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เห็นว่า ประกอบด้วย 11 ด้าน โดยมีบางด้านเหมือนกัน ได้แก่ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และเวลา สำหรับด้านที่แตกต่างกัน ได้แก่ อำนาจหน้าที่

ความตั้งใจในการปฏิบัติงาน และความสะดวกต่าง ๆ เมื่อเป็นเช่นนี้ ผู้ศึกษาจึงได้นำ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M" ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ มาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัยสำหรับการศึกษาครั้งนี้ สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกนำแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวมาใช้เป็นกรอบแนวคิดการวิจัย เนื่องจากมีเนื้อหาสาระครอบคลุมกระบวนการหรือขั้นตอนสำคัญของการบริหารจัดการมากถึง 11 ด้าน มีความทันสมัย ชัดเจน มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางพอสมควร และยังนำมาปรับใช้กับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษานี้ได้อย่างสอดคล้องและเหมาะสมอีกด้วย โดยปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M หมายถึง กรอบแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์ หรือกรอบแนวคิดทางการบริหารจัดการที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังนี้

1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) หมายถึง การบริหารจัดการหรือการดำเนินการเกี่ยวกับบุคลากรของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

2) การบริหารงบประมาณ (Money) หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวกับรายรับรายจ่ายและงบประมาณของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

3) การบริหารงานทั่วไป (Management) หมายถึง การบริหารจัดการภายใน เช่น การวางแผน การประชาสัมพันธ์ และการติดต่อสื่อสาร เป็นต้น ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) หมายถึง การบริหารจัดการวัสดุอุปกรณ์ เช่น เครื่องมือ เครื่องใช้ การจัดซื้อจัดจ้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

5) การบริหารคุณธรรม (Morality) หมายถึง การบริหารจัดการหรือการดำเนินการโดยมุ่งให้ประชาชนได้รับประโยชน์ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

6) การให้บริการประชาชน (Market) หมายถึง การบริหารจัดการให้บุคลากรมีจริยธรรมและคุณธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) หมายถึง การบริหารจัดการข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ ถูกต้อง และทันสมัยของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) หมายถึง การบริหารจัดการที่คำนึงถึงวิธีการ ระเบียบ แบบแผน และเทคนิคที่เหมาะสมของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับเวลา หรือมีกรอบเวลาในการปฏิบัติงานที่ชัดเจน มีแผนงานที่เหมาะสม เป็นไปได้ มีการวางแผนรายละเอียดการปฏิบัติและการติดตามประเมินผลที่ ตรงตามเวลาที่ได้กำหนดไว้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

10) การประสานงาน หรือประนีประนอม (Mediation) หมายถึง การบริหารจัดการที่ให้ความสำคัญกับการติดต่อ ความร่วมมือ และการประนีประนอมกันระหว่างบุคลากรทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน รวมทั้งกับหน่วยงานอื่นของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

11) การวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) หมายถึง การบริหารจัดการที่เกี่ยวข้องกับการวัดและการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากรและหน่วยงานของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ในส่วนที่เกี่ยวกับการเปรียบเทียบกรอบแนวคิดในตารางที่ 2.1-2.2 นั้น เป็นการแสดงให้เห็นว่า กรอบแนวคิด 11M มีความเหมาะสมมากว่ากรอบแนวคิดอื่นที่นำมาเปรียบเทียบกล่าวคือ เป็นกรอบแนวคิดที่ครอบคลุมปัจจัยด้านวัตถุและด้านจิตใจ รวมทั้งงาน เงิน คน และคุณธรรม ผู้ศึกษาจึงเห็นว่า กรอบแนวคิด 11M เหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการศึกษาครั้งนี้มากกว่ากรอบแนวคิดอื่น

3. แนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารด้านภาวะผู้นำ

เนื่องจากวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ได้ให้ความสำคัญกับปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษาจึงได้ทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งการอภิปรายผล และการเสนอแนะในบทที่ 5

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันเสาร์ที่ 10 กุมภาพันธ์ 2522 ที่ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ไว้ว่า “การที่จะให้งานประสานกันนั้นมีหลักสำคัญอยู่ว่า ทุกฝ่ายจะต้องไม่แบ่งแยกกัน ไม่แย่งประโยชน์ ไม่แย่งความชอบกัน แต่ละฝ่ายแต่ละคนต้องทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ มุ่งหวังผลสำเร็จในการงานเป็นใหญ่ยิ่งกว่าสิ่งอื่น”

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 8) ในหนังสือ เรื่อง “หลักและเทคนิคการวางแผน” ที่กล่าวไว้ว่าการวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอนและกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้น จึงช่วยให้การทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่า จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งเสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ได้ให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่

โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 หลัก ในที่นี้เลือกใช้เพียง 1 หลัก คือ หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546: 78) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง" ได้กล่าวถึงการบริหารงบประมาณ (Money) ว่า ควรสนับสนุนให้มีการตรวจสอบด้านการเงิน ทั้งจากหน่วยงานภายใน เช่น ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบตามกฎหมาย และภายนอก เช่นประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งมีการชี้แจงบริหารงบประมาณให้แก่ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่องด้วย

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546: 1) ในหนังสือเรื่อง "ประมวลคำในพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2542 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไว้ว่า ".....เงื่อนไขคุณธรรม (ethical qualification) จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ให้สำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสมตลอดการเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ"

ดำรงค์ วัฒนา และคณะ (2549: 11-13) ในบทความ เรื่อง "ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น" มีความเห็นว่า ปัญหาอาชญากรรมในท้องถิ่น ซึ่งสาเหตุมักจะมาจากปัญหาการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างตามโครงการที่ท้องถิ่นดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้มีความโปร่งใสจะช่วยลดปัญหานี้ได้

ชวลิต เศรษฐเมธีกุล (2550: 48) ในหนังสือ เรื่อง "เพื่อสนองคุณกรมศุลกากร" กล่าวถึงพระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานเนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พุทธศักราช 2526 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน ไว้ว่า "การทำงานสร้างเกียรติยศชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้า นอกจากจะต้องใช้วิชาความรู้ที่ดีแล้ว แต่ละคนยังต้องมีจิตใจที่มั่นคงในความสุจริตและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จเป็นรากฐานรองรับ กับต้องอาศัยกุศโลบายหรือวิธีการอันแยบคายในการประพฤติปฏิบัติเข้าประกอบอีกหลายประการ

ประการแรก ได้แก่ การสร้างศรัทธาเชื่อถือในงานที่กระทำ ซึ่งเป็นพละกำลังส่งเสริมให้เกิดความพอใจและความพากเพียรพยายามอย่างสำคัญในอันที่จะทำงานให้บรรลุผลเลิศ

ประการที่สอง ได้แก่ การไม่ประมาทปัญญาความรู้ ความฉลาด ความสามารถทั้งของตนเองทั้งของผู้อื่นซึ่งเป็นเครื่องช่วยทำงานได้ก้าวหน้ากว้างไกล

ประการที่สาม ได้แก่ การตามรักษาความจริงใจทั้งต่อผู้อื่นทั้งต่อตัวเอง ซึ่งเป็นเครื่องทำให้ไว้วางใจร่วมมือกันและทำให้งานสำเร็จได้โดยราบรื่น

ประการที่สี่ ได้แก่ การกำจัดจิตใจที่ต่ำทรามรวมทั้งสร้างเสริมความคิดจิตใจที่สะอาดเข้มแข็งซึ่งจะช่วยให้ฝึกใฝ่แต่ในการที่จะปฏิบัติดีให้เกิดความก้าวหน้า

ประการที่ห้า ได้แก่ การรู้จักสงบใจซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ยั้งคิดได้ในเมื่อมีเหตุทำให้เกิดความหวั่นไหวฟุ้งซ่านและสามารถพิจารณาแก้ไขปัญหาได้โดยถูกต้อง

คุณสมบัติหรือคุณธรรมที่กล่าวแล้ว ทั้งที่เป็นส่วนรากฐาน ทั้งที่เป็นส่วนวิธีการ ต่างเป็นเหตุเป็นผลอาศัยกัน และเกื้อกูลส่งเสริมกันอยู่ทั้งหมด จะอาศัยเพียงข้อหนึ่งข้อใดหรือเพียงบางส่วนบางข้อมิได้ เพราะจะไม่ช่วยให้เกิดผลหรือได้ผลน้อย ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องอบรมสร้างเสริมให้บริบูรณ์ขึ้นแต่ละข้อและทุกข้อ เมื่อคุณสมบัติดังกล่าวประชุมพร้อมกันขึ้นแล้ว จึงจะบันดาลผลเลิศให้เกิดขึ้นสมบูรณ์บริบูรณ์เป็นประโยชน์ช่วยตัว ช่วยผู้อื่นได้อย่างแท้จริง"

แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551- พ.ศ. 2555 ได้กำหนดประเด็นยุทธศาสตร์ คือ ส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน และสามารถเข้าถึงข้อมูลข่าวสารและบริการของทางราชการได้โดยสะดวกเป็นธรรม และตรงตามความต้องการ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" มีความเห็นว่า ผู้บริหารของหน่วยงานทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่สนับสนุนระบบพวกพ้อง หรือระบบอุปถัมภ์

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 22) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" มีความเห็นว่า หน่วยงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 138) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" อธิบายไว้ว่า ตัวชี้วัดการบริหารจัดการ ที่เรียกว่า ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 3 ด้าน ที่เรียกว่า SAP หรือ SAM เป็นตัวชี้วัดการบริหารจัดการที่ประกอบด้วยตัวชี้วัดหลัก 3 ด้าน ได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) หรือโครงร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และการบริหารงานบุคคล (Man) ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีความสมบูรณ์และครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรริเริ่ม ปรับปรุงโครงสร้างเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือ

ทันสมัยอยู่เสมอ และสนับสนุนให้พนักงานเทศบาลได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

2) อำนาจหน้าที่ (Authority) ได้แก่

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งอำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด และควรใช้ตำแหน่งหน้าที่อย่างมีคุณธรรม ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าตัดสินใจในการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้อำนาจเพิ่มมากขึ้น

3) กระบวนการดำเนินงาน (Process)

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลงหรือลงโทษพนักงานเทศบาลบางคนที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

อุดร ตันติสุนทร (2552) จากการบรรยายแก่นักศึกษาปริญญาโท รัฐประศานสนศาสตรมหาบัณฑิต เมื่อ วันที่ 30 พฤษภาคม 2552 ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช สรุปสาระสำคัญได้ว่า รัฐบาลกลางต้องกระจายอำนาจหรือแบ่งภารกิจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นรับผิดชอบดูแลทุกข์สุขของราษฎรในท้องถิ่นอย่างจริงจัง ควรให้ท้องถิ่นดูแลให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างสูงสุดโดยสิ่งสำคัญ คือ (1) น้ำไหล (2) ไฟสว่าง (3) ทางดี (4) สิ่งแวดล้อมดี (5) การศึกษาดี (6) อนามัยดี (7) อาชีพดี และ (8) วัฒนธรรมดี โดยควรให้ท้องถิ่นแก้ไขปัญหาของท้องถิ่นด้วยตัวเอง ส่วนรัฐบาลกลางคอยช่วยเหลือทางวิชาการและเงินอุดหนุนเท่านั้น

แมรี พาคเกอร์ โฟลเล็ท (Mary Parker Follett, Creative Experience) (1924) (อ้างในพิทยา บวรวัฒนา (2551: 104) ในหนังสือ เรื่อง "ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์" ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ไว้ว่า การประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานงานในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ยอมเกิดขึ้นตามมาคือ เรามักจะเผชิญปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยความพยายามร่วมมือกันอีกครั้งหนึ่ง เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่จบสิ้น

มริทจันจอย แบนเนอริจี (Mrityunjoy Banerijee) (1963: 163) ในหนังสือ เรื่อง "Business Administration" ให้ความสำคัญกับการประสานงานไว้ว่า "การประสานงาน คือ ความพยายามของกลุ่มที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน"

ทานาเน็นบัม และคณะ (Tananenbaum et al) (1961: 7) ในบทความ เรื่อง "How to Choose a Leadership Pattern" ให้ความสำคัญกับความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่ง ๆ โดยผ่านกระบวนการการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

สรุป จากการศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับปัญหาและการพัฒนาการบริหารจัดการที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักวิชาการข้างต้น ผู้ศึกษานำมาปรับใช้เป็นแนวทางในการเสนอปัญหาและแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การสร้างแบบสอบถาม รวมทั้งการอภิปรายผล และเสนอแนะในบทที่ 5 ต่อไป

4. ความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

เพื่อให้เข้าใจความเป็นมา โครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ตามบทบัญญัติของกฎหมาย ผู้ศึกษาจึงได้จัดแบ่งหัวข้อนี้เป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ความเป็นมา (2) โครงสร้างของเทศบาลตำบล และ (3) อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล

4.1 ความเป็นมา เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบทั่วไปที่ตั้งขึ้นเป็นรูปแบบแรกภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ. 2475 เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่รับผิดชอบในเขตพื้นที่ที่มีความเจริญก้าวหน้ามาก เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ดูแลพื้นที่ในเขตเมืองซึ่งมีลักษณะปัญหาแตกต่างไปจากพื้นที่ชนบท เช่น เรื่องสิ่งแวดล้อม เรื่องที่อยู่อาศัย และเรื่องปฏิกูล เป็นต้น

เทศบาลเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ถึงฉบับที่ 12 พ.ศ. 2546 มีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นทบวงการเมือง มีชื่อและเขตของเทศบาลโดยเฉพาะ องค์การเทศบาลประกอบด้วยฝ่ายนิติบัญญัติ ได้แก่ สภาเทศบาล และฝ่ายบริหาร ได้แก่ นายกเทศมนตรี ซึ่งมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง และผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจหน้าที่ควบคุมดูแลเทศบาลในจังหวัดนั้นให้ปฏิบัติการตามอำนาจหน้าที่โดยถูกต้องตามกฎหมาย

ประเภทของเทศบาล มี 3 ประเภท ได้แก่ เทศบาลตำบลซึ่งเป็นเทศบาลที่เล็กที่สุด ถัดมาเป็นเทศบาลเมือง และใหญ่ที่สุด เจริญที่สุด คือ เทศบาลนคร

4.2 โครงสร้างของเทศบาลตำบล จังหวัดสกลนคร แบ่งการปกครองออกเป็น 18 อำเภอ มีเทศบาลตำบล จำนวน 25 แห่ง แต่ละแห่งล้วนมีโครงสร้างเหมือนกัน โดยมีการกำหนดโครงสร้างส่วนราชการ ดังนี้

4.2.1 สำนักปลัดเทศบาล

4.2.2 กองคลัง

4.2.3 กองช่าง

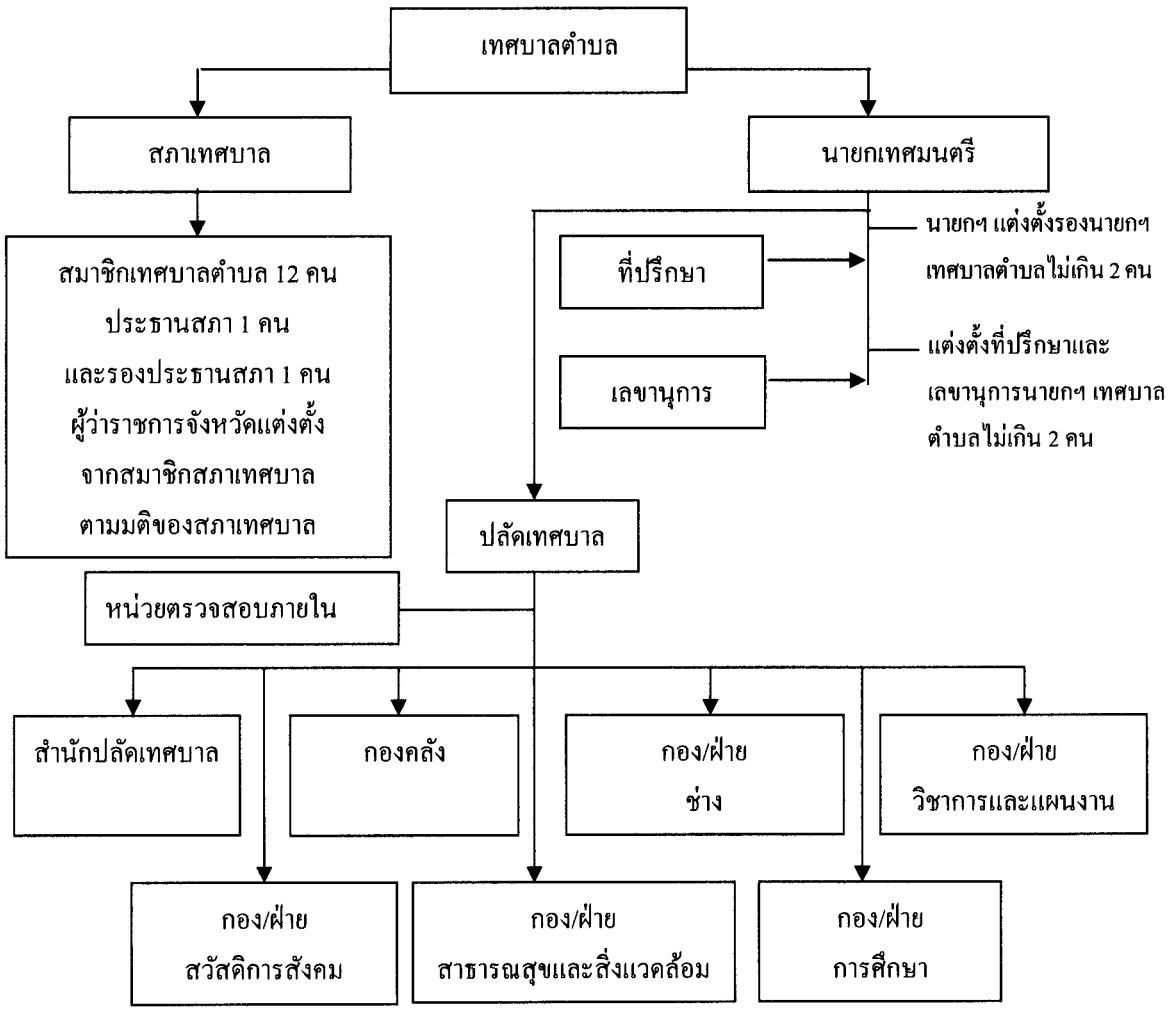
4.2.4 กองสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม

4.2.5 กองวิชาการและแผนงาน

4.2.6 กองการศึกษา

4.2.7 หน่วยตรวจสอบภายใน

ดังแสดงไว้ในภาพที่ 2.2



ภาพที่ 2.2 โครงสร้างเทศบาลตำบล

ที่มา : บัญญัติ พุ่มพันธ์ (2551: 31) ในหนังสือ เรื่อง "คู่มือการเรียนรู้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น"

4.3 อำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล มีดังนี้

4.3.1 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายจัดตั้งเทศบาลกำหนด สามารถแบ่งแยกประเภทอำนาจหน้าที่ของเทศบาลไว้เป็น 2 ส่วน คือ (1) หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่ต้องปฏิบัติ และ (2) อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ เพื่อจัดระบบบริการสาธารณะให้ประโยชน์ต่อประชาชนในท้องถิ่น ดังนี้

1) หน้าที่บังคับหรือหน้าที่ที่จะต้องปฏิบัติ ตามมาตรา 50 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม เทศบาลตำบลมีหน้าที่ต้องทำในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

1.1) การรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน

1.2) ให้มีบำรุงทางบกและทางน้ำ

1.3) รักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินสาธารณะ รวมทั้งการกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

1.4) ป้องกันระงับโรคติดต่อ

1.5) ให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิง

1.6) ให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม

1.7) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุและผู้พิการ

1.8) บำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

1.9) หน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติให้เป็นหน้าที่ของเทศบาล

2) อำนาจหน้าที่ที่เลือกปฏิบัติ ตามมาตรา 51 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม เทศบาลตำบลอาจจัดทำกิจการใด ๆ ในเขตเทศบาล ดังต่อไปนี้

2.1) ให้มีน้ำสะอาดหรือการประปา

2.2) ให้มีโรงฆ่าสัตว์

2.3) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ หรือท่าข้าม

2.4) ให้มีสุสานและฌาปนสถาน

2.5) บำรุงและส่งเสริมการทำมาหากินของราษฎร

2.6) ให้มีบำรุงสถานที่ที่ทำกิจการพิทักษ์รักษาคนเจ็บไข้

2.7) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

2.8) ให้มีและบำรุงทางระบายน้ำ

2.9) เทศพาณิชย์

4.3.2 อำนาจหน้าที่ตามกฎหมายเฉพาะอื่นๆ นอกจากอำนาจหน้าที่ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 กำหนดไว้แล้วยังมีกฎหมายเฉพาะอื่น ๆ กำหนดให้เทศบาลมีอำนาจ หน้าที่ดำเนินกิจการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้น ๆ เช่น

1) พระราชบัญญัติป้องกันภยันตรายอันเกิดแก่การเล่นมหรสพ พุทธศักราช 2464

2) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2534

3) พระราชบัญญัติสาธารณสุข พ.ศ. 2535

4) พระราชบัญญัติควบคุมการใช้อุจจาระทำปุ๋ย พ.ศ. 2490

5) พระราชบัญญัติควบคุมการโฆษณาโดยใช้เครื่องขยายเสียง พ.ศ. 2493

6) พระราชบัญญัติป้องกันและระงับอัคคีภัย พ.ศ. 2495

7) พระราชบัญญัติป้องกันโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535

8) พระราชบัญญัติการทะเบียนราษฎร พ.ศ. 2534

9) พระราชบัญญัติควบคุมการฆ่าและจำหน่ายเนื้อสัตว์ พ.ศ. 2535

10) พระราชบัญญัติรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง พ.ศ. 2535

11) พระราชบัญญัติจัดระเบียบการจอดยานยนต์ในเขตเทศบาลและสุขาภิบาล พ.ศ. 2503

12) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508

13) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510

14) พระราชบัญญัติการผังเมือง พ.ศ. 2518

15) พระราชบัญญัติควบคุมอาหาร พ.ศ. 2522

16) พระราชบัญญัติโรคติดต่อ พ.ศ. 2523

17) พระราชบัญญัติประถมศึกษา พ.ศ. 2523

18) พระราชบัญญัติรักษาคลองประปา พ.ศ. 2526

19) พระราชบัญญัติสุสานและฌาปนสถาน พ.ศ. 2528

20) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 44 ลงวันที่ 11 มกราคม 2502

21) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 68 ลงวันที่ 3 กุมภาพันธ์ 2515 (กฎหมายว่าด้วยการควบคุมการจอดเรือในแม่น้ำลำคลอง)

22) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 295 ลงวันที่ 28 พฤศจิกายน 2515 (กฎหมายว่าด้วยทางหลวง)

สรุป ผู้ศึกษาได้นำแนวคิดเกี่ยวกับความเป็นมา ตลอดจนโครงสร้าง และอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบล มาใช้เป็นพื้นฐานในการอภิปรายผล และเสนอแนะแนวการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในบทที่ 5 ต่อไป

บทที่ 3
วิธีดำเนินการวิจัย

วิธีดำเนินการวิจัย หรือระเบียบวิธีวิจัย (methodology) เป็นส่วนที่มีความสำคัญทำให้การศึกษาหรือการวิจัยเป็นระบบ และเป็นไปตามระบบสากล ได้รับการยอมรับในทางวิชาการ และมีคุณค่าเพิ่มมากขึ้น นอกจากนั้น ยังมีส่วนช่วยเพิ่มความชัดเจนเกิดความเข้าใจให้แก่ผู้อ่านมากขึ้นอีกด้วย แต่ทั้งหมดนี้ ขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยจะต้องมีความชัดเจน และเป็นระบบ ไม่สับสน ใช้ภาษาที่ทำให้ผู้อ่านจะเข้าใจได้ง่าย (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 58-59) ในหนังสือ เรื่อง "หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน") ในการศึกษา เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ในครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขั้นตอนการนำเสนอวิธีดำเนินการวิจัยไว้ 6 หัวข้อ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การวิเคราะห์ข้อมูล
5. ระยะเวลาทำการวิจัย
6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้ศึกษาได้แบ่งหัวข้อนี้ออกเป็น 2 หัวข้อย่อย คือ ประชากร และกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.1 ประชากร คือ บุคลากรและประชาชนเป้าหมายทั้งหมดที่ทำการศึกษาในครั้งนี้โดยแบ่งเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1.1.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสว่างแดนดินในอำเภอสว่างแดนดิน จำนวน 56 คน และ (2) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาในอำเภออากาศอำนวย จำนวน 23 คน รวมทั้งสิ้น 79 คน (แผนอัตรากำลัง 3 ปี 2552 - 2554 ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร)

