

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การนำเสนอเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทนี้ จะได้นำเสนอเป็นลำดับหัวข้อดังต่อไปนี้

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

- 1.1 แนวคิดในการพัฒนาชุมชน
- 1.2 นโยบายด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้กับชุมชน
- 1.3 ทฤษฎีของการเป็นผู้นำ
- 1.4 คุณลักษณะของผู้นำชุมชนที่ดี
- 1.5 การพัฒนาชุมชนของเทศบาลนครพิษณุโลก

2. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. เอกสารที่เกี่ยวข้อง

1.1 แนวคิดในการพัฒนาชุมชน

หลักการดำเนินการเพื่อบรรลุเป้าหมายแห่งการพัฒนาชุมชนหรือเรียกว่าเป็นการพัฒนาคุณภาพของประชาชนนั้น จะต้องเริ่มจากภาวะความเป็นอยู่ของชุมชนพยายามดึงประชาชนให้เข้าร่วมในกิจกรรมต่างๆ เพื่อให้เป็นการเข้าใจและระลึกร่วมกันในงานใดๆ ในชุมชนนั้น เป็นงานและกิจกรรมของเขาเอง และการกระทำกิจการใดๆ ก็ตาม ให้เป็นแบบค่อยเป็นค่อยไป โดยคำนึงถึงสิ่งประกอบอื่นๆ ในชุมชน ทั้งนี้เพื่อเป็นการปลูกฝังนิสัยและส่งเสริมให้คนได้รู้จักคิด วางแผนและดำเนินกิจกรรมด้วยตนเองอยู่เสมอๆ ได้เป็นการพัฒนาทางสมองของตน นอกจากนี้ในการพัฒนาควรจะมีหลักการดังนี้ควบคู่ไปด้วยเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพในการปฏิบัติให้มากยิ่งขึ้น

ทวี ทิมขำ (2528 : 9 - 10) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับหลักการพัฒนาชุมชนไว้ว่าในการพัฒนาชุมชนควรยึดหลักดังนี้

1. หลักในการช่วยตนเอง คือ สนับสนุนให้ประชาชนได้ช่วยเหลือตนเอง การช่วยเหลือจากภายนอกให้อยู่ในขอบเขตที่จะเป็นการช่วยให้เขาได้ช่วยตนเองได้เท่านั้น ไม่ควรช่วยเหลือทุกสิ่งทุกอย่างตัวเขาไม่ได้มีส่วนร่วมแก่การพัฒนาทางสมองของเขา และเพื่อที่จะให้เขาช่วยเหลือตนเองได้ จึงควร

- 1.1 เริ่มจากภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ของประชาชน
- 1.2 เริ่มจากสิ่งเล็กๆ น้อย ๆ และจากสิ่งง่าย ๆ ไปหาสิ่งยาก

1.3 ไม่รีบเร่งทำโครงการดำเนินงาน แต่ค่อยทำค่อยไป เพื่อให้โอกาสเขาได้เรียนรู้จากการทำงานนั่นเอง

1.4 พยายามใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ในท้องถิ่นให้มากที่สุด

2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจการทุกอย่างให้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ เพื่อให้เขาได้ตัดสินใจที่จะทำงาน ลงมือทำงานตามที่เขาได้ตัดสินใจไปแล้วด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการให้เขาได้ปฏิบัติตามด้วยความสนใจและความต้องการ กรณีที่เขาได้เข้ามีส่วนร่วมในกิจการหรือโครงการนั้นๆ ทำให้เขาได้มีโอกาสพัฒนาตนเอง แต่ในการดึงประชาชนเข้ามีส่วนร่วมในกิจการนั้นๆ จะต้องไม่มีการแบ่งชั้นวรรณะ จะต้องมาจากชนทุกชั้นของสังคม ตั้งแต่คนร่ำรวยสุดจนถึงยากจนที่สุดของชุมชน จะเลือกที่รักมักที่ชังไม่ได้

3. หลักประชาธิปไตยในการทำงาน ซึ่งหมายความว่าในการดำเนินกิจการใดๆ ทุกคนจะมีสิทธิมีเสียงเท่าเทียมกัน ไม่มีใครใหญ่กว่าใครด้วยศรัทธาบรรดาศักดิ์ ยากดีมีเงินหรือระดับการศึกษา แต่ถือว่าเป็นคนหนึ่งที่มีเสียงในการลงคะแนนเสียงหรือออกเสียง

4. หลักในการใช้ประโยชน์จากผู้นำท้องถิ่นเพราะผู้นำในท้องถิ่นเป็นบุคคลในท้องถิ่นที่มีผู้เคารพนับถือไว้วางใจหรือมีอิทธิพลต่อความรู้สึกนึกคิดและการตัดสินใจของมหาชนในชุมชนเขาจึงเป็นผู้ช่วยเหลือหรือเผยแพร่ให้เกิดความนิยมจงใจจากประชาชนให้เขาร่วมงานด้วยอย่างมีประสิทธิภาพ บางครั้งยังช่วยเป็นวิทยากรในบางสาขาได้อีกด้วย

5. หลักความเข้าใจในวัฒนธรรมท้องถิ่น ทั้งนี้ เพราะแต่ละท้องถิ่นย่อมจะมีขนบธรรมเนียมประเพณีท้องถิ่นเป็นของตนเอง ซึ่งเหมือน คล้ายคลึง หรือต่างไปจากชุมชนอื่น ผู้มีหน้าที่พัฒนาจะต้องทราบ และยึดถืออย่างน้อยขั้นแรก การเข้าสู่ชุมชนต้องวางโครงการดำเนินงานให้สอดคล้องกับความเชื่อถือไปพลางๆ ก่อนต่อเมื่อภายหลังเห็นว่าสิ่งใดควรปรับปรุงแก้ไขจึงค่อยทำไปทีละน้อย โดยประชาชนได้รับความกระตือรือร้นน้อยที่สุดหรือไม่รู้สึกเลย ทั้งนี้เพราะเห็นดีเห็นงามในการเปลี่ยนแปลงนั้นๆ ด้วยजरणแนวคิดดังกล่าวจึงได้สอดคล้องกับแนวคิดของ

ทศพล สมพงษ์ (2541 : 243-246) ไว้ให้แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาชุมชน และหลักการพัฒนาชุมชน 3 ประการ ดังนี้

1. หลักการแบบช่วยให้เกิดความคิด (Nan - Directive Approach) หลักการนี้ จะตรงข้ามกับหลักการแบบสั่งการ (Directive Approach) ซึ่งหลักการแบบสั่งการนี้ เจ้าหน้าที่ของรัฐหรือองค์กรเอกชนซึ่งเป็นบุคคลภายนอกชุมชนเป็นผู้กำหนดกิจกรรมหรือโครงการให้ประชาชนเป็นผู้กระทำ ประชาชนไม่มีโอกาสตัดสินใจว่าจะทำอะไร ที่จะแก้ไข ปัญหาชุมชนของเขาหรือเป็นการทำให้เขาหมดโอกาสหรือมีโอกาสน้อยที่จะพัฒนาตัวเอง การดำเนินการแบบสั่งการจะให้ผลดีในการพัฒนา "วัตถุ" ขณะที่การดำเนินการแบบช่วยให้เกิดความคิดจะให้ผลดีในการพัฒนา "คน"

ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชนกับประชาชนแบบช่วยให้เกิดความคิดนี้ กิจกรรมทุกกิจกรรมจะต้องให้ประชาชนได้มีโอกาสคิด ตัดสินใจ วางแผนและดำเนินการด้วยตนเองสิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้ปฏิบัติงานกับประชาชนหรือหน่วยงานของเขาไม่กำหนดกิจกรรมเฉพาะเจาะจงไว้ล่วงหน้า และให้อำนาจในการตัดสินใจครั้งสุดท้ายต่อการดำเนินกิจกรรมพัฒนาใดๆก็ตามแก่ประชาชน การดำเนินงานตามหลักการแบบช่วยให้เกิดความคิดมันเป็นสิ่งช่วยให้เกิดการพัฒนาค้น ซึ่งจะสำเร็จได้โดยการให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมพัฒนาต่าง ๆ เปรียบเสมือนว่าเป็นแบบฝึกหัดให้เขาได้ใช้ความคิดตัดสินใจวางแผนและดำเนินการด้วยตนเองอยู่เสมอ จึงทำให้คนมีการพัฒนาด้านความคิดอยู่เสมอ

2. หลักการให้ประชาชนมีส่วนร่วม (People Participation) ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาใดๆ ก็ตาม ประชาชนควรจะมีส่วนร่วมในกิจกรรมทุกอย่างมากที่สุดเท่าที่จะมากได้เพื่อจะ让他ได้รู้ได้เห็นมีส่วนร่วมได้เสียในผลประโยชน์ที่เขาได้ดำเนินการมาตระหนักในคุณค่าของผลงานและความสามารถที่ซ่อนเร้นอยู่อย่างมหาศาลของพวกเขา ให้เขาเกิดความซาบซึ้งว่าสิ่งที่เขาต้องการนั้นเป็นสิ่งที่ได้มาจากการลงทุน ทั้งกำลังความคิด แรงงานและกำลังความสามารถของตัวเอง เมื่อเป็นเช่นนี้แล้วความทรงหน ความทะนุถนอม และความภาคภูมิใจที่จะให้ประโยชน์จากสิ่งพัฒนาแล้วย่อมจะบังเกิดขึ้น นอกจากนั้นแล้วการที่ประชาชนได้ร่วมดำเนินการโครงการใดโครงการหนึ่งจะสำเร็จด้วยตนเอง ก็ย่อมจะทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวเองและเริ่มคิดหาสิ่งต่อไปตามที่ต้องการซึ่งเป็นการกระตุ้นจิตใจให้มีการพัฒนาต่อไปอย่างไม่หยุดยั้ง

