

## บทที่ 2

### วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาเรื่อง ความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลรามราช อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม ผู้ศึกษาได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องตามลำดับ ดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. องค์การบริหารส่วนตำบล
4. องค์การบริหารส่วนตำบลรามราช
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

1. ความหมายของความคิดเห็น

นักวิชาการได้กำหนดความหมายของความคิดเห็นไว้ ดังนี้  
ภูวคต จันทรศร (2539 : 5) ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า หมายถึง ความรู้สึกต่อบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มีการแสดงออกที่สามารถสังเกตได้และการแสดงความคิดเห็นของบุคคลหนึ่ง บุคคลอื่นอาจไม่เห็นด้วยก็ได้

โคเลสนิค (Kolesnik. 1970 : 7) กล่าวว่าไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกซึ่งการตัดสินใจจากการประเมินค่า (Evaluation judgment) หรือทัศนะเกี่ยวกับเรื่องใดเรื่องหนึ่ง โดยเฉพาะและความคิดเห็นย่อมได้รับอิทธิพลจากทัศนคติ

เดวิส (Davis. 1974 : 4) กล่าวว่าไว้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง การแสดงออกของแต่ละบุคคลในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลของสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากสถานการณ์สิ่งแวดล้อมต่างๆ หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองต่อสิ่งเร้าที่ได้รับ

โรบิตส์ และเวปสเตอร์ (Robins and Webster. 1978 : 11) ได้ให้ความหมายของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นเป็นความเชื่อที่ไม่ได้ตั้งอยู่บนความรู้อันแท้จริงหรือความแน่นอน

แต่ตั้งอยู่ที่จิตใจ การลงความคิดเห็นของแต่ละบุคคลจะเป็นไปตามที่บุคคลนั้นเป็นจริง หรือตรงตามที่คิดไว้

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นหมายถึง ความรู้สึกนึกคิด การตัดสินใจ และการแสดงออก ในด้านความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ที่นำไปสู่การคาดคะเนหรือการแปลผลเกี่ยวกับพฤติกรรมหรือเหตุการณ์ต่างๆ อาจมีแนวโน้มที่จะมีความเห็นทั้งทางบวกและทางลบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง อย่างไรก็ตามความคิดเห็นอาจจะผิดพลาดได้หากไม่มีมูลความจริง

## 2. ความสำคัญของความคิดเห็น

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญของความคิดเห็นไว้ ดังนี้

พระมหากษัตริย์ ทูมเก้ว (2546 : 18) กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเห็นว่า ความคิดเห็นมีความสำคัญต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ เพราะจะทำให้การดำเนินงานต่างๆ เป็นไปด้วยความเรียบร้อย โครงการพัฒนาใดๆ ก็ตามถ้าจะทำให้สำเร็จและบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้วก็ควรจะต้องได้รับฟังความคิดเห็นจากประชาชนต่อโครงการจึงจะเกิดผลดี ก็จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่น อันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าโครงการ และทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วม ทำให้ไม่เกิดการต่อต้าน ถ้าสาธารณชนมีส่วนหรือมีสิทธิแสดงความคิดเห็นในโครงการใดๆ ที่จะพัฒนาประเทศนั้น ก็จะทำให้ประชาชนเกิดความสำนึกในการเป็นเจ้าของ เปลี่ยนแปลง ปรับปรุงหรือรักษาไว้ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ การเปลี่ยนแปลงนโยบาย หรือการเปลี่ยนแปลงระบบงาน รวมทั้งการฝึกหัดการทำงานด้วย

อริศรา อรรถศาสตร์ (2548 : 9-10) กล่าวถึงความสำคัญของความคิดเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่างๆ เพราะถ้าจะทำให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้วควรได้รับความร่วมมือจากประชาชน การเผยแพร่โครงการ และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อโครงการจะเกิดผลดี จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง อันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าโครงการ และทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วมทำให้ไม่เกิดการต่อต้าน เนื่องจากสาธารณชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ความคิดเห็นของบุคคลสามารถวัดได้หลายวิธี ซึ่งวิธีที่ใช้กันทั่วไปคือ การใช้แบบสอบถามและการสัมภาษณ์ และวิธีที่ง่ายที่สุดในการที่จะอธิบายความคิดเห็น คือการแสดงให้เห็นถึงร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใด และจะได้ทำตามความคิดเห็นนั้นได้

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นในการทำงานนั้นถือว่ามีความสำคัญต่อการทำงาน เพราะในการทำงานมีบุคคลต่างๆ ที่อาจมีความเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนออกมานั้นจะทำให้ได้แนวคิดหลายๆ อย่างที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงาน และเมื่อทุกคนได้แสดงความคิดเห็นแล้วก็จะมีความเห็นที่ตรงกันจะทำให้การทำงานประสบผลสำเร็จไปได้ด้วยดี และโดยทั่วไปแล้วความคิดเห็นอาจมีได้ในหลายลักษณะทั้งในด้านบวก และในด้านลบ บางครั้งอาจขึ้นกับความรู้สึกรู้สึกของผู้ที่ให้ความคิดเห็น ความคิดเห็นที่มีนั้นอาจเกิดจากประสบการณ์เดิมที่มีการสะสมมา ผ่านการวิเคราะห์และประมวลออกมาเป็นความคิดเห็น

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำหมายถึง กระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่ม เพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย

ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจากวัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการและการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น (Schein. 1985 : 62)

นิยามภาวะผู้นำใหม่ภายใต้แนวคิดด้านบริบทสภาวะแวดล้อมของโลกที่เปลี่ยนแปลงรวดเร็ว ได้แก่การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลูกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ (Richards and Engle. 1986 : 56)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือความสามารถที่บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่สามารถกระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ ปฏิบัติการด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้นจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ ภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

## 2. แนวคิดอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ยังมีแนวคิดที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ควรแก่การสนใจเพิ่มเติมจากที่ได้กล่าวมาแล้ว ได้แก่ ภาวะผู้นำตนเอง ภาวะผู้นำแบบทีมงาน ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ เป็นต้น ภาวะผู้นำตนเอง (Self-leadership) แนวคิดภาวะผู้นำตนเอง มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-starter) การกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง (Self-direction and motivation) การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (Rewarding personal accomplishment) และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (Chastising personal failure) จากแนวคิดดังกล่าว มานซ์ และซิมส์ ได้เสนอบทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำขั้นยอด” (Super leadership) โดยให้คำนิยามของผู้นำแบบดังกล่าวว่า “ผู้นำสุดยอด คือ ผู้นำคน อื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง” (Leading other to lead themselves)

### 2.1 ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team leadership)

ตัวอย่างของภาวะผู้นำแบบทีมงานเกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีเกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยทะเลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อซิตี้คอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้นำร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสอง ในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีมได้แก่ ประการแรก คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน ประการที่สอง คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ ประการที่สาม คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaborative culture) ประการที่ดี คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่างๆ ประการสุดท้าย เป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีม คือการ ได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ

## 2.2 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership)

ฟินเคลสไตน์และแฮมบรีค (Finkelstein & Hambrick) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มผู้นำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

## 2.3 ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic leadership)

สมเมอซิช และมอร์แกน (Smircic and Morgan) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ (Symbols) ศาสนาพิธี (Rituals) คำขวัญหรือภาษาต่างๆ (Slogans) ประวัติดั้งเดิมและคำสอน (Stories) นิยายหรือตำนานหรือชาดก (Myths) สิ่งต่างๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมาช้านานนับร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือมามีความเป็นเสมือนสถาบัน (Institutionalized) ที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership role) ขึ้นมาได้มากที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในข่ายดังกล่าวได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ พระมุฮัมมัด เป็นต้น ซึ่งยังคงมีภาวะผู้นำอย่างสูงยิ่งในโลกปัจจุบันทั้งที่ท่านเหล่านี้ล่วงลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแต่นั้นเอง

## 3. ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ

การให้ความหมายของคำว่า ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ (Leadership effectiveness) มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามความหมายของคำว่า ภาวะผู้นำ ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับทางเลือกใช้ตัวแปร (variables) เพื่อให้นิยามของคำว่า ความมีประสิทธิภาพ (Effectiveness) ตัวอย่างเช่น ฟิเดเลอร์ (Fiedler) เจ้าของทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ได้ให้นิยามความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำในแง่การปฏิบัติงานของกลุ่มว่า ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกลุ่มของคนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดี ส่วนในทัศนะของเฮาส์ (House) เจ้าของทฤษฎีวิถีทางเป้าหมาย ซึ่งรายละเอียดอยู่ในบทที่ 7 ได้เน้นความพึงพอใจของผู้ตาม (Follower Satisfaction) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ได้นิยามว่า “ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อผู้ตามของคนบังเกิดความพึงพอใจ” ในขณะที่กลุ่มนักวิจัยที่มีผลงานเกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ได้นิยามความหมายของความมีประสิทธิภาพ คือ ความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในของเขตภาพกว้าง (Large-scale change) ขึ้นในองค์กร



นอกจากนี้ยังพบว่า นิยามของควมมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำยังมีความหมายหลากหลายไปตามค่านิยมของควมมีประสิทธิผลขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการเลือกใช้นิยามแบบใดจึงขึ้นอยู่กับประเด็นที่ผู้สนใจมากที่สุดในการพิจารณาควมมีประสิทธิผล และองค์ประกอบอื่นๆ ของควมมีประสิทธิผลที่ต้องการพิจารณา จะต้องปฏิบัติได้อย่างชัดเจน แล้วจึงทำการประเมินควมมีประสิทธิผลของผู้นำตามองค์ประกอบเหล่านั้น อย่างไรก็ตามมีน้อยของค์การมากที่ได้ดำเนินการตามนาวดังกล่าว โดยส่วนใหญ่่มักจะใช้วิธีการวัดแบบง่ายๆ ตัวอย่างเช่น ผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) และนักวิเคราะห์มักประเมินควมมีประสิทธิผลจากผู้บริหารสูงสุด (CEO) ของบริษัทจากมูลค่าหุ้นของบริษัทในตลาดหลักทรัพย์ที่เพิ่มสูงขึ้น โดยไม่สนใจว่าควมรู้สึกพึงพอใจต่องานของพนักงานบริษัทว่าจะเป็นอย่างไร หรือกรณีการวัดควมมีประสิทธิผลของนักการเมืองที่ดูควมนิยมจากผลการสำรวจประชามติ หรือการได้รับเลือกตั้งใหม่ หรือการวัดควมมีประสิทธิผลของผู้ฝึกสอนฟุตบอลจากชัยชนะของทีม หรือควมมีประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่ที่วัดจากผลคะแนนของนักเรียนที่ทำข้อสอบแบบมาตรฐาน เป็นต้น

ลินดา วอชนเนอร์ ประธานบริษัทวาร์นา โก ซึ่งเป็นอุตสาหกรรมผลิตชุดชั้นในสตรีที่ห้องดังและเป็นนักธุรกิจสตรีที่มีรายได้สูงสุดคนหนึ่งของสหรัฐ แม้ว่าบริษัทของเธอจะประสบความสำเร็จในตลาดหุ้นอย่างสูงเป็นที่พึงพอใจแก่ผู้ถือหุ้น ทำให้เธอมีชื่อเสียงมากในฐานะนักธุรกิจดีเด่นของสหรัฐก็ตาม ส่วนหนึ่งเป็นเพราะเธอไม่ค่อยให้ความสำคัญต่อขวัญกำลังใจของพนักงานภายในเท่าใดนัก อีกกรณีตัวอย่างหนึ่งที่มีความยุ่งยากซับซ้อนต่อการให้นิยามควมมีประสิทธิผลก็คือ กรณีของอดีตประธานาธิบดีคลินตันของสหรัฐ ที่แม้จะถูกสอบสวนเพื่อลงโทษจากวุฒิสมาชิก ในคดีล่วงเกินทางเพศต่ออดีตเจ้าหน้าที่ฝึกหัดงานของทำเนียบขาวก็ตาม แต่ผลการสำรวจประชามติในปี ค.ศ. 1998 และ 1999 พบว่า ชาวสหรัฐส่วนใหญ่ยังคงให้ความนิยมอยู่ในระดับสูง และยอมรับในความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอีกด้วย

จากตัวอย่างทั้งหลายที่กล่าวนี้จะเห็นว่า เป็นการวัดควมมีประสิทธิผลที่ผลลัพธ์ (Outcome) เป็นเกณฑ์ โดยการพิจารณาประเด็นด้านกระบวนการ (Process) มาเป็นเกณฑ์น้อยมาก ตัวอย่างเช่น บางครั้งมีการวัดควมพึงพอใจของพนักงานเช่นกัน แต่ไม่ค่อยพิจารณาให้ความสำคัญที่จะนำมาใช้เป็นดัชนีบ่งชี้ควมมีประสิทธิผลขององค์การมากนัก การวัดควมมีประสิทธิผลของลินดา วอชนเนอร์ ประธานบริษัทวาร์นา โก ใช้เกณฑ์ฐานะทางการเงิน ส่วนผู้ลงคะแนนประชามติให้ประธานาธิบดี ลินตัน เพราะเหตุที่บริหารให้มีภาวะเศรษฐกิจดี เช่นเดียวกับกรณีวัดประสิทธิผลของอาจารย์ใหญ่จากคะแนนนักเรียน แทนที่จะใช้เกณฑ์เรื่อง

ขวัญกำลังใจและการลาออกของครูซึ่งส่งผลกระทบต่อผลการเรียนรู้ของนักเรียนมาเป็นเกณฑ์สำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพ

อย่างไรก็ตามแม้ผลการศึกษาระยะหลังมานี้มีการใช้ด้านกระบวนการมาเป็นเกณฑ์ประเมินความมีประสิทธิภาพมากขึ้นก็ตาม แต่หน่วยงานเหล่านั้นก็ยังคงใช้เกณฑ์ด้านผลผลิตเป็นหลักสำคัญอยู่มั่นคง เพื่อให้การมองความมีประสิทธิภาพครอบคลุมกว้างและสอดคล้องกับภาวะเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกปัจจุบัน การประเมินความมีประสิทธิภาพของผู้นาจึงมองจากความสามารถของผู้นาจในการทำใหสมาชิกของกลุ่มปฏิบัติการกิจหน้าที่ปฏิบัติการกิจหน้าที่ภายในบรรลุตามเป้าหมายสร้างความมั่นคง

