การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ศตวรรษที่ 21
Administration of Local Organizations Towards the 21st Century

สุพรรณนิกา ศรีพูล[1] อนุวัตร สงจวง[2]
Supannika Sripool, Anuwat Songjuang

บทคัดย่อ (Abstract)

ในศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานต่อการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของท้องถิ่นทั้งการพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาทางการเมืองท้องถิ่น การพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นที่สำคัญในยุคนี้ต้องสามารถบริหารงานและการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นนักบริหารอย่างมืออาชีพ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล ปัจจัยสำคัญที่สุด ซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลิตภาพของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กรไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม

คำสำคัญ(Keywords): การบริหารงาน; องค์การปกครองส่วนท้องถิ่น

Abstract

The 21st Century, The change happened very fast. Local administrators must play a large role in the administration of operations within the local mission, including local development. Local political development. The development of operations related to the management system. Local administrators therefore need to adapt and change their working behavior according to the current

Received: 2023-01-27 **Revised**: 2023-03-22 **Accepted**: 2023-03-27

[1] มหาวิทยาลัยนอร์ทกรุงเทพ North Bangkok University.

[2] นักศึกษาหลักสูตรรัฐศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการเมืองการปกครอง มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา Master of Political Science students, Political Science Major, Suan Sunandha Rajabhat University. Corresponding Author e-mail: Anuwatgeng@hotmail.com

situation. Which roles of local administrators are important in this era Must be able to manage jobs and work efficiently And a professional manager To drive the organization according to the principles of good governance. The most important factor. Executives need to be created to support their work, namely to increase job productivity and knowledge workers. And considered to be the most valuable asset of the organization Whether it is a business organization or any other type of organization.

Keywords: Administration; Local Government

บทนำ (Introduction)

การบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสู่ศตวรรษที่ 21 ในปัจจุบันเรากำลังดำรงอยู่ภายใต้สภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ไม่เว้นแม้แต่การปกครองท้องถิ่นของประเทศไทยซึ่งมีความสำคัญอย่างมากในปัจจุบันและจะยิ่งทวีความสำคัญมากยิ่งขึ้นในอนาคต เนื่องจากการบริหารราชการส่วนกลางและการบริหารราชการส่วนภูมิภาคจะลดบทบาทและความสำคัญลงจากฐานะผู้ปฏิบัติการ หรือหน่วยงานหลักในการทำบริการสาธารณะมาเป็นผู้กำกับดูแลหรือผู้ช่วยเหลือสนับสนุนการปกครองท้องถิ่นที่ประกอบด้วยองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นรูปแบบต่าง ๆ อันเป็นผลจากแนวคิดเรื่องการกระจายอำนาจการบริหารราชการแผ่นดินและแนวความคิดเรื่องสิทธิชุมชนที่ได้ถูกรับรองไว้ในกฎหมายรัฐธรรมนูญไทยฉบับปัจจุบันซึ่งเป็นกฎหมายสูงสุดในการปกครองประเทศ (รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2560) ทำให้การปกครองท้องถิ่นซึ่งอยู่บนพื้นฐานดังกล่าวจะก้าวเข้ามาแทนที่ในฐานะที่พึ่งของประชาชนมากยิ่งขึ้น ฉะนั้นองค์กรปกครองท้องถิ่นจึงมีบทบาทสำคัญในการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญนี้ เพราะประชาชนในฐานะผู้รับบริการหรือผู้มีส่วนได้เสียกับองค์กรปกครองท้องถิ่นเหล่านี้จะมีความคิดซับซ้อนมากขึ้น มีความคาดหวังต่อคุณภาพการบริการและการทำหน้าที่เป็นแกนกลางในการบำบัดทุกข์ บำรุงสุขให้กับประชาชนขององค์กรปกครองท้องถิ่นที่สูงขึ้น ด้านองค์กรปกครองท้องถิ่นเองก็จะต้องดำเนินกิจกรรมการให้บริการประชาชนจนบรรลุเป้าหมายให้ได้ผ่านการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพประสิทธิผลและการนำขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ความก้าวหน้าและความสำเร็จของทุกองค์กรจึงขึ้นอยู่กับการนำขององค์กรว่าจะหาวิธีที่ดีที่สุดในการนำคนและส่วนประกอบอื่นที่เกี่ยวข้องได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้อย่างไร (Rodriguez, F.G., & Cruz, Y.A., 2007)

อีกทั้งปัจจุบันเป็นที่ประจักษ์แล้วว่า องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทยกำลังถูกท้าทายอย่างยิ่งยวด เพียงแต่ความท้าทายดังกล่าวได้เปลี่ยนจุดเน้นจากมิติทางการเมืองมาสู่

มิติทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น หรือการเปลี่ยนจากข้อถกเถียงเชิงอุดมการณ์ทางการเมืองเกี่ยวกับความจำเป็นหรือบทบาทของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประชาธิปไตย มาเป็นคำถามเกี่ยวกับความสามารถทางการบริหารจัดการขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดบริการสาธารณะอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสนองความต้องการของสาธารณชนอย่างแท้จริง (วราภรณ์ เรือนยศ, 2553) ดังนั้นเวลานี้จึงเป็นช่วงเวลาสำคัญที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องพิสูจน์ตัวเองว่ามีความสามารถในการบริการประชาชนได้ดีกว่าหรือเทียบเท่าหรือด้วยวิธีการที่แตกต่างจากที่ประชาชนเคยได้รับจากหน่วยงานราชการจากส่วนกลางและภูมิภาค เพื่อจะได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากประชาชน เหตุที่เป็นเช่นนี้เพราะปัจจุบันการกระจายอำนาจและปกครองส่วนท้องถิ่นไทย ได้ผ่านเลยขั้นตอนการถกเถียงด้านหลักการหรืออุดมการณ์ไปแล้ว สังคมไทยโดยทั่วไปตระหนักถึงความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นในฐานะเป็นรากฐานของการพัฒนาการเมืองระบอบประชาธิปไตย สิ่งที่ให้ความสำคัญกับการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างยิ่ง โดยวางหลักการหรือค้ำประกันสิทธิของการกระจายอำนาจและการปกครองตนเองของท้องถิ่นระบุว่า “รัฐต้องกระจายให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐานสารสนเทศในท้องถิ่นให้ทั่วถึงและเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัด”

นอกจากนี้การแสดงเจตนารมณ์ให้มีการกระจายอำนาจส่วนกลางไปให้ท้องถิ่นให้มากที่สุด โดยกำหนดให้รัฐต้องให้ความเป็นอิสระแก่ท้องถิ่นและรัฐต้องยอมรับสิทธิทางการเมืองของประชาชนในทางการเมืองระดับท้องถิ่น การเลือกผู้แทนในการถอดถอนผู้บริหารหรือสภาท้องถิ่น ตลอดจนในการเสนอกฎหมายท้องถิ่นซึ่งรัฐธรรมนูญดังกล่าวได้ก่อให้เกิดการปฏิรูปการปกครองส่วนท้องถิ่นอย่างขนาดใหญ่ และส่งผลให้บทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในทางการเมืองไทยโดดเด่นขึ้นอย่างที่ไม่เคยเป็นมาก่อน การเปลี่ยนแปลงอีกประการหนึ่งที่เป็นผลรัฐธรรมนูญฉบับปัจจุบันคือ ทำให้บทบาทการเป็นองค์กรบริการสาธารณะขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเด่นชัดขึ้น ในอดีตที่ผ่านมาถึงแม้กฎหมายกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้หลากหลาย แต่เมื่อวิเคราะห์ให้ลึกซึ้งพบว่ามีหน้าที่ไม่กี่ประเภทที่ถือว่าเป็นหน้าที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นโดยเฉพาะ ส่วนใหญ่หน้าที่เหล่านี้มักเป็นงานแม่บ้าน เช่น การจัดเก็บและกำจัดขยะ งานทำความสะอาดถนนและท่อระบายน้ำ งานซ่อมบำรุงถนนหนทางในชุมชน ส่วนภารกิจด้านการพัฒนาสำคัญ ๆ มักดำเนินการโดยหน่วยงานราชการทั้งส่วนกลางและภูมิภาค และรัฐวิสาหกิจ ในบางภารกิจที่เป็นการดำเนินการร่วมกันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมักรับบทบาทรองในการจัดบริการ เช่น ด้านสาธารณสุขหรือ

การศึกษา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจัดเฉพาะระดับพื้นฐานในขณะที่บริการอย่างเต็มรูปแบบจัดโดยกระทรวงสาธารณสุขและกระทรวงศึกษาธิการ นอกจากนั้นประชาชนส่วนหนึ่งยังมองว่าการบริการของหน่วยราชการส่วนกลางมีคุณภาพมากกว่า ดังนั้น ประชาชนไม่ตระหนักถึงบทบาทขององค์การปกครองส่วนท้องถิ่นในการจัดบริการสาธารณะแก่ประชาชน

ภายใต้บริบทใหม่ของการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้บริหารถูกท้าทายให้เพิ่มบทบาทภาวะความเป็นผู้นำ นอกเหนือจากอำนาจหน้าที่ตามกฎหมายแม่บทเกี่ยวข้องกับการปกครองท้องถิ่นไทย ประกอบกับความตื่นตัวทางการเมืองของภาคประชาชนที่เติบโตอย่างต่อเนื่อง ทำให้ความสำคัญเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น โดยกำหนดให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นหน่วยงานหลักในการจัดทำบริการสาธารณะและมีอิสระในการกำหนดนโยบาย การบริหาร การจัดบริการสาธารณะ การบริหารงานบุคคล การเงินการคลัง และยังมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะอีกด้วย ส่งผลให้ผู้นำองค์กรส่วนท้องถิ่นไม่ใช่เป็นเพียงผู้บริหารยึดบทบาทตามกฎหมาย แต่ต้องเป็นผู้บริหารที่มีความคิดสร้างสรรค์ ทำงานเชิงรุก เพิ่มบทบาทเพื่อให้สอดรับกับสภาพแวดล้อมใหม่ เช่น การเป็นผู้สร้างข้อตกลงร่วมกัน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานความขัดแย้ง เป็นผู้ให้การศึกษาแก่ชุมชน เป็นผู้มีจริยธรรม เป็นผู้สร้างทีมงาน และเป็นผู้ส่งเสริมให้ประชาชนเป็นพลเมืองที่มีความตื่นตัวและมีส่วนร่วมในการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