ประชาชนจะมีส่วนร่วมในการพัฒนาชุมชนของตนเอง ตามขั้นตอนการดำเนินกิจกรรมพัฒนาที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

2.1 การมีส่วนร่วมในการค้นปัญหาและสาเหตุของปัญหา ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนที่สำคัญที่สุด เพราะถ้าชนบทยังไม่สามารถเข้าใจปัญหาและสาเหตุของปัญหาด้วยตัวเองได้กิจกรรมต่างๆ ที่ตามมาก็ไร้ประโยชน์เพราะชาวชนบทจะมองไม่เห็นความสำคัญของกิจกรรมนั้น

2.2 การมีส่วนร่วมในการลงทุนและปฏิบัติงาน แม้ว่าชาวชนบทจะยากจนและขาดทรัพยากร แต่ชาวบ้านยังมีทรัพยากรที่สามารถเข้ามาช่วยในการลงทุนและปฏิบัติงานได้คือแรงงานของตนในหลายๆ แห่ง ชาวชนบทสามารถจะร่วมลงทุน ในกิจกรรมหลายๆ ประเภทได้ การร่วมลงทุนและปฏิบัติงานจะทำให้ชาวชนบทคิดค้นทุนให้กับตนเองในการดำเนินงาน และจะระมัดระวังรักษากิจกรรมที่สร้างขึ้น เพราะเขาจะมีความรู้สึกร่วมเป็นเจ้าของซึ่งต่างไปจากสภาพที่การลงทุนและปฏิบัติทั้งหมดจากบุคคลภายนอกจะมีอะไรเสียหายก็ไม่เดือดร้อนมากนัก และการบำรุงรักษาไม่เกิด เพราะไม่ใช่ของตนเองก็จะไม่บำรุงรักษา ไม่รัก

วางแผน นอกจากนั้นการร่วมปฏิบัติงานด้วยตนเองทำให้เกิดการเรียนรู้การดำเนินกิจกรรมอย่างใกล้ชิด และเมื่อเห็นประโยชน์ ก็จะสามารถดำเนินกิจกรรมชนิดนั้นด้วยตนเองต่อไปได้

3. หลักการช่วยตนเอง (Self - Help) หลักการนี้เน้นให้ประชาชนในท้องถิ่นช่วยตนเองก่อนในการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่นของตนเอง ทั้งนี้มาจากแนวคิดที่ว่าวิธีการช่วยเหลือคนวิธีที่ดีที่สุด คือ การช่วยให้คนมีขีดความสามารถที่จะช่วยตนเองต่อไปได้ โดยไม่ต้องคอยพึ่งพาคนอื่นอยู่เสมอไป หมายความว่า รัฐบาลยังต้องคำจุนช่วยเหลือประชาชนแบบเลี้ยงเด็กไม่รู้จักโตแล้วการช่วยเหลือก็ปราศจากประสิทธิภาพการคิดช่วยเหลือตนเองในการพัฒนาชุมชนหรือท้องถิ่นนั้นอาจจะอยู่ในรูปแรงงาน วัสดุและทรัพย์สินที่พอจะหาได้ส่วนรัฐบาลจะให้การสนับสนุนทางด้านวิชาการ การเงิน เมื่อเกินขีดความสามารถของประชาชนในท้องถิ่น

ในทำนองเดียวกัน สัญญา สัญญาวิวัฒน์ (2541 : 31-35) ได้กล่าวถึงหลักการพัฒนาชุมชนแบบจัดการดังนี้ คือ

1. หลักการช่วยคิด (Non - Directive Method) หมายถึงการพัฒนาที่เจ้าหน้าที่พัฒนาชุมชน หรือหน่วยงานอื่น เช่น องค์การพัฒนเอกชน (NGO) องค์การธุรกิจเอกชนบางประเภทที่คำคำไร แต่ก็ทำงานพัฒนาร่วมกับประชาชน หลักการนี้คือ การสมุหวักันระหว่างผู้เกี่ยวข้องดำเนินการพัฒนาชุมชน

2. หลักการ PAR (Participatory Action Research) คือ การดำเนินการพัฒนาพร้อมกันไปกับทั้งเจ้าหน้าที่และประชาชนร่วมกันช่วยดำเนินการหลักการนี้แสดงถึงการพยายามทำงานอย่างรอบคอบ โดยระหว่างการทำการพัฒนาก็ช่วยกันสอดส่องคงความเป็นไปว่าดำเนินงานไปตรงเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ มีปัญหาอุปสรรคอะไรอย่าง มีแนวทางแก้ไขปัญหานั้นอย่างไร พัฒนาไปแก้ไขไป ผลงานพัฒนาที่มีคุณภาพก็เกิดความรู้ในการทำงานได้

3. หลักการพึ่งตนเอง (Self-Reliance) หลักการนี้เป็นหลักการใหญ่อีก 2 อย่างหนึ่งหลักการนี้รวมทั้งหลักการใกล้เคียงกันอีกอย่างหนึ่งคือ หลักการช่วยเหลือตนเองเพราะจะทำให้พึ่งตนเองได้

4. หลักการ BAN (Balance Ability & Networking) หลักการ BAN ประกอบด้วยสาระ 3 ประการ คือ

4.1 การรักษาสมดุล ที่มีทั้งในตนเองแต่ละคน คือ สุขภาพดี ถ้าไม่สมดุลก็คือการเจ็บป่วยในครอบครัว ถ้าครอบครัวไม่สมดุลก็คือครอบครัวแตกแยก ชุมชนสมดุลคือชุมชนเข้มแข็งหรือชุมชนที่มีความสมัครสมานสามัคคี

4.2 การสร้างความสามารถ นั่นคือ ความสามารถในการทำให้เกิดการพึ่งตนเองได้ซึ่งต้องมี 5 ด้านคือ เทคโนโลยี เศรษฐกิจ ทรัพยากรธรรมชาติ จิตใจและสังคม วัฒนธรรมแต่ละปัจจัยต้องมีความมั่นคง เข้มแข็ง ดำเนินการเพิ่มขีดความสามารถ

ไปเรื่อยๆ อย่างมั่นคง และขณะเดียวกันก็ต้องรักษาสมดุลระหว่างปัจจัยนั้นด้วย กล่าวคือ จะต้องโตเท่ากันหรือใกล้เคียงกัน หากไม่อาจจะต้องล้มครืนลงได้

4.3 การสร้างเครือข่าย หรือการมีเพื่อน พันธมิตรการพัฒนา ซึ่งอาจเป็น บุคคล ชุมชน องค์กรหนึ่งใดก็ได้ เหล่านี้จะเป็นที่พึ่งของกันและกัน อาจเรียนรู้จากกันและกัน ช่วยเหลือกันเวลามีปัญหา ช่วยกันเสริมสร้างความเจริญก้าวหน้า

5. หลักการจัดการ (Management) การจัดการพัฒนาเป็นเรื่องใหญ่และสำคัญใน สังคมสมัยใหม่ รู้จักวางแผน การเตรียมการ ลงมือดำเนินการ และการประเมินผล

5.1 การรู้จักตนเอง ชุมชนจะต้องรู้จักตนเอง สภาพของชุมชนเป็นอย่างไร มีปัญหาอะไรบ้าง และมีความต้องการอะไรบ้าง จากตรงนั้นจะรู้ศักยภาพของตน ความสามารถของตน โอกาสของตน และปัญหาอุปสรรค

5.2 การส่งเสริมการศึกษาอบรม การจัดการที่มีประสิทธิภาพจึงจะต้อง พึ่งพาการศึกษาอบรม หลักการทั่วไปจะต้องมีการวางแผน การจัดทำสิ่ง การลงมือดำเนินการ และการประเมินผล ดังกล่าวมาแล้ว ล้วนต้องการการศึกษาอบรม เพราะมีฉะนั้น จะทำสิ่ง เหล่านี้ไม่ได้ และสืบเนื่องมาจากการรู้จักตนเองข้างต้น เมื่อรู้จักตนเองมีปัญหาอะไรหรือ ความต้องการอะไร ก็จะแก้ด้วยการศึกษาอบรม เช่น เรื่องอาชีพ เรื่องอนามัย

5.3 การสร้างกลุ่มช่วยเหลือตนเอง การจัดการจะต้องมีกลุ่มมารองรับ กลุ่มนี้อาจ เป็นคณะกรรมการ คณะทำงาน เช่น กลุ่มสหกรณ์ออมทรัพย์ ธนาคารข้าว ธนาคารควาย บริษัทชุมชน หรือกลุ่มอาชีพต่างๆ ที่จัดตั้งขึ้นมาเพื่อช่วยตัวเอง กลุ่มเหล่านี้จะเป็นประโยชน์ ต่อการจัดการ

6. หลักการอื่นๆ ที่จะช่วยให้แนวทางบรรลุเป้าหมายของการพัฒนาชุมชนแบบ: จัดการได้

6.1 หลักการประชาธิปไตยในการดำเนินงาน

6.2 หลักการให้ผู้นำท้องถิ่น

6.3 หลักการใช้วัฒนธรรมท้องถิ่น

6.4 หลักการพหุภาคีในการดำเนินงาน

1.2 นโยบายในด้านการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน

คณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อเผชิญปัญหาวิกฤต ได้กำหนดนโยบายของรัฐบาลในด้านเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชน ดังนี้

(2542 : 26 - 27)

