

HMOD-14

การบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา Guideline to Development System of Communication of the Administration in Ngew Tambon Administration Organization, Hueythalang District, Nakhonratchasima Province.

ภัทรมัย ไชสีดา* ดร.ศุภวัฒน์กร วงศ์ชนวสุ**

*นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

** รองศาสตราจารย์ คณบดีวิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น

บทคัดย่อ

การศึกษากาการบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา ในครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาทักษะกาการบริหารผู้บริหาร และรูปแบบกาการบริหารผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา โดยศึกษาจากนายกององค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 10 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 10 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือแบบสัมภาษณ์ จากนั้นผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าวมาวิเคราะห์โดยนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้มาอธิบายเชิงพรรณนา

ผลการศึกษากาการบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมาสรุปได้ดังนี้

1. ทักษะกาการบริหารผู้บริหาร การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนายกององค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีทักษะที่ผสมกลมกลืนกันดังนี้ 1) ทักษะกาจูงใจผู้บริหาร 2) ทักษะกาลดความขัดแย้ง 3) ทักษะกาตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ 4) ทักษะกาวิธีการผูกใจคนรอบข้าง 5) ทักษะกาสร้างความสามารถผู้บริหาร 6) ทักษะกาความสามารถในการสร้างทีมงาน 7) ทักษะกาสร้างภาพลักษณ์ 8) ทักษะกาความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ 9) ทักษะกาสื่อสาร และ 10) ทักษะกาสร้างมนุษยสัมพันธ์

2. ทักษะกาบริหารที่ผู้บริหารต้องบริหารลูกน้อง ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานต้องอาศัยกาสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะกาบริหารที่ผู้บริหารต้องบริหารลูกน้องสรุปได้ดังนี้ 1) ทักษะกาสร้างทีมงาน 2) ทักษะกาสร้างความไว้วางใจ 3) ทักษะกาจัดการ 4) ทักษะกาสร้างแรงจูงใจ 5) ทักษะกาสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ 6) ทักษะกาบริหารตามหลักธรรมาภิบาล

ABSTRACT

This research had the objective to study the management practices and skills of senior officers of Tambon Administrative Organizations (TAO) in Huay Talaeng District of Nakhon Ratchasima Province. Data were collected from ten TAO chief executives and ten TAO clerks using interviews. This study had the following results: (1) TAO chiefs need to be able to work with the TAO Clerk to motivate them in management, reduce conflict, make decisions appropriate to the position, effective communication with those around you, building capacity of staff, team-building, improving image, being responsible to one’s role, and human relations. (2) Senior managers need the support of their co-workers and subordinates and superiors. They need to be effective team builders, inspire trust, practice good governance, motivate others, and practice good human relations.

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

องค์การบริหารส่วนตำบลก่อตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งปัจจุบันได้มีการแก้ไขปรับปรุงถึงฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลมีจำนวนมากและตั้งอยู่ทุกภูมิภาคของประเทศ การดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงมีผลกระทบต่อประชาชนในวงกว้างและมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการพัฒนาประเทศ เพราะองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นฐานรากของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย และเป็นองค์กรหลักในการพัฒนาเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองในแต่ละท้องถิ่น กล่าวได้ว่าถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลทุกแห่ง บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนอยู่ดีกินดี มีรายได้เพียงพอ และมีความสุขสงบ ก็จะทำให้การกระจายอำนาจบรรลุผลตามเจตนารมณ์ของรัฐธรรมนูญอย่างแท้จริง

เนื่องจากภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นภารกิจของการพัฒนาชุมชนสร้าง ความเจริญให้กับประเทศชาติ และเป็นรากฐานของการปกครองในระบอบประชาธิปไตย (ลิขิต ชีระเวคิน 2552; 39) ดังได้กล่าวมาแล้ว การทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นที่สนใจและคาดหวังของประชาชน และที่ผ่านมาพบว่าการทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นภาพที่ไม่ใสสะอาด ชุมชนในเรื่อง การทุจริตและขาดประสิทธิภาพในการทำงาน จนสังคมบางส่วนตราหน้าว่าเป็นองค์กรที่ด้อยพัฒนา ซึ่งภาพสะท้อนและมุมมองต่างๆ เหล่านี้ ผู้ที่มีส่วนสำคัญอย่างยิ่งที่จะต้องล้างภาพพจน์ ชุมชนออกจากองค์กรได้ก็คือ คนในองค์การบริหารส่วนตำบลนั่นเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่เป็นผู้บริหารหรือผู้นำองค์กร

โดยที่มาตรา 60 และ มาตรา 60/1 ของพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล ฉบับที่แก้ไข (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 ได้กำหนดให้นายองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บริหารสูงสุดขององค์การบริหารส่วนตำบล และเป็นผู้บังคับบัญชาของพนักงานและลูกจ้าง โดยมีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นหัวหน้าข้าราชการรองจากนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อร่วมกันในการบริหารราชการตามกฎหมาย และนอกจากนั้นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลยังต้องปฏิบัติงานตามนโยบายที่ผู้บริหารหรือนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมายด้วย

