



หลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader)
สถาบันพัฒนาข้าราชการพลเรือน สำนักงาน ก.พ.

“ส่วนของการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานในหลักสูตรนำร่อง ปี 2553”

บทที่ 1

บทนำ

สำนักงาน ก.พ. ในฐานะองค์กรกลางการบริหารทรัพยากรบุคคล พิจารณาเห็นความจำเป็นในการพัฒนาผู้นำทุกระดับขององค์กรเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับการรับหน้าที่เป็นผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพต่อไปในอนาคต

การพัฒนาผู้นำทีมจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รับนโยบายมาสู่การปฏิบัติแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของข้าราชการผู้มีศักยภาพ ซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติและบริหารราชการแผ่นดิน

สำนักงาน ก.พ. จึงได้พัฒนาหลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) ขึ้น เพื่อเพิ่มพูนประสิทธิภาพและการพัฒนาทักษะของผู้ทำหน้าที่ผู้นำทีมหรือหัวหน้ากลุ่มงานย่อย ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการบริหารทีมงานและผลักดันให้ทีมงานสามารถทำงานเพื่อความสำเร็จขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สำหรับหลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) ได้มีการจัดอบรมนำร่องแล้ว 1 รุ่น เมื่อปี 2553 ซึ่งจากการประเมินผล ปรากฏว่าหลักสูตรดังกล่าวมีความเหมาะสมและสามารถตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ของหลักสูตรในระดับมากที่สุด จึงพร้อมที่จะให้ส่วนราชการนำหลักสูตรดังกล่าวไปใช้ในการพัฒนาข้าราชการได้ต่อไป

ในการจัดอบรมเพื่อเตรียมความพร้อมให้ข้าราชการที่ดำรงตำแหน่งประเภทวิชาการ ระดับชำนาญการ หรือตำแหน่งประเภททั่วไป ระดับอาวุโส ที่มีบทบาทในการเป็นผู้นำทีมหรือมีศักยภาพในการเป็นผู้นำ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาความรู้ ทักษะและสมรรถนะเบื้องต้นของการเป็นนักบริหารให้กับข้าราชการผู้ทำหน้าที่เป็นผู้นำทีมหรือหัวหน้ากลุ่มงานย่อย และเพื่อสร้างความตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ในการพัฒนาตนเอง พัฒนางานและพัฒนาการทำงานร่วมกับผู้อื่นให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพ รวมทั้งสามารถจัดการงานในหน่วยงานตามที่ได้รับมอบหมายให้เกิดประโยชน์สูงสุด

ลักษณะการจัดอบรมประกอบด้วย การอบรมในห้องซึ่งมีการเชิญวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิมาบรรยายให้ความรู้ตามหมวดวิชาต่างๆ มีการประชุมเชิงปฏิบัติการเพื่อนำความรู้จากการฟังบรรยายไปวิเคราะห์และแลกเปลี่ยนประสบการณ์กับผู้เข้ารับการฝึกอบรมและวิทยากรผู้ทรงคุณวุฒิที่มีประสบการณ์ด้านการบริหาร รวมทั้งจัดการศึกษาดูงานในองค์กรหรือหน่วยงานที่มีผู้นำที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจนเป็นที่ประจักษ์ เพื่อให้ผู้เข้ารับการอบรมได้เรียนรู้บทบาทผู้นำ รูปแบบการเป็นผู้นำ ปัจจัยความสำเร็จและคุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ และให้มีการอภิปรายแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้เข้ารับการอบรมเพื่อวิเคราะห์บทบาทผู้นำภายใต้การกำกับของวิทยากร และให้ผู้เข้ารับการอบรมจัดทำรายงานการศึกษา พร้อมทั้งวิเคราะห์จุดอ่อนของผู้เข้ารับการอบรมแต่ละคนเพื่อวางแผนในการพัฒนาตนเองต่อไป

สำหรับผู้เข้ารับการอบรมหลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) ด้วยการศึกษาดูงานที่เรียนอิเล็กทรอนิกส์หรือ e-Learning ของสำนักงาน ก.พ. จะไม่มีโอกาสในการอบรมช่วงประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงาน ดังนั้น สำนักงาน ก.พ. จึงได้สรุปสาระสำคัญของผลการประชุมเชิงปฏิบัติการในหลักสูตรนำร่องและความรู้ที่ได้รับจากการศึกษาดูงาน เพื่อเป็นความรู้เสริมให้กับผู้เข้ารับการอบรมที่เรียนด้วยบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์

ทั้งนี้สาระสำคัญมีรายละเอียดตามประเด็นดังต่อไปนี้

1. ความหมายของผู้นำ รูปแบบ คุณสมบัติและสมรรถนะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนำร่อง โดยเนื้อหาส่วนนี้ผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนำร่องได้แบ่งกลุ่มศึกษาเป็น 5 กลุ่ม และได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร หนังสือ และเว็บไซต์ต่างๆ นำมาจัดทำเป็นรายงาน ซึ่งสำนักงาน ก.พ. ได้นำมาสรุปรวมของทั้ง 5 กลุ่มอีกครั้งหนึ่ง และได้ระบุข้อมูลอ้างอิงที่ผู้เข้ารับการฝึกอบรมได้ใช้เป็นข้อมูลในการค้นคว้าไว้ในบรรณานุกรม)

2. ปัจจัยความสำเร็จของผู้นำทีมในการสร้างหรือพัฒนางาน/โครงการ จนประสบความสำเร็จจากการศึกษาดูงาน 3 แห่ง คือ

- (1) ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร่คุณมน อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี
- (2) ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน อ.หนองหญ้าไซ จ.สุพรรณบุรี
- (3) ตลาดร้อยปีสามชุก อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี

3. คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (ซึ่งเป็นผลจากการศึกษาของผู้เข้ารับการฝึกอบรมในหลักสูตรนำร่องเท่านั้น)

ซึ่งรายละเอียดทั้ง 3 ประเด็นปรากฏในบทที่ 2-5

บทที่ 2

ความหมายของผู้นำ รูปแบบ คุณสมบัติและสมรรถนะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

ชุมชน หน่วยงานหรือองค์กรระดับต่างๆ จำเป็นต้องมีผู้นำที่จะเป็นผู้ที่กำหนดทิศทาง การดำเนินการตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายของหน่วยงานหรือองค์กรของตน ผู้นำมีอยู่ในทุกระดับตั้งแต่ สังคมหรือหน่วยงานขนาดเล็กไปจนถึงองค์กรขนาดใหญ่ ดังนั้นประสิทธิภาพของผู้นำจึงมีความสำคัญและมี ผลกระทบโดยตรงกับความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งหากองค์กรใดมีผู้นำที่มีประสิทธิภาพ หน่วยงานหรือองค์กรนั้นก็จะสามารถแข่งขันกับผู้อื่นและประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้เป็น อย่างดี

2.1 ความหมายของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในองค์กรทุกแห่งแล้ว จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจ ความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ให้ถูกต้อง ในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” จากการศึกษาค้นคว้า ข้อมูลเพิ่มเติมพบว่า ได้มีการให้คำจำกัดความของคำว่า “ผู้นำ” ไว้กว้างขวาง ดังนี้

1. ผู้นำ ตามพจนานุกรม หมายถึง ผู้มีอำนาจในการสั่งหรือมีผลต่อการสั่งการนั้น
2. ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถรวมคนให้เป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน เพื่อสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ให้ได้
3. ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อทำหน้าที่เป็นหัวหน้ากลุ่มให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย
4. ผู้นำ ตามพจนานุกรมฉบับมติชน พ.ศ.2547 หมายถึง หัวหน้า, ผู้มีตำแหน่งสูงสุด
5. ผู้นำ คือ บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้นำที่สนับสนุนส่งเสริมให้มีการปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี
6. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้นบุคคลอื่นให้ทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้

สรุป ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมีและมีบทบาท รวมทั้งมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถชักจูง สั่งการ หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและ ประสิทธิภาพ โดยผู้นำอาจได้รับตำแหน่งเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ แต่ต้องได้รับการยอมรับจาก คนในองค์กร

2.2 รูปแบบของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีรูปแบบหรือลักษณะที่แสดงออกให้ผู้อื่นเห็นถึงความดีหรือลักษณะ เด่น โดยพฤติกรรมที่แสดงออกมานั้นจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน ดังนั้น ลักษณะผู้นำควรมีรูปแบบที่ผสมผสานกันทั้งในแง่ของความเป็นประชาธิปไตยและแบบเผด็จการ โดยมีลักษณะรูปแบบตาม หลักทฤษฎีของโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ซึ่งแบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ดังนี้

1.แบบชี้แนะ (Directive Leadership)

ผู้นำแบบชี้แนะหรือผู้นำแบบอัตตาดิปไตย คือ ผู้นำจะบอกหรือสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ต้องการ ควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ดูแลให้ปฏิบัติตามกฎ ระเบียบและวิธีการทำงาน จัดตารางการทำงานและประสานงาน

2.แบบสนับสนุน (Supportive Leadership)

ผู้นำแบบสนับสนุน คือ ผู้นำที่มีบุคลิกและพฤติกรรมที่เป็นกันเอง บรรยากาศการทำงานจะมุ่งเน้นความพึงพอใจ และให้ความสนใจต่อความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก เปิดโอกาสในการแสดงความคิดเห็นและให้คำปรึกษาแนะนำในการปฏิบัติงาน

รูปแบบนี้จะใช้ในงานที่ผู้ร่วมงานมีลักษณะหลากหลาย มีความขัดแย้งสูงและต้องการสร้างทีมงานสามารถนำมาใช้ได้กรณีที่ผู้นำต้องให้ความสำคัญกับสมาชิกหรือลูกทีม และประสานงานผู้บังคับบัญชา อาทิ แผนงาน/โครงการ ที่ต้องมีการติดต่อประสานงานในด้านต่างๆ ทั้งบุคลากร งบประมาณ เครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ การบริหารจัดการ (4M) รวมถึงการสนับสนุนให้เกิดการพัฒนาทักษะเพื่อสร้างองค์ความรู้

3.แบบเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement-Oriented)

ผู้นำแบบเน้นสัมฤทธิ์ผล คือ ผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ โดยจะตั้งเป้าหมายงานที่ท้าทาย พยายามปรับปรุงวิธีการทำงานให้ดีที่สุด เน้นผลงานที่สูงกว่ามาตรฐานและให้ความมั่นใจว่าสมาชิกต้องปฏิบัติงานได้สูงกว่ามาตรฐาน หวังผลสำเร็จสูง

4.แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ผู้นำแบบมีส่วนร่วม คือ ผู้นำที่แสวงหาความคิดและข้อเสนอแนะต่างๆ จากสมาชิกเพื่อนำมาพิจารณาในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ

รูปแบบผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมกับสถานการณ์ที่ผู้นำมีความประสงค์ให้เกิดการทำงานในลักษณะร่วมแรงร่วมใจ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรหรือสมาชิกให้มีคุณสมบัติในการเป็นผู้นำ เพิ่มทักษะกล้าคิด กล้าตัดสินใจและสามารถควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง เช่น การจัดทำแผนแม่บทของหน่วยงาน ต้องมีการระดมความคิด ความเห็นและการวิเคราะห์สถานการณ์ทั้งภายนอกและภายใน นำไปสู่การได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ พันธกิจและแผนการปฏิบัติงานในระดับต่างๆ

อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพต้องยึดหลักคุณธรรมและจริยธรรมเป็นพื้นฐานสำคัญในการดำเนินชีวิต ทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว โดยเฉพาะในยุคปัจจุบัน ความเชื่อเรื่องกฎแห่งกรรมถูกทำให้เบาบางลงด้วยระบบโลกาภิวัตน์ที่ทำให้สภาพสังคม วัฒนธรรมและการดำเนินชีวิตของผู้คนเปลี่ยนแปลงไป ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิภาพควรมีคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้เกิดธรรมาภิบาลในองค์กรภายใต้ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยมีค่านิยมในการทำงาน คือ

“I AM READY”

I	= Integrity	หมายถึง ทำงานอย่างมีศักดิ์ศรี
A	= Active	หมายถึง ขยัน ตั้งใจ ทำงานเชิงรุก
M	= Moral	หมายถึง มีศีลธรรม คุณธรรม
R	= Relevant	หมายถึง รู้ทันโลก ปรับตัวทันโลก ตรงกับสังคม
E	= Efficient	หมายถึง มุ่งเน้นประสิทธิภาพ
A	= Accountability	หมายถึง รับผิดชอบต่อผลงาน ต่อสังคม
D	= Democracy	หมายถึง มีใจเป็นประชาธิปไตย มีส่วนร่วม โปร่งใส
Y	= Yield	หมายถึง มีผลงาน มุ่งเน้นผลงาน

กล่าวโดยสรุป ผู้นำในยุคปัจจุบันต้องมีความรู้เรื่องระบบ (System) เป็นอย่างดีและสามารถนำไปใช้ในการบริหารการเปลี่ยนแปลงได้ ซึ่งเป็นคุณสมบัติในการเป็นผู้นำที่มี “หลักการบริหารงาน” ที่ดี นั่นคือ รูปแบบผู้นำที่พึงปรารถนาควรประกอบไปด้วย

1. รู้งาน รู้คน รู้สังคม รู้อนาคต
2. มีคุณธรรมและจริยธรรม บริหารงานกึ่งธรรมาภิบาล
3. มีภาวะผู้นำและการตัดสินใจที่เด็ดขาด
4. มีเป้าหมายที่ชัดเจน
5. ซื่อสัตย์
6. สนับสนุนคนที่เก่งและสร้างคนเพื่อทดแทน (สอนงาน)
7. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
8. มีบุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือและเป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน
9. ต้องเป็นผู้เรียนรู้สิ่งใหม่ๆ อยู่เสมอ

การเลือกใช้รูปแบบของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายรูปแบบประกอบกัน ก็ไม่สามารถบ่งชี้ได้ว่าการงานจะประสบผลสำเร็จในทุกเรื่อง เนื่องจากยังมีปัจจัยประกอบอื่นๆ ที่ส่งผลกระทบต่อการทำงาน ซึ่งปัจจัยที่ทำให้การทำงานอาจหยุดชะงักหรือล้มเหลวอาจเป็นเพราะ

1. การไม่เต็มใจยอมรับความเปลี่ยนแปลงในกระบวนการทำงานที่จะเพิ่มประสิทธิภาพให้มากขึ้น
2. การจับผิด หรือพูดให้คนที่ตั้งใจทำงานหมดกำลังใจ
3. การชอบนิทานกันและกัน หรือมองผู้ที่ทำพลาดเป็นเรื่องตลกขบขัน
4. การรับฟังความคิดเห็นและความสามารถผู้อื่น ไม่เน้นที่ความอาวุโสหรืออายุการทำงานมากกว่า
5. ไม่สามารถแยกเรื่องส่วนตัวกับเรื่องงานได้
6. ไม่มีความกระตือรือร้นในการทำงานอย่างจริงจัง ไม่ทุ่มเททำงานตามกำลังความสามารถ
7. การทำงานโดยนึกถึงตนเองเป็นหลัก โดยไม่ได้คำนึงถึงการทำงานเพื่อองค์กร
8. ขาดการติดต่อสื่อสาร ไม่กล้าแสดงความคิดเห็นในเวลาและสถานการณ์ที่เหมาะสม
9. ขาดการทำงานเป็นทีม
10. ไม่กล้าแสดงความรับผิดชอบในงานที่ทำกรณีทำงานนั้นผิดพลาดแล้วส่งผลกระทบต่อส่วนอื่นๆ
11. การที่ผู้บังคับบัญชาปกป้องผู้ใต้บังคับบัญชาของตนเองที่ทำผิดวินัย

หมายเหตุ รูปแบบ/พฤติกรรมผู้นำสามารถยืดหยุ่นหรือเปลี่ยนแปลงได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์

2.3 คุณสมบัติของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันสถานการณ์โลกมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วตามกระแสโลกาภิวัตน์ การเปลี่ยนแปลงดังกล่าวส่งผลกระทบต่อทุกส่วนของสังคมและก่อให้เกิดความจำเป็นในการปรับเปลี่ยนกระบวนการดำเนินงานที่เกี่ยวกับการบริหารจัดการองค์กรและบทบาทของภาวะผู้นำ ไปสู่มุมมองที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง ซึ่งระบบราชการถือเป็นเครื่องมือในการขับเคลื่อนนโยบายที่สำคัญของภาครัฐ ดังนั้นผู้นำในระบบราชการจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่มีความสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนนโยบายที่มีผลต่อการพัฒนาสังคมและประเทศชาติ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. มีคุณธรรม จริยธรรม คือ การครองตนและการประพฤติปฏิบัติตนให้ถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและหลักคุณธรรม จริยธรรม ตลอดจนหลักการในวิชาชีพของตนเองโดยมุ่งประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตนส่วนตน เพื่อสนับสนุนและผลักดันให้ภารกิจหลักขององค์กรบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

2. มีความซื่อสัตย์สุจริต คือ ความเที่ยงตรงแห่งอุปนิสัยและยึดมั่นอยู่ในหลักแห่งศีลธรรมอันดีงาม การรักษาวาจาสัตย์ตลอดเวลา ยืนหยัดในเรื่องที่ถูกต้องและสำนึกในหน้าที่ของตน

3. มีความรับผิดชอบ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องทำงานให้สำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ แม้ว่าจะเจอปัญหาและอุปสรรคก็พยายามแก้ไขให้ลุล่วง ไม่ยอมแพ้ ซึ่งจะทำให้ผู้นำเป็นที่ยอมรับนับถือและเป็นตัวอย่างที่ดีให้กับลูกน้อง

4. มีความเสียสละ คือ การไม่ฉวยโอกาสแสวงหาความสุข ความสะดวกสบาย ความเจริญก้าวหน้าให้กับตนเอง โดยไม่ทำให้ส่วนรวมหรือผู้อื่นเดือดร้อนหรือเสียผลประโยชน์ รวมถึงรู้จักการแบ่งปันสิ่งของเครื่องใช้ให้กับผู้อื่น และยกย่องสมาชิกเมื่อปฏิบัติงานดีเด่นหรือให้ความช่วยเหลือตามสมควร

5. มีความยุติธรรม คือ การไม่ลำเอียงเข้าข้างใคร มีความเที่ยงตรง ไม่เลือกที่รักมักที่ชัง มีความเสมอต้นเสมอปลายในการบังคับบัญชา การให้รางวัลแก่ผู้ทำดี มีผลงาน และการลงโทษแก่ผู้ที่กระทำ ความผิด การไม่มีอคติทางเชื้อชาติ ศาสนา บุคคลหรือกลุ่มบุคคล

6. มีความอดทน คือ พลังทางร่างกายและจิตใจซึ่งวัดได้จากขีดความสามารถในการอดทนต่อความเจ็บปวด ความเหน็ดเหนื่อย ความยากลำบาก ความเคร่งเครียด รวมถึงความอดกลั้นต่อสถานการณ์ที่บีบคั้น มีความอดทนอดกลั้นต่อภาวะกดดันต่างๆ ที่เกิดขึ้น

7. มีความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกซึ่งความสนใจอย่างจริงจัง มีความจดจ่อต่อการปฏิบัติงานและมีความทุ่มเทกับงานอย่างเต็มกำลังความสามารถ

8. มีความจงรักภักดี คือ มีจิตใจเชื่อมั่นและยึดมั่นต่อชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ องค์กร/หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา สมาชิกและผู้เกี่ยวข้องอื่นๆ

9.มีความรู้จักกาลเทศะ คือ มีความสามารถในการปฏิบัติกับบุคคลอื่นได้อย่างเหมาะสมแก่เวลา และสถานที่ มีความสุภาพอ่อนโยน อ่อนน้อมถ่อมตน

10.มีความกล้าหาญ คือ การมีสติ รู้เท่าทันเหตุการณ์ กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำและกล้ายอมรับผิด หรือคำติเตียนเมื่อมีความผิดพลาดหรือบกพร่อง

11.มีความเด็ดขาด คือ ความสามารถในการตกลงใจโดยฉับพลัน กล้าตัดสินใจและประกาศ ข้อตกลงอย่างจริงจังและชัดเจน โดยพิจารณาจากข้อเท็จจริงต่างๆ รวมทั้งประสบการณ์ของตนเองและบุคคลอื่นอย่างมีเหตุผล

12.ฟังพาได้ คือ ผู้นำที่ดี ควรเป็นที่ฟังพาของลูกน้อง เช่น ฟังพาด้านเงินทอง น้ำใจ การใช้ชีวิต ความเชี่ยวชาญ ฯลฯ

13.ใช้หลักการ คือ การบริหารงานด้วยเหตุผล สามารถตอบข้อซักถามของลูกน้องได้ด้วย หลักการ พูดในสิ่งที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือได้

14.มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ คือ อารมณ์ไม่แปรปรวนง่าย พูดคุยด้วยแล้วสบายใจ มีใจยุติธรรม กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา

15.มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว คือ ผู้นำที่ดีจะต้องไม่หยิ่งยโส ไม่จองหอง ไม่วางอำนาจและไม่ ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผล ความสงบเสงี่ยมนี้ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้ว ก็จะทำให้ลูกน้องมีความเคารพนับ ถือและให้ความร่วมมือเสมอ

16.มีบารมี คือ ผู้นำที่ดีต้องสะสมความดีอย่างต่อเนื่อง มีการพูดและการกระทำที่ตรงกัน จนเกิดความเกรงใจและเป็นที่ยอมรับนับถือของทีมงาน

17.รู้จักตนเอง คือ การเข้าใจความรู้สึกของตนเอง และจุดมุ่งหมายของชีวิตทั้งระยะสั้นและระยะ ยาว ตลอดจนการรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเองอย่างไม่ลำเอียง รวมทั้งการพิจารณาเข้าใจตนเอง ได้แก่ การรู้จักฐานะที่ตนเองเป็นอยู่ การประพฤติตนให้เหมาะสมกับฐานะของตน การปฏิบัติหน้าที่เหมาะสมกับ ตำแหน่งของตนไม่ก้าวก่ายสิทธิและหน้าที่ของผู้อื่น

18.มีการปรับตัว คือ การที่บุคคลปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในการอยู่ร่วมกันในสังคม ซึ่งจะต้องมี การติดต่อสัมพันธ์และแข่งขันกัน คนในสังคมจะสามารถดำรงชีวิตอยู่ร่วมกันได้โดยการปรับปรุงไม่ให้เกิด ความขัดแย้งจนถึงต้องแตกกลุ่มกัน แม้ว่าแต่ละคนอาจจะมีความสนใจหรือผลประโยชน์แตกต่างกัน

19.มีบุคลิกภาพหรือการวางตัวที่ดี คือ การสร้างความประทับใจในเรื่องบุคลิกภาพ การวางตัว และความประพฤติ มีความสุภาพ นุ่มนวล หลีกเลี่ยงการใช้คำพูดด้วยถ้อยคำหยาบคาย ส่อเสียดหรือเหยียด

