

บทที่ ๒

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์” ผู้ศึกษาได้ทำการศึกษาค้นคว้า เอกสาร ทฤษฎีและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

๒.๑ เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ เอกสารเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๑.๒ เอกสารเกี่ยวกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๑.๓ เอกสารเกี่ยวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

๒.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

๒.๒.๓ งานวิจัยเกี่ยวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน

๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ เอกสารและทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง

๒.๑.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ พบว่ามีนักวิชาการหลายท่านได้นำเสนอไว้ดังนี้

ความหมายของผู้นำ

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต)^๑ ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ มีศิลปะ มีอิทธิพลต่อกลุ่มชนเพื่อให้พวกเขามีความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ หลายคนมีบทบาทเป็นผู้นำกันอยู่แล้วเช่น เป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัดและแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ

เดโช สวานานนท์^๒ กล่าวว่า ผู้นำ เป็นผู้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของบุคคลในหมู่คณะ ชะตากรรมของหมู่คณะว่า จะเป็นเช่นไรต่อไปนั้น ขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเป็นส่วนสำคัญผู้นำมีหลายประเภทหลายลักษณะด้วยกัน การเลือกและสร้างผู้นำที่ดีได้เท่านั้น จึงจะพอมีช่องทาง พอมีโอกาสควบคุมสังคมได้บ้างยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

ถวิล ธาราโกชน^๓ ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ หมายถึง ลักษณะที่แสดงถึงความสามารถในการนำพา การดำเนินกิจการ การแก้ไขปรับปรุง และการรักษาขวัญกำลังใจของกลุ่มเพื่อให้กลุ่มบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการให้มากที่สุด

นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์^๔ ได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่นๆ ในองค์กรหรือกลุ่มที่เขาปฏิบัติงานอยู่เป็นผู้ซึ่งใช้อิทธิพลในการกำหนดเป้าหมายหรือการปฏิบัติงานให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นผู้นำหรือหัวหน้า

เสนาะ ติเยาว์^๕ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่สามารถทำให้ผู้อื่นไปสู่จุดหมายปลายทางได้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายโดยเสียค่าใช้จ่ายต่ำสุด โดยใช้วิธีการจูงใจและอาศัยบุคลิกภาพของตนเองเพื่อที่จะทำงานให้สำเร็จด้วยลักษณะต่างๆ คือ การใช้อำนาจการกำหนดเป้าหมาย มีทัศนคติที่ดีต่อองค์กร ซึ่งทำหน้าที่ผู้นำ โดยอาศัยความร่วมมือของผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่นและการวางตัวที่เหมาะสม

^๑พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์พิเศษ ๕ ธันวาคม ๒๕๔๙, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

^๒เดโช สวานานนท์, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๑๘), หน้า ๑๙๖.

^๓ถวิล ธาราโกชน, **จิตวิทยาสังคม**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๒), หน้า ๑๑๗.

^๔นพพงษ์ บุญจิตราดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๔๐), หน้า ๙๕.

^๕เสนาะ ติเยาว์, **หลักการบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๔), หน้า ๖-๘.

สถิต วงศ์สวรรค์^๖ กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่พฤติกรรมมีอิทธิพลเหนือ (Positive Influence) สมาชิกคนอื่น ๆ และสมาชิกในกลุ่มยอมรับนับถือยกย่องให้มีสถานภาพ เป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ ควบคุม ประสาน และดำเนินกิจการงานของกลุ่ม ให้บรรลุเป้าหมาย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์^๗ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและมีบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชักนำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อการปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ

สมพิศ วิชญวิเชียร^๘ ได้ให้คำจำกัดความไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีความสามารถแท้จริงหรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหาเป็นผู้นำกลุ่มมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้มีการจัดการและพัฒนาบุคลากรตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี

สุพานี สฤณวณิช^๙ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่มหรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะโดดเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจในสถานการณ์ที่ยุ่งยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม

เสถียร เหลืองอร่าม^{๑๐} ให้ความหมายผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีลักษณะเด่นเป็นพิเศษประกอบด้วยความสามารถเป็นพิเศษในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เพราะบุคคลแต่ละกลุ่มขององค์กรจะประกอบด้วยบุคคลที่มีบุคลิกภาพ ความรู้ความสามารถ หรือทักษะแตกต่างกันออกไป ในขณะที่ทุกคนมีความผูกพันซึ่งกันและกันในฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ^{๑๑} ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำคือบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่มสามารถนำกลุ่มปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความสามารถในการชักจูงบุคคลในองค์กรให้ทำงานด้วยความเต็มใจ แต่ผู้นำทุกคนไม่ได้เป็นผู้บริหารและความเป็นจริงผู้บริหารโดยตำแหน่งอาจจะไม่ใช่ผู้นำก็ได้

^๖สถิต วงศ์สวรรค์, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : บำรุงสาส์น วังบูรพา, ๒๕๒๙), หน้า ๒๔๕.

^๗สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและการปฏิบัติ, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท วรรณเอดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

^๘สมพิศ วิชญวิเชียร, เป็นหัวไม่ไขทาง, (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑-๘๓.

^๙สุพานี สฤณวณิช, พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิดและทฤษฎี, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

^{๑๐}เสถียร เหลืองอร่าม, หลักมนุษยสัมพันธ์ต่อการบริหารงานในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : แพร่พิทยา, ๒๕๑๙), หน้า ๙๗.

^{๑๑}ศิริวรรณ เสรีรัตน์และคณะ, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ชีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๑), หน้า ๑๙๗.

ธรรมรส โชติกุญชร^{๑๒} ให้ความหมายว่า ผู้นำเป็นบุคคลซึ่งถูกแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นมาเป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและอาจชักพาผู้ใต้บังคับบัญชา หรือหมู่ชนไปในทางดีหรือชั่วได้

บัญชา ชื่นชม^{๑๓} ให้ความหมายว่า ผู้นำมีความสามารถในการสร้างสรรค์หรือปลูกฝังศรัทธา ความกลมเกลียว ความร่วมมือให้เกิดขึ้นในระหว่างผู้ร่วมงานหรือผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อให้งานหรือภารกิจสำเร็จตามเป้าหมาย

ลีปนันท เกตุทัต^{๑๔} ให้ความหมายว่า ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ จะต้องวิเคราะห์ตัดสินใจ โดยมองอย่างนก มองภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อน อ่อนกายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงินให้เข้ากัน กระจายและมอบให้เป็นนโยบาย

พ.ท.หญิงศิริพร พูนชัย^{๑๕} ให้ความหมายว่า ผู้นำมีบทบาทหน้าที่แบ่งออกได้ ๔ ดังนี้

๑.เป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นยอมตาม ทำให้ผู้อื่นเกิดความประทับใจเชื่อฟังรักดีและเกิดความร่วมมือ

๒.เป็นการใช้อิทธิพลทำให้การเปลี่ยนแปลงเกิดความร่วมมือไปสู่จุดหมาย

๓.เป็นรูปแบบของการชักจูงให้ยอมทำตามโดยสมัครใจหรือสร้างแรงบันดาลใจให้ยอมรับ

๔.เป็นผลของการมีปฏิสัมพันธ์มีการกระตุ้นซึ่งกันและกันเพื่อไปสู่จุดหมายเดียวกันด้วยความสมัครใจ ซึ่งความเป็นผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลที่ทำให้ผู้อื่นยอมทำตามด้วยความสมัครใจ เพื่อไปสู่จุดหมายร่วมกัน

ปริญญา ตันสกุล^{๑๖} ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถแสดงบทบาทการเป็นผู้นำบุคคลอื่นได้โดยไม่ต้องบังคับหรือจูงใจใด ๆ แต่สามารถทำให้บุคคลอื่น ๆ ยอมรับและศรัทธาจนพร้อมที่จะเชื่อตาม ทำตามอย่างจริงใจและพอใจเสมอ

^{๑๒}ธรรมรส โชติกุญชร, **มนุษย์สัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์พิษณุ, ๒๕๑๙), หน้า ๑๓๑.

^{๑๓}บัญชา ชื่นชม, “บทบาททางการเมืองของนายประสิทธิ์ กาญจนวัฒน์ : ศึกษากรณีบทบาทการดำรงตำแหน่งประธานในรัฐสภาในปี พ.ศ. ๒๕๑๘”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๓๙.

^{๑๔}ลีปนันท เกตุทัต, **วิสัยทัศน์กว้างไกลปฏิบัติได้ผลจริง**, ในผู้นำ,สงวน นิตยารัมภ์พงศ์และสุทธิลักษณ์ สดิตะสิริ บรรณาธิการ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชน, ๒๕๕๑), หน้า ๓๒.

^{๑๕}พ.ท.หญิงศิริพร พูนชัย,อ้างใน พนิดา ดามาพงษ์ “ผู้นำและภาวะผู้นำ”, <www.phichitcdd.com>. ๒๒ /๓ / ๒๕๕๖.

^{๑๖}ปริญญา ตันสกุล, **ศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จิตจักรวาล, ๒๕๔๓), หน้า ๓๔.

พัชนี วรกิน^{๑๗} ให้ความหมายว่า ผู้นำที่ดีจะต้องมีลักษณะดังนี้

๑. สติปัญญา (Intelligence) จะต้องเหนือสมาชิกทั้งหมด

๒. แรงจูงใจ (Motivation) จะต้องสามารถจูงใจให้สมาชิกปฏิบัติงานได้ตามจุดประสงค์

ของกลุ่ม

๓. การตัดสินใจ (Decision) จะต้องมีการตัดสินใจตามเป้าหมายประสงค์ของกลุ่ม หรือในกรณีพิพาทเกิดขึ้น และจะต้องทำหน้าที่ไกล่เกลี่ยหรือตัดสินใจชี้ขาดได้อย่างเด็ดเดี่ยวรอบคอบ

๔. มีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Relationship) ผู้นำจะต้องใกล้ชิดกับลูกน้องทุกๆ คนอย่างเสมอหน้า ไม่มีการแบ่งพรรคพวกควรจะสร้างความสัมพันธ์ส่วนตัวในลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานหากผู้นำมีความสัมพันธ์อันดีกับลูกน้อง และผลงานนั้นบรรลุเป้าหมายก็ถือว่าความสัมพันธ์นั้นมีผลต่อการบริหารงาน

๕. เกียรติยศ (Person integrity) จะต้องมีความเป็นที่ยอมรับได้ มีความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น แสดงเป็นบุคคลตัวอย่าง ปฏิบัติตนอยู่ในข้อกำหนดที่ตนตั้งไว้อย่างเคร่งครัด

๖. มีความอดทน (Stamina) ผู้นำจะต้องมีความอดทนในทุกๆ ด้าน ทุกสถานการณ์เช่น อดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ เพราะเป็นธรรมชาติการบริหารงานย่อมผิดพลาด

๗. มีความสามารถในการสร้างสังคม (Conceptual Abilities) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่สามารถที่จะเป็นตัวกลางที่จะยึดเหนี่ยวสังคมให้ดำรงอยู่ได้ และทำให้สังคม เป็นสังคมที่มีสมรรถภาพตลอดจนการสร้างลักษณะประจำของสังคมนั้น ๆ

๘. มีความริเริ่ม (Reality) แนวคิดที่จะกระทำสิ่งต่างๆ ด้วยวิธีการแปลกๆ ใหม่ๆ อยู่เสมอ ไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๙. มีความยุติธรรม (Fairness) ผู้นำจะต้องมีความยุติธรรมกับสมาชิกในด้านการมอบหมายงานควรมอบให้ตามความเหมาะสม มิใช่มอบงานที่ยากจนเกินไปให้กับคนที่ตนไม่ชอบ เพราะเป็นลักษณะของการลงโทษอย่างหนึ่ง ควรชมและให้กำลังใจแก่สมาชิกทุกคนที่ทำงานได้ไม่ตำหนิเพื่อสร้างความเสียหายแก่สมาชิก และควรให้รางวัลอย่างเสมอหน้ากัน เมื่อถึงคราวที่สมาชิกควรจะได้รับ

วิเชียร วิทยาอุดม^{๑๘} ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของเขาเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่อง

ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์^{๑๙} ให้ความหมายผู้นำไว้ว่า เป็นผู้ที่มีความสามารถเป็นพิเศษเหนือกว่าบุคคลอื่นในกลุ่มชนขององค์กรนั้น เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ (ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือรอบรู้งานในหน้าที่) และสามารถใช้ศาสตร์ และศิลปะในการจูงใจให้คนอื่นๆ คล้อยตาม ทำ

^{๑๗} พัชนี วรกิน, **จิตวิทยาสังคม**, (คณะครุศาสตร์ วิทยาลัยครูจันทระเกษม , ๒๕๔๔), หน้า ๑๓๒.

^{๑๘} วิเชียร วิทยาอุดม, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและโซเท็กซ์, ๒๕๔๘), หน้า ๒.

^{๑๙} ศิริพร พงศ์ศรีโรจน์, **องค์การและการจัดการ**, (กรุงเทพมหานคร : เทคนิค ๑๙, ๒๕๔๐), หน้า

ตาม และร่วมมืออย่างศรัทธา นับถือ ตามแนวทางที่ให้กระทำ ด้วยความเต็มใจอย่างประสานสัมพันธ์ กันจนงานสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มได้อย่างมีประสิทธิภาพยิ่ง

ธีระ รุญเจริญ^{๒๐} ได้ให้ความหมายของผู้ผู้นำไว้ดังนี้ คือผู้นำ คือ บุคคลที่ดำรงตำแหน่ง หัวหน้าในหน่วยงาน อาจจะเป็นโดยการแต่งตั้ง หรือโดย การได้รับเลือก ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำโดย ตำแหน่งผู้นำ คือ บุคคลหนึ่งบุคคลใดที่มีบทบาทในการมีอิทธิพล ทำให้คนอื่นปฏิบัติตามความ ประสงค์ของตนได้ ตามนัยนี้ผู้นำจึงไม่จำเป็นต้องเป็นผู้มีตำแหน่งทางการบริหารผู้นำประเภทนี้เป็น ผู้นำโดยบทบาท หรือผู้นำออกแบบ

อรุณ รักธรรม^{๒๑} กล่าวว่าผู้นำ หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับคำ ยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา

โสภา ชูพิกุลชัย^{๒๒} กล่าวว่าผู้นำ คือผู้ที่สมาชิกในกลุ่มนิยมชมชื่นเป็นผู้ที่อยู่ท่ามกลาง ความสนใจหรือความต้องการของสมาชิก เป็นผู้ที่ได้รับเลือกขึ้นมา

สุชา จันทน์เอม^{๒๓} กล่าวว่าผู้นำ คือบุคคลที่สามารถนำหรือริเริ่มตลอดจนชักจูงให้ บุคคลในหน่วยงานของตนปฏิบัติหน้าที่การงานของตนด้วยความเต็มใจ และเต็มความสามารถ

อุทัย หิรัญโต^{๒๔} กล่าวว่าผู้นำ คือผู้ทำกิจกรรมในการสร้างอิทธิพลจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา หรือกลุ่มเพื่อที่จะก่อให้เกิดความพยายามร่วมกันในการทำงาน โดยให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ใน สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

สุเมธ เดียววิศเรศ^{๒๕} กล่าวว่าความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลใน อันที่จะก่อให้เกิดการกระทำ กิจกรรมหรือการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้ได้มาซึ่งวัตถุประสงค์ที่พึงต้องการ และบุคคลที่จะได้ชื่อว่า เป็นผู้นำจะต้องมีความสามารถในการจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการหรือคำสั่งสอนของตนได้

^{๒๐}ธีระ รุญเจริญ, “ระบบพฤติกรรมในการบริหารของสถาบันฝึกหัดครู”, วิทยานิพนธ์ปริญญา ครุศาสตรมหาบัณฑิต (ภาควิชาบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๐๙), หน้า ๒๔.

^{๒๑}อรุณ รักธรรม, การพัฒนาองค์การเพื่อการเปลี่ยนแปลง, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๓๙.

^{๒๒}โสภา ชูพิกุลชัยและอรทัย ชื่นมนุชย์, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, ๒๕๑๘), หน้า ๒๗-๖๙.

^{๒๓}สุชา จันทน์เอม, จิตวิทยาสังคม, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๔), หน้า ๓๐.

^{๒๔}อุทัย หิรัญโต, ศิลปศาสตร์ของนักบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๐), หน้า ๑๐๒.

^{๒๕}สุเมธ เดียววิศเรศ, พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : ศิลปะบรรณาการ, ๒๕๒๗), หน้า ๑๐๒.

พลาโต (Plato)^{๒๖} ให้ความหมายว่า ผู้นำ เป็นบุคคลซึ่งใช้อิทธิพลได้มากในการควบคุม และกระทำการที่เกี่ยวข้องกับการตัดสินใจทางการเมืองเศรษฐกิจและสังคมผู้ได้รับอำนาจจากความมั่นคง สถานภาพด้านครอบครัว ชั่ววรรณะ ระบบหรือความมีสติปัญญา

เรมอนด์ เจ. เบอร์รี่(Raymond J. Burdy)^{๒๗} กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถจูงใจให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่าง ๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

เอิร์ล เจ. เฟรียริช(Earl J. Frierich)^{๒๘} กล่าวว่า ผู้นำ เป็นกลุ่มของประชาชน ซึ่งเป็นผู้มีความแตกต่างจากประชาชนคนอื่น ๆ โดยมีข้อยกเว้นพิเศษในการแสดงออกใดๆ ในทางการเมืองและเป็นผู้ซึ่งผูกขาดการปกครองเอาไว้ในมืออย่างมีประสิทธิภาพ และมีความผูกพันในกลุ่มอย่างสูง

อาร์. บี.(Cattell R.B.)^{๒๙} กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่ง ที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกลุ่มมีประสิทธิภาพ และสามารถทำให้การเปลี่ยนแปลงของกลุ่มเป็นไปด้วยความราบรื่น

ไซมอน สมิธเบิร์กและทอมป์สัน (Simon, Smithburg and Thompson)^{๓๐} ให้ความหมายของคำว่าผู้นำไว้สั้น ๆ คือผู้นำ หมายถึงบุคคลที่สามารถควบคุมให้ผู้อื่นร่วมมือดำเนินงานไปสู่เป้าหมายได้

ฮิวส์ และโบดิทซ์ (Huse and Boditch)^{๓๑} ให้ความหมายว่าผู้นำคือ ผู้ที่เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การและส่วนบุคคล

ฮัลพิน (Halpin)^{๓๒} ได้ให้ความหมายของผู้นำ ดังนี้

๑. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทหรืออิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น
๒. ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทเหนือผู้อื่น
๓. ผู้นำ หมายถึงบุคคลที่มีบทบาทสำคัญที่สุดในการอำนวยความสะดวกให้หน่วยงานดำเนินไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ

^{๒๖}Plato, *The Republic*.tr.Paul Shorey, (New Jersey : Princeto University Press, 1973), p. 134.

^{๒๗}Raymond J. Burdy, *Fundamental of Leadership Readings*, (Massachusetts Addison : Wesley Publishing Co, 1972), p. 43.

^{๒๘}Earl J. Frierich, *An Introduction to Political Theory*, (New York : Harper & Row Publishers, 1976), p. 96.

^{๒๙}Cattell R.B., *Human Relations*, (New York : Free Press, 1951), pp. 161-184.

^{๓๐}Simon, Herbert A., Smithburg, Donald W. and Thompson, Victor A. “the Role of the Leader”, *Public Administration*, (New York : Alfred A Knopf, 1968), p. 75.

^{๓๑}Huse; Edgar and Boditch, L. *Jane Between in Organization: A System Approach to Management*. (New York : Harper & Brother, 1973), p. 75.

^{๓๒}Halpin, Andrew W. *Theory and Research in Administration*, (New York : Macmillan, 1966), p. 46.

เฮมฟิลล์ (Hemphill)^{๓๓} กล่าวว่า การเป็นผู้นำ คือการเข้าไปมีส่วนร่วมในการกระทำ อันก่อให้เกิดการประสานสัมพันธ์ที่ดี เพื่อหาแนวทางในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น

กล่าวโดยสรุปแนวคิดของนักวิชาการที่ได้กล่าวมาข้างต้น ให้ความหมายเกี่ยวกับ บทบาทหน้าที่ของ “ผู้นำ” หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในองค์กรและภายนอก องค์กรผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ วิเคราะห์สถานการณ์ที่เกิดในการตัดสินใจ โดยมองอย่างลึก มอง ภาพรวมทั้งหมด และปฏิบัติตนอย่างอ่อน อ่อนกายใจและสมองเข้าสัมผัส สามารถวางแผนที่ชัดเจน จัดแผนงาน แผนคน และแผนเงิน เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดความอยู่รอดขององค์กรเป็นผู้ที่สร้าง แรงบันดาลใจแรงจูงใจให้องค์กรดำเนินกิจกรรมต่างๆไปได้อย่างมีประสิทธิภาพตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leader ship) เป็นเรื่องที่นักวิชาการ ผู้บริหาร และผู้ที่ เกี่ยวข้องได้ให้ความสนใจมาเป็นเวลานานแล้ว ซึ่งเป็นการศึกษาถึงควมมีอำนาจและความสามารถ ของบุคคลที่สามารถสั่งการในการบริหารให้งานที่รับผิดชอบประสบความสำเร็จ คำว่าภาวะผู้นำ (Leader ship) ได้มีนักวิชาการหลายท่านให้ความหมายไว้ดังนี้คือ

พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต)^{๓๔} ภาวะผู้นำคือ คุณสมบัติเช่นสติปัญญาความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต)^{๓๕} ได้ให้ทัศนะไว้ว่า ผู้นำ คือบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกันโดยที่ว่าจะเป็นการอยู่รวมกันก็ตามหรือทำการร่วมกันก็ตามให้พากันไปด้วยดี สู่ จุดหมายที่ดีงาม ส่วนภาวะผู้นำ คือคุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของ บุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม

สมคิด บางโม^{๓๖} ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า การที่ผู้นำขององค์กรให้อิทธิพลต่าง ๆ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมมือกันปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุถึงจุดประสงค์ขององค์กรอิทธิพลดังกล่าวนี้อาจ เป็นไปในทางบวกและทางลบ หรือทางใดทางหนึ่ง

ประทาน คงฤทธิศึกษากร^{๓๗} ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า การกระทำที่มีอิทธิพล สามารถทำให้ผู้อื่นเกิดศรัทธามีความนับถือ มีความเชื่อมั่น ตกลงปลงใจที่จะทำตามแล้วแต่ผู้นำจะให้ ทำอะไร

^{๓๓}Hemphill, John.K., “Administration as Problem Solving” in Andrew W. Halpin (eds), *Administrative Theory in Education*, (New York : Macmillan, 1976), p. 35.

^{๓๔}พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท บุ๊คไทม์, ๒๕๔๙), หน้า ๔.

^{๓๕}พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), *ภาวะผู้นำ*, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒-๔.