จากที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภารกิจขององค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งตั้งอยู่บนความคาดหวังของประชาชน และเป็นรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ผู้บริหารและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะทำให้งานประสบผลสำเร็จได้ดี ไม่เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องมีศาสตร์และศิลปะเท่านั้นแต่ผู้ปฏิบัติจำเป็นต้องมีทั้งศาสตร์และศิลปะเช่นเดียวกัน ที่ว่าเป็นศาสตร์ คือ มีการสะสมพัฒนาองค์ความรู้ หลักการและแนวคิดจากประสบการณ์เป็นองค์ความรู้มีเหตุผลและหลักฐานที่พิสูจน์ได้ว่าศิลปะคือ การเป็นเรื่องราวที่ผู้บริหารทั้งสองฝ่าย ไม่ใช่จะอาศัยองค์ความรู้แบบจำได้หรือเข้าใจหลักการเท่านั้น แต่ต้องรู้จักนำมาใช้ และหยั่งรู้ให้เป็นการทำงานต่าง ๆ ในหน้าที่ที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารองค์กรควรทำอย่างไร เพราะผู้บริหารท้องถิ่นย่อมไม่สามารถที่จะทำทุกอย่างที่ประชาชนต้องการได้ทุกอย่างแต่อาจทำได้ในเรื่องที่มีความชำนาญและเชี่ยวชาญโดยเฉพาะแต่ต้องรู้จักนำมาใช้และหยั่งรู้ให้เป็นการทำงานต่าง ๆ ในหน้าที่จะประสบผลสำเร็จได้นั้นผู้บริหารองค์กรควรทำอย่างไร จึงอาจกล่าวได้ว่าการมีผู้ปฏิบัติงานที่มีคุณภาพและความสามารถเป็นทุนทางปัญญาอยู่แล้ว เป็นส่วนช่วยผลักดันและขับเคลื่อนนโยบายตลอดเวลากการดำรงตำแหน่งสี่ปี การมีศิลปะการบริหารให้เป็นผู้บริหารที่ยิ่งใหญ่ และโดดเด่น มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ทำให้ชาวบ้านเกิดความนิยมชมชอบ ครองใจชาวบ้านให้อยู่ในวาระจน

ครบสี่ปีหรือแม้แต่การเตรียมตัวก่อนครบวาระเพื่อการกลับเข้าสู่ตำแหน่งใหม่ให้ได้นั้นมีหลักการปฏิบัติดังนี้

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงมีแนวคิดและสนใจที่จะศึกษา การบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา จึงได้ศึกษาหาแนวทางในการปรับเปลี่ยนรูปแบบการทำงานร่วมกับผู้บริหาร และผลการศึกษาก็จะสามารถแล้วนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผลตามวัตถุประสงค์ และลดปัญหาความขัดแย้งในองค์กร ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ซึ่งเป็นประโยชน์สำหรับผู้สนใจในการบริหารผู้บริหารขององค์กรต่อไป

2. วัตถุประสงค์ของการศึกษา

เพื่อศึกษาทักษะการบริหารผู้บริหาร และรูปแบบการบริหารผู้บริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา

3. ขอบเขตของการศึกษา

3.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

ในการศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา จำนวน 10 แห่ง คือ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแถลง องค์การบริหารส่วนตำบลหินดาด องค์การบริหารส่วนตำบลหูล่งประดู่ องค์การบริหารส่วนตำบลหูล่งตะเคียน องค์การบริหารส่วนตำบลเมืองพลับพลา องค์การบริหารส่วนตำบลจิว องค์การบริหารส่วนตำบลกรรณ องค์การบริหารส่วนตำบลห้วยแคน องค์การบริหารส่วนตำบลตะโก และองค์การบริหารส่วนตำบลทับสวาย

3.2 ขอบเขตด้านเนื้อหา

3.2.1 ศึกษาความคาดหวังของผู้บริหารหรือหัวหน้าต่อลูกน้อง

3.2.2 ศึกษาลักษณะผู้นำและผู้ปฏิบัติงานที่พึงประสงค์

3.2.3 ศึกษาเทคนิคหรือศิลปะในการบริหารหัวหน้า

3.3 ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ นายองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 10 คน และ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จำนวน 10 แห่ง

4. แนวคิดและวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง

4.1 ศิลปะการบริหารผู้บริหาร

ศิลปะการบริหารผู้บริหารเป็นเป้าหมายให้เป็นผู้บริหารที่สามารถนำพาคณะที่เกี่ยวข้องให้ร่วมมือร่วมใจ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นอย่างเต็มที่ พร้อมทั้งจะผลักดันภารกิจต่างๆ ให้เกิดความสำเร็จ เป็นประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยเน้นการบริหารจัดการสำหรับผู้บริหารระดับกลาง ทบทวนความรู้เกี่ยวกับการบริหารจัดการ การบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ศิลปะการบริหารจัดการที่ทำให้ “งานประสบผล คนประสบสุข” เพื่อเป็นแนวทางพัฒนาตน เพื่อความสำเร็จในฐานะผู้บริหารที่มีศิลปะในการบริหารจัดการ และเพื่อความสำเร็จขององค์กร (ชัชวาล พันธุ์มณี, 2552)

โดยมุ่งเน้นศิลปะอันเกิดจากการแสดงออกของผู้บริหาร การแสดงบทบาท การแสดงพฤติกรรมการบริหาร บทบาทของผู้บริหารระดับกลาง ความรู้ความเข้าใจในบท “การบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล” บทบาทที่แสดงออกทางใจ คือ การประพฤติปฏิบัติตัวเอง บทบาทที่แสดงออกทางกาย คือ การประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่น เสริมสร้างให้เป็นผู้บริหารที่มีพร้อมทั้ง ไอคิว อีคิว เอ็มคิว และเป็นผู้มีศิลปะในการบริหารจัดการ เป็น “ผู้บริหารมืออาชีพ”

โดยผู้บริหารจะต้องแสดงออกจากรูปลักษณ์ประจำตัวที่ประพฤติปฏิบัติ และแสดงออกด้วยการประพฤติปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน ดังนี้

1. จะต้องประพฤติปฏิบัติตัวอย่างไร ลูกน้องจึงจะเชื่อฟัง เชื่อถือ เลื่อมใส ศรัทธาให้ความเคารพนับถือ พร้อมทั้งจะอุทิศตนทำงานเต็มกำลังความรู้ความสามารถด้วยความจงรักภักดี “ได้คน” (ได้น้ำใจ)

