



การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา  
THE DEVELOPMENT OF COMMUNITY LEADER CHARACTERISTICS  
IN ACCORDANCE OF PHRANAKHONSRIAYUTTHAYA

นายอภิชาติ พานสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๗



## การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

นายอภิชาติ พานสุวรรณ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา  
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
บัณฑิตวิทยาลัย  
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย  
พุทธศักราช ๒๕๕๗  
(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)



THE DEVELOPMENT OF COMMUNITY LEADER CHARACTERISTICS IN  
ACCORDANCE OF PHRANAKHONSRIAYUTTHAYA

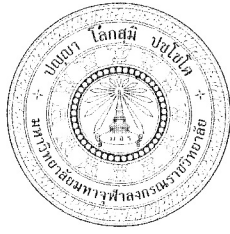
Mr. Apichat Pansuwan

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of  
The Requirement for the Degree of  
Doctor of Philosophy  
(Public Administration)

Graduate School  
Mahachulalongkornrajavidyalaya University  
Bangkok, Thailand

C.E. 2014

(copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)



บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้บัณฑิตวิทยาลัย  
เรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” เป็นส่วนหนึ่ง  
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

(พระมหาสมบุญ วุฑฒิโกโร, ดร.)  
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

(พระเมธาวิเชียรส, ผศ.ดร.)

ประธานกรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชลวิทย์ เจียรจิต)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรรษา พฤษยามงกุล)

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี)

กรรมการ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชานันท์ อิศรเดช)

กรรมการ

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี

ประธานกรรมการ

ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชานันท์ อิศรเดช

กรรมการ

ชื่อผู้วิจัย

(นายอภิชาติ พานสุวรรณ)

**ชื่อวิทยานิพนธ์** : การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล  
จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**ชื่อผู้วิจัย** : นายอภิชาติ พานสุวรรณ

**ปริญญา** : พระพุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)

**คณะกรรมการผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์**

: รองศาสตราจารย์ ดร.อภิรักษ์ จันทะนี ศศ.บ(รัฐศาสตร์),ศ.ม,  
Ph.D.(Management)

: ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชพันธ์ อิศรเดช  
พธ.บ.,M.A.,Ph.D.(Pol. Sc.)

**วันสำเร็จการศึกษา** : ๒๑ มีนาคม ๒๕๕๘

## บทคัดย่อ

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” มีวัตถุประสงค์เพื่อ ๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒) เพื่อศึกษาการใช้หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๓) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

รูปแบบการวิจัยเป็นวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods Research) โดยการวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้เก็บข้อมูลด้วยการสัมภาษณ์เชิงลึก (In-Depth-Interview) จากผู้บริหารเทศบาลและคณะกรรมการชุมชนจำนวน ๑๕ ท่าน วิจัยเชิงปริมาณผู้วิจัยได้กำหนดกลุ่มตัวอย่างจากสมาชิกชุมชนจำนวน ๓๙๘ คน เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ ค่าความถี่(Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (X) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) T-Test, F-Test (One Way Anova) และ Multiple Linear Regression ผลการวิจัยพบว่า

๑. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรที่เป็นสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการสำรวจข้อมูลเชิงพรรณนาของกลุ่มประชากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลพบว่า กลุ่มประชากรเป็นเพศชายและเพศหญิงในสัดส่วนประมาณ ๑:๑.๓ (เพศชาย จำนวน ๑๓๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔๓.๗๐ เพศหญิง จำนวน ๒๒๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๕๖.๓๐) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง ๓๐- ๓๙ ปี (จำนวน ๑๔๕ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๖.๔๐) รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง ๔๐- ๔๙ ปี (จำนวน ๑๑๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๘.๐๐) ระดับการศึกษาโดยส่วนใหญ่อยู่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (จำนวน ๑๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๐๐) รองลงมาคือระดับปริญญาตรี (จำนวน ๑๖๗ คน คิดเป็น ร้อยละ๔๒.๐๐) ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกในชุมชน (จำนวน ๒๖๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๖๕.๓๐) รองลงมาคือประธานชุมชน (จำนวน ๘๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๑.๑) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานในช่วง มากกว่า ๑๐ ปี (จำนวน ๑๓๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๒.๗๐) รองลงมาอยู่ในช่วง ๗-๑๐ ปี (จำนวน ๑๑๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๘.๖๐) ระยะเวลาที่อาศัย

อยู่ในชุมชนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มากกว่า ๑๐ ปี (จำนวน ๓๐๖ คน คิดเป็น ร้อยละ ๗๖.๕๐) รองลงมาอยู่ในช่วง ๗-๑๐ ปี (จำนวน ๕๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑๓.๐๐) อาชีพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ข้าราชการการเมือง/สมาชิกเทศบาลและรับจ้าง จำนวน ๘๗ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๑.๕๐ จำนวน ๘๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๔๐ และ จำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๑๐ ตามลำดับ

๒. หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่ปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม๗ โดยเฉพาะ ๓ ด้าน คือ ๑) มัตตัญญูตาหรือรู้ตน คือมีคุณธรรม จริยธรรม มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น ขยันอดทน อุทิศเวลาให้แก่งาน พัฒนาตนเอง มีความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด มีวินัยในตนเองและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ชุมชน ๒) ปุคคัลปโรปรัญญูตาหรือรู้จักบุคคล คือ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะกับงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างขวัญกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน ๓) ปริสัญญูตาหรือรู้ชุมชน คือ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน รู้วัฒนธรรม ประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ ผู้นำชุมชนควรมีลักษณะที่สำคัญ ๔ ด้าน คือ ๑) ความเป็นกันเอง ๒) ความเฉลียวฉลาด ๓) ความมุ่งมั่น และ ๔) ความมั่นใจในตนเอง

๓. ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่มีความเก่งและความดีควบคู่กันไป ด้านความเก่งผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของชุมชนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนในอนาคตและเตรียมการรองรับได้แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผู้นำชุมชนสามารถคิดได้และกำหนดแนวทางในการพัฒนาชุมชนได้เอง มีความเฉลียวฉลาดมีการวางแผนการทำงานผู้นำชุมชนต้องวางแผนก่อนการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง สามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานได้มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ ด้านความดีผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีคุณธรรมจริยธรรม สื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น รู้จักกาลเทศะ มนุษย์สัมพันธ์ดี วางตัวเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

## กิตติกรรมประกาศ

การศึกษาเรื่อง “รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” สำเร็จลุล่วงด้วยดี เนื่องจากผู้วิจัยได้รับความกรุณาช่วยเหลือ ดูแลเอาใจใส่เป็นอย่างดีจากหลายๆ ฝ่าย โดยเฉพาะอย่างยิ่งอาจารย์ที่ปรึกษาทั้งสองท่านได้แก่ รองศาสตราจารย์ ดร.อภิวัฒน์ จันตะนี ประธานกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.รัชชนันท์ อิศรเดช กรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้คำแนะนำ ตรวจสอบแก้ไข ให้ข้อเสนอแนะ ติดตามความก้าวหน้าในการดำเนินการวิจัย ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาของอาจารย์ทั้งสองท่านเป็นอย่างยิ่งและ ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ.ที่นี้

ขอกราบขอบพระคุณ ผู้ทรงคุณวุฒิ ผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย รองศาสตราจารย์ ดร.ดวงตา สราญรัมย์ ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ศศิธร วชิรปัญญาพงศ์ พระมหาบุญเลิศ อินทปญโญ,รศ.ดร. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.โกนิฐ์ ศรีทอง และผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.เต็มศักดิ์ ทองอินทร์ ที่สละเวลาในการตรวจทานแก้ไขข้อบกพร่องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ตรวจทานความถูกต้องของภาษา และพิจารณาความตรงเชิงเนื้อหาของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย แนะนำแก้ไขเพิ่มเติมเพื่อให้เครื่องมือมีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอกราบขอบพระคุณผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม ที่คอยดูแล ให้คำปรึกษาชี้แนะแนวทาง ให้กำลังใจด้วยดีตลอดมา ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ในภาควิชารัฐศาสตร์และเจ้าหน้าที่ศูนย์บัณฑิตศึกษาคณะสังคมศาสตร์มหาวิทาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย (วังน้อย) จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่ได้ให้ความเมตตาชี้แนะแนวทางในการศึกษา ช่วยเหลือ อำนวยความสะดวกต่างๆในการทำวิจัย ครั้งนี้ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณธีระชาติ ทาดัน นักบริหารงานทั่วไปสำนักปลัดเทศบาลตำบลบ้านกรด ที่ช่วยอำนวยความสะดวก ในการติดต่อประสานงานและนำลงพื้นที่ในการจัดเก็บข้อมูล ขอขอบคุณเพื่อนๆตลอดจนบุคคลต่างๆที่ให้ความช่วยเหลืออีกมากโดยเฉพาะคุณวรุตม์ ทวีศรี ที่คอยปลุกดันผู้วิจัยยามที่ถ้อยให้กำลังใจตลอดระยะเวลาในการทำวิจัย และบุคคลอื่นๆ ที่ผู้วิจัยไม่สามารถกล่าว นามได้ทั้งหมดในที่นี้ ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณา และความปรารถนาดีของทุกท่านเป็นอย่างยิ่งจึงกราบขอบพระคุณ และขอบคุณไว้ในโอกาสนี้ กำลังใจสำคัญที่ขาดไม่ได้คือ กำลังใจจากครอบครัว บุคคลอันเป็นที่รักยิ่งที่อยู่เบื้องหลังความสำเร็จในครั้งนี้ ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนทุกอย่าง เป็นกำลังใจให้ยามท้อแท้ จนผู้วิจัยสำเร็จลุล่วงไปด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ คุณพ่อสงัด พานสุวรรณ บิดาผู้เป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยเสมอมา คุณค่าและประโยชน์อันเกิดจากงานวิจัยฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบความกตัญญูทเวทิตาคุณ แต่บิดา มารดาตลอดจนผู้มีพระคุณทุกท่านที่มีส่วนร่วมในการช่วยเหลือ และขอน้อมบูชาท่านบูรพาจารย์ ทุกท่านที่ได้ประสิทธิประสาทความรู้ด้วยความรักและเมตตา จึงขอมอบส่วนดีทั้งหมดนี้ ให้แก่เหล่า คณาจารย์ ที่ได้ประสิทธิประสาทวิชาจนทำให้ผลงานวิจัยฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

อภิชาติ พานสุวรรณ

๓๐ มีนาคม ๒๕๕๘

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า	
บทคัดย่อภาษาไทย	ก	
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ค	
กิตติกรรมประกาศ	ฉ	
สารบัญ	ช	
สารบัญตาราง		
สารบัญแผนภาพ		
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ		
<b>บทที่ ๑</b>	<b>บทนำ</b>	๑
	๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
	๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
	๑.๔ ขอบเขตของการวิจัย	๓
	๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
	๑.๖ สมมติฐานการวิจัย	๖
	๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๖
<b>บทที่ ๒</b>	<b>เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง</b>	๗
	๒.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง	๗
	๒.๑.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา	๗
	๒.๑.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๑๕
	๑) ความหมายของผู้นำ	๑๕
	๒) ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๘
	๓) บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	๒๗
	๔) คุณลักษณะของผู้นำ	๓๑
	๕) แบบของผู้นำ	๓๗



## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง		หน้า
บทที่ ๒	เอกสารที่เกี่ยวข้อง (ต่อ)	
	๕.๑) ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์	๓๗
	๕.๒) ผู้นำแบบมุ่งงาน	๓๗
	๕.๓) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์	๓๘
	๕.๔) นำแบบมุ่งประสาน	๓๘
	๒.๑.๓ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๔๒
	๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	๔๒
	๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	๕๓
	๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๕๘
	๔) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	๖๕
	๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำ	
	๒.๒ หลักกรรมที่ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ	
	๒.๓ ข้อมูลพื้นที่การวิจัย	๙๔
	๒.๔ เทศบาล	๙๙
	๒.๕ ชุมชน	๑๑๕
	๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน	๑๑๘
	๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย.	๑๓๖
บทที่ ๓	วิธีดำเนินการวิจัย	๑๓๗
	๓.๑ รูปแบบการวิจัย	๑๓๗
	๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๑๓๗
	๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๑๓๘
	๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๑๔๑
	๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูล	๑๔๑

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง		หน้า
บทที่ ๔	ผลการวิจัย	๑๔๓
	๔.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๔๓
	๔.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ	๑๕๒
	๔.๓ สนทนาการกลุ่มเฉพาะ	๑๗๘
	๔.๔ องค์ความรู้จากการวิจัย	๑๘๕
บทที่ ๕	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	๑๙๐
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๙๐
	๕.๑.๑ สรุปผลการวิจัยเชิงคุณภาพ	๑๙๐
	๕.๑.๒ สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ	๑๙๑
	๕.๑.๓ สรุปผลการสนทนาการกลุ่มเฉพาะ	๑๙๒
	๕.๒ อภิปรายผล	๑๙๔
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๙๖
	๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย	๑๙๖
	๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะเชิงปฏิบัติการ	๑๙๖
	๕.๓.๓ ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป	๑๙๖
บรรณานุกรม		๑๙๗
ภาคผนวก ก	หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจเครื่องมือการวิจัย	
ภาคผนวก ข	ผลการหาค่า IOC	

## สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง

หน้า

ภาคผนวก ค หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง  
ของแบบสอบถาม (Try-out)

ภาคผนวก จ ค่า Alpha

ภาคผนวก ฉ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ภาคผนวก ช เครื่องมือการวิจัย(แบบสอบถาม)

ภาคผนวก ซ หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ประวัติผู้วิจัย เครื่องมือการวิจัย(แบบสัมภาษณ์)

## สารบัญตาราง

เรื่อง	หน้า	
๒.๑	แนวคิดการพัฒนา	๑๘
๒.๓	ความหมายของภาวะผู้นำ	๒๖
๒.๔	บทบาทของผู้นำ	๓๐
๒.๕	คุณลักษณะของผู้นำ	๓๕
๒.๖	แบบของผู้นำ	๔๑
๒.๗	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	๕๑
๒.๘	ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	๕๗
๒.๙	แบบผู้นำของ เรดคิน	๖๒
๒.๑๐	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	๖๕
๒.๑๑	ทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง	๗๐
๒.๑๒	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ	๗๙
๒.๑๓	อาณาเขตแต่ละอำเภอ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๙๖
๒.๑๔	ข้อมูลเขตการปกครอง	๙๗
๒.๑๕	จำนวนประชากร	๙๘
๒.๑๖	งานวิจัยเกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนา	๑๓๐
๒.๑๗	งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพุทธ	๑๓๕
๔.๑	ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๕๔
๔.๒	ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำชุมชนของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๕๗
๔.๓	ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๕๘
๔.๔	ค่าเฉลี่ย (X) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไป ของชุมชน ของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๕๙
๔.๕	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของประชากรที่เพศต่างกัน	๑๖๐

## สารบัญตาราง (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
๔.๖	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามหลักทฤษฎีคุณลักษณะ ของประชากรที่มีเพศต่างกัน ๑๖๑
๔.๗	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชน ของประชากรที่มีเพศแตกต่างกัน ๑๖๑
๔.๘	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๖๑
๔.๙	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๖๒
๔.๑๐	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีอายุแตกต่างกันของสภาพทั่วไปของชุมชน ๑๖๓
๔.๑๑	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๖๓
๔.๑๒	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม๗ ของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ๑๖๔
๔.๑๓	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ๑๖๕
๔.๑๔	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ ๑๖๕
๔.๑๕	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม๗ ๑๖๖
๔.๑๖	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม๗ ๑๖๖
๔.๑๗	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๖๗
๔.๑๘	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๖๗

## สารบัญตาราง (ต่อ)

เรื่อง	หน้า	
๔.๑๙	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของชุมชน ของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๖๘
๔.๒๐	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชน ตามทฤษฎีคุณลักษณะของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๖๘
๔.๒๑	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชน ตามหลักสี่ปรัสรรรม๗ ของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๖๙
๔.๒๒	เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของชุมชน ของประชากรในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีอาชีพแตกต่างกัน	๑๗๐
๔.๒๓	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา	๑๗๑
๔.๒๔	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชน ตามทฤษฎีคุณลักษณะ	๑๗๓
๒.๒๕	การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ต่อการเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะผู้นำชุมชน	๑๗๕
๒.๒๖	สรุปผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย	๑๗๗

## สารบัญแผนภาพ

เรื่อง	หน้า	
๒.๑	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์	๑๐
๒.๒	แบบของผู้นำพื้นฐาน	๔๐
๒.๓	ตาข่ายภาวะผู้นำของ เบรกและมูตัน	๕๕
๒.๔	แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ	๖๔
๒.๕	กรอบแนวคิดในการวิจัย	๑๓๖
๔.๑	ความสัมพันธ์ของสภาพทั่วไปของชุมชนกับหลักสัปปุริสธรรม๗	๑๗๒
๔.๒	ความสัมพันธ์ของสภาพทั่วไปของชุมชนกับคุณลักษณะผู้นำชุมชน ตามทฤษฎีคุณลักษณะ	๑๗๔
๔.๓	ความสัมพันธ์ของสภาพทั่วไปของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลงหลักธรรม สัปปุริสธรรม๗ และทฤษฎีคุณลักษณะ	๑๗๖

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ-นามสกุล(ภาษาไทย)	นายอภิชาติ พานสุวรรณ
(ภาษาอังกฤษ)	Mr. Apichat Pansuwan
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ ๗๐/๓๓ หมู่บ้านนนทিকা หมู่ที่ ๑ ตำบลคลองสวนพูล อำเภอพระนครศรีอยุธยา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๑๓๐๐๐
ประวัติการศึกษา	ปริญญาตรี : ศิลปะศาสตร์บัณฑิต (ศศ.บ.) สถาบันราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ปีที่จบ ๒๕๓๘ ปริญญาโท : บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต (บธ.ม.) มหาวิทยาลัยรามคำแหง ปีที่จบ ๒๕๔๕
ประวัติการทำงาน	๒๕๔๕-๒๕๔๘ ผู้จัดการฝ่ายพัฒนาผลิตภัณฑ์ บริษัทบางกอกรับเบอร์จำกัด (มหาชน) ๒๕๔๘-๒๕๕๘ อาจารย์ประจำคณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัย ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา ๒๕๕๓-๒๕๕๘ ที่ปรึกษา บริษัทอาร์ท อีออฟ ชูส์เมคเกอร์ จำกัด
ผลงานวิชาการ	๒๕๔๙ งานวิจัยเรื่อง ความต้องการการฝึกอบรมขององค์การ บริหารส่วนตำบล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ๒๕๕๕ งานวิจัยเรื่อง คุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
ปีที่เข้าศึกษา	พ.ศ. ๒๕๕๕
ปีที่สำเร็จการศึกษา	พ.ศ. ๒๕๕๘



ภาคผนวก ง

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูล  
เพื่อการวิจัย (แบบสอบถาม)

ภาคผนวก จ

หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย  
( สัมภาษณ์ )

ภาคผนวก ช

เครื่องมือการวิจัย (แบบสอบถาม)

## บทที่ ๑ บทนำ

### ๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ. ๒๕๕๐ ได้ให้ความสำคัญกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อต้องการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมากยิ่งขึ้น รัฐจึงต้องให้อิสระแก่ท้องถิ่นตามหลักการปกครองตนเองตามเจตนารมณ์ของประชาชนในท้องถิ่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหลายย่อมมีความเป็นอิสระในการกำหนดนโยบาย การปกครอง การบริหาร การบริหารงานบุคคล การเงินและการคลังรวมทั้งมีอำนาจหน้าที่ของตนเองโดยเฉพาะเพื่อเป็นการพัฒนาการกระจายอำนาจเพิ่มขึ้นให้แก่ท้องถิ่นอย่างต่อเนื่อง ให้มีกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจ โดยมีการกำหนดอำนาจหน้าที่ในการจัดระบบบริหารสาธารณะ การจัดสรรสัดส่วนภาษีอากรระหว่างรัฐกับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น<sup>๑</sup> สมาชิก และผู้บริหารสภาท้องถิ่นต้องมาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน และมีวาระการดำรงตำแหน่งคราวละสี่ปี นับตั้งแต่วันเลือกตั้งให้เป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น มีหน้าที่บำรุงรักษา ศิลปะ จารีตประเพณี ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมอันดีของท้องถิ่นและให้มีหน้าที่จัดการศึกษาอบรมและฝึกอาชีพในเรื่องดังกล่าวให้มีการส่งเสริมและรักษาสิ่งแวดล้อมโดยการจัดการบำรุงรักษาและการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม

เทศบาลถือเป็นองค์กรหนึ่งที่ยื่นอยู่กับองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคล มีทรัพย์สินงบประมาณและเจ้าหน้าที่เป็นของตนเองตลอดจนมีอำนาจอิสระในการจัดบริการในพื้นที่ตามอำนาจหน้าที่ที่กฎหมายกำหนดไว้จึงนับได้ว่าเทศบาลเป็นหน่วยราชการส่วนท้องถิ่นตามหลักการกระจายอำนาจอย่างแท้จริงที่เกิดขึ้นเป็นครั้งแรกในประเทศไทย พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ซึ่งเป็นกฎหมายแม่บทที่มีผลบังคับใช้กับเทศบาลจำนวน ๑,๖๑๙ แห่ง ที่มีอยู่ทั่วประเทศในขณะนี้<sup>๒</sup> ตามมาตรา ๕๐ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติมถึง (ฉบับที่ ๑๒) พ.ศ. ๒๕๔๖ และ มาตรา ๑๖ แห่งพระราชบัญญัติกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจให้แก่องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พ.ศ. ๒๕๔๒ ได้บัญญัติถึงอำนาจและหน้าที่ของเทศบาลตำบลในการพัฒนาพื้นที่และโดยเฉพาะมาตรา ๕๐ (๗) ของกฎหมายเทศบาลและมาตรา ๑๖ (๑๐) ของกฎหมายกำหนดแผนและขั้นตอนการกระจายอำนาจได้กล่าวว่าการทำหน้าที่ของเทศบาลตำบลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตและสังคมสงเคราะห์ให้แก่กลุ่มเป้าหมายในพื้นที่ไว้ว่าเทศบาลตำบลมีหน้าที่

---

<sup>๑</sup>รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พ.ศ.๒๕๕๐, ราชกิจจานุเบกษา ตอนที่ ๘๗ ก เล่ม ๑๒๔, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กาสดนา, ๒๕๕๐), หน้า ๙๖.

<sup>๒</sup> กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น ปีการศึกษา ๒๕๕๐, กรุงเทพมหานคร : อาสาวิชาดินแดน, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, (ม.ป.ป.), การจัดการศึกษาท้องถิ่นตามกฎหมายกำหนดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาท้องถิ่น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักประสานและพัฒนากิจการการศึกษาท้องถิ่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑.

ที่ต้องทำในการส่งเสริมและพัฒนาากลุ่มสตรีเด็ก เยาวชนผู้สูงอายุและผู้พิการทั้งนี้การปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลตามที่ได้กล่าวถึงนั้นย่อมมีเป้าหมายสำคัญยิ่งอยู่ที่ประชาชนหรือกลุ่มเป้าหมายที่มาใช้บริการตามที่ได้ปรากฏอยู่ในพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. ๒๕๔๖ ซึ่งได้มีผลใช้บังคับแล้วตั้งแต่วันที่ ๑๐ ตุลาคม ๒๕๔๖ ที่ได้กล่าวกำหนดแนวทางการบริหารงานไว้ว่า “การบริหารราชการที่มุ่งให้เกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนโดยยึดประชาชนเป็นศูนย์กลางเกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจภาครัฐมีประสิทธิภาพและเกิดความคุ้มค่าในเชิงภารกิจของรัฐไม่มีขั้นตอนการปฏิบัติงานเกินความจำเป็นมีการปรับปรุงภารกิจของส่วนราชการให้ทันต่อเหตุการณ์ประชาชนได้รับการอำนวยความสะดวกและได้รับการตอบสนองความต้องการและมีการประเมินผลการปฏิบัติงานอย่างสม่ำเสมอ”<sup>๓</sup>

อย่างไรก็ตามการบริหารงานเทศบาลก็ยังคงอาศัยชุมชนเป็นหลักในการร่วมมือพัฒนาท้องถิ่นให้เจริญก้าวหน้ายิ่งขึ้นและเพื่อตอบสนองความต้องการของชุมชนอย่างแท้จริงจากงานวิจัยการบริหารชุมชน(สังคม)เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสังคมเมืองพบว่าปัจจัยสำคัญในการสร้างความเข้มแข็งของชุมชนปัจจัยที่สำคัญได้แก่ด้านภาวะผู้นำของผู้นำชุมชน<sup>๔</sup> ดังนั้นเทศบาลจึงได้ออกระเบียบว่าด้วยการจัดตั้งชุมชนและคณะกรรมการชุมชนในเขตเทศบาล เพื่อให้การปฏิบัติงานขอคณะกรรมการชุมชนดำเนินไปด้วยความถูกต้องเรียบร้อยและไปในทิศทางเดียวกันในปัจจุบันหน่วยงานภาครัฐได้ให้ความสำคัญกับการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีการส่งเสริมสนับสนุนกระบวนการทำแผนชุมชน ให้ทุกหมู่บ้านได้มีการจัดทำแผนชุมชนและได้มอบหมายให้กรมการพัฒนาชุมชนเป็นหน่วยงานส่งเสริมและสนับสนุนการจัดทำแผนชุมชน โดยเป้าประสงค์หลักคือ ชุมชนเข้มแข็ง พึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน แต่ปัจจัยสำคัญที่จะทำให้แผนชุมชนประสบความสำเร็จคือบทบาทชุมชนโดยเฉพาะผู้นำชุมชนในฐานะเจ้าของเจ้าของชุมชนที่จะต้องร่วมมือกันในการพัฒนาชุมชนให้เจริญก้าวหน้า มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข ชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งตนเองได้อย่างยั่งยืน

จากเหตุผลดังกล่าวผู้นำจึงเป็นบุคคลสำคัญที่จะเป็นขับเคลื่อนสิ่งต่างในการพัฒนาชุมชน ทั้งการประสานงานกับหน่วยงานภายนอกและภายในอีกทั้งปัจจุบันโลกก้าวเข้าสู่ยุคโลกาภิวัตน์และประเทศไทยกำลังเข้าสู่กลุ่มประชาคมอาเซียน AEC ทำให้ชุมชนต้องทำการปรับตัวให้ทันต่อสถานการณ์ที่มีการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นปัจจัยที่สำคัญก็คือตัวผู้นำ (Leader) ที่จะต้องเป็นผู้นำชุมชนให้เผชิญต่อการเปลี่ยนแปลงและนำพาให้ชุมชนเจริญก้าวหน้าต่อไปจากความสำคัญดังกล่าวผู้วิจัยจึงได้สนใจทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยผู้วิจัยมุ่งเน้นศึกษาความคาดหวังของสมาชิกในชุมชนที่มีต่อผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยอาศัยคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรม สิบปुरुณธรรม ๗ และทฤษฎีคุณลักษณะที่มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังนี้

<sup>๓</sup> สำนักมาตรฐานการบริหารงานกรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, (ม.ป.ป.), **คู่มือการจัดทำหลักเกณฑ์การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น**, (กรุงเทพมหานคร : ชุมชนสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย), หน้า ๕.

<sup>๔</sup> ทศนีย์ ลักษณะนาชินชัช, การบริหารชุมชน(สังคม)เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสังคมเมือง, **รายงานวิจัย**, (คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕)

## ๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๒.๒ เพื่อศึกษาการใช้หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๒.๓ เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

## ๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ สภาพปัจจุบันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นอย่างไร

๑.๓.๒ หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนา ทฤษฎีใดที่เหมาะสมกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๓.๓ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาควรมีรูปแบบอย่างไร

## ๑.๔ ขอบเขตการวิจัย

### ๑.๔.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยมุ่งเน้นทำการทำวิจัย คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุรีนธรรม ๗ คุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### ๑.๔.๒ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑.๔.๒.๑ ตัวแปรต้นได้แก่ ปัจจัยส่วนบุคคล คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุรีนธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

๑.๔.๒.๒ ตัวแปรตามได้แก่ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุรีนธรรม ๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะและสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

### ๑.๔.๓ ขอบเขตด้านประชากร

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้แบ่งประชากรออกเป็น ๓ กลุ่ม ดังนี้

๑.๔.๓.๑ กลุ่มผู้นำชุมชนได้แก่ คณะกรรมการชุมชน

๑.๔.๓.๒ กลุ่มผู้บริหารเทศบาล ได้แก่ นายกเทศมนตรี รองนายกเทศมนตรี ปลัดเทศบาลและ รองปลัดเทศบาล

๑.๔.๓.๓ กลุ่มสมาชิกชุมชน ได้แก่ ประชาชน ผู้ประกอบการร้านค้า ข้าราชการ กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน พระภิกษุ สมาชิกสภาเทศบาลในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

#### ๑.๔.๔ ขอบเขตด้านพื้นที่

เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

#### ๑.๔.๕ ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดกรอบเวลาในการศึกษาวิจัย ตั้งแต่เดือนตุลาคม พ.ศ. ๒๕๕๖ – เดือน มีนาคม พ.ศ. ๒๕๕๘

### ๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

**คุณลักษณะผู้นำ ( Characteristic )** หมายถึง ลักษณะอย่างหนึ่ง que ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวหรือเป็นเครื่องหมายหรือเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว ดังนั้นคุณลักษณะจึงหมายถึงลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นส่วนของอุปนิสัย ซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็นของผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**คุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม ๗** หมายถึงลักษณะอย่างหนึ่ง que ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวผู้นำชุมชน หรือเป็นสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัวของผู้นำเป็นหลักในการประพฤติปฏิบัติตนของคนดีและของผู้นำที่ดีของผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนั้นผู้นำชุมชนที่ดีควรมีคุณลักษณะที่ประกอบด้วย ๑. อดัมมัญญตาคือรู้จักเหตุรู้หลักการ ๒. อัตถัญญตาคือรู้จักผลรู้จุดหมาย ๓. อุตตัญญตาคือรู้ตน ๔. มัตตัญญตาคือรู้จักประมาณ ๕. กาลัญญตาคือรู้จักเวลา ๖. ปริสัจญตาคือรู้ชุมชนและ ๗. บุคคลปโรปรัญญตาคือรู้จักบุคคล

๑. อดัมมัญญตาคือรู้จักเหตุรู้หลักการได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผน ในงานที่ปฏิบัติ ในกฎระเบียบ ในการบริหารคน ในการวิเคราะห์เหตุและผล เป็นผู้มึเหตุผล และมีทักษะในการบริหาร

๒. อุตตัญญตาคือรู้จักผลรู้จุดหมายได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการป้องกันปัญหาที่จะเกิด มีความสามารถในการแก้ปัญหา มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการและมีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด

๓. อุตตัญญตาคือรู้ตนได้แก่คุณลักษณะดังนี้ หมั่นสำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ ยอมรับในความผิดพลาด พัฒนาตนเอง/ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมสูง มีความรับผิดชอบ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวินัยในตนเอง มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้จิตใจมั่นคง มีความกระตือรือร้น เป็นตัวอย่าง/แบบอย่างที่ดี ขยันอดทน อุทิศเวลาให้กับงานและ มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง

๔. มัตตัญญตาคือรู้จักประมาณได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความสามารถในการสื่อสาร และบริหารเงิน/งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการติดตามและ ประเมินผล ในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงาน

๕. กาลัญญุตาคือรู้จักเวลา ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา ทำงานสำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลายและรู้จักกาลเทศะ

๖. ปริสัญญุตาคือรู้จักชุมชนและ ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ เป็นที่ยอมรับและนิยมของชุมชนและ เป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบของชุมชน

๗. บุคคลปรปรัญญุตาคือรู้จักบุคคล ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลป์ญาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี ให้เกียรติคนและยกย่องผู้อื่น

**คุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ** หมายถึง คุณลักษณะผู้นำที่สามารถนำพาชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาให้มีการพัฒนาที่ดีขึ้น ซึ่งประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความมั่นใจในตนเอง ความเป็นกันเอง

๑. มีความเป็นกันเอง ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร มนุษย์สัมพันธ์ดี สร้างความพอใจให้มีความร่วมมือ

๒. มีความเฉลียวฉลาด ได้แก่ มีความรู้ในงาน มีความรู้ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม มีความคิดทางการวิเคราะห์ มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน

๓. มีความมุ่งมั่น ได้แก่ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เอาจริงเอาจัง มีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค

๔. มีความมั่นใจในตนเอง ได้แก่ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ กล้าลงมือทำ จิตใจมั่นคง มีเหตุผล ไม่วิตกกังวลมากเกินไป ความเป็นผู้นำ ตั้งเป้าหมายท้าทายความสามารถ

**การพัฒนา (Development)** หมายถึง การเจริญก้าวหน้าโดยมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงด้วยวิธีการที่หลากหลาย อย่างมีทิศทางและเป้าหมายอันจะนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่าเดิมของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**รูปแบบการพัฒนา** หมายถึง วิธีการ กระบวนการ หรือ เครื่องมือ ที่ใช้ในการพัฒนาผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**ผู้นำ** หมายถึง ผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**ชุมชน** หมายถึง หมู่ชน หรือกลุ่มคนที่อาศัยอยู่ในบริเวณเดียวกันหรือใกล้เคียงกันในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

**สมาชิกชุมชน** หมายถึง ผู้อยู่อาศัยในชุมชนที่เทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาได้จัดตั้งขึ้นเป็นชุมชนเพื่อที่จะเข้าไปดำเนินการพัฒนาชุมชน

**คณะกรรมการชุมชน** หมายถึง คณะกรรมการชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกในชุมชน

**ประธานคณะกรรมการชุมชน** หมายถึง ประธานคณะกรรมการชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่ได้รับการเลือกตั้งจากเสียงส่วนใหญ่ของคณะกรรมการชุมชน



**สภาพทั่วไปของชุมชน** หมายถึง สภาพปัจจุบันของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาที่สมาชิกประเมินจาก ตัวเอง ชุมชน และต่อองค์การคณะกรรมการชุมชน

## ๑.๖ สมมติฐานการวิจัย

๑.๖.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็น เรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาแตกต่างกัน

๑.๖.๒ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็น เรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาแตกต่างกัน

๑.๖.๓ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่อง สภาพทั่วไปของชุมชน ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๑.๖.๔ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก

๑.๖.๕ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก

๑.๖.๖ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชน ในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก

๑.๖.๗ รูปแบบการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำชุมชน ที่พึงประสงค์ของสมาชิกชุมชน ในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นไปตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

## ๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ทำให้ทราบถึงสภาพปัจจุบันที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๒ ทำให้ทราบถึงหลักพุทธธรรมและทฤษฎีที่ใช้ในการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๓ ทำให้ทราบถึงรูปแบบในการพัฒนาคูณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๑.๗.๔ เพื่อเป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานของภาครัฐในการพัฒนาผู้นำชุมชนต่อไป

## บทที่ ๒

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้ศึกษารวบรวมหลักธรรมสัปติสุธรรม ๗ ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังหัวข้อต่อไปนี้

#### ๒.๑ เอกสารที่เกี่ยวข้อง

ประกอบด้วย แนวคิด และทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานของรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังต่อไปนี้

##### ๒.๑.๑ แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนา

###### ๑) ความหมายของการพัฒนา

นิยามความหมายของการพัฒนา มีนักวิชาการสมัยใหม่ ให้ความหมายโดยมีขอบเขตองค์ประกอบ และจุดประสงค์การพัฒนาที่แตกต่างกันไปตามลำดับของการสังมองค์ความรู้ค่านิยมของนักวิชาการมีทั้งจุดเน้นขอบเขตและทฤษฎีที่เป็นรากฐาน ของค่านิยมไว้อย่างเช่น “การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ คือ ชุดของกิจกรรมที่จัดขึ้นภายในระยะเวลาหนึ่งโดยออกแบบมาเพื่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม” ซึ่งจะมีจุดเน้นอยู่ที่การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและการเรียนรู้ของผู้ใหญ่<sup>๕</sup> และมีจุดเน้นอยู่ที่การฝึกอบรม การพัฒนาสายอาชีพ การพัฒนาองค์กรและองค์การแห่งการเรียนรู้<sup>๖</sup> นิยามความหมายของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในระดับระหว่างประเทศ ซึ่งก็คือใช้ประเทศเป็นหน่วยในการวิเคราะห์ มิใช่เพียงองค์กรของหน่วยงานรัฐหรือเอกชนเท่านั้น<sup>๗</sup> ใน

---

<sup>๕</sup> Weinberger, L. A. Commonly held theories of human resource development. *Human Resource Development International*. 1(1) .(1998), pp.75-97.

<sup>๖</sup> Marsick, V. J., & Watkins, K. **Lessons from informal and incidental learning**. In J. Burgoyne & M. Reynolds (Eds.) , *Management learning: Integrating perspectives in theory and practice* (Thousand Oaks, CA: Sage Publishers, ๑๙๙๗), pp.295-311

<sup>๗</sup> McLean, G. N., & McLean, L. If we can't define HRD in one country, how can we define HRD in one country, how can we define it in another. *Human Resource Development International*. 4(3) ,2001), pp. 18-30.

ปี ค.ศ.๒๐๐๒ ให้นิยามโดยใช้ประสิทธิผลขององค์การเป็นตัวตั้ง<sup>๘</sup> และยังเป็นกรวางแผนอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง เพื่อจัดการให้มีการพัฒนาระดับขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงาน และประสิทธิภาพในการดำเนินงานขององค์การโดยใช้วิธีการฝึกอบรม การให้ความรู้และจัดโปรแกรมการพัฒนาพนักงานให้มีโอกาสได้รับความก้าวหน้าในอาชีพสำหรับอนาคต<sup>๙</sup> ซึ่งการวางแผนล่วงหน้าเกี่ยวกับเจ้าหน้าที่องค์การเป็นรายบุคคลนั้น เพื่อให้เขามีความพร้อมที่จะทำงานในหน้าที่ของเขาให้ได้ผลดีแก่องค์การมากที่สุด<sup>๑๐</sup> และการที่จะทำให้อุบลคมีคุณภาพมากขึ้น ก็คือ การดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์การ<sup>๑๑</sup> โดยมีกระบวนการที่ผู้บริหารใช้ศิลปะและกลยุทธ์ดำเนินการสรรหา คัดเลือกและบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมให้ปฏิบัติงานในองค์การ พร้อมทั้งสนใจการพัฒนาการบำรุงรักษาให้สมาชิกที่ปฏิบัติงานในองค์การสามารถเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ เพื่อการทุ่มเทการทำงานให้กับองค์การ และสามารถดำรงชีวิตในสังคมได้อย่างมีความสุข<sup>๑๒</sup> และเป็นบุคคลซึ่งมีความพร้อม มีความจริงใจ และสามารถที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือเป็นบุคคลในองค์การที่จะสามารถสร้างคุณค่าของระบบการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ ดังนั้น องค์การจึงมีหน้าที่ในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ เพื่อให้ปฏิบัติงานจนบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งต้องใช้การวางแผนเชิงกลยุทธ์ด้านการบริหารทรัพยากรมนุษย์เข้ามาช่วย<sup>๑๓</sup> ทั้งนี้กระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมทั้งมวลอันอาจได้แก่ การเปลี่ยนแปลงด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติโดยอาศัยกระบวนการเรียนรู้ในรูปแบบต่างๆ ซึ่งจะครอบคลุมกระบวนการจัดการศึกษาให้ทุกคนและทุกระดับได้มีความรู้ ความสามารถมีทักษะ และทัศนคติอันพึงปรารถนาของสังคมและประเทศชาติและรวมถึงการฝึกอบรม การสอนงานการสับเปลี่ยนหมุนเวียน หรือแม้แต่กระบวนการในการพัฒนาตนเองอีกด้วย<sup>๑๔</sup> ซึ่งการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีคุณภาพดีขึ้นต้องพัฒนาในด้านร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆ กัน นอกจากนั้นจะต้องให้มนุษย์มีความรู้คู่กับคุณธรรมด้วย จึงจะเป็นคนที่สมบูรณ์หรือความเป็นมนุษย์ออกไปอยู่ในสังคมได้ และเมื่อมนุษย์มีความรู้แล้วต้องนำไปปฏิบัติ ฝึกฝนให้เกิดผลดีคือ มีประสบการณ์ดังนั่นเอง ประสบการณ์ดี ความรู้ดี มีคุณธรรมดี

<sup>๘</sup> Gilley , J. W., & Maycunich, A. **Organizational learning performance and change: An introduction to strategic HRD.**(Cambridge, MA:Persues Publishing, 2000), p.39

<sup>๙</sup> อำนวย แสงสว่าง. **การจัดการทรัพยากรมนุษย์,** ( กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๐), หน้า ๔๓

<sup>๑๐</sup> มัลลี เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,** (กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์,๒๕๒๔), หน้า ๓๕

<sup>๑๑</sup> พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** (กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘), หน้า๒๘

<sup>๑๒</sup> วิชัย โถสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** (กรุงเทพฯ: โฟร์เพรส, ๒๕๔๖), หน้า๘๖

<sup>๑๓</sup> สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์,** (กรุงเทพฯ: บิสนเนสเวิร์ด ,๒๕๔๒), หน้า ๔๒

<sup>๑๔</sup> บุญเลิศ ไพรินทร์. **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ,**(กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘), หน้า ๕๔

และมีความสามารถสูง มีความสำคัญอย่างยิ่งที่ควรใช้เป็นหลักในการจัดการทรัพยากรมนุษย์<sup>๑๕</sup> โดยการดำเนินการเกี่ยวกับการส่งเสริมให้บุคคลมีความรู้ ความสามารถ มีทักษะในการทำงานที่ดีขึ้น ตลอดจนมีทัศนคติที่ดีในการทำงานอันเป็นผลให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพดียิ่งขึ้น การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ยังเป็นกระบวนการที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงผู้ปฏิบัติงานในด้านต่างๆ เช่น ความรู้ ความสามารถ ทักษะ อุปนิสัย ทัศนคติ และวิธีการในการทำงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการทำงาน<sup>๑๖</sup> เป็นกรรมวิธีต่างๆ ที่มุ่งจะเพิ่มพูนความรู้ ความชำนาญ และประสบการณ์ เพื่อให้ทุกคนในหน่วยงานใดหน่วยงานหนึ่งสามารถปฏิบัติหน้าที่ที่อยู่ในความรับผิดชอบได้ดียิ่งขึ้น<sup>๑๗</sup> ทั้งนี้เป็นเรื่องของกลไกที่จะช่วยให้การดำเนินงานทั้งในด้านองค์การ และด้านทุนมนุษย์เป็นไปในทิศทางเดียวกัน เพื่อนำมาซึ่งความสำเร็จสูงขององค์การหรือหน่วยงานโดยรวมหรืออาจกล่าวได้ว่า การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเพิ่มคุณค่าให้กับตัวบุคคลทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมและมุ่งให้องค์การที่มีจุดเน้นของการพัฒนาเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ความต้องการขององค์การที่ต้องการเจริญเติบโต และ มีการเปลี่ยนแปลงไม่หยุดนิ่ง การพัฒนาที่มีความเกี่ยวข้องกับการจัดกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงความต้องการขององค์การ การพัฒนาเป็นการลงทุนในระยะยาวขององค์การเพื่อหวังผลในอนาคต<sup>๑๘</sup> และยังเป็น การเพิ่มทักษะด้วยการฝึกอบรมเพื่อให้ปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้อง<sup>๑๙</sup> โดยที่การดำเนินความพยายามใดๆ ที่จะทำให้สมรรถภาพเชิงสร้างสรรค์ของแต่ละคนสอดคล้องกับงานในหน้าที่ ของบุคคล<sup>๒๐</sup> เป็นการจัดกิจกรรมที่เป็นระบบและต่อเนื่องกิจกรรมที่จัดจะกำหนดให้สิ้นสุดในเวลาที่เหมาะสม และสามารถสร้างกิจกรรมเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างดี ซึ่งกิจกรรมที่จัดเพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์การในสังคม ตอบสนองความต้องการของการพัฒนาคนในองค์การและสังคม<sup>๒๑</sup>

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลความรู้ได้ว่า ความหมายการพัฒนา หมายถึง กิจกรรมที่จัดขึ้น เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรม โดยมีการวางแผนล่วงหน้าอย่างเป็นระบบต่อเนื่อง และเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ โดยต้องพัฒนาทั้งร่างกายและจิตใจไปพร้อมๆกัน ทั้งนี้ผู้บริหารต้องมีกระบวนการในการสรรหา คัดเลือก และบรรจุบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสม

<sup>๑๕</sup> อำนวย เจริญศิลป์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์,(กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, ๒๕๔๓), หน้า ๘๖

<sup>๑๖</sup> สมาน รังสิโยภฤกษ์. ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล, (กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕), หน้า ๗๔

<sup>๑๗</sup> สมพงษ์ เกษมสิน, การบริหาร, ( กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑), หน้า ๒๔.

<sup>๑๘</sup> สุจิตรา ธนานันท์, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์, ( พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนาบริหารศาสตร์, ๒๕๕๐), หน้า ๓๙.

<sup>๑๙</sup> บุญเรือง พรหมสิทธิ์ , การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ, (พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๓๒.

<sup>๒๐</sup> Magginson, **Human capital management**. College of literature, Science & Art, ( University of Michigan: USA, 1969), p.35.

<sup>๒๑</sup> Nadler & Nadler, **Developing Human Resource**. 3 rd ed,( Jossey Bass Publisher, 1990), p.44.

ให้ปฏิบัติงานในองค์กร เพื่อให้การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ภายในองค์กรเป็นไปอย่างเต็มความสามารถ จัดการให้มีการพัฒนาขีดความสามารถในการปฏิบัติงานของพนักงานและประสิทธิภาพในการดำเนินการขององค์กร โดยใช้วิธีการฝึกอบรม จัดกิจกรรมที่จะเสริมสร้างและเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของทรัพยากรมนุษย์ให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และประสบการณ์ในการปฏิบัติงานได้ดียิ่งขึ้น รวมทั้งมีทัศนคติที่ดีต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบอันจะทำให้งานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นทั้งในปัจจุบันและในอนาคตต่อไป

## ๒) แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนา

ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ซึ่งเป็นส่วนสำคัญส่วนหนึ่งขององค์กร ทั้งทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรนั้น มีส่วนที่สำคัญ ๒ ส่วนคือ การวางระบบการบริหารงานและการวางระบบการบริหารจัดการทุนมนุษย์ ซึ่งผู้บริหารที่มีศักยภาพต้องสามารถจัดสรรทรัพยากรที่มีอยู่ขององค์กรในอัตราส่วนที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร โดยธรรมชาติแล้วทรัพยากรที่มีความสำคัญที่สุด คือ “ คนหรือทุนมนุษย์ (Human Capital) ” เพราะคนหรือมนุษย์มีสติปัญญา มีความสามารถ และมีศักยภาพในการใช้ปัจจัยอื่นๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ปลอดภัย และบรรลุความสำเร็จได้ตามเป้าหมายขององค์กรที่ตั้งไว้<sup>๒๒</sup> การพัฒนาทุนมนุษย์เป็นการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบที่ริเริ่มจากความต้องการสิ่งใหม่ๆ การเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ การปรับเปลี่ยนสถานภาพของบุคคล และความเท่าเทียมกันโอกาสในการทำงาน<sup>๒๓</sup> ซึ่งถ้านำทฤษฎีระบบของ เดวิด อีสตัน (David Easton)<sup>๒๔</sup> มาประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ จำเป็นต้องคำนึงองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลลัพธ์ และข้อมูลย้อนกลับ ดังแผนภาพที่ ๒.๑



แผนภาพที่ ๒.๑ กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบระบบ

<sup>๒๒</sup> ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ ประชาสัมพันธ์สยาม, ๒๕๔๕), หน้า ๙.

<sup>๒๓</sup> ปภาวดี ประจักษ์ศุภนิติ และ กิ่งพร ทองใบ, การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑), หน้า ๘๐.

<sup>๒๔</sup> อ่างแล้ว

จากแผนภาพที่ ๒.๑ การพัฒนาทุนมนุษย์ จะสำเร็จได้จำเป็นต้องมีปัจจัยนำเข้าที่ตีพอดึงต้องมีกระบวนการเปลี่ยนแปลงที่ตีพอดึงจะทำให้ได้ทุนมนุษย์ที่พึงประสงค์ได้ กรณีที่ทุนมนุษย์ไม่เป็นไปตามที่พึงประสงค์ ต้องมีการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับแก้กระบวนการและปัจจัยนำเข้าต่อไป

### ๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนา

ทฤษฎีที่มีความสำคัญในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์อีกกลุ่มหนึ่งคือ **ทฤษฎีที่เกี่ยวกับแรงจูงใจ** ซึ่งเรื่องของแรงจูงใจนับได้ว่ามีส่วนสำคัญในการบริหารงานบุคคลทั้งในภาครัฐและเอกชน ในฐานะที่เป็นสิ่งเร้าที่ทำให้บุคลากรขององค์การส่งมอบผลผลิตของแต่ละบุคคลในรูปของผลการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิภาพ การจูงใจจึงสามารถก่อให้เกิดผลกระทบอย่างมากในการปฏิบัติงานในภาพรวมขององค์การ<sup>๒๕</sup> ซึ่งมีกลุ่มที่เน้นการสร้างคามพึงพอใจ โดยเชื่อว่า หากองค์การทราบและเข้าใจถึงความต้องการภายในของบุคลากรแล้ว องค์การจะสามารถกำหนดระบบการให้รางวัลที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจขณะเดียวกันก็สามารถทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ นั่นคือหากองค์การสามารถตอบสนองความต้องการของมนุษย์ได้ ก็จะทำให้มนุษย์นั้นเกิดความพึงพอใจและเป็นแรงจูงใจให้มนุษย์พัฒนาตนเองเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งความต้องการของมนุษย์เป็นเสมือนขั้นบันได มีทั้งหมด ๕ ขั้น ได้แก่ ความต้องการทางกายภาพ ความต้องการทางด้านความปลอดภัย ความต้องการที่จะผูกพันในสังคม ความต้องการที่จะมีฐานะเด่นและได้รับการยกย่องในสังคม และความต้องการที่จะประจักษ์ตน เมื่อความต้องการในขั้นต้นได้รับการตอบสนองแล้วบุคคลจึงจะเกิดความต้องการในระดับต่อไปตามลำดับ<sup>๒๖</sup> ซึ่งการที่จะทำให้มนุษย์ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในงาน ต้องสร้างปัจจัยจูงใจ (Motivator Factors) อันได้แก่ ความสำเร็จ การยอมรับ การยกย่อง ความก้าวหน้า ความรับผิดชอบ และลักษณะของงาน สำหรับปัจจัยสุขวิทยา (Hygiene Factors) อันได้แก่ เงินเดือน ค่าจ้าง เงื่อนไขการทำงาน นโยบายขององค์การ และรูปแบบการบังคับบัญชา นั้น สามารถป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในงาน แต่สร้างความพอใจในงานไม่ได้<sup>๒๗</sup> นอกจากนี้ ความต้องการของมนุษย์ตามยังประกอบไปด้วย ๓ เรื่อง คือ ความต้องการประสบความสำเร็จ (Achievement) ความต้องการด้านสัมพันธ์ภาพ (Affiliation) และความต้องการอำนาจ (Power) และความต้องการที่แตกต่างกันจะนำไปสู่พฤติกรรมของบุคคลที่ต่างกัน<sup>๒๘</sup> นอกจากนี้ยังมีการระบุความต้องการของมนุษย์ออกเป็น ๒ ประเภท คือ ความต้องการขั้นพื้นฐาน (Primary) หรือเพื่อการดำรงขั้นพื้นฐานของมนุษย์ ที่เรียกว่า Viscerogenic เช่น อาหาร น้ำ การตอบสนองทางเพศ การขับถ่าย และความต้องการขั้นที่ ๒ (Secondary) ที่เรียกว่า Psychogenic เช่น ความสำเร็จ

<sup>๒๕</sup> ศุภชัย ยาวะประภาส, การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘), หน้า ๒๑๖-๒๑๗.

<sup>๒๖</sup> Abraham H. Maslow, "Theory of Human Motivation", *Psychological Review* 50, (New York : Harper and Row Publisher, 1970), p.36

<sup>๒๗</sup> Frederick Herzberg, *Work and The Nature of Man*, (New York : The world Publishing Company, 1967), p.36.

<sup>๒๘</sup> David Mc Clelland, "Business Drive and National Achievement", *Harvard Business Review*, (Harvard University, 1962), pp. 99-122.

ความผูกพันกับผู้อื่น ความเป็นเอกเทศ การครอบงำ และอำนาจ<sup>๒๙</sup> และยังได้มีการเสนอมุมมองว่ามนุษย์ต้องการเติบโตและผ่านกระบวนการพัฒนาการเป็นผู้ใหญ่ ดังนั้นองค์การจำเป็นต้องจัดโครงสร้างที่เน้นการควบคุมให้น้อยลง และส่งเสริมประชาธิปไตยในองค์การให้มากขึ้น<sup>๓๐</sup> ทั้งนี้มีข้อสมมติพื้นฐานเกี่ยวกับผู้ปฏิบัติงานว่า ผู้ปฏิบัติมีอยู่ ๒ ประเภท คือ ประเภท X และประเภท Y ซึ่งแต่ละประเภทต้องการการตอบสนองต่างกัน คือ ผู้ปฏิบัติงานประเภท X ต้องการการบังคับ ขาดความรับผิดชอบและไม่มีความทะเยอทะยาน แต่ปรารถนาชีวิตที่มั่นคงเหนือสิ่งอื่นใด ในขณะที่ผู้ปฏิบัติงานประเภท Y มีความรับผิดชอบในงานสูง มีวินัยในตนเองสูง ดังนั้นองค์การต้องใช้วิธีการจูงใจให้เหมาะสมกับผู้ปฏิบัติงานแต่ละประเภท<sup>๓๑</sup> นอกจากนี้ยังมีกลุ่มทฤษฎีที่เน้นกระบวนการสร้างการแรงจูงใจ มุ่งอธิบายถึงภาพรวมในการสร้างแรงจูงใจโดยไม่อธิบายถึงรายละเอียดส่วนปลีกย่อย และอาศัยฐานแนวคิดว่าคุณคนมีความพยายามในการทำงานจากความคาดหวัง โดยคาดหวังว่าความพยายามที่ทุ่มเทลงไปจะสามารถส่งผลต่อการปฏิบัติงาน และผลการปฏิบัติงานนั้นจะส่งผลให้ได้รับสิ่งตอบแทนบางอย่าง โดยมองว่า การที่ผู้ปฏิบัติงานจะทำงานมากหรือน้อย ดีหรือไม่ดี ขึ้นอยู่กับการเปรียบเทียบความพยายามและค่าตอบแทนของตนกับผู้อื่นในสถานการณ์การทำงานที่คล้ายคลึงกัน<sup>๓๒</sup> เชื่อว่าพฤติกรรมของบุคคล ได้รับอิทธิพลจากผลลัพธ์ที่คาดหวังจากการปฏิบัติงาน โดยมีตัวแปร ๓ ปัจจัยมาสนับสนุน คือ ๑) ปัจจัยความคาดหวัง ( ถ้าหากพยายามแล้วจะสามารถปฏิบัติงานสำเร็จหรือไม่ ) ๒) ปัจจัยความเป็นเครื่องมือ (หากลงมือปฏิบัติแล้วจะสามารถบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการหรือไม่) และ ๓) ปัจจัยระดับของความตั้งใจ หรือ Valence (แล้วผลลัพธ์ที่จะได้นั้นเป็นสิ่งที่ตนได้ตระหนักถึงคุณค่าหรือไม่)<sup>๓๓</sup> นอกจากนี้ยังชี้ว่าลักษณะงาน (Job Characteristics) มีอิทธิพลต่อการจูงใจบุคคลให้ทำงาน ลักษณะงานที่ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะในงาน (Skill Variety) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะของงาน (Task Identity) ความหมายของงานที่มีต่อองค์การและต่อสังคม (Task Significance) ความเป็นอิสระในการปฏิบัติงาน (Autonomy) และการได้รับผลสะท้อนกลับจากการปฏิบัติงาน (Feedback) และนำเสนอวิธีคิดคะแนนของงานไว้ซึ่งเรียกว่า Motivating Potential

<sup>๒๙</sup> Henry A. Murray, Explorations in Personality : a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age, 4th Ed, (New York : John Wiley & Sons Inc.),1938), p.41

<sup>๓๐</sup> Chris Argyris, **Personality and Organization**, (New York : Harper and Row Publisher, 1957), p.44

<sup>๓๑</sup> Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**, (India : TATA McGraw-Hill Publishing Co, 1960), p.62.

<sup>๓๒</sup> Adams, J. Stacey, "Inequity in social exchange", **Advances in Experimental Social Psychology**, Vol. 2, (New York : Academic Press, 1965), pp. 267-299.

<sup>๓๓</sup> Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler, **Work and Motivation**, (Jossey-Bass Classics, 1995), p.56

Score (MPS)<sup>๓๔</sup> และยังการเสนอทฤษฎีกำหนดเป้าหมาย (Goal Setting Theory) ซึ่งเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของผู้ปฏิบัติงานในการกำหนดเป้าหมายในการทำงานและผลที่จะได้ในการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ วิธีนี้ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเล็งเห็นได้ว่าความทุ่มเทในการปฏิบัติงานจะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานอย่างไร ได้รับผลตอบแทนอย่างไร และสามารถสนองความพึงพอใจส่วนตัวได้อย่างไร<sup>๓๕</sup> จะเห็นได้ว่าการให้แรงจูงใจนั้น นอกจากการสร้างความพึงพอใจและการเน้นกระบวนการสร้างแรงจูงใจแล้ว ยังสามารถให้การเสริมแรงเป็นตัวกระตุ้นได้อีกด้วย ทั้งนี้ทฤษฎีเสริมแรงนี้เน้นการสร้างเงื่อนไขที่มีความเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมและผลที่ตามมา โดยมุ่งหวังที่จะให้พฤติกรรมที่พึงปรารถนาเกิดขึ้นอีกหรือป้องกันไม่ให้เกิดพฤติกรรมที่ไม่น่าพึงปรารถนาเกิดขึ้นผ่านวิธีการต่างๆ <sup>๓๖</sup>คือ ๑) ให้ผลตอบแทนที่พึงปรารถนาเมื่อเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Positive Reinforcement) ๒) ขจัดผลตอบแทนที่ไม่น่าพึงปรารถนาหลังจากเกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์ (Avoidance Learning) ๓) ให้ผลตอบแทนในเชิงลบหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Punishment) ๔) ยกเลิกการให้รางวัลหลังจากเกิดพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ (Extinction)

มีการนำเอาทฤษฎีเศรษฐศาสตร์มาประยุกต์ใช้กับการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์<sup>๓๗</sup> ทั้งนี้ทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์สามารถนำมาประยุกต์ใช้ในกับเรื่องของการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้ ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องได้แก่**ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรที่จำกัด** ทฤษฎีนี้กล่าวถึงข้อจำกัดของการใช้ทรัพยากร ทั้งที่เป็นงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์เวลา และอื่น ๆ พบว่าโครงการหรือกิจกรรมต่าง ๆ ที่กำหนดขึ้นอาจเผชิญปัญหาการมีทรัพยากรไม่เพียงพอ ผู้ปฏิบัติงานจึงต้องตัดสินใจเลือกทรัพยากรอื่นมาใช้ทดแทน โดยคาดการณ์ถึงทรัพยากรที่ถูกใช้กับผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน หรือพิจารณาถึงค่า ROI : Return on Investment ว่า การเลือกใช้ทรัพยากรนั้นจะคุ้มค่ากับการลงทุนหรือไม่ **ทฤษฎีการใช้ทรัพยากรอย่างยั่งยืน** ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นผลตอบแทนที่ได้รับ มองเป้าหมายระยะยาวมากกว่าระยะสั้น ดังนั้นการลงทุนที่เกิดขึ้นจึงต้องคำนึงถึงข้อได้เปรียบในการแข่งขันอย่างยั่งยืน (Sustainable Advantage) โดยนำเทคโนโลยีเข้ามาช่วยในการทำงานเพื่อปรับปรุงกระบวนการทำงานให้รวดเร็วและมีคุณภาพมากขึ้น และต้องมองไกลถึงการสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันกับคู่แข่งภายนอกในระยะยาว และ**ทฤษฎีมองมนุษย์ให้เป็นทุนหรือทุนมนุษย์** ทฤษฎีทุนมนุษย์ เป็นทฤษฎีทางเศรษฐศาสตร์ที่ถูกนำมาใช้มากที่สุด โดยพิจารณาถึงผลผลิตที่ได้รับจากพนักงาน เปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปในรูปแบบของการฝึกอบรมและการศึกษา เป็นการวิเคราะห์ประสิทธิภาพของต้นทุน (Cost - Effectiveness Analysis) ทฤษฎีนี้แสดงความสัมพันธ์ระหว่างการเรียนรู้ที่เพิ่มขึ้น กับผลผลิต

<sup>๓๔</sup> Greg R. Oldham and Richard J. Hackman, "A New Strategy of Job Enrichment", In *Psychological Foundational Behavior*, 2nded, (Scott : Foresaman and Company, 1983), pp. 64-79.

<sup>๓๕</sup> Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentive", *Organization Behavior and Human Performance*, 1968), pp. 157-189.

<sup>๓๖</sup> พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์, (๒๕๔๕), **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์), หน้า ๔๑.

<sup>๓๗</sup> อภรณ์ ภูวิทย์พันธุ์, (๒๕๕๑), **กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**, (กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์), หน้า ๑๐๐.



ของพนักงานที่เพิ่มสูงขึ้นตามไปด้วย ซึ่งเมื่อผลผลิตเพิ่มสูงขึ้น ผลตอบแทนที่พนักงานจะได้รับย่อมเพิ่มสูงขึ้นด้วยเช่นกัน เพราะผลผลิตของพนักงานที่สูงขึ้น จะนำไปสู่ผลผลิตและผลประกอบขององค์กรที่เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ทฤษฎีทุนมนุษย์ จึงเป็นการวิเคราะห์จากแนวคิดของต้นทุนและผลประโยชน์ที่ได้รับ (Cost-Benefit Analysis) และวิเคราะห์บนพื้นฐานของผลตอบแทนที่ได้รับจากการลงทุน (ROI : Return on Investment) ซึ่งกิจกรรมหรือโครงการต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นเพื่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องคำนึงถึงการเพิ่มมูลค่าของมนุษย์ที่เป็นพนักงานในองค์กร โดยเรียนรู้ผ่านการศึกษ การฝึกอบรม และการพัฒนาต่าง ๆ นำไปสู่ผลลัพธ์หรือผลผลิตที่องค์กรต้องการ

จากแนวคิดและทฤษฎีการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑ แนวคิดการพัฒนา

นักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Leonard Nadler.อ้างใน เสนห์ จุ้ยโตและคณะ. (๒๕๕๗,หน้า๑๕๑)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์มุ่งสู่ ๓ กิจกรรมที่สำคัญคือการฝึกอบรมเป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในปัจจุบันการศึกษาเป็นการเรียนรู้เพื่อมุ่งเน้นการทำงานในอนาคต การพัฒนา เป็นการเรียนรู้ที่มีได้มุ่งเน้นการทำงานแต่มุ่งถึงการเปลี่ยนแปลงทางพฤติกรรมของมนุษย์ไปในทางที่ดีขึ้น
Peter M.senge. (2006,online)	การพัฒนาองค์กรเน้นการพัฒนาการเรียนรู้สภาวะของการเป็นผู้นำในองค์กร และการเรียนรู้ร่วมกันของคนในองค์กร เพื่อให้เกิดการถ่ายทอดแลกเปลี่ยนองค์ความรู้ ประสบการณ์ และทักษะร่วมกัน และพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่องทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขัน
R.Wayne Pace.อ้างใน เสนห์ จุ้ยโตและ คณะ.(๒๕๕๗,หน้า ๑๕๑)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นระบบปรับปรุงประสิทธิภาพของพนักงานในการทำงานให้ดีขึ้น และส่งผลทำให้กลุ่มและองค์กรมีประสิทธิภาพ การพัฒนาบุคคล รู้จักวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อนของตัวเอง แล้วพัฒนาปรับปรุงเพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งการพัฒนาองค์กรและการพัฒนาอาชีพ
จำเนียร จวง ตระกูล.(๒๕๕๓,หน้า	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นการแก้ปัญหาขององค์กร สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการเปลี่ยนแปลงองค์กรหรือเป็นผู้ออกแบบขององค์กร

๑๑๔)	
จิราประภา อัครบวร. (๒๕๕๒,หน้า๘๕)	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ไม่ควรเน้นที่การให้ แต่ควรเน้นเรื่อง การดึงศักยภาพของบุคคลออกมา โดยผ่านกิจกรรมการพัฒนา
ชาญชัย อาจินสมาจาร (ดร.).(๒๕๕๒,หน้า๔๙-๕๖)	กระบวนการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ต้องทำเป็นกระบวนการคือ เชื่อมการพัฒนาต่อกับกลยุทธ์ขององค์กร มีการเรียนรู้ในองค์กรปรับปรุงการสื่อสาร ความหมายขององค์กร การเชื่อมการเรียนรู้กับงานมีการบริหารความรู้ และหาแนวโน้มใหม่ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์โดยการสร้างและรักษาไว้ ซึ่งความไว้วางใจเอาชนะความท้าทายที่เกิดจากสภาพความซับซ้อนที่เพิ่มมากขึ้นของเศรษฐกิจโลกใหม่ เผชิญกับความเปลี่ยนแปลงทางเทคโนโลยี และวิทยาศาสตร์
ธงชัย สมบูรณ์,(๒๕๔๙. หน้า๑๗,๒๒-๒๗,๓๓-๓๔.)	การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบดั้งเดิมไม่เน้นมนุษย์ผู้ใช้แรงงานแต่เน้นที่ เครื่องจักร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์แบบสมัยใหม่มีการทำนุบำรุงรักษา “คน” ซึ่งเป็นทรัพยากรสำคัญให้มีประสิทธิภาพและการ

## ๒.๑.๒ แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

### ๑) ความหมายของผู้นำ

มีผู้กล่าวว่า “คนบางคนเป็นหัวหน้า แต่ไม่ได้เป็นผู้นำ ส่วนบางคนเป็นผู้นำ แต่ไม่ได้เป็นหัวหน้า และคนบางคน เป็นได้ทั้งหัวหน้า และเป็นทั้งผู้นำ” หรือ “ฝูงคนต้องนำ ฝูงสัตว์ ต้องต้อน” และ “หัวไม่ส่าย หางไม่กระดิก” คำกล่าวเหล่านี้ล้วนสื่อความถึงความหมายของคำว่า “ผู้นำ” หรือ “หัวหน้า” ทั้งสิ้น ทั้งยังเกี่ยวพันกับคำว่าผู้บริหารและนักบริหารที่มีความหมายในทำนองเดียวกับคำว่า ผู้นำ อีกด้วย<sup>๓๘</sup> นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่มเปรียบเสมือนแกนของกลุ่ม เป็นผู้มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง นำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ แม้แต่เพียงชี้แนะให้กลุ่มไปสู่จุดหมายปลายทางก็ถือว่าเป็นผู้นำทั้งนี้รวมถึงผู้นำที่นำกลุ่มออกนอกกลุ่มนอกทางด้วย เป็นบุคคลที่มีคุณสมบัติเฉพาะบางอย่างคือสามารถสอดแทรกอิทธิพลบางประการอันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้มากที่สุด<sup>๓๙</sup> ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผนและผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย<sup>๔๐</sup>

<sup>๓๘</sup> สุเมธ แสงนิมิต, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า ,(กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒), หน้า ๓.

<sup>๓๙</sup> กวี วงศ์พูน, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บี.เค. อินเตอร์ปรินท์, ๒๕๔๕), หน้า ๑๔-๑๕.

<sup>๔๐</sup> บุญทัน ดอกไธสง, ภาวะผู้นำและทฤษฎีผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๓๕), หน้า ๒๖๖.

บุคคลที่มีความสามารถในการที่จะทำให้องค์การดำเนินไปอย่างก้าวหน้า และบรรลุเป้าหมาย โดยการใช้อิทธิพลเหนือทัศนคติและการกระทำของผู้อื่น<sup>๔๑</sup> ผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอ เนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่นเป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม ทำให้สมาชิกแสดงพฤติกรรมที่มีน้ำหนักรวมและเป็นเอกภาพ โดยเขาจะใช้ภาวะผู้นำในการปฏิบัติการ และอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อมุ่งบรรลุเป้าหมาย<sup>๔๒</sup>

ภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการว่าประกอบด้วย ผู้นำผู้ยึดหลักการ ผู้นำต้องมีความรู้ และมีวิสัยทัศน์ ผู้นำต้องเป็นนักปฏิบัติ และผู้นำต้องเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน<sup>๔๓</sup> เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การเจริญก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้โต้แย้งข้อขัดแย้ง หรือเป็นบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคง และช่วยเหลือผู้อื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๔๔</sup> บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องภาระหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมายบุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตามแม้จะเป็นหัวหน้า

บุคคลที่มีความรู้ความสามารถ กลุ่มย่อยหรือผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่าง ๆ ก็ตาม และมีวิสัยทัศน์ เป็นนักปฏิบัติ และได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การวางแผน การชี้แนะ สั่งการ สามารถปกครอง บังคับบัญชา บริหารผลึกตัน และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้นำอาจเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ตำแหน่งของผู้นำแตกต่างกันไปตามลักษณะงาน และองค์การที่อยู่ เช่น ผู้บริหาร ผู้จัดการ ประธานกรรมการผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการเหล่าทัพ ผู้ว่าราชการ นายอำเภอ กำนัน เจ้าคณะจังหวัดเจ้าอาวาส ปลัดกระทรวง คณบดี เป็นต้น<sup>๔๕</sup>

ผู้นำ และที่มาของผู้นำมี ๓ ลักษณะ คือ

๑) มีความสามารถชักจูงผู้อื่นให้คล้อยตามได้ กล่าวคือผู้นำต้องสามารถจูงใจให้คนทำหรือไม่ทำอะไรตามที่ต้องการด้วยความเต็มใจได้เช่น ผู้นำด้านลัทธิความเชื่อ หรือ ผู้นำกลุ่มคนที่รวมตัวกันขึ้นจากการชักจูงให้กระทำกรอย่างใดอย่างหนึ่ง ทั้งทางการเมืองหรือเพื่อทำประโยชน์ต่อสังคม

<sup>๔๑</sup> วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๓๗.

<sup>๔๒</sup> มัลลิกา ต้นสอน, **พฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๔๗.

<sup>๔๓</sup> สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะศิริ, **ผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๔ (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์พรินติ้งเซ็นเตอร์, ๒๕๔๒), หน้า ๘๕-๘๙.

<sup>๔๔</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๒.

<sup>๔๕</sup> Yukl, Gary A., **Leadership in Organization**. (2 rd ed), (New jersey : Prentice Hall Anker, 1989), pp.3-4.

๒) มีสถานการณ์เป็นตัวกำหนด สถานการณ์จะเป็นตัวกำหนดว่า ใครจะเป็นผู้นำ ในสถานการณ์นั้นๆ เช่น บนรถเมล์ที่เรานั่ง จะถือว่าคนขับเป็นผู้นำ ส่วนผู้โดยสารเป็นผู้ตาม เขาขับให้เรา นั่ง แสดงว่าเราเต็มใจไปกับเขา เพราะถ้าไม่เต็มใจ เราคงไม่นั่งให้เขาขับพาเราไปในที่ต่างๆ เช่นเดียวกับไกด์ที่เรายินยอมให้เป็นผู้นำเที่ยวในสถานที่ที่เราไม่เคยไป เป็นต้น

๓) มีการเลือกตั้ง ทำให้ได้รับการยอมรับการเลือกตั้ง คือ ผ่านการเลือกของกลุ่มคนตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปจนถึงกลุ่มคนขนาดใหญ่ ซึ่งตามหลักการปกครองระบอบประชาธิปไตย เราจะถือเอาจากบุคคลที่เสียงส่วนใหญ่ลงมติเลือกให้เขาเป็นผู้นำ<sup>๔๖</sup>

นักวิชาการหลายท่านได้กล่าวไว้เกี่ยวกับความหมายของผู้นำดังนี้ ผู้นำคือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม<sup>๔๗</sup> เป็นบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม<sup>๔๘</sup> นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๔๙</sup> ผู้นำยังเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ<sup>๕๐</sup> จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่าผู้นำคือผู้ได้รับการแต่งตั้งหรือการเลือกตั้งหรือการยกย่องจากกลุ่มให้ทำหน้าที่ของตำแหน่งผู้นำ เช่น การวางแผน การชี้แนะ สั่งการ สามารถปกครองบังคับบัญชา บริหาร ผลักดัน และช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ซึ่งผู้นำอาจเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ตำแหน่งของผู้นำแตกต่างกันไปตามลักษณะงานและองค์การที่อยู่

<sup>๔๖</sup> สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, หน้า ๓-๔.

<sup>๔๗</sup> Fiedler, F.E., *Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept*, (New York : Wiley and Son, 1976), pp.431-432.

<sup>๔๘</sup> Dejnozka, E.L. *Educational Administration Glossary*, (Westport, CT : Greenwood, 1983), pp.110-125.

<sup>๔๙</sup> DuBrin J.A., *Leadership : Research Findings, Practice, and Skills*, (Englewood Cliffs, NJ : Houghton Mifflin, 1998), pp.140-147.

<sup>๕๐</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, *การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ*, ในประมวลสาระชุดวิชาการวิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๘-๙, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๓๓-๒๔๔.

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๒ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๒ ความหมายของผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Fiedler(1976, pp.431-342)	ผู้นำ คือบุคคลที่กลุ่มได้มอบหมายหน้าที่ให้ควบคุม หรือประสานงานกิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจของกลุ่ม
Dejnozka (1983, pp.110-125)	ผู้นำ คือบุคคลที่ถูกเลือกหรือได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกระบวนการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม เพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม และเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม
Dubrin (1998, pp. 140-147)	ผู้นำ เป็นบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จ และความบรรลุผลสำเร็จ โดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลที่เป็นผู้บังคับบัญชา หรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ตารางที่ ๒.๒ ความหมายของผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (๒๕๓๖, หน้า ๒๓๓)	ผู้นำ คือบุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้ง หรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่มสามารถที่จะจูงใจ ชักนำหรือชี้้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ
กวี วงศ์พุดม (๒๕๔๕, หน้า ๑๔)	ผู้นำ เป็นผู้ซึ่งเป็นศูนย์กลางหรือจุดรวมของกิจกรรมภายในกลุ่ม มีโอกาสติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นมากกว่าทุกคนในกลุ่ม มีอิทธิพลต่อการตัดสินใจของกลุ่มสูง นำกลุ่มหรือพากลุ่มไปสู่วัตถุประสงค์หรือสู่จุดหมายที่วางไว้ เป็นผู้ที่มีคุณสมบัติเฉพาะมีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงของกลุ่มได้
บุญทัน ดอกไธสง (๒๕๓๕, หน้า ๒๖๖)	ผู้นำไม่เพียงแต่ยืนอยู่เบื้องหลังกลุ่มที่คอยแต่วางแผน และผลักดัน แต่ผู้นำจะต้องยืนอยู่ข้างหน้ากลุ่ม และนำกลุ่มปฏิบัติงาน คอยช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายสูงสุดตามความสามารถให้บรรลุเป้าหมาย

## ๒) ความหมายของภาวะผู้นำ (leadership)

ภาวะผู้นำมีความหมายแตกต่างกัน ในยุคก่อนนั้นมีคำที่แสดงความเป็นผู้นำ เช่น หัวหน้า ประมุข ราชา พญา เป็นต้น Oxford English Dictionary ได้ชี้ให้เห็นว่าคำว่า Leader มีในภาษาอังกฤษประมาณ ค.ศ. ๑๓๐๐ แต่คำว่า Leadership เพิ่งจะมีประมาณ ปีค.ศ.๑๘๐๐ อย่างไรก็ตามการศึกษาการเป็นผู้นำนั้นมีมานานแล้ว เช่น ในหนังสือ Republic ซึ่ง Plato ได้พยายามอธิบายคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นPhilosopher-king ซึ่งก็ทำหน้าที่เป็นผู้นำนั่นเอง<sup>๕๑</sup> ทั้งผู้นำ และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งเป็นคำเดียวกัน แต่ลักษณะสำคัญของคำ ๒ คำบอกถึงความแตกต่างกันได้ โดยใช้หลักของกระบวนการกลุ่มเป็นตัวกำหนด เช่น ภาวะผู้นำจะหมายถึงกระบวนการแต่ ผู้นำ เป็นตำแหน่งของโครงสร้างภายในกลุ่มหรือการดำรงตำแหน่งของบุคคล<sup>๕๒</sup> คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ตั้งใจ โดยประกอบด้วยตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ และวิธีการสิ่งที่จะทำและสถานการณ์<sup>๕๓</sup> ภาวะผู้นำที่ดีตามหลักพุทธธรรม ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” เช่น พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ และสัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น เป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จที่วางไว้ และนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุข และมั่นคงตลอดไป

รูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดนการพัฒนาคณะ และการพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ

๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อให้ผู้นำเกิดการพัฒนาดน พัฒนาคณะ และพัฒนาองค์การ

๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุขส่วนรวมเป็นหลักเพื่อให้สามารถนำพาหมู่คณะ องค์การ และสังคมไปสู่ความเจริญก้าวหน้าที่ยั่งยืน และมั่นคงตลอดไป<sup>๕๔</sup> ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อ

<sup>๕๑</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, พหุติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘) , หน้า ๓.

<sup>๕๒</sup> Nath Bhanthumnavin, Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association : The Case of Central Region, Thailand Doctor's Thesis, (Los Banos : University of the Philippines, 1985), p.27.

<sup>๕๓</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ,(กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า๔-๕.

<sup>๕๔</sup> นันทวรรณ อิศรานุวัฒน์ชัย, ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม, วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑๕.

พฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การ<sup>๕๕</sup> กระบวนการในการแนะ และนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน<sup>๕๖</sup>

ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม มีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย<sup>๕๗</sup>

สภาพของความเป็นผู้นำเป็นศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ต้องการ ให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาเอง ส่วนวิธีการสร้างภาวะผู้นำหรือสร้างศิลปะในการทำให้ผู้อื่นทำในสิ่งที่ผู้นำต้องการให้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความเต็มใจของพวกเขาผู้ปฏิบัตินั้นมีสูตรสำเร็จ ๕ ประการ ที่เรียกว่า สูตร ๑ ๒ ๓ ๔ ๕ คือ

- ๑) เข้มแข็ง หมายถึง ความเข้มแข็ง คือ ต้องเป็นคนเข้มแข็งทั้งทางร่างกาย และจิตใจไม่หวั่นไหว ไม่ว่าจะตกอยู่ในสถานการณ์อย่างใดก็ตาม
- ๒) แกร่งกล้า หมายถึง ความแกร่งกล้า ๒ ประการ คือ
  ๑. แกร่งกล้ารับผิด
  ๒. แกร่งกล้ารับชอบ คือ ต้องแกร่งกล้ารับทั้งผิด รับทั้งชอบ จะรับอย่างใดอย่างหนึ่งเพียงอย่างเดียวไม่ได้ ซึ่งเป็นที่มาของคำว่า ความรับผิดชอบ
- ๓) ศรัทธา หมายถึง ความศรัทธา ๓ ประการ ได้แก่
  ๑. ศรัทธาตัวเองโดยเริ่มต้นที่ ตัวเองก่อนว่าเราเป็นคนมีความรู้ มีความสามารถ สิ่งใดที่ผู้อื่นทำได้ เราก็ต้องทำได้ และพยายามทำให้ดีกว่านอกจากศรัทธาในตัวเองแล้ว
  ๒. ศรัทธาเพื่อนร่วมงาน ต้องรู้จักให้เกียรติผู้อื่นเห็นความสำคัญและความสามารถของผู้อื่น ตลอดจนเข้าใจถึงวิธีการทำงานเป็นทีม
  ๓. ศรัทธาหน่วยงาน หรือองค์กรที่เราสังกัดอยู่ผู้นำคือตัวแทนของหน่วยงานถ้าเราต้องการสร้างภาวะผู้นำ โดยขาดสำนักแห่งศรัทธาต่อหน่วยงานของตนเอง ย่อมไม่สามารถจูงใจให้ผู้อื่นอีกเต็มที่จะทำงานให้ประสบความสำเร็จได้
- ๔) คุณค่า หมายถึง ความมีคุณค่า ๔ ประการ คือ
  ๑. คุณค่าแห่งการคิด คือ ต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ไม่หยุดนิ่งคิดในสิ่งที่ประโยชน์ต่อส่วนรวมและอยู่ในกรอบของคุณธรรม

<sup>๕๕</sup> วิโรจน์ สารรัตนะ, การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : อักษรการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๖.

<sup>๕๖</sup> Nelson, D. L., & Quick, J. C., *Organizational Behavior : Foundations Realities, and Challenges*, (New York : West Publishing, 1997), p.346.

<sup>๕๗</sup> Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly, J. H., *Organizations, behavior, structure, Processes*, (9<sup>th</sup> ed.), ( Boston : Mc Graw – Hill, 1997), p.272.

