

# สมรรถนะผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21

## Competency of Local Executive in the 21<sup>st</sup> Century

ภัทรพล ทศมาศ<sup>1</sup>/ สัณญา เคนาภูมิ<sup>2</sup>/ ยุภาพร ยูภาศ<sup>3</sup>

Pattarapon Tossamas / Sanya Kenaphoom / Yupaporn Yupas

<sup>1</sup> คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Faculty of Politics and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

<sup>2,3</sup> รองศาสตราจารย์ คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

Associate Professor, Faculty of Politics and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

### บทคัดย่อ

สังคมโลกในศตวรรษที่ 21 เป็นสังคมของการเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยีและนวัตกรรมอย่างเป็นพลวัต ผู้บริหารท้องถิ่น ซึ่งมีสมรรถนะสูงก็สามารถขับเคลื่อนองค์กรให้บรรลุเป้าหมาย คือ การบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้บริหารท้องถิ่นต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารภารกิจของท้องถิ่นให้สอดคล้องกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง สมรรถนะของผู้บริหารท้องถิ่นที่สำคัญในศตวรรษที่ 21 ได้แก่ การมีทักษะ มีความรู้ มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารท้องถิ่น กล่าวเปลี่ยนแปลง มีแรงจูงใจ มีแรงขับ มีจิตสาธารณะ มีคุณธรรมและจริยธรรม และสมรรถนะอื่น ตามสถานการณ์ การบริหารงานท้องถิ่นจะประสบผลสำเร็จขึ้นอยู่กับผู้บริหารท้องถิ่นได้นำ สมรรถนะและประสบการณ์ที่มีอยู่ไปประยุกต์ใช้ เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อส่วนรวม

คำสำคัญ : สมรรถนะ, ผู้บริหารท้องถิ่น, ศตวรรษที่ 21

### Abstract

The 21<sup>st</sup> Century Society is one in which there exist technological and innovative changes Executives with high capabilities are able to drive their Organization toward its goal of efficient mobile services. They have to use both science and arts in managing local mission in accordance with a changing situation. The said capabilities of the 21<sup>st</sup> century in clued skill, knowledge,

desirable attributes, having courage to Change, motivation, drive, nubile-regardedness, virtue and ethics, and other capabilities on situations, That is to say a successful local administration depend on the executives' utilization of the above existing capabilities and experiences for the best benefits of public interest.

**Keywords:** efficiency, local executive, 21<sup>st</sup> century

## บทนำ

การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีความสำคัญและเป็นเครื่องมือสำคัญของการบริหารราชการและการปฏิรูปราชการของประเทศ เนื่องจากเป็นส่วนหนึ่งของกระแสความคิดการบริหารจัดการภาครัฐ ซึ่งเป็นหน่วยงานที่มีความใกล้ชิดประชาชนและรู้ความต้องการของประชาชน มีความพยายามของผู้บริหารประเทศที่ปรับเปลี่ยนบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้นในด้านการบริหารงานให้ตอบสนองเท่าทันกับความต้องการของประชาชนและยกระดับการบริการให้เหมือนภาคเอกชนในยุค โลกาภิวัตน์ แนวคิดสมรรถนะได้รับความสนใจมากขึ้นเป็นลำดับในฐานะเป็นกุญแจสำคัญที่ซ่อนอยู่ในตัวบุคคลและเป็นกลไกของการบริหาร การคิด และนำไปสู่การปฏิบัติและ โดยสาระสำคัญของการบริหารนั้น ได้แก่ มีการนำเอาแนวคิด วิธีการบริหารจัดการสมัยใหม่ที่มุ่งผลสัมฤทธิ์มาประยุกต์ใช้ รวมทั้งมุ่งเสริมสร้างการเข้ามามีส่วนร่วมของประชาชน ประชาสังคมเข้ามามีบทบาทในการบริหารจัดการ

การแสวงหาประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการบริหารจัดการเพื่อให้้องค์กรสามารถผลิตสินค้าหรือให้บริการที่มีคุณภาพ สามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า(ประชาชน) และเป็นที่ยังพอใจของประชาชนหรือลูกค้าผู้มาซื้อสินค้า(มารับบริการ) เป็นสิ่งท้าทายขององค์กรที่จะเผชิญกับความท้าทายในโลกยุค โลกาภิวัตน์ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 มีความสำคัญต่อองค์กร เนื่องจากผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ประสานให้บุคคลอื่นหรือชุมชนได้เกิดข้อตกลงร่วมกัน และผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ยังเป็นผู้ต้องใช้ความพยายามในการหาทางบริหารองค์กรให้ประสบผลสำเร็จตามจุดมุ่งหมายที่วางไว้ ผู้บริหารท้องถิ่นจำเป็นต้องมีอิทธิพลเหนือบุคคลภายในองค์กรและเหนือประชาชนในท้องถิ่นนั้น อันจะก่อให้เกิดการร่วมมือกันทำงาน โดยมุ่งความสำเร็จของชุมชนเป็นสำคัญหรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้บริหาร

ท้องถิ่นเป็นผู้มีอำนาจหรือมีความสามารถใจคนให้เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหาร และนอกจากความสำคัญของผู้บริหารท้องถิ่นดังกล่าวแล้วผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ยังต้องเป็นผู้มีบทบาทสำคัญมากในการบริหารองค์กร เพราะผู้บริหารท้องถิ่นเป็นผู้กำหนดนโยบายกำหนดจุดมุ่งหมาย การวางแผน และกำหนดเป้าหมายตลอดจนวิธี การดำเนินงาน เปรียบเสมือนเข็มทิศนำทางเพื่อให้การบริหารองค์กรบรรลุผลสอดคล้องกับ วัตถุประสงค์และนโยบายของรัฐ และจะต้องรับผิดชอบในการดำเนินงานกิจการต่างๆ มีส่วนรับผิดชอบ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 เป็นผู้ที่มีความสำคัญในการกำหนดนโยบายและนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติ รวมทั้งการติดตามผลการปฏิบัติงาน นอกจากนี้แล้วผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ยังต้องมีบทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ บทบาทเป็นประธาน เป็นตัวแทนขององค์กร รับผิดชอบต่อในการจูงใจและชี้นำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานอย่างเต็มความสามารถ ผู้ประสานงาน เชื่อมสัมพันธ์ ไม้ตรี สร้างและรักษาความสัมพันธ์กับองค์กรภายนอก สร้างเครือข่าย ผูกมิตรกับบุคคลหรือกลุ่มต่างๆที่มีความสำคัญต่อองค์กร บทบาททางด้านข้อมูลข่าวสาร เป็นผู้แสวงหาข้อมูล ข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อเป็นข้อมูลในการพัฒนาองค์กร เป็นผู้กระจายข้อมูล เผยแพร่ข่าวสารที่ได้มา ทั้งจากภายนอกและภายในให้แก่พนักงานในองค์กร เป็นผู้แถลงข่าว ประชาสัมพันธ์ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนโยบาย แผนงาน การปฏิบัติงาน และผลการดำเนินงานขององค์กร ไปสู่ภายนอก บทบาทในการตัดสินใจ มีความตั้งใจทำงาน มุ่งมั่นให้งานประสบความสำเร็จ เป็นผู้จัดความขัดแย้งรับผิดชอบต่อในการแก้ไขปัญหาต่างๆที่องค์กรเผชิญอยู่ เป็นผู้จัดสรรทรัพยากรทุกชนิด ทั้งด้านบุคคล วัตถุ และการเงิน ซึ่งมีผลต่อการตัดสินใจขององค์กร เป็นผู้เจรจาต่อรองผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 เป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรองเรื่องสำคัญ เพื่อรักษาผลประโยชน์ที่องค์กรควรได้รับ ซึ่งบทบาทดังกล่าวต้องได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อให้ได้ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 มีสมรรถนะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารท้องถิ่น