2. จะต้องประพฤติปฏิบัติตัวต่อลูกน้องอย่างไร ลูกน้องจึงจะ ชอบใจ พอใจ เต็มใจ มีขวัญ กำลังใจ มีความตั้งใจมุ่งมั่นทุ่มเทความพยายามทำงานให้ประสบผลสำเร็จ “ได้งาน” (ได้ผลงาน) ซึ่งคุณสมบัติของนักบริหารผู้มีศิลปะในการบริหารจัดการ จะต้อง มี ดังนี้

1. มีความเป็นผู้มี ภาวะผู้นำ สูง
2. มีทักษะใน การสื่อข้อความ
3. มีความสามารถใน การจูงใจ
4. มีความเชื่อมั่นศรัทธาใน การทำงานเป็นทีม
5. มีความสามารถ สร้างผลงาน
6. มีความสามารถในการบริหารจัดการ และความสามารถในการบริหารคน

4.2 ทักษะการบริหารผู้บริหาร

ความหมายของทักษะการบริหาร

มีนักวิชาการหลายท่านได้ศึกษาหลักการและแนวทฤษฎีทักษะการบริหารงานของ Katz และสรุปความหมายของทักษะการบริหารงาน 3 ทักษะ ดังนี้

อุทัย ธรรมเตโช (2531) ได้กล่าวถึงทักษะในการบริหารการศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 3 ทักษะ ได้แก่

1. ทักษะทางคตินิยม (Conceptual Skills) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจงานในหน้าที่ของตนเป็นอย่างดี มีความเข้าใจในกระบวนการของงานทุกขั้นตอน มีความรู้เกี่ยวกับหน่วยงานของตนและหน่วยงานอื่นที่เกี่ยวข้อง มีความคิดริเริ่มพัฒนางานในหน้าที่ มีความคิดกว้าง มองการณ์ไกล

2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ผู้บริหารจะต้องศึกษาพฤติกรรมของมนุษย์ และพยายามเข้าใจบุคคลทุกประเภททั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชน และใช้ศิลปะด้านมนุษยสัมพันธ์ให้เกิดประโยชน์ เพื่อให้ได้มาซึ่งความรัก ความเข้าใจความร่วมมือในการบริหารภายในขอบเขตหน้าที่รับผิดชอบ

3. ทักษะด้านเทคนิค (Technical Skill) หมายถึง ผู้บริหารต้องมีความสามารถปฏิบัติงานด้านกิจกรรมเฉพาะอย่างได้ดี ซึ่งกิจกรรมเหล่านั้นจะเกี่ยวกับวิธีการกระบวนการและเทคนิคการวิเคราะห์

และรู้จักใช้เครื่องมือในการปฏิบัติงาน เช่น การเขียนคำสั่งงาน การจัดตารางการทำงาน การใช้แบบฟอร์ม การใช้เครื่องมือและอุปกรณ์ต่าง ๆ เป็นต้น

Mann (1965) กล่าวว่าทักษะของผู้บริหารที่ทำงานมีประสิทธิภาพ ควรมีทักษะ 3 ด้านที่ผสมกลมกลืนไปตามอัตราส่วนที่แตกต่างกัน ได้แก่

1. ทักษะทางการจัดการ (Managerial Skills) เป็นความสามารถของผู้บริหารที่จะบริหารงานและรักษาไว้ซึ่งความร่วมมือของบุคคลในการทำงาน การสร้างความก้าวหน้าและพัฒนาสถานศึกษา เพื่อผลิตผลและความสัมฤทธิ์ผลตามจุดมุ่งหมายของสถานศึกษา ทักษะทางการจัดการ ได้แก่ บทบาทหน้าที่ของผู้บริหารในการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งงานการควบคุมงาน การประสานงาน การจัดการองค์การ การบริหารทรัพยากร รวมทั้งการประเมินผลและการติดตามผลการทำงาน

2. ทักษะทางมนุษย (Human Skills) เป็นความสามารถที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการสร้างความสัมพันธ์และความร่วมมือในการทำงาน การสร้างแรงจูงใจ พัฒนางาน และยอมรับความเปลี่ยนแปลง ลักษณะผู้บริหารด้านทักษะทางมนุษย ได้แก่ มีความเข้าใจถึงความรู้สึกของผู้อื่น การให้ความสำคัญกับทุกคน มีความจริงใจต่อผู้อื่นมีอารมณ์ขัน การมองโลกในแง่ดี มีคุณธรรม การไม่เอาเปรียบผู้อื่น และการปรับปรุงบุคลิกภาพของตนเองอยู่เสมอ

3. ทักษะทางเทคนิค (Technical Skill) เป็นทักษะที่ผสมระหว่างความรู้และความสามารถในการทำงานของตน ผู้บริหารควรมีความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่ต่าง ๆ ได้แก่ งานด้านวิชาการ งานด้านบริหารบุคคล งานด้านสิ่งอำนวยความสะดวก การเงิน ความรู้เหล่านี้จะช่วยให้ผู้บริหารบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ทักษะทั้ง 3 ด้านนี้ ผู้บริหารระดับต่าง ๆ จะใช้แตกต่างกัน ผู้บริหารระดับสูงมีทักษะด้านการจัดการได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การวางแผน การจูงใจ การประสานงานต่าง ๆ เพื่อให้การดำเนินการไปด้วยดี ส่วนทักษะด้านมนุษยเป็นสิ่งที่ผู้บริหารทุกระดับต้องมีอยู่แล้ว เพื่อสร้างความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน ทักษะทางเทคนิคเป็นความสามารถในด้านความรู้และการทำงานในด้านต่าง ๆ

ธงชัย สันติวงษ์ (2539) ได้สรุปความหมายของทักษะการบริหาร 3 ด้าน ดังนี้

1. ความสามารถด้านเทคนิควิธีการทำงาน หมายถึง ความสามารถในการใช้ความรู้ วิธีทำเทคนิค และการใช้เครื่องมือเครื่องมือต่าง ๆ ที่จำเป็นสำหรับการทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง ความสามารถชนิดนี้จะได้อีกโดยจากประสบการณ์ การศึกษาและการฝึกอบรม