1. สร้างงานให้กับกลุ่มผู้ถูกออกจางานอันเป็นผลมาจากภาวะวิกฤตหรือ ปัจจัยอื่น

2. สร้างโอกาสเพิ่มรายได้ให้กับกลุ่มประชาชนที่สูญเสียรายได้หรืออาชีพ

3. ให้การศึกษาอย่างต่อเนื่องแก่เด็กและเยาวชนในวัยเรียน
4. ดำรงมาตรฐานความอยู่ดีกินดีของประชาชนในชุมชน
5. สร้างความแข็งแกร่งให้กับเครือข่ายการประกันทางสังคม เพื่อเสริมสร้างคุณภาพชีวิตของสมาชิกตามเกณฑ์ขั้นพื้นฐาน

6. รักษาความมั่นคงปลอดภัยในสังคมที่ถูกกระทบจากภาวะวิกฤต เช่น การเพิ่มขึ้นของการเสพยาเสพติด อาชญากรรม และการใช้ความรุนแรง

7. ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการบริหารที่ดีในระดับท้องถิ่น โดยให้มีกระบวนการมีส่วนร่วมของประชาชนอย่างเปิดกว้าง โปร่งใส แสดงความรับผิดชอบตรวจสอบได้ ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

8. เสริมสร้างการพึ่งพาตนเองในระดับชุมชน เพื่อมุ่งสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน เพื่อให้ประชาชนอยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดี มีครอบครัวที่อบอุ่น และมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์การพัฒนาสังคมและวัฒนธรรม

คณะอนุกรรมการเสริมสร้างความเข้มแข็งของชุมชนเพื่อเผชิญปัญหาวิกฤตได้กล่าวถึงลักษณะชุมชนที่มีความเข้มแข็งที่สามารถเผชิญปัญหาวิกฤตได้เป็นอย่างดีจะต้องเป็นดังนี้ (2542 : 27)

1. สมาชิกของชุมชนมีความเชื่อมั่นในศักยภาพของตน และชุมชนที่จะแก้ปัญหาและพัฒนาชีวิตความเป็นอยู่ของตนเอง

2. สมาชิกของชุมชนมีจิตสำนึกของการพึ่งตนเอง เอื้ออาทร รัก และห่วงใยซึ่งกันและกัน อีกทั้งพร้อมที่จะร่วมกันจัดการแก้ปัญหาของตนและชุมชน

3. สมาชิกของชุมชนเลือกหรือกำหนดผู้นำชุมชน ผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผู้แทนชุมชนที่หลากหลายด้วยตนเองอย่างต่อเนื่อง

4. มีกระบวนการของชุมชนที่มีการเคลื่อนไหวอย่างต่อเนื่องจนเป็นวิถีของชุมชนซึ่งขับเคลื่อนโดยผู้นำองค์กรชุมชน ในลักษณะเปิดกว้าง โปร่งใส และมีการแสดงความรับผิดชอบต่อสามารถตรวจสอบได้สำหรับสมาชิกทั้งหมด

5. สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินสถานการณ์ของชุมชน กำหนดวิสัยทัศน์ ร่วมคิด ตัดสินใจ ดำเนินงาน ติดตาม และประเมินผลการแก้ปัญหาและการพัฒนาของชุมชนผ่านกระบวนการของชุมชน

6. สมาชิกชุมชนเกิดการเรียนรู้ผ่านการเข้าร่วมในกระบวนการของชุมชน

7. มีแผนของชุมชนที่ประกอบด้วย การพัฒนาทุกๆ ด้านของชุมชน ที่มุ่งการพึ่งตนเอง เอื้อประโยชน์ต่อสมาชิกชุมชนทุกๆ คน และหวังผลการพัฒนาที่ยั่งยืน

8. การพึ่งความช่วยเหลือจากภายนอกเป็นการพึ่งพาให้ชุมชนสามารถพึ่งตนเองได้ในที่สุด ไม่ใช่การพึ่งพาตลอดไป

9. มีเครือข่ายความร่วมมือกับภาคีการพัฒนา อาจเป็นหมู่บ้านชุมชนอื่น องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น องค์กรเอกชน นักธุรกิจ นักวิชาการ และอื่นๆ ในลักษณะของการมีความสัมพันธ์ที่เท่าเทียม

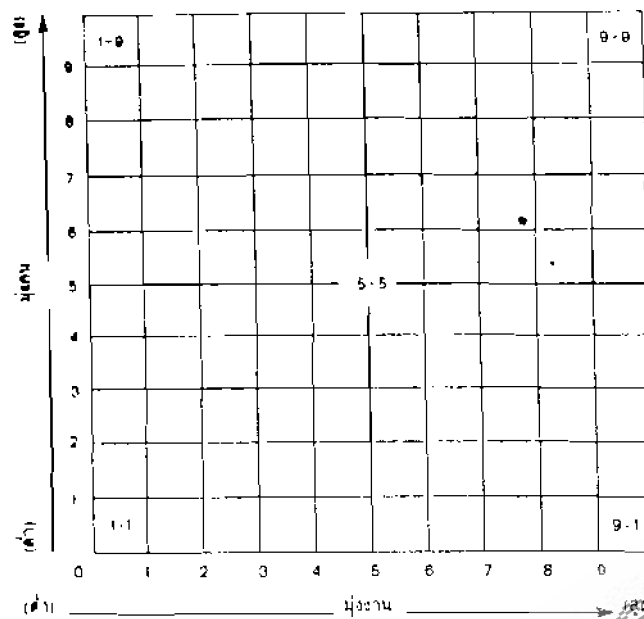
1.3 ทฤษฎีการเป็นผู้นำที่ดี

1.3.1 ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories of Leadership)

คีริวอร์ธ สตรีร์ตัน และคณะ ได้กล่าวถึง (2541 : 197 -203) ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรมของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio state studies) เป็นทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่ได้รับความสนใจอย่างกว้างขวางที่สุด ที่เป็นผลงานวิจัยซึ่งเริ่มต้นที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State University) ในปี 1940 งานวิจัยเหล่านี้ได้พยายามเสาะแสวงหาทฤษฎีของพฤติกรรมของผู้นำซึ่งได้แบ่งลักษณะออกเป็น 2 ประการ ได้แก่

1. ผู้นำที่คำนึงถึงตนเองเป็นหลัก (Initiating Structure) เป็นลักษณะของผู้นำซึ่งให้ความสำคัญกับบทบาทของตัวเอง และคาดหวังผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาจะเป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้ ตลอดจนการสร้างสรรค์ในการทำงานสูง ซึ่งจะเห็นได้จากการพิถีพิถันกับการมอบหมายงานและการคาดหวังในผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้ได้ตามเกณฑ์ที่กำหนดและสำเร็จตามกำหนดเวลาที่ต้องการด้วย

2. ผู้นำที่คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลัก (consideration) เป็นผู้นำที่มีลักษณะแสดงความเป็นมิตร ความไว้วางใจ ความเชื่อถือ และความอบอุ่น ในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำประเภทนี้จะไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับนับถือความคิดเห็นของผู้ร่วมงาน มีความห่วงใยเอาใจใส่ต่อความเป็นอยู่ ช่วยเหลือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเป็นมิตรและเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมงานเข้าพบได้ทุกเวลา มีการปฏิบัติต่อกันอย่างเสมอภาค มีความสัมพันธ์ของการทำงานออกมาในรูปของความไว้วางใจซึ่งกันและกันและในขณะเดียวกัน ได้กล่าวถึง ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยเบลค Blake และมอดิน Mouton ได้วิเคราะห์พฤติกรรมผู้นำโดยใช้ตารางซึ่งมีสองแกน คือแกนตั้งแทนการมุ่งที่คน และแกนนอนแทนการมุ่งที่งานหรือการผลิต



ภาพประกอบ 1 แสดงตาข่ายการบริหารของเบลคและมอตัน

ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ พฤติกรรมองค์การ กรุงเทพมหานคร : 2541 (199)

ตารางการจัดการของ เบลค และ มอตัน แยกนอนแทนความเอาใจใส่ในงาน แยกตั้งแทนความเอาใจใส่คน แต่ละแกนจะมี 9 ตำแหน่งจากตำแหน่งที่ 1 - 9 ตำแหน่งการจัดการสำคัญเหล่านี้มี 4 มุม และตำแหน่งศูนย์กลางอีก 1 ตำแหน่ง

ความเอาใจใส่ในคนหมายถึงการเอาใจใส่ทุกข้อช่วยเหลือสนับสนุนผู้ได้ บังคับบัญชาทั้งเรื่องงาน และเรื่องส่วนตัวเปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น และมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ

ความเอาใจใส่ในงานหรือการผลิต หมายถึง การให้ความสนใจและให้ความสำคัญต่องานมากกว่าคน ไม่ชอบมอบหมายงานหรือกระจายอำนาจ

ตัวเลข (1-9) บนแกนตั้งและแกนนอน จะแสดงพฤติกรรมความเอาใจใส่ในงานและเอาใจใส่คนตั้งแต่ระดับน้อยไประดับมาก

ความสัมพันธ์ของความเอาใจใส่คนและความเอาใจใส่ในงาน 5 ประการดังนี้

ตำแหน่ง (1.1) เป็นการจัดการแบบด้อยคุณภาพ (Improverished Management) คือไม่สนใจทั้งงานและคนจึงใช้ความพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จน้อยมาก บรรยากาศในองค์กรจะมีลักษณะเฉื่อยชาไม่สดชื่น ผู้นำประเภทนี้จะทำให้เกิดความเสื่อมต่อองค์กร ผู้นำประเภทนี้ไม่ควรเรียกว่าผู้นำ

ตำแหน่ง (1.9) เป็นการจัดการแบบสโมสร (Country Club Management) เป็นการจัดการซึ่งผู้นำเน้นความสนใจที่คนแต่ไม่สนใจในเรื่องงานเท่าที่ควร