๒. คุณค่าแห่งการพูด คือ รู้จักพูด เพื่อถ่ายทอดความคิดให้ผู้อื่นได้รับทราบและปฏิบัติตามได้ถูกต้อง พูดเพื่อให้เกิดผลในทางบวก เกิดความศรัทธาในองค์กรเกิดความสามัคคีระหว่างเพื่อนร่วมงาน เกิดความเห็นอกเห็นใจผู้ที่มีตำแหน่งด้อยกว่า และเกิดแรงจูงใจที่จะทำงานให้สำเร็จ

๓. คุณค่าแห่งการตัดสินใจ การสร้างคุณค่าด้วยการตัดสินใจ การตัดสินใจที่เด็ดขาดมั่นคง โดยผ่านการไตร่ตรองด้วยเหตุผลมาอย่างดีแล้ว ถือเป็นคุณสมบัติพิเศษของผู้นำ และเมื่อตัดสินใจแล้ว ผลจะออกมาถูกหรือผิด ผู้นำจะต้องรับผิดชอบแต่โดยดี ไม่ปิดความผิดไปให้ผู้อื่น

๔. คุณค่าแห่งการกระทำ การสร้างคุณค่าด้วยการกระทำ เมื่อมีความคิด มีการถ่ายทอดให้เข้าใจด้วยการพูด มีการตัดสินใจที่เด็ดขาดมั่นคงแล้ว ก็ถึงขั้นของการกระทำ ผู้นำต้องกระทำการใด ๆ อย่างห้าวหาญ เป็นตัวอย่าง มีความขยันหมั่นเพียรมากกว่าผู้อื่น มีความอดทนมากกว่าผู้อื่น ตลอดจนยึดหลักความถูกต้อง และคุณธรรมมากกว่าผู้อื่น เหล่านี้จึงจะเรียกได้ว่ามีภาวะผู้นำ ดังนั้นคนเป็นผู้นำต้องสร้างคุณค่าให้คนเห็น เชื่อถือ เคารพรัก และศรัทธาการคิด การพูด การตัดสินใจ ตลอดจนการกระทำจึงต้องผ่านการกลั่นกรองมาก่อนเสมอ

๕) สามารถ หมายถึง ความสามารถ ๕ ประการ คือ ความสามารถในการ

๑. วางแผนงาน
๒. มอบหมายงาน
๓. ควบคุมงาน
๔. ประสานงาน
๕. พัฒนาคนพัฒนางาน

ซึ่งทั้ง ๕ สามารถนี้ ถือเป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำ โดยเฉพาะผู้นำนักบริหารเพราะผู้นำนักบริหารนั้น ต้องรู้จักการวางแผนงาน จะทำอะไร ต้องคิดไว้ล่วงหน้าว่าจะทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร อย่างไร โดยใคร ขึ้นต่อไปคือมอบหมายให้ผู้ที่ถูกระบุขึ้นไปดำเนินการ เรียกว่า การมอบหมายงาน โดยคำนึงอยู่เสมอว่า ผู้บริหาร คือ “ผู้ที่ทำงานให้เสร็จ โดยไม่ลงมือทำด้วยตนเอง แต่ใช้วิธีจูงใจ ให้คนอื่นมาทำงานแทนตนจนสำเร็จ” เมื่อมอบหมายงานแล้ว ก็ต้องรู้จักติดตามงาน ตรวจสอบ ว่างานที่มอบให้ผู้อื่นไปทำนั้นได้ผลประการใด มีปัญหาอุปสรรคหรือไม่ วิธีการนี้เรียกว่า การควบคุมงาน และถึงแม้ว่าจะมีการควบคุมงานอย่างดีแล้วก็ตาม การทำงานในปัจจุบัน ไม่ได้กระทำร่วมกับคน ๆ เดียวหรือหน่วยงานเดียว การประสานงาน จึงเป็นเรื่องสำคัญ แต่ที่สำคัญมากไปกว่านั้นคือ ต้องมีการพัฒนาคน พัฒนางาน อยู่ตลอดเวลา<sup>๕๘</sup> ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งสามารถชักนำให้ผู้อื่นบังคับบัญชาประพฤติปฏิบัติตามแนวทางที่เขาประสงค์<sup>๕๙</sup>

<sup>๕๘</sup> สุเมธ แสงนิมนวล, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, หน้า ๑๐-๑๔.

<sup>๕๙</sup> Bennis, W., and Nanus, B., *Leaders : The Strategies for Taking Change*, (New York : Harper and Row, ๑๙๘๕), p.๑๑๔.



การที่ผู้นำนั้นมีอิทธิพลหรือใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นหรือได้บังคับบัญชาปฏิบัติตามที่ต้องการ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การที่ตั้งไว้<sup>๖๐</sup> และกระบวนการทางสังคมที่ผู้ตามเมื่อได้รับอิทธิพลจากผู้นำจะเข้าไปผูกพันด้วยความเต็มใจในการกระทำหรือในพฤติกรรมที่ผู้ตามมีความรู้สึกว่ามี ความชอบธรรมสำหรับผู้นำที่จะใช้อิทธิพล หรือหมายถึงความสามารถที่จะชักจูง หวานล้อมให้ผู้อื่น แสวงหาเป้าหมาย และเทคนิคที่จะทำให้บุคคลเหล่านั้นไปถึงเป้าหมาย การสร้างโอกาสให้พนักงาน และบุคคลอื่น ๆ ได้ทำประโยชน์อย่างสำคัญเป็นรายบุคคลหรือเป็นทีมต่อภารกิจขององค์การ ภาวะผู้นำเป็นตัวแทนของความตั้งใจและความพยายามของผู้นำในการมองหาแนวทางเพื่อขยายสมรรถนะของพนักงานให้ทำคุณประโยชน์แก่เป้าหมาย และจุดมุ่งหมายของหน่วยงาน<sup>๖๑</sup>

ภาวะผู้นำจึงเป็นศิลปะที่จำเป็นและสำคัญยิ่งต่อนักบริหารที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จ ผู้นำเป็นผู้ตัดสินใจ กำหนดเป้าหมายวางแผนและรับผิดชอบต่อความอยู่รอดหรือการพัฒนาขององค์การหรือหมายถึงความสามารถของบุคคลในการใช้อำนาจ และจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจนบรรลุเป้าหมายขององค์การ หรือหมายถึงศิลปะหรือกระบวนการในการใช้อิทธิพลให้ผู้อื่นทำตามจนประสบความสำเร็จตามเป้าหมายของกลุ่ม<sup>๖๒</sup> ภาวะที่ก่อให้เกิดศรัทธา เป็นที่ยอมรับและเกิดจุดมุ่งหมายร่วมกันในสังคมนั้น ๆ ภาวะผู้นำ อาจมีในบิดามารดา ครู ผู้นำชุมชน ผู้นำทางศาสนา ผู้นำทางวิชาการ ผู้นำทางการเมืองหรือบุคคลอื่น ๆ และภาวะผู้นำอาจจะมีในบุคคลที่ดำรงตำแหน่งหัวหน้าหรือไม่ใช่ก็ได้<sup>๖๓</sup> คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคลที่ ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพาไปสู่จุดมุ่งหมายที่ตั้งงาม<sup>๖๔</sup> นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีคุณสมบัติ เช่น

- ๑) เป็นความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นในด้านการกระทำตามที่ผู้นำต้องการ และสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้กระทำกิจกรรมที่ช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์การได้
- ๒) เป็นกระบวนการความเป็นผู้นำจากการใช้อิทธิพลที่จะควบคุมดูแล และประสานงานกิจกรรมของสมาชิกกลุ่มให้บรรลุเป้าหมาย
- ๓) เป็นลักษณะความสัมพันธ์ทางอำนาจอย่างหนึ่งของผู้นำจนได้รับการยอมรับนับถือในพฤติกรรมของเขาจากสมาชิกกลุ่ม และกลุ่มอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้อง
- ๔) อิทธิพลในตัวของผู้ผู้นำที่นำมาใช้ให้เข้ากับสถานการณ์โดยการชี้แนะผ่านกระบวนการสื่อสารเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้

<sup>๖๐</sup> เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์, ผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำอย่างไร, วารสารเพิ่มผลผลิต (มิถุนายน - กรกฎาคม ๒๕๔๑) : ๖๑-๖๒.

<sup>๖๑</sup> ชาญชัย อาจิมสมาจาร, ทักษะภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เน็ท, ๒๕๔๓), หน้า ๙.

<sup>๖๒</sup> ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ, องค์การและการจัดการ, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๓๙), หน้า ๔๓.

<sup>๖๓</sup> ประเวศ วะสี, ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข, (กรุงเทพมหานคร : ธนรัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๕.

<sup>๖๔</sup> พรนพ พุกกะพันธ์, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักต์, ๒๕๔๔), หน้า ๒.

๕) การกระทำร่วมกันระหว่างบุคคลคนหนึ่งทำหน้าที่ให้การชี้้นำการกระทำดังกล่าว ทำให้บุคคลอื่น ๆ เชื่อมั่นในผลงานของเขาซึ่งสามารถพิสูจน์ได้ จากลักษณะทางการแสดงออกในการชี้แนะตามที่เขาได้แนะนำไว้

๖) ความคิดริเริ่ม และการรักษาสภาพของความเชื่อถือในการปฏิบัติการร่วมกัน

๗) การที่บุคคลมีอิทธิพลมาก และทำให้เกิดการยอมรับเกี่ยวกับการบริหารงานประจำในองค์การ

๘) เป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลที่มีต่อการดำเนินงานของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และมีการจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในการทำงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตลอดจนใช้อิทธิพลให้กลุ่มดำรงไว้ซึ่งวัฒนธรรมของตน<sup>๖๕</sup>

ภาวะผู้นำเป็นทั้งศาสตร์ และศิลปะในการบริหารที่สำคัญยิ่งเกิดจากปัจจัยหลายอย่าง เช่น การเป็นผู้มีสติปัญญาดี มีความรู้ความสามารถเหนือผู้อื่น มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล มีคุณธรรม และคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา<sup>๖๖</sup> ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่มีอิทธิพลที่จะโน้มน้าว ชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามเพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ และยังสอดคล้องกับคำกล่าวที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นศิลปะอย่างหนึ่งในการบริหารงานเป็นความสามารถของบุคคลในการโน้มน้าวใจสมาชิกให้ยอมรับ และทำตามได้ ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบหลัก ๓ ปัจจัยคือ ผู้นำ ผู้ตาม และ สถานการณ์<sup>๖๗</sup> ภาวะผู้นำคือกระบวนการ และสถานการณ์ที่บุคคลหนึ่งได้เป็นที่ยอมรับให้เป็นผู้นำในกลุ่มและมีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่มบุคคลนี้<sup>๖๘</sup>

นอกจากนี้ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ<sup>๖๙</sup> และสัมพันธ์ภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิกโดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงานและใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จ ลุล่วงโดยสมบูรณ์<sup>๗๐</sup> การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม<sup>๗๑</sup> กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็น

<sup>๖๕</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : ธนัชการพิมพ์, ๒๕๕๔), หน้า ๑๑-๑๒.

<sup>๖๖</sup> อ่างแก้ว, หน้า ๓๕.

<sup>๖๗</sup> พันธุ์ศักดิ์ พลสารมย์, เปิดประเด็น, วารสารครุศาสตร์, (กรกฎาคม-กันยายน, ๒๕๕๘, ๓๔(๑)), หน้า ๑๗๖.

<sup>๖๘</sup> สุรัชย์ คุ่มสิน, วิฤทธิภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์, วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, (กันยายน-ธันวาคม, ๒๕๕๖ ฉบับที่ ๒(๖)), หน้า ๑๕.

<sup>๖๙</sup> Jacob, T.O, Leadership and Exchange in Formal Organizations, Alexandria, (Washington : Human Resources Research Organization, 1970), p.112.

<sup>๗๐</sup> Stogdill, R. M., Handbook of Leadership, (New York : The Free, 1974), p.100.

<sup>๗๑</sup> Boles, H.W. and Davanport, J.A., Introduction to Education Leadership, (New York : Harper and Row, 1975), p.115.

ไปตามทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้<sup>๗๒</sup> กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตาม  
ประพฤติปฏิบัติซึ่งส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม<sup>๗๓</sup>

ความสามารถในการที่จะกระตุ้นและใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย  
ขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ

๑) ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์การ

๒) กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ

๓) ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อวัฒนธรรมองค์การ<sup>๗๔</sup>

กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์  
ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุ  
วัตถุประสงค์<sup>๗๕</sup> เป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง  
เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน<sup>๗๖</sup>

กระบวนการของกลุ่มที่มีคนเข้ามาเกี่ยวข้องอย่างน้อย ๒ คน ซึ่งผู้นำจะต้องแสดงพฤติกรรม  
ในการพยายามที่จะสร้างอิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ<sup>๗๗</sup> กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำ  
กิจกรรมของแต่ละบุคคล และของกลุ่ม ในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย<sup>๗๘</sup> การใช้  
อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมาย  
ของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือหมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล<sup>๗๙</sup> ซึ่งคุณสมบัติอันพึงมีของ

<sup>๗๒</sup> Trewatha, R.L. and Newport, G.M., **Management**. 3<sup>rd</sup> ed, (Plano, Texas : Business  
Publication, 1982), p.97.

<sup>๗๓</sup> Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H., **Schooling for Tomorrow**, (Boston : Allyn and  
Bacon.1989), p.225.

<sup>๗๔</sup> Bovee, C.L., et.al., **Management**, 4<sup>th</sup> ed., (New York : McGraw-Hill,1993), p.4.

<sup>๗๕</sup> Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 4<sup>th</sup>ed., (New Jersey : Prentice-Hall,1998),  
pp.45-54.

<sup>๗๖</sup> Daff, R.L., **Leadership Theory and Practice**, (Florida : The Dryden Press, 1999),  
pp.110-125.

<sup>๗๗</sup> Owens, R.G., **Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership  
and School Reform**, 7<sup>th</sup> ed., (Boston : Allyn and Bacon,2001), p.4.

<sup>๗๘</sup> ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, ภาวะผู้นำหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลกระทบต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการใน  
วิทยาลัยครู, **ปริญาการศึกษาศุภบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรี  
นครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒), หน้า ๖.

<sup>๗๙</sup> เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, ภาวะผู้นำ, ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหาร  
การศึกษา หน่วยที่ ๕-๘, (นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑-๑๑๑.

ผู้นำ ได้แก่ สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม<sup>๘๐</sup>

จากที่กล่าวมาจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สถิติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม โดยประกอบด้วย ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ วิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล และปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม มีจุดหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์การทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างทางการ เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางบริหารขององค์การนั้นมีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร

ดังนั้นการได้รับบทบาทการเป็นผู้นำในตำแหน่งบริหาร ก็ทำให้บุคคลนั้นได้รับอำนาจและเกิดอิทธิพลต่อผู้อื่นตามมา

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Jacobs (1970, p.112)	ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ฝ่ายหนึ่งเป็นผู้ให้สารสนเทศ เพื่อให้อีกฝ่ายหนึ่งเชื่อมั่นว่าหากทำตามแล้วจะบรรลุผลตามที่ต้องการ
Stogdill (1974, p.100)	สัมพันธภาพของการทำงานระหว่างกลุ่มสมาชิก โดยผู้นำเข้าร่วมดำเนินงาน และใช้ความสามารถให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานจนสำเร็จลุล่วงโดยสมบูรณ์
Boles and Davanport (1975, p.115)	การที่บุคคลมีความคิดริเริ่มที่จะช่วยให้กลุ่มได้ก้าวหน้าไปสู่จุดประสงค์ ซึ่งเป็นที่ยอมรับกัน ช่วยทำให้กลุ่มคงอยู่ได้ และช่วยให้สมาชิกของกลุ่มสมความปรารถนาในสิ่งที่ต้องการ โดยสิ่งที่ต้องการนั้นเป็นตัวกระตุ้นให้เข้าร่วมเป็นสมาชิกของกลุ่ม

ตารางที่ ๒.๓ ความหมายของภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
------------------------	------------

<sup>๘๐</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย, (กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐), หน้า ๒๒-๒๖.

Yukl (1998, pp.45-54)	กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่ม หรือ วัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการ กระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์
Trewatha and Newport (1982, p.97)	กระบวนการของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยที่ผู้นำพยายามใช้ อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อนำพฤติกรรมองค์การให้เป็นไปตาม ทิศทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้
Sergiovanni and Moore (1989, p.225)  Bovee and others (1993, p.4 )	กระบวนการเกลี้ยกล่อมจิตใจของผู้นำให้ผู้ตามประพฤติปฏิบัติซึ่ง ส่งเสริมจุดประสงค์ หรือจุดประสงค์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม ความสามารถในการที่จะกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายขององค์การ กระบวนการภาวะผู้นำประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน คือ ๑)ขั้นการใช้อำนาจเพื่อให้กลุ่มทำงานหรือมีการปฏิบัติตามเป้าหมาย ขององค์การ ๒)กระตุ้นสมาชิกขององค์การให้ทำงานจนบรรลุเป้าหมาย และ ๓)ขั้นส่งอิทธิพลต่อพลวัตหรือความเปลี่ยนแปลงของกลุ่มและต่อ วัฒนธรรมองค์การ
ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (๒๕๓๒, หน้า ๖)	กระบวนการในการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อการทำกิจกรรมของแต่ละ บุคคลของกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมาย
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๓๖, หน้า ๑)	การใช้อิทธิพลของบุคคล หรือของตำแหน่งให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตาม เพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ได้กำหนดไว้ หรือ หมายถึงรูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล
พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต) (๒๕๔๐, หน้า ๒๒)	คุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคลที่ชักนำคนทั้งหลายมาประสานกัน และพากัน ไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม
วิโรจน์ สารรัตน์ (๒๕๔๗, หน้า๑๐๖)	กระบวนการมีอิทธิพลซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำ และผู้ตามเพื่อให้การ ดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ และเกิดการเปลี่ยนแปลง

### ๓) บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

ผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้าง ๆ ออกเป็น ๔ ประการ ได้แก่

๑. การกำหนดแนวทางหลัก ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมาย และแนวความคิด  
ที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงาน ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือ  
ปฏิบัติตามแผน นอกจากนั้น ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทาง และเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้อง  
ได้รับการสนับสนุน และความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย ผู้นำต้องมีความสามารถ  
นำให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการสร้างพันธะกิจ วิสัยทัศน์ และสื่อสารอย่างชัดเจนถึงความแตกต่าง

และผลประโยชน์ที่พนักงานจะได้รับจากความสำเร็จในอนาคต อีกทั้งยังสามารถทำให้พนักงานมีแรงจูงใจ และรู้สึกตื่นเต้นกับทิศทางใหม่นี้ด้วย

๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผลหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือการลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงาน และโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

๓. การมอบอำนาจ หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคล และระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผล และเกิดผลลัพธ์ใหม่ ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็น และศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริม และปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถ และศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

๔. การสร้างตัวแบบ หัวใจของการเป็นผู้นำคือต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของคุณลักษณะระหว่างคุณลักษณะ กับความรู้ความสามารถ เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้ หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสมผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ ผู้จัดการหรือผู้บริหารมีหน้าที่วางแผน และจัดระเบียบให้งานดำเนินไปได้ด้วยความเรียบร้อย แต่ผู้นำมีหน้าที่ทำให้ผู้อื่นทำตาม และการที่คนอื่นตามผู้นำ ก็ไม่มีใครรับรองว่า ผู้นำจะนำไปในทิศทางที่ถูกต้องเสมอ

ดังนั้น คนที่เป็นผู้นำที่เข้มแข็ง ก็อาจจะไม่ใช่ผู้จัดการ หรือบริหารที่ดีได้ หรือผู้บริหารผู้จัดการที่ดี ก็อาจไม่ใช่ผู้นำที่ดีก็ได้<sup>๘๑</sup> นอกจากนี้หน้าที่ของผู้นำยังมีประเด็นอื่นอีก ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร
๒. ผู้นำในฐานะนักวางแผน
๓. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย
๔. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ
๕. ผู้นำในฐานะตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก
๖. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกกลุ่ม
๗. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณให้โทษ
๘. ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน
๙. ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง
๑๐. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม
๑๑. ผู้นำในฐานะผู้แทนรับผิดชอบ
๑๒. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ

<sup>๘๑</sup> พรทิพย์ อัยยิมานันท์, Leadership for Organizational Effectiveness, วารสารการบริหารคน, (มีนาคม, ๒๕๔๗), หน้า ๖๕,๖๘.

๑๓. ผู้นำในฐานะบิดา

๑๔. ผู้นำในฐานะรับผิดชอบแทน<sup>๘๒</sup>

สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี ที่กล่าวถึงบทบาทของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้ ผู้นำเป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ เป็นนักพูดที่ดี เป็นนักเจรจาต่อรอง การสอนงาน เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้ แสดงบทบาททำงานเป็นทีมสามารถแก้ปัญหาด้านเทคนิคได้ การประกอบการ<sup>๘๓</sup> ส่วนบทบาทและหน้าที่ของผู้นำตามทัศนะของ สมชาติ กิจบรรยง<sup>๘๔</sup> ได้จำแนกออกเป็น ๑๑ ประการคือ

๑. สร้างความเข้าใจในองค์การให้เกิดกับผู้ใต้บังคับบัญชา
๒. การปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ
๓. การวางแผนและกำหนดงาน
๔. การพัฒนาคนทำงาน
๕. หาวิธีจะได้รับความร่วมมือจากทีมงาน
๖. การปรับปรุงตนเอง
๗. การจัดการองค์การ
๘. การจัดคนเข้าทำงาน
๙. การสั่งและมอบหมายงาน
๑๐. การควบคุมงาน
๑๑. มนุษย์สัมพันธ์ที่ดีประสานประโยชน์

กล่าวโดยสรุปผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำเป็นทั้งหัวหน้า เพื่อนร่วมงาน ผู้ให้กำลังใจ ตลอดจนเป็นผู้วินิจฉัยตัดสินใจกลุ่มของตน บทบาท และหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญ มี ๓ ลักษณะดังนี้ ดังนี้

๑. ผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง จะต้องอยู่ใกล้ชิดกับกลุ่ม มีความสัมพันธ์คนในกลุ่ม และเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน
๒. ผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง เขาจะต้องรับผิดชอบในกระบวนการวิธีการทำงานด้วยความมั่นคงและเข้าใจได้ และเขาจะต้องทำงานให้บรรลุเป้าหมาย

<sup>๘๒</sup> สุพรรณี มาตรโพธิ์, ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร, ปรียญญาณิพนธ์ กศ.ม. (การอุดมศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙), หน้า ๑๒.

<sup>๘๓</sup> รังสรรค์ ประเสริฐศรี, ภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๔), หน้า ๑๖-๑๗.

<sup>๘๔</sup> สมชาติ กิจบรรยง, ความฉลาดรู้ของผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔-๒๗.

๓. ผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึงเขาจะต้องปฏิบัติงานในทางที่อำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และเป็นการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้องซึ่งสามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๔ ดังต่อไปนี้

**ตารางที่ ๒.๔** บทบาทของผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (๒๕๔๔, หน้า ๑๖-๑๗)	๑. เป็นตัวแทนในทุกสถานการณ์ ๒. เป็นนักพูดที่ดี ๓. เป็นนักเจรจาต่อรอง ๔. การสอนงาน ๕. เป็นผู้สามารถสร้างทีมงานได้
สมชาติ กิจบรรยง (๒๕๔๔, หน้า ๒๔-๒๗)	๑. การวางแผนและกำหนดงาน ๒. การพัฒนาคนทำงาน ๓. การจัดการองค์การ ๔. การจัดคนเข้าทำงาน ๕. การสั่งและมอบหมายงาน
พรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (๒๕๔๗, หน้า ๖๕)	๑. การกำหนดแนวทางหลัก ๒. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิผล ๓. การมอบอำนาจ ๔. การสร้างตัวแบบ

#### ๔) คุณลักษณะของผู้นำ

ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญ ในการที่จะทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ตามจุดประสงค์ที่ตั้งไว้ ผู้บริหารก็เช่นกันองค์กรใดมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดีพร้อม ย่อมจะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้บริหาร จะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีผลโดยตรงต่อคุณภาพประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ<sup>๕๕</sup> ลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีความสามารถ และลักษณะต่างๆ ของผู้นำจะสามารถทำให้การปฏิบัติงานนั้นๆ มีประสิทธิภาพ นักวิชาการและนักบริหารได้กล่าวถึงคุณสมบัติ และคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำ ที่มีประสิทธิภาพสูง

<sup>๕๕</sup> ประคอง รัตมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.



ประกอบด้วย<sup>๕๖</sup> ความเฉลียวฉลาด มีความยุติธรรม มีความเข้าใจ มีความรอบรู้ ทั่วไปและความรอบรู้เฉพาะอย่าง มีการรับรู้ได้อย่างถูกต้องและเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สูงอีกด้วย นอกจากนี้ยังได้ศึกษาและตั้งทฤษฎีเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Traits) เกี่ยวกับรูปร่างหน้าตาดี เช่น ความสูงพอเหมาะ น้ำหนักไม่มีมากนัก หน้าตาดี สุขภาพแข็งแรง

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) เกี่ยวกับความฉลาดความกระตือรือร้นในหน้าที่การงาน ความริเริ่มในทางความคิด ความอดทน ความพยายาม

๓. คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว (Personal Traits) เกี่ยวกับความฉลาดความรับผิดชอบ การตัดสินใจ การชอบและรักงาน

๔. คุณลักษณะทางสังคม (Social Traits) เกี่ยวกับความเห็นอกเห็นใจ ความมีมนุษยสัมพันธ์ ความเป็นผู้ไว้วางใจได้ ร่วมงานกับผู้อื่นได้ มีผู้กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะที่ดีของผู้นำ<sup>๕๗</sup> พอสรุปได้ คือ มีสุขภาพสมบูรณ์ แข็งแรงดี ความรู้ดีผู้นำที่จะต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ท่าทางและบุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และความกระตือรือร้น การตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้อง มีความกล้าหาญ เด็ดขาดและไม่โลภโลเล ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีและต้องมึศิลปะในการทำงาน มีความอดทน มีสมาธิในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสารที่ดียกย่องให้ ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ลักษณะผู้นำที่ดี<sup>๕๘</sup> ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำ ได้แก่ มุ่งแสวงหาวิธีการที่จะนำผู้ร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ของหน่วยงานตามที่กำหนดไว้ การแสดงออกในรูปของพฤติกรรม ได้แก่ ความสัมพันธ์ กับผู้ร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ ความรับผิดชอบและวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล ความเป็นผู้นำสูงสามารถแสดงบทบาทในการนำด้วยบารมี ความจงรักภักดีให้เกิดในจิตสำนึกของบุคลากรต่อหน่วยงานสร้างความพึงพอใจด้วยการใช้ศักยภาพอย่างเต็มที่กับผู้ร่วมงานจนสามารถสร้างทีมงานได้ ผู้นำต้องมีความตื่นตัว<sup>๕๙</sup> มีความสามารถในการตัดสินใจรวดเร็วและถูกต้องมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดรอบรู้ทันโลกทันที่ทันเหตุการณ์ และมีความสามารถในการแก้ปัญหา

<sup>๕๖</sup> ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์, พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร, (กรุงเทพมหานคร :ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒), หน้า ๑๒๔.

<sup>๕๗</sup> กิติ ตยัคคานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะนา, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : เซซรั้การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๑๘ - ๒๔.

<sup>๕๘</sup> ยงยุทธ เกษสาคร, ภาวะผู้นำและการจูงใจ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒), หน้า ๖๙.

<sup>๕๙</sup> Barnard, C.J., Education for Executive in Reading in Human Relations, (Edited by Dobin Robert, New Jersey : Prentice-Hall., 1961), p. 45.

ให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี คุณลักษณะของครूमืออาชีพที่เป็นผู้นำมืออาชีพ<sup>๙๐</sup> จะต้องมีคุณลักษณะ ๔ ประการ คือ ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นและความเป็นกันเอง ซึ่งผู้วิจัยได้นำข้อสรุปของ Germain มาทำการศึกษาค้นคว้าคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ของสมาชิกชุมชนในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

มนุษย์แต่ละคนเกิดมามีคุณสมบัติและคุณลักษณะที่แตกต่างกันไป ผู้บริหารก็เช่นกัน องค์การใดมีผู้บริหารที่มีคุณลักษณะที่ดีพร้อม ย่อมจะนำพาองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ คุณลักษณะของผู้บริหารจะเป็นส่วนสนับสนุนให้หน่วยงานประสบความสำเร็จ และมีผลโดยตรงต่อคุณภาพประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานต่าง ๆ<sup>๙๑</sup> ลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีคือ

๑) ความฉลาดรอบรู้ สามารถเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่า และสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้

๒) มีความกระตือรือร้น

๓) สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา

๔) สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้

๕) มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ

๖) มีความจำดี

๗) มีความโอบอ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา

๘) ไว้เนื้อเชื่อใจได้

๙) มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย

๑๐) ทำตัวเป็นตัวอย่าง

๑๑) มีความสามารถในการสื่อสาร และ

๑๒) มีความยุติธรรม<sup>๙๒</sup>

ลักษณะของผู้นำ คือ เป็นผู้มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์ มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ มีคุณธรรมจริยธรรม มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง

<sup>๙๐</sup> Germain, M. I. Development and preliminary validation of a psychometric measure of expertise: the generalized expertise measure. Unpublished doctoral dissertation. Barry University, Florida. (2006), p.36.

<sup>๙๑</sup> ประคอง รัชมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑), หน้า ๑๔.

<sup>๙๒</sup> วิริยัญญ์ บิตรวัฒนา และคณะ, ผู้นำแห่งโลกอนาคตการบริหารจัดการแบบมืออาชีพ, (กรุงเทพมหานคร : อัลฟ่ามีเดีย, ๒๕๕๓), หน้า ๒๕-๒๖.

ชื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิด และชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม<sup>๙๓</sup> คุณสมบัติของผู้นำที่ดีต้องมี ๘ ประการ คือ

- ๑) ไว้วางใจ ไม่หวงอำนาจ
- ๒) หยั่งรู้แล้วเตรียมพร้อม
- ๓) รู้จักตัวเอง
- ๔) มีจิตนาการและการจูงใจ
- ๕) ประพฤติสิ่งที่น่านับถือ
- ๖) เชื้อมั่น และรับฟัง
- ๗) รู้จักปรับตัว และยืดหยุ่น
- ๘) ยอมรับทั้งความผิดพลาด และความถูกต้อง

คุณสมบัติทั้ง ๘ ประการนี้ถือเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องประจำอยู่ในตน จึงจะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่ดีได้<sup>๙๔</sup> คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพใน ๓ ลักษณะ ได้แก่

๑) คุณลักษณะพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็น ๒ ลักษณะคือ ความรู้ความสามารถด้านสารสนเทศและความรู้ทางวิชาชีพ

๒) คุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว คือ ภาวะผู้นำ ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ ปัญหาการควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมและการมีวิสัยทัศน์

๓) คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่นและความใฝ่รู้<sup>๙๕</sup>

จึงสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายรวมถึงบุคคลที่ได้รับแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นผู้ที่ผู้ติดตามใจ เพราะมีความสามารถการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไปในทางดีหรือชั่วได้ โดยใช้ระบบกระบวนการติดต่อซึ่งกัน และกันในอันที่จะให้บรรลุเป้าหมายและความสามารถที่จะชักจูงผู้อื่นให้มีความร่วมมือร่วมใจกับตน ดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้ ดังนั้นการเป็นผู้นำจึงเป็นศิลปะของการที่จะมีอิทธิพลเหนือคน และนำคนแต่ละคนไปโดยที่คนเหล่านั้นมีความเชื่ออย่างเต็มใจ มีความมั่นใจในตัวผู้นำ มีความเคารพนับถือ และให้ความร่วมมือกับผู้นำด้วยความจริงใจ เพื่อจะได้ปฏิบัติภารกิจให้ลุล่วงไปด้วยดี ในปัจจุบันเรามักจะมุ่งที่ตัวผู้นำที่สามารถชักจูงให้ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานไปพร้อม ๆ กันอย่างมีประสิทธิภาพ

งานขององค์การจะก้าวหน้าอย่างไรอยู่ที่ตัวผู้นำเป็นสำคัญ ผู้นำจะต้องเรียนรู้สิ่งต่าง ๆ มากกว่าคนอื่น แก้ปัญหาต่าง ๆ ได้ สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้อย่าง

<sup>๙๓</sup> ธีระ รุญเจริญ, ผู้บริหารศึกษามีอาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้, (กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๕๕), หน้า ๑๓-๑๘.

<sup>๙๔</sup> สุเมธ แสงนิมิต, ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น สถาบันพระปกเกล้า, หน้า ๑๖-๑๘.

<sup>๙๕</sup> สุรศักดิ์ ปาเฮ, สุ่มิบัติการเป็นนักบริหารการศึกษามีอาชีพ, วารสารข้าราชการครู ๒๑, ๑ (ตุลาคม -พฤศจิกายน, ๒๕๕๓), หน้า ๒๗-๓๓.

สอดคล้องตามสถานการณ์ ดังนั้น องค์การใดที่ต้องการประสบความสำเร็จ ต้องมีผู้บริหาร หรือผู้จัดการ ที่มีลักษณะเป็นผู้นำ ดังนี้

๑) ต้องมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ย สูงกว่าบุคคล ที่ให้เขาเป็นผู้นำ เพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหา บุคคลที่ฉลาดเท่านั้นที่จะ สามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่าง ๆ ได้

๒) ต้องมีวุฒิภาวะทางสังคมและใจกว้าง คือ จะต้องมีความสนใจสิ่งต่าง ๆ รอบตัวอย่าง กว้างขวาง มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ ต้องยอมรับสภาพต่างๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำจะต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคม หรือต่อต้านคน อื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผล เป็นคนเชื่อมั่นในตนเอง และนับถือตนเอง

๓) ต้องมีแรงจูงใจภายใน ผู้นำจะต้องมีแรงขับที่จะทำอะไรให้เด่น ให้สำเร็จอยู่เรื่อย ๆ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็ต้องการที่จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำให้ทำ สิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงเพราะความรับผิดชอบต่อจะเป็นบันไดที่ทำให้เขามีโอกาสประสบความสำเร็จ

๔) ต้องมีเจตคติที่ดีเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้น เขายอมรับอยู่ เสมอว่า งานที่สำเร็จนั้นมีคนอื่นช่วยทำ ไม่ใช่เขาทำเอง ดังนั้นเขาจะต้องพัฒนาความเข้าใจ และทักษะ ทางสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น ผู้นำจะต้องให้ความนับถือผู้อื่นและจำต้องระลึกอยู่เสมอว่า ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้น ขึ้นอยู่กับความร่วมมือกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เขา เป็นบุคคล ไม่ใช่ในฐานะที่เขาเป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำจะต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็น มนุษย์ของคนอื่น และมีความสนใจร่วมกับผู้อื่น

จากแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการ ต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัด พระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๕ คุณลักษณะของผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
สุรศักดิ์ ปาเฮ (๒๕๔๓, หน้า ๒๗-๓๓)	คุณลักษณะของผู้นำ แบ่งออกเป็น ๓ คุณลักษณะ คือ ๑) คุณลักษณะพื้นฐาน ได้แก่ ความรู้ความสามารถด้าน สารสนเทศ และความรู้ทางวิชาชีพ ๒) คุณลักษณะเฉพาะ ความสามารถและทักษะเฉพาะตัว ความรู้เท่าทันสถานการณ์ ทักษะทางสังคม ทักษะการวิเคราะห์ การ ควบคุมอารมณ์ พฤติกรรมกล้าเสี่ยง การเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม และการมีวิสัยทัศน์ ๓) คุณลักษณะเชิงบูรณาการ คือ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความรู้สึกไวต่อบุคคลอื่น และความใฝ่รู้

<p>วิริยัญญ์ บิดรวิวัฒนา และคณะ (๒๕๔๓, หน้า ๒๕-๒๖)</p>	<p>ลักษณะที่ผู้นำจะต้องมีคือ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) ความฉลาดรอบรู้ สามารถเห็นเหตุการณ์ได้เร็วกว่าและสามารถตีความประเด็นของสถานการณ์ได้</li> <li>๒) มีความกระตือรือร้น</li> <li>๓) สนใจสิ่งภายนอกและอยากเรียนรู้ตลอดเวลา</li> <li>๔) สามารถนำข้อมูลมาใช้ประโยชน์ได้</li> <li>๕) มีความอยากรู้อยากเห็นว่าอะไรจะเกิดขึ้นอยู่เสมอ</li> <li>๖) มีความจำดี</li> <li>๗) มีความโอ้อ้อมอารี เอาใจเขามาใส่ใจเรา</li> <li>๘) ไว้เนื้อเชื่อใจได้ มีความยุติธรรม</li> </ol>
<p><b>ตารางที่ ๒.๕</b> คุณลักษณะของผู้นำ (ต่อ)</p>	
<p><b>นักวิชาการหรือนักวิจัย</b></p>	<p><b>แนวคิดหลัก</b></p>
	<p>ลักษณะผู้นำ (ต่อ)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๙) มีความสามารถจูงใจให้เห็นตามด้วย</li> <li>๑๐) ทำตัวเป็นตัวอย่าง</li> <li>๑๑) มีความสามารถในการสื่อสาร</li> </ol>
<p>ธีระ รุญเจริญ (๒๕๔๕, หน้า ๑๓-๑๘)</p>	<p>ลักษณะผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. เป็นผู้ที่มีลักษณะนิสัยในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น ร่วมทำงานและเข้าใจธรรมชาติของมนุษย์</li> <li>๒. มีบุคลิกภาพน่าเชื่อถือ เป็นบุคคลที่มีน้ำเสียงการพูดน่าฟัง เข้าใจง่าย มีอารมณ์มั่นคง มีความเข้มแข็งแต่ถ่อมตน</li> <li>๓. มีกิริยามารยาทเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการแต่งกายสอดคล้องกับกาลเทศะ</li> <li>๔. มีคุณธรรมจริยธรรม</li> <li>๕. มีวิสัยทัศน์ก้าวหน้าทันการเปลี่ยนแปลง ยึดระบบคุณธรรมเป็นที่ตั้ง ซื่อสัตย์ อดทน อดกลั้น รับทั้งผิดและชอบ เสียสละ เป็นคนดีของสังคม</li> </ol>
<p>ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์(๒๕๒๒, หน้า๑๒๔)</p>	<p>ลักษณะผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑.คุณลักษณะทางกาย</li> <li>๒.คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ</li> <li>๓.คุณลักษณะทางนิสัยส่วนตัว</li> <li>๔.คุณลักษณะทางสังคม</li> </ol>

กิติ ตย์คานนท์(๒๕๓๐, หน้า ๑๘-๒๔)	ลักษณะผู้นำ สุขภาพแข็งแรง สมบูรณ์ มีความรู้ดี บุคลิกดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญ เด็ดขาด และกล้าตัดสินใจ
ยงยุทธ เกษสาคร(๒๕๔๒, หน้า ๖๙)	คุณลักษณะผู้นำ มุ่งแสวงหามรรควิธีที่จะนำเพื่อนร่วมงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ มีความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน ความสามารถในการตัดสินใจ มีความรับผิดชอบและมีวิสัยทัศน์

#### ตารางที่ ๒.๕ คุณลักษณะของผู้นำ (ต่อ)

นักวิจัยหรือนักวิชาการ	แนวคิดหลัก
Barnard(1961, p. 45)	คุณลักษณะผู้นำ มีความตื่นตัว ตัดสินใจรวดเร็วมีความสามารถในการจูงใจคน มีความรับผิดชอบและมีความฉลาดมีความสามารถในการแก้ปัญหา คุณลักษณะผู้นำที่สำคัญ ๔ ประการได้แก่
Germain (2006,p.26)	คุณลักษณะผู้นำ ๑. ความเฉลียวฉลาด ๒. ความมุ่งมั่น ๓. ความเชื่อมั่น ๔. ความเป็นกันเอง

#### ๕) แบบของผู้นำ (Leadership Styles)

แบบของผู้นำหรือวิธีการของความเป็นผู้นำที่ผู้บริหารแต่ละคนนำมาใช้ในการบริหารองค์การนั้นย่อมมีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลในความสำเร็จขององค์การ แบบของผู้นำมีได้หลายแบบ หลายลักษณะ สามารถเลือกใช้ได้ตามความเหมาะสมกับสภาวะแวดล้อมและปัจเจกบุคคล โดยผู้บริหารจะแสดงแบบของผู้นำในการบริหารงานแตกต่างกันออกไป ซึ่งแบบของผู้นำสามารถบ่งชี้ถึงพฤติกรรมของผู้นำได้เป็นอย่างดี และการเลือกใช้แบบของผู้นำที่เหมาะสมจะทำให้ผู้ร่วมงานให้ความร่วมมือ ตั้งใจในการทำงานตลอดจนนำพาเอาองค์การไปสู่เป้าหมาย กิติ ตย์คานนท์ ได้จำแนกแบบของผู้นำตามทฤษฎีของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J.Reddin) ไว้ ๔ แบบ ดังต่อไปนี้

๑. ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน ต่ำเป็นผู้นำที่มีลักษณะปลีกตัวให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องการแก้ไขสิ่งต่างๆ ที่ออกนอกกรอบ ให้เข้ารูปเข้ารอย ชอบใช้การรายงานมากกว่าการพูดคุย ใช้การสื่อสารน้อยในทุกทาง และให้ความสนใจอย่างมากในเรื่องของกฎเกณฑ์และกรรมวิธีต่าง ๆ ทำงานอย่างระมัดระวังเป็นนักอนุรักษ์ นิยมยึดกระบวนการ และข้อเท็จจริงเจ้าระเบียบชอบวางกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ยึดความถูกต้อง ความถูกต้องแน่นอน ไม่ชอบการยืดหยุ่น มีความสุขุมรอบคอบ อดทน ใจเย็น

๒. แบบมุ่งงาน เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงานสูงแต่ให้ความสำคัญในเรื่องสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานต่ำผู้นำประเภทนี้ประเมินค่าของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการ พิจารณาผลงาน หรือผลผลิตทำงานในรูปของคณะกรรมการแสดงความกระตือรือร้นในการทำงานและชอบคิดริเริ่ม ชอบการประเมิน ชอบการแนะนำ และยังเชื่อว่าการลงโทษเป็นมาตรการสำคัญที่จะหยุดยั้งการกระทำที่ไม่สมควรมีความเชื่อมั่น ในตนเองสูง และชอบใช้อำนาจ

๓. แบบมุ่งสัมพันธ์ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงานสูง แต่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานต่ำ เน้นมนุษยสัมพันธ์เป็นหลักในการทำงาน เป็นคนเรียบริยชอบการสนทนา มีลักษณะเป็นมิตรกับทุกคน เป็นกันเอง เห็นใจคนอื่น ไม่โอ้อวดตนเอง ชอบสร้างบรรยากาศในการทำงานให้ มีความรู้สึกมั่นคง พยายามลดความขัดแย้ง ไม่ชอบใช้วิธีการลงโทษ ชอบสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความเจริญก้าวหน้าในทุกโอกาส และมีลักษณะเป็นนักประสานงานที่ดี

๔. แบบมุ่งประสาน เป็นแบบผู้นำที่ให้ความสำคัญกับผู้ร่วมงาน และงานไปพร้อมกันเท่า ๆ กัน เป็นผู้นำที่ประสานแบบมุ่งงานและแบบมุ่งสัมพันธ์เข้าด้วยกัน ชอบมีส่วนร่วมในการทำงาน ชอบการประชุม ชอบการติดต่อสื่อสารแบบ ๒ ทาง มุ่งอนาคตมากกว่าอดีตหรือปัจจุบัน ชอบทำงานเป็นทีม ไม่ห่วงเรื่องอำนาจ กำหนดหน้าที่ของบุคคลจากความมุ่งหมายอุดมคติ เป้าหมาย และนโยบายเป็นผู้ประสานความต้องการของแต่ละบุคคลกับเป้าหมายขององค์การใช้วิธีการจูงใจทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าไม่ถูกบีบบังคับ เสริมสร้างขวัญ และกำลังใจแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อความมีประสิทธิภาพของงาน จัดเป็นผู้นำแบบอุดมคติ<sup>๑๖</sup>

ประเภทของผู้นำแบ่งเป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย ลักษณะเผด็จการชอบสั่งการใช้อำนาจกดขี่ ยึดถือตัวเองเป็นศูนย์กลาง การบังคับบัญชาสั่งการจาข้างบนลงล่าง ผู้ช่วย คือผู้ใต้บังคับบัญชาผู้นำแบบเสรี ไม่ยึดกฎเกณฑ์ตายตัว ปรับเปลี่ยนได้ตามผู้ร่วมงานเสนอ ปล่อยให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติหน้าที่ไปเรื่อยๆไม่มีความคิดสร้างสรรค์งานใหม่ไม่มีการประเมินผลงาน

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ถือเอาความคิดของกลุ่มเป็นหลัก ให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแก้ปัญหา ยึดถือความคิดกลุ่มเหนือความคิดตนเอง แบ่งงานมอบหมายงานเป็นระบบ ให้คำแนะนำในการงาน สร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน โดยใช้กฎเกณฑ์สร้างสรรค์งาน ปัจจุบันถือว่าเป็นแบบผู้นำที่ดีที่สุด

<sup>๑๖</sup> กิติ ตยัคคานนท์ , เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๔๓), หน้า ๔๐-๔๑.

๓. ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบนี้เชื่อมั่นตนเองชอบสั่งการ ตัดสินใจตามอารมณ์ ผูกขาดการตัดสินใจที่ตัวคนเดียว

ลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานแบ่งออกเป็น ๔ ลักษณะ

๑) แบบผู้ผสมผสาน ทั้งงาน และคนได้อย่างผสมผสาน เป็นผู้ที่สามารถที่จะอิงอำนาจหน้าที่ของตนไว้กับวัตถุประสงค์ นโยบาย ตลอดจนความมุ่งหมายหรืออุดมคติที่มีอยู่ เป็นผู้ที่พยายามจะรวบรวมผู้ปฏิบัติงานกับองค์กรให้เข้ากัน ต้องการให้ลูกน้องเข้ามาส่วนร่วม ไม่แสดงความแตกต่างในเรื่องอำนาจหน้าที่มากนัก เป็นผู้ที่ชอบการมีวัตถุประสงค์ร่วมกัน หรือมีการรับผิดชอบร่วมกัน สนใจในเทคนิคการจูงใจลูกน้อง

๒) แบบมิตรสัมพันธ์ เป็นแบบที่เน้นให้ความสำคัญมากในด้านที่เกี่ยวกับคนแต่เน้นให้ความสำคัญน้อยในด้านที่เกี่ยวกับงาน เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดจะต้องมาก่อนเรื่องงาน จะเน้นในเรื่องการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญ เป็นคนแบบกันเองเจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใคร ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน ยอมรับเห็นด้วยกับผู้ร่วมงาน มีอัธยาศัยเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่น ปลอดภัย มั่นคงในหน่วยงาน

๓) แบบผู้แยกตัว ผู้นำแบบนี้ไม่เอาทั้งคนและงาน เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง จะให้ความสำคัญในด้านตัวคน และตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ไม่คิดอ่านแบบสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่น ชอบขัดแย้งกับผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้นโดยไม่เข้าเรื่อง มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

๔) แบบผู้เสียสละ เน้นด้านงานสูงมาก ส่วนคนให้ความสำคัญต่ำ จะมีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนที่ออกจะกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าวไปบ้าง มีความมั่นใจในตัวเองอยู่มาก ปกติเป็นชอบริเริ่มงาน มักจะกำหนดงานการให้ลูกน้องงานจะต้องมาก่อนเรื่องอื่นเสมอ

ผลงานของ วิลเลียม เจ. เรดดีน (William J. Reddin) นั้นมีอิทธิพลอย่างมากต่อการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำ ทฤษฎีที่มีประโยชน์นั้นอยู่บนพื้นฐานที่ว่า ภาวะผู้นำแบบต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ นอกจากนี้ยังได้ตั้ง ชื่อแบบของผู้นำโดยพิจารณาจากการผสมผสานของ ๒ มิติ คือ มิติงาน และมิติมนุษยสัมพันธ์ ไว้ ๔ แบบ คือ

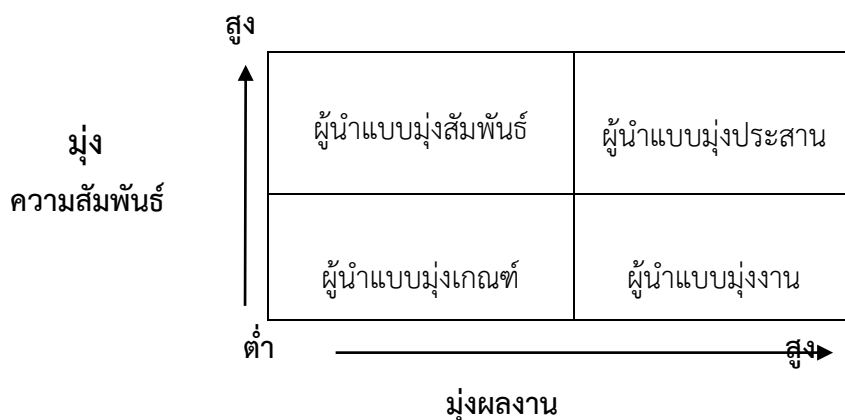
๑) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และมนุษยสัมพันธ์น้อยมาก เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์

๒) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับความสำเร็จของงานมากกว่ามนุษยสัมพันธ์ เรียกว่าผู้นำแบบมุ่งงาน

๓) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญกับมนุษยสัมพันธ์มากแต่ให้ความสำคัญกับงานน้อย เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์

๔) แบบของผู้นำที่ให้ความสำคัญทั้ง ในด้านงาน และมนุษยสัมพันธ์สูง เรียกว่า ผู้นำแบบมุ่งประสาน





แผนภาพที่ ๒.๒ แบบของผู้นำพื้นฐาน

ที่มา : กิติ ตย์คานนท์, เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ, ๒๕๔๓, หน้า ๔๓.

จากภาพประกอบที่ ๑ การมุงงาน หมายถึง การให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน ส่วนการมุงความสัมพันธ์หรือ มนุษย์สัมพันธ์นั้นจะให้ความสำคัญกับการสร้าง และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลไว้ องค์ประกอบทั้ง ๒ นี้ จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ ๔ แบบตามลักษณะนิสัยพื้นฐานที่แท้จริงตามธรรมชาติของมนุษย์ ดังนี้

๑. ผู้นำแบบมุงเกณฑ์
๒. ผู้นำแบบมุงงาน
๓. ผู้นำแบบมุงสัมพันธ์
๔. ผู้นำแบบมุงประสาน

การจำแนกแบบของผู้นำต่าง ๆ ตามประสิทธิภาพการทำงานแบ่งออกเป็น ๒ แบบ ดังนี้

๑) แบบที่มีประสิทธิผลสูง ๔ แบบ

๑. แบบทำงานตามสั่ง บริหารงานโดยยึดและปฏิบัติตามกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด ชอบการตรวจสอบรายละเอียดของงาน ชอบอ้างเหตุผล มีความยุติธรรม ไม่ชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับปัญหาของผู้อื่นๆ ชอบทำงานประจำมากกว่างานที่ต้องใช้ความคิดริเริ่ม สนใจการทำงานแต่ไม่สนใจความสำเร็จของงาน และสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงาน จึงไม่มีการวางแผนระยะยาว

๒. แบบนักพัฒนา บริหารงานโดยยอมรับฟัง ความคิดเห็นของคนอื่นมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จูงใจให้คนทำงาน และมอบงานใหม่ ๆ ให้กับผู้ที่บังคับบัญชายอมรับว่าผู้บังคับบัญชา มีความฉลาด และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓. แบบเผด็จการมีศิลป์ บริหารงานโดยมีลักษณะของผู้เผด็จการ แต่สามารถใช้ลักษณะดังกล่าวอย่างนุ่มนวลกว่า มีความคิดริเริ่ม กระตือรือร้น ให้การยอมรับ มีการประเมินผลงานทั้งทางด้านปริมาณ และคุณภาพ

๔. แบบนักบริหาร บริหารงานโดยยึดหลักการการทำงานเป็นทีมใช้วิธีการเข้าไปมีส่วนร่วมอย่างเหมาะสม ตั้งมาตรฐานการทำงานไว้สูง และช่วยให้มีการทำงานให้ได้ผลงานสูงขึ้นโดยคำนึงถึง

ความแตกต่างระหว่างบุคคลสามารถประสานงานกับคนอื่นได้ดี รู้จักนำความสามารถของ  
ผู้ใต้บังคับบัญชามาใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กร

## ๒) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ๓ แบบ

๑. แบบหนึ่งงาน บริหารงานตามระเบียบแต่ขาดความสนใจหลักเบื้องการเข้าไปมีส่วนร่วม  
ในการทำงาน ความรับผิดชอบ การให้ข้อเสนอแนะ หรือให้ความเห็นไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
ใจแคบ ชอบขัดผู้อื่น ทำเรื่องง่ายให้เป็นเรื่องยากต่อต้านการเปลี่ยนแปลงไม่ค่อยให้ความร่วมมือ  
ขาดการติดต่อสื่อสาร และขาดความกระตือรือร้น

๒. แบบนักบุญ บริหารงานโดยใช้ความเมตตา นึกถึงแต่คนมากกว่างานถือว่า  
ความสัมพันธ์อันดีต่อกันในระหว่างผู้ร่วมงานสำคัญกว่าผลผลิตของงาน ให้ความอบอุ่นแก่ผู้ร่วมงาน  
ชอบหลักเบื้องการโต้แย้ง เป็นทุกสิ่งเป็นเรื่องง่าย ไม่ชอบคิดริเริ่มในการทำงานใดไม่วิตกในเรื่องของ  
ผลงานหรือมาตรฐาน และการควบคุมถือว่าการทำงานที่ดีที่สุดคือการทำความสะดวกเรียบร้อยเอาไว้

๓. แบบเผด็จการ บริหารแบบมุ่งงานอย่างเดียวไม่ให้ความสำคัญกับสัมพันธภาพ  
ระหว่างบุคคล ยึดความสำคัญของงานเป็นหลักชอบวิจารณ์ ชอบข่มขู่ชอบการตัดสินใจคนเดียวต้องการ  
ให้คนอื่นฟัง และทำตาม มีความเด็ดขาดในการขจัดปัญหาความขัดแย้ง มีการสื่อสารทางเดียวคือ จาก  
บนลงล่าง ชอบสร้างความหวาดกลัว

จากแนวความคิด และทฤษฎีตลอดจนเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมดที่กล่าวมานี้ผู้วิจัย  
ได้นำมาเป็นแนวทางและเป็นแหล่งอ้างอิงในการศึกษา โดยเฉพาะทฤษฎีของวิลเลียม เจ. เรดดิน  
(William J. Reddin) ที่กล่าวถึงแบบของผู้ผู้นำ ๔ แบบ คือ ๑. ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ๒. ผู้นำแบบมุ่งงาน  
๓. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ๔. ผู้นำแบบมุ่งประสาน ซึ่งเป็นทฤษฎีที่มีแนวคิดในการพิจารณาองค์ประกอบ  
๒ อย่าง คือ งาน โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้างความสัมพันธ์ของงาน และความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น  
โดยให้ความสำคัญกับโครงสร้าง และการรักษาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนี้ยังคำนึงถึง  
ประสิทธิผลซึ่งเป็นเป้าหมายที่สำคัญในการบริหารงาน<sup>๙๗</sup>

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับแบบของผู้ผู้นำตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่างๆ  
ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๖ ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ ๒.๖ แบบของผู้ผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
------------------------	------------

<sup>๙๗</sup> Reddin, William J., *The 3 - D Management Style Theory : Theory Paper 2*,  
(Canada : Social Science System, 1970), pp.17-20.

Reddin, William J. (1970, pp.17-20)	แบบของผู้นำ ๔ แบบ คือ ๑) ผู้นำแบบมุ่งเกณฑ์ ๒) ผู้นำแบบมุ่งงาน ๓) ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ ๔) ผู้นำแบบมุ่งประสาน
กิติ ตย์คานนท์ (๒๕๔๓, หน้า ๔๓)	จำแนกแบบของผู้นำต่างๆ ๑) แบบที่มีประสิทธิผลสูง ๔ แบบ - แบบทำงานตามสั่ง - นักพัฒนา - แบบเผด็จการมีศิลป์ - นักบริหาร ๒) แบบที่มีประสิทธิผลต่ำ ๓ แบบ - หนึ่งงาน - นักบุญ - เผด็จการ

### ๒.๑.๓ ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่นักบริหารยุคใหม่ให้ความสำคัญเป็นอย่างมากเพราะเชื่อว่าผู้นำแตกต่างจากผู้บริหาร หรือผู้จัดการ เพราะผู้นำคือบุคคลที่มีบทบาทสำคัญในกลุ่มมีความสามารถในการนำหรือประสานการทำงานของสมาชิกให้สามารถปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ จนประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกลุ่ม<sup>๔๘</sup> ในองค์กรหน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานในกำกับดูแลให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กรผู้นำจำเป็นต้องติดต่อประสานงานกับบุคคลอื่นอยู่เสมอ ผู้นำที่ดีต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีน้ำใจโอบอ้อมอารี มีความเสียสละ เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มีจิตสาธารณะ หรือมีจิตเมตตาเป็นกุศล มีการวางตัวที่เหมาะสม ทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไร จึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงานแล้วทุ่มเทความสามารถ และพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องสำคัญต่อการบริหารองค์การ และการแข่งขันทางธุรกิจมาก นักวิชาการในหลายยุคหลายสมัยได้ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำกันเป็นจำนวนมาก จนก่อให้เกิดเป็นทฤษฎีที่คิดและมองในมุมที่ต่างกันอย่างมากมาย ซึ่งสามารถจัดกลุ่มทฤษฎีที่สำคัญเป็นกลุ่ม ๆ ดังนี้ คือ

<sup>๔๘</sup> ฉันทนา จันทร์บรรจง, จิตวิทยาการบริหาร, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บุญรอดเปเปอร์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๖๓.

### ๑) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Theories of Leadership)

ทฤษฎีนี้เกิดขึ้นในช่วงทศวรรษ ๑๙๓๐-๑๙๕๐ เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยส่วนใหญ่มุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม หรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยา โดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำ ซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ทฤษฎีลักษณะผู้นำได้แนวทางศึกษามาจากทฤษฎีมหาบุรุษผู้ยิ่งใหญ่ ในสมัยกรีกและโรมันโบราณ ซึ่งถือว่าผู้นำเป็นมาแต่กำเนิด สร้างกันไม่ได้ ดังนั้น ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะเป็นผู้ที่มีความสามารถเหนือคนธรรมดา

นักวิชาการได้ทำการศึกษารวบรวมงานวิจัย<sup>๙๙</sup> เกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำกว่า ๑๖๓ เรื่อง จนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ ๖ ด้าน คือ

๑. ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้ที่มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์
๒. ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี
๓. สถิติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย

และการพูด

๔. บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรมจริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ท้อแท้ต่ออุปสรรค และมุ่งมั่น

๖. ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น เข้าสังคมเก่ง และเฉลียวฉลาด

ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ได้แก่

๑) งานของผู้นำ งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี ๙ อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐานและค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้ เป็นตัวแทนของกลุ่ม แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒) ปฏิสัมพันธ์ของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา คุณลักษณะของผู้นำ หมายถึง มองเห็นความสำคัญของคุณสมบัติของผู้นำ

<sup>๙๙</sup> Stogdill Ralph M., *Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research*, (New York : McGraw-Hill, 1974), pp.95-96.

เช่น ทักษะ บุคลิกภาพ รูปร่างหรือลักษณะทางกายภาพ เชื่อว่าบุคคลเป็นผู้นำโดยกำเนิด ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ แบ่งคุณลักษณะ เป็น ๓ ประเภท คือ

๑. ลักษณะบุคลิกภาพ ได้แก่ ลักษณะเด่นในเรื่องการก้าวร้าวหรือความนุ่มนวล จิตใจ ทัศนคติ ความคิดสร้างสรรค์ ความเป็นอิสระ การควบคุมและความสมดุลของอารมณ์ สติปัญญา ความเชื่อมั่นในตนเอง

๒. ความสามารถ ความมีจริยธรรม สติปัญญา ความรู้ ความสามารถในการพูด การตัดสินใจ

๓. ทักษะทางสังคม ความสามารถในการบริหารงานความสามารถในการรวบรวมสมาชิกในการทำกิจกรรม ทักษะทางสังคม ความมีเกียรติ และการเป็นบุคคลที่กว้างขวางเป็นที่ยอมรับ การใช้วิธีการทางการพูดหรือเทคนิคที่让别人ยอมรับ คล้อยตาม การมีส่วนร่วม

คุณลักษณะผู้นำ เป็นเครื่องชี้แนะหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด ซึ่งสามารถที่จะพัฒนาได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ คือ ผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยในเรื่องใด เพราะคุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญอันหนึ่งที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป นักวิชาการหลายท่านกล่าวว่า คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ได้แก่

๑. การมีความรับผิดชอบ
๒. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
๓. มีความแข็งแรง
๔. มีความเพียรพยายาม
๕. รู้จักเสี่ยง
๖. มีความคิดริเริ่ม
๗. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
๘. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
๙. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น
๑๐. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ<sup>๑๐๐</sup>

นอกจากนี้คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควรต้องมี ๖ ประการ ได้แก่

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง ร่างกายสง่างาม
๒. ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี
๓. สติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อความหมาย และ

การพูด

๔. บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตั้งตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง

๕. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ให้ดีที่สุดในความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน

<sup>๑๐๐</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ , พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘), หน้า ๔๖.

๖. ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม<sup>๑๐๑</sup>

คุณลักษณะเด่นของผู้นำที่สอดคล้องกับความเป็นผู้นำในฐานะผู้ใช้ความสามารถของตนเองให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมายนั้นตรงตามสมมติฐานได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น ความเข้าใจในงาน ความคิดริเริ่ม ความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม อย่างไรก็ตามความจำเป็นต้องใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมาน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำและมีทักษะใหม่ๆบางประการที่เพิ่มขึ้น ดังต่อไปนี้<sup>๑๐๒</sup>

คุณลักษณะและทักษะที่แยกผู้นำจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำด้านคุณลักษณะได้แก่

๑. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
๒. รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม
๓. มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ
๔. มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา
๕. ให้ความร่วมมือ
๖. ตัดสินใจดี
๗. สามารถฟังพาท้าย
๘. ต้องการมีอำนาจเหนือและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ
๙. มีพลังหรือมีระดับความกระตือรือร้นสูง
๑๐. มีความมุมานะ พยายามอย่างต่อเนื่อง
๑๑. มีความมั่นใจในตนเอง
๑๒. สามารถทนต่อภาวะความเครียด
๑๓. เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

ด้านทักษะได้แก่

๑. เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา
๒. มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์
๓. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
๔. มีความนุ่มนวล และมีอัธยาศัยดี
๕. มีความคล่องแคล่วด้านการพูด
๖. มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน
๗. มีความสามารถจัดองค์การ หรือ ความสามารถด้านบริหาร

<sup>๑๐๑</sup> Marshall, Sashkin & Molly G. Sashkin., **Leadership that matters : The critical factors for making a difference in people's lives and organizations' success**, (San Francisco CA. : Berrett-Koehler, 2003), p.114.

<sup>๑๐๒</sup> Bass, M.B. and Stogdill, **Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Application**, 3<sup>rd</sup> ed. (New York : Free press, 1990), pp.225-235.

๘. มีความสามารถในการชักชวน

๙. มีทักษะทางสังคม<sup>๑๐๓</sup>

ในราวปี ค.ศ. ๑๙๔๐ เบิร์ด (Bird) ได้ทำการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำ และผู้ตามจากผลการศึกษาโครงการวิจัย ๒๐ เรื่อง สามารถรวบรวมสรุปคุณลักษณะผู้นำทั้งหมดได้ ๗๙ ลักษณะซึ่งส่วนใหญ่ไม่คงที่ คือ จาก ๗๙ ลักษณะ มี ๕๑ ลักษณะที่แตกต่างกันเพียง ๑ เท่านั้น และมี ๔ ลักษณะร่วม ได้แก่ ความฉลาด ความคิดสร้างสรรค์ ความร่าเริง และชอบแสดงออก ซึ่งเบิร์ดเรียกว่าเป็นคุณลักษณะทั่วไปของภาวะผู้นำ ความฉลาด และการปรับตัว มีความสัมพันธ์กับผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ ผลงานของเบิร์ดนี้ถือเป็นผลงานต้นแบบเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ<sup>๑๐๔</sup> นอกจากนี้ประเภทของคุณลักษณะด้านการจูงใจที่จำเป็นต่อความสำเร็จในตำแหน่งบริหารสำคัญขององค์การที่มีสายงานบังคับบัญชาแบบราชการขนาดใหญ่ โดยทำการวัดแรงจูงใจในการบริหาร ผลปรากฏว่าในองค์การขนาดใหญ่ จะมีแรงจูงใจในการบริหารมีผลเชิงบวกต่อการคาดหมายความเติบโตก้าวหน้าในตำแหน่งบริหาร แต่ในองค์การขนาดเล็กพบว่าแรงจูงใจไม่เป็นประโยชน์ต่อความคาดหมายด้านความก้าวหน้าในตำแหน่งที่สูงขึ้น<sup>๑๐๕</sup> แรงจูงใจด้านบริหาร องค์ประกอบที่เหมาะสมขององค์การขนาดใหญ่ จะประกอบด้วยลักษณะที่มุ่งความต้องการความต้องการด้านอำนาจสูง มีความต้องการมุ่งความสำเร็จในระดับปานกลาง และมีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์ระหว่างความต้องการกับความเจริญก้าวหน้าในเส้นทางอาชีพของผู้นำนั้นไม่ชัดเจนนัก ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับประเภทขององค์การและตำแหน่งบริหาร<sup>๑๐๖</sup>

คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ และการจูงใจที่มีประสิทธิผล โดยพัฒนาเครื่องมืออย่างหนึ่งขึ้นมาเพื่อวัดคุณลักษณะของผู้นำ ๓๓ ด้าน พบว่าคุณลักษณะ ๖ ด้านต่อไปนี้ที่มีนัยสำคัญสูงสุดได้แก่

๑. ความสามารถในการบังคับบัญชา
๒. ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ
๓. สติปัญญา
๔. ความเด็ดขาด
๕. ความมั่นใจในตนเอง

<sup>๑๐๓</sup> สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่วิธีการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ , (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๓-๑๐๔.

<sup>๑๐๔</sup> เบิร์ด (Bird) อ้างใน ทองหล่อ เดชไทย, ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ, (กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐-๑๑.

<sup>๑๐๕</sup> มินเนอร์ (Miner), อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่วิธีการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๙.

<sup>๑๐๖</sup> แมคคิลแลนด์ (Mc Clelland) และคณะ, อ้างใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่วิธีการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘), หน้า ๑๐๕-๑๐๗.

### ๖.ความคิดริเริ่ม<sup>๑๐๗</sup>

มีคุณลักษณะด้านการบริหารที่ประสบความสำเร็จสูง ๘ ประการได้แก่

๑. เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญและทนต่อความเครียดได้ดี
๒. มีความมั่นใจในตนเอง
๓. มีความเชื่อมั่นต่อความสามารถของตนเอง
๔. มีวุฒิภาวะด้านอารมณ์
๕. เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ ยึดถือคุณธรรม
๖. มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม
๗. ต้องการประสบความสำเร็จในระดับสูงปานกลาง
๘. ต้องการได้รับความรักความผูกพันจากผู้อื่นในระดับต่ำ<sup>๑๐๘</sup>

**คอตเตอร์ (Kotter)** ได้ทำการวิจัยในทางลึกลงด้านคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญดังนี้คือ

๑. ลักษณะด้านแรงจูงใจ เช่น ชอบอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน
๒. ลักษณะทางด้านอารมณ์ เช่น มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี
๓. ลักษณะด้านความคิด เช่น ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป มีความสามารถในการวิเคราะห์ มีความสามารถในการหยั่งรู้
๔. ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์ เช่น มีรูปลักษณ์ดีและดึงดูดใจผู้พบเห็น มองผลประโยชน์ขององค์กรในมุมกว้าง
๕. ลักษณะด้านความรู้ เช่น มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับองค์กรของตน
๖. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ เช่น สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์กร สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน<sup>๑๐๙</sup>

คุณลักษณะเด่นของผู้นำทางการศึกษาควรมีลักษณะดังนี้

๑. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่เอาใจเขามาใส่ใจเรา มีความรู้สึกไวต่อความต้องการหรืออารมณ์ของสมาชิกกลุ่ม ผู้นำควรมองผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นคนที่มีความซื่อสัตย์ มีความคิด มีความต้องการส่วนตนด้วย
๒. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีความกระฉับกระเฉง กระทำตนให้สมาชิกเห็นว่าเป็นผู้มีความกระตือรือร้น มีความตื่นตัว แจ่มใส ร่าเริง

<sup>๑๐๗</sup> ไกท์เชลลี (Ghiselli), อ้างใน สมยศ นาวิการ, การบริหารและพฤติกรรมองค์การ, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๐), หน้า ๑๖๔.

<sup>๑๐๘</sup> Yukl, G., **Leadership in Organizations**, 4<sup>th</sup> ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 1998), pp.45-54.

<sup>๑๐๙</sup> Kotter, J.P., **A force for change : How leadership differs from management**, (New York : Free Press, 1990), pp.11-20.



๓. ผู้นำทางการศึกษาควรได้รับการยอมรับจากสมาชิกว่า เป็นสมาชิกกลุ่ม ซึ่งรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำจะต้องสอดคล้องกับเกณฑ์เฉลี่ยของกลุ่ม มีความคิดไม่ต่างหรือห่างจากกลุ่มมากนัก

๔. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นที่พึ่งของสมาชิก ครู นักเรียน คนงาน ภารโรงต่าง ต้องการความช่วยเหลือเมื่อเผชิญกับปัญหา

๕. ผู้นำทางการศึกษาควรจะเป็นผู้ที่ควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ผู้ที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาจำเป็นต้องเผชิญกับความตึงเครียด วิตกกังวล ก้าวร้าว ผู้นำจึงจำเป็นต้องควบคุมอารมณ์ของตนให้อยู่

๖. ผู้นำทางการศึกษาควรเป็นคนที่มีสติปัญญา เนื่องจากในสถานศึกษาต่างๆ คณะครูเป็นผู้มีปัญหา ดังนั้นผู้นำของผู้มีปัญหาจำเป็นต้องมีปัญหาด้วย และผู้นำทางการศึกษาควรเป็นผู้มีความรอบรู้ทางวิชาการเป็นอย่างดี

๗. ผู้นำทางการศึกษาควรจะสนใจในบทบาทการเป็นผู้นำของตนเอง จำเป็นต้องรู้จักบทบาทของตนเป็นอย่างดี จำเป็นต้องรับผิดชอบ ถ้าหากผู้นำทางการศึกษามีได้แสดงบทบาทของตนอย่างเหมาะสมความเจริญก้าวหน้าทางการศึกษาก็เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ยาก<sup>๑๑๐</sup>

คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่น่าสนใจดังนี้ คือ

๑) คุณลักษณะบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล

๑. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย

- ความเชื่อมั่นในตนเอง
- การสร้างความไว้วางใจ
- ลักษณะเด่น
- เป็นคนกล้าแสดงออก
- การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม
- ความมั่นคงทางอารมณ์
- มีอารมณ์ขัน
- ความกระตือรือร้น
- ความเป็นคนดูอบอุ่น และมีความเอื้ออารี
- มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด
- การรับรู้ตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

๒. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย

- ความคิดริเริ่ม
- มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
- สภาพการควบคุมภายในตนเอง
- ความกล้าหาญ
- การสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิม

<sup>๑๑๐</sup> Doll, K., *Human relation at work*, (New York : McGraw - Hill Book, 1973), p.4.

- ความสามารถในการยืดหยุ่น และความสามารถในการปรับตัว

๒) แรงจูงใจของภาวะผู้นำ

๑. แรงจูงใจด้านอำนาจ
๒. แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ
๓. ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน
๔. ความมุ่งมั่น

๓) ปัจจัยด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ

๑. ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญา และทฤษฎีความรู้ความเข้าใจ
๒. ความรู้ด้านธุรกิจ
๓. ความคิดสร้างสรรค์
๔. ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์
๕. การมองการณ์ไกล
๖. การเปิดรับต่อประสบการณ์

๔) อิทธิพลของพันธุกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ<sup>๑๑๑</sup>

คุณลักษณะผู้นำทั่วไปของผู้นำโดยสรุปดังนี้ คือ

๑. คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา และพลังงาน

เป็นต้น

๒. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะเด่น ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ริเริ่มอยู่เสมอ เป็นต้น

๓. ทักษะและความสามารถ เช่น สติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค เป็นต้น

๔. ลักษณะเด่นทางสังคม เช่น คนเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจ และสังคม เป็นต้น<sup>๑๑๒</sup>

ถึงแม้ว่าการศึกษาการเป็นผู้นำโดยศึกษาคุณลักษณะของผู้นำโดยอาศัยทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ หรือทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ จะให้ประโยชน์และเป็นแนวทางในการพัฒนาความเป็นผู้นำของบุคคลแต่ก็มีข้อโต้แย้งอยู่หลายประการ เช่น

๑. ในการศึกษาที่นั้นไม่สามารถแยกคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำ กับลักษณะที่สำคัญสำหรับดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ

๒. ไม่สามารถจะบ่งชี้ได้ว่าคุณลักษณะใดสำคัญอย่างไร คุณลักษณะต่าง ๆ เหล่านี้คุณลักษณะใดสำคัญกว่ากัน

<sup>๑๑๑</sup> DuBrin J. Andrew, *Leadership Research Findings, Practice and Skills*, (Boston : Houghton Mifflin Company, 1995), pp.53-54.

<sup>๑๑๒</sup> นิตย สัมมาพันธ์, *ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ*, (กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟิกส์, ๒๕๔๘), หน้า ๓๓-๓๔.

๓. คุณลักษณะแต่ละอย่างไม่สามารถแยกจากกันได้เด่นชัดเช่นผู้นำต้อง ตัดสินใจดี แต่ประสบการณ์และการศึกษาอบรมก็เป็นส่วนช่วยอย่างสำคัญในการตัดสินใจ

๔. ผู้นำที่มีคุณลักษณะต่างกันแต่ประสบความสำเร็จเหมือนกันก็ได้ ในทางกลับกันผู้นำที่มีคุณลักษณะเหมือนกันแต่ประสบความสำเร็จต่างกันได้

๕. คุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จอาจมีคุณลักษณะต่างกันมาก เช่น เซอร์วินสตัน เชอร์ชิล มีลักษณะอ้วนใหญ่ พุงพุย อับราฮัม ลินคอล์นมีลักษณะผอมสูง นโปเลียน มีลักษณะเตี้ย เป็นต้น

๖. แม้จะมีแนวโน้มว่าผู้นำจะมีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลอื่น แต่คนที่มีสติปัญญาสูง ๆ เป็นผู้นำไม่ได้ก็มี

๗. บุคคลจะเป็นผู้นำหรือไม่ใช่ผู้นำเพราะมีตำแหน่งหรือมีคุณลักษณะพิเศษ แต่บุคคลเป็นผู้นำเพราะการยอมรับของสมาชิก

นักวิจัยในยุคเริ่มแรก ๆ พยายามศึกษาคุณลักษณะของผู้นำด้วยการตรวจวัดคุณลักษณะเด่นในด้านต่าง ๆ ทางกายภาพ ได้แก่คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ความสามารถของบุคคลที่เชื่อว่าจำเป็นสำหรับผู้นำ ได้มีผลงานวิจัยนับร้อยเรื่องแต่พบว่าไม่มีคุณลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียวที่สามารถก่อให้เกิดความมีประสิทธิภาพของผู้นำ

ผลงานวิจัยในยุคแรก ไม่อาจได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ประกอบขึ้นเป็นบุคลิกภาพ และพฤติกรรมได้มากนัก รวมทั้งไม่อธิบายสถานการณ์ที่ทำให้คุณลักษณะและทักษะมีประสิทธิภาพต่อผู้นำ ส่วนผลงานวิจัยในช่วงหลัง สามารถบ่งชี้ได้ชัดเจนขึ้นว่าคุณลักษณะใดที่เหมาะสม และสอดคล้องต่อประสิทธิภาพของผู้นำ และมีการใช้เครื่องมือที่เหมาะสมในการวัดคุณลักษณะมากขึ้น คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพบางอย่างพบว่ามีผลสำคัญและสอดคล้องกับประสิทธิภาพของผู้นำ ได้แก่ ระดับความมีพลัง ความอดทนต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง ความเชื่อในอำนาจ และความสามารถภายในตน ความมีวุฒิทางอารมณ์และความมีคุณธรรม เป็นต้น

นอกจากนี้แรงจูงใจในด้านการบริหารก็มีความสำคัญต่อประสิทธิภาพมากด้วย โดยมีกรอบของแรงขับที่มีผลต่อประสิทธิภาพการบริหาร ได้แก่ การมุ่งอำนาจทางสังคม ความต้องการมุ่งความสำเร็จระดับสูงปานกลาง และความต้องการมุ่งความรักใคร่ผูกพันต่ำ

การที่ผู้บริหารจะประสบความสำเร็จต้องมีความสามารถอยู่ในขั้นพอสมควร จำเป็นต้องมีทักษะสามด้าน ได้แก่ ทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านเทคนิค ซึ่งองค์ประกอบที่เหมาะสมของทักษะเหล่านี้ต่อความมีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับประเภทขององค์กร นอกนั้นเป็นทักษะย่อย ๆ ที่พบว่ามีผลสำคัญขึ้นอยู่กับการดำเนินงานได้แก่ ทักษะด้านการชักชวน ความสามารถในการวิเคราะห์ ความสามารถในการพูด ความสามารถในการจดจำรายละเอียด ซึ่งเป็นทักษะที่จำเป็นต่อความสำเร็จของผู้บริหารแทบทุกสถานการณ์

ทฤษฎีนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มทฤษฎีนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น ๓ กลุ่ม คือ

๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น

๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น

๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว เป็นต้น<sup>๑๓๓</sup> แต่ก็มึงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันและกัน จนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน อีกทั้งยังมีการศึกษาที่พบว่าคุณสมบัติของผู้ผู้นำไม่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์อีกด้วย<sup>๑๓๔</sup>

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๗ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๗ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Bird (1940, pp.10-11)	คุณสมบัติผู้นำ ๑) มีความฉลาด ๒) มีความคิดสร้างสรรค์
Bryman (1992, p.167)	คุณสมบัติของคุณลักษณะผู้นำแบ่งเป็น ๓ กลุ่ม คือ ๑) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ ๒) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น ๓) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์ และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย-เก็บตัว

ตารางที่ ๒.๗ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
------------------------	------------

<sup>๑๓๓</sup> Bryman, อ้างใน Den Hartog, D.N.& Koopman, P.L., **Leadership in Organization**, Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume2 Organizational Psychology, (London : Sage, 2001), p167.

<sup>๑๓๔</sup> วิภาดา คุปตานนท์, **การจัดการและพฤติกรรมองค์กร**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต, ๒๕๔๔), หน้า ๒๔๑.

Kotter, J.P, (1990, pp.11-20)	<p>ด้านคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) ลักษณะด้านแรงจูงใจ</li> <li>๒) ลักษณะทางด้านอารมณ์</li> <li>๓) ลักษณะด้านความคิด</li> <li>๔) ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์</li> <li>๕) ลักษณะด้านความรู้</li> <li>๖) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์</li> </ol>
Marshall (1995, p.114)	<p>คุณลักษณะความเป็นผู้นำ ควรต้องมี ๖ ประการ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) คุณลักษณะทางกายภาพ โดยจะต้องเป็นผู้ที่แข็งแรง ร่างกายสง่างาม</li> <li>๒) ภูมิหลังทางสังคม อันได้แก่ การมีความรู้ และสภาพทางสังคมที่ดี</li> <li>๓) สถิติปัญญา มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจที่ดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด</li> <li>๔) บุคลิกภาพ ต้องเป็นผู้ที่กระตือรือร้น ตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีจริยธรรม และความเชื่อมั่นในตนเอง</li> <li>๕) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ผู้นำ ควรมีความปรารถนาที่จะทำ ให้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบ ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มุ่งทำงาน</li> <li>๖) ลักษณะทางสังคม ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของสมาชิก และคนอื่นๆ เข้าสังคมได้ เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการเข้าสังคม</li> </ol>
นิตย สัมมาพันธ์ (๒๕๔๘, หน้า ๓๓-๓๔)	<p>คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำ</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑) คุณลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง น้ำหนัก รูปร่าง หน้าตา</li> <li>๒) คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ เช่น ลักษณะเด่น ความเป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว หรือความเป็นผู้ริเริ่มอยู่เสมอ</li> </ol>
	<p>คุณสมบัติทั่วไปของผู้นำ (ต่อ)</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๓) ทักษะและความสามารถ เช่น สถิติปัญญา ความสามารถทางเทคนิค</li> <li>๔) ลักษณะเด่นทางสังคม เช่น คนเข้าสังคมเก่ง มีสถานภาพสูงทางเศรษฐกิจ และสังคม</li> </ol>
ตารางที่ ๒.๗ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (ต่อ)	
นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (๒๕๓๘, หน้า ๔๖)	ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเช่น ๑) การมีความรับผิดชอบ ๒) มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ ๓) มีความแข็งแรง                      ๔) มีความเพียรพยายาม ๕) รู้จักเสี่ยง                              ๖) มีความคิดริเริ่ม ๗) มีความเชื่อมั่นในตนเอง ๘) มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด ๙) มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น ๑๐) มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ
---	--

## ๒) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theory)

ในปลายทศวรรษ ๑๙๔๐ นักวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะ และพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตาม พฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงานโดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก

ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่

- (๑) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา
- (๒) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ
- (๓) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน
- (๔) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin
- (๕) เคิร์ท เลวิน Kurt Lewin's Studies
- (๖) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ
- (๗) ดักลาส แมคเจอเกอร์ McGregor's : Theory X and Theory Y

### (๑) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา

นักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Lewin, Lippett and White ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษาดังกล่าวได้พบว่า ๑) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง ๓ แบบ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด ๒) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ ๓) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าว และพฤติกรรมเฉื่อยชา

ผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) พฤติกรรมเฉื่อยชาจะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ ๕) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อย และผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอว่าทั้ง ๓ รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง ๓ รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้นๆ ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมที่เหมาะสมกับงานขององค์กร ก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมาย และเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

### (๒) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ

การศึกษาพฤติกรรมผู้นำของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) ซึ่งนำโดย Halpin, Winer and Stogdill ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำใน ๒ มิติ คือ ๑) ผู้นำที่มุ่งถึงโครงสร้างของงานหรือกิจสัมพันธ์ หมายถึงพฤติกรรมผู้นำในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวผู้นำและพนักงาน และมีความพยายามที่จะสร้างรูปแบบขององค์กรที่เป็นระเบียบแบบแผน อธิบายได้ชัดเจน รวมถึงกำหนดช่องทาง ภารกิจ การติดต่อสื่อสารและระบบวิธีการปฏิบัติงาน และ ๒) ผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมซึ่งทำให้เกิดมิตรภาพ ความเชื่อถือ ไว้วางใจซึ่งกันและกัน ความยกย่องนับถือ และมีสัมพันธ์ภาพอันอบอุ่น ระหว่างผู้นำและหน่วยงานหรือสมาชิก เพื่อนร่วมงาน ให้คำแนะนำช่วยเหลือ และให้รางวัลเมื่อทำงานได้สำเร็จ

### (๓) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน

นักวิชาการของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการศึกษารูปแบบพฤติกรรมของผู้นำหรือผู้จัดการที่มีผู้ใต้บังคับบัญชา โดยสามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น ๒ ประเภท ได้แก่ ๑) พฤติกรรมมุ่งคนหรือพนักงาน หรือ ผู้นำจะพยายามจัดสภาพแวดล้อมของการทำงานให้ส่งเสริมและสนับสนุนให้ลูกน้องมีความพอใจ ผู้นำจะพยายามมอบหมายงานให้กับลูกน้อง โดยพยายามเข้าถึงจิตใจของลูกน้องและทำตัวเป็นผู้คอยช่วยเหลือและให้ความสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๒) พฤติกรรมมุ่งผลผลิตหรือเน้นงาน ผู้นำจะวางแผนตัดสินใจ มอบหมายงาน กำกับ ควบคุมกิจกรรม และการกระทำของลูกน้องอย่างใกล้ชิด โดยเปิดโอกาสให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการตัดสินใจน้อยมาก

### (๔) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของเรตติน (Reddin)

เรตติน (Reddin) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติ (มิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์) แล้วกำหนดออกเป็น ๔ ด้าน คือ ๑) แบบบูรณาการ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ๒) แบบแบ่งแยก เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ ๓) แบบอุทิศตน เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ ๔) แบบสัมพันธ์ภาพ เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ เรตติน (Reddin) ได้เห็นว่าพฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ และในแต่ละสถานการณ์นั้นมีองค์ประกอบที่สำคัญอยู่ ๕

ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาขององค์กร ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)<sup>๑๑๕</sup>

### (๕) เลวิน Likurt Lewin's Studies

เลวิน (Lewin) แบ่งลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ <sup>๑๑๖</sup> คือ

๑. ผู้นำแบบอัตถนิยมหรืออัตตา จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๒. ผู้นำแบบประชาธิปไตย ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ ๒ ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วน ผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

๓. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็น การกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

### (๖) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำ (leadership grid/ Managerial grid)

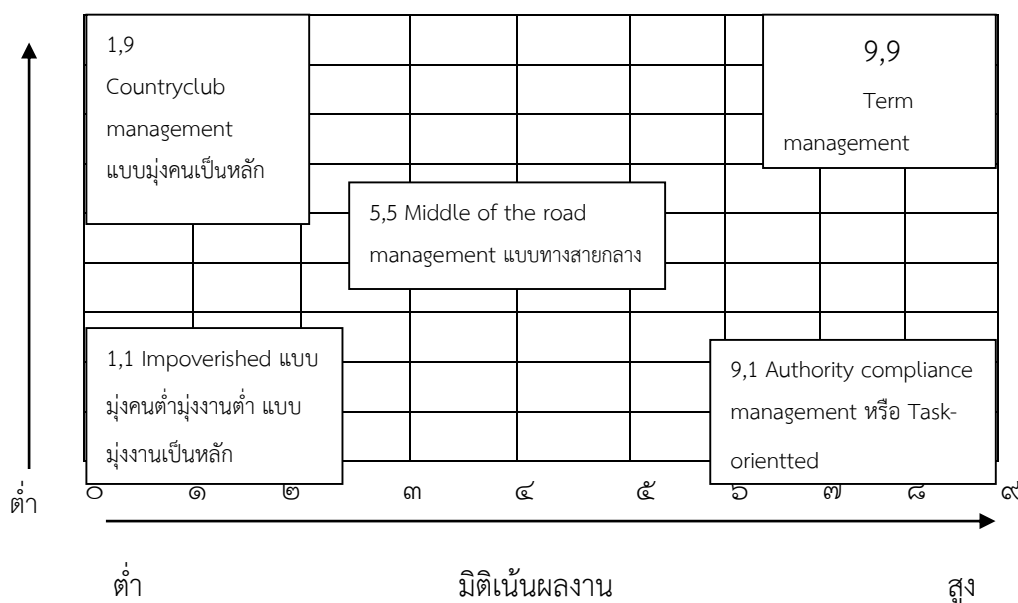
เบรค และมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย ๒ อย่าง คือ คน และผลผลิต โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น ๑ - ๙ และกำหนดผลผลิตเป็น ๑ - ๙ เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (๙, ๙ style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ ๕ แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๓

สูง  
\_\_\_\_\_ มิติเน้นคน

<sup>๑๑๕</sup> Reddin, William J., The 3 - D Management Style Theory : Theory Paper, pp.89-95.