อย่างไรก็ตาม แม้กฎหมายจะกำหนดบทบาทหน้าที่ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นไว้อย่างมากมายเพื่อให้สอดคล้องกับความคลาดหวังของประชาชนที่จะพัฒนาท้องถิ่นของตนเองให้เป็นไปตามที่ต้องการ แต่จากการศึกษาของ โกวิทย์ พวงงาม ได้ศึกษาถึงศักยภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล ปัญหาและอุปสรรค พบว่าโดยภาพรวมจะมีปัญหาขาดความรู้และประสบการณ์ในการทำงาน ไม่เข้าใจระเบียบและข้อบังคับขององค์กรทำให้การทำงานยังจำกัดอยู่เฉพาะเรื่องโครงสร้างพื้นฐานของท้องถิ่น คณะผู้บริหารยังขาดการประสานงานและการประชาสัมพันธ์ที่ดี สิ่งสำคัญยังพบว่าประธานผู้บริหารยังขาดภาวะผู้นำที่จะกระตุ้นให้สมาชิกและประชาชนร่วมกันปฏิบัติงานให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดแก่ส่วนรวม (โกวิทย์ พวงงาม, 2550)

นอกจากนี้ จากรายงานผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยสถาบันวิจัยและพัฒนา (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560: ออนไลน์) พบว่า ประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่อยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง (ระดับต่ำร้อยละ 50.82 และ ระดับปานกลาง ร้อยละ 49.18) โดยสภาพปัญหาที่จะต้องทำการแก้ไขโดยด่วน ได้แก่ 1. ปัญหาการมีส่วนร่วมของ

ประชาชน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับต่ำมีมากถึงร้อยละ 94.09 ในขณะที่มีองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีการมีส่วนร่วมของประชาชนอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูงร้อยละ 51.91 เท่านั้น 2. ปัญหาเกี่ยวกับผลงาน ทั้งนี้เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลงานอยู่ในระดับต่ำร้อยละ 80.07 แต่มีองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีผลงานอยู่ในระดับปานกลาง ถึง ระดับสูง เพียงร้อยละ 19.93 นอกจากนั้นมีสภาพปัญหาเกิดขึ้นบ้าง ได้แก่ ปัญหาเกี่ยวกับการประกาศนโยบายของคณะผู้บริหารให้สภา บุคลากร และประชาชนทราบ ปัญหาเกี่ยวกับอัตรากำลัง ที่ประสบปัญหาอัตรากำลังมากเกินโครงสร้าง ปัญหาเกี่ยวกับการบริหารงบประมาณ/รายได้ ปัญหาเกี่ยวกับระบบข้อมูลเพื่อการพัฒนา และปัญหาเกี่ยวกับระบบการพัฒนาบุคลากร เป็นต้น (มหาวิทยาลัยรามคำแหง, 2560: ออนไลน์) ซึ่งสอดคล้องกับการที่ กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น ได้ตั้งคณะทำงานในการตรวจนิเทศติดตาม และประเมินผลการปฏิบัติราชการขององค์กรท้องถิ่นที่ผ่านมา เพื่อพิจารณาคัดเลือกองค์กรส่วนท้องถิ่นรับเงินอุดหนุนสำหรับเป็นรางวัลจูงใจ เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติหน้าที่ ก็พบว่า องค์การบริหารส่วนตำบลส่วนใหญ่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลการบริหารอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง (โกวิทย์ พวงงาม, 2550) และองค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทยมีปัญหาด้านขั้นตอนการทำงานไม่ชัดเจนความรู้ ความเข้าใจในการทำงานของ อบต. ไม่สมบูรณ์ การมีส่วนร่วมของประชาชนในชุมชนและความร่วมมือของหน่วยราชการต่าง ๆ ยังไม่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเท่าที่ควร (ณรงค์ เหลืองบุตรนาค และ โชติชัย เจริญงาม , 2550)

นอกจากนี้ผลการศึกษาเกี่ยวกับประสิทธิผลของการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลพบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหาร การวางแผนเชิงกลยุทธ์ การให้ความสำคัญต่อประชาชนในท้องถิ่น การจัดระบบสารสนเทศ การสร้างความพึงพอใจให้แก่เจ้าหน้าที่และลูกจ้างประชาชนผู้รับบริการ กระบวนการบริหารจัดการ รวมทั้งบรรยากาศขององค์กรเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลขององค์กร (จิตติ กิตติเลิศไพศาล, 2550)

แนวคิดทางการบริหาร

เฮนรี ฟาโยล (Henry Fayol, 1916) "บิดาแห่งทฤษฎีการบริหารจัดการสมัยใหม่" เป็นนักอุตสาหกรรมชาวฝรั่งเศส ที่มีชีวิตอยู่ในช่วงปลายศตวรรษที่ 19 และต้นศตวรรษที่ 20 ฟาโยลได้ตั้งทฤษฎีการบริหารงานแบบคลาสสิกขึ้น (Theory of Classical Management) ประเด็นในทฤษฎีของฟาโยลที่มีอิทธิพลมากคือประเด็นเกี่ยวกับ "องค์ประกอบของการบริหาร" และ "หลักการบริหาร" ซึ่งเกี่ยวกับหน้าที่ในการบริหารงานขององค์การ องค์ประกอบของการ

บริหารกล่าวถึงสิ่งซึ่งผู้จัดการควรทำ และหลักการบริหารอธิบายเกี่ยวกับวิธีการที่ผู้จัดการควรกระทำ