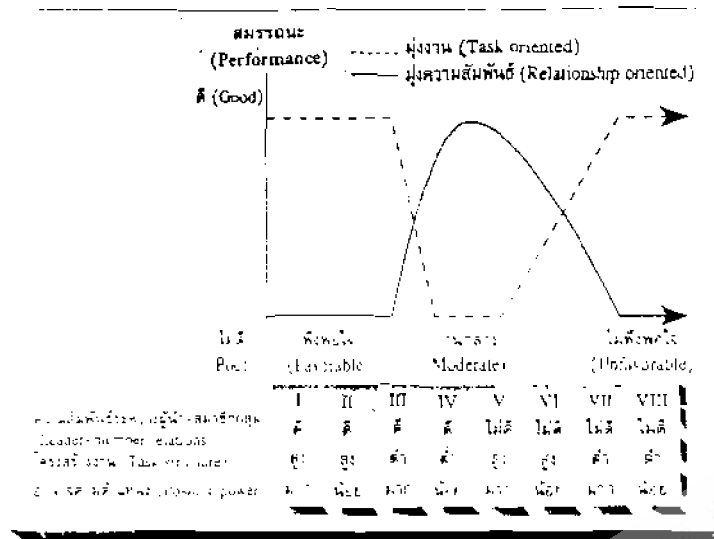
ตำแหน่ง (9.1) เป็นการจัดการแบบเชื่อฟังตามอำนาจหน้าที่ หรือการจัดการแบบเผด็จการ (Authority – Obedience Management or Autocratic Leadership) คือผู้นำที่เน้นความสนใจแต่งานอย่างเดียวไม่สนใจขวัญกำลังใจของพนักงานว่าเป็นอย่างไร ผู้นำประเภทนี้เรียกว่าผู้นำแบบเผด็จการ (Autocratic leadership)

ตำแหน่ง (9.9) เป็นการจัดการแบบทีมงาน (Seam Management) ซึ่งผู้นำเอาใจใส่ทั้งคนและงาน ทำให้พนักงานมีขวัญและกำลังใจ ให้ความเคารพนับถือและไว้วางใจกัน ผู้นำแบบนี้ คือ หัวหน้าทีม

ตำแหน่ง (55) เป็นการจัดการโดยยึดทางสายกลางหรือการจัดการแบบองค์การ (Organization management) สมรรถนะขององค์การอยู่ในสภาวะสมดุล คือ ผลงานและความพอใจของพนักงานอยู่ในระดับพอใจปานกลางอยู่ตรงกึ่งกลางรวมทั้งได้กล่าวถึงทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

1 3.2 ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์

ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงสถานการณ์ (Contingency theories) ทฤษฎีซึ่งเกี่ยวข้องกับการพิจารณาว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำและประสิทธิผลของผู้นำเสนอว่ามาจากเงื่อนไขสถานการณ์ซึ่งมีหลายรูปแบบความพยายามที่จะศึกษาปัจจัยสถานการณ์ว่ามีสถานการณ์ใดบ้างที่มีผลต่อประสิทธิผลของผู้นำวิจัยที่ได้รับความนิยมจากนักวิชาการ ได้แก่ (1) สภาพทางด้านความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำสมาชิก (2) อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ (3) ความชัดเจนในบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชา (4) บรรทัดฐานของกลุ่ม (5) ข่าวสารข้อมูลที่เพียงพอ (6) ความยอมรับการตัดสินใจของผู้นำของผู้ใต้บังคับบัญชา (7) วุฒิภาวะของผู้ใต้บังคับบัญชา มีทฤษฎีมากมายที่พยายามแยกแยะปัจจัยสถานการณ์เพื่อที่จะพิสูจน์ว่าสถานการณ์ใดมีอิทธิพลมากกว่ากัน



ภาพประกอบ 2 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบการนำทีมกับสถานการณ์
ที่มา : ศิริวรรณ เสรีรัตน์ และคณะ พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพมหานคร : 2541
(202)

ผู้นำตามสถานการณ์ในทฤษฎีนี้จะมุง 2 ทิศนะ คือ พฤติกรรมการทำงาน
และพฤติกรรมความสัมพันธ์ โดยพิจารณาในลักษณะสูงหรือต่ำ แล้วจึงรวมทั้ง 2 ลักษณะเข้า
เป็นพฤติกรรมของผู้นำ 4 ประเภท คือ

1. การบอกกล่าว (Telling) (พฤติกรรมการทำงานสูง - พฤติกรรมความสัมพันธ์
ต่ำ) ผู้นำต้องระมัดระวังในการกำหนดงานของพนักงาน และอธิบายถึงสิ่งที่ต้องทำ และวิธีที่
ต้องทำ รูปแบบผู้นำแบบนี้จะทำงานดีที่สุดกับพนักงานซึ่งไม่เต็มใจ และขาดความสามารถ
หรือขาดความเชื่อมั่นที่จะทำงาน

2. การใช้งาน (Selling) (พฤติกรรมการทำงานสูง - พฤติกรรมความสัมพันธ์สูง)
เป็นผู้นำแบบบงการเกี่ยวกับงานและขณะเดียวกันก็ให้การสนับสนุนความต้องการของ
พนักงาน รูปแบบนี้มีประสิทธิภาพสูงสุดเมื่อผู้ตามเต็มใจที่จะทำงานแต่ขาดทักษะ ที่เหมาะสม

3. การมีส่วนร่วม (Participating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ - พฤติกรรมความ
สัมพันธ์สูง) ผู้นำจะมุ่งการติดต่อสื่อสารและให้การสนับสนุน และแสดงบทบาทในการ
อำนวยความสะดวกอย่างเพื่อให้งานสำเร็จ ผู้นำแบบมีส่วนร่วมจะเหมาะสมกับผู้ตามมีทักษะ
และขาดความเชื่อมั่นที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ในงานของเขา

4. การมอบหมายงาน (Delegating) (พฤติกรรมการทำงานต่ำ - พฤติกรรม
ความสัมพันธ์ต่ำ) ผู้นำจะอำนวยความสะดวกหรือให้การสนับสนุนต่ำ โดยให้พนักงานทำงานให้
สำเร็จด้วยตัวเอง รูปแบบนี้จะทำงานดีที่สุดสำหรับผู้ตามที่มีทั้งความสามารถและมีการจูงใจ

1.3.3 ทฤษฎีพัฒนาการทางด้านจริยธรรม

บรูนิชฌ์ จงกลณี (2528 : 75) ได้กล่าวถึงขั้นพัฒนาการด้านจริยธรรมของโคลเบอร์ก (Kohlberg) ดังนี้

ระดับของจริยธรรม	ขั้นการใช้เหตุผลเชิงจริยธรรม
1.ระดับก่อนกฎเกณฑ์ อายุ 2-10 ปี	ขั้นที่ 1 ขั้นหลบหลีกการลงโทษ อายุ 2-7 ปี ขั้นที่ 2 ขั้นแสวงหารางวัล อายุ 7-10 ปี
2.ระดับตามกฎเกณฑ์ อายุ 10-16 ปี	ขั้นที่ 3 ขั้นทำตามผู้อื่นเห็นชอบ อายุ 10-13 ปี ขั้นที่ 4 ขั้นทำตามหน้าที่ทางสังคม อายุ 13-16 ปี
3.ระดับเหนือกฎเกณฑ์ อายุ 16 ปีขึ้นไป	ขั้นที่ 5 ขั้นทำตามความถูกต้องตั้งตามอันเป็นไปตามเหตุผล อายุ 16 ปีขึ้นไป ขั้นที่ 6 ขั้นยึดอุดมคติสากลหรือขั้นคำนึงถึงสิทธิมนุษยชน (วัยผู้ใหญ่)

จากทฤษฎีดังกล่าวความเป็นผู้นำไม่ว่าจะเป็นองค์กรภาคเอกชนหรือภาครัฐบาลล้วนแต่ต้องการผู้นำหรือผู้บริหารเข้ามาจัดการกับทรัพยากรที่มีอยู่อย่างจำกัดเพื่อสนองตอบต่อเป้าหมายขององค์กรนั้น ๆ ด้วยเหตุนี้การเป็นผู้นำจึงมีบทบาทสำคัญในการจัดการนั้น ถ้าเป็นการจัดการกับสิ่งที่ไม่มีชีวิตเป็นต้นว่า เงินทอง สิ่งของ ก็ไม่เป็นเรื่องลำบากอะไร เพราะสิ่งเหล่านั้นไม่สมารถโต้ตอบกับการจัดการได้ การจัดการทรัพยากรบุคคลหรือผู้ร่วมงานเป็นเรื่องที่มีอุปสรรคมากมาย ผู้นำคนใดจะมีความสามารถในการทำให้บุคคล หรือสมาชิกในองค์กรยอมรับนับถือและปฏิบัติตามด้วยความยินดี ความพอใจ เต็มใจและตั้งใจการทำงานด้วยดีทุกคนนั้น ผู้นำจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการครองใจคน การใช้คน การระดมพลังความร่วมมือให้ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วม ตลอดจนการรู้จักประยุกต์วิธีการทำงานให้เหมาะสม

I.4 คุณลักษณะผู้นำที่ดี

ชาวนิชฌ์ อาจินสมาจร (2538 : 70) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำในการทำงานจะต้องมีคุณสมบัติดังนี้

1. มีความสามารถทางด้านพื้นฐานและประสบการณ์ (*Background and Experience*)
2. มีความสามารถด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง (*Intellectual and Mental Quality*) ซึ่งแยกเป็น

2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (*Verbal Ability*)

