

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น
3. แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น
4. แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล
5. บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ โกสุมพิสัย
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบแนวคิดการวิจัย

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ภาวะผู้นำ และผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1. ความหมายของผู้นำ

ความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) มีขอบเขตค่อนข้างกว้าง นักวิชาการได้แยกความเป็นผู้นำออกจากคำว่าผู้บริหาร ทั้งนี้ นักวิชาการและนักทฤษฎีทั้งชาวไทยและต่างประเทศได้ นิยามถึงความหมาย พอสรุปได้ดังต่อไปนี้

ภิญโญ ക്ഷศึลา (2543 : 27) กล่าวว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มบุคคลในกลุ่มใน อันที่จะก่อให้เกิดการกระทำกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 14) กล่าวถึง ความหมายของผู้นำไว้ว่า หมายถึง บุคคล ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง เป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพล และมีบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่ม รวมพลัง เพื่อปฏิบัติการกิจ ต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

เนตร์พัฒนา ขาววิราช (2552 : 7) ให้ความหมายของผู้ นำว่า เป็นบุคคลที่ได้รับ การยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่นซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นมา หรือได้รับการยกย่องให้เป็น หัวหน้าในการดำเนินงานต่าง ๆ ในองค์กร ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำ จึงจะทำให้องค์กรดำเนินงานอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ นำพาหน่วยงาน ไปสู่ความ เจริญก้าวหน้า

Fiffiner and Presthus (1960 : 92-93 ; อ้างถึงใน สกาวรัตน์ สู่สุข. 2548 : 16) ให้ความหมายผู้นำว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ใช้อิทธิพลชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามเป้าหมาย ได้ โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่ผู้นำมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสภาพต่าง ๆ กัน

Fiedler (1967 : 60 ; อ้างถึงใน พิมใจ ภาณุรักษธรรม. 2542 : 54-56) กล่าวถึงผู้นำไว้ ว่า ผู้นำหมายถึง บุคคลที่ริเริ่มหรือส่งเสริมให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมี ประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่สนับสนุนส่งเสริมการปฏิสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกในกลุ่มให้ดำเนิน ไป ด้วยดี

Plano (1973 : 134) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ใช้อิทธิพลในการควบคุมการกระทำ ในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมือง เศรษฐกิจ และสังคม

Stogdill (1974 : 13) กล่าวว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ผูกกลุ่มเข้าด้วยกันและกระตุ้นให้ ผู้ร่วมงานแสดงความสามารถสูงสุด เพื่อสร้างผลงานให้เต็มที่

Terry (1977 : 410) กล่าวว่า ผู้นำเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพลหรืออำนาจที่มีอยู่ต่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกให้บรรลุตามเป้าหมาย ที่กำหนดไว้

จากความหมายของผู้ นำตามแนวคิดข้างต้น สรุปได้ว่า ผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความ สามารถของบุคคลในการก่อให้เกิดการกระทำตามความต้องการ โดยผู้นำคือ ผู้ที่มี ความสามารถหลากหลายและมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีบทบาทเหนือกลุ่ม มีอิทธิพลในการชักจูงชักนำ ประสานงานให้เกิดความสำเร็จในองค์กรอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสำคัญของผู้ นำ

การที่มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่มเป็นชุมชน เป็นองค์กรเพื่อวัตถุประสงค์ บางประการนั้น มนุษย์ย่อมต้องการผู้นำที่มีความสามารถ เพื่อวินิจฉัยสั่งการ การทำงานของ กลุ่มขององค์กรให้ดำเนินไปอย่างมีระเบียบแบบแผนไปในทิศทางเดียวกัน และช่วยตัดสินใจ

แก้ปัญหาล้วนรวมในองค์กรด้วย ภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำจึงเกิดขึ้นโดยปริยาย เพราะเมื่อคนอยู่รวมกันมาก ถ้าไม่มีหัวหน้าคอยชี้นำย่อมเกิดความสับสนวุ่นวาย ขาดการประสานงาน ขาดประสิทธิภาพในการทำงานไปด้วย องค์กรใดเมื่อการดำเนินงานไม่มีประสิทธิภาพ ย่อมไม่มีความมั่นคงในที่สุดก็ต้องล้มเลิกไปไม่อาจดำรงอยู่ในสังคมได้

ในการบริหารงานขององค์กรหรือหน่วยงานใด ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน คนเป็นปัจจัยสำคัญขององค์กรหรือหน่วยงาน ที่จะช่วยค้ำจุนให้องค์กรนั้นดำเนินกิจการไปได้ด้วยดี มีความมั่นคงเจริญก้าวหน้าและบรรลุเป้าประสงค์ที่กำหนดไว้ โดยเฉพาะบุคคลที่จะทำหน้าที่เป็นหัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำของหน่วยงานนั้น ซึ่งจะเป็นผู้รวบรวมพลังทั้งหลายให้ดำเนินงาน ปฏิบัติภารกิจหน้าที่รับผิดชอบ และนำหน่วยงานนั้นให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

หากพิจารณาความสำคัญของผู้นำต่อการพัฒนาองค์กรและการจัดการแล้ว จะเห็นว่ามีความสำคัญอย่างมากในการที่จะทำให้การปฏิบัติงานขององค์กรบรรลุเป้าหมาย ไม่ว่าจะ เป็นภาครัฐหรือเอกชน ไม่ว่าจะ เป็นระดับโลก ระดับชาติ หรือระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำล้วนมีความสำคัญและก่อให้เกิดผลที่แตกต่างอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำบางคนทำให้องค์กรที่เคยเฉื่อยช้า เชื่องช้า กลับกลายเป็นองค์กรที่มีความกระฉับกระเฉงว่องไว บางคนทำให้องค์กรที่เคยมีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีสิ่งที่ทำทลายให้ทำอยู่ตลอดเวลา กลับกลายเป็นองค์กรที่ทำงานอยู่แต่ในขอบเขตที่แคบ ๆ ขาดสิ่งเร้าใจแก่ผู้ปฏิบัติงานภายในองค์กร

ในภาวะวิกฤตของระบบราชการที่ต้องการแก้ไขอย่างเร่งด่วน ยังมีความต้องการภาวะผู้นำที่เข้มแข็ง ที่มีความตั้งใจจะแก้ไขอย่างกล้าหาญอดทนและต่อเนื่อง สามารถสร้างความมั่นใจที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในองค์กร ทำให้การทำงานของระบบราชการสามารถเดินไปสู่ในทิศทางที่ดีขึ้น ภาวะวิกฤตของระบบราชการไทยดังกล่าวไม่ได้เกิดเฉพาะจุดเฉพาะงานแต่เกิดขึ้นในขอบข่ายทั้งระบบทั้งในกระทรวงและกรมกองต่าง ๆ ทั้งในระดับชาติ ระดับจังหวัด ระดับอำเภอ และระดับท้องถิ่น ภาวะผู้นำที่ต้องการจึงไม่ใช่ภาวะของผู้นำเพียงคนเดียว แต่เป็นภาวะผู้นำในทุกระดับ ทุกกระทรวง ทบวง กรม ที่จะช่วยกันเพื่อพาประเทศไทยทั้งระบบให้พ้นจากภาวะวิกฤตที่เป็นอยู่ ภาวะ “วิกฤต” ที่เป็นอยู่นี้ หากมองในแง่บวกนับเป็น “โอกาส” ที่หาได้ยากยิ่งในการที่จะแก้ไขปัญหา เพราะทำให้เห็นความจำเป็นของการที่จะต้องปรับเปลี่ยนระบบราชการอย่างขนานใหญ่ เพื่อให้เป็นระบบที่เข้มแข็งสามารถตอบสนองต่อผลประโยชน์ของประชาชนและสามารถแบกรับภารกิจที่สำคัญของประเทศไทยอย่างจริงจังในอนาคต ไม่ใช่เพียงแค่แก้ปัญหาให้ผ่านแบบขอไปที (สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ : 2542 : 83)

อภิวรรณา แก้วเล็ก (2542 : 29) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อความสำเร็จ และความเจริญก้าวหน้าขององค์กร

จากที่กล่าวมา สรุปความสำคัญของผู้นำได้ว่า ผู้นำมีความสำคัญในการก่อให้เกิดผล ที่แตกต่าง มีผลต่อความสำเร็จในการปฏิบัติงาน และพัฒนาองค์กร ไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ให้เท่าทันการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

3. แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในทุกยุคสมัยการนำภาวะผู้นำมาใช้เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพราะว่าไม่มีบุคคลใดในโลกที่จะทำงานคนเดียวได้สำเร็จ การดำรงชีวิตของบุคคลจำเป็นต้องมีการกระทำร่วมกัน เป็นหมู่คณะ หากพิจารณาถึงบุคคลที่มาร่วมกันทำงานในองค์กรจะพบว่า มี 2 ฝ่าย คือ ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งสองฝ่ายย่อมมีเป้าหมายเหมือนกันคือ การทำงาน ให้สำเร็จตามความมุ่งหมาย แม้ว่าความมุ่งหมายของแต่ละคนอาจจะไม่เหมือนกัน จึงเป็น ภาระหน้าที่ของผู้บังคับบัญชาที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำแบบใด เพื่อใช้ในการบริหารงาน ที่ยอม แล้วแต่ดุลยพินิจของผู้บังคับบัญชาเองจะพิจารณาประกอบเหตุผล องค์กรประกอบและปัจจัย อื่น ๆ เพื่อให้เกิดประสิทธิผลในการบริหารงาน ความมีประสิทธิภาพของหน่วยงานใด จะขึ้นอยู่กับความเป็นผู้นำของหน่วยงานนั้น ๆ

3.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิด กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม มีนักวิชาการ ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำ ไว้ดังต่อไปนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็น กระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ให้รับรู้ว่าอะไรคือความสำคัญ ให้ภาพความเป็นจริงขององค์กรแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้สภาวะการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2539 : 258) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถ ที่มีอิทธิพล และแรงจูงใจบุคคลอื่นให้บรรลุวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์กร กระบวนการ ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับการใช้อำนาจหน้าที่ เพื่อให้ช่วยบรรลุเป้าหมายกลุ่ม การจูงใจสมาชิก องค์กรให้ทำงานบรรลุเป้าหมายจะมีอิทธิพลต่อกลไก และวัฒนธรรมกลุ่ม ภาวะผู้นำต้องอาศัย การจูงใจ บุคคลจะไม่ได้รับการพิจารณาให้เป็นผู้นำเว้นแต่เขาจะจูงใจบุคคลอื่นได้ ผู้นำที่มี

เหตุผลในระดับใดระดับหนึ่ง จะเป็นผู้ที่มีอำนาจมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นและสามารถชักจูงให้บุคคลอื่นให้สามารถทำงานได้

เอกชัย กิสุขพันธ์ (2538 : 99) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะไม่มีความขัดแย้งในองค์การ

พระธรรมปิฎก (2542 : 3) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สุจิตรา วรรณนิศย์ (2556 : 30) ให้ความเห็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของแต่ละบุคคลในอันที่จะก่อให้เกิดกิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม โดยการกระตุ้น ชักชวน จูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

Stoner and Freeman (1989 : 459) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการของการชี้แนะและอิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของสมาชิกของกลุ่ม

Robbins (1991 : 302) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ว่าภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการใช้อิทธิพล เพื่อนำกลุ่มให้ปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

McFarland (1979 : 303) กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการ หรืออำนวยความสะดวก หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่กำหนดไว้ยังมีแนวคิดที่เป็นมโนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ควรแก่การสนใจเพิ่มเติม ดังนี้

1. ภาวะผู้นำตนเอง (Self-Leadership) มีพื้นฐานอ้างอิงมาจากแนวคิด “ตนเป็นผู้นำตนเอง (Self-Leading the Self) (Manz, 1986) การนำตนเองของบุคคลประกอบด้วย การเริ่มต้นด้วยตนเอง (Self-Starter) การกำหนดทิศทางและการจูงใจด้วยตนเอง (Self-Direction and Motivation) การให้รางวัลผลความสำเร็จส่วนตัว (Rewarding Personal Accomplishment) และการติดตามตรวจสอบหาสาเหตุของความล้มเหลว (Chastising Personal Failure) จากแนวคิดดังกล่าว แมนซ์ และซิมส์ (Manz and Sims, 1991) ได้เสนอบทบาทของผู้นำในศตวรรษที่ 21 ภายใต้แนวคิดที่เรียกว่า “ภาวะผู้นำชั้นยอด คือ ผู้นำคนอื่นเพื่อให้เขาสามารถนำตนเอง (Leading Other to Lead Themselves)”

2. ภาวะผู้นำแบบทีมงาน (Team Leadership) เกิดขึ้นจากการยุบรวมกิจการของบริษัทประกอบธุรกิจขนาดใหญ่เข้าด้วยกันแล้วจัดรูปแบบบริหารจัดการใหม่ เช่น กรณีที่เกิดขึ้นที่สหรัฐ ในปี 1998 เมื่อบริษัทประกันภัยแตรเวลเลอร์ (Travelers Insurance) ยุบรวมเข้ากับสถาบันด้านการเงินขนาดใหญ่ ชื่อ ซิตี้คอร์ป (Citicorp) ภายใต้การนำของผู้ร่วมจากบริษัทเดิมทั้งสองในลักษณะภาวะผู้นำแบบทีมงานที่บริหารร่วมกันในฐานะประธานกรรมการบริหาร โดยมีแนวคิดของภาวะผู้นำแบบทีม ได้แก่ 1) คณะผู้นำในทีมจะยึดมั่นต่อเป้าหมายและพันธกิจที่ผู้นำกำหนดร่วมกัน 2) คณะผู้นำในทีมต่างมีความรับผิดชอบร่วมกันที่สามารถตรวจสอบได้ 3) คณะผู้นำในทีมต้องไว้วางใจซึ่งกันและกัน และทีมบริหารของคณะผู้นำจะต้องสร้างวัฒนธรรมการทำงานร่วมกัน (Collaborative Culture) 4) คณะผู้นำในทีมจะใช้ภาวะผู้นำร่วมกันในด้านต่าง ๆ ประการสุดท้ายเป็นผลที่เกิดขึ้นจากภาวะผู้นำแบบทีมคือการได้ผลงานเพิ่มขึ้นจากที่ควรเป็นตามปกติ (Synergy)

3. ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ฟินเคลสไตน์ และ แฮมบริค (Finkelstein and Hambrick, 1996) ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ว่า หมายถึง ผู้นำหรือกลุ่มนำระดับสูงที่มีความสามารถในการคาดการณ์ มีมุมมองระยะยาวและสร้างความยืดหยุ่นในห้องักการบรรลุเป้าหมาย โดยมีขอบเขตความรับผิดชอบงานทั้งองค์การ

4. ภาวะผู้นำเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic Leadership) สเมอริช และมอร์แกน (Smircich and Morgan, 1982) ได้ตั้งข้อสังเกตว่า สัญลักษณ์ (Symbols) ศาสนพิธี (Rituals) คำขวัญหรือถ้อยคำต่าง ๆ (Slogans) ประวัตินิยายและคำสอน (Stories) นิยายหรือตำนานหรือชาดก (Myths) สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ล้วนเป็นเครื่องมือสำคัญของภาวะผู้นำทั้งสิ้น (Peffer, 198 ; Pierce and Newstrom, 2000) ปรากฏว่าหลังจากผ่านการใช้เป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดสืบต่อกันมาช้านานนับร้อยนับพันปี สิ่งเหล่านั้นค่อยเปลี่ยนสภาพจากความเป็นเครื่องมือมาที่มีความเป็นเสมือนสถาบัน (Institutionalized) ที่สามารถแสดงบทบาทภาวะผู้นำ (Leadership Role) ขึ้นมาได้ ในที่สุด บุคคลสำคัญของโลกที่อยู่ในข่ายดังกล่าวได้แก่ พระพุทธเจ้า พระเยซูคริสต์ เป็นต้น ซึ่งยังคงมีภาวะผู้นำอย่างสูงยิ่งในโลกปัจจุบัน ทั้งที่เหล่านี้ล่วงลับไปนับพันปีแล้ว แต่ยังคงความเป็นผู้นำเชิงสัญลักษณ์ของโลก โดยแสดงบทบาทภาวะผู้นำของท่านผ่านกระบวนการของเครื่องมือดังกล่าวมาแล้วนั่นเอง (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 19-20)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะความสามารถหรือเทคนิคของบุคคลใดบุคคลหนึ่งในการใช้อิทธิพล อำนาจหน้าที่ในการบริหาร สามารถจูงใจให้ผู้ร่วมงานปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ขององค์การ เพื่อให้งานนั้นประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

3.2. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องของผู้นำ นักวิชาการและนักทฤษฎีหลายท่านได้พยายามศึกษาวิจัยอย่างกว้างขวาง ซึ่งแต่ละทฤษฎีจะมีแนวความเชื่อที่แตกต่างกัน นำเสนอได้ดังต่อไปนี้

Bass (1981 : 26-37 ; อ้างถึงใน มนัส ญาติเจริญ. 2544 : 24) แบ่งกลุ่มทฤษฎีไว้ 10 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (Great-Man Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะพิเศษบางประการที่ผู้ตามไม่มี หรือผู้นำและผู้ตามต่างก็มีลักษณะพิเศษเหล่านี้จะรวมถึงพลังกาย พลังสมอง และพลังศีลธรรม ที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมหรือการแต่งงาน ตลอดจนสภาพแวดล้อมแต่ละยุคแต่ละสมัย ตัวอย่างเช่น เลนิน เซอร์ชิล และฮิตเลอร์ มุสโสลินี เป็นต้น

2. กลุ่มทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มุ่งเน้นศึกษาบุคคลซึ่งเป็นผู้นำโดยเชื่อว่าประสิทธิผลของภาวะผู้นำ จะสามารถอธิบายหรือชี้ให้เห็น โดยดูจากบุคลิก ลักษณะทางกายภาพ และบุคลิกลักษณะทางจิตภาพ หรืออาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่าเป็นคุณลักษณะ (Traits) ของผู้นำนั่นเอง

ปัญหาของทฤษฎีนี้คือ นักทฤษฎีมีความคิดเห็นแตกต่างกันเกี่ยวกับคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ โดยต่างก็ค้นพบคุณลักษณะของผู้นำแตกต่างกันไปคนละอย่าง และบางครั้งก็มีความเห็นขัดแย้งกัน ตัวอย่างเช่น ผู้นำควรเป็นผู้ที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใสอยู่เสมอ กระทำตนตามเสียงส่วนใหญ่ของกลุ่มที่เขาเป็นผู้นำ สามารถช่วยเหลือสมาชิกในกลุ่ม การรู้จักการควบคุมอารมณ์ของตน มีความเฉลียวฉลาดและมีความสนใจในเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น

3. กลุ่มทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าการที่บุคคลคนหนึ่งจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับหน้าที่และความชำนาญ (Abilities and Skills) ของเขาในขณะนั้น สามารถที่จะแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งในยามวิกฤติได้ เช่น สงคราม เป็นต้น ทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากสภาพแวดล้อมทางสังคม วัฒนธรรม เศรษฐกิจ และการเมือง ตัวอย่างสำหรับทฤษฎีนี้คือ มหาตมะคานธี และมาร์ติล ลูเธอร์คิง

4. กลุ่มทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ (Personal Situational Theories) ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ผนวกกับทฤษฎีสภาพแวดล้อม โดยทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะของผู้นำเองประการหนึ่ง ลักษณะของกลุ่มผู้ตามประการหนึ่งลักษณะของสถานการณ์ที่มีอยู่รอบ ๆ ตัวผู้นำและผู้ตามอีกประการหนึ่ง ปัจจัย

สำคัญที่นักทฤษฎีกลุ่มนี้ให้ความสนใจเป็นพิเศษคือ สภาพปฏิกิริยาโต้ตอบ การรับรู้ และ พฤติกรรมของบุคคลในกลุ่มผู้นำและผู้ตาม

5. กลุ่มทฤษฎีจิตวิเคราะห์ (Psychoanalytic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้เชื่อว่าการศึกษภาวะผู้นำโดยการนำหลักการจิตวิเคราะห์ ก็จะสามารถอธิบายพฤติกรรมของภาวะผู้นำได้เช่นเดียวกับการศึกษภาวะผู้นำในความเชื่อในด้านอื่น ๆ จิตวิเคราะห์เข้าใจถึง Id คือ สัญชาตญาณ โดยกำเนิดของมนุษย์ Ego การได้รับภายหลังจากการเลี้ยงดู การฝึกฝนเรียนรู้ และ Superego เป็นมโนธรรมให้คนผู้นั้นใช้วิจารณญาณในสิ่งที่ควรแก่การปฏิบัติจาก Ego ที่ได้รับมา

6. กลุ่มทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction – Expectation Theories) แนวคิดทฤษฎีนี้กล่าวว่า สมาชิกคนใดคนหนึ่งในกลุ่มสามารถจะเป็นผู้นำได้ถ้าหากว่าบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มโดยบทบาทนั้นจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ของกลุ่ม องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ของกลุ่มมี 3 ประการ คือ

6.1 อำนาจตามตำแหน่ง บางกลุ่มผู้นำจะมีอำนาจตามตำแหน่ง เช่น ครูใหญ่ ครูในโรงเรียน แต่บางกลุ่มผู้นำจะไม่มีตำแหน่งเลย เช่น การละเล่นของเด็ก สาระสำคัญในองค์ประกอบนี้ก็คือ การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งมากหรือน้อย จะทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน

6.2 ภารกิจของกลุ่ม ภารกิจคือ ภาระงานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จ งานอาจจะยากง่ายแตกต่างกัน งานบางอย่างต้องสนใจวิเคราะห์และใช้ข้อมูลจำนวนมาก ประกอบการตัดสินใจความยากง่ายของงานมีความสำคัญต่อการปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

6.3 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่ม มีความสำคัญไม่น้อยไปกว่าองค์ประกอบ 2 ประการ ที่กล่าวมาแล้วข้างต้น ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำ หากผู้นำเป็นที่ยอมรับและมีความสามารถตามที่คาดหวัง การติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มเป็นไปได้ด้วยดี โอกาสในการนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น

7. กลุ่มทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่า มนุษย์มีความรับผิดชอบ รักอิสระ มีความใฝ่ดี มนุษย์เป็นทรัพยากรที่มีค่าที่สุดในองค์การ ทฤษฎีนี้ มุ่งที่จะพัฒนาองค์การให้มีประสิทธิผลและความเป็นปึกแผ่น โดยทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญของมนุษย์ นักทฤษฎีมองเห็นว่าผู้นำของกลุ่มจะต้องมีแนวคิดดังต่อไปนี้

7.1 เน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักความเป็นอิสระมีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจและภูมิใจ

7.2 เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มหรือองค์การ ธรรมชาติขององค์การ ย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย

7.3 ภารกิจของผู้นำ คือ จัดและปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือส่งเสริมบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อที่จะปฏิบัติงานสนองความต้องการของตนเอง และองค์การให้ได้เป้าหมายของภาวะผู้นำทฤษฎีนี้ก็คือ การปฏิบัติการเพื่อให้ได้มาซึ่งผลงานและน้ำใจจากผู้ตามในเวลาเดียวกัน

8. กลุ่มทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอมหรือยอมรับที่จะปฏิบัติตาม หรือยอมรับในตัวผู้นำนั้น เพราะทั้ง 2 ฝ่ายมีสัญญาที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

9. กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมนิยม (Behavioral Theories) ทฤษฎีนี้มีความเชื่อว่าการปฏิบัติต่าง ๆ ของผู้นำเป็นสิ่งที่เรียนรู้กันได้ คนที่ได้รับการฝึกฝนให้มีพฤติกรรมของความเป็นผู้นำที่เหมาะสมสามารถเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพได้ ทฤษฎีนี้มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางการบริหาร ได้แก่ การมอบหมายงาน การจูงใจ ฯลฯ