<sup>๑๑๖</sup> Likert Lewin, The Human Organization : Its Management and Values, (New York : McGraw-Hill, 1967), pp.81-105.





แผนภาพที่ ๒.๓ ตาข่ายภาวะผู้นำของ เบลคและมูตัน

ที่มา : Blake and McCause (1991 : 29)

ตามแนวคิดของ เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ ได้แก่

๑. แบบมุ่งงานสูง แบบ ๙, ๑ ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้ออกคำสั่งกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

๒. แบบมุ่งคนสูง แบบ ๑, ๙ ผู้นำจะเน้น การใช้มนุษยสัมพันธ์ และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัว ที่มุ่งเน้นความพึงพอใจความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

๓. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบ ๑, ๑ ผู้บริหารจะสนใจคน และสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

๔. แบบทางสายกลาง แบบ ๕, ๕ ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญ และกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการ

ประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

๕. แบบทำงานเป็นทีม แบบ ๙,๙ ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงาน และขวัญกำลังใจ ผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การ และความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกัน และกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน<sup>๑๑๗</sup>

### (๗) ดักลาส แมคเจอเกอร์ McGregor's : Theory X and Theory Y

ดักลาส แมคเจอเกอร์ (Douglas Mc Gregor) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง แมคเจอเกอร์ (McGregor) มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบทฤษฎีนี้ศึกษาถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกเพื่อนำไปสู่การปฏิบัติ และประสิทธิภาพตามที่ผู้นำต้องการ โดยผู้นำแต่ละคนจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันออกไป<sup>๑๑๘</sup>

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาโดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๘ ดังต่อไปนี้

### ตารางที่ ๒.๘ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม

<sup>๑๑๗</sup> Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, *The Managerial Grid III*. (3rd ed), (London: Gulf Publishing Company, 1987). pp.29-30.

<sup>๑๑๘</sup> McGregor, Douglas, *The Human Side of Enterprise*, (New York : McGraw Hill, 1960), pp.450-46

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
มัลลิกา ต้นสอน (๒๕๔๔, หน้า ๒๔๒)	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ได้แก่ ผู้นำที่มุ่งทีมงาน และคน
Iowa University,(2000)	แบ่งผู้นำออกเป็น ๓ แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม
Ohio State University, (2001)	พฤติกรรมของผู้นำแบ่งเป็น ๒ ด้าน ๑. พฤติกรรมที่มุ่งสร้างโครงสร้าง(Initiationstructure) ที่ผู้นำให้ความสำคัญกับกฎเกณฑ์ การบังคับบัญชา เน้นบทบาทหน้าที่ตามตำแหน่ง และเน้นผลงานที่เกิดจากการทำงานตามโครงสร้าง ๒. พฤติกรรมที่มุ่งความสัมพันธ์(Consideration) ผู้นำจะให้ความสำคัญกับการมีความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับสมาชิก และมีส่วนร่วมในการทำงานของสมาชิก
University of Michigan	พฤติกรรมของผู้นำ ๒ ลักษณะ ๑. พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งคนที่ให้ความสำคัญต่อสมาชิกหรือพนักงาน เข้าใจความแตกต่าง และยอมรับความสำคัญของพนักงาน มีการเปิดโอกาสให้พนักงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ อีกทั้งยังสนใจและเข้าใจความต้องการของพนักงาน ๒. พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งงาน ที่ผู้นำเน้นความสำเร็จของการทำงาน เน้นการสร้างงาน และผลผลิตที่มีมาตรฐานสูง เน้นการใช้กฎระเบียบข้อปฏิบัติเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย
Reddin ( 1970,pp.89-95)	พฤติกรรมผู้นำของ ๒ มิติ ๑. แบบบูรณาการ ๒. แบบแบ่งแยก ๓. แบบอุทิศตน ๔. แบบสัมพันธ์ภาพ
Likurt Lewin, (1967, pp.81-105)	ลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ คือ ๑. อัตถนิยมหรืออึดตา ๒. ประชาธิปไตย ๓. เสรีนิยม

ตารางที่ ๒.๘ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Blake and Mouton (1964, pp.29-30)	ตาข่ายการจัดการ รูปแบบของผู้นำมี ๕ รูปแบบ ๑. มุ่งงานสูง(๙,๑) ๒. มุ่งคนสูง(๑,๙) ๓. มุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ(๑,๑) ๔. ทางสายกลาง(๕,๕) ๕. ทำงานเป็นทีม (๙,๙)
McGregor Douglas (1960, pp.450-460)	การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึง ธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ Theory X (หนึ่งงาน) Theory Y(รับผิดชอบงาน)

### ๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theory)

เป็นแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำในสมัยต่อ ๆ มาที่ให้ความสนใจปัจจัยแวดล้อมกับประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้นำ เป็นแนวความคิดที่เชื่อว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยรูปแบบของผู้นำจะไม่มีลักษณะเป็นสากล (universal) แต่ภาวะผู้นำจะมีความเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้นซึ่งอาจจะไม่เหมาะสมใน สถานการณ์อื่น ๆ หรืออาจจะกล่าวได้ว่าการใช้ภาวะผู้นำจะต้องสอดคล้องกับสถานการณ์ และสภาพแวดล้อมรอบ ๆ องค์การโดยมีทฤษฎีที่น่าสนใจดังนี้

๑. ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิลเลอร์ (Fiedler)
๒. ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายของเฮ้าส์ (House and other)
๓. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของ เฮอร์เชย์ และบลานเชอर्ड (Hersey and Blanchard) และ
๔. ทฤษฎีตามสถานการณ์ของเรดดิน (Reddin)

#### ๓.๑) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของ ฟิลเลอร์ (Fiedler)

ฟิลเลอร์(Fiedler) เป็นผู้ศึกษาความเกี่ยวข้องของสถานการณ์กับภาวะผู้นำ และได้นำเสนอรูปแบบผู้นำตามสถานการณ์ แนวคิดของฟิลเลอร์(Fiedler) นั้นแตกต่างจากแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่ผ่านๆ มา โดยพิจารณาว่าผู้นำต้องมุ่งให้ความต้องการส่วนบุคคลได้รับการตอบสนอง และมุ่งให้องค์การได้บรรลุเป้าหมายด้วย ซึ่ง ฟิลเลอร์(Fiedler) ได้กำหนดหลักการพื้นฐานของทฤษฎีไว้ ดังนี้ ๑) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดจากระบบแรงจูงใจของผู้นำ และ ๒) ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับแบบของภาวะผู้นำและสถานการณ์ที่เื้อต่อผู้นำ นั่นคือการปฏิบัติงานของกลุ่มจะ

ขึ้นอยู่กับแรงจูงใจของผู้นำ รวมทั้งการควบคุมและอิทธิพลของผู้นำในสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น ตัวแปรหลักในทฤษฎีของ Fiedler จึงประกอบด้วย ๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ และ ๓) ประสิทธิภาพของผู้นำ

๑) แบบภาวะผู้นำ แบบภาวะผู้นำได้จำแนกให้เห็นความแตกต่างอย่างชัดเจนระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำและแบบภาวะผู้นำว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นการกระทำของผู้นำในการชี้นำและประสานงานในการทำงานของสมาชิกในองค์การ ส่วนแบบภาวะผู้นำจะเป็นโครงสร้างความต้องการของผู้นำที่จะจูงใจให้เกิดพฤติกรรมในสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งจะไม่ได้เป็นเรื่องของพฤติกรรมโดยตรง แบบภาวะผู้นำจึงเป็นคุณลักษณะของผู้นำ

๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ พิลเลอร์ (Fiedler) ได้สรุปว่า ความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลากหลายในสถานการณ์ และได้ระบุองค์ประกอบสำคัญ ๓ ส่วนคือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก โครงสร้างภารกิจ และการใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำ โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

๑. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก กล่าวถึงบรรยากาศของกลุ่มและทัศนคติของสมาชิกและการยอมรับที่มีต่อผู้นำเมื่อ ผู้ใต้บังคับบัญชาไว้วางใจ เคารพเชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้นำ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ดี แต่ถ้าผู้ใต้บังคับบัญชาไม่ไว้วางใจ ไม่เชื่อถือ และมีความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย ความสัมพันธ์จะเป็นไปในทางที่ไม่ดี

๒. การจัดโครงสร้างภารกิจ กล่าวถึงธรรมชาติของงานว่าเป็นงานประจำที่โครงสร้างชัดเจน หรืองานที่ยุ่งยากซับซ้อน ไม่มีโครงสร้างชัดเจนในประเด็นการจัดโครงสร้างภารกิจ สามารถจะพิจารณาในเรื่องเหล่านี้ คือ ๑) ความชัดเจนของเป้าหมาย ๒) ความหลากหลายของวิธีการที่จะบรรลุเป้าหมาย ๓) ความสามารถตรวจสอบการตัดสินใจ ๔) ความเฉพาะเจาะจงของการแก้ปัญหา ดังนั้น ถ้าภารกิจขององค์การมีโครงสร้างที่ชัดเจนผู้นำจะสามารถมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้มาก

๓. การใช้อำนาจในตำแหน่งของผู้นำเป็นระดับของการใช้อำนาจของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชายอมปฏิบัติตามเป็นอำนาจโดยตำแหน่งที่องค์การมอบหมายให้ผู้นำในการที่จะให้รางวัล และลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำมีอำนาจโดยตำแหน่งมาก สถานการณ์ก็จะเอื้อประโยชน์ต่อผู้นำมาก

๓) ประสิทธิภาพของผู้นำ ประสิทธิภาพของผู้นำว่าเป็นความสำเร็จในการปฏิบัติงานของกลุ่มและผลผลิตของกลุ่มจะไม่ได้ขึ้นอยู่กับทักษะของผู้นำ แม้อัตราการเปลี่ยนงานความพอใจในการปฏิบัติงาน ขวัญกำลังใจ และการปรับตัวในการทำงาน จะส่งผลต่อการปฏิบัติงานของกลุ่ม แต่สิ่งเหล่านี้ไม่ใช่เกณฑ์ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน<sup>๑๑๙</sup>

<sup>๑๑๙</sup> Fiedler, Fred E.; & Garcia, Joseph E., New Approach to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organization Performance, (New York : Macmillan, 1987), pp.474-475.

### ๓.๒) ทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย (path-goal theory)

ทฤษฎีนี้มีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง ซึ่งเน้นในเรื่องผลกระทบของผู้นำที่มีต่อเป้าหมายของผู้ใต้บังคับบัญชา และวิถีทางเพื่อจะให้บรรลุเป้าหมายทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมายนี้ เฮ้าส์ (House and other)<sup>๑๒๐</sup> ได้พัฒนาปรับปรุงขึ้น เพื่ออธิบายถึงผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อแรงจูงใจ ความพึงพอใจ ความพยายาม และการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะเชื่อมโยงกับปัจจัยของสถานการณ์และ สภาพแวดล้อม ดังนั้นทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย จะมีส่วนประกอบที่สำคัญ ๒ ส่วนคือ ๑) พฤติกรรมผู้นำ และ ๒) สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ

๑. พฤติกรรมผู้นำทฤษฎีวิถีทาง-เป้าหมาย ได้นำเสนอลักษณะพฤติกรรมผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ๑) คือภาวะผู้นำแบบสนับสนุน แสดงถึงความห่วงใยต่อชีวิตความเป็นอยู่และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ปฏิบัติงาน ๒) ภาวะผู้นำแบบชี้แนะ ผู้นำกำหนดชี้ชัดจนถึงสิ่งที่ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะวางแผน กำหนดตารางการปฏิบัติงาน ตั้งเป้าหมายการปฏิบัติงานและมาตรฐานพฤติกรรม ยึดถือกฎเกณฑ์ ๓) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ผู้นำจะปรึกษาหารือกับผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจ พฤติกรรมภาวะผู้นำจะสอบถามความคิดเห็นและข้อเสนอแนะ สนับสนุนให้เกิดการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และ ๔) ภาวะผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จของงาน ผู้นำจะตั้งเป้าหมายที่ชัดเจนและท้าทาย พฤติกรรมผู้นำเน้นการปฏิบัติงานที่มีคุณภาพสูง และการปรับปรุงการปฏิบัติปัจจุบัน โดยแสดงถึงความเชื่อมั่นในผู้ใต้บังคับบัญชาและช่วยให้พวกเขาได้เรียนรู้ที่จะทำงานที่มีเป้าหมายสูงได้

๒. สถานการณ์ที่เอื้อต่อผู้นำ ตัวแปรในด้านสถานการณ์ของทฤษฎีวิถีทางเป้าหมายนี้ ประกอบด้วยตัวแปร ๒ ประเภท คือ ๑) คุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นสภาพการณ์ที่เป็นลักษณะของตัวผู้ปฏิบัติงานเอง ได้แก่ ความสามารถ ความเป็นอิสระในการควบคุม และความต้องการและแรงจูงใจ ๒) สภาพแวดล้อม เป็นสถานการณ์ส่วนที่ผู้ปฏิบัติงานไม่สามารถกำหนด หรือควบคุมได้ ได้แก่ การจัดโครงสร้างของงาน ระบบอำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ และกลุ่มทำงาน<sup>๑๒๑</sup>

### ๓.๓) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลานชาด Hersey and Blanchard

เฮอร์เชย์และบลานชาด (Hersey and Blanchard) ได้ทำการศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม โดยมีสมมติฐานเบื้องต้น

<sup>๑๒๐</sup> House, Robert J. & Mitchell, Terence R., *Path – Goal Theory of Leadership* , (Journal of Contemporary Business,1974), pp. 81-97.

<sup>๑๒๑</sup> Op.cit. p.64

ของทฤษฎีว่า “ประสิทธิผลของผู้นำขึ้นอยู่กับความสอดคล้องที่เหมาะสมของพฤติกรรมผู้นำและวุฒิภาวะของกลุ่มหรือบุคคล”

พฤติกรรมผู้นำ (leader behavior) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมของผู้นำ ไม่ใช่บุคลิกภาพของผู้นำ ดังนั้น การให้ความหมายเกี่ยวกับผู้นำจึงแตกต่างไปจากทฤษฎีของฟิลเลอร์ (Fiedler) ทฤษฎีนี้ได้ผสมผสานแนวคิดเกี่ยวกับพฤติกรรมผู้นำจากหลาย ๆ ทฤษฎี และกำหนดพฤติกรรมของผู้นำเป็น ๒ ประการคือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ซึ่งมีรายละเอียดดังต่อไปนี้ ๑) พฤติกรรมที่เน้นงาน ผู้นำจะใช้การสื่อสารทางเดียว เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบว่าต้องทำอะไร ที่ไหน เมื่อไร และอย่างไร และ ๒) พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ ผู้นำจะใช้การสื่อสาร ๒ ทาง โดยมีการสนับสนุนทั้งด้านอารมณ์และสังคม เป็นการสร้างแรงจูงใจในการทำงาน

ปัจจัยทางสถานการณ์ วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงาน เฮอร์เชย์และบลานชาด ใช้วุฒิภาวะของผู้ปฏิบัติงานเป็นตัวแปรสำคัญในการวิเคราะห์ธรรมชาติของสถานการณ์ และจำแนกวุฒิภาวะออกเป็น ๒ ประเภท คือ ๑) วุฒิภาวะด้านงาน เป็นวุฒิภาวะของบุคคลที่จะปฏิบัติงาน ซึ่งได้รับอิทธิพลจากการศึกษาและประสบการณ์ ๒) วุฒิภาวะด้านจิตใจ เป็นระดับแรงจูงใจของบุคคลที่สะท้อนถึงความต้องการความสำเร็จและความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ

แบบของภาวะผู้นำ หัวใจสำคัญที่จะทำให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลานชาด คือการจับคู่สถานการณ์เข้ากับแบบของผู้นำได้อย่างเหมาะสม รูปแบบภาวะผู้นำพื้นฐาน ได้แก่

๑) ภาวะผู้นำแบบสั่งการ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่ต้องการเน้นการทำงานสูงแต่ความสัมพันธ์ต่ำและจะใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และความสามารถน้อย

๒) ภาวะผู้นำแบบสอนแนะ เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานสูง และความสัมพันธ์สูงด้วย และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจ และความสามารถในระดับปานกลาง

๓) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน เป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ แต่เน้นความสัมพันธ์สูง และใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถระดับปานกลาง แต่มีแรงจูงใจต่ำ และ

๔) ภาวะผู้นำแบบมอบอำนาจเป็นพฤติกรรมผู้นำที่เน้นการทำงานต่ำ และความสัมพันธ์ต่ำด้วย ใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถ และแรงจูงใจสูง<sup>๑๒๒</sup>

### ๓.๔) ทฤษฎีตามสถานการณ์ของเรดดิน

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อม ของผู้นำมาพิจารณาว่า มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ เรดดิน(Reddin) เพิ่มมิติ

<sup>๑๒๒</sup>Hersey, P., Blanchard, K.H. and Johnson, D.E., Management of Organization Behavior. 7<sup>th</sup> ed. (Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, 1996), pp 15-16.

ประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์ เรดตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษยสัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้อย่างเหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดติน ยังแบ่งผู้นำออกเป็น ๔ แบบ ดังแสดงในตารางที่ ๒.๙ ต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๙ แบบผู้นำของ เรดติน

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
๑. Deserter คือ ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่และหนีกงาน	Separated	Bureaucrat คือ ทำงานแบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้งานเสร็จไปวันๆ
๒. Autocrat คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงานอย่างเดียว	Dedicated	Benevolent Autocrat คือ มีความเมตตากรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
๓. Missionary คือ เห็นแก่สัมพันธภาพเสียสละทำคนเดียว จึงได้คุณภาพงานต่ำ	Related	Developer คือ ต้องรู้จักพัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมากขึ้น
๔. Compromiser คือ ผู้ประนีประนอมทุกๆเรื่อง	Integrated	Executive คือ ต้องมีผลงานดีเลิศและ สัมพันธภาพที่ดีด้วย

เรดติน กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี ๕ ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และเรดตินได้เสนอแนะว่า องค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์กร และคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

ทฤษฎี ๓ มิติของเรดติน (๓ D Leadership Effective Model) เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ และแบบของผู้นำทางการบริหาร ทฤษฎีนี้เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนล้วนแต่มีลักษณะความเป็นผู้นำและแบบของผู้นำอยู่ด้วยกันทั้งนั้นจะต่างกันก็เพียงแต่ว่าแบบของผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันและลักษณะความเป็นผู้นำมีมากน้อยต่างกัน บางคนอาจยึดมั่นแบบผู้นำแบบใดแบบหนึ่งตลอดไป แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ วิลเลียม เจ.เรดติน (William J. Reddin) พัฒนารูปแบบตามทฤษฎี ๓ มิติ จากการวิจัยที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio University) โดยมีสมมติฐานคล้ายกับ

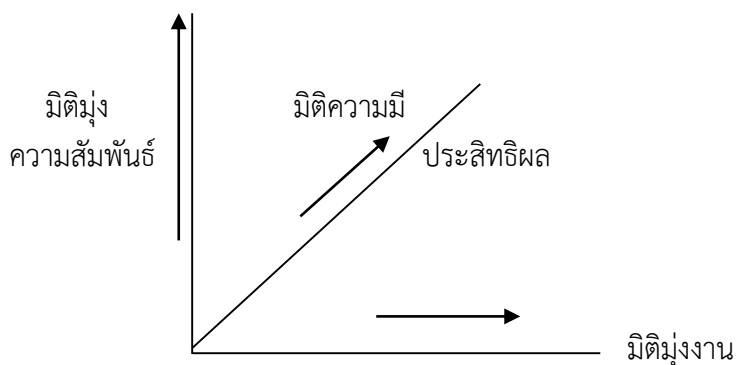


แบบพฤติกรรมผู้นำสถานการณ์ของ ฟิเลเลอร์ (Fiedler) บนพื้นฐานแนวคิดการศึกษาภาวะผู้นำของเรดดิน แบ่งออกเป็น ๓ มิติ คือ

๑) มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการ และอำนวยความสะดวก

๒) มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ใจกว้างใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน

๓) มิติมุ่งประสิทธิผล แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ (The ๓ D Theory) ของ วิลเลียม เจ. เรดดิน (William J.Reddin)<sup>๑๒๓</sup> คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์ ส่วนมิติประสิทธิผลนั้นจะเพิ่มเข้าไปเป็นมิติที่ ๓ ในแบบของผู้นำที่มีอยู่แล้วอยู่ ๒ มิติ ดังแสดงในแผนภาพที่ ๒.๔ ต่อไปนี้



แผนภาพที่ ๒.๔ แบบของผู้นำตามทฤษฎี ๓ มิติ

ที่มา : Owens, Robert G., Organizational Behavior in Education, 1991, p.170.

จากภาพประกอบที่ ๒.๔ บุคคลใดมีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวนอน จะมีลักษณะของคนที่มีงาน มุ่งมากกว่าจะมุ่งสัมพันธ์ภาพ ส่วนคนที่มีลักษณะความเป็นผู้นำในทางบริหารไปตามแนวตั้งจะมีลักษณะของการมุ่งด้านคนมากกว่าด้านงาน ตามทฤษฎีนี้ถือว่า ไม่มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะหนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลายๆลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะ แต่บางคนอาจจะมีเพียงไม่กี่ลักษณะ บางคนอาจมีลักษณะหนึ่งลักษณะใด ยึดมั่นตลอด แต่บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และพบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ ๒ ประการ คือ

<sup>๑๒๓</sup> Reddin, William J., The 3 -D Management Style Theory : Theory Paper 2.,(Canada:Social Science System, 1970), pp.98-99.

๑. มุ่งงาน ผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

๒. มุ่งความสัมพันธ์ ผู้นำแบบนี้จะมุ่งในการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจให้ความสำคัญต่องานอย่างเดียวโดยไม่คำนึงถึงมนุษยสัมพันธ์ บางคนอาจจะให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากจนเกินไปจนทำให้ไม่ค่อยได้ผลงานสิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับตัวบุคคล

จากแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๐ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
House, (1974, pp. 81-97)	ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะช่วยให้สมาชิกบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลและองค์การ ผู้นำสามารถเพิ่มแรงจูงใจ ความพึงพอใจแก่ผู้ตามได้ โดยการให้รางวัล
Hersey& Blanchard, (1996, pp.15-16)	รูปแบบของการทำงานของผู้นำ ๔ รูปแบบ คือ ๑) การบอกกล่าว ๒) การนำเสนอความคิด ๓) การมีส่วนร่วมและ ๔) การมอบหมายงาน
Fiedler, (1987, pp.474-475)	ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำ สมาชิก และสถานการณ์ในการปฏิบัติงาน กล่าวคือสิ่งแวดล้อมจะมีอิทธิพลต่อการแสดงพฤติกรรมของผู้นำ
William J. Reddin (1970, pp.98-99)	ภาวะผู้นำ แบ่งออกเป็น ๓ มิติ คือ ๑) มิติมุ่งงานหรือกิจสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมมุ่งให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ตามปฏิบัติงานอย่างได้ผล โดยผู้นำริเริ่มจัดการและอำนวยความสะดวก ๒) มิติมุ่งสัมพันธ์ภาพ หรือ มิตรสัมพันธ์ เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นความเห็นอกเห็นใจ ไว้วางใจ และให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน ๓) มิติมุ่งประสิทธิผล ปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบของผู้นำกับสถานการณ์

#### ๔) ทฤษฎีความเป็นผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transformational Leadership Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้น วิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง เบิร์นส์ (Burns)<sup>๑๒๔</sup> เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ เบิร์นส์ อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจ และนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ เบิร์นส์ สรุปลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ได้แก่

๑. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน และสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกันลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน

๒. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกัน และกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino effect

๓. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการ ของผู้ตามซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และควมยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ในปี ค.ศ. ๑๙๗๘ เบิร์น (Burns) ได้เขียนหนังสือชื่อ “Leadership” โดยเสนอแนวคิดที่ว่าภาวะผู้นำทางการเมืองนั้นมี ๒ แบบ คือ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ โดยที่ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลหนึ่งเริ่มต้นติดต่อกับบุคคลอื่นโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างที่มีคุณค่า นั่นคือผู้นำจะแลกเปลี่ยนบางสิ่งบางอย่างกับผู้ตาม สำหรับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นนอกจากผู้ตามจะยินยอมแล้วยังเกี่ยวข้องกับ การยกระดับความเชื่อ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตามอีกด้วย ผลของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพคือลักษณะของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตามซึ่งต่างฝ่ายต่างกระตุ้นซึ่งกันและกัน ต่างฝ่ายต่างยกระดับซึ่งกันและกัน เปลี่ยนสภาพผู้ตามให้เป็นผู้นำ และเปลี่ยนสภาพผู้นำให้เป็นผู้ส่งเสริมคุณธรรม Burns ยืนยันว่ากระบวนการแลกเปลี่ยน และกระบวนการเปลี่ยนแปลงสภาพ จะช่วยให้เข้าใจภาวะผู้นำที่ดีที่สุด<sup>๑๒๕</sup>

<sup>๑๒๔</sup> Burns, J.M., *Leadership*, (New York : Harper & Row, 1978), pp. 43-44.

<sup>๑๒๕</sup> Op.cit. p.64.

ต่อมา บาส (Bass) ได้ขยายแนวความคิดของ Burns มาใช้กับการบริหารองค์การ โดย บาส(Bass) ชี้ให้เห็นว่าผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพ และปริมาณของ การปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์การ วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการ ตัดสินใจ ในทางตรงกันข้ามผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพนั้นจะพยายามในการยกระดับเพื่อนร่วมงาน ผู้ตาม ลูกค้ำ หรือผู้รับบริการให้ตระหนักถึงผลที่จะตามมาจากการปฏิบัติงาน การที่จะยกระดับได้ ผู้นำจะต้องมองการณ์ไกล เชื่อมั่นในตนเอง สามารถที่จะอธิบายได้ว่าอะไรผิด อะไรถูก ไม่ใช่ทำในสิ่งที่ คนทั้งหลายพอใจ บาส (Bass) ได้อธิบายถึงคุณลักษณะที่สำคัญของผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำ แบบเปลี่ยนแปลงสภาพ ดังนี้<sup>๑๒๖</sup>

๑) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจาก ทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตามต่างฝ่ายต่าง อำนาจความสะดวกซึ่งกันและกัน และต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่ บนพื้นฐานที่ว่า จะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอมของผู้นำสภาพเช่นนี้ผู้นำ จะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๒ ประการ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ คือ

๑. การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความ พยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจจะทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้อง ปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้น ได้โบนัส และการเลื่อนตำแหน่ง การให้ บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัล เป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจน กับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุน คำจูงใจในการใช้ความพยายามการตรวจดูผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทน และมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือ แรงจูงใจภายนอก

๒. การบริหารงานแบบวางเฉย คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความ ผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไขซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางเฉยนี้ อาจแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ

(๑) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรุกจะเป็นลักษณะ ที่ผู้นำสอดส่องดูแลความ ผิดพลาดหากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที

(๒) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับ จะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุง เปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จ แล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

<sup>๑๒๖</sup> Bass, B., & Avolio, B.J., *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*, (Thousand Oaks, CA : Sage., 1994), pp.45-82.

๒) **ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ** ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคล และระบบให้ดีขึ้นเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง

ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพเป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพจะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่าสื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป็นเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย

ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ ๔ ประการ คือ

- (๑) ความเสนาหา
- (๒) การดลใจ
- (๓) การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน
- (๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา<sup>๑๒๗</sup>

ต่อมาได้มีการวิจัยผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย เบนนิส และนานัท (Bennis and Nanus) ได้ศึกษาผู้นำที่มีชื่อเสียงในองค์กรรัฐบาลและเอกชน ๙๐ ราย พบว่าผู้นำส่วนใหญ่มีลักษณะของผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลพบว่าการปรับตัวต่อการเปลี่ยนแปลงของผู้นำต้องใช้กระบวนการ ๓ ขั้นตอน คือ

- ๑) การสร้างวิสัยทัศน์
- ๒) การสร้างความผูกพัน และความเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ
- ๓) การส่งเสริมการรับรู้ในองค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของเบนนิส และนานัท (Bennis and Nanus) สรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ ๕ ประการ คือ

- ๑) การสร้างวิสัยทัศน์
- ๒) การสร้างบารมี
- ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล
- ๔) การกระตุ้นปัญญา และ
- ๕) การสร้างแรงบันดาลใจ<sup>๑๒๘</sup>

๑) การสร้างวิสัยทัศน์ หมายถึงการที่ผู้นำสร้างภาพให้ผู้ตามรับรู้ว่าการให้องค์การเป็นอย่างไรในอนาคต อธิบาย และจูงใจผู้ตามให้มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวทางเดียวกัน มีเป้าหมายร่วมกัน เพื่อบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์การ วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่มีความจำเป็นที่จะ

<sup>๑๒๗</sup> Op.cit. p.64.

<sup>๑๒๘</sup> Bennis, W., and Nanus, B., **Leaders : The Strategies for Taking Change**, (New York : Harper and Row, 1985), pp.213-237.

ก่อให้เกิดพลังในองค์กร พลังจะนำไปสู่การปฏิบัติ การปฏิบัติจะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร โดยจะสะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายหลักขององค์กร การมีวิสัยทัศน์ที่น่าเชื่อถือทำให้การทำหน้าที่ขององค์กรราบรื่น เป็นไปในทางเดียวกันทั้งองค์กร การสร้างวิสัยทัศน์จะเป็นกลยุทธ์แรกของผู้บริหารเปลี่ยนแปลงที่จะทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายหลักร่วมกัน มองเห็นแนวทางการเป็นไปได้ และมีความท้าทาย ทำให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทความสามารถเพื่อช่วยให้องค์กรประสบผลสำเร็จหลังจากสร้างวิสัยทัศน์แล้วผู้นำต้อง ถ่ายทอดและสร้างความผูกพันต่อวิสัยทัศน์เพื่อให้เกิดจุดศูนย์รวมของสมาชิก ทำให้ทุกคนมองเห็นเป้าหมายร่วมกัน

๒) การสร้างบารมี หมายถึงการที่อำนาจในตัวของผู้นำมีผลอย่างลึกซึ้งต่อผู้ตาม ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง จงรักภักดี พร้อมอุทิศตน โดยผู้ตามจะเชื่อว่าความเชื่อของผู้นำถูกต้อง ผู้นำสามารถนำความสำเร็จมาสู่กลุ่มหรือองค์กรได้ บารมีของผู้นำจะประกอบด้วยคุณลักษณะพิเศษคือ ความสามารถในการมองการณ์ไกล และการรับรู้ถึงภารกิจที่ต้องหา เป็นผู้กล้าเผชิญปัญหา และสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้งอย่างเป็นธรรม สามารถลดทัศนคติที่ต่อต้านการเปลี่ยนแปลงของลูกน้อง สามารถโน้มน้าวผู้อื่น และมีความสามารถในการจูงใจที่เหมาะสม มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล จะเน้นที่การมุ่งพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นรายบุคคล โดยมีการเอาใจใส่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนผู้นำจะปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกันไปตามความต้องการและความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน ซึ่งการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องแบบตัวต่อตัว จะพัฒนาความเป็นผู้นำและช่วยให้ได้ข้อมูลในการตัดสินใจดีขึ้นทั้งนี้เพราะการเอาใจใส่ของผู้บริหารต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแบบตัวต่อตัว จะทำให้ได้มีโอกาสได้รับข้อมูลอยู่ตลอดเวลา ซึ่งจะช่วยให้เป็นพื้นฐานในการตัดสินใจเกี่ยวกับหน่วยงานหรือองค์กรได้ดีขึ้น

๔) การกระตุ้นการใช้ปัญญา เป็นการกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และหาวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ ในอดีต โดยใช้ความคิดในการป้องกันปัญหามากกว่าแก้ปัญหา รวมทั้งสนใจต่อการใช้ความคิดในการวิเคราะห์ การนำไปใช้ การตีความและการประเมินผล ผู้บริหารจะสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาพัฒนาวิธีการใหม่ ๆ หรือคิดค้นสิ่งแปลกใหม่ เพื่อที่จะบรรลุในภารกิจประจำวันของพวกเขา อย่างเช่น ครูใหญ่อาจให้กลุ่มเสนอความคิดเห็นใหม่ ๆ ต่อโรงเรียน ซึ่งจะทำให้เกิดโครงการทางการศึกษาที่แปลกใหม่

๕) การสร้างแรงบันดาลใจ คือความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ลูกน้องเปลี่ยนแปลงความสนใจในการกระทำเพื่อตนเอง ไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อองค์กร โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงาน รวมทั้งหาวิธีการกระตุ้นจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการตอบสนองต่อความต้องการความสำเร็จ ความต้องการอำนาจ และความต้องการมิตรสัมพันธ์ ซึ่งอาจจะทำได้

๑. สร้างความมั่นใจ

๒. สร้างความเชื่อในเหตุผลที่กระทำให้ลูกน้องรับรู้ว่าการกระทำนั้นทำไปเพื่ออะไร

๓. สร้างความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

จากแนวคิด และทฤษฎีภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่างๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๑ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๑ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Burns, (1978,pp.43-44)	ลักษณะผู้นำเป็น ๓ แบบ ๑) ผู้นำการแลกเปลี่ยน ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกัน ๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม ๓) ผู้นำจริยธรรม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ ความปรารถนา ค่านิยม และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม
Bass, B., & Avolio, B.J.,(1994, pp.45-82)	ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมักจะพิจารณาวิธีพัฒนารักษาคุณภาพ และ ปริมาณของการปฏิบัติงาน วิธีปรับเปลี่ยนเป้าหมายขององค์กร วิธีลดแรงต่อต้านการปฏิบัติงาน และวิธีการตัดสินใจ
Bennis, W., and Nanus, B. (1985, pp.213-237)	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมี ๕ ประการ คือ ๑) การสร้างวิสัยทัศน์ ๒) การสร้างบารมี ๓) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุบุคคล ๔) การกระตุ้นปัญญา และ ๕) การสร้างแรงบันดาลใจ

#### ๒.๑.๔ แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

##### ๑) ความหมายของรูปแบบ

นักวิชาการ ได้ให้ความหมายของรูปแบบทั้งในลักษณะที่คล้ายคลึงกันและแตกต่างกัน ซึ่งพอจะสรุปความหมายของรูปแบบที่นักวิชาการส่วนใหญ่ให้ความคิดเห็นไว้ได้ใน ๔ ลักษณะ คือ

๑. รูปแบบ หมายถึง รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ<sup>๑๒๙</sup>

๒. รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ<sup>๑๓๐</sup>

๓. รูปแบบ หมายถึง ลักษณะที่พึงปรารถนาซึ่งมีลักษณะเป็นอุดมคติ หรือเกิดไต่ยากในโลกของความเป็นจริง โดยเฉพาะอย่างยิ่งสิ่งที่เราอยากได้กับความสามารถที่จะหาสิ่งที่ต้องการนั้นแตกต่างกันมาก เช่น เมืองในอุดมคติ

๔. รูปแบบ หมายถึง ชุดของทฤษฎีที่ผ่านการทดสอบความแม่นยำ และความน่าเชื่อถือ แล้ว สามารถระบุและพยากรณ์ความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปรโดยวิธีการทางคณิตศาสตร์หรือทางสถิติได้ด้วย

## ๒) ประเภทของรูปแบบ

รูปแบบมีหลายประเภทด้วยกันซึ่งนักวิชาการด้านต่าง ๆ ก็ได้จัดแบ่งประเภทต่างกันออกไป สำหรับรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์นั้น ได้แบ่งออกเป็น ๔ ประเภทคือ<sup>๑๓๑</sup>

๑. **Analogue Model** เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปมัยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้นนักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น

๒. **Semantic Model** เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ หรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิด องค์ประกอบ และความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้น ๆ

๓. **Mathematical Model** เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์ เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆรูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์ รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

๔. **Causal Model** เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิค ที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น

<sup>๑๒๙</sup> ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์, การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ : ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๒๑-๒๓.

<sup>๑๓๐</sup> เสรี ชัดเข้ม, แบบจำลอง, (ม.ป.ท. ๒๕๓๘), หน้า ๓.

<sup>๑๓๑</sup> Keeves, P. J., Educational research methodology, and measurement : An international handbook, (Oxford, England : Pergamon Press, 1988), pp.561-565.



เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจสังคมของบิดา มารดา สภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้าน และระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

กล่าวโดยสรุป รูปแบบมีหลายประเภท เช่น รูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์ ได้แบ่งออกเป็น รูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรมเพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม รูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิ รูปภาพ รูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่าง ๆ และรูปแบบที่นำเอา ตัวแปรต่าง ๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เป็นต้น

### ๓) คุณลักษณะของรูปแบบที่ดี

นักวิชาการได้ทำการศึกษารูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ ควรจะมีข้อกำหนด ๔ ประการ<sup>๑๓๒</sup> คือ

๑. รูปแบบ ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (Structural Relationship) มากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวเนื่องกันแบบรวม ๆ (Associative Relationship)

๒. รูปแบบ ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถถูกตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นไปได้ที่จะทดสอบรูปแบบพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้

๓. รูปแบบ ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้อธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย

๔. รูปแบบ ควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา

### ๔) การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้นอาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปแล้วอาจจะแบ่งออก เป็นสองตอนใหญ่ ๆ คือ การสร้างรูปแบบ และการหาความตรง ของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่ามีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ ตัวอย่างงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบ ได้แก่ การพัฒนารูปซึ่งเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ของ บุญชม ศรีสะอาด ซึ่งได้แบ่งการดำเนินการออกเป็น ๒ ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบ และการทดสอบประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนการพัฒนาแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับในการทำวิทยานิพนธ์ หลักการเขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักพบในการทำวิทยานิพนธ์ ฯลฯ แล้วนำองค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นในการทำวิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ ๒ นำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบ และประเมินประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของรูปแบบ<sup>๑๓๓</sup>

<sup>๑๓๒</sup> Ibid., p.560.

<sup>๑๓๓</sup> บุญชม ศรีสะอาด, การวิจัยเบื้องต้น, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕), หน้า

การพัฒนาารูปแบบอื่กวิธีหนึ่งตามแนวทางการศึกษาของ รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมุ่งศึกษาการพัฒนาารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม การศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ ๕ ขั้นตอน<sup>๑๓๔</sup> คือ

ขั้นตอนที่ ๑ การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ ๒ เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ โดยการสังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ ๑ นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ ๓ เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติการใช้รูปแบบจำลองจากขั้นตอนที่ ๒ นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยเทคนิคเดลฟาย ๓ รอบ

ขั้นตอนที่ ๔ การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษา ครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ ๕ การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

ผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จในการทำงานจะต้องพัฒนาตนให้มีภาวะผู้นำสูง เพราะภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะที่สำคัญและมีผลต่อความสำเร็จและประสิทธิผลของงาน การพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำจะต้องพัฒนาทั้งภายในและภายนอก คำว่า รูปแบบ นักวิชาการส่วนใหญ่มักจะใช้คำว่า โมเดล โดยมีรากศัพท์มาจากภาษาอังกฤษว่า Model หมายถึง รูปแบบ ตัวแบบ ต้นแบบ ตึกตา แบบจำลอง เป็นต้น รูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เข้าใจได้ง่ายขึ้น<sup>๑๓๕</sup>

รูปแบบเป็นชุดของความสัมพันธ์เชิงปริมาณหรือคุณภาพก็ได้ซึ่งจะแสดงให้เห็นความหมายเกี่ยวพันของลักษณะที่แท้จริงของสิ่งที่เราเกี่ยวข้อง คำว่า รูปแบบ มีความหมาย ๓ อย่าง ดังนี้

- ๑) ในทางสถาปัตยกรรมหรือทางศิลปะ รูปแบบ จะหมายถึงหุ่นจำลอง
- ๒) ในทางคณิตศาสตร์ หรือเศรษฐศาสตร์ รูปแบบ หมายถึง สมการ

<sup>๑๓๔</sup> รุ่งรัชดาพร เวหะชาติรุ่งรัชดาพร เวหะชาติ, การพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, คุษณินพนธ์การศึกษาคุษณินบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๔๘), หน้า ๙๒-๙๓.

<sup>๑๓๕</sup> อุทุมพร จามรมาน, โมเดลคืออะไร วารสารวิชาการ, ๒๕๔๑, หน้า ๒๒๑.

๓) ทางศึกษาศาสตร์ รูปแบบ หมายถึงความสัมพันธ์ของตัวแปร กรอบของความคิด<sup>๑๓๖</sup>

รูปแบบเป็นการจำลองความเป็นจริงของปรากฏการณ์ เพื่อให้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆได้ง่ายขึ้น<sup>๑๓๗</sup> และรูปแบบเป็นตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายมิติที่สำคัญบางมิติขององค์กร<sup>๑๓๘</sup> นอกจากนี้รูปแบบยังเป็นการแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร โดยทั่วไปจะมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้

๑) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อนำไปพิสูจน์หรือทดสอบได้

๒) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งสามารถใช้อธิบายปรากฏการณ์ของเรื่องนั้นๆได้

๓) รูปแบบจะต้องสามารถสร้างจินตนาการ ความคิดรวบยอด และความสัมพันธ์

๔) รูปแบบควรประกอบด้วย ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างมากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเชื่อมโยง<sup>๑๓๙</sup>

รูปแบบที่ใช้กันอยู่ทั่วไปมี ๕ แบบ คือ

๑) รูปแบบเชิงเปรียบเทียบ หมายถึง ความคิดที่แสดงออกในลักษณะของการเปรียบเทียบสิ่งต่างๆอย่างน้อย ๒ สิ่งขึ้นไป รูปแบบลักษณะนี้ใช้กันมากทางด้านวิทยาศาสตร์กายภาพ สังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์

๒) รูปแบบเชิงภาษา ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางการใช้ภาษา รูปแบบลักษณะนี้ใช้มากทางด้านศึกษาศาสตร์

๓) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกมาผ่านทางสูตรคณิตศาสตร์ ซึ่งส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

๔) รูปแบบเชิงแผนผัง ได้แก่ ความคิดที่แสดงออกผ่านทางแผนผัง แผนภาพ กราฟ เป็นต้น

๕) รูปแบบเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความคิดที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรต่าง ๆ ของสภาพการณ์ปัญหา รูปแบบด้านศึกษาศาสตร์มักจะเป็นแบบนี้<sup>๑๔๐</sup>

<sup>๑๓๖</sup> รัตนาสิงห์กุล, รูปแบบการสอน, สัมพันธ์สารออนไลน์, [ออนไลน์], แหล่งที่มา : [www.http//sps.lpra.ac.th/index\\_group](http://sps.lpra.ac.th/index_group) [27 ธันวาคม 2555].

<sup>๑๓๗</sup> Stoner, J.A.F., & Wankel, C., Management, (Englewood Cliffs, NJ : Prentice-Hall, 1986), p.12.

<sup>๑๓๘</sup> Daft, Organization theory and design, (Singapore : Info Access, 1992), p.20.

<sup>๑๓๙</sup> Keeves, J.P., Educational research methodology and measurement : And International handbook, p.559.

<sup>๑๔๐</sup> Op.cit, pp.386-387.

นอกจากนี้ยังจัดประเภทของรูปแบบตามแนวคิดพื้นฐานในการบรรยายและอธิบายปรากฏการณ์ ๔ รูปแบบ คือ

๑) Informational processing model เป็นรูปแบบที่ยึดหลักความสามารถในกระบวนการประมวลข้อมูลของผู้เรียนและแนวทางในการปรับปรุงวิธีการจัดเก็บข้อมูลให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

๒) Personal model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับปัจเจกบุคคลและการพัฒนาบุคคลเฉพาะราย โดยมุ่งเน้นกระบวนการ

๓) Social interaction model เป็นรูปแบบที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและบุคคลต่อสังคม

๔) Behavior model เป็นกลุ่มของรูปแบบการสอนที่ใช้องค์ความรู้ด้านพฤติกรรมศาสตร์เป็นหลักในการพัฒนารูปแบบจุดเน้นที่สำคัญคือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่สังเกตได้<sup>๑๔๑</sup>

การพัฒนารูปแบบโดยทั่วไปจะแบ่งเป็น ๒ ขั้นตอนใหญ่ ๆ คือ

๑) การสร้างรูปแบบ ๒) การหาความตรงของรูปแบบ<sup>๑๔๒</sup>

รายละเอียดแต่ละขั้นตอนขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิด การพัฒนารูปแบบที่เป็นส่วนหนึ่งของงานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ จะมีขั้นตอนวิธีการดำเนินการ ๒ ขั้นตอน คือ

๑) การพัฒนารูปแบบ

๒) การทดสอบประสิทธิภาพของรูปแบบ

โดยทั่วไปในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ มักจะทำการทดสอบรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติ หรือวิธีการเชิงปริมาณ ซึ่งมาดาคัส(Madaus)ได้เสนอหลักการประเมินผลการตรวจสอบรูปแบบไว้ดังนี้

๑) การประเมินความเป็นไปได้ในการปฏิบัติจริง

๒) การประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ

๓) การประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา

๔) การประเมินความน่าเชื่อถือและได้สละครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง<sup>๑๔๓</sup>

นอกจากนี้ เด และ อีสเนอร์ (Day and Eisner) ได้เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ดังนี้

๑) เน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา

<sup>๑๔๑</sup> Dell'Olio and Donk, *Models of teaching : Connecting student learning with standards*, Thousand Oaks, (CA : Sage Publications, 2007), pp.69-71.

<sup>๑๔๒</sup> Willer, D., *Scientific sociology theory and method*, (New Jersey : Prentice-Hall, 1967) , p.83.

<sup>๑๔๓</sup> Madaus, G.F., Scriven, M.S., & Stufflebeam, D.L., *Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation*, 8th ed. (Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing, 2000) , pp.339-402.

๒) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมิน ต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูง มาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้วงการศึกษามา

๓) ใช้ตัวบุคคล ซึ่งคือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาจากการมีดุลยพินิจที่ดี มีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น

๔) มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ<sup>๑๔๔</sup>

กล่าวโดยสรุปรูปแบบ หมายถึง ตัวแทนของความเป็นจริงที่แสดงโครงสร้างทางความคิด การสะท้อนบางส่วนของปรากฏการณ์ออกมาให้เห็นความสัมพันธ์อย่างต่อเนื่องเป็นเหตุเป็นผลซึ่งกัน และกัน รูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิดที่บุคคลใช้ในการค้นหาคำตอบ หรือการศึกษาค้นคว้าและ การวิจัย โดยต้องมีแนวคิดทฤษฎี หลักการหรือเหตุผลต่าง ๆ มาสนับสนุน รูปแบบมุ่งหมายที่จะนำเอา ผลการศึกษาไปใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ในอนาคต

#### ๕). การพัฒนาภาวะผู้นำ

คำว่า การพัฒนา แปลว่า ทำให้เจริญขึ้น มีความหมายตรงกับคำว่า ภาวนา ในภาษาบาลี ซึ่งแปลเป็นภาษาไทยว่า เจริญ หรือทำให้เจริญ การพัฒนาตามหลักพุทธศาสนามี ๓ ประการคือ กายภาวนา จิตภาวนา และปัญญาภาวนา บุคคลที่ปฏิบัติตามหลักธรรมนี้จะก่อให้เกิด ประโยชน์ ๓ ประการ คือ ๑) ทำให้เป็นคนดี เป็นผู้มีระเบียบวินัย ๒) ทำให้เป็นผู้มีจิตใจและอารมณ์ที่ มั่นคง มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่แก่ผู้อื่น ๓) ทำให้เข้าใจสิ่งต่าง ๆ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา เน้นการฝึกฝนปฏิบัติอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงเป็นสัมมาทิฐิ<sup>๑๔๕</sup> การพัฒนาตามหลักพุทธ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา เป็นระบบศึกษาพัฒนาอย่างบูรณาการ ดังนี้

๑. ศีล เป็นการฝึกฝนด้านพฤติกรรม โดยใช้ศีลเป็นเครื่องมือ คือวินัย เป็นตัวจัดการ เตรียมชีวิตให้เอื้อต่อการพัฒนาทำให้เกิดพฤติกรรมที่พึงประสงค์

๒. สมาธิ เป็นการฝึกคุณภาพของจิตใจ หรือยกจิตใจให้สูง พัฒนาคุณสมบัติของจิตในด้าน คุณธรรม เช่น เมตตา กรุณา

๓. ปัญญา เป็นการฝึกอบรมหรือพัฒนาในด้านความรู้จริง รู้เท่าทันโลกและชีวิต<sup>๑๔๖</sup>

การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ได้แก่

๑) การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความ สามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่ต้องการสื่อสาร การพัฒนาควรดำเนินการดังนี้

๑.๑) เตรียมตนเอง และเรื่องที่จะพูดให้พร้อม

<sup>๑๔๔</sup> Day and Eisner, E.W, **Handbook of research and policy in art education**, (Mahawah, NJ Eelbaum Associates, 2004), pp.808-810.

<sup>๑๔๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ.ปยุตตโต), **สู่การศึกษาแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๘), หน้า ๑๑๒.

<sup>๑๔๖</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตตโต), **พัฒนาปัญญา**, (กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐), หน้า ๓๕-๓๗.

๑.๒) พูดให้เข้าใจง่าย สั้น และเป็นประโยชน์  
 ๑.๓) แสดงออกับกิริยาประกอบคำพูด เสริมความเข้าใจ ให้การพูดมีชีวิตชีวา ชวนให้สนใจไม่น่าเบื่อ

๑.๔) สรุปรประเด็นสำคัญให้เข้าใจชัดเจน  
 ๒) พัฒนาความสามารถในการฟัง หรือการเป็นผู้ฟังที่ดี  
 ๓) การพัฒนาการแต่งกาย เพราะเป็นสิ่งที่ผู้พบเห็นครั้งแรก เกิดความรู้สึกว่าเราเป็นผู้นำหรือไม่ ควรพิจารณาการแต่งกายให้เหมาะสมดังนี้

- ๓.๑) เหมาะสมกับสภาพอากาศ
- ๓.๒) เหมาะสมกับตัวตน ไม่คับ ไม่หลวมเกินไป
- ๓.๓) เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณและตำแหน่ง
- ๓.๔) เหมาะสมกับงานหรือสังคม และกาลเทศะ
- ๓.๕) มีความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้ำสมัยหรือทันสมัยจนเกินไป
- ๓.๖) เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่สะดวก
- ๓.๗) ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด ไม่ซ้ำชุด

๔) การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำต้องสามารถควบคุมอารมณ์ได้ ไม่โกรธง่าย ไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะทำให้เกิดความรู้สึกโต้แย้งในใจหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่าง สร้างนิสัยมองโลกในแง่ดี คิดบวก

๕) พัฒนาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ

๖) พัฒนาความจำ เพราะความจำที่ดีจะช่วยให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงาน การพัฒนาความจำเช่น ฟีกสมาธิ ทบทวนสิ่งที่สำคัญ มีสมุดบันทึกความจำที่เป็นข้อมูลสำคัญ<sup>๑๔๗</sup>

การพัฒนาการเป็นผู้นำของผู้บริหารควรจะเรียนรู้หลักการและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ฟีกเรียนรู้จากข้อมูลการพัฒนาภาวะผู้นำ วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการศึกษาวิจัยต่างๆ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๔ วิธี ดังนี้<sup>๑๔๘</sup>

๑) การเรียนรู้จากคนอื่น เช่นผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา ในองค์การถือว่าผู้บังคับบัญชาจะเป็นตัวแบบของบทบาททั้งด้านดีหรือด้านไม่ดีและเป็นแหล่งข้อมูลย้อนกลับในการทำงาน

๒) การเรียนรู้จากการทำงาน การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้จากการทำงาน และงานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้คนมีความคิดสร้างสรรค์ เกิดผลงานช่วยส่งเสริม

๓) การเรียนรู้จากการฝึกรอบรม

๔) การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู

<sup>๑๔๗</sup> ฉันทนา จันทร์บรรจง, **จิตวิทยาการบริหาร**, (พิษณุโลก : โรงพิมพ์ตระกูลไทย, ๒๕๔๕), หน้า ๑๖๙-๑๗๒.

<sup>๑๔๘</sup> เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ**, ประมวลสาร ชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๕-๘ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๒๙-๓๐.

การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ต้องการประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บังเกิดขึ้น<sup>๑๔๙</sup> ซึ่งวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น ๕ วิธี คือ

๑) การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองต้องอาศัยข้อมูลย้อนกลับ เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น โดยมีวิธีการเรียนรู้ได้ ๒ แบบ คือ การเรียนรู้แบบคิด ครึ่งวงจร และการเรียนรู้ครบวงจร

๒) การสร้างวินัยในตนเอง การมีวินัยในตนเองจะบังคับให้รักษาระดับความสนใจ ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้ฟังที่ดี

๓) การศึกษามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหาร และตำแหน่งของผู้บริหาร เพราะการศึกษาสามารถนำมาพัฒนางานและแก้ปัญหาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

๔) การแสวงหาประสบการณ์ การพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องรวบรวมประสบการณ์ทางการบริหารจากที่ต่าง ๆ และนำมาพัฒนางาน มีเทคนิคใหม่ ๆ ในการบริหาร

๕) การให้คำปรึกษา เป็นการพัฒนาที่ยืดประสบการณ์เป็นหลัก โดยเชื่อว่าการการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีความรู้ และประสบการณ์เรียกว่าที่ปรึกษา<sup>๑๕๐</sup>

จากที่กล่าวมาข้างต้นจึงสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ จะต้องพัฒนาคุณลักษณะทั้งภายนอก และภายใน การพัฒนาคุณลักษณะภายนอกได้แก่ ลักษณะทั่วไป การพูด การฟัง บุคลิกภาพ เป็นต้น ส่วนการพัฒนาคุณลักษณะภายใน เป็นการพัฒนาด้านจิตใจ การพัฒนาตามแนวพุทธศาสนา เน้นการฝึกฝนปฏิบัติอย่างถูกต้องตามความเป็นจริงเป็นสัมมาทิฐิ การพัฒนาตามหลักพุทธศาสนามี ๓ ประการคือ

- ๑) กายภาวนา
- ๒) จิตตภาวนา และ
- ๓) ปัญญาภาวนา

การปฏิบัติตามหลัก ๓ ประการนี้ถือเป็นหลักการพื้นฐานทางพระพุทธศาสนา เรียกว่าหลักไตรสิกขา ขั้นตอนการปฏิบัติ ๓ ประการคือ

- ๑) ปรียัติ เป็นการศึกษาพุทธธรรมให้เข้าใจก่อนแล้วนำไปปฏิบัติ
- ๒) ปฏิบัติ เป็นการลงมือกระทำตามหลักคำสอนเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จ
- ๓) ปฏิเวธ เป็นผลของการปฏิบัติ<sup>๑๕๑</sup>

จากแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ตลอดจนผลการศึกษาของนักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๒ ดังต่อไปนี้

<sup>๑๔๙</sup> นิพนธ์ กินาวงค์, **หลักการบริหารการศึกษา**, (พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒), หน้า ๗๔.

<sup>๑๕๐</sup> DuBrin,A.J, **Leadership : research findings practice and skills**, ( Boston Houghton, 1995), pp.330-356.

<sup>๑๕๑</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐), หน้า ๖.

ตารางที่ ๒.๑๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
ถวัลย์รัฐ วรเทพพิพิงษ์ (๒๕๔๐, หน้า ๒๑-๒๓)	รูปแบบของจริง รูปแบบที่เป็นแบบอย่าง และแบบจำลองที่เหมือนของจริงทุกอย่างแต่มีขนาดเล็กลงหรือใหญ่ขึ้นกว่าปกติ
เสรี ชัดเข้ม (๒๕๓๘, หน้า ๓)	สิ่งที่แสดงโครงสร้างของความเกี่ยวข้องระหว่างชุดของ ปัจจัยหรือตัวแปรต่าง ๆ หรือองค์ประกอบที่สำคัญในเชิงความสัมพันธ์หรือเหตุผลซึ่งกันและกัน เพื่อช่วยเข้าใจข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งโดยเฉพาะ

ตารางที่ ๒.๑๒ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
Keeves, J.P, (1997, p.560)	รูปแบบที่ใช้ประโยชน์ได้ มีดังนี้ ๑. ควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกันแบบรวม ๒. ควรใช้เป็นแนวทางการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นสามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกต ซึ่งเป็นพื้นฐานของข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ ๓. ควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ๔. รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่ และสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยายในเรื่องที่กำลังศึกษา
Madaus, G.F., Scriven, M.S., & Stufflebeam, D.L.,(2000, pp.339-402)	การพัฒนาแบบมี ๒ ขั้นตอน คือ ๑) การพัฒนาแบบ ๒) การทดสอบประสิทธิภาพของแบบ
Day and Eisner (2004, pp.808-810)	เสนอแนวคิดการประเมินรูปแบบดังนี้ ๑) เน้นการวิเคราะห์วิจารณ์อย่างลึกซึ้งเฉพาะประเด็นที่นำมาพิจารณา ๒) ความเชี่ยวชาญเฉพาะทางในเรื่องที่จะประเมินต้องอาศัยผู้ทรงคุณวุฒิระดับสูงมาเป็นผู้วินิจฉัย แนวคิดนี้ได้นำมาประยุกต์ใช้วงการศึกษ ๓) ใช้ตัวบุคคล ซึ่งคือผู้ทรงคุณวุฒิ โดยพิจารณาจากการมีดุลยพินิจที่ดีมีประสบการณ์ตรงในเรื่องนั้น ๔) มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิ



DuBrin,A.J, (1995, pp.330-356)	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๕ วิธี ๑) การทำความรู้จักตนเอง ๒) การสร้างวินัยในตนเอง ๓) การศึกษามีความสัมพันธ์กับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและ ตำแหน่งของผู้บริหาร ๔) การแสวงหาประสบการณ์ ๕) การให้คำปรึกษา
เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (๒๕๓๖, หน้า ๒๙-๓๐)	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมี ๔ วิธี ๑) การเรียนรู้จากคนอื่น ๒) การเรียนรู้จากการทำงาน ๓) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ๔) การเรียนรู้จากความผิดพลาดหรือผิดเป็นครู

**ตารางที่ ๒.๑๒** รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	แนวคิดหลัก
พระพรหมคุณาภรณ์ (ปอ.ปยุตโตโต), (๒๕๕๐, หน้า ๖)	การพัฒนาผู้นำตามหลักพุทธ เรียกว่า ไตรสิกขา คือ ศีล สมาธิ ปัญญา
ฉันทนา จันทรบรรจง (๒๕๔๕, หน้า ๑๖๙)	การพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำที่สำคัญ ๑) การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ๒) พัฒนาความสามารถในการฟัง หรือการเป็นผู้ฟังที่ดี ๓) การพัฒนาการแต่งกาย ๔) การพัฒนาด้านอารมณ์ ๕) พัฒนาความรู้ให้กว้างขวางและทันสมัยอยู่เสมอ ๖) พัฒนาความจำ

**๒.๒** หลักธรรมที่ใช้ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน

ในการวิจัยเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยานี้ได้ใช้หลักพุทธธรรมที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัยครั้งนี้โดยใช้สัปปุริสธรรม ๗ ในการวิจัย

**หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗**

๑) ความหมายของหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ สัปปุริสธรรมเป็นธรรมของสัปปุริสชนคือคนดีหรือคนที่แท้ซึ่งมีคุณสมบัติความเป็นคนที่สมบูรณ์และถือเป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำที่สมบูรณ์ในการนิยามความหมายของสัปปุริสธรรมได้มีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงทัศนะต่างๆไว้ดังนี้

สัปปุริสธรรม๗หมายถึงคุณธรรม๗ ประการ<sup>๑๕๒</sup> ที่บริบูรณ์ในผู้ใดย่อมบุคคลนั้นให้เป็นที่ประจักษ์ที่เจริญด้วยคุณสมบัติควรแก่ความเคารพนับถือของชนทั้งหลายทำให้บุคคลนั้นสามารถปฏิบัติการทำงานให้บรรลุผลสำเร็จด้วยดีและเป็นหลักปฏิบัติเพื่อทำคนให้เป็นผู้สงบสุขและความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้าได้ สัปปุริสธรรม๗เป็นธรรมของสัตบุรุษ<sup>๑๕๓</sup> ธรรมของคนดีธรรมที่ทำให้เป็นสัตบุรุษมี ๗ ประการคือ ๑) ธรรม์มัญญูตารู้หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อุตถัญญูตารู้ความมุ่งหมายหรือรู้เหตุผล ๓) อุตถัญญูตารู้จักตน ๔) มัตถัญญูตารู้จักประมาณ ๕) กาลัญญูตารู้จักกาลเวลา ๖) ปริสัจญูตารู้จักชุมชนสังคม ๗) บุคคลัญญูตารู้จักบุคคลคุณธรรม ๗ ประการอันเป็นคุณสมบัติภายในตัวผู้นำซึ่งมีคุณสมบัติทั้ง ๗ ประการนี้เป็นองค์ประกอบและปัจจัยที่เกี่ยวข้องกันอย่างสมบูรณ์ที่จะทำให้ผู้นำสามารถจัดการสามารถปฏิบัติการณ์ในภาระงานทุกอย่างให้บรรลุผลสำเร็จได้ตามเป้าหมาย **สัตบุรุษธรรมของคนดีที่มีคุณธรรมประจำใจ**<sup>๑๕๔</sup> โดยยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นหลักในการดำเนินชีวิตบุคคลที่ยึดเอาหลักสัปปุริสธรรมเป็นธรรมประจำใจยังได้ชื่อว่าเป็นผู้ดีเพราะเป็นผู้มีเหตุผลมีผลในการปฏิบัติตนเมื่อบุคคลรู้จักเหตุผลแล้วการปฏิบัติตนก็เพียบพร้อมด้วยความดีคือรู้จักเหตุรู้จักผล รู้จักตนรู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชน รู้จักบุคคลแล้วบุคคลนั้นเป็นคนดีคือสัตบุรุษในทางพระพุทธศาสนาถือว่าเป็นคนดีเพราะเป็นผู้รักสงลบริกความเที่ยงธรรมรู้จักหน้าที่ของตนรู้จักกาลเทศะมีเหตุมีผลในการทำงานโดยเฉพาะผู้ที่ทำหน้าที่ปกครองคนอื่นจะสามารถบริหารงานได้อย่างราบรื่น

จากความหมายดังกล่าวผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าสัปปุริสธรรม ๗ คือคุณธรรมที่สำคัญสำหรับสัปปุริสชนหรือคนดีและเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้นำที่สมบูรณ์แบบด้วยคุณธรรมทั้ง ๗<sup>๑๕๕</sup>

## ๒) ความเป็นมาของหลักสัปปุริสธรรม

หลักสัปปุริสธรรม ๗ นี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสไว้ในอัมมัญญสูตร<sup>๑๕๖</sup> ความว่าภิกษุทั้งหลายภิกษุประกอบด้วยธรรม ๗ ประการนี้เป็นผู้ควรแก่ของที่เขานำมาถวาย ฯลฯ เป็นเนื่อนาบุญอันยอดเยี่ยมของโลกสัปปุริสธรรมธรรม๗ประการได้แก่อะไรบ้างกล่าวคือภิกษุในธรรมวินัยนี้คือ ๑) เป็นอัมมัญญู ๒) เป็นอุตถัญญู ๓) เป็นอุตถัญญู ๔) เป็นมัตถัญญู ๕) เป็นกาลัญญู ๖) เป็นปริสัจญู และ ๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญู ในพระสูตรนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสถึงอัมมัญญูบุคคลซึ่งหมายถึงผู้รู้ธรรม ซึ่งเป็นคุณสมบัติประการที่ ๑ ในคุณสมบัติ ๗ ประการของภิกษุภิกษุผู้ประกอบด้วยธรรม ๗ ประการ

<sup>๑๕๒</sup> สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช(อุฎฐายี), “สัปปุริสธรรม”, หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพนายชัย, (กรุงเทพมหานคร, ๒๕๐๙), หน้า ๑๒.

<sup>๑๕๓</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์ (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘), หน้า ๒๗๖.

<sup>๑๕๔</sup> พระสามารถอานนโท, “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, บทความทางวิชาการ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕

<sup>๑๕๕</sup> พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต), ธรรมบุญชีวิต, (กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗), หน้า๑๔.

<sup>๑๕๖</sup> อ.ส.ตตค.(ไทย) ๒๓/๖๘/๑๔๓-๑๔๖.

ยอมเป็นผู้ควรของการค้ำบั้นบถ้อยกย่องของบุคคลทั้งหลายถือเป็นผู้มีคุณค่าอย่างแท้จริงของมนุษยชาติคุณสมบัติ ๗ ประการนั้นคือ

๑) เป็นธัมมัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้ธรรมอันเป็นคำสอนที่สำคัญคือสุตตะ (พระสูตรต่างๆ) เคยยะ(พระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา) เวຍยากรณะ (พระอภิธรรมทั้งหมด) คาถา (พระธรรมบทเถรคาถาเถรีคาถา) อุทาน (พระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยทรงโสมนัส) อิติวุตตะกะ (พระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่าขอนี้สมจริงดังคำที่พระพุทธองค์ตรัส) ชาตก(พระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า) อัပ္พุตตรม (พระสูตรที่ประกอบด้วยอิทธิปาฏิหาริย์) เวทลละ (พระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งขึ้นไป)

๒) เป็นอรรถัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิตกล่าวคือเป็นผู้รู้จักมุ่งหมายและรู้จักผลว่าผลที่เกิดจากการกระทำมีประโยชน์และตรงตามเป้าหมายที่ตั้งมั่นไว้

๓) เป็นอรรถัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้จักตนว่ามีศรัทธาศีลสุตะจาจะปัญญาและปฏิภาณเท่าใดตามหลักแห่งอารยวิม ๕

๔) เป็นมัตตัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้ประมาณในการรับปัจจัย ๔ กล่าวคือเป็นผู้รู้จักความพอดีตามหลักแห่งมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษ

๕) เป็นกาลัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้จักเวลาอันเหมาะสมที่จะประกอบกิจการงานต่างๆ อย่างถูกต้อง

๖) เป็นปริสัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้จักวิธีการเข้าหาประชุมชนกล่าวคือเป็นผู้รู้จักชุมชนหรือสังคมอย่างถูกต้องและเข้าใจวิธีการปฏิบัติอย่างถูกต้องในชุมชนหรือสังคมนั้น

๗) เป็นบุคคลปโรปรัญญูหมายถึงเป็นผู้รู้จักเลือกคบคนให้ถูกต้อง

### ๓) สาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรม

ในการศึกษาสาระสำคัญของหลักสัปปริสธรรมนี้ผู้วิจัยมุ่งที่จะศึกษาให้ทราบถึงองค์ประกอบของหลักสัปปริสธรรมซึ่งมี ๗ ประการและในแต่ละองค์ประกอบนั้นมีการอธิบายในคัมภีร์พระพุทธศาสนาอย่างไรตลอดจนการศึกษาเพื่อให้ทราบถึงหลักสัปปริสธรรม ๗ สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับคุณสมบัติของผู้ผู้นำได้อย่างไรดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำตัวอย่างที่ปรากฏในคัมภีร์พระพุทธศาสนาเป็นต้นว่าพระสูตรชาตกมาแสดงเพื่อให้ทราบถึงเนื้อหาที่สำคัญของหลักธรรมในข้อนี้ๆ ดังนี้

#### ๑. ธัมมัญญูตา คือรู้หลักการ

ธัมมัญญูตา คือรู้จักรู้หลักการรู้งานรู้หน้าที่รู้กติกาที่มีความเกี่ยวข้องในการดำเนินงานกล่าวคือผู้นำนั้นจะต้องรู้จักเหตุรู้หลักการรู้กฎกติกาเหล่านี้ให้ชัดเจนเพื่อที่จะเป็นแนวทางในการปฏิบัติงานให้บรรลุถึงเป้าหมายที่ตั้งไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่ธัมมัญญูตาหมายถึงการรู้ธรรมดังความที่ปรากฏในธัมมัญญูสูตร<sup>๑๕๗</sup> ว่าภิกษุที่เป็นผู้รู้เหตุรู้เรื่องนวังคสัตถุศาสน์คือคำสั่งสอนพระศาสดาอันศาสนธรรมมีองค์ประกอบอยู่ ๙ ประการหรือที่เรียกว่ารัฐธรรมนูญคำสั่งสอนในพระไตรปิฎกคือหลักปรีชาธรรมนั่นเองซึ่งได้แก่การรู้เรื่องของพระสูตรพระวินัยและพระอภิธรรมเป็นต้นอันเป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อบรรลุจุดหมายสูงสุดของการศึกษาพระธรรมวินัยภิกษุ

<sup>๑๕๗</sup> อก.สตุตตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

รูปใดมีความนอบนุ้ในหลักธรรมคำสอนดังกล่าวมาแล้วนี้ภิกษุนี้ชื่อว่า เป็นผู้รู้จัดธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญหลักธรรมอันเป็นคำสั่งสอนที่สำคัญคือนวัคส์ตฤศาสน์ ๙ ประการ ได้แก่

- ๑) สุตตะคือพระสูตรต่างๆ
- ๒) เคยยะคือพระสูตรที่ประกอบด้วยคาถา
- ๓) เวຍยาकरणะคือพระอธิธรรมทั้งหมด
- ๔) คาถาคือพระธรรมบทเถรคาถาเถรีคาถา
- ๕) อุทานคือพระสูตรที่พระพุทธเจ้าทรงเปล่งอุทานด้วยความโสมนัส
- ๖) อิติวุตตะกะคือพระสูตรที่ขึ้นต้นด้วยคำว่า "สมจริงดังคำที่พระองค์ตรัสไว้"
- ๗) ชาดกคือพระสูตรที่แสดงเรื่องในอดีตชาติของพระพุทธเจ้า
- ๘) อัปภุตธรรมคือพระสูตรที่ประกอบด้วยปาฏิหาริย์
- ๙) เวทลสะคือพระสูตรที่เทวดาและมนุษย์ทั้งหลายถามแล้วได้รับความรู้และถามยิ่งๆ

ขึ้นไป เป็นต้น

นวัคส์ตฤศาสน์นี้เป็นเหตุแห่งความเจริญในการปฏิบัติเพื่อนำไปสู่จุดหมายสูงสุดของการศึกษาในหลักธรรมทางพระพุทธศาสนาภิกษุผู้รู้ธรรมจะต้องเป็นผู้ที่มีความรอบรู้ในหลักนวัคส์ตฤศาสน์ดังกล่าวแล้วจึงได้ชื่อว่า เป็นผู้รู้ธรรมหรือเหตุแห่งความเจริญการรู้หลักการรู้งานรู้กติกาท่างๆอย่างถูกต้องถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของการเป็นผู้ผู้นำที่ดีที่จะต้องรู้หลักการและกฎเกณฑ์ของสิ่งทั้งหลายให้ชัดเจนในการปฏิบัติหน้าที่และดำเนินกิจการต่างๆอย่างถูกต้องจึงจะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายได้อย่างถูกต้องพระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสถึงเหตุแห่งความเสื่อมและความเจริญทั้งหลายของภิกษุในพระพุทธศาสนาทรงยกเป็นอุปมาเปรียบกับภิกษุที่จะเข้าถึงฝั่งพระนิพพานมีความเจริญในพระธรรมวินัยได้นั้นว่าจะต้องประกอบด้วยลักษณะ ๑๑ ประการเช่นเดียวกับนายโคบาลผู้ประสบความสำเร็จต้องรู้จักการบริหารจัดการฝูงโคตั้งความที่ปรากฏในโคบาลสูตร<sup>๑๕๘</sup> ๑๑ ประการเป็นผู้นำนายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเป็นผู้จะครอบครองฝูงโคควรทำฝูงโคให้เจริญได้ภิกษุทั้งหลายนายโคบาลในโลกนี้เป็นผู้รู้จักอุปถัมภ์ในลักษณะเป็นคอยเลี้ยงชีพขางปิดบังแผลสุ่มควันให้รู้จักทำรู้จักให้โคดื่มน้ำหรือยั้งรู้จักทางฉลาดในสถานที่โคเที่ยวหากินรู้จักกรีดนมให้เหลือไว้รู้จักการบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงเป็นผู้นำฝูงด้วยการบูชาเป็นอติเรกภิกษุทั้งหลายนายโคบาลประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการนี้เป็นผู้สมควรจะครอบครองฝูงโคควนทำให้ฝูงโคเจริญได้ภิกษุทั้งหลายนายโคบาลที่ประกอบด้วยองค์ ๑๑ ประการเหล่านี้แล้วควรจะรักษาหมู่โคและทำให้หมู่โคเจริญได้ด้วยองค์ ๑๑ ประการจากพุทธพจน์นี้มีคำอธิบายแนวทางของการเป็นผู้ผู้นำที่ถูกต้องตามหลักพุทธธรรมที่นำมาประยุกต์เพื่อขยายความคุณสมบัติดังนี้<sup>๑๕๙</sup>

๑) การรู้จักอุปถัมภ์คือผู้นำจะต้องรู้จักและเข้าใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในฐานะของสมาชิกขององค์กรความรู้ที่นอกจากจะสร้างความสนิทสนมกันแล้วยังก่อให้เกิดมิตรไมตรีต่อกันเข้าใจความต้องการของมวลสมาชิก

<sup>๑๕๘</sup>ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๔๖/๓๗๖-๓๘๘.

<sup>๑๕๙</sup>สุรศักดิ์ม่วงทอง, "พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์", (บทความทางวิชาการ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)

๒) ฉลาดในลักษณะคือเมื่อผู้นำรู้จักตัวบุคคลก็จะสามารถพิจารณาเพื่อการจัดสรรตำแหน่งงานให้เหมาะสมกับบุคคลการทำงานภายใต้การแนะนำมอบหมายนั้นก็สัมฤทธิ์ผล

๓) คอยชี้แจงข้างคือผู้นำสามารถแสดงศักยภาพในการแก้ไขปัญหาข้อบกพร่องต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง

๔) คอยปิดบังแผลคือผู้นำจะต้องมีความระมัดระวังสำรวจตรวจตรามิให้เกิดความเสียหายอันเป็นการทำลายชื่อเสียงของสมาชิกป้องกันมิให้ปรากฏออกมาภายนอก

๕) สวมค้อนคือผู้นำจะสามารถแสดงความสามารถของตนเองแก่ผู้อื่นอย่างถูกต้อง

๖) รู้จักทำ(น้ำ) คือผู้นำจะต้องแสวงหาความรู้รู้จักความคิดในการทำงานมีคณะทำงานที่ดีมีคณะที่ปรึกษาในกิจกรรมต่างๆ เพื่อประโยชน์แก่มวลสมาชิก

๗) รู้ว่าโคกินน้ำแล้วหรือยังคือผู้นำจะต้องรู้จักกระบวนการพัฒนาให้โอกาสแก่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของสมาชิกด้วยการอบรมเพิ่มพูนความรู้ฝึกฝนทักษะอาชีพ

๘) การรู้จักทางคือผู้นำจะต้องรู้แนวทางในการบริหารจัดการขณะเดียวกันก็จะต้องรู้จักจุดร่วมของชีวิตมนุษย์โดยนำพาสมาชิกของตนไปสู่จุดหมายของชีวิตร่วมกัน

๙) ฉลาดในสถานที่โคจรคือผู้นำจะต้องสามารถประเมินศักยภาพของกลุ่มด้วยการกำหนดเป้าหมายวางแผนการทำงานและแนวทางปฏิบัติจนกว่าจะบรรลุวัตถุประสงค์

๑๐) รัตนมให้เหลือไว้คือผู้นำจะต้องคำนึงถึงประโยชน์ของมวลสมาชิกรู้จักประสานประโยชน์ดำเนินกิจกรรมของกลุ่มด้วยความพอเหมาะพอดีรักษาสมดุลระหว่างการให้กับการรับ

๑๑) การบูชาโคที่เป็นพ่อฝูงหรือจำฝูงคือผู้นำจะสามารถเสริมภาวะของตนเองให้เด่นชัดด้วยการรู้จักให้บำเหน็จรางวัลแก่ผู้ทำงานดีมีคุณธรรมอันเป็นการสร้างเสริมความเชื่อถือต่อผู้นำและเป็นกำลังภายในใจการกิจกรรมต่างๆของกลุ่มและมวลสมาชิกจะเห็นได้ว่าผู้นำจะต้องมีหลักธัมมัญญุตากล่าวคือจะต้องเป็นผู้รู้หลักการรู้งานและกติกาย่างถูกต้องจึงจะสามารถวางแผนและนโยบายได้อย่างถูกต้องเพื่อนำมวลสมาชิกและสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้ตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ผู้นำหมู่คณะนั้นเมื่อเข้าใจในหลักการกฎเกณฑ์หรือเป็นผู้ที่มีเหตุผลเหล่านี้แล้วย่อมจะนำพาผู้อื่นไปในทิศทางที่ดีและประสบความสำเร็จสามารถนำหมู่คณะให้รอดพ้นจากความหายนะต่างๆ ได้ตั้งเรื่องของพระโพธิสัตว์เมื่อครั้งเสวยพระชาติเป็นพระยานกจาบที่นำพาหมู่คณะรอดพ้นจากการดักจับของนายพรานดังปรากฏเรื่องในสัมโมทมานชาดกว่า

ครั้งนั้นพระยานกจาบได้นำพาบริวารไปหากินรายราวป่าแห่งหนึ่งและได้ถูกนายพรานคอยดักจับบริวารของตนอยู่บ่อยๆจึงสังเกตและพิจารณาก็ทราบว่าเป็นบริวารของตนถูกนายพรานดักจับด้วยข่ายตั้งนั้นพระยานกจาบจึงได้เรียกบริวารประชุมกันและได้กล่าวกับบริวารว่าพวกเราเมื่อถูกข่ายของนายพรานแล้วจงพร้อมใจกันออกแรงบินยกข่ายให้ขึ้นไปบนยอดไม้<sup>๑๖๐</sup>บริวารนกเหล่านั้นเมื่อถูกข่ายแล้วจึงได้พร้อมกันทำตามที่ประชุมตกลงกันไว้ในที่สุดพวกนกกระจาบเหล่านั้นก็รอดพ้นจากความตายนเพราะเหตุที่พระยานกจาบที่เป็นผู้นำมีความรอบรู้ในเหตุหลักการและวิธีการในอันจะนำหมู่คณะของตนให้พ้นจากภัยอันตรายได้นั้นก็คือการใช้ความสามัคคีพร้อมใจกันบินขึ้นเพื่อที่จะยกข่ายนั้นให้ลอยขึ้นไปบนยอดไม้และในที่สุดนกเหล่านั้นก็พ้นจากความตายได้เพราะผู้นำมีหลักการรู้งานอย่าง

<sup>๑๖๐</sup> ชุ.จตตาลี.ส. (ไทย) ๒๗/๓๓/๑๔.