2. ความสามารถในทางมนุษยสัมพันธ์ (Human Skill) หมายถึง ความสามารถในการปฏิบัติและใช้ดุลยพินิจเกี่ยวกับการทำงานกับคน และการรู้จักใช้คน ความสามารถชนิดนี้มักจะประกอบด้วยความสามารถเข้าใจถึงวิธีการจูงใจคน และสามารถมีศิลปะทำตนเป็นผู้นำที่ดี

3. ความสามารถในการนึกคิด (Conceptual Skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจถึงปัญหาของส่วนต่าง ๆ ในองค์กรได้ทั้งหมด และสามารถคิดหาวิธีการปฏิบัติงานที่ดีและเหมาะสมสำหรับทั้งหมดขององค์กร ความสามารถดังกล่าวนี้จะมีได้ก็ต่อเมื่อบุคคลมีขอบเขตของการคิดที่กว้างขวาง โดยคลุมไปถึงการพิจารณาถึงจุดประสงค์ขององค์กรมากกว่าที่จะเป็นเพียงความสามารถนึกคิดถึงปัญหาเฉพาะภายในขอบเขตของงานในกลุ่มของตนเท่านั้น

3. สังคหวัตถุ 4 เป็นหลักการสงเคราะห์ หรือหลักการยึดเหนี่ยวน้ำใจคนและประสาน หมูชนไว้ด้วยความสามัคคี ประกอบด้วย ทาน : การให้ปัน ปิยวาจา : พูดอย่างรักกัน อตถจริยา : ทำประโยชน์แก่เขา สมานัตตตา : เอาตัวเข้าสมาน

4. สปัจริยธรรม 7 เป็นธรรมของบัณฑิตหรือสัตบุรุษผู้เป็นกัลยาณมิตรซึ่งนำมาใช้ได้ดีในการบริหาร ดังนี้ ธัมมัญญตา : รู้จักหลักและรู้จักเหตุ อตถัญญตา : รู้ความมุ่งหมายและรู้จักผล อตถัญญตา : รู้จักตน มัตถัญญตา : รู้จักประมาณ กาลัญญตา : รู้จักกาล ปริสสัญญตา : รู้จักชุมชน ปุคคลัญญตา : รู้จักบุคคล

5. ทศพิธราชธรรม 10 ประการของผู้ที่จะเป็นพระราชที่ดี คือ 1. ทานัง คือ การให้ การให้ ในสิ่งที่มีหมายถึงให้วัตถุภายนอก เป็นสิ่งของต่าง ๆ 2. สีลัง คือ ภาวะปกติ สีละแปลว่าปกติ ภาวะปกติไม่มีอะไรรบกวนวาย 3. ประิจจาคัง คือ บริจาค เป็นการให้ แต่เป็นการให้ภายในทางจิตใจไม่ต้องมีผู้รับ ก็ได้ 4. อาชชะวัง คือ ความซื่อตรง ความเปิดเผย ไม่เกิดโทษเกิดภัยไม่เกิดอันตรายใด ๆ 5. มัททะวัง คือ ความอ่อนโยน 6. ตะปะง หรือ ตะปะโดยปกติหมายถึงวิริยะ ความพากเพียร ความบากบั่น ความก้าวหน้า ความไม่ถอยหลัง 7. อักโกธัง คือ ไม่โกรธ หรือไม่กำเริบ 8. อะวิหิงสา คือ ไม่เบียดเบียน ไม่มีการกระทำอันเบียดเบียนอันกระทบกระทั่งตนเองหรือผู้อื่น 9. ชันติ คือ อุดหนุนรอได้ คอยได้ คำนี้บางทีก็แปลว่า ความสมควรเพราะอดทนได้ คอยได้ 10. อวิโรธนะ หรือ อวิโรธนะง คือ ความไม่มีอะไรพิรุณ คือผิดไปจากทางที่ควรจะเป็น

5. ระเบียบวิธีวิจัย

การศึกษาครั้งนี้กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ นายกองค้การบริหารส่วนตำบล 10 คน และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 10 คน ในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา ผู้ศึกษาได้นำข้อมูลดังกล่าว มาวิเคราะห์แล้วนำข้อมูลที่ได้มาอธิบายเชิงพรรณนา

6. ผลการศึกษา

จากการศึกษาการบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอ ห้วยแถลง จังหวัด นครราชสีมา พบว่า การรู้จักภูมิหลังของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละคนเป็นสิ่งสำคัญ ที่ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องใส่ใจเพื่อจะได้นำไปปรับใช้ในการทำงานแบบมีส่วนร่วม ได้อย่างราบรื่น และเป็นประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบลในภาพรวม จากการศึกษาพบว่า

1. ทักษะการบริหารผู้บริหาร

จากการสัมภาษณ์ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลงส่วนใหญ่ มีความเห็นว่า การงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนายกองค้การบริหารส่วนตำบลและปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีทักษะที่ผสมกลมกลืนกันดังนี้

1.1 ทักษะการจูงใจผู้บริหาร โดยการโน้มน้าวจิตใจตั้งใจให้ผู้บริหารองค์การบริหาร ส่วนตำบลสนใจวิธีการทำงานของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล สร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นและ พร้อมที่จะทำงานตามแนวทางที่วางไว้ได้ผลออกมาในทางบวก โดยยึดหลักพื้นฐานการจูงใจผู้บริหาร ให้ดำเนินการตามทั้งทางตรงและทางอ้อม เข้าไปมีส่วนร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมกันแก้ไขปัญหาขององค์กร