10. กลุ่มทฤษฎีการรับรู้และปัญญา (Perceptual and Cognitive Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อในกระบวนการรับรู้ของผู้นำในอันที่การหยั่งรู้หรือการมองการณ์ไกลมีความรู้ความเข้าใจในทุกด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงาน รู้และเข้าใจการวิเคราะห์ระบบ

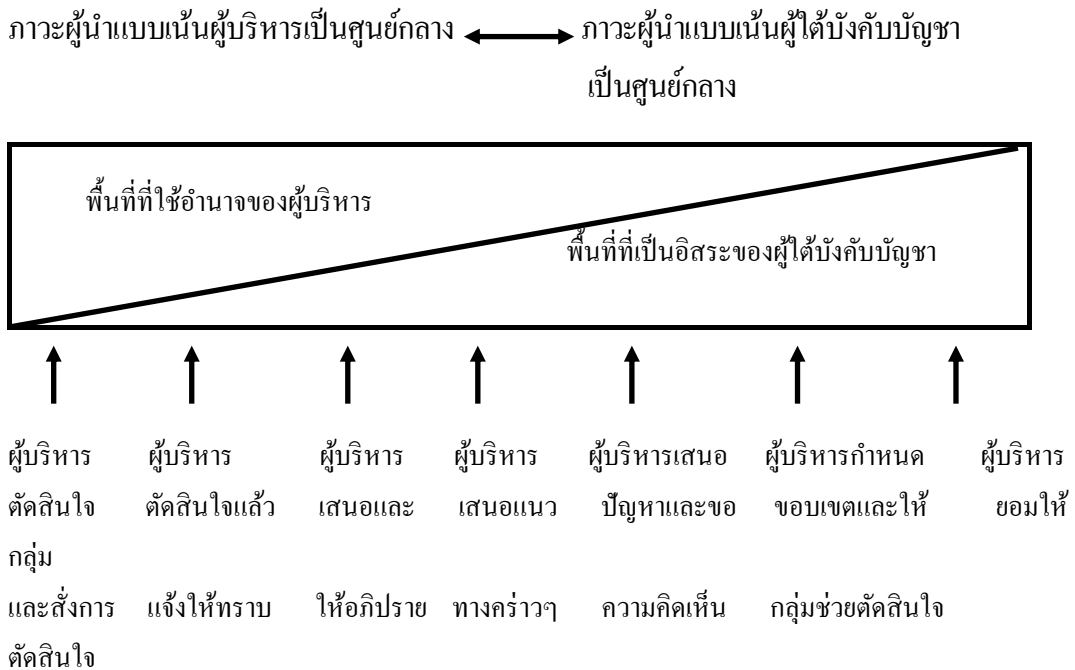
4. แนวทางศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Approach)

แนวทางนี้มุ่งศึกษาและอธิบายถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติและบรรลุผลตามที่ผู้นำต้องการ ผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกัน นักวิชาการได้ให้ความสนใจและทำการวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ โดยศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ได้รับการยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ ดังนี้

ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบอำนาจนิยมและแบบประชาธิปไตย (Autocratic and Democratic Leadership Styles) การศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำมักมีจุดมุ่งหมายเพื่อจะหาคำอธิบายว่า “ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดควรมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร” ในการศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำเกิดขึ้นเป็นครั้งแรกที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐ ไอโอวา (Iowa State University) โดย Lewin (As Cited in Daft, 1999 : 69) ซึ่งได้ผลสรุปว่า ภาวะผู้นำมีการแสดงออกเป็น 2 แบบ คือ แบบอำนาจนิยม (Autocratic Style) เป็นแบบที่ผู้นำมีพฤติกรรมชอบตัดสินใจเอง กำหนดวิธีการทำงานทำให้ทราบจุดหมายการทำงาน ที่ละขั้นตอนเน้นการควบคุม และแบบ

ประชาธิปไตย (Democratic Style) ซึ่งผู้นำมีพฤติกรรมให้มีการตัดสินใจโดยกลุ่มกำหนดวิธีการทำงานกันเอง ให้ทราบจุดหมายการทำงาน โดยรวม เน้นการให้คำแนะนำปรึกษา

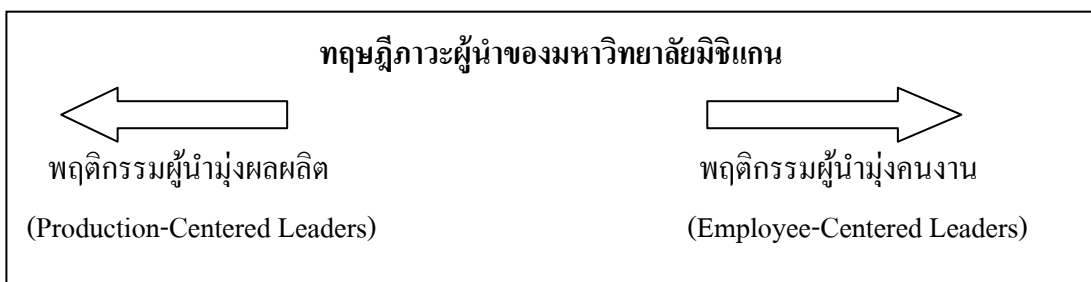
ทฤษฎีความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum) เป็นการศึกษาของ Tannenbaum and Schmidt (1973) ที่ได้พัฒนาเส้นที่แสดงถึงความต่อเนื่อง (Continuum) ของพฤติกรรมผู้นำจากด้านอำนาจนิยม (Boss-Centered) ไปหาด้านประชาธิปไตย (Subordinate-Centered) และแบบผสมของทั้ง 2 ด้าน โดยให้ความสำคัญกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ตัวผู้บริหาร ผู้ใต้บังคับบัญชา และสถานการณ์ที่ผู้บริหารจะต้องพิจารณาว่าจะปรับพฤติกรรมให้เหมาะสมกับผู้ใต้บังคับบัญชาและสถานการณ์อย่างไร โดย Tannenbaum and Schmidt เสนอว่า ในระยะเริ่มแรก ผู้บริหารควรมีพฤติกรรมผู้นำที่ยึดหยุ่นตามสถานการณ์ แล้วจึงค่อยมุ่งไปหาด้านประชาธิปไตยหรือแบบยึดถือผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นศูนย์กลางให้มากขึ้น (Daft, 1999 : 71-72)



แผนภาพที่ 1 ความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ
ที่มา : R. Tannenbaum and H. W. Schmidt (1973)

1. ผู้นำแบบส่งเสริม (Supportive) ถือว่าปัจจัยมนุษย์เป็นหลัก เมื่อมอบอำนาจให้แล้วคนจะทำงานเอง ไม่ต้องกำกับมาก หรือมีภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์สูง มุ่งงานต่ำ
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative) เน้นการปรึกษาหารือกัน ร่วมมือกันทำงาน และคำนึงถึงผลสำเร็จของงาน หรือมีภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์สูง มุ่งงานสูง
3. ผู้นำแบบปล่อยวาง (Abdicative) ไม่สนใจการใช้อำนาจ ปล่อยให้คนอื่นรับผิดชอบดำเนินการ หรือมีภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูง
4. ผู้นำแบบชี้แนะ (Directive) มุ่งงานเป็นหลัก เปิดโอกาสให้ผู้อื่นออกความคิดเห็น น้อย ชอบสั่งการ หรือมีภาวะผู้นำแบบมีมนุษยสัมพันธ์ต่ำ มุ่งงานสูง

ในทฤษฎีของนักวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ รูปแบบภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับการปกครองในระบอบประชาธิปไตย คือ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (The University of Michigan Studies) ในการศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) ทำในระยะเวลาที่ใกล้เคียงกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ แต่การศึกษามุ่งเน้นหาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับกระบวนการกลุ่มและผลการปฏิบัติงานของกลุ่ม ซึ่งผลงานของกลุ่มจะใช้เป็นเกณฑ์ในการแยกผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ หรือมีประสิทธิภาบน้อย ผลการศึกษาพบว่าพฤติกรรมผู้นำแบ่งออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders) กับพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders) ดังนี้ (Daft. 1999 : 73-74)



แผนภาพที่ 3 ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

ที่มา : Daft (1999 : 73-74)

1. ผู้นำที่มุ่งผลผลิต เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐาน การจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอนและวิธีการทำงาน การกำกับตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อสร้างหลักประกันในความสำเร็จของงาน

2. ผู้นำที่มุ่งคนงาน เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อคนงาน โดยกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจ พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ ให้ความเคารพซึ่งกันและกัน ใช้วิธีต่าง ๆ เพื่อจูงใจคนงานให้ทำงานให้ได้ผลผลิตออกมาสูง

พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงาน มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ข้อแตกต่างคือ แนวคิดของการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนระบุว่า ผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดแบบมิติเดียว (One Dimension) ส่วนการศึกษาที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นแนวคิดแบบ 2 มิติ (Two Dimensions) ผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรมทั้งมิติมุ่งสร้างโครงสร้างและมุ่งความสัมพันธ์จนเกิดเป็นภาวะผู้นำ 4 แบบ ตามที่ได้กล่าวมาแล้ว

ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน	
พฤติกรรมผู้นำมุ่งผลผลิต (Production-Centered Leaders)	พฤติกรรมผู้นำมุ่งคนงาน (Employee-Centered Leaders)
ทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ	
พฤติกรรมมุ่งสนใจคนต่ำ (Low Consideration Behavior)	พฤติกรรมมุ่งสนใจคนสูง (High Consideration Behavior)
พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้างต่ำ (Low Initiating structure)	พฤติกรรมมุ่งสร้างโครงสร้าง (High initiating Structure)

แผนภาพที่ 4 เปรียบเทียบทฤษฎีภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกนกับมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

ที่มา : G. E. Burton, and B. N. Srivastava (2007)

ต่อมา Likert (2002 : 81) ได้ศึกษาเพิ่มเติมและเสนอว่า พฤติกรรมผู้นำมี 3 แบบ ได้แก่

1. พฤติกรรมมุ่งงาน (Task-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะไม่ใช้เวลาและความพยายามในการทำงานเหมือนกับผู้ตาม แต่จะมุ่งไปที่ภารกิจของผู้นำ ซึ่งได้แก่ การวางแผน การประสานกิจกรรมต่าง ๆ การจัดหาวัสดุอุปกรณ์ เครื่องมือ รวมทั้งเทคนิควิธีการทำงาน การแนะนำให้ผู้ตามตั้งเป้าหมายของงานที่ท้าทายและเป็นไปได้

2. พฤติกรรมมุ่งความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented Behavior) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะเป็นผู้นำที่ห่วงใย สนับสนุนและช่วยเหลือผู้ตาม ทั้งยังศรัทธาเชื่อมั่นและมีความเป็นเพื่อน พยายามเข้าใจปัญหาของผู้ตาม ช่วยให้ผู้ตามมีการพัฒนาในอาชีพและสนับสนุนให้ประสบความสำเร็จ ไม่ควบคุมผู้ตามใกล้ชิด แต่จะดูแลอยู่ห่าง ๆ อย่างให้เกียรติ ผู้นำจะตั้งเป้าหมาย ให้คำแนะนำแต่ก็ให้อิสระในการทำงาน

3. ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Leadership) แนวทางนี้เห็นว่าการกำกับติดตาม ดูแลการปฏิบัติงานของผู้ตามควรกระทำโดยใช้กลุ่มดีกว่าทำโดยคน ๆ เดียว เพื่อการกำกับ ติดตามดูแลการปฏิบัติงานโดยกลุ่มจะเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการพิจารณาและตัดสินใจนอกจากนี้ยังช่วยเพิ่มการสื่อสาร ความร่วมมือ และลดความขัดแย้ง ผู้นำควรนำกลุ่มให้มีส่วนร่วมในการค้นหาเหตุผล สนับสนุนให้มีการอภิปรายแสดงความคิดเห็น กำหนดขอบเขตและทิศทางในการแก้ปัญหาต่าง ๆ แต่ถึงแม้จะใช้กลุ่มในการกำกับ ติดตามดูแลปฏิบัติงาน ผู้นำก็ยังจะต้องตัดสินใจและรับผิดชอบผลลัพธ์ทั้งหมด ซึ่งผลจากการศึกษาการใช้กลุ่มในการกำกับ ติดตามดูแลการปฏิบัติงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน พบว่า ได้ทำให้พนักงานมีความพึงพอใจและใช้ความพยายามในการทำงานมากขึ้น

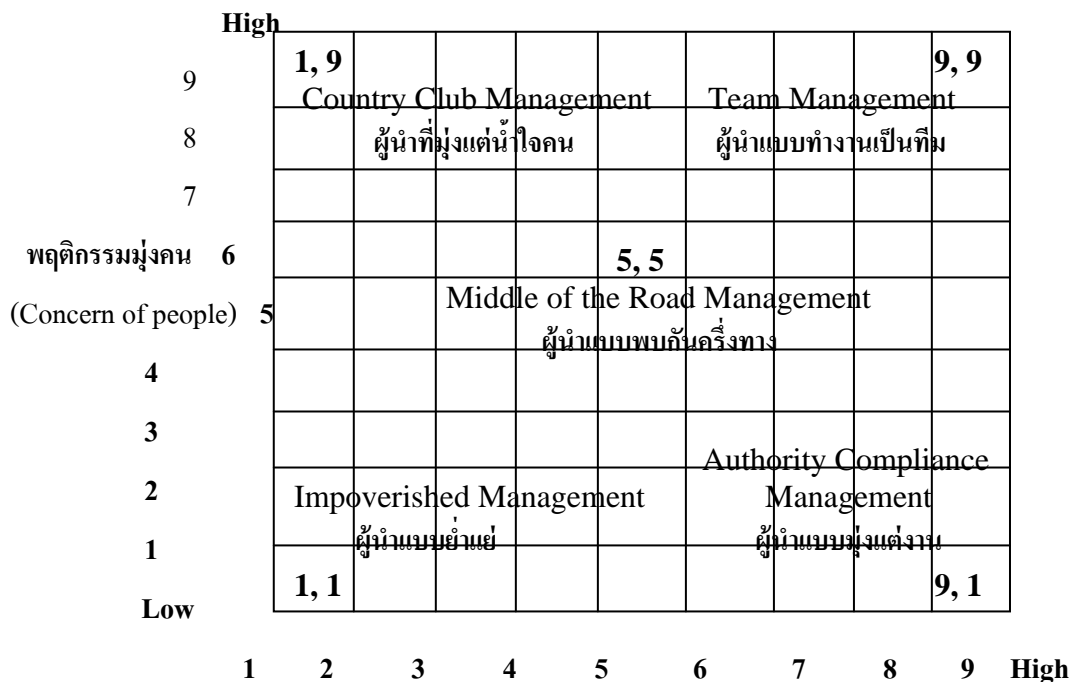
Hoy and Miskel (1991 : 269 ; อ้างถึงใน บุญแสง ชีรภากร. 2552 : 28) ได้สรุปสาระสำคัญของการศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ไว้ดังนี้

1. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตาม ซึ่งเชื่อว่าเป็นสิ่งที่สนับสนุนและเพิ่มความภาคภูมิใจและเกียรติยศของผู้ตามมากกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

2. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ชอบที่จะกำกับติดตามการปฏิบัติงานของผู้ตาม โดยใช้กลุ่มมากกว่ามอบให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งทำหน้าที่นี้ รวมทั้งในเรื่องการตัดสินใจด้วย ซึ่งตรงกันข้ามกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

3. ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีแนวโน้มที่จะตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานไว้ค่อนข้างสูงกว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย

ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (The Leadership Grid) เป็นการศึกษาของ Blake and Mouton (1993) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส (University of Texas) ที่ได้พัฒนาแนวคิดจากการศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยนำพฤติกรรมของผู้นำทั้งสองด้านมาจัดลงในตาราง 2 มิติ แต่ละด้านแบ่งเป็น 9 ระดับ จนเกิดเป็นตาข่ายที่แสดงพฤติกรรมของผู้นำ 81 ช่อง 81 แบบ แต่ที่เป็นแบบพฤติกรรมสำคัญของผู้นำมี 5 แบบ ดังนี้ (Du Brin, 1995: 107-109 ; อ้างถึงใน บุญแสง ชีรภากร. 2552 : 29)



แผนภาพที่ 5 พฤติกรรมผู้นำตามทฤษฎีตาข่ายการบริหาร ตามแนวคิดของ แบลค และมูตัน
ที่มา : R. Blake and J. S. Mouton (1993)

จากรูปภาพข้างต้น สามารถจำแนกพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบมุ่งแต่งงาน หรือแบบ 9, 1 (Authority-Compliance) เป็นผู้นำที่เน้นความสำคัญของงาน โดยให้ความสำคัญของผู้ปฏิบัติงานน้อย
2. ผู้นำแบบมุ่งแต่น้ำใจคน หรือแบบ 1, 9 (Country Club) ผู้นำที่ให้ความสำคัญต่องานน้อย แต่จะให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลสูง
3. ผู้นำแบบขี้ขลาด หรือแบบ 1, 1 (Impoverished) เป็นผู้นำที่ไม่ใส่ใจให้ความสำคัญทั้งด้านงานและคน ชอบแสดงตัวว่าเป็นผู้นำแต่ไม่มีพฤติกรรมที่แสดงให้เห็นถึงการเป็นผู้นำ

4 นำแบบพบกันครึ่งทาง หรือแบบ 5, 5 (Middle of the road) เป็นผู้นำแบบทำงานไปเรื่อย ๆ หลีกเลียงความขัดแย้งและพยายามรักษาสถานภาพ

5. ผู้นำแบบทำงานเป็นทีม หรือแบบ 9, 9 (Team Management) เป็นผู้นำแบบมุ่งเน้นให้ความสำคัญทั้งด้านงานและด้านคน โดยสนับสนุนให้ผู้ปฏิบัติงานเข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการทำงาน สร้างวิธีการทำงานแบบทีม ผู้นำแบบนี้ถือว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงสุด

สรุปได้ว่า การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำ ของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอวา มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ มหาวิทยาลัยมิชิแกน และมหาวิทยาลัยเท็กซัส ต่างก็มีพื้นฐานมาจากการศึกษาภาวะผู้นำเชิงลักษณะ (Trait Approach) และพัฒนามาสู่การศึกษาในเชิงพฤติกรรม โดยมุ่งความสำคัญใน 2 มิติ คือ มิติงานและมิติคน ดังนี้

ตารางที่ 1 ภาพรวมของการศึกษาภาวะผู้นำ 2 มิติ

สถาบัน	จุดเน้น	มุ่งสนใจคน (People-oriented)	มุ่งสนใจงาน (task-oriented)
มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอวา		แบบประชาธิปไตย (democratic style)	แบบเผด็จการ (autocratic style)
มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ		มุ่งสนใจคน (consideration)	มุ่งโครงสร้าง (initiating structure)
มหาวิทยาลัยมิชิแกน		ถือคนเป็นศูนย์กลาง (employee-centered)	ถือผลงานเป็นศูนย์กลาง (production-centered)
มหาวิทยาลัยเท็กซัส		คำนึงถึงคน (concern for people)	คำนึงถึงผลผลิต (concern for production)

ที่มา : การสังเคราะห์แนวทางการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำในเชิงพฤติกรรม

(บุญแสง ชีรภากร.2552 : 31)

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ ทั้งมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่โดยสภาวะแล้วมีความคล้ายคลึงกันเน้นมิติ 2 ด้านหรือ 2 องค์ประกอบ (Two-Factor Theory) คือ ด้านเกี่ยวกับงานและด้านเกี่ยวกับคน (High-High Leader) โดย เบลค และมูตัน (Blake and Mouton, 1993) แห่งมหาวิทยาลัยเท็กซัส ได้พัฒนาแนวคิดของทั้ง 2 มหาวิทยาลัยนี้มาจัดทำเป็นตาข่ายภาวะผู้นำ ทำให้เกิดแบบภาวะผู้นำที่สำคัญ 5 แบบ ในช่วงทศวรรษ 1980-ปัจจุบัน มีทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้น เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership Theory) เป็นต้น ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรมในแง่การเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership) ที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมในปัจจุบัน ได้ดียิ่งขึ้น

5. การพัฒนาทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมให้เป็นปัจจุบัน

จากผลการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำทั้งที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน แม้จะใช้คำศัพท์เรียกชื่อประเภทพฤติกรรมผู้นำที่แตกต่างกัน แต่โดยสภาวะแล้วมีความคล้ายคลึงกัน กล่าวคือ แต่ละการศึกษาต่างเน้นการแบ่งประเภทพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 ด้าน ดังนั้น บางครั้งจึงจึงเรียกว่าเป็นทฤษฎี 2 มิติ หรือ 2 องค์ประกอบ (Two-Factor Theory) คือ ด้านเกี่ยวกับงาน กับด้านที่เกี่ยวกับคน อย่างไรก็ตามในช่วงทศวรรษ 1980 ถึงปัจจุบันที่มีทฤษฎีใหม่เกี่ยวกับภาวะผู้นำเกิดขึ้น เช่น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Transformational Leadership Theory) ทฤษฎีภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา (Charismatic Leadership Theory) เป็นต้น ซึ่งเป็นทฤษฎีที่เน้นพฤติกรรมในแง่การเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Leadership) ที่สอดคล้องกับภาวะแวดล้อมปัจจุบันยิ่งขึ้น ยูลค์ (Yulk, 1997) ได้ศึกษาวิจัยพบว่า ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำแบบ 2 องค์ประกอบที่มีอายุกว่า 50 ปีนั้น ไม่สามารถอธิบายครอบคลุมพฤติกรรมทุกด้านของผู้นำในยุคปัจจุบันได้ครบถ้วนอีกต่อไปจึงได้ทำการปรับปรุงขยายแนวคิดจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ และที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ที่เน้นเพียง 2 องค์ประกอบเพิ่มขึ้นอีกหนึ่งองค์ประกอบ คือ พฤติกรรมของผู้นำด้านที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior) และให้ชื่อรูปแบบใหม่นี้ว่า ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบทีอาร์ซี (TRC : Leadership Theory)

5.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำที่อาร์ซี (TRC Leadership Theory) ยูคัล (Yukl, 1997)

เรียกทฤษฎีที่เขาพัฒนาขึ้นด้วยตัวอักษรย่อ TRC ซึ่งมาจาก Task-Relations-Change ที่เป็นพฤติกรรมของผู้นำแต่ละด้าน ซึ่งเขาเชื่อว่าจำเป็นและสำคัญต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำในยุคที่สภาพแวดล้อมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ได้แก่

5.1.1 พฤติกรรมที่มุ่งงาน (Task-Oriented Behavior)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการทำงานให้งานสำเร็จ การใช้ทรัพยากรและบุคลากรอย่างมีประสิทธิภาพ การรักษาความมั่นคง และความน่าเชื่อถือในการดำเนินกิจการ การปรับปรุงคุณภาพและเพิ่มผลผลิต โดยมีพฤติกรรมหลักของผู้นำที่ใช้ได้แก่ การกำหนดความชัดเจนของบทบาท การวางแผน การจัดองค์การเพื่อปฏิบัติงานและการติดตามตรวจสอบผลการปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมที่เรียกว่า มุ่งกิจสัมพันธ์ (Initiating Structure)