องค์ประกอบของการบริหารแบบคลาสสิก

ฟาโยลเสนอองค์ประกอบพื้นฐานในการบริหาร 5 ประการคือ

1.1 การวางแผน (plan) หมายถึงการมองไปในอนาคตเพื่อกำหนดวิธีที่ดีที่สุดในการบรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การ ฟาโยลเชื่อว่าการวางแผนที่ดีจะทำให้การใช้ทรัพยากรขององค์การเป็นไปโดยราบรื่น และรวมถึงการเลือกแนวทางที่สุดที่จะทำให้องค์การบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

1.2 การจัดองค์กร (organize) หมายถึงการจัดระเบียบทรัพยากรบุคคล (พนักงาน) และการประเมินผลพนักงาน

1.3 การสั่งการ (command) เป็นช่องทางที่ผู้จัดการสั่งงานให้พนักงานทำเพื่อที่จะได้บรรลุเป้าประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้

1.4 การประสานงาน (coordinate) หมายถึงวิถีทางในการประสานกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การเข้าด้วยกัน

1.5 การควบคุม (control) หมายถึงการควบคุมดูแลให้กิจกรรมที่กระทำนั้นดำเนินไปตามแผนที่วางไว้เพื่อให้บรรลุถึงเป้าประสงค์ขององค์การ

เป็นที่น่าสังเกตว่าฟาโยลไม่ได้กล่าวถึง "การสื่อสาร" (communication) ว่าเป็นหนึ่งในองค์ประกอบของการบริหารงาน 5 ประการดังที่กล่าวมาข้างต้น อย่างไรก็ตาม การที่ผู้จัดการของหน่วยงานหนึ่ง ๆ จะปฏิบัติงานโดยยึดองค์ประกอบดังกล่าวเป็นหลัก จำเป็นต้องใช้การสื่อสารเป็นเครื่องมือ เช่น ผู้จัดการต้องมีการติดต่อสื่อสารกับฝ่ายต่าง ๆ เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เพียงพอในการวางแผน การจัดระเบียบ การสั่งการ การสร้างความร่วมมือกันและการควบคุมให้การปฏิบัติงานนั้นดำเนินไปตามแผนที่วางไว้ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่าบทบาทของการสื่อสารได้แฝงอยู่ในองค์ประกอบการบริหารงานดังกล่าว

แนวคิดการบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21

การบริหารจัดการในศตวรรษที่ 21 Management Challenges for the 21st Century ปีเตอร์ เอฟ.ดรัคเกอร์ ปรมาจารย์ด้านบริหารจัดการของโลก กล่าวว่า โลกในศตวรรษที่ 21 เป็นโลกแห่งการเปลี่ยนแปลง และนี่คือ หนังสือแนวบริหารจัดการผลงานของเขาอีกเล่มหนึ่ง ซึ่งว่าด้วยเรื่องแห่งการเปลี่ยนแปลง นั่นคือ ความเป็นจริงของสังคมใหม่ที่มีปัญหาท้าทายที่สำคัญสำหรับ องค์กร ผู้บริหาร หรือแม้กระทั่งคนทำงานทุก ๆ คน ความมุ่งหวังของปีเตอร์ เอฟ.ดรัคเกอร์ ก็คือ ต้องการให้เราใคร่ครวญว่าความรู้ความสามารถที่ทุกคนมีอยู่ จะสามารถ

จัดการกับปัญหาที่ท้าทายที่ปรากฏอยู่ในหนังสือเล่มนี้เพื่อ สร้างเป็นโอกาสให้กับองค์กรและตัวเราเองได้อย่างไร โดยเน้นหนักในเรื่องของการปฏิบัติโดยแท้ มี 6 หัวข้อหลัก คือ

1. แบบจำลองการบริหารแนวใหม่
2. กลยุทธ์ : สิ่งใหม่ที่แน่นอนกว่า
3. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง
4. การเปลี่ยนแปลงด้านข้อมูลข่าวสาร
5. ผลิตภาพของแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน และ
6. การบริหารตนเอง

ในศตวรรษที่ 21 องค์กรธุรกิจควรวางพื้นฐานกลยุทธ์ โดยยึดปัจจัย 5 ประการ ดังนี้

1. การลดอัตราเกิดของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว คือ ปัจจัยที่จัดว่ามีความสำคัญที่สุดในปัจจุบัน คือ อัตราการเกิดที่ลดลงของประชากรในกลุ่มประเทศที่พัฒนาแล้ว และสิ่งสำคัญว่าตัวเลขจำนวนประชากรรวม คือ การกระจายอายุของประชากร โครงสร้างกลุ่มอายุของประชากรที่เปลี่ยนแปลงไปจัดเป็นปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ นักการเมือง และการสาธารณะชนทั่วไปในประเทศที่พัฒนาแล้ว พร้อมทั้งปัญหาเรื่องผู้อพยพด้วย การลดลงในอัตราการเกิดของประชากรยังส่งผลกระทบมหาศาลต่อการเมืองและสังคม รวมทั้งเศรษฐกิจและธุรกิจอีกด้วย การวางกลยุทธ์ในอนาคตจำเป็นต้องเริ่มต้นด้วยการพิจารณาสภาพแวดล้อมด้านประชากรศาสตร์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการลดอัตราการเกิดของประชากรที่พัฒนาแล้วและจากพัฒนาการที่เรามองเห็นในปัจจุบัน