ดังนั้น ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีสมรรถนะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 เพื่อบริหารจัดการองค์กรที่มีความเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ทั้งด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคมและการท่องเที่ยว ด้านกีฬาและวัฒนธรรม บทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความสามารถในการแก้ไขปัญหาองค์กร ภายใต้ความเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้น ต้องมีความสามารถในการเป็นผู้บริหาร พัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยทั้งต้องบูรณาการผสานความแตกต่าง การสื่อสาร การสร้างความเข้าใจที่ชัดเจนในเป้าหมายขององค์กร การพัฒนานวัตกรรมการบริหาร การเสริมสร้างเทคนิคการพัฒนา และการเป็นผู้มีความสามารถในการพัฒนาทั้งคนและงาน ไปสู่

ผลสำเร็จหรือผลลัพธ์ที่องค์กรต้องการสิ่งเหล่านี้ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะพัฒนาท้องถิ่นให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล โดยต้องมีสมรรถนะทางการบริหารให้สอดคล้องกับโลกในศตวรรษที่ 21

### ระเบียบวิธีดำเนินการ

บทความนี้ผู้เขียนได้รวบรวมแนวคิดเกี่ยวกับสมรรถนะผู้บริหารท้องถิ่น โดยเริ่มจากการศึกษาจากปรากฏการณ์ (Phenomena) (Kenaphoom, 2014A : 49-51) จากนั้นค้นหาเนื้อหาสาระด้วยวิธีการที่หลากหลายได้แก่ วิธีการคิดเชิงเหตุผล (Kenaphoom, 2014B : 1-19) การศึกษานำร่อง (Pilot study) ในบริบทพื้นที่ โดยเฉพาะพื้นที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยแนวคิดจากทฤษฎีฐานราก (Kenaphoom, 2015) การสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้มีประสบการณ์ด้านการจัดการเลือกตั้งด้วยวิธีการจัดการความรู้ (KM) (Kenaphoom, 2014C : 13-32) ทำการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเพื่อหาความลงตัวของเนื้อหาสาระ (Kenaphoom, 2014D) ตรวจสอบความน่าเชื่อถือของเนื้อหาสาระโดยวิธีการบูรณาการระเบียบวิธีที่หลากหลาย (Kenaphoom, 2013 : 169-185) และใช้การเขียนบทความวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์เพื่อการตีพิมพ์ (Tossamas, 2017) จากการดำเนินการดังกล่าวผู้เขียนจึงขอเสนอเชิงพรรณนาความ ดังต่อไปนี้

### สมรรถนะผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นองค์กรหลักที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการบริการประชาชน มีความใกล้ชิดกับประชาชนและยังช่วยยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในท้องถิ่น คุณภาพการให้บริการด้วยนวัตกรรมการจัดการบริหารหลายวิธีการ โดยเฉพาะการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในบริบทสังคมโลกในรูปแบบของ โลกไร้พรมแดน (borderless world) โลกาภิวัตน์ (globalization) ความเป็นสากล (internationalization) ยุคข้อมูลข่าวสาร (information technology) ซึ่งฐานการขับเคลื่อนการพัฒนาคุณภาพการให้บริการให้สำเร็จ ปัจจัยสำคัญที่สุด คือ “ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21” ที่มีหน้าที่ต้องขับเคลื่อนองค์กร เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเองและท้องถิ่นที่ตนเป็นผู้บริหารท้องถิ่นอยู่ การที่จะได้ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ครบตามความในเบื้องต้นนั้น จำเป็นต้องเสริมสร้างสมรรถนะครอบคลุมองค์ประกอบต่างๆ ดังนี้ Phonork (2014)

1. องค์ประกอบด้านทักษะ (skills)

ทักษะ (skills) เป็นสิ่งที่ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 กระทำได้ดี และฝึกปฏิบัติเป็นประจำจนเกิดความชำนาญ/ความเชี่ยวชาญ เช่น ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ ทักษะการจัดการนวัตกรรมการบริหาร ทักษะวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Executive Strategic Vision) ทักษะการบริหารความเป็นผู้บริหาร (Leadership skill Management) ทักษะการวิเคราะห์และการบูรณาการ (Synthesis Thinking) ทักษะแบบสุนทรียสนทนา ทักษะการตั้งสมมุติฐานในตำแหน่งนักการเมืองท้องถิ่น ทักษะตามสถานการณ์ ทักษะการสร้างทีมงาน ทักษะการเป็นผู้บริหาร ความสามารถในการบริหารเวลา และการเอาใจใส่ เป็นต้น ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ได้แก่

1.1 ทักษะการจัดการทรัพยากรมนุษย์ (Human Resource Management Skills) คือ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ที่มีเพียงความรู้ที่เกิดจาก “ศาสตร์” ในการบริหารจัดการมนุษย์นั้น คงไม่อาจนำพาท้องถิ่นให้ก้าวไปสู่ความสำเร็จได้ ต้องมี “ศิลปะในการครองใจคน” ด้วย เพราะจะสามารถสร้างแต้มต่อให้กับองค์กร เนื่องจากการ “ได้ใจคน” คือ จุดเริ่มต้นของความสำเร็จในทุกมิติ มีความยืดหยุ่นในการบริหารคน และสร้างแรงจูงใจให้พนักงานส่วนท้องถิ่นได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบ และพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพอยู่เสมอ ทั้งด้านกฎหมาย และระเบียบปฏิบัติของหน่วยงาน ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ การให้บริการประชาชน นโยบายพัฒนาบุคลากรในหน่วยงาน ส่งเสริมให้มีการเสริมสร้างขีดความสามารถของตนเองเพื่อให้ทันกับความเปลี่ยนแปลง ให้ความสำคัญเรื่องความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเป็นทีมในด้านต่างๆ เช่น การมอบหมายงานให้ทำงานร่วมกัน และสนับสนุนการทำงานข้ามสายงาน ผู้บริหารจะมีบทบาทในการผลักดันให้เกิดผลด้านการอำนวยความสะดวก ด้านการสื่อสาร ด้านการวัดประเมินผล และการเสริมสร้างวิสัยทัศน์ด้วยการส่งเสริมให้มีการอบรมสัมมนา ศึกษาดูงาน การส่งเสริมสิ่งเหล่านี้จะส่งผลให้ท้องถิ่นเป็นสังคมแห่งการเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการแลกเปลี่ยนความรู้จากเครือข่ายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นด้วยกัน