5.1.2 พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์ (Relations-Oriented Behavior)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงความสัมพันธ์และช่วยเหลือผู้อื่น โดยการเน้นความร่วมมือและการทำงานแบบทีมงาน การเพิ่มความพึงพอใจในงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น การสร้างความรู้สึกร่วมในเอกลักษณ์ขององค์การ กิจกรรมที่เป็นพฤติกรรมหลักของผู้นำด้านนี้ได้แก่ การให้การสนับสนุน การปรับปรุงพัฒนา การให้การยอมรับ การให้คำปรึกษา และการช่วยเหลือคลายความขัดแย้ง เป็นต้น กิจกรรมในกลุ่มนี้มีความคล้ายคลึงกับด้านพฤติกรรมที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ยูคัล ได้ให้คำนิยามที่ขยายความกว้างมากขึ้นกว่าเดิม และมีลักษณะที่พยายามบูรณาการด้านเกี่ยวกับงานรวมเข้าไปด้วย

5.1.3 พฤติกรรมที่มุ่งการเปลี่ยนแปลง (Change-Oriented Behavior)

เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการตัดสินใจเชิงกลยุทธ์ (Strategic Decisions) การปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อม การเปลี่ยนแปลงในสาระสำคัญของวัตถุประสงค์ของกระบวนการและของผลผลิตการบริการ และการสร้างความเชื่อมั่นต่อการเปลี่ยนแปลงร่วมกัน เป็นต้น กิจกรรมที่แสดงพฤติกรรมหลักด้านนี้ได้แก่ การตรวจสอบอย่างละเอียดและแปลความหมายเหตุการณ์ภายนอก (Scanning and Interpreting External Events) การปลูกเร้าและดึงดูดใจต่อวิสัยทัศน์ การนำเสนอกลยุทธ์ที่แปลกใหม่ การเกลี้ยกล่อมจูงใจให้เห็นความจำเป็นของการเปลี่ยนแปลง การกระตุ้นส่งเสริมและอำนวยความสะดวกให้เกิดความอยากทดลอง และการสร้างพันธมิตรเพื่อให้การสนับสนุนและเข้าร่วมการเปลี่ยนแปลง

เมื่อสภาพแวดล้อมเกิดความผันผวนขึ้น องค์กรต้องเผชิญกับข้อจำกัด มากมายเกินกว่าที่จะตอบสนองความต้องการของบุคลากรได้ เช่น ภาวะปกติ ภาวะกดดันจาก ภายนอกเช่นนั้น ทำให้องค์กรจำเป็นต้องปรับตัวเองทั้งด้านผลผลิตหรือบริการ กระบวนการ ผลิตและการดำเนินการต่าง ๆ ภายใต้ทรัพยากรที่จำกัดเพื่อการอยู่รอดขององค์กร ผู้นำ จำเป็นต้องร้องขอความช่วยเหลือและการอาสาสมัครจากบุคลากรเข้ามาช่วยในการ ประคับประคององค์กรของตน ในภาวะเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมมุ่งคนเช่นกัน เช่น การให้กำลังใจและช่วยเหลือแก้ไขเพื่อลดความเครียดของพนักงานที่เกิดขึ้นในภาวะ เปลี่ยนแปลง การเข้าร่วมทำงานหนักและการเสียสละต่าง ๆ ร่วมกับพนักงาน การเข้าช่วย คลี่คลายปัญหาความขัดแย้งที่เกิดจากการนำกลยุทธ์ใหม่มาใช้ รวมทั้งการร่วมแสดงความคิดเห็น หรือฉลองความสำเร็จของการใช้นโยบายใหม่ร่วมกับพนักงาน เป็นต้น พฤติกรรมของผู้นำที่ใช้ ได้ผลดี ได้แก่ การปรึกษา (Consultation) และการมอบหมายงาน (Delegation) มากกว่า พฤติกรรมที่แสดงความเป็นอำนาจและการไม่สนใจรับฟังความคิดเห็นหรือขาดความห่วงใยต่อ บุคลากรปฏิบัติงานระดับล่าง นอกจากนี้การใช้พฤติกรรมมุ่งคนเชิงบวกยังมีความเหมาะสม ที่จะนำมาใช้ในภาวะแวดล้อมปกติอีกด้วย เพราะจะช่วยเตรียมความพร้อมของบุคลากร และสร้างความรักผูกพันของบุคลากรต่อองค์กร เพื่อให้สามารถต่อสู้กับภาวะวิกฤติที่อาจ เกิดขึ้นในอนาคตได้ดียิ่งขึ้น

การประยุกต์ใช้ แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร ยุคค์ (Yulk, 1998) ได้เสนอ แนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหารในการประยุกต์ใช้ จากผลการศึกษาวิจัยด้านพฤติกรรมที่มี ประสิทธิภาพของผู้นำ โดยรวมดังนี้

1. จะค้นหาแนวทางปฏิบัติที่เน้นทั้งด้านงานและด้านความสัมพันธ์ไปพร้อมกัน
2. ใช้วัตถุประสงค์และลำดับความสำคัญก่อนหลังของภารกิจเป็นตัวนำ

พฤติกรรม

3. รู้จักเลือกใช้พฤติกรรมที่เหมาะสมและสอดคล้องกับสถานการณ์

5.2 ทฤษฎีผู้นำชั้นยอด เป็นการนำผู้อื่นเพื่อให้นำตนเอง (Super Leadership

Theory : Leading Others to Lead Themselves)

Manz and Sims (1991 : 121) ได้เสนอความคิดภาวะผู้นำด้วยทฤษฎีที่เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำชั้นยอด (Super Leadership Theory) โดยมีแนวคิดที่ว่า “ผู้นำชั้นยอด คือ ผู้นำคนอื่น เพื่อให้เขานำตนเอง ด้วยการทำตัวเหมือนเป็นครูและผู้ฝึกสอน แต่ไม่ใช่ผู้อำนวยการ (A Super Leader is One Who Leads Others to Lead Themselves, By Acting as a Teacher and a Coach,

Not a Director)” ผู้นำชั้นยอดจะใช้วิธีบังคับจิตใจผู้อื่นให้เขาจงใจตนเอง และเมื่อเขาสามารถนำตนเอง (Self-Directing) ได้ คนเหล่านี้แทบจะไม่มีความต้องการได้รับการควบคุมจากภายนอก (External Control) แต่อย่างไรก็ดี กฎแห่งความสำเร็จของการเป็นผู้นำชั้นยอด ก็คือความสามารถในการสอน และให้กรอบความคิดที่ถูกต้อง (Right Thought Pattern) แก่ลูกน้อง โดยแมนส์ และซิมส์ กล่าวว่า ผู้นำจะต้องสอนสมาชิกทีมงานให้พัฒนาวิธีการคิดอย่างมีผล (Productive Thinking) จุดมุ่งหมายของการคิดอย่างมีผลหรือการคิดอย่างสร้างสรรค์ (Constructive Thinking) ก็คือ การคิดในการรู้จักควบคุมพฤติกรรมตนเองของพนักงานเป็นหลัก โดยผู้นำชั้นยอดจะแสดงตนเป็นแบบอย่างของการมีกรอบความคิดอย่างสร้างสรรค์ด้วยการแสดงพฤติกรรม เช่น ลดวิธีการมองโลกแง่ลบให้น้อยที่สุด ละเว้นการวิจารณ์ตำหนิต่อสมาชิกทีมงาน แต่ตรงข้ามจะใช้วิธีการทางบวก เช่น ชมเชย หรือให้รางวัลแก่พนักงานที่คิดอย่างสร้างสรรค์

แมนส์ และซิมส์ ได้แนะนำวิธีการเฉพาะที่ใช้ในการสร้างหรือเปลี่ยนกรอบความคิดในแนวทางที่พึงประสงค์ ได้แก่

1. การไม่มีสมมติฐานหรือความเชื่อเชิงทำลาย (No Destructive Beliefs and Assumptions)
2. การมองและพูดในเชิงบวกเกี่ยวกับตัวเอง (Positive self-talk)
3. การมองเห็นวิธีการให้เกิดความมีประสิทธิภาพ (Visualization of Effective Performance)

ผู้นำและบุคคลทั่วไปสามารถพัฒนาทักษะเหล่านี้ได้ด้วยตนเอง โดยการเสริมสร้างเจตคติ และพฤติกรรมของตนเอง ได้ดังนี้

1. ค้นหาให้พบและหาทางปรับปรุงสมมติฐาน หรือความเชื่อเชิงทำลายที่ตนมี (Identification and Replacement of Destructive Beliefs and Assumptions) การค้นหาจุดอ่อนด้านความคิดเชิงลบของตน แล้วแทนที่ด้วยมุมมองหรือทัศนคติใหม่ที่เป็นแง่บวก
2. ใช้วิธีการพูดเชิงบวกที่สร้างสรรค์เกี่ยวกับตัวเอง (Positive and constructive Self-Talk)
3. สร้างความสามารถในการมองเห็นวิธีการต่าง ๆ ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ (Visualization of Methods for Effective Performance) การชอบสร้างจินตนาการ และการไม่ละความพยายามในการค้นหาวิธีการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทาย

5.3 กระบวนการภาวะผู้นำ (The Leadership Process)

ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการแลกเปลี่ยนที่มีความสลับซับซ้อน และมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา องค์ประกอบที่ก่อให้เกิดกระบวนการปฏิสัมพันธ์ขึ้น มี 4 ประการ ได้แก่

5.3.1 ผู้นำ (Leader) เป็นบุคคลที่มีหน้าที่รับผิดชอบในการชี้นำการปฏิบัติงานและกิจกรรม

5.3.2 ผู้ตาม (Follower) เป็นผู้ปฏิบัติงานและกิจกรรมต่าง ๆ ภายใต้การนำและการชี้นำของผู้นำ

5.3.3 บริบท (Context) หมายถึง สถานการณ์ อันได้แก่ ลักษณะที่เป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ เป็นด้านสังคมหรือด้านเกี่ยวกับงาน มีลักษณะเป็นพลวัตหรือคงที่ เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นมาใหม่หรือเป็นงานประจำ มีความยุ่งยากซับซ้อนหรือง่ายแบบธรรมดาและอื่น ๆ ตลอดจนสถานะแวดล้อมด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

5.3.4 ผลที่เกิดขึ้น (By-Products) เป็นอะไรก็ได้ที่เกิดขึ้นจากกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม และผู้นำกับสถานการณ์ อันได้แก่ ผลที่เกิดจากความสามารรถในการตัดสินใจของผู้นำ การบรรลุเป้าหมาย การได้ผลผลิตที่มีคุณภาพ ความพึงพอใจของลูกค้าและผู้ให้บริการ รวมทั้งผลด้านลบ เช่น การเป็นปฏิปักษ์ แสดงความจงเกลียดจงชังอันเป็นผลมาจากการถูกลงโทษโดยผู้นำ เป็นต้น

กระบวนการภาวะผู้นำ จึงเป็นทั้งกระบวนการโต้ตอบสองทาง (Interactive) และมีลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) โดยผู้นำแสดงอิทธิพลต่อผู้ตาม ผู้ตามแสดงอิทธิพลต่อผู้นำ และบริบทจะมีอิทธิพลต่อทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องในกระบวนการแลกเปลี่ยนดังกล่าว และในทางกลับกัน ผลลัพธ์ที่เกิดจากกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม สามารถเป็นตัวการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงตามมาในอนาคต

5.4 ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ (Leadership Can Be Learned)

เนื่องจากภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อนและมีองค์ประกอบเกี่ยวข้องอยู่หลายประการ จึงทำให้คนส่วนหนึ่งเชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ลึกลับ ไม่อาจสัมผัสหรือมองเห็นชัดเจนเกินที่จะเรียนรู้ได้ อย่างไรก็ตาม แดฟท์ (Daft, 1999) กล่าวว่า “ตรงกันข้ามกับความเชื่อของคนส่วนใหญ่ ผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด ผู้นำสามารถสร้างขึ้น โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น (Leaders are Not Born, Leaders are Made and they are Made by Effort and Hard Work)” ดังนั้นคนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้ และศักยภาพดังกล่าวเปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่ฝังอยู่ในตัวคนเรา ทั้งนี้เป็นสิ่ง

ที่ประสบการณ์ที่แต่ละคนได้รับอาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณ ที่จะช่วยให้เมล็ดพืชเจริญงอกงาม
ขึ้นมาหรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ กล่าวโดยสรุป คนเราสามารถที่จะเอาจริง
เอาใจต่อการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้หรือจะเลือกปล่อยให้คุณสมบัติเหล่านี้คง
ซ่อนเร้นแฝงอยู่ภายในคนอีกต่อไป

การเรียนรู้ในการเป็นผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดหลักสูตรฝึกอบรม
ด้านภาวะผู้นำที่ดำเนินโดยคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารที่
จัดตั้งขึ้น โดยภาครัฐและภาคเอกชน การจัดโปรแกรมฝึกอบรมขึ้นเองภายในหน่วยงาน
นอกจากนี้หนังสือและตำราต่าง ๆ ด้านนี้ยังเป็นเครื่องมือสำคัญในการสร้างความเข้าใจด้าน
ภาวะผู้นำให้แก่ผู้อ่าน ได้ดีซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำมี 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 เป็นระยะที่
ผู้นั้นยังไม่รู้ตนเองและยังขาดความสามารถ จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือปรับปรุง โดยการหา
หนังสือด้านนี้มาอ่าน การขอคำแนะนำหรือเข้ารับการฝึกสอนอบรม ขั้นตอนที่ 2 เป็นขั้นตอนที่
บุคคลนั้นรับรู้อาจจะต้องทำอะไรบ้างในขณะที่ยังขาดทักษะความสามารถของการเป็นผู้นำอยู่
ขั้นตอนที่ 3 เมื่อบุคคลนั้นสามารถรับรู้ในจุดอ่อนของตน จึงลงมือฝึกฝนปรับปรุงแก้ไข และ
พัฒนาจนเกิดความสามารถที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำขึ้น ขั้นตอนนี้จึงเป็นระยะที่บุคคลนั้นมี
ภาวะผู้นำแล้ว ซึ่งจะพัฒนาไปสู่ขั้นตอนที่ 4 ทักษะต่าง ๆ ที่เรียนรู้จะถูกซึมซับให้กลายเป็นส่วน
หนึ่งของบุคคลนั้นไปโดยอัตโนมัติ สามารถดึงออกมาใช้ได้อย่างเป็นธรรมชาติโดยไม่รู้สึกตัว
ดังนั้นการให้บุคคลนั้นสามารถรู้ตนเองและรู้จักสร้างความสามารถในการเป็นผู้นำขึ้นแก่ตน
โดยผ่านกระบวนการปฏิบัติ การมีประสบการณ์ และการศึกษาจากแนวคิดผลงานวิจัยต่าง ๆ
ก็จะช่วยให้ผู้นั้นสามารถคืบหน้าผ่านขั้นตอนที่ 2 และ 3 จนกลายเป็นผู้นำได้ในที่สุด

จากที่กล่าวแล้วข้างต้น พอสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถให้คำนิยามได้หลายแบบ ส่วน
ใหญ่ใช้สมมติฐานร่วมกันในแง่ที่ว่า เป็นกระบวนการอิทธิพลทางสังคมที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้
อิทธิพลต่อผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด และเป็นกระบวนการของการ
แลกเปลี่ยนของการปฏิสัมพันธ์ที่มีความสลับซับซ้อนและมีพลวัตอยู่ตลอดเวลา อันมี
องค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ ผู้นำ ผู้ตาม บริบทสถานการณ์ และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้น
องค์ประกอบเหล่านี้ต่างมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันและส่งผลกระทบซึ่งกันและกันเสมอ

6. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำ (Bass, 1997 : 133) โดยมีมอสเลย์ และคนอื่น (Mosley, 1996 : 412 and Bas, 1985) เป็นสองคนแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยแสดงให้เห็นว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้ (Mosley, 1996 : 412 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 15)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและสมมุติฐานของสมาชิกในองค์กร สร้างความผูกพันในการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม แต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่าง ๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997 : 373 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 15)

จากการวิจัยพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญ และจะขจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะแก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ที่สำคัญการกระตุ้นการแบ่งปันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง ส่งเสริมความร่วมมือและการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการแก้ไขความขัดแย้งต่าง ๆ (Yukl and Fleet, 1992 : 177 ; อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2543 : 16) ซึ่งมีแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังต่อไปนี้

6.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของเบอร์น (Burns)

ในทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ตอนเริ่มต้นได้รับการพัฒนามาจากการวิจัยเชิงบรรยาย ผู้นำทางการเมือง (Yulk and Fleet. 1992 : 175-176) อธิบายภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามและในทางกลับกันผู้ตามก็ส่งอิทธิพลต่อการแก้ไขพฤติกรรมของผู้นำเช่นเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมองได้ทั้งในระบบแคบเป็นกระบวนการ ที่ส่งอิทธิพลต่อปัจเจกบุคคล (Individual) และในระดับกว้างที่เป็นกระบวนการในการใช้อำนาจเพื่อเปลี่ยนแปลงสังคม และปฏิรูประบบในทฤษฎีของเบอร์น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามยกระดับของการตระหนักรู้ของผู้ตาม โดยการยกระดับแนวความคิดและค่านิยมทางศีลธรรมให้สูงขึ้น เช่น ในเรื่องเสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน สันติภาพและมนุษยธรรมโดยไม่ยึดตามอารมณ์ เช่น ความกลัว ความเห็นแก่ตัว ความอิจฉาริษยา ผู้นำจะทำให้ผู้ตามก้าวขึ้นจาก “ตัวตนในทุก ๆ วัน” (Everyday Selves) ไปสู่ “ตัวตนที่ดีกว่า” (Better Selves) เบอร์น มีแนวคิดที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจจะมีการแสดงออกโดยผู้ใดก็ได้ในองค์กรในทุก ๆ ตำแหน่งซึ่งอาจจะเป็นผู้ตามหรือเป็นผู้ตาม และอาจจะเกี่ยวกับคนที่มีอิทธิพลเท่าเทียมกันสูงกว่าหรือต่ำกว่าก็ได้

Burns (1978 : 35 ; อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. 2538 : 50-51) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำว่าหมายถึง การที่ผู้นำทำให้ผู้ตามสามารถบรรลุจุดมุ่งหมาย ที่แสดงออกถึงค่านิยม แรงจูงใจ ความต้องการ ความจำเป็นและความคาดหวังทั้งของผู้นำและของผู้ตาม เบอร์น เห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งเกิดได้ใน 3 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำติดต่อกับผู้ตามเพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน ผู้นำจะใช้รางวัลเพื่อตอบสนองความต้องการและเพื่อแลกเปลี่ยนกับความสำเร็จในการทำงาน ถือว่าผู้นำและผู้ตามมีความต้องการระดับขั้นแรกตามทฤษฎีความต้องการลำดับขั้นของ มาสโลว์ (Maslow's Need Hierarchy Theory)

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและจูงใจผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม กระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก

(Conscious) ยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของมาสโลว์ ทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์ ยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อิศรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ สิทธิมนุษยชน

3. ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนเป็นผู้นำแบบจริยธรรมอย่างแท้จริง เมื่อผู้นำได้ยกระดับความประพฤติ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้งผู้นำและผู้ตามให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามเกิดความต้องการในระดับขั้นที่สูงกว่าเดิมตามลำดับขั้นความต้องการของ มาสโลว์ หรือระดับการพัฒนาจริยธรรมของโคลเบิร์ต แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนสภาพทำให้ผู้นำและผู้ตามไปสู่จุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น

สภาวะผู้นำทั้งสามลักษณะตามทฤษฎีของเบอร์น มีลักษณะเป็นแกนต่อเนื่อง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ปลายสุดแกน ตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม

6.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส (Bass)

Bass (1985 : 13) ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้นเพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร ได้ชี้ให้เห็นความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแบบบารมี (Charismatic) และแบบแลกเปลี่ยน (Transaction) เบส (Bass) นิยามภาวะผู้นำในแง่ของผลกระทบของผู้ที่มีต่อตัวผู้ตาม ผู้นำเปลี่ยนสภาพผู้ตามโดยการทำให้พวกเขาตระหนักในความสำคัญและคุณค่าในผลลัพธ์ของงานมากขึ้น โดยยกระดับความต้องการของผู้ตามหรือโดยชักจูงให้พวกเขาเห็นแก่องค์กรมากกว่าการสนใจของตนเอง (Self-Interest) ผลจากอิทธิพลเหล่านี้ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นเคารพในตัวผู้นำ และได้รับการจูงใจให้ทำสิ่งต่าง ๆ ได้มากกว่าที่คาดหวัง ในตอนแรก เบส เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่าบารมี บารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าอารมณ์ที่เข้มแข็งและความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ เบส เห็นว่าความมีบารมี มีความจำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่านั้น ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือ จากความมีบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualize Consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) ทั้งสามองค์ประกอบกับการสร้างบารมี เป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความ

เปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมี
 บารมี นอกจากนี้ผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (Empower) และยกระดับ ผู้ตาม
 ในขณะที่ผู้นำแบบมีบารมีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอ ต้องคอยพึ่งพาผู้นำและ
 สร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพัน ด้านแนวความคิด เบส นิยามภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลง ในทางที่กว้างกว่า เบอร์น โดยไม่ใช่เพียงแค่การใช้สิ่งจูงใจ (Incentive) เพื่อให้มี
 ความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำหน้าที่ที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัล
 ตอบแทนและ เบส ยังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบ
 แลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน เบส ยอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกัน
 อาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบในสถานการณ์ หรือเวลาที่แตกต่างกัน

Bass (1985 : 2-6 ; อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. 2545 : 329) ผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงพบได้ทั่วไปในองค์กรไม่ว่าระดับใด ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบบารมีเป็นสิ่งที่
 หายาก มักพบได้ในภาวะที่องค์กรตึงเครียด เนื่องจากอำนาจหน้าที่เป็นทางการ ไม่สามารถ
 ใช้เพื่อแก้ปัญหาวิกฤตที่เกิดขึ้น โดยเฉพาะปัญหาที่เป็นบ่อนทำลายต่อประเพณี ความเชื่อ และ
 ค่านิยมดั้งเดิมของส่วนรวม ผู้คนส่วนใหญ่จะออกมาถามหาผู้นำโดยเสนาหา ให้ช่วยแก้ปัญหา
 เฉพาะหน้าดังกล่าว อย่างไรก็ตามความเสนาหาเป็นสิ่งที่มิสองชั่วอยู่สุดทั้งสองข้าง ดังจะเห็นได้
 จากผู้นำโดยเสนาหาจะมีทั้งกลุ่มที่คนรักมากและกลุ่มที่คนเกลียดมากเช่นกัน และนี่คือสาเหตุว่า
 ทำไมผู้นำโดยเสนาหาจึงมักถูกลอบทำร้ายเสียชีวิต ในขณะที่กรณีเช่นนี้เกิดขึ้นกับผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงน้อยมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีลักษณะเด่นต่างไปจากภาวะผู้นำโดยเสนาหา
 อยู่หลายประการ กล่าวคือ ความมีบารมีเป็นเพียงองค์ประกอบหนึ่งที่จำเป็นของภาวะผู้นำการ
 เปลี่ยนแปลงเท่านั้น โดยลำพังทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบารมีเองนั้น ยังไม่มีความสามารถที่จะ
 ก่อให้เกิดกระบวนการเปลี่ยนแปลงขึ้นได้ ทั้งนี้แม้ว่าผู้ตามจะชื่นชมศรัทธาลอกเลียนแบบ
 พฤติกรรมและบุคลิกภาพของผู้นำโดยเป็นการเห็นแก่ประโยชน์ของส่วนรวม ซึ่งค่อนข้างมี
 ลักษณะเป็นนามธรรมได้แต่อย่างใด สิ่งที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเหมือนกับผู้นำแบบบารมีก็คือ
 การมีอิทธิพลต่อผู้ตามด้วยการปลุกเร้าด้านอารมณ์ ทำให้เกิดการลอกเลียนแบบอย่างของผู้นำ
 รวมทั้งการพยายาม ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการยกระดับผู้ตามด้วยการมอบอำนาจความ
 รับผิดชอบ การตัดสินใจแก่ผู้ตาม ในขณะที่ผู้นำแบบบารมีส่วนใหญ่มีวิธีการที่ทำให้ผู้ตาม
 อ่อนแอหลง โดยถูกสอนให้คอยพึ่งพาและถูกหล่อหลอมซึมซับให้จงรักภักดีต่อผู้นำมากกว่า
 การยึดมั่นต่ออุดมการณ์ขององค์การ

คุณลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปจะเป็นดังนี้ (Tichy and Davanna. 1986 : 19-32 ; อ้างถึงใน เสริมศักดิ์ วิชาลากรณ์. 2536 : 62)

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะเปลี่ยนองค์การที่ตนเองรับผิดชอบไปสู่เป้าหมายที่ดีกว่า คล้ายกับผู้ฝึกสอนหรือโค้ช นักกีฬาที่ต้องรับผิดชอบทีมที่ไม่เคยชนะใครเลย ต้องมีการเปลี่ยนเป้าหมายเพื่อความเป็นผู้ชนะ และต้องสร้างแรงบันดาลใจให้ลูกทีมเล่นให้ดีที่สุดเพื่อชัยชนะ
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่ต้องเสี่ยง แต่มีความสุขและมีจุดยืนของตนเอง กล้าเผชิญความจริง กล้าเปิดเผยความจริง
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่ใช่เผด็จการแต่มีอำนาจ และสนใจคนอื่น ๆ มีการทำงานโดยมอบอำนาจให้คนอื่นทำและเชื่อว่าคนอื่นก็มีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะชักนำให้ผู้ตามตระหนักถึงคุณค่าของเป้าหมาย และสร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุเป้าหมายที่มีคุณค่า
6. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะนึกถึงสิ่งที่ตนเคยทำพลาดฐานะที่เป็นบทเรียน และจะพยายามเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ พัฒนาตนเองตลอดเวลา
7. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือและความไม่แน่นอน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการเผชิญปัญหาที่เปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
8. เป็นผู้มองการณ์ไกล ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความสามารถในการมองการณ์ไกล สามารถที่จะนำความคาดหวังความฝันมาทำให้เป็นความจริงได้

Bass (1999 : 11) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma) การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาพและอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุสู่การแห่งตน (Self-Actualization) ความเจริญรุ่งเรือง (Well-Being) ของสังคม องค์การและผู้อื่น นอกจากนั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะชักนำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้น

Bass and Avolio. 1994 : 2) กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าสามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้ตามให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องพันธกิจ (Mission)

วิสัยทัศน์ (Vision) ของทีมและขององค์กร มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกล เกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะ ชักนำผู้อื่นให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่าจะ เป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น

ในตอนเริ่มต้นของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส ในปี ค.ศ. 1985 เบส ได้เสนอภาวะผู้นำ 2 แบบ คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งลักษณะเป็นพลวัต (Dynamic) ที่มีความต่อเนื่องกันตามรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความต่อเนื่องจากภาวะผู้นำ แบบแลกเปลี่ยน โดยผู้นำใช้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนาความต้องการของผู้ตามให้ สูงขึ้นต่อเนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งเป็นการแลกเปลี่ยนสิ่งที่ต้องการระหว่างกัน เพื่อผู้ตามปฏิบัติตาม ภาวะผู้นำทั้งสองประเภทนี้ ผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ประสบการณ์ที่ แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม เบส (Bass) วินิจฉัยว่า ความเป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน สามารถ ส่งผลในการปรับปรุงประสิทธิภาพขั้นต่ำกว่า ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งช่วยเพิ่มและ ปรับปรุงประสิทธิภาพในขั้นที่สูงกว่า สำหรับความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบ สามารถ สรุปได้ดังภาพต่อไปนี้

ตารางที่ 2 ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของเบส

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
คุณลักษณะ	มุ่งกระบวนการแลกเปลี่ยน ความคิดเป็นแบบค่อยพัฒนา อยู่ภายใต้โครงการที่เป็น การตอบสนอง (Reactive)	มุ่งความสัมพันธ์ความคิด เป็น แบบเปลี่ยนแปลงสิ้นเชิง เกิดขึ้นจากวิกฤตการณ์เป็น ลักษณะการริเริ่ม (Proactive)
แรงจูงใจ	1. รางวัล (ภายนอก)	1. การเห็นคุณค่า (ภายใน)
อำนาจ	2. ประเพณีปฏิบัติ	2. ความมีบุคลิกพิเศษ
จุดเน้น	3. ผลที่ได้	3. วิสัยทัศน์
ผู้นำ		

ความแตกต่าง	ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน	ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
ผู้ได้บังคับบัญชา	4. เน้นในกิจกรรม ชับทบาท ชัดเจนตระหนักในความต้องการ จัดการแบบวางเฉย	4. เป็นที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครุมีการกระจายอำนาจ ให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจ ตัดสินใจเป็นผู้นำที่ดีไม่เป็น ทางการเข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม
ผลที่ได้	แสวงหาความมั่นคงความต้องการ การได้รับการตอบสนองแยก องค์การออกจากปัจเจกบุคคล การทำงานตามที่คาดหวัง	ละเว้นประโยชน์ส่วนตน เพื่อองค์การ ทำมากกว่าที่ คาดหวัง ก้าวกระโดดในการทำงาน

นอกจากนี้ เบส (Bass) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นส่วนขยายของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เนื่องจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเน้นในเรื่องการจัดการการแลกเปลี่ยน ซึ่งเกิดขึ้นระหว่างผู้นำ ผู้ร่วมงานและผู้ตาม ซึ่งการแลกเปลี่ยนนี้จะอยู่บนพื้นฐานที่ผู้นำตกลงพูดคุยกันว่ามีความต้องการอะไร มีการระบุเงื่อนไขและรางวัลที่ผู้ตามและผู้ร่วมงานจะได้รับ ถ้าพวกเขาทำในสิ่งที่ต้องการสำเร็จ แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามมากกว่าการกำหนดให้มีการแลกเปลี่ยนหรือข้อตกลงธรรมดา พวกเขาจะมีการปฏิบัติในวิถีทางที่จะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้นโดยการปฏิบัติในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง หรือมากกว่าที่เกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

หลังจากนั้น เบส (Bass, 1999 : 9-32) ได้เสนอโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (Model of the Full Range of Leadership) ประกอบด้วยภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No Leadership Behavior) ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับ

ที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์กรจูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองเห็นให้ไกลกว่าความสนใจ เข้าไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน จะผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้เกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต เป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจหรือผลประโยชน์ส่วนตัวแต่ละประพฤติกรรมเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเองความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดีและความมั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำโดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจที่จะช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเองประสิทธิภาพ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์กร

1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) หมายถึง การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในรายงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดี การคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว ซึ่งบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นโดยผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และ

การกระตุ้นทางปัญญาโดยการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) หมายถึง การที่ผู้นำมีการ กระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหา แนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐาน การเปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณา ปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วย วิถีการใหม่ ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของ ผู้ตามแม้ว่าจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ ทำหาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน ทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความสามารถของผู้ตามที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหายด้วยตนเอง

1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ผู้นำจะ มีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช (Coach) และเป็นที่ปรึกษา (Devisors) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการ ของปัจเจกบุคคลเพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม และผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม การให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่ง ใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความ จำเป็นและความต้องการ การประพุดติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่าง ระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management by walking Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำมีความสนใจ ในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นความเป็นปัจเจกบุคคลทั้งหมดครบ (As a Whole Person)

มากกว่าเป็นพนักงานหรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา (Empathy) ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่เรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ และดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุนการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะรู้สึกว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

1.5 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตาม ขึ้นอยู่กับผลการปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามบรรลุเป้าหมาย ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นที่จะปฏิบัติงานตามบทบาท และเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด ซึ่งผู้นำจะต้องรู้ถึงสิ่งที่คุณตามจะต้องปฏิบัติเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ผู้นำจะรับรู้ว่าคุณตามต้องการทำอะไรเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายช่วยให้ผู้ตามระบุเป้าหมายและเข้าใจว่าความต้องการหรือรางวัลที่พวกเขาต้องการจะเชื่อมโยงกับความสำเร็จตามเป้าหมายอย่างไร ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีองค์ประกอบดังนี้

1.5.1 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) ผู้นำจะทำให้ผู้ตามเข้าใจชัดเจนว่าต้องการให้ผู้ตามทำอะไร หรือคาดหวังอะไรจากผู้ตาม และจากนั้นจะจัดการแลกเปลี่ยนรางวัลในรูปแบบของคำยกย่องชมเชย ประกาศความดีความชอบ การจ่ายเพิ่มขึ้นให้โบนัสเมื่อผู้ตามสามารถบรรลุเป้าหมายตามที่คาดหวัง ผู้นำแบบนี้มักจูงใจโดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจขึ้นพื้นฐานหรือจูงใจภายนอก

1.5.2 การบริหารแบบวางเฉย (Management Exception) เป็นการบริหารงานที่ปล่อยให้เป็นไปตามสภาพเดิม (Status Quo) ผู้นำไม่พยายามเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงาน จะเข้าไปแทรกก็ต่อเมื่อมีอะไรเกิดผิดพลาดขึ้น การทำงานต่ำกว่ามาตรฐานการเสริมแรงมักจะเป็นทางลบ หรือให้ข้อมูลย้อนกลับทางลบ มีการบริหารงานโดยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ผู้นำจะเข้าไปเกี่ยวข้องก็ต่อเมื่องานบกพร่องหรือไม่ได้ตามมาตรฐาน การบริหารแบบวางเฉยแบ่งได้เป็น 2 แบบ คือ

1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบกันไว้ดีกว่าแก้ ผู้นำจะคอยสังเกตผลการปฏิบัติงานของผู้ตามและช่วยแก้ไขให้ถูกต้อง เพื่อป้องกันการเกิดความผิดพลาดหรือล้มเหลว

2) ผู้นำแบบวางเฉยเชิงรับ (Active Management-by Exception : MBE-P) ผู้นำจะใช้วิธีการทำงานแบบเดิม พยายามรักษาสภาพเดิม ผู้นำจะเข้าไปแทรกแซงถ้าผลการปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐานหรือถ้ายังมีบางอย่างผิดพลาด

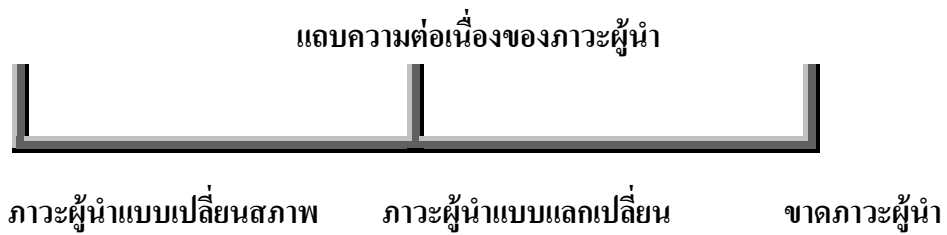
3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership : LF) หรือ พฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (Lack of Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความพยายาม ขาดความรับผิดชอบ ไม่มีการตัดสินใจ ไม่เต็มใจที่จะเลือกยืนอยู่ฝ่ายไหนขาดการมีส่วนร่วม เมื่อผู้ตามต้องการผู้นำ ผู้นำจะไม่อยู่ ไม่มีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับภารกิจขององค์กร ไม่มีความชัดเจน ในเป้าหมาย

จากลักษณะภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบทั้งหมดที่กล่าวมานี้ เบส และอวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 4-6) ได้กล่าวสรุปและเปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำทั้ง 5 แบบ คือ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์
3. ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
4. ภาวะผู้นำแบบการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ
5. ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย

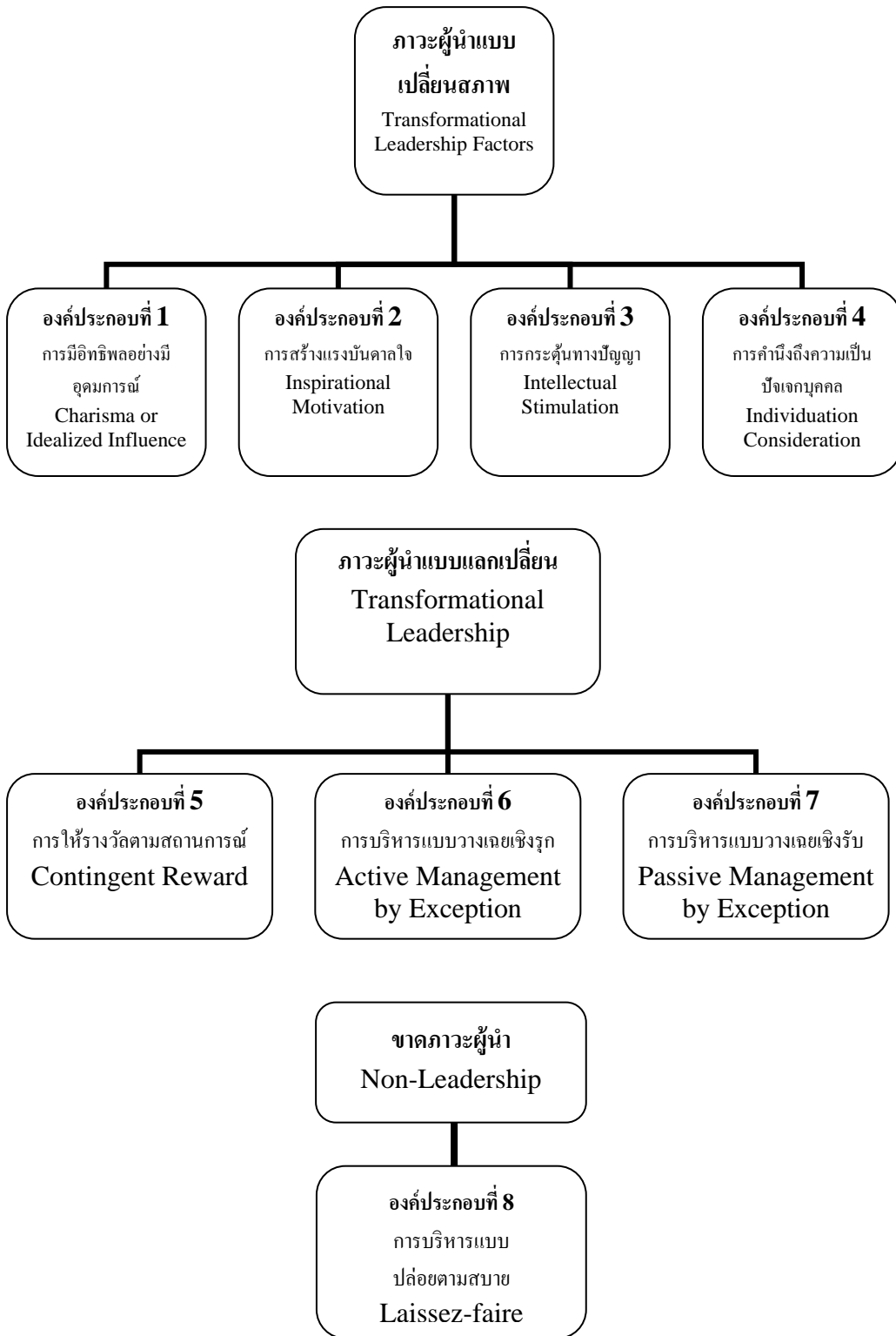
ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วย แบบการให้รางวัลตามสถานการณ์ การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก และการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ จากการศึกษาพบว่าแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือมีการเสริมแรงทางบวก มีประสิทธิภาพในการจูงใจให้ผู้อื่นบรรลุถึงระดับการพัฒนาและผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น แม้ว่าจะไม่มากเท่ากับประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้วยวิธีการนี้ผู้นำจะมอบหมายหรือมีข้อตกลงเกี่ยวกับสิ่งที่ต้องทำให้สำเร็จ และสัญญาว่าจะให้รางวัลเป็นการแลกเปลี่ยนกับงานที่ได้รับมอบหมายไปและเป็นที่น่าพอใจ การบริหารแบบวางเฉย (MBE) มีแนวโน้มที่จะมีประสิทธิภาพน้อยกว่าและเป็นที่ต้องการในเฉพาะบางกรณี การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (MBE-A) ผู้นำจะคอยและดูแลอย่างใกล้ชิด ผู้นำจะลงมือแก้ไขถ้าจำเป็นในกรณีที่มีการเบี่ยงเบนออกจากมาตรฐาน หรือมีข้อผิดพลาด หรือมีข้อบกพร่องในการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายของผู้ตาม ส่วนการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (MBE-P) ผู้นำจะอยู่เฉย ๆ รอจนกว่าความเบี่ยงเบนข้อผิดพลาด และข้อบกพร่องเกิดขึ้นแล้วจึงลงมือแก้ไข ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (LF) หรือการขาดภาวะผู้นำคือ ผู้นำที่มีการหลีกเลี่ยงซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

นอกจากนี้ทฤษฎีของเบส ดังกล่าว ยังเพิ่มความสำเร็จในการเอาใจใส่ต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าของผู้นำ โดยการเสนอแนะว่าในสถานการณ์ที่ผลงานของผู้ตามไม่เป็นไปตามเป้าหมาย ผู้นำควรเพิ่มระดับความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากยิ่งขึ้น ทฤษฎีนี้จึงอธิบายว่าความเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจึงเป็นแถบต่อเนื่องกับความเป็นผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมากกว่าที่จะแยกเป็นอิสระออกจากกันอย่างแท้จริง (Yammarino, 1993) ดังแผนภาพที่ 6



แผนภาพที่ 6 แถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ (Leadership Continuum)

ที่มา : Northouse (2001 : 135)



แผนภาพที่ 7 รูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ที่มา : Northouse (2001: 136)

6.3 องค์ประกอบของพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงหรือเปลี่ยนสภาพ

(Transformational Leadership Factors) ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะให้ความสนใจต่อการทำงานของผู้ตาม โดยจะพัฒนาผู้ตามให้องงามเต็มขีดศักยภาพไปพร้อมกัน ผู้นำที่มีลักษณะแบบเปลี่ยนสภาพนั้น มีระบบค่านิยมและอุดมการณ์ของคนที่เข้มแข็ง ซึ่งสามารถส่งผลต่อการเพิ่มแรงจูงใจของผู้ตามให้ปฏิบัติไปในแนวทางดีงามต่อส่วนรวมมากกว่าเพื่อประโยชน์ของตนเอง (Kuhnert, 1994)

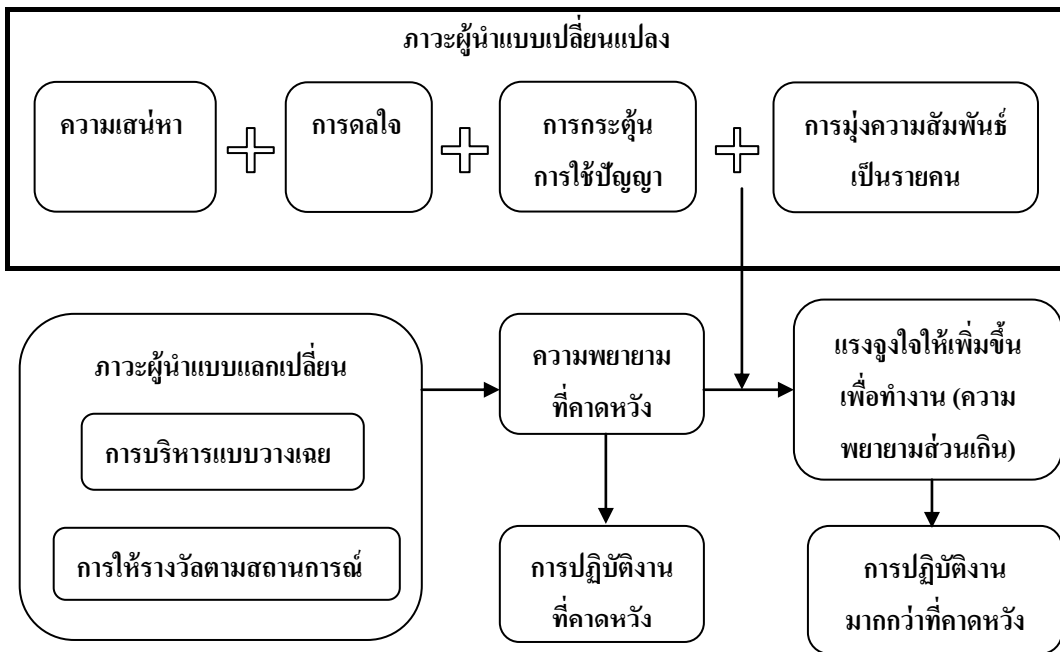
องค์ประกอบที่ 1 ความเสน่ห์หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า อิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (Charisma of Idealized Influence) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็นเมื่อผู้ตามรับรู้พฤติกรรมดังกล่าวของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียน แบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีการประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูง จนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึงสามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงคลใจ (Inspirational Motivation) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์กร ในการปฏิบัติผู้นำมักจะใช้สัญลักษณ์และการปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มทำงานร่วมกัน เพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้น จำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำการเปลี่ยนแปลง แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการริเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ โดยใช้วิธีการฝึกคิดทวนกระแสความเชื่อค่านิยมเดิมของตน หรือของผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจะสร้างความรู้สึกรู้สึกท้าทายให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม จะให้การสนับสนุนหากผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ ๆ ของตนหรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่เกี่ยวกับงานขององค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาออกและวิธีการแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 การมุ่งความสัมพันธเป็นรายคน (Individualized Consideration) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำให้การช่วยเหลือผู้ตามได้พัฒนาระดับความต้องการของคนสู่ระดับสูงขึ้น เช่น สู่ระดับการนับถือตนเอง (Self-Esteem) โดยผู้นำใช้วิธีการกระจายอำนาจการตัดสินใจแก่ผู้ตาม เพื่อเพิ่มการเรียนรู้และความกล้ารวมทั้งความมั่นใจแก่ผู้ตาม ตัวอย่างของผู้นำในลักษณะนี้ ได้แก่ ผู้นำที่ใช้เวลาในการดูแลเอาใจใส่แก่พนักงานรายบุคคลด้วยวิธีการเฉพาะของแต่ละคน พฤติกรรมที่ผู้นำใช้กับผู้ตามแต่ละคนก็จะแตกต่างกัน

ผลการศึกษาวิจัย พบว่าภายใต้การนำของผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจที่จะใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มขึ้นจากปกติ ด้วยเหตุนี้ผลงานที่เกิดขึ้นจึงมากกว่าที่คาดหวังไว้ ในขณะที่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนนั้นผู้ตามจะสร้างผลงานได้เพียงตามที่คาดหวังเท่านั้น กล่าวโดยสรุป ผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงนอกจากทำให้ผู้ตามสร้างผลงานได้เกินความคาดหวังแล้ว ยังช่วยเหลือผู้ตามเปลี่ยนจุดยืนของตนจากทำเพื่อประโยชน์ของตนเอง เป็นเพื่อประโยชน์ของหมู่คณะหรือองค์กร (Bass and Avolio, 1990) ดังแผนภาพที่ 8



แผนภาพที่ 8 การส่งเสริมกันระหว่างภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง
ที่มา : เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2540 : 69)