หยามผู้อื่น เป็นบุคคลที่มีความสง่าผ่าเผย ควบคุมตนเองได้ทั้งในการปฏิบัติตนและอารมณ์ รวมถึงการแต่งกายที่สะอาดเรียบร้อยถูกต้องตามระเบียบที่กำหนด

20.มีทักษะในการสื่อสาร คือ ผู้นำที่ดีจะต้องมีทักษะในการสื่อสาร ทั้งการแลกเปลี่ยนข้อมูล ข่าวสาร การแสดงความคิดเห็นหรืออธิบายให้ผู้ร่วมงานได้รับรู้และเข้าใจในเรื่องที่ต้องการจะสื่อสาร ในขณะที่เดียวกันผู้นำจะต้องเป็นทั้งผู้พูดและผู้ฟังที่ดี มีศิลปะในการจูงใจเพื่อนร่วมงาน สามารถสั่งการและนำเสนองานต่างๆ ได้อย่างกระชับและง่ายต่อการทำความเข้าใจ

21.มีวิสัยทัศน์ คือ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ คือ มองการณ์ไกลโดยมุ่งความสำเร็จขององค์กร มองเห็นเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต คาดคะเนเห็นการเปลี่ยนแปลง ก้าวทันต่อเหตุการณ์และกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำจะต้องเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กรให้ดำเนินการตามเป้าหมาย โดยการวางแผนการทำงาน การจัดกำลังคนและการลงมือปฏิบัติเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

22.มีทักษะในการบริหารจัดการ คือ ผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาดในการบริหารจัดการหรือนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ ทั้งในด้านวิชาการ การวางแผน การจัดการองค์กร การจัดกำลังคน รวมถึงการนำนวัตกรรมใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้กับงานขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด ดังนั้น การบริหารจัดการจึงเป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ที่ผู้นำจำเป็นต้องเรียนรู้เพื่อนำไปปฏิบัติในงานนั้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์

23.มีความรู้และความเชี่ยวชาญ คือ การนำความรู้ความเชี่ยวชาญในแต่ละเรื่องมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานขององค์กร รวมทั้งให้คำปรึกษาแก่ผู้อื่น แสวงหาโอกาสในการเรียนรู้ทั้งทางด้านวิชาการและวิชาชีพของตนเอง รวมถึงการเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่นๆ เพื่อให้ทันต่อสถานการณ์การเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในโลก การสร้างให้เกิดกระบวนและบรรยากาศในการเรียนรู้ ตลอดจนการคาดการณ์ถึงแนวโน้มของการนำความรู้ที่จำเป็นไปประยุกต์ใช้ในการทำงานให้เกิดผลอย่างมีประสิทธิภาพ

24.มีความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่ดีควรเป็นตัวแทนแห่งการเปลี่ยนแปลง คือ เป็นผู้ที่มีบทบาทในการวางแผน บริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงในด้านต่างๆ สร้างและขับเคลื่อนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร ประสานงานกับบุคคลทั้งระดับบนและระดับล่าง รวมถึงการควบคุมและดูแลกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี โดยจะต้องเป็นเสมือนคนกลางทำหน้าที่ประสานงาน เป็นสื่อกลางระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา

25.สร้างแรงจูงใจให้กับผู้ร่วมงานในการทำงาน คือ โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสภาพแวดล้อม เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุ่มเทปฏิบัติงานอย่างทุ่มเทและอุทิศตนให้กับงาน โดยการใช้วิธีต่างๆ ที่ไม่ใช่วิธีการบังคับ เช่น การให้กำลังใจ การให้รางวัล ฯลฯ

26.กล้าตัดสินใจและวิ่งเข้าหาปัญหา คือ ตามสภาพความเป็นจริงในการปฏิบัติงาน จะต้องเผชิญกับปัญหาและข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นของคนสองฝ่าย ในฐานะที่เป็นผู้นำจึงจำเป็นที่จะต้องรู้

กระบวนการในการแก้ไขในแต่ละปัญหามีกระบวนการอย่างไรบ้าง และควรเลือกใช้วิธีการที่จะเหมาะสม และสามารถแก้ไขปัญหาได้

27.มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรม คือ การพัฒนาปรับปรุงการดำเนินงานขององค์กรให้ดียิ่งขึ้น โดยการนำเสนอความคิดริเริ่มใหม่ๆ รวมถึงการประยุกต์และพัฒนาวิธีการทำงาน ยอมรับ การเปลี่ยนแปลงที่ดีกว่า และคิดค้นวิธีการใหม่ๆ เพื่อนำมาใช้ในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

28.มีความศรัทธาในสิ่งที่ทำ คือ การมีความศรัทธา เชื่อมั่นในตนเองและเชื่อมั่นในเพื่อนร่วมงาน แสดงความเอาใจใส่ต่อสมาชิก รวมทั้งศรัทธาในงานที่รับผิดชอบ

29.มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม คือ มีความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่ยึดติดขาดความกระฉับกระเฉง มีความฉับไวในการปฏิบัติงาน ทันทต่อเหตุการณ์ ความตื่นตัวเป็นลักษณะ ที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูมเป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิด ไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่างๆ หรือเหตุการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง หรือพุดง่ายๆ ก็คือ ผู้นำที่ดี จะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง

30.ต้นแบบ คือ การเป็นตัวแบบหรือตัวอย่างของความสำเร็จในการทำงานและมีคุณธรรม จริยธรรม เพื่อให้ทีมงานได้นำไปเป็นแบบอย่างในการดำเนินชีวิตและการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

2.4 สมรรถนะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

เมื่อเข้าสู่ศตวรรษที่ 21 จะต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงอย่างรุนแรงจากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยี ข้อมูลข่าวสาร การแข่งขันในโลกที่ไร้พรมแดน วิกฤตทางเศรษฐกิจและการขาดแคลนทรัพยากร ผู้นำถือว่าเป็นบุคคลากรหลักที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ คุณลักษณะที่เป็นทั้งสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงาน ที่จะช่วยเสริมสร้างให้ผู้นำมีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1.สมรรถนะหลัก

สมรรถนะหลัก หมายถึง คุณลักษณะเชิงพฤติกรรมที่กำหนดเป็นคุณลักษณะร่วมของข้าราชการพลเรือนทั้งระบบ เพื่อเป็นการหล่อหลอมค่านิยมและพฤติกรรมที่พึงประสงค์ร่วมกัน ประกอบด้วย

(1) **การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation-ACH)** คือ การมุ่งมั่นจะปฏิบัติราชการให้ดี หรือให้เกินมาตรฐานที่มีอยู่ โดยมาตรฐานนี้อาจเป็นผลการปฏิบัติงานที่ผ่านมาของตนเอง หรือเกณฑ์วัดผลสัมฤทธิ์ที่ส่วนราชการกำหนดขึ้น อีกทั้งยังหมายรวมถึงการสร้างสรรค์พัฒนาผลงานหรือกระบวนการปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่ยากและท้าทายชนิดที่อาจไม่เคยมีผู้ใดสามารถกระทำได้มาก่อน

(2) **การบริการที่ดี (Service Mind-SERV)** คือ ความตั้งใจและความพยายามของข้าราชการในการให้บริการเพื่อสนองความต้องการของประชาชน ตลอดจนของหน่วยงานภาครัฐอื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง

(3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise-EXP) คือ ความขวนขวาย สนใจใฝ่รู้เพื่อสั่งสมพัฒนาศักยภาพ ความรู้ความสามารถของตนในการปฏิบัติราชการ ด้วยการศึกษาค้นคว้าหาความรู้พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งรู้จักพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ความรู้เชิงวิชาการและเทคโนโลยีต่างๆ เข้ากับการปฏิบัติงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์

(4) จริยธรรม (Integrity-ING) คือ การครองตนและประพฤติปฏิบัติถูกต้องเหมาะสมทั้งตามหลักกฎหมายและคุณธรรมจริยธรรม ตลอดจนแนวทางในวิชาชีพของตน โดยมุ่งประโยชน์ของประเทศชาติมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ทั้งนี้เพื่อธำรงรักษาศักดิ์ศรีแห่งอาชีพข้าราชการ อีกทั้งเพื่อเป็นกำลังสำคัญในการสนับสนุนผลักดันให้ภารกิจหลักของภาครัฐบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

(5) ความร่วมแรงร่วมใจ (Teamwork-TW) คือ พฤติกรรมที่แสดง (1) ความตั้งใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นส่วนหนึ่งในทีมงาน หน่วยงานหรือองค์กร โดยผู้ปฏิบัติมีฐานะเป็นสมาชิกในทีมมีใช้ฐานะหัวหน้าทีม และ (2) ความสามารถในการสร้างและดำรงรักษาสัมพันธภาพกับสมาชิกในทีม

2.สมรรถนะประจำกลุ่มงาน

สมรรถนะประจำกลุ่มงาน หมายถึง สมรรถนะที่กำหนดเฉพาะสำหรับกลุ่มงานเพื่อสนับสนุนให้ข้าราชการแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมแก่หน้าที่ และส่งเสริมให้ปฏิบัติภารกิจในหน้าที่ให้ได้ดียิ่งขึ้น สมรรถนะประจำกลุ่มงานมีทั้งหมด 20 สมรรถนะด้วยกัน ประกอบด้วย

(1) การคิดวิเคราะห์ (Analytical Thinking-AT) คือ การทำความเข้าใจสถานการณ์ ประเด็นปัญหา แนวคิด หลักทฤษฎี ฯลฯ โดยการแจกแจงแตกประเด็นออกเป็นส่วนย่อยๆ หรือวิเคราะห์สถานการณ์ทีละขั้นตอน รวมถึงการจัดหมวดหมู่ปัญหาหรือสถานการณ์อย่างเป็นระบบระเบียบ เปรียบเทียบแง่มุมต่างๆ สามารถระบุได้ว่าอะไรเกิดก่อนหลัง ตลอดจนระบุเหตุและผล ที่มาที่ไปของกรณีต่างๆ ได้

(2) การมองภาพองค์รวม (Conceptual Thinking-CT) คือ การคิดในเชิงสังเคราะห์มองภาพองค์รวมจนได้เป็นกรอบความคิดหรือแนวคิดใหม่ อันเป็นผลมาจากการสรุปรูปแบบ ประยุกต์แนวทางต่างๆ จากสถานการณ์หรือข้อมูลหลากหลายและนานาทัศนะ

(3) การพัฒนาศักยภาพคน (Caring & Developing Others-DEV) คือ ความตั้งใจจะส่งเสริมการเรียนรู้หรือการพัฒนาผู้อื่นในระยะยาว โดยมุ่งเน้นที่เจตนาที่จะพัฒนาผู้อื่นและผลที่เกิดขึ้นมากกว่าเพียงปฏิบัติไปตามหน้าที่

(4) การสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (Holding People Accountable-HPA) คือ เจตนาที่จะกำกับดูแลให้ผู้อื่นปฏิบัติให้ได้ตามมาตรฐาน กวาระียบข้อบังคับที่กำหนดไว้ โดยอาศัยอำนาจตามระเบียบกฎหมาย หรือตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีอยู่อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ โดยมุ่งประโยชน์ขององค์กรและ

ประเทศชาติเป็นสำคัญ การสั่งการตามอำนาจหน้าที่นี้อาจรวมถึงการ “ออกคำสั่ง” ซึ่งมีตั้งแต่ระดับสั่งงานปกติทั่วไปจนถึงระดับการจัดการขั้นเด็ดขาดกับผู้ฝ่าฝืน