2. การเปลี่ยนแปลงในการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ คือ การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของรายได้ที่ใช้จ่ายได้ มีความสำคัญเท่าเทียมกับการเปลี่ยนแปลงในโครงสร้างประชากร ภาคเศรษฐกิจในภาคที่มีการขยายตัวอย่างมากเรื่องลำดับความสำคัญ ดังนี้

- รัฐบาล
- สุขภาพ
- การศึกษา
- นันทนาการ

ภาคนันทนาการภาคเดียวอาจสามารถเพิ่มผลผลิตภาพหรือผลิตผลในระบบเศรษฐกิจได้มากกว่าทั้งสามภาคที่เหลือ ในบรรดาภาคเศรษฐกิจทั้ง 4 ภาครัฐบาลส่งผลกระทบการกระจายรายได้มากที่สุด ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อการกระจายสัดส่วนของรายได้ประชาชาติมากที่สุด คือ การเปลี่ยนแปลงนโยบายรัฐบาล ภาคเศรษฐกิจที่เหลือ 3 ภาค คือ สุขภาพ การศึกษาและนันทนาการ ล้วนแต่เป็นผู้ใช้สินค้าและบริการรายใหญ่ โดยเฉพาะสินค้าและบริการในการผลิต แต่ไม่มีภาคเศรษฐกิจที่ผลิตวัตถุดิบในการผลิตที่จะสนับสนุนเศรษฐกิจได้ รัฐบาลในทุก ๆ ประเทศที่พัฒนาแล้วมักจะเร่งค้นหาเครื่องมือใหม่ ๆ ที่มีประสิทธิภาพในการส่งผลกระทบต่อการกระจายรายได้ที่ใช้จ่ายได้ ในการวางกลยุทธ์ธุรกิจใด ๆ ธุรกิจหรืออุตสาหกรรมจะเป็นต้อง

พิจารณาถึงรัฐบาลเป็นอันดับแรกในทางตรงกันข้ามภาคนันทนาการ ในปัจจุบันเรียกได้ว่าถึงจุดอิ่มตัวหรืออาจกำลังเสื่อมถอย เพราะการแข่งขันในตลาดเป็นไปอย่างรุนแรงตามอำนาจซื้อทางตลาดที่มีมาก ส่งผลให้อัตรากำไรของผู้ประกอบการแต่ละรายลดลงอย่างรวดเร็วในขณะที่สร้างความแตกต่างให้ผลิตภัณฑ์อย่างแท้จริง มีน้อยลงทุกขณะทั้งภาคสุขภาพและการศึกษาน่าจะยังคงเป็นภาพเศรษฐกิจหลักที่มีการขยายตัว ต่อไปอันเป็นผลมาจากปัจจัยด้านประชากรศาสตร์ แต่เมื่อพิจารณารายละเอียดในแต่ละภาคแล้วพบว่าทั้งสองภาคจะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงครั้งสำคัญในประเทศเศรษฐกิจอุตสาหกรรมที่มีลักษณะอิ่มตัวหรือหดตัวสามารถเปลี่ยนไปสู่อุตสาหกรรมที่ขยายตัว ได้เมื่อระยะเวลาอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ธุรกิจก็ตาม จำเป็นต้องเรียนรู้ที่จะวางกลยุทธ์ปรับตัวให้เข้ากับแนวโน้มการกระจายรายได้และการเปลี่ยนแปลงการกระจายรายได้ ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องอาศัยทั้งข่าวสารข้อมูลในเชิงปริมาณและการวิเคราะห์ในเชิงคุณภาพ

3. การกำหนดผลการดำเนินงาน คือ ทุก ๆ สถาบันจำเป็นต้องพินิจพิเคราะห์ให้ดีว่าผลการปฏิบัติงาน คืออะไร ในอดีตผลการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่เรากำหนดขึ้นมาได้ โดยง่ายและชัดเจนแต่ในปัจจุบันไม่ใช่เช่นนั้นแล้วและกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรใด ๆ ก็ตาม จำเป็นต้องวางอยู่บนฐานนิยามของคำว่า "ผลการปฏิบัติงาน"

4. ความสามารถทางการแข่งขันในตลาดโลก คือ ทุกสถาบันจำเป็นต้องกำหนดความสามารถในการแข่งขันในตลาดโลกเอาไว้เป็นเป้าหมายหนึ่งในการวางแผนกลยุทธ์ ไม่มีสถาบันใด ไม่ว่าจะเป็นธุรกิจ มหาวิทยาลัย หรือโรงพยาบาล สามารถตั้งเป้าหมายไว้จะดำเนินกิจการให้อยู่ต่อไป โดยไม่ได้วัดผลของการดำเนินงานของตนเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่ผู้นำในอุตสาหกรรมกำหนดขึ้น ดังนั้น ในการวางกลยุทธ์การดำเนินงานใดๆ ในการบริหารจำเป็นต้องให้การยอมรับในหลักการใหม่ ๆ สถาบันใด ๆ ก็ตามไม่เฉพาะแต่สถาบันธุรกิจจำเป็นต้องดำเนินงานของตนเทียบกับมาตรฐานที่ถูกกำหนดขึ้นโดยผู้นำอุตสาหกรรมซึ่งจะอยู่แห่งหนใดในโลกก็ได้