จากภาพจะเห็นว่าภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีปริมาณของ
การใช้ความพยายามในการทำงานเพิ่มมากขึ้น (Extra effort) ทั้งนี้เพราะมีแรงจูงใจสูงขึ้น
จนกระทั่งสามารถทำงานได้มากกว่าที่เคยคาดหวังไว้ (เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. 2540)
พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership Factors) ผู้นำแบบแลกเปลี่ยน
ต่างจากผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ กล่าวคือ ไม่ตอบสนองความต้องการรายบุคคลของผู้ตามรวมทั้ง
ไม่พัฒนาความเจริญงอกงามให้แก่ผู้ตาม แต่ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะมุ่งใช้สิ่งของมีค่าราคาเพื่อ
เป็นเครื่องแลกเปลี่ยนกับการทำงานของผู้ตาม โดยเมื่อผู้ตามได้ทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
สำเร็จแล้วได้สิ่งตอบแทน ขณะที่ผู้นำจะได้นำผลงานจากลูกน้องไปเป็นผลงานของตน ดังนั้น
การกระทำของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีอิทธิพลก็เพราะผู้ตามมองเห็นว่า หากทำตามที่ผู้นำ
ต้องการแล้ว ตนจะได้รับประโยชน์ที่พอใจเป็นสิ่งตอบแทน (Huhnerf and Lewis. 1987)

องค์ประกอบที่ 5 การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward) เป็น
พฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้วยกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยถ้า
หาก ผู้ตามใช้ความพยายามเพิ่มมากขึ้นจะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน ผู้นำแบบนี้
จะทำเงื่อนไขข้อตกลงว่าหากผู้ตามทำสำเร็จตามที่ตนต้องการแล้ว จะได้อะไรตอบแทนบ้าง
ตามเกณฑ์ที่ตกลงกันไว้ ตัวอย่างของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน เห็นได้จากการตอรองของพ่อแม่กับ
ลูกว่าจะอนุญาตให้ดูทีวีได้กี่ชั่วโมงถ้าลูกยอมซ้อมดนตรีตามตารางที่กำหนด หรือหัวหน้า
สัญญาจะอนุญาตให้พนักงานลาพักร้อนได้ถ้าหากสามารถทำยอดขายได้ตามที่กำหนด
 เป็นต้น

องค์ประกอบที่ 6 การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management by
Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่ใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและปล่อยให้
เป็นไปตามสถานการณ์เดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็
ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำที่บริหารงานแบบวางเฉย
เชิงรุก (Active Form) จะแสดงของทางพฤติกรรมเข้าไปกำกับตรวจสอบลูกน้องอย่างใกล้ชิดคิดว่า
ได้ทำผิดหรือฝ่าฝืนระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดหรือหากตรวจสอบพบ ผู้นำก็จะใช้มาตรการเข้า
แก้ไขโดยทันที ตัวอย่าง เช่น เมื่อหัวหน้าพบว่าพนักงานขายให้บริการแก่ลูกค้าช้าหรือไม่
สะดวก หัวหน้าจะตรงเข้าไปช่วยเหลือบอกกล่าวและทำการปรับปรุงแก้ไขทันที เป็นต้น
พฤติกรรมของหัวหน้าจึงมีลักษณะของการเสริมแรงเชิงลบ (Negative Reinforcement)

องค์ประกอบที่ 7 การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (Passive Management by Exception) เป็นพฤติกรรมของผู้นำแบบแลกเปลี่ยนที่คล้ายกับแบบเชิงรุก กล่าวคือ จะใช้วิธีการทำงานแบบเดิมและพยายามรักษาสถานภาพเดิมตราบเท่าที่วิธีการทำงานแบบเก่ายังใช้ได้ผล แต่จะเข้าไปแทรกแซงก็ต่อเมื่อมีสิ่งผิดพลาดเกิดขึ้นหรือการทำงานได้ต่ำกว่ามาตรฐาน โดยผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงลบ (negative form) มีลักษณะคล้ายคอยจับผิด เมื่อพบก็จะใช้วิธีการตำหนิตลงโทษ โดยไม่มีการบอกกล่าวให้ทราบล่วงหน้า ไม่มีโอกาสได้ปรับปรุงแก้ไขหรือป้องกันก่อน พฤติกรรม ของผู้นำบริหารแบบวางเฉยเชิงรับจึงมีผลร้ายแรงต่อแรงจูงใจของผู้ตามยิ่งกว่าแบบเชิงรุก

องค์ประกอบที่ 8 การบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) หรือปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) จากรูปแบบพฤติกรรมของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเป็นภาพแสดงแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำ ดังกล่าวมาแล้วในภาพที่ 5 จะเห็นว่าองค์ประกอบที่ 8 คือการบริหารแบบขาดภาวะผู้นำ (Non-Leadership) หรือแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire) นั้น ถูกจัดอยู่ขวามือสุดของแถบความต่อเนื่องของภาวะผู้นำและถูกแยกออกจากพฤติกรรมของทั้งผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ด้วยเหตุผล เพราะเป็นการแสดงพฤติกรรมเหมือนกับไม่มีผู้นำ (Non-Leader) ด้วยการปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ เกิดขึ้นและคงอยู่ตามยถากรรมมากกว่า คำว่า “Laissez-Fair” (หรือปล่อยตามสบาย) เป็นภาษาฝรั่งเศสที่ใช้กับ Laissez-Faire Leader หมายถึงผู้นำที่ “ถอนมือออกแล้วปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ วิ่งไปเอง (Hand-off-Let-Things-Ride)” เพราะการบริหารแบบปล่อยตามสบายนั้นหัวหน้าจะปล่อยให้งานดำเนินการไปตามยถากรรมไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับงาน เมื่อเกิดปัญหาหรือข้อผิดพลาดขึ้นก็จะวางเฉยไม่สนใจเกี่ยวข้อง แต่จะพยายามเอาตัวรอดไม่ตัดสินใจ ไม่ให้ความสนใจหรือแรงจูงใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นภาวะดังกล่าวจึงเหมือนกับขาดภาวะผู้นำ (Non-Leader) และไม่เป็นภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนแต่อย่างใด

จากการทบทวนแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) หมายถึง ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน โดยมีการเปลี่ยนสภาพหรือเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น มีศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่ม จูงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มหรือสังคม ซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพล

ต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบเฉพาะ 4 ประการ คือ การมีอิทธิพลอย่างมี
อุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นปัจเจก
บุคคล ตามรายละเอียดดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นใน
การจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ
และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ
โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม
เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยมความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะ
อุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยัง
ผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือ
การควบคุมอารมณ์ตนเองมีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ
หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการ ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วน
ตนแต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุ
เป้าหมายมีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงาน
ให้ตระหนักถึงสิ่งที่สำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงจูงใจภายใน
ให้กับผู้ร่วมงานมีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือ
การทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการ มีแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา
มีการพิจารณาวิธีการทำงานแบบเก่า ๆ ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาใน
แง่มุมต่าง ๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล หมายถึง พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นใน
การจัดการหรือการทำงาน โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา
การติดต่อสื่อสารแบบสองทางและเป็นรายบุคคล สนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล
มีการวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคลเป็นพี่เลี้ยงสอนให้คำแนะนำ
ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยการมอบหมายงานให้
ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล
มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลและเทคนิคการมอบหมายงาน

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่กล่าวมา ยังพบว่าม้งานวิจัยจำนวนมาก ทั้งที่เป็นงานวิจัยเชิงประจักษ์และเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ที่ศึกษาในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการ สถาบันการศึกษา โรงพยาบาล และองค์กรที่ไม่หวังผลกำไร ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (รัตติกรณ์ จงวิศาล. 2543 : 28)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับความคิดเห็น

1. ความหมายของความคิดเห็น

วัตรฐ อัจหาญ (2542 : 8) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งผลมาจากความเชื่อ ความคิดแท้ ทศนคติ ต้องอาศัยความรู้ ประสบการณ์ และพฤติกรรมระหว่างบุคคลเป็นเครื่องช่วยในการพิจารณาก่อนที่จะตัดสินใจแสดงออก การลงความเห็นอาจจะเป็นไปในลักษณะเห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วย ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเป็นความถูกต้องหรือไม่และปัจจัยที่มีต่อความคิดเห็นที่แตกต่าง ประกอบด้วยความรู้ ประสบการณ์ สภาพแวดล้อมสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือการแสดงออกซึ่งวิจรรย์ญาณที่มีต่อเรื่องหนึ่ง เป็นเรื่องของจิตใจที่เปลี่ยนแปลงไปตามข้อเท็จจริง ความคิดเห็นคล้ายกับทศนคติแต่เป็นความรู้สึกที่ผิวเผินหรือหยาบกว่าทศนคติ

สมยศ อักษร (2546 : 13) ได้สรุปว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกของบุคคลหรือกลุ่มคนทางด้านความรู้สึกต่อสิ่งใด เป็นความรู้สึกเชื่อถือที่ไม่อยู่บนความแน่นอนหรือความจริง แต่ขึ้นอยู่กับจิตใจด้วยการพูดหรือการเขียน โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน การติดต่อระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน สภาพแวดล้อมและมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ซึ่งแสดงความคิดเห็นนี้อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นได้ ความคิดเห็นอาจอยู่ในลักษณะเห็นด้วยหรือเห็นด้วยน้อย

พงศพัศ ตุมอญ (2556 : 34) กล่าวว่า ความคิดเห็น หมายถึง การแสดงออกของบุคคลที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ว่าจะเป็นการแสดงออกด้วยวาจา การเขียน หรือการแสดงออกซึ่งวิจรรย์ญาณที่มีต่อเรื่องหนึ่งของจิตใจ และเปลี่ยนแปลงไปตามข้อเท็จจริง โดยอาศัยพื้นฐานความรู้ ประสบการณ์ในการทำงาน การติดต่อระหว่างบุคคลหรือกลุ่มคน สภาพแวดล้อมและมีอารมณ์เป็นส่วนประกอบที่สำคัญ ซึ่งแสดงความคิดเห็นนี้อาจจะได้รับการยอมรับหรือปฏิเสธจากคนอื่นได้

สรุปได้ว่า ความคิดเห็น เป็นเรื่องของการแสดงความรู้สึกของบุคคลหรือกลุ่มคน โดยสื่อความหมายในรูปแบบการพูดหรือเขียน ซึ่งอาศัยความรู้ ทักษะคิด สภาวะการและปัจจัยต่าง ๆ ใน ขณะนั้นเป็นองค์ประกอบ ทั้งนี้ความคิดเห็นที่แสดงออกมาไม่อาจบอกได้ว่าถูกต้องหรือไม่

2. ความสำคัญของความคิดเห็น

อริศรา อรรถศาสตร์ (2551 : 9-10) กล่าวว่า ความคิดเห็น มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ เพราะถ้าจะทำสำเร็จบรรลุเป้าหมายอย่างแท้จริงแล้ว ควรได้รับความร่วมมือกับประชาชน การเผยแพร่โครงการ และการรับฟังความคิดเห็นของประชาชนต่อโครงการจะเกิดผลดี จะช่วยให้โครงการนั้นสอดคล้องเป็นไปตามความต้องการของท้องถิ่นอย่างแท้จริง อันเป็นสิ่งแวดล้อมทางสังคมที่ใช้ประเมินค่าโครงการ และทำให้ประชาชนเกิดความรู้สึกในการเข้ามามีส่วนร่วมทำให้ไม่เกิดการต่อต้าน เนื่องจากสาธารณชนเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของ และการมีส่วนร่วมตัดสินใจของบุคคลสามารถวัดได้หลายวิธี วิธีที่ใช้กันทั่วไป คือ การใช้แบบ สอบถามและการสัมภาษณ์ วิธีที่ง่ายที่สุดในการแสดงความคิดเห็น คือ การแสดงให้เห็นถึงร้อยละของคำตอบในแต่ละข้อ ความคิดเห็นจะออกมาในลักษณะใดและจะทำได้ทำตามความคิดเห็นนั้นได้

พงศพัศ ตุมอญ (2556 : 35) ได้ให้ความเห็นว่า ในเรื่องของการทำงานนั้น ความคิดเห็นมีความสำคัญต่อการวางแผนนโยบายต่าง ๆ เพราะในการทำงานมีบุคคลต่าง ๆ ที่อาจมีความคิดเห็นไม่ตรงกัน ซึ่งการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคนที่จะทำ ให้ได้แนวคิดหลาย ๆ อย่างที่จะนำไปใช้ในการดำเนินงานของหน่วยงานและจะทำให้การดำเนินงานต่าง ๆ เป็น ไปด้วยความเรียบร้อย

สรุปได้ว่า ความคิดเห็นมีความสำคัญในทุกระดับการทำงาน เป็นบทสรุปที่ช่วยในการตัดสินใจวางแผนและดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ในแต่ละความคิดเห็นอาจมีความแตกต่างบ้าง ซึ่งหากมองในด้านบวกจะทำให้ทราบถึงแนวคิดในหลาย ๆ แง่มุม อันจะสามารถนำความคิดเห็นเหล่านั้นไปปรับหรือประยุกต์ใช้ให้สอดคล้องกับความต้องการขององค์กรและเท่าทันการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็วในปัจจุบัน

3. ปัจจัยที่มีผลต่อความคิดเห็น

กิตติ สุทธิสัมพันธ์ (2542 : 12-13) ได้สรุปปัจจัยพื้นฐานที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล ทำให้บุคคลแต่ละคนแสดงความคิดเห็นที่อาจเหมือนกันหรือแตกต่างกันออกไป ดังนี้

3.1 ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่

3.1.1 ปัจจัยทางพันธุกรรมและร่างกาย คือ เพศ อวัยวะ ความครบถ้วนสมบูรณ์ ของอวัยวะต่าง ๆ คุณภาพสมอง

3.1.2 ระดับการศึกษา มีอิทธิพลต่อการแสดงออกซึ่งความคิดเห็น และทำให้บุคคลมีความรู้ในเรื่องต่างๆมากขึ้นคนที่มีความรู้มากมักจะมีความคิดเห็นเรื่องต่าง ๆ อย่างมีเหตุผล

3.1.3 ความเชื่อ ค่านิยมและเจตคติของบุคคลต่อเรื่องต่าง ๆ ซึ่งอาจจะได้จากการเรียนรู้กลุ่มบุคคลในสังคม หรือจากการอบรมสั่งสอนของครอบครัว

3.1.4 ประสบการณ์ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ทำให้มีความรู้ความเข้าใจในหน้าที่และความรับผิดชอบต่องานซึ่งจะส่งผลต่อความคิดเห็น

3.2 ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อม ได้แก่

3.2.1 สื่อมวลชน ได้แก่ วิทยุ โทรทัศน์ หนังสือพิมพ์ ฯลฯ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้มีอิทธิพลอย่างมากต่อความคิดเห็นของบุคคล เป็นการได้รับรู้ข่าวสารข้อมูลต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล

3.2.2 กลุ่มและสังคมที่เกี่ยวข้อง มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของบุคคล เพราะเมื่อบุคคลอยู่ในกลุ่มใดหรือสังคมใด ก็จะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเกณฑ์ของกลุ่มหรือสังคมนั้น ซึ่งทำให้บุคคลนั้นมีความคิดเห็นไปตามกลุ่มหรือสังคมที่อยู่

3.2.3 ข้อเท็จจริงในเรื่องต่าง ๆ หรือสิ่งต่าง ๆ ที่บุคคลแต่ละคนได้รับทั้งนี้ เพราะข้อเท็จจริงที่บุคคลได้รับแตกต่างกัน ก็จะมีผลต่อการแสดงความคิดเห็นที่แตกต่างกัน

จากแนวคิดเห็นดังกล่าว จะเห็นได้ว่าปัจจัยพื้นฐานเหล่านี้มีผลทำให้ความคิดเห็นของแต่ละบุคคลแตกต่างกันออกไป ซึ่งแต่ละบุคคลย่อมจะได้รับมาในลักษณะที่แตกต่างกัน เช่น ปัจจัยด้านส่วนบุคคล ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมและประสบการณ์ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ตั้งสมจนวนกลายเป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละบุคคล

4. การวัดความคิดเห็น

วัลลภ รัฐฉัตรานนท์ (2545 : 102-117) อธิบายว่า การวัดเจตคติ หรือทัศนคติ หรือความคิดเห็นที่นิยมใช้กันอย่างแพร่หลายมี 4 วิธี คือ

4.1 วิธีแบบสเกลวัดความต่างทางศัพท์ (S-D Scale = Semantic Differential Scale) เป็นวิธีวัดความคิดเห็นโดยอาศัยคุณสมบัติที่มีความหมายตรงกันข้าม เช่น ดี-เลว ขยัน-ขี้เกียจ

4.2 วิธีลิเคิร์ทสเกล (Likert's Scale) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติ หรือความคิดเห็นที่นิยมกันมากที่สุดเพราะเป็นวิธีสร้างมาตรวัดที่ง่าย ประหยัดเวลา ผู้ตอบสามารถแสดงทัศนคติในทางชอบหรือไม่ชอบ โดยยึดอันดับความชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งอาจมีคำตอบให้เลือก 5 หรือ 4 คำตอบ และให้คะแนน 5 4 3 2 1 ตามลำดับ

4.3 วิธีกัทแมนสเกล (Guttman Scale) เป็นวิธีสร้างมาตรวัดทัศนคติหรือความคิดเห็นในแนวเดียวกันและสามารถจัดอันดับของทัศนคติ สูง-ต่ำ แบบเปรียบเทียบกันและกันได้อย่างต่ำสุดถึงสูงสุด และแสดงถึงการสะสมของข้อความคิดเห็น

4.4 วิธีเทอร์สโตนสเกล (Thurstone Scale) เป็นวิธีการสร้างมาตรวัดออกเป็นปริมาตร แล้วเปรียบเทียบตำแหน่งของความคิดหรือทัศนคติไปในทางเดียว และเสมือนว่าเป็น Scale ที่มีช่วงห่างเท่ากัน

สรุปได้ว่า การวัดความคิดเห็นมี 4 วิธีที่นิยม คือ วิธีแบบสเกลวัดความต่างทางศัพท์วิธีลิเคิร์ทสเกล วิธีกัทแมนสเกล และวิธีเทอร์สโตนสเกล ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมแตกต่างกัน ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับผู้ว่าจะวัดค่าด้วยวิธีใดจึงจะเป็นการได้คำตอบที่ดีที่สุด ทำให้การวัดมีความเที่ยงตรงและเป็นไปตามเป้าประสงค์ของผู้ใช้

แนวคิดเกี่ยวกับการปกครองท้องถิ่น

1. ความหมายของการปกครองท้องถิ่น

สมพงษ์ เกษมสิน (2526 : 140) ได้ให้ความหมายของการปกครองท้องถิ่นไว้ว่า การปกครองท้องถิ่น หมายถึงส่วนการปกครองของประเทศหรือรัฐ ซึ่งมีหน้าที่ที่สำคัญรับผิดชอบในการดำเนินการเรื่องต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับประชาชนในท้องที่หรือในขอบเขตแห่งใดแห่งหนึ่งโดยเฉพาะและเป็นการสมควรที่จะมอบเรื่องดังกล่าวให้องค์การบริหารส่วนท้องถิ่นเป็นผู้บริหาร โดยมีฐานะเป็นรองจากการบริหารของรัฐบาลในส่วนกลาง

ทวี พันธชาติ (2531 : 108) ได้อธิบายความหมายของการปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองตนเองชุมชนที่มีองค์การเกิดขึ้น ทำหน้าที่ในพื้นที่ที่กำหนดมีอำนาจในการบริหารงาน มีอำนาจในการวินิจฉัยตัดสินใจ และมีสภาของท้องถิ่นเป็นองค์กรที่สำคัญ

โกวิท พวงงาม (2546 : 21) ให้ความหมายการปกครองท้องถิ่น หมายถึงการปกครองที่รัฐบาลมอบอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นใดท้องถิ่นหนึ่งจัดการปกครอง ดำเนินกิจการบางอย่างโดยดำเนินการกันเองเพื่อบำบัดความต้องการของตน บริหารงานของท้องถิ่น มีการจัดเป็นองค์กร มีเจ้าหน้าที่ซึ่งประชาชนเลือกตั้งขึ้นมาทั้งหมดหรือบางส่วน ทั้งนี้จะปราศจากการควบคุมของรัฐ เพราะการปกครองท้องถิ่นรัฐทำให้เกิดขึ้น หรือการปกครองท้องถิ่นหมายถึงการปกครองท้องถิ่น ที่ได้มีการเลือกตั้งโดยอิสระ เพื่อเลือกผู้ที่มีหน้าที่บริหารการปกครองท้องถิ่นมีอำนาจอิสระ พร้อมความรับผิดชอบ ซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้ โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการบริหารราชการส่วนกลางหรือภูมิภาค แต่ทั้งนี้หน่วยการปกครองท้องถิ่นยังต้องอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ ไม่ได้กลายเป็นรัฐอิสระใหม่แต่อย่างใด

ลิขิต ชีรเวคิน (2548 : 36) มองว่า การปกครองท้องถิ่นเป็นการปกครองโดยอิสระ และได้รับอำนาจอิสระโดยความรับผิดชอบซึ่งตนสามารถที่จะใช้ได้โดยปราศจากการควบคุมของหน่วยการปกครองส่วนภูมิภาคและส่วนกลาง แต่การปกครองท้องถิ่นยังอยู่ภายใต้บังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศ มิใช่ว่าได้กลายเป็นรัฐอธิปไตย

Wit (1967 : 14-21) ได้ให้ความหมายว่า เป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางให้อำนาจหรือการกระจายอำนาจไปให้หน่วยงานการปกครองส่วนท้องถิ่นสร้างโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นได้มีอำนาจในการปกครองท้องถิ่นร่วมกันทั้งหมด หรืออำนาจบางส่วนในการบริหารท้องถิ่นตามหลักที่ว่า ถ้าอำนาจการปกครองประชาชนในท้องถิ่นแล้ว รัฐบาลของท้องถิ่นก็ยอมเป็นรัฐบาลของประชาชน โดยประชาชนและเพื่อประชาชน ดังนั้นการบริหารการปกครองท้องถิ่นจึงจำเป็นต้องมีองค์กรของตนเองอันเกิดจากการกระจายอำนาจของรัฐบาลกลาง โดยให้องค์กรที่มีได้เป็นส่วนหนึ่งของรัฐบาลกลาง มีอำนาจในการตัดสินใจ และบริหารงานภายในท้องถิ่นในเขตอำนาจของตน

สรุปได้ว่า การปกครองท้องถิ่น เป็นการปกครองที่รัฐบาลกลางกระจายอำนาจการปกครองให้แก่ท้องถิ่น โดยได้ให้อำนาจแก่ประชาชนเจ้าของท้องถิ่นนั้นให้อำนาจตามระบอบประชาธิปไตย คัดเลือกผู้นำของตนเองมาเป็นตัวแทนเพื่อทำหน้าที่บริหารจัดการ หรือดำเนินงานต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นนั้น ๆ ให้เกิดความสงบเรียบร้อยและสามารถพัฒนา

ท้องถิ่นของตนให้เจริญยิ่งขึ้น โดยคำนึงถึงประโยชน์สูงสุดของประชาชนเป็นสำคัญ ทั้งนี้ อำนาจในการปกครองของผู้บริหารต้องอยู่ภายใต้บทบังคับว่าด้วยอำนาจสูงสุดของประเทศด้วยเช่นกัน

2. ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่น

การปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นอีกส่วนสำคัญในการพัฒนา โดยมีความสำคัญดังนี้ พูนศักดิ์ วาณิชวิเศษกุล (2532 : 56) ได้ให้ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประชาธิปไตย 5 ประการ คือ

1. องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นสถาบันให้การศึกษาการปกครองระบอบประชาธิปไตยแก่ประชาชน กล่าวคือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเป็นภาพจำลองของระบบการเมืองของชาติ มีกิจกรรมทางการเมืองโดยเฉพาะการเลือกตั้ง เป็นการชักนำให้คนในท้องถิ่นได้เข้ามามีส่วนร่วมในการปกครองตนเอง เป็นการฝึกหัดการตัดสินใจทางการเมือง

2. การสร้างประชาธิปไตยที่มั่นคงจะต้องเริ่มจากการสร้างประชาธิปไตยในระดับท้องถิ่นก่อน เพราะการพัฒนาการเมืองในวงกว้างนั้น จะนำไปสู่ความเข้าทางการเมืองในระดับชาติโดยง่าย

3. การปกครองท้องถิ่นจะทำให้ประชาชนเกิดความรอบรู้แบบแจ่มแจ้งทางการเมือง (Political Maturity) กล่าวคือ ประชาชนรู้ถึงวิธีการเลือกตั้ง การตัดสินใจ การบริหารการเมืองท้องถิ่น การต่อสู้แข่งขันกันตามวิถีทางการเมือง ทำให้เกิดการรวมกลุ่มทางการเมืองในที่สุด

4. การปกครองท้องถิ่น ทำให้เกิดการเข้าสู่วิถีทางการเมืองของประชาชน ด้วยเหตุที่การเมืองท้องถิ่นมีผลกระทบต่อประชาชนโดยตรงและใกล้ชิด เกี่ยวพันกับการเมืองระดับชาติ หากมีกิจกรรมทางการเมืองเกิดขึ้นอยู่เสมอ ก็จะทำให้เกิดความตื่นตัวมีชีวิตชีวาต่อการปกครองท้องถิ่น ประชาชนในท้องถิ่นจะมีความเกี่ยวพันและเข้าสู่ระบบการเมือง

5. การเมืองท้องถิ่นเป็นเวทีสร้างนักการเมืองระดับชาติ นักการเมืองท้องถิ่นจะผ่านการเรียนรู้ทางการเมืองในท้องถิ่น ทำให้คุณภาพนักการเมืองระดับชาติสูงขึ้นด้วยเหตุที่ได้รับคามนิยมนศรัทธาจากประชาชนจึงทำให้ได้รับการเลือกตั้งในระดับสูงขึ้น

ชวงศ์ ฉายะบุตร (2539 : 20) ให้ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นพื้นฐานดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่น คือ รากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย (Basic Democracy) เพราะการปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองให้แก่ประชาชนให้ประชาชนรู้สึกว่าคุณมีความเกี่ยวข้องกันกับส่วนได้ส่วนเสียในการปกครอง การบริหารท้องถิ่น

เกิดความรับผิดชอบและวางแผนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นที่ตนอยู่อาศัย อันจะนำมาซึ่งความศรัทธาเลื่อมใสศรัทธาในระบอบประชาธิปไตยในที่สุด โดยประชาชนใช้ดุลยพินิจในการเลือกผู้แทนที่เหมาะสม และสำหรับผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งเข้าไปบริหารกิจการของท้องถิ่น ประชาชนจึงเกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่ของพลเมือง ซึ่งนำมาสู่การมีส่วนร่วมทางการเมืองในระดับชาติต่อไป

2. การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนในท้องถิ่นรู้จักการปกครองตนเอง (Self- Government) กล่าวคือ การปกครองตนเองมิใช่การปกครองอันเกิดจากคำสั่งเบื้องบน แต่เกิดจากการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นนั้นๆ เอง โดยการเลือกบุคคลขึ้นมาบริหารงานของท้องถิ่นเอง ซึ่งถือว่าเป็นการปกครองตนเองโดยประชาชนในท้องถิ่นอย่างแท้จริง

3. การปกครองท้องถิ่นเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองของประเทศในอนาคต เพราะนักการเมืองท้องถิ่นย่อมเรียนรู้ประสบการณ์ทางการเมือง การเลือกตั้งมีทักษะในการบริหาร งานท้องถิ่นตลอดจนได้รับการสนับสนุนจากประชาชน ซึ่งเป็นพื้นฐานที่สามารถส่งผลให้ประสบผลสำเร็จในการเมืองระดับชาติ

4. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง ทั้งทางการเมือง เศรษฐกิจและสังคม ซึ่งการพัฒนาชนบทที่ผ่านมาประชาชนขาดการมีส่วนร่วมอย่างเต็มที่ การพัฒนาชนบทจะสัมฤทธิ์ผลได้นั้นต้องมาจากการริเริ่มช่วยเหลือตนเองของท้องถิ่น ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมแรงกัน โดยอาศัยโครงสร้างควมมีอิสระในการปกครองตนเอง ซึ่งถ้าหากมีการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงแล้ว ท้องถิ่นจะเกิดการพึ่งตนเองได้

พิธีสิทธิ์ คำภีร์ (2541 : 95) ได้ให้ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่นดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นจะช่วยให้การแก้ปัญหาการปกครองสัมฤทธิ์ผลอย่างแท้จริง เพราะประชาชนรู้ปัญหาและเป็นผู้แก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในท้องถิ่นและการแก้ปัญหานั้นย่อมได้ผล เพราะประชาชนรู้ปัญหาดีกว่าบุคคลอื่นเนื่องจากใกล้ชิดกับเหตุการณ์

2. การที่ประชาชนมีส่วนร่วมในการปกครองท้องถิ่นของตนเอง เท่ากับเป็นการฝึกฝนรู้จักการเรียนรู้การปกครองระดับชาติไปในตัว กล่าวอีกนัยหนึ่ง การปกครองท้องถิ่นจะเป็นสถาบันฝึกสอนให้ประชาชนเรียนรู้การปกครองระดับชาติ ในการพัฒนาการทางการเมืองไปในตัว

3. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระทางด้านการเงินและกำลังของเจ้าหน้าที่ ของรัฐบาลไปได้ส่วนหนึ่ง

4. การปกครองท้องถิ่นที่เข้มแข็งการบริหารงานมีประสิทธิภาพ ทำให้ประชาชนมีความรู้สึกเชื่อมั่นศรัทธาต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีความรู้สึกว่ามีคุณภาพและมีส่วนร่วมได้เสีย การดำเนินเช่นนี้จะสร้างพลเมืองที่รับผิดชอบ ให้แก่ประเทศชาติเป็นส่วนรวม

5. การปกครองท้องถิ่น เป็นรากแก้วของการปกครองระบอบประชาธิปไตยแบบปกครองตนเอง

โกวิท พวงงาม (2546 : 21-22) ได้ให้ความสำคัญของการปกครองส่วนท้องถิ่นในการพัฒนาประชาธิปไตยมี 6 ประการ คือ

1. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นรากฐานของการปกครองระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นสถาบันฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความคุ้นเคยในการใช้สิทธิและหน้าที่พลเมือง อันจะนำมาสู่ความศรัทธาเลื่อมใสในระบอบประชาธิปไตย

2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

3. การปกครองท้องถิ่นทำให้ประชาชนรู้จักการปกครองตนเอง เพราะเปิดโอกาสให้ประชาชนได้เข้าไปมีส่วนร่วมทางการเมือง ซึ่งทำให้ประชาชนเกิดสำนึกในความสำคัญของตนเองต่อท้องถิ่น ประชาชนจะมีส่วนร่วมรับรู้ถึงอุปสรรค ปัญหาและช่วยกันแก้ไข ปัญหาของท้องถิ่น

4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของท้องถิ่นตรงเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ

5. การปกครองท้องถิ่นจะเป็นแหล่งสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศในอนาคต

6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง
สมศักดิ์ พรหมเตื้อ (2551 : 16) ได้ให้ความสำคัญของการปกครองท้องถิ่น คือ เป็นรากฐานการปกครองตามระบอบประชาธิปไตย เพราะเป็นเสมือนสถาบันที่ฝึกสอนประชาชนให้รู้สึกว่ามีส่วนเกี่ยวข้อง มีส่วนได้เสียในการบริหารจัดการท้องถิ่น ทำให้เกิดความรับผิดชอบและห่วงแหนต่อประโยชน์อันพึงมีต่อท้องถิ่นตนเอง การมีส่วนร่วมของประชาชนในการปกครองและควบคุมการปกครอง การปกครองส่วนท้องถิ่นถือว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการพัฒนาการเมือง

จากความสำคัญขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. การปกครองท้องถิ่นถือเป็นพื้นฐานของการปกครองในระบบประชาธิปไตย เพราะเป็นจุดเริ่มต้นที่ฝึกสอนการเมืองการปกครองให้แก่ประชาชน ทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการใช้สิทธิและหน้าที่ของตนในอำนาจตามระบอบประชาธิปไตยและนำไปสู่ความเลื่อมใสศรัทธา
2. การปกครองท้องถิ่นเป็นการแบ่งเบาภาระของรัฐบาลส่วนกลาง
3. การปกครองท้องถิ่นเปิดโอกาสให้ประชาชนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางการเมืองทำให้รู้ถึงระเบียบและรูปแบบของการปกครองตนเอง รู้จักการแก้ไขปัญหาอุปสรรคที่เกิดขึ้น
4. การปกครองท้องถิ่นสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นตรงตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ
5. การปกครองท้องถิ่นเป็นแหล่งการสร้างผู้นำทางการเมืองการบริหารของประเทศในอนาคต
6. การปกครองท้องถิ่นสอดคล้องกับแนวคิดในการพัฒนาชนบทแบบพึ่งตนเอง

3. องค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่น

ทวี พันธวุฒิสถิติ (2537 : 100) กล่าวว่าองค์ประกอบของการปกครองท้องถิ่นมีดังนี้

1. มีฐานะเป็นนิติบุคคลจัดตั้งขึ้น โดยกฎหมายของอิสระจากรัฐบาลกลาง หรือรัฐบาลแห่งชาติ และมีขอบเขตการปกครองที่แน่นอน
2. มีอำนาจอิสระในการบริหารงาน และสามารถใช้จ่ายเงินของตนเองในการวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ รวมทั้งกำหนดนโยบาย
3. มีงบประมาณของตนเองโดยมีอำนาจเก็บภาษีและรายได้อื่นๆ ตามที่กฎหมาย
4. คณะผู้บริหารท้องถิ่นได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้นทั้งหมด หรือบางส่วน

อุทัย หิรัญโต (2523: 22) เห็นว่าองค์ประกอบของระบบการปกครองท้องถิ่นมีดังนี้

1. สถานะตามกฎหมาย (Legal Status) หมายความว่า หากประเทศใดกำหนดเรื่อง การปกครองท้องถิ่นไว้ในรัฐธรรมนูญของประเทศ การปกครองท้องถิ่นในประเทศนั้นจะมีความเข้มแข็งกว่าการปกครองท้องถิ่นที่จัดตั้งโดยกฎหมายอื่น เพราะข้อความที่กำหนดไว้ในรัฐธรรมนูญนั้นเป็นการแสดงให้เห็นว่าประเทศนั้นมียุทธศาสตร์ที่จะกระจายอำนาจอย่างแท้จริง

2. พื้นที่และระดับ (Area and level) ปัจจัยที่มีความสำคัญต่อการกำหนดพื้นที่และระดับของหน่วยงานการปกครองท้องถิ่นมีหลายประการ เช่น ปัจจัยทางภูมิศาสตร์ ประวัติศาสตร์ เชื้อชาติและความสำคัญในการปกครองตนเองของประชาชน จึงได้มีกฎเกณฑ์ที่จะกำหนดพื้นที่และระดับหน่วยการปกครองท้องถิ่นออกเป็น 2 ระดับ คือ หน่วยการปกครองท้องถิ่นขนาดเล็กและขนาดใหญ่ ขนาดของพื้นที่จากการศึกษาขององค์การสหประชาชาติ องค์การอาหารและเกษตรแห่งสหประชาชาติ (FAO) องค์การศึกษาวิทยาศาสตร์และวัฒนธรรม (UNESCO) องค์การอนามัยโลก (WHO) และสำนักกิจการสังคม (Bureau of Social Affair) ได้ให้ความเห็นว่า หน่วยการปกครองท้องถิ่นที่สามารถให้บริการและบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพได้ ควรมีประชากรประมาณ 50,000 คน แต่ยังมีปัจจัยอื่นที่ต้องพิจารณาด้วย เช่น ประสิทธิภาพในการบริหารรายได้ และบุคลากร เป็นต้น

3. การกระจายอำนาจและหน้าที่ การที่จะกำหนดให้ท้องถิ่นมีอำนาจหน้าที่มากน้อยเพียงใด ขึ้นอยู่กับนโยบายทางการเมืองและการปกครองของรัฐบาลเป็นสำคัญ

4. องค์กัรนิติบุคคลจัดตั้งขึ้นโดยผลแห่งกฎหมายแยกจากรัฐบาลกลางหรือรัฐบาลแห่งชาติมีเขตการปกครองพื้นที่แน่นอน มีอำนาจในการกำหนดนโยบาย ออกกฎข้อบัญญัติ ควบคุมให้มีการปฏิบัติตามนโยบายนั้น ๆ

5. การเลือกตั้งสมาชิกองค์การ หรือคณะผู้บริหารจะต้องได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในท้องถิ่นนั้น ๆ ทั้งหมดหรือบางส่วน เพื่อแสดงถึงการเข้ามามีส่วนร่วมทางการเมือง การปกครองของประชาชน โดยเลือกผู้บริหารท้องถิ่นของตนเอง

6. อิสระในการปกครองตนเอง สามารถใช้ดุลยพินิจในการปฏิบัติกิจการภายในขอบเขตของกฎหมาย โดยไม่ต้องขออนุมัติจากรัฐบาลกลางและไม่อยู่ในสายการบังคับบัญชาของหน่วยงานทางราชการ

7. มีงบประมาณของตนเอง มีอำนาจในการจัดเก็บรายได้ การจัดเก็บภาษีตามขอบเขตที่กฎหมายให้อำนาจในการจัดเก็บ เพื่อให้ท้องถิ่นมีรายได้เพียงพอที่จะทำนุบำรุงท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

8. การควบคุมดูแลของรัฐ เมื่อได้รับการจัดตั้งขึ้นแล้วยังคงอยู่ในการกำกับดูแลจากรัฐบาลเพื่อประโยชน์และความมั่นคงของรัฐและประชาชนโดยรวม โดยการมีอิสระเต็มที่ ที่เดียวคงหมายถึงเฉพาะอิสระในการดำเนินการเท่านั้น ฉะนั้นแล้วท้องถิ่นจะกลายเป็นรัฐอิสระ รัฐจึงต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแล

องค์ประกอบขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งให้เห็นว่าการปกครองส่วนท้องถิ่นประกอบด้วย องค์การที่เป็นนิติบุคคล มีสภาและผู้บริหารระดับท้องถิ่นมาจากการเลือกตั้งตามหลักการที่บัญญัติไว้ในรัฐธรรมนูญ มีความเป็นอิสระในการปกครองตนเอง มีเขตการปกครองที่ชัดเจนและเหมาะสม การบริหารงบประมาณที่รัฐบาลกลางต้องสงวนอำนาจในการควบคุมดูแล

แนวคิดเกี่ยวกับองค์การบริหารส่วนตำบล

เมื่อก้าวถึงภารกิจของรัฐ แต่เดิมนั้นรัฐมีภารกิจฝ่ายาม คือ รัฐมีหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ คือ ป้องกันการรุกรานจากศัตรูภายนอกประเทศ และรักษาความสงบเรียบร้อยภายในประเทศ ต่อมารัฐสมัยใหม่ได้ขยายภารกิจ ในการเข้ามามีส่วนเกี่ยวข้องกับทุกข์สุขของประชาชนมากขึ้น โดยเข้ามาจัดการเรื่องสาธารณูปโภคและสาธารณูปการต่างๆ ภารกิจของรัฐสมัยใหม่จึงมีมากและซับซ้อนขึ้นเพื่อตอบสนองต่อความต้องการของประชาชนโดยรวม (บรรเจิด สิงคะเนติ. 2551 : 166 ; อ้างถึงใน บุญแสง ชีระภากร. 2552 : 48)

1. ความเป็นมาและหลักเกณฑ์การจัดตั้ง

องค์การบริหารส่วนตำบล จัดตั้งขึ้น โดย พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 เป็นกฎหมายที่ใช้จัดระเบียบการบริหารงานแทนประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ 326 ลงวันที่ 13 ธันวาคม 2515 นับตั้งแต่ พ.ร.บ. สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2437 มีผลบังคับใช้เมื่อวันที่ 2 มีนาคม 2537 ทำให้มีการปรับฐานะการบริหารงานในระดับตำบล โดยเฉพาะการเปลี่ยนแปลงรูปแบบใหม่ของสภาตำบลทั่วประเทศออกเป็น 2 รูปแบบ คือ รูปแบบสภาตำบล และรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล ซึ่ง “พระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล (ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 : 9)” ได้บัญญัติถึงหลักเกณฑ์ในการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลไว้ใน มาตรา 40 ว่าด้วยสภาตำบลที่มีรายได้โดยไม่รวมเงินอุดหนุน ในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกันสามปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท หรือตามเกณฑ์รายได้เฉลี่ยของสภาตำบลที่ได้มีประกาศของกระทรวงมหาดไทย กำหนดไว้ อาจจัดตั้งเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลได้ การจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลให้ทำโดยประกาศของกระทรวงมหาดไทยที่ประกาศในราชกิจจานุเบกษา จะต้องระบุชื่อและเขตขององค์การบริหารส่วนตำบลไว้ในประกาศ มีฐานะเป็นนิติบุคคลและเป็นราชการบริหารส่วนท้องถิ่น

2. โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล



แผนภาพที่ 9 โครงสร้างองค์การบริหารส่วนตำบล

2.1 สภาองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ที่ประกอบด้วยสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งได้รับการเลือกตั้งจากประชาชนในหมู่บ้านในตำบลนั้น ๆ หมู่บ้านละ 2 คน ถ้าองค์การบริหารส่วนตำบลใดมีเพียง 1 หมู่บ้านให้มีสมาชิกสภาองค์การ

บริหารส่วนตำบลได้ 6 คน ในสภาองค์การบริหารส่วนตำบลนั้นจะประกอบด้วย ประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน รองประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน และเลขาธิการสภาองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวน 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากสมาชิกสภาองค์การบริหารส่วนตำบล โดยมีหน้าที่ในการให้ความเห็นชอบแผนพัฒนาตำบล พิจารณาและให้ความเห็นชอบร่างข้อบังคับตำบล ร่างข้อบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ควบคุมการปฏิบัติงานของคณะกรรมการบริหารให้เป็นไปตามนโยบายแผนพัฒนาตำบล กฎหมายระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยมีวาระในการดำรงตำแหน่งคราวละ 4 ปี นับแต่วันเลือกตั้ง

2.2 นายกององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นหรือผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554

2.2.1 นายกององค์การบริหารส่วนตำบลมาจากการเลือกตั้งโดยตรง ตามกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่น และผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2545 มีวาระอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และอาจได้รับการเลือกตั้งอีก

2.2.2 นายกององค์การบริหารส่วนตำบลต้องมีคุณสมบัติ และไม่มีลักษณะต้องห้าม ตามพระราชบัญญัติการเลือกตั้งสมาชิกสภาท้องถิ่นและผู้บริหารท้องถิ่น พ.ศ. 2545 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ 3) พ.ศ. 2554 ดังนี้

- 1) มีอายุไม่ต่ำกว่า 30 ปี บริบูรณ์ในวันเลือกตั้ง
- 2) สำเร็จการศึกษาไม่ต่ำกว่า มัธยมศึกษาตอนปลายหรือเทียบเท่า หรือเคยเป็นสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น ผู้บริหารท้องถิ่น หรือสมาชิกรัฐสภา
- 3) ไม่เป็นผู้มีพฤติกรรมในทางทุจริตหรือพ้นจากตำแหน่งสมาชิกสภาตำบล สมาชิกสภาท้องถิ่น คณะผู้บริหารท้องถิ่น รองผู้บริหารท้องถิ่นหรือเลขานุการ หรือที่ปรึกษาของบริหารท้องถิ่นเพราะเหตุมีส่วนได้เสียไม่ว่าทางตรงหรือทางอ้อมในสัญญาหรือกิจการที่กระทำกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นยังไม่ครบ 5 ปี นับถึงวันสมัครรับเลือกตั้ง

2.3 อำนาจหน้าที่นายกององค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.1 กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมาย รับผิดชอบในการบริหารราชการ

ขององค์การบริหารส่วนตำบลให้เป็นไปตามกฎหมาย นโยบาย แผนพัฒนาองค์การบริหาร ส่วนตำบล ข้อบัญญัติ ระเบียบ และข้อบังคับของทางราชการ

2.3.2 ตั้ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการขององค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.3 แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการ องค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.4 วางระเบียบในทำงานขององค์การบริหารส่วนตำบลเป็นไปด้วยความ เรียบร้อย

2.3.5 รักษาการให้เป็นไปตามข้อบัญญัติองค์การบริหารส่วนตำบล

2.3.6 ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติและกฎหมายอื่น

นายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงจากประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตตำบล ซึ่งอาจแต่งตั้งรองนายกองค์การบริหารส่วนตำบลได้ไม่เกิน 2 คน และเลขานุการนายกองค์การบริหารส่วนตำบล 1 คน จากการแต่งตั้งจากนายกองค์การบริหาร ส่วนตำบล มีคุณสมบัติเช่นเดียวกันกับนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในส่วนของการดำรง ตำแหน่งนายกองค์การบริหารส่วนตำบลนั้น มีวาระดำรงตำแหน่ง คราวละ 4 ปี มีหน้าที่ในการ บริหารงานและพัฒนาองค์การบริหารส่วนตำบล รวมทั้งการบริหารงานบุคคล กำหนดนโยบาย วางแผนการพัฒนาตำบลจัดทำงบประมาณรายจ่าย และต้องรายงานผลการปฏิบัติงานตามที่ให้ นโยบายไว้ทุกปีและปฏิบัติหน้าที่อื่น ๆ ตามที่ทางราชการมอบหมาย

3. การบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล

การบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบลมี นายกองค์การบริหารส่วนตำบล เป็นผู้บังคับบัญชาสูงสุด มีปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลเป็นผู้บังคับบัญชาในส่วนราชการ มีพนักงานส่วนตำบลซึ่งเป็นข้าราชการประจำ และมีลูกจ้างจำนวนตามโครงสร้างตามกรอบ อัตรากำลังเป็นไป ตามขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบลซึ่งกำหนดไว้ 3 ขนาด คือ

3.1 สำนักงานปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่รับผิดชอบงานบริหารทั่วไป งานธุรการ งานการเจ้าหน้าที่ งานสวัสดิการของพนักงานส่วนตำบล และลูกจ้าง งานการ ประชุม งานนโยบายและแผน งานกฎหมายและคดี งานป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย งานกิจการสภาและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.2 ส่วนการคลังมีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการรับเงิน การจ่ายเงิน การเบิกเงิน

การฝากเงิน การเก็บรักษาเงินและการตรวจเงิน และอื่น ๆ โดยมีฝ่ายงานการเงิน ฝ่ายงานบัญชี ฝ่ายงานพัฒนาและจัดเก็บรายได้ ฝ่ายทะเบียนทรัพย์สินและพัสดุงานอื่น ๆ ตามที่ได้รับมอบหมาย

3.3 ส่วนโยธามีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานสำรวจออกแบบ ประมาณการราคา ค่าใช้จ่ายในโครงการงานควบคุมอาคาร โดยมีฝ่ายก่อสร้าง ฝ่ายออกแบบและควบคุมอาคาร ฝ่ายประสานสาธารณูปโภค และฝ่ายผังเมืองและงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.4 ส่วนสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับสาธารณสุข ทั้งหมด โดยมีฝ่ายอนามัยและสิ่งแวดล้อม ฝ่ายส่งเสริมสุขภาพและสาธารณสุข ฝ่ายรักษาความสะอาด ฝ่ายควบคุมและจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม ฝ่ายควบคุมโรค และฝ่ายบริการสาธารณสุข และงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.5 ส่วนการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับงานการศึกษา คือฝ่ายส่งเสริมกิจการ โรงเรียน ฝ่ายศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและงานอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องหรือได้รับมอบหมาย