1.1.2 ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ (1) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินในอำเภอสว่างแดนดิน จำนวน 9,300 คน และ (2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาในอำเภออากาศอำนวย จำนวน 11,053 คน รวมทั้งสิ้น 20,353 คน (ข้อมูลจากงานทะเบียนราษฎรและบัตรประชาชน สำนักงานทะเบียนท้องถิ่น เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร มีนาคม 2552)

ในจังหวัดสกลนคร มีเทศบาลเมือง 1 แห่ง คือ เทศบาลเมืองสกลนคร และเทศบาลตำบล 25 แห่ง ในที่นี้ได้ศึกษาเฉพาะเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง โดยมีกระบวนการคัดเลือกมาจากเทศบาลตำบลทั้ง 25 แห่ง ตามรายได้และค่าเฉลี่ยของรายได้ ดังนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง นำรายได้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครทั้งหมด 25 แห่ง มาหาค่าเฉลี่ยของรายได้ รวมรายได้ทั้งสิ้น 861,129,984.00 บาท โดยค่าเฉลี่ยของรายได้ของเทศบาลตำบลทั้ง 25 แห่ง คือ 34,445,199.36 บาท

ขั้นตอนที่สอง เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง คัดเลือกเทศบาลตำบลที่มีรายได้เหนือค่าเฉลี่ยรายได้ 1 ลำดับ จำนวน 1 แห่ง และเลือกเทศบาลตำบลที่มีรายได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ยรายได้ 1 ลำดับ จำนวน 1 แห่ง ทั้งนี้ เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างที่มีรายได้ไม่แตกต่างกัน หลังจากดำเนินการเลือกเช่นนี้แล้ว ทำให้ได้เทศบาลตำบลที่เป็นกลุ่มตัวอย่างจำนวน 2 แห่ง ได้แก่ เทศบาลตำบลสว่างแดนดินในอำเภอสว่างแดนดิน และเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาในอำเภออากาศอำนวย ดังได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 รายได้และค่าเฉลี่ยของรายได้ของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครทั้งหมด 25 แห่ง รวมทั้งรายได้ของเทศบาลตำบล 2 แห่งที่มีรายได้สูงกว่าและต่ำกว่าค่าเฉลี่ยของรายได้ 1 ลำดับ

เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครทั้งหมด จำนวน 25 แห่ง	**รายได้ (บาท)**
1. เทศบาลตำบลอากาศอำนวย อำเภออากาศอำนวย	52,000,000.00
2. เทศบาลตำบลดงมะไฟ อำเภอเมือง	46,455,980.00
3. เทศบาลตำบลพังโคน อำเภอพังโคน	44,600,000.00
4. เทศบาลตำบลคำตากล้า อำเภอคำตากล้า	42,277,840.00
5. เทศบาลตำบลท่าแร่ อำเภอเมือง	40,000,000.00
6. เทศบาลตำบลวานรนิวาส อำเภอวานรนิวาส	40,000,000.00

ตารางที่ 3.1 (ต่อ)

เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครทั้งหมด จำนวน 25 แห่ง	**รายได้ (บาท)**
7. เทศบาลตำบลบ้านม่วง อำเภอบ้านม่วง	40,000,000.00
8. เทศบาลตำบลปลาโหล อำเภอวาริชภูมิ	40,000,000.00
9. เทศบาลตำบลเชียงเครือ อำเภอเมือง	38,992,340.00
10. เทศบาลตำบลเจริญศิลป์ อำเภอเจริญศิลป์	38,000,000.00
11. เทศบาลตำบลคำบ่อ อำเภอวาริชภูมิ	36,653,708.00
12. เทศบาลตำบลส่องดาว อำเภอส่องดาว	35,421,210.00
13. เทศบาลตำบลกุสุมาลย์ อำเภอกุสุมาลย์	35,000,000.00
14. เทศบาลตำบลสว่างแดนดิน อำเภอสว่างแดนดิน	**34,939,717.00***
15. เทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา อำเภออากาศอำนวย	**33,959,375.00****
16. เทศบาลตำบลดอนเขือง อำเภอสว่างแดนดิน	32,619,900.00
17. เทศบาลตำบลตองโขบ อำเภอโคกศรีสุพรรณ	31,000,000.00
18. เทศบาลตำบลกุดบาก อำเภอกุดบาก	29,309,520.00
19. เทศบาลตำบลวาริชภูมิ อำเภอวาริชภูมิ	29,000,000.00
20. เทศบาลตำบลพรรณนานิคม อำเภอพรรณนานิคม	27,856,250.00
21. เทศบาลตำบลท่าศิลา อำเภอส่องดาว	27,500,000.00
22. เทศบาลตำบลห้วยหลัว อำเภอบ้านม่วง	25,003,924.00
23. เทศบาลตำบลบงใต้ อำเภอสว่างแดนดิน	24,000,000.00
24. เทศบาลตำบลธาตุนาเวง อำเภอเมือง	18,482,520.00
25. เทศบาลตำบลพันนา อำเภอสว่างแดนดิน	18,057,700.00
รวมรายได้**ของเทศบาลตำบล 25 แห่ง**	**861,129,984.00**
ค่าเฉลี่ย**ของรายได้ของเทศบาลตำบล 25 แห่ง**	**34,445,199.36**

ที่มา : สำนักงานส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นอำเภอ จังหวัดสกลนคร, มีนาคม 2552

* เทศบาลตำบลที่มีรายได้สูงกว่าค่าเฉลี่ย 1 ลำดับ

** เทศบาลตำบลที่มีรายได้ต่ำกว่าค่าเฉลี่ย 1 ลำดับ

1.2 กลุ่มตัวอย่าง คือ บุคลากรและประชาชนที่เป็นตัวแทนของประชากรดังกล่าวที่ตอบแบบสอบถาม โดยแบ่งเป็น 2 ประเภทเช่นกัน ได้มาจาก

1.2.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 79 คน โดยใช้ประชากรทั้งหมดเป็นกลุ่มตัวอย่าง

1.2.2 ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง มีจำนวนทั้งสิ้น 1,053 คน ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ **ทาโร ยามาเน่** (Taro Yamane) (1973: 727-728) ในหนังสือ เรื่อง "Statistics: An Introductory Analysis" ที่ระดับความเชื่อมั่น 97% และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 (โดยทั่วไป ในการวิจัยทางสังคมศาสตร์รวมทั้งในการคำนวณหาขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ผู้วิจัย หรือผู้ศึกษาจะกำหนดหรือใช้ระดับความเชื่อมั่น 95 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.05 แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดระดับความเชื่อมั่น 97 % และความคลาดเคลื่อนของการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03 เนื่องจากการกำหนดค่าความเชื่อมั่นเพิ่มขึ้นทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างตามที่ผู้ศึกษาต้องการคือประมาณ 1,000 คน และยังเป็นการเพิ่มระดับความเชื่อมั่นให้มากขึ้นกว่าระดับความเชื่อมั่นที่ใช้กันทั่วไปอีกด้วย) ดังสูตรข้างล่างนี้

สูตร $n = \frac{N}{1 + N\,(e)^2}$

n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N= ขนาดของประชากรทั้งหมด (20,353 คน)

e = ความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

แทนค่าสูตร

$$n = \frac{20,353}{1 + 20,353\,(0.03)^2}$$

$$n = \frac{20,353}{19.3177}$$

$$n = 1,053$$

ดังนั้น รวมกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ประเภท (79+1,053) เท่ากับ 1,132 คน

สำหรับเหตุผลที่ผู้ศึกษาเลือกกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 ประเภทนั้น เพราะ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ล้วนเกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการด้านภาวะความเป็นผู้นำของเทศบาลตำบลโดยตรง ส่วน (2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร มีประสบการณ์จริงในฐานะที่เป็นประชาชนผู้รับบริการและจากการเข้ามามีส่วนร่วมในการปฏิบัติงานในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครภายใต้บทบัญญัติของกฎหมาย

การคำนวณหากลุ่มตัวอย่างที่เป็นประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่งดังกล่าว ได้ใช้การเทียบอัตราส่วนร้อยละจากจำนวนประชากรทั้งหมด 20,353 คน โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างในแต่ละหน่วยงาน} = \frac{\text{จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรแต่ละหน่วยงาน}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}}$$

หลังจากที่ผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้แก่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 1,132 คนแล้ว ผู้ศึกษาเก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับคืนมาได้จำนวน 1,132 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,132 คน) ดังแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 จำนวนประชากร จำนวนกลุ่มตัวอย่าง และจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง จำแนกตามบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร และประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง

(หน่วย : คน)

บุคลากรและประชาชนในเขตเทศบาลตำบล จำนวน 2 แห่ง	**จำนวนประชากร**	**จำนวนกลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ต้องการ**	**จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่เก็บรวบรวมได้จริง**
1. บุคลากรของเทศบาลตำบล 2 แห่ง	79	79	79
2. ประชาชนในเขตเทศบาลตำบล 2 แห่ง			
2.1 ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างดินแดน	9,300	$\frac{1,053 \times 9,300}{20,353} = 481$	481
2.2 ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา	11,053	$\frac{1,053 \times 11,053}{20,353} = 572$	572
รวม	**20,353**	**1,132**	**1,132** (คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด (1,132 คน))

นอกจากนี้ ได้มีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ (delphi) จำนวน 2 คน โดยนำมาข้อมูลส่วนนี้ซึ่งเป็นข้อมูลเชิงคุณภาพ (qualitative data) มาเสริมข้อมูลหลักที่ได้จากการวิจัยสนามซึ่งเป็นข้อมูลเชิงปริมาณ (quantitative data) ดังนี้

<u>คนที่หนึ่ง</u> นายผาน พวงเงิน ตำแหน่ง ปลัดเทศบาล ระดับ 7 สัมภาษณ์วันที่ 18 กันยายน 2552 สัมภาษณ์ระหว่างเวลา 10.00 น. ถึง 10.30 น. รวม 30 นาที สถานที่สัมภาษณ์ สำนักงานเทศบาลตำบลอากาศอำนวย อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร

<u>คนที่สอง</u> นางวรรณภา จันทมา ตำแหน่ง ปลัดเทศบาล ระดับ 7 สัมภาษณ์วันที่ 21 กันยายน 2552 สัมภาษณ์ระหว่างเวลา 10.00 น. ถึง 10.30 น. รวม 30 นาที สถานที่สัมภาษณ์ สำนักงานเทศบาลตำบลคำบ่อ อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (survey research) ซึ่งหมายถึง การศึกษาหรือการวิจัยที่ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลสนามหรือการวิจัยสนามเป็นหลัก เพื่อให้ได้ข้อมูลในเชิงปริมาณซึ่งมีกลุ่มตัวอย่างเป็นจำนวนมาก นอกจากนั้นแล้ว ในการศึกษาครั้งนี้ อีกส่วนหนึ่งได้ให้ความสำคัญกับการเก็บรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร เช่น การรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถาม (questionnaire) เป็นเครื่องมือเพื่อให้ได้ข้อมูลจากการวิจัยสนามโดยหัวข้อนี้ครอบคลุม 3 หัวข้อย่อย ดังนี้

2.1 หลักเกณฑ์การสร้างคำถาม ที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบด้วย 4 ข้อ

2.1.1 การคำนึงถึงวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง แบบสอบถามต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย

2.1.2 การทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อนำมาเป็นแนวคิดพื้นฐานสำหรับการตั้งคำถาม เช่น การทบทวนวรรณกรรมหรือแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเพื่อนำมาเป็นพื้นฐานในการสร้างแบบสอบถาม

2.1.3 การใช้ความรู้และประสบการณ์ของผู้ศึกษาเอง

2.1.4 การขอคำปรึกษา คำแนะนำ และความร่วมมือจากผู้มีความรู้ความสามารถหรือผู้เชี่ยวชาญที่มีความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษา นอกจากนี้ ยังขอคำแนะนำและคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ให้ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขคำถามอีกด้วย

2.2 ลักษณะแบบสอบถาม ในการรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามนั้น ได้ใช้แบบสอบถามให้กลุ่มตัวอย่างตอบ ผู้ศึกษาได้เลือกสร้างแบบสอบถามเป็นแบบมาตรประเมินค่า (rating scale) ตามแบบของ เรนซิส เอ. ลิเคิร์ท (Rensis A. Likert) (1961: 166-169) ในหนังสือ เรื่อง "New Patterns of Management" หรือ ลิเคิร์ท สเกล (Likert Scale) โดยกำหนดให้มีน้ำหนักเปรียบเทียบกัน เป็นการแบ่งมาตราส่วนประมาณค่าของการตีความหมายออกเป็น 3 ระดับ พร้อมกันนี้ ได้จัดรูปแบบที่เอื้อต่อการประเมินผล ให้มีความง่ายต่อผู้ตอบแบบสอบถามและการวิเคราะห์ผล มีค่าน้ำหนักเปรียบเทียบกัน 3 ระดับ

ในส่วนของเกณฑ์การวิเคราะห์ระดับแต่ละข้อ ได้ใช้การคำนวณช่วงการวัด ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบสท์ (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง "Research in Education" ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ระดับ โดยใช้ค่าคะแนนสูงสุด ลบด้วยค่าคะแนนต่ำสุด และนำมาหารด้วยจำนวนกลุ่มหรือระดับการวัดที่ต้องการแบ่ง ดังนี้

$$\text{ระยะของช่วงคะแนน} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{ระดับการวัด}}$$

$$= \frac{3 - 1}{3}$$

$$= 0.66$$

ได้กำหนดคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

3 เห็นด้วยระดับมาก ช่วงคะแนน 2.34 - 3.00 คะแนน

2 เห็นด้วยระดับปานกลาง ช่วงคะแนน 1.67 - 2.33 คะแนน

1 เห็นด้วยระดับน้อย ช่วงคะแนน 1.00 - 1.66 คะแนน

ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามเลือกตอบได้เพียงคำตอบเดียว ในการสร้างแบบสอบถามแบบมาตรประเมินค่านั้น อาจแบ่งเป็น 3 ระดับ หรือ 5-6 ระดับก็ได้ แต่ในที่นี้เลือก 3 ระดับ สำหรับเหตุผลสำคัญที่เลือกสร้างแบบสอบถามแบบมาตรประเมินค่าที่แบ่งเป็น 3 ระดับนั้น มี 8 ข้อ ดังนี้

หนึ่ง ผู้ศึกษาไม่ต้องการใช้การประเมินความละเอียดในระดับที่มากจนเกินไป เช่น 5 หรือ 6 ระดับ ซึ่งเป็นระดับที่เกินความเป็นจริงและเกินความจำเป็น ผู้ตอบแบบสอบถามแยกแยะความเห็นหรือความรู้สึกของแต่ละระดับอย่างชัดเจนได้ยาก เกิดการโต้แย้งในเรื่องขอบเขตของแต่ละระดับได้ง่าย ที่สำคัญคือ ไม่ได้นำมาใช้ประโยชน์จริง และฝืนต่อสภาพความเป็นจริง แต่ผู้ศึกษาต้องการใช้การประเมินความละเอียดที่อยู่ในระดับที่พอเหมาะ และง่ายที่จะทำความเข้าใจสำหรับผู้ตอบแบบสอบถาม คือ 3 ระดับ

สอง ประหยัดเวลาแก่ผู้ตอบแบบสอบถามโดยเฉพาะอย่างยิ่ง เมื่อแบบสอบถามที่มีจำนวนมากกว่า 50 ข้อ

สาม ผู้ตอบแบบสอบถามตัดสินใจได้สะดวก รวดเร็ว แยกแยะความรู้สึกได้ง่าย และไม่ฝืนความรู้สึก

สี่ ง่ายต่อผู้อ่าน หรือผู้นำผลการศึกษา หรือผลการวิจัยไปศึกษาต่อไป

ห้า ทำให้ข้อมูลที่ได้รับเป็นกลุ่มก้อน ชัดเจน ถ้ามากกว่า 3 ระดับ ข้อมูลจะกระจาย อีกทั้งเมื่อผู้ศึกษาเขียนบรรยาย ข้อมูลจะยืดเยื้อ ซ้ำซากและเกินความจำเป็น ทำให้น่าเบื่อในการอ่านงานวิจัย

หก ทำให้ประหยัดเวลา และง่ายต่อการประมวลข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูล รวมทั้งการนำเสนอหรือเขียนคำบรรยายข้อมูล

เจ็ด ในทางปฏิบัติ บ่อยครั้งที่เริ่มแรก ผู้ศึกษาได้กำหนดไว้ 5-6 ระดับ แต่หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแล้ว และนำข้อมูลมาประมวลและวิเคราะห์ปรากฏว่า ข้อมูลมีลักษณะกระจายไม่เป็นกลุ่มก้อน บางระดับหรือหลายระดับไม่มีน้ำหนักมากเพียงพอ หรือบางระดับมีจำนวนใกล้เคียงกันมาก ในที่สุดจำเป็นต้องยุบรวมเป็น 3 ระดับ ซึ่งการยุบรวมเช่นนี้ อาจส่งผลให้การวิเคราะห์ข้อมูลเบี่ยงเบนมีความคลาดเคลื่อนไปจากที่ควรจะเป็น

แปด มีนักวิชาการได้ใช้เพียง 3 ระดับอย่างแพร่หลาย และยอมรับการใช้แบบสอบถามที่เป็น 3 ระดับนี้ด้วย (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี (2529: 310-311) ในหนังสือ เรื่อง "ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์"; เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมธิราช (2539: 377); สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546: 15) ในหนังสือ เรื่อง "ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ" โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ตามแนวคิดของ จอห์น ดับบลิว. เบสท์ (John W. Best) (1977: 174) ในหนังสือ เรื่อง "Research in Education" และแนวคิดของ เวนน์ ดับบลิว. แดเนียล (Wayne W. Daniel) (1995: 18-19) ในหนังสือ เรื่อง "Biostatistics: A Foundation for Analysis in the Health Sciences")

ส่วนของเนื้อหาภายในแบบสอบถามที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ประกอบขึ้นด้วยคำถามปิดและคำถามเปิด โดยแบ่งแบบสอบถาม 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง เป็นข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประเภท ประกอบด้วย 4 คำถาม

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยใช้กรอบแนวคิด 11M ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 34 คำถาม

ส่วนที่สาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 11 คำถาม

ส่วนที่สี่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ข้อมูลส่วนนี้ประกอบด้วย 5 คำถาม

หมายเหตุ แบบสอบถามแต่ละส่วนมีจำนวนคำถามไม่เท่ากัน เนื่องจากผู้ศึกษากำหนดจำนวนข้อโดยยึดตามความสำคัญของวัตถุประสงค์การวิจัย ซึ่งผู้ศึกษาได้ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร เพื่อนำไปสู่แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษาจึงให้ความสำคัญกับแบบสอบถามในส่วนของปัญหามากที่สุด และให้ความสำคัญกับแบบสอบถามในส่วนของแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการเป็นลำดับรองลงมา เพื่อให้ทราบถึงสภาพปัญหาที่แท้จริงอย่างละเอียด อันจะนำไปสู่การพัฒนาบริหารจัดการตามวัตถุประสงค์การวิจัย

2.3 การทดสอบแบบสอบถาม การศึกษาครั้งนี้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือช่วยในการทำวิจัยสนาม ผู้ศึกษาได้สร้างหรือออกแบบสอบถามและสร้างตัวชี้วัดตามวัตถุประสงค์การวิจัย ขอบเขตการวิจัย และกรอบแนวคิดการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้ แบบสอบถามที่สร้างขึ้นนี้มีความเที่ยงตรง (validity) และความเชื่อถือได้ (reliability) โดยข้อคำถามหรือตัวชี้วัดแต่ละข้อในแบบสอบถามมีลักษณะหลายข้อข้างล่างนี้ ตามความเหมาะสม (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2553: 71-72) ในหนังสือเรื่อง "หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย วิทยานิพนธ์ และรายงาน")

1) มีมาตรฐาน (standard)

2) เป็นสากล (universalization)

3) เป็นระบบ (system) หรือสอดคล้องกันทั้งหมด

4) ได้รับการยอมรับ (acceptability)

5) มีความเป็นกลาง (neutrality)

6) ไม่ลำเอียง (non-bias)

7) อยู่บนพื้นฐานของความรู้และวิชาการที่พิสูจน์และทดสอบได้ (objectivity)

8) มิใช่ข้อคำถามและตัวชี้วัดที่สร้างหรือออกแบบขึ้นจากความรู้สึกนึกคิดของผู้ศึกษาเอง (subjectivity)

9) ตรงประเด็น (accuracy)

10) มีความเที่ยงตรง (validity)

11) มีความเชื่อถือได้ (reliability)

12) มีความไวต่อสิ่งที่จะวัด (sensibility) ชี้วัดได้รวดเร็ว

13) มีความสามารถในการแยกแยะหรือชี้วัดความแตกต่าง (differentiation) ของสิ่งที่จะวัดได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ

14) มีความเป็นไปได้ในการวัด (feasibility)

15) มีความครอบคลุม (coverall)

16) เข้าใจง่ายและแปลความหมายได้ง่าย (meaningfulness and interpretability)

17) ประหยัด (economy)

18) สะดวกหรือง่ายต่อการนำมาใช้ (convenience) ในการศึกษา วิเคราะห์ วัด และประเมินผล

19) มีกระบวนการทดสอบตัวชี้วัดก่อนนำมาใช้จริง (pre-test)

โดยผู้ศึกษาได้ทำการตรวจสอบแบบสอบถาม รวม 4 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่หนึ่ง การยกร่างแบบสอบถาม โดยให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยและขอบเขตการวิจัยของการศึกษาครั้งนี้

ขั้นตอนที่สอง การตรวจสอบความเที่ยงตรง ซึ่งเป็นลักษณะของการตรวจสอบความเที่ยงตรงของเนื้อหา ความสมบูรณ์ ความสอดคล้อง ตลอดจนเนื้อหา และถ้อยคำของแบบสอบถามให้รัดกุมและถูกต้อง โดยดำเนินการดังนี้

1) นำแบบสอบถามไปให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบ ผู้เชี่ยวชาญมีจำนวน 2 คน คือ (1) นายวุฒินันท์ กวีพิชชาพัชร ตำแหน่งปลัดเทศบาล และ (2) นางฉวีวรรณ แก้วก่า ตำแหน่งหัวหน้าสำนักปลัดเทศบาล เมื่อพบข้อบกพร่องผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถาม เช่น ตัดคำถามที่ไม่จำเป็นออกและเพิ่มคำถามที่สำคัญบางข้อจนกระทั่งแบบสอบถามมีความเที่ยงตรง

2) นำแบบสอบถามไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์มีจำนวน 2 คน คือ (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ และ (2) อาจารย์ พลเอก ศิรินทร์ ธูปกล่ำ เมื่อพบข้อบกพร่อง ผู้ศึกษาได้ปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามให้สมบูรณ์และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น

ขั้นตอนที่สาม การตรวจสอบความเชื่อถือได้ดำเนินการโดยผู้ศึกษานำแบบสอบถามที่อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทำการทดสอบ (pretest) เพื่อทดสอบหาความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามโดยนำไปทดสอบกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นพนักงานเทศบาลอื่น และประชาชนเขตเทศบาลตำบลอื่นในจังหวัดสกลนคร รวมจำนวน 50 คน ต่อจากนั้นจึงเก็บรวบรวมแบบสอบถามจำนวนดังกล่าวนั้นมาวิเคราะห์หาค่าความเชื่อถือได้ จากสูตร การหาค่าสัมประสิทธิ์อัลฟ่า ของ ลี. เจ. ครอนบาค (Lee Joseph Cronbach) (1971: 160) ในหนังสือ เรื่อง “Essentials of Psychological Testing” โดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์

