

ประสิทธิภาพการดำเนินงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย

The operational effectiveness of the municipality leaders in Thailand

¹มยุรี วรรณสกุลเจริญ (Mayuree Wannasakulcharoen)

²ชาญณรงค์ รัตนพานกุล (Charnnarong Rattanapanakul)

มหาวิทยาลัยรามคำแหง (Ramkhamhaeng University)

Email: mayuree007@hotmail.com, charn_r@yahoo.com

Received March 12, 2020; Revised March 30, 2020; Accepted April 20, 2020

Abstract

The objective of this research is 1) to study the operational effectiveness of the municipality leaders in Thailand 2) to study the factors that affect the municipality's job positions in Thailand and 3) to use the results to develop the municipality in Thailand efficiently and increased effectiveness data were collected by using questionnaires. Personnel of Khelang Nakhon Municipality Lampang Province, Sila Municipality Khon Kaen Province Tha Khlong Municipality Pathum Thani Province Nong Prue Town Municipality Chonburi Province, Hua Hin Municipality Prachuap Khiri Khan Province, Kuan Lang Municipality, Songkhla Province, representing a total of 277 people. Data were analyzed using statistical values. Mean, standard deviation and multiple regression analysis Statistical significance are determined at the level of 0.05. The results of the study can be summarized as 1) Transformational leadership. In terms of creating good inspirations, the overall is at a high level. The influence which consists of ideology as a whole at a high level In terms of stimulating the use of intelligence at a high level and behaviors focusing on individual relationships at a high level. 2) The effectiveness of the municipality found that the effectiveness of the municipality was at a high level. 3) The effect of the transformational leadership that influenced the effectiveness of the municipality in Thailand is the change leadership in the aspect of creates good motivation (IM) and personal relationship behaviors (IC) with the following equation to predict the effectiveness of the municipality: $Municipal = 1.331 + 0.339 (IM) + 0.333 (IC)$.

Keywords: effectiveness, operation, leader, a municipality in Thailand

บทคัดย่อ

วัตถุประสงค์การวิจัยครั้งนี้ คือ 1) เพื่อศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย 2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อตำแหน่งงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย 3) เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาเทศบาลในประเทศไทย ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถาม บุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จังหวัดลำปาง เทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น เทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดปทุมธานี เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี เทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เทศบาลเมืองควนลัง จังหวัดสงขลา ที่เป็นตัวแทน รวมทั้งสิ้น 277 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ค่าสถิติ ค่าเฉลี่ยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ กำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ผลการศึกษาสรุปได้ว่า 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ด้านการมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์โดยรวมแล้ว อยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญายู่ในระดับมาก และด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลอยู่ในระดับมาก 2) ประสิทธิภาพของเทศบาล พบว่า ประสิทธิภาพของเทศบาลอยู่ในระดับมาก 3) ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลในประเทศไทย คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี (IM) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (IC) โดยมีสมการทำนายประสิทธิผลของเทศบาล เป็นดังนี้ ประสิทธิภาพของเทศบาล = $1.331 + 0.339 (IM) + 0.333 (IC)$

คำสำคัญ: ประสิทธิภาพ, การดำเนินงาน, ผู้นำ, เทศบาลในประเทศไทย

บทนำ

เทศบาลเป็นรูปแบบหนึ่งขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่จัดตั้งขึ้นในเขตชุมชนที่มีความเจริญและใช้ในการบริหารเมืองเป็นหลัก ซึ่งหลายประเทศประสบความสำเร็จในการใช้ “เทศบาล” เป็นเครื่องมือที่สำคัญในการปกครองประเทศ โดยเฉพาะประเทศที่พัฒนาแล้วทั้งหลาย (Kowit Puangngam, 2003) การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลเป็นการกระจายอำนาจให้แก่ท้องถิ่นในการดำเนินการปกครองตนเองตามระบอบประชาธิปไตย ที่เกิดขึ้นในรัชสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โดยเริ่มจากการจัดตั้งสุขาภิบาลกรุงเทพฯ ร.ศ. 116 (พ.ศ. 2440) ขึ้น และมีวิวัฒนาการเรื่อยมาจนถึงปี พ.ศ. 2475 ได้มีการเปลี่ยนแปลงการปกครองมีการกระจายอำนาจการปกครองที่สมบูรณ์แบบยิ่งขึ้น จนในที่สุดได้มีการตราพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ยกเลิกพระราชบัญญัติเดิมทั้งหมด ขณะนี้ยังมีผลบังคับใช้ ซึ่งมีการแก้ไขครั้งสุดท้ายโดยพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ 13) พ.ศ. 2552

ปัจจุบันองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบของเทศบาล มีทั้งหมด 3 ระดับ ได้แก่ เทศบาลตำบล เทศบาลเมือง เทศบาลนคร และได้มีบทบัญญัติไว้อย่างชัดเจนในมาตรา 8 ว่า “รัฐต้องกระจายอำนาจให้ท้องถิ่นพึ่งตนเองและตัดสินใจในกิจการท้องถิ่นได้เอง พัฒนาเศรษฐกิจท้องถิ่นและระบบสาธารณูปโภคและสาธารณูปการ ตลอดจนโครงสร้างพื้นฐาน สาธารณสุขในท้องถิ่นให้ทั่วถึง และเท่าเทียมกันทั่วประเทศ รวมทั้งพัฒนาจังหวัดที่มีความพร้อมให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นขนาดใหญ่ โดยคำนึงถึงเจตนารมณ์ของประชาชนในจังหวัดนั้น” ซึ่งการดำเนินงานของเทศบาลมีปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการบริหารของเทศบาล แบ่งออกเป็น 2 ปัจจัยหลัก ได้แก่ 1) ปัจจัยภายใน แบ่งออกเป็น 3 ด้าน คือ (1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (2) วัฒนธรรมองค์กร (3) ความรู้ความสามารถของเจ้าหน้าที่ผู้

ปฏิบัติ และ 2) ปัจจัยภายนอก แบ่งออกเป็น 2 ด้าน คือ (1) การมีส่วนร่วมของประชาชน และ (2) การสนับสนุนจากหน่วยงานภายนอก การดำเนินงานของเทศบาลจะประสบความสำเร็จบรรลุประสิทธิผล สร้างความรุ่งเรืองเจริญเติบโตให้กับท้องถิ่นมีภาพลักษณ์ที่ดี ได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากสาธารณะ สามารถตอบสนองความคาดหวังและความต้องการของประชาชน และสร้างความพึงพอใจให้ผู้มีส่วนได้ส่วนเสียได้นั้น ปัจจัยที่สำคัญคือจะต้องมีผู้บริหารองค์การที่มีความสามารถ มีศักยภาพ และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จและบรรลุเป้าหมายในการดำเนินการภายใต้สภาวะแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ เทศบาลรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอื่น ๆ ในปัจจุบันจึงต้องการผู้นำองค์การที่มีความสามารถในการรับมือกับการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม สามารถรับมือและปรับตัวให้ทันกับการเปลี่ยนแปลงของทิศทางการพัฒนาทางสังคม เศรษฐกิจ และความไม่แน่นอนของสิ่งแวดล้อม (Phichai Rattanadilok Na Phuket, 2007) จากความสำคัญของผู้บริหารองค์การดังกล่าว นายกเทศมนตรีซึ่งเป็นผู้บริหารของเทศบาลนั้น ๆ มีความสำคัญเป็นอย่างมาก นายกเทศมนตรีจะต้องเป็นผู้บริหารหรือผู้นำที่มีความชอบธรรมทางการเมือง (Legitimacy) กล่าวคือ การได้อำนาจรัฐนั้นเป็นไปตามกฎหมายและตามเจตนารมณ์ที่มุ่งหวังให้ผู้นำปฏิบัติงานเป็นไปเพื่อประโยชน์ส่วนรวม มีความมุ่งมั่นที่จะรับใช้ชาติและบ้านเมือง ดำรงไว้ซึ่งระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย และมีอุดมการณ์ทางการเมืองอันแข็งแกร่ง มีศรัทธาอย่างสูงส่งในอุดมการณ์และอุดมคติ มีจริยธรรมทางการเมืองโดยปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ต่าง ๆ อย่างเคร่งครัด ทั้งในส่วนที่ถูกต้องตามกฎหมาย (Legality) และมีความชอบธรรมทางการเมือง (Legitimacy) ที่สำคัญจะต้องผูกโยงไว้ซึ่งหลักนิติธรรม (The Rule of Law) (Likit Dhiravegin, 2007) อีกทั้งยังจะต้องเป็นผู้บริหารที่สามารถนำพาองค์กรของตนเอง (เทศบาล) ให้อยู่ในฐานะที่มั่นคงเป็นที่ยอมรับขององค์การภายนอก ซึ่งผู้บริหารจะต้องเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยมองเห็นการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นโอกาส ทราบวิธีการค้นหาการเปลี่ยนแปลงที่ถูกต้อง และทราบวิธีที่จะสร้างการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งจากภายนอกและภายในองค์กร (Kulthorn Thanaphongsathorn, 2008)