#### 4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

##### 4.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership)

###### 4.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

เบอร์น (Burns) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพเป็นกระบวนการที่ทั้งผู้นำและผู้ตามต่างช่วยกันยกระดับของคุณธรรม และแรงจูงใจของกันและกันให้สูงขึ้น และพ้นจากสิ่งชั่วช้าทางอารมณ์ เช่น ความกลัว ความโลภ ความอิจฉาริษยาหรือความเกลียดชัง เป็นต้น ผู้นำดังกล่าวจะหาวิธีการยกระดับจิตใจของผู้ตามด้วยการดึงดูดความสนใจมาสู่อุดมการณ์ และค่านิยมทางศีลธรรมที่ดีงาม เช่น เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และความมีมนุษยธรรม เป็นต้น (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 5-6)

###### 4.1.2 พฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

บาส (Bass) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพในแง่ผลของผู้นาจที่กระทบต่อผู้ตาม ได้แก่ ผู้ตามให้ความไว้วางใจ มีความรู้สึกที่ชื่นชม ให้ความจงรักภักดี และความเคารพนับถือต่อผู้นำ จนสามารถส่งผลให้เกิดแรงจูงใจทำงาน ได้ผลมากกว่าความคาดหวังเดิมที่กำหนดไว้ โดยบาสอธิบายว่า ผู้นำเปลี่ยนแปลงและจูงใจต่อผู้ตามด้วยพฤติกรรมดังนี้

- 1) ทำให้ผู้ตามเกิดตระหนักในความสำคัญของผลงานที่เกิดขึ้น
- 2) โน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้เปลี่ยนจากการยึดในผลประโยชน์ของตนเอง มาเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมขององค์กร และหมู่คณะแทน
- 3) กระตุ้นให้ผู้ตามยกระดับของความต้องการที่สูงขึ้นกว่าเดิม

#### 4.1.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ

บาสและอโวลิโอ (Bass and Avolio) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพไว้ ดังนี้

1) ความเสน่ห์หา หรือ อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma or Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะมีพฤติกรรมการปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรม ทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจต่อผู้ตาม ซึ่งโดยสาระแล้ว องค์ประกอบด้านความเสน่ห์หาบ่งบอกถึงการมีความสามารถพิเศษของบุคคล ซึ่งจะส่งผลให้ผู้อื่นเต็มใจที่จะปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่บุคคลนั้นกำหนดไว้

2) การสร้างแรงคลใจ (Inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงคลใจโดยจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในทางปฏิบัติผู้นำจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวน แสดงความเชื่อและค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำ หรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกล้มเหลวให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม และจะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4) การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้ และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้ พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับที่สูงขึ้น



#### 4.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

พื้นฐานของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน คือกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยผู้นำจะได้รับความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย ขณะที่ผู้ตามจะได้รับรางวัลเป็นการตอบแทน

บาส (Bass) ได้แบ่งภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้ (กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, 2550 : 133-135)

1. การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) เป็นภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานอยู่บนการแลกเปลี่ยนทางอารมณ์และเศรษฐกิจ ผู้นำใช้การแลกเปลี่ยนโดยให้รางวัลแก่ผู้ตามสำหรับการมีผลการปฏิบัติงานที่ดี ผู้นำจะสร้างความกระตือรือร้นแก่ผู้ตามว่าองค์การมีความคาดหวังอย่างไร ระบุบทบาทหน้าที่ที่ผู้ตามจะต้องปฏิบัติ ให้คำสัญญาและข้อตกลงที่สร้างความพึงพอใจของทั้งสองฝ่าย สนับสนุนทรัพยากรในการปฏิบัติงานแก่ผู้ตามที่ทำงานประสบความสำเร็จ ขณะเดียวกันก็จะตำหนิและชี้ให้เห็นผลเสียของความล้มเหลว
2. การจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขข้อยกเว้น (Active management by exception) เป็นผู้นำลงมือแก้ไขและแทรกแซงการทำงานเฉพาะเมื่อมีการปฏิบัติงานที่เบี่ยงเบนขึ้น ภาวะผู้นำแบบนี้เป็นการจัดการภายใต้เงื่อนไขข้อยกเว้นซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนในเชิงลบ เพราะว่าผู้นำควบคุมกำกับพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนจากบรรทัดฐาน และขจัดสิ่งที่เป็นอุปสรรคต่อการบรรลุเป้าหมายของงานออกไป ภาวะผู้นำแบบนี้คล้ายคลึงกับการให้รางวัลตามสถานการณ์เพราะมุ่งเน้นที่ผลลัพธ์เหมือนกัน อย่างไรก็ตาม ในกรณีนี้ผู้นำจะเฝ้าระวังและจับตาดูพฤติกรรมของผู้ตามอย่างใกล้ชิด และลงมือแทรกแซงทันทีหากมีความผิดพลาดเกิดขึ้น
3. การจัดการอย่างเฉื่อยชภายใต้เงื่อนไขข้อยกเว้น (Passive management by exception) แบบแผนพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบการจัดการอย่างเฉื่อยชภายใต้เงื่อนไขข้อยกเว้น คล้ายคลึงกับการจัดการอย่างกระตือรือร้นภายใต้เงื่อนไขข้อยกเว้น แต่สิ่งที่แตกต่างกัน คือการจัดการอย่างเฉื่อยชานั้นผู้นำจะรอจนกระทั่งปัญหาหรือความเบี่ยงเบนเกิดขึ้นอย่างรุนแรงก่อนที่จะเข้าไปดำเนินการจัดการ ผู้นำแบบนี้มีแนวโน้มที่ยืดและปฏิบัติตามกฎเกณฑ์อย่างตายตัว ขาดความยืดหยุ่นในการปฏิบัติงานเพราะกังวลว่าตนเองจะต้องรับผิดชอบ เมื่อความผิดพลาดเกิดขึ้น หากเป็นความผิดพลาดเล็กน้อยผู้นำมีแนวโน้มจะปล่อยปละละเลยไม่ใส่ใจ ผู้นำจะรอจนกระทั่งความผิดพลาดนั้นขยายตัวกลายเป็นเรื่องใหญ่ และอาจส่งผลกระทบต่อตนเอง เมื่อเรื่องใกล้ตัวมากขึ้นผู้นำจึงลงไปจัดการกับปัญหา และค้นหาว่าใครเป็นคนทำผิดมากกว่าที่จะพิจารณาหาสาเหตุที่แท้จริงของปัญหาดังกล่าว อีกทั้งยังพยายามคาดกันเอาผิดกับลูกน้องให้ได้ และนิยมใช้การตำหนิตายเป็นหลักในการปฏิบัติต่อผู้ตาม

### 4.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

เฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด (Hersey and Blanchard) กล่าวว่า ภาวะผู้นำนี้มีแนวคิดพื้นฐานที่สำคัญ คือ สถานการณ์ที่ต่างกันย่อมต้องการแบบของผู้นำที่ต่างกัน กล่าวคือ การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้นั้นจำเป็นที่ผู้นำจะต้องปรับแผนภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ เหล่านั้น (ซึ่งตรงกันข้ามกับแนวคิดทฤษฎีของสถานการณ์ของฟิเดลอร์ที่เชื่อว่า ผู้นำจะมีประสิทธิผลได้ก็ต่อเมื่อต้องปรับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ให้สอดคล้องกับแบบภาวะผู้นำ) ซึ่งการเป็นผู้นำแบบตามสถานการณ์ตามแนวคิดของเฮอร์เชย์และแบลนชาร์ด ที่มีประสิทธิผลนั้น ผู้นำจำเป็นต้องคำนึงถึงสิ่งดังต่อไปนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2550 : 203, 231-232)

4.3.1 จะต้องเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมกรรมการนำของแบบผู้นำต่างๆ และต้องตระหนักว่า ไม่มีแบบผู้นำใดที่เหมาะสมและดีที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับความรู้จักปรับเปลี่ยนไปใช้ให้เหมาะสมตามสถานการณ์นั้น

4.3.2 ต้องรู้จักวิเคราะห์ให้เข้าใจธรรมชาติหรือลักษณะของงานที่จะมอบหมายให้ผู้ตาม ตลอดจนสามารถกำหนดมาตรฐานของงานที่ตนคาดหวัง และรู้จักวิธีประเมินผลงานนั้น

4.3.3 สามารถวิเคราะห์จนเข้าใจและทราบถึงระดับวุฒิภาวะของผู้ตามที่มีต่องานที่จะมอบหมายนั้น

4.3.4 ต้องตระหนักเสมอว่า ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคนในงานเดียวกันย่อมแตกต่างกัน หรือแม้แต่ในคนเดียวกัน เมื่อมอบหมายงานต่างชนิดให้ทำ ก็ย่อมมีระดับวุฒิภาวะงานดังกล่าวแตกต่างกันด้วย

4.3.5 อย่างไรก็ตาม ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามแต่ละคนสามารถที่จะพัฒนาสูงขึ้น โดยกระบวนการเรียนรู้ การฝึกอบรม และการให้ลงมือปฏิบัติงาน โดยตรง ในทางตรงกันข้ามหากเงื่อนไขสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมภายในองค์กรย่อมส่งผลให้ระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลงได้เช่นกัน จึงเป็นหน้าที่โดยตรงของผู้นำที่จะต้องเสริมสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขของการปฏิบัติงานให้เหมาะสมเพื่อให้ผู้ตามได้มีโอกาสพัฒนาระดับวุฒิภาวะของตนให้สูงขึ้นเต็มศักยภาพที่มีอยู่

4.3.6 ผู้นำที่ดีย่อมรู้จักเลือกใช้แบบผู้นำที่เหมาะสมสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม

4.3.7 ผู้นำจะต้องรู้จักยืดหยุ่นในการปรับแบบผู้นำของตน ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น กล่าวคือ จะต้องทำการประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ตามเป็นระยะ

ว่าอยู่ในเกณฑ์น่าพอใจหรือไม่น่าพอใจ เมื่อทราบดังนี้ จึงปรับแบบผู้นำใหม่ให้สอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามที่เปลี่ยนไปตามผลงานที่บ่งชี้ขณะนั้น

สรุปได้ว่า ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจตัวเอง เข้าใจงานที่มอบหมาย เข้าใจในตัวผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน และสถานะแวดล้อมต่างๆ ที่เป็นเงื่อนไขของการบริหาร ได้แก่ ทรัพยากรต่างๆ เช่น บุคคล สถานที่ เวลา เป็นต้น ซึ่งองค์ประกอบทั้งหลายดังกล่าวสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลาตามสถานการณ์ ภาระหน้าที่ของผู้นำหรือหัวหน้างานในการบริหาร ก็คือการจัดการกับสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งมีความสลับซับซ้อนและแตกต่างกันไป สถานการณ์ที่แตกต่างกันเหล่านี้ย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่แตกต่างกัน ไม่มีสูตรตายตัวแน่นอนที่สามารถจะจัดการได้กับทุกสถานการณ์ ดังนั้นการรู้จักวิเคราะห์จึงเป็นเครื่องมืออันสำคัญยิ่งของผู้นำ และการสามารถยืดหยุ่นแบบในการนำให้สอดคล้องกับสถานการณ์ขณะนั้น ย่อมนำมาซึ่งประสิทธิผลของการบริหาร

##### 5. ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

พิมใจ โอบานุรักษ์ธรรม (2542 : 54-56) กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ และเป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยดี

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550 : 14) กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจ โดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เนตรพัฒน์ ยาวีราข (2550 : 7) กล่าวถึงความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่อง หรือบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีบทบาทเหนือกลุ่ม มีอิทธิพลในการจูงใจชักนำ ประสานงานให้เกิดความสำเร็จ ในองค์กร

## 6. แบบของผู้นำ

แบบของผู้นำมีการจำแนกได้หลายประเภท มีนักวิชาการหลายท่านได้จำแนกแบบของผู้นำไว้ ดังนี้

6.1 แบบของผู้นำตามลักษณะผู้นำที่ได้รับอำนาจมี 3 ประเภท คือ (กวี วงศ์พุด. 2550 : 23)

6.1.1 ผู้นำแบบใช้พระเดช (Legal leaders) ผู้นำลักษณะนี้มักถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ ทำทุกอย่างที่ตนพอใจ โดยไม่มีการยึกยุ่น

6.1.2 ผู้นำแบบใช้พระคุณ (Charismatic leaders) ผู้นำลักษณะนี้มิได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือ และมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจ

6.1.3 ผู้นำแบบพอพระ (Symbolic leaders) ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

6.2 ไวท์ และลิปปีท (White and Lippitt) ได้จำแนกแบบของผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจไว้ 3 ประเภท คือ (กวี วงศ์พุด. 2550 : 23-24)

6.2.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบอิตินิยม ผู้นำลักษณะนี้จะเน้นเรื่องการบังคับบัญชาและการออกสั่งการเป็นเรื่องสำคัญ ใช้อำนาจวินิจฉัยสั่งการโดยพลการ ถือว่าการวินิจฉัยสั่งการในการแก้ปัญหาใดๆ นั้นตนมีอำนาจสูงสุด ซึ่งโดยทั่วไปการบริหารงานของผู้นำแบบเผด็จการจะมีลักษณะ ดังนี้

1) นิยมใช้อำนาจหน้าที่อยู่เกือบตลอดเวลา ทั้งๆ ที่บางโอกาสไม่มีความจำเป็นที่จะต้องปฏิบัติ

2) การตัดสินใจวินิจฉัยสั่งการต่างๆ มักเป็นไปตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าประโยชน์ส่วนรวม หรือผู้ร่วมงาน ทั้งนี้ก็เพื่อที่จะแสดงว่าตนมีอำนาจอย่างเต็มที่ ในการดำเนินการเกือบทุกเรื่อง