- 2.1 ความสามารถทางด้านภาษา (*Verbal Ability*)
- 2.2 ความสามารถทางด้านเหตุผล (*Reasoning Ability*)
- 2.3 ความสามารถจดจำ (*Memory Ability*)
- 2.4 ความสามารถด้านรอบรู้ทั่วไป (*General Ability*)
- 2.5 ความสามารถในการวินิจฉัย (*Judgement Ability*)
- 2.6 ความสามารถในการยืดหยุ่นได้ (*Flexibility Ability*)
- 3 ความสามารถในคุณลักษณะของร่างกาย (*Physical Attribute*)
4. ความสามารถทางด้านบุคลิกภาพ (*Personality and Interest*)

นอกจากนี้ พงษ์พันธ์ พงษ์โสภาน (2539 : 93) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. มีความรักและเมตตาผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มีความรู้และประสบการณ์ทั้งในเรื่องการงานและชีวิตอย่างกว้างขวาง
3. มีความคล่องตัว สามารถปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้
4. มีเหตุผลและสามารถตัดสินใจได้ทันเวลา
5. มีความรับผิดชอบสูง
6. มีความกล้าหาญ เสียสละและยุติธรรม
7. มีปฏิภาณ ไหวพริบดี
8. มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์
9. มีความสามารถในการสื่อความหมายเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงาน

ในทำนองเดียวกัน เขาวีโรจน์แสง , อรุณ รักธรรม และจุมพล หนีมพานิช (2539 : 97 - 99) ได้กล่าวถึงการจูงใจและความเป็นผู้นำ โดยอธิบายคุณลักษณะโดยสังเขป ดังต่อไปนี้

- 1 คุณลักษณะทางกาย (*Physical Characteristics*) ได้แก่ อายุ ลักษณะทางกาย ส่วนสูง
2. ภูมิหลังทางสังคม (*Social Background*) การศึกษาจำนวนมากได้ตรวจสอบภูมิหลังทางเศรษฐกิจ (*Socioeconomic Background*) ของผู้นำได้เป็นปัจจัยดังต่อไปนี้ เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการช่ยฐานะทางสังคม
3. สติปัญญาความรู้ความสามารถ (*Intelligence*) การศึกษาเป็นจำนวนมากได้ตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ กับสถานภาพความเป็นผู้นำ แสดงหรือชี้ให้เห็นว่าผู้นำมักจะมีลักษณะดังต่อไปนี้คือ พุดเก่ง ตัดสินใจได้ดี ความรู้ดี
4. บุคลิกภาพ (*Personality*) การค้นคว้าวิจัยได้พิจารณาตรวจสอบปัจจัยทางด้านบุคลิกภาพ ได้เสนอแนะว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ ดังนี้คือ มีความเชื่อมั่นในตนเอง

5. สมรรถนะเกี่ยวกับงาน (Task - Related Characteristics) การศึกษา

ค้นคว้าวิจัยได้ตรวจสอบลักษณะดังกล่าวนี้ทำให้เกิดผลลัพธ์ในแง่ที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับที่เสนอแนะว่า ผู้นำตามคุณลักษณะแบบนี้จะมีความต้องการสำเร็จและความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

6. สมรรถนะทางสังคม (Social Characteristics) ผลการศึกษาได้เสนอแนะ

ว่า ผู้นำตามลักษณะนี้ เป็นผู้ที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆอย่างกระตือรือร้น เป็นผู้ที่ชอบติดต่อ พบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ ดีซึ่งผู้นำคนใดก็ตามที่มีคุณลักษณะดังกล่าว จะมีส่วนทำให้ความเป็นปึกแผ่นของกลุ่มเหนียวแน่น

ในทำนองเดียวกัน อำนาจ วีรกรรม (2535 : 194-199) ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้ที่ประสบความสำเร็จในชีวิตการทำงานไว้ 7 ประการ คือ

1. ความเป็นผู้รู้ซึ่งถึงแก่นงาน คือ เป็นผู้ที่มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาในทางปฏิบัติ นำหลักวิชามาประยุกต์ใช้ให้ผลตามวัตถุประสงค์ และพยายามใฝ่หาความรู้เกี่ยวกับงานที่ตนรับผิดชอบอยู่ตลอดเวลา

2. ความเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ เพื่อให้เปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น โดยมีจิตสำนึกอยู่เสมอว่าวิทยาการต่างๆ ในโลกก้าวหน้าและเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาต้องตื่นตัวปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ และการเปลี่ยนแปลงของโลก

3. ความเป็นผู้รักเอกใจเสมอมาใส่ใจเรา เป็นศิลป์ในการดำเนินงานไม่ให้เกิดกระทบกระเทือนต่อผู้ร่วมงานหรือผู้อื่น

4. ความเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ คือ ต้องมีความสัมพันธ์อันดีกับผู้ร่วมงาน เข้ากับคนอื่นได้เป็นอย่างดี รู้จักใช้ศิลป์ในการเจรจา และรู้จักสร้างศรัทธาและบำรุงขวัญเพื่อเป็นกำลังใจให้แก่ผู้ร่วมงานด้วย

5. ความเป็นผู้เคารพนับถือในความคิดเห็นของผู้อื่น และรู้จักแสดงความคิดเห็นของตน โดยจะต้องรู้จักฟังและนับถือความคิดเห็นของผู้อื่น

6. ความเป็นผู้กล้าตัดสินใจและมีความมุ่งมั่นพยายาม คือ มีความกล้าหาญในการตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่นและยอมทุ่มเทสติปัญญา กำลังและความสามารถในการทำงาน แม้ว่าจะมีแรงกดดันหนักก็ตาม

7. ความเป็นผู้มีคุณธรรมกำกับวิถีชีวิตโดยจะต้องตั้งมั่นอยู่บนพื้นฐานของความซื่อสัตย์สุจริต ความจงรักภักดี เปรียบพร้อมด้วยสัจธรรม ไม่เอาर्डเอาเปรียบหรือเห็นแก่ได้โดยไม่นึกถึงความเดือดร้อนของผู้อื่น ในความคิดเห็นเช่นเดียวกัน

พิทยา สิทธิอำนาจ (2535 : 27) ได้กล่าวถึง ลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำ ดังนี้

1. สื่อสาร ยอมรับความคิดเห็น ยินดีรับฟัง
 2. มีความสนใจ เห็นคุณค่า ชมเชย สนับสนุน เห็นค่าความเป็นคน เห็นอกเห็นใจ
 3. แสดงให้เห็นถึงความซื่อสัตย์ มั่นคง เชื่อถือได้
 4. มุ่งเป้าหมาย ใจกว้าง อุดหนุน มีเหตุผล ถือเหตุผล ยุติธรรม
 5. มอบหมายงาน เชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้แสดงฝีมือ
 6. โน้มน้าวใจ ทำทลาย ให้แรงบันดาลใจ เป็นผู้เน้นการทำงานเป็นทีม
 7. มีความรู้ดี มีประสบการณ์ ฝีมือถึง ฉลาด มีวิจรรย์ญาณดี
 8. พร้อม เข้าพบได้ ให้ข้อมูลป้อนกลับ อบรม ฝึกสอน
 9. สร้างสรรค์ กระตือรือร้น มองโลกในแง่ดี เป็นมิตร มีอารมณ์ขัน
 10. ตัดสินใจแน่นอน กล้าหาญ กล้าเสี่ยง กล้าผูกมัดตน
 11. มุ่งเป้าหมาย วางแผน ชี้แจงความคาดหวังอย่างเด่นชัด ติดตามงานจนจบ
 12. ยอมรับความรับผิดชอบ ยอมรับความผิดพลาด เป็นที่เคารพ และรู้จักเคารพผู้อื่น
 13. เป็นนักลงมือทำเข้าร่วม ทำงานเป็นตัวอย่าง
 14. เปิดเผย ตรงไปตรงมา จริงใจ เชื่อถือได้
 15. รู้กาลเทศะ ถ่อมตน อ่อนไหวต่อความรู้สึกผู้อื่น
 16. ตั้งมาตรฐานสูง ทุ่มเท ทำงานหนัก เชื่อถือได้
 17. คงเส้นคงวา อารมณ์ไม่แปรปรวนง่าย
 18. เป็นระบบ มีระบบ
 19. สร้างสรรค์ หวหนทางแก้ง มีโลกทัศน์ที่ดี
- นอกจากนี้ กวี วงศ์พุด (2539 : 109 – 110) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ดังนี้

1. อดทนศึกษาดี
2. มีความเฉลียวฉลาด
3. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์กรและของสังคม
5. มีจิตสำนึกที่จะทำความดี
6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
7. มีความเพียรพยายาม

สำนักวิทยบริการสถาบันราชภัฏภูเก็ตสงคราม
พินิจโลก

8. มีความรับผิดชอบ
9. มีความกล้า
10. มีความตื่นตัวและรอบรู้สถานการณ์รอบด้านอยู่ตลอดเวลา
11. มีความสามารถในการปรับตัว ปรับอารมณ์
12. มีความสามารถในการพูด
13. มีอารมณ์ขัน
14. มีความสามารถทางด้านกีฬา
15. มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมดี
16. มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างผลงานและมาตรฐานในการทำงาน
17. เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้
18. เป็นผู้มีความวินัยในตนเอง
19. เป็นผู้มีความสุขทางกายและทางใจดี
20. เป็นผู้มีความมนุษยสัมพันธ์ดี
21. มีความสามารถจัดหน่วยงานได้ดี
22. มีความสามารถตัดสินใจได้ดี
23. มีเหตุผล ฟังความคิดเห็นของผู้อื่นและลูกน้อง
24. เป็นมีผู้ส่งเสริมใหม่ได้บังคับบัญชาก้าวหน้า
25. เป็นผู้มีความยุติธรรม
26. มีความเสียสละสูง
27. มีพรหมวิหาร 4 ในการทำงาน
28. มีบุคลิกลักษณะดี
29. ไม่เคร่งกระเบียบเกินไป
30. มีใจคอหนักแน่น สุขุม รอบคอบ ไม่หุนเหิน
31. มีความจริงใจ เปิดเผย เป็นคนตรง
32. มีเทคนิคในการยกย่องชมเชย
33. มีศักดิ์ศรี มีเกียรติ
34. เข้ากับคนได้ทุกกลุ่ม ทุกสังคม
35. มีความพร้อมที่จะนำผู้อื่น
36. มีความรู้ในหน้าที่การงานดี
37. มีความสามารถจูงใจผู้อื่นได้ดี
38. มีความสามารถประเมินผลได้
39. มีความสามารถคัดเลือกและพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา

40. มีความสามารถสร้างความสามัคคีได้
41. เป็นผู้ที่เข้าใจตนเองและบังคับตนเองได้
42. เป็นผู้ที่ไม่อ้อวอด ทรง ยะโสโอหัง
43. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
44. มีความซื่อสัตย์ จงรักภักดี
45. มีความสุจริตใจต่อทุกคน
46. เป็นผู้ไม่ดูถูกเหยียดหยามผู้อื่น

กิติ ดยัคคานนท์ (2533 : 71-83) ได้อธิบายลักษณะผู้นำดังมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้

1. มีสุขภาพทั้งทางกายและใจสมบูรณ์แข็งแรงดี ผู้นำคนไหนมีสุขภาพชนิดสามวันดีสี่วันไข้ มาทำงานสัปดาห์หนึ่งแล้วหยุดไป 2-3 วันเสมอๆ งานจะดำเนินไปได้ดีได้อย่างไรเมื่อต้องมีความจำเป็นที่จะต้องได้รับการตัดสินใจจากผู้นำโดยด่วน ผู้นำป่วยไปแล้วไม่มาทำงาน หน่วยงานอาจจะพลาดโอกาสทองที่กำลังจะได้รับไปเสียก็ได้ ผู้นำใจคอหงุดหงิดอยู่ตลอดเวลาใครก็เข้าหน้าไม่ติด

2. มีท่าทางและบุคลิกดี เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของผู้นำที่ดี การที่มีท่าทางบุคลิกไม่ดีทำให้ผู้ที่พบเห็นไม่รู้สึกเลื่อมใสหรือนับถือ ไม่วาคนนั้นจะมีความรู้หรือความสามารถดีก็ตาม

3. ทางวาจา ผู้นำที่ดีจะต้องพูดเป็นและพูดดี

4. ทางจิตใจและความคิด ได้แก่ มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและต่อผู้อื่น เป็นคุณสมบัติที่สำคัญมากประการหนึ่ง คนเราถ้าขาดความซื่อสัตย์เสียอย่างจะไม่มีใครคบหาสมาคมด้วย คนที่มีความซื่อสัตย์สุจริตทั้งต่อตนเองต่อผู้อื่น ต่อหน้าที่และต่อหน่วยงานของตน จึงจะได้รับความเชื่อถือ ความมั่นใจ และความไว้วางใจจากผู้อื่น

5. มีความรู้ดี ผู้นำที่ดีต้องมีความรู้ที่เกี่ยวกับงานในหน้าที่และความรู้ทั่วไป ถ้าเกิดปัญหาในการปฏิบัติงานของหมู่ได้บังคับบัญชาแล้ว ผู้นำสามารถให้คำปรึกษาหรือช่วยแก้ปัญหาได้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชายกย่อง เคารพนับถือและให้ความไว้วางใจมาก

6. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และมีความกระตือรือร้น ผู้ที่ไม่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะเป็นผู้นำที่ไม่ได้ เป็นได้แค่ผู้ตามแต่ถ้าผู้นั้นจับพลัดจับผลูได้ขึ้นมาหนึ่งเก้าอี้ผู้นำจะด้วยเหตุใดก็ตามเช่นเกาะแข่งเกาะขาผู้มีอำนาจเก่ง จนกระทั่งได้มีโอกาสเป็นผู้บริหารหน่วยงานนั้น หน่วยงานนั้นจะเจริญรุ่งเรืองไม่ได้ดีเท่าที่ควรจะเป็น ความเจริญรุ่งเรืองของหน่วยงานขึ้นอยู่กับ 2 ปัจจัย

ประการแรกขอเรียกว่า ความเจริญตามธรรมชาติ ซึ่งเป็นความเจริญที่เป็นไปตามปกติตามที่โลกหมุนไป เช่น หน่วยงานหนึ่งผู้นำบริหารงานไปตามขั้นตอนที่กำหนดและตามงบประมาณที่ได้รับจัดสรรมาให้แต่ละปีผลของงานที่เกิดขึ้นก็เป็นไปตามปกติ หรือ

เรียกได้ว่าเป็นไปตามธรรมชาติที่โลกหมุนไป แต่ถ้าหน่วยงานนั้นมีผู้นำที่ดีกว่านั้น เป็นผู้มี
ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ กระตือรือร้นในการทำงาน คิดค้นหาวิธีการทำงานใหม่ๆ หรือ
หาทางใหม่ๆ มาทำ พลังความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ของผู้นำจะเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่เป็นแรงเสริม
ให้การดำเนินงานของหน่วยงานนั้นเจริญรุดหน้าขึ้นไปอีกเป็นทวีคูณ

7. มีความฉลาดรอบรู้ ผู้นำที่มีสมอง มีความฉลาดรอบรู้จะสามารถนำความ
รอบรู้ที่มีอยู่มาประยุกต์ใช้ในการดำเนินงานให้เจริญก้าวหน้า

8. มีความศรัทธาเชื่อมั่นในงานที่ทำเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดีอีก
ประการหนึ่ง

9. มีความรัก ผู้นำจะต้องรักหน่วยงาน รักงาน รักการทำงาน รักความ
ก้าวหน้า รักที่จะเห็นผลสำเร็จของงาน และที่จำเป็นอย่างยิ่งจะต้องรักผู้ร่วมงานทุกระดับ
ทุกคน โดยเฉพาะอย่างยิ่งลูกน้องของเราจะต้องรักให้เหมือนๆกันทุกคน ถึงแม้ว่าบางคน
อาจจะเกลียดเรา ในฐานะที่เป็นผู้นำ จะเกลียดตอบไม่ได้และโปรดระลึกไว้ ถ้าเราอยากจะให้
เขารักเรา เราจะต้องรักเขาก่อน

10. การออมชอม จะช่วยสร้างความสามัคคีกลมเกลียวผ่องปรนอะลุ้มอล่วย
ทำให้กลุ่มต่างๆ ประสานกันได้ดี

11. มีความเป็นธรรม การวางตนหรือดำเนินการต่าง ๆ ด้วยความยุติธรรม
เที่ยงธรรม มีศีลธรรม ไม่มีอคติ เลี่ยงที่รักมักที่ชังต่อผู้ใด ให้ความเป็นธรรมเสมอ

12. การจูงใจคน ผู้นำที่ดีจะต้องรู้จักที่จะจูงใจคน ที่สำคัญคือผู้ร่วมงาน เพื่อ
ที่จะให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายของหน่วยงาน

13. การควบคุมตน เป็นคุณสมบัติที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำที่ดี โดย
จะต้องรู้จักควบคุมอารมณ์และจิตใจของตนให้อยู่ในอาการอันสงบ ไม่หวั่นไหวง่าย ยึดมั่น
ใกร่างกาย ไม่แสดงอาการไม่พอใจที่เกินสมควร

14. มีการตัดสินใจดีมีการใช้ดุลยพินิจที่ดีและถูกต้องก็เป็นคุณลักษณะ
ที่จำเป็นอย่างยิ่งซึ่งผู้นำจะต้องมีเมื่อมีความคิดริเริ่มแล้วจะต้องมีการตัดสินใจและใช้ดุลยพินิจ
ให้ดีและถูกต้องเสียก่อนแล้วจึงดำเนินการ เช่น การตัดสินใจสำหรับความเป็นไปได้หรือไม่ได้
ของเรื่องที่ดีจะหน้านั้น ผลดีผลเสียจะเป็นอย่างไร ถ้ามองเห็นความเป็นไปได้เล็กน้อย หรือ
คงดีจะมีผลเสียมากกว่าผลดีก็ยังไม่ดำเนินการ

15. มีความกล้าหาญ เด็ดขาดจริงจัง และไม่โลเล เป็นคุณลักษณะสำคัญยิ่ง
ของผู้นำอีกประการหนึ่งที่จะนำทีมต่อสู้ฝ่าฟันอุปสรรคต่างๆ ให้ผ่านพ้นไปได้ พร้อมกับ
กล้าหาญและเด็ดขาดในการทำงานที่ถูกต้อง กล้าได้กล้าเสีย เมื่อผิดก็กล้าที่จะรับผิดชอบ ไม่ใช่
โยนความผิดให้ลูกน้อง ในขณะที่เดียวกันก็ต้องจริงจัง ไม่เป็นคนโลเล เปลี่ยนไปเปลี่ยนมา

16. มีความอดทน การมีสมาธิในการทำงาน ใจคอหนักแน่น และการบังคับใจตนเอง ไม่ว่าผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา จะต้องมีความอดทนในการทำงาน และอดทนต่อสิ่งแวดล้อมภายในหน่วยงาน ต้องอดทนที่จะต้องทำคามกฏระเบียบของหน่วยงาน อดทนต่อความเหน็ดเหนื่อยในการทำงานหรือความไม่พอใจบางอย่าง