1.2 ทักษะการจัดการนวัตกรรมการบริหาร คำว่า "นวัตกรรม" ใ้ว่า "Innovation is the act of introducing something new" เป็นการสร้างสิ่งใหม่ หรือการทำให้แตกต่างจากคนอื่น โดยอาศัยการเปลี่ยนแปลงมาสร้างให้เป็น โอกาส และต้องมีความชัดเจน และมุ่งมั่นถึงการพัฒนาผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 Chemchagai (2012) ควรเรียนรู้ (Learning) การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ซึ่งเกิดการจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) และการจูงใจภายนอก (Extrinsic Motivation) ทำให้เกิดนวัตกรรมเชิงบวก (Innovation) และส่งผลไปยังการนำระบบเทคโนโลยีใช้ในการทำงาน เพื่อให้เกิด

ความคล่องตัวในการทำงาน และลดระยะเวลาในแต่ละขั้นตอนการให้บริการ มีการกระจายอำนาจ การบริหารงานและการตัดสินใจแก่หัวหน้างานในท้องถิ่น การประยุกต์ใช้องค์ความรู้ส่งผลให้เกิด การพัฒนาประสิทธิภาพ ประสิทธิภาพ และคุณภาพของการปฏิบัติงาน นวัตกรรม ได้แก่ 1) นวัตกรรม เิงนโยบายและยุทธศาสตร์ (Strategy business concepts innovation) คิดค้นวิธีการ ออกแบบวิธีการ หรือกำหนดนโยบาย ยุทธศาสตร์ ภารกิจของหน่วยงาน เป้าประสงค์ใหม่ขึ้นเพื่อแสดงให้เห็นถึง วิสัยทัศน์หรือวาทิศทางใหม่ในการนำองค์กรไปสู่จุดมุ่งหมายที่วางไว้ในอนาคต 2) นวัตกรรม การบริการ (Service innovation) เช่น การให้บริการผ่านอินเทอร์เน็ต ใช้ระบบจัดเรียงคิวในการเข้า รับบริการ การบริการเคลื่อนที่ (mobile unit) หรือการบริหารแบบเนวอนน 3) นวัตกรรมด้าน กระบวนการ และการบริหารองค์การ (Process and organization administration innovation) กัด้า ออกแบบโครงสร้างองค์กร และกระบวนการภายในใหม่ เพื่อความรวดเร็วในการให้บริการ เช่น การพัฒนาระบบการจ่ายเบี้ยยังชีพ การพัฒนาแนวทางการบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการสื่อสารในเนวอนน และ 4) นวัตกรรมด้านการปฏิสัมพันธ์เชิงกระบวนการ (Process Interaction Innovation) ได้แก่ ควรปรับปรุงหรือพัฒนาระบบความสัมพันธ์หรือการปฏิสัมพันธ์เชิง อำนาจ หน้าที่กับภาคส่วนอื่นๆ เช่น การพัฒนากระบวนการให้บริการในงานที่สัมพันธ์กันอย่างครบ วจจร

1.3 ทักษะวิสัยทัศน์เชิงกลยุทธ์ (Executive Strategic Vision) ต้องมีทักษะใน ความสามารถในการกำหนดวิสัยทัศน์ ภารกิจและเป้าหมายการทำงานให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และ เป้าหมายขององค์กร โดยใช้ทักษะในการวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและภาวะที่ส่งผลต่อการ บริการ การวางแผน ติดตาม ประเมินผลเพื่อกำหนดเป้าหมายของท้องถิ่นให้ประสบผลสำเร็จใน อนาคต

1.4 ทักษะการบริหารความเป็นผู้บริหาร (Leadership Skill Management) มี ความสามารถในการโน้มน้าวใจผู้อื่นให้คล้อยตาม มีทักษะความเป็นผู้บริหาร สามารถกำหนด เป้าหมายและบทบาทหน้าที่ สามารถปรับเปลี่ยนกระบวนการทำงาน กลยุทธ์การทำงานและเป็น แบบอย่างของการเป็นผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ที่มีวิสัยทัศน์และผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง

1.5 ทักษะการวิเคราะห์และการบูรณาการ (Synthesis Thinking Skills) ควร มีทักษะ ใน

การวิเคราะห์และสังเคราะห์ภาพรวมของชุมชน ท้องถิ่นรวมทั้งองค์กรทั้งภายในและภายนอกองค์กร เข้าใจนโยบาย กลยุทธ์หน่วยงานหรือองค์กร สามารถประยุกต์แนวทางต่างๆจากสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริง

1.6 ทักษะการสนทนาปราศัย ผู้บริหารจะต้องมีการพบปะกับผู้คนอื่นๆเพราะสามารถสร้างความโดดเด่นได้ การพูดคุยยังเป็นเครื่องมือในการบริหารงาน ผู้บริหารควรมีศิลปะในการพูดหรือทักษะในการสื่อสาร พูดเข้าใจผู้ฟัง โน้มน้าวให้ประชาชนหรือผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้ที่เกี่ยวข้องเกิดความสนใจเกี่ยวกับเรื่องราวที่ผู้พูดต้องการสื่อสาร มีความรู้เรื่องราวที่จะพูดตามเทศกาลต่างๆ

1.7 ทักษะการสั่งสมภูมิรู้ในตำแหน่งนักการเมืองท้องถิ่น เช่น รัฐบาลท้องถิ่น รัฐบาลท้องถิ่น กลุ่มผลประโยชน์ จุดแข็ง จุดอ่อนของท้องถิ่น จุดแข็งจุดอ่อนของกลุ่มทางการเมือง รู้ใจคนในชุมชนว่าต้องการอะไรแล้วเข้าไปนั่งอยู่ในใจของคนเหล่านั้นให้ได้หรือเรียกว่า “การคลอใจคน” การสร้างและสั่งสมบารมีทางการเมือง ฝึกให้ตนเองเป็นคนติดดิน “คบง่ายใช้คล่อง” สนใจเทคโนโลยีและองค์ความรู้ใหม่ๆ พัฒนาความรู้ความสามารถของตนให้ดียิ่งขึ้น นำวิชาการ ความรู้หรือเทคโนโลยีใหม่ๆมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการหรือวิทยาการใหม่ๆมาใช้ในการปฏิบัติงานและนำมาปรับปรุง พัฒนาจุดเด่นที่ตนเองมี

1.8 ทักษะตามสถานการณ์ คือ เป็นผู้มีความรู้เรื่องกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับชีวิตประจำวันของประชาชนในท้องถิ่น เช่น กฎหมายจราจร กฎหมายการพนัน กฎหมายแพ่งและพาณิชย์เกี่ยวกับบรรพที่ 3 กฎหมายที่ดิน กฎหมายเอกชน กฎหมายวิธีพิจารณาความอาญาและกฎหมายปกครองต่างๆ กฎหมายว่าด้วยการจัดเก็บภาษีท้องถิ่น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น พระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกหรือผู้บริหารท้องถิ่น พระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจแก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พระราชบัญญัติว่าด้วยการลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พระราชบัญญัติว่าด้วยข้อเสนอข้อบัญญัติท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่นต้องนำความรู้ทางด้านกฎหมายมาประยุกต์ใช้ในการบริหารจัดการเกี่ยวกับการปฏิบัติงาน และบริการประชาชน