ถูกต้องดังนั้นผู้นำที่ดีจำเป็นจะต้องรู้หลักการรู้งานอย่างถูกต้องตามหลักธัมมัญญาตาจึงจะสามารถนำพาหมู่คณะไปสู่จุดหมายที่ถูกต้องและปลอดภัยได้เสมอ

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่ดีจะต้องรู้หลักการรู้กฎเกณฑ์รู้งานอย่างถูกต้องแล้วตั้งตนอยู่ในหลักการที่เกี่ยวข้องอย่างชัดเจนและถูกต้องตามหลักธัมมัญญาตาผู้นำนั้นก็จะสามารถนำพาหมู่คณะมวลชนหรือสังคมไปสู่ความปลอดภัยความสงบสุขและเจริญก้าวหน้าตามจุดหมายที่วางไว้ได้

## ๒. อัตถัญญาตาคือรู้จักผลรู้จุดหมาย

อัตถัญญาตาคือรู้จักผลรู้ความมุ่งหมายและรู้จักผลกล่าวคือผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักจุดหมายหรือเป้าหมายของหลักการที่ตนปฏิบัติเข้าใจวัตถุประสงค์คร่าวๆจะไปทางไหนเพื่อประโยชน์อะไรเพื่อให้สามารถดำเนินการไปได้อย่างถูกต้องตามเป้าหมายนั้นพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่อัตถัญญาตา คือความเป็นผู้รู้หรือรู้จักจุดหมายรู้ประโยชน์ดังพุทธพจน์ที่ปรากฏในธัมมัญญาสูตร<sup>๑๖๑</sup> ว่าภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่าภิกษุในพระพุทธศาสนานี้เป็นผู้ที่มีความรู้เรื่องเนื้อความใจความความมุ่งหมายและประโยชน์ในทางพระพุทธศาสนาว่าถึงภิกษุที่เป็นผู้รู้จักผลว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้รู้ความหมายแห่งภาษิตคือถ้อยคำที่เป็นประโยชน์นั้นนี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้

หากภิกษุไม่รู้เนื้อความแห่งภาษิตนั้นเลยว่าเป็นเป็นความหมายแห่งภาษิตนี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ไม่พึงเรียกเธอว่าเป็นอัตถัญญาตาแต่เพราะภิกษุรู้ความหมายแห่งภาษิตนั้นๆว่านี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้เป็นความหมายแห่งภาษิตนี้ฉะนั้นควรเรียกภิกษุนั้นว่าเป็นอัตถัญญาตา การรู้จุดหมายหรือเป้าหมายนั้นเป็นสิ่งสำคัญมากอีกประการหนึ่งสำหรับบุคคลที่เป็นผู้นำหากไม่เข้าใจในจุดหมายหรือความมุ่งหมายของการกระทำแล้วจะชื่อว่าเป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ดังเรื่องที่ปรากฏในปโรสหัสสชาดกซึ่งพระพุทธเจ้าตรัสยกย่องพระสารีบุตรและอาจารย์กับศิษย์มีใจความว่าครั้งนั้นพวกเธอเล่าเรียนศิลปวิทยาในเมืองตักศิลาและออกบวชเป็นฤาษีเจริญมานอภิญญามีบริวาร ๕๐๐ รูปพอถึงฤดูฝนศิษย์คนโตจึงได้พาบริวารครึ่งหนึ่งไปอยู่ในถ้ำของมนุษย์ในขณะนั้นพระโพธิสัตว์กำลังจะสิ้นชีวิตพอดีลูกศิษย์ที่อาศัยอยู่กับท่านจึงถามท่านว่าข้าแต่ท่านอาจารย์ท่านได้คุณพิเศษชนิดไหนอาจารย์จึงตอบว่าไม่มีแม้แต่น้อยแล้วท่านก็ได้เสียชีวิตลงไปเกิดที่พรหมโลกชั้นอภัสสระเพราะท่านได้เจริญสมาธิจนถึงตามคุณธรรมที่ท่านได้

เมื่อพระองค์ทรงเป็นพระโพธิสัตว์เกิดในสกุลอุทิจจพราหมณ์เมื่อเจริญวัยแล้วเมื่อลูกศิษย์เหล่านั้นได้ฟังคำที่อาจารย์ตอบว่าคุณพิเศษไม่มีแม้แต่น้อยจึงพากันเข้าใจในคำตอบของท่านว่าไม่มีคุณธรรมพิเศษอะไรแม้แต่น้อยจึงไม่พากันทำสักการะความเคารพอาจารย์เมื่อศิษย์ผู้ใหญ่กลับมาจากที่อยู่ของมนุษย์จึงได้ถามศิษย์คนรองว่าท่านอาจารย์ไปที่ไหนศิษย์ตอบว่าอาจารย์ของเราเสียชีวิตแล้วศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้ถามอีกว่าพวกเราได้ถามถึงคุณพิเศษของอาจารย์หรือไม่ตอบว่าถามและท่านตอบว่าไม่มีแม้แต่น้อยเหตุนี้พวกเราจึงไม่ทำความเคารพท่านฝ่ายศิษย์ผู้ใหญ่จึงได้กล่าวว่าพวกท่านไม่รู้ความหมายของถ้อยคำของอาจารย์ท่านได้มานอภิญญาญาณตะสมาบัติแล้วศิษย์เหล่านั้นก็ไม่เชื่อในถ้อยคำของเขาแม้จะกล่าวซ้ำแล้วซ้ำเล่าพระโพธิสัตว์ทราบเหตุนี้จึงคิดได้ว่าคนเหล่านี้เป็นคนอันธพาลไม่เชื่อในถ้อยคำของศิษย์คนใหญ่จากนั้นจึงได้ยืนอยู่ในอากาศด้วยอานาภาพอันใหญ่แล้วกล่าวว่าแม้จะมีผู้มาประชุมกันตั้ง ๑,๐๐๐ คนพวกเหล่านั้นให้พิจารณาตั้ง ๑๐๐ ปีก็ไม่มีปัญญาทราบได้แต่บุรุษ

<sup>๑๖๑</sup>อง.สตุตทก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

ผู้มีปัญญาผู้แจ้งในถ้อยคำความมุ่งหมายของเรากล่าวเพียงผู้เดียวเท่านั้นประเสริฐว่า<sup>๑๖๒</sup> ในชาดกนี้ แสดงให้เห็นว่าบุคคลผู้รู้จักความมุ่งหมายหรือรู้จักผลของถ้อยคำหรือการกระทำนั้นๆ เป็นบุคคลที่ ประเสริฐควรแก่การยกย่องตั้งนั้นพระพุทธองค์จึงทรงยกย่องพระสารีบุตรเถระและแต่งตั้งท่านไว้ในฐานะอัครสาวกระดับผู้นำอันเป็นฐานะที่เหมาะสมกับความรู้ความสามารถของท่านในความเป็นผู้รู้ผล แม้แต่ในทางสังคมหรือราชอาณาจักรก็เช่นเดียวกันบุคคลที่เป็นผู้นำนั้นหากเป็นผู้รู้ในความมุ่งหมาย หรือผลที่ปรากฏเกิดขึ้นในสังคมและวางแผนในการสร้างสรรค์หรือแก้ไขในเหตุการณ์นั้นๆ แล้วย่อมจะ เป็นผู้ที่ได้รับการยกย่องและเชื่อถือจากบุคคลในสังคม

ผู้นำตามหลักอรรถัตถยัตยานี้สามารถคาดการณ์และวางแผนในการทำงานการแก้ไขการ พัฒนาตนเองและสังคมได้โดยการใช้หลักการนี้เช่นเมื่อเวลาที่ประสบกับเหตุการณ์ต่างๆ อย่างไม่อย่าง หนึ่งเช่นพบเห็นบุคคลทำบาปอกุศลหรือกระทำความผิดคุณความดีขยันศึกษาเล่าเรียนก็จะสามารถที่จะ คาดผลล่วงหน้าได้ว่าเหตุอย่างนี้จะต้องส่งผลอย่างนั้นอย่างนี้เรียกว่ารู้ผลระหว่างเหตุกับผลนี้นับว่า เป็นเรื่องเดียวกันแต่คนละเงื่อนไขกันเมื่อกล่าวถึงข้อหนึ่งก็กระเทือนถึงอีกข้อหนึ่งเหตุกับผลจึงเป็นปัจจัย ซึ่งกันและกันเหตุอย่างไรผลก็อย่างนั้นด้วยเหตุนี้เหตุผลจึงเป็นเรื่องที่สำคัญอย่างยิ่งสำหรับความเป็น ผู้นำจะเป็นเรื่องความเสื่อมหรือความเจริญขึ้นอยู่กับผู้นำมีเหตุผลหรือไม่ในเรื่องนี้พระพุทธองค์ได้ทรง เปรียบเทียบภิกษุผู้ที่ข้ามถึงฝั่งคือพระนิพพานด้วยนายโคบาลผู้ต้อนโคข้ามฝั่งซึ่งนายโคบาลนั้นมีทั้งผู้ที่ มีความฉลาดใคร่ครวญในเหตุผลและผู้ไม่มีการใคร่ครวญอย่างมีเหตุผลหรือจุดหมายดังปรากฏในพระ สุตตรเรื่องจุฬโคบาลสูตรว่าภิกษุทั้งหลายเรื่องเคยมีมาแล้วนายโคบาลชาวมครผู้มีปัญญาทราวมไม่ คำนึงถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูไม่ตรวจตราดูฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้เริ่มต้นฝูงโคข้ามไปฝั่งวิเทหรัฐปาก โนนโดยไม่ถูกทำเลยทันใดนั้นฝูงโคได้ว่ายเวียนวนในท่ามกลางกระแสแม่น้ำคงคาถึงความวอดวานเสีย ที่ตรงนี้เองข้อนี้เป็นเพราะเหตุไรภิกษุทั้งหลายสมณะหรือพราหมณ์พวกใดพวกหนึ่งที่ไม่ฉลาดต่อโลกนี้ และโลกหน้าไม่ฉลาดต่อสิ่งใต้อำนาจมารไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมารไม่ฉลาดต่อสิ่งใต้อำนาจมฤตยู ไม่ฉลาดต่อสิ่งเหนืออำนาจมฤตยูชนเหล่าใดจะสำคัญสิ่งที่ควรพึงควรเชื่อต่อสมณะพราหมณ์เหล่านั้น ข้อนี้ไม่เป็นประโยชน์และให้ทุกข์แก่ชนเหล่านั้นสิ้นกาลนานเช่นนั้นเหมือนกันภิกษุทั้งหลายนาย โคบาลชาวมครผู้มีปัญญานี้ถึงฤดูสารทในเดือนท้ายฤดูฝนได้ตรวจตราฝั่งแม่น้ำคงคาข้างนี้แล้วเริ่ม ต้อนฝูงโคให้เข้าไปฝั่งเหนือแห่งวิเทหรัฐปากโนนโดยถูกทำที่เดียวเขาขับต้อนเหล่าโคอุสภเป็นโคพ่อฝูง เป็นโคนาหน้าฝูงข้ามไปก่อนมันได้ว่ายตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์ต้อนนั้นจึงต้อนโคอื่น โคที่ใช้การได้โคที่พอจะฝึกได้ต้อนโคผู้เป็นโคเมียรุ่นคณองต้อนลูกโคและโคที่ซุบผอมมันก็ได้ว่าย ตัดตรงกระแสแม่น้ำคงคาถึงฝั่งโดยสวัสดิ์<sup>๑๖๓</sup>

จะเห็นได้ว่าผู้นำนั้นมีความสามารถต่อความเป็นอยู่ของสมาชิกในกลุ่มหากผู้นำเป็นผู้รู้เหตุ รู้ผลหรือรู้จักมุ่งหมายจะทำอะไรต้องมีแผนการหรือเป้าหมายย่อมจะทำให้หมู่คณะดำเนินไปได้โดย สวัสดิ์สภาพการวางแผนงานได้ก่อนแล้วเดินตามลำดับของงานผลก็คือจะไม่มีความผิดพลาดไม่ติดขัด ในการทำงานหรือในการทำงานเป็นคณะทุกคนร่วมมือกันอย่างพร้อมเพรียงงานก็จะประสบกับ

<sup>๑๖๒</sup> พุ.ชา.เอกก.(ไทย) ๒๗/๙๙/๔๑.

<sup>๑๖๓</sup> ม.ม. (ไทย) ๑๒/๓๕๐-๓๕๒/๓๔๔-๓๔๖.

ความสำเร็จได้ผลดีมีประสิทธิภาพผู้นำเกิดความสบายใจที่มีส่วนช่วยให้งานส่วนรวมประสบผลสำเร็จ<sup>๑๖๔</sup>

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้จักจุดหมายรู้เป้าหมาย รู้จักผลที่จะเกิดขึ้นอย่างชัดเจนแล้วมุ่งสู่จุดหมายเป้าหมายนั้นตามหลักอรรถกถาผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกลมองทุกอย่างทะลุปรุโปร่งสามารถนำพาหมู่คณะหรือมวลชนและองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งเป้าไว้ได้

### ๓. อรรถกถาคือรู้ตน

อรรถกถาคือรู้ตนรู้ว่าตนเองมีคุณสมบัติมีความสามารถอย่างไรและต้องรู้จักพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอผู้นำที่ดีนั้นจะต้องสำรวจอยู่เสมอว่าตนเองมีจุดอ่อนจุดแข็งอะไรแล้วดำเนินการปรับปรุงจุดอ่อนของตนในขณะที่เดียวกันก็พัฒนาจุดแข็งของตนให้ดีขึ้นเรียกกล่าวคือผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงความเปลี่ยนแปลงแห่งโลกอย่างแท้จริงเพื่อให้สามารถนำพามวลชนและองค์กรไปสู่จุดหมายได้ตามเป้าหมายที่วางไว้พระพุทธศาสนาได้กล่าวให้อรรถกถาหมายถึงการรู้จักตนเกี่ยวกับศรัทธาศีลจาคะสุตะปัญญาเป็นต้นดังที่ปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๑๖๕</sup> ว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักตนคือรู้ว่าตนเองนั้นมีศรัทธาความเชื่อมีศีลมีระเบียบวินัยมีสุตะคือการศึกษาเล่าเรียนได้ยินได้ฟังมีจาคะแบ่งปันการปล่อยวางมีปัญญาความรู้ความสามารถอยู่ประมาณเท่าใดบ้างแล้ววางตนให้เหมาะสมกับฐานะภาวะความรู้ความสามารถของตนเองไม่ทำให้เกินความรู้ความสามารถของตนเองดังนี้เรียกว่าเป็นผู้รู้จักตน

การรู้ตนในแนวทางแห่งพระพุทธศาสนาก็คือการรู้หลักความเจริญอย่างประเสริฐ หลักความเจริญของอารยะชนตามคุณธรรมที่เรียกว่าอารยวัฑฒิ<sup>๑๖๖</sup> ดังต่อไปนี้

๑) ศรัทธาความเชื่อความมั่นในพระรัตนตรัยเป็นหลักแห่งความเจริญความดีความงามอันมีเหตุผล

๒) ศีลความประพฤติดีมีวินัยเลี้ยงชีพสุจริต

๓) สุตะการเล่าเรียนสดับฟังศึกษาหาความรู้

๔) จาคะการเผื่อแผ่เสียสละเอื้อเฟื้อมีน้ำใจช่วยเหลือใจกว้างพร้อมที่จะรับฟังและร่วมมือไม่คับแคบเอาแต่ตัว

๕) ปัญญาความรอบรู้รู้คิดรู้พิจารณาเข้าใจเหตุผลคือรู้จักโลกและชีวิตตามความเป็นจริง

จากพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นย่อมเป็นผู้ประพฤติตนจนสามารถควบคุมพฤติกรรมทางกายทางวาจาและทางใจของตนเองได้อย่างถูกต้องตามหลักความเจริญอย่างประเสริฐหรืออารยวัฑฒิ ๕ กล่าวคือเป็นผู้ที่รู้ตนเองทั้งในด้านคุณภาพทางความสามารถที่จะประกอบกิจการงานได้อย่างถูกต้องและด้านคุณภาพจิตใจที่สามารถเป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรมที่ถูกต้องสมควรแก่การยกย่องของบุคคลทั้งหลายนอกจากนี้การรู้ตนนี้ยังมีความสำคัญอย่างมากในการเป็นผู้นำ

<sup>๑๖๔</sup> พระสามารถอานนโท, "ภาวะผู้นำตามหลักสัพบุริสธรรม", บทความทางวิชาการ, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)

<sup>๑๖๕</sup> อ. สดต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๑๖๖</sup> อ. สดต.ก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.



เพราะการวางตนไม่เหมาะสมกับฐานะย่อมนำมาซึ่งความผิดพลาดเสมอดังตัวอย่างที่ปรากฏใน สัพพาทฐาคกซึ่งเป็นเรื่องพระโพธิสัตว์กับสุนัขจิ้งจอก<sup>๑๖๗</sup>

ชาคนั้นแสดงให้เห็นว่าการไม่รู้จักตนเองของสุนัขจิ้งจอกสัพพาทฐาคกว่าอยู่ในฐานะอย่างไร มีความรู้ความสามารถหรือไม่กล่าวคือไม่มีการประเมินตนเองให้ดีกว่าก่อนว่ามีความสามารถเท่าใด แล้วกระทำลงไปย่อมจะนำตนเองและผู้อื่นให้ได้รับความลำบากเพราะเหตุที่ไม่รู้จักตนเองไม่รู้ภาวะของตนผู้นำจะต้องรู้ว่าตนมีภาวะอะไรอยู่ในสถานะใดมีคุณสมบัติมีความพร้อมมีความถนัดสติปัญญา ความสามารถอย่างไรมีกำลังแค่ไหนมีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไรซึ่งจะต้องสำรวจตนเองและเตือนตนเอง อยู่เสมอทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการพัฒนาปรับปรุงตัวเองให้มีคุณสมบัติมีความสามารถยิ่งขึ้นไปไม่ใช่ ว่าเป็นผู้นำแล้วจะเป็นคนสมบูรณ์ไม่ต้องพัฒนาตนยิ่งเป็นผู้นำก็ยิ่งต้องพัฒนาตนเองตลอดเวลา<sup>๑๖๘</sup>

จากตัวอย่างต่างๆที่กล่าวมาสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีจะต้องเป็นผู้รู้ตนอยู่เสมอเป็นผู้มีคุณธรรม อารยวุฒิ<sup>๑๖๙</sup>คือศรัทธาศีลสุตะจาคะและปัญญาตามหลักอัตตัญญูตาผู้นำนั้นก็จะเป็นผู้นำที่ดีมีการพัฒนา ตนเองทั้งด้านความสามารถในการบริหารงานอย่างถูกต้องและคุณภาพด้านจิตใจที่ประกอบด้วย คุณธรรมและจริยธรรมอันดีงามจนเป็นที่ยอมรับนับถือยกย่องจากบุคคลทั้งหลายและด้วยคุณสมบัติ ทั้ง๒ประการนี้ย่อมทำให้ผู้นำนั้นสามารถนำพามวลชนหมู่คณะองค์กรและสังคมไปสู่ความสงบสุข และเจริญก้าวหน้าต่อไป

#### ๔. มัตตัญญูตาคือรู้จักประมาณ

มัตตัญญูตาคือรู้จักประมาณรู้จักความพอดีกล่าวคือต้องรู้จักขอบเขตความพอเหมาะ ในการทำงานในเรื่องต่างๆที่ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องรู้จักความพอเหมาะพอควรในการที่จะทำกิจการ ทุกอย่างให้ลุล่วงไปด้วยดีตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวว่ามีมัตตัญญูตาหมายถึงรู้ ประมาณในการรับปัจจัย๔ดังปรากฏในธัมมัญญูสูตรว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักประมาณในการบริโภค ปัจจัย๔ในการเลี้ยงชีพเช่นการรู้จักประมาณในการรับประเคนหรือการใช้สอยจีวรการรับอาหาร บิณฑบาตและบริโภคอาหารให้พอประมาณแก่อัตตภาพของตนไม่มากไม่น้อยเกินไปการใช้เสนาสนะ ที่อยู่อาศัยให้พอสมควรเหมาะสมกับสมณะสารูปยารักษาโรคและบริวารอื่นๆที่ภิกษุเข้าไปเกี่ยวข้อง ต้องให้รู้จักความพอดีแก่ตนเองหากภิกษุไม่รู้จักประมาณในการรับปัจจัย๔ไม่พึงเรียนเธอว่าเป็น มัตตัญญูตาแต่เพราะภิกษุรู้จักประมาณในการรับปัจจัย๔จึงเรียกเธอว่าเป็นมัตตัญญู<sup>๑๖๙</sup>

การรู้ประมาณตามหลักมัตตัญญูตาย่อมทำให้ผู้ประพฤติปฏิบัติมีความสุขความเจริญ พอเหมาะแก่ฐานะของตนโดยรู้จักความพอดีในการดำเนินชีวิตทุกอย่างได้ถูกต้องเหมาะสมด้วยเหตุนี้ ผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตาย่อมนำมาซึ่งความพอเหมาะพอควรให้การดำเนินกิจการงานต่างๆ ทำให้ สามารถนำพามวลชนหมู่คณะไปสู่ความสุขสงบปลอดภัยและความเจริญอย่างแท้จริงในการใช้สอย ปัจจัยสี่ของภิกษุตามหลักมัตตัญญูตานี้ได้มีพระเถระรูปหนึ่งเป็นผู้ที่มีความมักน้อยในปัจจัยสี่ตามมี ตามได้ดังปรากฏในมหาสุวราชชาดก<sup>๑๗๐</sup>

<sup>๑๖๗</sup> พุ.ชา.(ไทย) ๒๗/๒๔๑/๑๑๔.

<sup>๑๖๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๕-๒๘.

<sup>๑๖๙</sup> อ.จ.ส.ต.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๓-๑๔๖.

<sup>๑๗๐</sup> พุ.ชา. นวก.(ไทย) ๒๗/๔๒๙/๓๐๓-๓๐๕.

จากชาดกเรื่องนี้ชี้ให้เห็นว่าการที่บุคคลมีความพอใจยินดีในสิ่งที่ตนมีและรู้จักกตัญญูรู้คุณค่าของที่อยู่อาศัยย่อมเป็นที่ชื่นชมน่าสรรเสริญของนักปราชญ์บัณฑิตตั่งนั้นการรู้จักประมาณในความเป็นอยู่เช่นที่อยู่อาศัยรู้จักประมาณในการบริโภคอาหารรู้จักประมาณให้เหมาะสมกับรายรับรายจ่ายของตนเองไม่ทะเยอตะยานจนเกินฐานะแล้วย่อมจะได้รับความสุขและนำความเจริญมาสู่สังคมของตนเองและความรู้จักประมาณอีกประการหนึ่งคือรู้จักประมาณในการรับและการให้รู้จักประมาณตนว่าควรรับอะไรจากใครเพียงใดควรให้อะไรแก่ใครเพียงใดควรวางตัวอย่างไรควรปฏิบัติอย่างไรให้พอเหมาะพอดีให้พอประมาณและทรงตรัสถึงหลักธรรมที่จะทำให้บุคคลเป็นผู้ที่รู้จักประมาณนั้นคือหลักสันโดษคือความยินดีด้วยปัจจัยที่ตนมีตนได้ไม่แสวงหาในสิ่งที่ไม่สมควรมีความขยันไม่เกียจคร้านความสันโดษนั้นแบ่งออกเป็น ๓ ลักษณะคือ<sup>๑๗๑</sup>

๑) พอดีกับสิ่งได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) คือเอาสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่เป็นเกณฑ์วัดแล้วให้พอเหมาะพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ให้พอเหมาะพอดีกับความจำเป็นก่อนหลังเพื่อให้เกิดคุณค่าที่แท้จริง

๒) พอดีกับความสามารถ (ยถาลาภะ) คือเอากำลังความสามารถเป็นเกณฑ์วัดแล้วให้พอเหมาะพอดีกับความสามารถนั้นไม่ทำให้เกินกำลังความรู้ความสามารถ

๓) พอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) คือเอาฐานะหรือความเหมาะสมความควรเป็นเกณฑ์แล้วทำให้เหมาะกับฐานะลักษณะ ๓ อย่างนี้ควรใช้ประกอบซึ่งกันและกันจึงจะช่วยให้สามารถทำกิจการงานต่างๆได้ตามให้พอเหมาะพอดีอย่างได้ผลเต็มที่

การรู้จักประมาณอีกประการหนึ่งคือทางสายกลางซึ่งเป็นหนทางในการทำงานของผู้นำจะต้องไม่ตึงและไม่หย่อนเกินไปตั่งเช่นพระพุทธเจ้าได้ทรงทดลองปฏิบัติเคร่งครัดก็ไม่ประสบผลสำเร็จต่อเมื่อพระองค์หันมาปฏิบัติทางสายกลางจึงประสบผลสำเร็จดังที่พระองค์ได้ตรัสไว้ในธัมมจักกัปปวัตตนสูตรมีข้อปฏิบัติที่ไม่ควรควรดำเนินอยู่ ๒ อย่างคือ

๑) กามสุขัลลิกานุโยคเป็นข้อปฏิบัติหย่อนยานที่ยึดติดในกามคุณความพอใจในอารมณ์ของตนเป็นหลักการกระทำที่ไม่เกิดประโยชน์ไม่เข้าไปเพื่อการบรรลุธรรม

๒) อัตตakilมัตตานุโยคเป็นข้อปฏิบัติที่ตึงเกินไปการทรมานตนให้ได้รับความทุกข์ทรมานด้วยประการต่างๆตั่งนั้นพระองค์จึงตรัสถึงทางปฏิบัติสายใหม่ขึ้นมาอันคือมัชฌิมาปฏิปทาได้แก่ มรรค ๘ หรือศีลสมาธิปัญญาอันเป็นทางแห่งความพอประมาณนั่นเอง

ความพอดีหรือหลักการรู้จักประมาณซึ่งจะเป็นข้อที่เสริมทำให้ผู้นำทำตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายและการรู้จักประมาณของผู้นำอีกประการเช่นผู้ปกครองบ้านเมืองรู้จักประมาณในการใช้อำนาจการปกครองการให้คุณการให้โทษในการปกครองจึงจะมีส่วนช่วยในการบริหารงานให้แก่ผู้นำ

จากที่กล่าวมาข้างต้นจะสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักมัตตัญญูตานั้นจะต้องเป็นผู้นำที่ประกอบด้วยหลักธรรมแห่งมัชฌิมาปฏิปทาคือดำเนินตามทางสายกลางอันประกอบไปด้วยองค์มรรค ๘ คือศีลสมาธิปัญญาอันจะทำให้ผู้นำนั้นเป็นผู้รู้ประมาณมีความพอเหมาะพอดีในการดำเนินกิจการทุกอย่างเพื่อประโยชน์สุขแห่งมวลชนและหมู่คณะอย่างแท้จริง

<sup>๑๗๑</sup> พระสามารถอานนโท, "ภาวะผู้นำตามหลักสัปปริสธรรม", บทความทางวิชาการ, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๕)

นอกจากนี้ความพอเหมาะพอดีความรู้ประมาณนั้นควรเป็นไปตามหลักสันโดษคือความพอดีกับสิ่งที่ได้มาหรือมีอยู่ (ยถาลาภะ) ความพอเหมาะพอดีกับกำลังความสามารถ (ยถาพละ) และความพอเหมาะพอดีกับฐานะ (ยถาสารูปะ) ดังได้กล่าวมาแล้วดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมมีความรู้ประมาณความเหมาะสมพอดีตามหลักมัชฌิมาปฏิปทาและหลักสันโดษอย่างถูกต้องแล้วผู้นำนั้นจะสามารถบริหารกิจการทุกอย่างด้วยความเข้าใจวัตถุประสงค์อย่างถูกต้องและสามารถนำพามวลชนและหมู่คณะไปสู่ความสงบสุขปลอดภัยและก้าวหน้าตลอดไป

#### ๕. กาลัญญุตาคือรู้จักเวลา

กาลัญญุตาคือรู้จักเวลารู้จักเวลาที่ควรประกอบกิจการงานต่างๆหรือทำงานให้ทันกับเวลาเหมาะกับเวลาและรู้คุณค่าของเวลาผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นจะต้องเป็นผู้รู้จักการบริหารเวลาหรือวางแผนให้เหมาะสมกับเวลาอย่างถูกต้องในทางพระพุทธศาสนากล่าวถึงกาลัญญุตาวีว่าการรู้จักแนวปฏิบัติอันเหมาะสมกับกาลเทศะดังปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๑๗๒</sup>ว่าภิกษุในธรรมวินัยนี้เป็นผู้ประกอบไปด้วยความรู้ว่าเวลานี้เป็นเวลาควรศึกษาควรถามเวลานี้ควรเป็นเวลาทำความเพียรควรหลีกเลี่ยงจากหมู่คือรู้จักการปฏิบัติให้สอดคล้องกับกาลเทศะให้เหมาะสมกับสมณะรู้คุณค่าของเวลาเมื่อภิกษุมีความรู้ความเข้าใจในการใช้เวลาอย่างจะเป็นผู้มีคุณเจริญในพระพุทธศาสนาเพราะทำให้ถูกกับกาลเวลาการรู้จักเวลารู้จักคุณค่าแห่งเวลารู้จักการบริหารเวลาอย่างถูกต้องตามหลักกาลัญญุตาคือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งอีกประการหนึ่งของการเป็นผู้นำที่ดีในการที่จะวางแผนงานในกิจการต่างๆได้อย่างถูกต้องและทันต่อสถานการณ์โลกที่กำลังเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาทำให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ได้การดำเนินกิจการต่างๆเมื่อทำให้ถูกต้องเหมาะสมกับกาลเวลาแล้วย่อมได้รับประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่นแต่หากว่าการทำอะไรไม่สอดคล้องกับความเหมาะสมก็ย่อมส่งผลเสียให้แก่ตนเองและผู้อื่นในเรื่องนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับภิกษุที่ละเลยกิจวัตรปฏิบัติตนไม่เหมาะสมกับสมณะดังปรากฏในอภการวิชาดก<sup>๑๗๓</sup> ชาดกนี้ได้ชี้ให้เห็นอย่างชัดเจนว่าการรู้จักเวลาในการทำกิจการใดๆเป็นสิ่งสำคัญยิ่งหากว่าบุคคลใดไม่รู้จักประกอบกิจการใดๆให้เหมาะสมกับเวลาแล้วย่อมก่อให้เกิดความเสียหายหรือหายนะแก่ตนเองดังเช่นที่ไก่ในชาดกไม่รู้เวลาในการขันที่เหมาะสมจึงทำให้ต้องถูกฆ่าตายในที่สุดดังนั้นการเป็นผู้นำที่ดีควรจะต้องรู้จักเวลาที่เหมาะสมในการกระทำกิจการต่างๆให้ถูกต้องมีฉะนั้นแล้วย่อมจะสามารถนำมาซึ่งความเสียหายแก่ตนเองและผู้อื่นได้จากตัวอย่างที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักกาลัญญุตานั้นจะต้องเป็นผู้นำที่รู้จักเวลาเหมาะสมในการทำกิจการทุกอย่างอย่างถูกต้องรู้จักบริหารเวลาให้เหมาะสมรู้จักคุณค่าของเวลารู้จักการวางแผนการใช้เวลาให้เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆตามการเปลี่ยนแปลงของโลกอย่างถูกต้องผู้นำนั้นก็ย่อมจะสามารถนำพามวลชนและสังคมไปสู่ความสงบสุขและก้าวหน้าตามความเหมาะสมแห่งเวลาอันควร

#### ๖. ปริสัญญุตาคือรู้ชุมชน

ปริสัญญุตาคือรู้ชุมชนรู้สังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวางจากสังคมโลกสังคมประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไรมีปัญหาอย่างไรจะสามารถเข้าใจความต้องการของสังคมนั้น

<sup>๑๗๒</sup> อ.ส.ต.ต.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๔-๑๔๕.

<sup>๑๗๓</sup> อ.ช.เอ.ก.ก.(ไทย) ๒๗/๑๑๙/๔๙.

ได้ถูกต้อง<sup>๑๗๔</sup>หรือแก้ไขปัญหาได้ตรงจุดนอกจากนี้ยังต้องรู้เข้าใจในระเบียบกฎเกณฑ์วัฒนธรรม ประเพณีของสังคมนั้นๆได้อย่างถูกต้องเพื่อให้สามารถเข้าใจถึงสถานการณ์ต่างๆของสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจะได้สามารถนำความสงบสุขสันติสุขความก้าวหน้ามาสู่มวลชนหมู่คณะและสังคมได้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวปริสัณญุตาทหมายถึงการรู้จักบริษัทและแนวปฏิบัติของบริษัทดังปรากฏในธัมมัญญสูตร<sup>๑๗๕</sup> ว่า

ภิกษุเป็นผู้รู้จักบริษัทคือภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบริษัทหรือรู้จักชุมชนเหล่านี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์เป็นคหบดีชนเหล่านี้เป็นสมณะในชุมชนนั้นควรเข้าไปหาอย่างนี้ควรยืนอย่างนี้ควรนั่งอย่างนี้ควรกล่าวอย่างนี้ควรสงบอย่างนี้หากภิกษุไม่รู้จักว่าชุมชนเหล่านั้นและวางตนไม่เหมาะสมกับสังคมหรือชุมชนนั้นแล้วไม่ควรเรียกเธอว่าเป็นปริสัณญุตาคะเพราะภิกษุรู้อย่างนี้เป็นกษัตริย์ เป็นพราหมณ์เป็นคหบดีเป็นสมณะในบริษัทนั้นเพราะควรเข้าไปหาอย่างนี้ควรทนมควรนั่งอย่างนี้ควรกล่าวควรสงบอย่างนี้จึงเรียกเธอว่าเป็นปริสัณญุตาคะ

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักว่าชุมชนใดๆเป็นสังคมประเทศไหนย่อมทำให้บุคคลนั้นสามารถวางตนได้อย่างถูกต้องและเหมาะสมในสังคมนั้นๆอีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับนับถือจากบุคคลในสังคมนั้นๆด้วยดังนั้นผู้นำที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีย่อมสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมในสังคมนั้นๆอีกทั้งยังสามารถบริหารจัดการกิจการต่างๆของสังคมนั้นให้ถูกต้องตามกฎเกณฑ์ประเพณีแบบแผนทำให้เป็นที่เคารพนับถือยกย่องของหมู่คณะหรือจากมวลชนตลอดจนสามารถนำมาซึ่งความสงบสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่สังคมนั้นๆ ด้วยในการที่ผู้นำจะรู้จักชุมชนได้ดีอีกประการหนึ่งนั้นผู้นำจะต้องเข้าใจในบทบาทและหน้าที่บุคคลในสังคมนั้นซึ่งจะปฏิบัติต่อกันได้อย่างถูกต้องในข้อนี้พระพุทธเจ้าได้ตรัสกับสังคาละบุตรในเรื่องที่๖ซึ่งมีสาระสำคัญต่อผู้นำในการบริหารชุมชนที่ควรรู้ดังต่อไปนี้

๑) ทิศเบื้องหน้าได้แก่บิดามารดาจะต้องดูแลบุตรธิดาของตนมิให้ทำชั่วแนะนำให้เป็นคนดี ให้การศึกษาเป็นต้นเมื่อบุตรธิดาได้รับการดูแลเช่นนั้นแล้วควรปฏิบัติตนต่อท่านในทางที่ดีเช่นเลี้ยงดูท่านในคราวที่จำเป็นดำเนินกิจการรักษาวงศ์สกุลของท่านให้เสื่อมเสีย

๒) ทิศเบื้องขวาได้แก่ครูอาจารย์จะต้องแนะนำศิษย์ด้วยดีไม่ปิดบังอำพรางยกย่องในหมู่คณะเป็นที่ฟังของศิษย์ได้เป็นต้นเมื่อศิษย์ได้รับการอนุเคราะห์จากครูอาจารย์แล้วถึงตอบแทนท่านด้วยการรับใช้ท่านเชื่อฟังท่านเคารพท่านและตั้งใจศึกษา

๓) ทิศเบื้องหลังได้แก่ภรรยาและสามีจะต้องปฏิบัติต่อกันดังนี้ภรรยาจะต้องจัดงานบ้านด้วยดีสงเคราะห์ญาติของสามีซื่อสัตย์ต่อสามีรักษาทรัพย์ที่สามีด้วยดีเป็นต้นและสามีควรปฏิบัติคือภรรยาด้วยการยกย่องไม่ดูหมิ่นไม่นอกใจให้เครื่องแต่งตัวแก่ภรรยา

๔) ทิศเบื้องซ้ายได้แก่มิตรหรือเพื่อนที่จะปฏิบัติต่อกันดังนี้เช่นด้วยการกล่าวถ้อยคำไพเราะวางตนเสมอต้นเสมอปลายต่อเพื่อเป็นที่ฟังของกันและกันได้ไม่ทิ้งเพื่อนในยามวิบัติและนับถือวงศ์ตระกูลของเพื่อน

๕) ทิศเบื้องล่างได้แก่คนงานคนรับใช้หรือผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องปฏิบัติต่อนายจ้างหรือเจ้านายคือลูกทำงานก่อนนายเลิกที่หลังนายถือเอาเฉพาะของที่นายให้ทำงานให้ดียิ่งขึ้นยกย่องนายเป็นต้น

<sup>๑๗๔</sup>พระธรรมปิฎก, ภาวะผู้นำ, หน้า ๒๗.

<sup>๑๗๕</sup>อ.สตุตก. (ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕.

๖) ทิศเบื้องบนได้แก่สมณะนักบวชผู้ทรงคุณธรรมอันสูงควรอนุเคราะห์แก่ทุกข์เช่นห้ามไม่ให้ทำชั่วให้ตั้งอยู่ในความดีอนุเคราะห์ด้วยน้ำใจอันงามอธิบายข้อความให้แจ่มชัดและบอกทางสวรรค์ให้ทุกข์เมื่อได้รับการอนุเคราะห์ควรตอบแทนด้วยการจะพูดจะทำจะคิดต้องประกอบด้วย ความเมตตาการต้อนรับด้วยดีและการให้ทานด้วยปัจจัยสี่<sup>๑๗๖</sup> การที่ผู้นำสามารถเข้าใจและปฏิบัติตามหลักทศทั้ง๖ได้อย่างถูกต้องย่อมแสดงให้เห็นว่าผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลต่างๆ ในสังคมนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องจนสามารถทำให้เกิดความสามัคคีในหมู่คณะได้ก็สามารถนำมาซึ่งความสันติสุขในสังคมนั้นได้ตลอดไป

จากตัวอย่างที่กล่าวมาสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักปรัชญาฤๅตจะต้องรู้ชุมชนรู้สังคมอย่างถูกต้องในทุกๆ ด้านทั้งด้านกฎเกณฑ์ประเพณีวัฒนธรรมเป็นต้นเพื่อผู้นำนั้นจะสามารถวางตนได้อย่างเหมาะสมปฏิบัติงานตามแผนงานได้อย่างถูกต้องสอดคล้องตามสังคมนั้นๆ อีกทั้งสามารถแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้ถูกต้องตามสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างทันโลกทันเหตุการณ์เพื่อนำพาหมู่คณะและสังคมไปสู่ความสงบสุขก้าวหน้าต่อไปนอกจากนี้ผู้นำที่ดียังควรเข้าใจหลักทศทั้ง๖เพื่อให้อาจสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีขึ้นในสังคมหรือองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้องทำให้การดำเนินงานทุกอย่างเป็นไปด้วยความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรนั้นด้วย

### ๗. บุคคลปโรปรัชญาฤๅตคือรู้จักบุคคล

บุคคลปโรปรัชญาฤๅตคือการรู้บุคคลรู้ประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับด้วยรู้ว่าควรจะทำปฏิบัติต่อเขาได้ถูกต้องเหมาะสมและได้ผลอย่างไรดังนั้นผู้นำที่ดีย่อมต้องรู้บุคคลรู้ประเภทของบุคคลที่เกี่ยวข้องเป็นอย่างดีเพื่อให้สามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงานในการบริหารงานทุกๆ ด้านเพื่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าแก่ผู้ปฏิบัติงานทุกคนตลอดจนสามารถสร้างความเจริญก้าวหน้าให้กับหมู่คณะและองค์กรได้ตามเป้าหมายที่วางไว้ในทางพระพุทธศาสนาได้กล่าวถึงบุคคลปโรปรัชญาฤๅตคือการรู้บุคคลและลักษณะความต้องการของบุคคลดังปรากฏในอัมมัญญสูตร<sup>๑๗๗</sup> ว่าภิกษุผู้ที่มีความรู้เรื่องบุคคลของภิกษุในธรรมวินัยนี้รู้จักบุคคล๒จำพวกได้แก่

๑) รู้ลักษณะบุคคลผู้ที่เป็นบัณฑิตรู้บุคคลที่มีความต้องการจะพบบุคคลผู้เป็นพระอรียะหรือผู้ที่เป็นบัณฑิตเป็นคนดีมีศีลธรรมสนใจในคำสั่งสอนแล้วนำมากระทำตามคำสั่งสอนนั้นเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหรือผู้อื่น

๒) รู้จักลักษณะของบุคคลที่ไม่ใช่บัณฑิตไม่ต้องการเห็นบุคคลที่เป็นบัณฑิตหรือพระอรียะและไม่ต้องการจะฟังธรรมคำแนะนำสั่งสอนจากท่านผู้รู้

ในพระสูตรนี้แสดงให้เห็นว่าการรู้จักคบบุคคลผู้เป็นบัณฑิตย่อมนำมาซึ่งประโยชน์แก่ตนและผู้อื่นแต่หากคบคนพาลย่อมนำไปสู่ความหายนะทั้งแก่ตนเองและผู้อื่นด้วยดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรเลือกคบบุคคลที่ดีเพื่อให้สามารถนำความเจริญมาสู่ตนเองและหมู่คณะได้ตลอดไป

สรุปได้ว่าผู้นำที่ดีตามหลักบุคคลปโรปรัชญาฤๅตนั้นจะต้องรู้บุคคลประเภทของบุคคลที่จะต้องเกี่ยวข้องกับโดยเฉพาะผู้ร่วมงานผู้ร่วมปฏิบัติงานและดำเนินการไปด้วยกันเพื่อให้สามารถปฏิบัติต่อเขาอย่างถูกต้องเหมาะสมผลจะได้ผลตลอดจนสามารถเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน<sup>๑๗๘</sup> ใน

<sup>๑๗๖</sup> ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๔๒-๒๔๔/๑๙๙-๒๐๐.

<sup>๑๗๗</sup> อ.ส.ตต.ก.(ไทย) ๒๓/๖๕/๑๔๕-๑๔๖.

<sup>๑๗๘</sup> พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต), ภาวะผู้นำ, หน้า ๑๙.

การบริหารกิจการงานทุกอย่างด้านก็เพื่อทำให้เกิดประโยชน์และความก้าวหน้าทั้งแก่ผู้ปฏิบัติงานหมู่คณะ และองค์กรตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักเลือกบุคคลผู้เป็นคนดีผู้เป็นบัณฑิต เพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองหมู่คณะและสังคมเพราะการเลือกคนไม่ดีหรือคนพาลย่อมนำมาซึ่งความหายนะแก่ตนเองหมู่คณะและสังคมดังนั้นผู้นำที่ดีจึงควรพิจารณาวิเคราะห์ในการเลือกคนคนดีเพื่อให้สามารถนำความสุขความเจริญก้าวหน้ามาสู่ตนเองหมู่คณะและองค์กรได้ตลอดไป

จากที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลความรู้สรุปได้ว่าหลักสัปปุริสธรรมเท่าที่ปรากฏในคัมภีร์ทางพระพุทธศาสนาเป็นคุณธรรมสำหรับคนดีและในขณะเดียวกันก็เป็นคุณธรรมที่สำคัญของการเป็นผู้นำผู้วิจัยจึงสามารถสรุปได้ว่าพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาที่มุ่งเน้นในการส่งเสริมผู้นำที่เป็นคนดีมีจริยธรรมมีคุณธรรมมาปกครองหมู่คณะสังคมและประเทศชาติเพื่อให้เกิดความสงบสุขการพัฒนาหมู่คณะสังคมและประเทศชาติให้มีศักยภาพที่มั่นคงและก้าวหน้าตลอดไป

## ๒.๓ ข้อมูลพื้นที่การวิจัย

### ๑. ประวัติความเป็นมา จังหวัดพระนครศรีอยุธยา<sup>๑๗๙</sup>

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นอดีตราชธานีของไทยมีหลักฐานของการเป็นเมืองในกลุ่มแม่น้ำเจ้าพระยา ตั้งแต่ประมาณ พุทธศตวรรษที่ ๑๖ - ๑๘ โดยมีร่องรอยของที่ตั้งเมืองโบราณสถาน โบราณวัตถุ และเรื่องราวเหตุการณ์ในลักษณะตำนานพงศาวดารไปจนถึงหลักฐานจารึก ซึ่งถือว่าเป็นหลักฐานร่วมสมัยที่ใกล้เคียงเหตุการณ์มากที่สุด ซึ่งเมืองอโยธยาหรือ อโยธยาศรีรามเทพนคร หรือเมืองพระราม มีที่ตั้งอยู่บริเวณด้านตะวันออกของเกาะเมืองอยุธยา มีบ้านเมืองที่มีความเจริญทางการเมือง การปกครอง และมีวัฒนธรรมที่รุ่งเรืองแห่งหนึ่ง มีการใช้กฎหมายในการปกครองบ้านเมือง ๓ ฉบับคือ พระอัยการลักษณะเบ็ดเสร็จพระอัยการลักษณะทาส พระอัยการลักษณะกู้หนี้

สมเด็จพระรามาธิบดีที่ ๑ (พระเจ้าอู่ทอง) ทรงสถาปนากรุงศรีอยุธยาเป็นราชธานี เมื่อ พ.ศ. ๑๘๙๓ กรุงศรีอยุธยาเป็นศูนย์กลาง ของประเทศสยามสืบต่อยาวนานถึง ๔๑๗ ปี มีพระมหากษัตริย์ปกครอง ๓๓ พระองค์ จาก ๕ ราชวงศ์คือราชวงศ์อู่ทอง ราชวงศ์สุพรรณภูมิ ราชวงศ์สุโขทัย ราชวงศ์ปราสาททอง ราชวงศ์บ้านพลูหลวง กรุงศรีอยุธยาสูญเสียเอกราชให้แก่พม่า ๒ ครั้ง ครั้งแรกใน พ.ศ. ๒๑๑๒ สมเด็จพระนเรศวรมหาราชทรงกู้เอกราชคืนมาได้ ใน พ.ศ. ๒๑๒๗ และเสียกรุงศรีอยุธยาครั้งที่ ๒ พ.ศ. ๒๓๑๐ สมเด็จพระเจ้าตากสินมหาราช ทรงกอบกู้เอกราชได้ในปลายปีเดียวกัน แล้วทรงสถาปนากรุงธนบุรีเป็นราชธานีแห่งใหม่กวาดต้อนผู้คนจากกรุงศรีอยุธยาไปยังกรุงธนบุรีเพื่อสร้างบ้านเมืองแห่งใหม่ให้มั่นคง แต่กรุงศรีอยุธยาก็ไม่ได้กลายเป็นเมืองร้างยังมีคนที่รักถิ่นฐานบ้านเดิมอาศัยอยู่ และมีราษฎรที่หลบหนีไปอยู่ตามปากลับเข้ามาอาศัยอยู่รอบ ๆ เมืองรวมกันเข้าเป็นเมืองจนทางการยกเป็นเมืองจัตวาเรียกว่า “เมืองกรุงเก่า”

พระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช ทรงยกเมืองกรุงเก่าขึ้นเป็นหัวเมืองจัตวา เช่นเดียวกับสมัยกรุงธนบุรี หลังจากนั้น พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว โปรดให้จัดการปฏิรูปการปกครองทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค โดยการปกครองส่วนภูมิภาคนั้นโปรดให้จัดการ

<sup>๑๗๙</sup> จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (๒๕๕๘). ข้อมูลทั่วไป. ค้นเมื่อ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๘, จาก <http://www.ayutthaya.go.th>

ปกครองแบบเทศาภิบาลขึ้นโดยให้รวมเมืองที่ใกล้เคียงกัน ๓ - ๔ เมือง ขึ้นเป็นมณฑล มีข้าหลวงเทศาภิบาลเป็นผู้ปกครอง โดยในปี พ.ศ.๒๔๓๘ ทรงโปรดให้จัดตั้งมณฑลกรุงเก่าขึ้น ประกอบด้วยหัวเมืองต่างๆคือ กรุงเก่าหรืออยุธยา อ่างทอง สระบุรี พรหมบุรี อินทร์บุรี และสิงห์บุรี ต่อมาโปรดให้รวมเมืองอินทร์ และเมืองพรหมเข้ากับเมืองสิงห์บุรี ตั้งที่ว่าการมณฑลที่อยุธยา และต่อมาในปี พ.ศ.๒๔๖๙ เปลี่ยนชื่อจากมณฑลกรุงเก่า เป็นมณฑลอยุธยา ซึ่งจากการจัดตั้งมณฑลอยุธยามีผลให้อยุธยามีความสำคัญทางการบริหาร การปกครองมากขึ้นการสร้างสิ่งสาธารณูปโภคหลายอย่างมีผลต่อการพัฒนาเมืองอยุธยาในเวลาต่อมา จนเมื่อยกเลิกการปกครองระบบเทศาภิบาลภายหลังการเปลี่ยนแปลงการปกครอง พ.ศ.๒๔๗๕ อยุธยาจึงเปลี่ยนฐานะเป็นจังหวัดพระนครศรีอยุธยาจนถึงปัจจุบันในสมัยจอมพล ป.พิบูลสงคราม เป็นนายกรัฐมนตรีได้มีนโยบายบูรณะโบราณสถานภายในเมืองอยุธยา เพื่อเป็นการฉลองยี่สิบห้าพุทธศตวรรษประจวบกันในปี พ.ศ.๒๔๙๘ นายกรัฐมนตรีประเทศพม่าเดินทางมาเยือนในประเทศไทย และมอบเงินจำนวน ๒๐๐,๐๐๐ บาท เพื่อปฏิสังขรณ์วัดและองค์พระมณฑปพิตร เป็นการเริ่มต้นการบูรณะโบราณสถาน ในอยุธยาอย่างจริงจัง ซึ่งต่อมากรมศิลปกรรมเป็นหน่วยงานสำคัญในการดำเนินงานจนองค์การศึกษาวิทยาศาสตร์ และวัฒนธรรมแห่งสหประชาชาติหรือยูเนสโกมีมติให้ขึ้นทะเบียนนครประวัติศาสตร์พระนครศรีอยุธยาเป็น “มรดกโลก” เมื่อวันที่ ๑๓ ธันวาคม ๒๕๓๔ พื้นที่ครอบคลุมในบริเวณโบราณสถานเมืองอยุธยาอาณาจักรกรุงศรีอยุธยา เป็นราชธานีมาตั้งแต่วันที่ ๓ เมษายน ๑๘๙๓ จนถึงวันที่ ๗ เมษายน ๒๓๑๐ เป็นเวลายาวนานถึง ๔๑๗ ปี มีประวัติในการปกครอง การกอบกู้เอกราช วิถีกรรมและด้านขนบธรรมเนียมประเพณีมากมายเป็นเมืองที่อุดมสมบูรณ์ด้วยพืชพันธุ์ธัญญาหารดังคำกล่าวที่ว่า “ในน้ำมีปลา ในนามีข้าว” ทั่วทั้งจังหวัดพระนครศรีอยุธยายังมากมายไปด้วยวัดวาอาราม ปราสาทราชวังและปูชนียสถานปูชนียวัตถุมากมายกรุงศรีอยุธยามีพระมหากษัตริย์ปกครองอาณาจักรสืบกันต่อมา ๓๓ พระองค์มีราชวงศ์ผลัดเปลี่ยนกันครองอาณาจักรรวม ๕ ราชวงศ์ ได้แก่ ราชวงศ์อู่ทอง ๓ พระองค์/ ราชวงศ์สุพรรณภูมิ ๑๓ พระองค์/ ราชวงศ์สุโขทัย ๗ พระองค์/ ราชวงศ์ปราสาททอง ๔ พระองค์/ ราชวงศ์บ้าน

## ๒. ภูมิประเทศ

ภูมิประเทศ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาตั้งอยู่บริเวณที่ราบลุ่มกลางตอนล่างของประเทศห่างจาก กรุงเทพมหานคร ทางถนนสายเอเชีย ประมาณ ๗๕ กิโลเมตร ทางรถไฟประมาณ ๗๒ กิโลเมตร และทางเรือประมาณ ๑๓๗ มีเนื้อที่ประมาณ ๒,๕๕๖.๖๔ ตารางกิโลเมตร หรือ ๑,๕๗๙,๙๐๐ ไร่ นับว่าเป็นจังหวัดที่มีขนาดใหญ่เป็นอันดับที่ ๖๓ ของประเทศไทย และเป็นอันดับที่ ๒๒ ของจังหวัดในภาคกลาง ลักษณะภูมิประเทศ เป็นที่ราบลุ่มน้ำท่วมถึง พื้นที่ส่วนใหญ่เป็นทุ่งนา ไม่มีภูเขา ไม่มีป่าไม้ มีแม่น้ำไหลผ่าน ๔ สายได้แก่ แม่น้ำเจ้าพระยา แม่น้ำป่าสัก แม่น้ำลพบุรีและแม่น้ำน้อย รวมความยาวประมาณ ๒๐๐ กิโลเมตร มีลำคลองใหญ่ น้อย ประมาณ ๑,๒๕๔ คลองเชื่อมต่อกับแม่น้ำเกือบทั่วบริเวณพื้นที่ อาณาเขตแต่ละอำเภอ จังหวัดพระนครศรีอยุธยาสามารถแสดงได้ดังตารางที่ ๒.๑๓ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๓ แสดงอาณาเขตแต่ละอำเภอ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

อำเภอ	เนื้อที่ (ตร.กม)	ระยะห่างจากอำเภอ ถึง
-------	------------------	----------------------

		จังหวัด (กม.)
พระนครศรีอยุธยา	๑๓๐,๕๗๙	๑
ท่าเรือ	๑๐๖,๑๘๙	๗๕
นครหลวง	๑๙๘,๙๑๙	๒๐
บางไทร	๒๑๙,๖๗๙	๔๕
บางบาล	๑๓๕,๓๐๕	๑๐
บางปะอิน	๒๒๙,๐๙๘	๒๘
บางปะหัน	๑๒๑,๘๖๕	๑๓
ผักไห่	๑๘๙,๐๐๘	๒๙
ภาชี	๑๐๔,๕๐๘	๓๕
นครหลวง	๑๙๙,๙๒๘	๗๖
วังน้อย	๒๑๙,๑๙๑	๒๐
เสนา	๒๐๕,๕๖๗	๒๐

ตารางที่ ๒.๑๓ แสดงอาณาเขตแต่ละอำเภอ จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ต่อ)

อำเภอ	เนื้อที่ (ตร.กม)	ระยะห่างจากอำเภอ ถึง จังหวัด (กม.)
บางซ้าย	๑๕๐,๗๖๕	๓๔
อุทัย	๑๘๖,๘๐๒	๑๕
มหาราช	๑๒๐,๑๕๙	๒๕
บ้านแพรก	๓๙,๐๘๗	๕๓
รวม	๒,๕๖๖,๖๔๐	-

๑. ด้านประชากร / ขอบเขตการปกครอง



จังหวัดพระนครศรีอยุธยาแบ่งเขตการปกครองออกเป็น ๑๖ อำเภอ ๒๐๙ ตำบล ๑,๔๕๙ หมู่บ้าน  
องค์การบริหารส่วนจังหวัด ๑ แห่ง เทศบาลนคร ๑ แห่ง เทศบาลเมือง ๔ แห่ง เทศบาลตำบล ๓๑  
แห่ง องค์การบริหารส่วนตำบล ๑๒๑ แห่ง แสดงไว้ดังตารางที่ ๒.๑๔ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๔ แสดงข้อมูลเขตการปกครอง

อำเภอ	จำนวน						
	ตำบล	หมู่บ้าน	อบจ.	เทศบาล นคร	เทศบาล เมือง	เทศบาล ตำบล	อบต.
พระนครศรีอยุธยา	๒๑	๑๒๑	๑	๑	๑	-	๑๓
ท่าเรือ	๑๐	๘๔	-	-	-	๒	๙
นครหลวง	๑๒	๗๔	-	-	-	๒	๖
บางไทร	๒๓	๑๓๖	-	-	-	๒	๙
บางบาล	๑๖	๑๑๑	-	-	-	๒	๔
บางปะอิน	๑๘	๑๔๙	-	-	-	๙	๙
บางปะหัน	๑๗	๙๔	-	-	-	๑	๑๐
ผักไห่	๑๖	๑๒๙	-	-	๑	๑	๘

ตารางที่ ๒.๑๔ แสดงข้อมูลเขตการปกครอง (ต่อ)

อำเภอ	จำนวน						
	ตำบล	หมู่บ้าน	อบจ.	เทศบาล	เทศบาล เมือง	เทศบาล ตำบล	อบต.
ภาชี	๘	๗๒	-	-	-	๑	๗
ลาดบัวหลวง	๗	๕๘	-	-	-	๒	๖
วังน้อย	๑๐	๖๗	-	-	๑	-	๙
เสนา	๑๗	๑๑๘	-	-	๑	๔	๙
บางซ้าย	๖	๕๓	-	-	-	๑	๔

อุทัย	๑๑	๑๐๗	-	-	-	๑	๑๑
มหาสาร	๑๒	๕๘	-	-	-	๒	๕
บ้านแพรง	๕	๒๗	-	-	-	๑	๒
รวม	๒๐๙	๑,๔๕๙	๑	๑	๔	๓๑	๑๒๑

ประชากรรวม ๘๐๓,๗๗๓ คน เป็นชาย ๓๘๗,๕๑๘ คน เป็นหญิง ๔๑๖,๒๕๕ คน อำเภอที่มีประชากรมากที่สุดได้แก่ อำเภอพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๑๔๐,๓๗๗ คน และอำเภอที่มีประชากรน้อยที่สุดคือ อำเภอบ้านแพรง จำนวน ๙,๐๙๔ คน (๒๙๙,๓๕๑ครัวเรือน) แสดงไว้ดังตารางที่ ๒.๑๕ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๕ แสดงจำนวนประชากร

อำเภอ	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนครัวเรือน
พระนครศรีอยุธยา	๖๗,๒๗๑	๗๓,๑๐๖	๑๔๐,๓๗๗	๔๙,๖๑๐
ท่าเรือ	๒๒,๖๕๙	๒๔,๘๕๖	๔๗,๕๑๕	๑๗,๔๐๑
นครหลวง	๑๗,๔๗๖	๑๙,๒๔๕	๓๖,๗๒๑	๑๖,๑๕๖
บางไทร	๒๓,๔๖๓	๑๗,๙๐๙	๔๑,๓๗๒	๑๔,๖๔๐

ตารางที่ ๒.๑๕ แสดงจำนวนประชากร (ต่อ)

อำเภอ	ชาย	หญิง	รวม	จำนวนครัวเรือน
บางบาล	๑๖,๖๓๓	๑๗,๙๐๙	๓๔,๕๔๒	๑๑,๖๗๑
บางปะอิน	๔๙,๐๙๖	๕๓,๖๙๕	๑๐๒,๘๙๑	๔๙,๕๓๖
บางปะหัน	๒๐,๐๒๙	๒๑,๖๕๗	๔๑,๖๘๖	๑๓,๗๖๐
ผักไห่	๒๐,๑๙๘	๒๑,๕๘๐	๔๑,๗๗๘	๑๓,๗๓๓
ภาชี	๑๕,๐๓๘	๑๖,๐๐๒	๓๑,๐๔๐	๙,๘๖๕
ลาดบัวหลวง	๑๙,๑๘๗	๑๙,๗๔๒	๓๘,๙๒๙	๑๒,๔๘๓

วังน้อย	๓๔,๗๔๒	๓๖,๕๕๐	๗๑,๒๙๒	๒๙,๘๑๕
เสนา	๓๒,๓๕๕	๓๔,๕๗๑	๖๖,๙๒๖	๒๑,๖๙๓
บางซ้าย	๙,๖๐๓	๙,๘๓๐	๑๙,๔๓๓	๕,๗๙๓
อุทัย	๒๔,๑๕๐	๒๕,๙๖๓	๕๐,๑๑๓	๒๑,๖๔๘
มหาราช	๑๑,๓๑๕	๑๒,๔๐๑	๒๓,๗๑๖	๘,๒๔๔
บ้านแพรก	๔,๓๐๓	๔,๗๙๑	๙,๐๙๔	๓,๓๐๓
รวม	๓๘๗,๕๑๘	๔๑๖,๒๕๕	๘๐๓,๗๗๓	๒๙๙,๓๕๑

## ๒.๔ แนวคิดเกี่ยวกับเทศบาล

### ๑. กำเนิดเทศบาลในประเทศไทย

เทศบาลถือได้ว่าเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ที่มีประวัติความเป็นมายาวนานมากที่สุดในปัจจุบัน (ไม่นับรวมสุขาภิบาลซึ่งปัจจุบันได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลตำบลไปหมดแล้ว) เทศบาลในประเทศไทย ถือกำเนิดขึ้นเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๖ ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ ภายหลังจากการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ๑ ปี ภายใต้อำนาจของพระยาพหลพลพยุหเสนา นายกรัฐมนตรีในขณะนั้น ปรีดี พนมยงค์ ถือเป็นบุคคลสำคัญคนหนึ่งซึ่งผลักดันให้เกิดการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในปี พ.ศ. ๒๔๗๖ และเป็นผู้นำแนวคิดเรื่องการปกครองท้องถิ่นที่ใช้อยู่แพร่หลายในตะวันตกเข้ามาใช้ในประเทศไทย นอกจากนี้ยังเป็นผู้มีส่วนสำคัญที่สุดคนหนึ่งในการเปลี่ยนแปลงการปกครองเมื่อปี พ.ศ. ๑๔๗๕ อีกด้วย ในความเป็นจริงแล้ว ประเทศไทยมีความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลหลายครั้ง ตั้งแต่สมัยสมบูรณาญาสิทธิราชย์ เช่น พระราชดำริของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว ที่ต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่น เพื่อทำการปกครองตนเองขึ้นตามแบบอย่างประเทศตะวันตกที่มีองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเพื่อแบ่งเบาภาระของรัฐบาล

นอกจากนี้ พิจารณาได้จากข้อเท็จจริงที่ว่า มีการจัดตั้งคณะกรรมการเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยขึ้นคณะหนึ่งซึ่งมีนายอาร์ ดี เรก เป็นประธาน โดยที่คณะกรรมการชุดดังกล่าวเสนอให้มีการจัดตั้ง “สุขาภิบาล” ภายหลังจากต่อมาเรียกว่า “เทศบาล” และความพยายามในการจัดตั้งเทศบาลยังปรากฏให้เห็นอีกครั้ง ในการจัดตั้งคณะกรรมการอีกคณะหนึ่ง เพื่อทำหน้าที่ในการร่างพระราชบัญญัติเทศบาลในปลายรัชสมัยของพระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว แต่ก็ได้มีการประกาศใช้ร่างพระราชบัญญัติดังกล่าวแต่อย่างใด

หลายคนอาจสงสัยว่าทำไมเทศบาลจึงกลายเป็นการปกครองท้องถิ่นที่มีประวัติความเป็นมายาวนานที่สุดแทนที่จะเป็นสุขาภิบาล ซึ่งถือเป็นการปกครองท้องถิ่นรูปแบบหนึ่งเช่นกัน คำตอบต่อคำถามเหล่านี้ ก็คือ นักวิชาการด้านการปกครองท้องถิ่นส่วนใหญ่มองว่า สุขาภิบาลไม่ใช่การปกครองท้องถิ่นที่แท้จริง เพราะสุขาภิบาลมีองค์ประกอบบางประการที่ไม่เป็นไปตามหลักการกระจายอำนาจ กรรมการสุขาภิบาลหลายตำแหน่งจากการแต่งตั้งของรัฐบาล ไม่ได้มาจากการ

เลือกตั้งโดยตรงของประชาชนในท้องถิ่น เช่นการกำหนดให้ประธานสภาภิบาลบางแห่งเป็นนายอำเภอ เป็นต้น

นักวิชาการส่วนใหญ่ที่ศึกษาเรื่องเทศบาลในประเทศไทยมองว่า เทศบาลมาจาก “พัฒนาการของสภาภิบาล” กล่าวคือ มองว่าเทศบาลในปัจจุบันจะมีไม่ได้เลย หากไม่มีการเกิดขึ้นของสภาภิบาล เพราะเทศบาลถือเป็นผลพวงประการสำคัญของสภาภิบาล ซึ่งเป็นหน่วยการปกครองคล้ายการปกครองท้องถิ่นรูปแบบแรกก่อนเทศบาลเสียอีก นักวิชาการในกลุ่มนี้ได้ยกตัวอย่างที่น่าสนใจเพื่อสนับสนุนแนวคิดของตนดังกล่าวว่าในระหว่างรัชกาลที่ ๕ ถึงรัชกาลที่ ๗ ประเทศไทยมีสภาภิบาลตามหัวเมืองต่างๆ จำนวนทั้งสิ้น ๓๕ แห่ง ในระยะนี้สภาภิบาลแทบจะไม่มีขยายตัวในแง่ของจำนวนเลย จนทำให้พระบาทสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว (รัชกาลที่ ๗) ทรงมีพระราชดำริเพื่อกระจายอำนาจให้มากขึ้นดังที่ได้กล่าวมาแล้ว ทั้งนี้จึงได้ทรงแต่งตั้งคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งเพื่อศึกษาถึงความเป็นไปได้ในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย อันเป็นแนวคิดที่ประสงค์ให้เทศบาลขึ้นมาทำหน้าที่แทนสภาภิบาลที่มีอยู่

#### ๑) เหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในประเทศไทย

เหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในประเทศไทยมี ๓ เหตุผลใหญ่ ๆ ได้แก่ ประการที่หนึ่ง จัดตั้งเทศบาลเพื่อให้สอดคล้องกับการเมืองการปกครองในระดับชาติที่เป็นประชาธิปไตย กล่าวคือ เมื่อการปกครองในระดับชาติเป็นระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนมีสิทธิเลือกตั้งผู้แทนราษฎรของตนเข้าไปทำหน้าที่ด้านนิติบัญญัติ และทำหน้าที่ในการบริหารประเทศ มีการแบ่งอำนาจอธิปไตยออกเป็น ๓ ส่วนได้แก่ อำนาจในทางนิติบัญญัติ อำนาจบริหาร อำนาจตุลาการ ดังนั้น การปกครองในระดับท้องถิ่นที่ใกล้ชิดกับประชาชนจึงจำเป็นต้องมีขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับระบบประชาธิปไตยในระดับชาติ โดยที่องค์กรเทศบาลเป็นองค์กรทางการเมืองแรกที่เปิดโอกาสให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเองได้อย่างเต็มที่ ตามหลักการกระจายอำนาจ อีกทั้งยังมีการ ล้อมโครงสร้างของการเมืองในระดับชาติมาจำลองใส่ไว้ในเทศบาลด้วย คือ มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหาร และฝ่ายสภาที่ทำหน้าที่ในการออกเทศบัญญัติออกจากกัน และทำในหน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลซึ่งกันและกัน

นอกจากนี้ การจัดตั้งเทศบาลยังต้องสอดคล้องกับระเบียบบริหารราชการแผ่นดินของประเทศ ที่ได้แบ่งการบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น ๓ ส่วน ได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง การบริหารราชการส่วนภูมิภาค และการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ซึ่งเทศบาลก็คือการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นนั่นเอง

ประการที่สอง จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาล เนื่องจากภารกิจของรัฐบาลมีมากขึ้นเรื่อย ๆ จนไม่สามารถควบคุมดูแล หรือบรรเทาความเดือดร้อนของประชาชนครอบคลุมทุกพื้นที่ ดังนั้น รัฐบาลจึงจำเป็นต้องมีหน่วยงานหรือองค์กรการเมืองอื่นๆ เพื่อช่วยแบ่งเบาภาระหน้าที่ต่างๆ นีลง และทำให้ประชาชนในท้องถิ่นได้รับการบริการจากภาครัฐได้รวดเร็วและทั่วถึงยิ่งขึ้น

เหตุผลประการนี้ สามารถพิจารณาได้จากคำกล่าวของ ปรีดี พนมยงค์ ที่ว่า “ในประเทศไทยที่มีอาณาเขตกว้างขวางและมีพลเมืองมาก พลเมืองทั้งหมดในประเทศนั้นๆ อาจมีส่วนได้ส่วนเสียเหมือนกันก็มี และกิจการบางอย่างพลเมืองอันอยู่ในท้องถิ่นหนึ่ง อาจมีส่วนได้ส่วนเสียกับพลเมืองอีกท้องถิ่นหนึ่ง เหตุฉะนั้นจึงมีความจำเป็นอยู่เองที่จะรวมอำนาจบริหารมาไว้ที่ศูนย์กลาง...แห่งเดียว

ยอมจะทำได้ไม่ได้ เพราะจะเป็นการเพิ่มความตึงเครียดและไม่สะดวกแก่ราชการ” (ปรีดี พนมยงค์ ,๒๔๗๗)

นอกจากการแบ่งเบาภารกิจของรัฐบาลแล้ว ยังก่อให้เกิดผลประโยชน์อย่างอื่นแก่รัฐบาลได้อีกส่วนหนึ่ง นั่นก็คือ “แรงสนับสนุนทางการเมือง” ที่รัฐบาลในขณะนั้นจะได้รับมากขึ้น เนื่องจากเมื่อรัฐบาลได้แบ่งภาระหน้าที่บางอย่างไปให้แก่เทศบาลแล้ว เทศบาลจะทำหน้าที่ในการให้บริการขึ้นพื้นฐานแก่ประชาชนในเขตเทศบาล เมื่อประชาชนได้รับการบริการอย่างรวดเร็วจากเทศบาลโดยตรง ก็ไม่จำเป็นต้องรอนบประมาณหรือความช่วยเหลือจากรัฐบาล และได้รับการบริการที่รวดเร็วซึ่งส่งผลให้ประชาชนมีทัศนคติในแง่บวกต่อรัฐบาล เนื่องจากสามารถบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนได้ เมื่อเปรียบเทียบกับการปกครองในระบบเก่าที่ไม่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้ามาปกครองตนเอง

ประการที่สาม จัดตั้งเทศบาลเพื่อเป็นสถาบันฝึกประชาธิปไตยให้แก่ประชาชนเนื่องจากในขณะนั้น เพิ่งจะมีการเปลี่ยนแปลงการปกครองจากระบอบสมบูรณาญาสิทธิราชย์ มาเป็นระบอบประชาธิปไตยได้เพียง ๑ ปี ประชาชนส่วนใหญ่ของประเทศยังไม่มีความรู้ความเข้าใจเพียงพอในการปกครองระบอบประชาธิปไตย ที่เปิดโอกาสให้ประชาชนเข้าไปมีส่วนร่วมในการปกครอง ดังนั้นการจัดตั้งเทศบาลที่มีโครงสร้างล้อมาจากการปกครองในระดับชาติ จึงเป็นเสมือนสถาบันหนึ่งที่จะช่วยให้ประชาชนในท้องถิ่นมีความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับการเมืองการปกครองมากขึ้น

หากพิจารณาถึงเหตุผลต่างๆ ของการจัดตั้งเทศบาลแล้ว จะพบว่าเหตุผลในการจัดตั้งเทศบาลในระยะเริ่มต้น มีวัตถุประสงค์ในการสร้างความมั่นคงทางการเมืองในระดับชาติมากกว่าการมีเทศบาลเพื่อทำหน้าที่ด้านการให้บริการสาธารณะแก่ประชาชน ตามหลักการจัดการปกครองท้องถิ่นในปัจจุบัน

#### ๑. พัฒนาการของเทศบาลไทย

เทศบาลในประเทศไทย นับว่ามีการพัฒนาการที่ก้าวหน้ามากที่สุดเมื่อเปรียบเทียบกับ การปกครองท้องถิ่นในรูปแบบอื่น ๆ อย่างไรก็ตามการพัฒนาของเทศบาลไทยในอดีตที่ผ่านมา ก็ไม่ก้าวหน้าเท่าใดนัก เนื่องจากยังมีเทศบาลอีกเป็นจำนวนมากที่ยังไม่สามารถพึ่งตนเองได้ และจำเป็นต้องได้รับความช่วยเหลือจากรัฐบาลตลอดเวลา

หากนับตั้งแต่อดีตถึงปัจจุบัน ประเทศไทยมีการจัดตั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในรูปแบบเทศบาลมาแล้วกว่า ๗๐ ปี มีกฎหมายแม่บทเทศบาล (ที่ไม่นับรวมกฎหมายแก้ไขเพิ่มเติม) ทั้งสิ้น ๔ ฉบับ และยังมีกฎหมายอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับเทศบาลอีกเช่น กฎหมายว่าด้วยรายได้เทศบาล กฎหมายว่าด้วยการจัดสรรรายได้ประเภทภาษีให้แก่เทศบาล และกฎหมายว่าด้วยการเลือกตั้งสมาชิกสภาเทศบาล รวมอีกหลายฉบับ

#### ๑. พระราชบัญญัติเทศบาล

กฎหมายแม่บทของเทศบาลที่สำคัญทั้งหมดมี ๔ ฉบับดังต่อไปนี้

๑.พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ (สมัยรัฐบาลของพระยาพหลพลพยุหเสนา)พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ ถือกำเนิดขึ้นในยุคระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ภายใต้การผลักดันของปรีดี พนมยงค์ เป็นสำคัญและผู้มีส่วนผลักดันที่สำคัญอีกท่านหนึ่งก็คือ หม่อมเจ้าสกลวรรณภรรยา (ผู้รจนานหนังสือเรื่อง “สากลเทศบาล” ซึ่งถือเป็นตำราเรียนเกี่ยวกับเทศบาลเล่มแรกของประเทศไทย โดยรจนาร่วมกับ พระยาสุนทรพิพิธ) ในสมัย

รัฐบาลของพระยาพหลพลพยุหเสนาเป็นนายกรัฐมนตรี มีวัตถุประสงค์เพื่อต้องการให้ประเทศไทยมีการปกครองท้องถิ่นเหมือนกับที่อารยประเทศมี และได้รับอิทธิพลจากฝรั่งเศสเป็นอย่างมากโดยจัดระเบียบบริหารราชการแผ่นดินออกเป็น ๓ ระดับได้แก่ การบริหารราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น โดยมุ่งให้การปกครองภายในเทศบาล(การบริหารราชการส่วนท้องถิ่น)มีลักษณะจำลองมาจากการปกครองในระดับชาติ เพื่อให้เทศบาลเป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจระบบการปกครองแบบประชาธิปไตยแก่ประชาชน ซึ่งถือได้ว่าเป็นความคาดหวังที่ไม่ประสบความสำเร็จมากนักเนื่องจากเทศบาลไม่ได้ทำให้ประชาชนรู้จักหรือเข้าใจการปกครองในระดับชาติมากขึ้นนัก

อย่างไรก็ตาม กว่ารัฐบาล กว่ารัฐบาลของพระยาพหลฯ จะประกาศใช้พระราชบัญญัติจัดระเบียบ เทศบาลได้ก็ไม่ใช่ง่าย เพราะได้รับการต่อต้านจาก “พวกอำนาจเก่า” ที่ยังไม่เข้าใจในรูปแบบการปกครองแบบกระจายอำนาจให้ประชาชนในท้องถิ่นปกครองตนเอง รัฐบาลได้ตั้งคณะกรรมการธิการขึ้นมาคณะหนึ่งเมื่อเดือนกันยายน พ.ศ.๒๔๗๖ เพื่อดำเนินการเตรียมร่างพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล และมีคณะอนุกรรมการอีก ๔ คณะเพื่อให้การดำเนินการร่างกฎหมายเทศบาลเป็นไปด้วยความละเอียดรอบคอบ การร่างกฎหมายเทศบาลในครั้งนั้น เป็นการนำเอาร่างกฎหมายเทศบาลที่เคยร่างไว้แล้วเมื่อปี พ.ศ.๒๔๗๓ รัฐบาลในรัชสมัยสมเด็จพระปกเกล้าเจ้าอยู่หัว มาปรับปรุงแก้ไขใหม่ และเข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎรในปีเดียวกัน และประกาศใช้ในที่ที่สุด ซึ่งเป็นการประกาศใช้ในสมัยที่ปรีดี พนมยงค์ เป็นรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย

ผลของการประกาศใช้กฎหมายเทศบาลฉบับแรกปรากฏว่า ได้ก่อให้เกิดปัญหาในการบริหารเทศบาลอย่างน้อยในสองประการ ได้แก่

(๑) ปัญหาในเรื่องความเข้มแข็งและเสถียรภาพของฝ่ายบริหารเทศบาล กล่าวคือคณะเทศมนตรีไม่สามารถบริหารเทศบาลได้อย่างราบรื่น เนื่องจากต้องเผชิญกับการตีร่นของสถานเทศบาลอย่างหนักหน่วง โดยเฉพาะการเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจคณะเทศมนตรี จนทำให้มีการเปลี่ยนแปลงนายกเทศมนตรีและคณะเทศมนตรีหลายชุด โดยที่แต่ละชุดมีอายุในการทำงานเฉลี่ยเพียง ๖ เดือนเศษเท่านั้น เช่น เทศบาลเมืองนครราชสีมา ช่วง พ.ศ. ๒๔๗๘ - ๒๔๘๑ มีคณะเทศมนตรีทั้งสิ้น ๖ ชุด (ไม่รวมชุดที่แต่งตั้งจากข้าหลวงประจำจังหวัด) ซึ่งมีอายุเฉลี่ยเท่ากับชุดละ ๖ เดือน ๑๕ วันเท่านั้น

(๒) ปัญหาเรื่องฐานะทางการคลังของเทศบาลไม่มั่นคงเพียงพอ กล่าวคือ เทศบาลแต่ละแห่งที่จัดตั้งขึ้นไม่มีงบประมาณเพียงพอในการบริหาร และเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้เทศบาลไม่สามารถทำงานได้อย่างต่อเนื่อง ปัญหาฐานะทางการคลังของเทศบาลนี้รุนแรงมากจนมีหลายฝ่ายมองว่าเป็นปัญหาใหญ่จนอาจทำให้การบริการเทศบาลในประเทศไทยไม่ประสบความสำเร็จ และอาจต้องยุบเทศบาลไปในที่สุด เนื่องจากการจัดตั้งเทศบาลขึ้นในแต่ละแห่งเป็นการสิ้นเปลืองงบประมาณและเทศบาลเองก็ไม่สามารถเลี้ยงตัวเองได้

(๓) ปัญหานักการเมืองท้องถิ่นและประชาชนในเทศบาล ขาดความรู้อย่างเพียงพอ

๒) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๑ (สมัยรัฐบาลของจอมพล ป.พิบูลสงคราม) พระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ ได้บังคับใช้อยู่เพียง ๕ ปีเท่านั้นจากนั้นรัฐบาลของจอมพลแปลก พิบูลสงคราม ซึ่งเห็นปัญหาในการบริหารเทศบาลเป็นอย่างดี จึงเสนอให้มีการออก

พระราชบัญญัติเทศบาลฉบับใหม่ และเสนอเข้าสู่การพิจารณาของสภาผู้แทนราษฎร โดยมีสาระสำคัญดังนี้

(๑) จำนวนสมาชิกสภาเทศบาลเปลี่ยนแปลงไป

เนื่องมาจากปัญหาฐานะทางการคลังของเทศบาลมีสูง เพราะเทศบาลต้องใช้จ่ายเงินจำนวนมากไปกับการให้ค่าตอบแทนแก่สมาชิกสภาเทศบาล ดังนั้น พระราชบัญญัติเทศบาลฉบับนี้จึงได้มีการปรับลดจำนวนของสมาชิกสภาเทศบาลลง เพื่อให้เทศบาลมีเงินไปใช้จ่ายในการพัฒนามากขึ้น โดยที่เทศบาลตำบลมีสมาชิกสภาตำบล ๙ คน (เดิมกำหนดให้หมู่บ้านละ ๑ คน ถ้าหมู่บ้านใดมีราษฎรเกิน ๒๐๐ คน ให้มีสมาชิกเพิ่มได้อีก ๑ คน) เทศบาลเมืองมีสมาชิกสภาเมือง ๒๔ คน (เดิมกำหนดเงื่อนไขของจำนวนสมาชิกสภาเมืองไว้เช่นเดียวกับสภาตำบล) และเทศบาลนครมีสมาชิกสภานครได้ ๓๖ คน (เดิมกฎหมายกำหนดให้มีสมาชิกตำบลละ ๑ คน ถ้าตำบลใดมีราษฎรเกิน ๒,๐๐๐ คน ให้มีสมาชิกเพิ่มได้อีก ๑ คนในทุกๆ ๒,๐๐๐ คน

การแก้กฎหมายในลักษณะเช่นนี้ก็เพื่อต้องการให้เทศบาลทราบจำนวนที่แน่นอนว่าเทศบาลของตนจะมีสมาชิกสภาเทศบาลกี่คน และมีความแน่นอนในการใช้จ่ายงบประมาณในแต่ละปี

(๒) โครงสร้างของเทศบาลเปลี่ยนแปลงไป

กล่าวคือ มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างของเทศบาลให้ฝ่ายบริหารเทศบาลมีความเข้มแข็งมากขึ้น เนื่องจากเทศบาลในรูปแบบเดิมประสบผลปัญหาความอ่อนแอของฝ่ายบริหารของเทศบาล ดังนั้น เพื่อเป็นการแก้ไขปัญหานี้ กฎหมายได้กำหนดให้ “สภาเทศบาลมีประธานซึ่งได้แก่นายกเทศมนตรีโดยตำแหน่ง และให้สภาเลือกตั้งเทศมนตรีที่เป็นสมาชิกของสภาคนหนึ่งเป็นรองประธาน” (มาตรา ๑๘)

เงื่อนไขดังกล่าวต้องการให้นายกเทศมนตรีซึ่งเป็นหัวหน้าฝ่ายบริหารเป็นประธานของฝ่ายสภาด้วย เพื่อให้สามารถควบคุมสมาชิกสภาได้ในเวลาเดียวกัน อันเป็นความต้องการให้ฝ่ายบริหารเข้มแข็งมากขึ้นเพราะนายกเทศมนตรีเป็นประธานที่ประชุมสภาเทศบาล นอกจากนี้ กฎหมายยังไม่ให้อำนาจสภาเทศบาลในการเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจ นายกเทศมนตรีและคณะเทศมนตรีอีกด้วย

การกำหนดเงื่อนไขเช่นนี้รัฐศาสตร์บางท่านมองว่าเป็นการรวมองค์กรทางการบริหารและนิติบัญญัติเข้ามาเป็นองค์กรเดียว ในขณะที่นักนิติศาสตร์บางท่านมองว่าเทศบาลในรูปแบบนี้ก็ยังเป็นเทศบาลที่มี ๒ องค์กรเช่นเดิมเพียงแต่มีประธานหรือหัวหน้าเป็นคนเดียวกันเท่านั้น

(๓) การควบคุมเทศบาล

กฎหมายได้กำหนดให้อำนาจแก่ข้าหลวงประจำจังหวัดและนายอำเภอเพิ่มขึ้นในการควบคุมฐานะทางการเงินของเทศบาล และยังกำหนดให้มีคณะกรรมการขึ้นมาคณะหนึ่งทำหน้าที่ในการควบคุมดูแล และให้คำปรึกษาทางการเงินแก่เทศบาล ซึ่งคณะกรรมการชุดดังกล่าวประกอบไปด้วยรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นประธาน ผู้แทนจากกระทรวงมหาดไทย ผู้แทนจากกระทรวงการคลัง ผู้แทนจากกระทรวงธรรมการ กระทรวง ๑ คน และผู้ทรงคุณวุฒิจำนวนไม่เกิน ๕ คน (มาตรา ๔๘)