17. มีความตื่นตัว แต่ไม่ใช่ตื่นตูม ผู้นำจะต้อง ไม่หัวเก่าและมีความตื่นตัวทันต่อเหตุการณ์ ทันสมัย กระฉับกระเฉงต่อความเจริญก้าวหน้า ข่าวสารและความเป็นไปของโลกกับสังคมกับยอมรับวิทยาการและเทคโนโลยีใหม่ๆ อยู่เสมอ แล้วนำมาใช้ปรับปรุงงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ

18. มีความเห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงออกต่อลูกน้องด้วยความจริงใจและพอสมควร จะผูกพันใจผู้ใต้บังคับบัญชาไว้ได้อย่างมากเช่น การไปเยี่ยมเมื่อเจ็บป่วยหรือครอบครัวของเขาเจ็บป่วยหรือเมื่อครอบครัวของเขาประสบความเดือดร้อนขอยืมว่าต้องกระทำด้วยความจริงใจ ถ้าเป็นการแสดงออกที่ไม่จริงใจจนผู้รับมองเห็นว่าเป็นการเสแสร้งหรือเล่นละคร ผู้รับจะหมดความนับถือ หมดศรัทธาผู้บังคับบัญชาคนนั้นทันที

19. ความไม่เห็นแก่ตัว เสียสละ และไม่ใช้อภิสิทธิ์หรือสิทธิพิเศษในทางที่ผิด เป็นลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่ดีอีกประการหนึ่ง

20. ยกย่องให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา แบ่งงานให้ลูกน้องได้ทำกันทั่วหน้า พร้อมทั้งแสดงให้ผู้อื่นทราบด้วยว่างานนั้นเป็นของคณนั้นๆ คณนั้นมีฝีมือและความสามารถของคณนี้ ไม่รวบงานเอาไว้ทำเสียเองคนเดียว ปรารถนาเลือกคนเป็นทำให้ได้คนดี แล้วจัดให้เขาทำงานตามถนัดของแต่ละคนรวมทั้งการไม่มองข้ามความสำคัญของลูกน้อง เรื่องเหล่านี้จะผูกใจลูกน้องได้มากเพราะมนุษย์ทุกคนไม่ใช่จะต้องการแต่ลาภยศเงินทองเท่านั้น แต่สิ่งที่สำคัญยิ่งอีกสิ่งหนึ่งที่มีประโยชน์ต้องการคือ การได้รับการยกย่องให้เกียรติจากผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งถ้าเขาได้รับจากผู้บังคับบัญชาจะมีความหมายต่อเขามาก

21. ความสงบเสถียรและถ่อมตน การที่มีความสงบเสถียร ไม่หยิ่งยะโส ไม่โอ้อวดตัวเองและถ่อมตน จะทำให้คนอื่นทุกระดับตั้งแต่นาย เพื่อนร่วมงานระดับเดียวกัน และลูกน้องเกรงใจ ให้ความนับถือ

22. มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน ใครที่ทำงานอยู่กับหน่วยงานใดก็จะต้องมีความรักและจงรักภักดีต่อหน่วยงานนั้นเช่นเดียวกับการที่เราเป็นคนไทย จะต้องจงรักภักดีต่อประเทศไทยโดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บังคับบัญชาของหน่วยงานก็ต้องเป็นผู้นำในเรื่องนี้ด้วย ถ้าผู้นำไม่มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงานของตนแล้วก็จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่รักหน่วยงานของตนเช่นเดียวกัน ในที่สุดลูกน้องก็จะไม่จงรักภักดีต่อผู้บังคับบัญชาตามไปด้วย

23. ทางกรรงาน มีการวางแผนและการดำเนินงานตามแผนงาน โดยมีผู้ได้ บังคับบัญชาของหน่วยงานนั้นร่วมกันวางแผนงานให้กับหน่วยงานของตน แต่จะต้องร่วมกัน ดำเนินงานตามแผนงานที่กำหนดขึ้นนั้น

24. ความแนบเนียนและเทคนิคในการทำงาน ผู้บริหารหรือผู้นำที่ดีจะต้องมี ความแนบเนียนและมีเทคนิคในการทำงาน จึงจะมองเห็นว่างานนั้นดำเนินการไปได้ราบรื่น ไม่ติดขัด หรืออาจจะเรียกได้ว่า ศิลปะในการทำงาน ถึงคราวจะต้องโอนอ่อนผ่อนตามผู้มี อำนาจ ถึงแม้ว่าจะไม่ถูกใจเราหรือตรงกับความคิดของเราถ้าเรื่องนั้นถูกต้องหรือไม่ผิดอะไร ร้ายแรงนัก ก็ยอมโอนอ่อนผ่อนตามไปบ้างเพราะถ้าเราจะแข็งเกินไปก็ไม่ยอมตาม ตัวเราเองนั้นแหละอาจจะต้องหักหรือพังไปเลย แต่อย่างไรก็ตามเราก็ต้องเป็นตัวของเรา ไม่ ใช่ว่าจะสูญเสียทุกเรื่องไม่ว่าผิดหรือถูก ถ้าเราเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้อง เราก็ต้อง คัดค้านได้ถึงคราวถึงก็ถึง ถึงคราวหย่อนก็หย่อน อยากรู้ก็ตาม จะต้องกระทำอย่างมีศิลปะ แต่ถ้านายยังเอาเช่นนั้นให้ได้ เราเห็นว่าเป็นเรื่องไม่ถูกต้องแน่ๆ เราก็ต้องมีศิลปะที่จะเลี่ยง ออกมาอย่างแนบเนียนไม่ให้อำนาจของเราเข้าไปพัวพัน กับผู้ร่วมงานหรือผู้ได้บังคับบัญชาที่ เช่นเดียวกัน ผู้นำจะต้องมีความแนบเนียนเป็นอย่างมากในการทำงานเพื่อความร่วมมือ

25. มีการสื่อความหมายที่ดี คำสั่งไม่คลุมเครือ ซึ่งมีความหมายรวมไปถึง การพูดเป็น และการเขียนเป็น เมื่อมีคนมาทำงานร่วมกันเป็นกลุ่ม เกิดเป็นองค์การหรือ หน่วยงาน เช่น บริษัท กอง กรม กระทรวง ฯลฯ ยิ่งมีคนมากเท่าไร การสื่อความหมายก็ยิ่งมี ความสำคัญมากขึ้นเท่านั้น เพราะถ้าสื่อความหมายไม่ดี เรื่องเดียวกันคนหนึ่งหรือกลุ่มหนึ่ง เข้าใจและพูดอย่างหนึ่ง แต่อีกคนหนึ่งหรืออีกกลุ่มหนึ่งอาจจะเข้าใจไปอีกอย่างหนึ่ง จึงพูดไป ตามที่เข้าใจ ทำให้ความหมายของเรื่องนั้นบิดเบือนไปในอีกอย่างหนึ่ง และถ้ามีการสื่อสาร กันต่อๆ ไปอีกหลายช่วงข่าวก็จะยิ่งบิดเบือนมากขึ้นๆ จนกระทั่งข่าวกลายเป็นคำก็ยังได้คำสั่ง ที่ผู้บริหารสั่งนั้นต้องกระจ่างชัดเจนเข้าใจรวม ไม่คลุมเครือ สมเหตุสมผล และสามารถปฏิบัติ ได้ แสดงถึงการสื่อความหมายที่ดีจึงจะทึ่งให้ผู้ปฏิบัติหรือผู้รับคำสั่งสามารถปฏิบัติได้ถูกต้อง ตรงตามวัตถุประสงค์ แต่ถ้าคำสั่งนั้นคลุมเครือไม่กระจ่างชัด จะทำให้เกิดการตีความคำสั่งนั้น ผู้ปฏิบัติต่างคนต่างก็ตีความไปกันคนละอย่าง ซึ่งแน่นอนที่สุดก็จะตีความให้ตัวเองได้ ประโยชน์หรือเสียใจตัวเอง ซึ่งในที่สุดบางคนจะไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้นเพราะตีความว่าไม่ สามารถจะปฏิบัติได้ คำสั่งอะไรถ้าออกมาแล้วไม่มีคนปฏิบัติตาม คำสั่งนั้นก็ไร้ค่าหมด ความหมาย ซึ่งจะมีผลไปกระทบถึงผู้ออกคำสั่งนั้นด้วยว่าเป็นผู้นำที่ไม่มีความหมายสำหรับ ผู้ได้บังคับบัญชา เขาก็ไม่เคารพยำเกรงจึงไม่ปฏิบัติตามคำสั่งนั้น

26. มีการให้คำแนะนำและการสอน ผู้นำที่ดีควรจะต้องสามารถที่จะให้คำแนะนำ คำปรึกษา สั่งสอนและการฝึกอบรมผู้ใต้บังคับบัญชาในการปฏิบัติงานในหน้าที่ให้ดีขึ้น ทั้งด้านวิชาการ ความประพฤติส่วนตัวรวมทั้งให้คำปรึกษาได้ในทุกกรณี จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกอบอุ่นใจในการที่มีผู้บังคับบัญชาเป็นที่พึ่งเมื่อเขาเดือดร้อน ไม่ว่าจะกรณีใดๆ

27. ทางสังคมมีการสังคมดี ผู้นำที่ดีจะต้องมีการสังคมดีด้วยจะช่วยให้ติดต่อกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่นเพื่อร่วมมือประสานงานได้ดี

และในทำนองเดียวกัน สวงน นิตยารัมภ์พงศ์ (2542 : 73 - 91) ได้เขียนบทความเรื่องสภาวะผู้นำกับวิกฤติระบบราชการไทยไว้ในหนังสือผู้นำ ได้นำเสนอภาวะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการ ดังนี้