3) การตัดสินใจและการแก้ปัญหาทุกเรื่อง มีการผูกขาดอยู่ที่ผู้บังคับบัญชาเพื่อสร้างความสำคัญในตนเอง

4) ผู้บังคับบัญชาใช้วิธีเป็นผู้รู้ข้อเท็จจริงเพียงผู้เดียว เพื่ออาศัยวิธีการดังกล่าว เป็นเครื่องควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาให้จำต้องสยบเข้าหาผู้บังคับบัญชาเสมอ โดยความจำเป็นเพื่อให้ทราบข้อเท็จจริงต่างๆ ที่ต้องใช้ในการปฏิบัติงาน

5) นโยบาย วัตถุประสงค์ มาตรฐานการปฏิบัติงาน ระบบการจัดการ เป็นเรื่องสั่งลงมาจากเบื้องบนทั้งสิ้น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง ก็เป็นเพียงพิธีการเท่านั้น การตัดสินใจมักเป็นในลักษณะยึดความเห็นของตนเป็นเรื่องสำคัญ การวินิจฉัยสั่งการ โดยอาศัยการติดต่อสื่อสารมีจากบนลงล่างเพียงอย่างเดียว

6) มิได้มีการกำหนดวัตถุประสงค์ที่แน่นอนของหน่วยงานนั้น หากอาจเปลี่ยนแปลงก็เปลี่ยนแปลงตามอารมณ์ของผู้นำทั้งสิ้น ไม่นิยมการใช้หลักเหตุผลในการดำเนินงาน

7) คำว่า ผู้ช่วย หมายถึงผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นผู้ช่วยหัวหน้าและช่วยให้งานของหัวหน้าเสร็จเท่านั้น

8) ข้อเสนอต่างๆ ที่ได้มาจะต้องผ่านหลายชั้น บางทีอาจถึง 5-7 ชั้นกว่าจะมีการวินิจฉัยการ ซึ่งทางเดินของข่าวสารมักจะซับซ้อนและวุ่นวายเสียเวลา งานจะล่าช้าและค้างค้ำ

9) ระบบการตั้งคณะกรรมการเป็นวิธีการกระจายความรับผิดชอบที่ได้รับผลดีและเป็นวิธีการที่จะให้เรื่องราวซึ่งไม่ต้องการนำออกไปปฏิบัติให้เลียบหายไปเป็นคลื่นกระทบฝั่ง

6.2.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มีลักษณะตรงกันข้ามจากผู้นำแบบเผด็จการ จะให้ความสำคัญกับผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า และจะไม่เน้นการใช้อำนาจหน้าที่ที่ก่อให้เกิดความเกรงกลัวในตัวผู้นำ หากจะเปิดโอกาสให้ผู้บังคับบัญชามีโอกาสแสดงความคิดเห็นและพูดคุยด้วย ในการปฏิบัติงานบริหารมักจะเป็นไปในทำนองที่ว่าสิ่งต่างๆ เป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับคน ดังนั้นการแก้ปัญหาต่างๆ จึงเป็นเรื่องที่ให้ โอกาสทุกฝ่ายเข้าร่วมพิจารณา ซึ่งอาจกระทำโดยการประชุม หรือจัดตั้งคณะกรรมการ ผู้นำแบบนี้จะพยายามส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานออกความคิดเห็นและมีโอกาสร่วมตัดสินใจในปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น

6.2.3 ผู้นำแบบเสรีนิยม เป็นผู้นำที่แตกต่าง ไปจากผู้นำแบบประชาธิปไตย จะปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระเต็มที่ หรือปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจเองอย่างเต็มที่ ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นจะถูกมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจกระทำการใดๆ ตามใจชอบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะได้รับสิทธิให้จัดทำเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ต่างๆ ด้วยตนเอง หรืออาจจะ



ให้จัดทำแผนงานต่างๆ ตามใจชอบ ในทางปฏิบัติงานย่อมเป็นไปได้ที่ผู้นำจะปฏิบัติ เพราะจะเป็นการปิดโอกาสไม่ให้ผู้นำมีสิทธิใช้อำนาจหน้าที่ที่ควบคุมงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ได้

6.3 แบบพฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหารที่สำคัญ มี 7 แบบ ดังนี้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 4-5)

6.3.1 ผู้นำเอาแต่งาน (Authority-compliance) เป็นผู้นำซึ่งเน้นหนักที่ความสำคัญของงานแต่จะให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติน้อยมาก โดยมองคนว่าเป็นเพียงเครื่องมืออย่างหนึ่งในการทำงานให้งานสำเร็จ ถือว่าการสื่อสารกับลูกน้องเป็นเรื่องที่ไม่จำเป็น ยกเว้นกรณีที่ต้องออกคำสั่งให้ปฏิบัติงานเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผลักดันทุกอย่างให้เกิดผล คนอื่นจึงเป็นเพียงเครื่องมือไปสู่จุดหมายปลายทาง พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ที่เห็นบ่อยก็คือ การควบคุมใช้อำนาจและบีบบังคับกดดันให้คนทำงานหนักไปสู่เป้าหมายที่คนต้องการ

6.3.2 ผู้นำที่เอาแต่นำใจคน (Country club) เป็นผู้นำที่ไม่ให้ความสำคัญต่องาน (Low concern for task) แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง (High concern for people) ไม่เน้นความสำคัญของงานมากนัก แต่พยายามทำให้ลูกน้องเกิดความพึงพอใจและมีความรู้สึกที่ดี จะพยายามเอาใจใส่ดูแลให้ความต้องการด้านส่วนตัว และด้านสังคมของลูกน้องบรรลุผล พยายามสร้างบรรยากาศเชิงบวกขึ้นในที่ทำงาน ด้วยวิธีตกลงรอมชอม อยู่กันแบบสบายๆ พยายามหลีกเลี่ยงการเกิดข้อขัดแย้งและเต็มใจให้ความช่วยเหลือเอื้อประโยชน์แก่ลูกน้องอย่างเต็มที่

6.3.3 ผู้นำแบบย่ำแย่ (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำ แต่ไม่มีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นถึงการเป็นผู้นำขาดความรับผิดชอบ ละทิ้งงาน เลี่ยงปัญหา เลี่ยงพบปะคน แสดงความเฉยเมย ไม่ยอมผูกพันหรือรับปากใดๆ ถอนตัวจากกิจกรรมต่างๆ อยู่แบบคนไร้อารมณ์ ซึ่งบุคลิกของผู้นำแบบนี้ ถือว่าขาดคุณสมบัติที่จะเรียกว่า ผู้นำ ตามนิยามคำว่า ภาวะผู้นำสมัยใหม่

6.3.4 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง (Middle of the road) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะประนีประนอม มีเป้าหมายของงานในระดับปานกลางไม่สูงนัก เช่นเดียวกับด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลก็อยู่ระดับปานกลาง เป็นผู้นำพยายามหาจุดสมดุลระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับการทำให้งานสำเร็จเกิดความพอดีทั้งสองด้าน แต่อยู่ในลักษณะได้ทั้งสองด้านแค่พอประมาณเท่านั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ก็คือ ชอบการประนีประนอม ไม่ชอบความขัดแย้ง แก้ปัญหาแบบใช้ไม้นวม บางครั้งก็ยอมเสียค่าพูดเพื่อให้งานคืบหน้าหรือแก้ข้อขัดแย้งได้ ข้อยุติในการแก้ปัญหาจึงมีลักษณะแบบเฉพาะกิจไม่ถาวร

6.3.5 ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team management) เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงานและการสร้างวิธีการทำงานแบบทีมในองค์การ พยายามให้ความใส่ใจดูแลทุกข์สุขตอบสนองต่อความต้องการของผู้ปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดความรักผูกพันต่องาน

6.3.6 ผู้นำแบบพ่อแม่ (Paternalism/materialism) เป็นผู้นำที่มีพฤติกรรมของผู้นำที่เหมือนพ่อแม่ กล่าวคือ จะให้รางวัลหรือแสดงการยอมรับเมื่อถูกเชื่อฟัง โอวาท แต่ในทางกลับกันถ้าประพฤติผิดไม่เชื่อฟังก็จะถูกลงโทษ แต่การกระทำทั้งสองทางตั้งอยู่บนพื้นฐานความรักความเมตตา ปรารถนาให้ถูกเป็นคนดี ผู้นำแบบพ่อแม่ ก็อยู่บนพื้นฐานแบบเดียวกัน จึงกล่าวได้ว่า เป็นเผด็จการที่มีเมตตา (Benevolent dictator) ก็จะมีพฤติกรรมที่แฝงด้วยความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ที่ทำเช่นนั้นก็เพื่อวัตถุประสงค์ให้งานสำเร็จและมีวิธีการปฏิบัติต่อผู้อื่นเหมือนเป็นพฤติกรรมไม่เกี่ยวกับงาน

6.3.7 ผู้นำแบบฉกฉวย โอกาส (Opportunism) เป็นผู้นำที่เลือกใช้การผสมของผู้นำตั้งแต่แบบตามข้อ 1-5 โดยเลือกการผสมไปใช้ตามโอกาสที่จะก่อให้เกิดประโยชน์เพื่อส่วนตัวของตน เช่น เพื่อการสร้างภาพให้ตนเอง เพื่อใช้ในการฉกฉวยโอกาสได้แต่ตนเอง เพื่อความก้าวหน้าในการทำงาน เป็นต้น ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ค่อนข้างเห็นแก่ตัว

สรุปได้ว่า แบบของผู้นำ เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกของผู้นำตามลักษณะต่างๆ ซึ่งสามารถจำแนกได้หลายประเภท ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับพิจารณาว่าจะนำไปจัดจ้อยอะไรมาเป็นตัวจำแนก เช่น พิจารณาจากลักษณะผู้นำที่ได้รับอำนาจ พฤติกรรมการใช้อำนาจของผู้นำ พฤติกรรมของผู้นำตามทฤษฎีตามข่ายการบริหาร เป็นต้น

## 7. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

นักวิชาการได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

7.1 บทบาทแต่ละด้านของผู้นำมี 3 บทบาท ดังนี้ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช. 2550 : 18-19)

7.1.1 บทบาทในด้านการสื่อสาร (Informational role) มีบทบาทที่แตกต่างกันดังนี้

- 1) ในฐานะเป็นผู้ติดตามตรวจสอบดูแล มีบทบาททางการรับข้อมูลและแสวงหาข้อมูล กลั่นกรองข้อมูลและรายงานต่างๆ ในการติดต่อ
- 2) ในฐานะเป็นผู้เผยแพร่ข่าวสารข้อมูล มีบทบาทในการส่งข้อมูลไปยังบุคคลอื่น เช่น แจงให้พนักงานทราบเป็นบันทึก รายงาน หรือโทรศัพท์

3) ในฐานะเป็นปากเป็นเสียงของประชาชน มีบทบาทเป็นผู้นำข้อมูลไปเผยแพร่ยังภายนอก เช่น การให้ข่าวแก่สื่อมวลชนต่างๆ การรายงานให้ทราบ

7.1.2 บทบาทด้านความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น (Interpersonal role) มีบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ในฐานะเป็นตัวแทนขององค์กร มีบทบาทในการพบปะบุคคลต่างๆ ที่มาพบ การร่วมเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการพิจารณาเรื่องต่างๆ การร่วมลงนามเอกสารทางกฎหมาย ทางธุรกิจ

2) ในฐานะเป็นผู้นำ มีบทบาทในการเป็นผู้อำนวยการ มอบหมายงาน จูงใจพนักงาน พัฒนาฝึกอบรม เป็นที่ปรึกษาให้แก่พนักงาน

3) ในฐานะเป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้เชื่อมประสานระหว่างภายในและภายนอกหน่วยงาน ทำหน้าที่ประสานงานในรูปแบบต่าง เช่น การประชุม

7.1.3 บทบาทด้านการตัดสินใจ (Decisional role) มีบทบาทที่แตกต่างกัน ดังนี้

1) ในฐานะเป็นผู้ประกอบการ มีบทบาทเป็นผู้พัฒนาแนวคิดใหม่ๆ การนำความคิดริเริ่มใหม่ๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลดี

2) ในฐานะเป็นผู้รับผิดชอบปัญหาต่างๆ มีบทบาทเป็นผู้คอยแก้ไข ปัญหาวิกฤติต่างๆ ที่เกิดขึ้น แก้ไขข้อขัดแย้งระหว่างพนักงาน การปรับสภาพบรรยากาศในการทำงานให้ดีขึ้น

3) ในฐานะเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร มีบทบาทเป็นผู้จัดสรรทรัพยากร การบริหาร การจัดแบ่งงบประมาณ การจัดลำดับความสำคัญก่อนหลังของงาน

4) ในฐานะเป็นนักเจรจาต่อรอง มีบทบาทเป็นตัวแทนในการเจรจาต่อรอง เช่น การเจรจากับสหภาพแรงงาน การเจรจาทางธุรกิจ การเป็นตัวแทนของหน่วยงานในการเป็นผู้ได้ประโยชน์ให้มากที่สุด และรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน

7.2 วอล และฮอว์คินส์ (Wall and Hawkins) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้ (พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม. 2542 : 54-56)

7.2.1 ในฐานะผู้บริหาร (Good executive) ผู้นำทำหน้าที่ผู้ประสานงานในกลุ่ม ในองค์กร ช่วยเหลือการปฏิบัติงานของสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย

7.2.2 เป็นผู้กำหนดนโยบาย (Policy maker) หน้าที่สำคัญของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มของหมู่คณะ ที่มาของข้อมูลในการกำหนดนโยบายมี 3 ทาง คือ

- 1) มาจากผู้บังคับบัญชาเบื้องบน
- 2) มาจากผู้ร่วมงานเบื้องงาน
- 3) มาจากผู้นำของหมู่คณะนั้นๆ