(5) การสืบเสาะหาข้อมูล (Information Seeking-INF) คือ ความสนใจใคร่รู้เกี่ยวกับสถานการณ์ ภูมิหลัง ประวัติความเป็นมา ประเด็น ปัญหาหรือเรื่องราวต่างๆ ที่เกี่ยวข้องหรือจำเป็นต้องงาน ในหน้าที่ คุณลักษณะนี้อาจรวมถึงการสืบเสาะ เพื่อให้ได้ข้อมูลเฉพาะเจาะจง การไขปมปริศนาโดยซักถาม รายละเอียด หรือแม้แต่การหาข่าวทั่วไปจากสภาพแวดล้อมรอบตัวโดยคาดว่าอาจมีข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อไปในอนาคต

(6) ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม (Cultural Sensitivity-CS) คือ ความตระหนักถึงข้อแตกต่างระหว่างวัฒนธรรมและสามารถประยุกต์ใช้ความเข้าใจนี้เพื่อสร้างและส่งเสริมสัมพันธภาพต่างวัฒนธรรมเพื่อมิตรไมตรีและความร่วมมืออันดีระหว่างราชอาณาจักรไทยและนานาชาติ

(7) ความเข้าใจผู้อื่น (Interpersonal Understanding-IU) คือ ความสามารถในการรับฟังและเข้าใจทั้งความหมายตรงและความหมายแฝง ตลอดจนสภาวะอารมณ์ของผู้ที่ติดต่อมาด้วย

(8) ความเข้าใจองค์กรและระบบราชการ (Organizational Awareness-OA) คือ ความเข้าใจ และสามารถประยุกต์ใช้ความสัมพันธ์เชื่อมโยงของกระแสอำนาจ ทั้งที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการในองค์กรของตนและองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุผล ความเข้าใจนี้ รวมถึงความสามารถคาดการณ์ได้ว่านโยบายภาครัฐ แนวคิดใหม่ๆ ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคม เทคโนโลยี ฯลฯ ตลอดจนเหตุการณ์หรือสถานการณ์ต่างๆ ที่อุบัติขึ้นจะมีผลต่อองค์กรและภารกิจที่ตนปฏิบัติอยู่อย่างไร

(9) การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness-PROAC) คือ การเล็งเห็นปัญหาหรือโอกาสพร้อมทั้งลงมือจัดการกับปัญหานั้นๆ หรือใช้โอกาสที่เกิดขึ้นให้เกิดประโยชน์ต่องาน ด้วยวิธีการสร้างสรรค์และแปลกใหม่

(10) ความถูกต้องของงาน (Concern for Order-CO) คือ ความพยายามที่จะปฏิบัติงานให้ถูกต้องครบถ้วนตลอดจนลดข้อบกพร่องที่อาจจะเกิดขึ้น รวมทั้งความพยายามให้เกิดความชัดเจนขึ้นในบทบาทหน้าที่ กฎหมาย ระเบียบข้อบังคับ ขั้นตอนปฏิบัติต่างๆ

(11) ความมั่นใจในตนเอง (Self Confidence-SCF) คือ ความมั่นใจในความสามารถ ศักยภาพ ตลอดจนวิจรณ์ญาณการตัดสินใจของตนที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลหรือเลือกวิธีที่มีประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน หรือแก้ไขปัญหามาให้สำเร็จลุล่วง

(12) ความยืดหยุ่นผ่อนปรน (Flexibility-FLX) คือ ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์และกลุ่มคนที่หลากหลาย ในขณะที่ยังคงปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ หมายความว่ารวมถึงการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น และปรับเปลี่ยนวิธีการเมื่อสถานการณ์แวดล้อมเปลี่ยนแปลง

(13) **ศิลปะในการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing-CI)** คือ ความตั้งใจที่จะสื่อความด้วยการเขียน พูด โดยใช้สื่อต่างๆ ตลอดจนการชักจูง หวานล่อม โน้มน้าวบุคคลอื่นและทำให้ผู้อื่นประทับใจหรือเพื่อให้สนับสนุนความคิดของตน

(14) **สถานะผู้นำ (Leadership-LEAD)** คือ ความตั้งใจหรือความสามารถในการเป็นผู้นำของกลุ่มคน ปกครอง รวมถึงการกำหนดทิศทาง วิสัยทัศน์ เป้าหมาย วิธีการทำงาน ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือทีมงานปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น เต็มประสิทธิภาพและบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร

(15) **สุนทรียภาพทางศิลปะ (Aesthetic Quality-AQ)** คือ ความซาบซึ้งในอรรถรสของงานศิลป์ ประกอบกับการเล็งเห็นคุณค่าของงานเหล่านั้นในฐานะที่เป็นเอกลักษณ์และมรดกของชาติ และนำมาปรับใช้ในการสร้างสรรค์งานศิลป์ของตน

(16) **วิสัยทัศน์ (Visioning-VIS)** คือ ความสามารถให้ทิศทางที่ชัดเจนและก่อความร่วมมือร่วมใจในหมู่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำพางานภาครัฐไปสู่จุดหมายร่วมกัน

(17) **การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation-SO)** คือ การเข้าใจกลยุทธ์ภาครัฐและสามารถประยุกต์ใช้ในการกำหนดกลยุทธ์ของหน่วยงานตนได้ โดยความสามารถในการประยุกต์นี้รวมถึงความสามารถในการคาดการณ์ถึงทิศทางระบบราชการในอนาคต ตลอดจนผลกระทบของสถานการณ์ทั้งในและต่างประเทศที่เกิดขึ้น

(18) **ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership-CL)** คือ ความตั้งใจและความสามารถในการกระตุ้น ผลักดันกลุ่มคนให้เกิดความต้องการจะปรับเปลี่ยนไปในแนวทางที่เป็นประโยชน์แก่ภาครัฐ รวมถึงการสื่อสารให้ผู้อื่นรับรู้ เข้าใจและดำเนินการให้การปรับเปลี่ยนนั้นเกิดขึ้นจริง

(19) **การควบคุมตนเอง (Self Control-SCT)** คือ การระงับอารมณ์และพฤติกรรมอันไม่เหมาะสมเมื่อถูกยั่ว หรือเผชิญหน้ากับฝ่ายตรงข้าม เผชิญความไม่เป็นมิตร หรือทำงานภายใต้สภาวะความกดดัน รวมถึงความอดทนอดกลั้นเมื่อต้องอยู่ภายใต้สถานการณ์ที่ก่อความเครียดอย่างต่อเนื่อง

(20) **การให้อำนาจแก่ผู้อื่น (Empowering Others-EMP)** คือ ความเชื่อมั่นในความสามารถของผู้อื่น ดังนั้นจึงมอบหมายอำนาจและหน้าที่รับผิดชอบให้ เพื่อให้ผู้อื่นมีอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการของตนเพื่อบรรลุเป้าหมายในงาน

หมายเหตุ สมรรถนะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งประกอบด้วย สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานในที่นี้เป็นโมเดลสมรรถนะสำหรับราชการพลเรือนไทย จัดทำโดยสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน (สำนักงาน ก.พ.)

บทที่ 3

ปัจจัยความสำเร็จของผู้นำทีมในการสร้างหรือพัฒนางาน/โครงการ จนประสบความสำเร็จจากการศึกษาดูงาน

3.1 ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร้คุณมน อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี

1. ข้อมูลทั่วไป

ศูนย์การเรียนรู้ภูมิปัญญาไทยไร้คุณมน หรือ “ไร้คุณมน” ของนางมนรัตน์ สารภาพ ตั้งอยู่หมู่ที่ 2 ต.หนองกุ่ม อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี เป็นสวนเกษตรแบบผสมผสาน สวนผักปลอดสารพิษและโรงงานแปรรูปผลิตภัณฑ์นานาชนิด อาทิ น้ํานมข้าวโพด น้ํ้าฝัก กลัวย/ขนุนอบแห้ง กระจายสารทเคลือบน้ํ้าฝัก อาหารชีวจิตเพื่อสุขภาพ บนพื้นที่ 150 ไร่ ด้วยเครื่องจักรอันทันสมัย สร้างอาชีพให้กับชุมชนท้องถิ่น

2. กิจกรรมและความสำเร็จ

“ไร้คุณมน” เป็นสวนเกษตรแบบผสมผสานและโรงงานแปรรูปผลผลิตทางการเกษตร เป็นผลิตภัณฑ์นานาชนิด เช่น น้ํานมข้าวโพด ไอศกรีมน้ํานมข้าวโพด ท็อฟฟีน้ํานมข้าวโพด น้ํ้าฝัก กระจายสารทเคลือบน้ํ้าฝักและอาหารเพื่อสุขภาพที่มีรสชาติอร่อย ผลิตน้ํ้าส้มคว้นไม้ด้วยเตาอิฐเตาเพื่อใช้เป็นสารกำจัดและไล่ศัตรูพืช ทำปุ๋ยชีวภาพ ผลิตกลัวยและขนุนอบแห้งด้วยเครื่องทอดสุญญากาศ จำหน่ายทั้งปลีกและส่ง โดยได้รับการสั่งซื้อจากบริษัท การบินไทย จำกัด (มหาชน) ด้วย

นอกจากนี้ เศษวัสดุจากการแปรรูป เช่น เปลือกข้าวโพดได้มีการนำไปประดิษฐ์เป็นโบประดับดูงขนม ห่อของขวัญ ส่วนเศษพืชต่างๆ เช่น กากข้าวโพดมีการนำไปเลี้ยงเป็ดทำให้ไข่แดงของเป็ดมีสีที่เหลืองสด เปลือกกลัวยนำไปทำปุ๋ยหมักชีวภาพ ผลิตถ่านอัดก้อนจากเศษถ่านและถ่านคูดกลืนในบรรจุภัณฑ์ที่สวยงาม

“ไร้คุณมน” เป็นแหล่งสร้างอาชีพให้กับชุมชนท้องถิ่น และเป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีผู้มาศึกษาดูงานและเยี่ยมชมทั้งเป็นรายบุคคลและหมู่คณะ โดยนักท่องเที่ยวสามารถเข้าชมสวนเกษตรและเลือกซื้อผลิตภัณฑ์ต่างๆ ได้ โดยนางมนรัตน์ สารภาพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นครูภูมิปัญญาไทย ด้านโภชนาการรุ่นที่ 3 ประจำปี 2546

3. ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยความสำเร็จที่ทำให้ “คุณมน” คิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์จากผลผลิตทางการเกษตร ให้มีมูลค่าเพิ่มทางเศรษฐกิจบนพื้นฐานและแนวความคิดการพัฒนาคุณภาพอาหารเพื่อสุขภาพด้วยวัตถุดิบในท้องถิ่น ประกอบด้วย

(1) **การพัฒนาผลิตภัณฑ์** “คุณมน” เป็นผู้คิดค้นและพัฒนาน้ํานมข้าวโพดเป็นรายแรกของประเทศ ผลิตกระจายสารทน้ํ้าฝักที่มีส่วนประกอบของธัญพืชและน้ํ้าฝักซึ่งตรงกับความต้องการของคนรักสุขภาพ ผลิตไอศกรีมน้ํานมข้าวโพดที่มีรสชาติอร่อย นำกากงาที่ได้จากการผลิตน้ํามันงาสกัดเย็นมาทำครีม

ชัดผิว และการพัฒนาข้าวหอมห่านเป็นคำ ซึ่งทำให้สามารถเพิ่มมูลค่าได้เป็นอย่างสูงโดยการคิดค้นและพัฒนาผลิตภัณฑ์ต่างๆ และถือเป็นปัจจัยแห่งความสำเร็จที่สำคัญ