จากการศึกษาพบว่า การดำเนินงานเทศบาลและองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ประสบความสำเร็จมากนัก ซึ่งสาเหตุส่วนใหญ่จาก (1) การตัดสินใจของผู้นำองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มุ่งแต่ผลประโยชน์ที่จะได้รับ โดยไม่ได้คำนึงถึงการพัฒนาที่แท้จริง (2) ขาดการมีส่วนร่วมของประชาชนในการดำเนินงานของเทศบาลหรือมีส่วนร่วมในเฉพาะบางพื้นที่เท่านั้น (3) ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นน้อย นโยบายต่าง ๆ การพัฒนาที่เกิดขึ้นเป็นการพัฒนาแบบเดิม ๆ ต้องรอให้รัฐบาลเป็นผู้กำหนดนโยบายหรือให้นักการเมืองเป็นผู้กำหนดให้ดำเนินงานตามแนวทางที่นักการเมืองกำหนด (4) ผู้บริหารมีการดำเนินงานที่มุ่งแต่ผลประโยชน์ตอบแทน ทำให้การพัฒนาในปัจจุบันเกิดขึ้นก็ต่อเมื่อมีสิ่งตอบแทนอย่างคุ้มค่าในการดำเนินงาน เช่น การสร้างถนน ปรับปรุงผิวทางที่มีการเอื้อประโยชน์ให้เครือข่าย พวกพ้อง (5) ผู้บริหารขาดแรงจูงใจในการพัฒนาองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นมีความอ่อนแอ คนดีมีคุณธรรมไม่ได้รับการส่งเสริม และ (1) เจ้าหน้าที่ขาดขวัญกำลังใจ เนื่องจากมีการใช้ระบบอุปถัมภ์ มีการทุจริตคอร์รัปชันกันมาก ซึ่งทำให้มีผลถึงการพัฒนาองค์กรเกิดขึ้นได้ไม่เต็มที่ (Sombut Boonleang et al, 2012) จะเห็นได้ว่าในส่วนของเทศบาล ภาวะผู้นำของนายกเทศมนตรีมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อการบรรลุวัตถุประสงค์ของเทศบาล ทั้งในด้านการบริหารการพัฒนา และการปฏิสัมพันธ์กับหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกเทศบาล ดังนั้น นายกเทศมนตรี จึงมีความจำเป็นที่จะต้องใช้อำนาจในการบริหารให้เหมาะสมกับลักษณะขององค์การและปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่น นายกเทศมนตรีจะต้องใช้ลักษณะของการสร้างแรงจูงใจที่ดี การมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์ กระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธารายบุคคล

เพื่อระดมพลังความสามารถและทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดของเทศบาล อีกทั้งต้องสร้างให้สามารถค้นหา และแก้ไขปัญหาของเทศบาลได้

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยจึงมีความสนใจในการศึกษาเกี่ยวกับผลของการดำเนินงานของเทศบาลไทยกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรี ที่ถือได้ว่าเป็นปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลในประเทศไทย ทั้งนี้เพื่อให้การแก้ไขปัญหาของเทศบาลมีคุณภาพตรงตามความต้องการของประชาชน และสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ในเขตเทศบาลได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล อันจะนำไปสู่คุณภาพชีวิตของประชาชนต่อไป

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย
2. เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อตำแหน่งงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย
3. เพื่อนำผลที่ได้ไปพัฒนาเทศบาลในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลเพิ่มมากขึ้น

ขอบเขตของการวิจัย

ขอบเขตด้านพื้นที่การศึกษา: เทศบาลเมืองทุกแห่งในประเทศไทย จำนวน 179 แห่ง (ยกเว้นกรุงเทพมหานคร (กทม.) และเมืองพัทยา

ตัวแปร: การศึกษาวิจัยครั้งนี้ได้ประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย

1. ตัวแปรอิสระ (Independent variables) ได้แก่ การดำเนินงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย
2. ตัวแปรตาม (Dependent variable) ได้แก่ ประสิทธิภาพของผู้นำเทศบาลในประเทศไทยประกอบด้วย (1) ผลสำเร็จของการดำเนินงานตามภารกิจ ประกอบด้วย ด้านโครงสร้างพื้นฐาน ด้านส่งเสริมคุณภาพชีวิต ด้านการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม ด้านศิลปะ วัฒนธรรม ประเพณีและภูมิปัญญาท้องถิ่น ด้านการจัดระเบียบชุมชน/สังคม (2) การทำงานที่มีความโปร่งใสและตรวจสอบได้ (3) การดำเนินงานที่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชน และ (4) ความพึงพอใจในการรับบริการของประชาชนในพื้นที่

ทบทวนวรรณกรรม

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ในหลายทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ให้มีความชัดเจนมากขึ้น ได้มีการศึกษา วิจัย รวบรวมข้อมูล และพัฒนาคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ตั้งแต่ปี 1991 Avolio, Waldman & Yammarino ได้มีการการพัฒนาแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะของผู้นำ 3 ประการ คือ การสร้างบารมี (Charisma) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized consideration) และการกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual stimulation) ต่อมาได้มีการพัฒนาและเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ใหม่ที่มีความครอบคลุมมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดทฤษฎีของ Bass & Avolio (1995) นั้น

ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือการสร้างแรงดลใจที่ดี (Inspirational Motivation) การมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วย
อุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Simulation) และพฤติกรรม
มุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized Consideration) โดยมีรายละเอียดดังนี้

1) การสร้างแรงดลใจที่ดี (Inspirational Motivation) หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกการสร้าง
แรงจูงใจหรือแรงดลใจ ที่ทำให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้
ความหมายและการท้าทายในเรื่องของการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะสร้างจิตสำนึกที่แข็งแกร่งให้แก่
ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยึดมั่นในเป้าหมายขององค์การ สามารถรักษาความสงบเยือกเย็นของจิตใจยามเผชิญหน้ากับ
วิกฤติการณ์ โดยการแสดงออกถึงการมองโลกในแง่ดี และมีความกระตือรือร้นในการรับมือและจัดการกับปัญหา ผู้นำ
ยังเรียกร้องผู้ใต้บังคับบัญชากระทำในสิ่งที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ มุ่งมั่นต่อชัยชนะ และการพิชิต
คู่แข่ง ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ ยกระดับความคาดหวังและแสดงความเชื่อมั่นต่อผู้ใต้บังคับบัญชาว่าพวกเขา
สามารถปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งถ่ายทอดแนวทางและวิธีการในการบรรลุเป้าหมายที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

2) การมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์ (Idealized Influence) หมายถึง การตอบสนองทางอารมณ์ของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ภายใต้บรรยากาศหรือสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับการทำงาน ความเชื่อถือศรัทธาและความเชื่อมั่น
ของผู้ใต้บังคับบัญชาต่อค่านิยมหลักการและอุดมคติของผู้นำ ผู้นำจะเป็นที่เคารพ ยกย่อง นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ
และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ทำงานร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีความพยายามในการ
ประพฤติ ปฏิบัติ และเลียนแบบผู้นำ ซึ่งจะส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานได้มากกว่าเป้าหมาย
ที่ตั้งเอาไว้ ซึ่งผู้นำเชิงบริหารจะมีลักษณะ 7 ประการ คือ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) 2) มีวิสัยทัศน์
(Vision) หรือมีเป้าหมายที่มีความชัดเจนและมีอิทธิพลต่อจินตนาการและสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
จนทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่เป็นจริงได้ 3) มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ (Ability to articulate the vision)
4) มีความเชื่อมั่นเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ (Strong convictions about the vision) 5) มีพฤติกรรมที่แตกต่างจากธรรมดา
(Behavior that is out of ordinary) ผู้นำจะมีบุคลิกเฉพาะตัว 6) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Perceived as being a
change agent) ผู้นำจะได้รับการยอมรับในฐานะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าเป็นผู้รักษาสถานภาพเดิม และ 7) มี
ความรู้รับต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม (Environmental sensitivity) สามารถประเมินสถานการณ์ได้ถูกต้อง
ตรงกับความเป็นจริง ทั้งในด้านข้อจำกัด โอกาส จุดแข็งจุดอ่อน ขององค์การ รวมถึงทรัพยากรที่จำเป็นต่อการรับมือ
กับเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ

3) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Simulation) เป็นการที่ผู้นำแสดงพฤติกรรมโดยการตั้ง
คำถามกับพื้นฐานทางความคิด ความเชื่อ แนวทางและวิธีการปฏิบัติเดิมกับผู้ใต้บังคับบัญชา พร้อมทั้งกระตุ้นและ
สนับสนุนการใช้มุมมองและวิธีการใหม่ๆ ในการดำเนินงานและแก้ปัญหา การสนับสนุนการแสดงความคิดเห็นและ
เหตุผลอย่างเป็นระบบ และสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นที่แตกต่างจากผู้นำซึ่งการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาเป็น
การสร้างความเป็นอิสระให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นการป้องกันไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเชื่อฟัง
ศรัทธาและคลั่งไคล้ผู้นำอย่างไม่มีเหตุผล

4) พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธรัายบุคคล (Individualized Consideration) หมายถึงผู้นำที่มีพฤติกรรมในการให้
การสนับสนุนทางสังคมและอารมณ์แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกถึงความห่วงใยสวัสดิการ และสวัสดิภาพของ
ผู้ใต้บังคับบัญชา ใส่ใจกับความสามารถในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถ
ปฏิบัติงานได้เต็มศักยภาพที่มีอยู่ ไม่กีดกันความก้าวหน้าหรือบั่นทอนความเชื่อมั่นในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

มีการรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับปัญหาภายในหน่วยงานและปัญหาส่วนตัวที่มีผลกระทบต่อจิตใจของผู้ใต้บังคับบัญชา ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อพัฒนาทักษะและความสามารถของตนเอง และให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ นอกจากนี้รวมถึงการที่ผู้นำให้การแนะนำ สอนงานและให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เมื่อมีความผิดพลาดในการทำงานเกิดขึ้นก็จะชี้ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นว่าความผิดพลาดนั้นเกิดขึ้นได้อย่างไร มีเงื่อนไข ปัจจัยอะไรบ้างที่ส่งผลต่อความผิดพลาดเหล่านั้น และให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาถึงแนวทางในการปรับปรุงพฤติกรรมหรือวิธีการทำงานที่ไม่สร้างความผิดพลาดขึ้นมาอีก หากมีเรื่องที่ต้องตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะไม่ตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาในที่สาธารณะ แต่จะใช้การพูดคุยเป็นการส่วนตัว เพื่อไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความอับอาย ซึ่งจะนำไปสู่ความเจ็บแค้นและเกลียดชังได้ และยังมีการรักษาความสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ซึ่งจะช่วยให้บรรยากาศขององค์กร เป็นเสมือนครอบครัวเดียวกัน บุคลากรในองค์กรมีความห่วงใยเอื้อเฟื้อ ช่วยเหลือซึ่งกันและกัน

Reddin (1970) ได้กล่าวว่า ประสิทธิภาพพิจารณาได้ 3 ระดับ คือระดับ องค์กร (corporate) ระดับหน่วยงาน (departmental) และระดับบุคคล (managerial) ประสิทธิภาพระดับองค์กรจะเกี่ยวข้องกับผลประโยชน์ กำไร ตำแหน่งในการแข่งขัน การเจริญเติบโตและขยายตัวขององค์กร ผลผลิตภาพความยืดหยุ่น ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากร ความรับผิดชอบต่อสาธารณะ และความสัมพันธ์กับส่วนราชการ ประสิทธิภาพระดับหน่วยงาน เป็นเรื่องที่หน่วยงานในระดับย่อยขององค์กร สามารถทำผลประโยชน์ให้เกิดขึ้นแก่องค์การใหญ่ในภาพรวมได้ ประสิทธิภาพระดับบุคคลเป็นเรื่องของผลการปฏิบัติงานของบุคลากรที่ดำรงตำแหน่งต่าง ๆ ในองค์กร

วิธีดำเนินการวิจัย

ประชากรและการสุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยคือ บุคลากรของเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จังหวัดลำปาง เทศบาลเมืองคิลา จังหวัดขอนแก่น เทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดปทุมธานี เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี เทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ เทศบาลเมืองควนลัง จังหวัดสงขลา จำนวนทั้งสิ้น 897 คน เหตุผลในการเลือกบุคลากรของเทศบาลดังกล่าวเนื่องจากเป็นบุคลากรของเทศบาลที่มีประชากรมากที่สุดในแต่ละภูมิภาค ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง 277 คน

เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาการทบทวนวรรณกรรมและงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งกำหนดให้ครอบคลุมและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ ตลอดจนกรอบแนวคิดที่ใช้ในการศึกษา และการวิเคราะห์หาคุณภาพเครื่องมือ