การให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ การเข้าถึงและเข้าใจต่อสิ่งที่จะให้ความช่วยเหลือประชาชนได้ทั่วถึง สามารถปฏิบัติตามกฎหมายและระเบียบที่กำหนดไว้อย่างถูกต้อง

1.2 ทักษะการลดความขัดแย้ง เป็นการสร้างความปรองดอง การหาทางออกที่ดีที่สุด การปรึกษาหารือร่วมกันเพื่อทำความเข้าใจในประเด็นปัญหาที่เกิดขึ้นและพยายามหลีกเลี่ยง การกระทบกระทั่งด้วยเสนอวิธีการยอมรับฟังความคิดเห็นของประชาชนและผู้ร่วมงานคนรอบข้าง มาประกอบการตัดสินใจ

1.3 ทักษะการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความละเอียดรอบคอบในการตัดสินใจเพราะนั่นหมายถึงผลกระทบต่อประชาชน ต่อผู้ร่วมงานและต่อตนเอง วิธีการโน้มน้าวจิตใจผู้บริหารรับฟังความคิดเห็นของตนเองเพื่อให้ผู้บริหารได้เข้าใจถึงเหตุและผลของปัญหาอย่างมีกระบวนการและมีระบบโดยคำนึงถึงผลดีผลเสีย ที่ตามมา ด้วยจึงต้องเลือกทางที่เหมาะสมที่สุดต่อการทำงานตามบทบาทหน้าที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบล แต่มักจะขึ้นอยู่กับลักษณะหรือสไตล์ของแต่ละคนเพราะโดยธรรมชาติแล้วคนที่มารับตำแหน่งผู้บริหารมีความสามารถแตกต่างกันโดยสิ้นเชิงเพียงแต่ว่าแต่ละคนนั้นจะนำมาปรับใช้ให้ถูกต้องตามกรอบของกฎหมายและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นจริงอย่างไร

1.4 ทักษะวิธีการผูกใจคนรอบข้าง วิธีการนำเสนอและแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ ให้กับประชาชนรับทราบในเขตพื้นที่แต่ละแห่ง จะเห็นถึงความแตกต่างของการบริหารที่มุ่งสัมฤทธิ์ที่แตกต่างกัน ผู้บริหารที่ขาดวุฒิภาวะความเป็นผู้นำจะพยายามจะเน้นผลสัมฤทธิ์เพียงแค่ผลงานที่ได้ตามกระบวนการที่เป็นไปตามวัตถุประสงค์ โดยแผนงานที่วางไว้เป็นไปตามหลักการหรือทฤษฎีเท่านั้น แต่การบริการของประชาชนและผู้นำชุมชนจะเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานตรงที่ ทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วม เพราะทุกคนทราบถึงปัญหา ซึ่งในความเป็นจริงบางเรื่องอาจรับรู้อยู่แล้ว แต่บางเรื่องอาจรับรู้เฉพาะข้อมูลดิบโดยเบื้องต้นซึ่งเป็นข้อมูลที่ยังไม่ผ่านการกลั่นกรองจึงอาจส่งผลกระทบต่อ ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจึงต้องเข้าไปร่วมดำเนินการเพื่อให้ผลงานที่ได้จากการกระทำมีคุณค่าเพราะทุกคนในชุมชนมีส่วนร่วมนั่นเอง

1.5 ทักษะการสร้างความสามารถผู้บริหาร ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการทำงานของผู้บริหารจะขึ้นอยู่กับลักษณะหรือสไตล์การทำงานของแต่ละคนโดยธรรมชาติจะแตกต่างกันต้องคำนึงและเกี่ยวข้องกับความสามารถส่วนตัวที่จะนำมาปรับใช้ในการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

1.6 ทักษะความสามารถในการสร้างทีมงาน การสร้างความผูกพันด้วยใจระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยวิธีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกันจะทำให้เกิดวัฒนธรรมที่ดีมีความไว้วางใจมีความซื่อสัตย์ต่อกันกล้าเปิดเผยตรงไปตรงมา ผู้บริหารทุกคนย่อมมีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่แท้จริงในการทำงาน ดังนั้น ผู้บริหารจะต้องไม่กลัวที่จะยอมรับความผิดและต้องอยู่แถวหน้าร่วมกับพนักงานส่วนตำบล

1.7 ทักษะการสร้างภาพลักษณ์ การพัฒนาตนเองโดยการปรับปรุงภาพลักษณ์หรือบุคลิกภาพที่ดีให้มีเสน่ห์ สง่างามดึงดูดใจเป็นคนมีลักษณะผู้นำ ในบางครั้งจึงต้องมีผู้ช่วยคอยบอกกล่าว ตักเตือน ชี้แนะ เพื่อฉายภาพให้รู้ให้เห็นเป็นประจักษ์แล้วลุกขึ้นมาปรับปรุงโดยคืออย่างไม่มีปัญหาความขัดแย้งต่อกันภายหลังอันจะสร้างความไม่สบายใจทั้งผู้บอกและผู้ฟัง โดยอยู่ภายใต้ความ

ปรารถนาดีต่อกันเพราะผู้ศึกษาเชื่อแน่ว่าทุกคนเชื่อมั่นว่าตนเองมีดีอยู่ในตัวแล้ว ดังนั้น ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะเป็นผู้ใกล้ชิดจึงควรเป็นกระจกส่องภาพความเป็นจริงให้ผู้บริหารได้ทราบโดยการหาวิธีการเปลี่ยนในสิ่งที่ควรเปลี่ยน เช่น เปลี่ยนวิธีการพูด เปลี่ยนวิธีการแต่งตัวเพื่อให้เหมาะสมแก่ธรรมชาติของงานและบุคลิกภาพตัวเองให้เหมาะสมกับรูปร่างพร้อมด้วยกิจกรรมมาเป็นสิ่งบ่งบอกถึงบุคลิกภาพภายนอกเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อภาพลักษณ์สำหรับผู้บริหาร รู้จักวางตัวให้ถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้เกิดความน่าเชื่อถือ เป็นที่ยอมรับและเป็นการรักษาภาพลักษณ์ขององค์กรด้วย