(2) การพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาส เริ่มแรกพื้นที่แห่งนี้ “คุณมน” ตั้งใจจะดำเนินธุรกิจอสังหาริมทรัพย์สวนเกษตร แต่เมื่อเกิดวิกฤตเศรษฐกิจทำให้เกิดปัญหาในทางธุรกิจ “คุณมน” จึงบุกเบิกพัฒนาพื้นที่โดยการพัฒนาเป็นสวนเกษตรแบบผสมผสาน ปลูกต้นสัก ต้นมะพร้าวและพืชผักต่างๆ ด้วยความอดทนและเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ นอกจากนี้ เมื่อเกิดปัญหาสินค้าเกษตรล้นตลาด จึงพลิกวิกฤตให้เป็นโอกาสด้วยการนำมาแปรรูปให้มีมูลค่าเพิ่มขึ้นและสามารถเก็บรักษาได้นาน

(3) การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่า การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรอย่างคุ้มค่าทำให้ประหยัดค่าใช้จ่ายและเป็นการเพิ่มรายได้ อีกทางหนึ่ง โดยเฉพาะวัสดุเหลือใช้อย่างกากข้าวโพดสามารถนำมาเลี้ยงเป็ดทำให้ได้ไข่เป็ดที่มีคุณภาพ น้ำมันจากการทอดกล้วยนำมาผลิตเป็นไบโอดีเซล ส่วนเศษไม้ที่เหลือจากการเผาถ่านนำมาผลิตเป็นน้ำส้มควันไม้ และกากงาที่ได้จากการผลิตน้ำมันงาสกัดเย็นนำมาทำเป็นครีมชัดผิว

(4) การประสานงานเครือข่าย การประสานงานกับกลุ่มเกษตรกรระดับชุมชนในพื้นที่โดยรอบ เพื่อการจัดหาวัตถุดิบที่มีคุณภาพภายในท้องถิ่น ประสานงานกับหน่วยงานราชการและสถาบันการศึกษาต่างๆ ในด้านการส่งเสริมการขาย การบริหารจัดการและการพัฒนาเทคนิคการผลิต ทำให้ “คุณมน” มีโอกาสได้นำสินค้าไปจำหน่ายและจัดแสดงในงานแสดงสินค้าต่างๆ ทำให้ผลิตภัณฑ์จาก “ไร่คุณมน” เป็นที่รู้จักและได้รับความนิยม นอกจากนี้ “คุณมน” ได้มีแนวคิดในการกระจายงานให้กับเยาวชนในชุมชนได้มีส่วนร่วมในการผลิตและแปรรูปสินค้า เพื่อปลูกฝังทายาทเกษตรกรให้รู้จักการพึ่งตนเอง

4. คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ

คุณสมบัตินี้ทำให้คุณมนรัตน์เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จและสมควรเอาเป็นต้นแบบ ได้แก่

(1) การเรียนรู้ตลอดชีวิต “คุณมน” ให้ความสำคัญกับการเรียนรู้ทั้งจากบุคคลรอบข้าง เครือข่ายประชาสังคมและจากสถาบันการศึกษา เช่น การทำข้าวกระบอกไม้ไผ่ (ข้าวหอม) ซึ่งเป็นภูมิปัญญาท้องถิ่น การสร้างบ้านดินและการทำเตาเผาอิฐเผาตะ เป็นความร่วมมือและความช่วยเหลือจากเครือข่ายที่มาให้ความรู้

(2) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ “คุณมน” เป็นผู้มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าคิด กล้าทำ โดยพยายามพัฒนาผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ซึ่งสามารถตอบสนองความต้องการของผู้บริโภคได้เป็นอย่างดี และนำเอาวัตถุดิบในท้องถิ่นมาเป็นจุดขาย นอกจากจุดขายด้านผลิตภัณฑ์ที่หลากหลายแล้ว คุณมนรัตน์ตัดสินใจก้าวไปสู่ธุรกิจใหม่ นั่นคือ “ฟาร์มสเตย์” แหล่งท่องเที่ยวการเกษตร โดยสร้างบ้านพักในรูปแบบ “บ้านดิน” ที่รวมความสะอาดสบายไว้อย่างครบครันรวมถึงกิจกรรมบันเทิงต่างๆ มากมาย

(3) **มีคุณธรรม จริยธรรม** ถือคติที่ว่า การทำงานกับชุมชนต้องมีผลประโยชน์ตอบแทนที่ชัดเจน มีการช่วยเหลือชุมชนและเครือข่ายในการรับซื้อวัตถุดิบที่ล้นตลาดเพื่อนำมาแปรรูปและจำหน่าย ถึงแม้วัตถุดิบเหล่านั้นจะไม่ได้คุณภาพตามที่ต้องการ

(4) **การถ่ายทอดความรู้** การสอนงานและการถ่ายทอดความรู้เป็นคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ซึ่ง “คุณมน” ได้รับการยกย่องเชิดชูจากสำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ให้เป็นครูภูมิปัญญาไทย ด้านโภชนาการ และ “ไร่คุณมน” เป็นแหล่งเรียนรู้ที่มีผู้มาศึกษาดูงานและเยี่ยมชมทั้งที่เป็นรายบุคคลและหมู่คณะเป็นจำนวนมาก

(5) **กล้าตัดสินใจและมีความพยายาม** จากผืนดินที่แห้งแล้ง ห่างไกลความเจริญ คุณมนรัตนได้พลิกฟื้นจนกลายเป็นแผ่นดินทอง ประกอบกับการกล้าตัดสินใจ มีความหนักแน่น ไม่หวาดหวั่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีจิตใจของนักต่อสู้ ถึงแม้จะต้องเผชิญกับงานที่หนักก็ทุ่มเทให้กับงานอย่างสุดความสามารถ ใช้ความรู้ สติปัญญาและความสามารถ จนทำให้คุณมนรัตนประสบความสำเร็จในการทำงาน

(6) **มีความซื่อสัตย์** มีความซื่อสัตย์ต่อลูกค้าในด้านคุณภาพสินค้า ใช้แต่วัตถุดิบที่มีคุณภาพ และเป็นหัวหน้าที่ดีของลูกน้อง บริหารงบประมาณและแบ่งปันผลกำไรด้วยความยุติธรรมและโปร่งใส

3.2 ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน อ.หนองหญ้าไซ จ.สุพรรณบุรี

1. ข้อมูลทั่วไป

จากลักษณะทางภูมิศาสตร์ของชุมชนที่ประกอบด้วยหนองน้ำลักษณะโค้งมน มีต้นกระโดนขึ้นอยู่รายรอบ จึงได้รับการเรียกขานว่า “ชุมชนหนองกระโดนมน” โดยมีที่ตั้งในหมู่ที่ 1 ต.หนองโพธิ์ อ.หนองหญ้าไซ จ.สุพรรณบุรี ประชากรในชุมชนส่วนใหญ่มีพื้นเพเป็นคนลาวครึ่ง ปัจจุบันมีประชากรอาศัยอยู่ประมาณ 500 ครัวเรือน ประกอบอาชีพเกษตรกรรม ทำนา ทำไร่และการปศุสัตว์

จากกระแสบริโภคนิยมทำให้เกิดการแข่งขันขยายการผลิต จึงมีการใช้สารเคมีเพื่อกำจัดแมลงและวัชพืช ส่งผลให้ชาวหนองกระโดนมนประสบปัญหาด้านสุขภาพ เศรษฐกิจ สังคมและสิ่งแวดล้อม เช่น การมีหนี้สินระดับครัวเรือน มีสารเคมีตกค้างในร่างกาย ฯลฯ และจากปัญหาดังกล่าวทำให้ผู้นำชุมชนได้นำแนวทางการผลิตแบบปลอดภัยมาใช้ในชุมชน ทั้งการ ลด ละ เลิกสารเคมี หันมาใช้เกษตรอินทรีย์และดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ซึ่งการดำเนินงานในลักษณะดังกล่าวเป็นไปอย่างต่อเนื่องและเห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม จึงมีการขยายผลไปสู่ชุมชนอื่นๆ บนพื้นฐานการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน

2. กิจกรรมและความสำเร็จ

หนองกระโดนมน: ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนตามรอยพ่อ เป็นหมู่บ้านต้นแบบเศรษฐกิจพอเพียงที่เริ่มต้นจากผู้นำชุมชน คือ กำนันแมน ภูผา ที่ตระหนักถึงปัญหาสุขภาพของคนในชุมชนจากการทำการเกษตรที่ใช้สารเคมี จึงคิดปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตไปสู่การทำเกษตรอินทรีย์ ได้นำคณะทำงานและ

ชาวบ้านไปศึกษาหาความรู้จากเครือข่ายกิจกรรมธรรมชาติ ในช่วงแรกมีเฉพาะกำนันแมน ภูผาและคณะทำงานเท่านั้นที่นำความรู้กลับมาปฏิบัติจริง โดยชาวบ้านส่วนใหญ่ไม่เชื่อว่าเกษตรอินทรีย์จะสามารถทำให้การเกษตรประสบความสำเร็จได้จริง แต่กำนันแมน ภูผาและคณะทำงานก็ไม่ย่อท้อ ได้ทำให้ชาวบ้านเห็นเป็นตัวอย่างว่าเกษตรอินทรีย์สามารถให้ผลผลิตได้ดีกว่าและปลอดภัยกว่าการใช้สารเคมี จึงชักชวนผู้ที่สนใจให้เข้ามาร่วมทำเกษตรอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง ในลักษณะของการ “พึ่งพาตนเอง” นอกจากนี้ ยังได้น้อมนำปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวมาใช้ในการดำเนินชีวิตและพัฒนาหมู่บ้าน โดยคำนึงถึงภูมิปัญญา ทูทางสังคมและทรัพยากรที่มีในท้องถิ่น และได้รับการจัดตั้งเป็น “ศูนย์การเรียนรู้วิถีชีวิตเศรษฐกิจพอเพียงเพื่อสังคมเฉลิมพระเกียรติ 80 พรรษา บ้านหนองกระโดนมน” โดยมีภูมิปัญญาท้องถิ่นและกิจกรรมอยู่ภายในชุมชน เช่น จักรยานสามเต่ง โรงสีข้าวชุมชน บ้านต้นแบบพอเพียง การเลี้ยงหมูหลุม การทำปุ๋ยหมักชีวภาพ เป็นต้น และต่อมากำนันแมน ภูผา ได้ก่อตั้ง “ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน” บนที่ดินของตนเอง มีการดำเนินงานในรูปแบบการถ่ายทอดองค์ความรู้ในลักษณะรู้แจ้ง เห็นจริงและปฏิบัติจริง โดยจัดเป็นฐานการเรียนรู้ต่างๆ เช่น ฐานคนเอาถ่านน้ำส้มควันไม้ ฐานจุลินทรีย์ ฐานคนมีฮอร์โมน ฐานหมูหลุม ฐานปลาสามจิต เป็นต้น ในปัจจุบันชุมชนแห่งนี้ได้แปรสภาพเป็น “ชุมชนแห่งการเรียนรู้” จนประสบความสำเร็จและเป็นที่ยอมรับของชุมชนอื่นๆ รวมทั้งส่วนราชการต่างๆ โดยได้รับรางวัลหมู่บ้านนำร่องภายใต้โครงการพัฒนาตัวชี้วัดสีเขียวโดย (UNDP: United Nations Development Programme) ซึ่งนับเป็นแนวทางการพัฒนาอีกรูปแบบหนึ่งที่ทำให้ชุมชนประสบความสำเร็จ และเป็นการจุดประกายให้เห็นความสุขที่ยั่งยืนของประชาชนและชุมชน นั่นคือ การไม่มีหนี้สิน มีข้าวกิน มีเงินเหลือเก็บ มีสุขภาพร่างกายและจิตใจที่สมบูรณ์แข็งแรง