สำหรับคอมพิวเตอร์ ในการวิเคราะห์ถ้าได้ค่าสัมประสิทธิ์อัลฟา ตั้งแต่ 0.70 ขึ้นไป จึงจะถือว่าแบบสอบถามดังกล่าวน่าเชื่อถือและสามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ หลังจากผู้ศึกษาได้นำมาใช้ในการทดสอบหาค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถามจำนวน 50 ชุดดังกล่าว พบว่า ค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.83 ซึ่งอยู่ในเกณฑ์ที่สามารถนำไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริงได้ นอกจากนั้น อาจคำนวณโดยใช้สูตรข้างล่างนี้ก็ได้

$$a = \frac{n}{n-1}\left[1 - \frac{\sum S_i^{\,2}}{S_t^{\,2}}\right]$$

a = ค่าความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม

n = จำนวนข้อในแบบสอบถามทั้งหมด

$\sum S_i^{\,2}$ = ผลรวมความแปรปรวนของคะแนนแต่ละข้อ

$S_t^{\,2}$ = ความแปรปรวนของคะแนนรวมของแบบสอบถาม

แทนค่า

$$a = \frac{50}{50-1}\left[1 - \frac{6.502^2}{15.184^2}\right]$$

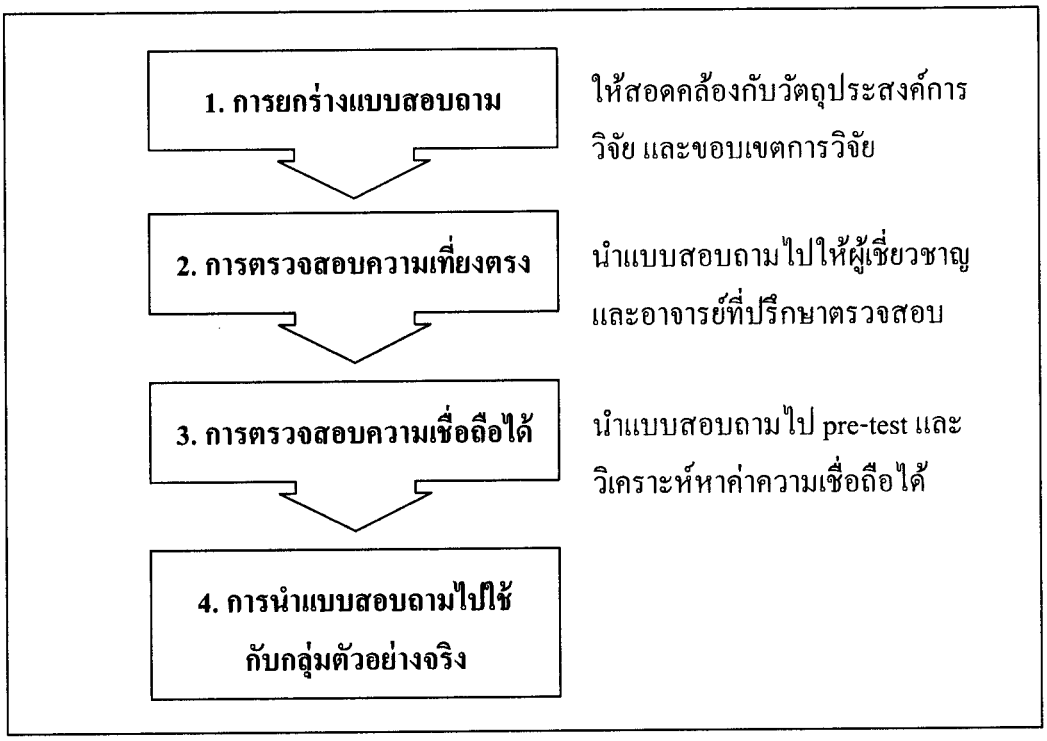
$$a = \frac{50}{50-1}\left[1 - \frac{42.279}{230.557}\right]$$

a = 1.02 [0.816]

a = 0.83

ขั้นตอนที่สี่ การนำแบบสอบถามไปใช้กับกลุ่มตัวอย่างจริง โดยผู้ศึกษาได้แจกแบบสอบถามให้ผู้กลุ่มตัวอย่างกรอกและเก็บรวบรวมกลับคืนมาประมวลผลและวิเคราะห์ต่อไป

ที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ หากพบข้อบกพร่องในขั้นตอนใด ผู้ศึกษาก็จะนำไปปรับปรุงแก้ไขจนผ่านทุกขั้นตอน การทดสอบแบบสอบถามทั้ง 4 ขั้นตอนข้างต้นนี้ ได้สรุปไว้ในภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการทดสอบแบบสอบถาม

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลเป็น 3 วิธี ได้แก่ (1) การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร (2) การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม และ (3) การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์

3.1 การรวบรวมข้อมูลจากเอกสาร ผู้ศึกษาได้ศึกษาค้นคว้าข้อมูลจากตำรา หนังสือรายงานผลการวิจัย สถิติ ตัวเลข และเอกสารต่าง ๆ ทั้งภาษาไทยและภาษาอังกฤษ รวมตลอดถึงข้อมูลที่ได้จากอินเทอร์เน็ต (internet)

3.2. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม ทำหนังสือจากมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์ พร้อมแนบแบบสอบถาม โดยผู้ศึกษาและผู้ช่วยอีก 5 คน เดินทางไปแจกให้บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลและประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครของกลุ่มตัวอย่างด้วยตนเอง และในบางรายได้รอรับกลับคืนมาทันที ในบางกลุ่มตัวอย่างกำหนดวันรับกลับคืน ภายใน 15 วัน หลังจากนั้น ผู้ศึกษาเดินทางไปเก็บแบบสอบถามคืนด้วยตนเอง และเมื่อผู้ศึกษาและผู้ช่วยเก็บรวบรวมแบบสอบถามคืนมาได้ตรวจสอบ

ความสมบูรณ์ของแบบสอบถามก่อนเสมอ เมื่อพบว่า แบบสอบถามข้อใดไม่สมบูรณ์เฉพาะบางรายที่รอรับแบบสอบถามคืนมาทันที ผู้ศึกษาจะขอให้กลุ่มตัวอย่างผู้ตอบแบบสอบถามกรอกให้สมบูรณ์และครบถ้วนทุกข้อ ส่วนในกลุ่มตัวอย่างที่กำหนดวันให้มารับแบบสอบถามคืนผู้ศึกษาได้ตัดออกหรือไม่นำแบบสอบถามนั้นมาใช้ในการประมวลและวิเคราะห์ การเก็บรวบรวมข้อมูลสนามนี้ดำเนินการระหว่างวันที่ 1 กันยายน 2552 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2552 รวม 30 วัน

3.3 การรวบรวมข้อมูลจากการสังเกตการณ์ โดยผู้ศึกษาจะสังเกตการณ์กลุ่มตัวอย่างจากประสบการณ์ของผู้ศึกษา ดังนี้

3.3.1 สังเกตจากความสัมพันธ์พนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร รวมทั้งประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

3.3.2 สังเกตการตอบสนองของพนักงานเทศบาล และลูกจ้างประจำที่ปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร รวมทั้งประชาชนในเขตเทศบาลตำบลต่อการออกคำสั่งนโยบายของนายเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถามจากภาคสนามแล้ว ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามทั้งหมดมาดำเนินการตามลำดับที่แบ่งเป็น 2 ข้อ ได้แก่ วิธีการประมวลข้อมูล และวิธีการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.1 วิธีการประมวลข้อมูล ประกอบด้วย 4 ข้อ

4.1.1 การรวบรวมแบบสอบถามที่ได้จากการวิจัยภาคสนาม

4.1.2 การตรวจสอบความสมบูรณ์ของแบบสอบถามทุกชุด

4.1.3 การจัดคำตอบเป็นกลุ่มและเป็นหมวด โดยกำหนดรหัส (code) ข้อมูล พร้อมทั้งจัดทำคู่มือลงรหัส (codebook) และบันทึกรหัสข้อมูลลงในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำหรับการคำนวณวิเคราะห์ข้อมูล และการจัดทำรายการต่าง ๆ โดยข้อมูลจากแบบสอบถามทั้งหมดจะอยู่ในเครื่องคอมพิวเตอร์ในรูปของรหัสที่เป็นตัวเลข เช่น 1 2 หรือ 3

4.1.4 การประมวลผลข้อมูลด้วยโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป

4.2 วิธีการวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปตาราง (contingency analysis) รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา (descriptive analytical approach) สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

4.2.1 ค่าสถิติร้อยละ (percentage) ใช้วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง เช่น เพศ และการศึกษา เป็นต้น

4.2.2 ค่าเฉลี่ย (mean) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) หรือ S.D ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาการบริหารจัดการ และ (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M นอกจากนี้ ยังใช้วิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

4.2.3 การทดสอบค่าที (t-test) ใช้วิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่จำแนกเป็น 2 กลุ่ม โดยเฉพาะอย่างยิ่ง การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

สำหรับการวิเคราะห์เพื่อค่าเฉลี่ยหรือมาตรประมาณค่าตามแบบสอบถามมี 3 ระดับดังกล่าวแล้ว ในส่วนของรายละเอียดการวิเคราะห์ข้อมูลของแบบสอบถาม ผู้ศึกษาได้ดำเนินการโดยแบ่งเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่หนึ่ง ข้อมูลส่วนนี้เป็นข้อมูลภูมิหลังทั่วไปของบุคคลกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เป็นคำถามเกี่ยวกับภูมิหลัง ได้แก่ เพศ อายุ การศึกษา และประเภท ผู้ศึกษานำคำถามของข้อมูลส่วนนี้มาวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ และนำเสนอในตารางพร้อมคำอธิบาย

ส่วนที่สอง เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้ศึกษานำคำถามของข้อมูลส่วนนี้มาวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในตารางพร้อมคำอธิบาย

ส่วนที่สาม เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M เช่นเดียวกัน ผู้ศึกษานำคำถามของข้อมูลส่วนนี้มาวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในตารางพร้อมคำอธิบาย

ส่วนที่สี่ เป็นข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการ และภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ผู้ศึกษานำคำถามของข้อมูลส่วนนี้มาวิเคราะห์

โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และนำเสนอข้อมูลในตารางพร้อมคำอธิบาย

นอกจากนี้แล้ว ยังมีข้อมูลเกี่ยวกับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ผู้ศึกษานำคำถามของข้อมูลส่วนนี้มาวิเคราะห์โดยแจกแจงความถี่ หาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที และนำเสนอข้อมูลในตารางพร้อมคำอธิบาย

5. ระยะเวลาทำการวิจัย

การศึกษาครั้งนี้เริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กรกฎาคม 2552 ถึง วันที่ 1 กุมภาพันธ์ 2553 รวมระยะเวลา 8 เดือน

6. แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดทั้งโครงการมีระยะเวลา 8 เดือน ดังนี้

6.1 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร 2 เดือน

6.2 การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนาม 3 เดือน

6.3 การประมวลผลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล 1 เดือน

6.4 การเสนอผลการศึกษาวิจัย และจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์ 2 เดือน

แสดงรายละเอียดไว้ใน ตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ระยะเวลาและแผนการดำเนินงานตลอดโครงการ

แผนการดำเนินงานตลอดโครงการ	ระยะเวลาดำเนินงาน 8 เดือน							
	1	2	3	4	5	6	7	8
1. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยเอกสาร เช่น หนังสือ บทความ และเอกสารเกี่ยวกับความเป็นมา สภาพทั่วไป สถิติ และอำนาจหน้าที่	———	———						
2. การรวบรวมข้อมูลจากการวิจัยสนามที่สอบถามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างตามวัตถุประสงค์การวิจัย และขอบเขตการวิจัย			———	———	———			
3. การประมวลข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล						———		
4. การเสนอผลการศึกษา และจัดทำเป็นรูปเล่มที่สมบูรณ์							———	———

หมายเหตุ ในระหว่างการศึกษา ผู้ศึกษาได้มีการปรับปรุงข้อมูลในส่วนที่เป็นการวิจัยเอกสารเพื่อให้ทันสมัยตลอดเวลา

บทที่ 4
ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การศึกษา เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" เป็นการศึกษาด้านรัฐประศาสนศาสตร์ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อศึกษาความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ (1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร (2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร (3) การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร และ (4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำ "ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M" มาใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาวิเคราะห์ครั้งนี้ ปัจจัยดังกล่าวนี้ประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงาน หรือประนีประนอม (Mediation) และ (11) การวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement) ผู้ศึกษาได้ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างจำนวน 1,132 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,132 คน ผู้ศึกษาได้ตรวจสอบความถูกต้องและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วนำข้อมูลมาวิเคราะห์ทางสถิติโดยใช้โปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ และนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยการบรรยายประกอบตารางโดยจัดลำดับขั้นตอนในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (ตารางที่ 4.1) วิเคราะห์โดยหาจำนวน และค่าร้อยละ

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม (ตารางที่ 4.2-4.6) ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.2)

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.3)

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (ตารางที่ 4.4)

2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M วิเคราะห์โดยนำข้อมูลมาหาค่าจำนวน ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการทดสอบค่าที (ตารางที่ 4.5-4.6)

ผู้ศึกษาได้แสดงความหมายของสัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังนี้

1) n แทน จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

2) $\overline{X}$ แทน ค่าเฉลี่ย (mean)

3) S.D. แทน ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)

4) t แทน การทดสอบค่าที (t-test)

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนาการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M (ตารางที่ 4.7) เป็นการนำเสนอไว้ในตาราง

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ส่วนที่ 1 สถานภาพของประชากรหรือกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 1 นี้ ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

การวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา รวมทั้งประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา จำนวน 1,132 คน คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 1,132 คน ผู้ศึกษาได้ประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูลโดยแสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.1

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามแสดงค่าจำนวน และค่าร้อยละ จำแนกตามข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,132)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
1. เพศ	1.1 ชาย	571	50.44
	1.2 หญิง	561	49.56
	รวม	**1,132**	**100.00**
2. อายุ	2.1 18-30 ปี	303	26.77
	2.2 31-40 ปี	709	62.63
	2.3 41 ปีขึ้นไป	120	10.60
	รวม	**1,132**	**100.00**
3. การศึกษา	3.1 ต่ำกว่าปริญญาตรี	278	24.56
	3.2 ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า	700	61.84
	3.3 สูงกว่าปริญญาตรี	154	13.60
	รวม	**1,132**	**100.00**

ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่าง		กลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (n = 1,132)	
		จำนวน (คน)	ร้อยละ
4. ประเภท	4.1 บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา	79	6.98
	4.2 ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา	1,053	93.02
	รวม	**1,132**	**100.00**

หมายเหตุ ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างในตารางที่ 4.1 มีน้อย เนื่องจากผู้ศึกษาได้นำเสนอเฉพาะข้อมูลที่นำไปใช้ในการวิเคราะห์ และ/หรือ ข้อมูลที่เป็นประโยชน์เท่านั้น เช่น ผู้ศึกษาได้นำเสนอข้อมูลในเรื่องเพศ และประเภทของกลุ่มตัวอย่าง ไว้เพื่อนำไปใช้การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M อย่างไรก็ตาม มีข้อมูลบางส่วนที่แม้ไม่ได้นำไปใช้ในการวิเคราะห์ แต่ก็เป็นข้อมูลที่แสดงให้เห็นถึงสภาพทั่วไปหรือภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่าง อันได้แก่ ข้อมูลเรื่องอายุ และการศึกษา

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.1 พบว่า **(1) ในเรื่องเพศ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 50.44) เป็นชาย และที่เหลือ (ร้อยละ 49.56) เป็นหญิง **(2) ในเรื่องอายุ** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 62.63) มีอายุ 31-40 ปี รองลงมา (26.77) มีอายุ 18-30 ปี และที่เหลือ (ร้อยละ 10.60) มีอายุ 41 ปีขึ้นไป **(3) ในเรื่องการศึกษา** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 61.84) มีระดับการศึกษาปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รองลงมา (ร้อยละ 24.56) มีการระดับศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และที่เหลือ (ร้อยละ 13.60) มีระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี และ **(4) ในเรื่องประเภท** กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่ (ร้อยละ 93.02) คือ ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา และที่เหลือ (ร้อยละ 6.98) คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา

ส่วนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 นี้ แบ่งเป็น 4 หัวข้อดังกล่าวแล้วข้างต้น ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามลำดับ ดังนี้

2.1 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.2 ดังนี้

ตารางที่ 4.2 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์							
1.1 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	(77) 6.80	(434) 38.34	(621) 54.96	(1,132) 100.00	1.51*	0.62	น้อย
1.2 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจลงโทษพนักงานเทศบาลที่กระทำความผิด	(56) 4.95	(433) 38.25	(643) 56.80	(1,132) 100.00	1.48	0.59	น้อย
1.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก	(57) 5.04	(448) 39.58	(627) 55.39	(1,132) 100.00	1.49	0.59	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.49**	**0.52**	**น้อย**

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
2. ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ							
2.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม	(31) 2.74	(487) 43.02	(614) 54.24	(1,132) 100.00	1.48*	0.55	น้อย
2.2 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก	(102) 9.01	(316) 27.92	(714) 63.07	(1,132) 100.00	1.45	0.65	น้อย
2.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงบประมาณมาก	(81) 7.16	(353) 31.18	(698) 61.66	(1,132) 100.00	1.45	0.62	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.46**	**0.53**	**น้อย**
3. ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป							
3.1 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง	(106) 9.37	(305) 26.94	(721) 63.69	(1,132) 100.00	1.45	0.66	น้อย
3.2 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดกล้าทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม	(74) 6.54	(396) 34.98	(662) 58.48	(1,132) 100.00	1.48*	0.62	น้อย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)	ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
3.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงานทั่วไปมาก	(73) 6.45	(342) 30.21	(717) 63.34	(1,132) 100.00	1.43	0.61	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.46**	**0.58**	**น้อย**
4. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์							
4.1 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาล เช่น การประกาศจัดซื้อจัดจ้าง	(102) 9.01	(411) 36.31	(619) 54.68	(1,132) 100.00	1.54*	0.65	น้อย
4.2 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการให้เทศบาลใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และประหยัด	(54) 4.77	(329) 29.06	(749) 66.17	(1,132) 100.0	1.38	0.57	น้อย
4.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์อย่างมาก	(71) 6.27	(420) 37.10	(641) 56.63	(1,132) 100.00	1.49	0.61	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.47**	**1.83**	**น้อย**

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
5. ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม							
5.1 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการบริหารจัดการเทศบาลด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	(78) 6.98	(449) 39.66	(604) 53.36	(1,132) 100.00	1.53	0.62	น้อย
5.2 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	(103) 9.10	(436) 38.52	(593) 52.38	(1,132) 100.00	1.56*	0.65	น้อย
5.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารคุณธรรมมาก	(95) 8.39	(409) 36.13	(628) 55.48	(1,132) 100.00	1.52	0.64	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**2.56**	**0.99**	**มาก**
6. ปัญหาด้านการให้บริการประชาชน							
6.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล	(86) 7.60	(427) 37.72	(619) 54.68	(1,132) 100.00	1.53	0.63	น้อย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
6.2 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดกล้าทำในการให้ประชาชนเข้ามาติด ตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง	(86) 7.60	(441) 38.96	(605) 53.44	(1,132) 100.00	1.54*	0.63	น้อย
6.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการให้บริการประชาชนมาก	(84) 7.42	(303) 26.77	(745) 65.81	(1,132) 100.0	1.41	0.62	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**2.43**	**0.94**	**มาก**
7. ปัญหาด้านการบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร							
7.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย	(93) 8.22	(443) 39.13	(596) 52.65	(1,132) 100.00	1.55*	0.64	น้อย
7.2 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ	(71) 6.27	(440) 38.86	(621) 54.87	(1,132) 100.00	1.51	0.61	น้อย

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
7.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสารมาก	(48) 4.24	(379) 33.48	(705) 62.28	(1,132) 100.00	1.41	0.57	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.49**	**0.54**	**น้อย**
8. ปัญหาด้านวิธีการ ระเบียบแบบแผน หรือเทคนิค							
8.1 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้เทศบาลบริหารจัดการบนพื้นฐานของกฎหมายเป็นหลัก	(62) 5.48	(381) 33.66	(689) 60.86	(1,132) 100.00	1.44	0.59	น้อย
8.2 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	(66) 5.83	(571) 50.44	(495) 43.73	(1,132) 100.00	1.62*	0.59	น้อย
8.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิคมาก	(66) 5.83	(595) 52.56	(471) 41.61	(1,132) 100.00	1.64	0.59	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.56**	**0.53**	**น้อย**

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
9. ปัญหาด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน							
9.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้พนักงานเทศบาลยึดถือการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	(119) 10.51	(250) 22.08	(763) 67.40	(1,132) 100.00	1.43	0.67	น้อย
9.2 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	(85) 7.51	(341) 30.12	(706) 62.37	(1,132) 100.00	1.45*	0.63	น้อย
9.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงานมาก	(52) 4.59	(351) 31.01	(729) 64.40	(1,132) 100.00	1.40	0.57	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.42**	**0.57**	**น้อย**

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
10. ปัญหาด้านการประสานงานหรือการประนีประนอม							
10.1 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดที่จะสนับสนุนให้เทศบาลประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบเครือข่าย เช่น ประสานงานกับเทศบาลตำบลใกล้เคียงหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบร่วมกัน	(69) 6.10	(349) 30.83	(714) 63.07	(1,132) 100.00	1.43	0.60	น้อย
10.2 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	(84) 7.42	(499) 44.08	(549) 48.50	(1,132) 100.00	1.58*	0.62	น้อย
10.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการประสานงาน หรือประนีประนอมมาก	(72) 6.36	(437) 38.60	(623) 55.04	(1,132) 100.00	1.51	0.61	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.51**	**0.54**	**น้อย**

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
11. ปัญหาด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
11.1 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลนำการประเมินผลอย่างเข้มงวดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล	(139) 12.28	(277) 24.47	(716) 63.25	(1,132) 100.00	1.49	0.70	น้อย
11.2 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล	(92) 8.13	(458) 40.46	(582) 51.41	(1,132) 100.00	1.56*	0.63	น้อย
11.3 ในภาพรวมนายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานมาก	(277) 27.26	(591) 58.17	(148) 14.57	(1,132) 100.00	1.53	0.63	น้อย
ค่าเฉลี่ยรวม					**1.52**	**0.65**	**น้อย**

ตารางที่ 4.2 (ต่อ)

ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
ในภาพรวมทั้งหมด	(113)	(500)	(519)	(1,132)			
นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M มากทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานทั่วไป (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) การบริหารคุณธรรม (6) การให้บริการประชาชน (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9.98	44.17	45.85	100.00	1.64	0.65	น้อย

หมายเหตุ

1) ตารางที่แสดงค่าสถิติ คือ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D และการทดสอบค่าที ผู้ศึกษาได้ใช้สถิติดังนี้

1.1) ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05

1.2) ระดับความเห็นด้วยของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 3 ระดับ มีช่วงคะแนนเฉลี่ย ดังนี้

1.2.1) เห็นด้วยมาก ช่วงคะแนนระหว่าง 2.34-3.00 คะแนน

1.2.2) เห็นด้วยปานกลาง ช่วงคะแนนระหว่าง 1.67-2.33 คะแนน

1.2.3) เห็นด้วยน้อย ช่วงคะแนนระหว่าง 1.00-1.66 คะแนน

2) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D ที่นำมาใช้ในการวิเคราะห์ในตาราง ได้แสดงถึงความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางในหัวข้อ 2.1-2.3 และหัวข้อ 2.4 บางตาราง ผู้ศึกษาจึงได้แสดงค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือค่า S.D ไว้ด้วย แม้ว่าผู้ศึกษาไม่ได้นำมาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายไว้ก็ตาม

3) ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ที่ประกอบด้วย 11 ด้านนั้น แต่ละด้านมีหลายปัญหา แต่ในที่นี้ ได้พิจารณาคัดเลือกเฉพาะปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านเพื่อนำไปใช้ศึกษาวิเคราะห์ใน "กระบวนการ พิจารณาแก้ไขปัญหา" ในบทที่ 5 หัวข้อ 2. อภิปรายผล หัวข้อย่อย ปัญหาและแนวทางการพัฒนา