5. แนวโน้มความไม่สอดคล้องกันระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจการเมือง คือหลักการสุดท้ายที่นำเสนอเพื่อมาใช้วางกลยุทธ์ในช่วงที่มีการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างทั่วโลกและภายใต้ภาวะความไม่แน่นอนคือหลักที่ว่า ด้วยความไม่สอดคล้องกันมากขึ้นระหว่างสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจและการเมือง หากสถาบันต่าง ๆ ไม่ได้เริ่มต้นจากการวิเคราะห์สภาพแวดล้อมใหม่ ๆ แล้ว สถาบันเหล่านั้นก็จะไม่สามารถพัฒนากลยุทธ์ของตนเองขึ้นมาได้ และสถาบันต่างๆ ก็จะไม่สามารถพร้อมรับต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ที่จะเกิดขึ้นอีกในไม่กี่ปีข้างหน้าและถ้าหากสถาบันเหล่านี้ไม่สามารถตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงใหม่ ๆ ได้สำเร็จสถาบันนั้น ๆ ก็จะไม่สามารถคาดหวังต่อไปได้ว่าตนจะประสบผลสำเร็จได้ เฉพาะอย่างยิ่งในช่วงวิกฤตเศรษฐกิจที่เต็มไปด้วยการเปลี่ยนแปลงทางโครงสร้างและการแลกเปลี่ยนวิทยาการทางเศรษฐกิจ สังคม การเมือง และวิทยาการในที่สุด

ปัจจัยสำคัญที่สุดซึ่งผู้บริหารจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาเพื่อสนับสนุนการทำงานของตน คือ การเพิ่มผลิตภาพของงานและแรงงานที่ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน (Productivity) และถือว่าเป็นทรัพย์สินที่มีค่ามากที่สุดขององค์กร ไม่ว่าจะเป็นองค์กรธุรกิจหรือองค์กรประเภทอื่นก็ตาม

ศตวรรษที่ 21 การเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างมากมาย ผู้บริหารท้องถิ่นต้องมีบทบาทอย่างมากในการบริหารงานต่อการดำเนินงานภายใต้ภารกิจของท้องถิ่นทั้งการพัฒนาท้องถิ่น พัฒนาทางการเมืองท้องถิ่น การพัฒนาการดำเนินงานเกี่ยวกับระบบการบริหารจัดการ ผู้บริหารท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องปรับตัวและเปลี่ยนพฤติกรรมการทำงานของตนให้ สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน ซึ่งบทบาทของผู้บริหารท้องถิ่นที่สำคัญในยุคนี้ ต้องสามารถบริหารงานและการทำงานให้มีประสิทธิภาพ และเป็นนักบริหารอย่างมืออาชีพ เพื่อการขับเคลื่อนองค์กรตามหลักธรรมาภิบาล

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองส่วนท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในประเทศไทย ตามมาตรา 283 วรรคหนึ่ง ระบุว่าท้องถิ่นใดมีลักษณะที่จะปกครองตนเองได้ย่อมมีสิทธิได้รับจัดตั้งเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามที่กฎหมายบัญญัติในปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย มี 5 รูปแบบตามที่กฎหมายบัญญัติดังต่อไปนี้ (ชูวงศ์ ฉายะบุตร, 2539: 16-17)

1. องค์การบริหารส่วนจังหวัด (อบจ.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด พ.ศ. 2540 และพระราชบัญญัติองค์การบริหารส่วนจังหวัด (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2542

2. เทศบาล จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 และพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่10) พ.ศ. 2542 และ (ฉบับที่11) พ.ศ. 2543

3. องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่3) พ.ศ. 2542

4. กรุงเทพมหานคร จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2518 ต่อมาได้มีการปรับปรุงการบริหารราชการกรุงเทพมหานครให้มีความเป็นอิสระจากส่วนกลางมากขึ้น โดยพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร พ.ศ. 2528 และพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกรุงเทพมหานคร (ฉบับที่2) พ.ศ. 2542

5. เมืองพัทยา จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2521 ต่อมาได้มีการปรับปรุงรูปแบบการบริหารเมืองพัทยาใหม่ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการเมืองพัทยา พ.ศ. 2542 ซึ่งมีลักษณะคล้ายกรุงเทพมหานคร มีสมาชิกสภาจำนวน 24 คน และนายกเมืองพัทยามาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ให้ประชาชนรู้สึกว่าตนมีความเกี่ยวพันกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น เกิดความรับผิดชอบ และหวงแหนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย โดยประชาชนใช้ดุลพินิจเลือกผู้แทนที่เหมาะสม กิจการบางอย่างเป็นเรื่องเฉพาะท้องถิ่นนั้น ไม่เกี่ยวพันกับท้องถิ่นอื่น และไม่มีส่วนได้ ส่วนเสียต่อประเทศโดยส่วนรวม จึงเป็นการสมควรที่จะให้ประชาชนในท้องถิ่น ดำเนินการดังกล่าวเอง ดังนั้น หากไม่มีหน่วยการปกครองท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลจะต้องรับภาระดำเนินการทุกอย่าง และไม่แน่ว่าจะสนองความต้องการของท้องถิ่นทุกจุดหรือไม่ รวมทั้งจะต้องดำเนินการ เฉพาะท้องถิ่นนั้น ๆ ไม่เกี่ยวพันกับท้องถิ่นอื่น หากได้จัดให้มีการปกครอง รัฐบาลจะมีหน้าที่เพียงควบคุม ดูแลเท่าที่จำเป็นเท่านั้น เพื่อให้ท้องถิ่นมีมาตรฐานในการดำเนินงานยิ่งขึ้น การปกครองท้องถิ่นสามารถสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมาย และมีประสิทธิภาพ เนื่องจากท้องถิ่นมีความแตกต่างกันไม่ว่าทางสภาพภูมิศาสตร์ ทรัพยากร ประชาชน ความต้องการ และปัญหาย่อมต่างกันออกไป ผู้ที่ให้บริการหรือแก้ไขปัญหาให้ถูกจุด และสอดคล้องกับความต้องการของประชาชนก็ต้องเป็น ผู้ที่รู้ถึงปัญหาและความต้องการ ของประชาชนเป็นอย่างดี การบริหารงานจึงจะเป็นไปอย่างรวดเร็วและ มีประสิทธิภาพ ไม่ต้องเสียเวลาเสนอเรื่องขออนุมัติ ไปยังส่วนเหนือขึ้นไป ท้องถิ่นจะบริหารงานให้เสร็จสิ้นลง ภายในท้องถิ่นนั่นเอง ไม่ต้องสิ้นเปลืองเวลาและค่าใช้จ่ายโดยไม่จำเป็นให้องค์กรท้องถิ่นไปสู่ปัจจัยแห่งความสำเร็จ