^{๓๖}สมคิด บางโม, *องค์การและการจัดการ*, (กรุงเทพมหานคร : วิทยพัฒน์, ๒๕๔๔), หน้า ๘.

^{๓๗}ประทาน คงฤทธิศึกษากร, “ภาวะผู้นำ”, < www.gotoknow.org > .๒๒ / ๓ / ๒๕๕๖.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำพากิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งมีผลทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน เป็นความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายขององค์กร

สมัย จิตต์หมวด^{๓๘} ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งหรือผู้นำพยายามใช้กำลังสมอง กำลังกาย และกำลังใจ เพื่อจูงใจ หรือคลอใจให้ผู้ตาม หรือกลุ่มกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ส่วนรวม และการจูงใจหรือคลอใจนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับ ตลอดจนถึงต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามหรือกลุ่มด้วย

นิตย สัมมาพันธ์^{๓๙} กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พลังชนิดหนึ่งที่สามารถส่งแรงกระทำอันก่อให้เกิดการขับเคลื่อนกลุ่มคน และระบบองค์กร ไปสู่การบรรลุเป้าประสงค์

เถาว์ลย์ นันทาวิวัฒน์^{๔๐} ได้ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” คือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งหรือผู้มีอิทธิพลให้ผู้อื่นทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายอันเป็นที่ต้องการของผู้นำ ผู้นำ จึงมิใช่มีบทบาทเป็นเพียงผู้ผลักดันเพียงด้านเดียว แต่เป็นผู้ดึงด้วย โดยแจ้งให้ผู้ตามทราบแนวทางปรารถนาให้ปฏิบัติตามด้วยการปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดี

วิฑูรย์ สิมะโชติ ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม โดยทำงานร่วมกับกลุ่มคนและยังหมายรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชา จะมีค่าเมื่อผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา^{๔๑}

ยงยุทธ เกษสาคร ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดี ประกอบด้วยคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้^{๔๒}

^{๓๘} สมัย จิตต์หมวด, พฤติกรรมผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๗), หน้า ๒๒.

^{๓๙} นิตย สัมมาพันธ์, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๖), หน้า ๓๑.

^{๔๐} เถาว์ลย์ นันทาวิวัฒน์, หลักการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๑), หน้า ๒๐๓.

^{๔๑} วิฑูรย์ สิมะโชติ, ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท ซีอีดูเคชั่น จำกัด (มหาชน), ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

^{๔๒} ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

ชุด กาญจนประภากร ได้เสนอทัศนะเกี่ยวกับแบบหรือลักษณะของผู้นำไว้คล้ายกับทัศนะของเคิร์ท เลวิน ซึ่งพิจารณาจากลักษณะวิธีการใช้อำนาจมี ๓ ประการ คือ

๑) ผู้นำแบบอัตตนิยม (Autocratic Leaders) เป็นผู้นำที่ถืออำนาจเป็นใหญ่ มีความถือตัวและเชื่อมั่นในตัวเองมาก บริหารงานและกำหนดนโยบายโดยการใช้อำนาจและอำนาจงาทำใหญ่โตไม่ให้เกิดคนอื่น เน้นสมรรถภาพของการทำงานของตนเองและต้องการขยายอำนาจของตนเองออกไปทุกวิถีทาง

๒) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire Leaders) เป็นผู้นำที่ใช้อำนาจในการควบคุมการบริหารแต่น้อย บรรดาผู้ใต้บังคับบัญชาต่างก็มีเสรีในการที่จะวินิจฉัยสั่งการ มาตรฐานการปฏิบัติงานหรือระบบการจัดงานไม่คำนึงถึงหลักการหรือกฎเกณฑ์เท่าใด การกำหนดนโยบายไม่มีความแน่นอนขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และไม่มีการประเมินผลงานเพื่อหาแนวทางแก้ไขแต่อย่างใด

๓) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) จัดว่าเป็นผู้นำที่ดีที่สุดและอำนวยผลในการบริหารงานมากที่สุด เป็นการบริหารงานโดยยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเป็นสำคัญ จะดำเนินงานในสิ่งใดจะกระทำไปตามมติของกลุ่ม เพราะต้องการความร่วมมือ ร่วมแรงร่วมใจจากทุกฝ่าย การบริหารงานจึงเน้นหนักในรูปการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกัน โดยการเปิดโอกาสให้มีการแสดงความคิดเห็น เพื่อร่วมกันวินิจฉัยเลือกวิธีที่จะทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์เป็นไปในลักษณะของความร่วมมือประสานงานกันอย่างจริงจัง^{๔๓}

ผู้นำที่ดีมีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในองค์กรของรัฐและองค์กรเอกชนเพื่อได้เรียนรู้ว่า “บทบาทผู้นำ” หรือผู้บริหารสูงสุดขององค์กรเป็นสำคัญที่จะประสบความสำเร็จและล้มเหลวในการบริหารงาน (บริหารชุมชน) มีคุณลักษณะประจำตัว ๖ ประการคือ^{๔๔}

๑. เป็นผู้กว้าง มองไกล มีใจกว้างในกะลา มีมุมมองที่เปิดกว้างจากภายนอกเข้ามาภายใน (Outside - in)

๒. เป็นคนประเภทที่มีความกระตือรือร้นอย่างแรงกล้าอยู่ในสายเลือด ในอันที่จะให้ผู้อื่นยอมรับและปฏิบัติตามความคิด ความเชื่อของตนกำหนดวิสัยทัศน์หรือเป้าหมายความสำเร็จของชุมชนมีการวางแผนเป็นแม่บทชักชวนให้ประชาชนเข้ามามีส่วนร่วม

๓. ผู้นำองค์กรเหล่านี้มีความเข้าใจในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมองค์กร ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในชุมชน

๔. เป็นผู้วิสัยทัศน์ยาวไกล ในการพัฒนาชุมชน

๕. ผู้นำนำความคิดที่ดีที่สุด ที่มีอยู่มาใช้สนับสนุนส่งเสริมให้คนในองค์กรนำความคิดที่ดีๆ ไม่ว่าจะมาจากแหล่งใดมาใช้แม้จะเป็นของคู่แข่งก็ตาม

๖. เป็นผู้นำที่ทำให้องค์ความรู้วิชาการทางด้านภาวะผู้นำมีความก้าวหน้าอยู่ตลอดเวลา

^{๔๓}ชุด กาญจนประภากร, “แบบของผู้นำ”, วารสารรัฐประศาสนศาสตร์, ฉบับพิเศษ ๒๕๐๗ (๒๕๐๙), หน้า ๗๔-๗๗.

^{๔๔}ธรรมรักษ์ การพิศิษฐ์, “ภาวะผู้นำ : สินค้าที่กำลังขาดแคลน”, ผู้จัดการรายสัปดาห์, ปีที่ ๒๐ ฉบับที่ ๑๑๑ (๑๗/๓/๒๕๕๑), หน้า ๑๓.

ผู้นำที่มีบทบาทหน้าที่ในการบริหารงานทั้งในองค์กรของรัฐและองค์กรเอกชนเพื่อได้เรียนรู้ว่า “บทบาทผู้นำ” ผู้นำองค์กรที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จเนื่องจากเพราะสาเหตุอะไร ซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

๑. มีความหยิ่งยโส โอหัง คิดว่าตัวเองทำถูกต้องเสมอและคนอื่นผิดอยู่ตลอดเวลา
๒. ชอบทำ ตัวเป็นคนเด่น ต้องการสร้างความเป็นศูนย์รวมสนใจของผู้อื่นตลอดเวลา
๓. มีอารมณ์แปรปรวน ไม่คงเส้นคงวาคาดหมายไม่ได้ต้อนรับประชาชนมาติดต่อกัน
๔. ระวังตัวเกินเหตุ ไม่กล้าตัดสินใจ รอบคอบเกินควร
๕. ไม่ไว้วางใจใคร มองคนในชุมชนในแง่ลบตลอดเวลา
๖. ลอยตัวอยู่เหนือปัญหา ไม่ร่วมรับผิดชอบเชื่อมโยงปฏิสัมพันธ์กับใคร
๗. ขาดความซื่อสัตย์สุจริต หลีกเลียงกตัญญูเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัวและพวกพ้อง
๘. ชอบทำตัวประหลาด แยกแยกไปจากคนอื่นเพื่อความสนุกหรือความสนใจของ

ตัวเอง

๙. ชอบเอาใจทุกคน เสมือนหนึ่งพยายามที่คว่ำรางวัลว่าเป็นที่มีชื่อเสียงโด่งดัง
๑๐. ชอบความสมบูรณ์แบบ ตรวจสอบแก้ไขแต่เรื่องหยาบหยาบทำเรื่องเล็กให้ถูกต้องแต่ทำเรื่องใหญ่ๆ ผิดพลาด
๑๑. ดื้อเงียบ ชอบพูดอย่างและทำอย่างปากกับใจไม่ตรงกัน มีวาระซ่อนเร้น^{๔๕}

กล่าวโดยสรุป ความหมายที่นักวิชาการต่างๆ ได้กล่าวไว้ข้างต้น คำว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นความสามารถด้านอิทธิพลต่อบุคคลในกลุ่มเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย ใช้กระบวนการสั่งการ การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น การมีปฏิสัมพันธ์ โดยถ่ายทอดแนวคิดไปสู่การปฏิบัติงานหรือร่วมกิจกรรมของกลุ่มเป็นตัวอย่างของกลุ่มมีกัลยาณมิตรผู้ร่วมงานร่วมการที่ดีมีความรู้ความสามารถและแสวงหาปัญญาเพิ่มเติมเสมอเป็นคนเข้มแข็งไม่เกรงกลัวปัญหาใดๆ ที่เกิดขึ้นผู้นำมีบทบาทอันสำคัญในการทำงานร่วมกับสาธารณชน

ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์ ได้นำเสนอผู้นำทางการเมือง และผู้นำทางการทหาร แต่รวมไปถึงผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางศาสนาและผู้นำคนพิการด้วยกล่าวโดยรวมบุคคลสำคัญมีคุณสมบัติ สรุปได้ ๔ ประการ ดังนี้^{๔๖}

๑. แรงบันดาลใจ คือพลังปรารถนาอย่างแรงกล้าที่ส่งเสริมผลักดันให้บุคคลทำงานเชิงรุกเข้าสู่เป้าหมายชีวิต กล่าวได้ว่า แรงบันดาลใจเป็นพลังแรงที่ก่อให้เกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทเพื่อให้บุคคลบรรลุถึงเป้าหมายปลายทางในชีวิต เมื่อบุคคลมีแรงบันดาลใจให้กระทำในเรื่องใดความมีสมาธิและความมีปัญญาที่จะไปสู่หนทางของความสำเร็จก็จะตามมา แรงบันดาลใจจึงมีส่วนสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งทางจิตใจให้บุคคลที่จะก้าวไปข้างหน้าโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคข้อขัดข้องแต่กลับ

^{๔๕} เรื่องเดียวกัน, หน้า ๑๐๐.

^{๔๖} ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์, ผู้นำที่ดีไม่มีเสื่อม, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์อินเมทกรุ๊ป, ๒๕๕๐),

เข้าฝ่าฟันเครื่องกีดขวางเพื่อให้เข้าถึงผลสัมฤทธิ์ บุคคลสำคัญทั้ง ๗ ท่านมีต่างแรงบันดาลใจอย่างเปี่ยมล้น

๒. ทักษะคติเชิงบวก หรือทักษะคติเชิงสร้างคือการมองโลกในแง่ดี และหลีกเลี่ยงการมองโลกในแง่ร้ายที่อาจทำลายขวัญกำลังใจของตนเองและผู้อื่น การมีทักษะคติเชิงบวกจึงไม่ใช่ความประมาท แต่เป็นการทำความเข้าใจกับปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น ไม่ว่าพึงประสงค์หรือไม่พึงประสงค์ ด้วยความปล่อยวาง ไม่เครียดไม่หวั่นไหวให้สถานการณ์ที่เสียหายต้องหนักหนาสาหัสยิ่งขึ้นไปอีก เอ็ดสันคือแบบอย่างที่ดีงามของการมองโลกในแง่บวก โดยไม่ว่าผลการทดลองจะสำเร็จหรือล้มเหลว เอ็ดสันก็มองว่าเป็น การได้เรียนรู้ปรากฏการณ์อย่างสำคัญ

๓. ความเป็นนักสู้ผู้เสียสละ คือการทำหน้าที่ในลักษณะที่ภาษาอังกฤษใช้คำว่า “Service above self” หรืออาจแปลว่า “ให้บริการเหนือตนเอง” ถ้าจะขยายความก็คือ นักสู้ผู้เสียสละคือ นักสู้แบบถวายหัว หรือถวายชีวิตเพื่อผู้อื่น เพื่อประเทศชาติ และเพื่อมวลมนุษยชาติการสู้เพื่อผู้อื่นเป็นคุณธรรมที่สะท้อนความเสียสละ ริชโธเฟน, ไอเซนฮาวร์, แมกไซไซ ต่างเป็นแบบอย่างของการสู้รบในสงคราม เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอ็ดสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทรซา เคลเลอร์สู้เพื่อคนพิการ เอ็ดสันสู้เพื่อพัฒนาเทคโนโลยี มาเธอร์เทรซาและพุทธทาสภิกขุ สู้เพื่อยกระดับจิตใจของมนุษย์

๔. ความมีภาวะผู้นำ ซึ่งหมายถึงความสามารถในการจูงใจโน้มน้าวให้บุคคลอื่นประพฤติปฏิบัติตามในสิ่งที่ผู้นำวางวัตถุประสงค์ไว้ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องโดยตรงกับความกล้าคิด กล้าริเริ่ม กล้าตัดสินใจ กล้าทำ และกล้ารับผิดชอบ บุคคลผู้มีภาวะผู้นำ จึงมีพลังความสามารถในการสร้างศรัทธาบรรพบุรุษให้บุคคลอื่นมีความคิดเห็นคล้อยตามหรือเกิดความยอดตามด้วยความสมัครใจและเต็มใจ ไม่ใช่ด้วยการบังคับข่มขู่หรือใช้อำนาจ

กล่าวโดยสรุปความเป็นภาวะผู้นำยึดหลักธรรมมีเหตุผลในการปฏิบัติหน้าที่ที่มีความเข้มแข็งทางจิตใจมองโลกในแง่ดีอยู่เสมอเป็นผู้เสียสละประโยชน์ส่วนตนเพื่อส่วนรวมมีความริเริ่มงานใหม่ๆโดยมุ่งที่จะให้เกิดผลแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคงและยั่งยืนตลอดไป

สมิธ (Smith) สรุปคุณสมบัติที่ดีของผู้นำไว้ ดังนี้^{๔๗}

๑) มีความเฉลียวฉลาด (Intelligence) มีปฏิภาณไหวพริบ (Impulsive) มีความรอบรู้ (Well Rounded) และมีความสามารถที่จะสอนคนอื่นได้ (Good Instructor)

๒) มีกำลังใจเข้มแข็ง (Strong will Power) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) และมีความเด็ดขาดในการตัดสินใจ (Good Decision Making)

๓) มีความซื่อสัตย์และความยุติธรรม (Royalty and Justice) มีความรับผิดชอบและตื่นตัวอยู่เสมอ (Responsibility and Well Alert)

๔) มีความสุภาพ เมตตา กรุณาและเห็นใจผู้อื่น (Generous Kind and Sympathy) มีศรัทธาต่องานและผู้ร่วมงาน (Faith) และ

^{๔๗} Smith & Puckey, อ้างใน พรณทิพย์ ศิริวรรณบุศย์, “ภาวะการเป็นผู้นำ”, วารสารเสนาสนเทศ, ปีที่ ๒๗, (มีนาคม ๒๕๓๑), หน้า ๑๗-๑๘.

๕) มีอารมณ์ขัน (Sense of Humor)

รัศมี ภิบาลแทน ได้เสนอคุณสมบัติของผู้ผู้นำไว้โดยการพิจารณาความหมาย จากคำว่า LEADERSHIP ดังนี้^{๔๘}

๑. L=Love คือ มีความรักในหน้าที่ รักความก้าวหน้าตลอดถึงผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. E=Education and Experience คือ มีการศึกษาดีมีประสบการณ์ เป็นแบบอย่างได้หรือเป็นได้ทั้งในฐานะผู้นำและเป็นครูคนอื่น
๓. A=Adaptability คือ มีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์สิ่งแวดล้อมได้รู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป
๔. D=Decisiveness คือ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง
๕. E=Enthusiasm คือ มีความกระตือรือร้น ตั้งใจทำงานอย่างจริงจังและสามารถชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างจริงจังได้ด้วย
๖. R=Responsibility คือ มีความรับผิดชอบในส่วนของตนและผู้อื่นที่ได้ทำลงไปและรวมถึงความรับผิดชอบที่เกิดจากการสั่งงานที่มีความเสี่ยง (risk) หรือตัดสินใจอย่างรีบด่วน
๗. S=Sacrifice and Sincerity คือ มีความเสียสละและอุทิศตนหรือผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อประโยชน์ส่วนรวมด้วยความจริงใจ
๘. H=Harmony คือ มีความนุ่มนวลอ่อนอ่อนผ่อนปรน ก่อให้เกิดความรักสามัคคีและอาจหมายถึงการถ่อมตัว (Humble) ตามกาลเทศะด้วย
๙. I=Intellectual Capacity คือ มีความเฉลียวฉลาด ทันคนทันเกมส์ ทันต่อเหตุการณ์
๑๐. P=Persuasiveness คือ มีความสามารถในการจูงใจคน

อิมอร์รี เอส. โบการ์ดัส (Emory S. Bogardus)^{๔๙} กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ บุคลิกภาพในการกระทำการภายใต้เงื่อนไขของกลุ่ม การมีภาวะผู้นำต้องประกอบด้วยบุคลิกภาพและสถานการณ์ของกลุ่มซึ่งเป็นกระบวนการทางสังคมที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เพื่อให้มีภาวะผู้นำครอบงำบุคคลอื่นได้

ริชาร์ดสัน และ เบล์ตวิน (Richardson Baldwin)^{๕๐} กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งบุคคลใดมีอิทธิพลต่อทัศนคติ ความเชื่อ โดยเฉพาะอย่างยิ่งต่อพฤติกรรมของบุคคลใดบุคคลหนึ่ง หรือมากกว่า โดยพยายามที่จะทำให้สมาชิกขององค์การ ประพฤติไปในทิศทางที่จะทำให้องค์การนั้นๆ บรรลุถึงเป้าหมายที่ได้ตั้งเอาไว้

^{๔๘} รัศมี ภิบาลแทน, คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ, **วารสารรวมคำแหง**, (สิงหาคม ๒๕๓๗), หน้า ๔๐-๔๑.

^{๔๙} Emory S. Bogardus, **Leaders and Leadership**, (New York : Appleton-century-Coffs, 1934), p. 313.

^{๕๐} I.L.Richardson & Sidney Baldwin, **Public Administration : Government in Action**, (Ohio : Charles E. Merrill Publishing Co, 1976), p. 147.

เทอร์รี่ (Terry)^{๕๑} ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำคือ ความสัมพันธ์ซึ่งบุคคลหนึ่งเรียกว่า ผู้ใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้ทำงานร่วมกันอย่างเต็มใจทั้งนี้เพื่อให้ผลงานตามท้องที่หรือกลุ่มมุ่งหมาย ให้สำเร็จลงไปด้วยดี

ฟาโยล (Fayol) ยังได้พูดถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ๑๖^{๕๒} ประการดังนี้

๑. วางแผนงานอย่างสุขุม
๒. คำนึงโครงสร้างของทรัพยากรและเป้าหมายทางธุรกิจ
๓. กำหนดสายการบังคับบัญชาตามลำดับ
๔. ประสานความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน
๕. มีการตัดสินใจที่แน่นอน
๖. เลือกคนงานอย่างมีหลัก
๗. บอกหน้าที่อย่างชัดเจน
๘. สนับสนุนความคิดริเริ่มและการรับผิดชอบ
๙. สร้างระบบความยุติธรรม เช่น จ้างและประหยัด
๑๐. รักษาระเบียบข้อบังคับ
๑๑. มีการลงโทษ
๑๒. รักษาผลประโยชน์ส่วนรวมเหนือส่วนบุคคล
๑๓. มีผู้บังคับบัญชาเพียงคนเดียว
๑๔. มีการควบคุมในทุกกิจการ
๑๕. ควบคุมความเป็นระเบียบของบุคคลและวัตถุ
๑๖. ไม่เคร่งครัดต่อระเบียบจนเกินไป

อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ของผู้นำทุกแบบก็มีบางประการที่สอดคล้องต้องกัน จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วไป^{๕๓} ดังนี้

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำคือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหาร ซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กรหรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดีผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย และกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและ วัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

^{๕๑}Terry, George R., *Principle of Management*, 6th ed., (Home Wood : Richard D. Irwin,1972), p. 493.

^{๕๒}ยงยุทธ เกษสาคร, *ภาวะผู้นำและการจูงใจ*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ sk book net, ๒๕๔๑), หน้า ๑๑๔.

^{๕๓}พนม ลิ้มอารี, *กลุ่มสัมพันธ์*, (มหาสารคาม : ปริดาการพิมพ์, ๒๕๒๙), หน้า ๖๘-๗๑.