(๔) ประเด็นที่น่าสนใจ

พระราชบัญญัติฉบับนี้ไม่ได้กำหนดให้สมาชิกสภาเทศบาลมี ๒ ประเภทอีกต่อไป โดยกำหนดให้สมาชิกสภาเทศบาลคงเหลือแต่เพียงที่มาจากกาเลือกตั้ง ของประชาชนในเขตเทศบาล เท่านั้น และมีวาระในการดำรงตำแหน่ง ๔ ปี

ในขณะเดียวกัน กฎหมายก็เปลี่ยนชื่อเรียกฝ่ายบริหารของเทศบาล “คณะเทศมนตรี” และเปลี่ยนฝ่ายนิติบัญญัติเป็น “สภาเทศบาล” ในเทศบาลทุกประเภท๓) พระราชบัญญัติเทศบาล พุทธศักราช ๒๔๘๖ (สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม)

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๑ ซึ่งเกิดขึ้นมาเพื่อแก้ไขปัญหา บังคับใช้ได้เพียง ๕ ปี เนื่องจากปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นก่อนหน้าที่รัฐบาลในขณะนั้นคิดว่าจะบรรเทาลงไปได้จากการตรากฎหมายใหม่ แต่ในทางปฏิบัติกลับพบว่า ปัญหาต่างๆ ไม่ได้บรรเทาลงเท่าใดนัก อีกทั้งในบางกรณียังเพิ่มมากขึ้นอีกด้วย เช่น ปัญหาของนักการเมืองท้องถิ่นที่ตีรวนฝ่ายบริหาร กระทั่งฝ่ายบริหารเทศบาลทำงานไม่ได้ หลายฝ่ายเริ่มวิพากษ์วิจารณ์รัฐบาลว่าแก้ไขปัญหาของเทศบาลไม่ได้ผล เป็นเหตุให้รัฐบาลต้องกลับมาพิจารณาแก้ไขกฎหมายเทศบาลอีกครั้งในช่วงกลางปี พ.ศ. ๒๔๘๕ โดยอาศัยเค้าโครงของพระราชบัญญัติเทศบาลเมื่อปี พ.ศ. ๒๔๗๖ มาปรับปรุงแก้ไขใหม่ ซึ่งมีสาระสำคัญดังต่อไปนี้

#### (๑) ประเภทของสมาชิกสภาเทศบาล

กฎหมายกำหนดให้สภาเทศบาลกลับมามีสมาชิกสภาเทศบาล ๒ ประเภทเช่นเดิม ตามพระราชบัญญัติจัดระเบียบเทศบาล พ.ศ. ๒๔๗๖ โดยที่ประเภทแรกมาจากการเลือกตั้ง และประเภทที่สอง มาจากการแต่งตั้ง (มาตรา ๗๖) ทั้งมีเจตนารมณ์เพื่อต้องการแก้ไขข้อบกพร่องของกฎหมายเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๑ ที่สมาชิกเทศบาลไม่เข้าใจบทบาทของตนอย่างดีเพียงพอ และขาดความรู้ความสามารถในการบริหารกิจการเทศบาล อีกทั้งยังตีรวนฝ่ายบริหารจนเป็นสาเหตุหลักที่ทำให้ฝ่ายบริหารไม่สามารถบริการกิจการเทศบาลได้อย่างราบรื่นและต่อเนื่องเพียงพอ

#### (๒) โครงสร้างเทศบาลและการตรวจสอบถ่วงดุล

กฎหมายกำหนดให้สภาเทศบาลเป็นผู้เลือกนายกเทศมนตรี โดยผู้ที่ได้รับการเลือกให้เป็นนายกเทศมนตรีต้องได้เสียงสนับสนุนในสภาเทศบาลเกินกึ่งหนึ่งของสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมด โดยที่ข้าหลวงประจำจังหวัดเป็นผู้แต่งตั้ง ด้วยเหตุผลที่ต้องการให้รัฐบาลสามารถควบคุมและยุติความขัดแย้งในเทศบาลได้ และกฎหมายเทศบาลยังคงยืนยันการให้เทศบาลมีโครงสร้างเช่นเดียวกับกฎหมายเทศบาลปี พ.ศ. ๒๔๘๑ ที่ประธานสภาเป็นนายกเทศมนตรีโดยตำแหน่ง (มาตรา ๑๘) และให้ข้าหลวงประจำจังหวัดแต่งตั้งเทศมนตรีคนหนึ่งด้วยความยินยอมของสภาเทศบาลเป็นรองประธานสภาเทศบาล เพื่อให้ฝ่ายคณะเทศมนตรีมีอำนาจต่อรองที่เหนือกว่าฝ่ายสมาชิกสภาเทศบาล และเป็นการทำให้ฝ่ายคณะเทศมนตรีมีเสถียรภาพในการบริหารเทศบาลมากขึ้น

ในขณะที่ เทศมนตรี (ผู้ที่ไม่ได้เป็นรองประธานสภาเทศบาล) ไม่จำเป็นต้องเป็นสมาชิกเทศบาลเพื่อเปิดโอกาสให้คนที่มีความรู้ความสามารถ สามารถเข้ามาเป็นฝ่ายบริหารของ เทศบาลได้ และหากพิจารณาในทางกลับกัน เพื่อเป็นการเปิดโอกาสให้ส่วนกลางสามารถแทรกแซงการทำงานของฝ่ายบริหารได้ (ส่งคนของส่วนกลางเข้าไปเป็นเทศมนตรี) ในกรณีที่เห็นว่าจำเป็น

นอกจากนี้กฎหมายยังไม่เปิดโอกาสให้สภาสามารถอภิปรายไม่ไว้วางใจคณะเทศมนตรีได้ในขณะที่ฝ่ายบริหารก็ไม่สามารถยุบสภาได้เช่นกัน ทั้งนี้เพื่อเป็นการรักษาเสถียรภาพและความเข้มแข็งของฝ่ายบริหาร



## (๓) การควบคุมเทศบาล

กฎหมายเปิดโอกาสให้กระทรวงมหาดไทยสามารถควบคุมเทศบาลได้โดยตรง (มาตรา ๖๓ วรรคหนึ่ง) โดยเฉพาะเทศบาลขนาดใหญ่ เช่น เทศบาลนคร โดยทำเป็นพระราชกฤษฎีกา ซึ่งกฎหมายเทศบาลฉบับก่อน ๆ ไม่มีการกำหนดในลักษณะเช่นนี้แต่อย่างใด ทั้งนี้ก็เพื่อให้รัฐบาลกลางโดยกระทรวงมหาดไทยสามารถเข้าควบคุมการทำงานของเทศบาลได้โดยตรง โดยเฉพาะในกรณีเพื่อการแก้ไขปัญหาความขัดแย้งกันภายในเทศบาลระหว่างคณะเทศมนตรีกับสมาชิกสภาเทศบาล

พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๖ มีการแก้ไข ๑ ครั้ง ได้แก่ การแก้ไขในปี พ.ศ. ๒๔๘๗ ในสมัยของนายควง อภัยวงศ์ เป็นนายกรัฐมนตรี ซึ่งแก้ไขเพียงมาตราเดียวคือมาตรา ๑๔ โดยมีการกำหนดว่า ในเรื่องสมาชิกสภาเทศบาล เหตุที่ต้องมีการแก้ไขกฎหมายดังกล่าวสืบเนื่องมาจากสถานการณ์ในขณะนั้น เป็นช่วงสงครามโลกครั้งที่ ๒ ซึ่งรัฐบาลเห็นว่าไม่ควรที่จะให้มีการเลือกตั้งในระดับท้องถิ่น เพราะอาจกระทบต่อความมั่นคงแห่งรัฐได้

## (๔) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖

๑) พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ (สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม) ภายหลังจากที่บังคับใช้พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๘๖ ได้ ๑๐ ปี รัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม มีนโยบายต้องการกระจายอำนาจให้แก่การบริหารราชการส่วนภูมิภาคและส่วนท้องถิ่นมากขึ้น ประกอบกับรัฐบาลเห็นว่าปัญหาของเทศบาลที่พยายามแก้ไขมาโดยตลอดยังไม่สำเร็จลุล่วงเท่าใดนัก ความจริงแล้วรัฐบาลชุดก่อนหน้านั้นมีความพยายามในการปรับปรุงกฎหมายเทศบาลหลายครั้ง แต่การปรับปรุงดังกล่าวจะเป็นผลสำเร็จได้ก็ประสบปัญหาหากพอสมควร เนื่องจากปัญหาความไร้เสถียรภาพของรัฐบาลและมีการรัฐประหารเมื่อวันที่ ๒๙ พฤศจิกายน พ.ศ. ๒๔๙๔

สาระสำคัญของพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ได้แก่

-จำนวนของสมาชิกสภาเทศบาลมีการเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ มีการเปลี่ยนแปลงจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลให้ลดลง ดังนี้ เทศบาลนครให้มีสมาชิกเทศบาลเหลือเพียง ๒๔ คน เทศบาลเมืองให้มีสมาชิกสภาเทศบาลเหลือเพียง ๑๘ คน และเทศบาลตำบลให้มีสมาชิก ๑๒ คน เหตุผลที่ต้องลดจำนวนสมาชิกลงเนื่องจาก เกิดความวุ่นวายภายในสภาเทศบาลหลายแห่ง สมาชิกสภาตีรวน และมีการเล่นพรรคเล่นพวก ก่อให้เกิดปัญหาในการจัดการประชุมและไม่เกิดประโยชน์ใดๆ ต่อการบริหารงานเทศบาล จึงเห็นควรให้ลดจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลลง

-โครงสร้างของเทศบาลและการตรวจสอบถ่วงดุล มีการนำระบบสภา กับ คณะเทศมนตรี กลับมาใช้ใหม่ ทดแทนระบบที่ให้นายกเทศมนตรีเป็นประธานสภาเทศบาลที่ใช้มากกว่า ๑๕ ปี ซึ่งก็ไม่ได้แก้ไขปัญหาวะไรได้มากนัก จึงเห็นควรให้เปลี่ยนกลับมาเป็นระบบเดิม นอกจากนี้ นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีทุกคนต้องเป็นสมาชิกสภาเทศบาล แต่ก็ไม่ได้หมายความว่ารัฐบาลจะไม่สามารถแต่งตั้งคนของตนให้เข้ามาเป็นคณะเทศมนตรีหรือสมาชิกสภาเทศบาลได้ เพราะกฎหมายยังเปิดโอกาสให้สภาเทศบาลมีสมาชิกประเภท ๒ อยู่

- การตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภานั้น กฎหมายไม่เปิดโอกาสให้สภาเทศบาลเปิดอภิปรายไม่ไว้วางใจคณะเทศมนตรีในขณะที่นายกเทศมนตรีก็ไม่มีอำนาจยุบสภาเทศบาลหรือเสนอยุบสภาเทศบาลเช่นกัน นอกจากนี้สภาเทศบาลอาจถูกยุบได้ โดยรัฐมนตรีว่าการ

กระทรวงมหาดไทย ในขณะที่คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่งเมื่อสภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี

-ประเภทของสมาชิกสภาเทศบาล กฎหมายกำหนดให้สมาชิกสภาเทศบาลยังคงมีอยู่ ๒ ประเภทเช่นเดิม โดยที่กฎหมายมีเจตนารมณ์ให้ สมาชิกสภาประเภทที่สองเป็นเสมือน “พี่เลี้ยง” ให้แก่สมาชิกสภาเทศบาล และในบางกรณีอาจรวมไปถึงคณะเทศมนตรีอีกด้วย โดยที่สมาชิกประเภทที่สองนี้มาจากการแต่งตั้งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นจำนวนถึงครึ่งหนึ่งของสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมด

-การควบคุมเทศบาล กฎหมายเพิ่มอำนาจในการควบคุมสมาชิกสภาเทศบาลให้มากขึ้น โดยการให้อำนาจแก่ข้าหลวงประจำจังหวัดในการ “สั่งให้ออก” แก่สมาชิกสภาเทศบาล หากสมาชิกผู้นั้นมีความประพฤติอันอาจจะเสื่อมเสียแก่ศักดิ์ศรีตำแหน่งหรือแก่ราชการส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้เพื่อควบคุมสมาชิกสภาท้องถิ่นให้อยู่ในระบบระเบียบมากขึ้นและเพื่อป้องกันปัญหาเรื่องความศรัทธาเชื่อมั่นในตัวองค์กรเทศบาลต่อสายตาประชาชน

๒) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๒) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๔๙๘ (สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม)

กฎหมายฉบับนี้ เป็นการแก้ไขเพิ่มเติมพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ เป็นครั้งแรก ซึ่งเป็นการแก้ไขเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ในเรื่องเกี่ยวกับประเภทรายได้และประเภทรายจ่ายของเทศบาล โดยมีเหตุผลในการแก้ไขว่า พระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ ยังไม่มีความเหมาะสม เช่นให้เทศบาลกู้เงินได้เฉพาะจากกระทรวง ทบวง กรมหรือองค์การต่างๆ เท่านั้น แต่ไม่ได้กำหนดความรับผิดชอบผูกพันชำระเงินกู้ที่กระทรวงการคลังค้ำประกันไว้ให้แน่นอน จึงมีการแก้ไขเพื่อให้เหมาะสมและรัดกุมยิ่งขึ้น

๓) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๓) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๔๙๙ (สมัยรัฐบาลของจอมพล ป. พิบูลสงคราม)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเพิ่มความพยายามให้เทศบาลมีความเป็นประชาธิปไตยมากขึ้น โดยที่กฎหมายกำหนดให้ยกเลิกสมาชิกสภาเทศบาลประเภทที่สองที่มาจาก การแต่งตั้งของรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยลง คงไว้แต่สมาชิกที่มาจาก การเลือกตั้งแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น

๔) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๔) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๐๕ (สมัยรัฐบาลของจอมพลสฤษดิ์ ธนะรัชต์)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเพิ่มความรอบคอบรัดกุม ให้แก่การดำเนินงานของเทศบาลโดยที่กฎหมายกำหนดให้มีคณะกรรมการที่ปรึกษาเทศบาลขึ้น ซึ่งกรรมการเป็นตัวแทนจากราชการส่วนกลาง และส่วนภูมิภาค คณะกรรมการดังกล่าวมีหน้าที่ในการให้คำปรึกษาแก่เทศบาลในเรื่องที่เกี่ยวกับกิจการของเทศบาลโดยทั่วไป และเพื่อกำหนดรายจ่ายของเทศบาลให้สอดคล้องกับหลักการงบประมาณ ซึ่งต่อมาในภายหลังคณะกรรมการที่ปรึกษาดังกล่าวไม่มีบทบาทในทางปฏิบัติมากนัก

๕) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๕) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๑๐ (สมัยรัฐบาลของจอมพลถนอม กิตติขจร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการแก้ไขให้การปฏิบัติงาน ในการเปรียบเทียบคดีละเมิดเทศบัญญัติของเทศบาลมีความสะดวกและคล่องตัวมากขึ้น

๖) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๖) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๑๑ (สมัยรัฐบาลของจอมพลถนอม กิตติขจร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเพิ่มเติมให้เทศบาลสามารถทำกิจการในหน้าที่บางอย่างนอกเขตเทศบาล หรือลงทุนร่วมกับราชการส่วนท้องถิ่นหรือกับบุคคลอื่นได้ (สหการเทศบาล)

๗) ประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๓๓๖ (พ.ศ. ๒๕๑๕) (สมัยคณะปฏิวัติของจอมพลถนอม กิตติขจร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเปิดโอกาสให้คณะเทศมนตรี ต้องออกจากตำแหน่งได้ยากขึ้นในกรณีที่สภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีกล่าวคือ กฎหมายได้เพิ่มเติมเงื่อนไขในประการหนึ่งว่า หากสภาไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีแล้ว คณะเทศมนตรีไม่ต้องออกจากตำแหน่ง แต่ให้นำร่างเทศบัญญัตินั้นส่งไปยังผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณา หากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นชอบด้วยกับสภา เทศบาลที่ไม่รับหลักการ ให้ส่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายนั้นไปให้สภาเทศบาลพิจารณาใหม่ หากสภายืนยันตามร่างเดิม ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดรายงานไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยพิจารณา หากรัฐมนตรีไม่เห็นชอบกับสภาเทศบาล ให้รัฐมนตรีส่งคืนกลับไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลงชื่ออนุมัติบังคับใช้ต่อไป แต่หากรัฐมนตรีเห็นชอบด้วยตามมติของสภาเทศบาล ร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีก็เป็นอันตกไป ซึ่งส่งผลให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่ง

จะเห็นได้ว่ากฎหมายได้กำหนดเงื่อนไขแห่งการออกจากตำแหน่ง ของคณะเทศมนตรีในเรื่องไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ให้ออกจากตำแหน่งได้ยากขึ้น กล่าวคือ เรื่องดังกล่าวต้องส่งไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นผู้พิจารณาเสียก่อน แต่หากสภายังยืนยันตามมติเดิม ก็ต้องส่งไปให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยอีก ซึ่งหากผลการพิจารณาของรัฐมนตรีเห็นด้วยกับมติของสภา คณะเทศมนตรีจึงจะออกจากตำแหน่ง

๘) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๗) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๑๗ (สมัยรัฐบาลของสัญญา ธรรมศักดิ์)

กฎหมายฉบับนี้เปิดโอกาสให้เทศบาลสามารถประกอบกิจการโรงรับจำนำ และกิจการสถานสินเชื่อได้ เพื่อเป็นการบรรเทาความเดือดร้อนให้แก่ประชาชนในเขตเทศบาล โดยเฉพาะเทศบาลที่มีประชาชนยากจนอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก

๙) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๑๙ (สมัยรัฐบาลของธานินทร์ กรัยวิเชียร)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงเงื่อนไขของประกาศของคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๓๖๖ ที่กำหนดให้ต้องส่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีไปยังรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยเป็นผู้พิจารณาในขั้นสุดท้ายซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าและส่งผลเสียหายต่อเทศบาล ดังนั้น กฎหมายจึงได้กำหนดเงื่อนไขใหม่ดังต่อไปนี้

กรณีที่สภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่าย ประจำปีให้ส่งเรื่องดังกล่าวไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดพิจารณา หากผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นด้วยกับมติของสภา ก็ให้ร่างเทศบัญญัติฯ นั้นตกไป (ซึ่งเป็นผลให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่ง) แต่หากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นชอบตามมติของสภา ให้ส่งกลับไปให้สภาเทศบาลพิจารณาใหม่ หากสภาเทศบาลยืนยันมติเดิมด้วยเสียงไม่น้อยกว่าสองในสามของจำนวนสมาชิกสภาเทศบาลทั้งหมดให้ร่างเทศบัญญัติฯ นั้น

ตกไป (ซึ่งเป็นผลให้คณะเทศมนตรีต้องออกจากตำแหน่ง) แต่หากเสียงของสภาเทศบาลยืนยันตามมติเดิมโดยคะแนนเสียงน้อยกว่าสองในสาม ให้ประธานสภาส่งร่างเทศบัญญัติดังกล่าวไปให้ผู้ว่าราชการจังหวัดลงชื่ออนุมัติต่อไป

จะเห็นได้ว่ากฎหมายได้กำหนดให้ขั้นตอนต่างๆ เสร็จสิ้นในระดับจังหวัดโดยไม่ต้องส่งเรื่องไปที่รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทย ซึ่งก่อให้เกิดความล่าช้าในการทำงานในขณะเดียวกันกฎหมายก็แสวงหาเครื่องมือชนิดใหม่มาทดแทน โดยการใช้ระบบเสียงข้างมากแบบพิเศษ (สองในสามของสมาชิกสภาทั้งหมด) เป็นเครื่องมือในการคานอำนาจของฝ่ายบริหารที่มีต่อสภาเอง

๑๐) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๙) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๒๓ (สมัยรัฐบาลของพลเอกเปรม ติณสูลานนท์)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการเปลี่ยนแปลงจำนวนเทศมนตรีของเทศบาล โดยให้เทศบาลเมืองมีเทศมนตรีได้ ๒ คน หากเทศบาลเมืองใดมีรายได้จัดเก็บตั้งแต่ยี่สิบล้านบาทขึ้นไป ให้มีเทศมนตรีได้ทั้งหมด ๓ คน

๑๑) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๑๐) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ (สมัยรัฐบาลของชวน หลีกภัย)

กฎหมายฉบับนี้เป็นการปรับปรุงกฎหมายเทศบาลให้สอดคล้อง กับรัฐธรรมนูญที่ได้จัดระเบียบการปกครองท้องถิ่นใหม่ โดยกำหนดให้มีการเปลี่ยนแปลงในเรื่องต่างๆ ดังนี้

-วาระการดำรงตำแหน่งของสมาชิกสภาเทศบาลเปลี่ยน เป็นคราวละ ๔ ปี -ราษฎรผู้มีสิทธิเลือกตั้งในเขตเทศบาลสามารถลงคะแนนเสียงเพื่อถอดถอนสมาชิกสภาเทศบาล เทศมนตรีและนายกเทศมนตรีได้ -คณะเทศมนตรีทั้งคณะต้องออกจากตำแหน่งเมื่อมีการยุบสภาเทศบาล ซึ่งอำนาจในการยุบสภาเทศบาลเป็นของผู้ว่าราชการจังหวัดโดยสมบูรณ์ -หากเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งด้วยการถูกลงคะแนนเสียงจากประชาชนในถอดถอน เทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีผู้นั้นจะกลับมาเป็นเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรีในวาระของสภาเทศบาลนั้นอีกไม่ได้ -ให้เทศบาลมีอำนาจหน้าที่เพิ่มขึ้นเพื่อให้สอดคล้องกับบทบัญญัติแห่งรัฐธรรมนูญ

๑๒) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ (สมัยรัฐบาลของชวน หลีกภัย)

การแก้ไขเพิ่มเติมกฎหมายว่าด้วยเทศบาลฉบับที่ ๑๑ นี้เป็นการแก้ไขโครงสร้างและรูปแบบของเทศบาลอย่างขนานใหญ่ โดยเป็นการเปิดโอกาสให้เทศบาลสามารถมีนายกเทศมนตรีที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรงได้ ซึ่งนับเป็นวิวัฒนาการครั้งสำคัญของเทศบาลไทยที่ยอมรับให้มีการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างเก่าที่ใช้มานานกว่า ๕๐ ปี

เหตุผลในการออกพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๑๑) พ.ศ. ๒๔๙๖ มีเจตนารมณ์ที่สำคัญประการหนึ่งที่ต้องการแก้ไขปัญหาที่เรื้อรังของเทศบาลไทยมาตลอดระยะเวลากว่า ๖๐ ปีก็คือ ปัญหาความไร้เสถียรภาพของฝ่ายบริหาร ซึ่งมีความพยายามในการแก้ไขหลายต่อหลายครั้ง แต่ไม่ประสบความสำเร็จ เช่น การออกพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ การออกประกาศคณะปฏิวัติ ฉบับที่ ๓๓๖ พ.ศ. ๒๕๑๕ และการออกพระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๘) พ.ศ. ๒๔๙๖ เป็นต้น

โครงสร้างของเทศบาลถือเป็นสาระที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งของกฎหมายเทศบาลฉบับนี้ กล่าวคือ กฎหมายฉบับดังกล่าวเปิดโอกาสให้เทศบาล มีนายกเทศมนตรีที่มาจาก การเลือกตั้งโดยตรง

จากประชาชนได้โดยกฎหมายได้เพิ่มและแก้ไขบทบัญญัติในมาตรา ๑๔ ให้ “องค์กรเทศบาล ประกอบด้วยสภาเทศบาลและคณะเทศมนตรี หรือนายกเทศมนตรี แล้วแต่กรณีเทศบาลแห่งใดจะมีการบริหารในรูปแบบคณะเทศมนตรีหรือนายกเทศมนตรี ให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเขตเทศบาลแต่ละแห่งตามวิธีการกำหนดไว้ในบทบัญญัติมาตรานี้”

แสดงให้เห็นว่าเทศบาลประกอบไปด้วย ๒ รูปแบบคือ รูปแบบที่หนึ่งได้แก่ ฝ่ายบริหารของเทศบาลในรูปแบบ “คณะเทศมนตรี” และรูปแบบที่สองได้แก่ ฝ่ายบริหารของเทศบาลในรูปแบบ “นายกเทศมนตรี” ทั้งนี้ เทศบาลใดจะมีฝ่ายบริหารรูปแบบใดขึ้นอยู่กับเจตนารมณ์และความต้องการของประชาชนในเทศบาลเป็นสำคัญ

๑๓) พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๑๒) พ.ศ. ๒๕๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๖ (สมัยรัฐบาลของ พ.ต.ท.ทักษิณ ชินวัตร)

ในปลายปี พ.ศ. ๒๕๔๖ ได้มีการแก้ไขกฎหมายเทศบาลขึ้นอีกครั้งและมีการกำหนดสาระสำคัญๆ ดังนี้

- กฎหมายฉบับนี้ได้บัญญัติขึ้นมาเพื่อยกเลิกเทศบาล ให้เหลือไว้เพียงรูปแบบเดียวคือรูปแบบนายกเทศมนตรี หรือนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรง จึงเป็นผลให้เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่ใช้มาตั้งแต่ปี พ.ศ. ๒๕๓๖ ต้องสิ้นสุดลง

- สาระสำคัญอื่นๆ เช่น จำนวนของรองนายกเทศมนตรี วาระการดำรงตำแหน่งอำนาจในการยื่นญัตติอภิปรายไม่ไว้วางใจ การตรวจสอบและถ่วงดุลระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล ยังคงใช้สาระสำคัญเช่นเดียวกับกฎหมายเทศบาล ฉบับที่ ๑๑

- นายกเทศมนตรียังคงจะต้องแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลเสียก่อนเช่นเดียวกับเงื่อนไขที่กำหนดไว้ในกฎหมายเทศบาลฉบับก่อน และกฎหมายยังกำหนดเงื่อนไขเพิ่มเติมอีกด้วยว่า หากนายกเทศมนตรีไม่สามารถ แถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลได้ ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแจ้งให้นายกเทศมนตรีจัดทำนโยบายแจ้งเป็นหนังสือส่งให้สมาชิกสภาเทศบาลทุกคนภายในเจ็ดวัน และให้ถือว่านายกเทศมนตรีได้แถลงนโยบายต่อสภาเทศบาลแล้ว ทั้งนี้เพื่อเป็นการป้องกันไม่ให้สภาเทศบาลใช้ช่องว่างทางกฎหมายเป็นเครื่องมือในการต่อรองกับฝ่ายบริหาร

## ๒. ประเภทและโครงสร้างเทศบาล

### ๑. ประเภทของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๙๖ ได้กำหนดให้เทศบาลในประเทศไทยมีทั้งหมด ๓ ประเภท ได้แก่ เทศบาลนคร เทศบาลเมือง และเทศบาลตำบล ซึ่งเทศบาลแต่ละประเภทก็มีลักษณะและองค์ประกอบที่แตกต่างกันออกไปดังมีรายละเอียดดังนี้

#### ๑) เทศบาลนคร

เทศบาลนคร ได้แก่ ท้องถิ่นชุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ ๕๐,๐๐๐ คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลนคร การจัดตั้งเทศบาลนครจะกระทำได้โดยการประกาศ

กระทรวงมหาดไทยโดยยกฐานะเป็นเทศบาลนคร (มาตรา ๑๑ พระราชบัญญัติเทศบาล (ฉบับที่ ๑๒) พ.ศ. ๒๕๔๖)

เทศบาลนครประกอบไปด้วยสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี (หรือนายกเทศมนตรี) แล้วแต่กรณี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ ๒๔ คน (มาตรา ๑๕) โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน ๔ คน (มาตรา ๔๘ อัญญัติ) นอกจากนี้กฎหมายยังกำหนดให้เทศบาลนครมีหน้าที่แตกต่างไปจากเทศบาลเมืองและเทศบาลตำบลอีกด้วย

## ๒) เทศบาลเมือง

เทศบาลเมือง ได้แก่ ท้องถิ่นอันเป็นที่ตั้งศาลากลางจังหวัดหรือท้องถิ่นชุมนุมชนที่มีราษฎรตั้งแต่ ๑๐,๐๐๐ คนขึ้นไป ทั้งมีรายได้พอควรแก่การที่จะปฏิบัติหน้าที่ของเทศบาลเมือง การจัดตั้งเทศบาลจะกระทำได้โดยการประกาศกระทรวงมหาดไทย โดยยกฐานะเป็นเทศบาลเมือง (มาตรา ๑๐)

เทศบาลเมืองประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ ๑๘ คน (มาตรา ๑๕) และมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน ๓ คน (มาตรา ๔๘ อัญญัติ)

## ๓) เทศบาลตำบล

เทศบาลตำบล ได้แก่ ท้องถิ่นซึ่งมีประกาศกระทรวงมหาดไทยยกฐานะขึ้นเป็นเทศบาลตำบล (มาตรา ๙) (เทศบาลตำบลไม่ได้กำหนดจำนวนราษฎรในพื้นที่ไว้อย่างชัดเจนเหมือนกับเทศบาลเมืองและเทศบาลนคร)

เทศบาลตำบลประกอบไปด้วยสภาเทศบาลและนายกเทศมนตรี โดยที่สภาเทศบาลมีสมาชิกสภาเทศบาลได้ ๑๒ คน (มาตรา ๑๕) โดยมีรองนายกเทศมนตรีได้ไม่เกิน ๒ คน (มาตรา ๔๘ อัญญัติ)

## ๒. โครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี

ก่อนปี พ.ศ. ๒๕๔๓ เทศบาลในประเทศไทยมีเพียงรูปแบบเดียว คือ เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี แต่ในปัจจุบันภายหลังปี พ.ศ. ๒๕๔๓ เป็นต้นมา กฎหมายได้เปิดโอกาสให้เทศบาลมีรูปแบบเพิ่มขึ้นได้อีกรูปแบบหนึ่งก็คือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี ซึ่งเทศบาลใดจะใช้รูปแบบคณะเทศมนตรี หรือ เทศบาลรูปแบบนายกเทศมนตรีให้เป็นไปตามเจตนารมณ์ของประชาชนในเทศบาล

อย่างไรก็ตามในปลายปี พ.ศ. ๒๕๔๖ มีการแก้ไขกฎหมายเทศบาลอีกครั้ง เป็นผลให้เทศบาลคงเหลือเพียงรูปแบบเดียว คือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี หรือนายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรง และเป็นจุดสิ้นสุดเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี

สำหรับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี มีรายละเอียดดังนี้

รูปแบบคณะเทศมนตรี คือ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีโครงสร้างในรูปแบบสภา กับฝ่ายบริหาร กล่าวคือ มีการแยกฝ่ายบริหารกับฝ่ายนิติบัญญัติออกจากกัน แต่มีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ ฝ่ายบริหาร (ในที่นี่หมายถึงนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี) มาจากการเลือกของสภาเทศบาล และสภาเทศบาลยังมีอำนาจในการควบคุมการทำงานของฝ่ายบริหารได้อย่างใกล้ชิดและในบางกรณีอาจกำหนดการดำรงอยู่ของฝ่ายบริหารได้

มาตรา ๓๗ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ กำหนดไว้ว่า “ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดแต่งตั้งสมาชิกสภาเทศบาลเป็นนายกเทศมนตรีและเทศมนตรีด้วยความเห็นชอบของสภาเทศบาล” ขณะเดียวกันก็กำหนดสถานะของนายกเทศมนตรีให้เป็นหัวหน้าในการบริหารงานของเทศบาล โดยมีเทศมนตรีเป็นผู้ช่วย

กฎหมายยังได้กำหนดผู้ที่มีคุณสมบัติของนายกเทศมนตรีและเทศมนตรีไว้ด้วยว่าต้องเป็นสมาชิกสภาเทศบาล นั่นก็หมายถึง นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะทำหน้าที่ในสองสถานะ คือสถานะของฝ่ายบริหารและสถานะของสมาชิกสภาเทศบาล ดังนั้นความเกี่ยวพันกันของฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาจึงมีอยู่อย่างใกล้ชิด

การดำรงอยู่ของฝ่ายบริหารขึ้นอยู่กับฝ่ายสภาไม่ได้หมายความว่าสภาเทศบาลจะสามารถอภิปรายเพื่อลงมติไม่ไว้วางใจคณะเทศมนตรีได้ แต่สภาเทศบาลยังมีเครื่องมืออื่น ๆ ในการทำให้ฝ่ายบริหารไม่สามารถบริหารงานต่อไปได้ และในบางกรณีอาจถึงการพ้นจากตำแหน่งนายกเทศมนตรีและเทศมนตรี

เครื่องมือที่สำคัญในการตรวจสอบและถ่วงดุลที่ฝ่ายสภาเทศบาลมีต่อฝ่ายบริหารในรูปแบบคณะเทศมนตรี ก็คือ เครื่องมือในการควบคุมงบประมาณ ซึ่งได้ระบุไว้ในมาตรา ๖๒ ทวิ และมาตรา ๔๕ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ เกี่ยวกับการพิจารณาร่างเทศบัญญัติงบประมาณ เห็นได้ว่า สภาเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีนั้น มีอำนาจค่อนข้างมากโดยเฉพาะในประเด็นเรื่องการพิจารณารับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณประจำปี ซึ่งหากสภาเทศบาลไม่รับหลักการแล้ว โอกาสที่คณะเทศมนตรีทั้งคณะจะต้องพ้นออกจากตำแหน่งมีสูงมาก

อย่างไรก็ตาม กฎหมายไม่ได้กำหนดให้สภาเทศบาลเป็นเพียงองค์กรเดียวที่จะทำให้ฝ่ายบริหารของเทศบาลต้องพ้นจากตำแหน่ง เพราะกฎหมายยังกำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเข้ามามีส่วนร่วมในการตรวจสอบความถูกต้องในการตัดสินใจของสภาเทศบาลอีกชั้นหนึ่ง หากผู้ว่าราชการจังหวัดเห็นชอบด้วยกับการตัดสินใจของสภาเทศบาลแล้ว ร่างเทศบัญญัตินั้นก็ตกไป แต่หากผู้ว่าราชการจังหวัดไม่เห็นด้วย สภาเทศบาลต้องกลับไปพิจารณาใหม่อีกครั้ง และหากยังยืนยันตามการตัดสินใจในครั้งแรกต้องมีคะแนนเสียงไม่น้อยกว่า ๒ ใน ๓ ในการลงมติครั้งที่สอง

กลไกนี้ ทำให้การดำรงอยู่ของนายกเทศมนตรีและคณะเทศมนตรี ต้องขึ้นอยู่กับสภาเทศบาล จนในบางครั้งทำให้เทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีนี้นี้ มีการเปลี่ยนแปลงผู้บริหารบ่อยครั้ง เพราะสภาเทศบาลไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปี ดังนั้น ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาในรูปแบบคณะเทศมนตรี เป็นรูปแบบ “ฝ่ายบริหารอ่อนแอ”

### ๓. โครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี

สำหรับโครงสร้างของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีนี้นั้น มีโครงสร้างหลักที่คล้ายกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี แต่ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารของเทศบาลกับฝ่ายสภาเทศบาลเปลี่ยนแปลงไป กล่าวคือ เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี หัวหน้าฝ่ายบริหาร (นายกเทศมนตรี) และสมาชิกสภาเทศบาล มาจากการเลือกตั้งของประชาชนโดยตรงทั้งคู่ และในขณะเดียวกัน นายกเทศมนตรีสามารถมี “ผู้ช่วย” ได้เช่นกัน แต่ผู้ช่วยของนายกเทศมนตรีในรูปแบบนี้

จะไม่เรียกว่า “เทศมนตรี” แต่จะเรียกว่า “รองนายกเทศมนตรี” ซึ่งจำนวนของรองนายกเทศมนตรี จะมีได้เท่าใดขึ้นอยู่กับขนาดของเทศบาล

สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล เป็นไปด้วยความห่างเหิน เมื่อเปรียบเทียบกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี กล่าวคือ ความสัมพันธ์มีสาระสำคัญ ดังนี้

- (๑) นายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล
- (๒) รองนายกเทศมนตรีมาจากการแต่งตั้งของนายกเทศมนตรี
- (๓) รองนายกเทศมนตรีจะต้องไม่เป็นสมาชิกสภาเทศบาล

จากความสัมพันธ์ทั้ง ๓ ด้านดังกล่าว ทำให้ความสัมพันธ์ระหว่างสภาเทศบาลกับฝ่ายบริหารห่างเหินกัน มีการแบ่งแยกฝ่ายบริหารและฝ่ายสภาออกจากกันอย่างชัดเจน และต่างมีสถานะเพียงสถานะเดียวคือถ้าไม่เป็นฝ่ายบริหารก็ต้องเป็นฝ่ายสภาเทศบาล ซึ่งผิดกับเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรีที่นายกเทศมนตรีและเทศมนตรีจะมีสถานะเป็นสมาชิกสภาเทศบาลด้วยเช่นกัน

สำหรับสาระสำคัญในประการอื่นของเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี มีดังนี้

- (๑) นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกตั้งโดยตรง
- (๒) การดำรงอยู่ของนายกเทศมนตรี ไม่ขึ้นอยู่กับสภาเทศบาล
- (๓) สภาเทศบาลไม่ได้ทำหน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร เพราะประชาชนเป็นผู้เลือกฝ่ายบริหารโดยตรง

(๔) ในกรณีการรับหลักการหรือไม่รับหลักการแห่งร่างเทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายประจำปีของเทศบาล มีกลไกที่แตกต่างจากเทศบาลในรูปแบบคณะเทศมนตรี ดังที่ปรากฏในมาตรา ๖๒ ตรี ให้ผู้ว่าราชการจังหวัดตั้งคณะกรรมการ จำนวน ๑๕ คนเพื่อพิจารณาหาข้อยุติความขัดแย้ง โดยแก้ไข ปรับปรุง และยืนยันสาระสำคัญในร่างเทศบัญญัตินั้น ทั้งนี้ให้ยึดถือตามหลักเกณฑ์กฎหมายระเบียบที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนประโยชน์ของท้องถิ่นและประชาชนเป็นสำคัญ

เมื่อสภาเทศบาลได้รับร่างเทศบัญญัติจากนายกเทศมนตรีแล้ว ให้สภาเทศบาลพิจารณาให้แล้วเสร็จภายใน ๓๐ วัน หากสภาเทศบาลพิจารณาไม่แล้วเสร็จ หรือไม่เห็นชอบกับร่างเทศบัญญัติดังกล่าว ให้ร่างเทศบัญญัตินั้นตกไป แล้วให้ใช้เทศบัญญัติงบประมาณรายจ่ายปีที่แล้วไปพลางก่อน และให้ผู้ว่าราชการจังหวัดเสนอรัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยให้มีคำสั่งยุบสภาเทศบาล (มาตรา ๖๒ จัตวา)

จะเห็นได้ว่า เทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรีมีกลไกในการประนีประนอมระหว่างฝ่ายบริหารกับฝ่ายสภาเทศบาล นอกจากนี้กฎหมายยังได้เปิดโอกาสให้ผู้ว่าราชการจังหวัดมีอำนาจในการเสนอให้รัฐมนตรีว่าการกระทรวงมหาดไทยยุบสภาเทศบาลได้ และรวมถึงให้นายกเทศมนตรีพ้นจากตำแหน่งได้อีกด้วย

#### ๔. บทบาทหน้าที่ของสภาเทศบาล และคณะเทศมนตรี/นายกเทศมนตรี

##### ๑) หน้าที่ของสภาเทศบาล

สำหรับหน้าที่ของสภาเทศบาลโดยหลักการแล้วมีสำคัญ ๔ ประการ ได้แก่ (๑) หน้าที่ในการเลือกฝ่ายบริหาร (๒) หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในเขตเทศบาล (๓) หน้าที่ในการออกเทศบัญญัติ และ (๔) หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุล

ฝ่ายบริหาร



สำหรับหน้าที่แรก คือ หน้าที่ในการเลือกตั้งฝ่ายบริหารนั้น สภาเทศบาลจะทำหน้าที่ในการเลือกนายกเทศมนตรี และเทศมนตรีด้วยเสียงข้างมากของสภาเทศบาล ซึ่งหน้าที่ดังกล่าวนี้จะไม่มีการเทศบาลที่ใช้รูปแบบนายกเทศมนตรี เพราะหน้าที่ดังกล่าวนี้จะถูกกระทำโดยประชาชนในเขตเทศบาลแทน

หน้าที่ในประการที่สอง คือ หน้าที่ในการสะท้อนความต้องการของประชาชนในพื้นที่นั้น เป็นหน้าที่โดยทั่วไปของผู้แทนประชาชนอยู่แล้ว เช่น รับฟังปัญหา ความต้องการ ความเดือดร้อน ตลอดจนข้อต้องเรียนต่าง ๆ ของประชาชนในเทศบาล แล้วนำข้อเรียกร้องเหล่านั้นเสนอต่อฝ่ายบริหารให้ฝ่ายบริหารดำเนินการแก้ไขให้ หรือในบางเรื่องที่สามารถสภาเทศบาลสามารถกระทำตัวเอง สมาชิกสภาเทศบาลก็จะดำเนินการแก้ไขได้เลย หรือหากในบางเรื่องอยู่เกินขอบเขตอำนาจที่เทศบาลจะดำเนินการได้ สมาชิกสภาเทศบาลก็จะทำหน้าที่ในการประสานไปยังหน่วยงานอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องเพื่อดำเนินการต่อไป การดำเนินการเพื่อให้ฝ่ายบริหารกระทำตามข้อเรียกร้องของตนนั้น อาจกระทำได้ทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการ เช่น การทำหนังสือยื่นแสดงปัญหาของประชาชนในเทศบาลผ่านไปยังนายกเทศมนตรี เป็นต้น และรูปแบบที่ไม่เป็นทางการ เช่น การใช้ความสัมพันธ์ส่วนตัวของตนกับผู้ที่มีอำนาจ ร้องขอให้ผู้มีอำนาจดำเนินการให้เป็นต้น

หน้าที่ในประการที่สาม คือ หน้าที่ในการออกกฎหมายหรือเทศบัญญัติ หน้าที่นี้เป็นหน้าที่ที่ชัดเจนที่สุดในการทำงานของสภาเทศบาล กล่าวคือ สภาเทศบาลทำหน้าที่เป็นองค์การทางนิติบัญญัติในเทศบาล ทำหน้าที่ในการพิจารณา กลั่นกรอง และอนุมัติกฎหมายต่าง ๆ ว่าควรบังคับใช้ในเขตเทศบาลหรือไม่ อย่างไร และเมื่อพิจารณากันอย่างรอบคอบแล้ว สมาชิกสภาเทศบาลจึงจะมีมติเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบในร่างเทศบัญญัติเพื่อบังคับใช้เป็นเทศบัญญัติต่อไปหรือไม่ หน้าที่ในประการนี้ถูกกำหนดไว้ในมาตรา ๖๐ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ ที่กำหนดว่า “เทศบาลมีอำนาจตราเทศบัญญัติโดยไม่ขัดหรือแย้งต่อบทกฎหมาย...”

และหน้าที่ในประการสุดท้าย คือ หน้าที่ในการตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายบริหารนั้น สภาเทศบาลมีวิธีการในการตรวจสอบและถ่วงดุลอย่างน้อย ๓ วิธีได้แก่

#### ๑) การตั้งกระทู้ถามฝ่ายบริหาร

เพื่อให้ฝ่ายบริหารตอบกระทู้ที่ตนเห็นว่าเป็นปัญหาและให้ฝ่ายบริหารชี้แจงข้อเท็จจริงหรือแนวทางเพื่อดำเนินการแก้ไขต่อไป ดังมาตรา ๓๑ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๕๔๖

#### ๒) การตรวจสอบการทำงานโดยคณะกรรมการสามัญและวิสามัญของสภาเทศบาล

คณะกรรมการสามัญและวิสามัญของสภาเทศบาลมีหน้าที่หลักในการกระทำกิจกรรมใด ๆ ตามที่สภามอบหมายให้ดำเนินการเช่น สืบสวน สอบสวนข้อเท็จจริง ศึกษาถึงความเป็นไปได้หรือลองไปเก็บข้อมูลในพื้นที่เทศบาล เป็นต้น และเมื่อได้ดำเนินการไปเช่นไรกรรมการดังกล่าวต้องรายงานผลการดำเนินงานนั้นให้สภาเทศบาลรับทราบด้วย

การดำเนินงานของคณะกรรมการในลักษณะเช่นนี้ ก็คือ การตรวจสอบการทำงานของฝ่ายบริหารในลักษณะหนึ่งด้วยเช่นกัน เช่น หากสภาเทศบาลไม่เห็นด้วยกับการทำงานของฝ่ายบริหาร สภาเทศบาลอาจจะตั้งคณะกรรมการวิสามัญเพื่อศึกษาและพิจารณาว่าในประเด็นดังกล่าว ควรมี

แนวทางในการตัดสินใจหรือดำเนินการอย่างไร ตลอดจนสามารถเรียกให้ฝ่ายบริหารมาชี้แจงว่าเหตุใดฝ่ายบริหารจึงตัดสินใจเช่นนั้น ซึ่งหากฝ่ายบริหารไม่สามารถชี้แจงให้คณะกรรมการดังกล่าวเข้าใจหรือไม่สามารถตอบคำถามได้อย่างกระจ่างชัดแล้ว ผลเสียย่อมเกิดแก่ตัวผู้บริหารเอง และอาจมีผลในการเลือกตั้งครั้งต่อไป

มาตรา ๓๒ วรรค ๑ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ ได้ให้อำนาจแก่สภาเทศบาลไว้โดยกำหนดว่า “สภาเทศบาลมีอำนาจเลือกสมาชิกสภาเทศบาลตั้งเป็นคณะกรรมการสามัญของสภาเทศบาล และมีอำนาจเลือกบุคคลผู้เป็นหรือมิได้เป็นสมาชิกตั้งเป็นคณะกรรมการวิสามัญของสภาเทศบาล แล้วรายงานต่อสภาเทศบาล

3) การเสนอเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในเขตเทศบาลการตรวจสอบการทำงานในประการนี้ ถูกกำหนดไว้ในมาตรา 32 ทวิ

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ ว่า “ในกรณีกิจการในเรื่องใดอาจกระทบถึงประโยชน์ได้เสีย ของเทศบาล หรือประชาชนในท้องถิ่นสมาชิกสภาเทศบาลจำนวนไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่หรือคณะเทศมนตรี อาจเสนอต่อประธานสภาเทศบาลเพื่อให้มีการออกเสียงประชามติในท้องถิ่นได้และประกาศให้ประชาชนทราบ

การออกเสียงประชามติต้องเป็นไปเพื่อประโยชน์ในการขอปรึกษาความเป็นของประชาชนว่าจะเห็นชอบหรือไม่เห็นชอบกิจการสำคัญในเรื่องใดเรื่องหนึ่งตามวรรคหนึ่ง...”

ซึ่งกฎหมายได้เปิดโอกาส ให้ประชาชนในท้องถิ่น มีสิทธิเข้ามาช่วยฝ่ายบริหารตัดสินใจในประเด็นที่สำคัญต่อเทศบาลได้ง่ายขึ้น ซึ่งการให้ความเห็นของประชาชนนี้จะสามารถกระทำได้อีกต้องได้รับการเสนอจากสมาชิกเทศบาลเสียก่อน

การรับฟังการแถลงนโยบายไม่มีการลงมติ และ ผลการดำเนินงานของนายกเทศมนตรี การตรวจสอบและถ่วงดุลการทำงานของฝ่ายบริหารวิธีการหนึ่งก็คือ การฟังการแถลงนโยบายและผลการดำเนินงานของนายกเทศมนตรี ซึ่งวิธีการดังกล่าวแม้จะไม่ส่งผลกระทบต่อเสถียรภาพและความมั่นคงของฝ่ายบริหารมากนัก แต่ก็เป็วิธีการหนึ่งทีแสดงให้เห็นได้ว่าฝ่ายบริหารต้องทำงานอยู่ภายใต้การควบคุมและตรวจสอบของสภาเทศบาลซึ่งเป็นตัวแทนของประชาชนในเขตเทศบาล

ตามมาตรา ๔๘ ทศ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๖ กำหนดไว้ว่า ก่อนนายกเทศมนตรีเข้ารับหน้าที่ ให้ประธานสภาเทศบาลเรียกประชุมสภาเทศบาลเพื่อให้นายกเทศมนตรีแถลงนโยบายต่อสภาเทศบาล โดยไม่มีการลงมติ ทั้งนี้ ภายใน ๓๐ วัน นับแต่วันประกาศผลการเลือกตั้งนายกเทศมนตรีและให้นายกเทศมนตรีจัดทำรายงานแสดงผลกาปฏิบัติงานตามนโยบาย ที่ได้แถลงไว้ต่อสภาเทศบาลเป็นประจำทุกปี

- การขอเปิดอภิปรายทั่วไป โดยไม่มีการลงมติความไว้วางใจ (เฉพาะเทศบาลในรูปแบบนายกเทศมนตรี) ในเรื่องการขอเปิดอภิปรายทั่วไปโดยไม่มีการลงมติความไว้วางใจกฎหมายได้กำหนดรายละเอียดไว้ในมาตรา ๔๘ ทวาทศ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ ให้สมาชิกจำนวนไม่น้อยกว่า ๑ ใน ๓ ของจำนวนสมาชิกเท่าที่มีอยู่มีสิทธิเข้าชื่อเสนอญัตติขอเปิดอภิปรายทั่วไปในที่ประชุมสภาเทศบาล เพื่อให้นายกเทศมนตรีแถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความเห็นในปัญหาอันเกี่ยวกับการบริหารราชการเทศบาลโดยไม่มีการลงมติ

## ๒) หน้าที่ของนายกเทศมนตรี และรองนายกเทศมนตรี

ตามกฎหมายได้กำหนดหน้าที่ของนายกเทศมนตรี (มาตรา ๔๘ แห่งพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ.๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ.๒๕๔๓) ดังนี้

(๑) กำหนดนโยบายโดยไม่ขัดต่อกฎหมายและรับผิดชอบในการบริหารราชการของเทศบาล

(๒) ให้เป็นไปตามกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ เทศบัญญัติและนโยบาย

(๓) สั่ง อนุญาต และอนุมัติเกี่ยวกับราชการของเทศบาล

(๔) แต่งตั้งและถอดถอนรองนายกเทศมนตรี ที่ปรึกษานายกเทศมนตรี และเลขานุการนายกเทศมนตรี

(๕) วางระเบียบเพื่อให้งานของเทศบาลเป็นไปด้วยความเรียบร้อย

(๖) รักษาการให้เป็นไปตามเทศบัญญัติ

(๗) ปฏิบัติหน้าที่อื่นตามที่กฎหมายบัญญัติไว้ในพระราชบัญญัตินี้และกฎหมายอื่น

ลักษณะการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรี ที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงนี้แตกต่างจากการใช้อำนาจของนายกเทศมนตรีในรูปแบบคณะเทศมนตรีในสมัยก่อน กล่าวคือนายกเทศมนตรีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรง มีลักษณะการใช้อำนาจที่เด็ดขาดกว่า และเป็นผู้ใช้อำนาจแต่เพียงคนเดียวไม่จำเป็นต้องใช้อำนาจร่วมกับรองนายกเทศมนตรี ซึ่งสามารถสร้าง “ภาวะผู้นำ” ให้แก่นายกเทศมนตรีได้มากกว่า นายกเทศมนตรีในรูปแบบคณะเทศมนตรี ที่นายกเทศมนตรีมาจากการเลือกของสภาเทศบาล

#### ๕. โครงสร้างภายในของเทศบาล

ตามพระราชบัญญัติเทศบาล พ.ศ. ๒๔๙๖ แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. ๒๕๔๓ ได้กำหนดเรื่องโครงสร้างภายในองค์กรของเทศบาลไว้อย่างกว้าง ๆ ดังนี้

(๑) สำนักปลัดเทศบาล

(๒) ส่วนราชการอื่นตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

การกำหนดอำนาจหน้าที่ของสำนักปลัดเทศบาลและส่วนราชการอื่นในข้างต้นให้เป็นไปตามที่นายกเทศมนตรีประกาศกำหนดโดยความเห็นชอบของกระทรวงมหาดไทย

นอกจากนี้ กระทรวงมหาดไทย โดยคณะกรรมการกลางเทศบาล (ก.ท.) ยังได้ประกาศกำหนดการแบ่งโครงสร้างส่วนราชการในเทศบาล ให้เทศบาลมีการแบ่งส่วนราชการดังต่อไปนี้

(๑) สำนักปลัดเทศบาล

(๒) กองหรือส่วนราชการที่เรียกชื่ออย่างอื่น ซึ่งประกอบด้วย

(๒.๑) ส่วนราชการที่เป็นสำนักหรือกอง-การคลัง -การช่าง -การสาธารณสุข-สิ่งแวดล้อม -การศึกษา -วิชาการและแผนงาน -การประปา -การแพทย์ -การช่างสุขาภิบาล -สวัสดิการสังคม

(๒.๒) หน่วยงานตรวจสอบภายในนอกจากนี้ในประกาศดังกล่าว ยังได้กำหนดรายละเอียดและหลักเกณฑ์ในการแบ่งส่วน ราชการไว้เพิ่มเติม ดังนี้

เทศบาลอาจเปลี่ยนแปลงส่วนราชการต่าง ๆ (ที่เป็นสำนักหรือกอง) ได้ตามความจำเป็น และเหมาะสมของเทศบาล ทั้งนี้ต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) และต้องเป็นไปตามเงื่อนไขของคณะกรรมการกลางพนักงานเทศบาลกำหนด (ก.กลาง เทศบาล) (๒) สำนักปลัดเทศบาลมีหน้าที่ความรับผิดชอบเกี่ยวกับราชการทั่วไปของเทศบาล และราชการที่มีได้ กำหนดให้เป็นหน้าที่ของสำนัก กอง หรือส่วนราชการใดในเทศบาลโดยเฉพาะ (๓) สำนัก กอง หรือ ส่วนราชการให้มีหน้าที่ตามที่เทศบาลกำหนดโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) (๔) การแบ่งส่วนราชการภายใน สำนักปลัด สำนัก กอง หรือส่วนราชการให้กำหนด เป็นประกาศเทศบาลโดยได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการพนักงานเทศบาล (ก.ท.จ.) (๕) การ จัดตั้ง การปรับปรุง การรวมหรือยุบส่วนราชการ ให้เทศบาลพิจารณาเสนอความเห็นและพิจารณา อัตรากำลัง การจัดสรรงบประมาณให้สอดคล้องกันแล้วเสนอต่อคณะกรรมการพนักงาน<sup>๑๘๐</sup>

## ๒.๕ แนวคิดเกี่ยวกับชุมชน

ชุมชนในที่นี้ตรงกับคำว่า Community ในภาษาอังกฤษ ซึ่งตามความหมายที่คนทั่วไป เข้าใจ หมายถึงการที่คนมาอยู่ร่วมกันหรือมาชุมนุมกัน จากความหมายนี้เมื่อพิจารณาดูแล้วจะ เห็นว่ายังไม่ชัดเจนพอ เป็นความหมายที่มีขอบเขตกว้างมาก นักสังคมวิทยา ชุมชนนั้นหมายถึงการที่คน ตั้งแต่ ๒ คนขึ้นไปมาอยู่ร่วมกันในระยะเวลาที่ยาวนาน ระยะเวลาหนึ่ง จนเกิดความรู้สึกเป็น พวกเดียวกันเป็นส่วนหนึ่งของชุมชน มีอาณาเขตที่แน่นอน มีความสนใจและปฏิบัติตนในวิถีชีวิตประจำวัน ที่คล้ายคลึงกัน และมีความสัมพันธ์กันภายในขอบเขตของการอยู่ร่วมกันอย่างไรก็ตามจะสังเกตเห็นได้ว่า ไม่มีนักวิชาการใดเลยที่ให้ความเห็นเกี่ยวกับขนาดที่แน่นอนของชุมชนว่าจะต้องมีจำนวนเท่าใด ชุมชน บางชุมชนอาจมีขนาดเล็ก บางชุมชนอาจมีขนาดใหญ่ ซึ่งอาณาเขตที่จะจำกัดความเป็นชุมชนนั้น อาจจะเป็น “อาณาเขตทางวัฒนธรรม (Cultural area)” คือหมายถึงอาณาเขตซึ่งผู้คนในบริเวณนั้นมี ลักษณะโดยเฉพาะทางสรีระและทางวัฒนธรรมบางอย่างร่วมกันได้แก่สถาบันต่าง ๆ ขนบธรรมเนียม ประเพณี ความเชื่อ ทศนคติ และวิถีแห่งการดำรงชีวิต อาหารการกิน ภาษา การแต่งกาย ระบบ การเมือง ระบบเศรษฐกิจ ฯลฯ เป็นของตนเองแตกต่างจากกลุ่มคนอื่น หรืออาณาเขตทางกายภาพ อันได้แก่แนวเขตกันพรมแดน แม่น้ำ สันเขา รั้วกำแพง ฯลฯ

### โครงสร้างของชุมชน

โครงสร้างของชุมชนหมายถึง ส่วนที่ประกอบและมีความสัมพันธ์เกะเกี่ยวกันเป็น โครงสร้างชุมชน ซึ่งประกอบด้วยส่วนใหญ่ ๓ ส่วนด้วยกันคือ

๑. กลุ่มคน หมายถึงการที่คน ๒ คนหรือมากกว่านั้นเข้ามาติดต่อเกี่ยวข้องกันและมี ปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ทางสังคมในช่วงเวลาหนึ่งด้วยความมุ่งหมายอย่างใดอย่างหนึ่งร่วมกัน ความมุ่งหมาย นั้นอาจเป็นการร่วมมือช่วยเหลือกันหรือเป็นศัตรูต่อกันก็ได้ และในการมารวมกลุ่มนี้จะมีการ คาดคะเนพฤติกรรมซึ่งกันและกัน และจะต้องปรับปรุงพฤติกรรมให้เป็นไปในลักษณะที่คนในกลุ่ม

<sup>๑๘๐</sup> ความรู้เรื่องเทศบาล(๒๕๕๘).ข้อมูลทั่วไป. ค้นเมื่อ ๑๒ มีนาคม ๒๕๕๘, จาก <http://www.องค์การปกครองท้องถิ่น>

ต้องการ ในแง่ของชีววิทยามนุษย์เป็นสิ่งมีชีวิตเช่นเดียวกับสิ่งมีชีวิตอื่น ๆ จึงจำเป็นต้องตอบสนองความต้องการทางสรีรวิทยาและจิตวิทยาซึ่งความต้องการนี้จะต้องตอบสนองด้วยศักยภาพหรือความสามารถซึ่งจะสมบูรณ์ได้ด้วยกระบวนการเรียนรู้ ประสบการณ์และพัฒนาการทางร่างกายและจิตใจ เมื่อมนุษย์เกิดมาในโลกนี้ระยะแรกจะยังไม่สามารถช่วยตัวเองได้ จึงจำเป็นต้องอาศัยการเลี้ยงดูและอบรมสั่งสอนจากบุคคลอื่นรอบข้าง จึงนับว่าเป็นเหตุสำคัญประการหนึ่งที่ทำให้มนุษย์มารวมกลุ่มกัน อาจกล่าวได้ว่ามนุษย์รวมกลุ่มกันเพราะแรงขับเคลื่อนทางธรรมชาติ ๒ ประการคือ

๑.๑ ความหิวกระหาย ซึ่งเป็นความหิวกระหายทั้งทางร่างกายและทางจิตใจ ได้แก่ อาหาร ความต้องการทางเพศ การสังสรรค์สมาคมกับคนอื่น เป็นต้น ซึ่งความต้องการเหล่านี้นั่นเองที่ก่อให้เกิดการสังสรรค์ วัฒนธรรมต่าง ๆ เช่น การเลี้ยงสัตว์การเพาะปลูก การสมรส และครอบครัว การศึกษา ศาสนา ฯลฯ

๑.๒ การหลีกเลี่ยงต่าง ๆ เช่น หลีกเลี่ยงภัยธรรมชาติ หลีกเลี่ยงความเจ็บป่วยต่าง ๆ ความตาย เป็นต้นนอกจากนี้ถ้าจะแบ่งกลุ่มโดยยึดความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มเป็นหลัก ก็อาจแบ่งได้เป็น ๒ กลุ่มใหญ่ ๆ คือ

๑. กลุ่มปฐมภูมิ (Primary Groups) สมาชิกของกลุ่มอาจมีความสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด ด้วยเหตุทางการเป็นเครือญาติ มิตรภาพ ลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่มจะใกล้ชิด มีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันอย่างลึกซึ้งซึ่งพร้อมที่จะให้ความช่วยเหลือสนับสนุนเมื่อมีความจำเป็นโดยไม่หวังสิ่งตอบแทน ความใกล้ชิดนี้เป็นความสัมพันธ์กันทางร่างกายและใจ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกร่วมกัน คือ ถ้าสมาชิกคนอื่นมีความทุกข์ สมาชิกอื่น ๆ ก็จะรู้สึกทุกข์ร้อนด้วย ในทางตรงกันข้ามถ้าสมาชิกมีความสุข สมาชิกอื่นก็มีความสุขด้วยเช่นกัน กลุ่มปฐมภูมิมักจะมีขนาดเล็ก มีหน้าที่สำคัญที่จะก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้ทางสังคมหรือ “สังคมกรรม” (Socialization) แก่สมาชิกในอันที่จะทำตามตำแหน่งหน้าที่ของแต่ละคนได้ กลุ่มปฐมภูมิที่สำคัญมี ๒ ชนิดคือกลุ่มครอบครัว ซึ่งมีความผูกพันกันโดยเครือญาติ กลุ่มเพื่อนฝูง ซึ่งสัมพันธ์กันโดยมิตรภาพกลุ่มเพื่อนร่วมชั้นเรียน เป็นต้น

๒. กลุ่มทุติยภูมิ (Secondary Groups) กลุ่มนี้จะจะเป็นกลุ่มที่สมาชิกของกลุ่มขาดความคุ้นเคยใกล้ชิดสนิทแนบ มีการพบปะกันเป็นครั้งคราว ความสัมพันธ์ของสมาชิกมักเป็นตามกำหนดกฎเกณฑ์แบบแผนของกลุ่ม มีการสัมพันธ์กันเพื่อผลประโยชน์สิ่งใดสิ่งหนึ่ง การเข้าเป็นสมาชิกกลุ่มมักจะเป็นไปเพื่อผลประโยชน์ของคนใดคนหนึ่งมากกว่าความรู้สึกร่วมทางอารมณ์และเมื่อใดที่สมาชิกรู้สึกว่าจะตนจะไม่ได้รับประโยชน์หรือได้รับประโยชน์น้อยลง ก็อาจออกจากการเป็นสมาชิกได้ง่าย เพราะความสัมพันธ์ของสมาชิกมักเกิดจากผลประโยชน์มากกว่าอารมณ์ร่วม ตัวอย่างของกลุ่มทุติยภูมิ เช่น กลุ่มนายจ้างกับลูกจ้าง กลุ่มพ่อค้ากับลูกค้า หน่วยราชการต่าง ๆ โดยปกติแล้วกลุ่มทุติยภูมิจะเป็นกลุ่มที่มีสมาชิกมากเป็นกลุ่มใหญ่ นอกจากนี้ ยังอาจแบ่งกลุ่มโดยยึดหลักสำคัญอื่น ๆ ได้อีก เช่น การแบ่งกลุ่มโดยยึดลักษณะความ สมารถใจของการเป็นสมาชิกกลุ่ม เช่น กลุ่มสมัครใจหรือการแบ่งกลุ่มตามลักษณะประกอบอาชีพ เช่น กลุ่มประกอบอาชีพเกษตรกรรม กลุ่มประกอบอาชีพอุตสาหกรรม เป็นต้น จึงอาจกล่าวได้ว่าการจะแบ่งกลุ่มเป็นกี่ประเภท ประเภทใดบ้างนั้น ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ของผู้แบ่งเป็นหลักสำคัญ

๒. สถาบันทางสังคม (Social Institutions) เมื่อคนมาอยู่รวมกันเป็นกลุ่มแล้ว และมีวิวัฒนาการไปถึงขั้นตั้งองค์กรทางสังคมแล้ว ก็จะมีการกำหนดแบบแผนของการปฏิบัติต่อกันขอสมาชิกในกลุ่มเพื่อสามารถดำเนินการตามภารกิจกลุ่มได้

สรุปได้ว่าสถาบันสังคม หมายถึง วิธีทางปฏิบัติซึ่งจัดขึ้น เพื่อให้เกิดความเป็นระเบียบแบบแผน เป็นที่ยอมรับของคนในสังคมทั้งนี้เพื่อตอบสนองสนองความต้องการของคนในชุมชนในด้านต่างๆ สถาบันเป็นสิ่งที่ไม่มีรูปร่าง ไม่มีตัวตน เป็นแต่เพียงแนวทางการปฏิบัติซึ่งทำซ้ำซากจนเกิดเป็นแบบแผน โดยมีองค์กรเป็นเครื่องรองรับ<sup>๑๘๑</sup>

## ๒.๖ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังนี้

### ๑. งานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนา

ในการพัฒนาศักยภาพมนุษย์หรือพัฒนาทรัพยากรมนุษย์นั้น มีความสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่งเพราะมนุษย์คือทรัพยากรที่มีค่าต่อองค์กร การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ให้มีศักยภาพมากขึ้นจะทำให้สามารถปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุผลสำเร็จได้อย่างดีที่สุด ดังงานวิจัยต่อไปนี้

**สมชาย สรรประเสริฐ** ได้ศึกษาเรื่องกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ ซึ่งพบว่าการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยวในภาพรวม และรายด้านมีปฏิบัติการอยู่ในระดับปานกลาง ความต้องการพัฒนาในด้านวิธีการพัฒนา ความต้องการในระดับมากที่สุด ได้แก่ การฝึกอบรม รองลงมาคือ การศึกษาดูงาน การศึกษาต่อการสัมมนา ในด้านความจำเป็นในทางกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เหตุผลความจำเป็นประการแรกคือ ตำรวจท่องเที่ยวบางส่วนยังไม่สามารถทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้อย่างเต็มที่ มีความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงานค่อนข้างน้อย นอกจากนั้นความต้องการของผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง ที่คาดหวังว่าตำรวจท่องเที่ยวควรมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง

ในประเด็นสุดท้าย กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ๖ ประเด็น ได้แก่

๑. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนา
๒. พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม
๓. พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้
๔. พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ
๕. สร้างบรรยากาศและการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน

<sup>๑๘๑</sup>ชยาภรณ์ ชื่นรุ่งโรจน์, **ความรู้เรื่องชุมชน** (๒๕๕๘). ค้นเมื่อ ๑๐ มีนาคม ๒๕๕๘, จาก [http : www.gotoknow.org](http://www.gotoknow.org)

๖. พัฒนาบุคลากรบนพื้นฐานของความสามารถที่พึงประสงค์ของหน่วย<sup>๑๘๒</sup>

**ธิติมา ไชยมงคล** ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร พบว่าการสร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับการจัดการความรู้ผู้บริหารระดับสูงมีหน้าที่สร้างวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ที่เป็น “ความรู้แห่งชีวิต” หรือความรู้หลักขององค์กรสำหรับใช้เป็นเข็มทิศในการจัดการความรู้ขององค์กร การจัดการวิสัยทัศน์เกี่ยวกับความรู้ต้องไม่ใช่เพียงแค่สร้าง แต่จะต้องเรียงถ้อยร้อยคำให้กินใจเข้าใจง่าย การกำหนดการจัดการความรู้เป็นนโยบายขององค์กรจะต้องสอดคล้องกับวิสัยทัศน์และพันธกิจเพื่อเป็นแนวทางในการปฏิบัติอย่างกว้างๆ แต่ต้องมีความชัดเจนเพื่อให้บุคลากรในองค์กรปฏิบัติยึดถือเหมือนกัน ในกระบวนการจัดการความรู้การกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญประการแรกคือ การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้และการประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การให้อิสระทางความคิดกับบุคลากรภาครัฐ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ในการทำงาน เพราะการทำงานของโรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับกรอบ ระเบียบของโรงพยาบาลของรัฐมากเกินไป จนทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งไม่กล้าคิดสิ่งใดใหม่ เนื่องจากกลัวเกิดความผิดพลาดจึงก่อให้เกิดการกระทำผิดอันจะส่งผลต่อการทำงาน<sup>๑๘๓</sup>

**ทวีชัย บุญเต็ม** ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช ๒๕๕๐ ผลการวิจัยพบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนามหาวิทยาลัยให้เป็นสถาบันที่พึงหลักทางวิชาการแก่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือและประเทศลุ่มแม่น้ำโขง มีการบริหารจัดการที่มีความคล่องตัวและมีประสิทธิภาพ ให้บริการวิชาการอย่างหลากหลาย เพื่อความเข้มแข็งของชุมชนโดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดทิศทางนี้คือ การทำมหาวิทยาลัยของรัฐไม่เป็นส่วนราชการ<sup>๑๘๔</sup>

**สุมิตร สุวรรณ** ศึกษาเรื่องการนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรเพื่อการพัฒนาอานุภาพกองทัพอากาศไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาสภาพปัญหา ระบบการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรของกองทัพอากาศไทย และเพื่อนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรเพื่อการพัฒนาอานุภาพกองทัพอากาศไทย โดยขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการฝึกศึกษาประกอบด้วย ๑. วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกองทัพอากาศไทย ๒. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของกองทัพอากาศ ๓. สังเคราะห์ข้อมูลในข้อ ๑. และข้อ ๒. รวมทั้งศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อ ๒. เกี่ยวกับ

<sup>๑๘๒</sup> สมชาย สรรประเสริฐ, “กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ของกองบังคับการตำรวจท่องเที่ยว สำนักงานตำรวจแห่งชาติ”, **คุณภูมินทร์ปรัชญาคุณภูมินิจิต (รัฐประศาสนศาสตร์)**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๒).

<sup>๑๘๓</sup> ธิติมา ไชยมงคล, “การพัฒนากระบวนการจัดการความรู้ของโรงพยาบาลของรัฐในกรุงเทพมหานคร”, **คุณภูมินทร์**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๕๔).

<sup>๑๘๔</sup> ทวีชัย บุญเต็ม, “การพัฒนาการจัดการเชิงยุทธศาสตร์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่นสำหรับพุทธศักราช ๒๕๕๐”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุณภูมินิจิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐).

แนวโน้มการพัฒนากระบวนการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรของกองทัพอากาศไทย แล้วกำหนด ยุทธศาสตร์ คือแผนการหรือมาตรการบริหารกำลังพลระดับสัญญาบัตร<sup>๑๘๕</sup>

**ประชุม มธรมน** ได้ศึกษาเรื่อง กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม ศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนใน หมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน บ้านทุ่งมะเขือยอ ตำบลบ้องตี้ อำเภอไทรโยค จังหวัดกาญจนบุรี จากการศึกษาและวิจัย พบว่าผู้นำชุมชนส่วนมากตระหนักในด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการพัฒนา อย่างไรก็ตามปัญหาที่สำคัญของชุมชน คือ ยังมีชาวบ้านบางคนยังคงลักลอบตัดไม้ทำลายป่า เสพยาเสพติด เล่นการพนันและปัญหาชนกลุ่มน้อย ยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อมศึกษาตั้งอยู่บนฐานความคิด และหลักการที่สำคัญคือ สิ่งแวดล้อมศึกษา การพัฒนาชุมชน การจัดการคุณภาพสิ่งแวดล้อม การดำเนิน กลยุทธ์ทางทหาร และทฤษฎีใหม่ ซึ่งยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม ศึกษา นี้ ประกอบด้วยกลยุทธ์เชิงรุก กลยุทธ์ เชิงรับ กลยุทธ์เชิงพัฒนา กลยุทธ์เชิงร่นถอย อย่างไรก็ตาม แต่ละกลยุทธ์มีกิจกรรมที่แตกต่างกันไปตาม ความมุ่งหมายของการพัฒนาของแต่ละชุมชน นอกจากนี้การประเมินประสิทธิภาพการเรียนรู้ของประชากร กลุ่มเป้าหมาย จากการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมตามยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อมศึกษาใน เรื่องกระบวนการ เนื้อหารายละเอียด เทคนิคการนำไปประยุกต์ใช้ ปัญหาและอุปสรรค และข้อจำกัด ผลปรากฏว่ากลุ่มประชากรกลุ่มเป้าหมายมีประสิทธิภาพการเรียนรู้ในเกณฑ์ระดับสูงมาก <sup>๑๘๖</sup>

**ดราวดิ เมธนาวิณ** ได้เสนองานวิจัยเรื่อง การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์ ในการสร้างงานวิจัยจากงานประจำโรงพยาบาลพะเยา จังหวัดพะเยา โดยเสนอรูปแบบวิธีดำเนินการ วิจัย ในรูปของวงจร ๓ วงจร

วงจรที่ ๑ เป็น Input เป็นการวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรทางการแพทย์ในการวิจัย ด้วยการใชรูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยมีขั้นตอนดำเนินการ ดังนี้

๑. ขึ้นวางแผน (plan) ผู้วิจัยนำเสนอในที่ประชุมกับกลุ่มตัวอย่าง ให้เห็นถึงความสำคัญ และวัตถุประสงค์ของการมีส่วนร่วมของบุคลากร

๒. ขึ้นปฏิบัติและสังเกต (action & observation) มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๒.๑ กลุ่มตัวอย่างทำแบบสอบถามศักยภาพในการทำวิจัย เพื่อวัดฐานความรู้ ทักษะ ของกลุ่มตัวอย่างและนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการพัฒนา

๒.๒ ผู้วิจัยและกลุ่มตัวอย่างร่วมกันวิเคราะห์ศักยภาพในการวิจัยรวมทั้ง สะท้อน ปัญหาและอุปสรรคในการวิจัยโดยใช้ข้อมูลจากข้อ ๒.๑ และร่วมกันสร้างแนวทางหรือจุดหมายของการพัฒนาศักยภาพไปในทิศเดียวกัน

๓. ขึ้นสะท้อนผล (reflect) ตรวจสอบความชัดเจนของแนวคิดที่กำหนดโดยนำแนวทาง ในการพัฒนาศักยภาพการทำวิจัยโดยให้กลุ่มตัวอย่างจัดลำดับความสำคัญและความจำเป็นในการ พัฒนาศักยภาพจากข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ศักยภาพในการทำวิจัยจากข้อ ๒.๑

<sup>๑๘๕</sup> สุมิตร สุวรรณ, “การนำเสนอยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตร เพื่อการพัฒนาอานาภาพกองทัพอากาศไทย”, *วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๕).

<sup>๑๘๖</sup> ประชุม มธรมน, “กระบวนการมีส่วนร่วมในการกำหนดยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อม ศึกษาเพื่อการพัฒนาชุมชนในหมู่บ้านป้องกันตนเองชายแดน บ้านทุ่งมะเขือยอ ต.บ้องตี้ อ.ไทรโยค จ.กาญจนบุรี”, *สังคมศาสตร์ ดุษฎีนิพนธ์*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๕๕).



วงจรที่ ๒ คือ Process การสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. ขั้นวางแผน (Plan) ผู้วิจัยวางแผนกำหนดแนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากร ร่วมกับกลุ่มตัวอย่าง และเชิญวิทยากร วิชากรและให้ข้อเสนอแนะในการวางแผนวิเคราะห์แนวทางพัฒนาศักยภาพบุคลากร

๒. ขั้นปฏิบัติและสังเกต (Action & Observation) ผู้วิจัยร่วมกับวิทยากรและกลุ่มตัวอย่างกำหนดแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร โดยจัดหมวดหมู่ แล้วนำมากำหนดรายละเอียดหลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กิจกรรม สื่อ และการประเมินผลรวมทั้ง จัดทำเอกสารประกอบการฝึกอบรม โดยที่การส่งเสริมแรงจูงใจจะสอดแทรกเข้าไปในกระบวนการพัฒนาศักยภาพในการวิจัย ในการบรรยาย การอภิปรายกลุ่ม การระดมสมอง และการฝึกปฏิบัติด้วยการสนับสนุนความเป็นตัวของตัว การมีเหตุผลในการคิดและการปฏิบัติเกี่ยวกับการ

๓. ขั้นสะท้อนผล (Reflect) กลุ่มตัวอย่างพิจารณารายละเอียดของข้อมูลและแผนการดำเนินงานร่วมกันให้สมบูรณ์

วงจรที่ ๓ คือ Output การพัฒนาศักยภาพบุคลากร มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังนี้

๑. ขั้นวางแผน (Plan) ดำเนินการพัฒนาศักยภาพบุคลากรด้านความรู้ ทักษะ ขั้นตอนต่าง ๆ ของการทำวิจัย รวมทั้ง ส่งเสริมแรงจูงใจภายในของการวิจัย

๒. ขั้นปฏิบัติและสังเกต (Action & Observation) นำแนวทางการพัฒนาศักยภาพที่พัฒนา ขึ้น ไปใช้กับบุคลากรจำนวน ๖๐ คน โดยนำกระบวนการวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม มาใช้ในขั้นตอนต่าง ๆ ของการฝึกทักษะ เริ่มจากการวางแผนการปฏิบัติ การสังเกตและการสะท้อนผล จนกระทั่งมีความมั่นใจในการทำวิจัยและมีผลงานวิจัยจากงานประจำเป็นชิ้นงาน โดยมีวิทยากรและวิทยากรพี่เลี้ยง ให้การดูแลช่วยเหลือตลอดระยะเวลาของการดำเนินโครงการ

๓. ขั้นสะท้อนผล (Reflect) กลุ่มตัวอย่างนำเสนอผลงานให้กลุ่มตัวอย่างคนอื่น ๆ และวิทยากรเพื่อสะท้อนผลการดำเนินงานและเสนอแนะแนวทางแก้ไข เพื่อนำไปปรับปรุงแก้ไข<sup>๑๘๗</sup> จากงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่า การพัฒนาศักยภาพของมนุษย์มีความจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับการพัฒนาองค์กร เป็นงานที่เกี่ยวข้องกับบุคคล เกี่ยวข้องกับการกำหนดและการดำเนินนโยบายในการวางแผนกำลังคน จัดหาและสรรหากคนเข้าทำงาน การพัฒนาคนในด้านต่างๆ โดยเฉพาะ ด้านร่างกายเพื่อพร้อมปฏิบัติงานด้วยความอดทน ต่อสู้กับภาวะยากลำบากได้ ด้านศีลธรรมเพื่อให้เป็นคนที่มีคุณธรรมด้านจิตใจเพื่อให้เป็นคนอ่อนโยน โอบอ้อมอารี และด้านปัญญาเพื่อพัฒนาให้สามารถแก้ไขปัญหาได้ด้วยปัญญา การพัฒนาศักยภาพของกำลังพลเป็นหน้าที่และความรับผิดชอบทั้งของบุคคลภายในองค์กรและบุคคลภายนอกองค์กร

<sup>๑๘๗</sup> ดาราวดี เมธนาวัน,การพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาล ในการสร้างงานวิจัยจากงานประจำโรงพยาบาลพะเยา จังหวัดพะเยา,วารสารกองการพยาบาล, ปีที่ ๓๖ ฉบับที่ ๒ พฤษภาคม – สิงหาคม ๒๕๕๒,หน้า ๔๙ – ๕๑.

จากงานวิจัยดังกล่าวผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ตั้งนี้การพัฒนาเป็นกระบวนการทางกลยุทธ์ที่เริ่มด้วยการวางแผน การวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็ง การวางแผนปฏิบัติการ ติดตามประเมินผล และการรายงานผลและต้องสร้างการมีส่วนร่วมในการพัฒนา

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนา

นักวิจัยหรือนักวิชาการ	ผลการวิจัย
สมชาย สรรประเสริฐ (๒๕๕๒, หน้า ๖๔ )	กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ประกอบด้วย ๖ ประเด็น ได้แก่ ๑. สนับสนุนและเปิดโอกาสให้มีบทบาท และมีส่วนร่วมในการพัฒนา ๒. พัฒนาระบบประเมินผลการพัฒนาให้มีประสิทธิภาพ และเกิดผลอย่างเป็นรูปธรรม ๓. พัฒนาระบบสร้างขวัญกำลังใจเพื่อรักษาบุคลากรที่มีประสิทธิภาพไว้ ๔. พัฒนาเครือข่ายและส่งเสริมความร่วมมือกับภาครัฐและเอกชน ทั้งในและต่างประเทศ ๕. สร้างบรรยากาศและการจัดการความรู้ภายในหน่วยงาน
ประชุม มธุรมน (๒๕๔๕, หน้า ๔๘ )	พบว่าผู้นำชุมชนส่วนมากตระหนักในด้านอนุรักษ์สิ่งแวดล้อม และการพัฒนาจากการดำเนินการวิจัยเชิงปฏิบัติการอย่างมีส่วนร่วมตามยุทธศาสตร์สิ่งแวดล้อมศึกษาในเรื่องกระบวนการ เนื้อหารายละเอียด เทคนิคการนำไปประยุกต์ใช้ ปัญหาและอุปสรรค และข้อจำกัด ผลปรากฏว่ากลุ่มประชากรกลุ่มเป้าหมายมีประสิทธิภาพการเรียนรู้อยู่ในเกณฑ์ระดับสูงมาก
ทวีชัย บุญเต็ม (๒๕๕๐, หน้า ๙๒ )	พบว่า มหาวิทยาลัยขอนแก่นมีทิศทางการพัฒนาโดยอาศัยเทคโนโลยีเครือข่ายสารสนเทศ ยุทธศาสตร์หลักที่กำหนดทิศทางการนี้คือ การทำมหาวิทยาลัยของรัฐไม่เป็นส่วนราชการ
ธิติมา ไชยมงคล (๒๕๕๔, หน้า ๑๐๒ )	การกำหนดกลยุทธ์ที่สำคัญประการแรกคือ การส่งเสริมให้บุคลากรเห็นความสำคัญในการจัดการความรู้และการประกาศนโยบายการจัดการความรู้ที่ชัดเจน การให้อิสระทางความคิดกับบุคลากรภาครัฐ นับว่าเป็นปัจจัยสำคัญในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆในการทำงาน เพราะการทำงานของโรงพยาบาลของรัฐส่วนใหญ่ยึดติดอยู่กับกรอบ ระเบียบของโรงพยาบาลของรัฐมากเกินไป จนทำให้บุคลากรส่วนหนึ่งไม่กล้าคิดสิ่งใดใหม่ เนื่องจากกลัวเกิดความผิดพลาดจึงก่อให้เกิดการกระทำผิดอันจะส่งผลต่อการทำงาน

ตารางที่ ๒.๑๗ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนา (ต่อ)

นักวิจัยหรือนักวิชาการ	ผลการวิจัย
<p>สุมิตร สุวรรณ (๒๕๔๕, หน้า ๗๖ )</p>	<p>ขั้นตอนการกำหนดยุทธศาสตร์การพัฒนาระบบการฝึกศึกษาประกอบด้วย ๑.วิเคราะห์สภาพแวดล้อมที่มีผลกระทบต่อกองทัพ อากาศไทย ๒. วิเคราะห์จุดแข็งจุดอ่อน โอกาสและภัยคุกคามของกองทัพอากาศ ๓. สังเคราะห์ข้อมูลในข้อ ๑.และข้อ ๒.รวมทั้งศึกษาในวัตถุประสงค์ข้อ ๒.เกี่ยวกับแนวโน้มการพัฒนาระบบการฝึกศึกษากำลังพลระดับสัญญาบัตรของกองทัพอากาศไทย แล้วกำหนดยุทธศาสตร์ คือแผนการหรือมาตรการบริหารกำลังพลระดับ สัญญาบัตร</p>
<p>ดาราวัตี เมธนาวิน (๒๕๕๒, หน้า ๔๙-๕๑)</p>	<p>เสนอรูปแบบวิธีดำเนินการวิจัยการพัฒนาศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาลในรูปของวงจร ๓ วงจร วงจรที่ ๑ เป็นวิเคราะห์ศักยภาพบุคลากรทางการพยาบาลในการวิจัยด้วยการใช้รูปแบบการประชุมเชิงปฏิบัติการ วงจรที่ ๒ การสร้างแนวทางการพัฒนาศักยภาพบุคลากร วงจรที่ ๓ การพัฒนาศักยภาพบุคลากร</p>

๒) งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะผู้นำ

มีนักวิจัยหลายท่านที่ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำไว้หลายเรื่องดังนี้

**สุภาวดี นพรุจจินดา<sup>๑๘๘</sup>** ได้ศึกษาวิจัยเรื่ององค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข พบว่า ๑) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ (๑) ผู้นำวิสัยทัศน์ (๒) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (๓) ผู้นำทางวิชาชีพ (๔) ผู้นำจริยธรรม (๕) ผู้นำสร้างแรงบันดาลใจ (๖) ผู้นำคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (๗) ผู้นำด้านเทคโนโลยี ๒) องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุขประกอบด้วย ๗ องค์ประกอบ มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้ ถูกต้องและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

**ลออ เอื้อจิตตระกูล<sup>๑๘๙</sup>** ได้ศึกษาเรื่อง ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ๑) ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็นของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับปานกลาง ยกเว้น ด้านมีความรักองค์การอยู่ในระดับมากที่สุด ๒) ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคาดหวังของ

<sup>๑๘๘</sup> สุภาวดี นพรุจจินดา, องค์ประกอบภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาลวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๓).