3.6 ส่วนสวัสดิการและสังคม มีหน้าที่รับผิดชอบเกี่ยวกับการบริการด้านสวัสดิการ และพัฒนาชุมชน

4. อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล

ตามพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. 2547 (2547 : 53-54) มาตรา 16 ได้กำหนดอำนาจและหน้าที่ในการจัดระบบการบริหารสาธารณะ เพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

มาตรา 16 ให้องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบการบริการสาธารณะเพื่อประโยชน์ของประชาชนในท้องถิ่นของตนเอง ดังนี้

- (1) การจัดทำแผนพัฒนาท้องถิ่นของตนเอง
- (2) การจัดให้มีและบำรุงรักษาทางบก ทางน้ำ และทางระบายน้ำ
- (3) การจัดให้มีและควบคุมตลาด ท่าเทียบเรือ ท่าข้าม และที่จอดรถ
- (4) การสาธารณูปโภค และการก่อสร้างอื่น ๆ
- (5) การสาธารณูปการ
- (6) การส่งเสริม การฝึก และประกอบอาชีพ
- (7) การพาณิชย์ และการส่งเสริมการลงทุน
- (8) การส่งเสริมการท่องเที่ยว

(9) การจัดการศึกษา

(10) การสังคมสงเคราะห์ การพัฒนาคุณภาพชีวิตเด็ก สตรี คนชรา ผู้ด้อยโอกาส

(11) การบำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมท้องถิ่น

(12) การปรับปรุงแหล่งชุมชนแออัด และการจัดการเกี่ยวกับที่อยู่อาศัย

(13) การจัดให้มีและบำรุงรักษาสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ

(14) การส่งเสริมกีฬา

(15) การส่งเสริมประชาธิปไตย ความเสมอภาค และสิทธิเสรีภาพของ

ประชาชน

(16) ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของราษฎร ในการพัฒนาท้องถิ่น

(17) การรักษาความสะอาด และความเป็นระเบียบเรียบร้อยของบ้านเมือง

(18) การกำจัดมูลฝอย สิ่งปฏิกูล และน้ำเสีย

(19) การสาธารณสุข การอนามัยครอบครัว และการรักษาพยาบาล

(20) การจัดให้มีและการควบคุมสุสาน และฌาปนกิจสถาน

(21) การควบคุมการเลี้ยงสัตว์

(22) การจัดให้มีและควบคุมการฆ่าสัตว์

(23) การรักษาความปลอดภัย ความเป็นระเบียบเรียบร้อย การอนามัย โรง

มหรสพ และสาธารณสุขสถานอื่น ๆ

(24) การจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากป่าไม้ ที่ดิน ทรัพยากร

ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

(25) การผังเมือง

(26) การขนส่งและวิศวกรรมจราจร

(27) การดูแลรักษาที่สาธารณะ

(28) การควบคุมอาหาร

(29) การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

(30) การรักษาความสงบเรียบร้อย การส่งเสริมและสนับสนุนการป้องกันและ

รักษาความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน

(31) กิจการอื่นใดตามที่เป็ผลประโยชน์ของประชาชน ในท้องถิ่นตามที่คณะ

กรรมการประกาศกำหนด

ตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาการบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 แก้ไขเพิ่มเติมถึง ฉบับที่ 6 พ.ศ. 2552 มาตรา 66 องค์การบริหารส่วนตำบลมีอำนาจหน้าที่พัฒนาตำบลทั้งในด้านเศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม

มาตรา 67 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบล มีหน้าที่ต้องทำในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล ดังต่อไปนี้

- (1) จัดให้มีและบำรุงรักษาทางน้ำและทางบก
- (2) รักษาความสะอาดของถนน ทางน้ำ ทางเดิน และที่สาธารณะ รวมทั้งกำจัดขยะมูลฝอย และสิ่งปฏิกูล
- (3) ป้องกันโรคและระงับโรคติดต่อ
- (4) ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย
- (5) ส่งเสริมการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม
- (6) ส่งเสริมการพัฒนาสตรี เด็ก เยาวชน ผู้สูงอายุ และผู้พิการ
- (7) คุ้มครอง ดูแล และบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (8) บำรุงรักษาศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญา และวัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่น
- (9) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่ทางราชการมอบหมาย จัดสรรงบประมาณหรือบุคลากร ให้ตามความจำเป็นและสมควร

มาตรา 68 ภายใต้บังคับแห่งกฎหมาย องค์การบริหารส่วนตำบลอาจจัดทำกิจการในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลดังต่อไปนี้

- (1) ให้มีน้ำเพื่อการอุปโภค บริโภค และการเกษตร
- (2) ให้มีและบำรุงการไฟฟ้าหรือแสงสว่างโดยวิธีอื่น
- (3) ให้มีและบำรุงรักษาทางระบายน้ำ
- (4) ให้มีและบำรุงสถานที่ประชุม การกีฬา การพักผ่อนหย่อนใจ และสวนสาธารณะ
- (5) ให้มีและส่งเสริมกลุ่มเกษตรกรและกิจการสหกรณ์
- (6) ส่งเสริมให้มีอุตสาหกรรมในครอบครัว
- (7) บำรุงและส่งเสริมการประกอบอาชีพของราษฎร
- (8) การคุ้มครองดูแลและรักษาทรัพย์สินอันเป็นสาธารณสมบัติของแผ่นดิน
- (9) หาผลประโยชน์จากทรัพย์สินขององค์การบริหารส่วนตำบล
- (10) ให้มีตลาด ท่าเทียบเรือ และท่าข้าม

(11) กิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์

(12) การท่องเที่ยว

(13) การผังเมือง

อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามกฎหมายที่กำหนด ในการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลแล้ว และยังมีกฎหมายอื่นที่เกี่ยวข้องที่ให้องค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะราชการส่วนท้องถิ่นดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ ดังต่อไปนี้

(1) พระราชบัญญัติควบคุมอาคาร พ.ศ. 2522

(2) พระราชบัญญัติการสาธารณสุข พ.ศ. 2535

(3) พระราชบัญญัติภาษีบำรุงท้องที่ พ.ศ. 2508

(4) พระราชบัญญัติภาษีโรงเรือนและที่ดิน พ.ศ. 2547

(5) พระราชบัญญัติภาษีป้าย พ.ศ. 2510

(6) พระราชบัญญัติโรคพิษสุนัขบ้า พ.ศ. 2535

(7) กฎหมายอื่น ๆ ตามแต่ละองค์การบริหารส่วนตำบลในท้องที่มีพื้นที่ต้องบังคับใช้ตามกฎหมายนั้น ๆ เช่น กฎหมายเกี่ยวกับเรื่องป่าไม้ การประมง ทรัพยากรธรรมชาติ น้ำมัน นกอีแอ่น เป็นต้น

5. การประชุมสภาองค์การบริหารส่วนตำบล

ในหนึ่งปีมีสมัยประชุมสามัญ 2 สมัย หรือหลายสมัย แล้วแต่สภาองค์การบริหารส่วนตำบลจะกำหนด แต่ไม่เกิน 4 สมัย เมื่อเห็นว่าเป็นการจำเป็นเพื่อประโยชน์ขององค์การบริหารส่วนตำบล ประธานสภา นายกององค์การบริหารส่วนตำบล หรือสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบล จำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของสมาชิกที่มีอยู่ อาจทำคำร้องยื่นต่อนายอำเภอ ขอให้ส่วนตำบลเปิดประชุมสมัยวิสามัญ ถ้านายอำเภอเห็นสมควรให้นายอำเภอเรียกประชุมวิสามัญได้

การประชุมสมัยหนึ่ง ๆ ให้มีกำหนดไม่เกิน 15 วัน หากขยายเวลาต้องได้รับอนุญาตจากนายอำเภอ สำหรับการประชุมสภาครั้งแรกต้องดำเนินการภายใน 45 วัน นับแต่วันเลือกตั้ง การเรียกประชุมสภาตามสมัยประชุมให้ประธานสภาเป็นผู้เรียกประชุม และเป็นผู้ปิดการประชุม การประชุมในแต่ละครั้งจะต้องมีสมาชิกสภามาร่วมประชุมไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกทั้งหมดเท่าที่มีอยู่จึงจะครบองค์ประชุม

6. รายได้ขององค์การบริหารส่วนตำบล

6.1 องค์การบริหารส่วนตำบลจัดเก็บเอง ได้แก่ ภาษีโรงเรือนและที่ดิน ภาษีป้าย ภาษีบำรุงท้องที่ อากรฆ่าสัตว์ และค่าธรรมเนียมใบอนุญาต รวมถึงผลประโยชน์อื่นอันเนื่องจากการฆ่าสัตว์

6.2 ส่วนราชการจัดเก็บให้ ได้แก่ ภาษีและค่าธรรมเนียมรถยนต์และล้อเลื่อนภาษีสุรา ภาษีสรรพสามิต ภาษีมูลค่าเพิ่ม ภาษีธุรกิจเฉพาะ ค่าธรรมเนียมจดทะเบียนสิทธินิติกรรมที่ดิน อกรังนกอีแอ่น ค่าภาคหลวง ค่าธรรมเนียมตามกฎหมายว่าด้วยป่าไม้ รายได้จากอากรกฎหมายว่าด้วยน้ำบาดาล เงินจากประทานบัตรอนุญาต และอาชญาบัตรตามกฎหมายว่าด้วยการประมง รายได้จากทรัพยากรธรรมชาติ

6.3 เงินอุดหนุนจากรัฐบาล

6.4 รายได้อื่น ๆ เช่น รายได้จากทรัพย์สิน รายได้จากการสาธารณูปโภค รายได้จากกิจการเกี่ยวกับการพาณิชย์ขององค์การบริหารส่วนตำบล เงินและทรัพย์สินอื่นที่มีผู้อุทิศให้ รายได้อื่นที่รัฐบาลหรือหน่วยงานของรัฐบาลจัดสรรให้ และตามที่กฎหมายกำหนดให้เป็นขององค์การบริหารส่วนตำบล

7. รายจ่ายขององค์การบริหารส่วนตำบล

องค์การบริหารส่วนตำบลอาจมีรายจ่ายจากงบประมาณ โดยจำแนกออกเป็น 2 ลักษณะ คือ รายจ่ายงบกลาง และรายจ่ายตามแผนงาน

7.1 รายจ่ายงบกลาง หมายถึง รายจ่ายที่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีภาระผูกพันต้องจ่าย และเป็นรายจ่ายที่ตั้งไว้เพื่อจัดสรรให้หน่วยงานต่างๆ เบิกจ่าย ได้แก่

7.1.1 ค่าชำระเงินกู้ และดอกเบี้ย

7.1.2 รายจ่ายตามข้อผูกพัน

7.1.3 เงินสำรองจ่าย

7.1.4 เงินงบประมาณ

7.1.5 เงินช่วยค่าทำศพ

7.2 รายจ่ายตามแผนงาน หมายถึง รายจ่ายซึ่งกำหนดรายละเอียดหมวดรายจ่ายไว้ในงานหรือโครงการตามแผนงานสำหรับหน่วยงานใด โดยเฉพาะ ได้แก่

7.2.1 หมวดเงินเดือน (ฝ่ายประจำ)

7.2.2 หมวดเงินเดือน (ฝ่ายการเมือง)

- 7.2.3 หมวดค่าตอบแทนใช้สอยและวัสดุ
- 7.2.4 หมวดค่าสาธารณูปโภค
- 7.2.5 หมวดเงินอุดหนุน
- 7.2.6 หมวดค่าครุภัณฑ์ ที่ดิน และสิ่งก่อสร้าง
- 7.2.7 หมวดรายจ่ายอื่น ๆ

8. การกำกับดูแล

8.1 นายอำเภอมีอำนาจกำกับดูแลการปฏิบัติหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบล ให้เป็นไปตามกฎหมายและระเบียบข้อบังคับของทางราชการ โดยมีอำนาจสามารถเรียกสมาชิกสภา คณะผู้บริหาร พนักงานส่วนตำบลและลูกจ้างขององค์การบริหารส่วนตำบลมาตรวจสอบได้

8.2 เพื่อคุ้มครองประโยชน์ของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบล หรือประโยชน์ของประเทศเป็นส่วนรวม นายอำเภอจะรายงานเสนอความเห็นต่อผู้ว่าราชการจังหวัดเพื่อยุบสภาก็ได้

9. หลักการบริหารจัดการที่ดี

การบริหารจัดการที่ดีเป็นอีกแนวทางหนึ่งที่กำหนดให้องค์การบริหารส่วนตำบล จำเป็นต้องพัฒนาไปสู่การบริหารที่ดีให้ได้ เพื่อเป็นที่พึงของประชาชน มีหลักสำคัญ 6 ประการ คือ

9.1 หลักนิติธรรม คือ จะต้องมีการบริหารด้วยความชอบธรรม ชอบด้วยระเบียบกฎหมาย รักษาคุ้มครองผลประโยชน์ของประชาชนอย่างเท่าเทียมและยุติธรรม

9.2 หลักความโปร่งใส คือ องค์การบริหารส่วนตำบลรู้อะไร ประชาชนควรรู้ด้วยโดยการเปิดเผยข้อมูลให้ประชาชนตรวจสอบได้ตลอดเวลา

9.3 หลักความรับผิดชอบ คือ ในการให้บริหารสาธารณะตามที่ที่กำหนดไว้ตามกฎหมายอย่างมีคุณภาพ ต้องรับผิดชอบต่อหากเกิดความเสียหาย

9.4 หลักการมีส่วนร่วม คือ เปิดโอกาสให้ประชาชนมีส่วนร่วมรับรู้ และแสดงความคิดเห็นในกระบวนการตัดสินใจและตรวจสอบ

9.5 หลักคุณธรรม ยึดมั่นในความถูกต้อง ซื่อสัตย์ จริงใจ ขยันอดทน มีวินัย หลักความคุ้มค่า คือ การบริหารจัดการและการใช้ทรัพยากรที่มีจำกัดให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ส่วนรวม

สรุปได้ว่า องค์การบริหารส่วนตำบล ตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และฉบับแก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 6) พ.ศ. 2552 ประกอบด้วย สภาองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรง อันเป็นตัวแทนของประชาชนโดยแท้จริง มีจำนวนที่มากกว่าที่มาจาก การแต่งตั้ง และได้มีการแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายให้มีเฉพาะผู้แทนของประชาชนที่มาจาก การเลือกตั้งของประชาชน โดยตรง ทำหน้าที่เป็นทั้งฝ่ายสภาองค์การบริหารส่วนตำบล และฝ่ายบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล มีอำนาจหน้าที่ในการพัฒนาครอบคลุมในทุกด้าน ทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม คุณภาพชีวิตของประชาชนและมีความเป็นอิสระในการดำเนินงานภายใต้ขอบเขตของกฎหมายที่กำหนดไว้

บริบทขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

อำเภอโกสุมพิสัย ตั้งอยู่ทางทิศตะวันตกเฉียงเหนือของจังหวัดมหาสารคามห่างจากตัวจังหวัด 31 กิโลเมตร สูงจากระดับน้ำทะเล โดยเฉลี่ย 152.948 เมตร มีเนื้อที่ประมาณ 827.876 ตารางกิโลเมตร โดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงลุ่ม ๆ ดอน ๆ ไม่มีภูเขา มีแม่น้ำชีไหลผ่านประชากรรวมทั้งสิ้น 120,470 คน (ส่วนการทะเบียนราษฎร กรมการปกครอง ข้อมูล เดือนกรกฎาคม พ.ศ. 2557)

อำเภอโกสุมพิสัย เดิมขึ้นการปกครองกับเมืองมหาสารคาม เมื่อปี พ.ศ. 2524 พระเจริณราชเดช เจ้าเมืองมหาสารคาม ได้ขอตั้งเมืองใหม่ในรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 ซึ่งทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ ตั้งบ้านดงวังท่าหอขวาง เป็นเมืองโกสุมพิสัย ให้ท้าวสุริโย (เสื่อ) เป็นพระสุนทรพิพิธเจ้าเมืองขึ้นกับเมืองมหาสารคาม ชื่อ โกสุมพิสัย ตามพงศวดารหัวเมืองมณฑลอีสานกล่าวไว้ว่า พระเจริณราชเดชเจ้าเมืองมหาสารคามได้แต่งตั้งให้ท้าวสุริยวงษา นำไปบอกพร้อมทั้งเครื่องราชบรรณาการลงไปเฝ้า ทูลละอองธุลีพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัวรัชกาลที่ 5 โดยเครื่องราชบรรณาการจากบ้านดงวังท่าหอขวาง ใช้เงินทำเป็นรูปดอกมะค่าป่า เพราะถิ่นนี้แต่ก่อนมีแต่ต้นมะค่าป่าเป็นส่วนมาก จึงพระราชทานนามเมืองว่า “โกสุมพิสัย” ซึ่งแปลว่า แคนหรือที่อยู่แห่งต้นมะค่าป่า เมืองโกสุมพิสัยได้นามเป็นเมือง และมีเจ้าเมืองปกครองมาตั้งแต่ พ.ศ. 2424 จนถึง พ.ศ. 2443 ทางราชการได้ยุบมณฑลและเมืองต่าง ๆ ลงเป็นอำเภอและตำบล เมืองโกสุมพิสัยจึงเปลี่ยนฐานะเป็นอำเภอมาจนถึงปัจจุบัน

ลักษณะภูมิประเทศ เป็นที่ราบสูง ลุ่ม ๆ ดอน ๆ ไม่มีภูเขา พื้นที่ป่าถูกทำลาย แม่น้ำชีไหลผ่าน ประชาชนประกอบอาชีพทำนา เลี้ยงสัตว์และทำไร่อ้อย มันสำปะหลัง

ลักษณะทางกายภาพ อำเภอโกสุมพิสัยตั้งอยู่บริเวณเนินสูง เรียกว่า มอ ติดกับแม่น้ำชี มีทางหลวงแผ่นดินตัดผ่าน 3 สาย คือ มหาสารคามถึงท่าพระ โกสุมพิสัยถึงเขียงยืน โกสุมพิสัยถึงโสกขุ่น มีอาณาเขตดังนี้

ทิศเหนือ ติดต่อกับ อำเภอเขียงยืน และอำเภอกันทรวิชัย จังหวัดมหาสารคาม

ทิศใต้ ติดต่อกับ อำเภอบรบือ และอำเภอกุฉินารายณ์ จังหวัดมหาสารคาม

ทิศตะวันออก ติดต่อกับ อำเภอกันทรวิชัย และอำเภอเมืองมหาสารคาม

ทิศตะวันตก ติดต่อกับ กิ่งอำเภอบ้านแฮด และอำเภอบ้านไผ่ จังหวัดขอนแก่น

ลักษณะเด่นของอำเภอโกสุมพิสัย ได้แก่ องค์พระมิ่งเมืองศักดิ์สิทธิ์พระพุทธรูปเก่าแก่ คู่บ้านคู่เมืองโกสุมพิสัย วนอุทยานโกสัมพีนคร ซึ่งภายในมีแม่น้ำชีไหลผ่าน เป็นแหล่งอาศัยของฝูงลิงแสมสีทองจำนวนมาก บึงบอนจุดกึ่งกลางภาคอีสานได้รับสมญานามว่าเป็น “สะดืออีสาน” ประเพณีสำคัญคือ งานข้าวคูณลาน งานสักการะองค์พระมิ่งเมือง งานเทศกาลสงกรานต์ งานบุญบั้งไฟ งานลอยกระทงแข่งขันเรือยาวในวันออกพรรษา นอกจากนี้ยังมีสินค้า OTOP ภูมิปัญญาท้องถิ่น ได้แก่ กลุ่มทอเสื่อกกตำบลแพง กลุ่มทอผ้าไหมตำบลเหล่า และกลุ่มทอผ้าไหมบ้านหนองเขื่อนช้าง ดังคำขวัญอำเภอโกสุมพิสัยที่ว่า “เมืองแห่งสะดืออีสาน ถิ่นฐานคนดี วนอุทยานโกสัมพีนคร เมืององค์พระมิ่งเมืองศักดิ์สิทธิ์ งามจับจิตบึงกุย”

1. การแบ่งเขตการปกครองอำเภอโกสุมพิสัย

แบ่งเขตการปกครองย่อยออกเป็น 17 ตำบล และ 1 เทศบาล ประกอบด้วยหมู่บ้านในเขตเทศบาล 10 หมู่บ้าน และนอกเขตเทศบาล 233 หมู่บ้าน (สำนักบริหารการปกครองท้องถิ่น กรมการปกครอง ข้อมูล ปี พ.ศ.2557) ได้แก่

1.1 องค์การบริหารส่วนตำบลหัวขวาง	จำนวน 24 หมู่บ้าน
1.2 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบอน	จำนวน 11 หมู่บ้าน
1.3 องค์การบริหารส่วนตำบลแพง	จำนวน 16 หมู่บ้าน
1.4 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองกงสวรรค์	จำนวน 10 หมู่บ้าน
1.5 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองเหล็ก	จำนวน 20 หมู่บ้าน
1.6 องค์การบริหารส่วนตำบลเหล่า	จำนวน 11 หมู่บ้าน
1.7 องค์การบริหารส่วนตำบลแก้งแก	จำนวน 10 หมู่บ้าน
1.8 องค์การบริหารส่วนตำบลเลิงใต้	จำนวน 12 หมู่บ้าน

1.9 องค์การบริหารส่วนตำบลยางน้อย	จำนวน 14 หมู่บ้าน
1.10 องค์การบริหารส่วนตำบลเขื่อน	จำนวน 11 หมู่บ้าน
1.11 องค์การบริหารส่วนตำบลยางท่าแจ้ง	จำนวน 10 หมู่บ้าน
1.12 องค์การบริหารส่วนตำบลหนองบัว	จำนวน 10 หมู่บ้าน
1.13 องค์การบริหารส่วนตำบลวังยาว	จำนวน 12 หมู่บ้าน
1.14 องค์การบริหารส่วนตำบลคอนกลาง	จำนวน 10 หมู่บ้าน
1.15 องค์การบริหารส่วนตำบลเขวาไร่	จำนวน 20 หมู่บ้าน
1.16 องค์การบริหารส่วนตำบลโพนงาม	จำนวน 12 หมู่บ้าน
1.17 องค์การบริหารส่วนตำบลแห่ใต้	จำนวน 19 หมู่บ้าน
1.18 เทศบาลตำบลโกสุมพิสัย	จำนวน 10 หมู่บ้าน

2. จำนวนบุคลากรในองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโกสุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม

ตารางที่ 3 จำนวนบุคลากรองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอโกสุมพิสัย
จังหวัดมหาสารคาม

ลำดับที่	องค์การบริหารส่วนตำบล	สมาชิกสภา	พนักงาน ส่วนตำบล	รวม
1	ห้วยขวาง	28	15	43
2	หนองบอน	19	14	31
3	แพง	32	13	45
4	หนองกุงสวรรค์	20	12	32
5	หนองเหล็ก	40	11	51
6	เหล่า	22	12	34
7	แก้งแก	21	12	33
8	เลิงใต้	24	13	37
9	ยางน้อย	28	14	42
10	เขื่อน	22	14	36
11	ยางท่าแจ้ง	20	12	32
12	หนองบัว	23	12	37
13	วังยาว	25	15	40