การวิเคราะห์ข้อมูล

1. สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ประกอบด้วย ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) เพื่อใช้อธิบายข้อมูลพื้นฐานเกี่ยวกับคุณลักษณะส่วนบุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) และประสิทธิผลของเทศบาล และ 2. สถิติ

อนุมาน (Inferential statistics) ใช้การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) โดยกำหนดนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

ผลการวิจัย

1. ข้อมูลคุณลักษณะส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มตัวอย่างปฏิบัติงานอยู่ในเทศบาลเมืองเขลางค์นคร จังหวัดลำปาง มากที่สุดซึ่งใกล้เคียงกับเทศบาลเมืองหัวหิน จังหวัดประจวบคีรีขันธ์ รองลงมาคือ เทศบาลเมืองท่าโขลง จังหวัดปทุมธานี เทศบาลเมืองศิลา จังหวัดขอนแก่น เทศบาลเมืองหนองปรือ จังหวัดชลบุรี และน้อยที่สุดคือเทศบาลเมืองควนลัง จังหวัดสงขลา ซึ่งเป็นเพศหญิงมากกว่า เพศชาย โดยส่วนใหญ่แล้วมีช่วงอายุ 36 – 40 ปี รองลงมาคือช่วงอายุ 41 – 45 ปี อายุน้อยกว่า 30 ปี ช่วงอายุ 31 – 35 ปี ช่วงอายุ 46 – 50 ปี และน้อยที่สุดคือ อายุมากกว่า 50 ปี ขึ้นไป และพบว่าโดยส่วนใหญ่แล้วมีการศึกษาระดับปริญญาตรี รองลงมาคือระดับปริญญาโท / สูงกว่า ระดับอนุปริญญา/ปวส. และน้อยที่สุดคือระดับมัธยมศึกษา/ปวช.

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ด้านการมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก ด้านการกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก และด้านพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล โดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก

3. ประสิทธิภาพของเทศบาล พบว่าประสิทธิภาพของเทศบาลโดยรวมแล้วอยู่ในระดับมาก

4. ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของเทศบาลในประเทศไทย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี (IM) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (IC) มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของเทศบาล สมการทำนายประสิทธิภาพของเทศบาล (E) เป็นดังนี้ $E = 1.331 + 0.339 (IM) + 0.333 (IC)$

อภิปรายผล

จากผลการวิจัยที่ได้จากการวิจัย สามารถสรุปได้ว่าการดำเนินงานของเทศบาลให้ประสิทธิผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเทศบาลนั้น ซึ่งเรียกว่าการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี การมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคลของผู้บริหารเทศบาล คือ นายกเทศมนตรี ซึ่งเป็นผู้นำพาเทศบาลไปสู่ความสำเร็จได้ ดังจะเห็นได้จากข้อค้นพบในการวิจัยว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดี การมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ของนายกเทศมนตรีมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของเทศบาลในประเทศไทยอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และเป็นไปในแนวทางเดียวกันคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงจูงใจที่ดีการมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์ การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญาและพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล ของนายกเทศมนตรีมีระดับมาก ส่งผลให้ประสิทธิภาพของเทศบาลในประเทศไทยมีระดับมากเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับคำกล่าวของ Barker (1992) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีพฤติกรรมที่ช่วยสร้างสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงานเปิดโอกาสให้มีบุคลากรขององค์กรได้แสดงความคิดเห็น ร่วมมือร่วมใจกันในการแก้ไขปัญหาในการทำงาน มุ่งมั่นต่อเป้าหมายของงาน ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะช่วยให้องค์กรพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ Mayer, Davis and Schoorman (1995) ที่ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลง

(Transformational leadership) ว่า ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความสงสัย และค้นหาปัญหา มีพฤติกรรมที่กล้าเสี่ยงในการแก้ไขปัญหา ทำหายและเกิดความคิดใหม่ ๆ ผลของสิ่งเหล่านี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความคิดสร้างสรรค์ สร้างนวัตกรรม หรือวิธีการในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ สามารถดึงเอาศักยภาพของตนเอง (Competency) ออกมาใช้ได้อย่างเต็มที่ Bohn (2002) ที่ได้กล่าวถึงความสำคัญของภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การว่า ความเป็นผู้นำ (leadership) มีความสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติค่อนข้างมากต่อการบรรลุผลขององค์การ ซึ่งหมายถึงมีอิทธิพลโดยตรงต่อการบรรลุผลขององค์การนั่นเอง และเมื่อพิจารณาถึงข้อค้นพบหรือผลการวิจัยที่ได้พบว่าข้อค้นพบที่ได้มีความสอดคล้องความคิดเห็นของนักวิชาการของประเทศไทยด้วย ดังเช่น (Watana Vinitwatanakhun, 2002) ที่ทำการศึกษาแล้วเปรียบเทียบปัจจัยด้านรูปแบบความเป็นผู้นำ (leadership style) การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ (human resource development) เทคโนโลยี (technology) และการวางแผนกลยุทธ์ (strategic planning) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ โดยที่รูปแบบความเป็นผู้นำเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลมากที่สุด