7.2.3 เป็นผู้วางแผน (Planner) ผู้นำเป็นผู้วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิดของกลุ่ม ตัดสินใจ กำหนดวิธีดำเนินงานให้สมาชิก จัดหาวัสดุอุปกรณ์ ช่วยอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้นำจะทำหน้าที่ควบคุมดูแล ตรวจสอบการดำเนินงานให้เป็นไปตามแผนและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้นำจะเป็นผู้ทราบแผนงานทั้งหมด ส่วนสมาชิกอื่นๆ จะรู้เฉพาะส่วนที่ได้รับมอบหมาย

7.2.4 เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert) เมื่อมีปัญหาขัดข้องในการปฏิบัติงาน ผู้ได้บังคับบัญชาจะต้องพึ่งผู้นำในการพิจารณา ฉะนั้น ตัดสินใจ ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่ผู้ชำนาญการสายวิชาชีพนั้นๆ แต่ผู้นำเองก็ไม่สามารถรู้เรื่องต่างๆ ในด้านเทคนิคได้ทั้งหมด จำเป็นต้องมีผู้ช่วยและที่ปรึกษาให้คำแนะนำ ในองค์การอรูปนัยหรือองค์การนอกแบบ ผู้ที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพ ซึ่งเป็นที่ปรึกษาให้ความช่วยเหลือผู้อื่นอยู่เสมอจะกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการขององค์การนั้นไป

7.2.5 เป็นผู้แทนกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External groups representative) การติดต่อประสานงานกับกลุ่มหรือหน่วยงานภายนอก ผู้นำที่มีบุคลิกภาพคุณสมบัติเหมาะสมมักได้รับเลือกมอบหมายให้ทำหน้าที่แทนกลุ่ม เป็นคนกลางเจรจา ประชาสัมพันธ์ต้อนรับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อประสานงาน

7.2.6 เป็นผู้รักษาสัมพันธภาพของคนในองค์การ (Control of internal relationship) ผู้นำจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องราวต่างๆ ของสมาชิกภายในกลุ่มความสัมพันธ์ของสมาชิก การประสานงาน จัดทำกิจกรรมของกลุ่ม ติดต่ออำนวยความสะดวกให้แก่สมาชิก

7.2.7 เป็นผู้ให้คุณให้โทษ (Purveyor rewards and punishment) ผู้นำกับอำนาจพิจารณาให้คุณและให้โทษเป็นเรื่องจำเป็นร่วมกัน อำนาจดังกล่าวอำนวยความสะดวกคล่องตัวในการสั่งงานของผู้นำต่อผู้ได้บังคับบัญชา จึงมีผลโยงไปถึงประสิทธิภาพประสิทธิผลในการดำเนินงานของกลุ่มขององค์การ

7.2.8 เป็นผู้ไกล่เกลี่ย (Arbitrator) หน่วยงานหรือองค์การทุกประเภทประกอบด้วยคน ซึ่งมีชีวิตจิตใจและอารมณ์ การทำงานร่วมกันหลายคน ย่อมมีความคิดเห็นความเข้าใจต่างกัน ความขัดแย้งในหน่วยงานจึงมีอยู่เสมอ ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่แก้ไขไกล่เกลี่ย ประนีประนอมความขัดแย้งด้วยความเป็นธรรมและประสานรอยร้าวของสมาชิก เพื่อประโยชน์สูงสุดในงานขององค์การ



7.2.9 เป็นบุคคลตัวอย่าง (Exemplary) สังกมโดยทั่วไปนิยมยกย่อง ขอมรับชื่นชมคนดีทั้งนั้น ดังนั้นกลุ่มคนหรือหน่วยงานต่างๆ จึงต้องการหัวหน้าที่มีพฤติกรรมความประพฤติที่เหมาะสมเป็นตัวอย่างที่ดีของกลุ่มเป็นผู้นำขององค์การ

7.2.10 เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Groups symbol) ในองค์การ ในกลุ่มคนที่มีความหลากหลายมาก ซึ่งมีความแตกต่างกันในหลายประการ ทั้งความรู้ ความคิด ฐานเศรษฐกิจ ศรัทธา ความเชื่อ ความสามัคคี ร่วมมือร่วมใจเป็นหนึ่งเดียว จึงเป็นเรื่องสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม ผู้นำของกลุ่มจึงจำเป็นต้องสร้างสมคุณลักษณะบารมีจนเป็นที่ยอมรับ ยกย่อง ศรัทธาของสมาชิกให้เป็นที่ยึดเหนี่ยวจงรัก เพื่อความอยู่รอดและเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน

7.2.11 เป็นนักอุดมคติ (Ideologist) ผู้นำที่คุณธรรมประจำใจ มีค่านิยมที่ถูกต้อง มีหลักในการทำงาน จะเป็นแบบอย่างสร้างความเชื่อถือ ศรัทธาให้กลุ่มนิยมและปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นผลดีต่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงาน สมาชิกและตัวผู้นำเอง

7.2.12 เป็นผู้รับผิดชอบงานทั้งหมดขององค์การ (Scapegoat) คุณสมบัติของผู้นำประการหนึ่งก็คือ ความกล้า กล้าทำในสิ่งที่เห็นว่าถูกต้องตามหลักการคุณธรรมและอุดมคติ โดยใช้สติปัญญา ความรอบคอบ พิจารณาอย่างถี่ถ้วน ผู้นำจึงต้องกล้าทำในสิ่งที่อยากทำ แม้ว่าจะเป็นการเสี่ยงในความคิดของคนทั่วไป ถ้าการกระทำนั้นเป็นประโยชน์เป็นความเจริญขององค์การ

สรุปได้ว่า บทบาทบุคคลที่จะเป็นผู้นำที่ดี ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานจะต้องมีคุณสมบัติหลายประการที่เหนือกว่าคนอื่นๆ เพื่อเป็นที่ยอมรับให้มีอิทธิพลเหนือกลุ่มผู้นำแต่ละคนไม่จำเป็นต้องคุณสมบัติเหมือนกัน การเป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือและประสบความสำเร็จนั้นเป็นศิลปะเฉพาะบุคคล ข้อสำคัญผู้นำต้องแสดงบทบาทและปฏิบัติหน้าที่ ซึ่งเป็นภาระนำหน่วยงานให้ก้าวหน้าบรรลุจุดหมายขององค์การ ไปสู่ความสำเร็จเป็นเรื่องสำคัญว่าคุณสมบัติ การปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำนั้นต้องพิจารณาให้เหมาะสมกับงานและสถานการณ์ ความจำเป็น ท่าทีของผู้ร่วมงาน ตลอดจนวัฒนธรรม หน้าที่สำคัญของผู้นำก็คือการบริหารงานด้วยหลักวิชาการ หลักมนุษยสัมพันธ์ หลักมนุษยธรรม คุณธรรม ประกอบกับการพิจารณาตัดสินใจที่ถูกต้อง เพื่อจะได้รับผลสัมฤทธิ์ทั้งปริมาณ คุณภาพของงาน ตลอดจนน้ำใจของผู้ปฏิบัติงาน รวมทั้งต้องมีพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม เช่น กล้าตัดสินใจเมื่อมีปัญหา มีความทะเยอทะยาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวินัยในตนเอง สร้างความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการประสานงาน ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ สามารถ



## 8. คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะของผู้นำเป็นคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของผู้นำที่มีอยู่แล้วและจำเป็นต้องสร้างขึ้นมาปรับปรุงให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรมต่างๆ ตามบทบาทหน้าที่ เพื่อจะช่วยให้การบริหารงานเป็นไปด้วยความราบรื่นและมีประสิทธิภาพมากขึ้น คุณลักษณะที่ดีของผู้นำมีหลายด้านและมีผู้วิจัยไว้มากมาย แต่คุณลักษณะที่ดีที่เห็นว่ามีสำคัญและจำเป็นมี 5 ด้าน ซึ่งผู้ศึกษาได้นำมาปรับปรุงเป็นกรอบแนวคิดโดยปรับปรุงจากกรอบแนวคิดของ พิมใจ โอภาณุรักษธรรม (2542 : 63-176) และกวี วงศ์พุด (2550 : 39-108) ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

### 8.1 ด้านความเป็นผู้นำ

#### 8.1.1 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ

กวี วงศ์พุด (2550 : 10) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำที่จะทำให้การบริหารงานมีประสิทธิภาพสูงสุดไว้ ดังนี้

1) ต้องเป็นนักเผด็จการ หมายถึง ผู้บริหารสามารถจะสั่งการได้อย่างเด็ดขาด ผลผลิตที่ได้มาส่วนใหญ่จะมากด้วยปริมาณ ส่วนเรื่องคุณภาพที่จะดีในช่วงแรกๆ หากผู้นำสามารถสอดส่องดูแลอยู่ตลอดเวลา ผลผลิตก็อาจจะมีทั้งปริมาณและคุณภาพที่ดีตามไปด้วย

2) ต้องเป็นนักพัฒนา ผู้นำประเภทนี้จะต้องมีผู้ร่วมงานที่รู้ใจ สามารถสร้างสรรค์งานใหม่ๆ ตลอดเวลา

3) ต้องเป็นนักบริหาร ผู้นำประเภทนี้จะใช้การทำงานด้วยวิธีใหม่ๆ เปิดโอกาสให้สมาชิกได้ร่วมแสดงความคิดเห็นแม้กระทั่งในการวางนโยบายต่างๆ การทำงานโดยทั่วไปจึงเป็นไปในลักษณะประชาธิปไตย ผู้ร่วมงานจะต้องเป็นผู้มีคุณภาพเพียงพอสามารถตอบสนองการทำงานในระบบใหม่ๆ ได้เป็นอย่างดี

4) ต้องเป็นนักเผด็จการอย่างมีศิลปะ ผู้นำประเภทนี้เป็นนักพูดที่เฉลียวฉลาด จะใช้การพูดเป็นการชักชวนให้เกิดการทำงานด้วยความเต็มใจ มีการเสนอแนะและหวานล่อม ให้เห็นคล้อยตามไปโดยปริยาย

#### 8.1.2 คุณลักษณะของผู้นำด้านความเป็นผู้นำ

1) คุณลักษณะของผู้นำด้านความเป็นผู้นำมี ดังนี้ (พิมใจ โอภาณุรักษธรรม. 2542 : 63-65)

- 1.1) มีความทะเยอทะยาน (Ambition)
- 1.2) มีความเพียรที่จะก้าวไปข้างหน้า (Persistence)
- 1.3) มีความกล้าหาญ (Courage)
- 1.4) มีความน่าเชื่อถือ เลื่อมใส (Faith)
- 1.5) มีความซื่อสัตย์ มั่นคง (Integrity)
- 1.6) มีความริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity)
- 1.7) มีความยุติธรรม (Sense of Justice)
- 1.8) มีจุดมุ่งหมายในการทำงาน (Objectivity)
- 1.9) มีความยืดหยุ่น (Flexibility)
- 1.10) กล้าตัดสินใจ (Decisiveness)
- 1.11) มีวินัยในตนเอง (Self-Discipline)

2) คุณลักษณะของผู้นำควรมีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ ดังนี้ (กรี  
วงศ์พูน. 2550 : 107-108)

- 2.1) ลักษณะท่าทาง คือ การวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทาง ท่วงที วาจา การปรากฏตัว และการประพฤติแต่แต่สิ่งดีงาม ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา
- 2.2) ความกล้าหาญ เป็นความกล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ คือ อ้าใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง
- 2.3) ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันที่ทั้งที่และประกาศข้อตกลงใจนั้นๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้
- 2.4) ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า
- 2.5) ความอดทน คือ ความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้นและความยากลำบากต่างๆ
- 2.6) ความกระตือรือร้น คือ การแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ
- 2.7) ความริเริ่ม คือ การพิจารณาว่าเมื่ออะไรควรจะทำและจะเริ่มปฏิบัติอย่างไร แม้ว่าจะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม

2.8 ความซื่อสัตย์ คือ อุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง การซื่อสัตย์ก็ถือเป็นคุณลักษณะผู้นำที่คืออย่างหนึ่ง

2.9 คุณยพินิจ คือ การเปรียบเทียบข้อเท็จจริง และหนทางแก้ปัญหาคือเป็นไปได้อย่างเหตุผล เพื่อประกอบการตัดสินใจอันถูกต้อง

2.10 ความยุติธรรม คือ คุณลักษณะความไม่ลำเอียงหรือมือกตและมีความมั่นคงในการบังคับบัญชา เกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี

2.11 ความรู้ คือ สิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไปข้อเท็จจริง หลักการรวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ

2.12 ความจงรักภักดี คือ การมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์กร หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

2.13 ความแนบเนียน คือ ความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่นๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน ในแง่ของมนุษยสัมพันธ์ ความแนบเนียนรวมถึงความสามารถที่จะพูด หรือความสามารถในการประสานงานและกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสม

2.14) ความไม่เห็นแก่ตัว คือ การไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน

สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ จะต้องเป็นบุคคลที่มีคุณลักษณะพิเศษเหนือบุคคลอื่น รวมทั้งต้องมีพฤติกรรมที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกของกลุ่ม เช่นกล้าตัดสินใจเมื่อมีปัญหา มีความทะเยอทะยาน มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีวินัยในตนเอง สร้างความไว้วางใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการประสานงาน ชี้ดหยุ่นตามสถานการณ์ สามารถแก้ปัญหาคความขัดแย้งในองค์กร ได้ดี เป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลงและพัฒนา เป็นต้น

## 8.2 ด้านบุคลิกภาพ

### 8.2.1 แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นคุณลักษณะที่แสดงออกเป็นพฤติกรรมทางกาย ทางอารมณ์ สติปัญญา ประกอบด้วยรูปร่าง หน้าตา ท่าทางที่เคลื่อนไหว กริยาอาการที่แสดงออก สำเนียงที่พูด การแต่งกาย การเข้าสังคมและมารยาทที่แสดงออกในสังคม มีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

จักรพรรดิ วิชา (2538 : 29) กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นคุณลักษณะ ส่วนรวมที่เปลี่ยนแปลงไปได้ในแต่ละบุคคล อันได้แก่ คุณลักษณะทางกาย ทางสติปัญญา ทางอารมณ์ และทางสังคม และลักษณะประจำตัวนี้จะแสดงออกได้ทั้งทางระบบจิต ได้แก่ ความคิด ความรู้สึกและพลังใจ และการแสดงออกทางระบบกาย อันได้แก่ รูปร่างหน้าตา เป็นต้น