1.9 ทักษะการสร้างทีมงาน (Team Building Skills) มีความสามารถในการบริหารและเชื่อมความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ความคิด ความรู้สึก ทักษะคิด ประสพการณ์ วัย อารมณ์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ย่อมส่งผลโดยตรงต่อการทำงานร่วมกันในองค์กร บางครั้งความแตกต่างระหว่างบุคคล

ทำให้เกิดแนวความคิด และความสามารถที่หลายหลายก่อให้เกิดการผ่นึกกำลังการทำงานเป็นทีม อย่างมีประสิทธิภาพ หรือบางครั้ง

1.10 ทักษะการบริหารเวลา (Managing Time Skills) การบริหารงานในยุคแห่ง การแข่งขันที่ไร้พรมแดนของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 มีเงื่อนไขสำคัญในกระบวนการ ทำงานที่ซับซ้อนมากขึ้น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องปรับตัวเพื่อการบริการที่ดี การพัฒนา ศักยภาพในการบริหารจัดการเวลาของ หรือบุคลากรภายในองค์กร ถือเป็นกุญแจสำคัญเพื่อผลงานที่ แดกต่างและยอดเยี่ยมและเป้าหมายสูงสุดของความสำเร็จของการบริหารท้องถิ่น คือ การบริการที่ดี ต้องบริหารเวลาให้ดี ตระหนักในความสำคัญของเวลาในชีวิต รู้เท่าทันการใช้เวลาของตนเองและมี ความคิดบวกเชิงสร้างสรรค์ ตั้งเป้าหมายและจัดอันดับความสำคัญในการทำงาน

1.11 ทักษะการเอาใจใส่(Empathy Skills ) ต้องคิดถึงเพื่อนร่วมงาน ผู้ได้บังคับบัญชา ต้องดูแลเอาใจใส่กับชีวิตความเป็นอยู่ของคนในองค์กร มีสัมพันธภาพภาย ใช้ คำพูดที่สร้างเสริมกำลังใจ แสดงความเอาใจใส่ผู้ได้บังคับบัญชามีทุกข์ เช่น การจับไหล่เบาๆก็ สามารถสื่อความหมายของการถ่ายทอดความรู้สึกที่เห็นใจได้ดียิ่งกว่าคำพูด หรือพูดชมเชยเมื่อ ผู้ได้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ดีแม้เป็นเรื่องเล็กน้อยก็ตาม เป็นต้น

## 2. องค์ประกอบด้านความรู้ (Knowledge)

ข้อมูลหรือสิ่งที่ถูกสั่งสม หรือความรู้เฉพาะด้านของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 เช่น ความรู้ด้านวิชาการหรือการบริหาร(Academic knowledge or management) ความรู้ด้านภาษา (Languages of knowledge) ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหาร(Information technology of knowledge management) การวางแผนยุทธศาสตร์หรือการวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) การบริหารความเสี่ยง (Risk management) การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ความรู้เรื่ององค์กรและระบบงาน เป็นต้น ซึ่งผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ใน ศตวรรษที่ 21 ควรมีทักษะทางด้านความรู้ ดังนี้

### 2.1. ความรู้ด้านวิชาการหรือการบริหาร(Academic knowledge or management)

กล่าวคือ ควรมีความรู้ที่เหมาะสมแก่การปฏิบัติงาน มีความรู้เกี่ยวกับท้องถิ่นของตน มีความรู้เกี่ยวกับ เหตุการณ์บ้านเมืองหรือมีความรู้รอบตัว การบริหารแบบองค์รวม ด้วยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดย ยึด กฎ ระเบียบราชการ การพัฒนาองค์ความรู้ของตนให้เพิ่มมากขึ้น สามารถใช้ความรู้และ ประสบการณ์แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ทันทั่วทั้ง มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ใฝ่เรียน ใฝ่รู้



รู้จักบริหารตนเอง มุ่งพัฒนาตนเองอยู่เสมอ รอบรู้ทางด้านการเมือง เศรษฐกิจและสังคม แสวงหาความรู้เพื่อได้มาซึ่งข้อมูลข่าวสาร ทักษะความรู้ที่ผู้บริหารท้องถิ่นควรมี อาทิ Mankongwattant (2012) 1) ความรู้เรื่องการบริหารงานบุคคล กล่าวคือ ผู้บริหาร ควรมีความรู้ ทักษะ ประสบการณ์ในการบริหารงานบุคคลมาบ้าง ทั้งระดับชุมชน คือ ผู้ใหญ่บ้าน กำนัน สมาชิกสภาท้องถิ่น เป็นต้น องค์การภาครัฐ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษา อดีตข้าราชการ เป็นต้น หรือเคยเป็นผู้บริหารในองค์กรธุรกิจ เช่น เจ้าของกิจการ พ่อค้า หรือนักธุรกิจ เป็นต้น ซึ่งบุคคลดังกล่าวที่มีประสบการณ์มาแล้วจะทำงานเป็นแบบอย่างที่ดี 2) ความรู้เรื่องการงบประมาณ กล่าวคือ เข้าใจนโยบายขององค์กร อำนาจหน้าที่ของตน และกิจกรรมในหน่วยงาน มีความรู้ระบบงบประมาณ เพราะการใช้จ่ายงบประมาณแผ่นดินจำเป็นต้องยึดตามกฎ ระเบียบของทางราชการว่าด้วยระเบียบการคลัง วัสดุ การเงิน ผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต มีความละเอียดรอบคอบ 3) ความรู้เรื่องการบริหารทั่วไป กล่าวคือ ต้องเป็นนักบริหารที่ดี เพราะการบริหารท้องถิ่นนั้นต้องอาศัยองค์ความรู้ต่างๆมากมายในการดำเนินการเกี่ยวกับการบริหารงานเอกสาร ผู้บริหารต้องรู้งานธุรการและงานสารบรรณ รูปแบบการเขียนหนังสือราชการ การเก็ยหนังสือราชการ การบริหารงานงบประมาณ การเงิน การบัญชี งานพัสดุ การบริหารงานบุคคล และระบบควบคุมภายใน เป็นต้น

2.2. ความรู้ด้านภาษา(Languages of knowledge) กล่าวคือ ควรมีความรู้ด้านภาษาที่ใช้ในการติดต่อสื่อสารได้ เนื่องจากประเทศไทยมีเขตติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านหลายประเทศ เช่น ลาว พม่า เขมร เป็นต้น ภาษาที่ใช้จะต้องใช้เป็นภาษาทางการที่คนส่วนใหญ่ใช้ติดต่อกัน เนื่องจากปัจจุบันเป็น (Word Language) ทักษะทางภาษาที่ควรพัฒนาผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 เช่น มีความรู้ความสามารถในการฟัง พูด อ่าน เขียนภาษา เข้าใจความแตกต่างของภาษา การคิด สังคม เศรษฐกิจ การเมือง การปกครอง และวัฒนธรรม ขนบธรรมเนียมประเพณี สามารถสื่อสารกับชาวชาติได้ หรือการติดต่อสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานได้