ผลการวิจัยของ (Thanattapon Chaum, 2015) ที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง ตัวแบบการบริหารจัดการที่มีผลต่อประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในเขตภาคกลางของประเทศไทย ผลการศึกษาพบว่า ระดับประสิทธิผลของเทศบาลตำบลในภาพรวม มีระดับความสำเร็จมาก ผลการวิจัยของ (Suphattra Wirawut, 2011) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี ผลการวิจัยพบว่า ประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดนนทบุรี มีประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก และปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงเชิงบวกต่อประสิทธิผลของโรงเรียน โดยมีค่าอิทธิพลเรียงจากมากไปน้อยตามลำดับ คือ ปัจจัยด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนักเรียน คุณลักษณะความเป็นครู และการมีส่วนร่วมของผู้ปกครอง ผลการศึกษาของ (Phongthep Chandasuwan et al., 2012) ที่ได้ทำการศึกษารื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) วัฒนธรรมองค์การ องค์การแห่งการเรียนรู้ และประสิทธิผลของหน่วยงานในสถานีดารวจนครบาล: การวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่าปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) มีความสัมพันธ์เชิงบวกระดับสูงกับประสิทธิผลองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($r = 0.850, p < 0.01$)

เมื่อวิเคราะห์เปรียบเทียบกับแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ของ Bass and Avolio (1995) พบว่าผลการวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ที่ประกอบด้วย การสร้างแรงดลใจที่ดี (Inspiration Motivation) การมีอิทธิพลที่ประกอบไปด้วยอุดมการณ์ (Idealized Influence) การกระตุ้นให้เกิดการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Intellectual Consideration) ที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาล ด้วยการวิเคราะห์ความถดถอยพหุคูณ (multiple regression analysis) ที่ระดับความเชื่อมั่นที่มากกว่า 95% ซึ่งผลการวิเคราะห์ข้อมูลสรุปได้ว่า ตัวแปรที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของเทศบาลคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงดลใจที่ดี (Inspiration Motivation) และพฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์รายบุคคล (Intellectual Consideration) ซึ่งผลการวิเคราะห์นี้มีความแตกต่างกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของของ Bass and Avolio

สรุปผล

การดำเนินงานของเทศบาลให้ประสบผลสำเร็จบรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ของเทศบาลนั้น ซึ่งเรียกว่าการดำเนินงานที่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำที่เรียกว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมีการสร้างแรงบันดาลใจที่ดี สามารถเข้าไปมีอิทธิพลต่อการทำงานของบุคคลากรได้เป็นอย่างดี และต้องมีการกระตุ้นให้บุคลากรเกิดการใช้ปัญญาในการแก้ไขปัญหา และมุ่งเป้าหมายของงานไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งการบริหารงานโดยนายกเทศมนตรีที่มีภาวะความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงดังเช่น ผลการวิจัย นั้นย่อมส่งผลให้ประสิทธิผลของเทศบาลในประเทศไทยอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่สูงเช่นกัน

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะการวิจัยเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีเพื่อสร้างต้นแบบของผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงที่สามารถก่อให้เกิดพลังการทำงานเพิ่มขึ้นแบบทวีคูณ ประกอบด้วย