3. ปัจจัยความสำเร็จ

ปัจจัยที่ทำให้ชุมชนบ้านหนองกระโดนมนได้รับการยอมรับให้เป็นชุมชนต้นแบบ ประกอบด้วย

(1) **การยึดหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงในการดำเนินชีวิต** การนำหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงมาใช้ในการดำเนินชีวิต เช่น การลดรายจ่ายเพิ่มรายได้ โดยการปลูกพืชและเลี้ยงสัตว์ที่ใช้สารชีวภาพแทนสารเคมี ใช้สมุนไพรไล่แมลง มีการแปรรูปปลาสามจิต การทำปลาร้า เพาะถั่ววงอกรับประทานเอง หากเหลือก็นำไปจำหน่าย และมีการวางแผนการใช้จ่ายโดยการจัดทำบัญชีครัวเรือน

(2) **การจัดทำแผนพัฒนาชุมชน** การจัดทำแผนพัฒนาชุมชนเพื่อให้ทราบถึงเป้าหมายของชุมชนและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ เป็นแผนที่ประชาชนมีส่วนร่วมในทุกๆ ขั้นตอน ทั้งการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไขและตรวจสอบ มีการสำรวจข้อมูล จัดลำดับความสำคัญก่อน-หลังของปัญหาซึ่งแผนดังกล่าวมีการปรับแผนในทุกๆ ปีเพื่อให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น

(3) **การขับเคลื่อนการมีส่วนร่วมของชุมชน** การพัฒนาชุมชนที่เน้นกระบวนการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน ทั้งบ้าน วัด โรงเรียน ส่วนราชการ (บ.ว.ร.ส.) มีการเปิดโอกาสให้ประชาชนได้แสดงความคิดเห็นในประเด็นต่างๆ โดยใช้เวทีประชาคมในการร่วมแก้ไขปัญหาของชุมชน มีการนำศาสนาและวัฒนธรรมมาเป็นกลไกในการประสานพลัง รวมทั้งการส่งเสริมวัฒนธรรมและขนบธรรมเนียมประเพณีเข้ามาขับเคลื่อนกระบวนการมีส่วนร่วม ก่อให้เกิดความรัก ความสามัคคีและการเกื้อกูลกันของคนในชุมชน

เช่น การสืบทอดประเพณีการทำขวัญข้าว การอนุรักษ์วังดนตรีพื้นบ้าน (วงกลองยาวเยาวชน) การจัดงานลอยกระทงสร้างสุข และการส่งเสริมวัฒนธรรมการลงแขกแรงงานช่วยเหลือซึ่งกันและกัน เป็นต้น นอกจากนี้ยังได้รับการสนับสนุนจากส่วนราชการอย่างต่อเนื่อง

(4) **การประสานงานเครือข่าย** มีการทำงานเชิงรุกในทุกรูปแบบ โดยการประสานงานเครือข่ายในทุกๆ ส่วนที่เกี่ยวข้อง ทั้งภาครัฐราชการ ภาคประชาชน เช่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น วัด โรงเรียน มูลนิธิ ฯลฯ เพื่อการได้มาซึ่งความร่วมมือ ความรู้และแหล่งทุน นอกจากนี้ ยังมีการเชื่อมโยงเครือข่ายเพื่อแลกเปลี่ยนเรียนรู้ทั้งภายในและภายนอกชุมชน โดยการทำงานเครือข่ายภายในชุมชนได้ใช้แนวคิด 5 ร่วม ซึ่งได้แก่ ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมแก้ไข ร่วมตรวจสอบและร่วมรับผลประโยชน์ ทำให้สามารถสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมเพิ่มมากขึ้น

(5) **การทำงานในหลักการการสร้างชุมชนเข้มแข็ง** โดยให้ความสำคัญกับการพึ่งพาตนเองอย่างยั่งยืนตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว โดยการเน้นการเพิ่มมูลค่าสินค้าทางการเกษตรของท้องถิ่น ทำให้เกิดการสร้างงานสร้างรายได้สู่ชุมชน ลดการอพยพย้ายถิ่นของแรงงานเข้าสู่เขตเมือง

(6) **การวางแผนการทำงานภายใต้หลักการ “ขับเคลื่อนที่ละก้าว กินข้าวที่ละคำ ทำทีละอย่าง”** ทำให้เห็นเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจนและทำให้การทำงานเป็นไปในทิศทางเดียวกันก่อให้เกิดการทำงานที่มีประสิทธิภาพบนพื้นฐานของความพอเพียง การอนุรักษ์วัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเพื่อให้สามารถดำรงอยู่คู่กับชุมชนตลอดไป

(7) **การส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของคน** จุดเด่นที่สำคัญของชุมชนหนองกระโดนมน คือ การส่งเสริมให้คนในชุมชนโดยเฉพาะเยาวชนให้เป็นคนที่กำลังคิด กล้าทำ กล้าแสดงออกและสามารถถ่ายทอดได้ ทั้งนี้ยังได้สร้างแกนนำแถวสอง นั่นคือเยาวชนเพื่อเป็นผู้สืบทอดเจตนารมณ์ของชุมชนและเล็งเห็นถึงความสำคัญของการเรียนรู้ที่สามารถเรียนรู้ได้ตลอดชีวิตเพื่อให้ทันกับสภาพสังคมที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

4.คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ

คุณสมบัติสำคัญของผู้นำในศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน ได้แก่

(1) **การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล** จากจุดยืนของผู้นำที่ต้องการเห็นการเปลี่ยนแปลงภายในชุมชนไปสู่การพัฒนาและการดำเนินชีวิตตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและหลักการทำการเกษตรอินทรีย์ โดยมุ่งสร้างจิตสำนึกที่ดี จึงทำให้ผู้นำชุมชนมุ่งที่จะนำพาคนในชุมชนก้าวไปสู่อนาคตที่ยั่งยืนบนพื้นฐานการมีส่วนร่วมจากคนในชุมชน

(2) **การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี** เนื่องจากในช่วงแรกของการเปลี่ยนแปลงไปสู่เกษตรอินทรีย์และวิถีชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ยังไม่ได้รับการยอมรับจากคนในชุมชน ผู้นำจึงต้องเชื่อมประสาน สร้างแรงจูงใจ และชักชวนให้คนในชุมชนหันมาให้ความสำคัญกับการดำเนินชีวิตตามหลักปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียงของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวและการทำการเกษตรอินทรีย์อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเป็นทักษะที่สำคัญของผู้นำ

(3) **การเรียนรู้และการทำเป็นแบบอย่าง** ผู้นำชุมชนมีการเรียนรู้ในลักษณะรู้แจ้ง เห็นจริง ทั้งจากการปฏิบัติจริงและจากเครือข่ายชุมชนที่เป็นต้นแบบที่ดีแล้วนำมาประยุกต์ใช้ เพื่อให้คนในชุมชนได้เห็นเป็นแบบอย่าง โดยมีแนวคิดที่ว่า “สอนให้จำ ทำให้ดู” และบันทึกองค์ความรู้ที่ประสบความสำเร็จ

(4) **การรับฟังความคิดเห็นของประชาชน** การจัดทำแผนพัฒนาชุมชนหรือการแก้ไขปัญหาต่างๆ นั้น ผู้นำชุมชนจะจัดให้มีเวทีในการรับฟังความคิดเห็นและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นจากคนในชุมชน เพื่อให้เกิดการมีส่วนร่วมที่แท้จริงและช่วยให้การแก้ไขปัญหาเป็นไปอย่างเป็นระบบและมีประสิทธิภาพได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนและเกิดประโยชน์สูงสุดกับชุมชน

(5) **กล้าคิด กล้าทำและนำการเปลี่ยนแปลง** ในช่วงแรกของการนำการเปลี่ยนแปลงวิถีชีวิตไปสู่เกษตรอินทรีย์และวิถีชุมชนเศรษฐกิจพอเพียงนั้น ยังไม่ได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนเท่าที่ควร แต่ผู้นำชุมชนยังยึดมั่นในแนวคิดและอุดมการณ์โดยมุ่งมั่นที่จะทำตามเป้าหมายที่ตั้งไว้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดกับชุมชนและการมีจุดยืนที่ชัดเจนในการนำความเปลี่ยนแปลงมาสู่ชุมชน จึงทำให้คนในชุมชนได้เห็นเป็นตัวอย่างและเรียนรู้ไปพร้อมๆ กัน เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น

3.3 ตลาดร้อยปีสามชุก อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี

1. ข้อมูลทั่วไป

ตลาดร้อยปีสามชุก จ.สุพรรณบุรี เป็นตลาดห้องแถวไม้ 2 ชั้นขนาดใหญ่ ตั้งอยู่ริมแม่น้ำสุพรรณบุรี (แม่น้ำท่าจีน) หากย้อนกลับไปในอดีตเป็นยุคสมัยที่รุ่งเรืองมากถือเป็นย่านการค้าที่สำคัญแห่งหนึ่งของแม่น้ำท่าจีน การคมนาคมและการขนส่งสินค้าใช้ทางน้ำเป็นหลัก ต่อมาการคมนาคมทางบกเข้ามามีบทบาทและพัฒนาอย่างต่อเนื่องทำให้การคมนาคมทางน้ำลดความสำคัญลงไปตามลำดับ ส่งผลให้ตลาดแห่งนี้ซบเซาลงผู้คนย้ายออกไปทำมาหากินตามทีอื่นๆ ต่อมาเมื่อกรมธนารักษ์ซึ่งเป็นเจ้าของพื้นที่เสนอให้มีการรื้อห้องแถวไม้เก่าเพื่อพัฒนาให้เป็นตลาดที่ทันสมัย แต่ชาวชุมชนตลาดร้อยปีสามชุกที่ยังอาศัยอยู่ในพื้นที่ไม่เห็นด้วยกับแนวคิดดังกล่าวจึงได้รวมตัวกันและจัดตั้ง “คณะกรรมการพัฒนาตลาดสามชุกเชิงอนุรักษ์” เพื่อเสนอความคิดเห็นต่อกรมธนารักษ์ในการรักษากลุ่มห้องแถวไม้เดิมเอาไว้ โดยการซ่อมแซมและอนุรักษ์ให้คงอยู่ในรูปแบบเดิม กระทั่งปัจจุบัน ตลาดร้อยปีสามชุกได้รับการพัฒนาจนประสบความสำเร็จ เป็นที่รู้จักของคนทั่วไปในนาม “สามชุกตลาดร้อยปี” (ตลาดมีชีวิต พิพิธภัณฑ์มีชีวิต)