กวี วงศ์พูน (2550 : 39) กล่าวว่า บุคลิกภาพเป็นลักษณะส่วนรวมของบุคคล ที่เป็นลักษณะเฉพาะของคนๆ นั้น เช่น รูปร่าง หน้าตา การแต่งกาย ท่าพูด ความรู้สึกนึก การรับรู้ ค่านิยม ความเชื่อดี และความรู้ทักษะต่างๆ ที่มีความสำคัญต่อการปรับตัวของบุคคล

กูด (Good) กล่าวว่า บุคลิกภาพ เป็นการแสดงออกทางอารมณ์ จิตใจ และพฤติกรรมต่างๆ ของแต่ละบุคคล อันเป็นปฏิกิริยาตอบโต้ต่อสภาพแวดล้อมทางด้าน จิตวิทยา ของสังคมและบุคคลทั่วไป (พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม. 2542 : 92)

#### 8.2.2 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ

พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม (2542 : 168-169) ได้กล่าวถึง องค์ประกอบของบุคลิกภาพไว้ ดังนี้

- 1) ลักษณะทางกาย หมายถึง รูปร่าง หน้าตา สัดส่วน ผิวพรรณ ขนาด น้ำหนัก โครงสร้างของร่างกายและสุขภาพ
- 2) ลักษณะทางสังคม หมายถึง ท่าที การปฏิบัติต่อสังคมและ สิ่งแวดล้อม รวมทั้งที่คนอื่นมีความรู้สึกต่อบุคคลซึ่งเกิดจากคุณลักษณะต่างๆ ของบุคคลนั้น
- 3) ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการควบคุมความรู้สึก และการกระทำต่างๆ ของบุคคล
- 4) ลักษณะทางจิตใจ หมายถึง ความคล่องแคล่ว รื่นเริง ความจำ ความคิดอ่าน การตัดสินใจ อุปนิสัย ค่านิยม และเจตคติที่มีต่อคนอื่น
- 5) ลักษณะทางสติปัญญา หมายถึง ความสามารถที่จะเรียนรู้และรับรู้ อัตราความเร็วที่จะเห็นความสัมพันธ์ต่างๆ และความเข้าใจในเหตุการณ์ สภาพการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

#### 8.2.3 คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพ

- 1) คุณลักษณะของผู้นำด้านบุคลิกภาพมี ดังนี้ (พิมพ์ใจ โอภาณุรักษธรรม. 2542 : 175-176)

- 1.1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 1.2) มีอำนาจอิทธิพลในด้านคำพูดหรือคำสั่ง
  - 1.3) มีความคล่องตัว กระฉับกระเฉง
  - 1.4) มีความมั่นใจในการตัดสินใจอย่างอิสระ
  - 1.5) เป็นคนเชื่อถือได้
  - 1.6) มีความเพียรพยายาม และตั้งใจปฏิบัติงาน
  - 1.7) เป็นผู้ที่ไว้ใจได้
  - 1.8) มีความรับผิดชอบอย่างแท้จริง
  - 1.9) มีอารมณ์หนักแน่นมั่นคง
  - 1.10) สุขุมเยือกเย็น
  - 1.11) การทำงานให้เป็นอิสระจากความวิตกกังวล
  - 1.12) เข้าร่วมสมาคมกับผู้อื่น ได้อย่างดี
- 2) บุคลิกภาพของผู้นำที่ดีมี ดังนี้ (อรุณ รักธรรม. 2527 : 198-202)
- 2.1) เป็นผู้มีความรู้
  - 2.2) เป็นผู้มีความคิดริเริ่ม
  - 2.3) เป็นผู้มีความกล้าหาญ
  - 2.4) เป็นผู้มีความเด็ดขาด
  - 2.5) เป็นผู้มีความแนบเนียน มีกิริยาวาจาที่ถูกต้องเหมาะสม
  - 2.6) เป็นผู้มีความยุติธรรม
  - 2.7) เป็นผู้ที่มีลักษณะท่าทางการแสดงออกที่ดี
  - 2.8) เป็นผู้มีความอดทน
  - 2.9) เป็นผู้มีความกระตือรือร้น
  - 2.10) เป็นผู้ไม่เห็นแก่ตัว
  - 2.11) เป็นผู้มีความตื่นตัวหรือระมัดระวังอยู่เสมอ
  - 2.12) เป็นผู้มีความพิจารณาสิ่งต่างๆ อย่างมีเหตุผล
  - 2.13) เป็นผู้มีความสงบเสงี่ยม
  - 2.14) เป็นผู้มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
  - 2.15) เป็นผู้มีความจงรักภักดี
  - 2.16) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
  - 2.17) เป็นผู้ที่สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี



สรุปได้ว่า บุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของบุคคลที่จะเป็นผู้นำ ซึ่งจำเป็นจะต้องปรับปรุงบุคลิกภาพให้เหมาะสมกับกาลเทศะ เช่น เป็นผู้มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน มีวุฒิทางสติปัญญาเหมาะสม มีความสุขุมรอบคอบในการปฏิบัติ การแต่งกายสุภาพ เรียบร้อย น่าเคารพนับถือ มีความมั่นใจในตนเอง เปิดเผยตรงไปตรงมา วาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัย ทุกสถานะ มีความเป็นประชาธิปไตย เป็นต้น

### 8.3 ด้านมนุษยสัมพันธ์

#### 8.3.1 แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

นักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไว้ ดังนี้

ธีรวุฒิ ประทุมพรรัตน์ (2525 : 191-192) กล่าวว่าไว้ว่า

มนุษยสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงออกในรูปของสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งทำให้เกิดความเข้าใจดีต่อกัน

กวี วงศ์พุด (2550 : 51) กล่าวว่าไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์กับมนุษย์ เป็นการสร้างความเข้าใจอันดีเพื่อให้เกิดความรู้สึกที่ดี เกิดความพอใจ และเกิดความรักใคร่ การที่เราจะอยู่ร่วมกันได้ต้องอาศัยความรัก ความเข้าใจอันดีต่อกัน เมื่อเกิดความรักความเข้าใจอันดีแล้ว ก็จะเกิดความรู้สึกอยากช่วยเหลือให้ความร่วมมือ สนับสนุนด้วยความเต็มใจ ไม่ใช่แก่งัดทำ

#### 8.3.2 คุณลักษณะของผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์

กวี วงศ์พุด (2550 : 59) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ไว้ดังนี้

- 1) รู้จักพุดจา ทักทายผู้อื่น โดยใช้คำพูดที่ไพเราะอ่อนหวาน
- 2) ยิ้มแย้มแจ่มใส
- 3) จำชื่อผู้ร่วมงาน ได้และทักทายได้ถูกต้อง
- 4) ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น ตามแต่โอกาส
- 5) พุดและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความจริงใจ
- 6) ให้ความสนใจต่อทุกคน ให้ความรักและชื่นชมต่อผู้อื่น
- 7) ให้ความเมตตา กรุณา เอื้อเฟื้อ เผื่อแผ่
- 8) รู้จักเห็นใจผู้อื่น โดยการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
- 9) รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะอย่างมีเหตุผลของผู้อื่น
- 10) กล้าคิด กล้าตัดสินใจ และยอมรับเมื่อตัดสินใจผิดพลาด

สรุปได้ว่า มนุษย์สัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้บริหารหรือผู้นำที่แสดงออกมาเพื่อสร้างความเป็นมิตรกับบุคคลอื่น ซึ่งพฤติกรรมที่แสดงออกมามีลักษณะ ดังนี้ ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงาน มีสัมพันธภาพอันดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยความจริงใจ ยกย่องชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาตามโอกาสอันควร ยืดหยุ่นยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ มีความสามารถในการอธิบาย สั่งการ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจได้ดี

#### 8.4 ด้านคุณธรรมจริยธรรม

##### 8.4.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณธรรมจริยธรรม

คุณธรรม คือความดีอันสูงสุด ส่วนจริยธรรม คือธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ผู้นำที่ทรงไว้ซึ่งคุณธรรม ควรต้องศึกษาข้อคิดคติธรรมและหลักคำสอนทางศาสนา เพื่อทำความเข้าใจกับหลักธรรมนั้นๆ เป็นเบื้องต้น แล้วนำไปคิดวิเคราะห์ พิจารณาปรับใช้ให้เหมาะสมกับภารกิจของผู้นำ เช่น ภารกิจในฐานะผู้นำองค์กร ผู้นำชุมชนหรือสังคม ภารกิจของผู้วางแผน กำหนดนโยบาย จัดองค์การ บริหารบุคคล ฯลฯ ล้วนต้องอาศัยหลักธรรมในการประกอบควบคุมไปกับความรู้ความสามารถทั้งสิ้น ผู้นำจึงควรศึกษา วิเคราะห์ รวบรวม หลักฐาน นำไปประพฤติปฏิบัติ ผู้นำจึงจะได้ชื่อว่าเป็นผู้นำที่มีคุณภาพ มีคุณธรรมและคุณประโยชน์แก่อย่างแท้จริง พระเทพวิสุทธิเมธี ได้ให้แนวคิดของคำว่า ธรรม ไว้ 4 ประการ ดังนี้ (อมรา เล็กเริงสินธุ์. 2542 : 131-132)

ความหมายที่ 1 ธรรมะ คือ ธรรมชาติ

ความหมายที่ 2 ธรรมะ คือ กฎของธรรมชาติ

ความหมายที่ 3 ธรรมะ คือ หน้าที่ตามกฎของธรรมชาติ

ความหมายที่ 4 ธรรมะ คือ ผลจากการปฏิบัติหน้าที่

หน้าที่ คือ สิ่งที่มีชีวิตจะต้องปฏิบัติ ดังนั้นที่ไหนมีการปฏิบัติหน้าที่

ที่นั่นมีธรรมะ หรือจะกล่าวได้ว่า การปฏิบัติหน้าที่อาจจะทำได้ทุกหนทุกแห่งไม่ว่าใน โปสถ์ กลางทุ่งนา สามารถจะมีคุณธรรมได้ทั้งสิ้นทุกคนจะต้องปฏิบัติธรรมตามวัยและสถานะ คือ ทุกคนมีหน้าที่ตั้งแต่เด็ก ผู้ใหญ่ แก่ชรา บทบาทหน้าที่เหล่านี้ ต้องทำให้สมบูรณ์ไม่บกพร่อง ธรรมะจึงเป็นสิ่งที่ต้องปฏิบัติจนตลอดชีวิต ความสุขที่แท้จริงเกิดขึ้นได้เพราะรู้สึกว่าได้ปฏิบัติหน้าที่ ได้ปฏิบัติธรรม ได้มีธรรมอยู่กับตน รู้สึกเป็นสุข อิ่มอกอิ่มใจอยู่ตลอดเวลาที่ทำงาน ปฏิบัติธรรมต้องถูกต้องและมีผลเป็นสุข การปฏิบัติธรรม กล่าวคือ เป็นการปฏิบัติให้ถูกต้องตามกฎธรรมชาติ แล้วผล คือความสุข ความสงบใจ เป็นที่พอใจแก่ผู้ประพฤติปฏิบัติ ต้องศึกษา

กันว่า อะไรถูก อะไรไม่ถูก อะไรดี อะไรชั่ว แล้วก็เลือกทำอยู่ฝ่ายที่ถูกหรือฝ่ายที่ดี ทุกเวลา ทุกสถานที่

#### 8.4.2 คุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม

พินิจ โอบาณูรักษธรรม (2542 : 78-83) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรมไว้ ดังนี้

1) มรรค 8 เป็นคำสอนของพระพุทธองค์ที่สำคัญมากที่เป็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อการเป็นผู้นำที่ดี ถ้าเข้าใจเป็นอย่างดีและสามารถเอาไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ประกอบด้วยองค์ 8 ประการ ทางสายใหญ่ 3 ทาง เรียงตามลำดับตามคำสอนของพระพุทธองค์ ได้แก่ ปัญญา ศีล และสมาธิ ดังนี้

##### 1.1) ปัญญา ประกอบด้วย

- 1.1.1) สัมมาทิฎฐิ                      ความเห็นชอบ
- 1.1.2) สัมมาสังกัปปะ                ความคิดในทางที่ชอบ

##### 1.2) ศีล ประกอบด้วย

- 1.2.1) สัมมาวาจา                    การพูดในทางที่ชอบ
- 1.2.2) สัมมากัมมันตะ            การกระทำที่ชอบ
- 1.2.3) สัมมาอาชีวะ                การเลี้ยงชีวิตชอบ

##### 1.3) สมาธิ ประกอบด้วย

- 1.3.1) สัมมาวายามะ                การกระทำความเพียรชอบ
- 1.3.2) สัมมาสติ                    การระลึกในทางที่ชอบ
- 1.3.3) สัมมาสมาธิ                ความตั้งใจมั่นชอบ

2) สัมปยุตธรรมเป็นคุณสมบัติของผู้นำ ประกอบด้วยธรรม 7 ประการ คือ

- 2.1) รู้หลักการ คือ เมื่อดำรงอยู่ตำแหน่งมีฐานะ หรือจะทำอะไรก็ตาม ต้องรู้หลักการ รู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้อง
- 2.2) รู้จุดหมาย คือ การรู้จุดหมายที่ชัดเจน มีความแน่วแน่มุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงจุดหมาย
- 2.3) รู้ตน คือ ต้องรู้ว่าตนเองคือใคร มีภาวะเป็นอะไรอยู่ในสถานะใด กำลังแค่ไหน มีข้อแข็ง ข้อหย่อน จุดอ่อน จุดแข็งอย่างไร
- 2.4) รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี หมายความว่า ต้องรู้จักขอบเขต จิตชั้นความพอเหมาะที่จะทำในเรื่องต่างๆ