1. ทำให้เป็นเรื่องง่าย (Simplification) นายกเทศมนตรีต้องสร้างวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมืองที่มีความเป็นรูปธรรม แสดงถึงวัตถุประสงค์ร่วมของบุคลากรทุกคนในหน่วยงาน (Shared purpose) เป็นวิสัยทัศน์ที่มีความชัดเจน (Clear) สามารถปฏิบัติได้ (Practical) และทำให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานยอมรับ และยึดมั่นผูกพันกับวิสัยทัศน์ของเทศบาลเมือง
2. การเสริมพลัง (Energization) นายกเทศมนตรีจะต้องทำทุกวิถีทางในการเสริมพลัง (Energize) หรือจูงใจ (motivate) และการเปิดโอกาสให้บุคลากรทุกคนในหน่วยงานได้เข้าร่วมกิจกรรมที่ต้องใช้กระบวนการสร้างสรรค์ (Creative process)
3. ผู้ให้บริการ (Steward) นายกเทศมนตรีต้องเป็นผู้จัดหา จัดการ ใช้อำนาจ และส่งเสริมให้เกิดเรียนรู้ของบุคลากรทุกคนในหน่วยงานของทีมงานและของผู้อื่น
4. การริเริ่มสิ่งใหม่ (Innovation) นายกเทศมนตรีต้องมีความกล้าหาญที่จะริเริ่มและตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้อย่างรวดเร็ว
5. การขับเคลื่อน (Mobilization) นายกเทศมนตรีต้องมีความสามารถในการค้นหาปัญหา การจัดหาปัจจัยสนับสนุน และการมอบอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ปฏิบัติงานให้สามารถดำเนินการบรรลุผลได้ตามวิสัยทัศน์ รวมถึงความสามารถของนายกเทศมนตรีในการสร้างผู้นำใหม่ขึ้นในทุกระดับ
6. ผู้นำคือผู้เรียนรู้ (Leaders are learners) นายกเทศมนตรีต้องเตรียมตัวเองให้มีความพร้อมและเหมาะสมต่อการเป็นผู้นำขององค์กร ด้วยการเป็นผู้เรียนรู้อยู่ตลอดเวลา (Never stop learning) เรียกได้ว่า ผู้นำคือผู้เรียนรู้ (Leaders are learners)
7. การสิ้นสุด (Termination) นายกเทศมนตรีต้องรู้ว่าเมื่อไรควรหยุด และยอมรับว่าภารกิจได้จบสิ้นแล้ว (The ability to finish the race) คือเป็นผู้ที่รู้จักการพอในเวลาที่เหมาะสม

ประโยชน์ที่รับจากการวิจัย

1. ทราบถึงประสิทธิผลการดำเนินงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย
2. ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อตำแหน่งงานของผู้นำเทศบาลในประเทศไทย

3. สามารถนำผลการวิจัยไปพัฒนาเทศบาลในประเทศไทยให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น ตลอดจนส่งผลให้ประชาชนในเทศบาลได้มีคุณภาพชีวิตที่ดีอย่างยั่งยืน

References

- Barker, D. G. (1992). Changing Social Values in Europe. *Business Ethics: A European Review*, 1(2), 91–107.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). The four I's transformational leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2), 9–16.
- Bohn, H. (2002). *Government asset and liability management in an era of vanishing public Debt*. Santa Barbara: University of California at Santa Barbara.
- Boonleang, S. et al. (2012). *Satisfaction of service recipients regarding service quality of local administrative organizations in Phetchabun province*. Retrieved March 14, 2019, from <http://human.pcru.ac.th/vijai/vi55.pdf>
- Chandasuwan, P. et al. (2012). Transformational Leadership, Organizational Culture, Learning Organization and Effectiveness of Subunits within Stations of Metropolitan Police Division: Path Analysis. *Romphruek Journal*, 30(1), 89–116.
- Chaum, T. (2015). *A Management Effectiveness Model of Sub-District Municipalities in Central Region of Thailand*. Doctor of Philosophy Management Program, Siam University.
- Dhiravegin, L. (2007). *Evolution of Thai government politics*. Bangkok: Thammasat University.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Puangngam, K. (2003). *Thai local government: principles and new dimensions in the future* (3rd ed.). Bangkok: Winyuchon.
- Rattanadilok Na Phuket, P. (2007). Leadership and practical guidelines for local administrator under changing context. *Journal of Local Development*, 2(1), 121–148.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. Tokyo: McGraw-Hill Kogakusha.
- Thanaphongsathorn, K. (2008). *Key principles of training in the teaching manual Academic of Human Resource Development in Organization*. Bangkok: n.p.
- Vinitwatanakhun, W. (2002). *Factors affecting organizational effectiveness of nursing institute in Thailand*. Retrieved March 14, 2019, from <http://www.journal.au.edu/au techno/2002/apr2002/article8.pdf>
- Wirawut, S. (2011). Factors affecting, effectiveness of the primary schools, the Office of Basic Education Commission. *Journal of Administration and development, Mahasarakham University*, 3(3), 111–126.