2. กิจกรรมและความสำเร็จ

ตลาดร้อยปีสามชุกเป็นตลาดสำคัญในการติดต่อค้าขายแลกเปลี่ยนสินค้าที่สำคัญในอดีต แต่เมื่อการคมนาคมบางบกเข้ามาแทนที่การคมนาคมทางน้ำ ทำให้ผู้คนหันหลังให้กับแม่น้ำท่าจีน ความสำคัญของตลาดแลกเปลี่ยนสินค้าริมน้ำเริ่มลดลง บรรยาการการค้าขายในตลาดร้อยปีสามชุกเริ่มซบเซาและเมื่อต้องแข่งขันกับห้างสรรพสินค้าขนาดใหญ่และตลาดนัดภายนอก ทำให้ร้านค้าภายในตลาดต้องหาทางปรับตัว ในปี 2545 มูลนิธิชุมชนไท ได้ชักชวนชาวตลาดร้อยปีสามชุกเข้าร่วมโครงการปฏิบัติการชุมชนและเมืองน่าอยู่ โดยการสนับสนุนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน (พอช.) และสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ (สสส.) นำเจ้าหน้าที่เข้ามาช่วยดำเนินการในการทำงาน จากนั้น ในปี 2546 ได้รับการคัดเลือกให้เป็น 1 ใน 12 เมืองนำร่องโครงการปฏิบัติการชุมชนและเมืองน่าอยู่ ด้านการอนุรักษ์เมืองเก่า ด้วยพลังในการขับเคลื่อนกระบวนการพัฒนาจากคนในชุมชนอย่างใกล้ชิดจนประสบความสำเร็จต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน จนทำให้กลายเป็นเมืองแห่งการท่องเที่ยวและเรียนรู้วิถีชีวิตในเชิงอนุรักษ์ อันเป็นความสำเร็จของคนในชุมชน โดยใช้กิจกรรมในการรวมคน รวมใจ มีจุดหมายเดียวกัน คือ รักษาความเป็นสามชุกตลาดร้อยปีเอาไว้ให้นานที่สุด ต่อมาในปี 2548 ได้รับการคัดเลือกจากสมาคมสถาปนิกสยามในพระบรมราชูปถัมภ์ ให้ได้รับพระราชทานรางวัล “อนุรักษ์ศิลปสถาปัตยกรรมดีเด่น ประเภทองค์กร” จากสมเด็จพระเทพรัตนราชสุดาฯ สยามบรมราชกุมารี ในปี 2550 กรมศิลปากร ประกาศให้พื้นที่และอาคารในตลาดร้อยปีสามชุกเป็น “โบราณสถานที่มีความสำคัญย่านประวัติศาสตร์ชุมชน” เพื่อการอนุรักษ์ไว้เป็นแหล่งเรียนรู้ต่อไป จากนั้นปี 2550 ได้รับรางวัล “อุตสาหกรรมท่องเที่ยวไทยจากกระทรวงการท่องเที่ยวและกีฬา” ในขณะที่ปี 2551 สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ยกย่องให้เป็น “สังคมแห่งการเรียนรู้ต้นแบบ” และล่าสุดในปี 2552 องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติ หรือยูเนสโก ประกาศให้สามชุกตลาดร้อยปีเป็น “องค์กรภาคประชาชนที่อนุรักษ์มรดกทางวัฒนธรรม” ประเภท “ดี” ในเขตภูมิภาคเอเชียแปซิฟิก โดยเป็นชุมชนเข้มแข็งที่สามารถพลิกฟื้นคืนวิถีชีวิตและเศรษฐกิจจนกลับคืนมาได้สำเร็จ

3. ปัจจัยความสำเร็จ

ตลาดร้อยปีสามชุก จัดเป็นตลาดเก่าริมน้ำที่มีผู้คนสนใจเดินทางไปท่องเที่ยวมากที่สุดอีกแห่งหนึ่งในช่วงเวลาที่ผ่านมา ปัจจัยความสำเร็จของตลาดร้อยปีสามชุก ประกอบด้วย

(1) **การมีส่วนร่วมของชุมชน** มีการระดมความคิดเห็นจากทุกภาคส่วน การทำความเข้าใจในความต้องการของชุมชนชุมชนให้ความร่วมมือและปฏิบัติตามกฎกติกาของชุมชนซึ่งได้มาจากการทำประชาคม และเป็นความต้องการที่แท้จริงของชุมชน ทำให้ “สามชุกตลาดร้อยปี” เป็นตลาดมีชีวิต พิชิตภัยที่มีชีวิตที่เกิดจากการมีส่วนร่วมของชุมชนอย่างแท้จริง ทั้งนี้ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับความต้องการของชุมชนและการมีจุดยืนของตนเองที่ชัดเจน เพื่อเป็นกรอบและแนวทางในการพัฒนา

(2) **มีเป้าหมายเดียวกัน** จากปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยจะถูกรื้อถอนและสภาพเศรษฐกิจของชุมชนชาวตลาดร้อยปีสามชุกจะต้องเปลี่ยนแปลงไป ทำให้ผู้นำและคนในชุมชนได้ร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ร่วมกันนำ ร่วมกันเปลี่ยน โดยมีเป้าหมายเดียวกันคือเพื่อความอยู่รอดของชุมชน จนพัฒนาไปสู่ชุมชนที่เข้มแข็งและเป็นสถานที่ท่องเที่ยวในปัจจุบัน

(3) **การมีพี่เลี้ยง** ตลาดร้อยปีสามชุกได้เข้าร่วมโครงการปฏิบัติการชุมชนและเมืองน่าอยู่ของมูลนิธิชุมชนไท โดยการสนับสนุนของสถาบันพัฒนาองค์กรชุมชนและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ ซึ่งได้เข้ามาช่วยเป็นพี่เลี้ยงในการดำเนินงานอนุรักษ์และฟื้นฟูตลาด นอกจากนี้ กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการและการท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย (ททท.) ได้ช่วยส่งเสริมการประชาสัมพันธ์ให้เป็นที่รู้จักของนักท่องเที่ยวมากขึ้น

(4) **ไม่มีการเมืองเข้ามาเกี่ยวข้อง** การดำเนินงานของคณะกรรมการพัฒนาตลาดสามชุกเชิงอนุรักษ์ และสมาชิกในชุมชนเป็นไปตามเจตนารมณ์ของชุมชน ไม่มีการเมืองทั้งในระดับท้องถิ่นและระดับชาติเข้ามาเกี่ยวข้อง ทำให้ชุมชนก้าวเดินด้วยตนเอง มีการตัดสินใจ การแก้ไขปัญหาและการดำเนินงานตามความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริง

(5) **สร้างอุดมการณ์ร่วมกัน** โดยมีจุดมุ่งหมายเดียวกันในการเป็นพลังขับเคลื่อนภารกิจให้ประสบความสำเร็จ ปลูกฝังจิตสำนึกให้คนในชุมชนรักและหวงแหนวัฒนธรรมและวิถีชีวิตดั้งเดิมตลอดจนการร่วมกันอนุรักษ์สภาพแวดล้อมให้คงอยู่

(6) **มีเครือข่ายสนับสนุนทั้งภาครัฐและเอกชน** สร้างเครือข่ายความร่วมมือในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์และอนุรักษ์วัฒนธรรมและวิถีชีวิตของคนในชุมชนตลาดร้อยปีสามชุก เพื่อให้ผู้ที่สนใจได้เข้ามาศึกษาเรียนรู้ควบคู่กับการเป็นสถานที่ท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ โดยเครือข่ายประกอบด้วย กรมศิลปากร กระทรวงวัฒนธรรม กระทรวงศึกษาธิการ สถาบันพัฒนาองค์กรชุมชน การท่องเที่ยวแห่งประเทศไทย มูลนิธิชุมชนไทและสำนักงานกองทุนสนับสนุนการสร้างเสริมสุขภาพ

(7) **การสร้างชุมชนที่เข้มแข็ง** โดยตั้งอยู่บนพื้นฐานของการพึ่งพาตนเองของคนในชุมชน มีการรวมตัวกันของคณะทำงานภายในตลาดร้อยปีสามชุกที่มีผู้นำในหลากหลายสาขาอาชีพ ทำให้มีแนวคิดและข้อเสนอแนะที่หลากหลายรอบด้าน เพื่อนำมาปรับใช้ในการแก้ปัญหาและพัฒนาในส่วนต่างๆ ของตลาดสามชุก

4.คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบ

ลักษณะของผู้นำชุมชนในตลาดร้อยปีสามชุก มีความแตกต่างจากผู้นำต้นแบบอื่นๆ กล่าวคือเป็นกลุ่มผู้นำที่ตั้งขึ้นโดยชุมชนซึ่งมีบทบาทในการร่วมกับคนในชุมชนในการแก้ไขปัญหาและสามารถสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน รวมถึงการพึ่งพาตนเองของคนในชุมชน คุณสมบัติของผู้นำต้นแบบในตลาดร้อยปีสามชุก ได้แก่

(1) **มีความเสียสละและมีจิตอาสา** ด้วยความมุ่งหวังในการแก้ไขปัญหาเรื่องที่อยู่อาศัยจะถูกปล่อยทิ้งไว้ จึงเกิดการรวมตัวกันขึ้นเพื่อแก้ไขปัญหาดังกล่าว มีการระดมความคิดเห็นจากคนในชุมชนเพื่อร่วมกันหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาด้วยศักยภาพและความสามารถของแต่ละบุคคล

(2) **ความอดทนและการยอมรับ** การพัฒนาตลาดร้อยปีสามชุกประสบกับปัญหาเบะอุปสรรคมากมาย แต่ผู้นำมีความอดทนต่อความกดดันและความยากลำบากที่เกิดขึ้น แม้การทำงานเป็นทีมจะเกิดความขัดแย้งอยู่บ้างก็ตามแต่ผู้นำทุกๆ คน ก็ยอมรับในความแตกต่างของแต่ละบุคคล จึงสามารถจัดการและแก้ไขปัญหาความขัดแย้งและสร้างความเข้าใจซึ่งกันและกันได้

(3) **ทำงานเป็นทีมและแบ่งงานตามความถนัด** “คณะกรรมการพัฒนาตลาดสามชุกเชิงอนุรักษ์” เป็นทีมผู้นำชุมชนในตลาดร้อยปีสามชุกที่มีสมาชิกประมาณ 20 คน ทุกคนต่างแบ่งงานกันทำตามความถนัด มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันในการปฏิบัติหน้าที่

(4) **ไม่มีผลประโยชน์ทับซ้อนหรือแอบแฝง** ผู้นำชุมชนทำงานเพื่อประโยชน์ของชุมชนและส่วนรวมอย่างแท้จริง โดยไม่ได้รับค่าตอบแทนและไม่หวังผลประโยชน์ใดๆ ทั้งสิ้น จึงทำให้ผู้นำเหล่านั้นได้รับการยอมรับจากคนในชุมชนและได้รับความร่วมมือจากคนในชุมชนด้วยดีเช่นกัน

(5) **มีอุดมการณ์และจุดยืนที่ชัดเจน** การทำงานของผู้นำในตลาดร้อยปีสามชุกนั้นล้วนมีอุดมการณ์และจุดยืนร่วมกันในการที่จะพัฒนาและฟื้นฟูให้ตลาดร้อยปีสามชุกเป็นตลาดที่มีชีวิตชีวา โดยอาศัยกระบวนการการมีส่วนร่วมจากทุกภาคส่วนในชุมชน พร้อมทั้งกล้าตัดสินใจในสิ่งที่จะเป็นประโยชน์ร่วมกันของคนภายในชุมชน และเป็นพลังในการขับเคลื่อนภารกิจให้ประสบความสำเร็จ

บทที่ 4

คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

หน้าที่สำคัญประการหนึ่งของผู้นำองค์กรคือ ต้องพัฒนาคุณลักษณะและความรู้ความสามารถของบุคลากรในองค์กรอย่างต่อเนื่อง ซึ่งถือว่าการพัฒนาองค์กรจากส่วนที่สำคัญที่สุด นั่นคือ การพัฒนาตัวบุคคล โดยการสร้างให้บุคคลมีความน่าไว้วางใจ (Trustworthiness) ซึ่งจะทำให้เกิดทีมงานที่มีประสิทธิภาพ และมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การทำงานมีความสอดคล้องและเป็นไปในทิศทางเดียวกัน ในขณะที่ผู้นำก็ควรมีวิธีการพัฒนาตนเองเพื่อให้เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

ผู้เข้ารับการศึกษาอบรมหลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (Effective Team Leader) หลักสูตรนำร่อง ได้วิเคราะห์และสรุปคุณลักษณะและสมรรถนะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ เฉพาะรุ่นของตนเองไว้ ซึ่งมีอยู่ด้วยกัน 27 ข้อ ดังนี้