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร)

ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการบริหารจัดการองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (ในระดับองค์กร) มีอยู่ด้วยกัน 7 ประการ ได้แก่

1. มีการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจและยุทธศาสตร์ในการพัฒนาท้องถิ่น

องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องมีการทำการวิเคราะห์หาจุดอ่อนจุดแข็ง (SWOT Analysis) ขององค์กร โดยการระดมความคิดเห็นจากบุคลากรในองค์กร เพื่อให้บุคลากรในองค์กรมีทิศทางในการปฏิบัติงานที่มุ่งสู่เป้าหมายเดียวกัน โดยการวิเคราะห์ปัญหาอุปสรรคที่จะเกิดขึ้นและเสนอแนะแนวทางแก้ไขร่วมกัน ทั้งนี้ได้คำนึงถึงสภาพภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ สภาพแวดล้อม และวัฒนธรรมในการกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และ

ยุทธศาสตร์ นอกจากนั้นแล้วยังต้องคำนึงถึงยุทธศาสตร์และเป้าหมายของการดำเนินงานของจังหวัด เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นไปในทิศทางเดียวกันและสอดคล้องกับแผนพัฒนาในระดับที่สูงกว่า

2. การสร้างความรู้ ความเข้าใจและถ่ายทอดประสบการณ์ให้แก่บุคลากรในองค์กร

ผู้บริหารขององค์กรทั้งฝ่ายการเมืองและข้าราชการประจำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ โดยผู้บริหารได้นำเอาพื้นฐานความรู้และประสบการณ์เชิงธุรกิจมาประยุกต์ใช้กับการบริหารองค์กร รวมทั้งมีแนวความคิดในเรื่องการกระจายอำนาจการปกครองท้องถิ่นที่เป็นอิสระมุ่งสู่การรับใช้ประชาชนมาถ่ายทอดความรู้และมุมมองให้แก่บุคลากรในองค์กร เพื่อให้ทุกคนมีความรู้และมุมมองในการดำเนินงานเปิดกว้างและไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งเป็นการเพิ่มศักยภาพการทำงานให้แก่บุคลากร

3. การส่งเสริมให้เกิดการทำงานร่วมกัน

มีการส่งเสริมการทำการงานอย่างบูรณาการ โดยการทำงานร่วมกันระหว่างกอง/ฝ่ายต่างๆ หรือส่งเสริมการทำงานเป็นทีม มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงานสูงสุด เช่น ในการจัดเก็บภาษีอากร กองคลัง ต้องประสานงานให้ผู้ช่วยพัฒนาชุมชน กองส่งเสริมคุณภาพชีวิตที่ทำงานในพื้นที่ช่วยจัดเก็บภาษีให้ หรือประสานงานให้เจ้าหน้าที่ศูนย์ประสานงานอำเภอจัดเก็บภาษีให้ นอกจากนี้ยังต้องมีการทำงานร่วมกันระหว่างนักการเมือง ข้าราชการ และประชาชน และทำงานเป็นทีมจากหน่วยงานภายในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงาน

4. ลักษณะผู้บริหารมีภาวะความเป็นผู้นำ

ผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นต้องมีลักษณะความเป็นผู้นำสูง มีความรู้ความสามารถ กล้าคิด กล้าเปลี่ยนแปลง กล้ารับผิดชอบในการตัดสินใจในการดำเนินงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน กระตือรือร้น ใฝ่เรียนรู้ คิดเร็ว ทำเร็ว และมีความคิดริเริ่มในโครงการใหม่ๆ หรือนวัตกรรมเสมอ โดยนำความรู้และประสบการณ์มาประยุกต์ใช้กับการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น นอกจากนั้นผู้บริหารยังต้องมีทัศนคติที่เปิดกว้าง รับรู้ รับฟังสิ่งใหม่อยู่ตลอดเวลา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความเสียสละ และอุทิศตนในการทำงานเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

5. บุคลากรในองค์กรมีความรู้ความสามารถและมีความรับผิดชอบ

ต้องมีการส่งเสริมให้บุคลากรในองค์กรได้เข้ารับการอบรมและศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น ทำให้บุคลากรสามารถนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาการทำงานให้มีประสิทธิภาพมาก