2.5) รู้กาล คือ รู้จักเวลา เช่น รู้ลำดับ ระยะ จังหวะ ปริมาณ  
ความเหมาะสมของเวลา ว่าเรื่องนี้จะลงมือตอนไหน เวลาไหนจะทำอะไรอย่างไรจึงจะเหมาะสม

2.6) รู้ชุมชน คือ รู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง คือรู้สังคม  
โลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร มีความต้องการอย่างไร

2.7) รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะคนที่มาร่วมงาน  
ร่วมการ ร่วมไปด้วยกัน และคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อเขา  
ได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผล

3) ทศพิธราชธรรม 10 ประการ เป็นหลักธรรมสำหรับพระมหากษัตริย์  
พึงปฏิบัติมาแต่โบราณกาล และนักปกครองระดับสูงก็น่าจะอนุโลมถือปฏิบัติได้ หลัก  
ทศพิธราชธรรมมี 10 ประการ คือ

3.1) ทาน คือ การให้ ให้เพื่อบูชา ให้เพื่อสงเคราะห์

3.2) สีล คือ การรักษามารยาท การสำรวม กาย วาจา ใจ ให้เรียบร้อย  
สะอาด ดีงาม

3.3) บริจาค คือ การให้เพื่อเป็นสาธารณประโยชน์ เพื่อข่มความโลภ

3.4) อาชวะ คือ ความมีอริยาสัยข้อตรง ตั้งอยู่ในความสุจริตธรรม

3.5) มัทวะ คือ ความมีอริยาสัยอ่อน โยน ละมุนละไมรับฟัง

คำแนะนำดัดเตือน

3.6) คบะ คือ ความมีการบำเพ็ญเพียรเอาชนะบาปกรรม ทำลาย  
ความชั่ว

3.7) อักโกทะ คือ ความไม่โกรธ ไม่วินิจฉัยความและกระทำการ  
ด้วยอำนาจแห่งความโกรธ

3.8) วิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนตนและคนอื่น

3.9) ชันติ คือ ความอดกลั้น ทนทานต่อกำลังกิเลส และทุกข์

3.10) อวิโรธนะ คือ การไม่ผิดจากความเที่ยงตรง โดยดำรงอยู่เสมอ

ในความยุติธรรม

4) พรหมวิหาร 4 เป็นหลักธรรมของผู้ใหญ่ที่ควรปฏิบัติอยู่เป็นนิจ มี  
4 ประการ คือ

4.1) เมตตา ความรักใคร่ ปราบปรามให้ผู้อื่นเป็นสุข

4.2) กรุณา ความสงสารคิดช่วยเหลือผู้อื่น

- 4.3) มุทิตา ความพลอยยินดี เมื่อผู้อื่นได้ดี
- 4.4) อุเบกขา ความวางตนเป็นกลาง ไม่ดีใจ ไม่เสียใจเมื่อผู้อื่นถึงวิบัติ
- 5) อคติ 4 เป็นหลักธรรมที่ทำให้เสียความเที่ยงธรรม มี 4 ประการ คือ
  - 5.1) ฉันทาคติ ลำเอียงเพราะรัก
  - 5.2) โทสาคติ ลำเอียงเพราะไม่ชอบ
  - 5.3) โมหาคติ ลำเอียงเพราะความเขลา
  - 5.4) ภยาคติ ลำเอียงเพราะกลัว

สรุปได้ว่า คุณธรรมจริยธรรม เป็นหลักคุณธรรมที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่ควรตระหนักและยึดหลักธรรม น้อมนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารงานในองค์กร โดยคุณธรรมที่จำเป็นที่ผู้นำควรมี เช่น มีความสำรวมกาย วาจา และใจ อนุเคราะห์ช่วยเหลือบุคคลอื่นที่เดือดร้อน มีความอดทนอดกลั้นต่อแรงบีบบังคับต่างๆ มีความยุติธรรม ยึดมั่นในจริยธรรมในการทำงาน เป็นต้น

## 8.5 ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

### 8.5.1 แนวคิดเกี่ยวกับทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

ทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานเป็นคุณลักษณะด้านหนึ่งที่มีความสำคัญต่อการบริหารงาน มีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

- 1) แนวคิดเกี่ยวกับความรู้และประสบการณ์ของผู้บริหารหรือผู้นำในการเตรียมตัวเข้าสู่วิชาชีพมี 3 ประการ ดังนี้ (นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, 2543 : 17-20)
  - 1.1) ความรู้ที่นำไปสู่ความคล่องตัว และความมีเสน่ห์ของนักบริหาร (Technical) ได้แก่ ความรู้เกี่ยวกับงานธุรการ งานสารบรรณ ความรอบคอบในการตรวจตราหนังสือ การจัดสำนักงานให้สวยงาม
  - 1.2) ความรู้ที่นำไปสู่การเป็นนักบริหารโดยอาชีพ ได้แก่ การศึกษาหาความรู้ทางการเมือง เศรษฐกิจ สังคมวัฒนธรรม พัฒนาการของมนุษย์ จิตวิทยา โดยการอ่านหรือการร่วมอภิปรายสนทนา
  - 1.3) ความรู้เมื่ออยู่กับคน ได้แก่ การศึกษาพื้นเพภูมิหลังของคนอื่นกำเนิด นิสัยใจคอบุคลิกภาพ ท่าทางที่แสดงออก อุดมการณ์ สภาพเศรษฐกิจตลอดจนกลุ่มที่เข้าร่วมอยู่
- 2) ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำมี ดังนี้ (นิพนธ์ กินาวงศ์, 2523 : 73)



2.1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skill) หมายถึง ความสามารถในการใช้เทคนิควิชาการที่เหมาะสมในการบริหารงานให้บรรลุผล ต้องอาศัยประสบการณ์ การศึกษาอบรม ทักษะเชิงเทคนิคเป็นทักษะที่ผู้บริหารหรือผู้นำพัฒนาตัวเองได้ไม่ยาก เพราะเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับงาน

2.2) ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human relation skill) หมายถึง ทักษะความสามารถของผู้บริหารในการทำงานร่วมกับสมาชิกของกลุ่ม สามารถเสริมสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิกของกลุ่ม สามารถสร้างแรงจูงใจ ทักษะเชิงมนุษยสัมพันธ์เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานร่วมกับคนอื่น

2.3) ทักษะเชิงมโนคติ (Conceptual skill) หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจหน่วยงานในทุกลักษณะ เห็นความสัมพันธ์ระหว่างหน่วยงานของตนเองกับหน่วยงานอื่น เป็นทักษะที่ผู้บริหาร ผู้นำ หัวหน้างานจะขาดมิได้ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ

#### 8.5.2 ความรู้พื้นฐานสำหรับผู้นำ

วิจิตร วรุตบงกช และ สุพิชญา ธีระกุล ได้กล่าวถึงความรู้พื้นฐานสำหรับผู้นำไว้ ดังนี้ (เกษรภรณ์ วงศ์ก่อ, 2550 : 45-46)

1) มีความรู้พื้นฐานและมีประสบการณ์ในงานบริหารมาก่อน (Background and experience) ความรู้และประสบการณ์จะทำให้ผู้บริหารหรือผู้นำสามารถคาดการณ์ มองเห็นปัญหาและงานที่จะต้องดำเนินการ ได้อย่างตลอด ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีควรมีพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติและสามารถนำความรู้ต่างๆ มาใช้ดำเนินงานทุกชนิดได้

2) มีความรู้ทั่วไป (General mental ability) หมายความว่า ผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องมีความรู้อย่างกว้างขวางเกี่ยวกับธรรมชาติของงาน งานในหน้าที่และรู้เท่าทันกับเหตุการณ์ ตลอดจนมีความสามารถในการวิเคราะห์และวิจัยเป็นอย่างดี สรุปแล้วผู้บริหารหรือผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีภูมิรู้ คือ รู้หลักการบริหาร รู้เรื่องการบริหาร รู้เรื่องที่จะบริหาร และรอบรู้ในสิ่งที่ควรรู้

3) มีทักษะและความสามารถทางด้านภาษา (Verbal ability) เนื่องจากผู้บริหารหรือผู้นำต้องทำงานเกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานต่างๆ การใช้ถ้อยคำในการพูด อ่าน เขียน ทำรายงาน จึงมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องทำให้ถูกต้องและเหมาะสม

4) มีความจำดี (Memory ability) คือ สามารถจำสิ่งต่างๆ รวมทั้งผู้ร่วมงานและลักษณะของงานได้ดี เพื่อให้ผู้ร่วมงานเกิดศรัทธา ถ่อมใฝ่ และภาคภูมิใจในการทำงานมากขึ้น

#### 8.5.3 ความสามารถของผู้นำ

กวี วงศ์พุด (2550 : 48-49) ได้กล่าวถึงความสามารถของผู้นำไว้ ดังนี้

1) ความสามารถในการทำงาน ผู้นำต้องศึกษาหาความรู้ในหน้าที่ของตนให้เข้าใจอย่างถ่องแท้ สามารถปฏิบัติงานได้ แนะนำได้ ซึ่งจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อถือศรัทธา และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานตามคำสั่งด้วยความเต็มใจ

2) ความสามารถในการจูงใจ หน้าที่ผู้นำต้องจูงใจให้ลูกน้องร่วมมือทำงาน ต้องมีความสามารถให้ลูกน้องเชื่อถือ ยอมรับและปฏิบัติงาน ต้องมีเทคนิคการจูงใจที่ดี และมีความรู้จิตวิทยาการจูงใจทุกด้าน

3) ความสามารถในการควบคุม ผู้นำต้องควบคุมงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ทั้งปริมาณและคุณภาพ

4) ความสามารถในการประสานงาน ผู้นำต้องเข้ากับคนอื่นได้ดี ทำตนให้เป็นคนมีมนุษยสัมพันธ์ เมื่อเข้าสังคมได้ ก็สามารถขอความร่วมมือได้

5) ความสามารถในการตัดสินใจ เมื่อเกิดปัญหาผู้นำต้องสามารถเผชิญหน้ากับปัญหาต่างๆ และสามารถตัดสินใจหาแนวทางแก้ไขได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง

6) ความสามารถในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ๆ ที่จะก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรอยู่เสมอ

#### 8.5.4 คุณลักษณะของผู้นำด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน

พิมใจ โอภาณุรักษธรรม (2542 : 65-66) ได้กล่าวว่าผู้นำต้องมีคุณสมบัติด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานดังนี้

- 1) มีความซบซึ้งถึงนโยบาย อำนาจหน้าที่ และกิจการงานในหน่วยงานของตน
- 2) มีแผนในการดำเนินงาน และหมั่นเอาใจใส่ปรับปรุงงานอยู่เสมอ
- 3) หมั่นศึกษาหาความรู้ ปรับปรุงงานอยู่เสมอ
- 4) จัดให้มีระบบการติดต่อกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสิทธิภาพ
- 5) รู้จักใช้คนให้เหมาะกับงาน
- 6) มีความซื่อสัตย์

- 7) ติดตามงานอยู่เสมอ
- 8) รู้จักพิจารณาลำดับความสำคัญของงาน งานด่วนต้องรีบทำก่อน
- 9) เป็นผู้มีพรหมวิหารสี่
- 10) มีความยุติธรรม
- 11) เป็นคนตรงต่อเวลา
- 12) หมั่นอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความสามารถในการทำงาน
- 13) เป็นคนมีความริเริ่ม และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความริเริ่ม
- 14) กระตุ้นและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความคิดเห็น และ

หาทางปรับปรุงงานของหน่วยงานของตนอยู่เสมอ

15) เป็นคนใจกว้าง และมีใจหนักแน่นต่อสภาพการณ์ และคำพูดที่ขัดแย้งหรือไม่เป็นมิตร

16) อย่าเป็นคนหูเบา ต้องฟังความเห็นทุกด้านก่อนแล้วจึงสั่งการ หรือปฏิบัติการแต่อย่าเมินต่อข่าวลือหรือคำบอกเล่า

17) เป็นผู้ที่ไม่กลัวอับโชค

สรุปได้ว่า คุณลักษณะของผู้นำด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน เป็นคุณสมบัติของผู้นำที่แสดงว่ามีความรู้ความสามารถในการบริหารงานที่ดี โดยผู้นำควรมีคุณสมบัติ ดังนี้ รู้และเข้าใจกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ มีความสามารถในการวางแผน มีความสามารถในการสร้างทีมงาน รู้และเข้าใจในหลักการบริหารงาน มีความรู้และเข้าใจสถานการณ์การเมืองเศรษฐกิจ และสังคมที่เปลี่ยนแปลงไป มีความสามารถในการใช้เหตุผลและแก้ปัญหา และ แสวงหาความรู้ให้ทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ

## องค์การบริหารส่วนตำบล

### 1. ความเป็นมาขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 มาตรา 43 กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นหน่วยการปกครองที่เกิดขึ้นหลังสุดในประเทศไทยขณะนี้ อย่างไรก็ตามองค์การบริหารส่วนตำบลได้มีการพัฒนามาจากการปกครองส่วนภูมิภาคในรูปของสภาตำบล โดยสามารถลำดับพัฒนาการได้ ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2546 : 129-131)

ครั้งที่ 1 พ.ศ. 2499 สภาตำบลคำสั่งกระทรวงมหาดไทยที่ 222/249 ลงวันที่ 8 มีนาคม พ.ศ. 2499 กำหนดให้มีสมาชิกสภาตำบลหมู่บ้านละ 2 คน มาจากการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและมีคณะกรรมการในตำบล ผู้ใหญ่บ้านทุกคนและราษฎรผู้ทรงคุณวุฒิไม่น้อยกว่า 2 คน ปฏิบัติงานในฐานะฝ่ายบริหาร

ครั้งที่ 2 พ.ศ. 2500 องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2499 ลงวันที่ 17 มกราคม พ.ศ. 2500 การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลกระทำได้ 2 วิธี คือ เมื่อกระทรวงมหาดไทยเห็นสมควรจัดตั้งขึ้น หรือราษฎรในท้องถิ่นจำนวนไม่ต่ำกว่าสามในสี่ของตำบลร้องขอโดยความเห็นชอบของสภาจังหวัด และกำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบลเป็นนิติบุคคล