2.3. ความรู้เกี่ยวกับเทคโนโลยีและสารสนเทศเพื่อการบริหาร(Information technology of knowledge management) ผู้บริหารต้องปรับตัวให้ทันในสังคมยุคโลกไร้พรมแดน เพราะสังคมในยุคศตวรรษที่ 21 องค์ความรู้ เครือข่ายสังคมสารสนเทศ และการพัฒนาด้านเทคโนโลยี มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว จึงทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 นี้และศตวรรษหน้า จำเป็นต้องมีคุณลักษณะเฉพาะตนบางประการที่เอื้อต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว Sanrattana (2014) คือ ปรับทัศนคติของตนเสียใหม่ พัฒนาทักษะด้านดิจิทัล และความรู้ใหม่ๆ ด้าน ICT และ ทักษะการใช้งาน

3Cs ได้อย่างมีประสิทธิภาพ คือ การใช้คอมพิวเตอร์ การสื่อสาร และมัลติมีเดีย เพื่อลดขั้นตอนการบริการหรือเพื่อลดค่าใช้จ่ายขององค์กร เช่น ใช้ระบบสารสนเทศอิเล็กทรอนิกส์ การประชุมทางไกล การแสดงหลายเซ็นผู้บริหารในเรื่องที่ไม่สำคัญแทนหลายเซ็น เป็นต้น

2.4 การวางแผนยุทธศาสตร์ หรือ การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic planning) ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ต้องเรียนรู้กระบวนการตัดสินใจเพื่อกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กร เช่น เข้าใจนโยบาย ภารกิจ รวมทั้งกลยุทธ์ของรัฐบาล ริเริ่ม สร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ คาดการณ์ สถานการณ์ และบูรณาการองค์ความรู้ใหม่เพื่อใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของท้องถิ่นในอนาคต

2.5 การบริหารความเสี่ยง (Risk management) ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควรมีความรู้ความสามารถในการวิเคราะห์หรือคาดการณ์ การพยากรณ์เหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต และสามารถประเมินความเสี่ยงที่อาจจะเกิดขึ้น สามารถปรับเปลี่ยนนโยบายและกลยุทธ์ของหน่วยงานเพื่อป้องกันความเสี่ยงขององค์กรและผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีความสามารถในการกระตุ้นใจให้ผู้ที่บังคับบัญชาเตรียมความพร้อมเพื่อรับมือกับความเสี่ยงได้

2.6 การบริหารการเปลี่ยนแปลง (Change management) ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ต้องมีความรู้ความเข้าใจและยอมรับการเปลี่ยนแปลง ตัวผู้บริหารต้องเป็นผู้กล้าที่จะเปลี่ยนแปลง ต้องเป็นแบบอย่างที่ดีในการเปลี่ยนแปลง เช่น ค่านิยมหรือคุณค่าทางจริยธรรม การแต่งกายมารยาท การใช้ภาษาที่เปลี่ยนแปลงไป และการเปลี่ยนแปลงในของสังคมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว

2.7 ความรู้เรื่ององค์กรและระบบงาน มีความเข้าใจและสามารถประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เข้ากับระบบการทำงาน การสั่งการ สายการบังคับบัญชา เข้าใจวัฒนธรรมองค์กร กฎ ระเบียบ ขั้นตอนกระบวนการปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงานทั้งหน่วยงานภายในและภายนอก เข้าใจ กระแสหรือสถานการณ์ภายในและภายนอก เช่น นโยบายรัฐบาล นโยบายจังหวัด นโยบายท้องถิ่น นโยบายของนักการเมือง ทิศทางเศรษฐกิจและสังคมที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต

### 3. องค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

คุณลักษณะผู้บริหารท้องถิ่นพึงมีนั้นในสังคมโลกที่เปลี่ยนไปนั้น อาจกล่าวถึงการมีคุณลักษณะที่เหมาะสม และสอดคล้องกับการทำงานเพื่อบริการสังคม บริการสาธารณะ มีจิตสาธารณะ จะช่วยให้ผู้บริหารท้องถิ่นปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด การมีประสิทธิภาพมากหรือน้อยนั้นส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะตัวผู้บริหารท้องถิ่นที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเป็นการเฉพาะ คนอาจทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพได้ดีในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีก

สถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ ยิ่งกว่านั้นผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ที่มีแบบแผนของคุณลักษณะของตนที่แตกต่างกัน แต่สามารถที่จะมีประสิทธิภาพได้ในสถานการณ์เดียวกัน ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จำเป็นต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้ ได้แก่

3.1 การมีวิสัยทัศน์ (Vision) วางภาพฝันที่วาดไว้เพื่อ ไปให้ถึง วิสัยทัศน์ที่ดี มีพลังและสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองและผู้คนรอบข้างอยากมุ่งไปสู่ฝัน วิสัยทัศน์ ไม่ใช่สภาพการณ์ที่เป็นรูปธรรม สามารถวัดผลได้เหมือนกับเป้าหมาย (goals) หรือวัตถุประสงค์ (objectives) ไม่ใช่กลวิธีหรือเทคนิคเฉพาะ แต่วิสัยทัศน์จะมีลักษณะเป็นสภาพการณ์ทั่วไปกว้างๆ เป็นคุณค่าที่ประกาศให้รู้กันทั่วไปว่า องค์กรหรือหน่วยงานมีความมุ่งมั่นอย่างไร มีแรงบันดาลใจอย่างไร ประกอบด้วย “มุ่งพัฒนาตนเองให้สู่ความเป็นเลิศด้านคุณธรรม จริยธรรม นำความรู้สู่สากล ก้าวทันเทคโนโลยี ดำรงชีวิตอย่างพอเพียง บริหารงานอย่างมืออาชีพ เช่น มีบุคลิกภาพที่ดี (Personality) มีความรู้ดี (Knowledge) มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีมนุษยสัมพันธ์ (Human relationship) มีภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Chief change officer) มีคุณธรรมจริยธรรม (Moral & Ethics) มีการบริหารจัดการดี (Administration & Management) มีความสามารถพิเศษรอบด้าน (Talent) การมองการณ์ไกล การมองย้อนกลับไปยังหลัง การมองผลกระทบและแนวโน้มต่างๆ การมององค์กรในภาพรวม การคาดคะเนแรงต่อต้านต่างๆ การวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร การมีความมุ่งมั่นหรือความสนใจที่จะเปลี่ยนแปลง โดยให้ชุมชนมีส่วนร่วม”