ลำดับที่	องค์การบริหารส่วนตำบล	สมาชิกสภา	พนักงาน ส่วนตำบล	รวม
14	ดอนกลาง	22	12	34
15	เขวาไร่	40	15	55
16	โพนงาม	24	12	36
17	แห่ใต้	38	14	52
รวม		448	222	670

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. งานวิจัยภายในประเทศ

กฤติมา ไททยานันท์ (2551 : 46-47) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพ รองลงมาด้านคุณธรรมจริยธรรมน้อย และด้านความรู้ความสามารถ

เกษรภรณ์ วงศ์ก่อ (2550) ได้ศึกษาความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ผลการวิจัยพบว่า

1. ระดับความคิดเห็นของพนักงานเทศบาลหนองคาย ที่มีต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงลำดับจากมากไปน้อย ดังนี้ ด้านความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านความเป็นผู้นำ

2. การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นของพนักงานเจ้าหน้าที่ส่วนราชการ พนักงานครูเทศบาลและลูกจ้างประจำ ที่มีต่อคุณลักษณะผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย ทั้งนี้โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 การเปรียบเทียบรายคู่ พบว่า เจ้าหน้าที่ส่วนราชการมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวมแตกต่างกับพนักงานครู และ

ลูกจ้างประจำมีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะของผู้บริหารส่วนราชการเทศบาลเมืองหนองคาย โดยรวมแตกต่างกับพนักงานครู

ชาญชัย อรุณ (2546 : 80-81) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของคณะผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชนในองค์การบริหารส่วนตำบล : ศึกษากรณีองค์การบริหารส่วนตำบลปากพูน ท่าซ้งและกำแพงเซา อำเภอเมืองนครศรีธรรมราช จังหวัดนครศรีธรรมราช ภาวะผู้นำของคณะกรรมการผู้บริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของบุคลากรและประชาชนในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับปานกลางเช่นกัน โดยการเรียงลำดับจากมากไปน้อยคือ ด้านอำนาจตามตำแหน่ง ด้านโครงสร้างของงานและด้านความสัมพันธ์ของผู้นำกับสมาชิก

ฉวีชิตา เพชรหนองซุม (2547) เรื่องภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดสุราษฎร์ธานี พบว่านายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีพฤติกรรมเป็นผู้นำแบบประสานงานมากที่สุด ให้ความสำคัญทั้งงานและทั้งคนไปพร้อมกัน และพบว่า เพศ อายุ วุฒิการศึกษาประสบการณ์ทำงาน ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลโดยรวมไม่มีความสัมพันธ์ ต่อพฤติกรรมการเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล

นิรัตน์ สงขัจจน์ (2548) เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลในจังหวัดปัตตานี โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาล เจ้าหน้าที่เทศบาลในจังหวัดปัตตานี จำนวน 12 เทศบาล พบว่า ภาวะผู้นำโดยรวมของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ย 2.8 และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด ค่าเฉลี่ย 2.94 รองลงมา ด้านผู้นำโดยแลกเปลี่ยน ค่าเฉลี่ย 2.75 ด้านผู้นำโดยปล่อยเสรี ค่าเฉลี่ย 2.29 การเปลี่ยนแปลงของนายกเทศมนตรีอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาในรายด้านพบว่า มีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก 1 ด้าน ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ค่าเฉลี่ย 3.20 อยู่ในระดับปานกลาง 3 ด้าน ได้แก่ ด้านการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ค่าเฉลี่ย 2.96 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ค่าเฉลี่ย 2.91 และการคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ค่าเฉลี่ย 2.88 ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานโดยรวม อยู่ในระดับมาก ค่าเฉลี่ย 3.11 เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ระดับประสิทธิผลอยู่ในระดับมาก 3 ด้าน คือ ด้านการจัดเก็บภาษี ค่าเฉลี่ย 3.25 ด้านการบริหารงบประมาณ ค่าเฉลี่ย 3.19 และด้านสิ่งแวดล้อม ค่าเฉลี่ย 3.02 และอยู่ในระดับปานกลาง 1 ด้าน ได้แก่ ด้านการส่งเสริมอาชีพ มีค่าเฉลี่ย 2.93

พงศพัศ ตุมอญ (2556) ได้ศึกษาคุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบล ในเขตอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ ผลการวิจัย พบว่า

1. คุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบล ในเขตอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง จำแนกเป็นรายด้านเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงานและด้านความเป็นผู้นำ

2. ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบล ในเขตอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ ของสมาชิกสภาเทศบาลตำบลและบุคลากรเทศบาลตำบล จำแนกตามเพศและสถานภาพ ที่แตกต่างกัน พบว่า มีคุณลักษณะผู้นำแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภัทรา สุภา (2551) ได้ศึกษา คุณลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ โดยศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 13 คุณลักษณะ พบว่ามีคุณลักษณะภาวะผู้นำของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอดอยสะเก็ดอยู่ในระดับสูง ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอดอยสะเก็ดอยู่ในระดับสูง โดยแสดงออกจากการพูด จะพูดถึงองค์กรในแง่บวก แสดงออกจากการดำรงอยู่ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความยึดมั่นอยู่กับองค์กร และแสดงออกโดยการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ คืออยู่อย่างเต็มใจเพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์กร จากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ จะส่งผลให้พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

สุภาวดี ติมินตระ (2548) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี พบว่ากรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลมีระดับภาวะผู้นำด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และกระบวนการวางแผนด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่น ความสามารถในการจูงใจให้เชื่อถือศรัทธาและยอมรับการประสานงาน ความสามารถในการแก้ไขปัญหา การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาอยู่ในระดับมากทั้งหมด โดยตำแหน่งประธานสภาองค์การบริหารส่วนตำบลและเลขานุการสภา

องค์การบริหารส่วนตำบล มีระดับภาวะผู้นำด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่ และกระบวนการวางแผนมากกว่ากรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล

สมเกียรติ ทรัพย์สวนแดง (2548) ศึกษาเกี่ยวกับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น กรณีศึกษาจังหวัดสุพรรณบุรี พบว่า ระดับความคิดเห็นของเจ้าหน้าที่องค์รปกครองส่วนท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์รปกครองส่วนท้องถิ่นในภาพรวม อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก ค่าเฉลี่ย 3.06 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า เจ้าหน้าที่องค์รปกครองส่วนท้องถิ่นมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารองค์รปกครองส่วนท้องถิ่น ในระดับมาก 3 ด้าน คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา มีค่าเท่ากับที่ค่าเฉลี่ย 3.16 ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ที่ค่าเฉลี่ย 3.02 และด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ที่ค่าเฉลี่ย 2.90 อยู่ในระดับปานกลาง

สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล (2550) ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีกรณีศึกษา : เทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมของนายกเทศมนตรี อยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาในรายด้าน ทั้ง 4 ด้าน นายกเทศมนตรี มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด ได้แก่ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ รองลงมาด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ส่วนประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรีในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง โดยด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านการบริหารงบประมาณ รองลงมา คือ ด้านการจัดเก็บภาษีด้านสิ่งแวดล้อม ส่วนด้านที่มีคะแนนเฉลี่ยต่ำสุด คือ ด้านการส่งเสริมอาชีพ อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้นการให้ขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึงไม่ลำเอียงอยู่ในระดับน้อย ส่วนสมรรถนะในการเป็นผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

สุรพงษ์ แสงเรณู (2552: 60-61) ได้ศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานส่วนท้องถิ่นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในพื้นที่ อำเภอทุ่งเขาหลวง จังหวัดร้อยเอ็ด พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามมีระดับความคิดเห็น โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง และความคิดเห็นรายด้านทุกด้าน อยู่ในระดับปานกลาง

สุภชัย เอาน้อย (2550) ศึกษา ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่า ภาวะความเป็นผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ตามความคิดเห็นของปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตจังหวัดขอนแก่น ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง (คิดเป็นร้อยละ 69.0)

สรรเสริญ สุนทรมัญญ์ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลสิชล อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช ผลการศึกษาพบว่า 1) พนักงานเทศบาล ลูกจ้าง ประจำ และลูกจ้างชั่วคราว ร้อยละ 93.4 และประชาชนในเขตตำบลสิชล อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช ร้อยละ 97.1 มีความเห็นว่า ผู้บริหารเทศบาลตำบลสิชล อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช มีภาวะผู้นำโดยรวมอยู่ในระดับสูง 2) ระดับการศึกษาของกลุ่มตัวอย่างมีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลสิชล อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 ส่วนตัวแปร เพศ อายุ และอาชีพของกลุ่มตัวอย่าง ไม่มีความสัมพันธ์กับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารเทศบาลตำบลสิชล อำเภอสิชล จังหวัดนครศรีธรรมราช

ประสิน วีระกุล (2552) ได้ศึกษา เรื่องภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับสิทธิผลต่อการปฏิบัติงานของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี พบว่า ปัจจัยการบริหารขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง 4 ด้านในภาพรวมมีการวัดระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดปทุมธานี อยู่ในระดับปานกลาง (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.93) ด้านการที่ผู้นำใช้อำนาจหน้าที่อย่างฉลาด (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.98) ด้านการที่ผู้นำมีความฉลาดทางอารมณ์ (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.89) ด้านการกระตุ้นเชิงปัญญา (มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 2.87)

ประนอม แมนมาศวิหค (2553 : 91-92) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอเมือง จังหวัดนครสวรรค์ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงปัจเจกชน ในภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อวิเคราะห์รายด้านมีเพียงด้านการคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกชน ที่มีระดับคะแนนสูง ส่วนอีก 3 ด้านอยู่ในระดับปานกลาง

2. งานวิจัยต่างประเทศ

Bennis and Nanus (1985) ได้ทำโครงการศึกษาวิจัยต่อเนื่อง 5 ปี โดยศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่มีคุณลักษณะชอบการริเริ่มใหม่และมีพลวัตอยู่เสมอ ประกอบด้วยผู้นำระดับสูงภาคเอกชน 60 คน และจากภาครัฐอีก 30 คน การวิจัยใช้การสัมภาษณ์แต่ละคน คนละ 3-4 ชั่วโมง และยังใช้การสังเกตประกอบอีกด้วย จะถามถึงจุดเด่น จุดด้อยและการตัดสินใจสำคัญ ๆ ในเส้นทางอาชีพของเขา เหตุการณ์ที่มีอิทธิพลต่อปรัชญาในแบบการบริหารตนเอง พบว่าผู้นำดังกล่าวค่อนข้างมีความแตกต่างกันอย่างหลากหลาย มีจำนวนน้อยมากที่แสดงออกชัดเจนว่า เป็นผู้นำแบบเสน่ห์หา (Charismatic Leader) ข้อสรุปที่ได้ ผู้นำจะกล่าวในลักษณะการปลุกเร้าอารมณ์ การแสดงพฤติกรรมใหม่ ๆ ที่ไม่ยึดติดแบบเดิม เปลี่ยนแปลงผู้ตามให้เป็นผู้เสียสละกล้าวิพากษ์วิจารณ์ ในส่วนการวางคนส่วนใหญ่จะมีพฤติกรรม บุคลิกภาพและการวางตัวแบบคนธรรมดาทั่วไป ผลการศึกษาได้ข้อสรุปเกี่ยวกับพฤติกรรมร่วมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ 3 ประเด็น ได้แก่ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ 2) การพัฒนาความผูกพันและความไว้วางใจ 3) ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กร

Bass and Avolio (1994 : 4-6) ศึกษารวบรวมงานวิจัยความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับขั้น (Hierarchy of correlations) เปรียบเทียบลักษณะภาวะผู้นำและผลลัพธ์ที่ดีที่สุด 5 แบบ ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ประการ (4I's) ภาวะผู้นำแบบการให้รางวัลตามสถานการณ์หรือการเสริมแรงทางบวก (Contingent Reward : CR) ภาวะผู้นำการบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (Active Management-by Exception : MBE-A) และแบบเชิงรับ (MBE-P) และภาวะผู้นำปล่อยแบบตามสบาย (Laissez-faire Leadership : LF) สรุปได้ว่า กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานจะกระทำโดยผ่านองค์ประกอบเฉพาะทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และมีการแสดงออกมากที่สุด ประกอบด้วย 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล

Tichy and Devanna (1986) ทำการศึกษาวินัยผู้นำระดับสูงสุด ของบริษัทขนาดใหญ่ 12 แห่งในสหรัฐ โดยเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยวิธีการสัมภาษณ์ผู้นำเหล่านี้ พร้อมทั้งและบุคคลต่าง ๆ ที่อยู่ในบริษัท นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หารูปแบบกระบวนการที่เกิดขึ้นระหว่างที่ผู้นำดำเนินการเปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์บริษัทขึ้นใหม่ การหาพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้ในการสนับสนุนให้เกิดกระบวนการดังกล่าว พร้อมทั้งศึกษาหาคุณลักษณะ (Traits) และคุณสมบัติที่เป็นทักษะของผู้นำเหล่านี้ ในฐานะเป็นผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ รูปแบบกระบวนการที่ค้นพบ

ประกอบด้วย 3 ระยะตามลำดับ ได้แก่ ระยะเริ่มแรก คือ การยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สองที่ตามมา คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะที่สาม คือ การดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์กร (Yukl, 1998 : 335-337) ดังนี้ 1) ขั้นตอนการยอมรับในความจำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลง (Recognizing the Need for Change) 2) การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ (Creating a New Vision) 3) ขั้นตอนการดำเนินการเปลี่ยนแปลงในองค์กร (Institutionalizing Changes) 4) คุณลักษณะของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ (Attributes of Transformational Leader)

ไทท์และเดอแวนนาได้ข้อสรุปว่า แต่ละขั้นตอนทั้งสามของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวแล้วนั้น ความสำเร็จจะขึ้นอยู่กับเจตคติ ค่านิยม และทักษะของผู้นำ เป็นสำคัญ และจากผลการศึกษาวิจัยนี้พบว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพที่มีประสิทธิผลนั้นจะมีคุณลักษณะ (Attributes) ดังนี้

1. ยอมรับว่าตนเองเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. เป็นผู้ที่ชอบการเสี่ยงที่มีความรอบคอบ
3. มีความศรัทธาในคนอื่น และไวในการรับรู้ความต้องการของคนเหล่านั้น
4. มีความสามารถในการสร้างค่านิยมที่ชัดเจน ให้เป็นกรอบพฤติกรรมของบุคคลต่าง ๆ ในองค์กรได้ดี
5. มีความยืดหยุ่นเปิดกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้จากประสบการณ์
6. มีทักษะด้านความคิด (Cognitive Skills) และมีความเชื่อในวิธีการคิดที่อิงวิชาการ และมีความละเอียดรอบคอบต่อการวิเคราะห์ปัญหา
7. มีความเป็นนักวิสัยทัศน์ที่มองปัญหาต่าง ๆ ได้ทะลุปรุโปร่ง และมีมุมมองใหม่ได้หลากหลาย

การวิเคราะห์เปรียบเทียบผลงานศึกษาวิจัยของบุคคลต่าง ๆ แม้ว่าหัวข้อเรื่องภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะได้รับความสนใจกันอย่างกว้างขวางในช่วงระยะเวลาไม่กี่ปีมาก็ตาม แต่การที่จะหาข้อสรุปที่ยุติชัดเจนเหมือนทฤษฎีภาวะผู้นำอื่น ๆ ยังคงทำได้ยาก สิ่งหนึ่งที่นักวิจัยเหล่านี้มีความเห็นตรงกันคือ ธรรมชาติของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีลักษณะที่หลากหลายมิติ จากการศึกษาวิเคราะห์ผลงาน วิจัยของบุคคลต่าง ๆ เกี่ยวกับเรื่องนี้อย่างกว้างขวาง พอดซา คอฟฟ์ และคณะ (Podsakoff, 1990) ได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้

1. บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (Identifying and Articulating a Vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ ๆ ขององค์กร พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจน และสร้างแรงคล้อยแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน
 2. แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (Providing an Appropriate Model) ได้แก่ พฤติกรรมผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติ เพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตาม โดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ
 3. กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (Fostering the Acceptance of Group Goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน
 4. กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (High Performance Expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงาน ในแง่ผลงานสูงของผู้ตาม
 5. ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (Providing Individualized Support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การสนับสนุนต่อผู้ตาม โดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึก และความต้องการของผู้ตามแต่ละคน
 6. กระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตามให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม โดยใช้ความคิดพิจารณาเชิงวิเคราะห์ให้ผู้ตามเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ที่เหมาะสม
- Podsacoff (1990) ใช้พฤติกรรมหลักที่สำคัญทั้ง 6 ประการตรวจสอบและเปรียบเทียบแนวคิดจากผลการศึกษาของบุคคลอื่นเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพ ดังสรุปในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 4 เปรียบเทียบพฤติกรรมของผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพจากผลการศึกษาวิจัยของบุคคลต่าง ๆ

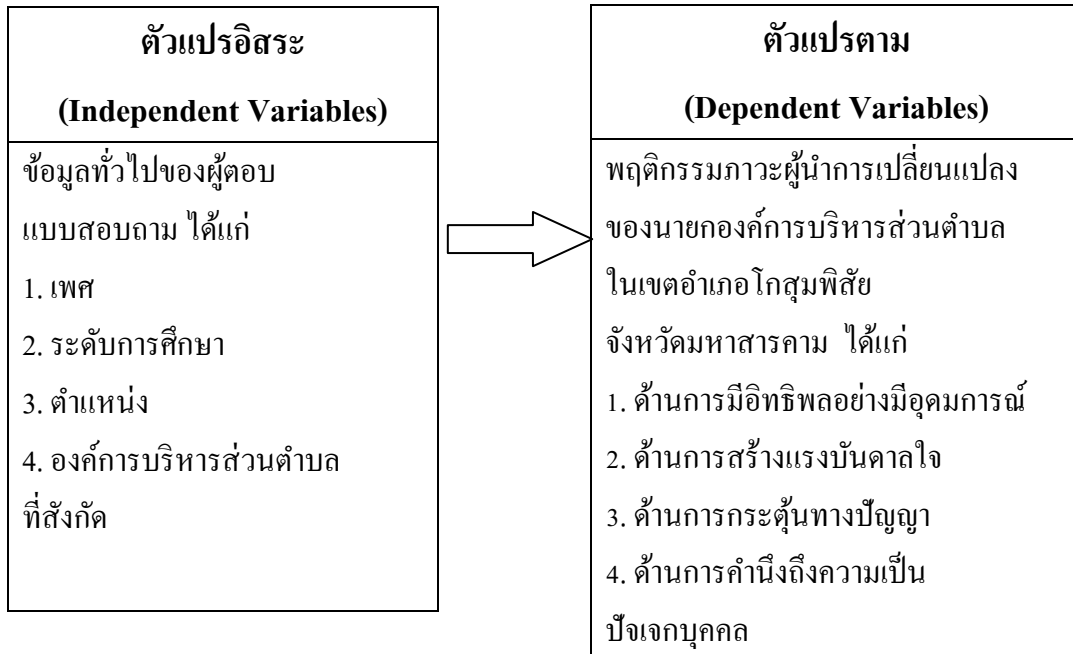
ลักษณะพฤติกรรมที่สำคัญ	House (1977)	Bradford and Cohen (1984)	Bass (1985)	Bradford and Nanus (1985)	Tichy and Devanna (1986)	Conger and Kanungo (1987)	Kouzes and Posner (1987)
1. มีวิสัยทัศน์และความชัดเจนในวิสัยทัศน์	เรียกร้องให้สร้างวิสัยทัศน์	พิจารณาและสร้างวิสัยทัศน์ร่วม	เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำโดยเสนหา	การบริหารโดยตั้งใจด้วยวิสัยทัศน์	ยอมรับความจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงและสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นใหม่	สนับสนุนให้มีวิสัยทัศน์ที่ต่างจากเดิม	ทำซ้ำให้เกิดกระบวนการคิดและมีแรงบันดาลใจให้มีวิสัยทัศน์ร่วมขึ้น
2. สร้างแบบอย่างที่เหมาะสมให้เห็น	กำหนดตัวอย่างให้ผู้ตามเลียนแบบ		เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำโดยเสนหา			แสดงออกด้วยความกล้าเสี่ยงเพื่อผลักดันวิสัยทัศน์	มีแบบตัวอย่างเพื่อช่วยนำทาง
3. หนุนให้ยอมรับเป้าหมายกลุ่มหรือองค์กร		สร้างทีมงานมีพันธกิจร่วมกัน		ดำเนินการให้เกิดความผูกพันและความไว้วางใจกัน	ทีมงานเกิดขึ้นเพื่อรองรับวิสัยทัศน์ใหม่		พัฒนาความสามารถให้เกิดขึ้นแก่ลูกน้อง
4. ตั้งความหวังของผลงานไว้สูง	สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังต่อผลงาน		สร้างแรงบันดาลใจด้วยการแสดงพฤติกรรมให้เห็น				
5. ให้การสนับสนุนผู้ตามรายคน			แสดงความสัมพันธ์ต่อผู้ตามเป็นรายคน			ไวต่อความต้องการของลูกน้อง	
6. ให้การยอมรับเมื่อทำงานเสร็จ						แสดงออกด้วยความไว้วางใจและชื่นชม	กระตุ้นให้กำลังใจ
7. การกระตุ้นการใช้ปัญญา			การกระตุ้นการใช้ปัญญา				
8. อื่น ๆ	แสดงพฤติกรรมเสริมแรงจูงใจ	พัฒนาทักษะของบุคคลอย่างต่อเนื่อง	เป็นพฤติกรรมหนึ่งของผู้นำโดยเสนหา				

จากผลการศึกษาวิจัยของบุคคลต่าง ๆ ดังกล่าว สรุปการค้นพบที่สำคัญ ได้แก่ ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะแสดงพฤติกรรมที่หลากหลาย ในการก่อให้เกิดอิทธิพลเพื่อใช้ในกระบวนการเปลี่ยนแปลงสำคัญในองค์กร ผู้นำเหล่านี้จะให้ความช่วยเหลือผู้ตามของตนในการตีความเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ช่วยเฝ้ามองหาสิ่งที่เป็ นโอกาส และสิ่งที่จะเป็นภัยคุกคามที่อาจเกิดขึ้นช่วยให้เข้าใจว่าเมื่อไรที่จำเป็นต้องมีการเปลี่ยนแปลงใหญ่เกิดขึ้นในองค์กร ผู้นำจะใช้พฤติกรรมมุ่งพัฒนาเตรียมคนให้พร้อมที่จะรองรับภาระงานรับผิดชอบมากขึ้น และยังใช้พฤติกรรมมุ่งสนับสนุนเพื่อรักษาระดับความกระตือรือร้นของผู้ตามตลอดจนหากลยุทธ์ที่ดีในการบรรลุวิสัยทัศน์ในรูปแบบต่าง ๆ ตามทิศทางที่ตนกำหนดไว้ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 280-281)

จากแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้น นำมาสังเคราะห์ร่วมเป็นกรอบความคิด จึงเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส และอโวลิโอ เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ดังนั้นในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงนำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ เบส และอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4) มาเป็นแนวทาง ในการศึกษาและกรอบแนวคิด ที่มุ่งศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ โกลุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยมีองค์ประกอบ 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ 2) การสร้างแรงบันดาลใจ 3) การกระตุ้นทางปัญญา 4) การคำนึงถึงความ เป็นปัจเจกบุคคล

กรอบแนวคิดการวิจัย

กรอบแนวคิดหลักที่ใช้ในการวิจัย คือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอ โกลุมพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ของเบสและอโวลิโอ (Bass and Avolio, 1994 : 3-4)



แผนภาพที่ 10 กรอบแนวคิดการวิจัย