ขึ้น นอกจากนั้นบุคลากรในระดับปฏิบัติงานต้องมีความรอบรู้ มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความรับผิดชอบสูง และอุทิศตน ทุ่มเทการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร รวมทั้งบุคลากรยังต้องมีความคล่องตัวในการยอมรับกับการเปลี่ยนแปลง มีการเรียนรู้และถ่ายทอดประสบการณ์ร่วมกัน

6. การบริหารงานที่มีความคล่องตัว

ส่งเสริมให้องค์กรมีการบริหารงานที่มีความคล่องตัว โดยการมอบหมายหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อลดขั้นตอนในการทำงานให้สั้นลง ทั้งนี้ผู้บริหารจะเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือทิศทางการทำงาน ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานจะต้องนำแผนและนโยบายลงสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร หากผู้ปฏิบัติงานมีปัญหาอุปสรรคในการทำงานจะร่วมกันแก้ไขปัญหาระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงาน โดยมีการประชุมร่วมกันระหว่างผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานเป็นประจำ

7. การรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก

ในการพัฒนาการทำงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจะต้องเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภายนอก ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญเฉพาะด้าน เพื่อช่วยในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถให้แก่บุคลากรภายในองค์กรและเสนอแนะแนวทางในการดำเนินงานและโครงการ เช่น การตั้งสภาที่ปรึกษา รวมทั้งการเปิดรับฟังความคิดเห็นจากภาคประชาชน เพื่อให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นสามารถบริหารงานและเสนอโครงการตรงตามความต้องการของประชาชน เพื่อให้ประชาชนเกิดความพึงพอใจมากที่สุด นอกจากนั้นยังเป็นการทำงานร่วมกันระหว่างองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและบุคคลภายนอก เช่น การจัดตั้งสถาบันพัฒนาผู้นำท้องถิ่น โดยมีวิทยากรและผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้และร่วมมือในการดำเนินโครงการ รวมทั้งการศึกษาดูงานหรือโครงการที่ดีและประสบความสำเร็จ เพื่อนำมาประยุกต์ใช้กับองค์กรของตน

บทสรุป

การบริหารองค์กรในยุคปัจจุบันทำเพื่อประโยชน์สุขของปวงประชาชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจึงต้องให้ความสำคัญกับการบริหารงาน และผู้บริหารทั้งหลายขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจำเป็นต้องประยุกต์ใช้ความรู้ ความสามารถ และทักษะของตนเองเพื่อก่อให้เกิดความคิดในการบริหารให้เหนือกลุ่มบุคคลภายใต้การปกครองและต้องมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายอันเดียวกัน ผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำที่ดี มีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายขององค์กรและพร้อมเรียนรู้ สิ่งต่าง ๆ ได้อย่างไม่หยุดยั้ง โดยผู้บริหารต้องพัฒนาความรู้ ความสามารถ ทักษะและประสบการณ์ของตนเองอยู่เสมอ ส่วนคุณลักษณะที่มองเห็นได้นั้นจะบอกคุณลักษณะเฉพาะของผู้นำคนนั้น ๆ และถือว่าความเป็นผู้นำจะมีแรงบันดาลใจที่ใช้ในการทำงาน

และต้องระวังเรื่องความเชื่อมั่นตัวเองที่สูงเกินไป และผู้บริหารต้องป้องกันและระวังได้ด้วยการเปิดรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานท่านอื่น และผู้ที่เกี่ยวข้องได้มีส่วนร่วมอย่างจริงใจ ร่วมกันคิด ร่วมกันลงมือทำ โดยเริ่มจากเรื่องบางเรื่อง ไปจนถึงทำหลาย ๆ เรื่อง ทำจนชินจนระทั่งทำให้เป็นวัฒนธรรมในองค์กร

เอกสารอ้างอิง (References)

โกวิทย์ พวงงาม. (2550). *การปกครองท้องถิ่นไทย: เอกสารตำราหลัก ประกอบการเรียนการสอน หลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิต สาขาการปกครองท้องถิ่น วิชาการเมือง การปกครองส่วนท้องถิ่นไทย.* กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.

โครงการธรรมาภิบาลด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. (2550). *คู่มือและหลักสูตรการฝึกอบรมกระบวนการนโยบายธรรมาภิบาลด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภายใต้โครงการธรรมาภิบาลด้านการบริหารจัดการสิ่งแวดล้อมขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น : ศึกษาการริเริ่มของท้องถิ่น กระบวนการนโยบาย และปัจจัยสู่ความสำเร็จ.* กรุงเทพฯ : คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.

ชูวงศ์ ฉายะบุตร. (2539). *การปกครองท้องถิ่นไทย.* กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ส่วนท้องถิ่น.

ณรงค์ เหลืองบุตรนาค และ โชติชัย เจริญงาม. (ก.ค-ก.ย. 2550). การปรับปรุงการวางแผนในการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐานของ อบต. กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลในประเทศไทย. *วารสารวิจัย มหวิทยาลัยขอนแก่น*. 12(3), 357-367.

วราภรณ์ เรือนยศ. (2553). *การปฏิบัติที่เป็นเลิศในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทางด้านสาธารณูปโภคโดยสิทธิการมีส่วนร่วมของประชาชน กรณีศึกษา : องค์การบริหารส่วนตำบลเวียงตาล จังหวัดลำปาง.* ได้รับทุนสนับสนุนโดยสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) มหาวิทยาลัยโยนก.

Drucker, Peter F. (1954). *The Practice of Management*. New York : Harper& Row, Publishers.