<sup>๑๘๙</sup> ลออ เอื้อจิตตระกูล, ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา, **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐).

บุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา ในภาพรวมและรายด้าน อยู่ในระดับมาก ยกเว้น ด้านมีความรัก องค์กร อยู่ในระดับมากที่สุด ๓) ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษา ตามความคิดเห็น และความคาดหวังของบุคลากรในสถาบันอุดมศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ ๐.๐๑ โดย ลักษณะผู้นำของอธิการบดีในสถาบันอุดมศึกษาตามความคาดหวังสูงกว่าความคิดเห็นของบุคลากรใน สถาบันอุดมศึกษา

**ประคอง รัตมีแก้ว**<sup>๑๙๐</sup> ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มี คุณภาพ พบว่า ๑) องค์กรประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (๒) การครองตนของ ผู้บริหาร (๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ (๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ๒) แนว ทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐานคือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำโดย ศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

**พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ**<sup>๑๙๑</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนัก เรียนพระปริยัติธรรม พบว่า ๑) องค์กรประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การวางแผนกลยุทธ์ (๒) ภาวะผู้นำ (๓) วิสัยทัศน์ (๔) คุณธรรมจริยธรรม (๕) การบริหารองค์กร ๒) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่ ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และ สามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

จากงานวิจัยดังกล่าวสรุปได้ว่าผู้นำที่ดีควรมีคุณลักษณะตามองค์ประกอบ ๗ ด้าน ดังต่อไปนี้คือ ๑. ด้านความสามารถในการปฏิบัติงาน ๒. ด้านความสามารถในการบริหารคน ๓. ด้าน ความฉลาดทางอารมณ์ ๔. ด้านบุคลิกภาพ ๕. ด้านความสามารถทางเทคโนโลยีสารสนเทศ ๖. ด้านการครองตน และ ๗. ด้านมนุษยสัมพันธ์ ส่วนรูปแบบในการพัฒนาประกอบไปด้วย ๑.การศึกษาต่อ ๒. การฝึกอบรม ๓. การฝึกปฏิบัติงานและ ๔. การศึกษาดูงาน

### ๓) งานวิจัยที่เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำ

การเป็นผู้นำไม่ใช่เป็นมาแต่กำเนิด แต่เป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ ดังนั้นผู้บริหารที่ ต้องการประสบความสำเร็จ เป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ย่อมต้องฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้บัง เกิดขึ้น ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำจำเป็นต้องมีรูปแบบเป็นเครื่องมือทางความคิด ใช้ในการค้นหา คำตอบ หรือการศึกษาค้นคว้าและการวิจัย โดยต้องมีแนวคิดทฤษฎี หลักการหรือเหตุผลต่าง ๆ มา สนับสนุน จากการศึกษาค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีผู้วิจัยไว้ดังนี้

**ปัทม ปฎิพิมพาคม** ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษา เอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน ประกอบด้วย

<sup>๑๙๐</sup> ประคอง รัตมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).

<sup>๑๙๑</sup> พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม, วิทยานิพนธ์ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้ความเข้าใจในการวางแผน การมองการณ์ไกล<sup>๑๙๒</sup> รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามแนวคิดของผู้เชี่ยวชาญ ประกอบด้วย

องค์ประกอบที่ ๑ การมีกิจกรรมที่ใช้ความคิดความเข้าใจในระดับสูง ได้แก่ มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ โดยสามารถจำแนกแยกแยะองค์ประกอบต่าง ๆ ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้

องค์ประกอบที่ ๒ มีความสามารถรวบรวมข้อมูลต่าง ๆ มากำหนดกลยุทธ์ ได้แก่ มีการรายงานผลแผนงาน และโครงการเพื่อนำมาเป็นข้อมูลในการพัฒนางาน และกำหนดแผนปฏิบัติการ

องค์ประกอบที่ ๓ มีความสามารถในการพยากรณ์ และกำหนดอนาคตได้ ได้แก่ มีความสามารถเชิงรุกโดยกระทำการแก้ปัญหาอย่างเร่งด่วน ในขณะที่ผู้บริหารส่วนใหญ่จะวิเคราะห์สถานการณ์ก่อนและรอปัญหาคลี่คลายไปเอง

องค์ประกอบที่ ๔ การมีความคิดปฏิวัติ ได้แก่ ให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดนโยบายของสถานศึกษา

องค์ประกอบที่ ๕ มีการกำหนดวิสัยทัศน์ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ที่สร้างจากแรงบันดาลใจ มีความทะเยอทะยาน คิดนอกกรอบ และกว้างไกล และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่ได้รับเลือกสูงสุด ๓ อันดับแรก คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ และการระดมความคิด ส่วนแนวคิดของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า ประเด็นสำคัญตามองค์ประกอบทั้ง ๕ คือ องค์ประกอบที่ ๑ ได้แก่ มีการส่งเสริมให้บุคลากรพัฒนาตนเองและวิชาชีพ เพื่อคุณภาพของการศึกษา องค์ประกอบที่ ๒ ได้แก่ มีการทำงานที่มีเป้าหมาย และมีความสุขในการทำงาน องค์ประกอบที่ ๓ ได้แก่ เป็นนักวางแผนกลยุทธ์ ชับเคลื่อนยุทธศาสตร์ และคิดเชิงรุกได้ องค์ประกอบที่ ๔ ได้แก่ มีความคิดในเชิงรุก และสร้างแรงบันดาลใจให้เพื่อนร่วมงานเกิดความคิดริเริ่มในการทำงาน และการแก้ปัญหา และองค์ประกอบที่ ๕ ได้แก่ กำหนดวิสัยทัศน์ได้ชัดเจนสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม สถานการณ์ปัจจุบัน และเป้าหมายกลยุทธ์ภาครัฐ<sup>๑๙๓</sup> การพัฒนาผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมประกอบด้วย องค์ประกอบดังต่อไปนี้

๑) องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี ๓ องค์ประกอบหลัก ได้แก่ ๑) หลักการพัฒนา ๒) ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ๓) เป้าหมายการพัฒนา

๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา ประกอบด้วย อธิศีลสิกขา (ศีล) อธิจิตตสิกขา (สมาธิ) และ อธิปัญญาสิกขา (ปัญญา)

๒. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย ๓ ขั้นตอน ได้แก่ ปริยัติ (การศึกษา) ปฏิบัติ (การปฏิบัติ ศีลภาวนา และปัญญาภาวนา) ปฏิเวธ (ผลการพัฒนาจากการศึกษา และปฏิบัติ)

<sup>๑๙๒</sup> ปิลัญ ปฎิพินพาคม, รูปแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต(บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐),

<sup>๑๙๓</sup> กัลยรัตน์ เมืองสง , รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน, ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยบูรพา, ๒๕๕๐),

๓. เป้าหมายการพัฒนา ภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม และผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ระดับมาก

๓) ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษา ตามหลักพุทธธรรม พบว่า ความเป็นประโยชน์ มีความเหมาะสม และมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด<sup>๑๙๔</sup>

จากการศึกษาของ เพลินใจ พุทธชาตธีรตัน ที่ได้ศึกษาการพัฒนาในรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

๑) คุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและสอดคล้องกับพฤติกรรมผู้นำในแต่ละบทบาท จำนวน ๓๖ คุณลักษณะ จำแนกเป็น ๔ ด้านคือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะผู้นำด้าน วิชาชีพ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพ

๒) องค์ประกอบ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาที่มีความเหมาะสม และเป็นไปได้ ประกอบด้วย ๑) ที่มาของรูปแบบ ๒) คุณลักษณะผู้นำที่ต้องการพัฒนา ๓) กระบวนการพัฒนา และ ๔) การนำรูปแบบไปใช้

๓) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มี ๕ ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นที่ ๑ การประเมินความต้องการจำเป็นในการพัฒนา

ขั้นที่ ๒ การเตรียมการพัฒนา

ขั้นที่ ๓ การดำเนินการพัฒนามี ๔ รูปแบบย่อย (APEP Models) ได้แก่ ๑) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ด้านการบริหารจัดการ ๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านวิชาชีพ ๓) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำด้านคุณธรรมและจริยธรรม และ ๔) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพในแต่ละรูปแบบ ย่อยประกอบด้วยสาระสำคัญ จุดประสงค์ขอบข่าย สาระการพัฒนา กิจกรรมการพัฒนา วิธีการพัฒนาและ การประเมินผลการพัฒนา

ขั้นที่ ๔ การประเมินผล และติดตามผลการพัฒนา และ

ขั้นที่ ๕ การประเมินผล การดำเนินการ โดยในแต่ละขั้นตอนประกอบด้วยแนวคิด วัตถุประสงค์ วิธีการและกิจกรรมการพัฒนา และผลที่คาดหวัง<sup>๑๙๕</sup>

นอกจากนี้ สมคิด สุกุลสถาปัตย์ ยังได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน ผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลวยทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ สำหรับองค์ประกอบของการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน

<sup>๑๙๔</sup> ไพรโรจน์ พรหมมีเนตร, รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม, วิทยานิพนธ์ กศ.ด.สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๕๒),

<sup>๑๙๕</sup> เพลินใจ พุทธชาตธีรตัน, การพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา, *ครุศาสตร์ดุสิตบัณฑิต*, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๙),

ประกอบด้วยกระบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลงต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง

๑) รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน เป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของพหุตัวที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๑๑ องค์ประกอบ กล่าวคือ การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพการใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็นฐาน การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล การกระตุ้นการใช้ปัญญา และการใช้สิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล) ซึ่งมีอิทธิพลต่อปัจจัยนำเข้ามีพลังขับเคลื่อน การบวนการเปลี่ยนแปลงสมดุลง ต่อเนื่อง เน้นผู้เรียน ผลผลิตมีคุณภาพ ผลลัพธ์มีคุณภาพเชิงพลวัต บริบทเหมาะสม เอื้อต่อการเรียนรู้แบบพอเพียง (การปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน)ทั้งโดยทางตรง และทางอ้อมอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งรูปแบบมีความถูกต้อง เหมาะสม เป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้<sup>๑๙๖</sup> และสรรรฤติ ดีปู ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง พบว่า

(๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ประกอบด้วย

คุณลักษณะภาวะผู้นำ ๔ ด้าน คือ

๑) ด้านความรู้และความสามารถ ๒) ด้านเจตคติ

๓) ด้านบุคลิกภาพ ๔) ด้านทักษะการปฏิบัติงาน

พฤติกรรมภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยพฤติกรรมภาวะผู้นำ ๓ ด้าน คือ

๑) ด้านการแนะนำและให้คำปรึกษา

๒) ด้านการสร้างความสัมพันธ์และการพัฒนานักศึกษา

๓) ด้านการควบคุมติดตาม และประเมินผล

(๒) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง มีองค์ประกอบ ดังนี้

๑. แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ

๒. วัตถุประสงค์ของการสร้างรูปแบบ

๓. คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ ที่จำเป็นต้องพัฒนา

๔. แผนการพัฒนาภาวะผู้นำ

๕. กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ มี ๓ ขั้นคือ การประเมินตนเองก่อนการพัฒนาภาวะผู้นำ ดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำตามแผนการพัฒนาภาวะผู้นำ และการประเมินผลหลังการพัฒนาภาวะผู้นำ

(๓) ผู้เชี่ยวชาญมีความคิดเห็นว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง เป็นรูปแบบที่มีแนวคิดและหลักการกำกับการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นไปตามหลักวิชาการ มีกระบวนการน่าสนใจ ผลการประเมิน

<sup>๑๙๖</sup> สมคิด สุกุลสถาปต์ย์, รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒),

โดยผู้เชี่ยวชาญพบว่า รูปแบบที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสม อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด มีความสอดคล้องอยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด และมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากถึงมากที่สุด<sup>๑๙๗</sup> นอกจากนี้ สุภารัตน์ อวสกุลสุทธิ ยังได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างาน การพยาบาลโรงพยาบาลชุมชน พบว่า

๑) คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่สอดคล้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำในแต่ละบทบาทมีจำนวน ๓๘ คุณลักษณะจัดกลุ่มคุณลักษณะภาวะผู้นำเป็น ๔ ด้าน คือ คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหาร คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ ผู้วิจัยได้ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ๔ ส่วนคือ

๑. คุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลโรงพยาบาลชุมชนที่ต้องพัฒนา

๒. แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ และวัตถุประสงค์ทั่วไปของรูปแบบโรงพยาบาลชุมชน

๓. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ

๔. ขั้นตอนประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ<sup>๑๙๘</sup>

จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตลอดจนผลการศึกษานักวิชาการต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลแนวคิดหลักเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐ โดยมีหลักแนวคิดที่เกี่ยวข้อง สามารถสรุปได้ตามตารางที่ ๒.๑๘ ดังต่อไปนี้

ตารางที่ ๒.๑๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำ

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (๒๕๕๒, หน้า ๑๔๕)	วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ มี ๓ องค์ประกอบ ได้แก่ ๑. หลักการพัฒนา ใช้หลักไตรสิกขา (ศีล สมาธิ ปัญญา) ๒. ขั้นตอนและวิธีการพัฒนา (ปรียัติ ปฏิบัติ ปฏิเวธ) ๓. เป้าหมายการพัฒนา
สมคิด สกุลสถาปัตย์ (๒๕๕๒, หน้า ๑๓๘)	วิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผล ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลประกอบด้วย ๑. การสร้างสื่อกลางที่มีศักยภาพ

<sup>๑๙๗</sup> สรรฤดี ดีปุ , รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง, *ครุศาสตร์ดุขภูมิต*, (บัณฑิตศึกษา : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา, ๒๕๕๓),

<sup>๑๙๘</sup> สุภารัตน์ อวสกุลสุทธิ, *รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล*, ๒๕๕๒),



ตารางที่ ๒.๑๘ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาผู้นำ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
	๒. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์เป็น ๓. การสร้างแรงบันดาลใจ ๔. การคำนึงความเป็นปัจเจกบุคคล ๕. การกระตุ้นการใช้ปัญญา และ ๖. การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
สุภาวี่ อวสกุลสุทธิ (๒๕๕๒, หน้า ๑๕๐)	วิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาล ผลการวิจัยพบว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานการพยาบาลแบ่งเป็น ๔ ด้าน คือ ๑. คุณลักษณะผู้นำด้านการบริหาร ๒. คุณลักษณะผู้นำด้านวิชาการ ๓. คุณลักษณะผู้นำด้านบุคลิกภาพและภาพลักษณ์ ๔. คุณลักษณะผู้นำด้านคุณธรรม จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ

#### ๔) งานวิจัยเกี่ยวกับหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

คุณลักษณะของผู้นำตามหลักพระพุทธศาสนา สังคมของประเทศไทย พระพุทธศาสนาถือเป็นศาสนาหลักประจำชาติ การนำเอาหลักธรรมคำสั่งสอนของพระพุทธศาสนามาประยุกต์ใช้ก็เพื่อการเป็นผู้นำที่ดี ซึ่งผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลัก “ธรรม” คือ คุณธรรมและการปฏิบัติธรรม เป็นลักษณะสำคัญของการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้กิจการงานทุกอย่างบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้ โดยมุ่งที่จะให้เกิดประโยชน์สุขแก่มวลชน สังคม และประเทศชาติอย่างมั่นคง และยั่งยืนตลอดไป และคำสั่งสอนที่สำคัญๆของพระพุทธองค์ที่แสดงให้เห็นถึงลักษณะของผู้นำที่ดีหรือวิถีทางของการที่จะเป็นผู้นำที่ดีเพื่อใช้สำหรับเป็นแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติ ได้แก่ หลักปาปณิกธรรม ๓, อธิษฐานธรรม ๔, พรหมวิหารธรรม ๔, อคติ ๔, คหิสุข ๔, สังคหะวัตถุ ๔, ชันดีโสรัจจะ หิริโอตฺตปปะ, อิทธิบาท ๔, เวสาร์ธชกรณะ ๕, ยุติธรรม ๕, อปริหานิยธรรม ๗, นาถกรณธรรม ๑๐, กัลยาณมิตรธรรม ๗, ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการและบารมี ๑๐ ประการ(ทศบารมี)และสัปปุริสธรรม ๗ หลักธรรมเหล่านี้สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับการบริหารและจัดการสมัยใหม่ได้ ในการวิจัยเรื่องการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาผู้วิจัยได้ใช้หลักสัปปุริสธรรม๗ ซึ่ง ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม๗ ไว้หลายท่าน ดังนี้

**พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์** (วิรัตน์ สุขอินทร์)<sup>๑๙๙</sup> ได้วิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี ตามหลักสัปปุริสธรรม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย สรุปได้คือด้านปรีชาญาณ ด้านอัตตัญญา ด้านอรรถัญญา ด้านบุคคลปโรปรัญญา ด้านธัมมัญญา ด้านมัตตัญญา และด้านกาลัญญา

**พระมหาคมเพชร วชิรปัญญา** (เรืองผา)<sup>๒๐๐</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” พบว่า การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากคือ ด้านความเป็นผู้รู้จักบุคคล ความแตกต่างแห่งบุคคล ความสามารถ คุณธรรม อธิษาศัย ด้านความเป็นผู้รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้หน้าที่และรู้ประโยชน์ที่พึงประสงค์ ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ที่ประชุม การประพัตต์ในที่ประชุม การเข้าหาชุมชนหรือกลุ่มคนในสังคม ด้านความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสมว่า เวลาไหนควรทำ เวลาไหนไม่ควรทำ และระยะเวลาในการทำงาน ด้านการจัดคนเข้าทำงาน ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหลักการ รู้จักหลักเกณฑ์และระเบียบการบริหารงาน ด้านความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ว่าตัวตนของเราเป็นใคร มีฐานะหรือทำหน้าที่อะไร และด้านความเป็นผู้รู้จักประมาณหรือความพอดี ความพอเพียงในความเป็นอยู่ในการใช้จ่ายทรัพย์

**พระธำมรงค์ ชยานนโท(ประเสริฐศิลป์)**<sup>๒๐๑</sup> ได้วิจัยเรื่อง “การบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปุริสธรรม ๗” พบว่า การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมี (ค่าเฉลี่ยที่ระดับ ๓.๘๕) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านตามลำดับค่าเฉลี่ยน้อยไปหามากดังนี้ คือ ด้านธัมมัญญา ด้านอรรถัญญา ด้านอัติัญญา ด้านมัตตัญญา ด้านกาลัญญา ด้านปรีชาญาณ และด้านบุคคลัญญา

**กำธร มิตรเปรียญ**<sup>๒๐๒</sup> ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในเขต๑๒” ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามสัปปุริสธรรมและการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าสถานีอนามัย ในเขต ๑๒ อยู่ในระดับมาก ระดับการปฏิบัติตามสัปปุริสธรรมและการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงาน

<sup>๑๙๙</sup> พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุขอินทร์), เรื่อง ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี, **บทความทางวิชาการ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔),

<sup>๒๐๐</sup> พระมหาคมเพชร วชิรปัญญา, “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”, **บทความทางวิชาการ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),

<sup>๒๐๑</sup> พระธำมรงค์ ชยานนโท (ประเสริฐศิลป์), “การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปุริสธรรม ๗”, **บทความทางวิชาการ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),

<sup>๒๐๒</sup> กำธร มิตรเปรียญ, “ความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมกับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในเขต ๑๒”, **บทความทางวิชาการ**, ศึกษาศาสตรเพื่อพัฒนาชุมชน สงขลา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๕๑),

ของหัวหน้าสถานีอนามัย ในเขต ๑๒ มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ โดยมีความสัมพันธ์กันในทางบวกอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านของการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหาร พบว่า การปฏิบัติตนตามสัปปุริสธรรมมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารงานทุกด้าน โดยมีความสัมพันธ์กับด้านการวางแผน ด้านการจัดบุคลากรด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนความสัมพันธ์ด้านการจัดองค์การ และการอำนวยความสะดวกอยู่ในระดับสูง

**มธุรส ชานาญทัศน์<sup>๒๐๓</sup>** ได้วิจัยเรื่อง “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจที่จะประพฤติตน โดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร” ผลการวิจัยพบว่า ๑. ความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๑ ทั้งในกลุ่มรวม และจำแนกตามตัวแปรด้านเพศ ที่ศนคคิดต่อมารดา ระดับการศึกษาของวัยรุ่น ระดับการศึกษาของมารดา อาชีพของมารดา และฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัว ๒. ในกลุ่มเพศชายและเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร ๓. ในกลุ่มที่มีทัศนคติต่อมารดาแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร ๔. ในกลุ่มบุตรวัยรุ่นที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร ๕. ในกลุ่มมารดาที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร ๖. ในกลุ่มมารดาที่มีอาชีพต่างกันเกือบหมด ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร ยกเว้นในกลุ่มมารดาที่มีอาชีพบริการพบว่ามีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ดังกล่าว กับกลุ่มที่มารดามีอาชีพผู้ใช้แรงงานขึ้นต่ำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ ๐.๐๕ ๗. ในกลุ่มที่มีฐานะความเป็นอยู่ของครอบครัวแตกต่างกัน ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยเรียนกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร

<sup>๒๐๓</sup> มธุรส.ชานาญทัศน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนตามหลักสัปปุริสธรรมของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติตามหลักสัปปุริสธรรมของมารดาตามการรับรู้ของบุตร”, **บทความทางวิชาการ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒),

**ัญญา ศรีสมพร<sup>๒๐๔</sup>** ได้วิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแนวพุทธมีผลต่อความสำเร็จในงานของหัวหน้าภาควิชาในระดับมากและในการจัดอันดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามแนวพุทธแต่ละข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานพบว่าหลักธัมมัญญาหรือรู้หลักการในเรื่องสัปปุริสธรรม ๗ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเป็นอันดับหนึ่งและเห็นว่าหลักอาชชวะตามหลักทศพิธราชธรรม ๑๐ มีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาหลักธรรมทั้ง ๑๗ ข้อ

**ปกรณ์ มหากันธา<sup>๒๐๕</sup>** ได้วิจัยเรื่องรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๓ อคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปทานิยธรรม ๗ สัปปุริสธรรม ๗ หลักราชธรรม ๑๐ หรือทศพิธราชธรรม และหลักจักรวรรดิวัตร การบริหารองค์กรส่วนท้องถิ่น จำแนกตามหลักพุทธธรรมและหลักธรรมมาภิบาล กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ และกระบวนการบริหารองค์กรส่วนปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสัปปุริสธรรม ๗ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และน้อยที่สุดคือ หลักความโปร่งใส

**สมโพชน์ กวักหิรัญ<sup>๒๐๖</sup>** ได้วิจัยเรื่อง บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ด้านการบริหารงานบุคคล บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ รู้จักผล การรู้จักตน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สามารถทำให้เกิดความเป็นธรรมลดปัญหาความขัดแย้ง ลดภาวะความเสียหาย ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ส่งผลให้เกิดผลดีขึ้น การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ด้านการศึกษา บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ การรู้จักผล และการรู้จักประมาณ ทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงาน ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะการณด้อยประสิทธิภาพการบริหาร ลดการเสียหาย การสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานมีผลสำเร็จดีขึ้น ๓. ด้านการบริหารงบประมาณ บูรณาการหลักสัปปุริสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ การรู้จักผล การรู้จักประมาณ และการรู้จักชุมชน ทำให้การจัดสรรงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่า เกิดความเป็นธรรมลดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เสมอภาค เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ๔. ด้านสาธารณสุข บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ และการรู้จักกาล ทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนด้านสุขภาพและจิตใจ และการลดภาวะความเสี่ยงต่อโรคร้ายไข้เจ็บ การดำเนินงานได้

<sup>๒๐๔</sup> ัญญา ศรีสมพร, “การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร”, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๑),

<sup>๒๐๕</sup> ปกรณ์ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ” รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

<sup>๒๐๖</sup> สมโพชน์ กวักหิรัญ, “บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗”, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),

อย่างมีประสิทธิภาพ ๕. ด้านการบริการสาธารณะ บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ การรู้จักประมาณ การรู้จักชุมชน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผนงานที่มีระบบ ในการดำเนินงานด้านการบริการสาธารณะ ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะความเสียหาย เสียเวลา ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและ ได้รับความพึงพอใจ

จากการวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าหลักพุทธธรรมนั้น มีความสำคัญกับทั้งผู้บริหารและผู้ปฏิบัติงานโดยเฉพาะสัปปุริสธรรม๗ ทั้ง๗ด้านได้แก่ ธัมมัญญา อตถัญญา อตตัญญา มัตตัญญา กาลัญญา ปริสสัญญา และปุคคลปโรปรัญญา ผู้ใดนำไปใช้ในการปฏิบัติงานก็จะทำให้ประสบความสำเร็จในหน้าที่การงานเป็นอย่างดี และเกิดประโยชน์สูงสุด แก่ชุมชนและประชาชน

ตารางที่ ๒.๑๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
พระครูอุทัยกิจภิกขุพัฒน์ (๒๕๕๔.)	วิจัยเรื่อง การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัย พบว่า การนำ หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้านโดยเรียงจากมากไปหาน้อยตามค่าเฉลี่ย สรุปได้คือ <ul style="list-style-type: none"> <li>- ด้านปรีสสัญญา</li> <li>- ด้านอตตัญญา</li> <li>- ด้านอตถัญญา</li> <li>- ด้านปุคคลปโรปรัญญา</li> <li>- ด้านธัมมัญญา</li> <li>- ด้านมัตตัญญา และ</li> <li>- ด้านกาลัญญา</li> </ul>
พระมหาคมเพชร วชิรปณฺโณ (๒๕๕๔.)	วิจัยเรื่อง การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหาร ราชการส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบล ในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี” ผลการวิจัย พบว่า การนำ หลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่น ขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวมอยู่ในระดับมาก เป็นรายด้าน พบว่าด้านที่อยู่ในระดับมากที่สุดคือ <ul style="list-style-type: none"> <li>-ด้าน ความเป็นผู้รู้จักบุคคล ความแตกต่างแห่งบุคคล ความสามารถ คุณธรรม อธิยาศัย</li> </ul>

ตารางที่ ๒.๑๙ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
	<p>ผลการวิจัยพบว่า (ต่อ)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-ด้านความเป็นผู้รู้จักผล รู้ความหมาย รู้ความมุ่งหมาย รู้หน้าที่ และรู้ประโยชน์ที่ถึงประสงค์</li> <li>-ด้านความเป็นผู้รู้จักชุมชน ที่ประชุม การประพฤติตัวในที่ประชุม การเข้าหาชุมชนหรือกลุ่มคนในสังคม</li> <li>-ด้านความเป็นผู้รู้จักกาลเวลาอันเหมาะสมว่า เวลาไหนควรทำ เวลาไหนไม่ควรทำและระยะเวลาในการทำงาน</li> <li>-ด้านการจัดคนเข้าทำงาน</li> <li>-ด้านความเป็นผู้รู้จักเหตุ รู้จักหลักการ รู้จักหลักเกณฑ์ ระเบียบ การบริหาร</li> <li>-ด้านความเป็นผู้รู้จักตน คือ รู้ว่าตนของเราเป็นใคร มีฐานะหรือทำหน้าที่อะไร และ</li> <li>-ด้านความเป็นผู้จักตนหรือความพอดี ความพอเพียงในความ เป็นอยู่ในการใช้จ่ายทรัพย์</li> </ul>
พระธรรณต์ ชยานนโท (ประเสริฐศิลป์ ๒๕๕๓,)	<p>วิจัยเรื่อง การบริหารงานโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม๗ ผลการวิจัยพบว่า โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากแยกเป็นรายด้านจากน้อยไปหามาก ได้แก่ ด้านธัมมัญญุตตา อตถัญญุตตา อตถัญญุตตาคาลัญญุตตา ปริสัญญุตตา และปุคคลัญญุตตา มีความสำคัญทั้ง ๗ ด้าน</p>
กัาธร มิตรเปรียญ (๒๕๔๑,)	<p>วิจัยเรื่อง การบริหารงานโดยใช้หลักสัปปุริสธรรม๗ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามหลักสัปปุริสธรรม๗โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากแยกเป็นด้านได้แก่ ความสัมพันธ์กับด้านการวางแผน ด้านการจัดการ บุคลากร ด้านการประสานงาน ด้านการรายงาน และด้านการงบประมาณ อยู่ในระดับปานกลาง ส่วนด้านการจัดองค์การ และการอำนวยการอยู่ในระดับสูง</p>
มธุสร ชานานูทัศน์ (๒๕๓๒, )	<p>วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจที่จะประพฤติตนโดยการ ประยุกต์ใช้หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยเรียนกับความ ประพฤติกับการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม๗ ของมารดาตามการ รับรู้ของบุตร ผลการวิจัย พบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ของบุตรวัยเรียนมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความประพฤติ โดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม๗ ของมารดาตามการรับรู้ ของบุตร</li> </ol>

ตารางที่ ๒.๑๙ งานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
	<p>ผลการวิจัย (ต่อ)</p> <p>๒.ในกลุ่มเพศชาย และเพศหญิง ไม่มีความแตกต่างกันของระดับความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของบุตรวัยรุ่นกับความสัมพันธ์กับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม ๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร</p>
ธัญญา ศรีสมพร (๒๕๕๑.)	<p>วิจัยเรื่อง การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชา คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร</p> <p>ผลการวิจัย พบว่า</p> <p>หัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธะในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าภาวะผู้นำแนวพุทธะมีผลต่อความสำเร็จในงานของหัวหน้าภาควิชาในระดับมากโดยพบว่าหลักธัมมัญญา รู้หลักการ ในเรื่องสัปปุริสธรรม ๗ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเป็นอันดับ ๑</p>
ปกรณ์ มหากันธา (๒๕๕๗.)	<p>วิจัยเรื่อง รูปแบบกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๓ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปรีหานิยธรรม ๗ สัปปุริสธรรม ๗ หลักราชธรรม ๑๐ และหลักจักรวรรดิวัตร</p>
สมโพชน์ กวักหิรัญ (๒๕๕๓.)	<p>วิจัยเรื่อง บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริสธรรม ผลการวิจัยพบว่า</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ด้านการบริหารงานบุคคล บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรมข้อ การรู้จักเหตุ การรู้จักผล การรู้จักตน และการรู้จักบุคคล</li> <li>๒. ด้านบริหารงานงบประมาณ บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรมข้อ การรู้จักเหตุ การรู้จักผล และการรู้จักประมาณ</li> <li>๓. ด้านการศึกษา บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรมข้อ การรู้จักเหตุ การรู้จักผล และการรู้จักประมาณ</li> <li>๔. ด้านสาธารณสุข บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรมข้อ การรู้จักเหตุ การรู้จักกาล</li> <li>๕. ด้านบริการสาธารณสุข บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรมข้อ การรู้จักเหตุ การรู้จักประมาณ การรู้จักชุมชน และการรู้จักบุคคล</li> </ol>

## ๕) งานวิจัยที่เกี่ยวกับชุมชน

ได้มีนักวิชาการและนักวิจัยได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับชุมชนไว้ดังนี้

**นายเสถียร ติแป้นและเพ็ญประภา เพชรบูรณิน<sup>๒๐๗</sup>** วิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำชุมชนในพื้นที่อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น ผลการศึกษาพบว่า การพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำชุมชนในพื้นที่อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น ที่ได้ดำเนินการใน ๓ ด้าน มีค่าเฉลี่ยร้อยละ ๗๓ ด้านที่ดำเนินการดีที่สุดได้แก่ การพัฒนาด้านสังคม รองลงมาคือการพัฒนาด้านการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม และการพัฒนาด้านเศรษฐกิจ โดยมีค่าเฉลี่ย ร้อยละแต่ละระดับคือ ๙๔, ๖๕ และ ๖๐ ตามลำดับ โดยการพัฒนาด้านสังคม มีการพัฒนาเกือบทุกด้าน มีเพียงด้านการบำรุงรักษาทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อม และการปลูกป่าชุมชนเท่านั้นที่ยังไม่มีการดำเนินการ การพัฒนาด้านการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม ได้ดำเนินการเพียงบางตัว ได้แก่ การจัดอบรมเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมในชุมชน จัดกิจกรรมในวันสำคัญทางพุทธศาสนา และด้านที่ไม่ได้ดำเนินการเลย แต่เป็นความต้องการของชุมชนคือ การจัดหาทุนการศึกษาสำหรับนักเรียนที่ยากจนที่เรียนดี สำหรับการพัฒนาด้านเศรษฐกิจเน้นดำเนินการไปในด้านการส่งเสริมอาชีพ ได้แก่ การส่งเสริมอาชีพและยกระดับรายได้ การอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับการประกอบอาชีพ การสนับสนุนกลุ่มอาชีพ

**ชลธิ เจริญรัฐ<sup>๒๐๘</sup>** วิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานรากตำบลหนองไฮ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ผลการศึกษาด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนพบว่า ๑) ด้านการจัดการชุมชนพบว่ามีการจัดตั้งกลุ่มให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเพื่อการวางแผนการดำเนินงานและการแก้ไขอุปสรรค ปัญหาของชุมชนคือการขาดงบประมาณ ขาดเงินทุนในการประกอบอาชีพ การขาดเอกสารสิทธิ์ในที่ดินและการขาดสาธารณูปโภคพื้นฐาน ๒) ด้านการวางแผนชุมชน ผู้นำชุมชน เจ้าหน้าที่รัฐบาลและสมาชิกองค์การบริหารส่วนตำบลมีส่วนร่วมในการวางแผนงานชุมชนระยะ ๕ ปีขององค์การบริหารส่วนตำบลประกอบด้วยความรู้ด้านต่างๆ แก่ประชาชน แผนพัฒนาเส้นทางคมนาคม แผนพัฒนาแหล่งน้ำเพื่อการบริโภคและการเกษตร การตรวจสอบกิจกรรมของแผนต่างๆ ๓) ด้านการพัฒนาชุมชนพบว่ามีปรับปรุงถนนในเขตหมู่บ้านให้เป็นถนนคอนกรีตหรือถนนลาดยาง การปรับปรุงแหล่งน้ำเพื่อการเกษตร การปรับปรุงระบบประปาประจำหมู่บ้านเพื่อการบริโภคและการเกษตร การปรับปรุงสภาพแวดล้อมของชุมชน การแก้ไขปัญหาขยะและความสะอาดของชุมชน การเสริมสร้างการรวมกลุ่มและความสามัคคี ผลการศึกษาด้านการ

**น.ส. มรณิน ครุฑธา และคณะ<sup>๒๐๙</sup>** วิจัยเรื่อง ศึกษาการเปลี่ยนแปลงของชุมชน เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์ และสร้างการมีส่วนร่วม ของคนในชุมชนบ้านหนองม่วง ตำบลเขาขี้ฝอย จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยพบ การฟื้นฟูการมีส่วนร่วมในชุมชน รูปแบบการมีส่วนร่วมในชุมชนใน

<sup>๒๐๗</sup> นายเสถียร ติแป้นและเพ็ญประภา เพชรบูรณิน, “แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำชุมชนในพื้นที่อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น” , **รายงานการวิจัย**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๒),

<sup>๒๐๘</sup> ชลธิ เจริญรัฐ , “การสร้างเสริมความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ตำบลหนองไฮ” , **บทความวิจัย** , (สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี, ๒๕๕๔)

<sup>๒๐๙</sup> มรณิน ครุฑธา, “การศึกษาการเปลี่ยนแปลงของชุมชน เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์และสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนบ้านหนองม่วง ตำบลเขาขี้ฝอย” , **รายงานการวิจัย** , (๒๕๕๑)



ปัจจุบันเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมแบบทางการเป็นส่วนมาก อาทิ การประชุมประจำเดือน จากการวิจัยทีมได้รูปแบบการจัดกระบวนการเพื่อการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนกล่าวคือ กลุ่มแกนนำในชุมชนสร้างทีมและเตรียมการที่วางขึ้นตอนจัดบรรยากาศ และสรุปทบทวนหลังกิจกรรม ขับเคลื่อนภารกิจร่วมกับกลุ่มผู้นำในบ้านใหญ่ทั้ง ๔ หลัง โดยการประสานงานด้วยตัวเองพูดคุยกันให้เข้าใจ และประชุมทั้งชุมชนเพื่อร่วมขับเคลื่อนทั้งนี้รูปแบบดังกล่าวยังสามารถปรับใช้กับการดำเนินกิจกรรมอื่นๆ ในชุมชนได้อย่างหลากหลาย และกรณีการรวมกลุ่มในชุมชนสามารถต่อยอดรูปแบบการจัดการเป็นกิจกรรมส่งเสริมต่อเนื่องกันไป อาทิ กลุ่มสัจจะออมทรัพย์ กลุ่มกองทุนเงินล้าน กองทุน กขคจ. ซึ่งมีผลกำไรจากการดำเนินกิจกรรมกลุ่มและมีกลุ่มดำเนินการเป็นทุนเดิมแล้วทั้งนี้การต่อยอดกิจกรรมต้องผ่านกระบวนการในขั้นต้นก่อนดำเนินการใดๆ การฟื้นฟูวิถีชีวิตและวัฒนธรรมชุมชน วิถีชีวิตบ้านหนองม่วงแบ่งออกเป็น ๒ วิถีใหญ่ คือ ๑.) วิถีชีวิตชุมชนชนบท มีวิถีความเป็นอยู่คล้ายๆ กับวิถีแบบดั้งเดิม คืออยู่กินตามธรรมชาติ ปลูกผักไว้กินเองบ้าง ซัของที่จำเป็น และ ๒.) วิถีชีวิตกึ่งชุมชนเมือง เป็นครอบครัวขยายไม่มีที่ดินทำกินต้องทำงานรับจ้างรายวันในชุมชนใกล้เคียงและหรือออกไปทำงานนอกพื้นที่ตลอดจนต่างจังหวัด ด้วยวิถีการใช้ชีวิตที่ต้องดิ้นรน เร่งรีบทำงานเป็นเวลาใช้วิถีคล้ายคนเมือง ด้วยการซื้อทุกอย่าง จากการศึกษาข้อมูลชุมชนพบแนวทางการฟื้นฟูคือ ภูมิปัญญาวิถีชีวิต ซึ่งบ้านหนองม่วงมีครอบครัวทำน้ำปลา ทำปลาร้า ปลาอย่าง ปลาเกลื่อ ปลูกผักกินเอง เช่น มะเขือ ฟักทอง ฟัก พริก ข่า ตะไคร้ กัลย มะละกอ มันอ่อน เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้เป็นการส่งเสริมบนพื้นฐานความเป็นจริงในชุมชนให้ชาวบ้านลดรายจ่ายลงหากเหลือกินก็ขายเป็นรายได้เสริมซึ่งสนับสนุนครอบครัวที่สนใจทำในครัวเรือน อีกทั้งบ้านหนองม่วงมีแม่ค้ารับซื้อผักพื้นบ้านไปขายในตลาดเมืองอุทัยธานีเป็นประจำอยู่แล้ว

วัฒนธรรมชุมชน ได้แก่ ๑) การทำบุญกลางบ้านในช่วงปีใหม่ บริเวณศาลากลางหมู่บ้าน ที่ทุกคนจะมาทำบุญร่วมกันทั้งเด็ก วัยรุ่น ผู้เฒ่า ผู้แก่ ส่วนคนที่ไม่ทำงานข้างนอกก็จะกลับมาทำบุญเป็นส่วนมาก ๒) วันสงกรานต์ สมัยก่อนคนหมู่บ้านใกล้เคียงจะมาเล่นซักเย่อ ตีตุ้ม รี่ๆ ข้าวสารจะร้าว ร้องเพลงกาเหว่า เพลงปักเป่า ที่ลานใต้ต้นมะม่วง กลางคืนจะเล่นร้าวและจะมาเล่นลูกช่วง ลูกซัยกัน จนเป็นที่รู้จักกันไปทั่วไปในช่วงวันสงกรานต์ และ๓) ดนตรีปี่พาทย์ ที่มีความไพเราะมาก ในอุทัยธานีชนิดไม่มีใครเทียบได้ เคยบรรเลงรับเสด็จฯ ร.๕ ถึงกับให้ท่านเฉลิมหลับจึงได้รับแต่งตั้งนามว่าขุนเสนาะ และขุนไพเราะ

**นายสุรพงษ์ หมั่นใจดี และคณะ**<sup>๒๑๐</sup> ศึกษารูปแบบ การจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์ เขาพญามังสา โดยชุมชนมีส่วนร่วม ตำบล ควนโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดสตูล จากงานวิจัยดังกล่าว ทีมวิจัยได้พบองค์ความรู้เกี่ยวกับการทำนาชีวภาพ เช่น การไกลบตอซังเพื่อลดต้นทุนการซื้อปุ๋ยเคมีสู่การเพิ่มผลผลิตข้าว การกำจัดหอยเชอรี่ที่เป็นศัตรูข้าว โดยนำมาหมักเป็นปุ๋ยชีวภาพ และใช้ในการกำจัดศัตรูพืช เป็นการลดการใช้สารเคมีซึ่งส่งผลกระทบต่อสัตว์น้ำ สิ่งแวดล้อม ซึ่งจากการที่มีการลดใช้สารเคมี ส่งผลให้ทรัพยากรสัตว์น้ำได้เริ่มเพิ่มจำนวนขึ้นเรื่อย ๆ เช่น กุ้งนา หอยโขงนาและปลาน้ำจืด ทรัพยากรสัตว์น้ำจำพวกนี้ยังสามารถนำมาแปรรูปเป็นอาหารชนิดต่าง ๆ รวมถึง ปลาพอง

<sup>๒๑๐</sup> สุรพงษ์ หมั่นใจดี และคณะ, “ศึกษารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เขาพระยามังสาโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตำบลควนโพธิ์”, รายงานการวิจัย , (๒๕๕๓)

ปลาแห้ง การประกอบอาหารจากกุ้งนา ยำกุ้งนา ข้าวเหนียวกึ่ง โดยการแปรรูปนี้จะเป็นการสร้างได้เสริมให้กับคนในชุมชนด้วย

**นายพุ่ม บุญเต็มและคณะ**<sup>๒๑๑</sup> วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการป่าชุมชนที่เหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่ในเขตกลุ่มน้ำมูลตอนกลาง ผลการศึกษาพบว่า ชุมชนมีชุดความรู้พื้นฐานในการจัดการป่าตามชุมชน คือ ความรู้เกี่ยวกับบริบททาง บริบทของวิถีชีวิตชุมชนกลุ่มน้ำมูลตอนกลาง และระบบการจัดการพื้นที่ตามในอดีต โดยนำชุดความรู้ดังกล่าวมาจัดปรับกับสถานการณ์เปลี่ยนแปลงไป พร้อมกับการในศึกษาแลกเปลี่ยนกับชุมชนอื่นๆ จนสามารถบอกได้ว่า ขั้นตอนการจัดตั้งป่าทางชุมชนนั้นทำอย่างไร การจัดการความสัมพันธ์กับองค์กร/หน่วยงานท้องถิ่นหรือหาความร่วมมือนั้นจัดทำอย่างไร รวมทั้งการกำหนดแนวทางการขยายผลทั้งในระดับพื้นที่ ๔ ป่า ระดับเครือข่ายน้ำมูลตอนกลางโดยมีชุมชนเป็นฐาน มีองค์กรท้องถิ่นเป็นแกนกลางในการขับเคลื่อนหนุนช่วย พร้อมกับพัฒนาระดับระบบข้อมูลสู่สาธารณะและนโยบายต่อไป

**นายธงชัย งามสม**<sup>๒๑๒</sup> วิจัยเรื่อง แนวทางการจัดการทรัพยากรป่าห้วยหრა โดยการมีส่วนร่วมของชุมชนหมู่ ๒ บ้านสาสพหระ ตำบลบ้านสา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง จากข้อมูลที่ค้นพบดังกล่าวข้างต้น สามารถสรุปเป็นแนวทางการจัดการได้ดังนี้คือ แนวทางอนุรักษ์ และเพิ่มปริมาณ ขยายพันธุ์พืชที่ต้องการ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการเพาะพันธุ์พืชที่มีประสิทธิภาพเชิงวิชาการ จากแหล่งเรียนรู้อื่น ๆ นอกพื้นที่ ทดลองหากกล้าพันธุ์ไม้ที่เหมาะสมคล้ายคลึงกันตามสภาพป่าที่ไม่มีในชุมชน นำมาปลูกในป่าห้วยหก หาพันธุ์กล้าไม้ที่เคยมีในชุมชน นำมาเพาะพันธุ์เพื่อขยายพันธุ์ปลูกอีกครั้ง เช่น ไม้ไผ่หก กล้ายป่า หวาย มะไฟป่า ขนุนป่า กระท้อนป่า มะม่วงป่า สมุนไพรบางชนิด และพันธุ์ไม้ที่ดูดซึมซับน้ำได้ดี ทำให้ป่าชุ่มชื้น เพื่อนำไปปลูกในป่าต้นน้ำ เช่น ไม้จันทน์ ไม้ยาง ไม้ฉำฉา จามจุรี มะค่าโมง ประเภทไม้ผลเพื่อเป็นอาหารของสัตว์ เพื่อสร้างระบบนิเวศน์ความเป็นอยู่ของสัตว์กลับคืนมา เช่น ต้นศรีมหาโพธิ์ ต้นไทร ลำไย ขนุน เป็นต้น รมรงค์การป้องกันการตัดไม้ทำลายป่าโดยการปลูกป่าไม้สักในหัวไร่ปลายนา ที่นา ที่สวน ที่บ้าน เพื่อเป็นป่ากันชน เมื่อไม้ที่ปลูกเต็มใหญ่เราก็สามารถตัดมาทำประโยชน์ใช้สอยได้ โดยที่เราไม่ต้องเข้าไปตัดไม้ในป่าอนุรักษ์อีก ใครไม่มีที่ดินก็เช่าที่ดินปลูก หรือขอปลูกในที่ไร่นาของญาติพี่น้อง ทำให้เกิดกลุ่มเยาวชนชื่อว่า “ต้นกล้าเพื่ออนาคต” ที่ร่วมกับผู้ปกครองเข้าโครงการปลูกป่าไม้สักของตนเองตามพื้นที่ที่มีอยู่ การป้องกันไฟป่าโดยทำแนวป้องกันไฟป่าอย่างน้อย ๓ ครั้งรอบพื้นที่ จัดคนเฝ้าเวรยามเดินป่าช่วงเวลากลางวัน ตลอดจนการประชาสัมพันธ์ขอความร่วมมือคนในชุมชน และนอกชุมชนด้วย สร้างความชุ่มชื้นให้กับป่าโดยการสร้างฝายชะลอน้ำตามแนวพระราชดำริฯ ครอบคลุมพื้นที่ป่าทั้งหมด ตามแนวพระราชดำริฯ “ปลูกป่าโดยไม่ต้องปลูก” เพื่อให้ลูกไม้ชนิดต่าง ๆ ในป่าเกิดขึ้นเองโดยธรรมชาติ รมรงค์ค่านิยมใหม่ในการสร้างบ้านจากวัสดุทดแทน เช่น สร้างบ้านด้วยปูน มุงหลังคากระเบื้อง ใช้อิฐบล็อก โครงหลังคาเหล็ก ฝ้าเพดานโดยแผ่นยิบซัมบอร์ด ฝาสำเร็จรูปจากปูน ประตูหน้าต่างจากกระจก หรือพลาสติก หรือไม้อัด เป็นต้น

<sup>๒๑๑</sup> พุ่ม บุญเต็ม และคณะ, “รูปแบบการจัดการป่าชุมชนที่เหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่ในเขตกลุ่มน้ำมูลตอนกลาง”, รายงานการวิจัย, (๒๕๔๗)

<sup>๒๑๒</sup> ธงชัย งามสม, “แนวทางการจัดการทรัพยากรป่าห้วยหกโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนหมู่ ๒ บ้านสาสพหระ ตำบลบ้านสา”, รายงานการวิจัย, (๒๕๕๓)

จากงานวิจัยดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลองค์ความรู้ได้ดังนี้การพัฒนาชุมชนผู้นำชุมชนต้องมีความรู้บริบทของชุมชนเป็นอย่างดีด้านการพัฒนาชุมชนจะแบ่งออกเป็น ๓ ด้านหลักๆได้แก่ ๑) ด้านการพัฒนาสังคม ๒) ด้านการพัฒนาการศึกษาและศาสนา ๓) ด้านการพัฒนาเศรษฐกิจ โดยใช้กระบวนการพัฒนาแบบมีส่วนร่วมกับสมาชิกชุมชน

**ตารางที่ ๒.๒๐ งานวิจัยชุมชน**

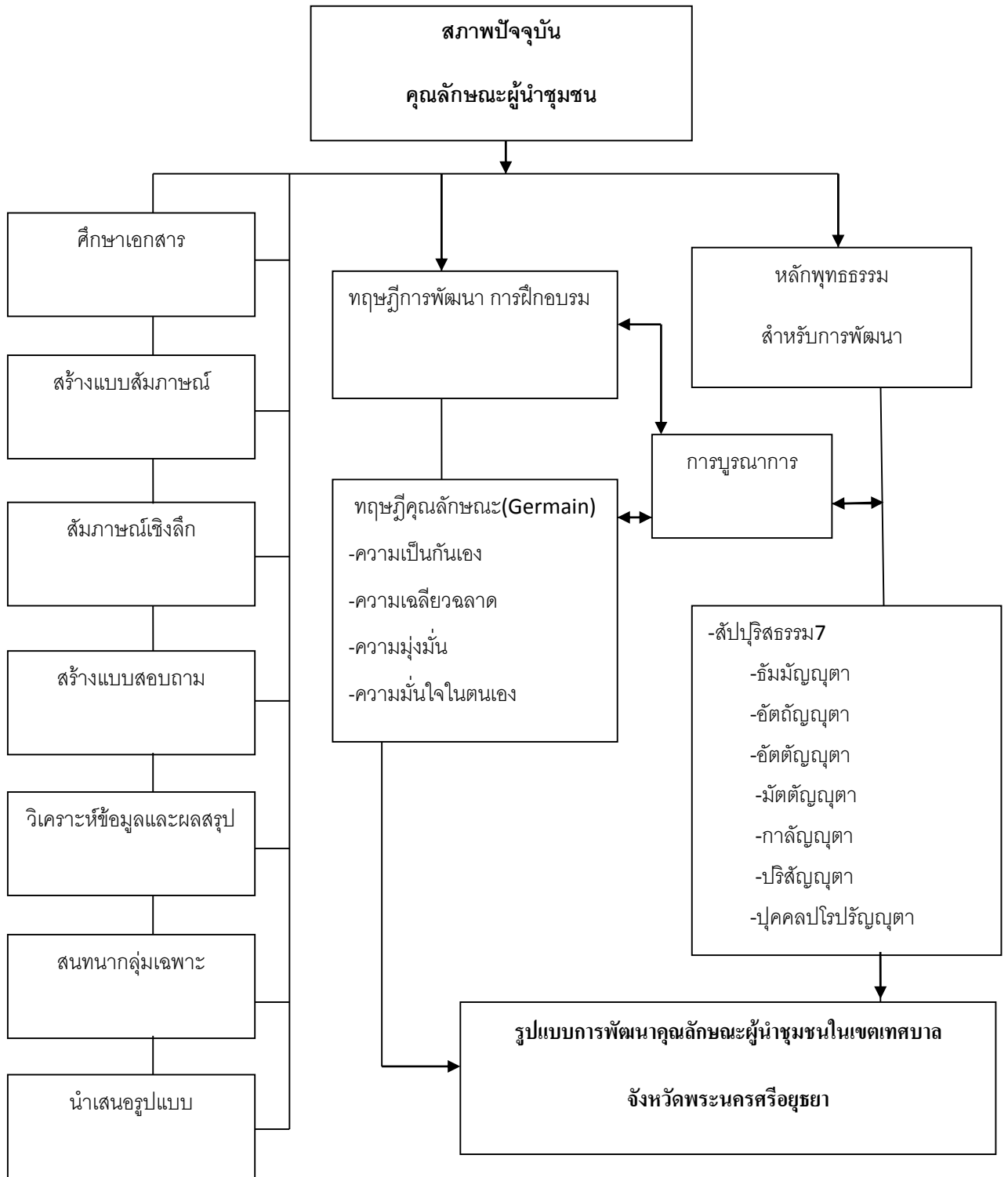
นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
เสถียร ดีแป้น และ เพ็ญประภา เพชรบุรณิน (๒๕๕๒)	<p>วิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำชุมชนในพื้นที่อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัยพบว่าการพัฒนาท้องถิ่นประกอบด้วย ๓ ด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. การพัฒนาด้านสังคม</li> <li>๒. การพัฒนาด้านการศึกษาศาสนาและวัฒนธรรม</li> <li>๓. การพัฒนาด้านเศรษฐกิจ</li> </ol>
ชลธิ์ เจริญรัฐ (๒๕๕๔)	<p>วิจัยเรื่อง การเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ตำบลหนองไฮ อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี ผลการวิจัยด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนในการดำเนินงาน และการแก้ไขอุปสรรคพบว่าเป็นไปด้วย ๓ ด้าน</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>๑. ด้านการจัดการชุมชน</li> <li>๒. ด้านการวางแผนชุมชน</li> <li>๓. ด้านการพัฒนาชุมชน</li> </ol>
มรุณิน ครุฑธา และคณะ (๒๕๕๑)	<p>วิจัยเรื่อง การเปลี่ยนแปลงชุมชน เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์และสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนบ้านหนองม่วง ตำบลเขาขี้ฝอย จังหวัดอุทัยธานี ผลการวิจัยพบว่า การฟื้นฟูการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนรูปแบบเป็นลักษณะการมีส่วนร่วมแบบเป็นทางการเป็นส่วนมากได้แก่การประชุมประจำเดือน</p>
สุรัชพงษ์ หมั่นใจดี และคณะ (๒๕๕๓)	<p>วิจัยเรื่อง การจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เขาพญามังสาโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตำบลควนโพธิ์ อำเภอเมือง จังหวัดสตูล ผลการวิจัยพบว่า องค์ความรู้เกี่ยวกับการทำนาชีวภาพได้แก่การเฝ้าระวังการทำปุ๋ยหมักชีวภาพลดการใช้สารเคมีเป็นการสร้างรายได้เสริมให้กับคนในชุมชน</p>

## ตารางที่ ๒.๒๐ งานวิจัยชุมชน (ต่อ)

นักวิชาการหรือนักวิจัย	ผลการวิจัย
พุดม บุญเต็ม และคณะ (๒๕๔๗)	วิจัยเรื่อง รูปแบบการจัดการป่าชุมชนที่เหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่ในเขตลุ่มน้ำมูลตอนกลาง ผลการวิจัยพบว่า ชุมชนมีความรู้พื้นฐานในการจัดการป่าตามชุมชนคือมีความรู้เรื่องบริบทชุมชนและวิถีชีวิตชุมชนเพื่อทำการพัฒนา
ธงชัย งามสม (๒๕๕๓)	วิจัยเรื่อง การจัดการทรัพยากรป่าห้วยหระ โดย การมีส่วนร่วมของชุมชนหมู่ ๒ บ้านสาสบลดา ตำบลบ้านสา อำเภอแจ้ห่ม จังหวัดลำปาง ผลการวิจัยพบว่า แนวทางการจัดการได้แก่ การอนุรักษ์ การเพิ่มปริมาณขยายพันธ์ที่ต้องการ การศึกษาหาความรู้ เทคนิคในการเพราะพันธ์พืชจากนอกพื้นที่

## ๒.๗ กรอบแนวคิดการวิจัย

งานวิจัยเรื่อง “การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา” ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามแนวคิดของหลักพุทธธรรมและทฤษฎีตะวันตก ศึกษาสภาพทั่วไปของคุณลักษณะผู้นำของผู้นำชุมชน เพื่อให้เกิดรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา และสร้างองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้เชิงพุทธเพื่อไปสู่การกำหนดนโยบาย แผนงานและโครงการในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนต่อไป ดังแผนภาพที่ ๒.๖ แสดงกรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

## บทที่ ๓

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยดังขั้นตอนต่อไปนี้

#### ๓.๑ รูปแบบการวิจัย

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Method) ทั้งการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) และการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) เก็บข้อมูลเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลและคณะกรรมการชุมชนจำนวน ๑๕ ท่าน การวิจัยเชิงปริมาณเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน ๓๙๘ ชุด

#### ๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

##### ๑) ประชากรที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยเชิงคุณภาพเก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกับชุมชน ประกอบด้วยคณะกรรมการชุมชนและผู้บริหารเทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิจัยเชิงปริมาณ ผู้ตอบแบบสอบถามได้แก่สมาชิกชุมชนที่อยู่ในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาจำนวน ๓๓๒,๘๒๙ คน ประกอบด้วย ประชาชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ข้าราชการ ร้านค้า คณะกรรมการชุมชน สมาชิกและผู้บริหารเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

##### ๑) กลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างตามรูปแบบการวิจัยดังนี้  
การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยใช้วิธีการกำหนดตัวอย่างแบบเฉพาะเจาะจง (Purposive Sampling) เพื่อให้ได้กลุ่มตัวอย่างตามคุณสมบัติที่ตรงกับวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ประกอบด้วยผู้บริหารเทศบาลและคณะกรรมการชุมชนจำนวน ๑๕ ท่าน ดังรายชื่อดังนี้

๑. นายธงชัย ศรีจันแก้ว นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองผักไห่
๒. นายอิทธิชัย ชูเรณู ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร
๓. นายธนรัตน์ จรัสศรี รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา
๔. นางถวิล พรหมเจริญ ประธานคณะกรรมการชุมชนศาลเจ้าแม่ทับทิม
๕. นายเข้ม สีนิล ประธานคณะกรรมการชุมชนดอนบางไทรร่วมใจพัฒนา
๖. นายถวิล ปานทอง ประธานคณะกรรมการชุมชนวัดสง่างาม
๗. นางอนงค์นุช วิทยนิธิ คณะกรรมการชุมชนศาลพ่อปู่ทองอินทร์
๘. นายเจริญ ชันธรัฐจี ประธานคณะกรรมการชุมชนอาคารสงเคราะห์
๙. นายสมบุญณ์ เหมศิริ ประธานคณะกรรมการชุมชนป้อมเพชร

๑๐. นางสุนันท์ จำปาทอง คณะกรรมการชุมชนบางแพพัฒนา
๑๑. นายสุวัฒน์ ภูระหงษ์ ประธานคณะกรรมการชุมชนราชสิริมงคล
๑๒. นางสาวน้ำค้าง บุญวาสนา คณะกรรมการชุมชนรักสามัคคี
๑๓. นางปิยศิริ เพ็ชรภักดี รองปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา
๑๔. นายสมชาย อนันตศิริรัตน์ ปลัดเทศบาลตำบลปราสาททอง
๑๕. นายเอกชัย การวัฒน์ ปลัดเทศบาลตำบลภาชี

**การวิจัยเชิงปริมาณ** ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณของ ยามาเน่ (Yamane, Taro)<sup>๒๑๓</sup> ได้จำนวนตัวอย่าง ๓๙๙ คน การเลือกตัวอย่างเป็นการกำหนดกลุ่มตัวอย่างด้วยวิธีการกำหนดโควต้าหรือกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) แล้วสุ่มแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยจำแนกประชากรเป็นกลุ่มตามชุมชน แล้วสุ่มอย่างง่ายในแต่ละกลุ่มตามสัดส่วนของขนาดตัวอย่างต่อจำนวนประชากรในแต่ละกลุ่ม (Proportional Allocation) ได้กลุ่มตัวอย่างดังนี้

๑. เทศบาลนคร ๑ แห่ง จำนวน ๑๒ ชุด
๒. เทศบาลเมือง ๔ แห่ง จำนวน ๔๘ ชุด
๓. เทศบาลตำบล ๓๑ แห่ง จำนวน ๓๓๙ ชุด

การคำนวณหาตัวอย่าง ยามาเน่ (Taro Yamane)

$$n = \frac{N}{1 + Ne^2}$$

เมื่อ  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง  
 $N$  = จำนวนประชากรทั้งหมด  
 $e$  = คลาดคลาดเคลื่อนของกลุ่มตัวอย่างที่ยอมรับได้

โดยให้ค่าความคลาดเคลื่อนเท่ากับ  $\pm 5\%$  หรือ 0.05

กำหนดให้  $e = 0.05$

---

<sup>๒๑๓</sup> Yamane, Taro, **Statistics : an Introductory Analysis**. 2<sup>nd</sup> ed., (New York : Harper and Row, 1967), p.887.

$$N = 332,829 \quad \text{คน}$$

แทนค่าได้ดังนี้

$$n = \frac{332,829}{1 + 332,829(0.05)^2}$$

$$n = 399$$

ได้กลุ่มตัวอย่างทั้งหมดที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 399 ตัวอย่าง

$$= 399 \text{ คน}$$

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ลำดับ	เทศบาล	จำนวนประชากร(คน)
๑	เทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา	๕๔,๔๑๕
๒	เทศบาลเมืองอยุธยา	๒๕,๔๓๒
๓	เทศบาลเมืองผักไห่	๒๓,๔๒๓
๔	เทศบาลตำบลท่าเรือ	๗,๔๒๑
๕	เทศบาลท่าหลวง	๔,๒๗๕
๖	เทศบาลตำบลนครหลวง	๗,๓๘๕
๗	เทศบาลตำบลอรัญญิก	๒๙,๘๓๙
๘	เทศบาลตำบลบางไทร	๖,๔๓๒
๙	เทศบาลตำบลราชคราม	๕,๖๕๖
๑๐	เทศบาลตำบลบางปะหัน	๔,๗๘๒



๑๑	เทศบาลตำบลบาลบาล	๓,๘๗๖
----	------------------	-------

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับ	เทศบาล	จำนวนประชากร (คน)
๑๒	เทศบาลตำบลมหาพราหมณ์	๒,๙๕๔
๑๓	เทศบาลตำบลลาดชะโด	๘,๕๖๔
๑๔	เทศบาลเมืองเสนา	๕,๐๙๐
๑๕	เทศบาลตำบลเจ้าเจ็ด	๕,๖๓๒
๑๖	เทศบาลตำบลหัวเวียง	๖,๒๘๓
๑๗	เทศบาลตำบลบางนมโค	๖,๗๘๖
๑๘	เทศบาลตำบลสามกอ	๔,๗๘๒
๑๙	เทศบาลบางซ้าย	๕,๔๖๔
๒๐	เทศบาลตำบลอุทัย	๔,๑๕๕
๒๑	เทศบาลตำบลมหาธาตุ	๓,๓๙๑
๒๒	เทศบาลตำบลโรงช้าง	๖,๖๕๖
๒๓	เทศบาลตำบลบ้านแพรก	๙,๑๐๙
๒๔	เทศบาลตำบลลำตาเสา	๑๙,๓๐๖
๒๕	เทศบาลตำบลลาดบัวหลวง	๔,๔๒๓
๒๖	เทศบาลตำบลสามเมือง	๓,๗๘๖
๒๗	เทศบาลตำบลภาชี	๕,๖๓๙
๒๘	เทศบาลตำบลบ้านสร้าง	๔,๙๒๘
๒๙	เทศบาลตำบลบางประอิน	๗,๓๙๗
๓๐	เทศบาลตำบลพระอินราชา	๘,๘๘๗
๓๑	เทศบาลตำบลคลองจิก	๖,๙๒๔

๓๒	เทศบาลตำบลปราสาททอง	๓,๙๙๓
----	---------------------	-------

ตารางที่ ๓.๑ แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่าง (ต่อ)

ลำดับที่	เทศบาล	ประชากร (คน)
๓๓	เทศบาลตำบลเชียงรากน้อย	๔,๓๐๐
๓๔	เทศบาลตำบลบ้านกรด	๗,๓๔๒
๓๕	เทศบาลตำบลตลาดเกรียบ	๔,๗๘๒
๓๖	เทศบาลตำบลบางกระสั้น	๙,๔๙๘
	รวม	๓๓๒๒,๘๒๙

### ๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การวิจัยการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยใช้การวิจัยแบบผสมผสานโดย

(๑) การวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้แบบสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างในการเก็บข้อมูลจากผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย จำนวน ๑๕ ท่าน ประกอบด้วย ผู้บริหารเทศบาลและคณะกรรมการชุมชน ผู้วิจัยสร้างแบบสัมภาษณ์ขึ้นโดยโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมและตามทฤษฎีคุณลักษณะ โดยแบ่งแบบสัมภาษณ์ออกเป็น ๓ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของผู้นำชุมชน

ตอนที่ ๒ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

ตอนที่ ๓ แบบสัมภาษณ์เกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ตามหลักสัปปุริสธรรม ๗

(๒) การวิจัยเชิงปริมาณ เป็นการวิจัยเชิงสำรวจผู้วิจัยใช้เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถาม (Questionnaire) สำหรับสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามจำนวน ๓๙๙ คน ทั้งนี้ ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้น โดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องเป็นพื้นฐานเรื่องคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของ Germain (๒๐๐๖) โดยแบ่งออกเป็น ๔ ตอน ดังนี้

ตอนที่ ๑ แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคล ข้อคำถามมีลักษณะแบบเลือกตอบ ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพปัจจุบัน ประสบการณ์การทำงาน ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชนและอาชีพ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ชนิด ๕ ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ได้แก่ ๑) อัมมัญญตารุห์หลักหรือรู้จักเหตุ ๒) อัตถัญญตารุห์ความมุ่งหมายหรือ

รู้เหตุผล ๓) อัตถัญญตารูจักตน ๔) มัตถัญญตารูจักประมาณ ๕) กาลัญญตารูจักกาลเวลา ๖) ปริสัจญตารูจักชุมชนสังคม ๗) ปุคคสัจญตารูจักบุคคล

**ตอนที่ ๓** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ แบบมาตราส่วนประมาณค่าชนิด ๕ ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยอาศัยแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับทฤษฎีเชิงคุณลักษณะของ Germain (2006) ซึ่งประกอบด้วย ๑) ความเฉลียวฉลาด ๒) ความมุ่งมั่น ๓) ความเชื่อมั่น ๔) ความเป็นกันเอง

**ตอนที่ ๔** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสภาพปัจจุบันของชุมชน แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Likert Scale) ชนิด ๕ ตัวเลือก ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น โดยอาศัยแนวคิดตามกรอบวิจัยที่ด้งไว้ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

การสร้างเครื่องมือในการวิจัยเพื่อรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยมีวิธีการสร้าง ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ ศึกษา และรวบรวมข้อมูลจาก

๑. ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง หนังสือ เอกสารต่างๆ และจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๕ คน เพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างคำถาม (Item) ของแบบสอบถาม

๒. หลักการสร้างแบบสอบถาม และกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยได้รับคำแนะนำจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ขั้นตอนที่ ๒ กำหนดประเด็น และขอบเขตของคำถามให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ และประโยชน์ของการวิจัย

ขั้นตอนที่ ๓ สร้างแบบสอบถามฉบับร่าง

ขั้นตอนที่ ๔ การหาคุณภาพของเครื่องมือที่เป็นความตรง (Validity) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่สร้างขึ้นพร้อมแบบประเมินให้ผู้ทรงคุณวุฒิพิจารณาแบบสอบถามจำนวน ๕ ท่าน เพื่อเป็นการทดสอบความตรง ความครอบคลุมของเนื้อหา ความถูกต้องในสำนวนภาษาและความสอดคล้องของข้อความคำถามกับวัตถุประสงค์ หลังจากนั้น ผู้วิจัยจึงได้นำแบบสอบถามที่ผ่านการประเมินของผู้ทรงคุณวุฒิ มาใช้เป็นแนวทางสำหรับปรับปรุงแก้ไขแบบสอบถามและหาค่าความตรงตามเทคนิค Index of Item Objective Congruence (IOC)

ขั้นตอนที่ ๕ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามฉบับร่างที่ได้ผ่านการแก้ไขจากผู้ทรงคุณวุฒิแล้ว นำเสนออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อพิจารณาความสมบูรณ์อีกครั้ง

ขั้นตอนที่ ๖ ผู้วิจัยได้นำแบบสอบถามฉบับร่างไปทดลองใช้ (Try-Out) กับกลุ่มคนที่ มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษา คือ สมาชิกในชุมชนของเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อทดสอบความเชื่อมั่น (Reliability)

ขั้นตอนที่ ๗ นำผลที่ได้จากแบบสอบถามฉบับร่าง มาทำการวิเคราะห์หาค่าความเชื่อมั่นของ

แบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมทางสถิติ ได้ค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม ซึ่งวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ขั้นตอนที่ ๘ ปรับปรุงการแก้ไข แบบสอบถามตามข้อคิดเห็น และข้อเสนอแนะที่ได้จากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์อีกครั้งหนึ่ง ก่อนนำแบบสอบถามไปใช้จริง

การหาคุณภาพของเครื่องมือ

ผู้วิจัยได้หาค่าความเที่ยงตรง (Validity) และความเชื่อถือได้ (Reliability) ของแบบสอบถามเพื่อใช้ในการปรับปรุงแบบสอบถามให้มีความชัดเจนและเหมาะสมยิ่งขึ้นดังนี้

๑. การหาค่าความเที่ยงตรง (Validity) ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบความถูกต้องเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) ของข้อความในแต่ละข้อว่าตรงตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาด้วยการนำไปปรึกษากับผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๕ ท่าน เพื่อพิจารณาตรวจสอบความชัดเจนของภาษา ถ้อยคำและความเที่ยงตรงในเนื้อหาความสอดคล้องข้อคำถามในแบบสอบถามกับวัตถุประสงค์ (Index of Item Objective Congruency: IOC)<sup>๒๑๔</sup> โดยมีหลักเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

- + ๑ เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา
- ๐ เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าคำถามนั้นสอดคล้องกับเนื้อหา
- ๑ เมื่อผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าคำถามนั้นไม่สอดคล้องกับเนื้อหา

$$IOC = \Sigma R/N$$

เมื่อ IOC หมายถึง ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์การวิจัย

R หมายถึง ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิทุกคนในเนื้อหาแต่ละข้อคำถาม

N หมายถึง จำนวนผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการทดสอบคุณภาพเครื่องมือแบบสอบถามใช้วิธีการทดสอบความตรง (Validity) ของแบบสอบถามโดยผู้ทรงคุณวุฒิ ๕ ท่าน ตามเทคนิค Item Objective Congruence (IOC) โดยข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ ๐.๖-๑.๐๐ คัดเลือกไว้ใช้ได้ข้อคำถามที่มีค่า IOC น้อยกว่า ๐.๖ พิจารณาปรับปรุงหรือตัดออก โดยในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ค่า IOC มากกว่า ๐.๖ ทุกข้อ

๒. การหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้แก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (Try Out) ทดสอบในกลุ่มที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ต้องการศึกษาจำนวน ๓๐ คน ก่อนนำไปใช้จริงเพื่อวิเคราะห์ความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถามโดยใช้สูตร สัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha-Coefficient)<sup>๒๑๕</sup>

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค ที่คำนวณได้ของแบบสอบถามมีค่าเท่ากับ ๐.๙๕๑ ซึ่งมีค่ามากกว่า ๐.๘ แสดงว่าเครื่องมือแบบสอบถามมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ในการศึกษาได้

### ๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูล ผู้วิจัยได้ดำเนินการดังนี้

<sup>๒๑๔</sup> ชูศรี วงศ์รัตน์, เทคนิคการเขียนเค้าโครงการวิจัย : แนวทางสู่ความสำเร็จ, (นนทบุรี : บริษัทไทยเนรมิตอินเตอร์โปรแกรมส์ จำกัด, ๒๕๔๙), หน้า ๗๓ - ๗๔

<sup>๒๑๕</sup> Lee J.Cronbach, Essential of Psychological Testing. 3rd ed., (New York : Harper & Row Publishers,1974), p.161.