3.2 ภาวะผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควร มองไปข้างหน้า หลักการที่สำคัญคือ Where we want to go and how to get there. สิ่งที่ผู้บริหารต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้บริหารจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง มีวิสัยทัศน์ การคิดเชิงกลยุทธ์ ความคิดสร้างสรรค์และใช้นวัตกรรมในการบริหาร ตระหนักถึงผลกระทบจากภายนอก ความยืดหยุ่น มีความอดทน สร้างวัฒนธรรมการบริหารขึ้นใหม่ ผู้บริหารจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้บริหารเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้บริหารที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรม มักจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจของตนเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว และจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมและประโยชน์ของกลุ่ม มีคุณลักษณะความเป็นผู้บริหารการเปลี่ยนแปลง Chongvisal (2015) ได้แก่ (1) การมีวิสัยทัศน์อย่างกล้าหาญ (2) มีอารมณ์และสติปัญญา (3) การสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล (Individualized Consideration) (4)

การจัดการกับจิตใจตัวเองรู้จักควบคุมอารมณ์ตนเอง ไม่ให้พายุจากจิตใจเข้ามาครอบงำแสงสว่างจากจิตใจ (5) เสริมพลังจิตวิญญาณความกล้าแข็งสติปัญญา (6) การสร้างสถาบัน (Institutionalization) กล่าวคือ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงเปลี่ยนสถานะการให้กลายเป็นสถาบัน (Institutionalization) เพื่อให้มั่นใจว่าชุมชนท้องถิ่นจะปราศจากความไม่ดีทั้งปวง (7) เต็มใจเปลี่ยนแปลง (8) เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนกล้าเสี่ยง (9) เชื่อมมั่นในคนอื่น คือ การใช้คนอื่นทำงานให้สำเร็จ งานของผู้บริหารก็จะสำเร็จ (10) เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต เพื่อพัฒนาตนเองตลอดเวลา (11) เป็นผู้มองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ สามารถที่จะนำความหวัง ความฝันมาทำให้เป็นความจริงและเกิดเป็นรูปธรรมได้

3.3 บทบาททางสังคม (Social Role) ได้แก่ การสร้างภาพลักษณ์ผู้บริหารที่ดี นำเอาพรนับถือ รู้จักการเข้าสังคมเพื่อให้ตนเองเป็นที่รู้จักและเป็นที่ยอมรับบุคคลโดยทั่วไป มีการปรับตัวเข้าหาคนอื่น การเข้าไปเยี่ยมเยียนคนในชุมชน เพื่อนร่วมงาน เกิดทัศนคติและเกิดค่านิยมที่ดีต่อการบริหาร มีความคิดเห็นที่เป็นสาธารณะและเป็นประโยชน์ต่อภาพลักษณ์ของตนและองค์กรหรือสิ่งทีบุคคลเชื่อว่าตนเป็น และต้องรู้จักตอบแทนแผ่นดิน

#### 4. องค์ประกอบด้านจิตใจ (Attributes)

บุคลิกลักษณะประจำตัวที่ติดตัวมา เช่น เป็นคนน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ หรือมีลักษณะเป็นผู้บริหาร เป็นต้น ทัศนคติ/ค่านิยม และความคิดเกี่ยวกับภาพลักษณ์ของตน เช่น เป็นคนมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคนมองโลกในแง่ดี เป็นต้น รวมทั้งแรงจูงใจหรือแรงขับภายใน ทำให้ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมมุ่งสู่สิ่งที่เป็นเป้าหมายแห่งตน เช่น ผู้บริหารที่มุ่งความสำเร็จสูง องค์ประกอบด้านจิตใจ (Attributes) ประกอบด้วย 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ประกอบด้วย สมรรถนะด้านการบริหารงานมุ่งผลสัมฤทธิ์ ด้านกระบวนการทัศน์และวิธีการบริหารงานภาครัฐยุคใหม่ ได้มุ่งเน้นถึงวัตถุประสงค์หรือผลสัมฤทธิ์ของการดำเนินงานทั้งในแง่ผลผลิต (Output) ผลลัพธ์ (Outcome) และความคุ้มค่า (Vichairam, 2014: 83) มุ่งหาความสำเร็จ (Hope of Success) ตั้งเป้าหมายสูง รับผิดชอบในการงานดี รู้ความสามารถที่แท้จริงของตนเอง ทำงานอย่างมีการวางแผน ตั้งระดับความคาดหวังไว้สูง กล้าเสี่ยงพอสมควร ขยันขันแข็ง รับผิดชอบต่อตนเอง มีความทะเยอทะยานสูง พิสูจน์ตนเองต่อสังคมได้ Kornkham (2007) 2) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Affiliation motive) จะต้องประกอบไปด้วยลักษณะคือ เป็นผู้ที่มีความโอ้อ้อมอารี เป็นที่รักของผู้ได้บังคับบัญชา มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ส่งผลให้มีครอบครัวที่อบอุ่น มีความรักสามัคคีกัน มีคุณสมบัติของผู้ดี กล้าแสดงออก

เป็นผู้ประสานความขัดแย้ง มีเทคนิคในการโน้มน้าวใจ Kornkham (2007) 3) แรงขับ (Drives) เช่น การอยากมีส่วนร่วม ความต้องการ ไม่ว่าจะ เป็น ชื่อเสียงหรือมีเพื่อนในสังคมผู้บริหารท้องถิ่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มสังคม การได้รับความรักและการยอมรับจากผู้อื่น การยกย่องนับถือ หรือชื่นชม ทั้งจากตนเองและผู้อื่น การรู้จักตนเองอย่างถ่องแท้และการอยากได้เกียรติยศชื่อเสียง 4) พลัง (Energy) หรือเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารท้องถิ่นในการทำงาน มีแรงจูงใจในการทำงานสูง มีความขยันขันแข็ง มีความกระตือรือร้น มุ่งหวังทำงานให้สำเร็จ และจะส่งผลไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา ด้วย

4.1 แรงขับภายใน (Intrinsic motives) และแรงขับภายนอก (Extrinsic motives) 1) แรงขับภายในหรือแรงจูงใจภายใน (Intrinsic motives) คือ แรงขับที่ซ่อนอยู่ภายในตนเอง ซึ่งอาจจะเป็น เจตคติ ความคิด ความต้องการ ความตั้งใจ การเห็นคุณค่า ความพอใจ ความคาดหวัง แฝงอยู่ภายใน เพื่อกระตุ้นให้เกิดความสำเร็จของการบริหารองค์กรตามที่คาดหวังไว้และ 2) แรงขับภายนอกหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motives) แรงขับที่มากระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมกรอยากเป็นผู้บริหารท้องถิ่น เช่น กลุ่มผลประโยชน์ทางการเมืองท้องถิ่น ความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง คำชมจากผู้คน ในชุมชน หรือการยกย่องจากคนในชุมชน การชักจูงจากผู้มีอำนาจทางการเมืองที่สูงกว่า ความใกล้ชิดกับนักการเมืองระดับต่างๆ Chomya (2010).