- 1.การมีกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์
- 2.ทักษะในการบริหารจัดการงานและคน
- 3.ทักษะในการสื่อสาร การจูงใจและการสอนงาน
- 4.ทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และแก้ปัญหา
- 5.ความรู้รอบรู้ทางวิชาชีพ
- 6.ความสามารถด้านภาษา
- 7.การมีภาวะผู้นำ
- 8.ความกล้าหาญและความเด็ดขาด
- 9.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม
- 10.การบริหารเจ้านาย
- 11.การมองภาพองค์รวม
- 12.การมุ่งผลสัมฤทธิ์
- 13.ความยุติธรรม คุณธรรมและจริยธรรม
- 14.ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์สุจริต
- 15.บุคลิกภาพ การวางตัวและการเป็นต้นแบบที่ดี
- 16.ความรับผิดชอบ
- 17.การเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 18.การมีมนุษยสัมพันธ์สัมพันธ์ การสร้างทีมงานและเครือข่าย
- 19.วุฒิภาวะทางอารมณ์
- 20.การบริหารความขัดแย้ง
- 21.การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง
- 22.ความยืดหยุ่นผ่อนปรน
- 23.การเรียนรู้ การพัฒนาและการปรับปรุง
- 24.การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา
- 25.การบริการและจิตสาธารณะ
- 26.ความอ่อนน้อมถ่อมตน
- 27.การตระหนักในคุณค่าและความแตกต่างทางวัฒนธรรม

บทที่ 5 บทสรุป

จากการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องของสภาพแวดล้อมทางการบริหาร เศรษฐกิจ การเมือง สังคม และเทคโนโลยีทั้งภายในและภายนอกประเทศ ส่งผลกระทบต่อการทำงานขององค์กรทั้งทางตรงและทางอ้อม จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่ข้าราชการโดยเฉพาะผู้นำทีมที่ต้องนำแผนกลยุทธ์ขององค์กรไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ ทั้งนี้ต้องปรับตัว ปรับวิธีการทำงานรวมทั้งการคิดวิเคราะห์ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว

การพัฒนาผู้นำทีมจึงเป็นจุดเริ่มต้นที่สำคัญ ซึ่งนอกจากจะเป็นการสร้างความเข้มแข็งสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้รับนโยบายมาสู่การปฏิบัติแล้ว ยังเป็นจุดเริ่มต้นในการเตรียมความพร้อมเพื่อความก้าวหน้าของข้าราชการผู้มีความสามารถซึ่งนับเป็นกลไกสำคัญในการปฏิบัติและบริหารราชการแผ่นดิน

การกำหนดรูปแบบ คุณสมบัติและสมรรถนะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพในลักษณะเดียวอาจเหมาะสมในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่งหรือเหมาะสมกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งเท่านั้น ดังนั้น ผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพควรมีรูปแบบ คุณสมบัติและสมรรถนะที่ผสมผสานกันตามหลักทฤษฎีของโรเบิร์ต เฮาส์ (Robert House) ได้แก่ (1) แบบชี้แนะ (Directive Leadership) (2) แบบสนับสนุน (Supportive Leadership) (3) แบบเน้นสัมฤทธิ์ผล (Achievement-Oriented) และ (4) แบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership)

ส่วนคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำนั้น มีอยู่ด้วยกันหลายประการ อาทิ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความรับผิดชอบ มีความเสียสละ มีความยุติธรรมและมีวิสัยทัศน์ ดังนั้นผู้นำในระบบราชการจึงจำเป็นต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสมในการนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ พร้อมกันนั้นจะต้องสอดคล้องและสนับสนุนต่อการขับเคลื่อนนโยบายของภาครัฐเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติที่เห็นผลอย่างเป็นรูปธรรม รวมทั้งเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดต่อประชาชนและประเทศชาติ

การนำหลักสมรรถนะมาใช้ในการเสริมสร้างการทำงานของผู้นำเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ผู้นำควรเน้นการทำงานโดยยึดผลลัพธ์ ความคุ้มค่า ความรับผิดชอบและตอบสนองความต้องการของสังคมและประชาชน เพื่อให้ผู้นำเป็นส่วนสำคัญในการขับเคลื่อนกลไกการทำงานของภาครัฐที่มีประสิทธิภาพและสามารถใช้สมรรถนะได้อย่างสัมฤทธิ์ผล ทั้งนี้ ผู้นำอาจคำนึงถึงหลักสมรรถนะที่สำนักงาน ก.พ. กำหนดนั้นคือ สมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำกลุ่มงานด้วย

การเรียนรู้จากปัจจัยความสำเร็จของผู้นำทีมในการสร้างหรือพัฒนางาน/โครงการ จนประสบความสำเร็จ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากการศึกษาดูงานในหน่วยงาน/องค์กรทั้ง 3 แห่ง คือ (1) ศูนย์การเรียนรู้ ภูมิปัญญาไทยไร้คุณมน อ.บ่อพลอย จ.กาญจนบุรี (2) ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน

อ.หนองหญ้าไซ จ.สุพรรณบุรี และ (3) ตลาดร้อยปีสามชุก อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี ทำให้เห็นถึงกิจกรรมและความสำเร็จของกิจกรรม ปัจจัยความสำเร็จและคุณสมบัติของผู้นำต้นแบบที่ส่งผลให้การดำเนินงานของแต่ละหน่วยงาน/องค์กรประสบความสำเร็จ ซึ่งถือเป็นตัวอย่างของความสำเร็จที่สามารถนำมาเป็นต้นแบบและประยุกต์ใช้กับหน่วยงาน/องค์กรของตนเองได้

และจากการวิเคราะห์และสรุปคุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพทั้ง 27 ข้อ หากผู้นำสามารถนำคุณลักษณะดังกล่าวไปสู่การปฏิบัติ นอกจากจะเป็นประโยชน์ต่อตนเองทั้งในด้านความรู้ ทักษะ และสมรรถนะเบื้องต้นให้พร้อมที่จะปฏิบัติงานได้อย่างมืออาชีพแล้ว ยังส่งผลให้เกิดการพัฒนาภายในหน่วยงาน/องค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและการพัฒนาประเทศที่ยั่งยืน

ท่านได้ศึกษาจบแล้ว โปรดทดสอบตัวท่านดังนี้

จากการประชุมเชิงปฏิบัติการและการศึกษาดูงานในหลักสูตรนาร่อง รุ่นที่ 1 ประจำปี 2553 สามารถวิเคราะห์และสรุปคุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพได้ทั้งสิ้น 27 ข้อ และเพื่อให้ข้าราชการที่กำลังศึกษาหลักสูตรดังกล่าวด้วยบทเรียนอิเล็กทรอนิกส์ ได้รับประโยชน์ในส่วนของกรณีวิเคราะห์จุดแข็ง-จุดอ่อน หรือ คุณลักษณะ/สมรรถนะที่โดดเด่นหรือที่ต้องการพัฒนาของตนเอง ขอให้ข้าราชการวิเคราะห์ตนเองโดยพิจารณาจาก “ตารางการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ” และตรวจสอบรายละเอียดแต่ละคุณลักษณะต่อไปนี่ว่าตนเองมีหรือไม่มีคุณลักษณะดังกล่าว

ตารางการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ

ที่	คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ	เกณฑ์การเปรียบเทียบ			หมายเหตุ
		มี	ไม่มี	มี แต่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมอีก	
1	การมีกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์และวิสัยทัศน์				
2	ทักษะในการบริหารจัดการงานและคน				
3	ทักษะในการสื่อสาร การจูงใจและการสอนงาน				
4	ทักษะการคิด วิเคราะห์ สังเคราะห์และแก้ปัญหา				
5	ความรู้รอบรู้ทางวิชาชีพ				
6	ความสามารถด้านภาษา				
7	การมีภาวะผู้นำ				
8	ความกล้าหาญและความเด็ดขาด				
9	ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรม				
10	การบริหารเจ้านาย				
11	การมองภาพองค์กรรวม				
12	การมุ่งผลสัมฤทธิ์				
13	ความยุติธรรม คุณธรรมและจริยธรรม				
14	ความจงรักภักดีและซื่อสัตย์สุจริต				
15	บุคลิกภาพ การวางตัวและการเป็นต้นแบบที่ดี				
16	ความรับผิดชอบ				
17	การเคารพและรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น				
18	การมีมนุษยสัมพันธ์ การสร้างทีมงานและเครือข่าย				
19	วุฒิภาวะทางอารมณ์				
20	การบริหารความขัดแย้ง				
21	การปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลง				
22	ความยืดหยุ่นผ่อนปรน				
23	การเรียนรู้ การพัฒนาและการปรับปรุง				

ตารางการวิเคราะห์คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ (ต่อ)

ที่	คุณลักษณะของผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ	เกณฑ์การเปรียบเทียบ			หมายเหตุ
		มี	ไม่มี	มี แต่ต้องการพัฒนาเพิ่มเติมอีก	
24	การช่วยเหลือและให้คำปรึกษา				
25	การบริการและจิตสาธารณะ				
26	ความอ่อนน้อมถ่อมตน				
27	การตระหนักในคุณค่าและความแตกต่างทางวัฒนธรรม				

บรรณานุกรม

- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **ทำงานอย่างไรให้ก้าวหน้า**, กรุงเทพฯ; ซีคเซสมิเดีย, 2551.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, **ยอดคน กุญแจแห่งความสำเร็จ 20 ดอก**, กรุงเทพฯ; ซีคเซสมิเดีย, 2550.
- เคน บลังชาร์ด, **ผู้นำเหนือระดับด้วยวิสัยทัศน์เหนืออนาคต**, กรุงเทพฯ; สำนักพิมพ์ดีเอ็มจี, 2550.
- เจฟรีย์ ครามส์, **กลยุทธ์เหนือผู้นำแจ๊ค เวลช์**, กรุงเทพฯ; สำนักพิมพ์แมคกรอฮิล, 2549.
- แจ๊ค เวลช์ และซูซี่ เวลช์, **ลูซี่ชนะ**, กรุงเทพฯ; บริษัท อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์พับลิชชิ่ง จำกัด (มหาชน), 2551.
- ตลาดร้อยปีสามชุก อ.สามชุก จ.สุพรรณบุรี**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.samchuk.in.th>.
- ทายาท ศรีปลั่ง, **จัดสรรงาน บริหารคนในยุคโลกเปลี่ยนงานเปลี่ยน**, กรุงเทพฯ; บริษัท ฐานการพิมพ์ จำกัด, 2552.
- ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์, **การพัฒนา 10 ความสามารถหลัก เพื่อก้าวสู่สุดยอดหัวหน้างาน**, นนทบุรี; think beyond, 2552.
- ทองทิพพา วิริยะพันธุ์, **ทักษะผู้บริหาร**, กรุงเทพฯ; บริษัท ดวงกลมสมัย, 2550.
- นพพร พุกกะพันธ์, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, กรุงเทพฯ; จามจรีโปรดักท์, 2544.
- ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง**. สำนักงาน สคช. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.inspectq.moe.go.th>.
- ศูนย์เรียนรู้เกษตรอินทรีย์วิถีชุมชนหนองกระโดนมน จ.สุพรรณบุรี, **เส้นทางสู่ชุมชนทรัพย์ทางปัญญาเพื่อความสุขอย่างยั่งยืน**.
- สีมา สีมานันท์, **ข้าราชการ ข้าของแผ่นดิน**, กรุงเทพฯ; บริษัท แอร์บอร์น พริ้นต์ติ้ง จำกัด, 2551.
- สมบัติของผู้นำที่ดี**. [ออนไลน์]. เข้าถึงได้จาก <http://www.mion4you.com>.
- เอกสารประกอบการฝึกอบรมหลักสูตรผู้นำทีมที่มีประสิทธิภาพ**. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, มีนาคม 2553.