1.8 ทักษะความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ การค้นหาวิธีการปฏิบัติงานเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงสิ่งที่ปฏิบัติอยู่ในปัจจุบันเป็นไปในสิ่งที่ถูกต้องและดีขึ้น ทุกคนทุกตำแหน่งมีความรับผิดชอบแตกต่างกันออกไปตามบทบาทหน้าที่ การทำงานต้องมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายจากผู้บริหารไม่ละทิ้งงานในหน้าที่ไม่เลิกงานถ้าไม่เสร็จ การทำงานอย่างเป็นระบบ มีระเบียบแบบแผน และการทำงานอย่างชัดเจน จะเป็นที่ได้รับความน่าเชื่อถือและไว้วางใจจากผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

1.9 ทักษะการสื่อสาร การสื่อสารไม่ว่าจะโดยทางตรงหรือทางอ้อมก็ตามผู้สื่อสารควรรู้จักวิธีการสื่อความหมายให้ผู้รับได้เข้าใจอย่าให้เกิดประเด็นแปลงสาร ทั้งนี้ เพื่อความเข้าใจที่ถูกต้องและสามารถนำไปปฏิบัติได้ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

1.10 ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ การบริหารที่ได้ผลดีต้องมีการกระตุ้นให้คนและกลุ่มคนมาเกี่ยวข้องกันทั้งในเรื่องงาน เรื่องส่วนตัวสามารถทำกิจกรรมใด ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายโดยความร่วมมือร่วมแรงร่วมใจ เพื่อที่จะทำกิจกรรมดังกล่าวได้อย่างเกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล โดยการทำงานเพื่อส่วนรวมนี้จะเป็นกระบวนการกลุ่มที่ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจเต็มความสามารถ เมื่อผู้บริหารเป็นคนอภัยค้ำยดีมีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ ต้องการเข้ามาเพื่อช่วยเหลือสังคม ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีความกระตือรือร้น ปรับเปลี่ยนการทำงานให้ตรงกับความต้องการของผู้บริหาร แสดงให้เห็นว่ามีความตั้งใจจริงในการปฏิบัติงาน มีความรู้ความสามารถในการช่วยเหลืองาน มีมนุษยสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บริหาร ลูกน้อง และประชาชนในพื้นที่ เพื่อให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

2. ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารต้องบริหารลูกน้อง

ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะผู้เป็นปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งเป็นลูกน้องที่ต้องทำงานใกล้ชิดมากกว่าคนอื่น ๆ ดังนั้น การจะได้รับความช่วยเหลืออย่างเต็มใจขึ้นอยู่กับวิธีการที่จะนำมาใช้ของแต่ละบุคคล ซึ่งจากการสัมภาษณ์นายกองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า มีการนำทักษะการบริหารที่ผู้บริหารต้องบริการลูกน้องมาใช้สรุปได้ดังนี้

2.1 ทักษะการสร้างทีมงาน ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลมีเส้นทางในการพัฒนาทักษะผู้ใต้บังคับบัญชาจากการเรียนรู้การทำงาน เพราะบางครั้งงานบางตำแหน่งจะต้องอาศัยการมีส่วนร่วมจากผู้ร่วมงาน และการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้ต่อเมื่อทีมงานมีสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อการเรียนรู้และเข้าใจกัน ซึ่งความเข้าใจในการทำงานร่วมกันควรมีความลึกซึ้งถึงการเข้าใจว่าเพื่อนร่วมทีมมีความคิด ทักษะ โลกทัศน์หรือความเชื่อแบบใดมีเป้าหมายและจุดยืนในการทำงานอย่างไรให้

คุณค่าหรือความสำคัญต่อการทำงานแบบไหน ถ้าจะกำหนดหรือเปลี่ยนแปลงกลไก-วิธีการทำงานในลักษณะนี้หรือนั้นจะเป็นไปได้หรือไม่หรือต้องการปรับปรุงในจุดใดเพื่อให้เกิดปฏิสัมพันธ์ในการทำงานสูงสุด เมื่อสร้างทีมงานแล้วต้องสามารถจูงใจให้ลูกน้องมีการทำงานเป็นทีม โดยใช้ทักษะการทำงานเป็นทีม การกระตุ้นให้เกิดความสามัคคีและความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างคณะทีมผู้บริหาร สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล พนักงานฝ่ายประจำที่มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้รับนโยบายจากผู้บริหารไปปฏิบัติ

2.2 ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ การเป็นผู้บริหารมักจะหนีไม่พ้นปัญหาเรื่อง "คน" ไม่มีผู้บริหารคนไหนที่มีแต่ลูกน้องที่แหย่หมดทุกคน ในขณะที่เดียวกันก็คงจะไม่มีผู้บริหารคนไหนมีแต่ลูกน้องที่ดีหมดทุกคน มักจะมีลูกน้องที่ ดีบ้าง แ่บ้าง เก่งบ้าง ไม่เก่งบ้าง ปะปนกันไป แล้วแต่ว่าสัดส่วนกลุ่มไหนจะมากกว่ากัน ผู้บริหารมักจะเอาตัวเองเป็นมาตรฐานในการแบ่งกลุ่มของลูกน้องว่า คนนั้นเก่ง คนนั้นไม่เก่ง หรือบางครั้งเกิดจากการเปรียบเทียบระหว่างบุคคล และการเปรียบเทียบมักจะไม่ได้อยู่บนหลักของเหตุผลมากนัก ผู้บริหารต้องรู้จักสังเกตลูกน้องให้ดีกว่าทำไมบริหารลูกน้องยังไม่ดีเหมือนอีกหน่วยงานหนึ่ง มีอะไรที่ต้องปรับปรุงการบริหารลูกน้องหรือไม่ ทำไมลูกน้องถึงไม่ค่อยยอมรับ เพื่อจะได้หาวิธีการนำมาเปลี่ยนแปลงจิตใจของลูกน้องได้นั้นคือ การสร้างควมไว้วางใจ (Trust)