๑. ประสานงานกับผู้บริหารเทศบาลผู้นำชุมชน เพื่อขอความร่วมมือในการสัมภาษณ์ แจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย
๒. ผู้วิจัยแจกแบบสอบถามและรวบรวมข้อมูลอื่นๆที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง
๓. รวบรวมข้อมูลที่ได้ พร้อมตรวจสอบจำนวนข้อมูล นำมาวิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติ

### ๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยดำเนินการตามวัตถุประสงค์การวิจัยดังนี้

๓.๕.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย การแจกแจงความถี่ (Frequency) และค่าสถิติร้อยละ (Percentage)

๓.๕.๒ ระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓.๕.๓ ระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาล ในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓.๕.๔ ระดับความคิดเห็นเรื่องสภาพทั่วไปของชุมชนของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ สถิติเชิงพรรณนา ประกอบด้วย ค่าเฉลี่ยเลขคณิต (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

๓.๕.๕ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ F-Test (One Way Anova) และ T-Test

๓.๕.๖ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ F-Test (One Way Anova) และ T-Test

๓.๕.๗ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องสภาพทั่วไปของชุมชน ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ F-Test (One Way Anova) และ T-Test

๓.๕.๘ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

๓.๕.๙ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

๓.๕.๑๐ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลใน

จังหวัดพระนครศรีอยุธยาใช้สถิติเชิงอนุมาน (Inferential Statistics) ได้แก่ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression)

เกณฑ์การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลในแบบสอบถาม มีเกณฑ์คะแนน ๕ ระดับ ดังนี้

- ๕ หมายถึง เห็นด้วยมากที่สุด
- ๔ หมายถึง เห็นด้วยมาก
- ๓ หมายถึง เห็นด้วยปานกลาง
- ๒ หมายถึง เห็นด้วยน้อย
- ๑ หมายถึง เห็นด้วยน้อยที่สุด

นำคะแนนที่ได้มาหาค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และแปลผลโดยใช้เกณฑ์ (สรชัย พิศาลบุตร, ๒๕๕๐ อ้างถึงใน เยาวภา ปฐมศิริกุล, ๒๕๕๓) ดังนี้

$$\text{ระดับคะแนนเฉลี่ย} = \frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้น}} = \frac{๕ - ๑}{๕} = ๐.๘$$

ดังนั้นการแปลผลในช่วงคะแนนต่างๆ สามารถแปลได้ดังนี้

- ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๓๙ แสดงว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด
- ค่าเฉลี่ย ๑.๔๐ - ๑.๗๙ แสดงว่า เห็นด้วยน้อย
- ค่าเฉลี่ย ๑.๘๐ - ๒.๑๙ แสดงว่า เห็นด้วยปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย ๒.๒๐ - ๒.๕๙ แสดงว่า เห็นด้วยมาก
- ค่าเฉลี่ย ๒.๖๐ - ๒.๙๙ แสดงว่า เห็นด้วยมากที่สุด

## บทที่ ๔

### ผลการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา (๒) เพื่อศึกษาการใช้หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนา ที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะของผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (๓) เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนั้นในการนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตอบวัตถุประสงค์ของการวิจัยดังกล่าว จึงนำเสนอแยกตามรูปแบบการวิจัยดังนี้

#### ๔.๑ การวิจัยเชิงคุณภาพ

ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลได้แก่ ผู้บริหารเทศบาล ประกอบด้วย เทศบาลนคร เทศบาลเมือง เทศบาลตำบลและ คณะกรรมการชุมชน จำนวน ๑๕ ท่าน การสัมภาษณ์ประกอบด้วยหัวข้อดังนี้

##### ๑) จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้

๑. สภาพทั่วไปในปัจจุบันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

สภาพปัจจุบันผู้นำชุมชนแบ่งออกเป็น ๒ แบบ (๑) ผู้นำแบบธรรมชาติเป็นบุคคลที่มีความเป็นผู้นำอยู่ในตัวเป็นที่เคารพนับถือของคนในชุมชน มีความเสียสละให้ความช่วยเหลือสมาชิกในชุมชนให้ความยุติธรรมกับทุกฝ่ายมีการปกครองแบบถ้อยทีถ้อยอาศัยกัน (๒) ผู้นำมาจากการเลือกตั้งหรือจากการแต่งตั้ง เป็นผู้นำที่ได้รับการเลือกตั้งมาจากคนในชุมชนให้เป็นผู้ว่าหรือเป็นบุคคลที่มีฐานะมีอันจะกินมากกว่าทุกคนในชุมชน จึงได้รับการเลือกตั้งเป็นผู้นำชุมชน<sup>๒๑๖</sup> ผู้นำชุมชนยังไม่ยังมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำมากน ยังขาดความรู้ในเรื่องชุมชนจึงไม่สามารถพัฒนาชุมชนได้<sup>๒๑๗</sup> ขาดความรักในชุมชน ขาดอุดมการณ์และขาดความซื่อสัตย์สุจริต<sup>๒๑๘</sup> ผู้นำชุมชนต้องมีความรู้ความสามารถ กล้าแสดงออก รู้จักการวางแผนเพื่อนำชุมชนไปสู่เป้าหมาย<sup>๒๑๙</sup> มีความเสียสละอุทิศเพื่อช่วยเหลือชุมชน สื่อสารข้อมูลต่างๆกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๒๐</sup> ผู้นำชุมชนต้องเป็นคนที่มีความรู้

<sup>๒๑๖</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันแก้ว, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๑๗</sup> สัมภาษณ์ นายสุทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๑๘</sup> สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๑๙</sup> สัมภาษณ์ นางอนงค์นุช วิทยานิธิ, คณะกรรมการชุมชนศาลพ่อปู่ทองอินทร์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๒๐</sup> สัมภาษณ์ นายเจริญ ชันธรุจี, ประธานคณะกรรมการชุมชนอาคารสงเคราะห์, ๒ เมษายน ๒๕๕๗

รู้จักการวางแผน รู้เรื่องกฎระเบียบ มีความสามารถในการบริหารคนและมีเหตุผล<sup>๒๒๑</sup> คุณลักษณะที่เป็นความดีเป็นสิ่งจำเป็นทั้งทางจิตใจและการแสดงทางพฤติกรรมให้ผู้อื่นได้เห็น<sup>๒๒๒</sup> ผู้นำต้องได้รับการยอมรับจากสมาชิกชุมชน สามารถสร้างการมีส่วนร่วมในชุมชนได้<sup>๒๒๓</sup> ผู้นำชุมชนต้องมีจิตอาสา เสียสละ มีมนุษยสัมพันธ์กับสมาชิกชุมชนอย่างต่อเนื่อง<sup>๒๒๔</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ สภาพปัจจุบันของผู้นำชุมชนคือ ปัจจุบันผู้นำชุมชนยังขาดคุณลักษณะผู้นำยังไม่มีความรู้เรื่องที่เกี่ยวข้องกับชุมชน เรื่องกฎระเบียบ ผู้นำชุมชนต้องมีความรู้ในการทำงาน มีความคิดกล้าแสดงออก มีความเสียสละมรเหตุผล ผู้นำชุมชนต้องเป็นคนเก่งและดี

## ๒. คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม๗

### ๒.๑ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธัมมัญญุตาคือรู้หลักการ

ผู้นำชุมชนควรเป็นบุคคลที่มีความสามารถทางการวิเคราะห์คาดการณ์สถานการณ์ต่างที่จะเกิดขึ้นได้ รู้จักหลักความจริง<sup>๒๒๕</sup> มีความสามารถในการวางแผนงานที่จะปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>๒๒๖</sup> มีความสามารถในด้านการบริหาร การวิเคราะห์หลักการและเหตุผล เข้าใจกฎระเบียบต่างๆมีความซื่อสัตย์สุจริตและมีคุณธรรมจริยธรรม<sup>๒๒๗</sup> มีความสามารถทางความคิด วิเคราะห์มีเหตุผล ใฝ่หาความรู้อยู่ในกฎระเบียบมีการวางแผนก่อนการปฏิบัติงาน<sup>๒๒๘</sup> มีความเข้าใจสถานการณ์และเหตุการณ์ปัจจุบันของชุมชนรู้ปัญหาและความต้องการของชุมชน<sup>๒๒๙</sup> รู้จักวิเคราะห์สาเหตุของสถานการณ์<sup>๒๓๐</sup> ผู้นำชุมชนต้องมีวิสัยทัศน์มองการณ์ไกล มีความรู้ ความสามารถ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการวางแผนก่อนการทำงาน<sup>๒๓๑</sup> มีความสามารถในการตัดสินใจ รวดเร็ว มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก<sup>๒๓๒</sup> ผู้นำต้องมีทักษะในการบริหาร มีความรู้ในงาน และกฎระเบียบ มีความสามารถทางการวิเคราะห์<sup>๒๓๓</sup> ผู้นำต้องให้เกียรติผู้อื่นและมีส่วนร่วมในการ

<sup>๒๒๑</sup> สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ เหมศิริ, ประธานคณะกรรมการชุมชนป้อมเพชร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๒๒</sup> สัมภาษณ์ นางสุนันท์ จำปาทอง, คณะกรรมการชุมชนบางแพพัฒนา, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๒๓</sup> สัมภาษณ์ นายสุวัฒน์ ภูระหงษ์, ประธานคณะกรรมการชุมชนราชสิริมงคล, ๗ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๒๔</sup> สัมภาษณ์ นางสาวน้ำค้าง บุญวาสนา, คณะกรรมการชุมชนรักสามัคคี, ๗ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๒๕</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันทน์แก้ว, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๒๖</sup> สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๒๗</sup> สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๒๘</sup> สัมภาษณ์ นางวิมล พรหมเจริญ, ประธานคณะกรรมการชุมชนศาลเจ้าแม่ทับทิม, ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๗

๒๕๕๗

<sup>๒๒๙</sup> สัมภาษณ์ นายแฉ่ม สีนิล, ประธานคณะกรรมการชุมชนบางไทรร่วมใจพัฒนา, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

๒๕๕๗

<sup>๒๓๐</sup> สัมภาษณ์ นายถวัลย์ ปานทอง, ประธานคณะกรรมการชุมชนวัดสง่างาม, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๓๑</sup> สัมภาษณ์ นางอนงค์นุช วัยนิธิ, คณะกรรมการชุมชนศาลเจ้าพ่อปู่ทองอินทร์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

๒๕๕๗

<sup>๒๓๒</sup> สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ เหมศิริ, ประธานคณะกรรมการชุมชนป้อมเพชร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๓๓</sup> สัมภาษณ์ นางสุนันท์ จำปาทอง, คณะกรรมการชุมชนบางแพพัฒนา, ๔ เมษายน ๒๕๕๗



ทำกิจกรรม<sup>๒๓๔</sup> ผู้นำต้องมีความสามารถในการครองตน ครองคน ครองงาน มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีความรู้ในกฎระเบียบ<sup>๒๓๕</sup> ผู้นำต้องมีความรู้ทางการบริหารมีความสามารถในการทำงาน มีความคิดเชิงวิเคราะห์และปฏิบัติงานเป็นไปตามกฎระเบียบ<sup>๒๓๖</sup> ผู้นำชุมชนต้องรู้เรื่องชุมชนสามารถวิเคราะห์เหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในชุมชน ปฏิบัติงานต่างๆตามหลักธรรมาภิบาล<sup>๒๓๗</sup> ผู้นำต้องมีเป้าหมายในการทำงาน รู้คุณค่าและมีความภาคภูมิใจในการทำงาน<sup>๒๓๘</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ ลักษณะผู้นำตามหลักธรรมมัญญุตาคือรู้หลักการ ผู้นำชุมชนต้องมีความรู้และมีทักษะทางด้านบริหาร มีความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์สถานการณ์ได้ รู้หลักการและเหตุผล มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน และมีทักษะในงาน

### ๒.๒ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักอรรถกถาอรรถกถาคือรู้จักผลรู้จักจุดหมาย

ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล รู้จักเปรียบเทียบเหตุและผล<sup>๒๓๙</sup> เป็นผู้มีเป้าหมายในการทำงานมีจุดมุ่งหมายชัดเจน<sup>๒๔๐</sup> ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีเป้าหมายในการทำงานมุ่งพัฒนาประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก<sup>๒๔๑</sup> มีความสามารถในการแก้ปัญหาชุมชน<sup>๒๔๒</sup> ผู้นำต้องใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น<sup>๒๔๓</sup> ผู้นำต้องเอาใจใส่ชุมชน<sup>๒๔๔</sup> รู้จักสมาชิกชุมชน<sup>๒๔๕</sup> และผู้นำต้องรู้จักการทำงานเป็นทีม<sup>๒๔๖</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำตามหลักอรรถกถาคือรู้จักผลรู้จักจุดหมาย ผู้นำชุมชนต้องเป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มุ่งประโยชน์ของชุมชนเป็นหลักและ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา

### ๒.๓ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักอรรถกถาคือรู้ตน

ผู้นำชุมชนต้องรู้ความสามารถของตนเองมีความรู้ในงานเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม<sup>๒๔๗</sup> รู้จักปรับปรุงตัวเอง<sup>๒๔๘</sup> มีการพัฒนาตนเองอยู่อย่างสม่ำเสมอมีความซื่อสัตย์สุจริต<sup>๒๔๙</sup> มี

<sup>๒๓๔</sup> สัมภาษณ์ นายสุวัฒน์ ภูระหงษ์, ประธานคณะกรรมการชุมชนราชสิโรดมคลอง, ๗ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๓๕</sup> สัมภาษณ์ นางสาวน้ำค้าง บุญวาสนา, คณะกรรมการชุมชนรักสามัคคี, ๗ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๓๖</sup> สัมภาษณ์ นางปิยสิริ เพียรภักดี, รองปลัดเทศบาลเมืองอโยธยา, ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๓๗</sup> สัมภาษณ์ นายสมชาย อนันตศิริรัตน์, ปลัดเทศบาลตำบลปราสาททอง, ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๓๘</sup> สัมภาษณ์ นายเอกชัย การวัฒน์, ปลัดเทศบาลตำบลภาชี, ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๓๙</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันทแก้ว, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองผักไห่, ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๔๐</sup> สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๔๑</sup> สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๔๒</sup> สัมภาษณ์ นางวิมล พรหม, ประธานคณะกรรมการชุมชนศาลเจ้าแม่ทับทิม, ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๔๓</sup> สัมภาษณ์ นายถวัลย์ ปานทอง, ประธานคณะกรรมการชุมชนวัดสง่างาม, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๔๔</sup> สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ เหมสิริ, ประธานคณะกรรมการชุมชนป้อมเพชร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๔๕</sup> สัมภาษณ์ นางสุนันท์ จำปาทอง, คณะกรรมการชุมชนบางแพพัฒนา, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๔๖</sup> สัมภาษณ์ นางสาวน้ำค้าง บุญวาสนา, คณะกรรมการชุมชนรักสามัคคี, ๗ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๔๗</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันทแก้ว, นายกเทศมนตรีเมืองผักไห่, ๒๘ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๔๘</sup> สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

ความประพฤติเหมาะสม<sup>๒๕๐</sup> มีความรับผิดชอบ สุขภาพดี มีวินัย อัจฉริยะ<sup>๒๕๑</sup> เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ชุมชน<sup>๒๕๒</sup> มีความกระตือรือร้นขยันอดทนเสียสละเอาใจใส่ต่อหน้าที่<sup>๒๕๓</sup> มีความสามารถในการบริหาร มีความยืดหยุ่นในการทำงาน สื่อสารกับชุมชนอย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๕๔</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักมัตตัญญุตาคือรู้จักตน ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละ ขยันอดทนมีวินัย หมั่นสำรวจตัวเองอย่างสม่ำเสมอรู้จักปรับปรุงตัวเอง สุขภาพร่างกายแข็งแรง

#### ๒.๔ คุณลักษณะผู้นำชุมชนด้านมัตตัญญุตาคือรู้จักประมาณ

ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่มีความประมาณตนมีความพอดีเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน<sup>๒๕๕</sup> บริหารงานได้อย่างเหมาะสมกับตนเองเพื่อนร่วมงานและชุมชน<sup>๒๕๖</sup> สามารถบริหารงบประมาณจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม<sup>๒๕๗</sup> มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานการทำงาน ติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๕๘</sup> บริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน บริหารเวลาอย่างมีประสิทธิภาพเสมอต้นเสมอปลาย<sup>๒๕๙</sup> มีความสามารถในการสื่อสาร<sup>๒๖๐</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักมัตตัญญุตาคือรู้จักประมาณ ผู้นำควรมีความสามารถทางการบริหาร ทั้งเรื่องการบริหารเงิน บริหารคน บริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเกณฑ์ในการทำงานมีกระบวนการติดตามประเมินผลการทำงาน

#### ๒.๕ คุณลักษณะผู้นำชุมชนด้านกาลัญญุตาคือรู้จักเวลา

ผู้นำชุมชนควรบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมไม่ปล่อยให้เปล่าประโยชน์ปฏิบัติตนได้ถูกกาลเทศะ<sup>๒๖๑</sup> ติดตามข่าวสารและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันแก้ไขปัญหาได้ทันเวลา<sup>๒๖๒</sup> ผู้นำต้องตรงต่อเวลา รู้กาลเทศะ<sup>๒๖๓</sup> ผู้นำต้องรู้ว่าทำอะไรเมื่อไร รู้จังหวะและโอกาส<sup>๒๖๔</sup> ผู้นำต้องรู้จัก

- 
- ๒๕๙ สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗
- ๒๕๐ สัมภาษณ์ นายถวัลย์ ปานทอง, ประธานคณะกรรมการชุมชนวัดสง่างาม, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗
- ๒๕๑ สัมภาษณ์ นางอนงค์นุช วยนิธิ, คณะกรรมการชุมชนศาลพ่อปู่ทองอินทร์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗
- ๒๕๒ สัมภาษณ์ นายเจริญ ชันธรุจี, ประธานชุมชนอาคารสงเคราะห์, ๒ เมษายน ๒๕๕๗
- ๒๕๓ สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ เหมศิริ, ประธานคณะกรรมการชุมชนป้อมเพชร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗
- ๒๕๔ สัมภาษณ์ นางสุนันท์ จำปาทอง, คณะกรรมการชุมชนบางแพพัฒนา, ๔ เมษายน ๒๕๕๗
- ๒๕๕ สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันแก้ว, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗
- ๒๕๖ สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗
- ๒๕๗ สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗
- ๒๕๘ สัมภาษณ์ นางอนงค์นุช วยนิธิ, คณะกรรมการชุมชนศาลพ่อปู่ทองอินทร์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗
- ๒๕๙ สัมภาษณ์ นายเจริญ ชันธรุจี, ประธานคณะกรรมการชุมชนอาคารสงเคราะห์, ๒ เมษายน ๒๕๕๗-
- ๒๖๐ สัมภาษณ์ นายสมบูรณ์ เหมศิริ, ประธานคณะกรรมการชุมชนป้อมเพชร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗
- ๒๖๑ สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันแก้ว, นายกเทศมนตรีเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗
- ๒๖๒ สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗
- ๒๖๓ สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗
- ๒๖๔ สัมภาษณ์ นางวิมล พรหมเจริญ, ประธานคณะกรรมการชุมชนศาลเจ้าแม่ทับทิม, ๒๙ มีนาคม ๒๕๕๗

ขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นและต้องทำกิจกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมของท้องถิ่น<sup>๒๖๕</sup> ผู้นำต้อง  
บริการงานต่างได้อย่างมีประสิทธิภาพเสร็จทันตามกำหนด<sup>๒๖๖</sup> ผู้นำต้องแสวงหาความร่วมมือกับ  
สมาชิกชุมชนจัดกิจกรรมต้องดูวันเวลาที่สมาชิกชุมชนเข้าร่วมได้<sup>๒๖๗</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำชุมชน  
ตามหลักกัลยาณุตาคือรู้จักเวลา ผู้นำชุมชนควรบริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นผู้ที่ทันต่อ  
เหตุการณ์ ตรงต่อเวลาและรู้จักกาลเทศะ

## ๒.๖ คุณลักษณะผู้นำชุมชนด้านปรีชาญาณคือรู้จักชุมชน

ผู้นำชุมชนควรมีความรอบรู้เรื่องของชุมชน วัฒนธรรมประเพณี อัตลักษณ์  
รู้จักสมาชิกชุมชน รู้ปัญหาและความต้องการของชุมชนสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการ  
ของชุมชนได้<sup>๒๖๘</sup> ผู้นำชุมชนต้องรู้ว่าชุมชนมีปัจจัยอะไรที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสใน  
การพัฒนาชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น<sup>๒๖๙</sup> ผู้นำชุมชนต้องมีความรักในชุมชน รักที่อยู่อาศัย รู้จัก  
สร้างอาชีพให้กับชุมชนเป็นแบบอย่างและเป็นต้นแบบให้กับชุมชนได้<sup>๒๗๐</sup> เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟู  
วิถีชีวิตของคนในชุมชน นำชุมชนสร้างอาชีพและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกชุมชนและชุมชน  
ใกล้เคียง<sup>๒๗๑</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำ  
ชุมชนตามหลักปรีชาญาณคือรู้จักชุมชน ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีในเรื่องวัฒนธรรม  
ประเพณี ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม สมาชิกชุมชน ผู้นำชุมชนต้องมีความรักชุมชน เป็นแบบอย่างที่ดี ใน  
การสร้างอาชีพ สร้างงานและอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน

## ๒.๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนด้านบุคลิกภาพปรีชาญาณคือรู้จักบุคคล

ผู้นำชุมชน ควรเป็นผู้ที่รู้จักสมาชิกในชุมชน โดยเฉพาะบุคคลที่เกี่ยวข้องกับการ  
ทำงานเช่น คณะกรรมการชุมชน ประชาชนชาวบ้านกลุ่มอาชีพ กลุ่มสตรีกลุ่มเด็กและเยาวชน กลุ่ม  
ผู้สูงอายุ ต้องสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ<sup>๒๗๒</sup> ผู้นำต้องให้เกียรติคนรับฟังความคิดเห็นคนอื่น  
สร้างความร่วมมือในการทำงาน ส่งเสริมการทำงาน<sup>๒๗๓</sup> ผู้นำต้องรู้จักเลือกใช้คน ดูแลขวัญและกำลังใจ  
เพื่อนร่วมงาน ยกย่องผู้อื่น<sup>๒๗๔</sup> ผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับผู้นำชุมชนหรือผู้นำองค์กรอื่นๆ<sup>๒๗๕</sup>

<sup>๒๖๕</sup> สัมภาษณ์ นายเข้ม สีนิล, ประธานคณะกรรมการชุมชนดอนบางไทรร่วมใจพัฒนา, ๓๐ มีนาคม  
๒๕๕๗

<sup>๒๖๖</sup> สัมภาษณ์ นางอนงค์นุช, คณะกรรมการชุมชนศาลพ่อปู่ทองอินทร์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๖๗</sup> สัมภาษณ์ นายสุวัฒน์ ภูระหงษ์, ประธานคณะกรรมการชุมชนราชสิริมงคล, ๗ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๖๘</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันแก้ว, นายกเทศมนตรีเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๖๙</sup> สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๗๐</sup> สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๗๑</sup> สัมภาษณ์ นางอนงค์นุช วิยานิ, คณะกรรมการชุมชนศาลพ่อปู่ทองอินทร์, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๗๒</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันแก้ว, นายกเทศมนตรีเทศบาลเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๗๓</sup> สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

<sup>๒๗๔</sup> สัมภาษณ์ นายธนรัตน์ จรัสศรี, รองปลัดเทศบาลนครพระนครศรีอยุธยา, ๒๘ สิงหาคม ๒๕๕๗

จากการสัมภาษณ์ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักบุคคลโปรปรียญตาคือรู้จักบุคคล ผู้นำชุมชนควรรู้จักสมาชิกชุมชนทั้งตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นอย่างดีในด้านความรู้ ความสามารถความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน ผู้นำต้องประสานความร่วมมือกับสมาชิกชุมชนในการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมการมีส่วนร่วม และสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน

### ๓.ด้านวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน ในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้นำชุมชนควรได้รับการพัฒนาความรู้ทั้งทางการศึกษาทั้งในระบบ และนอกระบบ ควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้เป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ ควรจัดให้ผู้นำชุมชนได้มีการสนทนากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและควรมีการพาศึกษาดูงานชุมชนที่เข้มแข็งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา<sup>๒๗๖</sup> ควรมีกระบวนการสำรวจความคิดเห็นคณะกรรมการชุมชนในเรื่องการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับความต้องการ ควรทำชุมชนต้นแบบในการพัฒนาเพื่อเป็นหน่วยการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนอื่นต่อไป ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถเป็นรายบุคคลเพื่อหาสิ่งที่ต้องพัฒนา<sup>๒๗๗</sup>

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๑๕ ท่าน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ประมวลความรู้พบว่า วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรมีกระบวนการสำรวจหาความต้องการการฝึกอบรม (Training Need) โดยการสอบถามคณะกรรมการชุมชนและควรมีการทดสอบความรู้ความสามารถ เพื่อให้ทราบประเด็นที่ต้องพัฒนาผู้นำชุมชน ก่อนทำแผนการฝึกอบรม (Training Program) วิธีการพัฒนาผู้นำชุมชนควรใช้หลายวิธีผสมผสานกันได้แก่ การศึกษาในระบบ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกระบวนการเรียนรู้ โดยการสร้างชุมชนต้นแบบเพื่อใช้เป็นี่เรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนอื่นต่อไป

จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง ๑๕ ท่าน ผู้วิจัยได้สังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ดังนี้

ตอนที่ ๑ สภาพทั่วไปของผู้นำชุมชน ผู้นำชุมชนยังขาดคุณลักษณะผู้นำหลายด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ ประสบการณ์ วิสัยทัศน์ การวางแผนในการทำงาน การกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ยังไม่มีความโดดเด่นน่าเชื่อถือ ยังไม่มีแรงจูงใจในการเสียสละเพื่อส่วนรวม ขาดคุณธรรม จริยธรรม ทำให้การพัฒนาเป็นไปอย่างล่าช้า

ตอนที่ ๒ ผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ผู้ถูกสัมภาษณ์ส่วนใหญ่มีความเข้าใจหลักธรรมเป็นอย่างดี มีความเห็นว่าผู้นำควรมีหลักธรรมทั้ง ๗ ประการนี้

ตอนที่ ๓ ผู้ถูกสัมภาษณ์ มีความต้องการให้มีวิธีการพัฒนาผู้นำให้เป็นไปตามวิธีการพัฒนา ได้แก่ การศึกษา การฝึกอบรมและการศึกษาดูงานเพื่อให้ผู้นำชุมชนมีคุณลักษณะตามหลักธรรมสัปปุ

<sup>๒๗๕</sup> สัมภาษณ์ นายเข้ม สีนิล, ประธานคณะกรรมการชุมชนดอนบางไทรร่วมใจพัฒนา, ๓๐ มีนาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๗๖</sup> สัมภาษณ์ นายธงชัย ศรีจันแก้ว, นายกเทศมนตรีเมืองผักไห่, ๒๘ พฤษภาคม ๒๕๕๗

<sup>๒๗๗</sup> สัมภาษณ์ นายอิทธิชัย ชูเรณู, ปลัดเทศบาลตำบลบางไทร, ๔ เมษายน ๒๕๕๗

ริสธรรม ๗ นอกจากนี้ยังต้องการผู้นำที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความมุ่งมั่น สามารถปลุกเร้าให้สมาชิกในชุมชนเกิดความร่วมมือพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น

## ๔.๒ การวิจัยเชิงปริมาณ

๔.๒.๑ ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและสถิติเชิงพรรณนา เพื่ออธิบายลักษณะของกลุ่มตัวอย่าง และเพื่อศึกษาลักษณะการกระจาย การแจกแจงของตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย

๔.๒.๑.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประชากรภายในชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

๔.๒.๑.๒ ระดับความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะและภาวะผู้นำตามธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของประธานชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

๔.๒.๑.๓ ระดับความคิดเห็นของประชากรเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

๔.๒.๒ ผลการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปร (ผลการทดสอบสมมติฐาน)

๔.๒.๒.๑ ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปร ปัจจัยส่วนบุคคล ต่อภาวะผู้นำของประธานชุมชนและสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

๔.๒.๒.๒ ผลการทดสอบสมมติฐานความสัมพันธ์ของตัวแปร ภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะและภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของประธานชุมชนที่มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

### ๔.๒.๑ ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นและสถิติเชิงพรรณนา

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี ประกอบด้วย ส่วนแรกเป็นผลการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยนำเสนอค่าสถิติการแจกแจงความถี่ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) โดยมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบลักษณะการกระจายและการแจกแจงของตัวแปรแต่ละตัวแปร

ผลการสำรวจข้อมูลเบื้องต้นของกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ซึ่งเป็นประชากรภายในชุมชน จำนวนทั้งสิ้น ๓๔๘ คน โดยแสดงผลการวิเคราะห์รายละเอียดตามลำดับดังนี้

๑. ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มตัวอย่างประชากรของชุมชนในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม

๒. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะและภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของประธานชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม

๓. ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม

ผลการสำรวจปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม  
ผลการสำรวจข้อมูลเชิงพรรณนาของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลโดยนำเสนอ  
ข้อมูลเป็นจำนวนและร้อยละของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

ตารางที่ ๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล	รายการ	จำนวน (คน)	สัดส่วนร้อยละ
เพศ	เพศชาย	๑๗๔	๔๓.๗๐
	เพศหญิง	๒๒๔	๕๖.๓๐
รวม		๓๙๘	๑๐๐.๐๐
อายุ	ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๖๓	๑๕.๘๐
	๓๐-๓๙ ปี	๑๔๕	๓๖.๔๐
	๔๐-๔๙ ปี	๑๑๑	๒๘.๐๐
	๕๐ ปีขึ้นไป	๗๙	๑๙.๘๐
รวม		๓๙๘	๑๐๐.๐๐
การศึกษา	ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๘๓	๔๖.๐๐
	ปริญญาตรี	๑๖๗	๔๒.๐๐
	ปริญญาโท	๔๔	๑๑.๐๐
	ปริญญาเอก	๔	๑.๐๐
รวม		๓๙๘	๑๐๐.๐๐
ตำแหน่งงาน	ประธานชุมชน	๘๔	๒๑.๑๐
	สมาชิกภายในชุมชน	๒๖๐	๖๕.๓๐
	ผู้บริหารเทศบาล	๕๔	๑๓.๖๐
รวม		๓๙๘	๑๐๐.๐๐
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า ๓ ปี	๖๖	๑๖.๖๐
	๓-๖ ปี	๘๘	๒๒.๑๐
	๗-๑๐ ปี	๑๑๔	๒๘.๖๐
	มากกว่า ๑๐ ปี	๑๓๐	๓๒.๗๐
รวม		๓๙๘	๑๐๐.๐๐
ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ใน	น้อยกว่า ๓ ปี	๑๓	๓.๓๐

ชุมชน	๓-๖ ปี	๒๗	๖.๘๐
	๗-๑๐ ปี	๕๒	๑๓.๐๐
	มากกว่า ๑๐ ปี	๓๐๖	๗๖.๙๐
รวม		๓๘๕	๑๐๐.๐๐

ตารางที่ ๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา (ต่อ)

ตัวแปรปัจจัยส่วนบุคคล	รายการ	จำนวน (คน)	สัดส่วนร้อยละ
อาชีพ	เกษตรกรกรรม	๓๖	๙.๐๐
	ข้าราชการ	๘๗	๒๒.๙๐
	ธุรกิจส่วนตัว / ผู้ประกอบการ	๔๘	๑๒.๑๐
	พนักงานราชการ	๔๑	๑๐.๓๐
	รับจ้าง	๘๐	๒๐.๐๐
	พนักงานเอกชน	๑๓	๓.๓๐
	ข้าราชการการเมือง	๘๕	๒๑.๔๐
	อื่นๆ	๘	๒.๐๐
รวม		๓๘๕	๑๐๐.๐๐

จากตาราง ๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของกลุ่มประชากรที่เป็นสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผลการสำรวจข้อมูลเชิงพรรณนาของกลุ่มประชากรจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า กลุ่มประชากรเป็นเพศชายและเพศหญิงในสัดส่วนประมาณ ๑:๑.๓ (เพศชาย จำนวน ๑๗๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔๓.๗๐ เพศหญิง จำนวน ๒๒๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๕๖.๓๐) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีอายุอยู่ในช่วง ๓๐- ๓๙ ปี (จำนวน ๑๔๕ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๖.๔๐) รองลงมาคืออายุอยู่ในช่วง ๔๐-๔๙ ปี (จำนวน ๑๑๑ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๘.๐๐) ระดับการศึกษาโดยส่วนใหญ่อยู่ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี (จำนวน ๑๘๓ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๖.๐๐) รองลงมาคือระดับปริญญาตรี (จำนวน ๑๖๗ คน คิดเป็น ร้อยละ ๔๒.๐๐) ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกในชุมชน (จำนวน ๒๖๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๖๕.๓๐) รองลงมาคือประธานชุมชน (จำนวน ๘๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๑.๑) กลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงานอยู่ในช่วง มากกว่า ๑๐ ปี (จำนวน ๑๓๐ คน คิดเป็น ร้อยละ ๓๒.๗๐) รองลงมาอยู่ในช่วง ๗-๑๐ ปี (จำนวน ๑๑๔ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๘.๖๐) ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชนของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่มากกว่า ๑๐ ปี (จำนวน ๓๐๖ คน คิดเป็น ร้อยละ

๗๖.๙๐) รองลงมาอยู่ในช่วง ๗-๑๐ ปี (จำนวน ๕๒ คน คิดเป็น ร้อยละ ๑๓.๐๐) อาชีพของกลุ่มตัวอย่างส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ ข้าราชการการเมือง/สมาชิกเทศบาลและรับจ้าง จำนวน ๘๗ คน คิดเป็น ร้อยละ ๒๑.๙๐ จำนวน ๘๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๔๐ และ จำนวน ๘๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๑๐ ตามลำดับ

**ผลการสำรวจระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะและภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนและสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรที่อาศัยอยู่ในเทศบาลพระนครศรีอยุธยา โดยภาพรวม**

ผลการสำรวจข้อมูลเชิงพรรณนาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะและภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา นำเสนอข้อมูลเป็นค่าเฉลี่ยเลขคณิต (arithmetic Means) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นของบุคลากร โดยเกณฑ์ในการแปลผลค่าคะแนนเฉลี่ยเลขคณิต ( $\bar{x}$ ) แบ่งเป็น ๕ ระดับ(สรชัย พิศาลบุตร, ๒๕๕๐ อังโน เยาวภา ปฐมศิริกุล, ๒๕๕๔) ดังนี้

ระดับคะแนนเฉลี่ย	แปลผล
ค่าเฉลี่ย ๑.๐๐ - ๑.๗๙	แสดงว่า เห็นด้วยน้อยที่สุด
ค่าเฉลี่ย ๑.๘๐ - ๒.๕๙	แสดงว่า เห็นด้วยน้อย
ค่าเฉลี่ย ๒.๖๐ - ๓.๓๙	แสดงว่า เห็นด้วยปานกลาง
ค่าเฉลี่ย ๓.๔๐ - ๔.๑๙	แสดงว่า เห็นด้วยมาก
ค่าเฉลี่ย ๔.๒๐ - ๕.๐๐	แสดงว่า เห็นด้วยมากที่สุด

**ตาราง ๔.๒** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ในภาพรวม

คุณลักษณะผู้นำชุมชน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
ความเฉลียวฉลาด	๔.๒๒	๐.๘๓	มากที่สุด
ความมุ่งมั่น	๔.๒๒	๐.๗๘	มากที่สุด
ความเชื่อมั่น	๔.๓๒	๐.๗๒	มากที่สุด
ความเป็นกันเอง	๔.๐๒	๐.๗๔	มาก
ค่าเฉลี่ย	๔.๑๙	๐.๖๗	มาก



+

จากตาราง ๔.๒ ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะโดยภาพรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก ด้วยข้อมูลที่มีการกระจายตัวน้อย ( $\bar{x}=๔.๑๙$ , S.D. = ๐.๖๗) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง ๓.๕๒-๔.๘๖ ซึ่งอยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับมากจนถึงมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน

**ตารางที่ ๔.๓** ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

คุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
การรู้จักเหตุ	๔.๐๘	๐.๘๖	มาก
การรู้จักผล	๔.๑๐	๐.๙๔	มาก
การรู้จักตน	๔.๑๔	๐.๘๓	มาก
การรู้จักประมาณ	๔.๐๙	๐.๙๓	มาก
การรู้จักกาล	๔.๐๙	๐.๘๕	มาก
การรู้จักชุมชน	๔.๑๖	๐.๘๘	มาก
การรู้จักบุคคล	๔.๑๙	๐.๙๒	มาก
<b>ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย</b>	<b>๔.๑๒</b>	<b>๐.๖๕</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง ๔.๓ ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก ด้วยข้อมูลที่มีการกระจายตัวน้อย ( $\bar{x}=๔.๑๒$ , S.D. = ๐.๖๕) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง ๓.๔๗-๔.๗๗ ซึ่งอยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับมากจนถึงมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน โดยระดับคะแนนในหัวข้อ การรู้จักบุคคล รู้จักชุมชนและรู้จักตน มีคะแนนสูงโดดเด่นจากหัวข้ออื่น คือ ๔.๑๙, ๔.๑๖ และ ๔.๑๔ ตามลำดับ

ตารางที่ ๔.๔ ค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) ของระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชน ของประชากรที่อาศัยอยู่ในชุมชนภายในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา

สภาพทั่วไปของชุมชน	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ )	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)	ระดับความคิดเห็น
สภาพส่วนบุคคล	๔.๑๔	๐.๗๑	มาก
สภาพชุมชน	๔.๑๕	๐.๘๐	มาก
สภาพองค์กร	๔.๑๘	๐.๗๒	มาก
<b>ระดับความคิดเห็นเฉลี่ย</b>	<b>๔.๑๖</b>	<b>๐.๗๔</b>	<b>มาก</b>

จากตาราง ๔.๔ ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีต่อสภาพทั่วไปของชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก ด้วยข้อมูลที่มีการกระจายตัวน้อย ( $\bar{x}=๔.๑๖$ , S.D. = ๐.๗๔) เมื่อพิจารณาส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน พบว่าระดับความคิดเห็นส่วนใหญ่ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง ๓.๔๒-๔.๙๐ ซึ่งอยู่ในช่วงตั้งแต่ระดับมากจนถึงมากที่สุด แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นที่ใกล้เคียงกัน

## ๒.๒ การทดสอบสมมติฐาน

งานวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้ตั้งสมมติฐานของงานวิจัย รวม ๗ ข้อ ดังนี้

๑ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๒ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๓ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องสภาพทั่วไปของชุมชน ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน

๔ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก

๕ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก

๖ ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก

๗ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นไปตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

#### ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ ๑-๓

H<sub>๐๑</sub>: ปัจจัยส่วนบุคคลของของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนที่ต่างกักัน

H<sub>๑๑</sub>: ปัจจัยส่วนบุคคลของของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนที่ต่างกักัน

เพื่อทดสอบสมมติฐานข้อที่ ๑ การวิเคราะห์เปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างปัจจัยส่วนบุคคลกับภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนโดยใช้สถิติทดสอบ T-test และสถิติทดสอบความแปรปรวนทางเดียว (One-Way Anova หรือ Analysis of Variance:) สถิติทดสอบ F-test เพื่อเปรียบเทียบความแตกต่างของคุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล กับระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะและภาวะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของผู้นำชุมชนและสภาพทั่วไปของชุมชน ดังแสดงข้อมูลการวิเคราะห์ในคุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคลในตาราง ๔.๕

ตาราง ๔.๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของประชากรที่มีเพศที่ต่างกักัน

คุณลักษณะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	T-test	Sig.
เพศชาย	๑๗๔	๔.๑๓	๐.๖๔	-.๐๘๗	๐.๙๑*
เพศหญิง	๒๒๔	๔.๑๒	๐.๖๕		

ระดับนัยสำคัญ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๕ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศที่มีลักษณะต่างกักัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาไม่ต่างกักัน ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๙๑ สรุปได้ว่าเพศที่ต่างกักันมีระดับความคิดเห็นต่อหลักธรรมสัปปุริสธรรมไม่ต่างกักันที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตาราง ๔.๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ ของประชากรที่มีเพศที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	T-test	Sig.
เพศชาย	๑๗๔	๔.๑๙	๐.๖๔	-.๐๘๔	๐.๙๓*
เพศหญิง	๒๒๔	๔.๑๙	๐.๖๕		

ระดับนัยสำคัญ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๖ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๙๓ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตาราง ๔.๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรที่มีเพศที่แตกต่างกัน

คุณลักษณะ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	T-test	Sig.
เพศชาย	๑๗๔	๔.๑๒	๐.๗๒	-๑.๐๒	๐.๓๑*
เพศหญิง	๒๒๔	๔.๑๙	๐.๖๘		

ระดับนัยสำคัญ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๗ ผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า คุณลักษณะด้านปัจจัยส่วนบุคคล เพศที่มีลักษณะแตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาต่อสภาพทั่วไปของชุมชนไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๓๑ สรุปได้ว่าเพศที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของชุมชน ไม่แตกต่างกัน ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

ตาราง ๔.๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๖๓	๔.๒๕	๐.๖๑	๑.๕๑	๐.๒๑*
๓๐-๓๙ ปี	๑๔๕	๔.๒๖	๐.๖๒		
๔๐-๔๙ ปี	๑๑๑	๔.๑๗	๐.๗๒		
สูงกว่า ๕๐ ปี	๗๙	๔.๐๖	๐.๗๑		
รวม	๓๙๘	๔.๑๙	๐.๖๗		

ระดับนัยสำคัญ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๒๑)

ตาราง ๔.๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปบุริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๖๓	๔.๑๒	๐.๖๓	๑.๖๑	๐.๑๙*
๓๐-๓๙ ปี	๑๔๕	๔.๑๗	๐.๖๒		
๔๐-๔๙ ปี	๑๑๑	๔.๑๕	๐.๖๒		
สูงกว่า ๕๐ ปี	๗๙	๓.๙๘	๐.๗๒		
รวม	๓๙๘	๔.๑๒	๐.๖๕		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปบุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๙)

ตาราง ๔.๑๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีอายุแตกต่างกันต่อสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากร

อายุ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า ๓๐ ปี	๖๓	๔.๑๓	๐.๖๘	๐.๙๐	๐.๔๔*
๓๐-๓๙ ปี	๑๔๕	๔.๒๑	๐.๖๒		
๔๐-๔๙ ปี	๑๑๑	๔.๑๗	๐.๖๒		
สูงกว่า ๕๐ ปี	๗๙	๔.๐๕	๐.๗๒		
รวม	๓๙๘	๔.๑๖	๐.๖๕		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อายุที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๔๔)

ตาราง ๔.๑๑ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๘๓	๔.๑๕	๐.๖๙	๑.๑๗	๐.๓๒*
ปริญญาตรี	๑๖๗	๔.๒๔	๐.๖๕		
ปริญญาโท	๔๔	๔.๑๖	๐.๖๑		
ปริญญาเอก	๕	๔.๖๒	๐.๑๔		
รวม	๓๙๘	๔.๑๙	๐.๖๗		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๓๒)

ตาราง ๔.๑๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปบุริสธรรม ๗ ของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๘๓	๔.๐๗	๐.๖๔	๑.๒๑	๐.๓๑*
ปริญญาตรี	๑๖๗	๔.๑๘	๐.๖๘		
ปริญญาโท	๔๔	๔.๑๐	๐.๕๕		
ปริญญาเอก	๔	๔.๔๒	๐.๒๙		
รวม	๓๙๘	๔.๑๒	๐.๖๕		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปบุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๓๑)

ตาราง ๔.๑๓ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน

ระดับการศึกษา	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๑๘๓	๔.๑๐	๐.๗๓	๐.๘๓	๐.๔๗*
ปริญญาตรี	๑๖๗	๔.๒๑	๐.๖๗		
ปริญญาโท	๔๔	๔.๑๙	๐.๖๖		
ปริญญาเอก	๔	๔.๓๓	๐.๒๘		
รวม	๓๙๘	๔.๑๖	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๓ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ระดับการศึกษาที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๔๗)

ตาราง ๔.๑๔ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันต่อภาวะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ประธานชุมชน	๘๔	๔.๒๑	๐.๖๑	๑.๖๕	๐.๑๙*
สมาชิกชุมชน	๒๖๐	๔.๑๑	๐.๖๒		
ผู้บริหารเทศบาล	๕๔	๔.๐๑	๐.๘๐		
<b>รวม</b>	<b>๓๙๘</b>	<b>๔.๑๒</b>	<b>๐.๖๕</b>		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๔ การวิเคราะห์ความแปรปรวน สถานภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๙)

ตาราง ๔.๑๕ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของบุคลากรที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ประธานชุมชน	๘๔	๔.๑๙	๐.๗๔	๐.๓๔	๐.๗๑*
สมาชิกชุมชน	๒๖๐	๔.๒๐	๐.๖๒		
ผู้บริหารเทศบาล	๕๔	๔.๑๒	๐.๗๘		
<b>รวม</b>	<b>๓๙๘</b>	<b>๔.๑๙</b>	<b>๐.๖๗</b>		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๕ การวิเคราะห์ความแปรปรวน สถานภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๗๑)



ตาราง ๔.๑๖ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นของประชากรที่มีสถานภาพการทำงานแตกต่างกันต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

ตำแหน่ง	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ประธานชุมชน	๘๔	๔.๒๑	๐.๖๗	๐.๓๑	๐.๗๔*
สมาชิกชุมชน	๒๖๐	๔.๑๔	๐.๖๙		
ผู้บริหารเทศบาล	๕๔	๔.๑๔	๐.๗๗		
รวม	๓๙๘	๔.๑๖	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๖ การวิเคราะห์ความแปรปรวน สถานภาพการทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๗๔)

ตาราง ๔.๑๗ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

อายุการทำงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า ๓ ปี	๖๖	๔.๑๘	๐.๖๖	๐.๔๑	๐.๗๕*
๓-๖ ปี	๘๘	๔.๒๐	๐.๖๓		
๗-๑๐ ปี	๑๑๔	๔.๑๔	๐.๖๓		
มากกว่า ๑๐ ปี	๑๓๐	๔.๒๓	๐.๗๓		
รวม	๓๙๘	๔.๑๙	๐.๖๗		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๗ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๗๕)

ตาราง ๔.๑๘ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

อายุการทำงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า ๓ ปี	๖๖	๔.๑๑	๐.๖๔	๐.๔๒	๐.๗๔*
๓-๖ ปี	๘๘	๔.๐๙	๐.๖๓		
๗-๑๐ ปี	๑๑๔	๔.๑๐	๐.๖๑		
มากกว่า ๑๐ ปี	๑๓๐	๔.๑๗	๐.๖๘		
รวม	๓๙๘	๔.๑๒	๐.๖๕		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๘ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๗๔)

ตาราง ๔.๑๙ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความความคิดเห็นต่อสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีประสบการณ์การทำงานแตกต่างกัน

อายุการทำงาน	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
ต่ำกว่า ๓ ปี	๖๖	๔.๐๖	๐.๗๑	๑.๓๔	๐.๒๖*
๓-๖ ปี	๘๘	๓.๙๒	๐.๗๕		
๗-๑๐ ปี	๑๑๔	๔.๑๒	๐.๖๔		
มากกว่า ๑๐ ปี	๑๓๐	๔.๑๙	๐.๗๐		
รวม	๓๙๘	๔.๑๕	๐.๗๐		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๑๙ การวิเคราะห์ความแปรปรวน ประสบการณ์การทำงานที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นสภาพทั่วไปของชุมชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๒๖)

ตาราง ๔.๒๐ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีอาชีพแตกต่างกัน

อาชีพ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
เกษตรกร	๓๖	๔.๒๘	๐.๖๗	๒.๐๙	๐.๐๖*
ข้าราชการ	๘๗	๔.๑๘	๐.๖๗		
ธุรกิจส่วนตัว / ผู้ประกอบการ	๔๘	๔.๑๗	๐.๖๘		
พนักงานราชการ	๔๑	๔.๒๙	๐.๕๗		
รับจ้าง	๘๐	๔.๒๘	๐.๖๓		
พนักงานเอกชน	๑๓	๔.๐๒	๐.๕๒		
ข้าราชการการเมือง	๘๕	๔.๑๖	๐.๖๑		
อื่นๆ	๘	๓.๔๔	๑.๔๒		
<b>รวม</b>	<b>๒๘๐</b>	<b>๔.๑๙</b>	<b>๐.๖๗</b>		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๒๐ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อาชีพที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๐๖)

ตาราง ๔.๒๑ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตาม  
หลักธรรมสัปติธรรม ๗ ของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีอาชีพแตกต่างกัน

อาชีพ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
เกษตรกร	๓๖	๔.๑๖	๐.๖๐	๑.๔๒	๐.๒๐*
ข้าราชการ	๘๗	๔.๑๓	๐.๖๕		
ธุรกิจส่วนตัว / ผู้ประกอบการ	๔๘	๔.๑๒	๐.๗๐		
พนักงานราชการ	๔๑	๔.๒๖	๐.๕๙		
รับจ้าง	๘๐	๔.๑๒	๐.๖๒		
พนักงานเอกชน	๑๓	๔.๐๑	๐.๖๗		
ข้าราชการการเมือง	๘๕	๔.๑๑	๐.๖๑		
อื่นๆ	๘	๓.๕๕	๑.๑๓		
<b>รวม</b>	<b>๒๘๐</b>	<b>๔.๑๒</b>	<b>๐.๖๕</b>		

ระดับนัยสำคัญ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๒๑ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อาชีพที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๒๐)

ตาราง ๔.๒๒ เปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพทั่วไปของชุมชนของประชากรในเขตเทศบาลพระนครศรีอยุธยา ที่มีอาชีพแตกต่างกัน

อาชีพ	จำนวน	ค่าเฉลี่ย	S.D.	F	Sig.
เกษตรกรรวม	๓๖	๔.๒๐	๐.๗๑	๑.๗๒	๐.๑๐*
ข้าราชการ	๘๗	๔.๑๗	๐.๖๖		
ธุรกิจส่วนตัว / ผู้ประกอบการ	๔๘	๔.๑๘	๐.๗๐		
พนักงานราชการ	๔๑	๔.๒๖	๐.๖๕		
รับจ้าง	๘๐	๔.๒๕	๐.๖๖		
พนักงานเอกชน	๑๓	๓.๙๑	๐.๗๒		
ข้าราชการการเมือง	๘๕	๔.๐๗	๐.๗๑		
อื่นๆ	๘	๓.๕๔	๑.๑๖		
<b>รวม</b>	<b>๒๘๐</b>	<b>๔.๑๖</b>	<b>๐.๗๐</b>		

ระดับนัยสำคัญ ( $\alpha$ ) = .๐๕\*

จากตาราง ๔.๒๒ การวิเคราะห์ความแปรปรวน อาชีพที่แตกต่างกัน ทำให้ระดับความคิดเห็นสภาพทั่วไปของชุมชน ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ (ค่า Sig. มีค่าเท่ากับ ๐.๑๐)

#### ผลการทดสอบสมมติฐานข้อที่ ๔-๗

H<sub>๐๒</sub>: คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะไม่มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

H<sub>๑๒</sub>: คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะมีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะมีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา การวิจัยในครั้งนี้มีจำนวนตัวแปรตามได้แก่ สภาพทั่วไปของชุมชน และตัวแปรอิสระจำนวน ๒ ตัว ได้แก่ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ (ซึ่งมีตัวแปรย่อยได้แก่ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล) คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ (เฉลี่ยฉลาด มุ่งมั่น เชื้อมั่นในตนเอง เป็นกันเอง) จึงสามารถแบ่งผลการ

วิเคราะห์ความสัมพันธ์ของตัวแปรเป็นสมการเชิงเส้นได้จากการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ได้ดังต่อไปนี้

๑. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ ตัวแปรตามได้แก่ สภาพทั่วไปของชุมชน และตัวแปรอิสระได้แก่ คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ (ซึ่งมีตัวแปรย่อยได้แก่ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์การถดถอยโดยวิธี Stepwise เพื่อจะได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม

ตาราง ๔.๒๓ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b)	Sig.
ค่าคงที่	๐.๔๐๓	.๐๐๐**
รู้จักตน	๐.๔๒๔	.๐๐๐**
รู้จักบุคคล	๐.๒๐๑	.๐๐๒**
รู้จักชุมชน	๐.๑๕๒	.๐๐๕*

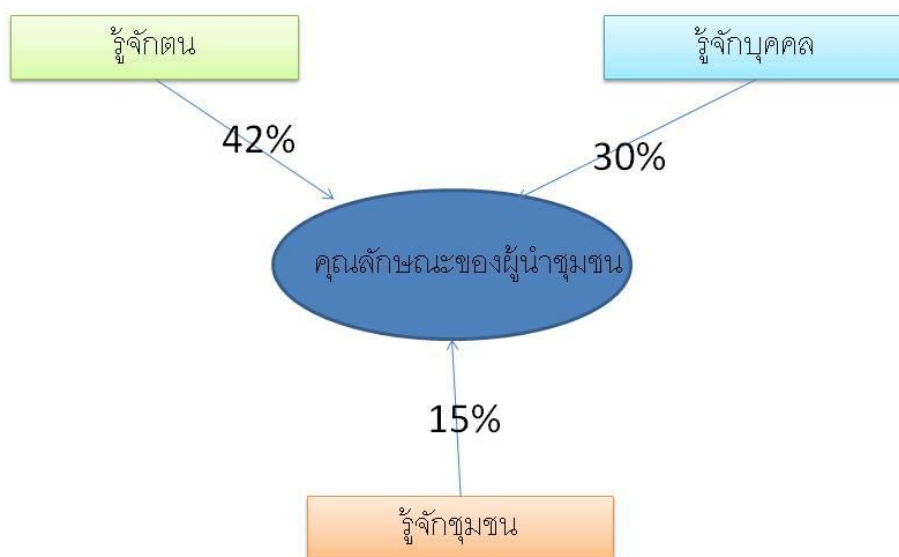
$$R^2 = ๐.๘๐๗, \text{ *ระดับนัยสำคัญ}(\alpha) = .๐๕^*$$

จากตาราง ๔.๒๓ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๓ ตัว (จากตัวแปรต้นจำนวนทั้งหมด ๗ ตัว) ประกอบด้วย รู้จักตน รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อตัวแปรตาม (สภาพทั่วไปของชุมชน) อย่างมีนัยสำคัญที่ .๐๕ โดยที่ตัวแปรรู้จักตน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๒๔ ตัวแปรรู้จักบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๐๑ และรู้จักชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๕๒ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงประมาณร้อยละ ๘๐.๗

ผลการวิเคราะห์สามารถเขียนเป็นสมการเชิงเส้นแสดงความสัมพันธ์ดังนี้

$$\text{สภาพทั่วไปของชุมชน} = ๐.๔๐๓ + ๐.๔๒๔ (\text{รู้จักตน}) + ๐.๒๐๑ (\text{รู้จักบุคคล}) + ๐.๑๕๒ (\text{รู้จักชุมชน})$$

จากความสัมพันธ์ข้างต้นสามารถนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ด้านการพัฒนาสภาพทั่วไปของชุมชนได้ดังรูปที่ ๔.๑



แผนภาพที่ ๔.๑ แสดงความสัมพันธ์ของสภาพทั่วไปของชุมชนกับหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗

๒. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ตัวแปรตามได้แก่ สภาพทั่วไปของชุมชน และตัวแปรอิสระได้แก่ คุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (ซึ่งมีตัวแปรย่อยได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในตนเองและความเป็นกันเอง) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์การถดถอยโดยวิธี stepwise เพื่อจะได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม

ตาราง ๔.๒๔ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยาต่อคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b)	Sig.
ค่าคงที่	๐.๓๙๑	.๐๐๐**
ความเป็นกันเอง	๐.๔๑๗	.๐๐๐**
ความเฉลียวฉลาด	๐.๒๒๐	.๐๐๐**
ความมุ่งมั่น	๐.๑๘๖	.๐๐๐**
ความเชื่อมั่นในตนเองสูง	๐.๐๗๘	.๐๑๕*

$R^2 = ๐.๗๕๙$  , \*ระดับนัยสำคัญ .๐๕\*

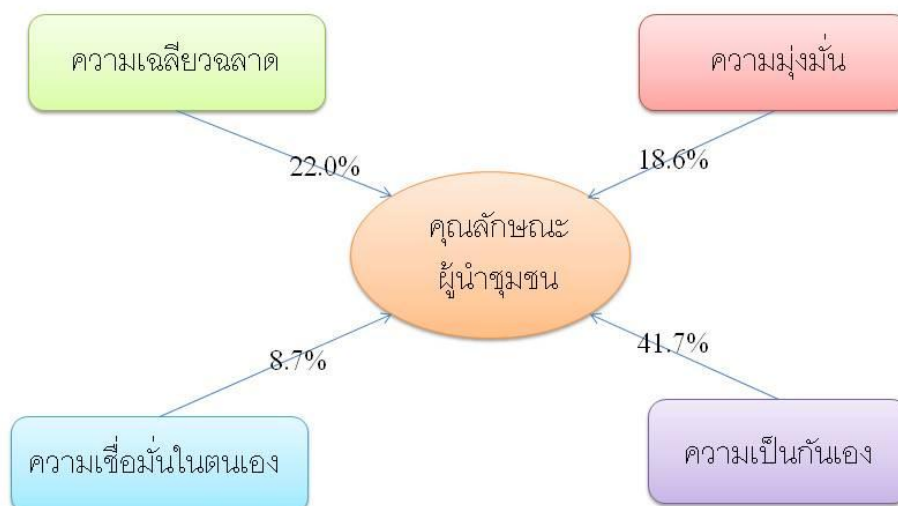
จากตาราง ๔.๒๔ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๔ ตัว (จากตัวแปรต้นจำนวนทั้งหมด ๕ ตัว) ประกอบด้วย ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่นในตนเอง มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อตัวแปรตาม (สภาพทั่วไปของชุมชน) อย่างมีนัยสำคัญที่ .๐๕ โดยที่ตัวแปรความเป็นกันเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๑๗ ตัวแปรความเฉลียวฉลาด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๒๐ ตัวแปรความมุ่งมั่น มีสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๘๖ และตัวแปรความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๐๗๘ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงประมาณร้อยละ ๗๕.๙

ผลการวิเคราะห์สามารถเขียนเป็นสมการเชิงเส้นแสดงความสัมพันธ์ดังนี้

สภาพทั่วไปของชุมชน = ๐.๓๙๑ + ๐.๔๑๗ (เป็นกันเอง) + ๐.๒๒๐(เฉลียวฉลาด) + ๐.๑๘๖(มุ่งมั่น) + ๐.๐๗๘(เชื่อมั่น)



จากความสัมพันธ์ข้างต้นสามารถนำมาสรุปองค์ความรู้ด้านการพัฒนาสภาพทั่วไปของชุมชน  
ได้ดังรูปที่ ๔.๒



แผนภาพที่ ๔.๒ ความสัมพันธ์ของสภาพไปของชุมชนกับคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

๑.การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของคุณลักษณะผู้นำตามหลักทฤษฎีสปิริตธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ตัวแปรตามได้แก่ สภาพทั่วไปของชุมชน และตัวแปรอิสระได้แก่ คุณลักษณะผู้นำตามหลักทฤษฎีสปิริตธรรม ๗ (ซึ่งมีตัวแปรย่อยได้แก่ รู้จักเหตุ รู้จักผล รู้จักตน รู้จักประมาณ รู้จักกาล รู้จักชุมชนและรู้จักบุคคล) และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (เฉลียวฉลาด มุ่งมั่น เชื่อมั่นในตนเอง เป็นกันเอง) การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุ (Multiple Linear Regression) ผู้วิจัยเลือกวิธีการวิเคราะห์การถดถอยโดยวิธี (Stepwise) เพื่อจะได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม

ตาราง ๔.๒๕ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา ต่อการเปลี่ยนแปลงของคุณลักษณะผู้นำชุมชน

ตัวแปร	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย (b)	Sig.
ค่าคงที่	๐.๐๐๒	.๙๘๖*
หลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗	๐.๕๕๘	.๐๐๐**
ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ	๐.๔๔๒	.๐๐๐**

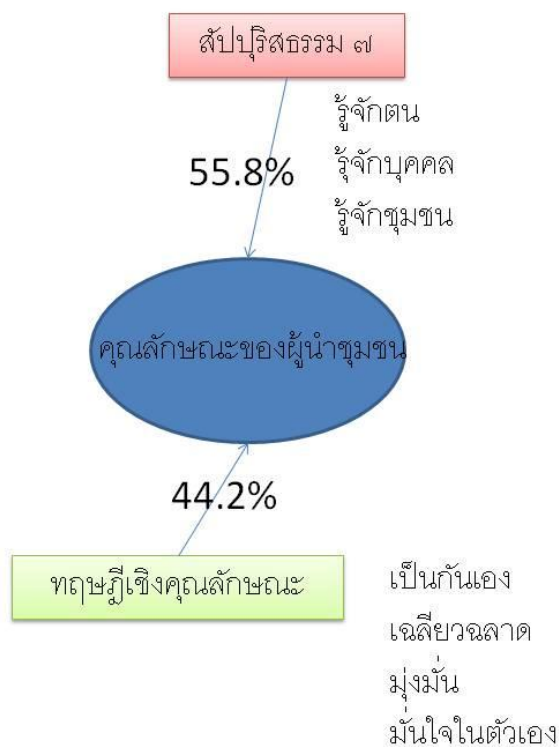
$R^2 = ๐.๘๑๐$  , \*ระดับนัยสำคัญ .๐๕\*

๖. จากตาราง ๔.๒๕ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๒ ตัว (จากตัวแปรต้นจำนวนทั้งหมด ๒ ตัว) ประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลในทิศทางบวกต่อตัวแปรตาม (สภาพทั่วไปของชุมชน) อย่างมีนัยสำคัญที่ .๐๕ โดยที่ตัวแปรคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๕๕๘ และตัวแปรคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๔๒ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงประมาณร้อยละ ๘๑.๐

ผลการวิเคราะห์สามารถเขียนเป็นสมการเชิงเส้นแสดงความสัมพันธ์ดังนี้

สภาพทั่วไปของชุมชน = ๐.๕๕๘ (สัปปุริสธรรม ๗) + ๐.๔๔๒(ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ)

จากความสัมพันธ์ข้างต้นสามารถนำมาสรุปเป็นองค์ความรู้ด้านการพัฒนาสภาพทั่วไปของชุมชนได้ดังรูปที่ ๔.๓



แผนภาพที่ ๔.๓ แสดงความสัมพันธ์ของสภาพทั่วไปของชุมชนต่อการเปลี่ยนแปลง  
 หลักธรรมสัปปริยธรรม ๗ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ

ตารางที่ ๔.๒๖ ผลการทดสอบสมมติฐานการวิจัย

สมมติฐาน	ยอมรับ	ปฏิเสธ
๑. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน		/
๒. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน		/
๓. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันมีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องสภาพทั่วไปของชุมชน ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา แตกต่างกัน		/
๔. ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก	/	
๕. ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก	/	
๖. ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาในทางบวก	/	
๗. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยาเป็นไปตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ	/	

จากตารางที่ ๔.๒๖ สรุปการทดสอบสมมติฐาน

จากการทดสอบสมมติฐานพบว่า ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ ซึ่งทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ซึ่งทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องสภาพทั่วไปของชุมชน ซึ่งทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในทางบวก โดยข้อที่มีผลกระทบใน

ทางบวกมากที่สุดคือ รู้จักตน รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน ตามลำดับ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในทางบวก โดยข้อที่มีผลกระทบมากที่สุด คือ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในตนเอง ตามลำดับ คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในทางบวก ข้อที่มีผลกระทบ คือ หลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ตามลำดับ และ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปปริสธรรม ๗ และทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ

#### ๔.๓ การสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion)

จากการศึกษาข้อมูลทางเอกสาร (Documentary Research) ที่เป็นแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้นำไปสู่การสร้างเครื่องมือเป็นแบบสอบถามเพื่อประมวลผลทางสถิติเพื่อหาค่าความถี่ (Frequency) ที่เป็นค่าร้อยละ (Percentage) ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่ามาตรฐาน (Standard Deviation = S.D.) จากความเห็นของประชากรกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารเทศบาล คณะกรรมการชุมชนและสมาชิกชุมชน จำนวน ๓๙๘ คน เพื่อหาคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ก่อนนำมาสู่การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ได้เกิดรูปแบบจำลองในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ได้แก่ เก่ง-ดี-โมเดล นำมาสู่กระบวนการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๙ รูป/คน เมื่อวันที่ ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘ ณ ห้องประชุมสถาบันวิจัยและพัฒนามหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ดังนี้

๑) รายนามผู้เชี่ยวชาญที่เข้าร่วมสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ประกอบด้วย

๑. รศ.ดร. อภินันท์ จันตะนี ประธานคณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์ ทำหน้าที่ Moderator
๒. พระวิสุทธิพงษ์เมธี เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์ จังหวัดกาญจนบุรี
๓. พระมหาบุญรอด มหาวีโร เลขาเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี จังหวัดกาญจนบุรี
๔. รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน
๕. ผศ.วิชชุกร นาครชน ประธานหลักสูตร การปกครองท้องถิ่น คณะมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๖. ดร.ภัทรนันท์ สุระชาติรี นักวิชาการด้านการจัดการทรัพยากรมนุษย์ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา
๗. นายวรุตม์ ทวีศรี นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส สถาบันวิจัยวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีแห่งประเทศไทย
๘. นายธีรชาติ ทาดัน หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป สำนักปลัดเทศบาลตำบลบ้านกรด

๙. นายวินัย เจริญสวัสดิ์ ประธานคณะกรรมการชุมชน หมู่บ้านรักไทย ๑

**๒) ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิจากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group) ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์ประมวลความรู้โดยแยกเป็นรายด้านตามประเด็นการสนทนาดังนี้**

**ประเด็นที่ ๑. สภาพทั่วไปในปัจจุบันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา**

ในการพัฒนาชุมชนจำเป็นที่คนในชุมชนต้องคิดเอง ทำเองไม่สามารถให้คนนอกไปดำเนินการได้ ดังนั้นชุมชนจึงต้องมีผู้นำที่เก่งและดีจึงนำพาให้ชุมชนเจริญ เข้มแข็งและยั่งยืน<sup>๒๗๘</sup> สภาพปัจจุบันของผู้นำชุมชนยังขาดคุณลักษณะการเป็นผู้นำ ผู้นำชุมชนไม่มีปฏิสัมพันธ์กับวัดหลังได้รับการเลือกตั้ง ไม่ทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่สมาชิกชุมชน เป็นผู้ที่ขาดคุณธรรมจริยธรรม<sup>๒๗๙</sup> ผู้นำชุมชนนอกจากมีคุณธรรมจริยธรรมแล้ว ผู้นำยังต้องมีความรู้และความเข้าใจหลักความสัมพันธ์ของ บ-ว-ร ได้แก่บ้าน วัด โรงเรียนด้วย<sup>๒๘๐</sup> จากสภาพปัจจุบันเทศบาลแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่เทศบาลตำบล เทศบาลเมืองและเทศบาลนคร สภาพทั่วไปของเทศบาลแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกันเช่นเทศบาลตำบลสมาชิกชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตร เทศบาลเมืองจะผสมผสานระหว่างอาชีพทางการเกษตร และอุตสาหกรรมส่วนเทศบาลนครสมาชิกชุมชนส่วนใหญ่อยู่ในเขตความเจริญเป็นแหล่งธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้นำชุมชนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดีทางการศึกษาสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือการวิเคราะห์ SWOT ได้<sup>๒๘๑</sup> จากประสบการณ์ที่เคยลงสมัครรับเลือกตั้งผู้นำชุมชน นอกจากความรู้แล้วสมาชิกชุมชนส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับประสบการณ์ในการทำงานดังนั้นผู้ที่มีประสบการณ์ในการทำงานส่วนใหญ่จะได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำชุมชน<sup>๒๘๒</sup> จากความรู้และประสบการณ์ทำงานที่ผู้นำชุมชนควรต้องมีแล้ว ทักษะทางการสื่อสาร การประสานงานและการยอมรับของสมาชิกชุมชนก็เป็นสิ่งสำคัญกับการทำงาน<sup>๒๘๓</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าปัจจุบันผู้นำชุมชนยังขาดคุณลักษณะผู้นำซึ่งประกอบด้วย ๑. ความรู้ (Knowledge) ทั้งความรู้ในการทำงานและจากการศึกษา ๒. ประสบการณ์การทำงาน ๓. มีบุคลิกภาพดี ( Personality) ๔. มีความน่าเชื่อถือ ๕. ความกล้าแสดงออก ๖. มนุษย์สัมพันธ์ ๗. การสื่อสาร ๘. คุณธรรมจริยธรรม ๙. ความเสียสละ จากสภาพปัจจุบันที่ผู้นำชุมชนยังขาดคุณลักษณะความเป็นผู้นำที่ดี จึงทำให้การพัฒนาชุมชนเป็นไปได้ช้า

<sup>๒๗๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๗๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระวิสุทธิพงษ์เมธี, เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๘๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาบุญรอด มหาวิโร, เลขาเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๘๑</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิษุกร นาครธน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๘๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ภัทรนันท์ สุระชาติ, นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๘๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุฒม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

ประเด็นที่ ๒. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัด  
พระนครศรีอยุธยา

รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักพุทธธรรมโดยใช้สัปปุริสธรรม๗และ  
ทฤษฎีคุณลักษณะ

๒.๑ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธัมมัญญุตาคือรู้หลักการ

ผู้นำชุมชนควรเป็นบุคคลที่มีวิสัยทัศน์ความสามารถทางการวิเคราะห์คาดการณ์  
สถานการณ์ต่างที่จะเกิดขึ้นได้<sup>๒๘๔</sup> มีความสามารถในด้านการบริหาร สามารถวิเคราะห์หลักการและ  
เหตุผล<sup>๒๘๕</sup> มีความสามารถในการวางแผนงานที่จะปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้<sup>๒๘๖</sup> มีความ  
เข้าใจกฎระเบียบต่างๆ<sup>๒๘๗</sup> มีความรู้เข้าใจบริบทชุมชนเป็นอย่างดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการ  
วางแผนก่อนการทำงาน<sup>๒๘๘</sup>มีความสามารถในการตัดสินใจ รวดเร็ว มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก  
คุณค่าและมีความภาคภูมิใจในการทำงาน<sup>๒๘๙</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าคุณลักษณะ  
ผู้นำตามหลักธัมมัญญุตาคือรู้หลักการได้ว่า ผู้นำชุมชนต้องมีความรู้และมีทักษะทางด้านบริหาร มี  
ความสามารถในการวางแผน วิเคราะห์สถานการณ์ได้ รู้หลักการและเหตุผล มีการกำหนดเป้าหมาย  
ในการทำงาน และมีทักษะในงาน

๒.๒ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักอรรถัญญุตาคือรู้จักผลรู้จักจุดหมาย

ในการพัฒนาชุมชนจำเป็นที่ผู้นำต้องสามารถวิเคราะห์เหตุและผลสามารถคาดการณ์สิ่ง  
ต่างที่จะขึ้นกับชุมชนในอนาคตเพื่อวางแผนป้องกันและพัฒนาชุมชน<sup>๒๙๐</sup>ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีเหตุผล รู้จัก  
เปรียบเทียบเหตุและผล<sup>๒๙๑</sup> เป็นผู้มีเป้าหมายในการทำงานมีจุดมุ่งหมายชัดเจน ผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ มี  
ความคิดริเริ่ม มีเป้าหมายในการทำงานมุ่งพัฒนาประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก<sup>๒๙๒</sup>มีความสามารถในการ  
แก้ปัญหาชุมชน<sup>๒๙๓</sup>

<sup>๒๘๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาคธน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์  
๒๕๕๘

<sup>๒๘๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.लयอง ปลั่งกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์  
๒๕๕๘

<sup>๒๘๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ,ดร.ภัทรนันท์ สุระชาติ, นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์, ๑๑ กุมภาพันธ์  
๒๕๕๘

<sup>๒๘๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุฒม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๘๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายธีชาติ ทาดัน, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๘๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวินัย เจริญสวัสดิ์, ประธานคณะกรรมการชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาคธน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑  
กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๑</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุฒม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.लयอง ปลั่งกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์  
๒๕๕๘

<sup>๒๙๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายธีรชาติ ทาดัน, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าคุณลักษณะผู้นำตามหลักอัตถัฏญุตาคือรู้จักผลรู้จุดหมาย ผู้นำชุมชนต้องเป็นผู้วิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มุ่งประโยชน์ของชุมชนเป็นหลักและ มีความสามารถในการแก้ไขปัญหา

### ๒.๓ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักอัตถัฏญุตาคือรู้ตน

ในการพัฒนาชุมชนผู้นำชุมชนต้องรู้ความสามารถของตนเอง รู้ว่าตัวเองถนัดงานด้านไหน รู้จุดอ่อน จุดแข็งของตนเอง<sup>๒๙๔</sup>มีความรู้ในงานเป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม<sup>๒๙๕</sup> ผู้นำต้องรู้ข้อบกพร่องของตนเองรับฟังข้อเสนอแนะของผู้อื่นและพร้อมที่จะแก้ไขปรับปรุงตัวเองและมีการพัฒนาตัวเองอย่างสม่ำเสมอ<sup>๒๙๖</sup>มีความซื่อสัตย์สุจริตมีความกระตือรือร้นขยันอดทนเสียสละเอาใจใส่ต่อหน้าที่ เสียสละประโยชน์ตนเพื่อประโยชน์ส่วนรวมและทำตัวเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน<sup>๒๙๗</sup>มีความประพฤติเหมาะสม มีความรับผิดชอบ สุขภาพดี มีวินัย อธิษาศัยดี<sup>๒๙๘</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักมัตถัฏญุตาคือรู้จักตน ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ มีคุณธรรมจริยธรรม เสียสละขยันอดทนมีวินัย หมั่นสำรวจตัวเองอย่างสม่ำเสมอ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น รู้จักปรับปรุงตัวเองและมีสุขภาพร่างกายแข็งแรง

### ๒.๔ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักมัตถัฏญุตาคือรู้จักประมาณ

ในการพัฒนาชุมชนผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่มีความสามารถทางการบริหารงานได้อย่างเหมาะสมกับตนเองเพื่อนร่วมงานและชุมชน<sup>๒๙๙</sup> สามารถบริหารงบประมาณจัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการกำหนดมาตรฐานการทำงานมีการสร้างตัวชี้วัดความสำเร็จในการทำงานมีการติดตามและประเมินผลงานอย่างสม่ำเสมอ<sup>๓๐๐</sup>บริหารคน บริหารงาน บริหารเงิน บริหารเวลา มีประสิทธิภาพเสมอต้นเสมอปลาย<sup>๓๐๑</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักมัตถัฏญุตาคือรู้จักประมาณ ผู้นำควรมีความสามารถทางการบริหาร ทั้งเรื่องการบริหารเงิน บริหารคน บริหารทรัพยากรได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างเกณฑ์ในการทำงานมี

<sup>๒๙๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาคน, , ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระวิสุทธิพงศ์ เมธี, , เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายธีรชาติ ทาดัน, หัวหน้าฝ่ายบริหารทั่วไป ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวินัย เจริญสวัสดิ์, ประธานคณะกรรมการชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาบุญรอด มหาวิโร, เลขาเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๒๙๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาคน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๑</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุฒม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘



กระบวนการติดตามประเมินผลการทำงานและการแสดงผลการดำเนินงานให้สมาชิกชุมชนได้รับทราบอย่างสม่ำเสมอ

### ๒.๕ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักกาลัญญุตาคือรู้จักเวลา

ในการพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชนควรบริหารเวลาได้อย่างเหมาะสมไม่ปล่อยเวลาให้เปล่าประโยชน์ ติดตามข่าวสารและทันต่อเหตุการณ์ปัจจุบันเพื่อเตรียมรับสถานการณ์ได้ทันเวลา<sup>๓๐๒</sup> ผู้นำต้องตรงต่อเวลา บริหารงานต่างๆได้อย่างมีประสิทธิภาพเสร็จทันตามเวลาที่กำหนด<sup>๓๐๓</sup> ผู้นำต้องรู้จักกาลเทศะผู้นำต้องรู้ว่าทำอะไรเมื่อไร รู้จังหวะและโอกาส<sup>๓๐๔</sup> ผู้นำต้องรู้จักขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นและต้องทำกิจกรรมสอดคล้องกับวัฒนธรรมของท้องถิ่น<sup>๓๐๕</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่า คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักกาลัญญุตาคือรู้จักเวลา ผู้นำชุมชนควร เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลาและรู้จักกาลเทศะ มีประสิทธิภาพในการบริหารงานให้สำเร็จลุล่วงตามระยะเวลาที่กำหนด

### ๒.๖ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักปริสัญญุตาคือรู้ชุมชน

ในการพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชนควรมีความรู้เรื่องของชุมชน วัฒนธรรม ประเพณี อัตลักษณ์รู้จักสมาชิกชุมชน<sup>๓๐๖</sup> รู้ปัญหาและความต้องการของชุมชนสามารถแก้ปัญหาและตอบสนองความต้องการของชุมชนได้<sup>๓๐๗</sup> ผู้นำชุมชนต้องรู้ว่าชุมชนมีปัจจัยอะไรที่เป็นจุดแข็ง จุดอ่อน อุปสรรคและโอกาสในการพัฒนาชุมชนเพื่อพัฒนาชุมชนให้ดีขึ้น<sup>๓๐๘</sup> ผู้นำชุมชนต้องมีความรักในชุมชน รักที่อยู่อาศัย รู้จักสร้างอาชีพให้กับชุมชนเป็นแบบอย่างและเป็นต้นแบบให้กับชุมชนได้เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตของคนในชุมชน นำชุมชนสร้างอาชีพและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกชุมชน<sup>๓๐๙</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และสรุปความรู้ได้ว่า คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักปริสัญญุตาคือรู้ชุมชน ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่รู้จักชุมชนเป็นอย่างดีในเรื่องวัฒนธรรม ประเพณี ทรัพยากรสิ่งแวดล้อม สมาชิกชุมชน ผู้นำชุมชนต้องมีความรักชุมชน เป็นแบบอย่างที่ดี ในการสร้างอาชีพ สร้างงานและอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน

<sup>๓๐๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาครธน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุฒม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ภัทรนันท์ สุระชาติ, นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระวิสุทธิพงศ์เมธี, เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาครธน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวินัย เจริญสวัสดิ์, ประธานคณะกรรมการชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ลำยอง ปลั่งกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๐๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายธีรชาติ ทาดัน, ประธานคณะกรรมการชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

## ๒.๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนด้านบุคคลปรัญญาตาคือรู้จักบุคคล

ในการพัฒนาชุมชน ผู้นำชุมชนควรเป็นผู้ที่รู้จักสมาชิกในชุมชนทั้งตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลว่าสมาชิกชุมชนมีความรู้มีความถนัดงานอะไร ประกอบอาชีพอะไร<sup>๓๑๐</sup> ผู้นำชุมชนต้องแสวงหาความร่วมมือกับสมาชิกชุมชน ต้องทำงานเป็นทีม<sup>๓๑๑</sup> ต้องสร้างความรักความสามัคคีในหมู่คณะ ผู้นำต้องให้เกียรติคนรับฟังความคิดเห็นคนอื่นสร้างความร่วมมือในการทำงาน<sup>๓๑๒</sup> ผู้นำต้องรู้จักเลือกใช้คน ดูแลขวัญและกำลังใจเพื่อนร่วมงาน ยกย่องผู้อื่น<sup>๓๑๓</sup> และผู้นำต้องมีปฏิสัมพันธ์กับสมาชิกชุมชนอย่างสม่ำเสมอ<sup>๓๑๔</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่า คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักบุคคลปรัญญาตาคือรู้จักบุคคล ผู้นำชุมชนควรรู้จักสมาชิกชุมชนทั้งตัวบุคคลและกลุ่มบุคคลเป็นอย่างดีในด้านความรู้ ความสามารถ การประกอบอาชีพ ส่งเสริมให้สมาชิกได้มีส่วนร่วมในการทำงาน ให้เกียรติและรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกชุมชน

## ประเด็นที่ ๓. วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน วิธีการพัฒนาผู้นำมีไม่วิธีการไม่มากนักดังนั้นจึงควรผสมผสานวิธีการพัฒนาให้เหมาะสมกับผู้นำและควรเน้นการพัฒนาทั้งด้านความรู้และควรปรับเปลี่ยนทัศนคติของผู้นำชุมชนให้มีความรักและความภักดีกับชุมชน<sup>๓๑๕</sup> วิธีการพัฒนาผู้นำชุมชนอาจใช้วิธีการพัฒนาความรู้ทางการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ<sup>๓๑๖</sup> ควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ผู้นำชุมชนเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ ควรจัดให้ผู้นำชุมชนได้มีการสนทนากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและควรมีการพาศึกษาดูงานชุมชนที่เข้มแข็งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา<sup>๓๑๗</sup> ควรมีกระบวนการสำรวจความคิดเห็นคณะกรรมการชุมชนในเรื่องการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับความต้องการ<sup>๓๑๘</sup> ควรทำชุมชน

<sup>๓๑๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวินัย เจริญสวัสดิ์, ประธานคณะกรรมการชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๑</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายธีรชาติ ทาดัน, ประธานคณะกรรมการชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๒</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระสุทธิพงศ์เมธี, เจ้าคณะอำเภอศรีสวัสดิ์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๓</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุตม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, พระมหาบุญรอด มหาวีโร, เลขาเจ้าคณะอำเภอเมืองกาญจนบุรี ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๕</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ถ้อยอง ปลั่งกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๖</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาคน, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๗</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุตม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๑๘</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ภัทรนันท์ สุระชาติ, นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

ต้นแบบในการพัฒนาเพื่อเป็นหน่วยการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนอื่นต่อไป<sup>๓๑๙</sup> ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถเป็นรายบุคคลเพื่อหาสิ่งที่ต้องพัฒนา<sup>๓๒๐</sup>

จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์และประมวลความรู้ได้ว่าวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ควรมีกระบวนการสำรวจหาความต้องการการฝึกอบรม ( Training Need ) โดยการสอบถามคณะกรรมการชุมชนและควรมีการทดสอบความรู้ความสามารถ เพื่อให้ทราบประเด็นที่ต้องพัฒนาผู้นำชุมชน ก่อนทำแผนการฝึกอบรม (Training Program) วิธีการพัฒนาผู้นำชุมชนควรใช้หลายวิธีผสมผสานกัน ได้แก่ การศึกษาในระบบ การฝึกอบรม การศึกษาดูงาน การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและกระบวนการเรียนรู้โดยการสร้างชุมชนต้นแบบเพื่อใช้เป็นที่ยูเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนอื่นต่อไป

**จากการสนทนากลุ่มเฉพาะ (Focus Group Discussion) เพื่อยืนยันรูปแบบในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยสามารถสังเคราะห์ประมวลความรู้ได้ดังนี้**

๑. คุณลักษณะผู้นำชุมชนแบ่งเป็น คุณลักษณะภายนอกหรือคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะภายในหรือคุณลักษณะทางจิตใจ

๒. ผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ควรมีคุณลักษณะเป็นคนเก่งและเป็นคนดีควบคู่กัน

๓. ด้านความเก่งประกอบด้วย ความรู้ (Knowlegde) ได้แก่ ความมีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล วางแผนการทำงานได้ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน มีการสร้างมาตรฐานการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีความรู้ในงานกฎระเบียบ ความรู้ด้านการบริหาร ด้านความดี ได้แก่ ความซื่อสัตย์สุจริต ความมีคุณธรรมจริยธรรม ความรู้เรื่องชุมชน ความรู้เรื่องคน ความรู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์ ความรู้เรื่องการสื่อสาร ความรู้ด้านการบริหาร การเป็นแบบอย่างที่ดี ของสมาชิกชุมชนในเรื่องการปฏิบัติตัวจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกชุมชน วิธีในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนควรมีกระบวนการประเมินผู้นำชุมชนหลังเข้ารับตำแหน่ง และให้มีการพัฒนาคุณลักษณะชุมชนอย่างสม่ำเสมอทั้งคุณลักษณะทางกายได้แก่ ความรู้ในงาน ทักษะในงาน การสื่อสารและมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยใช้กระบวนการทางการศึกษา การฝึกอบรมและการศึกษาดูงาน ด้านการพัฒนาทางจิตใจผู้นำชุมชนด้วยหลักพุทธธรรมเพื่อเสริมสร้างคุณธรรมจริยธรรมความซื่อสัตย์สุจริตและการเป็นผู้มีศีลธรรมอันดี โดยใช้กระบวนการวิปัสสนากรรมฐานการถือศีลอย่างสม่ำเสมอ และเทศบาลควรทำชุมชนต้นแบบในการพัฒนาเพื่อเป็นตัวอย่างในการพัฒนาชุมชนอื่นต่อไป

๕. กระบวนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนควรเริ่มตั้งแต่ การออกระเบียบของเทศบาลในการกำหนดคุณสมบัติผู้สมัครให้สอดคล้องกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์นี้ กำหนดตัวชี้วัดการทำงาน มีกระบวนการประเมินผลการทำงานหลังเข้าสู่ตำแหน่งโดยกระบวนการมีส่วนร่วมกับสมาชิกชุมชน มีแผนงานด้านการพัฒนาผู้นำชุมชนโดยนำผลการประเมินมาวิเคราะห์หาความต้องการในการพัฒนา เทศบาลควรจัดทำโครงการความร่วมมือกับสถานศึกษาท้องถิ่นในการพัฒนาผู้นำชุมชนทั้งด้านทางกายและจิตใจ

<sup>๓๑๙</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุฒม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๒๐</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชกร นาคน, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

๖. จากการสังเคราะห์ข้อมูลที่ได้จากการสนทนากลุ่มเฉพาะผู้วิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์ได้แก่ผู้นำที่เป็นคนเก่งและเป็นคนดีสอดคล้องกับการวิจัยเชิงคุณภาพ และเชิงปริมาณและสอดคล้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้น

#### ๔.๔ องค์ความรู้ที่ได้จากงานวิจัย

จากปัญหาที่ต้องการทราบรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาควรมีรูปแบบอย่างไร ซึ่งผู้วิจัยได้ตั้งวัตถุประสงค์ไว้ว่าเพื่อนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและเก็บข้อมูลทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณ และการสนทนากลุ่มเฉพาะ เก็บข้อมูลโดยการใช้สัมภาษณ์เชิงลึกผู้บริหารเทศบาลคณะกรรมการชุมชนจำนวน ๑๕ ท่าน และเก็บข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจากสมาชิกชุมชนจำนวน ๓๙๙ ชุด และสนทนากลุ่มเฉพาะโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน ๙ รูป/คน นำมาวิเคราะห์หาคุณลักษณะผู้นำชุมชนดังกล่าวทำให้ได้ความสัมพันธ์ของคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัพปุริสธรรม๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะและสภาพทั่วไปของชุมชนดังนี้

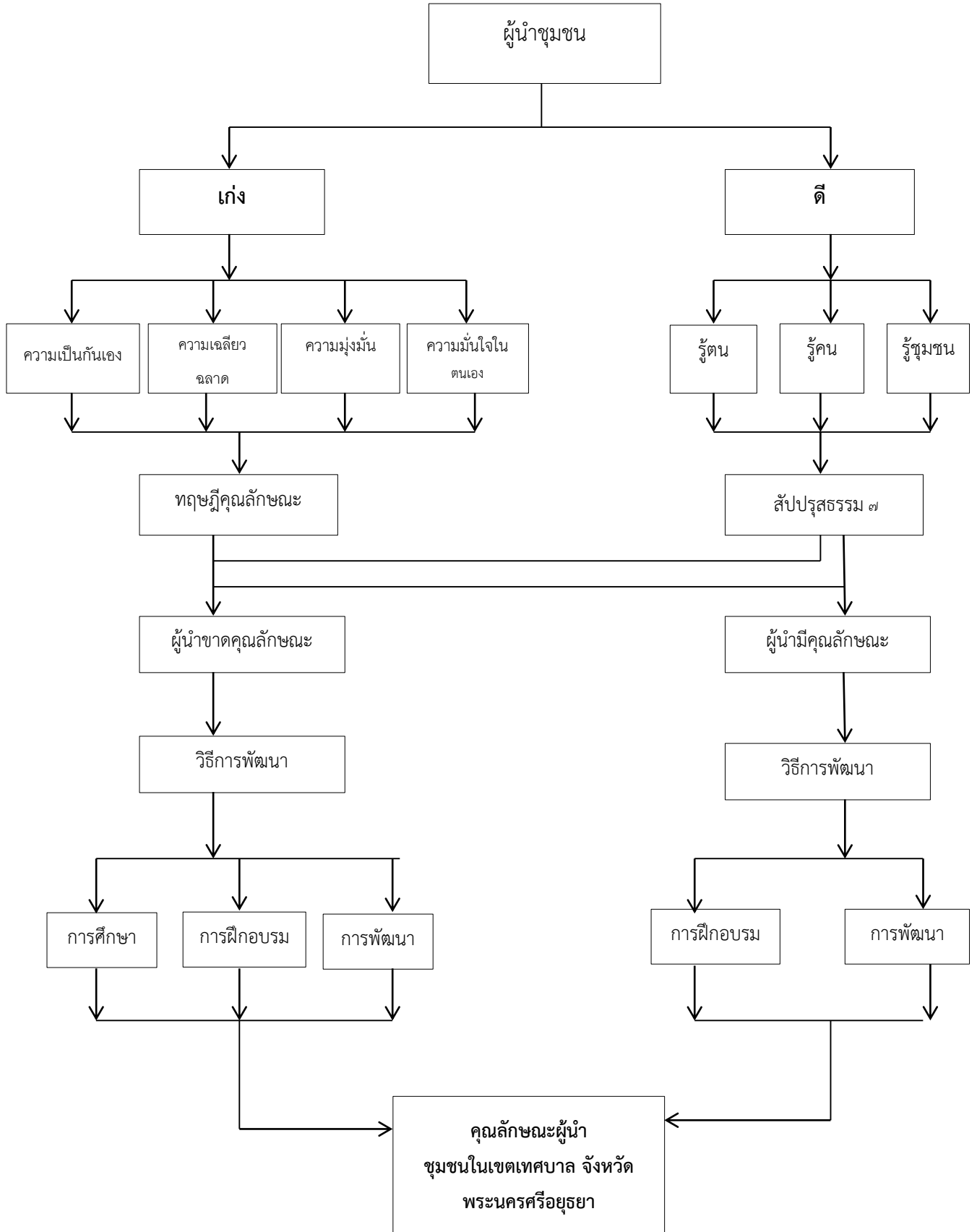
คุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๑๙ แยกเป็นคุณลักษณะรายด้านดังนี้ ความเฉลียวฉลาด ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๒๒ด้านความมุ่งมั่น ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๒๒ ด้านความเชื่อมั่น ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๓๒ และด้านความเป็นกันเอง ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๐๒ คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัพปุริสธรรม ๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๑๒ แยกตามหลักสัพปุริสธรรม ๗ ดังนี้ การรู้จักเหตุ ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๘ การรู้จักผล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๐ การรู้จักตน ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๑๔ การรู้จักประมาณ ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๐๙ การรู้จักกาล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๐๙ การรู้จักชุมชน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖ และการรู้จักบุคคล ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๙ ๓.๔๗-๔.๗๗ โดยระดับคะแนนด้าน การรู้จักบุคคล รู้จักชุมชน และรู้จักตน มีคะแนนสูงโดดเด่นจากหัวข้ออื่น คือ ๔.๑๙, ๔.๑๖ และ ๔.๑๔ ตามลำดับ สภาพทั่วไปของชุมชน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๑๖ แยกเป็นรายด้านดังนี้ สภาพส่วนบุคคล ค่าเฉลี่ย เท่ากับ ๔.๑๔ สภาพชุมชน ค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๕ และสภาพองค์กรค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๘

เพื่อเป็นการยืนยันจึงนำมาวิเคราะห์ด้วยสมการถดถอยเชิงพหุของสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักพุทธธรรม สัพปุริสธรรม ๗ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๓ ตัว จากตัวแปรทั้งหมด ๗ ตัว ประกอบด้วย การรู้จักตน การรู้จักบุคคลและการรู้จักชุมชนมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรตามคือสภาพทั่วไปของชุมชน โดยที่ตัวแปรการรู้จักตน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๒๔ การรู้จักบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๐๑ และการรู้จักชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๕๒ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงร้อยละ ๘๐.๗ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามทฤษฎีคุณลักษณะ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระ ได้แก่ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในตนเองมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรตามคือสภาพทั่วไปของชุมชน โดยที่ตัวแปรความเป็นกันเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๑๗ ความเฉลียวฉลาด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๒๐ ความมุ่งมั่น มีค่าสัมประสิทธิ์