4.2 จิตสำนึกเพื่อการพัฒนา(สาธารณะ) ประกอบด้วยปัจจัยที่มีผลต่อการเกิดจิตสาธารณะของผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีครบทั้ง วิทยุติ คุณวุฒิ วิทยุติ และธรรมวุฒิ ได้แก่ 1) ภาวะทางกายภาพ มีความสามารถทั่วไป มีสมรรถภาพ มีภาวะทางอารมณ์ มีค่านิยมส่วนบุคคล มีความปรารถนา เป็นคนที่สุขภาพดี ร่างกายแข็งแรง ไม่มีโรค งามสง่า อายุยืนยาว มีการทำงาน มีทรัพย์สินที่มาจากอาชีพสุจริต พึ่งพาตนเองได้ทางเศรษฐกิจและสามารถให้ผู้อื่นพึ่งพาได้บ้างตามโอกาส มีสถานภาพดี มีเกียรติ เป็นที่ยอมรับของสังคม มีครอบครัวที่ผาสุก ทำวงศ์ตระกูลให้เป็นที่น่าเชื่อถือซึ่งสิ่งดังกล่าวที่จะเกิดได้ต้องปฏิบัติ ดังนี้ ประพฤติดี มีวินัย (ศีล) ได้ศึกษามาก รับฟังมาก (พาหุสัจจะ) รู้จักคบคนดี (กัลยาณมิตร) รู้จักฟังเหตุผล พร้อมแก้ไขปรับปรุงตน (โสวัจสสตา) ให้ความช่วยเหลือกิจการของหมู่คณะ (กิจกรณียะสุทักขตา) สนใจในธรรม (ธรรมกามตา) มีความขยันหมั่นเพียร (วิริยา รัมภะ) มีความสันโดษ รู้จักพอดี (สันตุภูสี) และมีธรรมาภิบาล Dictionary. (2003) จิตสำนึกเพื่อการพัฒนาสาธารณะ ได้แก่

4.2.1) จิตสาธารณะเพื่อส่วนรวม ประกอบด้วย (1) จิตสำนึกในความรับผิดชอบต่อตนเอง (Self-consciousness) (2) จิตสำนึกเกี่ยวกับผู้อื่น (Others oriented consciousness) (3) จิตสำนึกเกี่ยวกับสังคม หรือจิตสำนึกสาธารณะ (Social or public consciousness) (4) ตระหนักถึงปัญหาและผลกระทบที่เกิดขึ้นกับสังคม ให้ถือว่าเป็นปัญหาของตนเอง

4.2.2) ยึดหลักธรรมในการดำเนินชีวิต มีหลักธรรมหรือคำสั่งสอนประจำใจ เพราะทุกศาสนาสอนให้คนทำความดีทั้งสิ้น ถ้าปฏิบัติได้จะทำให้ตนเองมีความสุข เช่น (1) มีสติและปัญญา (2) น้ำใจ (Empathy) (3) มีคุณธรรม (Ethics) (4) มีความเที่ยงธรรมและมนุษยธรรม

4.3) อุปนิสัยการสร้างสรรค์ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควรมีอุปนิสัยการสร้างสรรค์ เช่น เป็นคนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ จิตใจแจ่มใส กล้าแสดงออกต่อหน้าสาธารณชน ชอบการเปลี่ยนแปลง ความท้าทาย สิ่งแปลกใหม่ ชอบอ่านหนังสือ ชอบติดตามข่าวสารต่างๆ อย่างสม่ำเสมอ มีจินตนาการ และรักที่จะถ่ายทอดจินตนาการออกมาให้ผู้รับสารได้รับทราบ

4.4) จิตสำนึก (Conscious mind) ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควรมีจิตสำนึกที่สามารถครองตนให้สามารถทำงานได้อย่างถูกต้อง ตรงไปตรงมาและการทำงานอย่างมีสติ และสามารถระงับอารมณ์ต่างๆ ได้ เช่น รัก โลก โกรธ หลง

4.5) การแสดงออกทางอารมณ์ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ควรมีการระงับอารมณ์ของตนไม่ให้แสดงออกในเวลาที่ไม่เหมาะสม ควรมีการยับยั้งอารมณ์ได้ดีกว่าทุกคนที่ควบคุมอารมณ์ได้ดีส่วนมากเกิดจากประสบการณ์ในการเผชิญกับสิ่งเร้าและได้จากการเรียนรู้ ผู้บริหารที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดี กล่าวคือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่ายๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่างๆ ที่รบกวน

4.6) ความฉลาดทางอารมณ์ ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตนได้ดี จะทำให้ไปเสริมสร้างความพึงพอใจต่อผู้ได้บังคับบัญชา รวมทั้งสร้างขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้กับคนรอบข้าง

4.7) การมองโลกในแง่ดี ( Optimism ) ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (Self - motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (threat) เป็นผู้บริหารที่มองเห็นส่วนดีหรือ

จุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นผู้บริหารที่เชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์แบบ ( glass half - full ) ดังนั้นจึงคาดว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคตย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

## บทสรุป

“สมรรถนะ” ถึงแม้ว่าจะเป็นแนวคิดหรือหลักการซึ่งเป็นคุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่มีอยู่ในตัวของผู้บริหาร ซึ่งต้องอาศัยความรู้ ความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะอื่นๆ เพื่อให้การพัฒนาท้องถิ่นบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 จึงต้องมีทักษะต่างๆ ดังนั้นองค์ประกอบสมรรถนะทั้งสี่ด้านของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 ยุคใหม่และเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 มีผลการบริหารงานที่ดีกว่าหรือสูงกว่า มาตรฐาน จึงทำให้เกิดความสำเร็จที่แตกต่างกันซึ่งหากผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21 พัฒนาให้เป็นพื้นฐานแห่งตนแล้วเป็นที่มั่นใจได้ว่าจะสามารถพัฒนา ปรับประยุกต์ และนำมาใช้ในการบริหารจัดการองค์กรให้เกิดความสำเร็จ บุคลากรที่มี สมรรถนะจะเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเข้าใจชัดเจน มีทักษะและความสามารถในการประยุกต์ศาสตร์อย่างมีศิลป์ ซึ่งแนวโน้มหรือผลของการมีสมรรถนะจะส่งผลดีต่อการปฏิบัติงานในระดับตนและส่งผล/ช่วยสร้าง ความสำเร็จในระดับองค์กรของผู้บริหารท้องถิ่นแน่นอน สมรรถนะ (Competency) ที่นำมาใช้ในการบริหารองค์กรปกครองท้องถิ่นในปัจจุบัน คือ การประยุกต์ใช้สมรรถนะของผู้บริหารท้องถิ่นในศตวรรษที่ 21

## เอกสารอ้างอิง

จินดารัตน์ โพธิ์นอก. (2557). สำนักงานราชบัณฑิตยสภา. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559 จาก

<http://www.royin.go.th/>

จิรวิทย์ มั่นคงวัฒนะ. (2555). การบริหารงานวิชาการในสถานศึกษา. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559 จาก

<https://www.gotoknow.org/posts/344746/>

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน. (2546). พระนคร: ราชบัณฑิตยสถาน. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559

จาก <https://shypo.j.files.wordpress.com/>

ภัทรพล ทศมาศ. (2560). การเขียนบทความวิชาการทางรัฐประศาสนศาสตร์เพื่อการตีพิมพ์. วารสารสถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

รังสรรค์ โฉมยา. (2553). *พื้นฐานในการทำความเข้าใจพฤติกรรมมนุษย์*. ภาควิชาจิตวิทยาการศึกษาและการแนะแนวคณะศึกษาศาสตร์ : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยมหาสารคาม : มหาวิทยาลัยมหาสารคาม.

รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2551). *ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. สำนักบริหารทรัพยากรมนุษย์ มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559 จาก

[http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com\\_content&task=view&id=51&Itemid](http://202.28.8.55/HR/index.php?option=com_content&task=view&id=51&Itemid)

วิโจจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนวัตน์ที่สนะร่วมสมัยปัจจุบัน*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

สถาพร วิชัยรัมย์. (2557). *สมรรถนะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดบุรีรัมย์ โดยการใช้เกณฑ์คุณภาพการบริหารจัดการภาครัฐ. ปรัชญาคุณูปบัณฑิต สาขารัฐประศาสนศาสตร์วิทยาลัยบัณฑิตศึกษาด้านการจัดการ : มหาวิทยาลัยศรีปทุม*.

ศุกัญญา แซ่มซ้อย. (2555). *แนวคิดเชิงนวัตกรรมสำหรับการบริหารสถานศึกษาในศตวรรษที่ 21*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559 จาก <https://www.academia.edu/7586077/>

อดิศร ก้อนคำ. (2550). *แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของแม่เหล็กแกลนด์*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559 จาก <http://www.kroobannok.com/101>

อนันต์ ลักษณ์หทัย. (2559). *ประชาคม โลกภายใต้กระแสโลกาภิวัตน์. คณะสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่*. ค้นเมื่อ 20 ตุลาคม 2559 จาก [http://www.baanjommyut.com/library/global\\_community/](http://www.baanjommyut.com/library/global_community/)

### Translated Thai References

Chemchagai, S. (2012). *Innovative concepts for education in the 21<sup>st</sup> century*. Retrieved on 20 October 2016 from <https://www.academia.edu/7586077/>. (20 October 2016). [in Thai]

Chongvisal, R. (2015). *Transformational leadership. Office of Human Resources Management. University of the Thai Chamber of Commerce*. Retrieved on 20 October 2016 from [http://202.28.8.55/HR/index.php?Option=com\\_content](http://202.28.8.55/HR/index.php?Option=com_content). [in Thai]



- Chomya, R. (2010). *Fundamental to understanding human behavior*. Department of Educational Psychology and Counseling, Faculty of Education: University of Mahasarakham University of Mahasarakham. [in Thai]
- Dictionary. (2003). *Office of the royal society*. Retrieved on 20 October 2016 from <https://shypo.files.wordpress.com/> [in Thai]
- Kenaphoom, S. (2013). "The creating of the survey research conceptual framework on public administration" Valaya Alongkorn review Vol. 3 No. 2 July-December 2013: 169-185. [in Thai]
- Kenaphoom, S. (2014A). Research philosophy: quantity quality. *Journal of political science and law*, Rajabhat Kalasin University, 3(2), 49-51. [in Thai]
- Kenaphoom, S. (2014B). Establish the research conceptual framework in public administration by the rational conceptual thinking. *Phetchabun Rajabhat Journal*, 16 (1) : January-June 2014 : 1-19. [in Thai]
- Kenaphoom, S. (2014C). A creation of a research conceptual framework for public administration by knowledge management methodology. *Journal of Humanities and Social Sciences*, Ubon Ratchathani University, 5(2), 13-32. [in Thai]
- Kenaphoom, S. (2014D). *The creating of quantitative research conceptual framework of public administration by literature review*. *Udonthani Rajabhat University Journal of Humanities and Social Science*, 3(1) : January-June 2014. [in Thai]
- Kenaphoom, S. (2015). "The research conceptual framework establishment by the grounded theory" *VRU Research and Development Journal*, 10 (3) (September-December, 2015) [in Thai]
- Khannahathai, A. (2017). *The international community, under globalization*. Faculty of Social Sciences Chiang Rai Rajabhat University. Retrieved on 20 October 2016 from [http://www.baanjommyut.com/library/global\\_community/](http://www.baanjommyut.com/library/global_community/) [in Thai]
- Kornkham, A. (2007). *Achievement motivation mac clemente island*. Retrieved on 20 October 2016 from <http://www.kroobannok.com/101> [in Thai]

- Mankongwattant, J. (2012). *Academic administration in schools*. Retrieved on 20 October 2016 from <https://www.gotoknow.org/posts/344746/> [in Thai]
- Phonork, J. (2014). *Council endorses office*. Retrieved on 20 October 2016 from <http://www.royin.go.th/> [in Thai]
- Sanrattana, W. (2014). *Leadership : theory and contemporary symposium - present*. Bangkok: Thipayawisut. [in Thai]
- Spencer, LM. & Spencer, SM. (1993) . “*Competence at work: models for superior performance*”. Retrieved on 20 October 2016 from [www.joe.org/joe/1999december/iw4.html](http://www.joe.org/joe/1999december/iw4.html) [in Thai]
- Tossamas, P. (2017). Writing the public administration academic articles for publishing. *Journal of Research and Development Institute, Rajabhat Mahasarakham University*. [in Thai]
- Vichairam, S. (2014). *Competency of administrators in sub-district administrative organizations in Buriram province according to criteria of public sector management quality award*. Doctor of Philosophy. In public administration, Sripatum University. [in Thai]

## ผู้เขียน

นายภัทรพล ทศมาศ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์ 083-1513785 อีเมล : Pattara.pon@hotmail.com

รศ.ดร.สัญญา เคนาภูมิ

หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏวไลยอลงกรณ์

อาจารย์คณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์: 093-9828935 อีเมล : Zumsa\_17@hotmail.com

รศ.ดร.ยุภาพร ยูภาค

รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) มหาวิทยาลัยอุบลราชธานี

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

โทรศัพท์: 093-4254646    อีเมล : yupaporn\_yu1@yahoo.com

### Authors

Mr. Pattarapon Tossamas

DP.A. in Public Administration Program,

Politics and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Tel.: 083 1513785    E-mail Address: Pattara.pon@hotmail.com

Assoc. Prof. Dr.Sanya Kanaphoom

D.P.A. Doctor of Public Administration Program in Public Administration Valaya

Rlongkon Rajabhat University

Faculty of Politics and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham University

Tel.: 093-9828935    E-mail Address: Zumsa\_17@hotmail.com

Assoc. Prof. Dr. Yupaporn Yupas

D.P.A. Doctor of Public Administration, Ubon Ratchathani University

Dean of Faculty of Political Science and Public Administration, Rajabhat Mahasarakham

University

Tel.: 093-4254646    E-mail Address: yupaporn\_yu1@yahoo.com