2.3 ทักษะการจัดการ ผู้บริหารต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล โดยรู้ทักษะการจัดการเพื่อนำมาปรับใช้กับลูกน้อง ให้สามารถวางแผนการบริหารงานบุคคลได้ตรงกับตำแหน่งความรู้ความสามารถที่มีความเหมาะสม ความชำนาญและความถนัดของแต่ละบุคคล รู้จักสังเกตพฤติกรรมของลูกน้องว่าแต่ละคนมีพฤติกรรมอย่างไร มีลักษณะนิสัยส่วนตัวแบบไหน จะเข้าไปบริหารจัดการแต่ละคนได้อย่างไร และจะดึงความสามารถของแต่ละคนออกมาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การบริหารส่วนตำบลได้อย่างไร ทั้งนี้ต้องอาศัยทักษะการจูงใจในการปฏิบัติงานด้วย เพื่อให้ลูกน้องมีความกระตือรือร้น เกิดการแข่งขันในการทำงาน มีความสุขในการทำงาน และเกิดขวัญกำลังใจที่จะทำงานให้มีประสิทธิภาพและเกิดผลดีต่อองค์กร

2.4 ทักษะการสร้างแรงจูงใจ การทำงานของแต่ละบุคคลมีความคาดหวังในการปฏิบัติงานคือ เงินเดือน ค่าตอบแทน สวัสดิการ และเงินรางวัลกรณีพิเศษ ที่จะได้รับ ซึ่งก็คือขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพประสิทธิผลนั่นเอง ดังนั้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจะต้องมีทักษะในการสร้างแรงจูงใจของผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความกระตือรือร้น ความตั้งใจ ความมุ่งมั่น การมีความสุขในการได้ทำงานร่วมกัน ผู้บริหารต้องมีความรู้ในการวางแผนการบริหารงานบุคคล การมอบหมายงานให้ปฏิบัติอย่างชัดเจน การพิจารณาความดีความชอบต้องเป็นไปด้วยความบริสุทธิ์ ยุติธรรม โปร่งใส ไม่ให้ความสำคัญกับพวกพ้อง พิจารณาตามผลงานข้อเท็จจริงที่ปรากฏ โดยแต่งตั้งคณะกรรมการพิจารณาอย่างเป็นระบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับในผลการของการพิจารณาได้

2.5 ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์การปฏิบัติงานจะเกิดผลดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา หากผู้บริหารมีความเป็นกันเอง และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงานจะทำให้งานขององค์กรมีประสิทธิภาพและทำให้ไม่มีความขัดแย้งในการทำงานหากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือปฏิบัติแต่ไม่เป็นไปตามคำสั่งหรือความต้องการของผู้บริหาร เนื่องจากเกิดอคติ

ส่วนตัวต่อผู้บริหาร หรือไม่มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติ ผู้บริหารต้องสามารถแก้ไขปัญหาดังกล่าวได้ ต้องทำความเข้าใจในแต่ละตัวบุคคล รู้จักบริหารคนสร้างทัศนคติที่ดีให้เกิดขึ้นต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความเป็นกันเอง ความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เป็นที่พึ่งได้ในทุกเรื่อง การให้คำแนะนำปรึกษาต่าง ๆ การสร้างมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชากล้าที่จะแสดงความคิดเห็น ต้องมีการจัดกิจกรรมพบปะสังสรรค์เพื่อเป็นการผ่อนคลายหลังจากที่ได้ปฏิบัติงานมาเป็นระยะเวลานาน อีกทั้งเพื่อเป็นการเปิดใจยอมรับซึ่งกันและกัน ทำให้เกิดการกล้าที่จะเข้ามาพูดคุย และกล้าร่วมคิดร่วมตัดสินใจ

2.6 ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล การบริหารงานในองค์กรหากจะประสบความสำเร็จได้นั้น ผู้บริหารต้องรู้หลักการบริหารที่นำมาใช้ในการพัฒนาและปรับปรุงองค์กร หลักการบริหารหนึ่งที่น่านำมาใช้คือการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล โดยนำมาปรับใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของประชาธิปไตยโดยต้องให้ทุกคนมีสิทธิมีเสียง มีส่วนในการแสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่ และรับฟังความคิดเห็นของลูกน้องตามเสียงส่วนใหญ่ ความโปร่งใสไม่ว่าจะเป็นเรื่องอะไรก็ตามจะต้องมีการวิเคราะห์ มีการช่วยพิจารณาและตรวจสอบได้ทุกเรื่องของการบริหาร ความยุติธรรม ไม่ว่าจะประเด็นอะไรหรือผลประโยชน์อะไรก็ตาม จะมีการพิจารณาอย่างยุติธรรมโดยใช้เหตุใช้ผล และทุกคนมีส่วนร่วมในการพิจารณา การที่จะให้ผู้ร่วมงานรู้สึกวัตถุประสงค์ของการทำงานได้เห็นภาพรวมของงานทั้งหมดไม่ว่าจะอยู่ฝ่ายใด รู้ว่าสำนักงาน มีวิสัยทัศน์ พันธกิจ และแผนการดำเนินงานอย่างไร ผู้บริหารต้องการพัฒนาอะไร จะต้องมีการประชุมทั้งองค์กรเพื่อให้ทุกคนได้เห็นภาพและให้แต่ละฝ่ายถ่ายทอดลงไปถึงบุคลากรอีกครั้ง การมีส่วนร่วมในการบริหารงานโดยทุกส่วน ทุกฝ่ายในองค์กรมีส่วนร่วมทุกขั้นตอนในการทำงาน