๒. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานในการนำวิธีการมาใช้ หาวิธีการทำงานให้บรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมดในองค์กร

๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบาย โดยได้รับคำแนะนำหรือติชมของผู้ใต้บังคับบัญชา และกลุ่มผู้นำหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่า

๔. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The Leader as Expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำหวังพึ่งผู้นำ เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในงานด้านนั้นๆ

๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The Leader as Controller of Internal Relations) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปไม่ได้ ทางกลุ่มจะคัดเลือกผู้นำที่มีคุณสมบัติทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกแทน ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม

๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่างๆ ภายในกลุ่ม โดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม

๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้รางวัลและให้โทษ (The Leader as purveyor of Rewards and punishments) บุคลากร มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้รางวัลและให้โทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้รางวัลให้โทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด

๘. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The Leader as Arbitrator and Mediator) มีการขัดแย้งใดๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

๙. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดี หรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรที่อื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำไต่ยาก ดังนั้นในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นที่ทำได้ยาก ดังนั้นในความรู้สึกที่ติดต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และเขาจะดีด้วยกับคนทุก ๆ คน ขณะเดียวกันทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของทางกระทำการอันใด อันจะเป็นภัยต่อกลุ่มโดยเด็ดขาด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำทำนองเดียวกันกับประมุขของประเทศคือ พระมหากษัตริย์ หรือตำแหน่ง

ประธานาธิบดีในบางประเทศ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ อำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

๑๑. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) กลุ่มคนบางกลุ่ม องค์กร หรือหน่วยงาน บางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as ideal) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อถือ และความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่างๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูด และนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as Parent Figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้อาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูค่าใครก็ตามผู้ที่ถูกดูค่านั้นไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะ ทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูค่าด้วยความหวังดีเสมอ และผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

๑๔. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as Scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองจะต้องรับผิดชอบเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่ม บุคลากรในกลุ่มคนทุกคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

๑๕. ผู้นำในฐานะให้คำปรึกษา (The Leader as Counselor) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ให้ความกระจ่างแก่สมาชิกในกลุ่มในเรื่องต่างๆ ที่เขามาขอคำปรึกษาจะต้องยินดีรับฟังเรื่องความทุกข์ร้อนต่างๆ ที่สมาชิกระบายให้ฟัง และช่วยแก้ไขปัญหานั้นๆ ของตนได้ด้วย

สรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำและผู้บริหารทั้ง ๑๕ ประเภทดังกล่าวแตกต่างกันไปโดยลักษณะหน้าที่ความรับผิดชอบ หน้าที่ดังกล่าวก็ขึ้นอยู่กับลักษณะของกลุ่มคนที่นำทีมการวางแผน การปฏิบัติงาน และบุคลิกภาพของผู้นำและผู้บริหาร จึงเปรียบเสมือนเป็นกระจกเงาบานใหญ่ส่องให้เห็นถึงลักษณะของสมาชิกในกลุ่มโดยรวมที่เขาได้เป็นผู้นำหรือผู้บริหารองค์การนั้น

องค์ประกอบบทบาทของผู้นำ ๔ ประการ

หลักบทบาทผู้นำมีองค์ประกอบที่สำคัญ ๔ ประการ คือ การกำหนดทิศทาง การจัดการระบบการทำงาน การมอบอำนาจ และแบบอย่างการเป็นผู้นำ ต่อไปนี้จะขอแสดงรายละเอียดในแต่ละหัวข้อดังนี้^{๕๔}

๑. การกำหนดทิศทาง (Path)

บทบาทผู้นำคือการทำการกำหนดทิศทาง หลักสำคัญของการกำหนดทิศทางประกอบด้วยองค์ประกอบ ๓ ประการ คือ ความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้องหรือผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder Needs) ภารกิจและค่านิยม (Mission and Values) วิสัยทัศน์และกลยุทธ์ (vision and Strategy) ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้มีความสัมพันธ์กันอย่างยิ่ง ในการที่จะทำให้องค์กรสามารถกำหนดทิศทางในการดำเนินงานได้อย่างถูกต้อง มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุดตามความต้องการของทุกฝ่ายที่มีส่วนได้เสีย (stakeholder Needs) อันได้แก่ ลูกค้ายพนักงานผู้ถือหุ้น เป็นต้น

๒. การจัดระบบการทำงาน (Alignment)

บทบาทของผู้นำ การจัดการระบบการทำงานและสิ่งที่จะต้องคำนึงถึงในการจัดระบบการทำงาน ก็คือ ทำอย่างไรจึงจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างสมบูรณ์ได้ แฟรงค์ลิน โควีย์ กล่าวถึงการจัดการระบบการทำงาน คือ วิธีการที่จะจัดการแบบการทำงานให้มีประสิทธิภาพ เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปตามวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่วางไว้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ โดยคำนึงถึงปัจจัยสำคัญ ๖ ประการ

- ๒.๑. การจัดกระบวนการที่ถูกต้อง (Right Process)
- ๒.๒. การจัดโครงสร้างที่ถูกต้อง (Right Structure)
- ๒.๓. การจัดบุคลากรให้ถูกต้องตามตำแหน่งงาน (Right People)
- ๒.๔. การจัดการเกี่ยวกับระบบข้อมูล (Right Information)
- ๒.๕. การจัดระบบการตัดสินใจที่ถูกต้อง (Right Decision)
- ๒.๖. การจัดการระบบการให้รางวัลผลตอบแทน (Right Rewards)

๓. การมอบอำนาจหน้าที่ (Empowerment)

บทบาทหน้าที่สำคัญประการที่ ๓ ของการเป็นผู้นำ ก็คือ การมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทนโดยผู้นำเป็นผู้มอบอำนาจให้การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่ผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเองโดยอาศัยหลักที่เรียกว่าการกระจายอำนาจ (Decentralization)

๑) องค์ประกอบของการมอบอำนาจหน้าที่ (Elements of Empowerment) มีดังนี้คือ

(๑) พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานมีข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

^{๕๔}Franklin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA: Franklin Covey Co.,Ltd., 1999), pp. 8-11.

(๒) พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายให้องค์การมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น

(๓) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้คือ การให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงานและการทำงานตามทิศทางขององค์การโดยมีการควบคุมตนเอง

(๔) พนักงานเข้าใจความหมายความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับมอบอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ

(๕) พนักงานได้รับรางวัลการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์การ การได้รับกำไรมากขึ้นหมายถึงการที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงาน รางวัลจึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

๒) ความสำคัญต่อเนื่องของการมอบอำนาจ (The Empowerment Continuum)^{๕๕} การทำงานในองค์การในปัจจุบันนี้มีการมอบอำนาจในระดับต่างๆ ให้แก่พนักงานในบางองค์การ การมอบอำนาจหมายถึงการส่งเสริมให้พนักงานมีความคิดริเริ่มในขณะที่ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจขั้นสุดท้ายตามอำนาจหน้าที่ของตน ปัจจุบันวิธีการมอบอำนาจเป็นไปอย่างต่อเนื่อง เริ่มจากพนักงานระดับต้นที่ยังไม่มีการตัดสินใจใดๆ จนกระทั่งถึงระดับสูงขึ้นไปพนักงานตัดสินใจได้เป็นทีมและมีการควบคุมตนเอง

๓) ลักษณะของการมอบอำนาจหน้าที่

(๑) เป็นการโอนหรือให้มีอำนาจหน้าที่ หรือผลอำนาจหน้าที่ไปให้ผู้อื่นปฏิบัติงานแทน ไม่ใช่เป็นการให้อำนาจเด็ดขาดไปเลย แต่เป็นการถ่ายโอนอำนาจหน้าที่ให้แก่ผู้รับมอบที่จะปฏิบัติงาน ผู้มอบอำนาจจะมีสิทธิจะเรียกหรือถอนคืนได้ การให้อำนาจหรือโอนอำนาจหน้าที่เป็นการชั่วคราวเวลาหนึ่งพอเหมาะที่จะปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้เสร็จไปได้เท่านั้นไม่ใช่ให้ถาวรตลอดไป

(๒) ทำให้ผู้รับมอบอำนาจหน้าที่เกิดอำนาจมีภาระความรับผิดชอบร่วมกับผู้นำตามส่วนที่ได้รับมอบ

(๓) อำนาจหน้าที่ที่รับมอบจะมีลักษณะลดหลั่นตามลำดับสายการบังคับบัญชา

(๔) อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบที่มอบให้ต้องได้สัดส่วนสมดุลกัน

(๕) เมื่อมอบอำนาจหน้าที่แล้วผู้มอบยังต้องรับผิดชอบในผลงานความผิดพลาดเสียหายที่อาจเกิดขึ้น

^{๕๕} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๗), หน้า ๔๔-๔๕.

๔. แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)^{๕๖}

บทบาทที่สำคัญยิ่งประการที่ ๔ ของการเป็นผู้นำก็คือ แบบอย่างการเป็นผู้นำ ซึ่งเป็นการกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะ ตลอดจนความสามารถที่สำคัญของการเป็นผู้นำ เพื่อให้เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือของทั้งบุคคลภายในและภายนอกองค์กรนั้น ๆ ปัจจัยที่สำคัญในการพัฒนาคุณสมบัติ คุณลักษณะของการเป็นผู้นำก็คือ การพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำ เมื่อมีผู้นำได้มีการพัฒนาศักยภาพของตน (Developing Personal Potential) ก็ย่อมทำให้ผู้นำนั้นมีคุณภาพทั้งในเรื่องส่วนตัว การดำเนินชีวิต และการงาน เป็นที่ยอมรับและเป็นที่น่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปทั้งภายในและภายนอกองค์กร^{๕๗}

ผู้นำเป็นบุคคลที่ทุกคนให้การยอมรับสิ่งสำคัญผู้นำต้องปฏิบัติตัวตนเป็นแบบอย่างให้กับผู้ใต้ภาคบังคับบัญชาเชื่อฟังรวมทั้งลักษณะนิสัยทำให้น่าเคารพนับถือดังที่ได้กล่าวต่อไปถึงลักษณะนิสัย ๗ ประการ (Seven habits) ของสตีเฟน โควีย์ (Stephen Covey) ถือเป็นวิธีการในการพัฒนาศักยภาพของบุคคลซึ่งเป็นผู้นำเพื่อให้เป็นผู้นำที่ดี เป็นที่ยอมรับนับถือ ตลอดจนมีความน่าเชื่อถือของบุคคลทั่วไปซึ่งเขาได้อธิบายถึงนิสัยที่สำคัญประกอบกับความรู้ ทักษะและความปรารถนาของบุคคลที่ต้องการความสำเร็จ แนวทางกับความดีมีภาวะอย่างต่อเนื่องกันจากความไม่เป็นอิสระถึงความเป็นอิสระในตนเองและความเป็นอิสระระหว่างกันลักษณะนิสัยแต่ละอย่างนี้อยู่บนพื้นฐานของแต่ละบุคคลในอดีต ประกอบกับบุคลิกภาวะอย่างต่อเนื่องที่ได้พัฒนานิสัย ของบุคคลให้มีประสิทธิภาพ ดังนั้น การเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องการความสัมพันธ์ระหว่างความตระหนักในสิ่งที่ดีที่ต้องการให้เกิดขึ้นโดยผ่านการประสานการทำงานร่วมกับผู้อื่นที่ทำให้การดำเนินชีวิตและการทำงานดีขึ้นโดยใช้ประสบการณ์ที่มีมากมายมหาศาลแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคล^{๕๘}

ลักษณะนิสัยประการแรก การปฏิบัติเชิงรุก (Be proactive) การเป็นปฏิบัติเชิงรุกหมายความว่าไม่เพียงแต่คิดริเริ่มเท่านั้น แต่หมายถึงความรับผิดชอบในชีวิตของตนเอง คนที่มีการปฏิบัติเชิงรุกตระหนักว่าเขามีความสามารถในการเลือกและการกระทำอย่างสมบูรณ์ไม่ตำหนิผู้อื่นหรือสภาพชีวิตของตนเอง

ลักษณะนิสัยประการที่สอง เริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการในจิตใจ (Begin with the End in Mined) หมายถึง การทำความเข้าใจจิตใจตนเองอย่างชัดเจน จินตนาการถึงจุดหมายปลายทางที่ต้องการ ดังเช่นความสำคัญของวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ที่ผู้นำกำหนดไว้สำหรับอนาคตและทำให้ทุกคนเดินไปตามทิศทางเดียวกัน แต่ละคนเริ่มจากจุดสุดท้ายที่ต้องการไว้ในใจหมายถึงการรู้ว่าการอะไร สิ่งนั้นมีความสำคัญอย่างไร เพื่อจะได้ใช้ชีวิตในแต่ละวันในวิถีทางที่จะสร้างวิสัยทัศน์นั้น

^{๕๖} Franklin Covey, *The Four Roles Leadership*, pp. 70-80.

^{๕๗} เนตต์พัฒนา ยาวีราช, *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์*, หน้า ๑๔๖-๑๔๗.

^{๕๘} นันทวรรณ อีสราวุฒันชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๘๘.

ให้เป็นจริงได้ การมีเป้าหมายที่ชัดเจนและการวางแผนลักษณะนิสัยนี้ช่วยนำทางและเป็นหลักที่มีคุณค่าต่อความสำเร็จในที่สุด

ลักษณะนิสัยประการที่สาม ทำสิ่งแรกก่อน (Put things first) หมายถึง การควบคุมเวลาและการทำงานที่เกี่ยวกับเป้าหมายที่ต้องการ จัดลำดับความสำคัญของงานที่ต้องทำก่อนจัดการตนเองได้เป็นอย่างดีว่าควรทำอะไร ในเวลาใด และทำอะไรก่อนหลังเพื่อให้เกิดความสัมพันธ์ระหว่างงานและนำไปสู่การบรรลุผลสำเร็จ

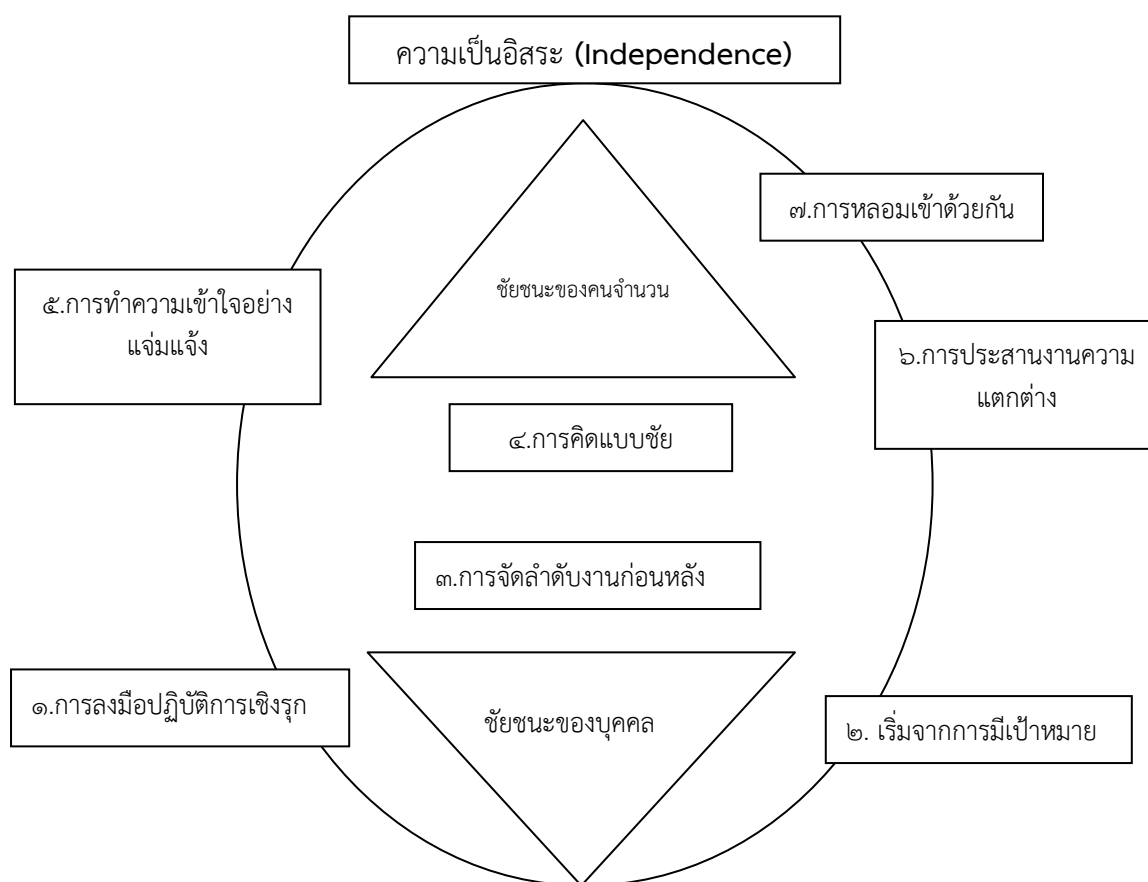
ลักษณะนิสัยทั้งสามประการนี้เกี่ยวกับการสร้างความเป็นอิสระของตนเอง จากนั้นนำมาเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่นการคำนึงถึงผู้อื่น ความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่ง โคเวีย (Covey) เรียกว่าชัยชนะจากคนจำนวนมาก (Public Victories) ประกอบด้วย การสื่อสารกับผู้อื่นเป็นอย่างดี การทำงานร่วมกันเป็นทีม การเสริมสร้างความสัมพันธ์ทางบวกด้วยความไว้วางใจ การเอาใจใส่และการยอมรับนับถือซึ่งกันและกันดังนิสัยต่อไปนี้

ลักษณะนิสัยประการที่สี่ การคิดที่ทำให้เกิดชัยชนะทั้งสองฝ่าย (Think win-win) หมายถึง การคิดที่ทำให้เกิดความเข้าใจว่าหากขาดการประสานงานร่วมมือกันแล้ว องค์กรไม่สามารถบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ เมื่อผู้นำเข้าใจเช่นนี้ก็จะประสานการทำงานในวิถีทางที่เกิดความไว้วางใจกันและกันและทำให้ทุกคนกลายเป็นผู้ชนะ ทำให้เกิดผลประโยชน์และความพึงพอใจร่วมกัน

นิสัยประการที่ห้า (Seek First Understand, Then to Be Understood) หลักเกณฑ์ข้อนี้หมายความว่า กฎเกณฑ์สำคัญคือการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ บุคคลหลายคนจะไม่ฟังด้วยความตั้งใจเพื่อให้เกิดความเข้าใจ ความเข้าใจประการแรกต้องมีการฟังด้วยความเข้าใจถึงภายในจิตใจบุคคลว่ามีความรู้สึกอย่างไร

ลักษณะนิสัยประการที่หก (Synergize) หมายถึง หลักการที่ผสมผสานกันระหว่างการทำหน้าที่เกิดขึ้นกับบุคคลที่ทำงานร่วมกันในการมีความคิดริเริ่มในทางเลือกใหม่และการแก้ไขปัญหา การหลอมรวมกันระหว่างบุคคลเกิดจากการมีความคิดเห็นตรงกัน การมีความคิดเห็นตรงกันทำให้เกิดการยอมรับในความแตกต่างและทำให้เกิดประโยชน์และช่วยเสริมจุดแข็งและจุดอ่อนลงด้วยการประสานความแตกต่างเข้าด้วยกัน

นิสัยประการที่เจ็ด (Sharpen the Saw) หมายถึง เมื่อได้ผ่านลักษณะนิสัยทั้ง ๖ ประการดังกล่าวแล้วมาถึงกระบวนการสร้างความต่อเนื่องในการทำสิ่งใหม่ๆ ทั้งทางร่างกายทางจิตใจทางจิตวิญญาณ และการยอมรับของทุกคน การรวมลักษณะนิสัยทั้งหมดได้อย่างเข้มแข็ง



แผนภาพที่ ๒.๑ ความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะนิสัย ๗ ประการ

ของความประสิทธิภาพสูงสุดของบุคคล

แหล่งที่มา : นันทวรรณ อิศรานุวัณชัย, ๒๕๕๐: ๘๘.

เป้าหมายสำคัญบทบาทของผู้นำ^{๕๙}

๑) เป้าหมายบทบาทของผู้นำ ได้ชี้ให้เห็นว่า การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพในโลกยุคปัจจุบันซึ่งมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ผู้นำควรจะต้องมีหลักการในการดำเนินงานอย่างไรเพื่อจะทำให้องค์กรสามารถดำเนินอยู่ได้อย่างมั่นคงตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยการเน้นให้เห็นเป้าหมายสำคัญ ๓ ประการ คือ

(๑) การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ

(๒) การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

(๓) การพัฒนาองค์กรเพื่อให้สามารถดำเนินงานทุกอย่างไปอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด เป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ (Learning Organization) เมื่อพิจารณาเป้าหมายสำคัญทั้ง ๓ ประการข้างต้นแล้ว สามารถจะทำการแสดงบทบาทผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมายได้ดังนี้คือ

^{๕๙}Franklin Covey, *The Four Roles Leadership*, pp. 82-89.

ตารางที่ ๒.๑ บทบาทหน้าที่ผู้นำ ๔ ประการกับเป้าหมาย

บทบาทหน้าที่	เป้าหมาย
๑.กำหนดทิศทาง (Path finding)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒. การพัฒนาบุคลากรในองค์กร ๓. การพัฒนาองค์กรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด
๓.การมองอำนาจ (Empowerment)	๑. การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒.การพัฒนาบุคลากรในองค์กร
๔.แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling)	๑.การพัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำ ๒.การพัฒนาบุคลากรในองค์กร

คุณสมบัติของผู้นำ

คุณสมบัติของผู้นำ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่จะทำ ให้หมู่คณะหรือองค์การบรรลุวัตถุประสงค์ได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ ความรู้ความสามารถและลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่จะนำมาใช้ในองค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพพร้อมบริหารกิจการเพื่อเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพนั้นมีนักวิชาการและผู้บริหารหลายท่านกล่าวไว้ได้แก่

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต)^{๖๐} ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีไว้ ๒ ด้าน คือ คุณสมบัติภายในตัวของผู้นำ ได้แก่ รู้หลักสัพพริสนธรรม มีสติปัญญา ไม่ประมาท ตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นคนเข้มแข็ง และคุณสมบัติภายนอกในการที่จะประสานคนและงานเข้าด้วยกันได้แก่ มีความรู้ความสามารถ มีพรหมวิหารธรรม หวังประโยชน์สุขแก่ส่วนรวม น่ารัก น่าเคารพ เป็นธรรมาธิปไตย ฉลาดในการพูด ไม่ลำเอียงด้วยอคติทั้ง ๔

แคทซ์ (Katz)^{๖๑} การที่ผู้บริหารจะปฏิบัติหน้าที่ให้เกิดสัมฤทธิ์ผลในอาชีพของตน ผู้บริหารทุกระดับจะต้องมีทักษะ ๓ ประการ คือ

๑. ทักษะทางด้านมนุษย หมายถึง ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่นมีความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์ และมีความสามารถที่จะตระหนักในปัญหาด้านการกระตุ้นให้คนทำงาน

๒. ทักษะทางด้านความรู้ด้านเทคนิค หมายถึง ความสามารถที่จะใช้เทคนิคความรู้วิธีการและเครื่องมืออุปกรณ์ต่าง ๆ ให้เกิดประโยชน์กับการทำงาน และในด้านการปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีการพัฒนาไปสู่ความก้าวหน้ายิ่งขึ้น

^{๖๐} พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๐.

^{๖๑} Katz L. R., Skills and Effective Administrator, (New York : The President and Fellows of Harvard College, 1964), pp. 172-174.

๓. ทักษะทางด้านความคิดรวบยอด หมายถึง ความเข้าใจเกี่ยวกับการทำงานเพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ และความสามารถในการวางแผนการจัดองค์การ การกำหนดมอบหมายงาน การควบคุมตรวจสอบ การติดตามผลงาน และการประสานงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดีสส์เลอร์ (Dessler)^{๒๒} กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้

๑. เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ

๒. มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มิอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๓. มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

๔. เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

๕. มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

๖. ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่จะช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

๒.๑.๒ เอกสารเกี่ยวกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา พบในพระไตรปิฎกมีกล่าวไว้ดังนี้

อัครัญญสูตร กล่าวถึง กำเนิดของมนุษย์ สังคม ซึ่งแสดงออกมาในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐ นั่นคือ ความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พระสูตรนี้แบ่งบอกถึงภาวะของผู้นำนั้น มีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ และกล่าวถึงสภาพธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบต่างคนต่างอยู่ ไม่มีการแก่งแย่ง เพราะมีความอุดมสมบูรณ์ แต่ต่อมาเกิดความขัดแย้งกันขึ้นเนื่องจากมีผู้กระทำความชั่ว มีการลักขโมย เก็บเอาส่วนของผู้อื่นมาเป็นของตนในขั้นแรก ๆ ก็เพียงแต่มีการว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่มีการทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีการกระทำผิดอย่างซ้ำ ๆ ซาก ๆ จึงมีการจัดการลงโทษกันเอง ทำให้มีการเลือกผู้ปกครองขึ้นมาเพื่อให้ทำหน้าที่ปกครองคุ้มครอง ความเป็นอยู่ การดำรงชีวิตของคนในสังคม โดยผู้ปกครองจะได้รับค่าตอบแทนในการปฏิบัติหน้าที่ดังกล่าว ดังที่อัครัญญสูตรตอนมหาสมมตราช ได้กล่าวไว้ว่า

“วาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นนั้น สัตว์ทั้งหลายจึงได้ประชุมกัน

ปรับทุกข์กันว่า “ท่านผู้เจริญ บาปกรรมปรากฏในหมู่สัตว์แล้ว คือ

การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของเขาไม่ได้ให้จักปรากฏ การครหาจัก

ปรากฏ การพูดเท็จจักปรากฏ การถือทณหาฐ จักปรากฏ ทางที่ดี

พวกเราควรสมมติ (แต่งตั้ง) สัตว์ผู้หนึ่ง ซึ่งจะว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าว

^{๒๒}Gary Dessler, *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3th ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

ติเตียนผู้ที่ควรติเตียน ขัปลัผู้ที่ควรขัปลัโดยชอบ พวกเราจักแบ่งปัน
ข้าวสาทิให้แก่สัตว์ผู้นั้น”^{๖๓}

จากข้อความในพระสูตรนี้ แสดงให้เห็นถึงความเลวร้ายในสังคมมนุษย์เราที่เป็นสาเหตุของการกำเนิดผู้นำอย่างชัดเจน โดยเริ่มต้นจากความตกต่ำทางศีลธรรมของมนุษย์ที่มีความโลภ เกิดมีการลักขโมยสิ่งของกัน มีการพูด โกหกหลอกลวงกัน และก็มีผู้ที่ทำหน้าที่ตัดสินโทษแก่ผู้ที่กระทำ ความผิดตามที่ตนเองพอใจ นอกจากนั้น ก็มีการทะเลาะวิวาทกันขึ้น แล้วเกิดความวุ่นวายในสังคม ดังกล่าว เพราะฉะนั้น ถ้าพิจารณาตามพระสูตรนี้แล้ว สถาบันการปกครองก็เกิดขึ้นเพื่อคอยปกป้องคุ้มครองคนดี และคอยตัดสินลงโทษคนที่กระทำความผิด ซึ่งเป็นผู้คอยตัดสินว่าใครถูกใครผิด ด้วยเหตุนี้สถาบันผู้ปกครองจึงเกิดขึ้นจากการคัดเลือกของประชาชนโดยประชาชนพร้อมใจกันสละผลประโยชน์ของตนเองหรือที่เรียกกันในปัจจุบันว่าภาษีให้เป็นค่าตอบแทน ซึ่งการที่ประชาชนเป็นผู้คัดเลือกและมอบอำนาจ ถ้าหากว่าผู้ปกครองใช้อำนาจไม่เป็นธรรม ประชาชนไม่พอใจ ก็สามารถเรียกร้องอำนาจนั้นคืนมาได้ เพราะคำว่าราชา แปลว่า ผู้ทำความสุขใจ พอใจ หรือความชอบธรรมแก่บุคคลอื่น ในพระพุทธศาสนา ได้กล่าวถึงการกำเนิดของผู้นำและภาวะผู้นำไว้ในอัครคัมภีร์สูตร มีข้อความว่า

“ ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ครั้นนั้นแล สัตว์ผู้หนึ่งเป็นคน โลภ สงวน ส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภคน สัตว์ทั้งหลายจึงช่วยกันจับสัตว์ผู้นั้นครั้นแล้ว ได้ตักเตือนอย่างนี้ว่า แน่ะสัตว์ ผู้เจริญ ก็ท่านกระทำการชั่วช้านัก ที่สงวนส่วนของตนไว้ ไปเก็บเอาส่วนอื่นที่เขาไม่ได้ให้มาบริโภคน ท่านอย่าได้กระทำการชั่วช้าเห็นปานนี้อีกเลย

ดูกร วาเสฏฐะและภารทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแล รับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว แม้ครั้งที่ ๒... แม้ครั้งที่ ๓ ... พวกหนึ่งประหารด้วยฝ่ามือ พวกหนึ่งประหารด้วยก้อนดินบ้าง พวกหนึ่งประหาร ด้วยท่อนไม้

ดูกรวาเสฏฐะและภารทวาชะ ก็นัยเพราะมีเหตุเช่นนั้นเป็นต้นมา การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้จึงปรากฏ การติเตียนจึงปรากฏ การกล่าวเท็จ จึงปรากฏ การถือท่อนไม้จึงปรากฏ ครั้นนั้นแล พวกสัตว์ที่เป็นผู้ใหญ่ จึงประชุม กัน ครั้นแล้ว ต่างก็ปรึกษากันว่าพ่อเอ๋ย ก็การถือเอาสิ่งของที่เจ้าของไม่ได้ให้... การติเตียน... การพูดเท็จ...การถือท่อนไม้จัก ปรากฏ ในเพราะบาปกรรมเหล่านี้ บาปกรรมเหล่านั้นเกิดปรากฏแล้วในสัตว์ทั้งหลาย อย่างกระนั้นเลย พวกเราจักสมมติสัตว์ผู้หนึ่งให้เป็นผู้ว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้ โดยชอบให้เป็นผู้ติเตียนผู้ที่ควรติเตียนได้โดยชอบ ให้เป็นผู้ขัปลัผู้ที่ควรขัปลัได้โดยชอบ ส่วนพวกเราจักแบ่งส่วนข้าวสาทิให้แก่ผู้นั้น”^{๖๔}

^{๖๓}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๐๓/๙๖.

^{๖๔}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๒๙/๙๕.

“ ดูกรวาเสฏฐะและการทวาชะ ครั้นแล้ว สัตว์เหล่านั้นพากันเข้าไปหาสัตว์ที่สวยงามกว่า น่าดูน่าชมกว่า น่าเลื่อมใสกว่า และน่าเกรงขามมากกว่าสัตว์ทุกคน แล้วจึงแจ้งเรื่องนี้ว่า ข้าแต่สัตว์ผู้เจริญ มาเถิดพ่อ ขอพ่อจงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ จงติเตียนผู้ที่ควรติเตียนได้โดยชอบ จงขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบเถิด ส่วนพวกข้าพเจ้าจักแบ่งส่วนข้าวสาลีให้แก่พ่อ ดูกรวาเสฏฐะและการทวาชะ สัตว์ผู้นั้นแลรับคำของสัตว์เหล่านั้นแล้ว จึงว่ากล่าวผู้ที่ควรว่ากล่าวได้โดยชอบ ติเตียนผู้ที่ควรติเตียนได้โดยชอบขับไล่ผู้ที่ควรขับไล่ได้โดยชอบ ส่วนสัตว์เหล่านั้นก็แบ่งส่วนข้าวสาลีให้แก่สัตว์ที่เป็นหัวหน้า”^{๖๕}

กำเนิดของมนุษย์สังคม ซึ่งแสดงออกในรูปของความสัมพันธ์ของคนในสังคม หรือรัฐ นั้นคือความเกี่ยวข้องของผู้นำและสมาชิก พุทธธรรมที่บ่งถึงภาวะของผู้นำนั้นมีพื้นฐานที่ธรรมชาติทางกายและทางใจของมนุษย์ธรรมชาติดั้งเดิมของสังคมมนุษย์ เป็นสภาวะที่สงบ ต่างคนต่างอยู่ไม่แก่งแย่ง ธรรมชาติอุดมสมบูรณ์ ต่อมาเกิดความขัดแย้ง เนื่องจากการกระทำชั่วเห็นแก่ประโยชน์ตน แรกๆ เพียงว่ากล่าวตักเตือนกันเอง ยังไม่ทำร้ายกัน ต่อเมื่อมีความผิดอีกมากขึ้นจึงมีการลงโทษกันเอง ทำให้เกิดความวุ่นวายมากขึ้นอีกเพราะไม่มีการรับความคิดเห็นของใคร เมื่อสังคมวุ่นวายมากขึ้น จึงรวมกลุ่มมีมติการเลือกผู้นำเกิดขึ้น^{๖๖}

“ ดูกรวาเสฏฐะและการทวาชะ เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้าอันมหาชนสมมติ ดังนั้นแลอีกชื่อว่า มหาชนสมมติ จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับแรก เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหน้า เป็นใหญ่ยิ่งแห่งเขตทั้งหลาย ดังนั้นแล อีกชื่อว่า กษัตริย์ กษัตริย์ จึงอุบัติขึ้นเป็นอันดับที่สอง เพราะเหตุผู้ที่เป็นหัวหนายังชนเหล่าอื่นให้สุขใจได้โดยธรรม ดังนั้นแล อีกชื่อว่า ราชา ราชา จึงอุบัติขึ้นเป็น อันดับที่สาม

ดูกรวาเสฏฐะและการทวาชะ ด้วยประการดังนี้แล การบังเกิดขึ้น แห่งพวก กษัตริย์นั้น มีขึ้นได้ เพราะอีกชื่อที่รู้จักกันว่าเป็นของดีเป็นของโบราณ อย่างนั้นแล เรื่องของสัตว์เหล่านั้น จะต่างกันหรือเหมือนกันจะไม่ต่างกันหรือ ไม่เหมือนกัน ก็ด้วยธรรมเท่านั้น ไม่ใช่นอกไปจากธรรม

ดูกรวาเสฏฐะและการทวาชะ ความจริง ธรรมเท่านั้นเป็นของประเสริฐสุด ในประชุมชนทั้งในเวลา ที่เห็นอยู่ ทั้งในเวลาภายหลัง”^{๖๗}

ในพระสูตรตอนนี้แสดงให้เห็นการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำมาเป็นลำดับ จากพระสูตรจะเห็นได้ว่า ความขัดแย้ง การทะเลาะวิวาท และการเอารัดเอาเปรียบกันในหมู่มนุษย์เป็นเหตุสำคัญที่ทำให้เกิดความจำเป็นต้องมีผู้นำและผู้ตาม คือ

^{๖๕}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๐/๙๖.

^{๖๖} พระครูศิรินันทวิฐ (บุญจันทร์ เขมกาโม), ภาวะผู้นำเชิงพุทธ, (กรุงเทพมหานคร : นิติธรรมการพิมพ์, ๒๕๔๙), หน้า ๔๓.

^{๖๗}ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๑๓๑/๙๖-๙๗.

มหาชนสมมุติ เกิดจากประชาชนพร้อมใจกันมอบอำนาจให้กับบุคคลที่เหมาะสมและสมมุติให้เป็นผู้นำของกลุ่มของตนเอง

กษัตริย์ หมายถึง ผู้เป็นเจ้าของนา หรือผู้เป็นใหญ่แห่งนา

ราชา หมายถึง ผู้ที่ทำให้ประชาชนสุขใจ พอใจโดยธรรม

ด้วยเหตุนี้จึงจำเป็นที่จะต้องมียุทธศาสตร์ที่คุ้มครองป้องกันชีวิตและทรัพย์สิน ผู้ที่ได้รับการคัดเลือกจากมหาชนได้รับการขนานนามว่า “มหาชนสมมุติ” มีหน้าที่ต้องปกป้องคุ้มครองอาณาเขตกว้างใหญ่ ได้ขนานนามว่า “กษัตริย์” เพราะเป็นใหญ่ในนาและโดยที่หัวหน้า (ผู้นำ) นั้นเป็นผู้มีคุณธรรม ยิ่งความพอใจให้เกิดขึ้นแก่คนเป็นอันมาก จึงเรียกว่า “ราชา” การกำเนิดผู้นำในพระพุทธศาสนาจึงปรากฏมีขึ้นด้วยประการดังกล่าว

มหาโคบาลและจุฬโคบาลสูตร^{๖๘} พระพุทธเจ้าทรงยกเป็นอุปมาเปรียบเทียบว่า ภิกษุผู้ที่จะเข้าถึงฝั่งนิพพาน มีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้น จะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการดังข้อความนี้

“นายโคบาล เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญได้ ดูกรภิกษุทั้งหลาย นายโคบาลในโลกนี้ รู้จักรู้ฉลาดในลักษณะเป็นผู้คอยเลี้ยงชีพซึ่งปิดบังแผลสมควนให้รู้จักทำ รู้จักให้โคดื่มน้ำ รู้จักทาง ฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากิน รีดน้ำนมให้เหลือให้เหลือไว้ บูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูง ด้วยการบูชาเป็นอดิเรก ดูกรภิกษุทั้งหลายนายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้ เป็นผู้ควรจะครอบครองฝูงโค ควรทำฝูงโคให้เจริญ”

พุทธพจน์นี้ มีคำอธิบายแนวทางบทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์ขยายความดังนี้

๑. การรู้จักรูป ผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงาน หรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในฐานะของสมาชิกขององค์กร ความรู้นี้นอกจากจะสร้างความสนิทกันแล้ว ยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกันเข้าใจความต้องการประวัติพื้นเพของมวลสมาชิก

๒. ฉลาดในลักษณะ เมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคล ก็จะสามารถพิจารณาจัดสรรตำแหน่งงานต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับบุคคล การทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายก็จะสัมฤทธิ์ผล

๓. คอยเลี้ยงชีพซึ่งผู้นำสามารถแสดงศักยภาพของตนได้ จากการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเป็นพื้นฐานต่อความเชื่อถือในอำนาจ

๔. คอยปิดบังแผล ผู้นำจะต้องมีความระมัดระวัง สำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหาย อันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกในสังคม ป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕. สมควนผู้นำจะสามารถของตนแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้องในแง่การนิเทศงานแก่มวลสมาชิก ต้องอาศัยประสบการณ์และภาวะผู้นำ

^{๖๘} ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๘/๒๔๒.

๖. รู้จักทำ (น้ำ) ผู้นำจะต้องรู้จักแสวงหาความรู้ รู้จักจัดความคิดในการทำงาน มีคณะทำงานที่ดี มีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗. รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยัง ผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิก ด้วยการอบรม เพิ่มพูนความรู้ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘. การรู้ทาง ผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการ ขณะเดียวกันก็ต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์ โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙. ฉลาดในสถานที่โคจร ผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่ม ด้วยการกำหนดเป้าหมาย วางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐. รัตนมให้เหลือไว้ ผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิก รู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดี รักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑. การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูง หรือจำฝูง ผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัด ด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดี มีคุณธรรม อันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำ และเป็นกำลังใจในการทำกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและมวลสมาชิก^{๖๙}

กล่าวโดยสรุปข้อความข้างต้นผู้นำมีความสำคัญอย่างมากทั้งในแง่การบริหารงาน คือ มีการวางแผนการทำงานการนำแผนไปปฏิบัติ และการประเมินผล ขั้นตอน หรือวิธีการดังกล่าวนี้ มีความแตกต่างกันไปตามภาวะผู้นำแต่ละบุคคล แต่สิ่งที่จะแสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักธรรมอันนำไปประยุกต์ให้เกิดผล มิใช่เพียงสร้างความมั่นคงกับฐานอำนาจ หรือตำแหน่ง สถานะของผู้นำในกลุ่มเท่านั้น แก่นแท้ของหลักธรรมได้แสดงให้เห็นภาวะของผู้นำ ซึ่งต้องเป็นบุคคลที่ฉลาดรอบรู้ มีความมุ่งหมายในการทำกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและมวลสมาชิก

จักรวรรดิวัตร^{๗๐} คือ การบำเพ็ญกรณียกิจของจักรพรรดิ คือการมีบทบาทปฏิบัติหน้าที่ของผู้ปกครองที่ยิ่งใหญ่ เป็นหลักธรรมที่ช่วยให้ผู้ปกครองดำเนินกุศโลบายในทางการเมือง เพื่อจะปกครองหรือบริหารบ้านเมืองให้มีความเจริญก้าวหน้ามี ๑๒ ประการคือ

๑. ให้ยึดถือหลักธรรมเป็นธงชัยในการปกครองประเทศ เคารพยำเกรงธรรม

๒. ให้ความคุ้มครองรักษาอันเป็นธรรมแก่อันโตชน หรือ ชนภายใน เช่น พระมหากษัตริย์ พระธิดาตลอดถึงผู้ปฏิบัติราชการในพระธรรมองค์ทั้งหมด โดยการอบรมสั่งสอนให้อยู่ในความสงบเรียบร้อยดีงามเป็นต้น

๓. ให้ความคุ้มครองรักษาแก่กำลังพล เช่นทหาร ข้าราชการ ตำรวจ โดยเป็นธรรม

๔. ให้ความคุ้มครองแก่กษัตริย์ที่เป็นเมืองขึ้น ตลอดถึงชนชั้นผู้ปกครองและนักบริหารชั้นผู้ใหญ่ทั้งหลาย

^{๖๙} นันทวรรณ อิศรานวัณชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๗๐} ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๕/๔๕-๔๖.

๕. ให้ความคุ้มครองแก่นุโตน หรือข้าราชการบริพารตามเสด็จ ในสมัยปัจจุบันก็คือ ข้าราชการพลเรือน

๖. ให้ความคุ้มครองแก่ชนเจ้าพิธี ผู้ประกอบอาชีพวิชาการ พ่อค้าเกษตรด้วยวิธีการ จัดหาทุนทรัพย์และอุปกรณ์ในการประกอบอาชีพ เป็นต้น

๗. ให้ความคุ้มครองแก่ราษฎรทั้งปวง ทั้งในเมือง ชนบท และชายแดน โดยเป็นธรรม เสมอเหมือนกัน

๘. ให้ความรู้คุ้มครองแก่พระสงฆ์ บรรพชิต สมณะชีพรามณ์

๙. ให้ความคุ้มครองแก่นก และเนื้อ สัตว์ที่ควรสงวนทั้งหลาย

๑๐. ห้ามป้องกันมิให้เกิดการอันธพาลทุกชนิดเกิดขึ้นในพระราชอาณาจักร ปราบปราม ผู้มีอิทธิพลต่างๆ มิให้มีการกระทำทุจริต ผิดกฎหมายบ้านเมืองอันจะก่อให้เกิดความเดือดร้อนแก่ ประชาชนอยู่ในรัฐโดยเด็ดขาด

๑๑. ธนาปุระธาน แบ่งปันทรัพย์เฉลี่ยให้แก่ประชาชนผู้ยากไร้ มิให้ขัดสนขาดแคลนอยู่ ในแคว้นแคว้นโดยมิได้รับการเหลียวแลช่วยเหลือตามสมควรหรือการกระจายรายได้ให้แก่ประชาชน สม่าเสมอกันมากที่สุดที่จะทำได้ ไม่ปล่อยให้ความเจริญกระจุกอยู่เฉพาะส่วนใดส่วนหนึ่งของประเทศ เท่านั้น

๑๒. สมณะพราหมณ์ปรีพุจจา มีความสนใจศาสนาและศีลธรรมหมั่นปรีक्षाได้ถาม สมณพราหมณ์ผู้ประพฤติดีปฏิบัติชอบ นักวิชาการผู้มีความรู้ดีความสามารถดี ต้องแสวงหาปัญญา ความรู้และคุณธรรมอยู่เสมอ มีที่ปรีक्षाที่ดี บริสุทธ์ มีคุณธรรม เพื่อให้รู้ชัดในสิ่งที่ควรกระทำและใน สิ่งที่ดีควรเป็น

กล่าวโดยสรุปข้อธรรมข้างต้นผู้ปกครองมีบทบาทหน้าที่ในการคุ้มครองทุกสรรพสิ่ง แสดงให้เห็นว่าผู้นำมีความสำคัญต่อระบบการปกครองที่ดีและได้กล่าวไว้อย่างละเอียด โดยนอกจาก จะมองที่พฤติกรรมและการแสดงออกในลักษณะต่างๆ แล้วยังมองที่ลักษณะรูปร่างของบุคคลมา ประกอบด้วยเพราะถือว่าสิ่งที่ปรากฏในปัจจุบัน ก็คือผลจากการกระทำจากอดีตนั่นเอง ฉะนั้นพื้นฐาน ของบุคคลจากอดีตย่อมบ่งบอกถึงอนาคตได้เป็นอย่างดี ด้วยเหตุนี้ ผู้ที่อยู่ในฐานะผู้นำหรือผู้ปกครองที่ ดีตามแนวพระพุทธศาสนาจะต้องมีบทบาทหน้าที่ครบถ้วนซึ่งอาจจะกล่าวได้ว่าเป็นปทัสถานในการ ปฏิบัติตนดังที่ได้กล่าวมาในข้างต้นนั้น

หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗^{๗๑} มีส่วนการดำเนินกิจกรรมต่างๆ จะมีความเหมาะสมกับ ความเป็นภาวะผู้นำปรากฏพุทธโอวาทเรื่องธรรมของคนดี (สัตบุรุษ) คนที่สมบูรณ์แบบ หรือมนุษย์ โดยสมบูรณ์ ซึ่งถือว่าเป็นสมาชิกที่ดี มีคุณค่า ที่แท้จริงของมนุษยชาติ มีธรรมะหรือคุณสมบัติที่ เรียกว่า สัปปุริสธรรม ๗ ประการคือ

๑. หลักธัมมัญญตา รู้หลักและรู้จักเหตุ คือรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลาย ที่ ตนเข้าไปเกี่ยวข้องในการดำเนินชีวิตในการปฏิบัติกิจหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆ รู้เข้าใจสิ่งที่ตน

^{๗๑}ที่.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๓๑/๒๖๔;๔๓๙/๓๑๒; อัง.สตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๑๔.

ประพฤติปฏิบัติ ตามเหตุผล เช่นรู้ว่า ตำแหน่งฐานะ อาชีพ การงานของตน มีหน้าที่และความรับผิดชอบอย่างไร มีอะไรเป็นหลักการ จะต้องทำอะไรอย่างไรจึงจะเป็นเหตุให้บรรลุถึงผลสำเร็จที่เป็นไปตามหน้าที่และความรับผิดชอบนั้นๆ ดังนั้นเป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุดคือรู้เท่าทันกฎธรรมดาหรือหลักความจริงของธรรมชาติ เพื่อปฏิบัติต่อโลกและชีวิตอย่างถูกต้อง มีจิตใจเป็นอิสระ ไม่ตกเป็นทาสของโลกและชีวิตนั้น ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้

๒. อัตถัญญตา รู้ความหมายและรู้จักผล คือรู้ความหมายและความมุ่งหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์ของกิจการที่ตนกระทำ รู้ว่าหลักการนั้น ๆ มีความมุ่งหมายอย่างไร รู้ว่าที่ตนทำอยู่อย่างนั้นๆ ดำเนินชีวิตอย่างนั้นๆ เพื่อประสงค์ประโยชน์ หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไรที่ไม่มีหน้าที่ ตำแหน่ง หรือควรจะได้บรรลุถึงผลอะไร ที่ให้มีหน้าที่ ตำแหน่ง ฐานะการงานอย่างนั้นๆ เขากำหนดวางกันไว้ เพื่อความมุ่งหมายอะไร กิจการที่ตนทำอยู่ขณะนี้ เมื่อทำไปแล้วจะบังเกิดผลอะไรบ้าง เป็นผลดีหรือผลเสียอย่างไรดังนี้ เป็นต้น ตลอดจนถึงขั้นสูงสุดคือรู้ความหมายของคตธรรมดา และประโยชน์ที่เป็นสาระของชีวิต ดังนั้นเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้

๓. อัตตัญญตา รู้จักตน คือ รู้ตามเป็นจริงว่า ตัวเรานั้นว่าโดยฐานะ ภาวะ เพศ กำลัง ความรู้ ความถนัด ความสามารถและคุณธรรมเป็นต้น เท่าไรอย่างไร แล้วประพฤติปฏิบัติให้เหมาะสมและรู้จักแก้ไขปรับปรุงส่งเสริม ทำการต่าง ๆ ให้สอดคล้องถูกต้อง ตรงทางที่จะให้เจริญงอกงามบังเกิดผลดีเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้ดังนี้

๔. มัตตัญญตา รู้จักประมาณ คือ รู้จักพอดี เช่นประมาณในการบริโภค รู้จักประมาณในการใช้จ่ายทรัพย์ รู้จักความพอดี ในการพูด การปฏิบัติกิจและทำการต่างๆ ตลอดจนถึงการพักผ่อน หลับนอนและการสนุกสนานรื่นเริงต่าง ๆ เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้

๕. กาลัญญตา รู้จักกาล คือ รู้กาลเวลาอันเหมาะสม และระยะเวลาที่พึงได้ใช้ในการประกอบกิจการทำหน้าที่การงานปฏิบัติกิจการต่างๆ และเกี่ยวข้องกับผู้อื่น เช่น รู้ว่า เวลาไหนควรทำอะไร และทำให้ตรงเวลา ให้เป็นเวลา ให้ทันเวลาให้พอเวลา ให้เหมาะสม ให้ถูกเวลา เป็นต้นเมื่อนำหลักธรรมข้อดีมาพิจารณาแล้วย่อมสามารถสรุปสมบัติและบทบาทหน้าที่ของผู้ทำได้ดังนี้

๖. ปริสัณญตา รู้จักชุมชน คือ รู้จักถิ่น รู้จักที่ชุมนุมและชุมชน รู้การอันควรประพฤติปฏิบัติในถิ่นที่ชุมชน และต่อชุมชนนั้นว่า ชุมชนนี้เมื่อไปหา ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องทำกิจอย่างนี้ควรต้องพูดอย่างนี้ ชุมชนนี้มีระเบียบวินัยอย่างนี้ มีวัฒนธรรมประเพณีอย่างนี้ มีความต้องการอย่างนี้ ควรเกี่ยวข้อง ควรต้องสงเคราะห์ ควรรับใช้ ควรบำเพ็ญประโยชน์ให้อย่างนี้ๆ เป็นต้น เมื่อเมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้

๗. บุคลลัญญตา รู้จักบุคคล คือ รู้จักและเข้าใจความแตกต่างแห่งบุคคลว่า โดยอรรถาศัยความสามารถ และคุณธรรมเป็นต้น ใครๆ ยิ่งหรือหย่อนอย่างไร และรู้จักที่จะปฏิบัติต่อบุคคลอื่นด้วยดีว่า ควรจะคบหรือไม่ ได้คติอะไร จะสัมพันธ์เกี่ยวข้อง จะใช้ จะยกย่อง จะตำหนิหรือจะแนะนำ

สั่งสอนอย่างไร จึงจะได้ผลดี^{๗๒} เมื่อนำหลักธรรมศึกษาสามารถที่จะพิจารณาคุณสมบัติและบทบาทของผู้นำได้

กล่าวโดยสรุปหลักธรรมข้างต้นผู้นำจะต้องมีจุดหมายที่ชัดเจนให้แก่หมู่ชนและต้องมีจิตมุ่งสู่จุดหมายนั้นพร้อมทั้งนำพาหมู่ชนให้อยู่ร่วมกันมีหลักการอย่างมุ่งมั่นแน่วแน่เพื่อบรรลุจุดหมายนั้น^{๗๓} ผู้นำจะปกครองให้เกิดแบบสามัคคีธรรมนั้น ทำให้ประเทศอยู่ในความสงบสุขผู้อยู่ภายใต้พสกนิกรของพระราชาผู้มีธรรมจะได้รับความอยู่เย็นเป็นสุข เกิดความร่มเย็นในประเทศไม่ก่อให้เกิดภัยต่างๆ เช่นการปล้น ฉ้อราษฎร์ คอรัปชั่น จะเห็นได้ว่าการที่พระราชาผู้ ปกครองจะต้องประกอบด้วยธรรม เหล่านี้คือ

หลักทศพิธราชธรรม คือคุณธรรมของนักปกครองหรือธรรมของพระราชา ๑๐ ประการมีดังนี้^{๗๔}

๑. ทาน คือบำเพ็ญตนให้เป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้เขาได้มีใช้เพื่อจะเอาจากเขา เอาใจใส่อำนวยความสะดวก สงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ประชาราษฎร์ได้รับประโยชน์สุข มีความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อน ประสพทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนที่ทำความดี

๒. ศีล คือประพฤติดีงามสำรวมกายและจิตวาการประกอบการสุจริตรักษากิตติคุณ ประพฤติให้ควรเป็นตัวอย่าง และเป็นทีเคารพนับถือของประชาราษฎร์ มิให้มีข้อที่ผู้ใดจะดูแคลน

๓. ปริจจาคะ คือสามารถเสียสละความสุขสำราญส่วนตนตลอดจนชีวิตของตนได้ เพื่อประโยชน์สุขของประชาชนและความสงบเรียบร้อยของบ้านเมือง

๔. อาชชวะ คือซื่อตรงทรงสัตย์ไว้มารยาปฏิบัติภารกิจโดยสุจริตมีความจริงใจ ไม่หลอกลวงประชาชน

๕. มัททวะ คือมีอัธยาศัยไมเยอหยิ่งหยาบคาย กระด้างถือตนมีความงามสง่าเกิดแต่ท่าทางกิริยาสุภาพนุ่มนวล ละมุนละไม ควรได้รับความรักภักดี แต่มีชาดยาเกรง

๖. ตปะ คือแผดเผากิเลส ตัณหา มิให้เข้ามาครอบงำจิตระงับยับยั้งข่มใจ ไม่หลงใหลหมกมุ่นในความสุขสำราญ และการปรนเปรอมีความเป็นอยู่สม่ำเสมอ หรือเป็นอยู่อย่างง่าย สามัญ ธรรมดา มุ่งมั่นแต่จะบำเพ็ญเพียรทำกิจในหน้าที่ให้สมบูรณ์

๗. อักโกธะ คือไม่กราดเกรี้ยวไม่วินิจฉัยความ และกระทำการด้วยอำนาจความโกรธ มีเมตตาประจําใจไว้ระงับความเคืองขุ่น วินิจฉัยความและกระทำการด้วยจิตอันสุขุมราบเรียบตามธรรม

๘. อวิหิงสา คือไม่หลงระเริงอำนาจ ไม่บีบบังคับกดขี่มีความกรุณา ไม่หาเหตุเบียดเบียนลงโทษอาชญาแก่ประชาราษฎร์ผู้ใด ด้วยอาศัยความอาฆาตเกลียดชัง

^{๗๒} พระราชวรมณี (ประยูรธ ปยุตโต) , **ธรรมบุญชีวิต**, (กรุงเทพมหานคร : ห.จ.ก. สีนประสิทธิ์การพิมพ์, ๒๕๒๗), หน้า ๑-๓.

^{๗๓} พระพรหมคุณภรณ์ (ป.อ.ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๒๗-๒๘.

^{๗๔} พุ.ชา. (ไทย) ๒๘/๒๕๐/๖๒.

๙. ขันติคืออดทนต่องานที่ตรากตรำ อดทนต่อความเหนื่อยยากถึงจะ ลำบากกายน่าเหนื่อยหน่ายเพียรไร ก็ไม่ท้อถอย ถึงจะถูกยั่ว ถูกยัณด้วยถ้อยคำเสียดสี ถากถางอย่างไรก็ไม่หมดกำลังใจ ไม่ยอมละทิ้งกรณียกิจที่บำเพ็ญโดยธรรม

๑๐. อวิโรธนะ คือประพฤตินี้ให้ผิดไปจากธรรม อันเป็นประโยชน์สู่ความดีความงามของรัฐและราษฎรเป็นที่ตั้งอันใดประหารราษฎรปราณา โดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขึ้น การใดจะเป็นไปโดยชอบเพื่อประโยชน์สุขของประชาชนก็ไม่ขัดขวางวางตนเป็นหลักหนักแน่นในธรรมคงที่ไม่ความเอนเอียงหวั่นไหวเพราะถ้อยคำดีร้าย ลากสักการะหรืออิฏฐารมณ์ อนิฏฐารมณ์ใดๆ ตั้งมั่นในธรรม ทั้งส่วนยุติธรรม คือความเที่ยงธรรมก็ดีนิติธรรมคือ ระเบียบแบบแผนหลักกรปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดีไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาตวิบัติไป

กล่าวโดยสรุปหลักธรรมข้างต้นคุณสมบัติและคุณธรรมที่ดีตามแนวพุทธต้องเป็นผู้นำที่ยึดหลักธรรมอย่างสม่ำเสมอ ย่อมสั่งสมบารมีอันยากแก่คนพาลทั่วไปจักทำลายล้างได้ ทรงแสดงให้เห็นว่าหลักธรรมเป็นเกราะคุ้มครองประพฤติปฏิบัติและนำประโยชน์มาสู่ผู้ที่อยู่ภายใต้การปกครองโดยธรรมเป็นหลักยึดเหนี่ยว

หลักราชสังคัตถุ ๔^{๗๕} ประการคือผู้นำต้องช่วยเหลือสงเคราะห์ประชาชนให้อยู่ดีมีสุขพ้นจากความทุกข์ยากลำบาก

๑. สัสสมะระ คือความฉลาดในการบำรุงพืชพันธุ์ธัญญาหาร ส่งเสริมเกษตร
๒. บุริสมะระ คือความฉลาดบำรุงข้าราชการ รู้จักส่งเสริมคนมีความสามารถ
๓. สัมมาปาสะ คือความรู้จักผสมผสานรวมใจประชาชนด้วยการส่งเสริมอาชีพ เช่น ให้คนจนกู้ยืมทุนไปสร้างตัวในพาณิชยกรรม เป็นต้น

๔. วาขไปยะ หรือ วาจาเปยยะ ความมีวาจาอันดูดีมีน้ำใจ น้ำคำควรตม คือรู้จักพูด รู้จักปราศรัย ไพเราะ สุภาพนุ่มนวล ประกอบด้วยเหตุผล มีประโยชน์เป็นทางแห่งสามัคคี ทำให้เกิดความเข้าใจอันดี และความนิยมเชื่อถือ

กล่าวโดยสรุปหลักธรรมธรรมข้างต้นการสงเคราะห์ด้วยอามิสและสงเคราะห์ด้วยธรรม ยิ่งในสังคมจะดำรงอยู่ได้อย่างสันติสุขต้องมีความเข้าใจซึ่งกันและกัน ไม่เอาเปรียบแบ่งปันจนเจือในสิ่งที่ตนมีให้กับคนอื่นที่ด้อยกว่า

หลักอิทธิบาท ๔^{๗๖} คุณเครื่องให้ถึงความสำเร็จ คุณธรรมที่นำไปสู่ความหมายสำเร็จแห่งผลที่มุ่งหมาย

๑. ฉันทะ ความพอใจที่ต้องการ คือ ความต้องการที่จะทำ ใฝ่ใจรักจะทำสิ่งนั้นอยู่เสมอและปรารถนาจะทำให้ได้ผลดียิ่งๆ ขึ้นไป

๒. วิริยะ ความเพียร คือความขยันหมั่นประกอบสิ่งนั้นด้วยความพยายาม เข้มแข็งอดทน เอาธุระไม่ท้อถอย

^{๗๕}ที.สี.(ไทย), ๑๒/๒๐๖/๔๘-๔๙.

^{๗๖}พระราชวรมุณี (ประยุทธ์ ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสตร์ฉบับประมวลธรรม, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๒๘), หน้า ๑๘๖-๑๘๗.

๓. จิตตะ ความคิด คือตั้งจิตรับรู้ในสิ่งที่ทำและทำสิ่งนั้นด้วยความคิด เอาจิตฝึกฝนไม่ปล่อยใจให้ฟุ้งซ่านเลื่อนลอยไป

๔. วิมังสา ความไตร่ตรอง หรือทดลอง คือหมั่นใช้ปัญญาพิจารณาใคร่ครวญตรวจตราหาเหตุผลและตรวจสอบข้อยิ่งหย่อนในสิ่งที่ทำนั้น มีการวางแผนวัดผล คิดค้นวิธีแก้ไขปรับปรุง เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปหลักกรรมข้างต้นเป็นสิ่งที่สร้างพลังในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จและพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้นไป มันเรียนรู้งานตลอดเวลาที่มีความพยายามและอดทนในการทำงานที่ไม่ย่อท้อกลัวปัญหาอุปสรรคใดๆ เป็นคนรอบคอบในการทำงาน มันตรวจตราพิจารณาในสิ่งที่ทำ ไม่ประมาทมีการวางแผนวิเคราะห์ผลดีและผลเสียเพื่อนำมาปรับปรุง

๒.๑.๓ เอกสารเกี่ยวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน

จากการทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน มีกล่าวไว้ดังนี้

การบริหารราชการส่วนภูมิภาค (Provincial Administration)

การบริหารราชการส่วนภูมิภาค^{๗๑๗} หมายถึง การบริหารราชการของกระทรวง ทบวง กรม อันเป็นองค์การของราชการบริหารส่วนกลาง ที่ได้แบ่งแยกออกไปจัดทำตามเขตการปกครองต่าง ๆ ของประเทศ เพื่อสนองความต้องการส่วนรวมของประชาชนในเขตการปกครองนั้น ๆ โดยมีเจ้าหน้าที่ของราชการบริหารส่วนกลาง ซึ่งสังกัดกระทรวง ทบวง กรมต่าง ๆ ออกไปประจำตามเขตการปกครองนั้น ๆ เพื่อบริหารราชการภายใต้การบังคับบัญชาของราชการบริหารส่วนกลาง ตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ได้จัดระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาคออกเป็น จังหวัดและอำเภอ ส่วนการจัดระเบียบการบริหารราชการในระดับต่ำกว่าอำเภอให้เป็นไปตามพระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. ๒๔๕๗ ซึ่งให้แบ่งเขตอำเภอออกเป็นตำบลและหมู่บ้าน

จังหวัด จะประกอบไปด้วยท้องที่หลาย ๆ อำเภอ และมีฐานะเป็นนิติบุคคล การจัดตั้งยุบและเปลี่ยนแปลงเขตจังหวัดต้องตราเป็นพระราชบัญญัติ โดยมีผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้รับนโยบายและคำสั่งจากนายกรัฐมนตรีในฐานะเป็นหัวหน้ารัฐบาล คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มาปฏิบัติการให้เหมาะสมกับท้องที่และประชาชน และเป็นหัวหน้าบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการฝ่ายบริหาร โดยมีรองผู้ว่าราชการจังหวัดสังกัดสำนักงานปลัดกระทรวง กระทรวงมหาดไทยและปลัดจังหวัดสังกัดกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย คอยเป็นผู้ช่วย โดยในแต่ละจังหวัดมีคณะกรรมการจังหวัด ทำหน้าที่เป็นที่ปรึกษาของผู้ว่าราชการจังหวัดในการบริหารราชการแผ่นดินในจังหวัดนั้น และให้มีความเห็นชอบในการจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดตลอดจนปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือมติของคณะรัฐมนตรีกำหนด ส่วนโครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของจังหวัดนั้น

^{๗๑๗} ทินพันธุ์ นาคะตะ, การปกครองของไทย, (กรุงเทพมหานคร : สหายบล็อกและการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๖๕-๖๖.

พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ กำหนดให้แบ่งส่วนราชการของจังหวัดออกเป็น สำนักงานจังหวัด โดยมีหัวหน้าสำนักงานจังหวัดเป็นผู้บังคับบัญชาข้าราชการและรับผิดชอบ และส่วนต่าง ๆ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรมได้ตั้งขึ้น โดยมีหัวหน้าส่วนราชการประจำจังหวัดนั้นเป็นผู้ปกครองรับผิดชอบ

อำเภอ ส่วนราชการที่รองลงมาจากจังหวัดซึ่งประกอบด้วยท้องที่หลาย ๆ ตำบล การตั้ง การยุบ และเปลี่ยนแปลงเขตอำเภอ กระทำได้โดยตราเป็นพระราชกฤษฎีกา โดยมีนายอำเภอซึ่งสังกัด กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทยเป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาข้าราชการในอำเภอ นอกจากนั้นแล้วยังมีปลัดอำเภอและหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอเป็นผู้ช่วยเหลือนายอำเภอและมีอำนาจบังคับบัญชาข้าราชการฝ่ายบริหารส่วนภูมิภาค โครงสร้างการแบ่งส่วนราชการของอำเภอนั้น พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ กำหนดให้แบ่งส่วนราชการของอำเภอออกเป็นสำนักงานอำเภอ มีหน้าที่เกี่ยวกับราชการทั่วไปของอำเภอนั้น ๆ โดยมีนายอำเภอเป็นผู้สั่งการและรับผิดชอบ และส่วนต่าง ๆ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรมได้ตั้งขึ้น โดยมีหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอนั้นเป็นผู้ปกครองรับผิดชอบส่วนการตั้งกิ่งอำเภอนั้น เป็นอำนาจที่ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอต่อ รัฐมนตรีว่าการกระทรวง มหาดไทยออกเป็นประกาศกระทรวงมหาดไทยด้วยความเห็นชอบของ คณะรัฐมนตรี ในเขตอำเภอ นอกจากอำเภอและกิ่งอำเภอแล้วพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. ๒๕๓๔ ยังได้บัญญัติว่า ให้เป็นไปตามกฎหมายว่าด้วยการปกครองท้องที่ คือ “พระราชบัญญัติลักษณะปกครองท้องที่ พ.ศ. ๒๔๕๗ ซึ่งได้กำหนดให้มีหน่วยงานในระดับย่อยลงไปจากอำเภอ เป็นตำบล และหมู่บ้าน

ตำบล เป็นหน่วยงานบริหารราชการในส่วนภูมิภาคที่รองลงมาจากอำเภอประกอบด้วยหลายหมู่บ้านรวมตัวกันตั้งแต่ ๕ หมู่บ้านขึ้นไปให้สามารถจัดตั้งเป็นตำบลได้ โดยประกาศ กระทรวงมหาดไทย การจัดระเบียบปกครองตำบล^{๗๘} แบ่งออกเป็น

๑. กำนัน ในหนึ่งตำบล มีกำนันเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่ปกครองราษฎรที่อยู่ในเขตตำบลนั้น รักษาความสงบเรียบร้อยในตำบลคืออาญาตรวจตราดู และรักษาสิ่งที่เป็นสาธารณะประโยชน์ มีฐานะเป็นเจ้าพนักงานตามกฎหมาย ไม่ใช่ข้าราชการ ซึ่งกำนันเป็นผู้ได้รับเลือกจากราษฎรในตำบลนั้น ๆ โดยนายอำเภอจะเป็นผู้จัดให้มีการเลือกตั้งกำนัน รับสมัครจากผู้ใหญ่บ้านในตำบลนั้น

๒. แพทย์ประจำตำบล ในตำบลหนึ่งจะมีแพทย์ประจำตำบลที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้ว่าราชการจังหวัด มีหน้าที่ร่วมประชุมกับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ร่วมมือในการจัดการรักษาความสงบเรียบร้อยในตำบล และตรวจตราความเจ็บไข้ที่เกิดขึ้นกับราษฎรในตำบลนั้น ๆ

๓. สารวัตรกำนัน คือผู้ช่วยกำนันจำนวน ๒ คน โดยกำนันเป็นผู้คัดเลือกและได้รับความเห็นชอบจากผู้ว่าราชการจังหวัด

หมู่บ้าน เป็นหน่วยงานบริหารราชการในส่วนภูมิภาคที่เล็กที่สุด ซึ่งประกอบไปด้วยบ้านหลายบ้านที่อยู่ในท้องที่หนึ่งซึ่งควรอยู่ในการปกครองเดียวกัน จัดให้เป็นหมู่บ้านหนึ่งโดยถือเอา

^{๗๘} องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. ๒๕๓๗ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๖, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท สกายบุ๊กส์ จำกัด, ๒๕๔๗), หน้า ๓๔.

จำนวนราษฎรประมาณ ๒๐๐ คน หรือไม่ต่ำกว่า ๕ บ้าน ก็จัดเป็นหมู่บ้านได้ การจัดระเบียบการปกครองหมู่บ้าน แบ่งได้เป็น

๑. ผู้ใหญ่บ้าน สามารถมีผู้ใหญ่บ้านดูแลได้หมู่บ้านละ ๑ คน ซึ่งได้รับเลือกจากราษฎรในหมู่บ้าน มีอำนาจหน้าที่ปกครองราษฎรที่อยู่ในเขตหมู่บ้านนั้น รักษาความสงบเรียบร้อยของราษฎรตามที่บัญญัติไว้ในพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่

๒. ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน สามารถมีผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านได้ ๒ คน เว้นแต่ต้องการมากกว่านั้น หากผู้ว่าราชการเห็นสมควรจะขออนุมัติจากกระทรวงมหาดไทย

๓. คณะกรรมการหมู่บ้าน ประกอบด้วย ผู้ใหญ่บ้านเป็นประธานโดยตำแหน่ง ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านเป็นกรรมการ กับผู้ที่ราษฎรเลือกตั้งเป็นกรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ มีจำนวนตามที่นายอำเภอจะเห็นสมควร แต่ต้องไม่น้อยกว่า ๒ คน ทำหน้าที่ให้คำแนะนำปรึกษาเกี่ยวกับกิจการที่จะปฏิบัติตามหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้าน

คอลัมน์กระแสดรณีย์ หนังสือพิมพ์มติชน ในปัจจุบันนี้บทบาทของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านได้ปรับเปลี่ยนไป จนทำให้เหลือเพียง ๓ ภารกิจ ดังนี้

๑. บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐ อันได้แก่การปกครองและการรักษาความสงบเรียบร้อย ซึ่งถือเป็นหน้าที่หลักและสำคัญ การดำเนินนโยบายของรัฐไปสู่ประชาชน ไม่ว่าจะเป็น การสร้างเศรษฐกิจรากฐานตามแนวทางปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การเสริมสร้างสังคมอยู่เย็นเป็นสุข การสนับสนุนการดำเนินนโยบายสำคัญต่าง ๆ ของรัฐบาล การอำนวยความสะดวก และการเป็นผู้ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานของหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภาครัฐและเอกชน ที่เข้ามาปฏิบัติงานในพื้นที่

๒. บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะผู้นำชุมชน

๓. บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในการปฏิบัติงานร่วมกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยเป็นผู้ประสาน ส่งเสริมสนับสนุนการปฏิบัติงานขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในพื้นที่ เป็นผู้ติดตามสอดส่องดูแล และประสานการปฏิบัติงานกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้เป็นไปตามกฎหมายและเจตนารมณ์ของพี่น้องประชาชนในพื้นที่^{๗๙}

ประธาน คงฤทธิศึกษากร^{๘๐} วิชาการของการความเป็นมาในการปกครองส่วนท้องถิ่นไทย มีลำดับในแต่ละช่วงสมัยการปกครอง คือ ในสมัยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว นับเป็นรัชสมัยที่มีการริเริ่มการปฏิรูปการเมือง การบริหารประเทศ ให้ไปสู่ระบบที่มีความเจริญสอดคล้องกับการริเริ่มให้สิทธิทางการเมืองการปกครองแก่ประชาชนเป็นอย่างมาก แม้แต่กิจการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบันนี้ ก็นับได้ว่าเกิดขึ้นโดยองค์พระมหากษัตริย์ ทรงริเริ่มโดยพระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้มีพระราชดำริว่า การที่มีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านทำการปกครองตำบลและ

^{๗๙} กระแสดรณีย์, หนังสือพิมพ์มติชนรายวัน, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มติชนรายวัน ๗ กรกฎาคม ๒๕๕๐), หน้า ๔.

^{๘๐} ประธาน คงฤทธิศึกษากร, “การปกครองท้องถิ่น”, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๓๕), หน้า ๑๒๒.

หมู่บ้านของไทยนั้น ทางราชการได้แต่งตั้งบุคคลทำการปกครองมาช้านานแล้ว หากให้ประชาชนได้มีโอกาสเลือกสรรหรือให้สิทธิในการค้นหาตัวผู้ปกครองของเขาเอง ในการนี้ พระองค์ท่านจึงได้มีพระราชดำริให้หลวงเทศาภิกรกิจ ไปทดลองระบบการเลือกตั้งกำนันผู้ใหญ่บ้านขึ้นที่บางปะอิน จังหวัดอยุธยา จึงนับว่าระบบการกระจายอำนาจการปกครองไปให้ประชาชน ได้ริเริ่มขึ้นเป็นก้าวแรกนับแต่บัดนั้น

ศิวะ แสงมณี^{๘๑} กรมการปกครองเป็นหน่วยงานที่ดูแลการปฏิบัติงานของกำนันผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ ทั่วประเทศ ตระหนักดีว่า กำนันผู้ใหญ่บ้านทำหน้าที่ด้วยความเสียสละรับใช้พี่น้องประชาชน และต้องรับผิดชอบในการปฏิบัติตามกฎหมายต่างๆ ของรัฐบาลหลายประการ โดยเฉพาะทำหน้าที่รักษาความเรียบร้อยประชาชนในตำบล หมู่บ้าน และการเป็นพนักงานฝ่ายปกครอง ตามประมวลกฎหมายวิธีพิจารณาความอาญา กรมการปกครองมีหนังสือไปถึงกรมบัญชีกลาง เรื่องการเทียบตำแหน่ง

กรมบัญชีกลาง กระทรวงการคลัง เห็นชอบให้ใช้หลักการเทียบตำแหน่งบุคคลภายนอก ซึ่งมีใช้ข้าราชการที่มาช่วยปฏิบัติงาน เท่ากับตำแหน่งข้าราชการพลเรือน เพื่อประโยชน์ในการเบิกค่าใช้จ่ายในการเดินทางไปราชการตามนัยพระราชกฤษฎีกาจ่ายในการเดินทางไปราชการ พ.ศ. ๒๕๒๖ และที่แก้ไขเพิ่มเติม ซึ่งเกี่ยวข้องกับกำนันผู้ใหญ่บ้าน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาหมู่บ้านแพทย์ประจำตำบล สารวัตรกำนัน ดังนี้

๑. กำนัน เทียบเท่าตำแหน่งข้าราชการพลเรือนระดับ ๘

๒. ผู้ใหญ่บ้าน เทียบเท่าตำแหน่งข้าราชการพลเรือน ระดับ ๗

๓. แพทย์ประจำตำบล สารวัตรกำนัน ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายปกครอง ผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้านฝ่ายรักษาความสงบ และกรรมการหมู่บ้าน ที่มีใช้กำนันผู้ใหญ่บ้าน เทียบเท่าข้าราชการพลเรือนระดับ ๖

นครินทร์ เมฆไตรรัตน์และคณะ^{๘๒} โครงสร้างของการบริหารราชการส่วนภูมิภาคของประเทศไทยมี ๒ ระบบย่อยทับซ้อนกันอยู่ ระหว่างโครงสร้างส่วนบนซึ่งมีลักษณะเป็นการบริหารราชการส่วนภูมิภาคที่มีความสมบูรณ์และทันสมัย กล่าวคือเป็นระบบราชการเต็มตัว กับโครงสร้างการปกครองส่วนล่างที่มีลักษณะเป็น “การปกครองท้องถิ่น” อันเป็นการปกครองอาณาบริเวณตามแบบประเพณี การจัดตั้งเขตตำบลและหมู่บ้านดำเนินการโดยประกาศของกระทรวงมหาดไทยและโดยประกาศของทางจังหวัด อีกทั้งกำนันผู้ใหญ่บ้านมีสถานะเป็นเพียง “กึ่งข้าราชการ” เท่านั้น

โครงสร้างการบริหารงานส่วนท้องถิ่นของประเทศไทย ในปัจจุบันนี้ กล่าวได้ว่า ได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในหลายๆด้าน โดยเฉพาะอย่างยิ่งการขยายตัวของการปกครองท้องถิ่นที่มีลักษณะเป็นการปกครองในแบบประชาธิปไตย มิใช่เป็นระบบกึ่งประชาธิปไตยดังแต่ก่อน การขยายตัวของชุมชนเมือง และความเจริญต่างๆ ส่งผลให้การติดต่อระหว่างรัฐกับประชาชน

^{๘๑}ศิวะ แสงมณี, “กรมการปกครองเทียบตำแหน่งกำนันผู้ใหญ่บ้าน ฯลฯ ข้าราชการพลเรือน”, < www.newwavefarmer.com >. ๒๒ /๓ /๒๕๕๖.

^{๘๒}นครินทร์ เมฆไตรรัตน์, ผศ., “บทบาทอำนาจหน้าที่ของกำนันผู้ใหญ่บ้านและการปกครองท้องถิ่น” (เสนอต่อสำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา), ๒๕๕๖.

กล่าวโดยสรุปการบริหารราชการแผ่นดินส่วนภูมิภาค เป็นการจัดการปกครองที่ใช้หลักการแบ่งอำนาจซึ่งกระจายอำนาจแบบหนึ่ง) โดยแบ่งอำนาจการปกครองจากส่วนกลางในอันที่จะนำนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติ ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ ผู้ว่าราชการจังหวัด ในฐานะหัวหน้าผู้บริหารส่วนจังหวัด กำนัน ผู้ใหญ่บ้านย่อมมีความจำเป็นต่อการบริหารราชการส่วนภูมิภาค เพราะกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีบทบาทเป็นแขนขาของผู้ว่าราชการจังหวัด และนายอำเภอที่จะโอบอุ้มลงไปถึงหน่วยการปกครองที่เล็กที่สุดคือ หมู่บ้าน ในฐานะตัวแทนของรัฐบาล โดยเฉพาะภารกิจในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน หรือการป้องกันดูแลความมั่นคงปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

๒.๑.๔ ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

จากการศึกษา ค้นคว้า ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำได้มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้อย่างมากหลาย สามารถพอสรุปได้ดังนี้

กูลิค แอล. และ เออร์วิค เจ. (Gulick L. and Urwick J.) ได้กล่าวว่า บทบาทอันสำคัญของผู้นำในการบริหารองค์กรให้เกิดสันติสุขเพราะฉะนั้นผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดีด้วยคอยรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยเคารพรู้จักแยกแยะเหตุผลเมื่อได้รับฟังแล้วพบทฤษฎีวิธีหน้าที่ของผู้นำ เป็นกรอบในการพิจารณา หน้าที่ (Function) ของผู้นำมีอยู่ ๗ ประการ ตามคำย่อในภาษาอังกฤษว่า POSDCoRB

P คือ planning หมายถึง การวางแผน เป็นการกำหนดแนวทางดำเนินงานในปัจจุบัน เพื่อความสำเร็จที่จะตามมาในอนาคต ผู้บริหารที่ดีต้องมีวิสัยทัศน์เพื่อกำหนดทิศทางขององค์กร

O คือ Organizing หมายถึง การจัดองค์กร เป็นการกำหนดโครงสร้างความสัมพันธ์ของสมาชิกและสายบังคับบัญชาภายในองค์กรมีการแบ่งงานกันทำและการกระจายอำนาจ

S คือ staffing หมายถึง งานบุคลากร เป็นการสรรหา บุคลากรใหม่ การพัฒนาบุคลากร และการใช้คนให้เหมาะกับงาน

D คือ Directing หมายถึง การอำนวยการ เป็นการสื่อสารเพื่อให้เกิดการดำเนินการตามแผน ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีและมีภาวะผู้นำ

Co คือ Controlling หมายถึง การกำกับดูแล เป็นการควบคุมคุณภาพของการปฏิบัติงานภายในองค์กรรวมทั้งกระบวนการแก้ปัญหาภายในองค์กร

R คือ reporting หมายถึง หน้าที่สำคัญต่างๆ ในการประสานส่วนต่างๆ ของงานให้เข้าด้วยกันอย่างดี

B คือ budgeting หมายถึง หน้าที่ ในส่วนที่เกี่ยวข้องกับงบประมาณในรูปของการวางแผน และการควบคุมด้านการเงินและการบัญชี

สมยศ นาวิการ กล่าวว่าการศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำในประเทศไทยนิยม แบ่งการศึกษาออกเป็น ๓ ทฤษฎีใหญ่ ๆ คือ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories) เป็นการศึกษาตามแนวทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่

(๑) ทฤษฎีพฤติกรรม (Behavioral Theories) เป็นการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทฤษฎีมนุษยนิยม

(๒) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situation Theories) หรือ (Contingency Theories) เป็นการศึกษาตามแนวทฤษฎีสภาพแวดล้อม ทฤษฎีบุคคล-สถานการณ์ ทฤษฎีสัมพันธ์ ทฤษฎีสัมพันธ์-ความคาดหวัง และทฤษฎีแลกเปลี่ยน^{๘๓}

จากความเชื่อของนักวิชาการ นักบริหารแต่ละกลุ่ม แต่ละสำนักในเรื่องของการเป็นผู้นำ เกิดขึ้นตามลักษณะแนวความคิดแตกต่างกัน นักวิชาการ นักบริหารเหล่านั้นได้เสนอแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำไว้อย่างมากและละเอียดลึกซึ้งยิ่ง ซึ่งฟิวดเลอร์ (Fiedler) ได้สรุปรวบรวมไว้ ๕ ประการ คือทฤษฎีพันธุกรรม (Genetic Theory) แนวคิดตามทฤษฎีนี้มีมาแต่โบราณโดยมีความเชื่อว่า การเป็นผู้นำเป็นเรื่องความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตน หรือเฉพาะตระกูลและสืบเชื้อสายกันได้ เพราะบุคลิกภาพหรือลักษณะการเป็นผู้นำตามแนวคิดนี้เป็นของที่มีมาแต่กำเนิดและคุณสมบัติเหล่านี้เป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว ที่สืบเชื้อสายกันได้ภายในตระกูลเมื่อพ่อเป็นผู้นำลูกเกิดมามีแนวโน้มเป็นผู้นำ

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory) เมื่อเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีพันธุกรรมก็ได้รับการปรับปรุงแก้ไข “ผู้นำ” ในยุคต่อมาไม่ได้จำกัดเฉพาะคนชั้นสูงหรือเฉพาะบางตระกูลเท่านั้น แต่สามารถเกิดขึ้นได้จากคนทุกระดับ ไม่ว่าสูงหรือต่ำ ไม่ว่ารวยหรือจน ขอให้มีความสมบัติภาวะผู้นำ (Leadership Trait) ก็พอ คุณสมบัติเหล่านี้อาจจะมามีมาโดยกำเนิดหรืออาจได้มาจากการประสบการณ์ การศึกษาเล่าเรียนหรือการฝึกฝนอบรม

๒. ทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ (Personal Situational Theories) มีการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำอีกกลุ่มหนึ่งที่เห็น การศึกษาโดยเน้นที่ตัวผู้นำอย่างเดียวไม่สมบูรณ์ ควรจะศึกษาสถานการณ์ด้วย เพราะภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์เป็นอย่างมาก ยกตัวอย่างคนที่มีความฉลาด ไม่ได้หมายความว่า จะเป็นผู้นำได้ทุกโอกาส ย่อมแล้วแต่สถานการณ์ สถานการณ์บางอย่างอาจไม่ต้องการเขา การศึกษาภาวะผู้นำจะต้องรวมเรื่องสถานการณ์เข้าไว้ด้วย จึงเกิดทฤษฎีผลกระทบระหว่างบุคคลและสถานการณ์ขึ้น ซึ่งถือว่าภาวะผู้นำเกิดจากผลกระทบของปัจจัย ๒ ประการ คือ

๑) คุณลักษณะของผู้นำ (Trait)

๒) เหตุการณ์ที่เผชิญหน้ากลุ่ม (Situation)

๓. ทฤษฎีความสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) นักคิดแต่ละคนเน้นแนวคิดไปคนละอย่าง ทฤษฎีข้างต้นเน้นที่ตัวผู้นำและสถานการณ์ เน้นเรื่องปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง ความสนใจของแนวคิดนี้คือกลุ่มบุคคล มนุษย์ย่อมมีความเกี่ยวข้องติดต่อสัมพันธ์กันเสมอ กิริยาอาการของคนหนึ่งย่อมกระทบหรือได้รับการสนองตอบจากอีกคนหนึ่ง ปฏิกริยาในกลุ่มซึ่งเป็นเรื่องสำคัญ เมื่อมีการติดต่อสัมพันธ์กันก็ย่อมมีการคาดหวัง ทั้งการปฏิสัมพันธ์และการคาดหวังย่อมเกิดขึ้นในกลุ่มระหว่างสมาชิกในกลุ่มด้วยกันและระหว่างผู้นำและผู้ตาม ความ

^{๘๓} สมยศ นาวิการ, การบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : บรรณกิจ, ๒๕๒๔), หน้า ๑๐๔.

เป็นผู้นำเกิดขึ้นได้อย่างไร นักคิดกลุ่มนี้ให้หลักการว่า สมาชิกของกลุ่มคนใดคนหนึ่งสามารถจะเป็นผู้นำได้ ถ้าหากบุคคลนั้นเป็นผู้ริเริ่มบทบาทในกลุ่มและบทบาทเหล่านั้นย่อมขึ้นอยู่กับสถานการณ์ของกลุ่มแนวคิดของกลุ่มทฤษฎีสัมพันธ์และความคาดหวังนี้ เน้นสถานการณ์ของกลุ่มเป็นหลัก คือ ลักษณะและกิจกรรมของกลุ่มเป็นสถานการณ์ ฟิเลเดอร์ (Fiedler) กล่าวว่า การเป็นผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมของผู้นำและลักษณะของกลุ่ม

๔. สถานการณ์กลุ่ม (Group Task Situation) มีองค์ประกอบ ๓ อย่าง คือ

๑) อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำ (Position Power) ผู้นำในบางกลุ่มอาจจะเป็นผู้นำที่มีอำนาจตามตำแหน่ง แต่ในบางสถานการณ์ผู้นำไม่มีอำนาจตามตำแหน่ง การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจมากหรือน้อยทำให้สถานการณ์ของกลุ่มแตกต่างกัน เช่น การที่ผู้นำกลุ่มมีอำนาจตามตำแหน่งสูงย่อมจะทำให้มีการยอมรับสูงและง่ายต่อการควบคุม แต่ก็ไม่จริงเสมอไป ผู้นำที่ไม่มีตำแหน่งหน้าที่ก็เป็นที่ยอมรับได้ อำนาจตามตำแหน่งของผู้นำที่ความหมายต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๒) การกิจของกลุ่ม (Task Power) งานที่กลุ่มต้องการทำให้สำเร็จงานเหล่านั้นอาจจะยากง่ายแตกต่างกัน ความยากง่ายก็มีความสำคัญต่อปฏิสัมพันธ์ในกลุ่ม

๓) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Leader and Follower Relationship) ผู้ตามย่อมมีความคาดหวังจากผู้นำหากผู้นำเป็นผู้ที่ยอมรับและมีความสามารถที่คาดหวังการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่มก็เป็นไปด้วยดี การนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ง่ายขึ้น เมื่อรวมองค์ประกอบทั้ง ๓ เข้าด้วยกันจะได้สถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเปลี่ยนแปลงไป

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้แก่ อาร์กิริส (Argyris), เบลค และมูตัน (Blake and Mouton), ลิเคิร์ท (Likert) และแมคเกรเกอร์ (McGregor) ซึ่งถือหลักว่าเน้นธรรมชาติของมนุษย์เป็นหลัก มนุษย์รักอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ความตั้งใจ และแรงจูงใจที่จะทำงาน ธรรมชาติขององค์การย่อมมีการควบคุมให้เป็นระบบระเบียบภารกิจของผู้นำ คือจัดปรับปรุงสภาพแวดล้อมหรือบรรยากาศขององค์การเพื่อให้บุคคลทำงานได้อย่างเต็มที่สนองความต้องการส่วนบุคคล และบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

สรุปทฤษฎีทั้ง ๕ เน้นสาระสำคัญต่างๆ คือ ทฤษฎีพันธธรรมเน้น “ผู้นำ” โดยการสืบทายาท ทฤษฎีที่สองเน้น “คุณลักษณะของผู้นำ” ทฤษฎีที่สาม เน้นผลกระทบระหว่าง “ตัวผู้นำ” และ “สถานการณ์” แวดล้อม ทฤษฎีที่สี่ เน้นกลุ่มบุคคล โดยศึกษาหลักซึ่งกับปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังของกลุ่ม ส่วนทฤษฎีสุดท้ายเน้น “ตัวบุคคล” คือ เน้นที่ตัวมนุษย์และสร้างหลักการจากธรรมชาติของมนุษย์โดยศึกษาจากแนวคิดของแมคเกรเกอร์ (McGregor) ในเรื่องทฤษฎี X ทฤษฎี Y^{๘๔}

นักวิชาการด้านบริหารนอกจากจะมีความเห็นแตกต่างกันในเรื่องความหมายของผู้นำแล้วยังมีความคิดเห็นหรือทัศนะเกี่ยวกับการเป็นผู้นำแตกต่างกันอีกด้วย แนวความคิดเหล่านั้น

^{๘๔} Fred E. Fiedler, *A Theory of Leadership Effectiveness*, (New York : McGraw Hill, 1967), pp. 187-188.

ต่อมาได้ถูกรวบรวมเข้าเป็นหลักการ และตั้งเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำไว้ถึง ๖ ทฤษฎี ดังที่สโตกดิลล์ (Stogdill) ได้ประมวลไว้ดังนี้

๑. ทฤษฎียิ่งใหญ่ (Great Man Theories) ซึ่งเชื่อว่าผู้นำมีวิถีชีวิตแตกต่างไปจากคนธรรมดา โดยมีลักษณะพิเศษบางประการที่คนอื่น ๆ ไม่มีหรือถ้ามีก็น้อยกว่า รวมทั้งพลังกาย พลังสมองที่สืบเนื่องมาจากพันธุกรรมด้วย จุดบกพร่องของทฤษฎีในแนวทางนี้ คือยังไม่มีคุณลักษณะใดเป็นที่แน่นอนตายตัวสำหรับผู้นำ แต่ทฤษฎีนี้ก็ยังเป็นประโยชน์ เพราะมีคุณสมบัติบางอย่างที่จำเป็นสำหรับผู้นำ เช่นความคิดริเริ่ม ความสามารถในการสื่อความหมาย เป็นต้น

๒. ทฤษฎีสภาพแวดล้อม (Environmental Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่า การที่ผู้ใดจะก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมเป็นสำคัญ กล่าวคือผู้นำเป็นผู้ที่มีความสามารถแก้ปัญหาได้ในยามวิกฤต

๓. ทฤษฎีบุคคล-สถานการณ์ (Personal – Situational Theories) ทฤษฎีนี้เป็นการนำเอาทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่มาผนวกเข้ากับทฤษฎีสภาพแวดล้อมนั่นเอง นักทฤษฎีในกลุ่มนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำสืบเนื่องมาจากลักษณะของผู้ประกอบการหนึ่ง ลักษณะของกลุ่มผู้ตามประการหนึ่งและลักษณะของสถานการณ์หรือเหตุการณ์ที่มีอยู่รอบๆ ตัว เช่นผู้ที่มีความฉลาดไม่ได้หมายความว่าเขาจะเป็นผู้นำที่ดีได้ทุกโอกาส แต่ต้องขึ้นอยู่กับสถานการณ์บางสถานการณ์ก็ไม่ต้องการบุคคลอย่างเขาขึ้นไปเป็นผู้ในกลุ่ม

๔. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์-ความคาดหวัง (Interaction-Expectation Theories) ทฤษฎีนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์และความคาดหวังระหว่างสมาชิกภายในกลุ่ม ฉะนั้นผู้ที่ จะกลายเป็นผู้นำในกลุ่มจะต้องมีความสามารถ มีความคิดริเริ่มและดูแลโครงสร้างของปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม และต้องสามารถสนองตอบความคาดหวังของสมาชิกในกลุ่มได้

๕. ทฤษฎีมนุษยนิยม (Humanistic Theories) ทฤษฎีมนุษยนิยมเน้นความสำคัญของตัวบุคคลเป็นหลัก โดยเชื่อว่า มนุษย์รักความมีอิสระ มีความต้องการ ความหวัง ตลอดจนมีแรงจูงใจที่จะทำงาน เมื่อมนุษย์ทำงานร่วมกันเป็นกลุ่มในองค์การ ธรรมชาติขององค์การย่อมจะต้องมีการควบคุมให้เป็นระเบียบเรียบร้อย และการกิจของผู้นำคือการจัดการปรับปรุงสภาพแวดล้อม เสริมสร้างบรรยากาศขององค์การให้เอื้ออำนวยต่อธรรมชาติของมนุษย์ เพื่อจะได้ได้ผลผลิตงานอย่างเต็มที่ และในขณะเดียวกันก็สนองตอบความต้องการส่วนบุคคลไปด้วย

๖. ทฤษฎีแลกเปลี่ยน (Exchange Theories) ทฤษฎีเชื่อว่าการที่ผู้ตามยินยอมหรือคล้อยตามผู้นำก็เพราะทั้งสองฝ่ายมี “สัญญา” ที่จะแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน กล่าวคือการที่ผู้ใดได้รับการยกย่องหรือถูกแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ นอกจากจะทำให้ผู้นั้นมีความรู้สึกว่าได้รางวัลและผลประโยชน์แล้ว ยังทำให้สมาชิกคนอื่น ๆ มีความพอใจและยอมรับผู้นั้น หากฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งเสียผลประโยชน์หรือละเมิดสัญญา ภาวะผู้นำก็หมดความสำคัญลง

दन्य तेयनपुठ กล่าวถึงบทบาทผู้บริหารในฐานะผู้นำรูปแบบใหม่จะต้องปรับหรือพัฒนาตนเองขึ้นมาใน ๓ ลักษณะ ด้วยกันคือ^{๘๕}

๑. บทบาทของนักออกแบบซึ่งเป็นบทบาทในการสร้างวิธีคิดทำให้เกิดระดับความเข้าใจอยู่ในระดับสูงสุด ที่เรียกว่ามีวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๒. บทบาทของผู้สอนเป็นบทบาทที่ต่อเนื่องมาจากบทบาทแรกเมื่อสร้างวิธีคิดหรือระบบแผนกลยุทธ์ธุรกิจในองค์กรขึ้นมาแล้วจำเป็นต้องสอนให้ทุกคนได้เรียนรู้และนำไปสู่การเรียนรู้ทั้งองค์กร

๓. บทบาทของผู้สนับสนุนของผู้สนับสนุนช่วยเหลือ คือดำเนินการสนับสนุนทุกวิถีทางไม่ว่าจะเป็นทรัพยากร ผู้เชี่ยวชาญให้พนักงานในทีมเรียนรู้หรือผู้เชื่อมต่อความรู้จากภายนอกองค์กร หรือแม้กระทั่งสนับสนุนให้เกิดเครื่องมือหรือวิธีการเรียนรู้ของบุคคลทีมงานและองค์กร

ภาวะผู้นำคือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในหมู่คณะ เพื่อความสมหวังตามเป้าหมายหรือจุดประสงค์ร่วมกันที่ทำให้เกิดความรักสามัคคีความร่วมมือในกิจการต่างๆ ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพดี ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน ฮิตเลอร์ ฟอซบุรรมคำแห่งมหาราชเช่นตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก^{๘๖}

๑. The tasks of Leadership กล่าวถึงงานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่างได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. Leader - Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคลและผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเองสามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้ตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนยันด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำเพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา ทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นของ ยูคัล (Yukl) และ เซอร์โต (Certo) เห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะดังต่อไปนี้

๑. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้ดี
๒. มีความว่องไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคมที่เปลี่ยนแปลงได้
๓. มีความทะเยอทะยานและมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ
๔. ความตั้งใจแน่วแน่
๕. มีความร่วมมือร่วมใจเป็นอย่างดี

^{๘๕} ดนัย เทียนพุด, การบริหารทรัพยากรบุคคลเรื่องการวางแผนอาชีพและแผนสืบทอดตำแหน่ง, (กรุงเทพมหานคร : สถาบันการจัดการงานบุคคล สมาคมจัดการงานบุคคลแห่งประเทศไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๕.

^{๘๖} ศิริพร พูนชัย, ผู้นำและภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๙๔.

๖. มีความเด็ดขาด
๗. มีความไวใจได้
๘. มีอิทธิพลเหนือคนอื่น
๙. มีความรับผิดชอบ
๑๐. มีความกระตือรือร้น
๑๑. มีความเชื่อมั่นในตัวเอง
๑๒. มีความอดกลั้น
๑๓. ความรับผิดชอบ

หลักทฤษฎีลักษณะของผู้นำที่เด่นในส่วนของซิมเมล ซี.เซอร์โต (Samuel C.Certo) มีความเห็นว่าผู้นำจะต้องมีลักษณะในการศึกษา ดังนี้

๑. มีความเฉลียวฉลาดทางอารมณ์มั่นคง
๒. เป็นผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มั่นคง
๓. มีความไวใจได้และมีความทะเยอทะยานต่อความสำเร็จ
๔. มีทักษะในการเข้าสังคมและสามารถปรับตัวเข้ากับกลุ่มต่าง ๆ ได้ดี
๕. มีความต้องการสถานภาพและตำแหน่งทางสังคม - เศรษฐกิจ^{๘๗}

เรตติน (Reddin)^{๘๘} เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมีมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรตติน กล่าวว่า แบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรตติน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบในตาราง

ตารางที่ ๒.๒ แบบแนวคิดทฤษฎี (3-D Management Style)

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๑. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucratทำงานแบบเครื่องจักร ไม่มีความคิดสร้างสรรค์
๒. Autocrat คือผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น

^{๘๗} พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, พฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๑๗.

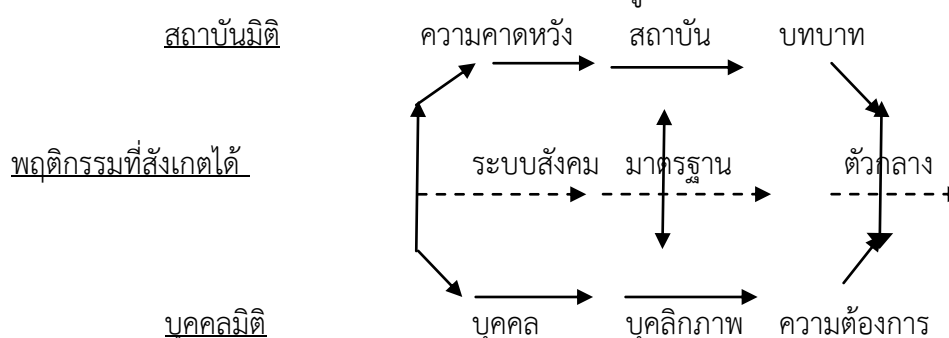
^{๘๘} Reddin อังโน ศิริพร พูนชัย, ผู้นำและภาวะผู้นำ, หน้า ๑๓๐.

๓. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียวจึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตาม ให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
๔. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอม ทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive ต้องมีผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพดีด้วย

เรตติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุด้านการณมี ๕ ประการคือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรตตินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสมได้แก่ องค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุดและต่อเนื่องในการทำงาน

เกิทเซลส์ และกูบา (Getzels and Guba) ได้ชี้ให้เห็นว่าการบริหารงานในแต่ละองค์การนั้นสามารถวิเคราะห์ได้เป็น ๒ มิติ คือสถาบันมิติ (Nomothetic Dimension) และบุคคลมิติ (Idiographic Dimension)^{๘๙}

สถาบันมิติประกอบด้วยตัวบุคคลที่ปฏิบัติอยู่ในสถาบัน แต่ละคนก็มีบุคลิกภาพเป็นของตนเอง มีความต้องการในตำแหน่งหน้าที่ต่างกัน ดังแผนภูมิ



แผนภาพที่ ๒.๒ แบบของผู้นำสถาบันมิติและบุคคลมิติ

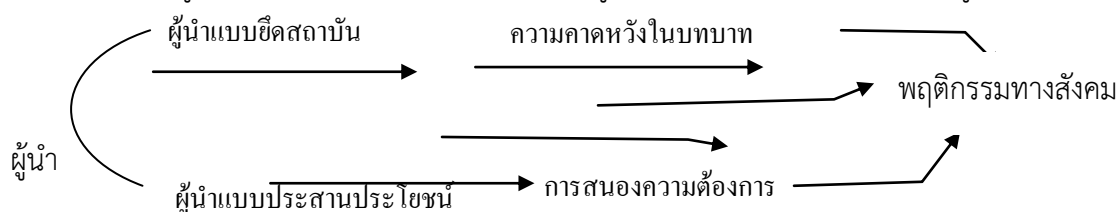
แหล่งที่มา: Getzel, Jacob W., and Guba W.B, 1968: 175.

ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก (Homothetic Leaders) ผู้นำแบบนี้จะเน้นความสำคัญทางสถาบันมิติมากกว่าบุคคลมิติ จึงชอบใช้อำนาจระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นเครื่องมือ

ผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลัก (Idiographic Leaders) เป็นผู้นำที่อาศัยความคิดเห็นของคนเป็นหลัก คำนึงถึงความต้องการ ความจำเป็น มีมนุษยสัมพันธ์สูงกับผู้ร่วมงาน

^{๘๙}Getzel, Jacob W., and Guba W.B., Educational Administration as A Social Process, (New York : Harper and Row,1968), p. 175.

ผู้นำแบบประสานประโยชน์ (Transactional Leaders) ผู้นำแบบยึดสถาบันให้ทำงานสำเร็จตามเป้าหมายแต่ขาดน้ำใจจากคนในองค์กร ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักอาจจะดีในด้านมนุษยสัมพันธ์ แต่งานอาจจะไม่ประสบผลสำเร็จก็ได้ ผู้นำแบบประสานประโยชน์จะเน้นความสำคัญทั้ง ๒ อย่าง แบบของผู้นำตามแนวความคิดของเกิทเชลส์และกูบา จึงมีความสัมพันธ์กัน ดังแผนภูมิ



แผนภาพที่ ๒.๓ ความสัมพันธ์ระหว่างสถาบันมิติและบุคคลมิติ

แหล่งที่มา : Getzel, Jacob W., and Guba W.B, 1968: 176.

โรเบิร์ต เบลค และ เจน เอส. เมทตัน (Robert Blake and Jane S. Mouton) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือคน (people) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น ๑-๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑-๙ ตามแนวคิดของ Blake and mouton แบ่งรูปแบบของผู้นำออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ^{๙๐}

๑. ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (๙, ๑) (Impoverished Authority-Compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

๒. ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (๑, ๙) (Country club Management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจปฏิบัติงาน

๓. ผู้นำแบบปล่อยปละละเลย (๑, ๑) (Impoverished Management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมายต้องการเพียงแคให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กรเท่านั้น

๔. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (๕, ๕) (Middle of the road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอมจะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก

๕. ผู้นำแบบทีมงาน (๙, ๙) ซึ่งให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน อำนาจสั่งการวินิจฉัยและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาขึ้นอยู่กับ

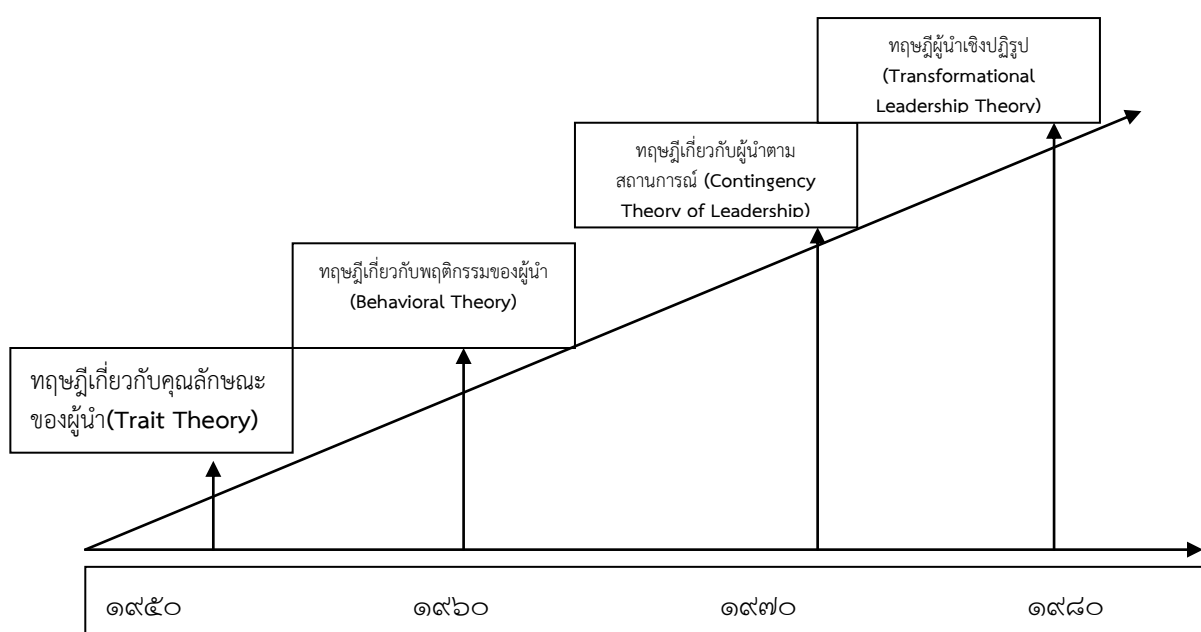
^{๙๐}Robert Black and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

กล่าวโดยสรุปการทำงานมุ่งเน้นการทำงาน รูปแบบบริหารเพื่อให้เกิดผลสูงสุดเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังยอมรับในการทำงาน

วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)^{๙๑}

ภาวะการณ์เป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหารงานขององค์กร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆสามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้



แผนภูมิที่ ๒.๔ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แหล่งที่มา: เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ๒๕๔๖: ๖๔.

๑. ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory)

ทฤษฎีนี้เป็นแนวคิดดั้งเดิม โดยเชื่อว่าผู้นำมีลักษณะของผู้นำอยู่ในตัวเอง บุคคลเกิดมาพร้อมกับความเป็นผู้นำ มีการศึกษาวิจัยลักษณะพิเศษเฉพาะตัวที่ผู้นำควรมี เช่น รูปร่างหน้าตา สติปัญญา บุคลิกภาพ อารมณ์ เป็นต้น แต่งานวิจัยเหล่านี้ก็ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แบ่งแยกระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำได้ จึงไม่เป็นที่นิยมที่จะศึกษาภาวะผู้นำเท่าที่ควร

^{๙๑} เนตร์พัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, พิมพ์ครั้งที่ ๑, (กรุงเทพมหานคร : บริษัท เซ็นทรัลเอ็กเพรส จำกัด, ๒๕๔๖), หน้า ๖๔.

๒. ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

๑) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอ (Ohio State Studies)

มหาวิทยาลัยไฮโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำ โดยทำการพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ

๑) ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน แสดงความเคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพและมีความอบอุ่น

๒) ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นจัดระบบการทำงานระบบบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบ ระบบและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

๒) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies)

ลิเคิร์ท และคณะ^{๙๒} แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาและรวบรวมรูปแบบผู้นำโดยมีการจัดแบ่งแบบผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดี

๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งมั่นทำงานโดยเน้นการใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎเกณฑ์ระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงานผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานต่ำ

ลิเคิร์ท ได้สรุปว่า รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

๓) ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)

ลิเคิร์ท ได้นำเสนอแนวความคิดเกี่ยวกับการบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

(๑) รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้จะมีความเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานจะขาดความเชื่อใจและไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

(๒) รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) โดยที่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ และอนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

^{๙๒}Rensis Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 302.

(๓) รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำก็ยังเป็นผู้ที่ต้องตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

(๔) รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์กร ซึ่งระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ ลิเคิร์ท ได้ให้การสนับสนุนมากที่สุดจะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้นมุ่งที่จะศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกว่าผู้นำมีการบริหารงานอย่างไร ใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน และพฤติกรรมในเชิงพัฒนา เป็นต้น

๓. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership)

๑) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัม และชมิคท์^{๙๓} ซึ่งเป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกๆ ที่ชี้ให้เห็นว่าเป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชาและ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ โดยได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้และความเป็นอิสระ ที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ตัวผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นไปในลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูงจะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย แต่ถ้าหากผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) โดยจะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดซึ่งไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่จะต้องมีความยืดหยุ่นในการบริหาร สามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำให้มีความเหมาะสมกับสถานการณ์

๒) ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟิดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ^{๙๔}

๑) สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดีและผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีความสามารถและมีอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ ซึ่งการสร้าง ความคุ้นเคยกันทำให้เกิดความไว้วางใจซึ่งกันและกัน

^{๙๓} เนตรพัฒนา ยาวีราช, ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์, หน้า ๖๖-๖๘.

^{๙๔} Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, *Leadership and Effective Management*, (Glenview, Ill. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

๒) โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือมีความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวข้องกับโครงสร้างของงาน พิตเลอร์ กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผนแล้วจะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

๓) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์กรได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดเจน เช่น อำนาจในการลงโทษและการให้ออกจากงาน การพิจารณาขึ้นเงินเดือน เป็นต้น

๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของ วรูม และเยตตัน (Vroom and Yetton Model)

วรูมและเยตตัน^{๙๕} อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชาและพัฒนาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้

๑) ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)

๒) ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

๓) ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

๔) ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น หรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

๕) ผู้นำยินยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำ เติ้มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหากลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision) รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการคือ ผู้นำต้องแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมีคุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ

^{๙๕}Vroom and Yetton, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3 rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 308-309.

๔) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง - เป้าหมาย (Path - Goal Theory)

เฮาส์^{๙๖} เป็นผู้วิจัยพัฒนาปรับปรุงแนวคิดทฤษฎีนี้โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง(Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คืองานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน กล่าวคือผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและจัดอุปสรรคต่างๆในการทำงาน การจูงใจและสร้างความรู้สึกรักพึงพอใจในงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้นซึ่งจะต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการรูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน ส่วนการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาของนาเสนอใน ๓ รูปแบบ คือ

๑) รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์การ

ลิเคิร์ท^{๙๗} ได้ศึกษาพบว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลักและแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

(๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะใส่ใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

(๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๒) รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

ดราฟและโคสเซน^{๙๘} ได้แบ่งประเภทของผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ

(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) ผู้นำรูปแบบนี้เป็นลักษณะแบบเผด็จการ คือจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

^{๙๖} Robert J. House, quoted in Gary Dessler, *Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders*, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 306.

^{๙๗} Likert Rensis, quoted in Robert N. Lussier, *Management Fundamentals*, (New York : South - Western College Publishing, 2000), p. 457.

^{๙๘} Micheal W. Drafke and Stan Kossen, *The Human Side of Organizations*, 8th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ และการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดจากการประชุมปรึกษาหารือ มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

(๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาก็จะให้แก้ปัญหาลงและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ มีขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๓) รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เช และเบลนชาร์ด

เฮอร์เช และเบลนชาร์ด^{๙๙} กล่าวถึงรูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคน และมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตามด้วย (Employee's maturity level) และในสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งได้แก่ ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้นในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และ ลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน ซึ่งสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

(๑) แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้นำกำหนดบทบาทและบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการที่จะให้ทำอะไรบ้าง ซึ่งเป็นการสื่อสารแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะต่ำ

(๒) แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจำงเมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการ งาน ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

(๓) แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับผู้ตามที่มีวุฒิภาวะระดับปานกลางถึงวุฒิภาวะระดับสูง

(๔) แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กน้อยๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูงสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้น มุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ ผู้นำ ต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้น ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ

^{๙๙} Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South - Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

กับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม ผู้นำก็สามารถที่จะเปลี่ยนแปลงหรือเพิ่มระดับความพร้อมของผู้ตามให้สูงขึ้นได้เมื่อผู้ตาม สามารถทำได้สำเร็จย่อมจะเพิ่มความรู้ ทักษะและความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นยิ่งกว่านั้น ผู้นำควรให้การชื่นชม และยกย่อง เพื่อเสริมแรงในด้านอารมณ์และสังคมของผู้ตามมากขึ้นด้วย

๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory)

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้แบ่งบอกถึง กระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับ แรงจูงใจของผู้ตามแล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่า ความเป็นมนุษย์ โดยสาระแล้วจะครอบคลุมทั้งแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่ห์หา(Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) และภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป มาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิ เช่น เบอร์น (Burn, 1987) แบส (Bass, 1985) เบนนิสและนานุส (Bennis & Nanus, 1985) และ ไทกีและเดอแวนนา (Tichy & DeVanna, 1985) เป็นต้น

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่ง ที่มีมุมมองต่อภาวะ ผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตาม เพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม เป็นผู้สร้าง วิสัยทัศน์และทำให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติ กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถ ปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่นและเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์การ

๒.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๒.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำและภาวะผู้นำ

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำ และภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

กฤติมา ไทยยานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าท้องถิ่นการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัด นครสวรรค์” ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของ นายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงอยู่ในระดับมาก เมื่อ พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้าน บุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้ความสามารถ น้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม ส่วนคุณลักษณะที่ แสดงถึงภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ภาพรวมมีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ รองลงมา ด้านคุณธรรมจริยธรรมน้อยที่สุด ด้านความรู้ความสามารถ^{๑๐๐}

ประกอบ มีมาก ได้วิจัยเรื่อง “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำ ของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕” ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการตำรวจมีรูปแบบภาวะผู้นำในแบบเผด็จการแบบมีศิลป์แต่มีระดับของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย โดยตำแหน่งผู้กำกับการ และรองสารวัตร จะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มค่อนข้างไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ส่วนตำแหน่งรองผู้กำกับการ และสารวัตร จะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มค่อนข้างไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจนั้น พบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านชั้นยศ ปัจจัยด้านตำแหน่ง และปัจจัยด้านการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรกมีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ แต่ปัจจัยด้านอายุของข้าราชการตำรวจไม่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่อย่างใด ในส่วนลักษณะผู้นำตำรวจที่พึงประสงค์ พบว่าข้าราชการตำรวจในตำแหน่งผู้กำกับการมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะของผู้นำตำรวจอยู่ในระดับที่สูงมากกว่าข้าราชการตำรวจในตำแหน่งอื่น โดยในภาพรวมพบว่า ข้าราชการตำรวจต้องการลักษณะของผู้นำที่เป็นคนดีมีศีลธรรม เป็นลำดับที่สำคัญประการแรก ส่วนคุณลักษณะที่รองลงมาประกอบด้วย การเป็นผู้นำที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้ ผู้นำที่มีลักษณะปากกับใจตรงกัน^{๑๐๑}

นางวนิดา ชูสังข์ ได้วิจัยเรื่อง “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา” ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนานั้น พระพุทธศาสนามุ่งถึงภาวะผู้นำ ๒ ลักษณะด้วยกัน คือ ลักษณะของธรรมราชาและลักษณะของเทวราชา หลักธรรมในพระไตรปิฎกที่ผู้นำควรมีและควรนำไปประยุกต์ใช้ ได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร อธิปไตย สังคหัตถุธรรม พรหมวิหารธรรม อคติ สปัจริยธรรม อปรีหานิยธรรม และสาราณียธรรม นอกจากนี้ ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองและผู้อื่นในผลการศึกษายังพบว่าผู้นำที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่ง สืบเนื่องมาจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ^{๑๐๒}

มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์ ได้ศึกษาจริยธรรมกับภาวะผู้นำศึกษาทัศนของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง ผลการศึกษาพบว่า นักวิชาการรัฐศาสตร์

^{๑๐๐} กฤติมา ไทยยานันท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าพนักงานท้องถิ่นการบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น), ๒๕๕๑.

^{๑๐๑} ประกอบ มีมาก, “ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษาตำรวจภูธรภาค ๕”, **วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเชียงใหม่), ๒๕๔๘.

^{๑๐๒} วนิดา ชูสังข์, “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ภาวะผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๒.

ส่วนมากมีทัศนคติคล้อยกันในประเด็นการศึกษาด้านต่างๆ ดังนี้ สภาพของผู้นำ ควรกำหนดตามรัฐธรรมนูญและการยอมรับของสังคมนั้นลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย วิธีการให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีความชอบธรรมคือ วิธีการแบบประชาธิปไตย เป็นกลไกที่มีเหตุผล ทุกคนเคารพความคิด สิทธิเสรีภาพ และมนุษยภาพซึ่งกันและกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมทางการเมืองและสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้นำ และถอดผู้นำไม่ชอบธรรมได้ จริยธรรมของผู้นำกับจริยธรรมของนักปกครองเป็นหลักตัดสินความถูกต้องในอาชีพทางการเมือง จริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ ต้องอาศัยโครงสร้างระบบกลไก วิธีการในระบอบการปกครองที่ถูกต้องชอบธรรม^{๑๐๓}

สรุปคดี ม่วงทอง ได้ศึกษาเรื่อง “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์: ศึกษาเฉพาะกรณีกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช” กล่าวถึงภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อำนาจอิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ความสัมพันธ์ ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อมุ่งให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ กล่าวโดยสรุป ผู้นำคือบุคคลใดก็ตามที่มีอิทธิพลเหนือคนอื่นในกลุ่ม หรือมีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายในการทำงาน ผู้นำอาจเป็นคนคนเดียวกับผู้บริหารหรือไม่ก็ได้ ดังนั้น ในกลุ่มองค์กรหนึ่ง อาจมีผู้นำหลายคนนอกเหนือไปจากผู้บริหารหรือหัวหน้าซึ่งเป็นผู้นำโดยตำแหน่ง ส่วนภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วนบุคคลแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มในระหว่างการทำงานหรือกับผู้ร่วมงานในสถานการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจการของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จ^{๑๐๔}

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำทำให้ทราบว่า ผู้นำควรเป็นผู้มีหลักธรรมในการบริหารชุมชนหรือองค์กรให้มีความสุข ไม่ให้เกิดความขัดแย้งกันภายในองค์กรและผู้นำที่ดีควรจะเป็นผู้สามารถไกล่เกลี่ยข้อพิพาทที่เกิดขึ้นภายในสังคมได้

๓.๒.๒ งานวิจัยเกี่ยวกับหลักพุทธธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมพุทธธรรมสำหรับผู้นำและภาวะผู้นำ มีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

พระบุญเรือง จิตธมโม^{๑๐๕} ได้ศึกษาเรื่องการศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ คือ ผู้มีความสามารถในการตัดสินใจในการนำพาตัวเองและคณะให้ดำเนินไปได้ในสถานการณ์หนึ่งๆ ภาวะ

^{๑๐๓} มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์, จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนของนักวิชาการในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๐.

^{๑๐๔} สรุปคดี ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”, *วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต* (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล), ๒๕๔๓.

^{๑๐๕} พระบุญเรือง จิตธมโม (สุทธิชัย), “การศึกษาเชิงวิเคราะห์ผู้นำในพระพุทธศาสนา : ศึกษาเฉพาะวิธีการแก้ปัญหาของพระพุทธเจ้า”, *วิทยานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาราชวิทยาลัย), ๒๕๔๙.

ผู้นำนั้นยังขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพเป็นตัวส่งเสริม ในพระพุทธศาสนาแสดงหลักธรรมไว้สำหรับผู้นำ คือ หลักพรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ ขรรวาสธรรม ๔ ทศพิธราชธรรม ๑๐ และจักรวรรดิวัตร ๑๒ รวมลักษณะของหลักธรรมทั้งหมดแล้วจะต้องเกื้อหนุนให้นักปกครองประสบความสำเร็จในการปกครองทั้งสิ้น

พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูษเมธี^{๑๐๖} ได้ศึกษาเรื่อง “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท” จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับและเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และความหมายของภาวะผู้นำ การที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเองโดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงาน ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ จักรวรรดิวัตร อปรีหานิยธรรม ทศพิธราชธรรม อคติ พรหมวิหารธรรม สาราณียธรรม อธิปไตย และหลักสัพพริสธรรม นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเอง ในผลการศึกษาจึงพบว่าผู้นำ ที่มีปัญหาในการบริหารงานกับผู้ร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนหนึ่งสืบเนื่องจากการขาดภาวะผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมดังกล่าวเป็นประการสำคัญ

พระมหาจิตติภัทร อางลธมโม^{๑๐๗} ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำของพระสารีบุตรเถระในฐานะเป็นพระเถระผู้ใหญ่ ที่ทุกคนต้องเคารพยำเกรง ให้ความเคารพนับถือ ไม่ว่าเรื่องพรรษา เรื่องความรู้ เรื่องความแตกฉานในการแสดงพระธรรมเทศนา ซึ่งถือได้ว่าเป็นตัวแทนของพระพุทธเจ้า ในการอบรมสั่งสอนพระภิกษุสามเณรให้อยู่ในโอวาทของท่าน แม้กระทั่งพระอานนท์ผู้เป็นอุปัชฌาย์ของพระพุทธเจ้า ก็ยังมีความเคารพนับถือพระสารีบุตรเถระมาก แม้แต่อดีตเรขกิจรท่านก็เคยเก็บไว้ถวายพระสารีบุตรเถระ ครั้นเมื่อทราบข่าวการนิพพานของพระสารีบุตรเถระจากสามเณรจุนทะ ก็รู้สึกธรรมสังเวชถึงกับเปล่งวาจาต่อหน้าพระพักตร์พระพุทธเจ้าว่า กายของข้าพระองค์ประหนึ่งว่า จะระบมไปทั่ว ทิศทั้งหลายก็มีมิติ ธรรมก็ไม่แจ่มแจ้งโลกทั้งหมดก็ปรากฏเหมือนมีดมน

พระสามารถ อานนโท^{๑๐๘} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำตามหลักสัพพริสธรรม” ผลจากการศึกษาพบว่า ผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัพพริสธรรม เป็นผู้นำที่มีลักษณะเป็นศูนย์รวมมีหลักการ มีจุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน มีการประเมินตน มีการรู้จักประมาณความพอดีในทุกกรณี

^{๑๐๖} พระมหารุ่งโรจน์ ธมมภูษเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๑.

^{๑๐๗} พระมหาจิตติภัทร อางลธมโม, “การศึกษาบทบาทของพระอานนท์ในการเผยแผ่พระพุทธศาสนา”, *วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๗), หน้า ๒๓.

^{๑๐๘} พระสามารถ อานนโท, ภาวะผู้นำตามหลักสัพพริสธรรม, *ปริญญานิพนธ์ศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมกุฏราชวิทยาลัย), ๒๕๔๘.

รู้จักเวลาที่เหมาะสมในการดำเนินกิจการ รู้ระเบียบโครงสร้างของสังคมตลอดจนรู้จักประเภทของบุคคลที่ควรคบหา ทำให้สามารถเป็นผู้นำที่เหมาะสมกับหน้าที่และนำความสงบสุขมาสู่สังคมได้

นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย^{๑๐๙} ได้ศึกษาเรื่อง ภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์: ศึกษาจากหลักพุทธธรรม จากผลการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรมผู้นำจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ ธรรมาธิปไตย พลละ ๔ และสัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้นเป็นคุณธรรมสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขและมั่นคงตลอดไป รูปแบบผู้นำยุคโลกาภิวัตน์ ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามแนวคิดตะวันตกและหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงานโดยมุ่งเน้นให้ผู้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณ และพัฒนาระบบงานให้มีคุณภาพและสมบูรณ์แบบ

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับหลักธรรมของผู้นำในพระพุทธศาสนา ทำให้ทราบว่า หลักธรรมคำสั่งสอนขององค์สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าไม่จำกัดกาลเวลา ถึงแม้ว่าจะล่วงเลยมาแล้วเป็นเวลานานนับตั้งแต่สมัยพุทธกาล ถึงกระนั้นคำสั่งสอนของพระองค์ก็ได้มีหมดประโยชน์ ยังมีประโยชน์ต่อสัตว์โลกเช่นเดิม ฉะนั้นคำสั่งสอนของพระองค์ไม่ได้มีแค่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ว่าจะเป็นโลกุตรธรรมหรือโลกียธรรม ถ้าผู้นำสามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารงานแล้วก็สามารถที่จะทำให้องค์กร ชุมชน และสังคมนั้นๆเจริญรุ่งเรือง พัฒนาและบรรลุเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งไว้

๒.๒.๓ งานวิจัยที่เกี่ยวกับกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน และผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน

จากการทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน มีผู้ศึกษาวิจัยดังนี้

ชูเกียรติ มุทธากาญจน์^{๑๑๐} ได้ศึกษาเรื่อง “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำท้องถิ่น : ศึกษาเฉพาะกรณีกำนัน ผู้ใหญ่บ้านจังหวัดมุกดาหาร” ผลการศึกษาพบว่ากำนัน ผู้ใหญ่บ้านต่างๆ ในตำแหน่งเดียวกัน มีหน้าที่เท่ากันแต่มีอำนาจต่างกัน ขึ้นอยู่กับปัจจัยภายในและปัจจัยภายนอกของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีปัจจัยภายในที่สำคัญคือ บุคลิกภาพที่น่าเชื่อถือ การเอาจริงเอาจังในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญมากกว่าผู้อื่น ปัจจัยภายนอกที่สำคัญได้แก่ การมีญาติพี่น้องมาก นโยบายคือ คำสั่งที่ชัดเจนและบุคลิกภาพของผู้สั่งการ นอกจากนี้ ความคาดหวังว่าจะมีความเป็นอยู่ที่ดี หรือคาดหวังว่าจะได้รับความเคารพนับถือ หรือได้รับความนิยม ซึ่งกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดมุกดาหารส่วนใหญ่คาดหวังว่าจะได้รับการปฏิบัติหน้าที่ ก็เป็นปัจจัยเกื้อหนุนอันจะก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ได้

^{๑๐๙} นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย), ๒๕๕๐.

^{๑๑๐} ชูเกียรติ มุทธากาญจน์, “ปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของผู้นำท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต”, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๓๑.

ลักษณะ ภาษา^{๑๑} ได้ศึกษาภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล : กรณีศึกษาอำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่ ศึกษาปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านทั้งนี้ผู้วิจัยได้ตั้งสมมุติฐานว่า ปัจจัยพื้นฐานภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านมีผลทำให้การบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลมีประสิทธิภาพมาก โดยปัจจัยพื้นฐานที่ศึกษา ได้แก่ อายุเพศ การศึกษา อาชีพ และรายได้จากการศึกษาพบว่า

๑. โดยภาพรวมทัศนคติของผู้ใหญ่บ้านต่อภาวะผู้นำของตนเองในภาพรวมเป็นผู้มีภาวะผู้นำในระดับสูง

๒. โดยภาพรวมของทัศนคติของประชาชนที่มีความพึงพอใจในระดับสูงต่อประสิทธิภาพการบริหารองค์การบริหารส่วนตำบล อันเนื่องมาจากการบริหารของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน

๓. เพศ อายุ การศึกษา อาชีพ และรายได้ มีใช้ปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้าน

๔. การศึกษาที่มีต่อปัจจัยที่มีต่อทัศนคติของกำนัน และผู้ใหญ่บ้านในการป้องกันและแก้ไขประณีประนอมข้อพิพาทพยายามเมื่อลูกบ้านเกิดการขัดแย้ง

๕. อาชีพเป็นปัจจัยที่มีต่อทัศนคติของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในเรื่อง การเป็นผู้มีอำนาจและหน้าที่ในการพัฒนาตำบลทั้งด้านเศรษฐกิจ สังคม และวัฒนธรรม

๖. รายได้เป็นผลที่มีต่อทัศนคติของกำนันและผู้ใหญ่บ้านในเรื่องการไม่แสดงความคิดเห็นขัดแย้งกลุ่ม

๗. ระดับการศึกษามีความสัมพันธ์กับทัศนคติของประชาชนในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบล

๘. อาชีพเป็นปัจจัยที่มีความสำคัญกับทัศนคติของประชาชนในเรื่องประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบล กล่าวคือ กลุ่มเกษตรกรมีความพึงพอใจต่อประสิทธิภาพการบริหารงานองค์การบริหารส่วนตำบลมากกว่ากลุ่มประกอบธุรกิจส่วนตัวและกลุ่มอาชีพอื่นๆ ตามลำดับ

สมบุรณ์ สุขสำราญ^{๑๒} ได้ศึกษากำนัน ผู้ใหญ่บ้าน รากฐานของแผ่นดิน พบว่าสถานภาพของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในปัจจุบัน มี ๔ ประการคือ

๑. กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ในฐานะเจ้าหน้าที่ของรัฐ

๒. กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะตัวแทนขอประชาชน

๓. กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะผู้บริหาร และผู้แทนประชาชนในหน่วยการปกครองส่วน

ท้องถิ่น

^{๑๑} ลักษณะ ภาษา, “ภาวะผู้นำของกำนันและผู้ใหญ่บ้านต่อประสิทธิภาพการบริหารงานขององค์การบริหารส่วนตำบลกรณีศึกษา อำเภอสารภี จังหวัดเชียงใหม่”, *วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๓.

^{๑๒} สมบุรณ์ สุขสำราญ, “กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน รากฐานของแผ่นดิน”, *ปริญญานิพนธ์การศึกษามหาบัณฑิต* (สาขาการบริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา), ๒๕๓๙.

๔. กำนัน ผู้ใหญ่บ้านในฐานะของผู้นำชุมชน

สุวิน สุขสมกิจ^{๑๑๓} ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง พุทธปรัชญากับการสร้างภาวะผู้นำ ศึกษากรณีกลุ่มผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านพบว่า หลักพุทธปรัชญามีส่วนสำคัญในการสร้างเสริมความเป็นผู้นำ ทั้งนี้เพราะหลักพุทธปรัชญา มีหลักธรรมสำหรับการปกครองตนเองและผู้อื่น หลักในการสร้างสัมพันธภาพอันดี ความสามัคคีของหมู่คณะและความดีงามแห่งสังคม นอกจากนี้ยังพบว่า ผู้นำที่ปฏิบัติตามหลักพุทธปรัชญา ยังก่อให้เกิดอำนาจทางใจหรืออำนาจแห่งธรรม ที่จะทำให้ผู้อื่นรัก ศรัทธา และเชื่อถือด้วยความจริงใจ อำนาจนี้เป็นอำนาจที่เกิดขึ้นจากปัญญาผู้นำชนิดนี้จะมีธรรมมาภาพ แต่ผู้นำประเภทนี้จะเป็นผู้นำในทางวิญญูญาณ โดยจะใช้อำนาจเพื่อการปกครองใจผู้อื่น ทำให้ผู้อื่น ศรัทธาและเชื่อฟัง และสามารถชักจูงโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามไปในทางที่ถูกที่ควร โดยไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจบังคับการให้รางวัล การให้คุณและโทษตามระเบียบแบบแผนหรือธรรมเนียมใดๆ ทั้งสิ้นหลักพุทธปรัชญาจึงมีคุณค่าสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างเสริมภาวะผู้นำ

สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสสุ^{๑๑๔} ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน: ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีภาวะผู้นำสูง และมีบทบาทการปฏิบัติงานมาก ทั้งในด้านการเป็นตัวแทนของราชการ การเป็นตัวแทนของประชาชน และการเป็นผู้นำชุมชน ส่วนคุณลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจของกำนันผู้ใหญ่บ้านที่แตกต่างกัน ในเรื่อง เพศ อายุ รายได้ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและความสัมพันธ์ด้านเครือญาติ ส่งผลต่อภาวะผู้นำและปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ยกเว้นคุณลักษณะในเรื่อง รายได้ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของกำนันผู้ใหญ่บ้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และเป็นไปในทางบวกกับการปฏิบัติงาน

สุภาวดี ตมิณฑะ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรีโดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่น ๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ

^{๑๑๓} สุวิน สุขสมกิจ, พุทธปรัชญากับการสร้างเสริมภาวะผู้นำ : ศึกษาเฉพาะกรณีผู้นำระดับกำนัน ผู้ใหญ่บ้านในจังหวัดกาญจนบุรี, วิทยานิพนธ์รัฐศาสตรมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย), ๒๕๒๔.

^{๑๑๔} สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสสุ, “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร”, วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, (สาขาวิชารัฐศาสตร์), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง), ๒๕๔๒.

อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้ แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่น ๆ ของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรสระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่น ๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕

โอลตา ประเสริฐสรน้อย^{๑๑๕} ได้เสนอวิทยานิพนธ์เรื่อง ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานของกำนัน ในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา พบว่า ภาวะผู้นำของกำนัน ในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา มีลักษณะภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมากที่สุด รองลงมามีลักษณะภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ กำนัน ในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา มีประสิทธิผลในการบริหารงานอยู่ในระดับสูง กำนันในแต่ละคนมีภาวะผู้นำที่ต่างกันและมีประสิทธิผลในการบริหารงานที่แตกต่างกัน โดยภาวะผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลป์มีประสิทธิผลในการบริหารด้านการอยู่รอดมากที่สุดภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือและภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมมีประสิทธิผลในการบริหารงานด้านการปรับตัวมากที่สุด

จากการศึกษาทบทวนเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า ผู้นำมีบทบาทในการทำงานกับชุมชนและ เสียสละเอาจริงเอาใจในการปฏิบัติหน้าที่และเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถทำให้คนรัก ศรัทธา และเชื่อถือด้วยความจริงใจมีสัมพันธภาพอันดีในชุมชนหลักธรรมจึงมีคุณค่าสำคัญในการนำมาประยุกต์ใช้เพื่อสร้างเสริมภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านและผู้ช่วยผู้ใหญ่บ้าน ส่งเสริมความดีงามแห่งสังคม ยังก่อให้เกิดอำนาจทางใจหรืออำนาจแห่งธรรม ที่จะทำให้ผู้นับรักศรัทธาเชื่อฟังและเชื่อถือด้วยความจริงใจ

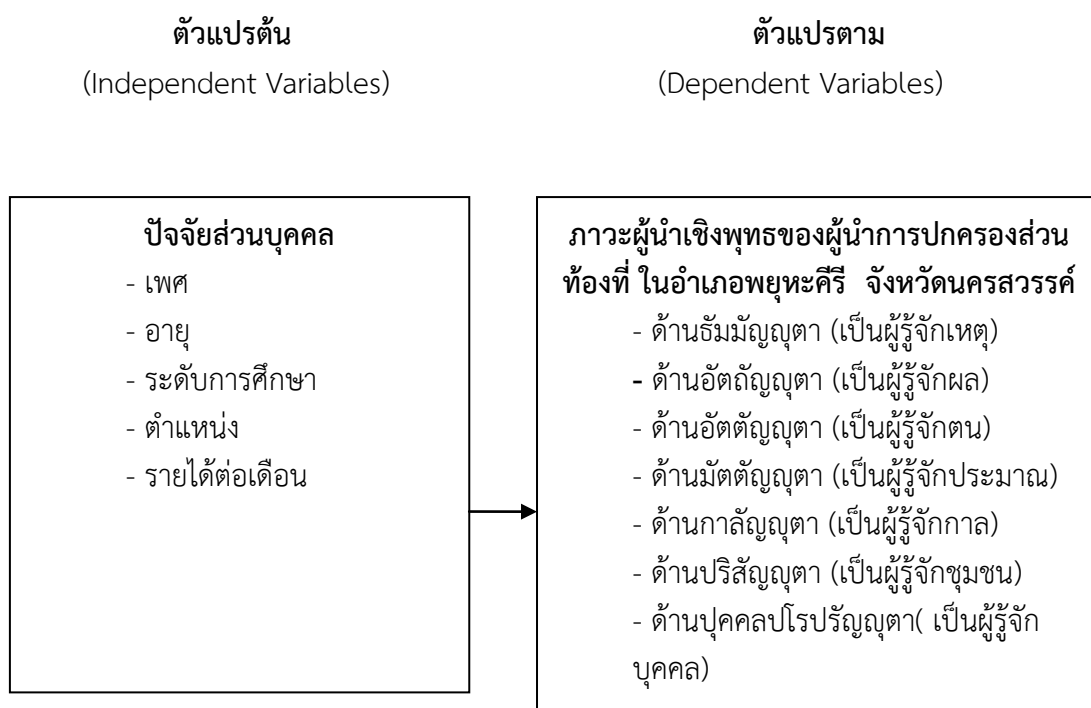
๒.๓ กรอบแนวคิดการวิจัย

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มุ่งศึกษาเรื่อง “ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่นในอำเภอยะหริ่ง จังหวัดนราธิวาส” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งหลักสัปปุริสธรรม๗ โดยกำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย (Conceptual Framework) ประกอบด้วยตัวแปรต้น (Independent Variables) และตัวแปรตาม (Dependent Variables) ดังนี้

^{๑๑๕}โอลตา ประเสริฐสรน้อย, “ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลในการบริหารงานของกำนันในอำเภอวังน้ำเขียว จังหวัดนครราชสีมา”, วิทยานิพนธ์ปริญญาธุรกิจมหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยวงษ์ชวลิตกุล), ๒๕๔๘.

ตัวแปรต้น (Independent Variables) คือ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง รายได้ต่อเดือน และระยะเวลาในการดำรงตำแหน่ง ของ ผู้นำการปกครองส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์

ตัวแปรตาม (Dependent Variables) คือ ภาวะผู้นำเชิงพุทธของผู้นำการปกครอง ส่วนท้องถิ่น ในอำเภอพยุหะคีรี จังหวัดนครสวรรค์ ตามหลักสัปปริสธรรม ๗ คือ (๑)ธัมมัญญตา (๒) อตถัญญตา,(๓)อตตัญญตา,(๔)มัตตัญญตา,(๕)กาลัญญตา,(๖)ปริสสัญญตา,(๗)บุคคลปโรปริญญ ดัง แผนภาพที่ ๒.๕



แผนภาพที่ ๒.๕ แสดงกรอบแนวคิดการวิจัย