สำหรับหลักเกณฑ์การพิจารณาคัดเลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านรวม 11 ด้านตามกรอบแนวคิด 11M ดังกล่าว มีตามลำดับ ดังนี้ <u>หนึ่ง</u> ผู้ศึกษาพิจารณาจากค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ของปัญหาในแต่ละด้าน กล่าวคือ หากปัญหาด้านใดมีค่าเฉลี่ยของปัญหามากที่สุดจะเลือกเพื่อนำไปวิเคราะห์เป็นอันดับแรก <u>สอง</u> ถ้าหากค่าเฉลี่ยของปัญหาในแต่ละด้านมีค่าเฉลี่ยเท่ากัน จะพิจารณาจาก ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. ที่แสดงถึงการกระจายของข้อมูลของปัญหาแต่ละด้าน โดยเลือกปัญหาที่มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานน้อยที่สุดเป็นอันดับสอง และ <u>สาม</u> ถ้าหากปัญหาแต่ละด้านมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากันอีก ผู้ศึกษาจะพิจารณาจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ของปัญหาแต่ละด้านต่อระดับความเห็นด้วย โดยดูจากจำนวนของกลุ่มตัวอย่าง (n) ที่มากที่สุดที่เห็นด้วยในระดับมาก (มาก ปานกลาง น้อย) เป็นอันดับสุดท้าย

เพื่อให้เห็นชัดเจนยิ่งขึ้น ในตารางที่ 4.2 ข้างบนนี้แสดงการวิเคราะห์ปัญหา ผู้ศึกษาได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ท้ายตัวเลขที่ผู้ศึกษาเห็นว่า เป็นปัญหาที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านไว้ด้วย

จากตารางที่ 4.2 แสดงให้เห็นว่า ผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ๆ ละ 3 ข้อ (หรือ 3 คำถาม) ผู้ศึกษาได้นำเสนอปัญหาเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย โดยเรียงลำดับเฉพาะ 2 ข้อแรกที่มิใช่ข้อที่เป็นคำถามภาพรวม และในส่วนท้ายสุดของแต่ละด้าน ผู้ศึกษาได้นำเสนอค่าเฉลี่ยรวมของทั้ง 3 ข้อ ไว้ด้วย ดังนี้

1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.51) ว่านายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือก

พนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.48) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจลงโทษพนักงานเทศบาลที่กระทำความผิด

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.49) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.49)

2) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างส้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.48) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.45) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.45) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงบประมาณมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงบประมาณ รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.46)

3) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างส้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.48) ว่า นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.45) ว่า นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.43) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงานทั่วไปมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงานทั่วไป รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.45)

4) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.54) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาล เช่น การประกาศจัดซื้อจัดจ้าง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.38) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการให้เทศบาลใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่าและประหยัด

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.49) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์มาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.47)

5) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.56) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.53) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการบริหารจัดการเทศบาลด้วยความซื่อสัตย์สุจริต

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.52) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารคุณธรรมมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารคุณธรรม รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.56)

6) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชน กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.54) ว่า นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการให้ประชาชนเข้ามาติด ตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.52) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เทศบาลมีทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.41) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการให้บริการประชาชนมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการให้บริการประชาชน รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ยรวม 2.43)

7) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.55) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.51) นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.41) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสารมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.45)

8) ปัญหาการบริหารจัดการด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.62) ว่า นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมและ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.44) ว่า นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้เทศบาลบริหารจัดการบนพื้นฐานของกฎหมายเป็นหลัก

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.64) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิคมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.56)

9) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างส่วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.45) ว่า นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.43) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้พนักงานเทศบาลยึดถือการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.40) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงานมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ยรวม 1.42)

10) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม กลุ่มตัวอย่างส่วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.58) ว่า นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.43) ว่า นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดที่จะสนับสนุนให้เทศบาลประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบเครือข่าย เช่น ประสานงานกับเทศบาลตำบลใกล้เคียงหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบร่วมกัน

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.51) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการประสานงาน หรือประนีประนอมมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการประสานงาน หรือการประชุมประชาคม รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.51)

11) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 2 ข้อ กล่าวคือ (1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.56) ว่า นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล และ (2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.49) ว่า นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลนำการประเมินผลอย่างเข้มงวดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล

ในส่วนของภาพรวม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.52) ว่า ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานมาก

สรุป ในการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน รวม 3 ข้อ พบว่า ค่าเฉลี่ยรวมของกลุ่มตัวอย่าง คือ เห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ยรวม 1.52)

12) ปัญหาการบริหารจัดการในภาพรวมทั้งหมด กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย (ค่าเฉลี่ย 1.64) ว่า ในภาพรวมทั้งหมด นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีปัญหาการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด 11M มากทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานทั่วไป (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) การบริหารคุณธรรม (6) การให้บริการประชาชน (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) วิธีการระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (10) การประสานงาน หรือการประชุมประชาคม และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2.2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ได้แสดงรายละเอียดไว้ในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์							
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	(592) 52.30	(476) 42.05	(64) 5.65	(1,132) 100.00	2.46	0.60	มาก
2. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงบประมาณ							
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ให้หน่วยงานสถานศึกษาเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณ	(552) 48.77	(515) 45.49	(65) 5.74	(1,132) 100.00	2.43	0.60	มาก
3. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป							
นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง	(587) 51.86	(519) 45.84	(26) 2.30	(1,132) 100.00	2.49	0.54	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
4. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์							
นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัดคุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	(593) 52.39	(477) 42.14	(62) 5.48	(1,132) 100.00	2.46	0.59	มาก
5. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม							
นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	(616) 54.42	(443) 39.13	(73) 6.45	(1,132) 100.00	2.47	0.61	มาก
6. แนวทางการพัฒนาด้านการให้บริการประชาชน							
นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล	(512) 45.23	(539) 47.61	(81) 7.16	(1,132) 100.00	2.38	0.61	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)	ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
7. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร							
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ	(525) 46.38	(520) 45.94	(87) 7.68	(1,132) 100.00	2.38	0.62	มาก
8. แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค							
นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	(523) 46.20	(527) 46.56	(82) 7.24	(1,132) 100.00	2.38	0.61	มาก
9. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน							
นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	(494) 43.64	(586) 51.77	(52) 4.59	(1,132) 100.00	2.39	0.57	มาก

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M	ระดับความเห็นด้วย มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)	ค่าเฉลี่ย $\bar{X}$	S.D.	ระดับความเห็นด้วย
10. แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม							
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	(414) 36.57	(639) 56.45	(79) 6.98	(1,132) 100.00	2.29	0.59	ปานกลาง
11. แนวทางการพัฒนาการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน							
นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	(443) 39.13	(609) 53.80	(80) 7.07	(1,132) 100.00	2.32	0.59	ปานกลาง

ผลจากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.3 แสดงให้เห็นว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน ๆ ละ 1 ข้อ (หรือ 1 คำถาม) โดยกลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมาก ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.46) ว่า นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรม หรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล

2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารงบประมาณ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.43) ว่า นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก

3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารงานทั่วไป กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.49) ว่า นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง

4) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.46) ว่า นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารคุณธรรม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.47) ว่า นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผล ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง

6) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการให้บริการประชาชน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.38) ว่า นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล

7) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.38) ว่า นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ

8) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.38) ว่า นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

9) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วย

ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย 2.39) ว่า นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน

10) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงาน หรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล

11) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.32) ว่า นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

2.3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ดังแสดงรายละเอียดในตารางที่ 4.4

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	(435) 38.43	(645) 56.98	(52) 4.59	(1,132) 100.00	2.31*	0.55	ปานกลาง
2. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครสูงกว่าในจังหวัดอื่น	(211) 18.64	(783) 69.17	(138) 12.19	(1,132) 100.00	2.05	0.54	ปานกลาง
3. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน	(382) 33.75	(662) 58.48	(88) 7.77	(1,132) 100.00	2.25	0.58	ปานกลาง

ตารางที่ 4.4 (ต่อ)

การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร	ระดับความเห็นด้วย				ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)	S.D	ระดับความเห็นด้วย
	มาก (n) (%)	ปานกลาง (n) (%)	น้อย (n) (%)	รวม (n) (%)			
4. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าในปัจจุบัน	(371) 32.77	(681) 60.16	(80) 7.07	(1,132) 100.00	2.26	0.59	ปานกลาง
5. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค	(403) 35.60	(674) 59.54	(55) 4.86	(1,132) 100.00	2.29	0.57	ปานกลาง

จากตารางที่ 4.4 แสดงผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร รวม 5 ข้อ โดยกลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 ข้อ ดังนี้

1) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.31) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต

2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.05) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครสูงกว่าในจังหวัดอื่น

3) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.25) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน

4) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.26) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าในปัจจุบัน

5) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง (ค่าเฉลี่ย 2.29) ว่า ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค

2.4 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M แบ่งเป็น 2 ข้อ (ตารางที่ 4.5-4.6) ดังนี้

2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง (ตารางที่ 4.5)

2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา (ตารางที่ 4.6)

2.4.1 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง แสดงไว้ในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ	**กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)**					
	ชาย ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) (n = 571)	**S.D.**	**หญิง ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) (n = 561)**	**S.D.**	**t**	**Sig. (2-tailed)**
1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	2.45	0.60	2.47	0.59	-0.724	0.469**
2. ด้านการบริหารงบประมาณ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก เช่นให้หน่วยงานสถานศึกษาเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณ	2.40	0.60	2.45	0.59	-1.650	0.099**
3. ด้านการบริหารงานทั่วไป นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง	2.48	0.55	2.50	0.53	-0.871	0.384**
4. ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	2.45	0.60	2.48	0.59	0.679	0.497**

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)				t	Sig. (2-tailed)
	ชาย ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 571)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 561)	S.D.		
5. ด้านการบริหารคุณธรรม นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	2.46	0.62	2.49	0.60	-0.666	0.506**
6. ด้านการให้บริการประชาชน นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล	2.38	0.63	2.38	0.60	-0.039	0.969**
7. ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ	2.39	0.62	2.37	0.60	0.386	0.699**
8. ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	2.39	0.61	2.38	0.62	0.053	0.958**

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามเพศ	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)					
	ชาย ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) (n = 571)	S.D.	หญิง ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$) (n = 561)	S.D.	t	Sig. (2-tailed)
9. ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน						
นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	2.39	0.58	2.38	0.56	0.522	0.602**
10. ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม						
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	2.32	0.60	2.26	0.57	1.716	0.086**
11. ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน						
นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	2.32	0.60	2.31	0.59	0.287	0.774**
เฉลี่ยรวม	**2.40**	**0.60**	**2.40**	**0.58**	**-0.027**	**0.549**

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นเพศชายกับเพศหญิงต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่ามีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจากค่า Sig. กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะ**น้อยกว่าหรือเท่ากับ** α หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) < α หรือ Sig. (2-tailed) = α (ในตารางได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **ไม่แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะ**มากกว่า** α หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) > α (ในตารางได้ใส่เครื่องหมาย $^{n.s.}$ ไว้ ซึ่งหมายถึง non significant หรือ ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง "การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS" และกัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง "การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล")

2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3) Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แตกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($\propto$) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้ $\propto$ = 0.05 หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%

5) * หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed) < $\propto$ หรือ (Sig. (2-tailed) = α)

6) ** หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed)>$\propto$)

7) เนื่องจากค่า t และค่า S.D. มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางจึงได้แสดงค่า S.D. ไว้ด้วย และบางตารางก็ได้แสดงค่า t ไว้ด้วย ถึงแม้ว่า ในทุกตาราง ผู้ศึกษาไม่ได้นำค่า S.D. และค่า t มาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายใต้ตารางไว้ก็ตาม

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.5 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ปรากฏดังนี้ ทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ (1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการบริหารงบประมาณ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป (4) ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) ด้านการบริหารคุณธรรม (6) ด้านการให้บริการประชาชน (7) ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (10) ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม และ (11) ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน **ไม่แตกต่างกัน** โดยค่า Sig. (2-tailed) **มากกว่า** α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย **ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.469, 0.099, 0.384, 0.497, 0.506, 0.969, 0.699, 0.958, 0.602, 0.86 และ 0.774 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง**ไม่แตกต่างกัน** (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05) จำนวน 11 ด้าน ดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิงต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M รวม 11 ด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 11 ด้าน

2.4.2 การวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา แสดงไว้ในตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ค่าสถิติการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท	**กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)**					
	บุคลากร ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 571)	**S.D.**	**ประชาชน ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 561)**	**S.D.**	**t**	**Sig. (2-tailed)**
1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	2.51	0.63	2.46	0.59	0.805	0.545**
2. ด้านการบริหารงบประมาณ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก เช่นให้หน่วยงานสถานศึกษาเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณ	2.45	0.63	2.42	0.59	0.391	0.345**
3. ด้านการบริหารงานทั่วไป นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง	2.55	0.57	2.49	0.54	1.039	0.773**
4. ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	2.51	0.61	2.46	0.59	0.768	0.857**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)				t	Sig. (2-tailed)
	บุคลากร ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 571)	S.D.	ประชาชน ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 561)	S.D.		
5. ด้านการบริหารคุณธรรม นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	2.55	0.59	2.47	0.61	1.157	0.300**
6. ด้านการให้บริการประชาชน นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล	2.36	0.59	2.38	0.62	-0.204	0.981**
7. ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ	2.32	0.61	2.39	0.62	-0.852	0.384**
8. ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	2.45	0.59	2.38	0.62	0.985	0.653**

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M จำแนกตามประเภท	กลุ่มตัวอย่าง (n = 1,132)				t	Sig. (2-tailed)
	บุคลากร ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 571)	S.D.	ประชาชน ค่าเฉลี่ย $(\bar{X})$ (n = 561)	S.D.		
9. ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	2.53	0.57	2.37	0.57	2.269	0.854**
10. ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	2.26	0.60	2.29	0.59	-0.470	0.677**
11. ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง	2.36	0.60	2.31	0.59	0.713	0.774**
เฉลี่ยรวม	**2.44**	**0.59**	**2.40**	**0.59**	**0.600**	**0.638**

หมายเหตุ เฉพาะตารางที่วิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล

ในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ผู้ศึกษาได้ยึดถือแนวทางการวิเคราะห์ ดังนี้

1) การวิเคราะห์หรือการทดสอบค่าที (t-test) เป็นการทดสอบผลต่างของค่าเฉลี่ยความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 2 กลุ่มเท่านั้น เช่น ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาต่อคำถามที่นำมาวิเคราะห์ว่า มีความแตกต่างกันหรือไม่ สำหรับในที่นี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจากค่า Sig. กล่าวคือ ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะ**น้อยกว่าหรือเท่ากับ** α หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) < α หรือ Sig. (2-tailed) = α (ในตารางได้ใส่เครื่องหมาย * ไว้ ซึ่งหมายถึง มีระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) แต่ถ้าความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม **ไม่แตกต่างกัน** ค่า Sig. (2-tailed) จะ**มากกว่า** α หรือเขียนว่า Sig. (2-tailed) > α (ในตารางได้ใส่เครื่องหมาย $^{n.s.}$ ไว้ ซึ่งหมายถึง non significant หรือ ไม่มีระดับนัยสำคัญทางสถิติเท่ากับ 0.05) (ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552: 356-361) ในหนังสือ เรื่อง "การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS" และกัลยา วานิชย์บัญชา (2549: 234-235) ในหนังสือ เรื่อง "การใช้ SPSS for windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล")

2) t หมายถึง ค่าสถิติที่คำนวณได้จากข้อมูลของกลุ่มตัวอย่าง

3) Sig. (2-tailed) หมายถึง ค่าความน่าจะเป็นในการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน (หมายถึง ข้อคิดเห็นหรือข้อความที่ใช้เป็นมูลฐานของการหาเหตุผลของการวิจัย) ในกรณีนี้ หมายถึง แตกต่าง หรือ ไม่แตกต่างกัน

4) ค่าระดับนัยสำคัญทางสถิติ ($\propto$) ที่ใช้เป็นเกณฑ์สำหรับการยอมรับหรือปฏิเสธสมมติฐาน ว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างแตกต่างกันหรือไม่แตกต่างกัน ในที่นี้กำหนดให้ $\propto$ = 0.05 หรือที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05 หรือ 95%

5) * หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed) < $\propto$ หรือ (Sig. (2-tailed) = α)

6) ** หมายถึง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มไม่แตกต่างกัน (Sig.(2-tailed)>$\propto$)

7) เนื่องจากค่า t และค่า S.D. มีความสัมพันธ์ เชื่อมโยง และขยายรายละเอียดให้กับค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) และค่าร้อยละ (%) ดังนั้น ทุกตารางจึงได้แสดงค่า S.D. ไว้ด้วย และบางตารางก็ได้แสดงค่า t ไว้ด้วย ถึงแม้ว่า ในทุกตาราง ผู้ศึกษาไม่ได้นำค่า S.D. และค่า t มาใช้ในการวิเคราะห์หรือเขียนบรรยายใต้ตารางไว้ก็ตาม

จากการวิเคราะห์ตารางที่ 4.6 เป็นการเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาล

ตำบลสามัคคีพัฒนาต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ปรากฏดังนี้ ทั้ง 11 ด้านได้แก่ (1) ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) ด้านการบริหารงบประมาณ (3) ด้านการบริหารงานทั่วไป (4) ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) ด้านการบริหารคุณธรรม (6) ด้านการให้บริการประชาชน (7) ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) ด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน (10) ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม และ (11) ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน **ไม่แตกต่างกัน** โดยค่า Sig. (2-tailed) **มากกว่า** α (ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) ทั้งนี้ ได้ใส่เครื่องหมาย ** ไว้ในตาราง (ค่า Sig. (2-tailed) เท่ากับ 0.469, 0.099, 0.384, 0.497, 0.506, 0.969, 0.699, 0.958, 0.602, 0.86 และ 0.774 ตามลำดับ) เช่นนี้หมายความว่า ความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท**ไม่แตกต่างกัน** (ที่ระดับนัยสำคัญทางสถิติ เท่ากับ 0.05) จำนวน 11 ด้านดังกล่าว

สรุป การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนาต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M รวม 11 ด้าน พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 11 ด้าน

ส่วนที่ 3 สรุปผลการวิเคราะห์ที่ได้จากความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะของกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 3 นี้ ประกอบด้วย 1 หัวข้อ ได้แก่

สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหา แนวทางการพัฒนา การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M โดยแสดงไว้ในตารางที่ 4.7

ตารางที่ 4.7 ค่าสถิติสรุปการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา สอง แนวทางการพัฒนา สาม การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ สี่ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

หนึ่ง ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

1. ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	**ระดับความเห็นด้วย**			
	มาก (%)	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
1.1 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	6.80	38.34	54.86*	1.51**
1.2 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจลงโทษพนักงานเทศบาลที่กระทำความผิด	4.95	38.25	56.80*	1.48
1.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก	5.04	39.58	55.39*	1.49
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.49**
2. ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ				
2.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม	2.74	43.02	54.24*	1.48**
2.2 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก	9.01	27.92	63.07*	1.45
2.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงบประมาณมาก	7.16	31.18	61.66*	1.45
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.46**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M				
3. ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป	**ระดับความเห็นด้วย**			
	มาก (%)	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
3.1 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง	9.37	26.94	63.69*	1.45
3.2 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม	6.54	34.98	58.48*	1.48**
3.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงานทั่วไปมาก	6.45	30.21	63.34*	1.43
ค่าเฉลี่ยรวม				**2.16**
4. ปัญหาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์				
4.1 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาล เช่น การประกาศจัดซื้อจัดจ้าง	9.01	36.31	54.68*	1.54**
4.2 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการให้เทศบาลใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และประหยัด	4.77	29.06	66.17*	1.38
4.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์อย่างมาก	6.27	37.10	56.63*	1.49
ค่าเฉลี่ยรวม				**2.30**
5. ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม				
5.1 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการบริหารจัดการเทศบาลด้วยความซื่อสัตย์สุจริต	6.98	39.66	58.36*	1.53

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M				
	ระดับความเห็นด้วย			
5. ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม	**มาก (%)**	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
5.2 นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	9.10	38.52	52.38*	1.56**
5.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารคุณธรรมมาก	8.39	36.13	55.48*	1.52
ค่าเฉลี่ยรวม				**2.56**
6. ปัญหาด้านการให้บริการประชาชน				
6.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล	7.60	37.72	54.68*	1.52
6.2 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการให้ประชาชนเข้ามาติด ตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง	7.60	38.96	53.44*	1.54**
6.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการให้บริการประชาชนมาก	7.42	26.77	65.81*	1.41
ค่าเฉลี่ยรวม				**2.43**
7. ปัญหาด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร				
7.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย	8.22	39.13	52.65*	1.55**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M				
	ระดับความเห็นด้วย			
7. ปัญหาด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร	**มาก (%)**	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
7.2 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ	6.27	38.86	54.87*	1.51
7.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสารมาก	4.24	33.48	62.28*	1.41
ค่าเฉลี่ยรวม				**2.10**
8. ปัญหาด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค				
	5.48	33.66	60.86*	1.44
8.2 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	5.83	50.44*	43.73	1.62**
8.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิคมาก	5.83	52.56*	41.61	1.64
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.56**
9. ปัญหาด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน				
9.1 นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้พนักงานเทศบาลยึดถือการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง	10.51	22.08	67.40*	1.43

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

หนึ่ง ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M				
9. ปัญหาด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน	**ระดับความเห็นด้วย**			
	มาก (%)	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
9.2 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	7.51	30.12	62.37*	1.45**
9.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงานมาก	4.59	31.01	64.40*	1.40
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.42**
10. ปัญหาด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม				
10.1 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด ที่จะสนับสนุนให้เทศบาลประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบเครือข่าย เช่น ประสานงานกับเทศบาลตำบลใกล้เคียงหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบร่วมกัน	6.10	30.83	63.07*	1.43
10.2 นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	7.42	44.08	48.50*	1.58**
10.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการประสานงาน หรือประนีประนอมมาก	6.36	38.60	55.04*	1.51
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.51**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<u>หนึ่ง</u> ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M				
11. ปัญหาด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน	**ระดับความเห็นด้วย**			
	มาก (%)	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
11.1 นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลนำการประเมินผลอย่างเข้มงวดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล	12.28	24.47	63.25*	1.49
11.2 นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล	8.13	40.46	51.41*	1.56**
11.3 ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงานมาก	7.77	37.81	54.42*	1.53
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.52**
ในภาพรวมทั้งหมด นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M มากทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานทั่วไป (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) การบริหารคุณธรรม (6) การให้บริการประชาชน (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน	9.98	44.17	45.85*	1.64
ค่าเฉลี่ยรวม				**1.55**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<u>สอง</u> แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

1. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์	ระดับความเห็นด้วย			
	มาก (%)	ปานกลาง (%)	น้อย (%)	ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	52.30*	42.05	5.65	2.46**
2. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงบประมาณ				
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชน หรือหน่วยงานภายนอก เช่นให้หน่วยงานสถานศึกษาเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณ	48.76*	45.49	5.74	2.43**
3. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารงานทั่วไป				
นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง	51.86*	45.84	2.30	2.49**
4. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์				
นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด	52.39*	42.14	5.48	2.46**
5. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม				
นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	54.42*	39.13	6.45	2.47**
6. แนวทางการพัฒนาด้านการให้บริการประชาชน				
นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล	45.23	47.61*	7.16	2.38**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

<u>สอง</u> แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M				
7. แนวทางการพัฒนาด้านข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร	**ระดับความเห็นด้วย**			
	มาก (%)	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ	46.38*	45.94	7.68	2.38**
8. แนวทางการพัฒนาด้านวิธีการ ระเบียบแบบแผน หรือเทคนิค				
นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	46.20	46.56*	7.24	2.38**
9. แนวทางการพัฒนาด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน				
นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	43.64	51.77*	4.59	2.39**
10. แนวทางการพัฒนาด้านการประสานงานหรือการประนีประนอม				
นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	36.57	56.45*	6.98	2.29**
11. แนวทางการพัฒนาด้านการวัดผลหรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน				
นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง				