ครั้งที่ 3 พ.ศ. 2509 องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติบริหารราชการส่วนตำบล พ.ศ. 2509 โดยให้ยกเลิกสภาตำบลในปี พ.ศ. 2499 และจะใช้บังคับในตำบลใดให้กระทรวงมหาดไทยประกาศเป็นตำบลไป ให้กำนันเป็นประธานกรรมการสภาตำบล

ครั้งที่ 4 พ.ศ. 2515 ได้มีการแก้ไขปรับปรุงสภาตำบล โดยใช้ประกาศของคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 โดยยกเลิกสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีอยู่เดิมและจัดตั้งเป็นสภาตำบลรูปแบบใหม่ คณะกรรมการสภาตำบล กรรมการโดยตำแหน่ง ได้แก่ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน แพทย์ประจำตำบล และกรรมการ โดยการเลือกตั้งหมู่บ้านละ 1 คน

ครั้งที่ 5 ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 โดยมีผลบังคับใช้ เมื่อวันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 มีสาระสำคัญ ดังนี้ ให้ยกเลิกประกาศคณะปฏิวัติฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 ให้สภาตำบลมีฐานะเป็นนิติบุคคล และสภาตำบลซึ่งมีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ให้ยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล มีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น การประกาศใช้พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ในสมัยรัฐบาล นายชวน หลีกภัย หลังกฎหมายมีผลบังคับใช้ตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม พ.ศ. 2538 สภาตำบลทั่วประเทศจำนวนหนึ่ง (617 แห่ง) จากจำนวนทั้งหมด 6,251 แห่ง มีฐานะเป็นนิติบุคคลตามกฎหมาย และในปี พ.ศ. 2541 สภาตำบลทั่วประเทศยกฐานะเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมดและประกาศกระทรวงมหาดไทยจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลประจำปี 2542 จำนวน 350 แห่ง กระทรวงมหาดไทยได้ประกาศในราชกิจจานุเบกษา โดยได้แบ่งองค์การบริหารส่วนตำบลออกเป็น 5 ลำดับชั้น ซึ่งใช้เกณฑ์รายได้เป็นหลักเกณฑ์ที่สำคัญ

ในการจัดลำดับชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละชั้นจะสามารถมีพนักงานส่วนตำบลในจำนวนที่แตกต่างกันตามรายได้และขนาดชั้นของแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบล

การจัดชั้นขององค์การบริหารส่วนตำบลในปัจจุบัน คณะกรรมการกลางพนักงานส่วนตำบล ได้กำหนดขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้

องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้น 1 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดใหญ่

องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้น 2 และชั้น 3 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดกลาง

องค์การบริหารส่วนตำบล ชั้น 4 และชั้น 5 กำหนดให้เป็นองค์การบริหารส่วนตำบลขนาดเล็ก

## 2. โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 ได้กำหนดโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2546 : 37-40)

### 2.1 ฝ่ายสภา

ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบไปด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีจำนวนหมู่บ้านละสองคน ซึ่งเลือกตั้งขึ้น โดยราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในแต่ละหมู่บ้านในเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงหนึ่งหมู่บ้านในสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหกคน และในกรณีที่เขตองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียงสองหมู่บ้าน ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลจำนวนหมู่บ้านละสามคน อายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีกำหนดคราวละสี่ปี นับแต่วันเลือกตั้ง ให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเลือกสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลคนหนึ่ง หรือปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเลขานุการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหน้าที่รับผิดชอบงานธุรการและจัดการประชุมและงานอื่นใดตามที่ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลมอบหมาย ทั้งนี้ ให้คำนึงถึงความรู้ความสามารถอันที่จะเป็นประโยชน์ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบล เลขานุการของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล



พ้นจากตำแหน่ง เมื่อครบอายุของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือ เมื่อมีการยุบสภาองค์การบริหารส่วนตำบล หรือ สภาองค์การบริหารส่วนตำบลมีมติให้พ้นจากตำแหน่ง

## 2.2 ฝ่ายบริหาร

ผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล ประกอบด้วย นายกององค์การบริหารส่วนตำบลหนึ่งคน รองนายกขององค์การบริหารส่วนตำบลสองคน และ เลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่งนายกององค์การบริหารส่วนตำบลนั้นมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นบุคคลผู้มีสิทธิลงสมัครรับเลือกตั้งเป็นนายกองค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีคุณสมบัติ และ ไม่มีลักษณะต้องห้ามตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น และต้องมีคุณสมบัติและ ไม่มีลักษณะต้องห้ามดังต่อไปนี้ด้วย

2.1.1 มีอายุไม่ต่ำกว่าสามสิบปีบริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง

2.1.2 สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่ามัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา

## 2.3 ฝ่ายข้าราชการประจำ

ฝ่ายข้าราชการประจำ ประกอบด้วย

2.3.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการ งานประชุม งานเกี่ยวกับการตราข้อบังคับตำบล งานนิติการ งานการพาณิชย์ งานรัฐพิธี งานประชาสัมพันธ์ งานจัดทำแผนพัฒนาตำบล งานจัดทำข้อบังคับ งบประมาณประจำปี งานขออนุมัติดำเนินการตามข้อบังคับ งานอื่นๆ

2.3.2 ส่วนการคลัง ทำหน้าที่เกี่ยวกับการเงิน การเบิกจ่าย การฝากเงิน การเก็บรักษาเงิน การตรวจเงิน การหักภาษีเงินได้และการนำส่งเงินภาษีกร ดัด โอนเงินเดือน การรายงานการเงินคงเหลือ การจัดทำบัญชีทุกประเภท งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องได้รับมอบหมาย

2.3.3 ส่วนโยธา ทำหน้าที่เกี่ยวกับงานการสำรวจ งานออกแบบ การเขียนแบบงานงบประมาณการค่าใช้จ่ายตามโครงการ งานควบคุมอาคาร งานการก่อสร้าง งานซ่อมบำรุง งานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

2.3.4 ส่วนราชการอื่นๆ ที่ ก.อบต. กลางกำหนดเพื่อให้เห็น โครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลได้อย่างชัดเจน จึงสรุปให้เห็นดังแผนภาพที่ 2



แผนภาพที่ 2 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : โกวิท พวงงาม. 2550 : 290

### 3. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ภายใต้บังคับแห่งกฎหมายตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล และแก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2546 : 18-20)

3.1 พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม (มาตรา 66)

3.2 มีหน้าที่ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 67 ดังต่อไปนี้

3.2.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

3.2.2 รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

3.2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

3.2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

3.2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

3.2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

3.2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

3.2.8 บำรุงรักษาติดต่อ จารัตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น

3.2.9 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควร

3.3 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ตามมาตรา 68 ดังต่อไปนี้

3.3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร

3.3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น

3.3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ

3.3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

สวนสาธารณะ

3.3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์

- 3.3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 3.3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 3.3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 3.3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 3.3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 3.3.11 กิจกรรมเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 3.3.12 การท่องเที่ยว
- 3.3.13 การผังเมือง

3.4 นอกจากนี้ องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริหารสาธารณะตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2542 คือ ให้เทศบาล เมืองพัทยา และองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตน ดังนี้

- 3.4.1 การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- 3.4.2 การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- 3.4.3 การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- 3.4.4 การสาธารณูปโภคและการก่อสร้างอื่นๆ
- 3.4.5 การสาธารณูปการ
- 3.4.6 การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- 3.4.7 การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- 3.4.8 การส่งเสริมการท่องเที่ยว
- 3.4.9 การจัดการศึกษา
- 3.4.10 การสังคมสงเคราะห์ และการพัฒนาคุณภาพชีวิต เด็ก สตรี คนชรา

และผู้ด้อยโอกาส

- 3.4.11 การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่นและวัฒนธรรมของท้องถิ่น
- 3.4.12 การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย
- 3.4.13 การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ
- 3.4.14 การส่งเสริมกีฬา

- 3.4.15 การส่งเสริมประชาธิปไตยความเสมอภาคสิทธิเสรีภาพของประชาชน
- 3.4.16 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎรในการพัฒนาท้องถิ่น
- 3.4.17 การรักษาความสะอาดและความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง
- 3.4.18 การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย
- 3.4.19 การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล
- 3.4.20 การจัดให้มีและควบคุมสุสานและฌาปนสถาน
- 3.4.21 การควบคุมการเลี้ยงสัตว์
- 3.4.22 การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์
- 3.4.23 การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อยและการอนามัย

โรงพยาบาลและสาธารณะสถานอื่นๆ

- 3.4.24 การจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากป่าไม้ที่ดิน  
ทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 3.4.25 การผังเมือง
- 3.4.26 การขนส่งและการวิศวกรรมจราจร
- 3.4.27 การดูแลรักษาที่สาธารณะ
- 3.4.28 การควบคุมอาคาร
- 3.4.29 การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- 3.4.30 การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกัน  
และรักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน
- 3.4.31 กิจการอื่นใดที่เป็นผลประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นตามที่

คณะกรรมการประกาศกำหนด

#### 4. อำนาจหน้าที่ของสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึงฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 46 กำหนดให้สภาองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ ดังนี้ (กรมการปกครอง. 2546 : 7)

- 4.1 ให้ความเห็นชอบกับแผนพัฒนาตำบล เพื่อเป็นแนวทางในการบริหาร  
กิจการขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 4.2 พิจารณา และ ให้ความเห็นชอบกับร่างข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล  
ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี และร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่ายเพิ่มเติม



4.3 ความคุมการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายและแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบลตามข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

## 5. อำนาจหน้าที่ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

5.1 อำนาจหน้าที่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546

ตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมจนถึง ฉบับที่ 5 พ.ศ. 2546 มาตรา 59 กำหนดให้นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ ดังนี้

5.5.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อหลักกฎหมาย และรับผิดชอบในการบริหารราชการขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบายแผนพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบและข้อบังคับของทางราชการ

5.5.2 สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

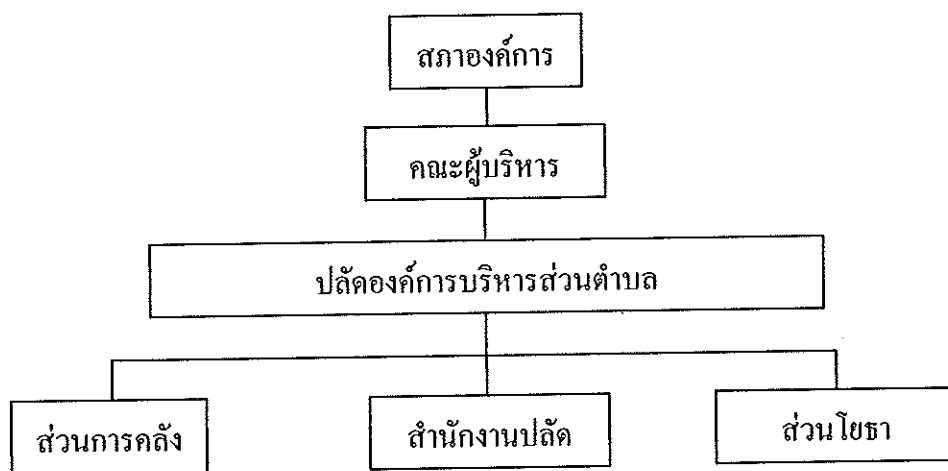
5.5.3 แต่งตั้งถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

5.5.4 วางระเบียบเพื่อให้งานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

5.5.5 รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติขององค์การบริหารส่วนตำบล

5.5.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบลจัดตั้งตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 (แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2546) โดยโครงสร้างขององค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วย ฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล (ฝ่ายนิติบัญญัติ) ฝ่ายคณะผู้บริหาร และฝ่ายประจำ (พนักงานส่วนตำบล ลูกจ้างประจำ และพนักงานจ้าง) ซึ่งการเกิดขึ้นอย่างรวดเร็วขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นเสมือนการกระจายอำนาจการปกครองของรัฐบาล ประกอบกับกระแสการเรียกร้องให้ประชาชนมีสิทธิเลือกรูปแบบการปกครองที่เหมาะสมกับตน มีงบประมาณและบุคลากรในการพัฒนาท้องถิ่นของตน ทั้งรูปแบบการพัฒนา การบริหารจัดการต้องคำนึงถึงความต้องการของประชาชน



แผนภาพที่ 3 โครงสร้างการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล

ที่มา : โกวินท์ พวงงาม. 2550 : 290

## 5.2 อำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจสังคม และวัฒนธรรมภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

5.2.1 จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก

5.2.2 รักษาความสะอาดของถนนทางน้ำทางเดินและที่สาธารณะรวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล

5.2.3 ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ

5.2.4 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

5.2.5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

5.2.6 ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ

5.2.7 คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

5.2.8 บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดี

## 5.3 อำนาจหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำได้

ท้องถิ่นปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ราชการมอบหมาย โดยจัดสรรงบประมาณหรือบุคลากรให้ตามความจำเป็นและสมควรภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- 5.3.1 ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- 5.3.2 ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- 5.3.3 ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- 5.3.4 ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจและ

#### สวนสาธารณะ

- 5.3.5 ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- 5.3.6 ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- 5.3.7 บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- 5.3.8 การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- 5.3.9 หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- 5.3.10 ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม
- 5.3.11 กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์
- 5.3.12 การท่องเที่ยว
- 5.3.13 การผังเมือง

จากหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลดังกล่าวฯ ข้างต้น ได้นำมาเป็นกรอบในการศึกษา ในส่วนของบทบาทของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในการให้บริการประชาชน และในด้านการพัฒนาท้องถิ่น คือ การให้บริการประชาชนในด้านต่างๆ เป็นไปด้วยความถูกต้องและเป็นที่พอใจแก่ประชาชน คือ การเสียบ้านและค่าธรรมเนียมการขึ้นทะเบียนราษฎร การควบคุมการก่อสร้าง การกำจัดขยะมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล การให้การศึกษา การสาธารณสุข การรักษานขนบธรรมเนียม และประเพณีของท้องถิ่น และการพัฒนาท้องถิ่น ก็จะต้องดำเนินการในด้านการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง คือ การพัฒนาถนนหนทาง ท่อระบายน้ำ การศึกษา การสาธารณสุข การมีส่วนร่วมของชุมชน การส่งเสริมประชาธิปไตยในรูปแบบต่างๆ เป็นต้น