7. อภิปรายผลการศึกษา

จากผลการศึกษากาการบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา สามารถนำมาอภิปรายผลการศึกษาดังนี้

1. ทักษะการบริหารผู้บริหาร

การทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพระหว่างนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีทักษะที่ผสมกลมกลืนกันดังนี้ 1) ทักษะการจูงใจผู้บริหาร 2) ทักษะการลดความขัดแย้ง 3) ทักษะการตัดสินใจตามบทบาทหน้าที่ 4) ทักษะวิธีการผูกใจคนรอบข้าง 5) ทักษะการสร้างความสามารถผู้บริหาร 6) ทักษะความสามารถในการสร้างทีมงาน 7) ทักษะการสร้างภาพลักษณ์ 8) ทักษะความรับผิดชอบตามบทบาทหน้าที่ 9) ทักษะการสื่อสาร และ 10) ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์

2. ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารต้องบริหารลูกน้อง

ผู้บริหารที่จะประสบผลสำเร็จในการบริหารงานต้องอาศัยการสนับสนุนจากผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา ทักษะการบริหารที่ผู้บริหารลูกน้องสรุปได้ดังนี้ 1) ทักษะการสร้างทีมงาน 2) ทักษะการสร้างควมไว้วางใจ 3) ทักษะการจัดการ 4) ทักษะการสร้างแรงจูงใจ 5) ทักษะการสร้างมนุษยสัมพันธ์ และ 6) ทักษะการบริหารตามหลักธรรมาภิบาล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของศักดิ์ศรี สนจิตร์ (2549) ที่ได้ศึกษาทักษะ การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่

การศึกษาเพชรบุรี พบว่า ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี ในภาพรวมทั้ง 3 ด้านอยู่ในระดับสูง เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ทักษะด้านมนุษยศาสตร์ ทักษะด้านความคิดรวบยอด และทักษะด้านเทคนิคเมื่อเปรียบเทียบกับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษา ในเขตพื้นที่การศึกษาเพชรบุรี พบว่า ผู้บริหารระดับสูงมีทักษะการบริหารมากกว่าผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ส่วนประสบการณ์ในการทำงานมากและประสบการณ์ในการทำงานน้อย พบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษาและการศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา พบว่า มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยผู้บริหารสถานศึกษาที่ได้รับการศึกษา/ฝึกอบรมทางด้านบริหารการศึกษามีทักษะการบริหารงานมากกว่าผู้บริหารสถานศึกษาที่ศึกษา/ฝึกอบรมที่ไม่ใช่ทางด้านบริหารการศึกษา

8. ข้อเสนอแนะ

การศึกษาการบริหารผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอห้วยแถลง จังหวัดนครราชสีมา ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะ ดังนี้

ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

1. ช่องว่างระหว่างวัยและความรู้ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลกับปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลโดยภาพรวมมีความแตกต่างกัน บางครั้งทำให้เกิดการไม่ยอมรับซึ่งกันและกัน ซึ่งผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลคนใดมีความรู้ต่ำกว่าระดับปริญญาตรีและมีอายุมาก จะไม่กระตือรือร้นในการศึกษาต่อ การไม่ยอมรับของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีต่อผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจะมีมากขึ้น รวมทั้งพนักงานคนอื่น ๆ ด้วย ดังนั้น จึงควรมีการกำหนดวุฒิการศึกษาของผู้สมัครผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลให้สูงขึ้นกว่าปัจจุบัน

2. ภาพรวมของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล จะมีวุฒิการศึกษาต่ำ แต่ในขณะเดียวกัน ภาพรวมของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลจะมีประสบการณ์ในการทำงานน้อยในความเป็นจริงทั้งสองประเด็นคือ อุปสรรคสำคัญในการบริหารงาน ดังนั้น ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ควรกำหนดความรู้ไม่ต่ำกว่าปริญญาตรี และปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ควรมีประสบการณ์การทำงาน 10 ปีขึ้นไป

ข้อเสนอแนะเชิงพัฒนา

1. ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลและปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลควรหันหน้าเข้าหากัน เพื่อให้เกิดความปรองดองในองค์กร

2. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นควรลดการพัฒนาทางด้านโครงสร้างมาเป็นการพัฒนาคุณภาพชีวิต และพัฒนาจิตใจของประชาชนเป็นสำคัญ

9. เอกสารอ้างอิง

ชัชวาล พันธุ์มณี. (2552). *ศิลปะในการบริหารจัดการ*. เอกสารประกอบการบรรยาย กองการเจ้าหน้าที่ กรมสวัสดิการและคุ้มครองแรงงาน.

ธงชัย สันติวงษ์. (2539). *การบริหารเชิงกลยุทธ์*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช.

- นพพงษ์ บุญจิตราดูล.(2534). **ก้าวเข้าสู่ผู้บริหารการศึกษา**. กรุงเทพฯ : บพิธการพิมพ์.
- ลิขิต ธีระเวคิน. (2552). **ทางออกของสังคมไทยที่จะกลับไปสู่การปกครองแบบประชาธิปไตยที่
ต่อเนื่องและยั่งยืน**. วิทยาลัยสื่อสารการเมือง มหาวิทยาลัยเกริก.
- ศักดิ์ศรี สนจิตร์. (2549). **ทักษะการบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเขตพื้นที่
การศึกษาเพชรบุรี**. คุรุศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ
ราชนครินทร์.
- อุทัย ธรรมเตโช. (2531). **หลักการบริหารการศึกษา : ชุดวิชาสอบเลื่อนระดับข้าราชการ
เล่มที่ 3**. กรุงเทพฯ : เจ้าพระยาการพิมพ์.