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

สาม การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร	**ระดับความเห็นด้วย**			
	มาก (%)	**ปานกลาง (%)**	**น้อย (%)**	**ค่าเฉลี่ย ($\bar{X}$)**
1. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต	(435) 38.43	(645) 56.98*	(52) 4.59	2.31**
2. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครสูงกว่าในจังหวัดอื่น	(211) 18.64	(783) 69.17*	(138) 12.19	2.05
3. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน	(382) 33.75	(662) 58.48*	(88) 7.77	2.25
4. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าในปัจจุบัน	(371) 32.77	(681) 60.16*	(80) 7.07	2.26
5. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค	(403) 35.60	(674) 59.54*	(55) 4.86	2.29
		ค่าเฉลี่ยรวม		**2.24**

ตารางที่ 4.7 (ต่อ)

สี่ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

1. จำแนกตามเพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 11 ด้าน

2. จำแนกตามประเภท พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 11 ด้าน

* หมายถึง ตัวเลขหรือค่าร้อยละ (%) ที่กลุ่มตัวอย่างแสดงระดับความเห็นด้วยมากที่สุดในแต่ละคำถาม

** หมายถึง ตัวเลขหรือค่าเฉลี่ย ($\overline{X}$) ที่สำคัญที่สุดของแต่ละด้านหรือแต่ละเรื่อง

จากตารางที่ 4.7 แสดงให้เห็นว่า การวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อ หนึ่ง ปัญหา สอง แนวทางการพัฒนา สาม การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และ สี่ การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M สรุปได้ว่า

1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อย ทั้ง 11 ด้าน ส่วน**ภาพรวมของปัญหาแต่ละด้านตามกรอบแนวคิด 11M** กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมาก 2 ด้าน คือ (1) การบริหารคุณธรรม และ (2) การให้บริการประชาชน กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง 3 ด้าน คือ (1) การบริหารงานทั่วไป (2) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (3) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อย 6 ด้าน คือ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (4) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (5) การประสานงาน หรือการประนีประนอม และ(6) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับมาก 9 ด้าน คือ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานทั่วไป (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) การให้บริการประชาชน (6) การบริหารคุณธรรม (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน

และกลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง 2 ด้าน คือ (1) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (2) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน

3) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลาง

4) การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M สรุปได้ว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มต่อภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร เมื่อจำแนกตาม (1) เพศ พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 11 ด้าน และเมื่อจำแนกตาม (2) ประเภท พบว่า ไม่แตกต่างกันทั้ง 11 ด้าน

ส่วนที่ 4 การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ดังรายละเอียดในภาคผนวก

บทที่ 5
สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษา เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ในบทนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ สรุปการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

1. สรุปการวิจัย

ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ วัตถุประสงค์การวิจัย วิธีดำเนินการวิจัย และผลการวิจัย

1.1 วัตถุประสงค์การวิจัย ประกอบด้วย 4 หัวข้อ ได้แก่

1.1.1 ศึกษาปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

1.1.2 ศึกษาแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

1.1.3 ศึกษาเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

1.1.4 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการที่เรียกว่า 11M มาเป็นกรอบแนวคิด (ต่อจากนี้ไปเรียกว่า กรอบแนวคิด 11M) ซึ่งประกอบด้วย 11 ด้าน ได้แก่ ด้าน (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man) (2) การบริหารงบประมาณ (Money) (3) การบริหารงานทั่วไป (Management) (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material) (5) การบริหารคุณธรรม (Morality) (6) การให้บริการประชาชน (Market) (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message) (8) วิธีการ ระเบียบแบบแผน หรือเทคนิค (Method) (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute) (10) การประสานงาน หรือการประนีประนอม (Mediation) และ (11) การวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)

1.2 วิธีดำเนินการวิจัย ประกอบด้วย 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย และ (3) การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ตามลำดับ ดังนี้

1.2.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง ประชากรเป้าหมายในการศึกษาครั้งนี้ คือ บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร จำนวน 2 แห่ง ได้แก่ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา รวม 79 คน รวมทั้ง (2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา รวม 11,053 คน รวมประชากรทั้ง 2 ประเภท 20,353 คน สำหรับกลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ตัวแทนของประชากรทั้ง 2 ประเภทดังกล่าว (79 + 1,053) รวมทั้งสิ้น 1,132 คน กลุ่มตัวอย่างดังกล่าวนี้ ได้มาจากการคำนวณโดยใช้สูตรของ ทาโร ยามาเน่ (Taro Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่น 97% และความคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ระดับ 0.03

1.2.2 เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม ซึ่งผ่านการทดสอบ (pre–test) จำนวน 50 ชุด และผ่านทดสอบหาความเที่ยงตรง และความเชื่อถือได้ของแบบสอบถาม ซึ่งระดับความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.83

1.2.3 การเก็บรวบรวมข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษา และผู้ช่วย 5 คน ได้แจกแบบสอบถาม จำนวน 1,132 ชุด ให้กลุ่มตัวอย่างกรอก การแจกและเก็บรวบรวมแบบสอบถามเริ่มตั้งแต่วันที่ 1 กันยายน 2552 ถึง วันที่ 30 กันยายน 2552 รวม 30 วัน ผู้ศึกษา และผู้ช่วยได้เก็บรวบรวมแบบสอบถามที่สมบูรณ์กลับมาได้จำนวน 1,132 ชุด คิดเป็นร้อยละ 100.00 ของแบบสอบถามทั้งหมด (1,132 ชุด) ที่แจกออกไป

ในการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้ศึกษาได้นำแบบสอบถามดังกล่าวมาแปลงเป็นข้อมูลและวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมวิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์สำหรับคอมพิวเตอร์ โดยมีระดับนัยสำคัญ เท่ากับ 0.05 ในส่วนของวิธีวิเคราะห์ข้อมูล เป็นการวิเคราะห์ในรูปของตาราง รวมทั้งใช้รูปแบบการวิเคราะห์เชิงพรรณนา โดยสถิติที่ใช้ในการวิจัย คือ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน หรือ S.D. และการทดสอบค่าที หลังจากวิเคราะห์ข้อมูลแล้ว ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลมาเขียนบรรยายหรือพรรณนาพร้อมตารางและภาพประกอบตามความเหมาะสม

1.3 ผลการวิจัย ผู้ศึกษาได้สรุปและวิเคราะห์ผลการวิจัยโดยแบ่งการนำเสนอเป็น 5 หัวข้อ ซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย และหัวข้อในบทที่ 4 ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการ

บริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

ผู้ศึกษาขอนำเสนอรายละเอียดของการสรุปผลการวิจัย ดังนี้

1.3.1 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.1) พบว่า กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ 31-40 ปี สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีหรือเทียบเท่า รวมทั้งเป็นประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดิน และในเขตเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา

1.3.2 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน โดยแต่ละด้านประกอบด้วย 3 ข้อ (หรือ 3 คำถาม) ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยทั้ง 11 ด้าน ๆ ละ 3 คำถาม ดังกล่าวทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้พิจารณาจาก "ค่าเฉลี่ยรวมของแต่ละด้าน ๆ ละ 3 คำถาม" ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้าน เรียงตามลำดับ ดังนี้

หมายเหตุ ผู้ศึกษาได้นำเสนอตัวอย่างปัญหาเฉพาะ "คำถามที่สำคัญที่สุดที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุด" เพียง 1 คำถามในแต่ละด้านเท่านั้น

1) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล

2) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ ตัวอย่างคำถาม เช่น นายก เทศมนตรีไม่ตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม

3) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป ตัวอย่างคำถาม เช่น นายก เทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม

4) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาล เช่น การประกาศจัดซื้อจัดจ้าง

5) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง

6) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชน ตัวอย่างคำถาม เช่น นายก เทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง

7) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย

8) ปัญหาการบริหารจัดการด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มหรือไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

9) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาที่ใช้ในการปฏิบัติงาน ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน

10) ปัญหาการบริหารจัดการด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล

11) ปัญหาการบริหารจัดการการบริหารจัดการด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ตัวอย่างคำถาม เช่น นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล

นอกจากนี้แล้ว ในภาพรวมทั้งหมด (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2) กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อยต่อคำถาม 1 ข้อ ที่ว่า ในภาพรวมทั้งหมด นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีปัญหาการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด 11M มากทั้ง 11 ด้าน

1.3.3 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) รวม 11 ด้าน ในแต่ละด้านประกอบด้วย 1 ข้อ (หรือ 1

คำถาม) ปรากฏว่า กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับมาก จำนวน 9 ด้าน และเห็นด้วยในระดับปานกลาง จำนวน 2 ด้าน ได้แก่ ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม และด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ผู้ศึกษาได้นำเสนอตามกรอบแนวคิด 11M เรียงตามลำดับ ดังนี้

1) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรม หรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล

2) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก

3) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัย และกว้างขวาง

4) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด

5) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารคุณธรรม ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตน หรือพวกพ้อง

6) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการให้บริการประชาชน ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล

7) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ

8) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม

9) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน

10) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม (กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง) ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล

11) แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้หน่วยงานภายนอก เช่น นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง

1.3.4 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.4) ประกอบด้วย 5 คำถาม โดยกลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับปานกลางทั้ง 5 คำถาม ดังนี้

1) ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต

2) ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครสูงกว่าในจังหวัดอื่น

3) ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน

4) ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าในปัจจุบัน

5) ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค

1.3.5 สรุปผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลใน

จังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5-4.6) รวม 11 ด้าน แบ่งเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

1) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มจำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.5) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม มีความคิดเห็นต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้านไม่แตกต่างกัน

2) การเปรียบเทียบความคิดเห็นระหว่างกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.6) พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้านไม่แตกต่างกัน

2. การอภิปรายผล

ในการอภิปรายผล ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลที่เป็นความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างเฉพาะที่สำคัญและจำเป็น ตลอดทั้งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัยของการศึกษาครั้งนี้มาอภิปรายผลวิเคราะห์ หรือแสดงความคิดเห็นด้วยการเขียนบรรยาย และบางส่วนนำเสนอไว้ในภาพ ทั้งนี้ ผู้ศึกษาได้แบ่งการนำเสนอเป็น 4 หัวข้อซึ่งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์การวิจัย ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

2.2 การอภิปรายผลปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M (เป็นการนำปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการมาอภิปรายผลควบคู่กันใน “กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา” หรือในภาพที่ 5.1)

2.3 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

2.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

ผู้ศึกษาขอนำเสนอรายละเอียดการอภิปรายผลตามลำดับ ดังนี้

2.1 การอภิปรายผลปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M การที่กลุ่มตัวอย่างล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้าน ผู้ศึกษามีความเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชนและบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครล้วนเห็นด้วยในระดับน้อยดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับมาก เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างได้ทราบและตระหนักว่านายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีภาวะความเป็นผู้นำ ตัวอย่างเช่น นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครริเริ่มให้ระบบงานในเทศบาลเป็นไปตามขั้นตอน การสั่งงานมีโครงสร้างชัดเจนเข้าใจง่าย มีการกำหนดขั้นตอนในการเสนอโครงการในการจัดทำแผนพัฒนาเทศบาลตำบล นอกจากนี้แล้ว ยังมีการประชาสัมพันธ์ให้ประชาชนได้ทราบและเข้าใจความเคลื่อนไหวในเทศบาลตำบล พร้อมกับเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนของการบริหารจัดการ และเมื่อติดต่องานกับผู้อื่น นายกเทศมนตรีก็แสดงกริยาอ่อนน้อมถ่อมตน ถึงแม้จะพบเจอผู้ที่มีอายุอ่อนกว่าหรือหน้าที่การงานต่ำกว่าก็ตาม ไม่เพียงเท่านั้น เมื่อเกิดเหตุความขัดแย้งกับผู้อื่นหรือหน่วยงานอื่น นายกเทศมนตรีก็ใช้หลักการประสานงาน การประนีประนอมกัน เมื่อต้องตัดสินปัญหานายกเทศมนตรียึดถือเหตุผลเหนือสิ่งอื่นใดโดยใช้หลักการบริหารความขัดแย้งเข้ามาใช้ในการแก้ไขปัญหา และที่สำคัญนายกเทศมนตรีมีความจริงใจต่อทุกคนที่เข้ามาติดต่องาน ซึ่งทำให้การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีได้รับความพึงพอใจของประชาชนที่ตอบแบบสอบถาม ด้วยเหตุผลดังกล่าวนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อยแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลางหรือระดับมาก

นอกจากนี้แล้ว การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับน้อยต่อภาพรวมทั้งหมดของปัญหาการบริหารจัดการ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง คำถามที่ว่า “ในภาพรวมทั้งหมด นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M มากทั้ง 11 ด้าน” ผู้ศึกษาเห็นว่าเหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับน้อยดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับปานกลาง หรือระดับมาก เนื่องจากในอดีต กลุ่มตัวอย่างได้เห็นและสัมผัสการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรี โดยเฉพาะการบริหารงบประมาณได้ดี สามารถนำงบประมาณที่ได้จากการอุดหนุนของรัฐบาลมาพัฒนาเทศบาลให้เป็นรูปธรรม เช่น โครงการทำสวนสาธารณะเพื่อเป็นที่ออกกำลังกายของประชาชนในเขตเทศบาล ทำให้ประชาชนมีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรง เพราะมีสถานที่พักผ่อน หย่อนใจไม่ทำให้เกิดความเครียดในการดำรงชีวิตประจำวัน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลาง

ต่อภาพรวมทั้งหมดของปัญหา เป็นที่น่าสังเกตว่า ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างที่เห็นด้วยในระดับน้อยต่อภาพรวมทั้งหมดนี้สอดคล้องกับความเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 10 ด้าน ดังได้อภิปรายผลไว้แล้วข้างต้นด้วย

2.2 การอภิปรายผลปัญหา และแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ผู้ศึกษามีความเห็นว่า นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมี "ปัญหา" ในการบริหารจัดการตามกรอบแนวคิด 11M และเนื่องจากปัญหาแต่ละด้าน มีหลายปัญหา เช่น ปัญหาด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่ (1) นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล และ (2) นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจลงโทษพนักงานเทศบาลที่กระทำความผิด เป็นต้น ในการศึกษานี้ ผู้ศึกษาได้คัดเลือกเฉพาะ "ปัญหาที่สำคัญที่สุด" ด้านละ 1 ปัญหาเท่านั้น (โดยได้เลือกปัญหาที่สำคัญที่สุดตามความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างในแต่ละด้านจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ซึ่งมีเครื่องหมาย * มาศึกษาวิเคราะห์) ในเวลาเดียวกัน ได้เสนอ "สาเหตุ" และ "แนวทางการพัฒนา" ควบคู่ไปด้วย เพื่อให้เป็นการศึกษาวิเคราะห์อย่างเป็นระบบ

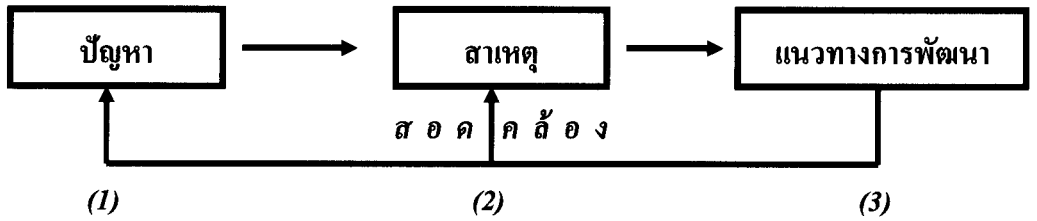
หมายเหตุ

1) ปัญหาแต่ละข้อในภาพที่ 5.1 ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจากบทที่ 4 ตารางที่ 4.2 ซึ่งประกอบด้วยด้านละ 1 ปัญหา สำหรับ "แนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ในบทที่ 4 ตารางที่ 4.3 นั้น ผู้ศึกษาไม่ได้นำมาแสดงไว้ในหัวข้อนี้ด้วย แต่ได้นำไปใช้ปรับใช้ในหัวข้อ 3. ข้อเสนอแนะ หัวข้อย่อย 3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด 11M

2) โดยปกติ สาเหตุต้องมีอย่างน้อย 2 สาเหตุ เนื่องจากไม่มีปัญหาใดเกิดจากสาเหตุเดียว อีกทั้งสาเหตุอาจจัดแบ่งเป็น สาเหตุด้านวัตถุและสาเหตุด้านจิตใจ แต่ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาขอนำเสนอเพียงสาเหตุเดียวในแต่ละปัญหา โดยนำเสนอเฉพาะสาเหตุที่สำคัญและปรากฏชัดเจนในทางปฏิบัติเท่านั้น

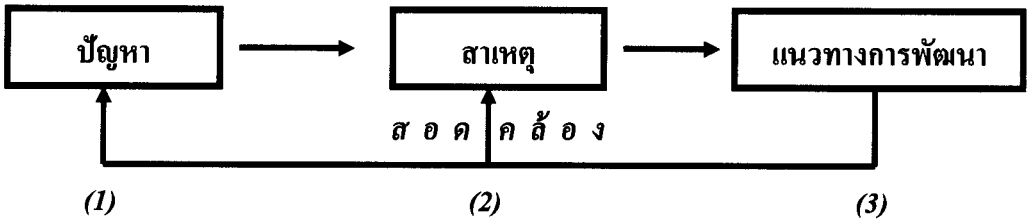
ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้าน ข้างต้นนี้ ผู้ศึกษาได้กรอบแนวคิดทางวิชาการ คือ "กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา" ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 25-29) ในหนังสือ เรื่อง "แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์" มาปรับใช้ในการศึกษาวิเคราะห์ กรอบแนวคิดนี้ประกอบด้วย 3 ขั้นตอนที่สอดคล้องกัน ได้แก่ ปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา ดังได้แสดงไว้ในภาพที่ 5.1 ดังนี้

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



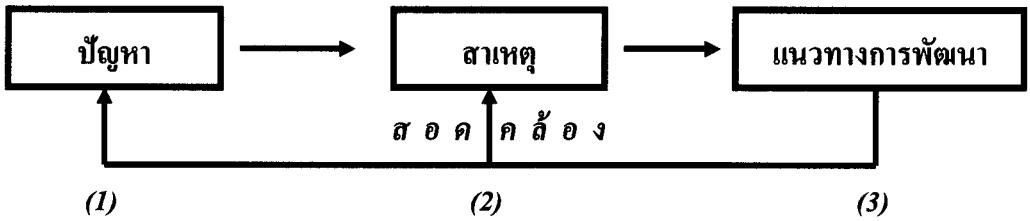
1. ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	1. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่เห็นถึงความสำคัญและไม่ต้องการนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล	1. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีมาตรการหรือแนวทางปฏิบัติให้นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่ทุกคนเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำที่เน้นความคิดริเริ่มในการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล
2. ด้านการบริหารงบประมาณ ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม	2. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครขาดจิตสำนึกที่ดีของการตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม	2. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในเรื่องการนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวมพร้อมกับส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบด้วย

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



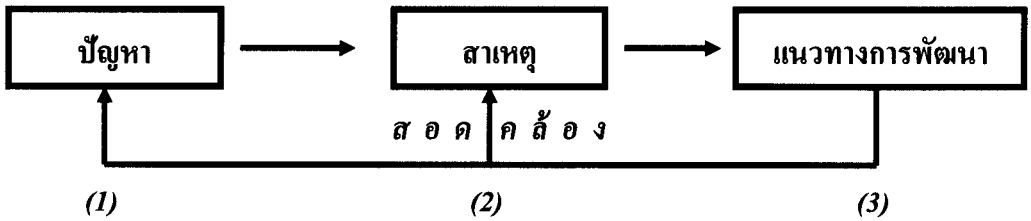
3. ด้านการบริหารงานทั่วไป ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด ไม่กล้าทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม	3. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดความกล้าคิดที่จะลงมือทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม	3. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรมีการวางแผนการคิดในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม โดยการลงมือปฏิบัติเป็นขั้นตอน และทำการประเมินผลรวมทั้งขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้มีประสบการณ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม
4. ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาล	4. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่เห็นความสำคัญ และขาดความรู้ความเข้าใจในการนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาล	4. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรให้คำแนะนำหรือจัดการฝึกอบรม นายกทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครให้เห็นถึงความสำคัญ สร้างความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งกล้าตัดสินใจนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาล

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



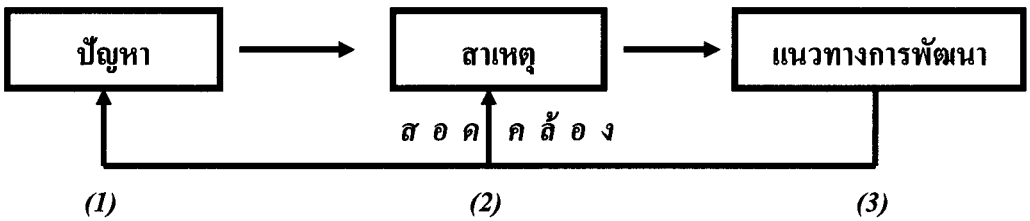
5. ด้านการบริหารคุณธรรม ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	5. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครขาดความรู้ความเข้าใจในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง	5. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นปลูกฝังจิตสำนึกของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง นอกจากนี้ ประชาชนควรเลือกนายกเทศมนตรีที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีเข้าสู่ตำแหน่งด้วย
6. ด้านการให้บริการประชาชน ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดหรือกล้าทำ ในการให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง	6. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่ต้องการให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง	6. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรชี้นำหรือสนับสนุนนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีความกล้าคิดให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างใกล้ชิด โดยควรติดตามตรวจสอบว่านายกเทศมนตรีได้คิดและดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องหรือไม่

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



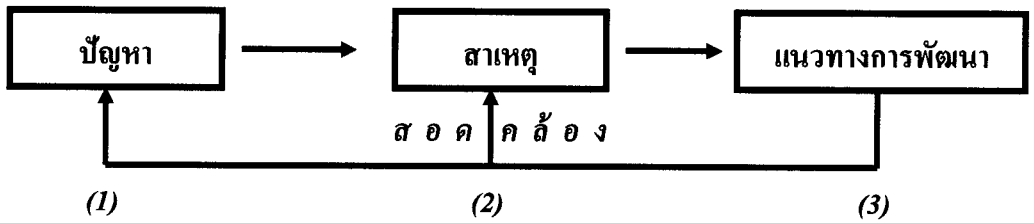
7. ด้านการบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสาร ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย	7. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่เห็นความสำคัญและไม่ต้องการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตามขอบเขตของกฎหมาย	7. ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียควรรวมตัวกันเพื่อผลักดันหรือต่อรองให้นายกเทศมนตรีเห็นความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตามขอบเขตของกฎหมาย และกล้าตัดสินใจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว พร้อมกับสร้างระบบการให้ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น
8. ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่กล้าเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	8. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่เห็นความสำคัญและความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบหรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลให้เป็นไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม	8. กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรชี้นำหรือสนับสนุนนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีความคิดเปลี่ยนแปลงในทิศทางที่ให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาล และควรติดตามตรวจสอบว่านายกเทศมนตรีได้คิดดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องหรือไม่

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



9. ด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่กล้าเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	9. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่ต้องการและไม่เห็นถึง ความสำคัญของการเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน	9. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชน และควรหาแนวทางในการพัฒนาด้วยการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการแก่ประชาชน รวดเร็วและถูกต้อง
10. ด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	10. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่เห็นถึงความสำคัญและความจำเป็นของการริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล	10. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าริเริ่มสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญรู้ปัญหาในเทศบาลเป็นอย่างดีหรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งหรือประสานงานภายในของเทศบาล ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารการพัฒนาเทศบาลเป็นไปโดยราบรื่น

กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา



11. ด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ที่สำคัญที่สุดตามความเห็นของกลุ่มตัวอย่าง คือ นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล	11. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครไม่เห็นถึงความสำคัญไม่มีมาตรการหรือแนวทางปฏิบัติและไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล	11. นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าสนับสนุนและตัดสินใจในการกำหนดมาตรการหรือแนวทางที่ชัดเจนให้หน่วยงานที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น สถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล

ภาพที่ 5.1 ภาพรวมปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M โดยนำกรอบแนวคิดทางวิชาการที่เรียกว่า "กระบวนการพิจารณาแก้ไขปัญหา" ที่ประกอบด้วยปัญหา สาเหตุ และแนวทางแก้ไข หรือแนวทางการพัฒนา มาประยุกต์ใช้

2.3 การอภิปรายผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร แบ่งเป็น 5 คำถาม ดังนี้

2.3.1 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า "ในภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต" ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่าง

ซึ่งได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างได้เห็นถึงภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน ตัวอย่างเช่น ความคิดริเริ่มนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่นที่มองเห็นความต้องการด้านการอนุรักษ์และสืบสานวัฒนธรรมท้องถิ่นของประชาชนด้วยการสร้างศูนย์วัฒนธรรม เพื่อให้ประชาชนหรือคนรุ่นลูกหลานได้เห็นว่า บรรพชนรุ่นหลังได้สร้างไว้เป็นแหล่งยึดเหนี่ยวทางจิตใจ ให้คนรุ่นหลังสืบสานวัฒนธรรมเก่าแก่สืบทอดต่อไป รวมทั้งการตัดสินใจก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาเส้นทางคมนาคม ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเพื่อให้ประชาชนได้เดินทางไปประกอบอาชีพสะดวก รวดเร็ว และลดการเกิดอุบัติเหตุทางถนน ที่จะส่งผลต่อคุณภาพชีวิตของประชาชนในเขตให้มีคุณภาพชีวิตที่ดี เป็นต้น แต่นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครยังขาดความรู้ความเข้าใจและไม่กล้าตัดสินใจในเรื่องการใช้งบประมาณ หรือความสามารถในการชี้แจงเกี่ยวการใช้งบประมาณเมื่อมีการตรวจสอบ รวมทั้งขาดความคิดเริ่มเกี่ยวกับการนำเสนอหรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชนหรือบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลอันมีผลทำให้กลุ่มตัวอย่างไม่ได้รับรู้ผลงานหรือการพัฒนาที่ได้รับจากการบริหารของนายกเทศมนตรี เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

2.3.2 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า “ในภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครสูงกว่าในจังหวัดอื่น” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างจะอยู่ห่างไกลจากเมืองหลวง แต่ด้วยเหตุผลที่โลกปัจจุบันเป็นโลกที่ไร้พรมแดน การรับรู้ข้อมูลข่าวสารในด้านต่าง ๆ สามารถรับรู้ได้ง่ายและรวดเร็วมากขึ้นทำให้กลุ่มตัวอย่างได้เห็นและรับรู้ถึงภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ในเรื่องการบริหารจัดการที่สูงกว่าจังหวัดอื่น ตัวอย่างเช่น ในเรื่องความคิดริเริ่มนโยบายเกี่ยวกับการส่งเสริมวัฒนธรรมท้องถิ่น รวมทั้งเรื่องการก่อสร้าง ปรับปรุง บำรุงรักษาเส้นทางคมนาคม ระบบสาธารณูปโภค และสาธารณูปการในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ดังกล่าวข้างต้น แต่ในเวลาเดียวกัน กลุ่มตัวอย่างก็สามารถรับรู้ข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดอื่นด้วยเช่นกัน อันเป็นเหตุให้เกิดการเปรียบเทียบกัน เช่น ความคิดริเริ่มของนายกเทศมนตรีเทศบาลในจังหวัดอื่นในด้านนโยบายประชาสัมพันธ์ เพื่อส่งเสริมการท่องเที่ยว เช่น การใช้เทศกาลผีตาโขน การแข่งขันและประกวดบั้งไฟ หรือบั้งไฟพญานาค

ของจังหวัดหนองคาย มาเรียกร้องความสนใจและชักชวนให้คนมาเที่ยวทำให้มีรายได้เข้าเทศบาลตนเองเป็นจำนวนมากในแต่ละปี เป็นต้น เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

2.3.3 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า "ในภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน" ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างทราบ เข้าใจ และได้สัมผัสกับการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ว่า นายกเทศมนตรีมีความเป็นผู้นำ มีความกล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง ที่จะพัฒนาชุมชนในเขตเทศบาลพอสมควร โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการบริหารจัดการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าปัจจุบัน ตัวอย่างเช่น ริเริ่มกำหนดนโยบายด้านการอนุรักษ์ฟื้นฟูศิลปะ ศาสนา วัฒนธรรม จารีตประเพณี และภูมิปัญญาท้องถิ่นที่เห็นได้ชัดเจนและสอดคล้องกับความต้องการของประชาชน จัดให้มีการบำรุงรักษาสถานที่ท่องเที่ยว สถานที่พักผ่อนหย่อนใจและสวนสาธารณะให้สามารถใช้งานตามความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล รวมทั้งกล้าตัดสินใจ เปลี่ยนแปลงให้มีการพัฒนาอบรมบุคลากรเพื่อบริการด้านท่องเที่ยว ในการให้บริการประชาชนที่อยู่ในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร และประชาชนทั่วไปที่มาเที่ยวในสถานที่ท่องเที่ยว เพื่อให้เป็นการส่งเสริมให้ชุมชนมีรายได้ในการขายสินค้าที่ผลิตจากท้องถิ่นที่ได้ทำขึ้นมาวางจำหน่ายในสถานที่จัดแสดงสินค้า และกล้าเปลี่ยนแปลงที่จะมีนำแนวคิดการบริหารจัดการแนวใหม่ ในการให้บริการแก่ผู้มาท่องเที่ยวให้มีความประทับใจ บริการด้วยใจ มีรอยยิ้มกับทุกคนที่มาท่องเที่ยวเพิ่มมากขึ้นตามลำดับ แต่นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครยังขาดความรู้ความเข้าใจ และขาดบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญเฉพาะด้านรู้ปัญหาในเทศบาลเป็นอย่างดีหรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการให้บริการแก่นักท่องเที่ยว เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

2.3.4 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า "ในภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าในปัจจุบัน" ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างทราบและเข้าใจว่า นายกเทศมนตรี

เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครกล้าตัดสินใจรับผิดชอบดูแลทุกข์สุขของประชาชนในท้องถิ่นอย่างจริงจัง ไม่ปล่อยให้ประชาชนลำบาก รวมทั้งให้บริการที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนและมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนเพิ่มมากขึ้น เช่น จัดหาน้ำประปา การศึกษา อนามัย และอาชีพ เป็นต้น นอกจากนี้ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครยังกล้าคิด ริเริ่มให้ประชาชนมีสมุดบัญชีควบคุมค่าใช้จ่ายในครัวเรือนไม่ให้ใช้จ่ายฟุ่มเฟือย และรู้จักอดออม เป็นต้น ก็ตาม แต่นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในบางกรณีได้มุ่งพัฒนาด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว เช่น ด้านสาธารณสุขการรักษาสุขภาพของประชาชนเมื่อเจ็บป่วยก็ไม่ต้องเสียเงินในการรักษาสุขภาพ แต่การบริการล่าช้า จำนวนบุคลากรมีไม่เพียงพอในการบริการแก่ประชาชนที่จะมารับบริการไม่ทั่วถึง ซึ่งทำให้ต้องเดินทางไปรักษาในโรงพยาบาลที่อยู่ห่างไกล เมื่อเป็นเช่นนี้ กลุ่มตัวอย่างจึงเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

2.3.5 การที่กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางต่อคำถามที่ว่า “ในภาพรวมการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค” ผู้ศึกษาเห็นว่า เหตุผลสำคัญที่กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ประชาชน และบุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเห็นด้วยในระดับปานกลางดังกล่าวแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย มีดังนี้ ถึงแม้กลุ่มตัวอย่างทราบและเข้าใจว่า นายกเทศมนตรีได้มีการพัฒนา ปรับปรุงตนเอง แสดงถึงความกล้าในการตัดสินใจบริหารจัดการของเทศบาลเพื่อการพัฒนาเทศบาลอย่างมีประสิทธิภาพ สมเหตุสมผล เปิดเผย โปร่งใส และพร้อมรับการตรวจสอบจากหน่วยงานภายนอกเป็นประจำ ตัวอย่างเช่น นายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครได้เปิดโอกาสให้หน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินการศึกษาของนักเรียน และมีส่วนแนะนำหรือปรับปรุงระบบการเรียนการสอนของโรงเรียนสังกัดเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร เช่นนี้ ได้ส่งผลให้นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครบริหารจัดการไปในทิศทางที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชน และในอนาคตมีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติ และประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค ก็ตาม แต่นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครบางส่วนขาดความกล้าในการตัดสินใจนำเสนอหรือประชาสัมพันธ์ข้อมูลที่เป็นประโยชน์แก่ประชาชน เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงมีส่วนสำคัญทำให้กลุ่มตัวอย่างเห็นด้วยในระดับปานกลางแทนที่จะเห็นด้วยในระดับมากหรือระดับน้อย

2.4 การอภิปรายผลการวิเคราะห์เปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M แบ่งการอภิปรายผลเป็น 2 หัวข้อ ดังนี้

2.4.1 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามเพศ คือ เพศชายกับเพศหญิง พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเห็นต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้านไม่แตกต่างกัน

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มได้รับบริการตามมาตรฐานเดียวกันใต้กรอบระยะเวลาที่เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครกำหนดไว้

2.4.2 การเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่ม จำแนกตามประเภท คือ บุคลากรกับประชาชนในเขตเทศบาลตำบลสว่างแดนดินและเทศบาลตำบลสามัคคีพัฒนา พบว่า กลุ่มตัวอย่าง 2 กลุ่มมีความเห็นต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M ทั้ง 11 ด้านไม่แตกต่างกัน

สำหรับเหตุผลที่กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันดังกล่าวนี้ ผู้ศึกษาเห็นว่า เนื่องจากกลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่มได้รับบริการตามมาตรฐานเดียวกันภายใต้กรอบระยะเวลาที่เทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครกำหนดไว้

3. ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะต่อไปนี้ เป็นข้อเสนอแนะของผู้ศึกษาทั้งหมด โดยแบ่งเป็น 2 หัวข้อ ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

3.1 ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ ผู้ศึกษาแบ่งหัวข้อเป็น 3 หัวข้อ ได้แก่ (1) ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด 11M (2) ข้อเสนอแนะอื่น และ (3) สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ ดังต่อไปนี้

3.1.1 ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด 11M ที่ประกอบด้วย 11 ด้าน เนื่องจากการศึกษาครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิด 11M มาเป็นกรอบแนวคิดหลัก ดังนั้น ข้อเสนอแนะในส่วนนี้จึงได้แบ่งออกเป็น 11 หัวข้อ เพื่อให้สอดคล้องกับตามกรอบแนวคิดดังกล่าวนี้ด้วย

หมายเหตุ ข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด 11M ข้างล่างนี้ ผู้ศึกษาได้นำมาจาก 3 ทาง เพื่อใช้เป็นแนวทางในการเสนอแนะ กล่าวคือ หนึ่ง ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ตามกรอบแนวคิด 11M รวม 11 ด้าน (จากบทที่ 4 ตารางที่ 4.3) สอง แนวทางการพัฒนา ในภาพที่ 5.1 ในบทที่ 5 และ สาม ข้อมูลที่ ผู้ศึกษาได้เขียนเพิ่มเติมขึ้น

1) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ได้แก่

(1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีมาตรการหรือแนวทางปฏิบัติให้นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่เข้าดำรงตำแหน่งใหม่ทุกคนเข้ารับการพัฒนาหรือฝึกอบรมหลักสูตรภาวะผู้นำที่เน้นความคิดริเริ่มในการนำระบบคุณธรรมมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการนำระบบคุณธรรมโดยยึดหลักความรู้ความสามารถ มาใช้ในการบรรจุแต่งตั้งพนักงานเทศบาลเข้ามาปฏิบัติงานในเทศบาล เช่นนี้พอเทียบเคียงกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 21-22) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" ที่กล่าวไว้ว่า ผู้บริหารของหน่วยงานทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เช่น ไม่สนับสนุนระบบพวกพ้อง หรือระบบอุปถัมภ์

2) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงบประมาณ ได้แก่

(1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรส่งเสริมการสร้างจิตสำนึกที่ดีต่อนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในเรื่องการนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม พร้อมกับส่งเสริมให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วมในการติดตามตรวจสอบด้วย เช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546: 78) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง" ได้กล่าวถึงการบริหารงบประมาณ (Money) ว่า ควรสนับสนุนให้มีการตรวจสอบด้านการเงิน ทั้งจากหน่วยงานภายใน เช่น ผู้มีหน้าที่ตรวจสอบตามกฎหมาย และภายนอก เช่น ประชาชนในท้องถิ่น รวมทั้งมีการชี้แจงบริหารงบประมาณให้แก่ประชาชนทราบอย่างต่อเนื่องด้วย

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรควบคุมและตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณให้เป็นไปอย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์อย่างสูงสุดด้วย เช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 22) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ : การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" ที่มีความเห็นว่า หน่วยงานใช้จ่ายงบประมาณอย่างประหยัด มีประสิทธิภาพ คุ้มค่าและเกิดประโยชน์สูงสุด

3) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารงานทั่วไป ได้แก่

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรมีการวางแผนการคิดในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม โดยการลงมือปฏิบัติ เป็นขั้นตอน ทำการประเมินผลการบริหารจัดการของเทศบาล และขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์เพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม ซึ่งจะช่วยให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ เช่นนี้สอดคล้องกับแนวคิดของ อนันต์ เกตุวงศ์ (2534: 8) ในหนังสือ เรื่อง "หลักและเทคนิคการวางแผน" ที่อธิบายไว้ว่า การวางแผนและแผนเป็นแนวปฏิบัติที่สำคัญ ผู้ปฏิบัติตามแผนสามารถศึกษาเรียนรู้วิธีการ ขั้นตอน และกระบวนการทำงานได้จากแผนก่อนที่จะลงมือปฏิบัติ ดังนั้น จึงช่วยให้การทำงานของเขามีความเป็นไปได้มาก ทั้งเป็นที่เชื่อว่า จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงานด้วย

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรมีการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกอย่างต่อเนื่องและไม่หยุดอยู่กับที่ เช่น ประสานงานกับหน่วยการปกครองท้องถิ่นอื่น หรือสถาบันการศึกษา เพื่อขอคำแนะนำจากผู้เชี่ยวชาญหรือผู้มีประสบการณ์มาใช้ในการแก้ไขปัญหาของเทศบาลที่จะต้องมีอยู่อย่างต่อเนื่อง เฉพาะข้อเสนอแนะในเรื่องการประสานงานนั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ แมรี พาคเกอร์ โฟลเล็ท (Mary Parker Follett) (1924) (อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา (2551: 104) ในหนังสือ เรื่อง "ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์" ที่อธิบายไว้ว่า การประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานงานในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ยอมเกิดขึ้นตามมาคือ เรามักจะเผชิญปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยความพยายามร่วมมือกันอีกครั้งหนึ่ง เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่จบสิ้น

4) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ ได้แก่

(1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรให้คำแนะนำหรือจัดการฝึกอบรมนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครให้เห็นถึงความสำคัญ สร้างความรู้ความเข้าใจ รวมทั้งกล้าตัดสินใจนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาล

(2) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรมีมาตรการในการแก้ไขปัญหาการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างในแต่ละโครงการของเทศบาล เช่น มาตรการที่สนับสนุนให้ประชาชนได้เข้ามามีส่วนร่วมในการจัดซื้อจัดจ้างเพิ่มมากขึ้น และมาตรการที่ส่งเสริมให้การจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์เป็นไปด้วยสุจริตและตรวจสอบได้ง่าย ทั้งนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ ดำรงค์ วัฒนา และคณะ (2549: 11-13) ในบทความ เรื่อง "ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น" ที่ว่า ปัญหาอาชญากรรมในท้องถิ่น

ซึ่งสาเหตุมักจะมาจากปัญหาการทุจริตในการจัดซื้อจัดจ้างตามโครงการที่ท้องถิ่นดำเนินการ การเปลี่ยนแปลงวิธีการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ให้มีความโปร่งใสจะช่วยลดปัญหานี้ได้

5) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารคุณธรรม ได้แก่

(1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นปลูกฝังจิตสำนึกของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง นอกจากนี้ ประชาชนควรเลือกนายกเทศมนตรีที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีเข้าสู่ตำแหน่งด้วย เพื่อเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ให้สำนึกในคุณธรรม ความซื่อสัตย์สุจริต และให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ตลอดการเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ เฉพาะข้อเสนอแนะเรื่องคุณธรรม และความซื่อสัตย์สุจริตนั้น สอดคล้องกับ สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546: 1) ในหนังสือ เรื่อง "ประมวลคำในพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2542 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง" ที่ให้ความสำคัญกับการพัฒนาจิตสำนึกในการปฏิบัติหน้าที่ราชการของเจ้าหน้าที่ของรัฐ ไว้ว่า "..... เงื่อนไขคุณธรรม (ethical qualification) จะต้องเสริมสร้างพื้นฐานจิตใจของคนในชาติ โดยเฉพาะเจ้าหน้าที่ของรัฐทุกระดับ ให้สำนึกในคุณธรรมความซื่อสัตย์สุจริตและให้มีความรอบรู้ที่เหมาะสม ตลอดการเนินชีวิตด้วยความอดทน ความเพียร มีสติ ปัญญา และความรอบคอบ"

(2) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรขอความร่วมมือจากผู้เชี่ยวชาญหรือสถาบันการศึกษาในพื้นที่จัดการพัฒนาหรือฝึกอบรมนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง นอกจากนี้ ประชาชนควรเลือกนายกเทศมนตรีที่มีคุณลักษณะเป็นแบบอย่างที่ดีเข้าสู่ตำแหน่งด้วย

6) ข้อเสนอแนะด้านการให้บริการประชาชน ได้แก่

(1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรชี้นำหรือสนับสนุนนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีความกล้าคิดให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างใกล้ชิด โดยควรติดตามตรวจสอบว่านายกเทศมนตรีได้คิดดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องหรือไม่

(2) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรแนะนำนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครให้เปิดโอกาส และสร้างช่องทางให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็น เช่น การเปิดโอกาสให้ร้องเรียนผ่านอินเทอร์เน็ต รวมตลอดถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้มีกลไกการรับฟังความคิดเห็นของประชาชน เพื่อให้บริการได้ตรงกับความต้องการของประชาชน เฉพาะข้อเสนอแนะ

(1) ประชาชนหรือผู้มีส่วนได้เสียควรรวมตัวกันเพื่อผลักดันหรือต่อรองให้นายกเทศมนตรีเห็นความสำคัญของการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลตามขอบเขตของกฎหมาย และกล้าตัดสินใจเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว พร้อมกับสร้างระบบการให้ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลให้มีความถูกต้อง โปร่งใส และมีประสิทธิภาพสูงขึ้น เป็นการสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกัน โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้ เช่นนี้ สอดคล้องกับ ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542 ซึ่งเสนอโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.) ที่ให้ความสำคัญกับการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีที่มุ่งเน้นให้หน่วยงานของรัฐดำเนินงานตามภาระหน้าที่โดยยึดหลักการพื้นฐาน 6 หลัก แต่ในที่นี้เลือกนำมาเพียง 1 หลัก คือ หลักความโปร่งใส ได้แก่ การสร้างความไว้วางใจซึ่งกันและกันของคนในชาติ โดยปรับปรุงกลไกการทำงานขององค์กรทุกวงการให้มีความโปร่งใส มีการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์อย่างตรงไปตรงมาด้วยภาษาที่เข้าใจง่าย ประชาชนเข้าถึงข้อมูลข่าวสารได้สะดวก และมีกระบวนการให้ประชาชนตรวจสอบความถูกต้องชัดเจนได้

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรตัดสินใจใช้อิทธิพลอำนาจหน้าที่ในการดำเนินการการจัดทำแผนการประชาสัมพันธ์งานในหน้าที่รับผิดชอบ และเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารให้ประชาชนรับรู้อย่างจริงจัง และการเปิดเผยข้อมูลดังกล่าว พร้อมกับสร้างระบบการให้ข้อมูลข่าวสารของเทศบาลให้มีความถูกต้อง โปร่งใส มีประสิทธิภาพสูงขึ้น และบรรลุเป้าหมายที่กำหนด เฉพาะข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่ในการสื่อสาร หรือเผยแพร่ข้อมูลข่าวสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายนั้น พอเทียบเคียงได้กับแนวคิดของ ทานาเน็นบัม และคณะ (Tananenbaum et al) (1993: 7) ในบทความ เรื่อง "How to Choose a Leadership Pattern" ที่ให้ความสำคัญกับความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า การใช้อิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในสถานการณ์หนึ่งๆ โดยผ่านกระบวนการการติดต่อสื่อสารที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมาย

8) ข้อเสนอแนะด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค ได้แก่

(1) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรชี้นำหรือสนับสนุนนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีความคิดเปลี่ยนแปลงให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลโดยควรติดตามตรวจสอบว่านายกเทศมนตรีได้คิดดำเนินการอย่างจริงจังและต่อเนื่องหรือไม่

(2) กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรสนับสนุนนายกเทศมตรีเทศบาล ตำบลในจังหวัดสกลนครด้วยการระบุอำนาจหน้าที่ ขั้นตอน แนวทางการปฏิบัติงาน และเทคนิค การปฏิบัติราชการเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการให้บริการประชาชนไว้ในเอกสารอย่างชัดเจน

9) ข้อเสนอแนะด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน ได้แก่

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรเปลี่ยนแปลงขั้นตอน หรือระยะเวลาการให้บริการประชาชน หาแนวทางในการพัฒนาจากการศึกษาหาความรู้เกี่ยวกับ การบริหารจัดการภาครัฐแนวใหม่ที่ทันสมัย และมีประสิทธิภาพ เช่น การลดขั้นตอน หรือลดระยะเวลา การให้บริการแก่ประชาชน เพื่อให้บริการรวดเร็วขึ้น

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกำหนดระยะเวลา การให้บริการประชาชนให้แล้วเสร็จในจุดเดียว และให้ทุกหน่วยงานยึดถือปฏิบัติอย่างเคร่งครัด รวมทั้งควรเชิดชูหรือมอบรางวัลให้แก่หน่วยงานที่ปฏิบัติงานให้บริการประชาชนได้ตามกำหนดเวลา และเป็นที่พึงพอใจของประชาชนผู้มารับบริการ

10) ข้อเสนอแนะด้านการประสานงาน หรือการประนีประนอม ได้แก่

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าริเริ่มสรรหา บุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญรู้ปัญหาในเทศบาลเป็นอย่างดีหรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหาร ความขัดแย้งหรือประสานงานภายในของเทศบาล ทั้งนี้ เพื่อให้การบริหารการพัฒนาเทศบาลเป็นไป โดยราบรื่น ทุกฝ่ายไม่แบ่งแยกกัน ไม่แย่งประโยชน์ ไม่แย่งความชอบกัน แต่ละฝ่ายแต่ละคนทำงาน ด้วยความบริสุทธิ์ใจ มุ่งหวังผลสำเร็จในการงานเป็นใหญ่ยิ่งกว่าสิ่งอื่น เช่นนี้สอดคล้องกับ พระบรม ราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษา ของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันเสาร์ที่ 10 กุมภาพันธ์ 2522 ที่ให้ความสำคัญกับการ ประสานงาน ไว้ว่า "การที่จะให้งานประสานกันนั้นมีหลักสำคัญอยู่ว่า ทุกฝ่ายจะต้องไม่แบ่งแยกกัน ไม่แย่งประโยชน์ ไม่แย่งความชอบกัน แต่ละฝ่ายแต่ละคนต้องทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ มุ่งหวัง ผลสำเร็จในการงานเป็นใหญ่ยิ่งกว่าสิ่งอื่น"