#### องค์การบริหารส่วนตำบลรามราช

จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบล และองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ได้รับการประกาศจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบล จากกระทรวงมหาดไทย เมื่อวันที่ 23 กุมภาพันธ์ 2540 ที่ตั้งสำนักงาน ตั้งอยู่เลขที่ 65 หมู่ที่ 12 บ้านหินแฮ่ ตำบลรามราช อำเภอท่าอุเทน จังหวัดนครพนม โดยที่ตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลรามราช ห่างจากอำเภอท่าอุเทน

11 กิโลเมตร มีเนื้อที่ 71.922 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 445.125 – 0 – 25 ไร่ เป็นที่ราบลุ่ม พื้นที่ส่วนมากเป็นทุ่งนา พื้นที่เหมาะแก่การประกอบอาชีพเกษตรกรรม พื้นที่ติดต่อกับพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบลอื่นๆ โดยรอบ ดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ พื้นที่ตำบล โนนตาลอำเภอท่าอุเทน ทิศตะวันออก ติดต่อกับ พื้นที่ตำบลนาทราย และ ตำบลนาราชควายอำเภอเมือง ทิศตะวันตก ติดต่อกับ พื้นที่ตำบล โนนตาล ตำบลเวินพระบาท อำเภอท่าอุเทน ทิศใต้ ติดต่อกับ พื้นที่ตำบล โพนบก อำเภอ โพนสวรรค์ และ ตำบลบ้านผึ้ง อำเภอเมือง องค์การบริหารส่วนตำบลรามราช มีประชากรทั้งสิ้น 8,308 คน เป็นชาย 4,248 คน หญิง 4,060 คน ข้อมูลสำนักงานทะเบียนราษฎร ที่ว่าการอำเภอท่าอุเทน ณ วันที่ 9 กรกฎาคม พ.ศ. 2553 ความหนาแน่นของประชากร 115 คน ต่อตารางกิโลเมตร เป็นชาวไทยพื้นเมือง นับถือศาสนาพุทธ มีหมู่บ้านในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลรามราช เต็มทั้งหมู่บ้าน จำนวน 17 หมู่บ้าน ได้แก่ หมู่ที่ 1 บ้านรามราช หมู่ที่ 2 บ้านรามราช หมู่ที่ 3 บ้านแพง หมู่ที่ 4 บ้านโพนค้อ หมู่ที่ 5 บ้านหนองไฮ หมู่ที่ 6 บ้านโพนก่อ หมู่ที่ 7 บ้านสะพัง หมู่ที่ 8 บ้านโพนแดงน้อย หมู่ที่ 9 บ้านโพนแดงใหญ่ หมู่ที่ 10 บ้านบะหว้า หมู่ที่ 11 บ้านบุง หมู่ที่ 12 บ้านหินแฮ่ หมู่ที่ 13 บ้านม่วงไข่ หมู่ที่ 14 บ้านรามราช หมู่ที่ 15 บ้านหนองบาก หมู่ที่ 16 บ้านเนินบ่อทอง และหมู่ที่ 17 บ้านรามราช ประชากรส่วนใหญ่มีอาชีพทางด้านเกษตรกรรมประมาณร้อยละ 95 และรับจ้างทั่วไปร้อยละ 5 การคมนาคมในเขตพื้นที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลรามราชส่วนใหญ่เป็นถนนคอนกรีตเสริมเหล็ก เขตติดต่อระหว่างหมู่บ้าน บางหมู่บ้านยังเป็นถนนลูกรัง ซึ่งต้องการดำเนินการปรับปรุง และพัฒนา ในด้านบริการ โทรคมนาคมราษฎรใช้บริการจากการสื่อสารแห่งประเทศไทยและสำนักงานบริการโทรศัพท์แห่งประเทศไทย ศักยภาพขององค์การบริหารส่วนตำบลรามราช อำเภอ ท่าอุเทน จังหวัด นครพนม มีบุคลากร แยกเป็น นายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน รองนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 2 คน เลขานุการนายกององค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน สมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล 34 คน ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ตำแหน่งข้าราชการในสำนักปลัด องค์การบริหารส่วนตำบล 6 คน ตำแหน่งข้าราชการในส่วนการคลัง 4 คน ตำแหน่งข้าราชการในส่วนโยธา 2 คน พนักงานจ้างตามภารกิจ 20 คน รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบลรามราช ประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2553 ประมาณ 24,400,000 บาท องค์การบริหารส่วนตำบลรามราช มีสถาบันทางการศึกษา และสถาบันทางสังคมภายในพื้นที่ ประกอบด้วย โรงเรียนรามราชพิทยาคม จำนวน 1 แห่ง โรงเรียนประถมศึกษา จำนวน 6 แห่ง สถานีอนามัย จำนวน 2 แห่ง ศูนย์ถ่ายทอดเทคโนโลยีการเกษตร จำนวน 1 แห่ง ศูนย์กีฬาตำบล จำนวน 1 แห่ง ศูนย์การ

เรียนรัฐมนตรี จำนวน 1 แห่ง ทำเนียบประธานกรรมการบริหารและนายกองค์การบริหารส่วนตำบลมี ดังนี้ นายแหวนคำ นิวงษา ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2540 – 2542 นายเส็ง เอกสะพัง ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2542 – 2543 นายธานี ชนะพจน์ ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2543 – 2543 นายแหวนคำ นิวงษา ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2543 – 2544 นายจิตกร นิวงษา ดำรงตำแหน่ง พ.ศ. 2544 – 17 มิ.ย. พ.ศ. 2546 นายสีพันธ์ นิวงษา พ.ศ. 2546 – 2551 และ นายพิจิตร นิวงษา 2552 – ปัจจุบัน ในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลรามราช ได้เลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากประชาชนเป็นผู้เลือกตั้งโดยตรงเป็นครั้งที่ 2 ทำให้ประชาชนมีส่วนร่วมทางการเมืองในการเลือกตั้งนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

ดังนั้น นายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่มาจากกาเลือกตั้งโดยตรงจึงต้องตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนในพื้นที่ให้มากขึ้น ในการปฏิบัติหน้าที่หรือบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลตั้งแต่กำหนดคน โขบายการวางแผนตลอดจนการควบคุมการปฏิบัติงานนั้นมีปัญหามากมาย ซึ่งส่วนหนึ่งเกิดจากการเมืองท้องถิ่น กล่าวคืออิทธิพลของกลุ่มการเมืองหรือกลุ่มผลประโยชน์ต่างๆ ประเด็นที่น่าสนใจ และได้รับการวิพากษ์วิจารณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะและบทบาทของผู้บริหารท้องถิ่น เช่น นักการเมืองท้องถิ่นของเราในปัจจุบันนี้ส่วนหนึ่งยังเป็นนักการเมืองสมัครเล่น ปราศจากอุดมการณ์ หรือเป็นพ่อค้า นักธุรกิจ ข้าราชการชำนาญ ที่เข้ามามีบทบาททางการเมืองในท้องถิ่น เพื่อสนับสนุนฐานะและกิจการทางการเมืองในท้องถิ่นของตนเองนักการเมืองในท้องถิ่นประเภทนี้นอกจากจะไม่เสียสละหรือใช้ความรู้ ความสามารถของตนให้เกิดประโยชน์แก่กิจกรรมการเมืองในท้องถิ่นแล้วบางที่ยังมีแนวโน้มที่จะเข้ามาเพื่อแสวงหาผลประโยชน์จากองค์กรปกครองท้องถิ่นเพื่อตนเองและพวกพ้องอีกด้วย หรือส่วนมากมักปฏิบัติหน้าที่ของตนเยี่ยงนักการเมืองมากกว่าจะเป็นนักบริหาร อย่างไรก็ตามนายกองค์การบริหารส่วนตำบลที่เข้ามาบริหารงานไม่ว่าจะเป็นฝ่ายบริหารคือนายกองค์การบริหารส่วนตำบล รองนายกองค์การบริหารส่วนตำบล หรือฝ่ายนิติบัญญัติ คือสมาชิกสภานายกองค์การบริหารส่วนตำบล ข้าราชการประจำมักจะประสบปัญหาและอุปสรรคในการบริหารงานให้เป็นไปตามนโยบาย วิสัยทัศน์ กฎหมาย ระเบียบต่างๆ ทำให้การบริหารงานไม่ประสบผลสำเร็จประชาชนในเขตพื้นที่ไม่ได้รับประโยชน์และไม่ได้รับการแก้ไขปัญหาเท่าที่ควร

จากปัญหาที่กล่าวมาข้างต้นทำให้ผู้ศึกษาการค้นคว้าอิสระ ซึ่งได้ผ่านเป็นพนักงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ตั้งแต่ ปี พ.ศ. 2540 – 2552 และได้มีโอกาสเข้ามามีบทบาทเป็นนักการเมืองท้องถิ่น ในตำแหน่งเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบลรามราช ปฏิบัติ



หน้าที่ ตั้งแต่ 9 กันยายน พ.ศ. 2552 มีความต้องการศึกษาความคิดเห็นของประชาชนต่อภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลรามราช ที่เข้ามาบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลรามราช ประสบผลสำเร็จภาคประชาชนในเขตพื้นที่ได้รับประโยชน์และได้รับการแก้ไข ปัญหา รวมทั้งการบริหารงบประมาณของ องค์การบริหารส่วนตำบลให้คุ้มค่า เกิดประโยชน์ต่อสังคมประชาชนส่วนใหญ่ เป็นไปตามการการแถลงนโยบายวิสัยทัศน์ ต่อสภาองค์การบริหารส่วนตำบลรามราช พร้อมยึดถือระเบียบ และกฎหมาย ต่างๆ หรือไม่อย่างไร

### งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

สุกฤต ไกรสกุล (2543 : 74-76) ได้ศึกษาการปฏิบัติตามภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา อำเภอโพธิ์พิสัย จังหวัดหนองคาย พบว่า ผู้บริหาร โดยส่วนรวมและจำแนกตามสถานภาพ คือผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษาและ ผู้ช่วยผู้บริหาร โรงเรียนประถมศึกษา มีการปฏิบัติตามภาวะผู้นำ โดยรวมและเป็นรายด้านอยู่ในระดับปานกลาง

เกษราภรณ์ วงศ์ก่อ (2550 : 94-101) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลเมืองหนองคายที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวม อยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือด้านความเป็นผู้นำ

2. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ พนักงานครูเทศบาลและลูกจ้างประจำ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ทั้งนี้โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้านมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.5 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนราชการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวมแตกต่างกับพนักงานครู และลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวมแตกต่างกับพนักงานครู

สุภชัย เอาะน้อย (2550 : 56-61) ได้ทำการศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของ

นายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ภาพรวม ร้อยละ 69.0 (อยู่ในระดับปานกลาง) ซึ่งถ้าพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีความคิดเห็นต่อภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ด้านความโปร่งใส มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 78.4 รองลงมาคือด้านความยุติธรรม คิดเป็นร้อยละ 76.4 ด้านความรับผิดชอบ คิดเป็นร้อยละ 76.0 ด้านการใช้ความรู้ในการบริหารงาน คิดเป็นร้อยละ 71.6 ด้านการกล้าตัดสินใจ คิดเป็นร้อยละ 64.0 ด้านความสำเร็จของงาน คิดเป็นร้อยละ 60.4 และที่พบน้อยที่สุดคือ ด้านความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คิดเป็นร้อยละ 56.0 ตามลำดับ

เด่นดวง สุบุตรดี (2550 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาความคิดเห็นของคณะกรรมการชุมชนต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า การดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม จำนวน 8 ด้าน โดยรวมมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง และจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า มีการดำเนินงานอยู่ในระดับมากจำนวน 1 ด้าน คือ ด้านการบำรุงศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น และมีการดำเนินงานอยู่ในระดับปานกลาง จำนวน 7 ด้าน เรียงลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย คือ ด้านการจัดให้มีและบำรุงทางบกและทางน้ำ รองลงมาคือ ด้านการรักษาความสะอาดของถนนหรือทางเดินและ ที่สาธารณะ รวมทั้งการกำจัดมูลฝอยและสิ่งปฏิกูล ด้านการให้ราษฎรได้รับการศึกษาอบรม ด้านการป้องกันและระงับโรคติดต่อ ด้านการส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ ด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน และด้านการจัดให้มีเครื่องใช้ในการดับเพลิงและความเห็นของคณะกรรมการ ชุมชนที่มีเพศระดับการศึกษาและอาชีพ แตกต่างกันต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม พบว่า คณะกรรมการชุมชนที่มีเพศ ระดับการศึกษา และอาชีพแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการดำเนินงานของเทศบาลตำบลแกดำ อำเภอแกดำ จังหวัดมหาสารคาม มีความคิดเห็นโดยรวมทุกด้าน ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

พรรณธิพา สมศรีดา (2550 : บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยระดับการดำเนินงานตามอำนาจหน้าที่ของเทศบาลตำบลในจังหวัดมหาสารคาม โดยกำหนดให้พนักงานเทศบาลตำบลทุกแห่งในจังหวัดมหาสารคามเป็นกลุ่มตัวอย่าง ผลการศึกษาพบว่า ความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลที่มีเพศ ระดับการศึกษา และระยะเวลาปฏิบัติงานแตกต่างกันมีความคิดเห็น ไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

สรุปได้ว่า จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง พบว่าผู้บริหารองค์กรของรัฐ ซึ่งอาจเป็น  
โรงเรียน หรือองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง และกรณีเปรียบเทียบ  
ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง พบว่าแตกต่างกันบางกรณี และไม่แตกต่างกันในบางกรณี



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY