

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการศึกษา ความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้นำเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง ผู้วิจัยได้ทำการค้นคว้าเอกสาร ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจึงได้รวบรวมเอกสารและสรุปเพื่อใช้เป็นแนวทางในการกำหนดกรอบแนวความคิดในการวิจัย จึงเสนอเนื้อหา โดยแบ่งออกตามลำดับดังต่อไปนี้

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล
 - 1.1 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาลตำบล
 - 1.2 โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง
 - 1.3 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง
2. ความรู้เกี่ยวกับผู้นำ
 - 2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ
 - 2.2 ความสำคัญของผู้นำ
 - 2.3 คุณลักษณะของผู้นำ
 - 2.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี
 - 2.5 วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ
3. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง
 - 3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น
 - 3.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ
4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
 - 4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ
 - 4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ
 - 4.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับเทศบาล

1.1 โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาล

โครงสร้างการบริหารงานของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทยมีทั้งหมด 3 ประเภท อันได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทก็มี ลักษณะและองค์ประกอบที่ แตกต่างกันไป ดังมีรายละเอียดดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2555 : เว็บบไซต์)

เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ห้าหมื่นคนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนคร ซึ่งจะได้ การจัดตั้งเทศบาลนครจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร

เทศบาลนครประกอบไปด้วยสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี (หรือนายกเทศมนตรี) แล้วแต่กรณี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 24 คน โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 4 คน นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่แตกต่างไปจากเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลอีกด้วย

เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่หนึ่งหมื่นคนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง การจัดตั้งเทศบาลเมืองจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง

เทศบาลเมือง ประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 18 คน และมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 3 คน

เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (เทศบาลตำบลไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจน เหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร) เทศบาลตำบลประกอบไปด้วย สภาเทศบาล และนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ 12 คน โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน 2 คน

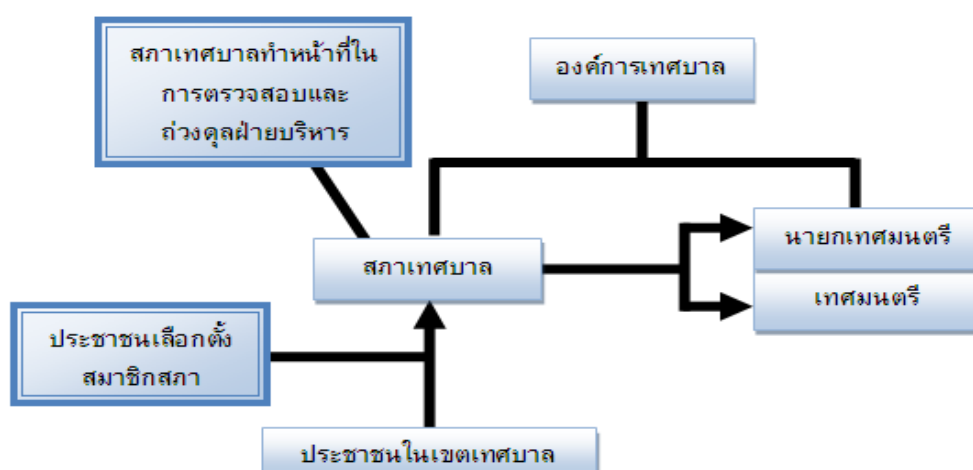
โครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี เดิมก่อนปี พ.ศ. 2543 เทศบาลในประเทศไทยมีเพียงรูปแบบเดียว คือ เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี แต่ในปัจจุบันภายหลังปี พ.ศ. 2543 เป็นต้นมา กฎหมายได้เปิดโอกาสให้เทศบาลมีรูปแบบเพิ่มขึ้นได้อีกรูปแบบหนึ่งก็คือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี ซึ่งเทศบาลใดจะใช้รูปแบบคณะเทศมนตรี หรือ เทศบาลรูปแบบนายกเทศมนตรีให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเทศบาล

ในปลายปี พ.ศ. 2546 มีการแก้ไขกฎหมายเทศบาลอีกครั้ง เป็นผลให้เทศบาลคงเหลือเพียงรูปแบบเดียว คือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี หรือ นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรง และเป็นจุดสิ้นสุดเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี

สำหรับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบคณะเทศมนตรี คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างในรูปแบบสภา กับ ฝ่ายบริหาร กล่าวคือ มีการแยกฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติออกจากกัน แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ฝ่ายบริหาร ในที่นี้หมายถึงนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี มาจากการเลือกของสภาเทศบาล และสภาเทศบาลยังมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหารได้อย่างใกล้ชิด และในบางกรณีอาจกำหนดการดำรงอยู่ของฝ่ายบริหารได้

กฎหมายยังได้กำหนดผู้ที่มีคุณสมบัติของนายกเทศมนตรีและเทศมนตรีไว้ด้วยว่าต้องเป็นสมาชิกสภาเทศบาล นั่นก็หมายถึง นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะทำหน้าที่ในสองสถานะ คือ สถานะของฝ่ายบริหารและสถานะของสมาชิกสภาเทศบาล ดังนั้น ความเกี่ยวพันกันของฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาจึงมีอยู่อย่างใกล้ชิด โดยสรุป โครงสร้างและรูปแบบความสัมพันธ์ของคณะเทศมนตรีกับสภาเทศบาล มีดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 แสดงโครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี กับ สภาเทศบาล

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า. 2555 : เว็บไซต์

จากแผนภาพข้างต้นแสดงให้เห็นว่า เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีมีองค์ประกอบสำคัญอยู่ที่ “สภาเทศบาล” เพราะสภาเทศบาลทำหน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร และในขณะเดียวกันก็ทำหน้าที่ในการตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารด้วย นอกจากนี้การดำรงอยู่ของฝ่ายบริหารก็ขึ้นอยู่กับฝ่ายสภาด้วยเช่นกัน

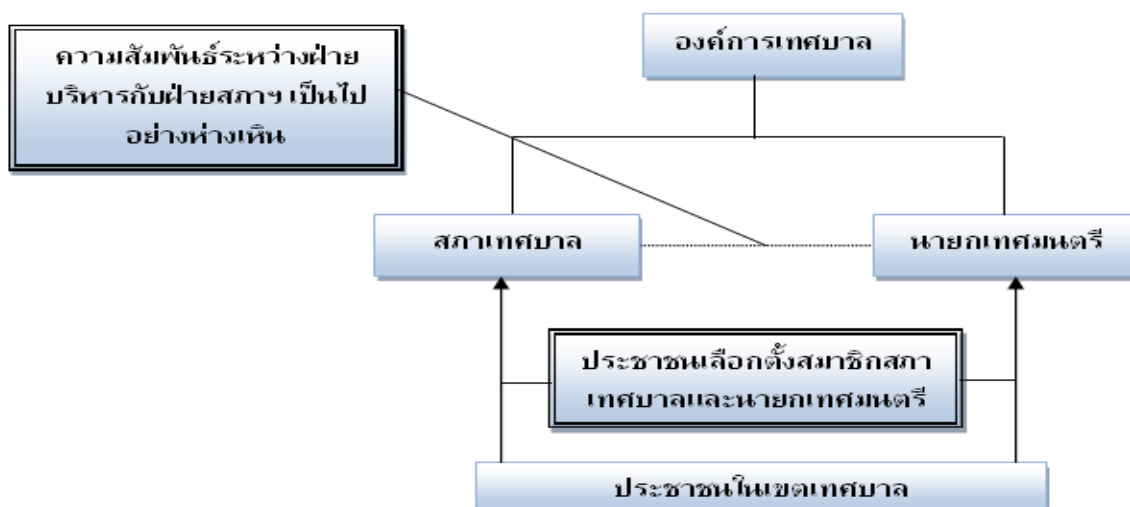
โครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี สำหรับโครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีนั้น มีโครงสร้างหลักที่คล้ายกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี แต่ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารของเทศบาลกับฝ่ายสภาเทศบาลเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี หัวหน้าฝ่ายบริหาร(นายกเทศมนตรี) และสมาชิกสภาเทศบาลมาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงทั้งคู่ และในขณะเดียวกัน นายกเทศมนตรีสามารถมี “ผู้ช่วย” ได้เช่นกัน แต่ผู้ช่วยของนายกเทศมนตรีในรูปแบบนี้จะไม่เรียกว่า “เทศมนตรี” แต่จะเรียกว่า “รองนายกเทศมนตรี” ซึ่งจำนวนของรองนายกเทศมนตรีจะมีได้เท่าใดขึ้นอยู่กับขนาดของเทศบาลตามที่ได้อธิบายไปแล้วข้างต้น (สถาบันพระปกเกล้า. 2555 : เว็บบไซต์)

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล เป็นไปด้วยความห่างเหินเมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี กล่าว คือ ความสัมพันธ์มีสาระสำคัญ ดังนี้

1. นายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล
2. รองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี
3. รองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล

จากความสัมพันธ์ทั้ง 3 ด้านดังกล่าว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสภาเทศบาลกับฝ่ายบริหารห่างเหินกัน มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาออกจากกันอย่างชัดเจน และต่างมีสถานะเพียงสถานะเดียวคือถ้าไม่เป็นฝ่ายบริหารก็ต้องเป็นฝ่ายสภาเทศบาล ซึ่งผิดกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะมีสถานะเป็นสมาชิกสภาเทศบาลด้วยเช่นกัน

แสดงดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 แสดงโครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี กับ สภาเทศบาล

ที่มา : สถาบันพระปกเกล้า. 2555 : เว็บไซต์

สำหรับสาระสำคัญในประการอื่นของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีนั้น ผู้เขียนได้อธิบายไปบ้างแล้วในหัวข้อที่แล้ว ในส่วนนี้ผู้เขียนจะขอชี้ถึงความสำคัญในบางประการดังนี้

1. นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรง
2. การดำรงอยู่ของนายกเทศมนตรี ไม่ขึ้นอยู่กับสภาเทศบาล
3. สภาเทศบาลไม่ได้ทำหน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร เพราะประชาชนเป็นผู้เลือกฝ่ายบริหารโดยตรง
4. ในกรณีการรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล มีกลไกที่แตกต่างจากเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี

เมื่อสภาเทศบาลได้รับร่างเทศบัญญัติจากนายกเทศมนตรีแล้ว ให้สภาเทศบาลพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน 30 วัน หากสภาเทศบาลพิจารณาไม่แล้วเสร็จ หรือไม่เห็นชอบกับร่างเทศบัญญัติดังกล่าว ให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป แล้วให้ใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายปีที่แล้วไปพลางก่อน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้มีคำสั่งยุบสภาเทศบาล

เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีมีกลไกในการประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล นอกจากนี้กฎหมายยังได้เปิดโอกาสให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยยุบสภาเทศบาลได้ และรวมถึงให้นายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งได้อีกด้วย

บทบาทหน้าที่ของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี/นายกเทศมนตรี

สำหรับหน้าที่ของสภาเทศบาลโดยหลักการแล้ว มีสำคัญ 4 ประการ ได้แก่

1. หน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร
2. หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล
3. หน้าที่ในการออกเทศบัญญัติ
4. หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลฝ่ายบริหาร

สำหรับหน้าที่แรก คือ หน้าที่ในการเลือกตั้งฝ่ายบริหารนั้น สภาเทศบาลจะทำหน้าที่ในการเลือกนายกเทศมนตรี และเทศมนตรีด้วยเสียงข้างมากของสภาเทศบาล ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้จะไม่มีในเทศบาลที่ใช้รูปแบบนายกเทศมนตรี เพราะหน้าที่ดังกล่าวนี้จะถูกกระทำโดยประชาชนในเขตเทศบาลแทน

หน้าที่ในประการที่สอง คือ หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น เป็นหน้าที่โดยทั่วไปของผู้แทนประชาชนอยู่แล้ว เช่น รับฟังปัญหา ความต้องการ ความเดือดร้อน ตลอดจนข้อร้องเรียนต่าง ๆ ของประชาชนในเทศบาล แล้วนำข้อเรียกร้องเหล่านั้นเสนอต่อฝ่ายบริหารให้ฝ่ายบริหารดำเนินการแก้ไขให้ หรือในบางเรื่องที่สามารถสภาเทศบาลสามารถกระทำตัวเอง สมาชิกสภาเทศบาลก็จะดำเนินการแก้ไขได้เลย หรือหากในบางเรื่องอยู่เกินขอบเขตอำนาจที่เทศบาลจะดำเนินการได้ สมาชิกสภาเทศบาลก็จะทำหน้าที่ในการประสานไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป การดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายบริหารกระทำตามข้อเรียกร้องของตนนั้น อาจกระทำได้ในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำหนังสือยื่นแสดงปัญหาของประชาชนในเทศบาลผ่านไปยังนายกเทศมนตรี เป็นต้น และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของตนกับผู้ที่มีอำนาจ ร้องขอให้ผู้ที่มีอำนาจดำเนินการให้ เป็นต้น

หน้าที่ในประการที่สาม คือ หน้าที่ในการออกกฎหมายหรือเทศบัญญัติ หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่ชัดเจนที่สุดในการทำงานของสภาเทศบาล กล่าวคือ สภาเทศบาลทำหน้าที่เป็นองค์กรทางนิติบัญญัติในเทศบาล ทำหน้าที่ในการพิจารณา ถกเถียงและอนุมัติกฎหมายต่าง ๆ ว่าควรบังคับใช้ในเขตเทศบาลหรือไม่ อย่างไร และเมื่อพิจารณากันอย่างรอบคอบแล้ว สมาชิกสภาเทศบาลจึงจะมีมติเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบในร่างเทศบัญญัติเพื่อบังคับใช้เป็นเทศบัญญัติต่อไปหรือไม่ หน้าที่ในประการนี้ถูกกำหนดไว้ในมาตรา 60 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ที่กำหนด

ว่า เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อบทกฎหมาย และหน้าที่ในประการสุดท้ายคือ หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายบริหารนั้น สภาเทศบาลมีวิธีการในการตรวจสอบและถ่วงดุลอย่างน้อย 3 วิธีได้แก่

1. การตั้งกระทู้ถามฝ่ายบริหาร

เพื่อให้ฝ่ายบริหารตอบกระทู้ที่ตนเห็นว่าเป็นปัญหาและให้ฝ่ายบริหารชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแนวทางเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป ดังมาตรา 31 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2546

2. การตรวจสอบการทำงานโดยคณะกรรมการสามัญและคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาล คณะกรรมการสามัญและวิสามัญของสภาเทศบาล มีหน้าที่หลักในการกระทำกิจการใด ๆ ตามที่สภามอบหมายให้ดำเนินการ เช่น สืบสวน สอบสวนข้อเท็จจริง ศึกษาถึงความเป็นไปได้ หรือลงไปเก็บข้อมูลในพื้นที่เทศบาล เป็นต้น และเมื่อได้ดำเนินการไปเช่นไร กรรมการดังกล่าวต้องรายงานผลการดำเนินงานนั้นให้สภาเทศบาลรับทราบด้วย

การดำเนินงานของคณะกรรมการในลักษณะเช่นนี้ ก็คือ การตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารในลักษณะหนึ่งด้วยเช่นกัน ตัวอย่างเช่น หากสภาเทศบาลไม่เห็นด้วยกับการทำงานของฝ่ายบริหาร สภาเทศบาลอาจจะตั้งคณะกรรมการวิสามัญเพื่อศึกษาและพิจารณาว่าในประเด็นดังกล่าว ควรมีแนวทางในการตัดสินใจหรือดำเนินการอย่างไร ตลอดจนสามารถเรียกให้ฝ่ายบริหารมาชี้แจงว่าเหตุใดฝ่ายบริหารจึงตัดสินใจเช่นนั้น ซึ่งหากฝ่ายบริหารไม่สามารถชี้แจงให้คณะกรรมการดังกล่าวเข้าใจหรือไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างกระจ่างชัดแล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่ตัวผู้บริหารเอง และอาจมีผลในการเลือกตั้งครั้งต่อไป มาตรา 32 วรรค 1 แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาล

3. การเสนอเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในเขตเทศบาล

การตรวจสอบการทำงานในประการนี้ถูกกำหนดไว้ในกฎหมาย ซึ่งกฎหมายได้เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นมีสิทธิเข้ามาช่วยฝ่ายบริหารตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญต่อเทศบาลได้ง่ายขึ้น ซึ่งการให้ความเห็นของประชาชนนี้จะสามารถกระทำได้อีกก็ต่อได้รับการเสนอจากสมาชิกสภาเทศบาลเสียก่อน

โครงสร้างภายในของเทศบาล ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. 2496 แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2543 ได้กำหนดเรื่องโครงสร้างภายในของเทศบาลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

1. สำนักงานปลัดเทศบาล

2. ส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของ

กระทรวงมหาดไทย

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดเทศบาลและส่วนราชการอื่นในข้างต้น ให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

นอกจากนี้ กระทรวงมหาดไทย โดยคณะกรรมการกลางเทศบาล ยังได้ประกาศกำหนดการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการในเทศบาล ให้เทศบาลมีการแบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งประกอบด้วย
 - 2.1 ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง
 - 2.1.1 การคลัง
 - 2.1.2 การช่าง
 - 2.1.3 การสาธารณสุขและสิ่งแวดล้อม
 - 2.1.4 การศึกษา
 - 2.1.5 วิชาการและแผนงาน
 - 2.1.6 การประปา
 - 2.1.7 การแพทย์
 - 2.1.8 การช่างสุขาภิบาล
 - 2.1.9 สวัสดิการสังคม

2.2 หน่วยงานตรวจสอบภายใน

นอกจากนี้ในประกาศดังกล่าว ยังได้กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วนราชการไว้เพิ่มเติม ดังนี้ (สถาบันพระปกเกล้า, 2555 : เว็บไซต์)

1. เทศบาลอาจเปลี่ยนแปลงส่วนราชการต่าง ๆ (ที่เป็นสำนักหรือกอง) ได้ตามความจำเป็นและเหมาะสมของเทศบาล ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล และต้องเป็นไปตามเงื่อนไขของคณะกรรมการกลาง เทศบาลกำหนด
2. สำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนัก กอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ
3. สำนัก กอง หรือ ส่วนราชการให้มีหน้าที่ตามที่เทศบาลกำหนด โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล
4. การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักปลัด สำนัก กอง หรือส่วนราชการให้กำหนดเป็นประกาศเทศบาล โดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการเทศบาล

5. การจัดตั้ง การปรับปรุง การรวมหรือยุบส่วนราชการ ให้เทศบาลพิจารณาเสนอความเห็น และพิจารณาอัตรากำลัง การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกันแล้วเสนอต่อคณะกรรมการพนักงานเทศบาล พิจารณาให้ความเห็นชอบ

1.2 โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง

โครงสร้างส่วนราชการเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง มีโครงสร้าง ดังนี้

ด้านการเมือง ประกอบด้วย

1. สภาเทศบาล ทำหน้าที่ฝ่ายนิติบัญญัติและควบคุมการบริหาร ประกอบด้วยสมาชิกสภาเทศบาลซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรง จำนวน 12 คน โดยอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี

2. คณะผู้บริหาร ทำหน้าที่บริหารกิจการของเทศบาล ประกอบด้วย นายกเทศมนตรี 1 คน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งจากประชาชนโดยตรง โดยอยู่ในตำแหน่งคราวละ 4 ปี และรองนายกเทศมนตรี 2 คน ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี 1 คน ที่ปรึกษาผู้ทรงคุณวุฒิ 1 คน เลขานุการนายกเทศมนตรี 1 คน โดยนายกเทศมนตรีเป็นผู้แต่งตั้ง โดยคณะผู้บริหารท้องถิ่นและสมาชิกสภาเทศบาล จำนวน 17 คน

ด้านการบริหาร เทศบาลตำบลอำเภอโพธิ์ทอง แบ่งส่วนการบริหารงานออกเป็นหน่วยงาน 5 หน่วยงาน ดังนี้

1. สำนักปลัดเทศบาล
2. กองสาธารณสุข
3. กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
4. กองคลัง
5. กองช่าง

ปลัดเทศบาล เป็นข้าราชการประจำสูงสุด ทำหน้าที่บังคับบัญชาและรับผิดชอบงานประจำทั่วไปของเทศบาล

นโยบายของผู้บริหารท้องถิ่น กำหนดนโยบาย 6 ด้าน คือ

1. นโยบายเร่งด่วน

1.1 จัดซื้อหรือจัดหาที่ดินเพื่อก่อสร้างลานกีฬา ลานเอนกประสงค์และสวนหย่อมที่มีมาตรฐาน เพื่อใช้เป็นที่ออกกำลังกายของประชาชน และใช้สำหรับจัดกิจกรรมกีฬา ทั้งกีฬาสากลและกีฬาพื้นบ้าน เพื่อกระตุ้นให้เยาวชนหันมาสนใจด้านกีฬาและห่างไกลยาเสพติด

1.2 ก่อสร้าง/ปรับปรุงระบบประปาหมู่บ้าน ให้มีการผลิตน้ำเพื่ออุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอต่อความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาลตำบลโพธิ์ทอง

1.3 จัดให้มีตลาดจำหน่ายอาหารและผลผลิตทางการเกษตรในชุมชน ให้เป็นตลาดที่มีมาตรฐานและถูกสุขลักษณะตาม พ.ร.บ. การสาธารณสุข พ.ศ. 2535 เพื่อให้ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลโพธิ์ทอง และพื้นที่ใกล้เคียง มีสถานที่จำหน่ายสินค้าและผลผลิตทางการเกษตรของตน และเป็นการเพิ่มรายได้ให้กับประชาชนได้อีกทางหนึ่งด้วย

1.4 จัดให้มีหน่วยพยาบาลฉุกเฉิน บริการรับ - ส่ง ผู้ป่วยฉุกเฉินตลอดจนดูแลผู้สูงอายุถึงบ้าน

2. นโยบายด้านโครงสร้างพื้นฐาน

จะดำเนินการก่อสร้าง ปรับปรุง โครงสร้างพื้นฐานที่อยู่ในความรับผิดชอบของเทศบาลตำบลโพธิ์ทองออกสู่ประชาชนอย่างเพียงพอ ทัวถึง และเป็นไปตามมาตรฐาน รวมทั้งปรับปรุงจัดระเบียบการให้บริการสาธารณูปโภค สาธารณูปการ อย่างเป็นระบบทัวถึง และมีประสิทธิภาพ จัดวางระบบผังเมืองรวมและสวนสาธารณะร่วมกับส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การใช้งานในที่ดินสาธารณะและที่ดินราชพัสดุเกิดประโยชน์สูงสุด เช่น ก่อสร้างและปรับปรุงเส้นทางคมนาคมให้มีมาตรฐานครอบคลุมทุกหมู่บ้านและทุกชุมชน จัดให้มีไฟฟ้าสาธารณะส่องสว่างอย่างทัวถึง ดำเนินการย้ายแนวสายไฟฟ้าสู่ริมถนน ปรับปรุงระบบชลประทาน และดูแลคลองส่งน้ำ เพื่อให้ประชาชนมีน้ำใช้ในการอุปโภคบริโภคอย่างเพียงพอตลอดทัวปี ปรับปรุง บำรุงระบบประปาหมู่บ้านให้มีประสิทธิภาพสามารถผลิตน้ำประปาให้ประชาชนในเขตเทศบาลตำบลโพธิ์ทอง มีอย่างเพียงพอและทัวถึง

3. นโยบายด้านเศรษฐกิจ

จะดำเนินการส่งเสริมกาประกอบอาชีพ โดยการให้ความรู้และฝึกอาชีพต่าง ๆ ให้แก่ประชาชน เพื่อให้ประชาชนมีอาชีพและรายได้อย่างเพียงพอต่อการดำรงชีวิต ชุมชนมีรายได้ ลดรายจ่าย กระจายรายได้สู่ประชาชนอย่างทัวถึงและเป็นธรรม ส่งเสริมการรวมกลุ่มอาชีพในชุมชน จัดให้มีสถานที่จำหน่ายสินค้าอุปโภคบริโภคที่ถูกต้องตามหลักสุขาภิบาลโดยให้มีตลาดหรือศูนย์แลกเปลี่ยนสินค้าทางการเกษตรตลอดจนส่งเสริมการจัดตั้งวิสาหกิจชุมชน ส่งเสริมให้ประชาชนดำรงชีวิตภายใต้การมีส่วนร่วมการยอมรับ และวางใจซึ่งกันและกัน ให้สามารถพึ่งพาตนเองได้อย่างยั่งยืน

4. นโยบายด้านสังคม (คุณภาพชีวิต)

แนวทางการดำเนินการพัฒนาคุณภาพชีวิตของประชาชนในด้านต่าง ๆ ดังนี้

4.1 ด้านการศึกษา ส่งเสริมให้มีการจัดการศึกษาในระบบ – นอกระบบ เสริมทักษะการเรียนรู้ภาษาอังกฤษ และภาษาจีน ปรับปรุงและพัฒนาศูนย์พัฒนาเด็กเล็กให้ได้มาตรฐาน มีคุณภาพ และมีโอกาสทางการศึกษาเท่าเทียมกัน ส่งเสริมให้มีการเรียนรู้เทคนิควิทยาการสมัยใหม่ และการเรียนรู้ตลอดชีวิต

4.2 ด้านการสาธารณสุขและการกีฬา ส่งเสริมการสร้างสุขอนามัยที่ดี ห่างไกลยาเสพติด ผู้สูงอายุ ผู้ด้อยโอกาส และคนพิการ ได้รับการดูแลเอาใจใส่อย่างทั่วถึง และได้รับการบริการเชิงรุก โดยจัดรถพยาบาลเคลื่อนที่ออกเยี่ยมเยียนถึงบ้าน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมนันทนาการ การออกกำลังกาย เพื่อให้ประชาชนมีสุขภาพ พลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง จัดสถานที่และอุปกรณ์ออกกำลังกายให้เพียงพอ ส่งเสริมและสนับสนุนการกีฬาทุกประเภท ทุกระดับ สนับสนุนให้มีการจัดตั้งชมรมกีฬาโพธิ์ทอง เพื่อให้นักเรียน เยาวชน และประชาชนทั่วไปห่างไกลยาเสพติด และใช้เวลาว่างให้ประโยชน์

4.3 ด้านความปลอดภัย ติดตั้งกล้องวงจรปิดพร้อมศูนย์ควบคุมที่ทันสมัย เพื่อความปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สินของประชาชน

4.4 ส่งเสริม สนับสนุนให้มีการจัดกิจกรรมทางศาสนา ศิลปะ และวัฒนธรรม ส่งเสริมการอนุรักษ์ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ขนบธรรมเนียมที่ดี และภูมิปัญญาท้องถิ่น

4.5 ด้านชุมชน ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น การป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย สนับสนุนให้มีการจัดตั้งกองทุนสวัสดิการชุมชน ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมและการดำเนินงานของอาสาสมัครสาธารณสุขมูลฐาน (อสม.) ดำเนินการจัดตั้งศูนย์บริการสาธารณสุขพื้นฐานประจำเทศบาลตำบลโพธิ์ทอง สร้างจิตสำนึกให้ประชาชนสำนึกรักชุมชน รักบ้านเกิด รักท้องถิ่น และช่วยเหลือสร้างท้องถิ่นให้น่าอยู่ น่าอาศัย

5. นโยบายด้านทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

จะดำเนินการปรับปรุงภูมิทัศน์ในเขตเทศบาลตำบลโพธิ์ทอง ให้มีทัศนียภาพที่สวยงาม ปรับปรุงระบบการจัดการขยะและการบำบัดน้ำเสียให้มีประสิทธิภาพ พัฒนาสภาพแวดล้อมและการจัดการมลภาวะ ส่งเสริมการอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม จัดระเบียบในชุมชนเพื่อให้เทศบาลตำบลโพธิ์ทองเป็นชุมชนน่าอยู่ ก่อสร้างสนามกีฬาและสถานที่พักผ่อนหย่อนใจ ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกให้เยาวชนร่วมปลูกต้นไม้ และฟื้นฟูสภาพแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ เพื่อสร้างความร่มรื่นและพัฒนาการท่องเที่ยว อนุรักษ์ ส่งเสริมให้ประชาชนประหยัดพลังงาน โดยการใช้พลังงานทดแทน ส่งเสริมและสร้างจิตสำนึกในการรักษาความสะอาด จัดระเบียบสิ่งแวดล้อม และเพิ่มพื้นที่สีเขียวในท้องถิ่น

6. นโยบายด้านการเมืองและการบริหาร

เน้นการมีส่วนร่วมของประชาชนในการพัฒนาท้องถิ่น ส่งเสริมประชาชน ชุมชนองค์กรต่างๆ เข้ามามีส่วนร่วมในการบริหารและพัฒนาาร่วมกัน ร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตรวจสอบ และติดตามประเมินผลการดำเนินงาน เพื่อระบบการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ โปร่งใส ตรวจสอบได้ ตามหลักการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี สร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจและสร้างจิตสำนึกด้านการปกครอง

การรับผิดชอบต่อสังคม การรักษาระเบียบวินัย เคารพกฎ กติกา ระเบียบ และกฎหมาย ส่งเสริมการปกครองระบอบประชาธิปไตย ความเสมอภาคและสิทธิเสรีภาพของประชาชนในด้านต่าง ๆ ส่งเสริมและสร้างขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงานของบุคลากรในองค์กร โดยใช้ระบบคุณธรรม และจัดสวัสดิการต่างๆ ตามความเหมาะสม ส่งเสริมและพัฒนาองค์ความรู้ให้แก่บุคลากรของเทศบาลทุกระดับ และผู้นำท้องถิ่นอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อสร้างคุณภาพการปฏิบัติงาน ปรับปรุงอาคารสถานที่ จัดหาเครื่องมือ เครื่องใช้ตลอดจนเทคโนโลยีที่ทันสมัย ให้เพียงพอต่อการให้บริการประชาชน เพื่อให้ได้รับความสะดวกรวดเร็ว ลดขั้นตอนการปฏิบัติงาน และการให้บริการประชาชนอย่างมีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล ถูกต้อง เป็นธรรม ตอบสนองความต้องการของประชาชน เพื่อเป็นการนำไปสู่การพัฒนาท้องถิ่นต่อไป

1.3 ยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง

เทศบาลตำบลในเขตอำเภอโพธิ์ทอง ได้กำหนดยุทธศาสตร์และแนวทางการพัฒนาเป็น 6 ยุทธศาสตร์ ในแผนพัฒนาสามปีได้เรียงลำดับยุทธศาสตร์การพัฒนาและแนวทางการพัฒนาที่สอดคล้องกัน ดังนี้

ยุทธศาสตร์ที่ 1 การพัฒนาการเพิ่มประสิทธิภาพและการบริหารจัดการที่ดีและการมีส่วนร่วมของประชาชน ประกอบด้วย แนวทางพัฒนา 8 แนวทาง คือ

- แนวทางการพัฒนาที่ 1 ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของประชาชน
- แนวทางการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจการของเทศบาล
- แนวทางการพัฒนาที่ 3 ปรับปรุงและพัฒนาบุคลากร
- แนวทางการพัฒนาที่ 4 ปรับปรุงพัฒนารายได้ของเทศบาล
- แนวทางการพัฒนาที่ 5 ปรับปรุงและพัฒนาเครื่องมือเครื่องใช้ในการปฏิบัติงาน
- แนวทางการพัฒนาที่ 6 ปรับปรุงอาคารสถานที่
- แนวทางการพัฒนาที่ 7 ปรับปรุงระเบียบทะเบียนและเอกสารของเทศบาล
- แนวทางการพัฒนาที่ 8 ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย

ยุทธศาสตร์ที่ 2 การพัฒนาสุขภาพโภชนาการให้ได้มาตรฐาน ส่งเสริมสุขภาพดีถ้วนหน้า และเพิ่มประสิทธิภาพป้องกันการแพร่ระบาดของโรคติดต่อ ประกอบด้วย แนวทางพัฒนา 3 แนวทาง คือ

- แนวทางการพัฒนาที่ 1 ป้องกัน รักษา และส่งเสริมด้านสุขภาพอนามัย
- แนวทางการพัฒนาที่ 2 สุขากิจโภชนาการ
- แนวทางการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมสาธารณสุขขั้นพื้นฐาน

ยุทธศาสตร์ที่ 3 การพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน ระบบสาธารณูปโภค สาธารณูปการให้ครอบคลุมพื้นที่ ประกอบด้วย แนวทางพัฒนา 3 แนวทาง คือ

- แนวทางการพัฒนาที่ 1 ก่อสร้างปรับปรุงบำรุงรักษาถนน สะพาน ทางเท้าและท่อระบายน้ำ
- แนวทางการพัฒนาที่ 2 ปรับปรุงและขยายเขตไฟฟ้า/ประปาสาธารณะ
- แนวทางการพัฒนาที่ 3 การจัดการจราจร

ยุทธศาสตร์ที่ 4 การบริหารจัดการทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างมีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย แนวทางพัฒนา 3 แนวทาง คือ

- แนวทางการพัฒนาที่ 1 สร้างจิตสำนึกในการจัดการทรัพยากรธรรมชาติ
- แนวทางการพัฒนาที่ 2 เฝ้าระวังและป้องกันทรัพยากรธรรมชาติ
- แนวทางการพัฒนาที่ 3 บำบัดและฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติ

ยุทธศาสตร์ที่ 5 การพัฒนาคนและสังคมให้สมดุล ส่งเสริมอาชีพและความเข้มแข็งของชุมชน ประกอบด้วย แนวทางพัฒนา 2 แนวทาง คือ

แนวทางการพัฒนาที่ 1 สนับสนุนสงเคราะห์และช่วยเหลือคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้สมดุล

แนวทางการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมอาชีพและความเข้มแข็งของชุมชน

ยุทธศาสตร์ที่ 6 การพัฒนาให้เป็นเลิศทางการศึกษา ศาสนา ศิลปะ ประเพณีและวัฒนธรรม ประกอบด้วย แนวทางพัฒนา 3 แนวทาง คือ

แนวทางการพัฒนาที่ 1 พัฒนาความพร้อมแก่เด็กเล็ก ในศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ให้มีความพร้อมพัฒนาทั้งร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สติปัญญาอย่างเหมาะสมตามวัย เต็มตามวัย เต็มตามศักยภาพและมาตรฐานการศึกษา

แนวทางการพัฒนาที่ 2 ส่งเสริมสนับสนุน อนุรักษ์ ศาสนา ศิลปวัฒนธรรม จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น เพื่อเสริมสร้างเอกลักษณ์ของชาติให้สอดคล้องกับวิถีชีวิตของท้องถิ่น

แนวทางการพัฒนาที่ 3 ส่งเสริมสนับสนุน สวัสดิการ การกีฬา นันทนาการ กิจกรรมเด็กเยาวชนและประชาชน

2. ความรู้เกี่ยวกับผู้นำ

2.1 ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 5) ได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำ ซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ เช่น

1. ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้

2. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้

3. ผู้นำ คือผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่

4. ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า

5. ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงานกิจกรรมภายในกลุ่ม กล่าวโดยสรุปแล้ว ผู้นำคือ ผู้ที่มีศิลปะที่สามารถมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น นำบุคคลเหล่านั้นไปโดยได้รับความไว้วางใจและเชื่อใจอย่างเต็มที่อีกทั้งยังได้รับความเคารพนับถือ ความร่วมมือ และความมั่นใจจากผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างจริงจัง

ภาวิดา ธาราศิริสุทธิ (2547 : 8) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายประการ เช่น

1. ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีอำนาจเหนือผู้อื่นและอำนาจนี้ช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้สำเร็จ และทำให้ผู้ตามยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตาม

2. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง(ผู้นำ)กับกลุ่ม(ผู้ตาม) ที่มีประโยชน์ร่วมกันและพฤติกรรมตนอยู่ภายใต้การอำนวยความสะดวกและการกำหนดแนวทางของผู้นำ

3. ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการบอก ชี้แนะ ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่ตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น

ซึ่งกล่าวโดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกสื่อความหมายหรือการติดต่อกันและกันให้ร่วมมือกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของเป้าหมายที่กำหนดไว้

บทบาท และหน้าที่ของผู้นำ (Leadership roles)

ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายอย่าง ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบเผด็จการอาจมีหน้าที่อย่างหนึ่ง แต่ผู้นำในกลุ่มคนที่ชอบประชาธิปไตยอาจมีบทบาทและหน้าที่อีกอย่างหนึ่ง อย่างไรก็ตามบทบาทและหน้าที่ที่ทั่วๆ ไปของผู้นำทุกคน ในกลุ่มคนทุกชนิด มีตรงกันอยู่บ้าง จึงขอสรุปบทบาทและหน้าที่ของผู้นำโดยทั่วๆ ไปเพื่อเป็นแนวความคิดสำหรับผู้บริหารการศึกษา 14 อย่าง คือ

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำก็คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้คอยช่วยให้งานของบุคลากรทุกคนดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้คุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม และรับผิดชอบคอยดูแลนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มให้มีการปฏิบัติโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นตัดสินใจว่าบุคลากรในหมู่ของตนควรใช้วิธีการอย่างไรและใช้อะไรมาประกอบบ้างเพื่อให้บรรลุผลตามความต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้นมีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่ ผู้นำมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนทั้งหมดโดยต้องเห็นคนอื่นในกลุ่ม มักรู้เรื่องเฉพาะส่วนที่ตนได้รับมอบหมายหรือรับผิดชอบแต่รู้ไม่หมดทั้งแผน

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) งานสำคัญที่สุดอย่างหนึ่งของผู้นำคือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของหมู่คณะ และการวางนโยบายส่วนมากนโยบายมาจากที่ 3 แห่ง คือ

3.1 มาจาก “เบื้องบน” หรือ เจ้านาย ที่มีตำแหน่งสูง

3.2 มาจาก “เบื้องล่าง” คือ ได้มาจากคำแนะนำ หรือมติของบุคลากรได้บังคับบัญชา

3.3 มาจาก “ผู้นำ” ของหมู่คณะนั้น ๆ

4. ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ (The leader as expert) ผู้น้อยส่วนมากหวังพึ่งผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้ชำนาญการในสายวิชาชีพนั้น ๆ แต่ผู้นำจะรู้เรื่องต่าง ๆ ในด้านเทคนิคไปเสียหมดทุกอย่างไม่ได้ ผู้นำในองค์กรนอกแบบหรือองค์กรออรุปนัย บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักจะมีบุคลากรอื่นมาหา เพื่อปรึกษาหารือขอความช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น ๆ

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือขององค์กรหรือหน่วยงานใดก็ตาม จะพากันไปติดต่อกับภายนอกหมดทุกคนโดยตรงไม่ได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติเป็นที่พอใจของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้ไปทำหน้าที่แทน เขาก็กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีหน้าที่ติดต่อกับบุคคลภายนอกแทนกลุ่มเท่านั้น แต่เมื่อบุคคลภายนอกมาเจรจาอะไรกับกลุ่มก็ต้องเข้ามาเจรจาผ่านเข้าอีกด้วย ผู้นำประเภทนี้กลายเป็นผู้รักษาประตู ของบุคลากรในกลุ่ม หรือในองค์กร หรือหน่วยงานนั้น ๆ โดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน (The leader as controller of internal relations) ผู้นำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลรายละเอียดต่าง ๆ ภายในกลุ่ม และเรื่องสำคัญมากเรื่องหนึ่งภายในกลุ่ม ก็คือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่มนั่นเองในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีอะไรเกิดขึ้น เช่นการจัดงานมงคลให้แก่สมาชิกคนใดคนหนึ่ง หรือเรื่องอะไรก็ตาม สมาชิกเป็นเจรจาผ่านหัวหน้าหรือผู้นำ ในบางกลุ่มผู้นำจะเจรจาให้หรือจะเอาใจใส่เฉพาะสมาชิกบางคน ไม่ทุกคน แต่ในบางกลุ่มผู้นำก็ไม่สนใจเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างสมาชิกภายในกลุ่มเลยก็มี ทั้งนี้แล้วแต่ลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและให้โทษ (The leader as purveyor of rewards and punishments) บุคลากรที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้ควบคุมและให้โทษแก่บุคลากรอื่นหรือมีอำนาจให้คุณให้โทษ จะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่วานี้อาจจะเป็น การขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน หรือการมอบหมายงานให้มากขึ้นหรือน้อยหรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้ทั้งนั้น ผู้บริหารที่ดีพึงระวังที่จะไม่มอบอำนาจเช่นนี้ให้แก่บุคลากรคนใดมากเกินไป เพราะความเสียหายอาจจะเกิดขึ้นกับองค์กรได้ในภายหลัง

8. ผู้นำในฐานะผู้ใกล้ชิด (The leader as purveyor of rewards) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้น บุคลากรคนใดคอยใกล้ชิดให้สงบและเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในภายหลัง บางทีผู้นำประเภทนี้ทำหน้าที่เป็นผู้พิพากษาคดีภายในด้วยตนเองเลยก็มี

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่า เป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กร มักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่น ได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรสำคัญในองค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวของกลุ่มคนทุกชนิดมีความสำคัญต่อการดำรงอยู่ของกลุ่ม แต่คนหมู่มากอยู่ด้วยกันจะให้สามัคคีกันตลอดเวลา ย่อมลำบากมาก กลุ่มจึงมักมีคน ๆ หนึ่งหรือบางคนที่ได้รับการยกย่องจากบุคลากรทั้งหลายว่าเป็นตัวแทนและเป็นคนที่หาที่ติไม่ได้ของเขา ซึ่งจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใด และจะดีด้วยกับคนทุกคน นี้จะไม่มีทางกระทำการใดอันจะเป็นภัยต่อกลุ่ม โดยเด็ดขาด คนๆ นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นผู้นำในทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์เป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจึงสูงสุด เหนือจิตใจคนภายในกลุ่มทุกคนและทุกฝ่าย

11. ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) ไม่แปลกเลยที่กลุ่มคนบางกลุ่ม หรือองค์กร หรือหน่วยงานบางแห่ง มีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับผิดชอบรับผิดชอบต่อการตัดสินใจ และการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมา

บุคลากรในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำการใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องพลอยรับผิดชอบ โดยไม่ได้กระทำผิดกับพวกเขา

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The leader as ideologist) บางทีผู้นำบางคนเป็นศาสดาของกลุ่ม เป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อหรือศรัทธาต่าง ๆ ให้แก่บุคลากรอื่น แม้กระทั่งคุณธรรมประจำใจและขนบประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใคร ๆ พากันนิยมและปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติทางการ ของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักเป็นนักพูดและนักคิด ที่สมาชิกทุกคนในกลุ่มให้ความนับถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา (The leader as father figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่ มีอาวุโสที่สุดในกลุ่ม และมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดาของกลุ่ม ซึ่งจะดูคำใครก็ตาม การดูคำนั้นไม่มีใครโกรธ เพราะทุกคนทราบดีว่าเบื้องหลังคำพูดคำของคน ๆ นั้น เขามีความรักความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป และเขาจะเป็นที่พึ่งทางใจให้แก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นตนเองนั้นแหละจะถูกลงโทษแทน บุคลากรจำนวนมากในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ต้องมารับผิดเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น แต่จะพากันซัดทอดกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายผ่านไป ผู้คนพากันเห็นออกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

สรุปผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ 14 อย่าง คือ 1) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร 2) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน 3) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย 4) ผู้นำในฐานะผู้ชำนาญการ 5) ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก 6) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายใน 7) ผู้นำในฐานะผู้ให้คำแนะนำและให้โทษ 8) ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย 9) ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง 10) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม 11) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ 12) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ 13) ผู้นำในฐานะบิดาผู้มีแต่ความกรุณา และ 14) ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน

2.2 ความสำคัญของผู้นำ

ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานของหน่วยงานที่เขาสังกัด ภาววิดา ธาราศรีสุทธิ (2547 : 11) กล่าวว่า เพราะผู้นำเป็นผู้มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้อำนาจบังคับบัญชาและอิทธิพล ซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้

ผู้นำจึงเป็นส่วนประกอบที่สำคัญของหน่วยงาน โดยทางหน่วยงานมุ่งหวังที่จะให้ผู้นำมีบทบาทในการปฏิบัติงานแตกต่างออกไปจากเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชาของผู้นำทั้งในด้านการแสดง

ความคิดริเริ่มการรับผิดชอบต่อการบริหารงานเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางไว้ ทั้งยังมุ่งหวังว่า ผู้นำของตนนั้นจะสามารถปฏิบัติตนให้เพื่อนร่วมงานทั้งหมดยอมรับนับถือในตำแหน่งหน้าที่ของเขาและให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานโดยไม่ต้องใช้อำนาจเป็นองค์ประกอบ ในการดำเนินการ

หน่วยงานทุกหน่วยงาน ไม่ว่าจะเป็นหน่วยงานขนาดใหญ่หรือขนาดเล็กย่อมประกอบไปด้วยผู้นำและผู้ตามหรือผู้ร่วมงาน ผู้นำเป็นผู้ที่มีความสำคัญต่อหน่วยงานอย่างยิ่ง ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในการบริหารงานเป็นผู้ที่จะนำหน่วยงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ หน่วยงาน จะขาดผู้นำไม่ได้และผลงานของหน่วยงานที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในหน่วยงานนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร

สรุป ผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลงานโดยรวม ความสามารถและลักษณะของผู้นำมีส่วนสัมพันธ์ใกล้ชิดกันกับคุณภาพและคุณค่าขององค์กร ที่จะสะท้อนให้เห็นประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์กรหรือหน่วยงานราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดีและนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานอีกด้วย

2.3 คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสามารถทำให้สมาชิกภายในหน่วยงานของตนเลื่อมใสศรัทธาด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน ดังนั้น ผู้นำจึงมีความสามารถที่พิเศษทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ตนต้องการ โดยผู้ทำให้ต้องการทำเช่นนั้น

คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำและดำเนินกิจกรรมให้กลุ่มบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

วัตถุประสงค์สูงสุดในการเป็นผู้นำคือความสำเร็จอย่างสมบูรณ์ในการปฏิบัติงานหรือภารกิจถ้าสร้างหรือทำตนเป็นผู้นำที่เหมาะสมได้ ก็จะทำให้บรรลุภารกิจอย่างมีประสิทธิภาพและสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน

คุณลักษณะของความเป็นผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่าอย่างยิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือ เชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงจังอันจะนำไปสู่การปฏิบัติภารกิจได้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดี คุณลักษณะของความเป็นผู้นำ จึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำหน่วยงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

จึงเป็นการสมควรที่ผู้นำทุกคนพึงตรวจสอบเองว่ามีคุณลักษณะความเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งดำรงไว้สิ่งที่มีอยู่แล้ว และขณะเดียวกันก็พยายามเสริมสร้างสิ่งที่ยังขาดอยู่เพื่อความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์

คุณลักษณะที่ผู้นำควรมีมีนักวิชาการ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้หลายท่าน ซึ่งขอรวบรวมเฉพาะผู้ที่สำคัญดังนี้

เมย์ สมิธ (May Smith) ผู้นำควรมีลักษณะ ดังนี้

1. มีไหวพริบปัญญาและวิจารณญาณดี (Intelligence -judgment)
2. มีความยุติธรรม (Interest in being just)
3. มีความรับผิดชอบ (Ability to accept responsibility)
4. มีความคิดคำนึง (Imaginative)
5. มีอารมณ์คงเส้นคงวา (Sense of humour)

คุณลักษณะทั่วไปของความเป็นผู้นำ

นักวิชาการของไทยได้รวบรวมคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้

1. ลักษณะท่าทาง คือการวางตัวอย่างเหมาะสม ด้วยการแสดงออกโดยท่าทางท่วงที วาจา การปรากฏตัว และการประพฤติปฏิบัติแต่สิ่งที่ดีงาม ซึ่งจะทำให้เกิดความประทับใจแก่ผู้ได้บังคับบัญชา

2. ความกล้าหาญ มีความกล้าหาญทั้งทางกายและทางใจ คืออำนาจทางใจที่บุคคลสามารถควบคุมตนเองได้ เมื่อตกอยู่ในอันตรายและสามารถปฏิบัติหน้าที่ต่อไปได้ด้วยลักษณะอันสงบและมั่นคง

3. ความเด็ดขาด เป็นความสามารถในการตกลงใจอย่างทันท่วงที และประกาศ ข้อตกลงใจนั้น ๆ ในลักษณะที่ชัดเจนและมั่นคง สามารถปฏิบัติได้

4. ความไว้วางใจได้ เป็นความเชื่อมั่นในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมตามที่ได้รับมอบหมายจากผู้บังคับบัญชาในระดับที่สูงกว่า

5. ความอดทน คือความเข้มแข็งทางจิตใจและร่างกายในอันที่จะยืนหยัดต่อสู้กับความเจ็บปวด ความเหนื่อยยาก ความบีบคั้นและความยากลำบากต่าง ๆ

6. ความกระตือรือร้น คือการแสดงออกถึงความสนใจในงานอย่างจริงจัง และปฏิบัติอย่างจริงจัง เต็มใจและมองโลกในแง่ดีเสมอ

7. ความริเริ่ม คือการพิจารณาว่ามีอะไรควรกระทำและจะเริ่มต้นปฏิบัติอย่างไร แม้ว่า จะยังไม่ได้รับคำสั่งก็ตาม

8. ความซื่อสัตย์ คืออุปนิสัยที่ถูกที่ควร และความประพฤติปฏิบัติอันถูกต้อง การซื่อสัตย์ ถือว่าเป็นคุณลักษณะผู้นำที่เป็นอย่างหนึ่ง

9. ดุลยพินิจ คือการเปรียบเทียบข้อเท็จจริงและหนทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้อย่างมีเหตุผล เพื่อประกอบการตกลงใจอันถูกต้อง

10. ความยุติธรรม คือ คุณลักษณะความไม่ลำเอียง หรือมีอคติ และมีความมั่นคง การบังคับบัญชา เกี่ยวกับการให้รางวัลและการลงโทษ จะต้องเป็นไปตามควรแก่กรณี

11. ความรู้ คือสิ่งที่ทำให้ได้มาซึ่งข่าวสาร เรื่องราวที่เป็นไป ข้อเท็จจริง หลักการ รวมทั้งทำให้รอบรู้ในวิชาชีพ

12. ความจงรักภักดี คือการมีความซื่อสัตย์มั่นคงต่อประเทศชาติ องค์กร หน่วยงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้อาวุโส ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน

13. ความแนบเนียน คือความสามารถในการที่จะทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ได้ โดยไม่เกิดความขัดแย้งกัน ในแง่ของมนุษย์สัมพันธ์ ความแนบเนียนรวมถึงความสามารถที่จะพูดและกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดได้อย่างเหมาะสม

14. ความไม่เห็นแก่ตัว คือการไม่หาความสะดวกสบายและความก้าวหน้าให้แก่ตนเอง โดยทำให้ผู้อื่นต้องเดือดร้อน

คุณลักษณะผู้นำสำหรับสังคมไทย สังคมไทยเราจะต้องมีสิ่งทีนอกเหนือไปกว่าผู้นำ โดยทั่วไป จึงต้องเพิ่มเติมคุณลักษณะผู้นำดังนี้

1. ระบบอาวุโส (Seniority) เพราะสังคมไทยนิยมยกย่องผู้มีอาวุโสกว่าว่าเป็นผู้รอบรู้ เป็นผู้ที่มีประสบการณ์

2. ตำแหน่ง (Rank) การที่ข้าราชการได้รับยศ หรือตำแหน่งการงานในฐานะผู้นำย่อมเป็นที่ยอมรับตามมา รวมไปถึงภาคเอกชน

3. ระบบอุปถัมภ์ (Patronage system) ซึ่งยังมีอำนาจของผู้ใหญ่แอบแฝงอยู่ในการแต่งตั้ง ผู้นำระดับต่าง ๆ

4. วุฒิทางการศึกษา (Education) ในประเทศไทยถือว่าใบปริญญาบัตรเป็นสิ่งที่กำหนดว่าควรจะเป็นผู้นำที่ดี ยิ่งสำเร็จปริญญาเอกก็ก็สามารถเป็นผู้นำได้ทันที

5. การเป็นผู้ทรงคุณความรู้ (Experties) ผู้ทรงคุณความรู้หรือผู้เชี่ยวชาญเฉพาะสาขาวิชา ถือว่าเป็นสิ่งเรยกย่องกันได้ทันทีทั่วทั้งที่ ที่มีความสามารถในการคิดค้นสิ่งต่าง ๆ เป็นที่ยอมรับของสังคมได้เร็ว

คุณลักษณะดังที่กล่าวมาข้างต้นนี้ ย่อมจะมีมากขึ้นตามแต่บุคคล ที่จะศึกษาพัฒนาตนเองให้สามารถกระทำในสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้ตามกาลเวลานักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับเรื่องคุณลักษณะของผู้นำไว้อย่างน่าสนใจ ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974 : 47) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำประกอบด้วยการรู้จักเข้าสังคม มีความคิดริเริ่ม มีความพยายาม รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง ตื่นตัวและหยั่งรู้

สถานการณ์ มีความร่วมมือ เป็นที่นิยมของประชาชน มีความสามารถในการปรับตัวและมีความสามารถในการพูด

คณีย์ เทียนพุด (2543 : 27) กล่าวว่า ลักษณะผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้มีความรู้ทั้งจากสถาบัน การศึกษา และประสบการณ์ทำงานเอง ตลอดจนมีความสามารถในการประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสม กับองค์การ ต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบ กระตือรือร้น มุ่งมั่นเอาจริงเอาจังในการทำงาน ศึกษา แนวทางและวิธีการทำงานจากผู้ที่ประสบความสำเร็จ ทะเยอทะยานเพื่อความก้าวหน้าของตนเอง และองค์การ มีความกล้าเสี่ยงและกล้าตัดสินใจ มีความอ่อนน้อม สุภาพ มีมนุษยสัมพันธ์ดีเข้ากับคนง่าย และ มีความสามารถทำให้คนหรือบุคลากรในองค์การทำงานร่วมกันได้ในลักษณะการร่วมมือร่วม ใจกัน และต้องมีคุณธรรมทั้งในการดำเนินธุรกิจและดำเนินชีวิตด้วย

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2548 : 34) กล่าวว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น จะมีคุณลักษณะ เฉพาะอย่างเหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำ นั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา ซึ่งคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของ ผู้นำที่มีประสิทธิผล (Personality traits of effective leaders) มีลักษณะดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มียุทธศาสตร์และมีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ที่เป็น ผู้ได้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ได้บังคับบัญชา ตาม อำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถ ใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม เพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์เชื่อว่าผู้นำจะมี ลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบ ของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่างเช่นผู้บริหารระดับสูงและผู้นำบริษัทในที่มี เทคโนโลยีสูง อาจใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพอใจ และเกิด ความนิยมนับถือในตัวผู้นำ

สรุปว่า คุณลักษณะของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ กลุ่มคุณลักษณะด้าน บุคลิกภาพทั่วไป (General personality traits) เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและ

ภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจทั้งชีวิตทางการงาน และชีวิตส่วนตัว

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี มีดังนี้

1. ความรู้ (Knowledge) การเป็นผู้นำนั้นความรู้เป็นสิ่งจำเป็นที่สุดความรู้ในที่นี้ไม่ได้หมายถึงเฉพาะความรู้เกี่ยวกับงานในหน้าที่เท่านั้นหากแต่รวมถึงการใฝ่หาความรู้เพิ่มเติมในด้านอื่น ๆ ด้วย การจะเป็นผู้นำที่ดี หัวหน้างานจึงต้องเป็นผู้รอบรู้อย่างรอบรู้มากเพียงใดฐานะแห่งความเป็นผู้นำก็จะยิ่งมั่นคงมากขึ้น เพียงนั้น

2. ความริเริ่ม (Initiative) ความริเริ่มคือความสามารถที่จะปฏิบัติสิ่งหนึ่งสิ่งใดในขอบเขตอำนาจหน้าที่ได้ด้วยตนเองโดยไม่ต้องคอยคำสั่ง หรือความสามารถแสดงความคิดเห็นที่จะแก้ไขสิ่งหนึ่งสิ่งใดให้ดีขึ้น หรือเจริญขึ้นได้ด้วยตนเอง ความริเริ่มจะ เจริญออกมาได้ หัวหน้างานจะต้องมีความกระตือรือร้น คือมีใจจดจ่องานดี มีความเอาใจใส่ต่อหน้าที่ มีพลังใจที่ต้องการความสำเร็จอยู่เบื้องหน้า

3. มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด (Courage and firmness) ผู้นำที่ดีจะต้องไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใดๆ ทั้งทางกาย วาจา และใจผู้นำที่มีความกล้าหาญ จะช่วยให้สามารถผจญต่องานต่างๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ นอกจากความกล้าหาญแล้วความเด็ดขาดก็เป็นลักษณะอันหนึ่งที่จะต้องทำให้เกิดมีขึ้นในตัวของผู้นำเองต้องอยู่ในลักษณะของการ “กล้าได้ กล้าเสีย” ด้วย

4. การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human relations) ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักประสานความคิด ประสานประโยชน์สามารถทำงานร่วมกับคนทุกเพศ ทุกวัยทุกระดับการศึกษาได้ ผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะช่วยให้ปัญหาใหญ่เป็นปัญหาเล็กได้

5. มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต (Fairness and honesty) ผู้นำที่ดีจะต้องอาศัยหลักของความถูกต้องหลักแห่งเหตุผลและความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและอื่นเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการหรือปฏิบัติงานด้วยจิตที่ปราศจากอคติปราศจากความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวก

6. มีความอดทน (Patience) ความอดทน จะเป็นพลังอันหนึ่งที่จะผลักดันงานให้ไปสู่จุดหมายปลายทางได้ อย่างแท้จริง

7. มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม (Alertness) ความตื่นตัว หมายถึง ความระมัดระวัง ความสุขุมรอบคอบ ความไม่ประมาท ไม่หือยขาดความกระฉับกระเฉง มีความลับไวในการปฏิบัติงาน ทันทต่อเหตุการณ์ ความ ตื่นตัวเป็นลักษณะที่แสดงออกทางกาย แต่การไม่ตื่นตูม เป็นพลังทางจิตที่จะหยุดคิดไตร่ตรองต่อเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้น รู้จักใช้ดุลยพินิจที่จะพิจารณาสิ่งต่าง ๆ หรือเหตุต่าง ๆ ได้อย่างถูกต้อง พุดง่าย ๆ ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักควบคุมตัวเองนั่นเอง (Self-Control)

8. มีความภักดี (Loyalty) การเป็นผู้นำหรือหัวหน้าที่ดีนั้น จำเป็นต้องมีความจงรักภักดีต่อหมู่คณะ ต่อส่วนรวมและต่อองค์กร ความภักดีนี้ จะช่วยให้หัวหน้าได้รับความไว้วางใจ และปกป้องภัยอันตรายในทุกทิศได้เป็นอย่างดี

9. มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว (Modesty) ผู้นำที่ดีจะต้อง ๑ ไม่หยิ่งยโส ไม่จองหองไม่วางอำนาจและไม่ภูมิใจในสิ่งที่ไร้เหตุผลความสงบเสงี่ยมนี้ ถ้ามีอยู่ในหัวหน้างานคนใดแล้วก็จะทำให้ลูกน้องมีความนับถือ และให้ความร่วมมือเสมอ

สรุปว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดี จะต้องมิดังนี้ 1) ความรู้ 2) ความริเริ่ม 3) มีความกล้าหาญและความเด็ดขาด 4) การมีมนุษยสัมพันธ์ 5) มีความยุติธรรมและซื่อสัตย์สุจริต 6) มีความอดทน 7) มีความตื่นตัวแต่ไม่ตื่นตูม 8) มีความภักดี และ 9) มีความสงบเสงี่ยมไม่ถือตัว

2.4 บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ดี

ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างมาก ผู้นำที่มีคุณสมบัติที่ดีและปฏิบัติ ตามบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสม ก็ย่อมจะสามารถพากลุ่มให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในเรื่องบทบาท หน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มนั้น ได้มี ผู้เสนอไว้แตกต่างกันไปบ้าง แต่ส่วนใหญ่จะคล้ายคลึงกันในสาระสำคัญ เกรซ ครัตซ์ฟิลด์ และบัลลัคซี (วิเชียร วิทยอุดม. 2550 : 32 ; อ้างอิงจาก Krech, Crutchfield and Ballachey. 1962. **Individual in Society.** p.289) ได้กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่มไว้กว้าง ๆ เป็น 2 ลักษณะ คือ

1. หน้าที่หลัก ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการบริหารงาน วางแผนงาน วางนโยบาย เป็นผู้เชี่ยวชาญ เป็นตัวแทนของกลุ่มต่อบุคคลภายนอก เป็นผู้ให้รางวัลและลงโทษ เป็นผู้ประนีประนอม และตัดสิน และเป็นผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม

2. หน้าที่รอง ได้แก่ หน้าที่ทางด้านการเป็นตัวอย่างที่ดีแก่กลุ่ม เป็นตัวแทนรับผิดชอบ และเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นนักอุดมคติ เป็นบิดาของกลุ่ม เป็นผู้ให้คำปรึกษา และเป็นแพะรับบาปเมื่อมีการดำเนินงานผิดพลาดบทบาทหน้าที่ของผู้นำในการทำงานเป็นกลุ่ม โดยจำแนกออกเป็น 2 ประเภทหลัก ๆ คือ

2.1 บทบาทเกี่ยวกับการทำงาน (Task function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการที่จะนำกลุ่มให้สามารถทำงานตามที่กลุ่มต้องการ ให้เป็นผลสำเร็จตามเป้าหมายได้ มีรายละเอียดดังนี้

2.1.1 ทำความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานและช่วยให้ผู้ร่วมงานได้มีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของ การทำงานตรงกัน

2.1.2 วางแผนงานและขั้นตอนในการทำงานร่วมกับผู้ร่วมงาน

2.1.3 แบ่งงานและมอบหมายงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม

2.1.4 ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ ให้กับกลุ่ม หรือกระตุ้นกลุ่มให้ริเริ่มความคิดใหม่ ๆ

2.1.5 ให้ข้อมูลความคิดเห็นหรือแสวงหาข้อมูลความคิดเห็นที่จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน

2.1.6 ช่วยให้อีกกลุ่มมีความเข้าใจตรงกันในข้อมูลหรือประเด็นต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อการบรรลุผลสำเร็จของงาน

2.1.7 ช่วยประสานความคิด ข้อมูลของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์ต่อการบรรลุเป้าหมายของงาน

2.1.8 ช่วยขจัดปัญหาต่าง ๆ ที่เป็นอุปสรรคต่อการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

2.1.9 ติดตามงาน ประเมินผลงาน สรุปผลงานเป็นระยะ ๆ และแจ้งให้ผู้ร่วมงานทราบ

2.1.10 ควบคุมมาตรฐานของผลงานของกลุ่ม

2.1.11 ประเมินผลงานเมื่องานสำเร็จและปรับปรุงงานเมื่อยังได้งานไม่เป็นที่พอใจของกลุ่ม

2.2 บทบาทเกี่ยวกับการรวมกลุ่ม (Maintenance function) ได้แก่ บทบาทของผู้นำในการช่วยให้กลุ่มมีกำลังใจ มีความพึงพอใจที่จะทำงานร่วมกันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ไม่แตกแยกกันไปเสียก่อน มีรายละเอียด คือ

2.2.1 จัดระเบียบและควบคุมระเบียบของกลุ่ม เพื่อช่วยให้ทุกคนได้มีโอกาสทัดเทียมกันในการแสดงความคิดเห็นหรือการทำงาน ช่วยให้การดำเนินงานเป็นไปโดยเรียบร้อย ไม่ซุลมุนวุ่นวาย ทำให้กลุ่มสามารถดำเนินการไปได้อย่างราบรื่น ไม่แตกแยกกันเป็นกลุ่มเล็กกลุ่มน้อย

2.2.2 ดูแลเอาใจใส่สมาชิกกลุ่ม ให้มีโอกาสดแสดงความคิดเห็น หรือแสดงความสามารถอย่างทั่วถึงเพื่อช่วยให้ทุกคนรู้สึกว่าเป็นคนที่มีคุณค่า มีประโยชน์ต่อกลุ่ม เกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม มีความรักและความพอใจที่จะช่วยเหลือกลุ่มอย่างเต็มความสามารถ

2.2.3 รับฟังและพิจารณาความคิดเห็นของสมาชิกกลุ่มอย่างทั่วถึง การที่ผู้นำรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกทุกคนและนำมาพิจารณา ไม่ละทิ้งไปเฉย ๆ จะทำให้ผู้ที่เสนอความคิดเห็นเกิดความพอใจและมีความต้องการที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้มากขึ้น

2.2.4 ช่วยทำความเข้าใจให้แก่กลุ่มในเรื่องของการสื่อความหมายในการทำงานทุกครั้งกลุ่มมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากความเข้าใจไม่ตรงกัน ซึ่งเป็นปัญหาของการสื่อความหมาย ความเข้าใจที่ไม่ตรงกันนี้อาจเป็นสาเหตุทำให้เกิดความขัดแย้ง เกิดความรู้สึกขุ่นข้องหมองใจอันอาจลุกลามใหญ่โต เกิดความแตกแยกในกลุ่มงานได้

2.2.5 สร้างบรรยากาศที่อบอุ่นและเป็นมิตรให้เกิดขึ้นในกลุ่ม บรรยากาศที่ดี เป็นมิตรเป็นกันเอง ไม่ต้องกลัวว่าจะถูกตัดสินและมองไปในทางที่ไม่ดี จะช่วยสร้างความรู้สึกลดอคถัย สามารถที่จะเสนอความคิดเห็นหรือทำงานต่าง ๆ ได้อย่างเต็มที่ และมีความรู้สึกรู้สึกว่าตนเองได้รับความรักจากกลุ่ม ทำให้เกิดความต้องการที่จะช่วยเหลือ กลุ่มให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

2.2.6 ขจัดหรือลดความขัดแย้งต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในกลุ่ม เพราะความขัดแย้งเป็นสาเหตุสำคัญที่ทำให้กลุ่มแตกแยก หากผู้นำไม่สามารถที่จะช่วยในเรื่องนี้ได้ พลังจากความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่มจะถูกบั่นทอนให้ ลดน้อยลง ประสิทธิภาพในการทำงานของกลุ่มก็จะลดลง หรือบางครั้งอาจทำให้ไม่สามารถรวมกลุ่มกันทำงานต่อไปจนบรรลุผลสำเร็จได้

เมื่อวิเคราะห์ผู้นำจากบทบาทและรูปแบบที่แสดงออก อาจพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ และพิจารณา จากการใช้อำนาจของผู้นำดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. การพิจารณาแหล่งที่มาของอำนาจของผู้นำ แบ่งออกเป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำตามกฎหมาย (Legal leader) เป็นผู้นำที่มีอำนาจตามกฎหมาย เช่น ตำแหน่งต่าง ๆ ที่ตั้งขึ้นตามกฎหมาย ได้แก่ หัวหน้างานต่าง ๆ ที่มีการกำหนดไว้เป็นตำแหน่งขึ้นในหน่วยงานต่าง ๆ

1.2 ผู้นำตามบุคลิกภาพส่วนตัว (Charismatic leader) ผู้นำที่มีอำนาจคิดตัวมาเพราะบุคลิกดี การศึกษาสูง ฐานะและตระกูลดี พวกนี้ไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจตามกฎหมายในการโน้มน้าว จิตใจคน

1.3 ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม (Symbolic leader) ผู้นำที่เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มที่ทุกคนยอมรับ และยกย่องเทิดทูน ทำนองเดียวกับพระมหากษัตริย์ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศ

2. การพิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

2.1 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic) ผู้นำประเภทสั่งงานเฉียบขาด ไม่คำนึงถึงคนอื่น ไม่มีการแบ่งงานรวบอำนาจแบบเผด็จการ จะตัดสินใจด้วยตนเอง ยึดมั่นในความคิดของตนเองเป็นใหญ่ สร้างบรรยากาศแห่งความกลัวให้เกิดขึ้นในหน่วยงาน

2.2 ผู้นำแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผู้นำประเภทปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานกันไปตามใจชอบ ตามบุญตามกรรม ไม่มีการนิเทศตรวจตราติดตามผลงาน การตัดสินใจขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะเห็นดี เห็นชอบกันไป จะทำอย่างไรก็ตามใจชอบ ถ้าลูกน้องดองงานก็อาจดีได้ ถ้าลูกน้องไม่ดองงานก็อาจจะเสีย และทำงานกันไปวันหนึ่ง ๆ เท่านั้น

2.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทใช้อำนาจตามวิถีทางประชาธิปไตย การตัดสินใจจะถือความเห็นส่วนใหญ่ มีการประชุมปรึกษาหารือก่อนตัดสินใจ มีการกระจายอำนาจ รับฟังความคิดเห็น ไม่ใช่อำนาจคหิ์ การแก้ปัญหาที่เปิดโอกาสให้ทุกคนได้ร่วมกันพิจารณา เคารพในสิทธิและหน้าที่ของแต่ละบุคคล

คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กรให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ ดังนี้

ด้านการบริหารจัดการ ประกอบด้วย

1. มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการสถานศึกษา เป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ
2. มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน
3. ความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม มีฝ่ายจัดทำแผนที่เข้มแข็ง แม่นยำในกฎระเบียบ
4. มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงศึกษาธิการ
5. มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาโรงเรียน เพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์กรแห่งการเรียนรู้ มีการวางแผน จัดทำโครงการต่าง ๆ ที่น่าสนใจ อยู่ตลอดเวลา
6. การวางคนได้เหมาะสมกับงาน (Put the man in the right job)
7. มีการสร้างทีมงาน (Team work) ที่เข้มแข็ง
8. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เช่น การเปิดห้องเรียน สสวท. โดยเพิ่มห้องเก่งวิทย์เก่งคณิต ห้อง GIFTED หรือห้องอัจฉริยะ การเปิดโปรแกรมการเรียนรู้ที่ตอบสนองความต้องการของตลาด วิชาการ โปรแกรมวิทย์-คอม การเปิดจัดโครงการเรียนเสริมพิเศษวันเสาร์ เพื่อยกระดับผลสัมฤทธิ์ โครงการ Little Guides เพื่อฝึกให้นักเรียนการใช้ภาษาอังกฤษ
9. มีความรอบรู้ มีความแม่นยำในกฎระเบียบของทางราชการ
10. มีการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ด้านบุคลิกภาพ ประกอบด้วย

1. ควรมีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
3. แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม ซึ่งจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเลื่อมใสศรัทธา และเป็นที่ยอมรับกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์กร

ด้านภาวะผู้นำ ประกอบด้วย

1. ควรมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
2. มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว

3. มีความสามารถในการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมาย

ด้านคุณธรรมจริยธรรม ประกอบด้วย

1. ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน
3. มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน
4. มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค
5. มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล
6. มีความบริสุทธิ์ใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน

ด้านอื่น ๆ ประกอบด้วย

1. การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปแบบตอบแทนการศึกษาคุณงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งเข้าอบรม สัมมนา

2. ผู้บริหารที่ดี ต้องมีความกล้า กล้าตัดสินใจ ในการเปิดห้องเรียน การรับนักเรียน การปฏิบัติตามนโยบาย (เรียนฟรี-SP2) กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ โครงการใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในโรงเรียนผู้นำการเปลี่ยนแปลง

3. มีความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาการศึกษา

4. เป็นนักประสาน สามารถประสานความร่วมมือระหว่างวัด โรงเรียนมหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ ส่วนใหญ่มีลักษณะคล้ายคลึงกัน คือ เน้นคุณสมบัติประจำตัวอันเลอเลิศของ ผู้นำทั้งลักษณะ กิริยาอาการ การแต่งกาย ผู้นำแต่ละคนก็จะมีคุณสมบัติพิเศษแตกต่างกันออกไป ดังนั้นการศึกษาคูณลักษณะของผู้นำจะช่วยให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ และการดำเนินงานตามบทบาทที่ผู้นำนั้นพึงมีต่อองค์กรนั้นๆเป็นอย่างดี

2.5 วิธีการศึกษาภาวะผู้นำ

สุเมธ เตียวอิสเรศ (2545 : 17) แบ่งวิธีการศึกษาผู้นำ ตามความสนใจในการให้ความสำคัญต่อผู้นำแต่ละลักษณะไว้ 3 วิธี

1. วิธีการทางจิตวิทยา วิธีการนี้ถือว่า พฤติกรรมของบุคคลถูกกำหนดโดยบุคลิกภาพของเขา บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมผู้นำที่จะแสดงออกและเกิดลักษณะผู้นำ 2 ประการ คือ ยอมรับว่าผู้นำจะมีวิถีชีวิตของเขาแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาใน 2 ลักษณะ คือ ลักษณะทางกายและลักษณะทางบุคลิกภาพ

2. วิธีการทางสังคมวิทยา เป็นวิธีการที่เกิดขึ้นหลังจากวิธีการทางจิตวิทยาซึ่งไม่สามารถอธิบายการเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอ วิธีการนี้จึงเน้นความสำคัญในการศึกษาบทบาทและความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีต่อสถานการณ์ในสังคม ซึ่งมีผลผลักดันให้เขากลายมาเป็นผู้นำ เชื่อว่าสถานการณ์ในสังคมเป็นตัวกำหนดความสามารถของบุคคลในการเป็นผู้นำการศึกษาผู้นำในวิธีการทางสังคมวิทยามีองค์ประกอบ 2 ประการ คือ

2.1 ลักษณะสำคัญของผู้นำเกี่ยวข้องกับความสามารถในอันที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น

2.2 สถานการณ์จึงต้องเป็นคนที่คาดการณ์ล่วงหน้าเก่ง

ดังนั้น ผู้นำจะต้องเป็นบุคคลที่มีความสามารถที่จะคาดการณ์ได้ว่าอะไรคือ สิ่งที่ต้องการเพื่อตอบสนองความต้องการของบุคคลอื่น และจะได้สิ่งนั้นมาด้วยวิธีการอย่างไร

3. วิธีการทางพฤติกรรม มีแนวความคิดว่าองค์ประกอบทางจิตวิทยาและทางสังคมวิทยาหรือองค์ประกอบคุณลักษณะบุคคลและสถานการณ์ จะเป็นเครื่องกำหนดพฤติกรรมของบุคคลนั้นในการเป็นผู้นำ

สรุปว่าวิธีการศึกษาผู้นำมีอยู่ 3 วิธี ได้ว่าวิธีการศึกษาผู้นำจะต้องศึกษาถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ดังนี้ ค่านิยมของผู้นำแต่ละกลุ่มความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ระหว่างผู้นำและสมาชิกภายในกลุ่มพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม ซึ่งแสดงต่อพฤติกรรมของผู้นำ

3. แนวคิดที่เกี่ยวข้อง

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับความคิดเห็น

คำจำกัดความของความคิดเห็น ได้มีผู้ให้ความหมายไว้ดังนี้

ทรงกรด ภูทอง (2545 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นหมายถึงความรู้สึกของมนุษย์ที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือการแสดงออกซึ่งวิจารณ์ญาณที่มีต่อเรื่องหนึ่ง เป็นเรื่องของจิตใจ และเปลี่ยนแปลงไปตามข้อเท็จจริง ความคิดเห็นคล้ายกับทัศนคติ แต่เป็นความรู้สึกที่ผิวเผินหรือหยาบกว่าทัศนคติ

ทงเกียรติ เจริญวงศ์เพชร (2545 : 9) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็น หมายถึงความรู้สึกและความเชื่อที่มีต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง แสดงออกด้วยวาจาหรือการเขียน ทั้งนี้ขึ้นกับภูมิหลังทางสังคมความรู้ ประสบการณ์ และสิ่งแวดล้อมของบุคคลนั้น ซึ่งบุคคลอื่นอาจไม่เห็นด้วย

สงวน สุทธิเลิศอรุณ, จำรัส คิ้วสุวรรณ และ ชิตพงษ์ ธรรมานุสรณ์ (2547 : 26) ให้คำจำกัดความว่า ความคิดเห็น คือ การแสดงออก ซึ่งวิจารณ์ญาติที่มีต่อเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ ความคิดเห็นมีความหมายที่แคบกว่าเจตคติ เพราะความคิดเห็นของบุคคลเปลี่ยนแปลงไปตามข้อเท็จจริง (Face) และเจตคติ (Attitude) ของบุคคล ในขณะที่เจตคติแสดงสภาพความรู้สึกทั่วไปเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความคิดเห็นจะเป็นการอธิบายเหตุผลที่มีต่อสิ่งหนึ่งโดยเฉพาะ

ปทานุกรมสังคมวิทยา (ราชบัณฑิตยสถาน. 2546 : 246) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษคำ ว่า Opinion ในภาษาอังกฤษ หมายถึง 1) ข้อพิจารณาเห็นว่าเป็นจริงจากการใช้ปัญญาความคิดประกอบถึงแม้จะไม่ได้อาศัยหลักฐานพิสูจน์ยืนยันเสมอไปก็ตาม 2) ทักษะหรือประมาณการเกี่ยวกับปัญหาหรือประเด็นใดประเด็นหนึ่ง 3) คำแถลงที่ยอมรับนับถือว่าเป็นผู้เชี่ยวชาญในหัวข้อปัญหาที่มีผู้นำ มาขอปรึกษา

กู๊ด (Good. 1973 : 339) ให้ความหมายว่า ความคิดเห็นหมายถึงความเชื่อ ความคิด หรือการลงความเห็นเกี่ยวกับสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ซึ่งไม่อาจบอกได้ว่าเห็นการถูกต้องหรือไม่

มอร์แกน และคิง (Morgan & King. 1969 : 750) กล่าวว่า ความคิดเห็นคือการยอมรับในคำ พูดที่เกิดขึ้น โดยทัศนคติ

อิสซาค (Issak. 1981 : 203) กล่าวว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกทางคำ พูด หรือคำตอบที่บุคคลได้แสดงออกต่อสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง โดยเฉพาะจากคำ ถามที่ได้รับ

โคลาซา (Kolasa. 1960 : 386) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความคิดเห็นเป็นการแสดงออกมาของแต่บุคคล ในอันที่จะพิจารณาถึงข้อเท็จจริงอย่างใดอย่างหนึ่ง หรือเป็นการประเมินผลสิ่งใดสิ่งหนึ่งจากกรณีแวดล้อม (Circustance) หรือความคิดเห็นเป็นการตอบสนองสิ่งเร้าที่ได้รับอิทธิพลจากความโน้มเอียง (Predisposition) ความโน้มเอียงที่ทำให้บุคคลปฏิบัติตาม ซึ่งเรียกว่า โครงสร้างทัศนคติ (Attitude structure) ดังนั้น ทัศนคติจึงเป็นพื้นฐานของความคิดเห็น และมีอิทธิพลต่อการแสดงออก ส่วนทัศนคตินั้น คือ ความโน้มเอียงในการแสดงออกมาของบุคคลอื่น สถานะที่สภาพแวดล้อม ไม่ว่าจะเข้าไปในทางบวกหรือทางลบ

จากความหมายของความคิดเห็นของบุคคลต่างๆ พอสรุปได้ว่าความคิดเห็นเป็นการแสดงทางด้านความรู้สึกนึกคิด การตัดสินใจ และความเชื่อต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เหตุการณ์หนึ่ง ด้วยการพูดหรือการเขียนโดยอาศัยพื้นฐานความรู้ การรับรู้ ประสบการณ์ อารมณ์ และสภาพแวดล้อมเป็นส่วนช่วยในการแสดงความคิดเห็นของแต่ละคน ความคิดเห็นจึงมิได้ทั้งทางบวกและทางลบ ซึ่งความคิดเห็นของแต่ละบุคคลอาจจะเป็นที่ยอมรับหรือ ปฏิเสธจากบุคคลอื่นก็ได้ ความคิดเห็นนี้อาจจะเปลี่ยนแปลงไปตามกาลเวลา

3.2 แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำตามแนวคิดของนักวิชาการ มีดังนี้

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544: 13) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ (Leader) กับ ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นการมองคนละด้าน คำว่า ผู้นำ มองเน้นที่ตัวบุคคล ส่วนคำว่า ภาวะผู้นำ มองเน้นที่คุณลักษณะในตัวบุคคล เราสามารถให้คำนิยามของคำว่า ผู้นำ ได้โดยอาศัยหลัก 3 ประการ สรุปได้ดังนี้

1. ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถ ในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือตามคำสั่งได้ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติตนหรือพฤติกรรมของผู้อื่น คำว่าผู้อื่นในที่นี้ไม่ได้ หมายความว่า ผู้อื่นทุกคนในกลุ่มคนที่ผู้นำคนนั้นมีส่วนร่วม เพราะภาวะผู้นำมิได้เกิดขึ้นโดยอาศัยหลักการทั้งหมดหรือไม่ก็ไม่มีเลย แต่ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดมากกว่าปริมาณคนที่เขานำ คืออยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจ อิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคน

2. ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relation) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2 ทาง (Two-way process) คือ ผู้นำมีอิทธิพลเหนือผู้ตามและในทำนองเดียวกัน บางคราวผู้ตามก็มีอิทธิพลเหนือผู้นำ ความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำจึงเป็นผลรวมของเจตคติของสมาชิกในกลุ่มคนนั่นเอง งานวิจัยหลายเรื่องยืนยันว่าผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมเผด็จการมักเป็นเผด็จการด้วย ส่วนผู้นำของกลุ่มคนที่มีเจตคตินิยมประชาธิปไตยก็มักเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตยด้วย

3. ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้าหรือผู้บริหาร คน 2 คนนี้อาจจะเป็นคนๆ เดียวกันได้ แต่ไม่จำเป็นต้องเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่ม ผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหารแต่เขามีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถในการจูงใจคนให้ประพฤติหรือปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ทั้ง ๆ ที่เขาไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ทั้งสิ้น

เจษฎา บุญมาโฮม (2546 : 185) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง คนที่ได้รับการแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งเป็นหัวหน้า มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบต่อหน่วยงานหนึ่ง ๆ ในองค์กร

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 238) ได้ให้ความหมายไว้ว่าผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญซึ่งสามารถนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกในกลุ่มให้ทำงานร่วมกันจนประสบผลสำเร็จโดยบุคคลนั้นได้รับการยอมรับจากสมาชิกในกลุ่มด้วย

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ (2545 : 229) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งมีผู้ตามและมีอิทธิพลที่จะทำให้ผู้ตามช่วยกันกำหนดวัตถุประสงค์และบรรลุวัตถุประสงค์นั้นหรือเป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จและความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยใช้อิทธิพลจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดปัญหา วางแผน และรับผิดชอบต่อความอยู่รอด หรือ

การพัฒนาขององค์กร นอกจากนั้นแล้วผู้นำยังมีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและพนักงาน รวมทั้งสามารถใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง การเป็นผู้นำนั้นเป็นเรื่องง่ายแต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นเป็นเรื่องยาก

สงวน สุทธิเลิศอรุณ (2543 : 282) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่ง

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 68) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่น ๆ ในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำ จึงหมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งรับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจชักนำ หรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติการกิจต่าง ๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

สุพัฒน์ มนต์ไพบูลย์ (2537 : 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความรู้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง อันเป็นที่ต้องการในการดำเนินงานของกลุ่ม และสามารถนำความรู้ที่ช่วยให้อำนาจบรรลุวัตถุประสงค์ได้ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ผู้นำส่วนใหญ่จะมีบุคลิกภาพเด่น มีความรู้ความสามารถ เป็นพิเศษในกลุ่มคนหรือในท้องถิ่นนั้นๆ เป็นผู้ที่สามารถจูงใจประชาชนให้มีความคิดเห็นคล้อยตาม และลงมือทำงานอย่างใดอย่างหนึ่ง จนนำกลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางได้ เป็นผลสำเร็จในที่สุด กลุ่มซึ่งอยู่ภายใต้การนำของผู้นำจะดำเนินงานไปอย่างมีประสิทธิภาพหรือล้มเหลวก็ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ ผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือกว่าสมาชิกคนอื่นในกลุ่มความมีอิทธิพลของเขาต่อสมาชิกของกลุ่ม อาจจะแสดงออกในรูปต่างๆ เช่น การให้คำแนะนำ กระตุ้นเตือน ชักชวน ฯลฯ ผู้นำจะต้องมีทักษะในการใช้ความมีอิทธิพลของเขาในสถานการณ์ที่เหมาะสม ข้อสำคัญที่ควรระลึกไว้เสมอก็คือ ผู้นำที่ดีนั้นจะไม่ใช้อำนาจในการทำงานให้บรรลุผล แต่จะเป็นผู้นำที่สามารถชักจูงผู้อื่นให้มีจิตใจคล้อยตามโดยอาศัยเหตุผล

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับแต่งตั้งอย่างเป็นทางการให้มีตำแหน่งหน้าที่รับผิดชอบหน่วยงานต่างๆ โดยได้รับการเลือกและได้รับ การยอมรับ ได้รับยกย่องให้เป็นหัวหน้างาน ให้เป็นผู้ตัดสินใจ เป็นผู้ใช้อำนาจในการปกครองบังคับบัญชาและเป็นบุคคลที่มีศิลปะ

ในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มหรือทีมงานให้ปฏิบัติตามคำสั่ง ของคนได้หรือชี้นำบุคคลอื่นให้ ปฏิบัติงานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

เจษฎา บุญมาโฮม (2546 : 185) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง กระบวนการ ที่เกิดจากบุคคลหนึ่งใช้อิทธิพลที่มีอยู่เหนือสมาชิกคนอื่นในกลุ่มจัดการนำกลุ่มให้ก้าวไปสู่ จุดมุ่งหมายที่กลุ่มหรือองค์กรปรารถนา

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545 : 238) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการ ในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละบุคคลในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผล ตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง

พรนพ พุกกะพันธ์ (2544 : 2) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพา กัน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงาม

นพมาศ ชีรเวทิน (2542 : 100) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ภาวะที่ผู้นำ สามารถทำให้เกิดการบรรลุเป้าหมายของสิ่งที่หมายเอาไว้ถ้าจะมองในแง่มุมมองของประชาธิปไตย ภาวะผู้นำก็อาจจะหมายถึงภาวะความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลต่อกันและกันระหว่างสมาชิกของกลุ่ม ทั้งหลายกับผู้นำ จะสังเกตได้ว่าภาวะผู้นำอาจจะมีได้หลายรูปแบบ แบบที่เป็นประชาธิปไตย มากกว่าก็จะทำให้ผู้ตามมีอิทธิพลตามผู้นำได้มากกว่าภาวะผู้นำแบบเป็นประชาธิปไตยน้อยกว่า ลักษณะการถ่วงดุลอำนาจจะไม่เท่ากับแบบประชาธิปไตย

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2545 : 3) ได้ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำ ช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ว่า อะไรคือความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงของ องค์กรแก่ผู้อื่นช่วยเฝ้ามองเห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจนภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลง อย่างรวดเร็วของโลก

สมศักดิ์ ขาวลาภ (2544 : 15) ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ ว่าหมายถึง ศิลปะและ ความสามารถในการนำและการจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจ และกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและขององค์กร

ยงยุทธ เกษสาคร (2544 : 68-69) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะหรือความสามารถ ของบุคคลหนึ่งที่จะกระตุ้นจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนาจการใช้กระบวนการสื่อความหมาย การติดต่อซึ่ง กันและกัน ให้เกิดมีใจร่วมกับตนดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินการจะเป็นไปในทางดีหรือชั่วก็ได้ ฉะนั้นไม่ว่าคนนั้นจะเป็นอธิบดี ประธานกรรมการ ผู้อำนวยการ หรือผู้จัดการบริษัท แม้แต่หัวหน้าโจรแต่ละคนจะต้อง มีภาวะผู้นำ

ทั้งนั้น ซึ่งมีลักษณะของผู้นำที่มีรูปแบบต่าง ๆ กันความเป็นผู้นำมีผลกระทบต่อสิ่งอื่น ๆ หลายอย่าง ถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำในตัว กิจกรรมงานของหน่วยงานก็จะดำเนินไปได้ โดยเรียบร้อยราบรื่นและก้าวหน้า ตรงกันข้ามถ้าหัวหน้าหรือผู้บริหารขาดความเป็นผู้นำ ในตัว ก็จะทำให้เกิดผลเสียต่าง ๆ หลายประการ ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นตัวการแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change agent) ภายในหน่วยงาน พฤติกรรมความเป็นผู้นำจึงมีผลไปถึงผลผลิตขององค์กร ความพึงพอใจ ขวัญ และกำลังใจ ความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ความกระตือรือร้น การบูรณาการ ฯลฯ ของผู้ร่วมงาน ด้วยอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ซึ่งความเป็นผู้นำจะมีลักษณะสำคัญ คือ

1. ด้านคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้
2. การแสดงออกในรูปของพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ เช่น ความสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ กล้าคิด กล้าทำ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เพื่อก่อให้เกิดผลในแง่ของความมีพลังอำนาจและอิทธิพลต่อผู้ร่วมงาน
3. การแสดงออกซึ่งศักยภาพ สถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปผู้นำที่มีความเป็นผู้นำสูงจะต้องสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี และความมีอิทธิพลเหนือกลุ่มบุคคลอื่นได้ในทุกสถานการณ์
4. ความเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ฝึกฝนอบรมพัฒนาให้เกิดขึ้นได้จากประสบการณ์การเรียนรู้ ดังเช่น ผู้นำที่สำเร็จการอบรมจากสถาบันพัฒนาผู้บริหาร หรือผู้นำที่ผ่านการอบรมในสาขาวิชาเฉพาะ มีความรู้ความชำนาญในด้านเทคนิคสูง (Technical skill) เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม เป็นต้น
5. ผู้นำที่ดีจะต้องสามารถสร้างความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงาน สร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่ให้เกิดขึ้นแก่ผู้ร่วมงานได้ จนสามารถสร้างทีมงานได้อย่างมั่นคง

อำนาจ แสงสว่าง (2544 : 128) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ของความเป็นผู้นำ คือ การจูงใจบุคคลให้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพในระดับที่สูงที่สุด จัดว่าเป็นกระบวนการของการชี้นำพฤติกรรม และทำให้เกิดความพอใจในงานทั้งพนักงานและองค์กร

จากทฤษฎีของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า ความเป็นผู้นำ หรือภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่าง ๆ ของบุคคลหรือกลุ่มเพื่อความสำเร็จของเป้าหมายภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ให้เกิดพลังเป็นอิทธิพลครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือปฏิบัติกร ดำเนินกิจกรรมในทุกสถานการณ์โดยใช้กระบวนการกลุ่มหรือ กลุ่มปฏิสัมพันธ์ หรือพลวัตกลุ่ม ใช้ศิลปะของการสื่อสารเป็นพลังสนับสนุนเป็นปัจจัยในการบริหาร ให้กิจกรรมบรรลุเป้าหมาย สภาวะหรือศักยภาพ ความสามารถของบุคคลในการสร้าง

กระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่นให้ความร่วมมือ มีความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ดำเนินกิจกรรมให้เป็นไปตามแผนงานและจุดประสงค์ที่วางไว้

การศึกษาผู้นำและภาวะผู้นำ ส่วนสำคัญของเรื่องเกี่ยวกับตัวผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ของผู้นำ ซึ่งผู้นำบางคนอาจไม่ได้เป็นผู้บริหารและผู้บริหารหลายๆ คนอาจไม่ได้เป็นผู้นำ เนื่องจากไม่ได้แสดงบทบาทของผู้นำ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงปรากฏได้ 2 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำที่เป็นทางการ เป็นภาวะของผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่เป็นทางการในองค์กร และภาวะผู้นำที่ไม่เป็นทางการ เป็นภาวะผู้นำของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อผู้อื่น เนื่องจากมีทักษะเฉพาะ (Special skill)

อวยชัย ชบา (2548 : 165-166) ได้สรุปความสำคัญของภาวะผู้นำต่อการรวมกลุ่มของคนในองค์กร ดังนี้ ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะทำให้กลุ่มคนรวมตัวกันได้โดยมีความขัดแย้งกันน้อยที่สุดในองค์กร องค์กรจึงเปรียบเสมือนบ้านที่อบอุ่น ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะดำเนินงานขององค์กร เช่น การวางแผน การจัดองค์กร การบริหารงานบุคคล การประสานงาน การอำนวยความสะดวก และการสั่งการ การประเมินผลงานเพื่อไปสู่การใช้ทรัพยากรอย่างประหยัด คือการสูญเสียน้อยที่สุด และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างบรรยากาศการทำงานที่ก่อให้เกิดความพึงพอใจต่อผู้ตามซึ่งเป็นผู้ได้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงาน โดยใช้แนวคิดและปรัชญาทางการบริหารต่างๆ ที่มีอยู่แล้ว เช่น การบริหารโดยเน้นวัตถุประสงค์ (Management by objective : MBO) การพัฒนาองค์กร(Organization development : OD) การจูงใจ (Motivation) การควบคุมคุณภาพ (Quality control : QC) การปรับปรุงคุณภาพการจัดการ (Total quality management : TQM) แนวคิดทฤษฎีทางด้านขบวนการมนุษย์สัมพันธ์ (Human relation movement) และการบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Human resource management) ผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์และอธิบายให้ผู้ตามเข้าใจและเห็นภาพชัดเจนของจุดยืนที่องค์กร ที่ตนทำงานอยู่จะมุ่งไปสู่และพยายามเชื่อเชิญ ชักชวนให้สมาชิกขององค์กรปฏิบัติตาม ก็เท่ากับว่าจะเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่ความเจริญอย่างต่อเนื่องทุกยุคทุกสมัย ผลที่สำคัญย่อมเกิดขึ้น คือ พนักงานหรือผู้ให้บริการขององค์กรจะรู้จักปรับตัวให้สอดคล้องต่อลูกค้าหรือต่อลูกค้าหรือผู้รับบริการในลักษณะต้องถ้อยที่ถ้อยอาศัยกัน จึงจะเกิดความพึงพอใจด้วยกันทั้งสองฝ่าย คือ ผู้บริการก็ได้ประโยชน์และผู้รับบริการหรือลูกค้าได้ประโยชน์ด้วย และผู้นำที่มีภาวะผู้นำจะเป็นผู้สร้างค่านิยม ความเชื่อ หรือวัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมเป็นแบบแผนหรือพฤติกรรมที่เรารู้กัน ถ้าผู้สร้างวัฒนธรรม ค่านิยม ที่ถูกต้องให้เป็นปรัชญา แนวคิด และแนวการปฏิบัติได้ หรือทำให้เกิดการรับรู้ การคิดและความรู้สึกในแนวเดียวกันผู้นำก็สามารถใช้วัฒนธรรมนั้นช่วยในการบริหารงานได้ง่ายขึ้น เพราะแบบการปฏิบัติของกลุ่มคนสามารถเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของปัจเจกบุคคลได้

กิตติพันธ์ รุจิรกุล (2539 : 12) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความสำคัญของผู้นำต่อการบริหารองค์การว่า ในการบริหารงานของหน่วยงานหรือองค์การใดก็ตามผู้นำประจวบเหมาะที่ปขององค์การ เป็นตัวแทนองค์การ และเป็นจุดรวมแห่งพลังอันเป็นพลังร่วมของบุคคลในองค์การหรือหน่วยงานนั้น ดังนั้นผู้นำจึงเป็นเสมือนหลักชัยในการดำเนินงาน โดยเฉพาะต่อผู้บังคับบัญชา และผลงาน โดยส่วนรวม ความสามารถและลักษณะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกันกับคุณภาพและคุณค่าขององค์การ ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานราชการนั้น ๆ เป็นอย่างดี และนอกจากนี้ผู้นำยังเป็นอย่างยิ่งในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและร่วมงานอีกด้วย ผู้นำของหน่วยงานเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อสถานภาพของผู้ใต้บังคับบัญชาและต่อผลการปฏิบัติของหน่วยงานที่เขาสังกัด ทั้งนี้เพราะผู้นำเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้ที่อยู่ภายใต้บังคับบัญชาและมีอิทธิพลซึ่งสามารถทำให้ผลการปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้ หรืออาจผิดเป้าประสงค์ได้

ชูชาติ พ่วงสมจิตร (2544 : 6) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำองค์การแต่ละองค์การประกอบด้วยปัจจัยที่สำคัญที่สุด คือ คน ธรรมชาติของคน หากมีคนตั้งแต่สองคนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกัน จะเกิดปฏิสัมพันธ์เพื่อให้เกิดบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน คือ การยอมรับอิทธิพลทางใจและการลงมือปฏิบัติตามผู้มีอิทธิพลเหนือกว่า กำหนดให้เกิดการร่วมมือร่วมใจดำเนินการไปสู่จุดหมายโดยที่ทุกคนเกิดความพึงพอใจด้วย ในภาวะเช่นนี้ผู้นำจึงเป็นผู้มีบทบาทนำเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในด้านต่าง ๆ ดังนี้ การกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหน่วยงาน การวางแผน ผู้เชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ประสานงาน เป็นผู้ให้ความสะดวกเป็นผู้ติดตามดูแลให้ความสนับสนุนและช่วยเหลือ เป็นผู้รับผิดชอบแทนหน่วยงานนั้น ๆ หรือเป็นตัวแทนติดต่อกับคนภายนอก และเป็นตัวแทนหรือสัญลักษณ์ของกลุ่ม

โดยสรุป ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อกระบวนการเชิงบริหารทุกระบบ ทุกงาน ซึ่งเป็นการเสริมสร้างศักยภาพของผู้นำให้เต็มความสามารถให้เกิดพลังอิทธิพล ในการครองใจผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ให้ความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ทั้งยังเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้ผู้นำเกิดบารมี ได้ความเชื่อมั่น ความนับถือ กำลังใจ ความอบอุ่น ในการร่วมทีมหรือกลุ่มดำเนินกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้

4. ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับความเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำในกลุ่มหรือองค์การ ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาค้นคว้า วิจัย และนำมาอ้างอิงประยุกต์ใช้ในการวิเคราะห์แบบของพฤติกรรมของผู้นำอย่างกว้างขวางและต่อเนื่อง ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีอยู่มากมาย โดยจะใช้วิธี

ศึกษาต่างๆ กัน ที่น่าสนใจและสำคัญพอจะสรุปได้เป็น 3 กลุ่มทฤษฎี หรือ 3 แนวทางในการศึกษา ดังนี้

4.1 ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ

เป็นกลุ่มทฤษฎีที่ศึกษาภาวะผู้นำโดยให้ความสำคัญกับคุณลักษณะเฉพาะตัวในการเป็นผู้นำเป็นหลัก ทั้งทางด้านกายภาพ บุคลิกภาพและจิตใจของผู้นำ สมมติฐานของทฤษฎีนี้ได้แก่ แนวคิดที่ว่าคนที่เป็ผู้นำหรือมหาบุรุษนั้น จะเป็นคนที่มีบุคลิกพิเศษแตกต่างไปจากบุคคลธรรมดาทั่วไป เช่น มีความเฉลียวฉลาด มีอำนาจ มีความทะเยอทะยาน ฯลฯ ที่เหนือกว่าคนอื่น ๆ โดยทั่วไป ในระยะแรกเชื่อกันว่า ลักษณะพิเศษเหล่านี้ติดตัวมาแต่กำเนิด แต่ต่อมาเชื่อว่า บุคลิกลักษณะของคนส่วนหนึ่งเป็นผลจากการเรียนรู้จึงสามารถสร้างและพัฒนาได้ ผลจากการศึกษาทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำที่น่าสนใจได้แก่ งานของ ไคทซ์ เดวิน, สโตคคิล แอดวิน กิชิลลี (Keith Davis, R.M. Stogdill, Edwin Ghiselli) และนักจิตวิทยาอีกหลายท่านซึ่ง สโตคคิลย์ (Stodgily. 1974 : 74-75) ได้ทำการทบทวนวรรณกรรมต่างๆ (Review literature) และรวบรวมเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำโดยจำแนกได้ 6 ประเภท ดังนี้

1. คุณลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ส่วนสูง และน้ำหนัก
2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ตรวจสอบ ภูมิหลังทางเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic background) ของผู้นำ โดยเน้นในปัจจุบันดังต่อไปนี้ เช่นการศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเหยิบฐานะทางสังคม เป็นต้น
3. สติปัญญา ความรู้ ความสามารถ (Intelligence) เป็นการตรวจสอบถึงความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา ความรู้ ความสามารถกับสถานภาพความเป็นผู้นำ
4. บุคลิกภาพ (Personality) เป็นการตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพโดยได้เสนอแนะว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีบุคลิกภาพที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task – related characteristics) ผู้นำในลักษณะนี้จะมีความต้องการความสำเร็จ และมีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น
6. ลักษณะสำคัญต่างๆ ทางสังคม (Social characteristics) ผู้นำในลักษณะนี้เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ อย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบการติดต่อพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่าง ๆ ดี

จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยสรุป พบว่า การระบุประเภทลักษณะเฉพาะของผู้นำ มีความแตกต่างกันระหว่างนักวิจัย แต่ความเห็นร่วมเกี่ยวกับลักษณะเฉพาะของผู้นำ ซึ่งเป็นลักษณะเด่นที่นักวิจัยทุกคนเห็นพ้องต้องกันคือ ลักษณะของความเฉลียวฉลาด ขณะเดียวกันก็พบว่า

ปัจจัยด้านสถานการณ์ของงาน และสมาชิกในกลุ่มงานเป็นปัจจัยในการวัดความสำเร็จของผู้นำในองค์กร

สมเดช มุงเมือง (2549 : 246) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเชิงคุณลักษณะ (Traits approach) มีสมมุติฐานว่า “คุณลักษณะส่วนบุคคล (Personal traits) มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ” หลักการของทฤษฎีนี้เชื่อว่า ภาวะผู้นำเป็นศูนย์กลาง ส่วนตัวแปรอื่นๆ มีความสำคัญน้อย (Leadership is central, and other variables are relatively less important) ทฤษฎีการศึกษาคุณลักษณะของบุคคลสำคัญ (Great man-trait theory) เป็นวิธีการที่เก่าแก่ที่สุดที่ใช้ศึกษาภาวะผู้นำ ซึ่งใช้มานานกว่าศตวรรษ วิธีการนี้จะศึกษาความแตกต่างทางบุคลิกภาพด้านต่าง ๆ เปรียบเทียบระหว่างบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่ไม่ได้เป็นผู้นำ หรือบุคคลที่เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากกับผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อยคุณลักษณะที่ยอมรับกันมากของผู้มีภาวะผู้นำ อาทิ ความทะเยอทะยานสูง ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น ความมียุติธรรมซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อมั่นในตนเองสูงความเฉลียวฉลาด และความรอบรู้ในการทำงาน เป็นต้น คุณลักษณะเหล่านี้จะมีความสัมพันธ์กับความสำเร็จและจะใช้เป็นหลักในการคัดเลือกผู้นำ

ด้วยเหตุผลหลายประการ รวมทั้งความไม่ชัดเจนของทฤษฎีและการวัดคุณลักษณะหลายๆ อย่างและความล้มเหลวในองค์กรหรือสถานการณ์ที่แตกต่างกัน การศึกษาจึงยังไม่อาจกำหนดไว้แน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะทั่วไปว่า คุณลักษณะอะไรบ้างที่มีความสำคัญต่อภาวะผู้นำ ตัวอย่างความไม่ชัดเจนของการศึกษาคุณลักษณะ เช่น ความกลัวความล้มเหลวเป็นเหตุจูงใจ ให้มีภาวะผู้นำมากขึ้น แต่การกลัวมากเกินไปก็จะทำให้เป็นโรคประสาทหรือเกิดความเหี้ยมโหดขึ้นได้ ปัญหาที่มีอยู่ว่าความกลัวขนาดไหนจึงจะถือว่ามากเกินไป

อย่างไรก็ตามผลการวิจัยต่าง ๆ ก็ยังเป็นพื้นฐานสำหรับการพิจารณาคุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ที่มีผลกระทบต่อภาวะผู้นำ เช่น ตามผลงานของ (สมเดช มุงเมือง, 2549 : 246 ; อ้างอิงจาก Kirkpatrick & Lock, 2002. **Management**, p.343) ได้ประมวลผลการวิจัยจากอดีตจนถึงปัจจุบันและสรุปคุณลักษณะเด่นที่มักพบในบรรดาผู้นำที่ประสบความสำเร็จมีคุณลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. มีพลัง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีพลังสูง แสดงความคิดริเริ่มและมีความมุ่งมั่นไม่ปล่อยอะไรให้หลุดมือหรือล้มเลิกไปง่าย ๆ
2. มีความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นไว้วางใจในตนเองและมั่นใจในขีดความสามารถของตนเองอยู่เสมอ
3. มีความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความคิดสร้างสรรค์และมักจะคิดใหม่ทำใหม่เป็นคนแรก ไม่ลอกเลียนแบบใคร
4. ความสามารถในการคิด ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีสติปัญญาในการเก็บรวบรวมข้อมูลสารสนเทศมาประมวลและตีความหมายเพื่อนำไปใช้ให้เป็นประโยชน์

5. ความรอบรู้ทางธุรกิจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จในองค์กรธุรกิจ เป็นผู้ที่มีความรู้ความเข้าใจและมีความรู้พื้นฐานทางเทคนิคเกี่ยวกับธุรกิจอุตสาหกรรมของตนเอง

6. ความสามารถในการจูงใจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่มีความสามารถในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจในการพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

7. ความยืดหยุ่น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จสามารถปรับตัวให้เข้ากับความต้องการของผู้ตามและปรับสิ่งอื่นให้เหมาะสมกับความจำเป็นของสถานการณ์

8. ความซื่อสัตย์และจริงใจ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จเป็นผู้ที่ผู้อื่นไว้วางใจได้เพราะเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต สามารถทำนายพฤติกรรมไว้ล่วงหน้าได้และเป็นผู้ที่บุคคลอื่นพึ่งพาได้

สรุปว่า ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่างๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้นๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาของหน่วยงานซึ่งสรุปได้ว่าการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

4.2 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ

พฤติกรรมผู้นำจะมีอยู่ 2 แบบ คือ พฤติกรรมมุ่งงานกับพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์ ผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งงานจะยึดถืองานเป็นสำคัญเหนือสิ่งอื่นใด มุ่งหวังผลการทำงานและผลผลิตสูงสุดโดยไม่คำนึงถึงความสัมพันธ์ที่ดีที่จะมีระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนในด้านผู้นำที่มีพฤติกรรมมุ่งสัมพันธ์จะยึดถือจิตใจเป็นสำคัญ เน้นในความเห็นอกเห็นใจ ความนับถือ และความอบอุ่นในความสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การศึกษาผู้นำของเลวิน, ลิปปีทและไวท์ (Lewin, Lippitt and White) (สุชาติ อินทร์พงษ์พันธ์. 2538 : 32) ให้แนวคิดว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยเป็นแบบที่ดีที่สุดหรือการศึกษาของแฮลพิน (Halpin. 1966 : 99) พบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์เป็นบุคคลที่มีพฤติกรรมผู้นำสูงทั้งในด้านมุ่งงาน (Initiating structure) และมุ่งสัมพันธ์ (Consideration) หรือทฤษฎีของ เบลค และมูตัน (Blake and Mouton) ที่ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบ (9,9) คือ แบบผู้นำมุ่งงานสูงและมุ่งคนสูงเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด

โดยสรุปแล้วอาจจะกล่าวได้ว่าพฤติกรรมผู้นำเป็นตัวบ่งชี้ให้เห็นว่าผู้นำคนนั้น ๆ มีคุณสมบัติที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำมากน้อยเพียงใด ซึ่งได้มีผู้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำ (Leader Behavior) กันอย่างกว้างขวาง ทำให้เกิดทฤษฎีต่าง ๆ ขึ้นมาอธิบายพฤติกรรมของผู้นำอยู่หลายรูปแบบด้วยกัน และที่นับว่าสำคัญๆ ได้แก่

1. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำตามลักษณะการใช้อำนาจ เป็นทฤษฎีที่กล่าวถึงผู้นำที่เก่าแก่ตั้งแต่ ค.ศ.1930 ซึ่งเป็น ได้แบบพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ ได้แก่ (ลมัย ทองเรือง. 2543 : 19)

1.1 ผู้นำแบบเผด็จการหรืออัตตะนิยม (Authoritarian) ผู้นำประเภทนี้จะตัดสินใจเพียงผู้เดียวและจะแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบ ผู้นำต้องการความเชื่อฟังและปฏิบัติตามโดยทันทีจากผู้ใต้บังคับบัญชา การมอบหมายงานจะมีน้อย ผู้นำจะควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด และจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการเพื่อความสำเร็จของเป้าหมาย

สมยศ นาวิก (2546 : 142) กล่าวว่า ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการ หรืออัตตะนิยม มีความเหมาะสมมากที่สุดภายในสถานการณ์ของการรบ ซึ่งเป็นไปได้น้อยมากที่จะให้มีการถกเถียงกันถึงยุทธวิธีต่างๆ ที่จะใช้ในการสู้รบ คนงานบางคนชอบให้มีการบอกหรือออกคำสั่งและไม่ปรารถนาความรับผิดชอบใด ในกรณีนี้ผู้บังคับบัญชาต้องการการกระทำที่รวดเร็วและแน่นอนแล้ว ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะมีแนวโน้มที่จะให้ผลดีที่สุดเพราะผู้บังคับบัญชาเป็นผู้กำหนดแนวทางการปฏิบัติงานแต่เพียงบุคคลเดียว

1.2 ผู้นำแบบเสรีนิยมหรือปล่อยตามสบาย (Laissez faire) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วๆ ไปว่าจะต้องทำอะไรแล้วปล่อยให้เป็นที่ของผู้อยู่ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางปฏิบัติงาน ผู้นำจะมีบทบาทในลักษณะสมาชิกคนหนึ่งภายในกลุ่ม จะไม่ใช้อำนาจตัดสินใจใด ๆ

ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ คือ การขาดผู้นำที่มีความเข้มแข็ง กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีการควบคุมและการสั่งการ สิ่งเหล่านี้อาจจะทำให้คัดค้านใจและทำให้เกิดความไม่มีระเบียบทางองค์การได้ และเป็นสิ่งบังคับให้ทุกคนต้องปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่มเสมอ

1.3 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic) ผู้นำประเภทนี้จะยอมให้กลุ่มของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมกำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำมาใช้เพื่อการสำเร็จของเป้าหมาย ผู้นำเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความสนับสนุนการตัดสินใจที่เกิดจากการที่พวกตนมีส่วนร่วม เป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น ยึดถือความคิดเห็นของกลุ่มเหนือความคิดเห็นของตน ซึ่งมีลักษณะการบริหาร

1.3.1 เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด มีความคิดสร้างสรรค์ แสดงความคิดเห็นและเลือกวิธีปฏิบัติงานของตนเอง

1.3.2 จัดสรรแบ่งงานและมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชารับผิดชอบดำเนินการตามความเหมาะสมของแต่ละคน แต่ละหน้าที่

1.3.3 ให้คำแนะนำแก่ผู้ร่วมงาน และรับฟังความคิดเห็นกับคำปรึกษาหรือจากผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้เกิดการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นในเชิงสร้างสรรค์เกิดสัมพันธภาพอันดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงาน เกิดความร่วมมือประสานงานกัน

การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สามารถนำไปสู่ความมีสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารและ ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ดีขึ้นได้ ขวัญและการตอบสนองความพอใจจากงานที่ทำสูงขึ้น และลดการพึ่งพาอาศัยผู้บังคับได้ แต่บางครั้งการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจอาจจะทำให้ประสิทธิภาพการผลิตลดลง และการตัดสินใจขาดประสิทธิภาพ เนื่องจากผู้นำแบบนี้ต้องเอาใจบุคคลทุกคนและใช้เวลาค่อนข้าง นาน

2. ทฤษฎีผู้นำตามลักษณะวิธีการทำงาน เป็นการแบ่งของภาวะผู้นำโดยพิจารณาจาก ลักษณะวิธีการทำงานของผู้นำ ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 4 แบบ (ลัมย์ ทองเรือง, 2543 : 21-22)

2.1 ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ (Regulative leaders) ในการปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ ยึดถือระเบียบแบบแผน กฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ไม่ชอบการเปลี่ยนแปลงการวินิจฉัยสั่งการมักใช้ ระเบียบแบบแผนหรือตัวบทกฎหมายเป็นเครื่องมือ การทำอะไรจะระมัดระวังและยึดถือระเบียบไว้ ก่อน ยกเหตุผลทางระเบียบการนี้ขึ้นเป็นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ ประเภทนี้กับผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นไปในลักษณะเจ้านายกับลูกน้อง การติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูป ของการติดต่อสื่อสารทางเดียว (One way communication)

2.2 ผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) ผู้นำแบบนี้ชอบปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจ ในการปฏิบัติงานคล้ายกับแบบอัตตนิยมที่กล่าวมาข้างต้น ผู้นำแบบนี้ทราบแต่วิธีออกคำสั่งอย่าง เดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนแนะนำการทำงาน ขาดหลักมนุษยสัมพันธ์ทำงานแบบสั่งการอย่างเดียวเพื่อ เป็นการแสดงอำนาจ บรรยากาศในสถานที่ทำงานเต็มไปด้วยความกลัวและความระแวง หวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในลักษณะแบบเป็นทางการ

2.3 ผู้นำแบบจูงใจ (Persuasive leaders) ผู้นำแบบนี้นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วม พิจารณาในการทำงาน เพื่อแสดงความคิดเห็นและเป็นการบรรเทาการต่อต้าน อีกทั้งยังเป็นการชี้ ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ เปิดโอกาสให้ลูกน้องแสดงความคิดเห็น โดยการประชุมแสดง ความรับผิดชอบร่วมกัน การติดต่อประสานงานเป็นการติดต่อสื่อสารด้วยกันทั้งสองทาง (Two way communication) หลักการทำงานอาศัยหลักความสามัคคีธรรมเป็นเครื่องมือยึดถือในการปฏิบัติงาน ผลสำเร็จของงานเป็นผลสำเร็จของส่วนรวม

2.4 ผู้นำแบบร่วมใจ (Participative leaders) การปฏิบัติงานของผู้นำแบบนี้ นิยม การปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาโดย ยึดถือหลักการ ประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ในฐานะของ ผู้ร่วมงานมากกว่าเจ้านายกับลูกน้อง ชอบใช้คำว่า “เรา” แทนตัว ซึ่งหมายถึงสัญลักษณ์ของหมู่คณะ กลุ่ม หรือองค์กร ความแตกต่างของผู้นำแบบนี้กับผู้นำแบบจูงใจนั้นมักนิยมใช้วิธีเปิดโอกาสให้แต่

ละคนมาแสดงความคิดเห็นร่วมกันและปฏิบัติตามเมื่อเป็นด้วยกับแนวปฏิบัติหรือข้อตกลงนั้นเพื่อช่วยสร้างสรรค์ให้แก่เพื่อนร่วมงาน

3. ทฤษฎีผู้นำสองมิติ (Two-Dimensional theory) ซึ่งได้รับความสนใจศึกษาโดยนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และพบว่าพฤติกรรมผู้นำหรือภาวะผู้นำแยกออกได้เป็น 2 มิติ คือ

3.1 มิติการมุ่งงาน (Initiation structure dimension) ได้แก่ การเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิกในหน่วยงาน เพื่อให้เกิดวิธีการและกระบวนการในการปฏิบัติงาน ตลอดจนรูปแบบการจัดองค์การที่เหมาะสม

3.2 มิติการมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration dimension) ได้แก่ สัมพันธ์ภาพที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานมีความไว้วางใจยกย่องนับถือกัน

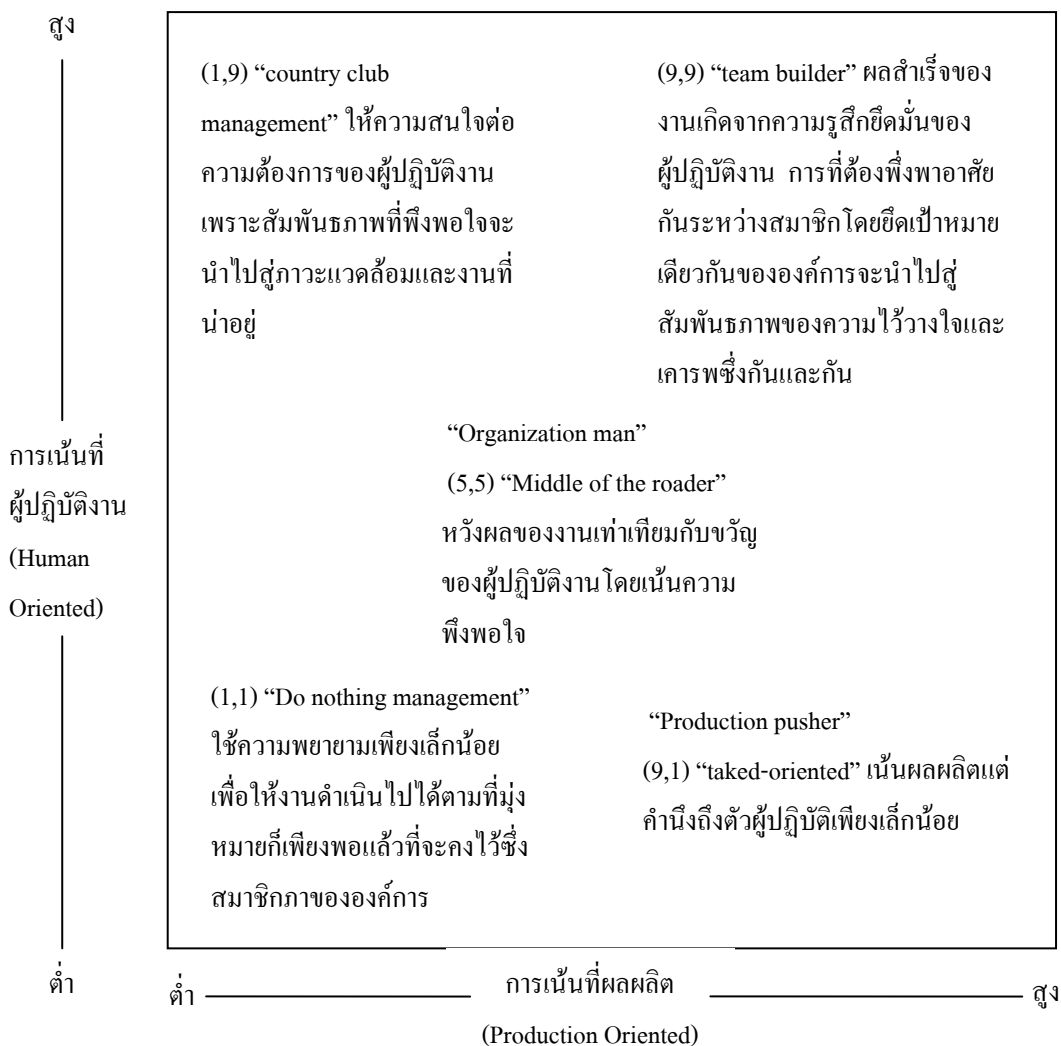
การมุ่งงานกับการมุ่งสัมพันธ์ภาพ เป็นมิติที่แยกจากกันความพอใจของพนักงานจะสูงและอัตราการลาออกต่ำสุด ภายใต้ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และในทางตรงกันข้าม ผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนน้อยและงานมาก การร้องทุกข์และการลาออกของผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีมาก นอกจากนั้นแล้วยังพบว่าการประเมินสถานการณ์ที่แบบของความเป็นผู้นำโดยผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาของพวกเขาไม่ได้ขึ้นอยู่กับแบบของผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะแต่จะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่แบบของความเป็นผู้นำถูกนำมาใช้ ซึ่งสามารถนำเสนอได้โดยใช้สี่เหลี่ยมสี่รูป (Quadrants) บนแกนสมมติฐานที่ตั้งไว้เดิมทั้งสองแกน คือ แกนมุ่งงาน (Initiation structure) และแกนมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Consideration) ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 แบบผู้นำตามทฤษฎีสองมิติของ Ohio State University

นอกจากการศึกษาของนักวิจัยจากมหาวิทยาลัยโอไฮโอแล้ว ผู้ที่สนใจศึกษาพฤติกรรมผู้นำโดยพิจารณาเกี่ยวกับมิติคนงาน ในทำนองเดียวกันอีกก็คือ นักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งผลจากการศึกษานั้น พบว่า กลุ่มงานที่มีประสิทธิภาพทางการผลิตมากที่สุด จะมีผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนมากกว่างานและยังพบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดจะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคนซึ่งจะมีความสัมพันธ์กับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา โดยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกำหนดเป้าหมายและตัดสินใจที่เกี่ยวกับงาน

4. ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid theory) แบล็ค และมูตัน (Blake & Mouton) (ลมัย ทองเรือง. 2543 : 24) ได้เสนอความคิดเรื่องตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid) โดยใช้หลักการพื้นฐานของความมากน้อยของการเน้นที่ผลผลิตและการเน้นที่ผู้ปฏิบัติงานของผู้นำ ซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบสองตัว คือ ผู้นำที่มุ่งมนุษย์สัมพันธ์อยู่ในแกนตั้ง และผู้นำที่มุ่งผลงานอยู่บนแกนนอน แกนทั้งสองจะถูกแบ่งออกเป็นระดับของความมากน้อยนับจาก 1 ถึง 9 ซึ่งแทนระดับที่ต่ำสุดไปสู่ระดับที่สูงสุด ผู้มีคะแนนสูงบนแกนนอนจะแสดงถึงการมุ่งงานมากกว่าและผู้ที่มีความคะแนนสูงบนแกนตั้งแสดงว่ามุ่งคนมาก ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 การบริหารงานแบบตาข่ายการบริหาร (The Managerial Grid)

ที่มา : วิโรจน์ สารรัตนะ. 2542 : 110

ตารางแสดงลักษณะของการบริหารนี้ จะจำแนกแบบผู้นำที่สำคัญๆ 5 แบบ จาก 9 แบบได้แก่

1. ผู้นำประเภทไม่เอาไหน (1,1) ผู้นำประเภทนี้ให้ความสนใจทั้งงานและคนน้อย
2. ผู้นำประเภทบริหารงานสโมสร (1,9) ผู้นำประเภทนี้มุ่งเฉพาะความสัมพันธ์กับบุคคล
3. ผู้นำประเภททำงานอย่างเดียว (9,1) ผู้นำประเภทนี้เน้นเรื่องประสิทธิภาพในการทำงาน

ทำงาน

4. ผู้นำประเภททีมงาน (9,9) ผู้นำประเภทนี้มุ่งงานและความสัมพันธ์ทั้งสองประการมีการบริหารแบบร่วมมือเป็นกลุ่ม ความสำเร็จของงานขึ้นอยู่กับความร่วมมือของสมาชิกที่มีความสัมพันธ์กันเป็นอย่างดี

5. ผู้นำประเภทเดินสายกลาง (5,5) ผู้นำประเภทนี้ให้ความสนใจงานและตัวบุคคลควบคู่ไป แต่ระดับของความสนใจงานและตัวบุคคลด้วยกว่าผู้นำแบบทีม

ผู้บริหารแต่ละคนจะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่เป็นลักษณะเฉพาะของแต่ละคนและจะมีรูปแบบเฉพาะที่ใช้บ่อย อย่างไรก็ตามบางคนอาจจะมีรูปแบบของภาวะผู้นำที่แตกต่างไป ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมและบุคคลที่เกี่ยวข้อง ถ้ารูปแบบที่ใช้ไม่ได้ผลก็อาจจะเปลี่ยนรูปแบบใหม่ได้

สำหรับรูปแบบการบริหารจัดการที่ดีที่สุดนั้น แบล็ค และมูตัน (Blake & Mouton) ให้ความเห็นว่ารูปแบบ 9,9 “Team Manager” (ผู้สร้างทีมหรือประชาธิปไตย) เป็นรูปแบบที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพมากที่สุด และเสนอแนะว่าการที่ผู้นำให้ความสำคัญทั้งในด้านงานและคนมากนั้น จะทำให้ผลการปฏิบัติงานดีขึ้น ความพอใจของพนักงานจะมีมากขึ้น การขาดงาน การลาออกจากงานจะน้อยลง ซึ่ง Rensis Likert ก็เป็นอีกผู้หนึ่งที่มีความเห็นสนับสนุนแนวคิดดังกล่าว โดยเห็นว่าผู้บริหารในระบบประชาธิปไตยนั้นจะส่งผลให้ผลผลิตงานมีประสิทธิภาพสูงและเป็นแบบการบริหารงานที่ดีที่สุด จากแบบการบริหาร 4 แบบ ตามทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ

5. ทฤษฎีการบริหาร 4 ระบบ (Four systems management) ลิเคิร์ต (Likert, 1961 : 222-223) ได้ศึกษาถึงกระบวนการและแบบของผู้นำและได้พัฒนาแนวความคิดและวิธีการที่สำคัญเพื่อความเข้าใจพฤติกรรมของผู้นำ โดยเน้นการบริหารแบบร่วมมือ เขาเห็นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้คำแนะนำแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาต้องมีความสัมพันธ์เป็นเครื่องสนับสนุน ซึ่งทุกคนเห็นว่าเป็นประโยชน์ต่อทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งเกี่ยวกับความต้องการ คุณค่า เป้าหมาย และการคาดหวัง Likert ได้แนบแบบของการบริหารออกเป็น 4 ระบบด้วยกัน ดังภาพประกอบ 6

ระบบที่ 1	ระบบที่ 2	ระบบที่ 3	ระบบที่ 4
เผด็จการ	เผด็จการอย่างมีศิลปะ	ปรึกษาหารือ	ให้มีส่วนร่วม

ภาพประกอบ 6 ระบบการบริหารของ Likert

ที่มา : Likert, 1961 : 223

ผู้นำแต่ละระบบของลิเคิร์ต (Likert) กล่าวโดยสรุปได้ดังนี้

5.1 ระบบที่ผู้นำตัดสินใจเพียงผู้เดียว (Exploitive authoritative) หรือระบบเผด็จการในการทำงานผู้นำจะเป็นผู้ตัดสินใจแต่เพียงผู้เดียว แล้วสั่งการตามสายการบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ได้ตัดสินใจไปแล้ว มีการกำหนดมาตรฐานการทำงานและวิธีปฏิบัติงานไว้ตายตัว โดยผู้บังคับบัญชามีการใช้วิธีข่มขู่เมื่อจำเป็น หรือทำให้เกรงกลัว หรือลงโทษเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาดไม่สำเร็จตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชาเกิดขึ้นค่อนข้างน้อยเป็นไปด้วยความเกรงกลัวไม่ไว้วางใจกัน และถ้าหากว่ามีองค์การไม่เป็นทางการขึ้นองค์การเหล่านั้นจะต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการ

5.2 ระบบเผด็จการอย่างมีศิลป์ (Benevolent authoritative) ระบบนี้ผู้นำยังเป็นผู้สั่งการอยู่ แต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถวิจารณ์คำสั่งได้บ้าง โดยผู้บังคับบัญชาจะยอมรับฟังผู้ใต้บังคับบัญชา ให้ความคล่องตัวในการตัดสินใจปฏิบัติงานบางอย่างภายใต้ข้อจำกัดและระเบียบที่กำหนดไว้ ผู้บังคับบัญชาให้ผลตอบแทนเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานบรรลุตามเป้าหมาย แต่บางครั้งใช้การลงโทษเมื่อมีการทำงานผิดพลาด ผู้นำจะเกี่ยวข้องกับผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง แต่เป็นไปด้วยความระมัดระวัง หากมีองค์การที่ไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การเหล่านั้นก็จะไม่ต่อต้านเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการมากนัก

5.3 ระบบปรึกษาหารือ (Consultative) เป็นระบบที่ผู้นำมีความเชื่อมั่นไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชามากขึ้น ปรึกษาหารือผู้ใต้บังคับบัญชาก่อนกำหนดเป้าหมายและสั่งการ ให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจเลือกทางปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง แต่การตัดสินใจในเรื่องที่สำคัญกระทำโดยผู้บังคับบัญชา ในระบบนี้การติดต่อสื่อสารแบบสองทางจะเห็นได้ชัดเจนมากขึ้น ผลตอบแทนจะถูกนำมาใช้จูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาจะรู้สึกเป็นอิสระเมื่อปรึกษางานกับผู้บังคับบัญชา หากมีองค์การไม่เป็นทางการเกิดขึ้น องค์การเหล่านี้อาจสนับสนุนเป้าหมายขององค์การที่เป็นทางการหรือต่อต้านก็เพียงเล็กน้อย

5.4 ระบบการบริหารมีส่วนร่วม (Participative group) เป็นระบบการบริหารที่ Likert สนับสนุนมากที่สุด ในระบบนี้ผู้นำจะมีความเชื่อมั่นและไว้วางใจเป็นมิตรกับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเต็มที่ ให้ความสำคัญและเห็นคุณค่าผู้ใต้บังคับบัญชาการกำหนดเป้าหมายและการตัดสินใจกระทำโดยกลุ่ม การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อสื่อสารจะมีทั้งแนวตั้ง คือ จากบนลงล่าง จากล่างขึ้นบน และตามแนวนอน คือ การติดต่อระหว่างเพื่อระดับเดียวกันในการจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาไม่เพียงแต่ใช้ผลตอบแทนทางเศรษฐกิจ แต่ยังพยายามจูงใจให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย ปรับปรุงวิธีการและให้ประเมินผลการปฏิบัติงานเอง ความเกี่ยวพันระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปอย่างตรงไปตรงมา

ภายใต้บรรยากาศที่มีความเป็นมิตรภาพ องค์การที่ไม่เป็นทางการกับองค์การที่เป็นทางการจะเข้ากันได้ ลักษณะองค์การเป็นแบบยึดคนเป็นหลัก (Employee centered organization)

ลักษณะที่สำคัญของการบริหารที่ดีตามแนวคิดของลิเคิรท์ ซึ่งปรากฏอยู่ในระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วมนั้น ได้แก่

1. ผู้บังคับบัญชารับฟังความคิดเห็น และข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาโต้แย้งกับตนได้ และทั้งสองฝ่ายต่างไว้ใจซึ่งกันและกัน

2. ผู้บังคับบัญชากระตุ้นใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงาน โดยให้เข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารกิจการขององค์การกระตุ้นให้เกิดทัศนคติในการถือคุณองค์การ นำองค์การไปสู่เป้าหมายที่วางไว้

3. ระบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การมีความคล่องตัวเป็นอย่างดีมีอิสระทั้งในแนวดิ่งแนวนอน ข่าวดสารภายในองค์การมีความถูกต้องเพียงพอ และเชื่อถือได้

4. ผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชามีปฏิริยาโต้ตอบกันได้อย่างเปิดเผยและอย่างกว้างขวาง เกี่ยวกับเป้าหมายการปฏิบัติงาน และกิจการต่าง ๆ ขององค์การ

5. การตัดสินใจในกิจการต่าง ๆ กระทำโดยกลุ่มในทุกระดับขององค์การ

6. เปิดโอกาสให้กลุ่มเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายในการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายมากขึ้น และถูกต้องตามความประสงค์แท้จริง

7. กระจายการควบคุมงานในหมู่ผู้ร่วมงาน โดยให้ควบคุมตนเองและเน้นในการแก้ปัญหาเป็นหลัก หลีกเลี่ยงการควบคุมโดยการตำหนิหรือดูค่า

8. ผู้บังคับบัญชาให้ความสำคัญในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานด้านการฝึกอบรม เพื่อให้การทำงานมีผลผลิตสูงและสำเร็จตามเป้าหมาย

จากการจำแนกแบบผู้นำของลิเคิรท์ เมื่อนำมาเปรียบเทียบกับทฤษฎี X และทฤษฎี Y ของดักกลาซ แม็คเกรเกอร์ (Douglas McGregor) แล้ว (พะยอม วงศ์สารศรี. 2537 : 49) จะพบว่า ผู้นำระบบที่ 1 (ระบบเผด็จการ) มีความใกล้เคียงกับข้อสมมติฐานของทฤษฎี X เป็นอย่างมาก คือ จะมีการลงโทษ การบังคับ การออกคำสั่ง และควบคุมผู้บังคับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ผู้นำระบบที่ 1 จะเป็นผู้นำ ที่ให้ความสำคัญกับงานและเป็นเผด็จการ ส่วนผู้นำในระบบที่ 4 (ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม) จะมีความใกล้เคียงกับสมมติฐานของทฤษฎี Y คือ มีการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นต่าง ๆ การแก้ไขปัญหาร่วมกันจะเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับคน และเป็นประชาธิปไตย

ระบบบริหารทั้ง 4 ระบบของลิเคิรท์ ได้แสดงถึงความแตกต่าง ซึ่งใช้เป็นเครื่องมือในการประเมินแบบความเป็นผู้นำ ดังนี้ (อุษณีย์ ลีวีโลกุรัตน. 2533 : 28-29)

1. ลักษณะการใช้อิทธิพลจูงใจ
2. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การตัดสินใจ
4. การติดต่อสื่อสาร
5. การควบคุม
6. การกำหนดเป้าหมายการทำงาน

ในการศึกษาลิเคิร์ท ได้จำแนกตัวแปรดังกล่าวเป็น 3 กลุ่ม ตามลักษณะของตัวแปร ดังนี้

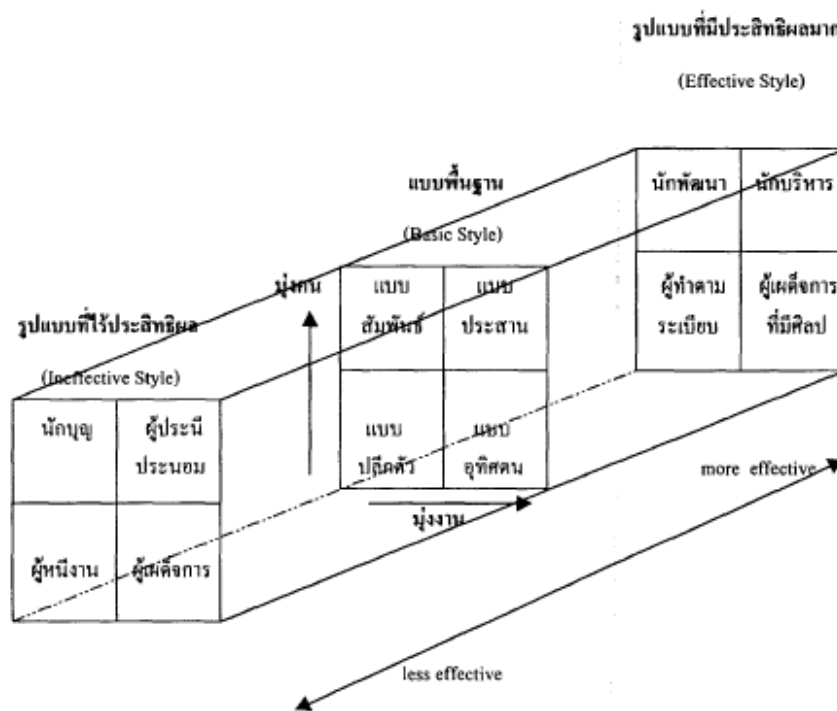
1. ตัวแปรสาเหตุ (Casual variables) ได้แก่ โครงสร้างขององค์กร นโยบายขององค์กร การตัดสินใจ การใช้รูปแบบภาวะผู้นำ
2. ตัวแปรสอดแทรก (Intervening variables) สะท้อนให้เห็นสภาพและสถานภายในองค์กร ได้แก่ ความจงรักภักดีของผู้ใต้บังคับบัญชา การจูงใจ การตัดสินใจ การติดต่อสื่อสาร การดำเนินงานตามเป้าหมาย ความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกันระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา
3. ตัวแปรตาม (End result variables) สะท้อนให้เห็นความสำเร็จขององค์กร ได้แก่ ผลผลิตขององค์กร ค่าใช้จ่ายขององค์กร และรายได้ขององค์กร

การศึกษาของลิเคิร์ท พบว่า องค์กรที่มีประสิทธิภาพต่ำนั้น จะมีผู้บริหารที่ใช้แบบของการบริหารระบบที่ 1 (ระบบเผด็จการ) และระบบที่ 2 (ระบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ) ในทางตรงข้าม องค์กรที่มีประสิทธิภาพสูงจะใช้แบบของการบริหารระบบที่ 3 (ระบบปรึกษาหารือ) และระบบที่ 4 (ระบบการบริหารแบบมีส่วนร่วม) โดยลิเคิร์ทเชื่อว่า การบริหารระบบที่ 4 นั้น ดีที่สุด ซึ่งระบบที่ 4 นี้เป็นระบบที่ยึดคนเป็นศูนย์กลางในการบริหาร (Employee centered organization)

ทฤษฎีภาวะผู้นำสามมิติ (Three dimensional theory) เรดดิน (Reddin) ได้พัฒนาทฤษฎีผู้นำสองมิติเดิมของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) ตาข่ายการบริหารของ แบล็ค และมูตัน (Blake and Mouton) และทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ ของฟีดเลอร์ (Fiedler) โดยเพิ่มมิติด้านความมีประสิทธิภาพอีกมิติหนึ่ง รวมเป็นสามมิติ ได้แก่ (สมยศ นาวิการ, 2546 : 182-285)

1. มิติให้ความสำคัญกับคน (People – oriented dimension) คือ การให้ความสำคัญในเรื่องของคนหรือผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งงาน (Task – oriented dimension) คือ การให้ความสำคัญในเรื่องหน้าที่การงานหรือความสำเร็จของงาน
3. มิติประสิทธิผล (Effectiveness dimension) คือ การพิจารณาในเรื่องความสำเร็จของหน่วยงานหรือองค์กรตามเป้าหมายที่วางไว้

จากสองมิติแรกของ มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) และตำราวิชาการบริหารของ แบล็ค และมูตัน (Blake and Mouton) ที่ได้กำหนดแบบผู้นำ 4 แบบ เรียกว่า แบบพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย แบบสัมพันธ์ แบบประสาน แบบปลื้มใจ แบบอุทิศตน นั้น เรดดีน (Reddin) เห็นว่าเป็นเพียงการเรียกชื่อให้แตกต่างกันเท่านั้น ไม่ใช่เป็นแบบบริหารที่เพิ่มขึ้น ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 แบบความเป็นผู้นำแบบ 3 มิติ

ที่มา : Reddin. 1970 : 230

กล่าวโดยสรุปแล้วทฤษฎีภาวะผู้นำ 3 มิติ¹ ได้ใช้แนวคิดเรื่องการให้ความสำคัญกับคน และการให้ความสำคัญกับงานมาใช้เป็นมิติของผู้นำ โดยชี้ให้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของนักวิจัยหลายท่าน เช่น การศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ ที่พบว่า แบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดจะเปลี่ยนแปลงไปตามสถานการณ์ รวมทั้งการศึกษาวิจัยของฟีลเดอร์ (Fiedler) ที่ชี้ให้เห็นว่า ไม่มีหัวหน้างานแบบใดจะเป็นผู้นำที่ดีที่สุด หัวหน้าแบบมุ่งงานหรือแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพก็อาจเป็นหัวหน้าที่ดีได้ ข้อสำคัญ คือ การนำไปใช้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือไม่ ดังนั้น จึงมีแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวกับผู้นำอีกแนวทางหนึ่ง คือ ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

4.3 ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์

การการศึกษาผู้นำตามทฤษฎีนี้เกิดขึ้นจากแนวคิดที่ไม่มีแบบของความเป็นผู้นำแบบใดที่จะมีความเหมาะสมในทุกสถานการณ์ ในสถานการณ์อย่างหนึ่งผู้นำแบบหนึ่งอาจจะดีเช่น ในสนามรบ ผู้นำแบบเผด็จการย่อมจะดีกว่าผู้นำแบบประชาธิปไตย ซึ่งวิธีการศึกษาตามแนวความคิดของกลุ่มทฤษฎีนี้จะช่วยชี้ให้เห็นถึงปัจจัยต่างๆ ที่มีอิทธิพลต่อแบบภาวะผู้นำ และชี้ให้เห็นว่าปัจจัยอะไรบ้างที่น่าจะมีความสำคัญมากที่สุดภายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง พร้อมทั้งคาดคะเนแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่สุดภายในสถานการณ์ดังกล่าวควรจะเป็นอย่างไร

สาระสำคัญของทฤษฎีกลุ่มนี้ คือ สถานการณ์และเวลาเป็นตัวกำหนดทำให้เกิดสภาวะการณ์เป็นผู้นำขึ้น การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ สถานการณ์ที่แตกต่างกันย่อมต้องการแบบภาวะผู้นำที่ต่างกัน ดังนี้ ผู้นำแบบใดแบบหนึ่งจึงไม่อาจเหมาะสมในทุกสถานการณ์ได้ แต่จะเหมาะสมในบางสถานการณ์เท่านั้น ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์ หรือสอดคล้องกับเงื่อนไขนั้น ๆ ดังที่ บาร์นาร์ด (Barnard, 1962 : 92, 102) ได้เสนอว่า คุณสมบัติผู้นำที่สามารถปรับตัวเองให้เข้ากับทุกสถานการณ์ได้ คือ มีความสามารถในการตัดสินใจอย่างรวดเร็วและถูกต้อง การจงใจคน มีความรับผิดชอบ และมีความฉลาดมีไหวพริบ ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่หาได้ยาก เนื่องจากสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมย่อมมีไม่เหมือนกัน

ผู้นำที่ดีจะต้องศึกษาสถานการณ์ต่าง ๆ ให้ถ่องแท้ และต้องสามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ด้วย แต่ทั้งนี้ต้องไม่ผิดหลักการและปรัชญาของหน่วยงานซึ่งสรุปได้ว่าการปรับตัวของผู้นำให้เข้ากับสถานการณ์เป็นลักษณะของผู้นำที่ดี

เฮร์เชย์ และบลันชาร์ด (Hersey & Blanchard, 1974 : 68) ได้เสนอแนวความคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงานของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลซึ่งมุ่งสู่การบรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่กำหนดให้ ถ้าสถานการณ์เปลี่ยนแปลงความเป็นผู้นำของกระบวนการใช้อิทธิพลก็ต้องแปรเปลี่ยนตามไปด้วย นอกจากนี้ เฮลริเกิล และ โสคัม (Hellriegel & Slocum, 1974 : 343) ได้สรุปว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำหรือพฤติกรรมผู้นำมี 3 ส่วนคือ

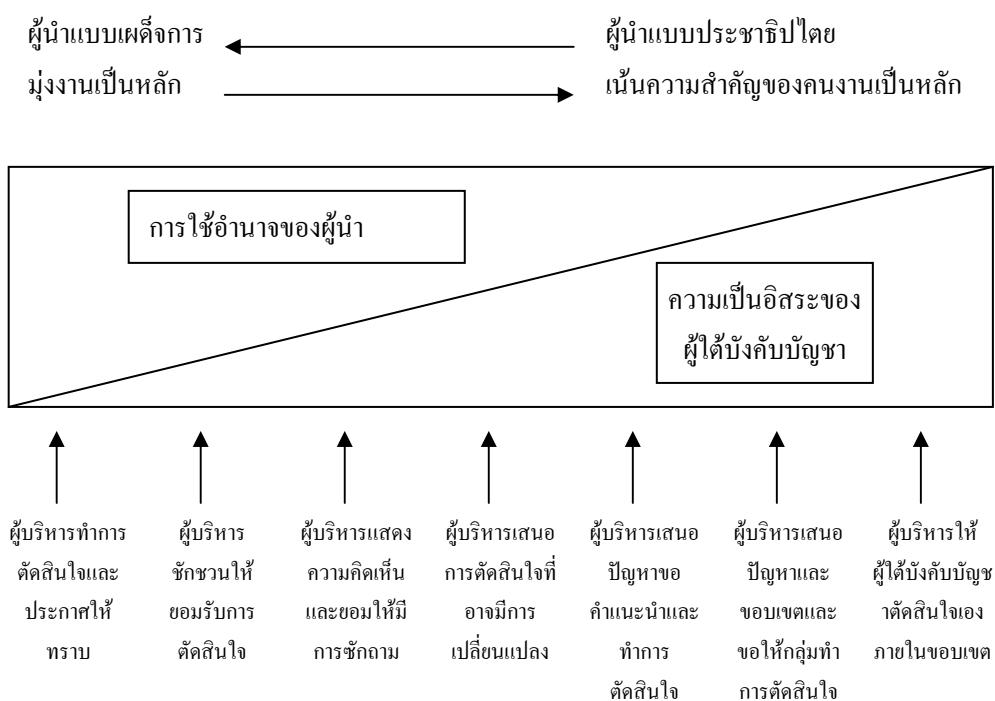
1. สถานการณ์
2. กลุ่มคน
3. ค่านิยมส่วนตัวของผู้บริหาร

กล่าวโดยสรุปได้ว่า แบบภาวะผู้นำจะต้องมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเพื่อให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่าง ๆ ผู้นำวางตัวได้ถูกต้องและสอดคล้องกับสถานการณ์ จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และก่อให้เกิดประสิทธิผลของกลุ่มหรือองค์กร

จากแนวคิดของนักทฤษฎีกลุ่มนี้ ได้มีผู้สนใจศึกษาต่อมาอย่างกว้างขวางและแพร่หลายทำให้เกิดทฤษฎีต่างๆ ขึ้นมาอธิบายผู้นำและภาวะผู้นำอีกหลายกรอบทฤษฎีที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. แบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ของ ทันแนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt)

พยอม วงศ์สารศรี (2537 : 208-209) ได้ศึกษาความเป็นผู้นำและชี้ให้เห็นถึงขอบเขตการเป็นผู้นำแบบแนวต่อเนื่อง ที่มีพฤติกรรมของผู้นำแบบมุ่งงานอยู่ปลายสุดด้านหนึ่งและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสัมพันธ์อยู่ปลายสุดอีกด้านหนึ่ง โดยถ้าผู้นำใช้อำนาจมากก็จะให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยลง และถ้าผู้นำใช้อำนาจน้อยก็จะให้ความเป็นอิสระแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา มากขึ้นตามลำดับ ดังภาพประกอบ 8



ภาพประกอบ 8 แบบพฤติกรรมผู้นำตามสถานการณ์ของ ทันแนบอม และชมิคท์ (Tannenbaum and Schmidt)

ที่มา : สมยศ นาวิการ. 2546 : 412

2. แบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ของ ฟีดเลอร์ (Fiedler)

ฟีดเลอร์ (Fiedler) ได้สร้างแบบจำลองนี้ โดยเสนอว่ามีปัจจัยที่สำคัญ 3 ประการ ภายในสถานการณ์ของงานที่ช่วยตัดสินใจว่าผู้นำแบบไหนจึงมีประสิทธิภาพปัจจัยทั้งสาม (ลมัย ทองเรือง. 2543 : 35)

2.1 ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การไว้ใจซึ่งกันและกัน หากผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจผู้นำแล้ว ผู้นำจะต้องใช้ความเป็นผู้นำที่ไม่เป็นทางการน้อยลง จะต้องอาศัยการสั่งการเป็นการตามอำนาจหน้าที่ของตน จึงจะสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จได้

2.2 โครงสร้างของงาน หากโครงสร้างของงาน ได้มีการจัดไว้เป็นระเบียบ แน่นอนชัดเจนแล้ว ผู้บริหารในสถานการณ์นี้จะมีอำนาจมากขึ้น โดยอัตโนมัติ แต่ถ้าไม่มีการกำหนดไว้ ย่อมต้องการผู้บริหารซึ่งเป็นผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

2.3 อำนาจของผู้นำและควมมีฝีมือของผู้นำ ในอันที่จะจูงใจผู้ใต้บัญชา (Position power) อำนาจของผู้นำ หมายถึง อำนาจที่เป็นทางการที่องค์กร ได้กำหนดไว้ให้ตามตำแหน่งหน้าที่ เช่น อำนาจการบัญชา อำนาจให้ผลตอบแทน ผู้นำที่มีอำนาจมากก็จะมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มาก ผู้นำที่มีอำนาจน้อยจะมีอิทธิพลน้อยควมมีฝีมือของผู้นำ คือ ความสามารถที่จะมีความเข้าใจจากการรับรู้ถึงกลไกเกี่ยวกับสิ่งจูงใจในอันที่จะชักนำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม

จากแนวคิดในเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งเน้นว่าการปฏิบัติงานของกลุ่มสามารถจะปรับปรุงให้ดีขึ้นโดยการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างภาวะ การจูงใจของภาวะผู้นำ (เป้าหมายเบื้องต้น) หรือโดยการปรับปรุงสภาวะการณ์ของการเป็นผู้นำ (Leadership situation) การเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของภาวะการณ์จูงใจนั้นเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงบุคลิกภาพ ซึ่งสามารถทำได้แต่ก็เป็นกระบวนการที่ยากและอาจจะได้ผลไม่แน่นอนตามแนวความคิดของ ฟิเดลอร์ เชื่อว่าการที่จะปรับปรุงสภาวะการณ์ของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่ง่ายมากกว่าเราสามารถที่จะเลือกบุคคลที่เหมาะสมกับชนิดของงานเฉพาะอย่างได้ มอบหมายงานเฉพาะให้ เหมาะสม

5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จรรยา แก้วมณี (2545 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ ผลการวิจัยพบว่าความพึงพอใจของพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่ อยู่ในระดับปานกลาง เมื่อจำแนกความพึงพอใจในการปฏิบัติงานในแต่ละด้านพบว่าพนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความมั่นคงในอาชีพ นโยบายในหน่วยงาน ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา สภาพทั่วไปในการทำงาน ความก้าวหน้าในอาชีพ รายได้และสวัสดิการ สถานภาพ โดยทั่วไปด้านภูมิหลังของพนักงานส่วนตำบล อายุ อายุราชการ รายได้อื่น ไม่มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ส่วนเพศ รายได้และสวัสดิการ นโยบายของหน่วยงาน และระดับการศึกษา มีความสัมพันธ์กับความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน ข้อเสนอแนะจากการศึกษาครั้งนี้ควรเพิ่มรายได้และสวัสดิการ เพื่อให้พนักงานส่วนตำบลในจังหวัดเชียงใหม่มีความพึงพอใจการปฏิบัติงาน

นภาพรณ์ สุขสุมิตร (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26–45 ปี และระหว่าง 36–45 ปี เท่ากันทั้ง 2 จำนวน การศึกษาระดับปริญญาตรี และมีอาชีพรับราชการ ระดับความพึงพอใจของบุคลากรต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ส่วนใหญ่มีความพึงพอใจภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการของบุคลากรที่ส่งผลต่อความพึงพอใจของประชาชน พบว่า บุคลากรที่มีเพศ อายุ และระดับการศึกษาต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการไม่แตกต่างกัน สำหรับอาชีพที่ต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ในด้านการสั่งการ และด้านการบริการ ประชาชนส่วนใหญ่เป็นเพศชาย อายุ ระหว่าง 36-45 ปี ระดับการศึกษาปริญญาตรี และมีอาชีพรับจ้าง ระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ประชาชนส่วนใหญ่มีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการ ภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง และเมื่อเปรียบเทียบปัจจัยส่วนบุคคลกับระดับความพึงพอใจของประชาชนต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า เพศ อายุ การศึกษาที่และอาชีพที่แตกต่างกันมีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกัน

ประกอบ มีมาก (2548 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ : กรณีศึกษาดำรวจภูธรภาค 5 ผลการศึกษาพบว่า ข้าราชการตำรวจมีรูปแบบภาวะผู้นำในแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีระดับของภาวะผู้นำที่แตกต่างกันด้วย โดยตำแหน่งผู้กำกับฯ และรองสารวัตรจะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มก่อนไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบปรึกษาหารือ ส่วนตำแหน่งรองผู้กำกับฯ และสารวัตรจะมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการแบบมีศิลป์ แต่มีแนวโน้มก่อนไปทางรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ ส่วนปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจนั้น พบว่า ปัจจัยด้านการศึกษา ปัจจัยด้านชั้นยศ ปัจจัยด้านตำแหน่ง และปัจจัยด้านการบรรจุเข้ารับราชการครั้งแรก มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ แต่ปัจจัยด้านอายุของข้าราชการตำรวจไม่มีผลต่อรูปแบบภาวะผู้นำแต่อย่างใด ในส่วนลักษณะผู้นำตำรวจที่พึงประสงค์ พบว่าข้าราชการตำรวจในตำแหน่งผู้กำกับฯ มีความคาดหวังต่อคุณลักษณะของผู้นำตำรวจอยู่ในระดับที่สูงมากกว่าข้าราชการตำรวจในตำแหน่งอื่น โดยในภาพรวมพบว่าพบว่า ข้าราชการตำรวจต้องการลักษณะของผู้นำที่เป็นคนดีมีศีลธรรม เป็นลำดับที่สำคัญประการแรก ส่วนคุณลักษณะที่รองลงมาประกอบด้วยความเป็นผู้นำที่สามารถนำไปเป็นแบบอย่างได้ ผู้นำที่มีลักษณะปากกับใจตรงกันในส่วนของคุณเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจ ควรจะมีการฝึกฝนและปลูกฝัง รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ไว้ตั้งแต่

เริ่มแรกในการเป็นข้าราชการตำรวจหมายถึงในการศึกษาหรือฝึกอบรมในสถานศึกษาของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ รวมทั้งควรพิจารณาระบบข้าราชการตำรวจแบบไม่มีชั้นยศมาใช้ประกอบกับข้าราชการตำรวจแบบมีชั้นยศซึ่งอาจจะทำให้มีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของข้าราชการตำรวจมีทิศทางไปในทางที่พึงประสงค์

ชวฤทธิ์ บริสุทธิ์ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความพึงพอใจของประชาชนที่มีต่อการบริหารจัดการองค์การบริหารส่วนตำบลลาดชิด อำเภอฝักไห้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการศึกษาพบว่าประชาชนส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง อายุระหว่าง 26-35 ปี ระดับการศึกษา มัธยมศึกษา/ปวช. อาชีพพนักงานเอกชน/รับจ้าง รายได้ต่อเดือน 5,001- 10,000 บาท และจำนวนสมาชิกในครอบครัว 4 - 6 คน ประชาชนมีความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลลาดชิด อำเภอฝักไห้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยรวมมีความพึงพอใจอยู่ในระดับปานกลาง ได้แก่ ด้านงบประมาณ และด้านบุคลากร ส่วนด้านการวางแผน และด้านบริการ มีความพึงพอใจ อยู่ในระดับมาก ประชาชนที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ต่อเดือน และจำนวนสมาชิกในครอบครัวต่างกัน มีระดับความพึงพอใจต่อการบริหารจัดการขององค์การบริหารส่วนตำบลลาดชิด อำเภอฝักไห้ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นารินทร์ จันทร์สุวรรณ (2551 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาลตำบลสามโก้ และเทศบาลตำบลศาลเจ้าโรงทอง จังหวัดอ่างทอง ผลการศึกษาพบว่า พนักงานส่วนใหญ่ เป็นเพศชาย อายุระหว่าง 26 - 35 ปี สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษาปริญญาตรีขึ้นไป ตำแหน่ง/หน้าที่ทำงาน พนักงานเทศบาล รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 5,001-10,000 บาท ประสบการณ์ในการทำงาน 1-5 ปี และมีภูมิลำเนา จังหวัดอ่างทอง พนักงานส่วนใหญ่ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยด้านลักษณะการปฏิบัติงาน ด้านนโยบายการบริหารงาน ด้านสภาพแวดล้อมในการปฏิบัติงาน ด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งหน้าที่การงาน ด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ด้านความมั่นคงและความพอใจในงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานอยู่ในระดับมาก ส่วนปัจจัยด้านขวัญและกำลังใจในการปฏิบัติงาน มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในระดับปานกลาง พนักงานที่มี เพศ อายุ สถานภาพ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง/หน้าที่การงาน รายได้เฉลี่ยต่อเดือน ประสบการณ์ในการทำงาน และภูมิลำเนาต่างกัน มีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัย ที่มีผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานเทศบาล ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ภัทรา สุภา (2552 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะภาวะผู้นำกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในเขตอำเภอดอยสะเก็ด จังหวัดเชียงใหม่ ผลการศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอดอยสะเก็ดอยู่ในระดับสูง

โดยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 13 คุณลักษณะ พบว่า มีคุณลักษณะภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง ระดับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอโดยสะเก็ดอยู่ในระดับสูง โดยแสดงออกจากการพูด จะพูดถึงองค์กรในแง่บวก แสดงออกจากการดำรงอยู่ พนักงานปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป มีความยึดมั่นอยู่กับองค์กร และแสดงออกโดยการใช้ความพยายามอย่างเต็มความสามารถ คือ อยู่อย่างเต็มที่ เพื่อช่วยเหลือหรือสนับสนุนองค์กรจากการศึกษาพบว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำมีผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลในระดับปานกลาง กล่าวคือ เมื่อพนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ จะส่งผลให้พนักงานองค์กรบริหารส่วนตำบลเกิดความผูกพันต่อองค์กรในระดับปานกลาง

ออตโต้ (ไวไลพร คัมภีร์รักษ์. 2542 : 39-40 ; อ้างอิงจาก Otto. 1994. **The relationships between Transformational Leadership and Employee Loyalty, Employee Commitment, and Employee Perceptions of Organizational Justice.** p. 322) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของพนักงานบริษัทเอกชนในรัฐมิชิแกนสหรัฐอเมริกา โดยให้ผู้ได้บังคับบัญชาประเมินพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารระดับต้นและระดับกลาง และทำแบบทดสอบวัดความจงรักภักดี ความผูกพันต่อองค์กร และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กร พบว่ามีความสัมพันธ์ทางบวกระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความจงรักภักดี ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ และการรับรู้ความยุติธรรมในองค์กรของผู้ได้บังคับบัญชา แต่ไม่มีความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุนของผู้ได้บังคับบัญชา

ฟรานด์ (ไวไลพร คัมภีร์รักษ์. 2542 : 40 ; อ้างอิงจาก Freund. 1995. **The Dual Impact of Leadership Behavior and Leader-Follower Tolerance for Ambiguity Congruence on Organizational Commitment.** p. 129) ได้ศึกษาผลกระทบของความสอดคล้องด้านบุคลิกภาพของผู้บังคับบัญชาและผู้ได้บังคับบัญชาที่มีต่อความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำและความผูกพันต่อองค์กร โดยศึกษาพฤติกรรมผู้นำ 2 แบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และความผูกพันต่อพนักงานองค์กรขนาดกลางและขนาดใหญ่ 6 บริษัทในประเทศเยอรมนี พบว่าพฤติกรรมแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และบุคลิกภาพของผู้ได้บังคับบัญชาสามารถทำนายความผูกพันต่อองค์กร

แม็คนีส – สมิท (เมทีนี จิตรอ่อนน้อม. 2546 : 28-29 ; อ้างอิงจาก McNeese-Smith. 1995. **Job Satisfaction, Productivity, and Organizational Commitment : The Result of Leadership.** p. 17-26.) ได้ศึกษาผลของภาวะผู้นำต่อความผูกพันต่อองค์กรในกลุ่มตัวอย่างที่แตกต่างกัน 2 แห่ง ซึ่งผู้ศึกษาได้แยกวิเคราะห์แต่ละแห่งและนำมาเปรียบเทียบกัน การศึกษาครั้งแรกปี 1991 ในโรงพยาบาลชุมชน 2 แห่ง ขนาด 200-250 เตียง กลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหน่วยงานซึ่งรวมทั้งหัวหน้าหอผู้ป่วยจำนวน 41 คน และพนักงานซึ่งรวมทั้งพยาบาลประจำการ จำนวน 610 คน และการศึกษาครั้งที่ 2 ปี 1993 ในโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยขนาด 553 เตียง โดยกลุ่มตัวอย่างเป็นหัวหน้าหอผู้ป่วย 19 คน และพยาบาลประจำการ 285 คน ผลการศึกษาพบว่าภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วย และหัวหน้าหน่วยงานมีความสัมพันธ์ทางบวกระดับต่ำถึง ปานกลางกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ และพนักงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ โดยโรงพยาบาลสังกัดมหาวิทยาลัยจะได้ผลมากกว่าโรงพยาบาลชุมชนเล็กน้อย และสองปีต่อมา แม็คนีส – สมิท (เมทีนี จิตรอ่อนน้อม. 2546 : 30-31) ได้ศึกษาต่อเนื่องในกลุ่มตัวอย่างจากครั้งก่อนโดยสัมภาษณ์พยาบาลประจำการจำนวน 30 คน จากหน่วยงานที่มีคะแนนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสูงที่สุด และ ต่ำที่สุดอย่างละสามหน่วยงาน เพื่อสอบถามพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ผลการศึกษาพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ได้แก่ การใช้ทักษะภาวะผู้นำ มุ่งเน้นการสอน/การศึกษา ช่วยเหลือสนับสนุน มีการติดต่อสื่อสารอย่างเปิดเผย ให้คำชมเชย/ขอบคุณ มีวิสัยทัศน์ และเป็นแบบอย่าง และพบพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยที่มีอิทธิพลทางลบต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลประจำการ ได้แก่ ความรู้สึกไม่พอใจ/ไม่ได้รับการสนับสนุน การไม่แก้ปัญหาของหน่วยงาน ปัญหาการติดต่อสื่อสาร และความไม่ไว้วางใจการบริหารงานของหัวหน้าหอผู้ป่วย

โฟร์ลิก (วิลเลอร์ คัมภีร์รักษ์. 2542 : 41 ; อ้างอิงจาก Froelich. 1996. **The Impact of Transformational Leadership Behaviors on Nurses' Job Satisfaction and Organizational Commitment.** p. 277) ได้ศึกษาผลกระทบของความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงต่อความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพยาบาลพบว่า มีความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลงกับความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กรอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

เดวิส (Davis. 1997 : Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลายของโรงเรียนใน เวสต์เวอร์จิเนีย (West virginia) กับวัฒนธรรมของโรงเรียนที่รับรู้โดยคณะครู ผลการศึกษาพบว่าแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ใน

โรงเรียนประถมต้นและปลายมีผลอย่างลึกซึ้งมากต่อ ระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน โครงสร้างที่เริ่มขึ้นเกี่ยวข้องกับวัฒนธรรมที่ดีของโรงเรียนอย่างมาก ในทางกลับกันมีความสัมพันธ์ในทางลบระหว่างแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพกับวัฒนธรรมของโรงเรียน คือ เมื่อมีความเห็นอกเห็นใจเพิ่มขึ้นระดับของวัฒนธรรมจะลดลง อายุของอาจารย์ใหญ่จะสัมพันธ์กับวัฒนธรรมของโรงเรียนในทางลบ คือ เมื่ออายุมากขึ้นระดับของวัฒนธรรมจะลดลง ข้อค้นพบร่วมกันได้พิสูจน์ว่า อาจารย์ใหญ่เพศชาย มีแนวโน้มจะสร้างภาวะผู้นำแบบโครงสร้างริเริ่มมากกว่าอาจารย์ใหญ่หญิง ข้อค้นพบจากการศึกษานี้และผลของการสรุปที่ได้ชี้ให้เห็นว่า แบบภาวะผู้นำของอาจารย์ใหญ่ในโรงเรียนประถมต้นและปลาย มีผลกระทบต่อระดับวัฒนธรรมของโรงเรียน แบบภาวะผู้นำที่มุ่งงาน (Task oriented) จะนำไปสู่วัฒนธรรมของโรงเรียนที่เข้มแข็ง ในขณะที่แบบภาวะผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ภาพ (Relation oriented) จะทำให้วัฒนธรรมโรงเรียนอ่อนด้อยลง ผลที่คาดไม่ถึงของการศึกษานี้จะช่วยเพิ่มข้อมูลวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำและเพิ่มคำถามอื่นๆเกี่ยวกับแบบภาวะผู้นำ ผลการศึกษานี้จะถูกนำไปใช้กับการวางแผนการอบรมของอาจารย์ใหญ่ในระดับรัฐและระดับท้องถิ่น

โดยผลการวิจัยต่าง ๆ ที่ผู้วิจัยนำมาอ้างอิงไว้ในงานการค้นคว้าฉบับนี้ พบว่าปัจจัยต่าง ๆ ที่กล่าวถึงในงานวิจัย มีความสัมพันธ์อย่างมากต่อความคิดเห็นของพนักงานที่มีต่อผู้นำเทศบาลตำบล ในเขตอำเภอโพธิ์ทอง จังหวัดอ่างทอง