ถดถอย เท่ากับ ๐.๑๘๖ และความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย เท่ากับ ๐.๐๗๘ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงร้อยละ ๗๕.๙ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม๗ และตามทฤษฎีคุณลักษณะ ตัวแปรตามได้แก่สภาพทั่วไปของชุมชน ตัวแปรอิสระได้แก่ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Stepwise เพื่อให้ได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ผลการ วิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระจากตัวแปรต้น ๒ ตัวประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗และตามทฤษฎีคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือสภาพชุมชน โดยคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๕๕๘ และตัวแปรคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๔๒ โดยความสัมพันธ์เป็นเส้นตรง ร้อยละ ๘๑.๐๐

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการวิจัย ผู้วิจัยจึงเสนอโมเดล เพื่อเป็นรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ซึ่งผู้วิจัยเรียกว่า “**แก่ง-ดี-โมเดล**” กล่าวคือเป็นโมเดลการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เพื่อให้ได้ผู้นำชุมชนที่ดีตรงตามประสงค์ของสมาชิกชุมชน ดังแสดงรายละเอียดโมเดล ดังภาพที่ ๔.๔

แผนภาพที่ ๔.๔ รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา



## คำอธิบาย เก่ง-ดี-โมเดล

จากองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและการเก็บข้อมูลทั้งด้านคุณภาพและด้านปริมาณ โดยวิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารเทศบาลคณะกรรมการชุมชน จำนวน ๑๕ ท่าน และวิธีเก็บข้อมูลจากแบบสอบถามสมาชิกชุมชน จำนวน ๓๘๙ ชุด ทำให้สามารถสร้างเป็นโมเดลและสามารถอธิบายองค์ประกอบของโมเดลได้ดังนี้

เก่ง หมายถึง ผู้นำชุมชนที่มีคุณลักษณะดังนี้

๑) มีความเป็นกันเอง ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร มนุษย์สัมพันธ์ดี สร้างความพอใจ ให้ความร่วมมือ

๒) มีความเฉลียวฉลาด ได้แก่ มีความรู้ในงาน มีความรู้ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม มีความคิดทางการวิเคราะห์ มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน

๓) มีความมุ่งมั่น ได้แก่ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เอาจริงเอาจัง มีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรค

๔) มีความมั่นใจในตนเอง ได้แก่ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ กล้าลงมือทำ จิตใจมั่นคง มีเหตุผล ไม่วิตกกังวลมากเกินไป มีความเป็นผู้นำ ตั้งเป้าหมายท้าทายความสามารถ

ดี หมายถึง ผู้นำชุมชนที่มีคุณลักษณะดังนี้

๑. อัจฉริยะคือรู้ตน ได้แก่ หมั่นสำรวจข้อบกพร่องตนเองอยู่เสมอ ยอมรับความผิดพลาด พัฒนาตนเอง ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรม มีความรับผิดชอบ มีสุขภาพแข็งแรง มีวินัย บุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้ จิตใจมั่นคง มีความกระตือรือร้น เป็นแบบอย่างที่ดี ชยันตอดทน อุทิศเวลาให้กับงานและมีอุดมการณ์

๒. บุคคลโปรดปรานคือรู้คน ได้แก่ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงาน สนับสนุนการมีส่วนร่วม มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลปมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี ให้เกียรติคนและยกย่องผู้อื่น

๓. ปรีศัญญาคือรู้ชุมชน ได้แก่ มีความรักชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ เป็นที่ยอมรับและนิยมของชุมชน

## บทที่ ๕

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เป็นการวิจัยแบบผสมผสาน (Mixed Methods) ทั้งวิจัยเชิงคุณภาพและวิจัยเชิงปริมาณ โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยคือ

๑ เพื่อศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

๒. เพื่อศึกษาการใช้หลักพุทธธรรม ทฤษฎีผู้นำ ทฤษฎีการพัฒนาที่มีผลต่อการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาและ

๓. เพื่อเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ได้แก่แบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามมีขั้นตอนในการสร้างเครื่องมือดังนี้

๑) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี หลักพุทธธรรม และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน มาสร้างแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม

๒) นำเสนอเครื่องมือที่ได้ ต่ออาจารย์ผู้ควบคุมวิทยานิพนธ์ และนำเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือ เพื่อทดสอบความเที่ยงตรงของเครื่องมือและปรับปรุงแก้ไขตามข้อชี้แนะ

๓) ได้เครื่องมือวิจัยเป็นแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถาม แบบสอบถามที่ได้มีการประมาณค่า ๕ ระดับ มีเนื้อหาครอบคลุมรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้ให้ข้อมูลสำคัญในการสัมภาษณ์ เป็นผู้บริหารเทศบาลและคณะกรรมการชุมชน จำนวน ๑๕ ท่าน

ประชากรเป้าหมายในการตอบแบบสอบถามเป็นกลุ่มสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลจำนวน ๓๖ แห่ง ได้แก่เทศบาลนคร เทศบาลเมืองและเทศบาลตำบล ประกอบด้วยผู้บริหารเทศบาล คณะกรรมการชุมชน สมาชิกชุมชน กำนัน ผู้ใหญ่บ้าน ข้าราชการ ผู้ประกอบการร้านค้า สมาชิกสภา จำนวน ๓๙๙ คนสามารถเก็บข้อมูลและนำไปใช้ในการวิจัยได้ ๓๙๘ ชุด คิดเป็นร้อยละ ๙๙.๗๕ ทำการวิเคราะห์ข้อมูลผู้วิจัยได้นำเสนอการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับดังนี้

๕.๑ สรุป

๕.๒ อภิปรายผล

๕.๓ ข้อเสนอแนะ



## ๕.๑ สรุป

จากการวิจัยเรื่อง “ การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ” ผู้วิจัยสรุปผลได้ดังนี้

**๑. ผลการศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา** พบว่า ปัจจุบันผู้นำชุมชนแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑) ผู้นำชุมชนแบบจัดตั้งและ ๒) ผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติ ผู้นำชุมชนแบบจัดตั้งส่วนใหญ่เป็นชุมชนเมือง เป็นผู้ที่มีความรู้และหน้าที่การงานดี แต่ไม่มีเวลาในการทำงานให้กับชุมชน ส่วนผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติส่วนใหญ่เป็นชุมชนชนบท ชานเมือง ลักษณะของผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติจะเป็นผู้อาศัยอยู่ในชุมชนมานาน มีความรักชุมชน รู้จักสมาชิกชุมชน มีความคุ้นเคย ช่วยเหลือกันมา มีจิตอาสา เสียสละ รู้จักชุมชนเป็นอย่างดี แต่ขาดรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร จึงทำให้ชุมชนพัฒนาได้ล่าช้า ดังนั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำชุมชนที่ควรมีได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงินได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีการวางแผนในการทำงาน ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานได้มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรมรักชุมชน ซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เสียสละ อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เข้าถึงง่าย และจากแบบสอบถามสมาชิกชุมชน พบว่าในภาพรวมของสมาชิกชุมชนมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติสธรรม ๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และ สภาพทั่วไปของชุมชน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปติสธรรม ๗ ทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น รองลงมาในระดับมากที่สุดได้แก่ ความเป็นกันเอง

**๒. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา** จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหลายวิธีได้แก่ ๑) การให้การศึกษ ๒) การฝึกอบรมและ ๓) การพัฒนาเช่น การศึกษาดูงาน การสร้างชุมชนต้นแบบเป็นชุมชนนำร่องในการพัฒนา การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน ควรเริ่มตั้งกระบวนการสำรวจหาความต้องการฝึกอบรม (Training Need) การวางแผนการฝึกอบรม ( Training Program) การฝึกอบรมการประเมินผลการฝึกอบรม ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนควรใช้หลายวิธีผสมผสานกันตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนให้มีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่าเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) คุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปติสธรรม ๗ ได้แก่

๑. ด้านธัมมัญญูตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ความสามารถ ในการวางแผน ในงานที่ปฏิบัติ ในกฎระเบียบ ในการบริหารคน ในการวิเคราะห์เหตุและผล เป็นผู้ให้เหตุผลและมีทักษะในการบริหารระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

๒. อตถัญญูตา คือ รู้จักผล รู้จุดหมายได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการป้องกันปัญหาที่จะเกิด มีความสามารถในการ

แก้ปัญหา มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการและมีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

๓. อัตตัญญาตาคือรู้ตนได้แก่คุณลักษณะดังนี้ หมั่นสำรวจข้อบกพร่องของตนเอง อยู่เสมอ ยอมรับในความผิดพลาด พัฒนาตนเอง/ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมสูง มีความรับผิดชอบ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวินัยในตนเอง มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้จิตใจมั่นคง มีความกระตือรือร้น เป็นตัวอย่าง/แบบอย่างที่ดี ชยันตทน อุทิศเวลาให้กับงานและ มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเองระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

๔. มัตตัญญาตาคือรู้จักประมาณได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความสามารถในการสื่อสาร และบริหารเงิน/งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการติดตามและประเมินผล ในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

๕. กาลัญญาตาคือรู้จักเวลา ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา ทำงานสำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลายและรู้จักกาลเทศะระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

๖. ปริสัญญญาตาคือรู้ชุมชนและ ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตาม วัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ เป็นที่ยอมรับและนิยมของชุมชนและ เป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบของชุมชนระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

๗. บุคคลปโรปริญญาตาคือรู้จักบุคคล ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ รู้จักเลือกใช้คน ให้เหมาะสมกับงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน สนับสนุนส่งเสริม การมีส่วนร่วม มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลยาณมิตร ต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี ให้เกียรติคนและยกย่องผู้อื่น ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

## ๒) คุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะได้แก่

๑. ความเป็นกันเอง ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร มนุษยสัมพันธ์ดี สร้างความพอใจ ให้ความร่วมมือระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด

๒. มีความเฉลียวฉลาด ได้แก่ มีความรู้ในงาน มีความรู้ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม มีความคิดทางการวิเคราะห์ มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด

๓. มีความมุ่งมั่น ได้แก่ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เอาจริงเอาจัง มีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด

๔. มีความมั่นใจในตนเอง ได้แก่ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ กล้าลงมือทำ จิตใจมั่นคง มีเหตุผล ไม่วิตกกังวลมากเกินไป มีความเป็นผู้นำ ตั้งเป้าหมายท้าทายความสามารถระดับ ความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ด้วยสมการถดถอยเชิงพหุของสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักพุทธธรรม สัปปุริสธรรม ๗ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๓ ตัว จากตัวแปรทั้งหมด ๗ ตัว ประกอบด้วย การรู้จักตน การรู้จักบุคคลและการรู้จักชุมชนมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรตามคือสภาพทั่วไปของชุมชน โดยที่ตัวแปรการรู้จักตน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๒๔ การรู้จักบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๐๑ และการรู้จักชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๕๒ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงร้อยละ ๘๐.๗ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามทฤษฎีคุณลักษณะ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระได้แก่ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในตนเองมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรตามคือสภาพทั่วไปของชุมชน โดยที่ตัวแปรความเป็นกันเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๑๗ ความเฉลียวฉลาด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๒๐ ความมุ่งมั่น มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๘๖ และความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๐๗๘ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงร้อยละ ๗๕.๙ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และตามทฤษฎีคุณลักษณะ ตัวแปรตามได้แก่สภาพทั่วไปของชุมชน ตัวแปรอิสระได้แก่ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Stepwise เพื่อให้ได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระจากตัวแปรต้น ๒ ตัวประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ และตามทฤษฎีคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือสภาพชุมชน โดยคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๕๕๘ และตัวแปรคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๔ โดยความสัมพันธ์เป็นเส้นตรง ร้อยละ ๘๑.๐๐

๓)การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา พบว่า จากการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ และจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนควรเป็นไปตามหลักพุทธธรรมสัปปุริสธรรม๗ และเป็นไปตามทฤษฎีคุณลักษณะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเสนอโมเดลรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา คือ เก่ง – ดี – โมเดล

ทั้งนี้หากแยกสรุปผลการวิจัย เป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ และการวิจัยเชิงปริมาณ จะมีรายละเอียดดังนี้

### ๕.๑.๑ สรุปการวิจัยเชิงคุณภาพ

การวิจัยเชิงคุณภาพ ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน ๑๕ ท่านประกอบด้วยผู้บริหารเทศบาล คณะกรรมการชุมชนที่มีส่วนเกี่ยวข้อง เมื่อรวบรวมข้อมูลแล้ว ได้ทำการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการพรรณนาความตามขั้นตอน วัตถุประสงค์ของการวิจัยและผลการวิจัยเป็นดังนี้

#### ๑) สภาพทั่วไปในปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ปัจจุบันผู้นำชุมชนแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑) ผู้นำชุมชนแบบจัดตั้งและ ๒) ผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติ ผู้นำชุมชนแบบจัดตั้งส่วนใหญ่เป็นชุมชนเมือง เป็นผู้ที่มีความรู้และหน้าที่การงานดี แต่ไม่มีเวลาในการทำงานให้กับชุมชน ส่วนผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติส่วนใหญ่เป็นชุมชนชนบท ชานเมือง ลักษณะของผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติจะเป็นผู้อาศัยอยู่ในชุมชนมานาน มีความรักชุมชน รู้จักสมาชิกชุมชน มีความคุ้นเคย ช่วยเหลือกันมา มีจิตอาสา เสียสละ รู้จักชุมชนเป็นอย่างดี แต่ขาดรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร จึงทำให้ชุมชนพัฒนาได้ล่าช้า ดังนั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำชุมชนที่ควรมีได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงินได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีการวางแผนในการทำงาน ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานได้ มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรม รักชุมชน ซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เสียสละ อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เข้าถึงง่าย และจากแบบสอบถามสมาชิกชุมชน พบว่าในภาพรวมสมาชิกชุมชนมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และ สภาพทั่วไปของชุมชน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม ๗ ทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับมาก คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะอยู่ในระดับมากที่สุดได้แก่ ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่น ความเชื่อมั่น รองลงมา ระดับมากได้แก่ ความเป็นกันเอง

#### ๒) รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

ผู้นำชุมชนคนเป็นผู้ที่มีความเก่งและความดีควบคู่กันไป ด้านความเก่งผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ทางการศึกษา สามารถวิเคราะห์จุดอ่อน จุดแข็ง โอกาสและอุปสรรคของชุมชนได้ มีวิสัยทัศน์กว้างไกลสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นกับชุมชนในอนาคตและเตรียมการรองรับได้แก้ไขปัญหาได้ทันเวลา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ผู้นำชุมชนสามารถคิดได้และกำหนดแนวทางในการพัฒนาชุมชนได้เอง มีความเฉลียวฉลาดมีการวางแผนการทำงาน ผู้นำชุมชนต้องวางแผนก่อนการทำงานมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง สามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานได้ มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีความมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มั่นใจในตนเอง กล้าตัดสินใจ ด้านความดีผู้นำชุมชนควรมีคุณลักษณะดังนี้ มีคุณธรรมจริยธรรม ซื่อสัตย์สุจริต เสียสละ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ อ่อนน้อมถ่อมตน ให้เกียรติผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นผู้อื่น

รู้จักกาลเทศะ มนุษย์สัมพันธ์ดี วางตัวเหมาะสม เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ชุมชน มีความรับผิดชอบ ปรับปรุงและพัฒนาตัวเองอยู่เสมอ

### ๓)วิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา

วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหลายวิธีได้แก่ ๑) การให้การศึกษา ๒) การฝึกอบรมและ ๓) การพัฒนาเช่นการศึกษาดูงาน การสร้างชุมชนต้นแบบเป็นชุมชนนาร่องในการพัฒนา การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน ควรเริ่มตั้งกระบวนการสำรวจหาความต้องการฝึกอบรม (Training Need) การวางแผนการฝึกอบรม ( Training Program) การฝึกอบรม การประเมินผลการฝึกอบรม ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนควรใช้หลายวิธีผสมผสานกันตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนให้มีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้นเพื่อให้ชุมชนมีการพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าต่อไป

#### ๕.๑.๒ สรุปผลการวิจัยเชิงปริมาณ

การสำรวจประชากรในชุมชนในเขตเทศบาลในจังหวัดพระนครศรีอยุธยา จำนวน ๓๓๒,๘๒๙ คน โดยการคำนวณจากสูตร ยามาเน่ (Yamane, Yaro) ได้จำนวนตัวอย่าง ๓๙๙ คน จากการวิเคราะห์แบบสอบถามได้ผลสรุปดังต่อไปนี้

๑) ปัจจัยส่วนบุคคล กลุ่มตัวอย่างที่สำรวจเป็นเพศหญิงมากกว่าเพศชาย ประมาณ ๑.๓ เท่า มีอายุอยู่ในช่วง ๓๐-๓๙ ปี จำนวนมากที่สุด โดยมีการศึกษาอยู่ในระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ตำแหน่งงานส่วนใหญ่เป็นสมาชิกชุมชน โดยมีประสบการณ์การทำงานมากกว่า ๑๐ ปี ระยะเวลาที่อาศัยอยู่ในชุมชนส่วนใหญ่มากกว่า ๑๐ ปี และมีอาชีพเป็นข้าราชการและลูกจ้างเป็นส่วนใหญ่

๒) ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และ สภาพทั่วไปของชุมชน สรุปได้ว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปปุริสธรรม ๗ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๒ และมีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๕ อยู่ในระดับเห็นด้วยมาก คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๙ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๖๗ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับเห็นด้วยมากและสภาพทั่วไปของชุมชนมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ ๔.๑๖ ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ ๐.๗๔ ระดับความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

๑.ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้านดังนี้

๑.๑ ด้านความเฉลียวฉลาด มีความรู้ในงาน มีความรู้ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม มีความคิดทางการวิเคราะห์ มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด

๑.๒ ด้านความมุ่งมั่น ได้แก่ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เอาจริงเอาจัง มีความกระตือรือร้น ไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด

๑.๓ มีความมั่นใจในตนเอง ได้แก่ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ กล้าลงมือทำ จิตใจมั่นคง มีเหตุผล ไม่วิตกกังวลมากเกินไป มีความเป็นผู้นำ ตั้งเป้าหมายท้าทายความสามารถ ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมากที่สุด

๑.๔ ด้านความเป็นกันเอง ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร มนุษย์สัมพันธ์ดี สร้างความพอใจ ให้ความร่วมมือระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนในเขตเทศบาลจังหวัดพระนครศรีอยุธยา ที่มีต่อคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปปุริสธรรม๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก แยกเป็นรายด้าน ดังนี้

๒.๑ อัมมัญญาตา คือ รู้จักเหตุรู้หลักการได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ความสามารถในการวางแผน ในงานที่ปฏิบัติ ในกฎระเบียบ ในการบริหารคน ในการวิเคราะห์เหตุและผล เป็นผู้มีความรู้ดี และมีทักษะในการบริหารระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.๒ อุตัญญาตา คือ รู้จักผลรู้จุดหมายได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีการกำหนดเป้าหมายในการทำงานทุกครั้ง มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มองประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ มีความสามารถในการตัดสินใจ มีความสามารถในการป้องกันปัญหาที่จะเกิด มีความสามารถในการแก้ปัญหา มุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งการและมีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.๓ อุตัญญาตา คือ รู้ตนได้แก่คุณลักษณะดังนี้ หมั่นสำรวจข้อบกพร่องของตนเอง อยู่เสมอ ยอมรับในความผิดพลาด พัฒนาตนเอง/ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมสูง มีความรับผิดชอบ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวินัยในตนเอง มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้จิตใจมั่นคง มีความกระตือรือร้น เป็นตัวอย่าง/แบบอย่างที่ดี ชยันอดทน อุทิศเวลาให้กับงานและมีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเอง ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.๔ มัตตัญญาตา คือ รู้จักประมาณได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความสามารถในการสื่อสารและบริหารเงิน/งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการติดตามและประเมินผลในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงานระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.๕ กาลัญญาตา คือ รู้จักเวลา ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา ทำงานสำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลายและรู้จักกาลเทศะระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.๖ ปริสัญญาตา คือ รู้ชุมชนและ ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ เป็นที่ยอมรับและนิยมของชุมชนและ เป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบของชุมชนระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

๒.๗ ปุคคลปโรปรัญญาตา คือ รู้จักบุคคล ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสมกับงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน สนับสนุนส่งเสริมการ

มีส่วนร่วม มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลป์ญาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ประสานงานที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี ให้เกียรติคนและยกย่องผู้อื่น ระดับความคิดเห็นของสมาชิกชุมชนอยู่ในระดับมาก

### ๕.๑.๓) การทดสอบสมมติฐาน

๑. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ ซึ่งทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

๒. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ซึ่งทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

๓. ปัจจัยส่วนบุคคลที่แตกต่างกันไม่มีผลต่อระดับความคิดเห็นเรื่องสภาพทั่วไปของชุมชน ซึ่งทดสอบที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

๔. คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในทางบวก โดยข้อที่มีผลกระทบในทางบวกมากที่สุดคือ รู้จักตน รู้จักบุคคลและรู้จักชุมชน ตามลำดับ และสามารถสรุปเป็นสมการเชิงเส้นได้ดังนี้

สภาพทั่วไปของชุมชน = ๐.๔๐๓ + ๐.๔๒๔ (รู้จักตน) + ๐.๒๐๑ (รู้จักบุคคล) + ๐.๑๕๒ (รู้จักชุมชน)  
ค่า R<sup>๒</sup> เท่ากับ ๐.๘๐๗ ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

๕. คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในทางบวก โดยข้อที่มีผลกระทบมากที่สุดคือ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในตนเอง ตามลำดับ และสามารถสรุปเป็นสมการเชิงเส้นได้ดังนี้

สภาพทั่วไปของชุมชน = ๐.๓๙๑ + ๐.๔๑๗ (เป็นกันเอง) + ๐.๒๒๐ (เฉลียวฉลาด) + ๐.๑๘๖ (มุ่งมั่น) + ๐.๐๘๗ (เชื่อมั่น)  
ค่า R<sup>๒</sup> เท่ากับ ๐.๗๕๘ ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

๖. คุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อสภาพทั่วไปของชุมชนในทางบวก ข้อที่มีผลกระทบคือหลักธรรมสัปติธรรม ๗ และทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ตามลำดับ ซึ่งสามารถสรุปเป็นสมการเชิงเส้นได้ดังนี้

สภาพทั่วไปของชุมชน = ๐.๕๕๘ (สัปติธรรม ๗) + ๐.๔๔๒ (ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ)

ค่า R<sup>๒</sup> เท่ากับ ๐.๘๑๐ ที่ระดับนัยสำคัญ ๐.๐๕

๗. รูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนขึ้นอยู่กับคุณลักษณะผู้นำตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ และทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ

### ๕.๒ อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา มีประเด็นอภิปรายจำแนกตามวัตถุประสงค์ดังนี้ ๑. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันของคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ในปัจจุบันพบว่า

### ๑. ผลการศึกษาสภาพทั่วไปในปัจจุบันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัด

**พระนครศรีอยุธยา** พบว่า ปัจจุบันผู้นำชุมชนแบ่งออกได้เป็น ๒ ลักษณะ คือ ๑) ผู้นำชุมชนแบบจัดตั้งและ ๒) ผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติ ผู้นำชุมชนแบบจัดตั้งส่วนใหญ่เป็นชุมชนเมือง เป็นผู้ที่มีความรู้และหน้าที่การงานดี แต่ไม่มีเวลาในการทำงานให้กับชุมชน ส่วนผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติส่วนใหญ่เป็นชุมชนชนบท ชานเมือง ลักษณะของผู้นำชุมชนแบบธรรมชาติจะเป็นผู้ที่อาศัยอยู่ในชุมชนมานาน มีความรักชุมชน รู้จักสมาชิกชุมชน มีความคุ้นเคย ช่วยเหลือกันมา มีจิตอาสา เสียสละ รู้จักชุมชนเป็นอย่างดี แต่ขาดรู้และประสบการณ์ด้านการบริหาร จึงทำให้ชุมชนพัฒนาได้ล่าช้า ดังนั้นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำชุมชนที่ควรมีได้แก่ เป็นผู้ที่มีความรู้ มีความสามารถในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงินได้อย่างเหมาะสม มีประสิทธิภาพ สติปัญญาเฉลียวฉลาด มีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่ม มีการวางแผนในการทำงาน ทำงานบรรลุตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ สามารถกำหนดมาตรฐานในการทำงานได้ มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน มีคุณธรรมจริยธรรมรักชุมชน ซื่อสัตย์ เห็นประโยชน์ส่วนรวมเป็นสำคัญ เสียสละ อ่อนน้อมถ่อมตน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ เข้าถึงง่าย ซึ่งสอดคล้องกับ พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ<sup>๓๒๑</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม ศึกษาพบว่า ๑) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมประกอบด้วย องค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑)การวางแผนกลยุทธ์ (๒) ภาวะผู้นำ (๓) วิสัยทัศน์ (๔) คุณธรรมจริยธรรม (๕) การบริหารองค์การ และสอดคล้องกับ ปิลัญ ปฎิพิมพาคม<sup>๓๒๒</sup> ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชน พบว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ที่ดี ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการคาดคะเนเหตุการณ์ในอนาคต มีความรู้เข้าใจการวางแผน และการมองการไกลการมองการณ์ไกล และจากแบบสอบถามสมาชิกชุมชน พบว่าในภาพรวมของสมาชิกชุมชนมีระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักธรรมสัปติธรรม ๗ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ และ สภาพทั่วไปของชุมชน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปติธรรม ๗ ทั้ง ๗ ด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ **ธัญญา ศรีสมพร**<sup>๓๒๓</sup> ได้วิจัยเรื่องการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาค คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า หัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานครมีการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธในการทำงานอยู่ในระดับมาก โดยส่วนใหญ่มีความเห็นว่าการใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธมีผลต่อความสำเร็จในงานของหัวหน้าภาควิชาในระดับมากและในการจัดอันดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามแนวพุทธแต่ระข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานพบว่าหลักธัมมัญญตาหรือรู้หลักการในเรื่องสัปติธรรม ๗ มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเป็นอันดับหนึ่งและเห็น

<sup>๓๒๑</sup> พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ, “ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม , **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒)

<sup>๓๒๒</sup> ปิลัญ ปฎิพิมพาคม, **รูปแบบภาวะผู้นำ และประสิทธิผลของผู้บริหารสถานศึกษาเอกชนระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**(บริหารการศึกษา), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๐),

<sup>๓๒๓</sup> ธัญญา ศรีสมพร, “การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร”, **รายงานวิจัย**, ( มหาวิทยาลัยศรีปทุม, ๒๕๕๑),



ว่าหลักอาชวะตามหลักทศพิธราชธรรม๑๐ มีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาหลักธรรมทั้ง ๑๗ ข้อ สอดคล้องกับ วิชชุกร นาครน<sup>๓๒๔</sup> จากสภาพปัจจุบันเทศบาลแบ่งออกเป็น ๓ ระดับ ได้แก่ เทศบาล ตำบล เทศบาลเมืองและเทศบาลนคร สภาพทั่วไปของเทศบาลแต่ละประเภทจะมีความแตกต่างกัน เช่นเทศบาลตำบลสมาชิกชุมชนส่วนใหญ่ประกอบอาชีพทางการเกษตร เทศบาลเมืองจะผสมผสาน ระหว่างอาชีพทางการเกษตร และอุตสาหกรรมส่วนเทศบาลนครสมาชิกชุมชนส่วนใหญ่อยู่ในเขต ความเจริญเป็นแหล่งธุรกิจและภาคอุตสาหกรรม ดังนั้นผู้นำชุมชนจึงต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ดีทาง การศึกษาสามารถวิเคราะห์ จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาสและอุปสรรค หรือการวิเคราะห์ SWOTได้ และยัง สอดคล้องกับ ๒. ผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และหลักพุทธธรรม สำหรับการพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลสำคัญ พบว่า วิธีการพัฒนาทรัพยากรบุคคลมีหลายวิธีได้แก่ ๑) การให้การศึกษา ๒) การฝึกอบรมและ ๓) การพัฒนา เช่นการศึกษาดูงาน การสร้างชุมชนต้นแบบเป็นชุมชนนำร่องในการพัฒนา การพัฒนาคุณลักษณะ ผู้นำชุมชน ควรเริ่มตั้งกระบวนการสำรวจหาความต้องการฝึกอบรม (Training Need) การวางแผน การฝึกอบรม ( Training Program) การประเมินผลการฝึกอบรม ในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน ควรใช้หลายวิธีผสมผสานกันตามความเหมาะสม โดยมีเป้าหมายในการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชน ให้มีการพัฒนาที่ดียิ่งขึ้น สอดคล้องกับ “แนวคิดเกี่ยวกับการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ” ของ Goldstein<sup>๓๒๕</sup> ซึ่งเป็นแนวคิดการจัดการฝึกอบรมอย่างเป็นระบบ (A Systematic Approach to Training) นี้อิงอยู่บนแนวคิดแบบระบบ (The System Approach) คือ ระบบของการฝึกอบรม เป็นระบบย่อยระบบหนึ่งขององค์การ และมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับระบบอื่นๆ อย่างต่อเนื่อง ตัวอย่างเช่น นโยบายขององค์การในด้านการคัดเลือกบุคลากรหรือการจัดการ ย่อมมีอิทธิพลอย่างมากต่อการจัดการฝึกอบรม และสอดคล้องกับ สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร<sup>๓๒๖</sup> ที่ว่า การพัฒนาบุคคลเป็นการเพิ่มพูนทักษะ ความรู้ความสามารถตลอดจนการอุทิศตัว บุคลิกภาพและการ ปรับตัว และการคิดริเริ่มของบุคคลในองค์การผ่านกระบวนการของการศึกษา การฝึกอบรม และการ พัฒนา ซึ่งองค์การเป็นผู้จัดดำเนินการให้หรือโดยบุคลากรดำเนินการเองเพื่อให้เกิดการพัฒนาทางด้าน ความคิด ความรู้ จิตใจ บุคลิกภาพและการทำงาน เมื่อได้รับการพัฒนาแล้วสามารถวัดผลงานหรือความ ประพฤติของบุคลากรในองค์การได้ว่ามีความเปลี่ยนแปลงไปในทิศทางที่องค์การต้องการหรือไม่ ข้อมูล ย้อนกลับที่จะเข้าสู่กระบวนการของการพัฒนาบุคคลเช่นนี้ต่อไปภายใต้สภาพแวดล้อมทั้งภายในและ ภายนอกขององค์การได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในระบบเศรษฐกิจ สังคม การเมืองและ เทคโนโลยีตลอดจนบรรยากาศในการทำงาน การเปิดโอกาสให้ได้รับการพัฒนาขององค์การซึ่งจะมีความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้องกับระบบอื่นๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์การต่อไป นอกจากนี้ยังสอดคล้อง

<sup>๓๒๔</sup> สนทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิชชุกร นาครน, ประธานหลักสูตรการปกครองท้องถิ่น, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๒๕</sup> Goldstein, ๑๙๙๓ อ้างใน ชูชัย สมितिไกร, การฝึกอบรมบุคลากรในองค์การ, (กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๒๗-๒๙

<sup>๓๒๖</sup> สุภาพร พิศาลบุตร และยงยุทธ เกษสาคร, การพัฒนาบุคคลและการฝึกอบรม, หน้า ๙-๑๐

กับรูปแบบของการพัฒนาสมรรถนะของ Sparks, D. & Loucks-Horsley, S.<sup>๓๒๗</sup> ที่ว่ารูปแบบการฝึกอบรม (Training Model) เป็นรูปแบบที่ใช้กันมาจนถือเป็นปกติที่ทุกคนต่างมีประสบการณ์ ซึ่งการฝึกอบรมนี้ อาจเป็นการนำเสนอและการอภิปรายผลงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมมนา การสาธิต บทบาทสมมุติ การจำลองสถานการณ์ หรือการสอนระดับจุลภาค เป็นต้น และนอกจากนี้ยังมีรูปแบบการศึกษาดูงาน ที่เป็นการพัฒนาอีกวิธีหนึ่ง ที่ทำให้ได้เห็นของจริง ได้สัมผัสของจริง มีสิ่งที่เป็นเพียงตัวหนังสือ ทำให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เป็นการเพิ่มทักษะ ประสบการณ์และการเรียนรู้จากผู้อื่น เกิดการเรียนรู้ร่วมกัน ทั้งยังเป็นการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ แนวคิดทำให้เกิดการพัฒนาได้โดยตรง เป็นวิธีการพัฒนาที่ทำให้เห็นเทคนิค รูปแบบ วิธีการปฏิบัติงาน ที่สามารถนำเอาความรู้นั้นๆ มาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานเพื่อพัฒนาสมรรถนะของตนเองด้วย สอดคล้องกับ <sup>๓๒๘</sup>วิธีการพัฒนาผู้นำชุมชนอาจใช้วิธีการพัฒนาความรู้ทางการศึกษาทั้งในระบบและนอกระบบ <sup>๓๒๙</sup>ควรจัดการฝึกอบรมให้ความรู้ผู้นำชุมชนเป็นระยะๆ อย่างสม่ำเสมอ ควรจัดให้ผู้นำชุมชนได้มีการสนทนากลุ่มเพื่อแลกเปลี่ยนความคิดเห็นและควรมีการพาศึกษาดูงานชุมชนที่เข้มแข็งเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา <sup>๓๓๐</sup>ควรมีกระบวนการสำรวจความคิดเห็นคณะกรรมการชุมชนในเรื่องการพัฒนาเพื่อให้ตรงกับความต้องการ <sup>๓๓๑</sup>ควรทำชุมชนต้นแบบในการพัฒนาเพื่อเป็นหน่วยการเรียนรู้ในการพัฒนาชุมชนอื่นต่อไป <sup>๓๓๒</sup>ควรจัดให้มีการทดสอบความรู้ ความสามารถเป็นรายบุคคลเพื่อหาสิ่งที่ต้องพัฒนา <sup>๓๓๓</sup>รวมถึงการให้คำปรึกษาด้วย ในส่วนการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา เมื่อพิจารณาแยกเป็นรายด้านพบว่าเห็นด้วยอยู่ในระดับมาก โดยมีรายละเอียดดังนี้

๑) คุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม๗ ได้แก่

๑. ด้านธัมมัญญตา คือ รู้จักเหตุ รู้หลักการ ได้แก่ คุณลักษณะดังนี้ มีความรู้ความสามารถในการวางแผน ในงานที่ปฏิบัติ ในกฎระเบียบ ในการบริหารคน ในการวิเคราะห์เหตุและผล เป็นผู้ มีเหตุผลและมีทักษะในการบริหารระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากยังสอดคล้องกับ สมโพชน์ กวักหิรัญ <sup>๓๓๔</sup> ได้วิจัยเรื่อง บุรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ด้านการบริหารงานบุคคล บุรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ รู้จักผล การรู้จักตน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบ

<sup>๓๒๗</sup> Sparks, D. & Loucks-Horsley, S., "Five models of development for teacher", *Journal of Staff Development*, 10(4) . (1989), p. 40-57.

<sup>๓๒๘</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, รศ.ถาวร ปลูกกลาง, นักวิชาการด้านเศรษฐศาสตร์ชุมชน, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๒๙</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิเชษฐ นาคธน , นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๓๐</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุตม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๓๑</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ดร.ภัทรนันท์ สุระชาติ, นักวิชาการด้านทรัพยากรมนุษย์, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๓๒</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, นายวรุตม์ ทวีศรี, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๓๓</sup> สทนากลุ่มเฉพาะ, ผศ.วิเชษฐ นาคธน, นักทรัพยากรบุคคลอาวุโส, ๑๑ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘

<sup>๓๓๔</sup> สมโพชน์ กวักหิรัญ, "บุรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗", รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),



ภาวะผู้นำแนวพุทธมีผลต่อความสำเร็จในงานของหัวหน้าภาควิชาในระดับมากและในการจัดอันดับความคิดเห็นภาวะผู้นำตามแนวพุทธแต่ระข้อที่มีผลต่อความสำเร็จในการทำงานพบว่าหลักธัมมัญญูตาหรือรู้หลักการในเรื่องสัปปริสธรรม๗มีความสำคัญต่อความสำเร็จของงานมากเป็นอันดับหนึ่งและเห็นว่าหลักอาชชวะตามหลักทศพิธราชธรรม๑๐ มีความสำคัญน้อยที่สุดในบรรดาหลักธรรมทั้ง ๑๗ ข้อ

๓. อัตตัญญูตาคือรู้ตนได้แก่คุณลักษณะดังนี้ หมั่นสำรวจข้อบกพร่องของตนเองอยู่เสมอ ยอมรับในความผิดพลาด พัฒนาตนเอง/ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีความเป็นผู้นำ มีคุณธรรมสูง มีความรับผิดชอบ มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง มีวินัยในตนเอง มีบุคลิกภาพดี มีมนุษยสัมพันธ์ ควบคุมอารมณ์ได้จิตใจมั่นคง มีความกระตือรือร้น เป็นตัวอย่าง/แบบอย่างที่ดี ชยันอดทน อุทิศเวลาให้กับงานและ มีอุดมการณ์เชื่อมั่นในตนเองระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ มจรุส ชำนาญทัศน์<sup>๓๓๓๗</sup> ได้วิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้ หลักสัปปริสธรรม๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตร ผลการวิจัยพบว่า

๑. ความตั้งใจจะประพฤติตนโดยการประยุกต์ใช้หลักสัปปริสธรรม๗ ของบุตรวัยรุ่นมีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความประพฤติโดยการประยุกต์ใช้สัปปริสธรรม๗ ของมารดาตามการรับรู้ของบุตรอย่างมีนัยสำคัญ

๔. มัตตัญญูตาคือรู้จักประมาณได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความสามารถในการสื่อสารและบริหารเงิน/งบประมาณได้อย่างมีประสิทธิภาพ จัดสรรทรัพยากรได้อย่างเหมาะสม มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีความสามารถในการติดตามและประเมินผลในการทำงานและมีความยืดหยุ่นในการทำงานระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ พระธนนต์ ชยานนโท(ประเสริฐศิลป์)<sup>๓๓๓๘</sup> ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปริสธรรม๗ พบว่า การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปริสธรรม๗ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก

๕. กาลัญญูตาคือรู้จักเวลา ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ บริหารเวลาได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตรงต่อเวลา ทำงานสำเร็จตรงตามระยะเวลาที่กำหนด เป็นผู้รักษาระเบียบวินัย เป็นผู้ทันต่อเหตุการณ์อย่างสม่ำเสมอ เสมอต้นเสมอปลายและรู้จักกาลเทศะระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับพระธนนต์ ชยานนโท(ประเสริฐศิลป์)<sup>๓๓๓๙</sup> ได้วิจัยเรื่อง การบริหารงาน ของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปริสธรรม ๗ พบว่า การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปริสธรรม๗ โดยภาพรวม

<sup>๓๓๓๗</sup> มจรุส.ชำนัญทัศน์, “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนตามหลักสัปปริสธรรมของบุตรวัยรุ่นกับความประพฤติตามหลักสัปปริสธรรมของมารดาตามการรับรู้ของบุตร”, *บทความทางวิชาการ*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒),

<sup>๓๓๓๘</sup> พระธนนต์ ชยานนโท (ประเสริฐศิลป์), “การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปริสธรรม ๗”, *บทความทางวิชาการ*, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),

<sup>๓๓๓๙</sup> อ้างแล้ว

อยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับ **ปกรณ์ มหากันธา**<sup>๓๔๐</sup> ได้วิจัยเรื่องรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่า หลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๓ อคติ ๔ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหวัตถุ ๔ อปรีหานิยธรรม ๗ สปัปฐิสธรรม ๗ หลักราชธรรม ๑๐ หรือทศพิธราชธรรม และหลักจักรวรรดิวัตร การบริหารองค์กรส่วนท้องถิ่น จำแนกตามหลักพุทธธรรมและหลักธรรมาภิบาล กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบ และกระบวนการบริหารองค์กรส่วนปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมากทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหวัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสปัปฐิสธรรม ๗ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และน้อยที่สุดคือ หลักความโปร่งใส

๖. ปริสัญญุตาคือรู้ชุมชนและ ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ มีความรักในชุมชนที่อาศัย รู้ความต้องการของคนในชุมชน มีความรู้เรื่องวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการปฏิบัติตามวัฒนธรรมประเพณีของชุมชน เป็นผู้นำในการอนุรักษ์ฟื้นฟูวิถีชีวิตชุมชน เป็นผู้นำในการสร้างอาชีพ เป็นที่ยอมรับและนิยมของชุมชนและ เป็นตัวอย่างเป็นต้นแบบของชุมชนระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ **กำธร มิตรเปรียญ**<sup>๓๔๑</sup> ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างสปัปฐิสธรรมกับการปฏิบัติงานตามกระบวนการบริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในเขต๑๒ ผลการวิจัยพบว่า ระดับการปฏิบัติตามสปัปฐิสธรรมและการปฏิบัติงานกระบวนการบริหารงานของหัวหน้าสถานีอนามัย ในเขต๑๒ อยู่ในระดับมาก และยิ่งสอดคล้องกับ **สมโพชน์ กวักหิรัญ**<sup>๓๔๒</sup> ได้วิจัยเรื่อง บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสปัปฐิสธรรม ๗ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ด้านการบริหารงานบุคคล บูรณาการด้วยหลักสปัปฐิสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ รู้จักผล การรู้จักตน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงาน ได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สามารถทำให้เกิดความเป็นธรรม ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดภาวะความเสียหาย ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ส่งผลให้เกิดผลดีขึ้น การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ด้านการศึกษา บูรณาการด้วยหลักสปัปฐิสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ การรู้จักผล และการรู้จักประมาณ ทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงาน ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะการณ้อยประสิทธิภาพการบริหาร ลดการเสียหายการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานมีผลสำเร็จดีขึ้น ๓. ด้านการบริหารงบประมาณ บูรณาการหลักสปัปฐิสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ การรู้จักผล การรู้จักประมาณ และการรู้จักชุมชน ทำให้การจัดสรรงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่า เกิดความเป็นธรรม ลดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เสมอ

<sup>๓๔๐</sup> ปกรณ์ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ” รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗)

<sup>๓๔๑</sup> กำธร มิตรเปรียญ, “ความสัมพันธ์ระหว่างสปัปฐิสธรรมกับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในเขต ๑๒”, **บทความทางวิชาการ**, ศึกษาศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชน สงขลา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๑),

<sup>๓๔๒</sup> สมโพชน์ กวักหิรัญ, “บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสปัปฐิสธรรม๗”, รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),

ภาค เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ๔. ด้านสาธารณสุข บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อ ที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ และการรู้จักกาล ทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนด้านสุขภาพและจิตใจ และการลดภาวะความเสี่ยงต่อโรคร้ายไข้เจ็บ การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕. ด้านการ บริการสาธารณะ บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ การรู้จักประมาณ การ รู้จักชุมชน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผนงานที่มีระบบในการดำเนินงานด้านการบริการ สาธารณะ ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะความเสียหาย เสียเวลา ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการ ดำเนินงานทำให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและได้รับความพึงพอใจ

๗. บุคคลโปรปัญญาตาคือรู้จักบุคคล ได้แก่คุณลักษณะดังนี้ รู้จักเลือกใช้คนให้เหมาะสม กับงาน เข้าใจเพื่อนร่วมงาน สร้างขวัญและกำลังใจให้เพื่อนร่วมงาน สนับสนุนส่งเสริมการมีส่วนร่วม มีความสามารถในการจูงใจคน สร้างความสามัคคีในหมู่คณะ เป็นกัลยาณมิตรต่อเพื่อนร่วมงาน เป็นผู้ ประสานงานที่ดี เป็นผู้ฟังที่ดี ให้เกียรติคนและยกย่องผู้อื่นระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่าง อยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับ กับ พระมหาคมเพชรวิชิตปัญญา (เรื่องผา)<sup>๓๔๓</sup> ได้วิจัยเรื่อง การนำ หลักสัปปุริสธรรม๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การ บริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี พบว่า การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นขององค์การบริหารส่วนตำบล ทั้ง ๗ ด้าน โดยรวม อยู่ในระดับมาก และยังสอดคล้องกับ สมโพชน กวักหิรัญ<sup>๓๔๔</sup> ได้วิจัยเรื่อง บูรณาการการดำเนินงาน ขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ผลการวิจัยพบว่า ๑. ด้านการบริหารงานบุคคล บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วยการรู้จักเหตุ รู้จักผล การรู้จักตน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผนงานที่ดีมีระบบในการดำเนินงานได้ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น สามารถทำให้เกิด ความเป็นธรรม ลดปัญหาความขัดแย้ง ลดภาวะความเสียหาย ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่าย ส่งผล ให้เกิดผลดีขึ้น การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๒. ด้านการศึกษา บูรณาการด้วยหลัก สัปปุริสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ การรู้จักผล และการรู้จักประมาณ ทำให้มีการวางแผนงาน ที่ดีมีระบบในการดำเนินงาน ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะการด้อยประสิทธิภาพการบริหาร ลดการเสียหายการสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงาน ทำให้การดำเนินงานมีผลสำเร็จดีขึ้น ๓. ด้านการบริหารงบประมาณ บูรณาการหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ การรู้จักผล การรู้จักประมาณ และการรู้จักชุมชน ทำให้การจัดสรรงบประมาณเกิดประโยชน์สูงสุดอย่างคุ้มค่า เกิดความเป็นธรรม ลดปัญหาความขัดแย้ง ความไม่เสมอภาค เพิ่มประสิทธิภาพ และประสิทธิผล ๔. ด้านสาธารณสุข บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ และการรู้จักกาล ทำให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนด้านสุขภาพและจิตใจ และการลดภาวะความเสี่ยงต่อโรคร้ายไข้เจ็บ การดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ๕. ด้านการบริการสาธารณะ บูรณาการด้วยหลักสัปปุริสธรรม ๗ ข้อที่ว่าด้วย การรู้จักเหตุ การรู้จักประมาณ การรู้จักชุมชน และการรู้จักบุคคล ทำให้มีการวางแผน งานที่มีระบบในการดำเนินงานด้านการบริการสาธารณะ ตรงตามเป้าหมายยิ่งขึ้น ลดภาวะ

<sup>๓๔๓</sup> พระมหาคมเพชรวิชิตปัญญา, “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ส่วนท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัดนนทบุรี”, **บทความทาง วิชาการ**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒),

<sup>๓๔๔</sup> สมโพชน กวักหิรัญ, “บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสัปปุริส ธรรม๗”, **รายงานวิจัย**, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓),

ความเสียหาย เสียเวลา ความสิ้นเปลืองค่าใช้จ่ายในการดำเนินงานทำให้การดำเนินงานเกิดประโยชน์ต่อประชาชนและได้รับความพึงพอใจ และยังสอดคล้องกับ **ปกรณ์ มหากันธา**<sup>๓๔๕</sup> ได้วิจัยเรื่องรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ผลการวิจัยพบว่าหลักพุทธธรรมในการบริหารองค์กรตามแนวทางพระพุทธศาสนา คือ อธิปไตย ๓ อกติ ๔ พรหมวิหาร ๔ อิทธิบาท ๔ สังคหัตถุ ๔ อปรีหานิยธรรม ๗ สปัปฺริสธรรม ๗ หลักราชธรรม ๑๐ หรือ ทศพิทธาธรรม และหลักจักรวรรดิวัตร การบริหารองค์กรส่วนท้องถิ่น จำแนกตามหลักพุทธธรรมและหลักธรรมาภิบาล กลุ่มผู้บริหารมีความคิดเห็นเกี่ยวกับรูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ ระดับเกณฑ์ประเมิน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกรายการ เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ หลักอิทธิบาท ๔ หลักสังคหัตถุ ๔ หลักพรหมวิหาร ๔ หลักสปัปฺริสธรรม ๗ หลักคุณธรรม หลักนิติธรรม หลักความคุ้มค่า หลักความรับผิดชอบ หลักการมีส่วนร่วม และน้อยที่สุดคือ หลักความโปร่งใส

## ๒) คุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีเชิงคุณลักษณะได้แก่

๑. มีความเป็นกันเอง ได้แก่ ยิ้มแย้มแจ่มใส เป็นมิตร มนุษย์สัมพันธ์ดี สร้างความพอใจให้มีความร่วมมือระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ **ประคอง รัศมีแก้ว**<sup>๓๔๖</sup> ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบคือ (๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (๒) การครองตนของผู้บริหาร (๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหารและ (๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร

๒. มีความเฉลียวฉลาด ได้แก่ มีความรู้ในงาน มีความรู้ในการบริหารงาน บริหารคน บริหารเงิน มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกล มีความคิดริเริ่ม มีความคิดทางการวิเคราะห์ มีความสามารถในการสร้างมาตรฐานในการทำงาน มีการติดตามและประเมินผลการทำงาน ระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ **พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ**<sup>๓๔๗</sup> ได้วิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรมประกอบด้วย องค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การวางแผนกลยุทธ์ (๒) ภาวะผู้นำ (๓) วิสัยทัศน์ (๔) คุณธรรมจริยธรรม (๕) การบริหารองค์กร

๓. มีความมุ่งมั่น ได้แก่ ตั้งเป้าหมายในการทำงาน เอาจริงเอาจัง มีความกระตือรือร้นไม่ย่อท้อต่อปัญหาและอุปสรรคระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากที่สุด สอดคล้องกับ **พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ**<sup>๓๔๘</sup> ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม พบว่า ๑) องค์ประกอบผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม

<sup>๓๔๕</sup> ปกรณ์ มหากันธา, “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ” รายงานวิจัย, (มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗),

<sup>๓๔๖</sup> ประคอง รัศมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).

<sup>๓๔๗</sup> พระมหาไกรวรรณ ปุณฺณขันธ, ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม, **วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๒).

<sup>๓๔๘</sup> อ่างแล้ว

ประกอบด้วย องค์ประกอบ ๕ องค์ประกอบ ได้แก่ (๑) การวางแผนกลยุทธ์ (๒) ภาวะผู้นำ (๓) วิสัยทัศน์ (๔) คุณธรรมจริยธรรม (๕) การบริหารองค์กร ๒) รูปแบบผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นรูปแบบที่ประกอบด้วยองค์ประกอบที่สำคัญ ๕ องค์ประกอบ ซึ่งมีความเป็นไปได้ ถูกต้อง เหมาะสม และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ได้สอดคล้องกับกรอบแนวคิดทฤษฎีของการวิจัย

๔. มีความมั่นใจในตนเอง ได้แก่ กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้านำเสนอ กล้าลงมือทำ จิตใจมั่นคง มีเหตุผล ไม่วิตกกังวลมากเกินไป มีความเป็นผู้นำ ตั้งเป้าหมายท้าทายความสามารถระดับความคิดเห็นของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในระดับมากสอดคล้องกับ **ประคอง รัศมีแก้ว**<sup>๓๔๙</sup> ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ พบว่า ๑) องค์ประกอบคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ๔ องค์ประกอบ คือ (๑) ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร (๒) การครองตนของผู้บริหาร (๓) ความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้บริหาร และ (๔) บุคลิกภาพของผู้บริหาร ๒) แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ ของผู้บริหารในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานคือ ผู้บริหารควรจะมีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำ โดย ศึกษาเอกสารและคู่มือการปฏิบัติงาน การศึกษาต่อ การศึกษาดูงาน การเข้ารับการฝึกอบรม และการเข้าร่วมประชุมสัมมนาทางวิชาการ

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาด้วยสมการถดถอยเชิงพหุของสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามหลักพุทธธรรม สัปบุริสธรรม ๗ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระจำนวน ๓ ตัว จากตัวแปรทั้งหมด ๗ ตัว ประกอบด้วย การรู้จักตน การรู้จักบุคคลและการรู้จักชุมชนมีอิทธิพลทางบวกต่อตัวแปรตามคือสภาพทั่วไปของชุมชน โดยที่ตัวแปรการรู้จักตน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๒๔ การรู้จักบุคคล มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๐๑ และการรู้จักชุมชน มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๑๕๒ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงร้อยละ ๘๐.๗ การวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุของสภาพทั่วไปของชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา ตามทฤษฎีคุณลักษณะ ผลการวิเคราะห์พบว่าตัวแปรอิสระได้แก่ ความเป็นกันเอง ความเฉลียวฉลาด ความมุ่งมั่นและความเชื่อมั่นในตนเองมีอิทธิพลในทางบวกต่อตัวแปรตามคือสภาพทั่วไปของชุมชน โดยที่ตัวแปรความเป็นกันเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๑๗ ความเฉลียวฉลาด มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๒๒๐ ความมุ่งมั่น มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย เท่ากับ ๐.๑๘๖ และความเชื่อมั่นในตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอย เท่ากับ ๐.๐๗๘ โดยความสัมพันธ์ของตัวแปรต้นและตัวแปรอิสระมีความเป็นเส้นตรงร้อยละ ๗๕.๙ การวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงเส้นของคุณลักษณะผู้นำตามหลักสัปบุริสธรรม ๗ และตามทฤษฎีคุณลักษณะ ตัวแปรตามได้แก่สภาพทั่วไปของชุมชน ตัวแปรอิสระได้แก่ คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปบุริสธรรม ๗ และคุณลักษณะผู้นำตามทฤษฎีคุณลักษณะ โดยการวิเคราะห์สมการถดถอยเชิงพหุด้วยวิธี Stepwise เพื่อให้ได้สมการถดถอยเชิงพหุได้ค่าประมาณที่ถูกต้องเหมาะสม ผลการวิเคราะห์พบว่า ตัวแปรอิสระจากตัวแปรต้น ๒ ตัวประกอบด้วย คุณลักษณะผู้นำชุมชนตามหลักสัปบุริสธรรม ๗และตามทฤษฎีคุณลักษณะ มีอิทธิพลต่อตัวแปรตาม คือสภาพชุมชน โดยคุณลักษณะ

<sup>๓๔๙</sup> ประคอง รัศมีแก้ว, คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ, วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑).



ผู้นำชุมชนตามหลักสี่ปฐิธรรม ๗ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๕๕๘ และตัวแปรคุณลักษณะผู้นำชุมชนตามทฤษฎีคุณลักษณะ มีค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยเท่ากับ ๐.๔๔๒ โดยความสัมพันธ์เป็นเส้นตรง ร้อยละ ๘๑.๐๐

**๓. การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยา** พบว่า จากการวิจัยทั้งเชิงคุณภาพและเชิงปริมาณผู้ให้ข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจากการเก็บข้อมูลเชิงปริมาณเห็นสอดคล้องกันว่าคุณลักษณะผู้นำชุมชนควรเป็นไปตามหลักพุทธธรรมสี่ปฐิธรรม๗ และเป็นไปตามทฤษฎีคุณลักษณะ ดังนั้นผู้วิจัยจึงได้นำเสนอโมเดลรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนในเขตเทศบาล จังหวัดพระนครศรีอยุธยาคือ **เก่ง – ดี – โมเดล**

## ๒.๕ ข้อเสนอแนะ

### ๑) ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑. เทศบาลควรออกระเบียบกำหนดคุณสมบัติของผู้สมัครรับเลือกตั้งตำแหน่งประธานคณะกรรมการชุมชนให้เป็นไปตามคุณลักษณะผู้นำชุมชนที่พึงประสงค์

๒. เทศบาลควรออกระเบียบเรื่องเกณฑ์ประเมินการทำงานของประธานคณะกรรมการชุมชนและให้มีการประเมินโดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกชุมชน

๓. เทศบาลควรจัดทำความร่วมมือกับมหาวิทยาลัยท้องถิ่นและมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยในการจัดทำโครงการพัฒนาผู้นำชุมชนทั้งด้านความรู้และด้านคุณธรรมจริยธรรม

### ๒) ข้อเสนอแนะการปฏิบัติ

๑. เทศบาลควรจัดทำแผนพัฒนาคุณลักษณะผู้นำชุมชนทุกปีโดยมีกระบวนการสำรวจหาความจำเป็นในการพัฒนา

๒. เทศบาลควรจัดตั้งชุมชนต้นแบบที่มีประธานคณะกรรมการชุมชนมีคุณลักษณะพึงประสงค์ไว้เป็นชุมชนนำร่องเพื่อการศึกษาและพัฒนาชุมชนอื่นถัดไป

๓. เทศบาลควรร่วมมือกับวิทยาลัยท้องถิ่นมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยและคณะกรรมการชุมชนพัฒนาหลักสูตรในการพัฒนาผู้นำชุมชนทั้งหลักสูตรระยะสั้นและหลักสูตรระยะยาว

### ๓) ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

๑. ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำองค์กรของผู้บริหารเทศบาล

๒. ควรมีการศึกษาวิจัยภาวะผู้นำชุมชนในด้านการสร้างการมีส่วนร่วมกับชุมชนเพิ่ม

๓. ควรมีการศึกษาวิจัยคุณลักษณะผู้นำชุมชนโดยใช้หลักธรรมอื่นๆ เพื่อเปรียบเทียบหาคุณลักษณะผู้นำที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพมากที่สุด

## บรรณานุกรม

### ๑. ภาษาไทย

#### ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, สถิติข้อมูลการศึกษาท้องถิ่น ปีการศึกษา, ๒๕๕๐. กรุงเทพมหานคร: อสารักษาดินแดน, กรมส่งเสริมการปกครองท้องถิ่น, (ม.ป.ป.), การจัดการศึกษาท้องถิ่น ตามที่กฎหมายกำหนดและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาท้องถิ่น, กรุงเทพมหานคร สำนักประสานและพัฒนาการจัดการศึกษาท้องถิ่น, ๒๕๕๑.

มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกภาษาบาลีฉบับมหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๐๐. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๕.

รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย, ราชกิจจานุเบกษา ตอนที่ ๔๗ ก เล่ม ๑๒๔, กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์กาชาสสนา, ๒๕๕๐

#### ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

##### (๑) หนังสือ:

กวี วงศ์พุด. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ บี.เค. อินเตอร์พริ้นท์, ๒๕๔๕.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์รุ่งวัฒนาการพิมพ์, ๒๕๔๓.

กิติ ตย์คานนท์. เทคนิคการสร้างภาวะนา. กรุงเทพมหานคร : เซซฐ์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

ฉันทนา จันท์บรรจง. จิตวิทยาการบริหาร, พิษณุโลก : โรงพิมพ์ตระกูลไทย, ๒๕๔๕

\_\_\_\_\_ . จิตวิทยาการบริหาร. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์บุญรอดเปเปอร์, ๒๕๔๒.

ชาญชัย อาจินสมาจาร. ทักษะภาวะผู้นำ. กรุงเทพมหานคร : เอ็กเปอร์เน็ท, ๒๕๔๓.

ถวัลย์รัฐ วรเทพพุดพิงษ์. การกำหนดและวิเคราะห์นโยบายสาธารณะ. ทฤษฎี และการประยุกต์ใช้. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๐.

ธงชัย สมบูรณ์, การบริหารและจัดการมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ประชาญ์สยาม, ๒๕๔๙.

ธงชัย สันติวงษ์และชัยยศ สันติวงษ์. พฤติกรรมของบุคคลในองค์กร. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

ธีระ รุณเจริญ. ผู้บริหารศึกษามีอาชีพ : ศักยภาพเพื่อการปฏิรูปการเรียนรู้. กรุงเทพมหานคร : เอลโล่การพิมพ์, ๒๕๔๕.

- นิตย สัมมาพันธ์. **ภาวะผู้นำ : พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์, ๒๕๔๘.
- นิพนธ์ กินาวงศ์. **หลักการบริหารการศึกษา**. พิษณุโลก : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยนเรศวร, ๒๕๔๒.
- บุญชม ศรีสะอาด. **การวิจัยเบื้องต้น**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ชมรมเด็ก, ๒๕๓๕.
- บุญทัน ดอกไธสง. **ภาวะผู้นำและทฤษฎีผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ลักษณ์, ๒๕๓๕.
- บุญเลิศ ไพรินทร์. **เทคนิคเพื่อการเปลี่ยนแปลงความรู้ ทักษะ และทัศนคติ**. กรุงเทพฯ: สวัสดิการสำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๘.
- ทองหล่อ เดชไทย. **ภาวะผู้นำเพื่อบริหารสู่ความเป็นเลิศ**. กรุงเทพมหานคร : ภาควิชาบริหารงานสาธารณสุข คณะสาธารณสุขศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๔.
- ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ และ กิ่งพร ทองใบ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกรุงเทพมหานคร** : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.
- ปภาวดี ประจักษ์สุนิติ และ กิ่งพร ทองใบ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรกรุงเทพมหานคร** : โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๓๑.
- ประภาเพ็ญ สุวรรณ. **ทัศนคติ การเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมอนามัย, ๒๕๒๐**.
- ประเวศ วะสี. **นายแพทย์ ประชาคมตำบลยุทธศาสตร์ เพื่อเศรษฐกิจพอเพียง**  
 \_\_\_\_\_ . **ภาวะผู้นำ : ความเป็นไปในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข**. กรุงเทพมหานคร : ธรรมจักรพิมพ์, ๒๕๔๔
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. **พฤติกรรมองค์การ (Organizational Behavior)**. กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์โอเดียนสโตร์, ๒๕๔๕.
- พรนพ พุกกะพันธ์. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์จามจุรีโปรดักต์, ๒๕๔๔.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). **พจนานุกรมพุทธศาสน์ฉบับประมวลศัพท์** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณ์ราชวิทยาลัย, ๒๕๓๘.
- \_\_\_\_\_ . **พัฒนาปัญญา**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๐.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). **ธรรมบุญชีวิต**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์การศาสนา, สำนักงานพระพุทธศาสนาแห่งชาติ, ๒๕๔๗.
- \_\_\_\_\_ . **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๕๐.
- \_\_\_\_\_ . **สู่การศึกษาแนวพุทธ**. กรุงเทพมหานคร : มูลนิธิพุทธธรรม, ๒๕๔๘.
- พะยอม วงศ์สารศรี. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๓๘.
- พันธ์ศักดิ์ พลสารมย์. **เปิดประเด็น. วารสารครุศาสตร์**. กรกฎาคม-กันยายน. ๓๔(๑), ๒๕๔๘.
- บุญเรือง พรหมสิทธิ์. **การพัฒนาบุคลากรเกี่ยวกับการจัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ**. (พิมพ์ครั้งที่๒). กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.
- มัลลิกา ต้นสอน. **พฤติกรรมองค์การ**. กรุงเทพมหานคร : ด้านสุขภาพการพิมพ์, ๒๕๔๔.
- มัลลีย์ เวชชาชีวะ. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์**. กรุงเทพฯ: สำนักฝึกอบรมสถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์, ๒๕๒๔.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็น ผู้นำที่สมบูรณ์.**

กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘.

ยงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์เสมาธรรม, ๒๕๔๒.

เย็นใจ ศรีวรรณบุรณ์. **ผู้บริหารควรมีลักษณะผู้นำอย่างไร.** วารสารเพิ่มผลผลิต. มิถุนายน -

กรกฎาคม, ๒๕๔๑.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : Diamond in Business World, ๒๕๔๔.

วิชัย โสสุวรรณจินดา. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ: โฟร์เพรส, ๒๕๔๖.

วิภาดา คุปตานนท์. **การจัดการและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัย

รังสิต, ๒๕๔๔.

ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ. **องค์การและการจัดการ.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร, ๒๕๓๙.

ศุภชัย ยาวะประภาษ. **การบริหารงานบุคคลภาครัฐไทย : กระแสใหม่และสิ่งท้าทาย.**(พิมพ์ครั้งที่ ๒).

ภาควิชารัฐประศาสนศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๘.

สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะศิริ. **ผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๔ กรุงเทพมหานคร : พิษเนศพ

ริ้นตั้งเซ็นเตอร์, ๒๕๔๒

สมชาติ กิจบรรยง. **ความฉลาดรู้ของผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท, ๒๕๔๔.

สมชาย หิรัญกิตติ. **การบริหารทรัพยากรมนุษย์.** กรุงเทพฯ : บิสนเนสเวิร์ด, ๒๕๔๒.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** กรุงเทพฯ : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๑

สมยศ นาวิการ. **การบริหารและพฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, 2540.

สมาน รังสิโยกฤษฏ์. **ความรู้ทั่วไปเกี่ยวกับการบริหารงานบุคคล.** กรุงเทพฯ : สวัสดิการสำนักงานคณะ

กรรมการข้าราชการพลเรือน, ๒๕๓๕.

สุจิตรา ธนานันท์. **การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพฯ. สถาบันบัณฑิตพัฒนา

บริหารศาสตร์, ๒๕๕๐.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์.**

กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์ สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์**

กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน, ๒๕๔๘.

สุเมธ แสงนิมมวล. **ภาวะผู้นำกับธรรมาภิบาลในการบริหารงานองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. สภา**

**บันพระปกเกล้า.** กรุงเทพมหานคร : ส เจริญการพิมพ์, ๒๕๕๒.

สุรชัย คุ้มสิน. **วิกฤติภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์. วารสารบริหาร**

**การศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.** กันยายน-ธันวาคม. ฉบับที่ ๒(๖), ๒๕๔๖

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. **การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำและพฤติกรรมผู้นำ. ในประมวลสาระชุดวิชาการ**

**วิจัยการบริหารการศึกษา หน่วยที่ ๘-๙. นนทบุรีมหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช**

, ๒๕๓๖.

\_\_\_\_\_ . **ภาวะผู้นำ. ประมวลสาร ชุดวิชาทฤษฎี และแนวปฏิบัติในการบริหารการ**

**การศึกษา หน่วยที่ ๕-๘ นนทบุรี มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช กรุงเทพมหานคร :**

**มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, ๒๕๓๖.**

- ..... พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา. กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๓๘.
- เสรี ชัดเข้ม แบบจำลอง (ม.ป.ท.), ๒๕๓๘.
- อภิรักษ์ จันตะนี. รศ.ดร.การใช้สถิติเพื่อการวิจัยทางจัดการ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนครศรีอยุธยา, ๒๕๕๒.
- อาภรณ์ ภูวิทย์พันธ์. กลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพมหานคร : เอช อาร์ เซ็นเตอร์, ๒๕๕๑.
- อำนวยการ แสงสว่าง. การจัดการทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: อักษราพิพัฒน์, ๒๕๔๐.
- อำนาจ เจริญศิลป์. การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยเพื่อพัฒนาประเทศไทย, ๒๕๔๓.
- อุทุมพร จามรมาน. โมเดลคืออะไร วารสารวิชาการ, ๒๕๔๑.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่ออนาคตไทย. กรุงเทพมหานคร : พิมพ์ไทย, ๒๕๔๐.

### (๓) วิทยานิพนธ์/รายงานวิจัย

- พระมหาคมเพชร วชิรปัญญา. กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทองจังหวัดนนทบุรี” บทความทางวิชาการ. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒.
- กำธร มิตรเปรียญ. “ความสัมพันธ์ระหว่างสัปปุริสธรรมกับการปฏิบัติงานตาม กระบวนการบริหารของหัวหน้าสถานีอนามัยในเขต ๑๒”. บทความทางวิชาการ. ศาสตร์ศาสตร์เพื่อพัฒนาชุมชนสงขลา บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์, ๒๕๔๑.
- ชลธิ์ เจริญรัฐ. “ การสร้างความเข้มแข็งของชุมชนและเศรษฐกิจฐานราก ตำบลหนองไฮ “บทความวิจัย. สาขาเศรษฐศาสตร์ธุรกิจ คณะวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี, ๒๕๕๔.
- ทัศนีย์ ลักขณาภิชนัช. การบริหารชุมชน(สังคม)เพื่อสร้างความเข้มแข็งของสังคมเมือง. รายงานวิจัย. คณะสังคมสงเคราะห์ศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๕.
- ธงชัย งามสม. “แนวทางการจัดการทรัพยากรป่าห้วยหกโดยการมีส่วนร่วมของชุมชนหมู่ ๒ บ้านบ้านสาสบก ตำบลบ้านสา”. รายงานการวิจัย, ๒๕๕๓.
- ธัญญา ศรีสมพร. “การใช้ภาวะผู้นำแนวพุทธของหัวหน้าภาควิชาคณะบริหารธุรกิจมหาวิทยาลัยเอกชน ในเขตกรุงเทพมหานคร”. รายงานวิจัย. มหาวิทยาลัยศรีปทุม. ๒๕๕๑
- นันทวรรณ อีสรานวัฒน์ชัย ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม. วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์มหาบัณฑิต. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.
- นายเสถียร ดีแป้นและเพ็ญประภา เพชรบุรณิน. “แนวทางการพัฒนาท้องถิ่นของผู้นำชุมชนในพื้นที่อำเภอโนนศิลา จังหวัดขอนแก่น”. รายงานการวิจัย. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๒.

ปกรณ มหากันธา. “รูปแบบและกระบวนการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นเชิงพุทธบูรณาการ”

**รายงานวิจัย.** มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๗.

ประคอง รัตมีแก้ว. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารในสถานศึกษาที่มีคุณภาพ. **วิทยานิพนธ์ ปรัชญา ดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศิลปากร, ๒๕๕๑.

ปทุมพร สุขอาษา. “การปฏิบัติงานตามบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารศูนย์ประสานงานองค์ ชุมชนระดับตำบล จังหวัดสมุทรสงคราม”. **รายงานการวิจัย.** สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม๗, ๒๕๔๖.

พระครูอุทัยกิจพิพัฒน์ (วิรัตน์ สุขอินทร์). เรื่อง ภาวะผู้นำของพระสังฆาธิการจังหวัดอุทัยธานี. **บทความ ทางวิชาการ.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๔  
พระธรรณต์ ชยานนโท (ประเสริฐศิลป์). “การบริหารงานของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัยตามหลักสัปปุริสธรรม ๗”. **บทความทางวิชาการ.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัย มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

มจรุส.ชานาญทัศน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนตามหลักสัปปุริสธรรมของบุตร วัยรุ่นกับความประพฤติตามหลักสัปปุริสธรรมของมารดาตามการรับรู้ของบุตร”. **บทความทางวิชาการ,** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๕๔.

พระมหาคมเพชรวรชिरปญโญ. “การนำหลักสัปปุริสธรรม ๗ มาประยุกต์ใช้ในการบริหารราชการ ส่วน ท้องถิ่น : กรณีศึกษาเฉพาะองค์การบริหารส่วนตำบลในอำเภอบางบัวทอง จังหวัด นนทบุรี”. **บทความทางวิชาการ.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราช วิทยาลัย, ๒๕๕๒.

พระสามารถอานนโท. "ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม". **บทความทางวิชาการ.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๒

พุทธ บุญเต็ม และคณะ. “รูปแบบการจัดการป่าชุมชนที่เหมาะสมสอดคล้องกับพื้นที่ในเขตลุ่มน้ำมูล ตอนกลาง”. **รายงานการวิจัย,** ๒๕๔๗.

มจรุส.ชานาญทัศน์. “ความสัมพันธ์ระหว่างความตั้งใจจะประพฤติตนตามหลักสัปปุริสธรรมของบุตร วัยรุ่นกับความประพฤติตามหลักสัปปุริสธรรมของมารดาตามการรับรู้ของบุตร”. **บทความทางวิชาการ.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒.

มรุณินิ ครุฑธา. “การศึกษาการเปลี่ยนแปลงของชุมชน เพื่อฟื้นฟูความสัมพันธ์และสร้างการมีส่วนร่วมของคนในชุมชนบ้านหนองม่วง ตำบลเขาขี้ฝอย”. **รายงานการวิจัย,** ๒๕๕๑.

วิโรจน์ สารรัตน์. **การบริหาร : หลักการ ทฤษฎีและประเด็นทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร, ๒๕๔๙.

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. ภาวะผู้นำหัวหน้าคณะวิชาที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานวิชาการในวิทยาลัยครู. **ปริญญาการศึกษาคุณวุฒิบัณฑิต** สาขาวิชาการบริหารการศึกษา. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรี นครินทรวิโรฒประสานมิตร, ๒๕๓๒.

สมโพชน กวักหิรัญ. “บูรณาการการดำเนินงานขององค์การบริหารส่วนตำบลด้วยหลักสี่ปรัธิธรรม๗”. **รายงานวิจัย**. มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

สุพรรณิ มาตรโพธิ์. ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีในมหาวิทยาลัยของรัฐในเขตกรุงเทพมหานคร. **ปริญญาโท กศ.ม. (การอุดมศึกษา)**. บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ, ๒๕๔๙.

สุรศักดิ์ ปาเฮ. สุ่มิติการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพ. **วารสารข้าราชการครูฉบับที่๒๑**, (๑ ตุลาคม - พฤศจิกายน), ๒๕๔๓.

สุรัฐพงศ์ หมั่นใจดี และคณะ. “ศึกษารูปแบบการจัดการท่องเที่ยวเชิงอนุรักษ์เขาพระยามังสาโดยชุมชนมีส่วนร่วม ตำบลควนโพธิ์”. **รายงานการวิจัย**, ๒๕๕๓.

#### (๔) เอกสารที่ไม่ได้ตีพิมพ์เผยแพร่ :

กองนโยบายและแผนงาน สำนักผังเมือง กรุงเทพมหานคร. รายงานการศึกษา : ชุมชนในเขตกรุงเทพมหานคร ปี พ.ศ.๒๕๔๘. (ถ่ายเอกสารเย็บเล่ม) สำนักงานเขตบางพลัด. “ข้าราชการและลูกจ้างในสังกัดสำนักงานเขตบางพลัด”, ๒๕๕๔.

พรทิพย์ อัยยิมานพันธ์. Leadership for Organizational Effectiveness. **วารสารการบริหารคน**. มีนาคม, ๒๕๔๗.

พันธ์ศักดิ์ พลสารรัมย์. เปิดประเด็น. **วารสารครุศาสตร์**. (กรกฎาคม-กันยายน), ๒๕๔๘.

สมเด็จพระอริยวงศาคตญาณสมเด็จพระสังฆราช(อุฎฺฐายี). “สี่ปรัธิธรรม”. หนังสืออนุสรณ์เนื่องในโอกาสงานฌาปนกิจศพนายชัย. (กรุงเทพมหานคร), ๒๕๐๙.

สุรัชย์ คัมสิน. วิกฤติภาวะผู้นำ : อุปสรรคในการปฏิรูปสังคมไทยในยุคโลกาภิวัตน์. **วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ**. กันยายน-ธันวาคม. ฉบับที่ ๒(๖), ๒๕๔๖.

#### (๕) สื่ออิเล็กทรอนิกส์:

รัตนา สิงกุล.รูปแบบการสอน. สัมพันธ์สารออนไลน์.[ออนไลน์]. แหล่งที่มา : [www.http://psps.lpra.ac.th/index\\_group](http://psps.lpra.ac.th/index_group) [27 ธันวาคม 2555].

<http://www.idis.ru.ac.th/report/index.php?topic=๑๙๗๓.๐> สืบค้นข้อมูลเมื่อ วันที่ ๗ พฤศจิกายน ๒๕๕๕.

จังหวัดพระนครศรีอยุธยา. ที่มา [www.Ayutthaya.go.th](http://www.Ayutthaya.go.th). [ออนไลน์] ๒๘ กุมภาพันธ์ ๒๕๕๘.

## ๒. ภาษาอังกฤษ :

- Adams, J. Stacey. "Inequity in social exchange". **Advances in Experimental Social Psychology**. Vol. 2. New York: Academic Press, 1965.
- Barnard, C.J., Education for Executive in Reading in Human Relations. Edited by Dobbin Robert. New Jerky: Prentice-Hall, 1961.
- Bass, B., & Avolio, B.J., **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousands Oaks, CA : Sage, 1994.
- Bass, M.B. and Stogdill, **Handbook of Leadership : Theory Research and Managerial Application**. 3<sup>rd</sup> ed. New York : Free press, 1990.
- Bennis, W., and Nanus, B., **Leaders: The Strategies for Taking Change**, New York: Harper and Row, 1985.
- Blake, Robert R. and Jane S. Mouton, **the Managerial Grid III**. (3rd ed). London: GulfPublishing Company, 1987.
- Boles, H.W. and Davenport, J.A., **Introduction to Education Leadership**, New York : Harper and Row, 1975.
- Bovee, C.L., et.al, **Management**. 4<sup>th</sup> ed., New York: McGraw-Hill, 1993.
- Den Hartog, D.N.& Koopman, P.L., **Leadership in Organization**. Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology : Volume2 Organizational Psychology. London : Sage, 2001.
- Burns, J.M., **Leadership**. New York : Harper & Row, 1978.
- Chris Argyris, **Personality and Organization**. New York : Harper and Row Publisher, 1957.
- Daff, R.L., **Leadership Theory and Practice**. Florida : The Dryden Press, 1999.
- Daft, **Organization theory and design**. Singapore : Info Access, 1992.
- David Mc Clelland, "Business Drive and National Achievement". **Harward Business Review**. Harward University, 1962.
- Day and Eisner, E.W, **Handbook of research and policy in art education**. Mahawah. NJ Eelbaum Associates, 2004.
- Dejnozka, E.L. **Educational Administration Glossary**. Westport. CT : Greenwood, 1983.
- Doll, K., **Human relation at work**. New York : McGraw - Hill Book, 1973.



- Douglas McGregor, **The Human Side of Enterprise**. India : TATA McGraw-Hill Publishing Co, 1960.
- DuBrin J.A., **Leadership : Research Findings. Practice. and Skills**. Englewood Cliffs. NJ : Houghton Mifflin, 1998.
- , **Leadership : research findings practice and skills**. Boston Houghton, 1995.
- Edwin A. Locke, "Toward a Theory of Task Motivation and Incentive". **Organization Behavior and Human Performance**, 1968.
- Fiedler, F.E., **Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept**. New York : Wiley and Son, 1976.
- Fiedler, Fred E., & Garcia. Joseph E., **New Approach to Effective Leadership: Cognitive Resource and Organization Performance**. New York : Macmillan, 1987.
- Frederick Herzberg, **Work and The Nature of Man**. New York : The world Publishing Company, 1967.
- Germain, M. L. Development and preliminary validation of a psychometric measure of expertise: the generalized expertise measure. Unpublished doctoral dissertation. Barry University. Florida, 2006.
- Getzels J.W. **Creativity and Intelligence : Exploration with Gifted Students**. New York : Ghisell and Brown. **Human Behavior at work : Organization Behavior**. New York : McGraw-Hill, 1955.
- Gibson, J.L., Ivancevich, J.M., & Donnelly. J. H., **Organizations. Behavior. Structure. Processes**. (9<sup>th</sup> ed.). Boston : Mc Graw – Hill, 1997.
- Gilley , J. W., & Maycunich. A. **Organizational learning performance and change: An introduction to strategic HRD**. Cambridge. MA: Persues Publishing, 2000.
- Greg, R., Oldham and Richard J. Hackman. "A New Strategy of Job Enrichment". In **Psychological Foundational Behavior**. 2<sup>nd</sup>ed. Scott : Foresaman and Company, 1983.
- Henry A. Murray, **Explorations in Personality : a Clinical and Experimental Study of Fifty Men of College Age**. 4<sup>th</sup> Ed. New York : John Wiley & Sons Inc, 1938.
- Hersey, P., Blanchard. K.H. and Johnson. D.E., **Management of Organization Behavior**. 7<sup>th</sup> ed. Englewood Cliffs. NJ : Prentice-Hall, 1996.

- House, Robert J. & Mitchell. Terence R., **Path – Goal Theory of Leadership**. Journal of Contemporary Business, 1974.
- Jacob, T.O, **Leadership and Exchange in Formal Organizations**. Alexandria. Washington : Human Resources Research Organization, 1970.
- Keeves, P. J., **Educational research methodology. and measurement : An international handbook**. Oxford. England : Pergamon Press, 1988.
- Keeves, J.P., **Educational resrarch methodology and measurement : And International handbook**, 1997
- Kotter, J.P., **A force for change : How leadership differs from managemen**. New York : Free Press, 1990.
- Likert lewin, **The Human Organization : Its Management and Values**. New York : McGraw-Hill, 1967.
- Madaus, G.F., Scriven. M.S., & Stufflebeam. D.L.,**Evaluation models viewpoints on educational and human services evaluation** 8th ed. Boston : Kluwer-Nijhoff Publishing, 2000.
- Magginson, **Human capital management**. College of literature. Science & Art. University of Michigan : USA, 1969.
- Marshall, Sashkin & Molly G. Sashkin., **Leadership that matters : The critical factors** For making a difference in people's lives and organizations' success. San Francisco Ca. : Berrett – Koehler, 2003.
- Marsick, V. J., & Watkins, K. **Lessons from informal and incidental learning**. In J. Burgoyne & M. Reynolds Eds. Management learning : Integrating perspectives in theory and practice. Thousand Oaks. CA : Sage Publishers, 1997.
- Max Weber. **The Theory of Social and Economic Organizations**. Translated by A.M. Handerson and T. Parsons. New York : Free Press, 1947.
- McGregor, Douglas. **The Human Side of Enterprise**. New York : McGraw Hill, 1960.
- McLean, G. N., & McLean, L. If we can't define HRD in one country. how can we define HRD in one country. how can we define it in another. **Human Resource Development International**. 4(3), 2001.
- Nadler & Nadler. **Developing Human Resource**. 3 rd ed. Jossey Bass Publisher, 1990.

- Nath Bhanthumnavin. **Leadership and Organization Effectiveness in Rice Farmer's Association** : The Case of Central Region. Thailand Doctor's Thesis. (Los Banos : University of the Philippines, 1985.
- Nelson, D. L., & Quick, J. C., **Organizational Behavior : Foundations Realities. And Challenges.** New York : West Publishing, 1997.
- Owens, R.G., **Organizational Behavior in Education : Instructional Leadership and School Reform.** 7<sup>th</sup> ed., Boston : Allyn and Bacon, 2001.
- Reddin, William J., **The 3 – D Management Style Theory : Theory Paper 2.** Canada : Social Science System, 1970.
- Sergiovanni, T.J. and Moore, J.H.,**Schooling for Tomorrow.** Boston : Allyn and Bacon, 1989.
- Stogdill Ralph M., **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.** New York : McGraw-Hill, 1974.
- Stoner,J.A.F.,& Wankel,C., **Management.** Englewood Cliffs,NJ : Prentice-Hall, 1986.
- Trewatha, R.L. and Newport, G.M., **Management.** 3<sup>rd</sup> ed. Plano. Texas : Business Publication, 1982.
- Van Dersal. William R. **The Successful Supervisor in Governmentand Business.** New Wliey, 1957
- Victor H. Vroom and Lyman W. Porter and Edward E. Lawler. **Work and Motivation.** Jossey-Bass Classics, 1995.
- Weinberger, L. A. Commonly held theories of human resource development. **Human Resource Development International.** 1(1), 1998.
- Willer, D., **Scientific sociology theory and method.** New Jersey : Prentice-Hall, 1967.
- Yukl, G., **Leadership in Organizations.** 4<sup>th</sup> ed., New Jersey : Prentice-Hall, 1998.