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าริเริ่มสนับสนุน ให้พนักงานเทศบาลร่วมมือกันแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นภายในเทศบาลเพื่อสร้างความเป็นเอกภาพหรือ ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน โดยอาจสรรหาบุคลากรที่มีความเชี่ยวชาญ และรู้ ปัญหาในเทศบาล หรือมีความรู้ความเชี่ยวชาญด้านการบริหารความขัดแย้งในการปฏิบัติงานเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายเดียวกัน เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ มริทจันจอย แบนเนอริจี (Mrityunjoy Banerijee) (1963: 163) ในหนังสือ เรื่อง "Business Administration" ที่ให้ความสำคัญกับการ

ประสานงานไว้ว่า "การประสานงาน คือ ความพยายามของกลุ่มที่จะสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน"

11) ข้อเสนอแนะด้านการวัดผล หรือการประเมินผลการปฏิบัติงาน ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าสนับสนุนและตัดสินใจในการกำหนดมาตรการเพื่อสนับสนุนให้หน่วยงานที่เชี่ยวชาญเกี่ยวกับการประเมินผลการปฏิบัติงานของบุคลากร เช่น สถาบันการศึกษาเข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล เช่นนี้ สอดคล้องกับแนวคิดของ แมรี พาคเกอร์ โฟลเล็ท (Mary Parker Follett, Creative Experience) (1924) (อ้างใน พิทยา บวรวัฒนา (2551: 104) ในหนังสือ เรื่อง "ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์" ที่ให้ความสำคัญกับการประสานงาน ไว้ว่าการประสานงานต้องมีลักษณะเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่องไม่หยุดอยู่กับที่ เพราะในทางปฏิบัติ เมื่อเราสามารถแก้ไขปัญหาในการประสานงานในครั้งหนึ่งแล้ว สิ่งที่ยอมเกิดขึ้นตามมาคือ เรามักจะเผชิญปัญหาใหม่ ซึ่งต้องอาศัยความพยายามร่วมมือกันอีกครั้งหนึ่ง เป็นไปอย่างต่อเนื่องโดยไม่จบสิ้น

3.1.2 ข้อเสนอแนะอื่น นอกเหนือจากข้อเสนอแนะตามกรอบแนวคิด 11M ดังกล่าวแล้ว เพื่อให้ข้อเสนอแนะสำหรับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครครอบคลุมและสมบูรณ์เพิ่มมากขึ้น ผู้ศึกษาขอนำเสนอเพิ่มเติม ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารจัดการ 3 ด้าน ที่เรียกว่า SAP ของ วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2552: 138) ในหนังสือ เรื่อง "การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด" ที่กล่าวไว้ว่า SAP ประกอบด้วย 3 ด้านได้แก่ โครงสร้าง (Structure) อำนาจหน้าที่ (Authority) และกระบวนการดำเนินงาน (Process) ทั้งนี้ เพื่อช่วยให้ข้อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครมีความสมบูรณ์และครอบคลุมเพิ่มมากขึ้น ดังนี้

1) โครงสร้าง (Structure) ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรริเริ่ม ปรับปรุงโครงสร้างเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครเพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์หรือทันสมัยอยู่เสมอ และสนับสนุนให้พนักงานเทศบาลได้รับการพัฒนาหรือฝึกอบรมให้มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องโครงสร้างของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

2) อำนาจหน้าที่ (Authority) ได้แก่

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งอำนาจหน้าที่ในทางที่ผิด และควรใช้ตำแหน่งหน้าที่อย่างมีคุณธรรม ไม่เห็นแก่พวกพ้องของตน

คุณสมบัติหรือคุณธรรมที่กล่าวแล้ว ทั้งที่เป็นส่วนรากฐาน ทั้งที่เป็นส่วนวิธีการ ต่างเป็นเหตุเป็นผลอาศัยกัน และเกื้อกูลส่งเสริมกันอยู่ทั้งหมด จะอาศัยเพียงข้อหนึ่งข้อใดหรือเพียงบางส่วนบางข้อมิได้ เพราะจะไม่ช่วยให้เกิดผลหรือได้ผลน้อย ดังนั้นจึงจำเป็นที่จะต้องอบรมสร้างเสริมให้บริบูรณ์ขึ้นแต่ละข้อและทุกข้อ เมื่อคุณสมบัติดังกล่าวประชุมพร้อมกันขึ้นแล้วจึงจะบันดาลผลเลิศให้เกิดขึ้นสมบูรณ์บริบูรณ์เป็นประโยชน์ช่วยตัว ช่วยผู้อื่นได้อย่างแท้จริง"

2) พระราชบัญญัติแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ในเรื่อง การกำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ อุดร ตันติสุนทร (2552) จากการบรรยายแก่นักศึกษาปริญญาโทรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2552 ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช มีสาระสำคัญสรุปได้ว่า รัฐบาลกลางต้องกระจายอำนาจหรือแบ่งภารกิจให้องค์กรปกครองท้องถิ่นรับผิดชอบดูแลทุกข์สุขของราษฎรในท้องถิ่นอย่างจริงจัง ควรให้ท้องถิ่นดูแลให้เกิดประโยชน์แก่ประชาชนอย่างสูงสุดโดยสิ่งสำคัญ คือ (1) น้ำไหล (2) ไฟสว่าง (3) ทางดี (4) สิ่งแวดล้อมดี (5) การศึกษาดี (6) อนามัยดี (7) อาชีพดี และ (8) วัฒนธรรมดี รวมทั้งให้ท้องถิ่นแก้ไขปัญหาท้องถิ่นของท้องถิ่นด้วยตนเองจะตรงและถูกต้องกว่า โดยรัฐบาลกลางคอยช่วยเหลือทางวิชาการและเงินอุดหนุนเท่านั้น

3) ความคิดเห็นของ ผาน พวงเงิน (2552) ในการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ที่ให้ความสำคัญกับแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ว่า ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะมีวุฒิภาวะในการนำ มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่ดี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ตั้งไว้ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาปฏิบัติด้วย

4) ความคิดเห็นของ วรรณภา จันทมา (2552) ในการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ที่ให้ความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ว่า ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจะต้องถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จกระบวนทัศน์ในการมองภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลหรือกระบวนการนั้นไม่กว้างขวาง และไม่ลึกซึ้งพอที่จะพัฒนาผู้นำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้ เพราะยังขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าตัดสินใจในการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือหน่วยงานภายนอกเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้อำนาจเพิ่มมากขึ้น

3) กระบวนการดำเนินงาน (Process)

(1) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรมีความคิดริเริ่มในการปฏิบัติงาน โดยกำหนดขั้นตอนการปฏิบัติงานอย่างชัดเจนและเป็นระบบ

(2) นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรกล้าตัดสินใจปรับปรุงเปลี่ยนแปลง หรือลงโทษพนักงานเทศบาลบางคนที่ขาดความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน

นอกจากนี้แล้ว ผู้ศึกษาขอเสนอแนะเพิ่มเติมอีก โดยอาจนำมาใช้เพียงแนวทางเดียวหรือหลายแนวทาง หรือผสมผสานกันก็ได้ ข้อเสนอแนะมีดังนี้

1) ผู้ศึกษาขออัญเชิญ พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ที่พระราชทานเนื่องในโอกาสวันข้าราชการพลเรือน เมื่อวันที่ 15 มีนาคม พุทธศักราช 2526 ณ พระตำหนักจิตรลดารโหฐาน (อ้างใน ชวลิต เศรษฐเมธีกุล (2550: 48) ในหนังสือ เรื่อง "เพื่อสนองคุณกรมศุลกากร") มาเพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติงานของข้าราชการ ดังนี้

"การทำงานสร้างเกียรติยศชื่อเสียงและความเจริญก้าวหน้า นอกจากจะต้องใช้วิชาความรู้ที่ดีแล้ว แต่ละคนยังต้องมีจิตใจที่มั่นคงในความสุจริตและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จเป็นรากฐานรองรับ กับต้องอาศัยกุศโลบายหรือวิธีการอันแยบคายในการประพฤติปฏิบัติเข้าประกอบอีกหลายประการ

ประการแรก ได้แก่ การสร้างศรัทธาเชื่อถือในงานที่กระทำ ซึ่งเป็นพละกำลังส่งเสริมให้เกิดความพอใจ และความพากเพียรพยายามอย่างสำคัญในอันที่จะทำงานให้บรรลุผลเลิศ

ประการที่สอง ได้แก่ การไม่ประมาทปัญญาความรู้ ความฉลาด ความสามารถทั้งของตนเองทั้งของผู้อื่นซึ่งเป็นเครื่องช่วยทำงานได้ก้าวหน้ากว้างไกล

ประการที่สาม ได้แก่ การตามรักษาความจริงใจทั้งต่อผู้อื่นทั้งต่อตัวเอง ซึ่งเป็นเครื่องทำให้ไว้วางใจร่วมมือกันและทำให้งานสำเร็จได้โดยราบรื่น

ประการที่สี่ ได้แก่ การกำจัดจิตใจที่ต่ำทรามรวมทั้งสร้างเสริมความคิดจิตใจที่สะอาดเข้มแข็งซึ่งจะช่วยให้ฝักใฝ่แต่ในการที่จะปฏิบัติดีให้เกิดความก้าวหน้า

ประการที่ห้า ได้แก่ การรู้จักสงบใจซึ่งเป็นเครื่องช่วยให้ยั้งคิดได้ในเมื่อมีเหตุทำให้เกิดความหวั่นไหวฟุ้งซ่านและสามารถพิจารณาแก้ไขปัญหาได้โดยถูกต้อง

เป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จกระบวนทัศน์ในการมองภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลหรือกระบวนการนั้นไม่กว้างขวาง และไม่ลึกซึ้งพอที่จะพัฒนาผู้นำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้ เพราะยังขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง

3.1.3 สรุปข้อเสนอแนะที่สำคัญเรียงตามลำดับ จากข้อเสนอแนะตามกรอบ 11M ดังกล่าวข้างต้น ผู้ศึกษาได้คัดเลือกเฉพาะด้านที่สำคัญที่สุด 3 ด้าน ดังนี้

1) ด้านการบริหารคุณธรรม ได้แก่ กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่นควรจัดพัฒนาหรือฝึกอบรมนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่ได้รับการคัดเลือกเข้ามาดำรงตำแหน่งมีหลักสูตรอบรมเฉพาะผู้บริหารท้องถิ่น ในโรงเรียนการปกครองส่วนท้องถิ่นในวันที่เริ่มเข้ามาดำรงตำแหน่ง เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความเข้าใจในการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง ปลูกจิตสำนึกในตำแหน่งหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต เพื่อที่จะนำความรู้ที่ได้ไปบริหารท้องถิ่นในมีความเจริญ และประชาชนอยู่ดี กินดี กันทั่วหน้า

2) ด้านการให้บริการประชาชน ได้แก่ นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรตระหนักถึงการให้บริการประชาชนผู้มารับบริการคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดที่ประชาชนจะได้รับ เช่น มีเวทีประชาคมของแต่ละชุมชนให้แต่ละชุมชนมีส่วนร่วมในการเสนอโครงการที่จะพัฒนาชุมชนที่ตนเองอาศัยอยู่ รวมทั้งควรมีแนวทางแก้ไขปัญหาร่วมกัน เช่น เปิดช่องทางให้ได้แสดงความคิดเห็นของแต่ละชุมชนได้อย่างทั่วถึง ไม่เลือกปฏิบัติในการให้บริการหรือการให้คำแนะนำในเรื่องที่ประชาชนสอบถามกับเจ้าหน้าที่ท้องถิ่น

3) ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค ได้แก่ นายกเทศมตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครควรระบุอำนาจหน้าที่และขั้นตอนการปฏิบัติราชการเพื่ออำนวยความสะดวกด้านการให้บริการประชาชน เช่น ติดประกาศให้ประชาชนผู้มารับบริการ ได้เห็นอย่างชัดเจนถึงลำดับขั้นตอนการปฏิบัติงานเพื่อเป็นการอำนวยความสะดวกในทุกขั้นตอน และเกิดความรวดเร็วในการปฏิบัติงาน

3.2 ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป ในการศึกษาครั้งนี้เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร สำหรับการศึกษา หรือการวิจัยในอนาคตควรดำเนินการ ดังนี้

3.2.1 ในการศึกษา หรือการวิจัยครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้นำตัวแบบ 11M มาประยุกต์ใช้เป็นกรอบแนวคิดในการวิเคราะห์การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร ทำให้ได้ทราบและเข้าใจปัญหาการบริหารจัดการ แนวทางการพัฒนา การเปรียบเทียบ

ภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้ม และการเปรียบเทียบความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างบางกลุ่มต่อภาพรวมแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร อย่างชัดเจนและครอบคลุมมากขึ้น ดังนั้น ในการศึกษา หรือการวิจัยครั้งต่อไป จึงควรนำกรอบแนวคิดนี้ไปประยุกต์ใช้ตามความเหมาะสม ซึ่งอย่างน้อยก็จะเป็นการช่วยพิสูจน์หรือยืนยันว่า กรอบแนวคิดนี้มีเนื้อหาสาระที่ชัดเจนและครอบคลุมแนวคิดทางรัฐประศาสนศาสตร์หรือการบริหารจัดการทั้งภายในและภายนอกหน่วยงาน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเมื่อนำไปวิเคราะห์หรือศึกษาเปรียบเทียบกับตัวแบบอื่น อย่างไรก็ตาม ในการศึกษา หรือการวิจัยครั้งต่อไป อาจนำกรอบแนวคิด 11M ไปปรับใช้เฉพาะบางด้านที่เหมาะสมกับหน่วยงานที่ศึกษาหรือวิจัยก็ได้ หรือตัดบางด้านออกก็ได้ โดยไม่จำเป็นต้องนำไปใช้ครบทั้ง 11 ด้าน ในทางตรงกันข้าม อาจเพิ่มจำนวนด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านเข้ามาก็ได้ ทั้งนี้ จะต้องให้เหตุผลของการลดหรือการเพิ่มไว้ด้วยเสมอ

3.2.2 ศึกษา หรือวิจัยหลายรูปแบบควบคู่กัน เช่น การวิจัยเชิงสำรวจควบคู่กับการสังเกตหรือสัมภาษณ์ เป็นต้น

3.2.3 ศึกษา หรือวิจัยพฤติกรรมการบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล เทศบาลเมือง และเทศบาลนครในจังหวัดสกลนคร ว่า แต่ละระดับมีพฤติกรรมเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร และสถานการณ์ใดที่ทำให้นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร มีพฤติกรรมการบริหารงานแตกต่างกัน

3.2.4 ศึกษา หรือวิจัยประสิทธิภาพของภาวะผู้นำจากอำนาจ และอิทธิพลของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยศึกษาถึงแหล่งของอำนาจผู้นำ ลักษณะเฉพาะใดของนายกเทศมนตรีและในสถานการณ์เช่นไรทำให้ผู้นำมีอำนาจ หรือความสามารถในการปรับตัวต่อสภาพสังคม และสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนไป

3.2.5 ศึกษาเปรียบเทียบความคิดเห็นการบริหารจัดการของหน่วยงานรัฐอื่นที่ปฏิบัติงานในลักษณะใกล้เคียงกัน ทั้งนี้ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาการบริหารจัดการของเทศบาลในจังหวัดสกลนครให้มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

3.2.6 ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่ประชาชนต้องการ เพื่อจะได้นำข้อมูลที่ได้ไปปรับปรุงและพัฒนาภาวะผู้นำ

3.2.7 ศึกษาแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร โดยใช้ตัวแบบหรือกรอบแนวคิดอื่น เช่น แพ็มส์-โพสคอร์บ (PAMS-POSDCoRB) การบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี และการบริหารจัดการตามแนวทางเศรษฐกิจพอเพียง เป็นต้น

บรรณานุกรม

บรรณานุกรม

กวี วงศ์พุฒ (2542) *ภาวะผู้นำ* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร บี เค อินเตอร์ปรินท์

กัลยา วานิชย์บัญชา (2549) *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล* พิมพ์ครั้งที่ 8 กรุงเทพมหานคร จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ชูวงศ์ ฉายะบุตร (2539) *การปกครองท้องถิ่นไทย* กรุงเทพมหานคร กรมการปกครองส่วนท้องถิ่น

ณัฐยา สินตระการผล และวันดี ม่านศรีสุข (2549) *ผู้นำแห่งความสำเร็จ* กรุงเทพมหานคร บิสคิต (ในเครือเอ็กซเปอร์เน็ทบุ๊คส์)

ดำรง วัฒนา และคณะ (2549) "ระบบการบริหารจัดการท้องถิ่น" บทความทางวิชาการ กรุงเทพมหานคร สำนักงานกองทุนสนับสนุนการวิจัย (สกว.)

ทองใบ สุดชารี (2543) *ภาวะผู้นำและการจูงใจ* พิมพ์ครั้งที่ 2 อุบลราชธานี สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี

ธานินทร์ ศิลป์จารุ (2552) *การวิจัยและการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย spss* พิมพ์ครั้งที่ 10 กรุงเทพมหานคร บิสซิเนสอาร์แอนด์ดี

ธงชัย สันติวงษ์ (2543) *องค์การและการบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 11 กรุงเทพมหานคร ไทยวัฒนาพานิช

เนตร์พัณนา ยาวิราช (2549) *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์* กรุงเทพมหานคร เซนทรัลเอ็กซ์เพลส จำกัด

บัญญัติ พุ่มพันธ์ (2551) *คู่มือการเรียนรู้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น* พิมพ์ครั้งที่ 2 กรุงเทพมหานคร มูลนิธิส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น

ผาน พวงเงิน (2552, 18 กันยายน) ปลัดเทศบาล ระดับ 7 สัมภาษณ์โดย นางสาวแก้ว จำปาลา สำนักงานเทศบาลตำบลอากาศอำนวย อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร

"แผนยุทธศาสตรการพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551 - พ.ศ. 2555" สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) กรุงเทพมหานคร

พระบรมราโชวาทของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่ผู้สำเร็จการศึกษาของมหาวิทยาลัยแม่โจ้ จังหวัดเชียงใหม่ เมื่อวันเสาร์ที่ 10 กุมภาพันธ์ 2522

พิทยา บวรวัฒนา (2551) *ประมวลสาระชุดวิชาแนวคิด ทฤษฎี และหลักการรัฐประศาสนศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 5 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ภุชพงศ์ สัญญโชติ (2551) "การเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการเพื่อแก้ไขปัญหาเพลิงไหม้ของเจ้าหน้าที่ดับเพลิง สำนักป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย กรุงเทพมหานคร" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

ระเบียบสำนักนายกรัฐมนตรีว่าด้วยการสร้างระบบบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดี พ.ศ. 2542

วรรณภา จันทมา (2552, 21 กันยายน) ปลัดเทศบาล ระดับ 7 สัมภาษณ์โดย นางสาวแก้ว จำปาลา สำนักงานเทศบาลตำบลคำบ่อ อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2546) *การบริหารและการจัดการเทศบาลในยุคปฏิรูปการเมือง* กรุงเทพมหานคร โฟร์เพซ

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548) *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ* กรุงเทพมหานคร นิติธรรม

_____. (2548) *แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร นิติธรรม

_____. (2551) "การวิเคราะห์เปรียบเทียบความหมายของการบริหาร การจัดการ การบริหารการพัฒนา และการบริหารจัดการ" *รัฐสภาสาร* 56, 3 (มีนาคม 2551): 89-91

_____. (2551) *แนวทางการตอบข้อสอบและกรอบแนวคิดทางสังคมศาสตร์* กรุงเทพมหานคร นิติธรรม

_____. (2552) *การบริหารจัดการของหน่วยงานของรัฐ: การวิเคราะห์เปรียบเทียบตัวชี้วัด* กรุงเทพมหานคร โฟร์เพซ

_____. (2552) "เทคนิคการสร้างและการผสมผสานกรอบแนวคิดทางวิชาการ" *รัฏฐาภิรักษ์* 51, 2 (เมษายน – มิถุนายน 2552): 64-65

_____. (2553) *"หลักการและเทคนิคการเขียนงานวิจัย"* วิทยานิพนธ์ และรายงาน กรุงเทพมหานคร โพร์เพซ

สมชัย ศรีสุทธิยากร (2546) *ตัวชี้วัดความสำเร็จในการปฏิบัติการ* กรุงเทพมหานคร เอ็กซ์ทรีม มีเดีย

สมพงศ์ เกษมสิน (2514) *การบริหาร* พิมพ์ครั้งที่ 3 กรุงเทพมหานคร เกษมสุวรรณ

สร้อยตระกูล อรรถมานะ (2542) *พฤติกรรมองค์การ: ทฤษฎีและการประยุกต์* กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

R. Tananbaum, I. R. Weschler and F. Massarik, (1961) "*How to Choose a Leadership Pattern,*" Harvard Business Review *36*, (March-April).

Rensis A. Likert. (1961). *New Patterns of Management.* New York: McGraw-Hill Book.

Taro Yamane. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis.* 3rd Edition. New York: Harper & Row Publishers.

Wayne W. Daniel. (1995). *Biostatistics: A foundation for Analysis in the Health Sciences* 6th Edition. New York: John Wiley & Sons.

Wiliam T. Greenwood. (1965). *Management and Organization, Behavioral Theories : An Interdisciplinary Approach.* New York: South-Western Publishing.

ภาคผนวก

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (2546) *ประมวลคำในพระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ตั้งแต่พุทธศักราช 2493-2542 ที่เกี่ยวข้องกับปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง* กรุงเทพมหานคร สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ (ก.พ.ร.) *แผนยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบราชการไทย พ.ศ. 2551-2555* กรุงเทพมหานคร ธรานุสรณ์การพิมพ์

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ ลัดดาวัลย์ รอดมณี และไพฑูรย์ ภักดี (2539) ใน *เอกสารการสอนชุดวิชาขอบข่ายและวิธีวิจัยทางรัฐประศาสนศาสตร์* หน่วยที่ 1-8 หน้า 377 มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช พิมพ์ครั้งที่ 10 นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

_____. (2529: 310-311) *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร โรงพิมพ์ภาพพิมพ์

อนันต์ เกตุวงศ์ (2534) *หลักและเทคนิคของการวางแผน* พิมพ์ครั้งที่ 5 กรุงเทพมหานคร มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์

อนุกูล เยี่ยงพฤกษาวัลย์ (2534) *ผู้นำกับการเปลี่ยนพฤติกรรมคน* กรุงเทพมหานคร สายใจ

อารี เพชรผุด (2530) *มนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน* กรุงเทพมหานคร เนติกุลการพิมพ์

อุดร ตันติสุนทร (2552) จากการบรรยายแก่นักศึกษาปริญญาโท รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต เมื่อวันที่ 30 พฤษภาคม 2552 ณ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

อุนฤทธิ์ นวลอนงค์ (2551) "การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการบริหารจัดการด้านการประสานงานของกองบัญชาการผสมพลเรือน ตำรวจ ทหาร ในจังหวัดชายแดนภาคใต้" วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช

J. K. Hemphill and A. E. Coons, (1957) "*Development od the Leader Behavior Description Questionnaire,* in R. M. Stogdill and A. E. Coons, (Eds.) Leader Behavior (Columbus, Ohio: Burean of Business Research, Ohio State University.

John W. Best. (1977) *Research in Education.* 3rd Edition. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice Hall.

Lee Joseph Cronbach. (1971) *Essentials of Psychological Testing.* 4th Edition. New York: Harper & Row.

Mrityunjoy Banerijee. (1963). *Business Administration.* Bombay: Asia Publishing House.

ภาคผนวก ก

เอกสารสนับสนุนการทำวิทยานิพนธ์

ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด
อ. ปากเกร็ด จ. นนทบุรี 11120

1 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นายวุฒินันท์ กวีพิชชาพัชร

ด้วย นางสาวแก้ว จำปาลา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร"** โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุดร ตันติสุนทร เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โทร. 02-504-8181-4

ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด
อ. ปากเกร็ด จ. นนทบุรี 11120

1 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจสอบแบบสอบถาม

เรียน นางฉวีวรรณ แก้วก่า

ด้วย นางสาวแก้ว จำปาลา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร"** โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุดร ตันติสุนทร เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้อย่างดี จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาตรวจสอบแบบสอบถามดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โทร. 02-504-8181-4

ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด
อ. ปากเกร็ด จ. นนทบุรี 11120

1 กรกฎาคม 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ให้นักศึกษาเก็บข้อมูลเพื่อทำวิทยานิพนธ์

เรียน นายกเทศมนตรีเทศบาลตำบล.....

สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสอบถาม จำนวน.....ชุด

ด้วย นางสาวแก้ว จำปาลา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร"** ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งในการศึกษาชุดวิชาวิทยานิพนธ์ โดยนักศึกษาประสงค์จะเก็บข้อมูลจากบุคลากรในสถานศึกษาแห่งนี้ เพื่อใช้ประกอบการศึกษาเรื่องดังกล่าว

ในการนี้ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านในการอนุญาตให้นักศึกษาดำเนินการเก็บข้อมูลดังกล่าว ตามแบบสอบถามที่นักศึกษาแนบมาพร้อมนี้ หวังว่าคงจะได้รับความกรุณาจากท่าน และขอขอบพระคุณล่วงหน้ามา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โทร. 02-504-8181-4

ภาคผนวก ข

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม

แบบสอบถาม เรื่อง "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ในครั้งนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิทยานิพนธ์ตามหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผู้ศึกษาขอทราบข้อมูลเพื่อประโยชน์ในการศึกษาและเพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนยิ่งขึ้น ผู้ศึกษาจึงขอความอนุเคราะห์ให้ท่านตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริง เพื่อจะได้ผลการศึกษาที่ใกล้เคียงกับความต้องการของท่านมากที่สุดอันจะเป็นประโยชน์ต่อท่านและการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครในอนาคต ข้อมูลที่กรุณาตอบจะใช้เพื่อประโยชน์ในทางวิชาการเท่านั้น

แบบสอบถามฉบับนี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ดังนี้

ส่วนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

ส่วนที่ 2 ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

ส่วนที่ 3 ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

ส่วนที่ 4 ความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

<u>ส่วนที่ 1</u> ข้อมูลส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่อง ❒

1. เพศ ❒ (1) ชาย ❒ (2) หญิง
2. การศึกษา ❒ (1) ต่ำกว่าปริญญาตรี ❒ (2) ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า ❒ (3) สูงกว่าปริญญาตรี
3. อายุ ❒ ต่ำกว่า 30 ปี ❒ 31-40 ปี ❒ 41 ปีขึ้นไป
4. ประเภทของกลุ่มตัวอย่าง
   - ❒ (1) บุคลากรที่ปฏิบัติงานในเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร
   - ❒ (2) ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

<u>ส่วนที่ 2</u> ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

คำชี้แจง กรุณาทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างด้านขวามือแต่ละข้อที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด ข้อละเครื่องหมายเดียว

ในที่นี้ คำว่า **"นายกเทศมนตรี"** หมายถึง นายกเทศมนตรีที่ปฏิบัติหน้าที่ในเทศบาลตำบล จำนวน 25 แห่ง ในจังหวัดสกลนคร

ในที่นี้ คำว่า **"ภาวะผู้นำ"** ครอบคลุมเรื่อง "กล้าริเริ่ม กล้าคิด กล้าตัดสินใจ กล้าทำ กล้าเปลี่ยนแปลง และการทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดี"

2.1 ปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	**เห็นด้วย**		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
1. นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล			
2. นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจลงโทษพนักงานเทศบาลที่กระทำความผิด			
3. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านบริหารทรัพยากรมนุษย์มาก			
2.2 ปัญหาด้านการบริหารงบประมาณ (Money)	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**
4. นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจนำเงินงบประมาณของเทศบาลไปใช้เพื่อส่วนรวม			
5. นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบการใช้จ่ายงบประมาณ			
6. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงบประมาณมาก			

2.3 ปัญหาด้านการบริหารงานทั่วไป (Management)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
7. นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง			
8. นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการบริหารจัดการของเทศบาลไปในทิศทางที่ดีกว่าเดิม			
9. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารงานทั่วไปมาก			
2.4 ปัญหาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material)	มาก	ปานกลาง	น้อย
10. นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในการบริหารจัดการของเทศบาล เช่น การประกาศจัดซื้อจัดจ้าง			
11. นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการให้เทศบาลใช้วัสดุอุปกรณ์อย่างคุ้มค่า และประหยัด			
12. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์อย่างมาก			
2.5 ปัญหาด้านการบริหารคุณธรรม (Morality)	มาก	ปานกลาง	น้อย
13. นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการบริหารจัดการเทศบาลด้วยความซื่อสัตย์สุจริต			
14. นายกเทศมนตรีไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการใช้ตำแหน่งหน้าที่ในทางที่ไม่แสวงหาผลประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง			
15. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารคุณธรรมมาก			

2.6 ปัญหาด้านการให้บริการประชาชน (Market)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
16. นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เทศบาลมีทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล			
17. นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด กล้าทำในการให้ประชาชนเข้ามาติดตามตรวจสอบการบริหารจัดการของเทศบาลอย่างจริงจัง			
18. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการให้บริการประชาชนมาก			
2.7 ปัญหาด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message)	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**
19. นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้เปิดเผยข้อมูลข่าวสารของเทศบาลอย่างเต็มที่ตามขอบเขตของกฎหมาย			
20. นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มนำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ			
21. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารข่าวสารหรือข้อมูลข่าวสารมาก			
2.8 ปัญหาด้านวิธีการระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method)	**มาก**	**ปานกลาง**	**น้อย**
22. นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้เทศบาลบริหารจัดการบนพื้นฐานของกฎหมายเป็นหลัก			
23. นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม			
24. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิคมาก			

2.9 ปัญหาด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
25. นายกเทศมนตรีไม่ตัดสินใจให้พนักงานเทศบาลยึดถือการปฏิบัติงานให้แล้วเสร็จตามระยะเวลาที่กำหนดไว้อย่างจริงจังและต่อเนื่อง			
26. นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน			
27. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารเวลาหรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงานมาก			
2.10 ปัญหาด้านการประสานงาน หรือประนีประนอม (Mediation)	มาก	ปานกลาง	น้อย
28. นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิด ที่จะสนับสนุนให้เทศบาลประสานงานกันทั้งภายในและภายนอกอย่างเป็นระบบเครือข่าย เช่น ประสานงานกับเทศบาลตำบลใกล้เคียงหรือองค์การบริหารส่วนตำบลที่อยู่ในพื้นที่ความรับผิดชอบร่วมกัน			
29. นายกเทศมนตรีไม่ริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล			
30. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการประสานงานหรือประนีประนอมมาก			
2.11 ปัญหาด้านการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)	มาก	ปานกลาง	น้อย
31. นายกเทศมนตรีไม่เปลี่ยนแปลงให้เทศบาลนำการประเมินผลอย่างเข้มงวดมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล			

2.11 ปัญหาด้านการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
32. นายกเทศมนตรีไม่กล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาล			
33. ในภาพรวม นายกเทศมนตรีมีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการวัดผลหรือประเมินผลการปฏิบัติงานมาก			
34. ในภาพรวมทั้งหมด นายกเทศมนตรีปัญหาเกี่ยวกับการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำตามกรอบแนวคิด 11M มากทั้ง 11 ด้าน ได้แก่ (1) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (2) การบริหารงบประมาณ (3) การบริหารงานทั่วไป (4) การบริหารวัสดุอุปกรณ์ (5) การบริหารคุณธรรม (6) การให้บริการประชาชน (7) การบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (8) วิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (9) การบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (10) การประสานงานหรือประนีประนอม และ (11) การวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน			

<u>ส่วนที่ 3</u> ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครตามกรอบแนวคิด 11M

3.1 การพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีตามกรอบแนวคิด 11M ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Man)	**เห็นด้วย**		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
35. นายกเทศมนตรีควรริเริ่มนำระบบคุณธรรมหรือระบบความรู้ความสามารถมาใช้ในการคัดเลือกพนักงานเทศบาลเพื่อดำรงตำแหน่งในเทศบาล			
3.2 การพัฒนาด้านการบริหารงบประมาณ (Money)	มาก	ปานกลาง	น้อย
36. นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีการตรวจสอบการใช้งบประมาณอย่างเข้มงวดโดยประชาชนหรือหน่วยงานภายนอก เช่น ให้หน่วยงานสถานศึกษาเข้ามาตรวจสอบการใช้งบประมาณ			
3.3 การ ด้านการบริหารงานทั่วไป (Management)	มาก	ปานกลาง	น้อย
37. นายกเทศมนตรีควรเปลี่ยนแปลงให้เทศบาลทำการประชาสัมพันธ์อย่างทันสมัยและกว้างขวาง			
3.4 การพัฒนาด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Material)	มาก	ปานกลาง	น้อย
38. นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีมีมาตรการในการจัดซื้อวัสดุอุปกรณ์อย่างประหยัด คุ้มค่า และเกิดประโยชน์สูงสุด			
3.5 การพัฒนาด้านการบริหารคุณธรรม (Morality)	มาก	ปานกลาง	น้อย
39. นายกเทศมนตรีควรทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีในเรื่องการไม่ใช้ตำแหน่งหน้าที่แสวงหาผล ประโยชน์ส่วนตนหรือพวกพ้อง			
3.6 การพัฒนาด้านการให้บริการประชาชน (Market)	มาก	ปานกลาง	น้อย
40. นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจในทิศทางที่เปิดโอกาสให้ประชาชนแสดงความคิดเห็นอย่างกว้างขวางต่อการบริหารจัดการของเทศบาล			
3.7 การพัฒนาด้านการบริหารข่าวสาร หรือข้อมูลข่าวสาร (Message)	มาก	ปานกลาง	น้อย
41. นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้นำวัสดุอุปกรณ์ที่ทันสมัยมาใช้ในเทศบาลสำหรับการเปิดเผยข้อมูลข่าวสารต่อสาธารณะ			

3.8 การพัฒนาด้านวิธีการ ระเบียบ แบบแผน หรือเทคนิค (Method)	**เห็นด้วย**		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
42. นายกเทศมนตรีควรปรับปรุงเปลี่ยนแปลงกฎระเบียบ หรือแนวทางปฏิบัติของเทศบาลไปในทิศทางที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม			
3.9 การพัฒนาด้านการบริหารเวลา หรือกรอบเวลาในการปฏิบัติงาน (Minute)	มาก	ปานกลาง	น้อย
43. นายกเทศมนตรีควรตัดสินใจเปลี่ยนแปลงขั้นตอนหรือระยะเวลาการให้บริการประชาชนของเทศบาลให้สั้นลงเพื่อประโยชน์ของประชาชน			
3.10 การพัฒนาด้านการประสานงาน หรือประนีประนอม (Mediation)	มาก	ปานกลาง	น้อย
44. นายกเทศมนตรีควรริเริ่มให้มีหน่วยงานหรือบุคลากรที่เชี่ยวชาญในการแก้ปัญหาความขัดแย้งหรือการไม่ประสานงานภายในของเทศบาล			
3.11 การด้านการวัดผล หรือประเมินผลการปฏิบัติงาน (Measurement)	มาก	ปานกลาง	น้อย
45. นายกเทศมนตรีควรกล้าคิดให้หน่วยงานภายนอก เช่น สถาบันการศึกษา เข้ามามีส่วนร่วมในการประเมินผลการปฏิบัติงานของเทศบาลอย่างจริงจังและต่อเนื่อง			

<u>ส่วนที่ 4</u> ความคิดเห็นต่อการเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

การเปรียบเทียบภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรี	เห็นด้วย		
	มาก	ปานกลาง	น้อย
46. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในปัจจุบันสูงกว่าในอดีต			
47. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครสูงกว่าในจังหวัดอื่น			
48. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มสูงกว่าในปัจจุบัน			
49. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าในปัจจุบัน			
50. ในภาพรวม การบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในอนาคตมีแนวโน้มก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประเทศชาติและประชาชนสูงกว่าหน่วยงานในสังกัดของราชการบริหารส่วนภูมิภาค			

ข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นอื่น ๆ เพิ่มเติม

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่กรุณาตอบแบบสอบถาม

ภาคผนวก ค

เอกสารการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด
อ. ปากเกร็ด จ. นนทบุรี 11120

18 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นายผาน พวงเงิน

ด้วย นางสาวแก้ว จำปาลา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร"** โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุดร ตันติสุนทร เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลไว้ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ข้อมูลในเชิงคุณภาพ) โดยมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แนวลึกดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โทร. 02-504-8181-4

ที่ ศธ 0522.17/พิเศษ

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช
ถนนแจ้งวัฒนะ ตำบลบางพูด
อ. ปากเกร็ด จ. นนทบุรี 11120

21 กันยายน 2552

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ในการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

เรียน นางวรรณภา จันทมา

ด้วย นางสาวแก้ว จำปาลา นักศึกษาระดับบัณฑิตศึกษา แขนงวิชาบริหารรัฐกิจ สาขาวิชาวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ได้รับอนุมัติให้ทำวิทยานิพนธ์เรื่อง **"การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร"** โดยมี (1) รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก (2) อาจารย์ พลเอกศิรินทร์ ธูปกล่ำ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม (3) อาจารย์อุดร ตันติสุนทร เป็นประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ในการดำเนินการจัดทำวิทยานิพนธ์ครั้งนี้ ผู้ศึกษากำหนดวิธีการรวบรวมข้อมูลไว้ด้วยการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์ (ข้อมูลในเชิงคุณภาพ) โดยมีการสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 2 คน จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการสัมภาษณ์แนวลึกดังกล่าว และหวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์ต่อไป

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร. วิรัช วิรัชนิภาวรรณ)
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

สาขาวิชาวิทยาการจัดการ
โทร. 02-504-8181-4

การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ

นายผาน พวงเงิน

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ นายผาน พวงเงิน ปลัดเทศบาล ระดับ 7 ในวันที่ 18 กันยายน 2552 เวลา 10.00 ถึง 10.30 น. รวม 30 นาที ณ สำนักงานเทศบาลตำบลอากาศอำนวย อำเภออากาศอำนวย จังหวัดสกลนคร ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

นายกเทศมนตรียังขาดลักษณะความเป็นผู้นำไม่ตัดสินใจให้ประชาชนมีส่วนร่วมในการทำปฏิบัติงานการมีส่วนร่วมในระดับท้องถิ่นมาก เช่น มีการทำ "ประชาคม" ที่มีหลายระดับไม่ว่า กลไกประชาคมในระดับหมู่บ้าน กลไกประชาคมในระดับตำบลและระดับอำเภอ เนื่องจากกลไกนี้เองได้กำหนดถึงบทบาท หน้าที่ในการจัดทำ และเสนอแผนพัฒนาในระดับชุมชนรวมถึงในระดับองค์กรปกครองสวนท้องถิ่นด้วย แต่ที่ผ่านมากลไกเหล่านี้มิได้มีความคล่องตัว และขยับตัวไปในแนวทางการมีส่วนร่วม เท่าไรนัก ในทางกลับกันนั้นเอง กลไกประชาคม กลับถูกทำให้มีเพียงแค่หน้าที่ในการรับรองแผนพัฒนาท้องถิ่น เป็นตราประทับความชอบธรรมของแผนกิจกรรมต่างๆ ไม่ว่าจะเป็นการเปิดซองประมูล การตรวจรับการจ้าง แต่ก็น่าสนใจ ถ้ากลไกภาคประชาชนจะเข้ามาใช้พื้นที่แบบนี้ในการผลักดันกลไกการมีส่วนร่วมที่มากไปกว่าแค่การรับรองแผนพัฒนา เช่น ใช้กลไกเวทีประชาคม ในการถกเถียง วิเคราะห์แนวทางในการแก้ไขปัญหาหรือใช้กลไกประชาคมเป็นช่องทางในการผลักดันการแก้ไขปัญหาไปยังหน่วยปกครองท้องถิ่น ดังนั้น ปัญหาเหล่านี้จะหมดไปผู้นำท้องถิ่นหรือนายกเทศมนตรีเองควรให้ความสำคัญในเรื่องนี้ และ ระเบียบข้อบังคับ กฎหมายของท้องถิ่น มีข้อจำกัดมากในการให้ประชาชนเข้าถึงสิทธิ เช่น ชุมชนร่วมกันในการจัดการทรัพยากร เรื่อง ขยะ การรักษาสิ่งแวดล้อมร่วมกัน และผลักดันร่วมกับเทศบาลในเขตพื้นที่ อาจต้องใช่ช่องทางของพระราชบัญญัติเข้าชื่อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น ปี 2542 ประเด็นสำคัญในพระราชบัญญัตินี้ คือ ต้องการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในชุมชน ชุมชนร่วมกับทางองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถออกข้อบังคับกฎหมายในระดับท้องถิ่นได้ แต่ปัญหาอยู่ตรงที่ว่า ข้อบัญญัติท้องถิ่นจะต้องไม่ขัดกับกฎหมายที่มีอยู่แล้วในท้องถิ่น

2. ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ปัจจุบันความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกข้อมูลข่าวสาร ภาวะการณ์แข่งขันที่ไร้พรมแดน ภาวะวิกฤตทางเศรษฐกิจ และภาวะที่มีทรัพยากรอย่างจำกัด ผู้นำจึงต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ และมีความสามารถในการกระตุ้นให้บุคลากรในองค์กรได้ใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ ทำงานให้เกิดผลสูงสุด รวมทั้งการสร้างพันธมิตรภายนอกองค์กร สามารถถ่ายทอดสื่อสารกับผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติได้ชัดเจน และเป็นผู้นำที่มีทักษะทางการบริหารการจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด เช่น มีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ในเรื่องภาวะผู้นำและการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำเชิงกลยุทธ์ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาผู้นำไปสู่การเป็นผู้นำที่มี วิสัยทัศน์ มีวุฒิภาวะในการนำในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดังนั้น ภายใต้ภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงในลักษณะเช่นนี้ ผู้นำองค์กรจึงต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีทักษะมีวุฒิภาวะในการนำ มีการติดต่อสื่อสารทั้งภายในองค์การและภายนอกองค์การที่ดี เพื่อที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้ตั้งไว้ขณะเดียวกันก็ต้องทำให้สมาชิกในองค์การเกิดความพึงพอใจในงานที่เขาปฏิบัติด้วย

3. ความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ผู้นำของเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร อยู่ในเกณฑ์ที่ดีเพราะถ้าเกิดปัญหาสามารถแก้ไขปัญหาได้ ซึ่งปัญหามีองค์ประกอบที่สำคัญของการบริหารงานในเทศบาล หน่วยงานจะประสบความสำเร็จ หรือล้มเหลวในการดำเนินงานนั้น ปัจจัยสำคัญที่สุดก็คือผู้นำที่มีภาวะผู้นำ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพก็จะสามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตลอดจนทำกิจกรรมต่าง ๆ ในองค์การให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ก็จะไม่สามารถสั่งการและใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้เชื่อฟังและปฏิบัติตามคำสั่งได้ ซ้ำร้ายยังเป็นการทำลายขวัญของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ ซึ่งจะเป็นผลทำให้การปฏิบัติงานด้านต่าง ๆ ในองค์การประสบความล้มเหลว

ภาพรวมนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนครที่ดี ควรใช้หลักจิตวิทยาสำหรับผู้นำไปประยุกต์ใช้สำหรับบริหารลูกน้องได้อย่างเหมาะสม อบรมทักษะในการเป็นผู้นำยุคใหม่ การเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์กร สามารถเป็นผู้นำองค์กรได้อย่างเป็นมืออาชีพ

การสัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญ
นางวรรณภา จันทมา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้สัมภาษณ์แนวลึกเฉพาะผู้เชี่ยวชาญเกี่ยวกับ "การบริหารจัดการของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร" ผู้ให้สัมภาษณ์ คือ นางวรรณภา จันทมา ปลัดเทศบาล ระดับ 7 ในวันที่ 21 กันยายน 2552 เวลา 10.00 ถึง 10.30 น. รวม 30 นาที ณ สำนักงานเทศบาลตำบลคำบ่อ อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร ดังนี้

1. ความคิดเห็นต่อปัญหาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ผู้นำที่บริหารงานแบบรักษาการณ์ รักษาสถานภาพตำแหน่งของตนเองขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ขาดวิสัยทัศน์ที่ดีในการปฏิบัติงาน ปฏิบัติงานแบบล้าสมัย เมื่อเข้าสู่ตำแหน่งแล้วก็บริหารงานแบบไม่มีการวางแผน ใช้ระบบบริหารงานแบบแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตามและผู้นำกับผู้นำ โดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กรหรือท้องถิ่นที่ตนเองบริหาร การเป็นผู้บริหารที่ดีในยุคโลกาภิวัฒน์นี้ไม่ใช่เป็นเรื่องง่าย เนื่องจากมีแรงกดดันและความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ อย่างมากมายที่แตกต่างไปจากการบริหารงานในยุคก่อนหน้านี้ ข้อมูลข่าวสารที่มากขึ้น ความต้องการและข้อเรียกร้องจากผู้ที่เกี่ยวข้อง ผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียมีมากและเกิดการขัดแย้งกันประกอบกับความไม่แน่นอนการได้ผลประโยชน์ ดังนั้น การเป็นนักบริหารจึงจำเป็นต้องมีทั้งความรู้ด้านเทคนิคการบริหาร และประสบการณ์ในการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลต่างระดับด้วย

2. ความคิดเห็นต่อแนวทางการพัฒนาการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ผู้ที่ประสบความสำเร็จมักจะมีสิ่งหนึ่งที่แตกต่างไปจากคนทั่ว ๆไป นั่นก็คือ ภาวะผู้นำ เพราะสิ่งนี้จะเป็นขุมพลังในการขับเคลื่อนให้ชีวิตของคนมุ่งไปข้างหน้า พลังดังกล่าวนี้ไม่ได้เกิดจากพลังภายในตัวคนๆ นั้นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นพลังร่วม (Synergy) ระหว่างพลังภายในของคน ๆนั้นกับพลังของคนอื่นๆ รอบข้างที่เป็นผู้ตาม ซึ่งมีส่วนช่วยส่งเสริมให้พลังงานที่ขับเคลื่อนมีเพิ่มมากขึ้นเป็นทวีคูณ การพัฒนาภาวะผู้นำต้องอาศัยองค์ประกอบหลายส่วนทั้งในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่เราต้องการจะให้เป็น การขจัดปัญหาอุปสรรค สิ่งสำคัญที่สุดสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำคือ แรงจูงใจ ในการสร้างภาวะผู้นำ บางคนมีแรงจูงใจที่จะพัฒนาตัวเองเพราะกำหนดเป้าหมายใน

ชีวิตไว้อย่างชัดเจน บางคนมีแรงจูงใจที่เกิดจากแรงกดดันบางสิ่งบางอย่างและต้องการเอาชนะแรงกดดันนั้น ๆ ด้วยการสร้างและพัฒนาภาวะผู้นำขึ้นมาเป็นเกราะคอยปกป้องตัวเอง

3. ความคิดเห็นต่อภาพรวมการบริหารจัดการและภาพรวมแนวโน้มของการบริหารจัดการด้านภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีเทศบาลตำบลในจังหวัดสกลนคร

ในสภาวะการณ์ปัจจุบัน โลกมีการเปลี่ยนแปลงในทุกๆ ด้านอย่างรวดเร็ว ภาวะผู้นำจะต้องถูกปรับเปลี่ยนไปด้วย ความเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่ท้าทายการทำงานของผู้นำในการที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จกระบวนทัศน์ในการมองภาวะผู้นำในลักษณะบุคคลหรือกระบวนการนั้นไม่กว้างขวาง และไม่ลึกซึ้งพอที่จะพัฒนาผู้นำให้ทันต่อความเปลี่ยนแปลงได้ เพราะยังขาดความเป็นมืออาชีพในการบริหารงาน บริหารคน และบริหารตนเอง

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นางสาวแก้ว จำปาลา
วัน เดือน ปีเกิด	1 พฤศจิกายน 2523
สถานที่เกิด	จังหวัดสกลนคร
ประวัติการศึกษา	ศิลปศาสตรบัณฑิต (สาขาการบริหารงานทั่วไป) มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร พ.ศ. 2546
สถานที่ทำงาน	สำนักงานเทศบาลตำบลวาริชภูมิ อำเภอวาริชภูมิ จังหวัดสกลนคร 47150
ตำแหน่ง	บุคลากร 5