1. ผู้นำต้องยึดหลักการ ลักษณะของภาวะผู้นำนี้เป็นลักษณะพื้นฐานที่จะนำพาผู้อื่นให้สามารถก้าวตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่น หลักการที่น่าจะคาดหวังจากภาวะผู้นำจริงๆ ไม่ได้เป็นหลักการที่ใหม่ แต่เป็นหลักการที่คนรุ่นก่อนได้ยึดถือ และเป็นที่ยอมรับกันอย่างกว้างขวางว่าเป็นหลักการที่ดี แต่ด้วยธรรมชาติของระบบราชการที่เปลี่ยนไปโดยเฉพาะผลจากโครงสร้างอำนาจทำให้หลักการนี้ดูเหมือนจะถูกกลืนหายไป หลักการที่ว่านี้ ได้แก่ ความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรี และยุติธรรมหาขาดซึ่งหลักการเหล่านี้การที่จะมีภาวะผู้นำให้ผู้คนได้เดินตามเป็นสิ่งที่เป็นไปได้ เพราะคนทั่วไปไม่เกิดความมั่นใจว่าจะพาตนเองไปตกเหวหรือไม่

2. ผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ ดังได้กล่าวแล้วอย่างมากว่า การมีผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดจะเป็นสิ่งสำคัญมากในภาวะปัจจุบันเพราะจะพาองค์กรให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง เรื่องวิสัยทัศน์ของผู้นำนั้นมีการกล่าวถึงอย่างมากมาย แต่มีการพูดถึงกันน้อยมากถึงความยากลำบากของภาวะผู้นำที่สามารถทำให้เกิดบรรยากาศของคนในองค์กรให้มีการเรียนรู้ร่วมกันจนถึงระดับสามารถร่วมกันในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Common Vision) ให้เกิดขึ้นแก่องค์กรเป็นวิสัยทัศน์ที่เกิดจากสมาชิกส่วนใหญ่ในองค์กร เพราะความสำเร็จในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับคนในองค์กรให้เกิดขึ้นได้พร้อมๆกันได้จะเป็นพลังสร้างสรรค์อย่างมหาศาลต่อการที่จะผลักดันงานให้สำเร็จเหมือนกับการตั้งหลักชัยร่วมกัน จะเป็นพันธะสัญญาร่วมกันที่จะฝ่าฟันเพื่อให้บรรลุหลักชัยที่ได้ปักร่วมกันไว้ เป็นคุณภาพสูงสุดของการร่วมมือ (Team Work) ที่ให้พลังเหนือกว่าการสั่งการใดๆ

3. ผู้นำผู้เป็นนักปฏิบัติ ผู้นำที่ดีควรจะเป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้ โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และทำในสิ่งที่แยให้ค่อยๆ หายไปในที่สุด เป็นการพิจารณาโดยให้มีวิวัฒนาการ(Evaluation)ของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ก่อให้เกิดความตื่นตระหนกแก่คนในองค์กรทันทีเพื่อประสานความสามารถในการสร้างสิ่งใหม่ๆ การจัดการ

ให้งานสำเร็จด้วยการไม่วนอยู่แต่ในขอบเขตหน่วยงานของตนเองก็จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างกว้างขวาง ยุคสมัยปัจจุบัน เป็นยุคที่ต้องการภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ สามารถทำให้สมาชิกหรือองค์กรที่อยู่นอกขอบเขตของงานสามารถร่วมกันในอันที่จะทำให้ ต่างก็บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กรในแต่ละสังกัดอยู่ได้

4. ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการทำงาน การเคยชินกับการทำงานโดยไม่ ต้องยึดหลักการที่ดี การทำงานให้เสร็จไปวันๆ โดยไม่มีความคิดที่จะริเริ่มอะไรใหม่ๆ ที่ ทำหายก็ดี การทำงานที่เกี่ยวข้องแต่ในขอบเขตของหน่วยงานก็ดี หรือการทำงานโดย ระมัดระวังแต่การจะถูกตรวจสอบในเรื่องระเบียบโดยไม่หวังกับผลการทำงานนั้นว่าจะสำเร็จ หรือไม่ก็ดี ทั้งหมดนี้เมื่อทำกันมากๆ เข้าก็จะกลายเป็นการเรียนรู้ของข้าราชการว่าเมื่อทำสิ่ง ต่างๆ เหล่านี้ก็ไม่ได้รับอันตรายอะไรเพราะไม่ขัดแย้งกับใคร (เนื่องจากไม่ได้รับริเริ่มอะไรใหม่ๆ ที่ อาจก่อให้เกิดข้อขัดแย้ง) ไม่ผิดระเบียบ (เนื่องจากระมัดระวังอย่างมากในเรื่องการไม่ทำ อะไรที่ผิดระเบียบ) เป็นที่รักของผู้บังคับบัญชา (เนื่องจากไม่ได้ก่อให้เกิดปัญหาอะไร) นานๆ เข้ามันก็จะกลายเป็นวัฒนธรรมขององค์กร คือ ข้าราชการจะนำไปเป็นแบบอย่างของ พฤติกรรมที่จะปฏิบัติตาม เพราะรู้สึกถึงความมั่นคงและความปลอดภัยที่จะทำเช่นนั้น จน กระทั่งกลายเป็นความอ่อนแอของระบบราชการทั้งระบบ เกิดสภาพวิกฤตอย่างที่เห็นอยู่ใน ปัจจุบัน การสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ไม่ว่าจะมีความกล้าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พร้อมที่จะเผชิญหน้ากับปัญหาที่จะตามมา มีความมุ่งมั่นที่จะก่อให้เกิดความสำเร็จโดยนำข้อ กังวลปลีกย่อยจุกจิกของการกำกับกระบวนการทำงานของระบบราชการที่เป็นอยู่ มีการใส่ใจ ในการที่จะเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ด้วยตนเองและจากผู้ร่วมทีมงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับองค์กร อื่นๆ ที่เกี่ยวข้อง ยึดหลักในหลักการพื้นฐานแต่ละเอียดลออในรายละเอียดของการปฏิบัติ ส่งเสริมผู้มีความตั้งใจทำงาน และสร้างวัฒนธรรมทำงานแบบใหม่ พร้อมทั้งปกป้อง และ ให้การตอบแทนที่ดีงามแก่คนเหล่านั้น เป็นภาวะผู้นำที่สำคัญในอันที่ผลักดันให้วัฒนธรรม เดิมๆ บางอย่างที่ทำให้ภาวะวิกฤตกับระบบราชการออกไปและผลักดันให้วัฒนธรรมใหม่ที่ เป็นประโยชน์เข้ามาทดแทนเพราะไม่เช่นนั้นแล้วไม่ว่าจะมีวิสัยทัศน์นโยบายที่ดีเลิศเพียงใด ก็ไม่มีทางที่จะกู้สภาพวิกฤตของระบบราชการกลับคืนมาได้

1.5 การพัฒนาชุมชนของเทศบาลนครพิษณุโลก

เมืองพิษณุโลกประกาศเป็นสุขาภิบาล เมื่อปี พ.ศ.2458 และได้รับการยกฐานะเป็นเทศบาลนครเมืองพิษณุโลก เมื่อวันที่ 10 ธันวาคม 2478 มีพื้นที่ 5.85 ตาราง กิโลเมตร เมื่อวันที่ 30 ธันวาคม 2512 และปัจจุบันได้ยกฐานะเป็นเทศบาลนคร เมื่อวันที่ 9 มีนาคม 2542 ในการดำเนินงานของเทศบาลนครพิษณุโลกนั้น ได้จัดตั้งชุมชนเพื่อการ พัฒนาร่วมกับเทศบาลนคร ในปี 2542 มี 25 ชุมชน แต่ละชุมชนจะมีประธานกรรมการชุมชน ซึ่งมาจากการเลือกตั้งอาสาสมัครเป็นแกนนำในการพัฒนาร่วมกับคณะกรรมการ 10-11 คน

ตามความเหมาะสมของแต่ละเทศบาล ในการดำเนินงานเพื่อร่วมพัฒนาชุมชนตนเองนั้น ต้องมีความพึงพาอาศัยกันทั้งด้านความรู้ วัสดุอุปกรณ์และกำลังงาน จึงรวมชุมชนที่มีอาณาเขตใกล้เคียงกันเป็นเขตหนึ่ง ๆ ดังนี้

ตาราง 1 ข้อมูลเกี่ยวกับประธานกรรมการชุมชน

เขต	ชื่อชุมชน	ชื่อประธานกรรมการชุมชน	การศึกษา	อาชีพ
1	ท่ามะปร่าง ร่วมใจ วัดจันทร์ตะวันออก พระยาสุพรรณ บรมไตร21 พันปี	นายพงษ์ศักดิ์ วัชรสุนทรกิจ นายเสมอ อาสนเรืองรอง นายสุวิทย์ ท่าทอง พ.ต.พิชิตพงษ์ คุ่มสุพรรณ นายเชาวรัตน์ คล้ายสอน นายอวิรุทธิ์ นาทิพย์	ประถมศึกษา ประถมศึกษา มัธยมศึกษา ปริญญาตรี ปริญญาตรี มัธยมศึกษา	รับจ้าง - ค้าขาย ข้าราชการ ข้าราชการ ข้าราชการการเมือง
2	วัดจันทร์ตะวันตก บ้านคลอง ไชยานุภาพ ประชาอุทิศ สระตองพี่น้อง เทพารักษ์ หลังศาล	นายชายรัตน์ หอมมัน นางรำพึง อิมชื่น นายชัยณรงค์ พุ่มมา นายไสว สุรเสียง ร.อ.สนอง กลิ่นทอง พ.ศ.สุชาติ ดาราวงค์ จ.ส.อ.สะอาด สุกหอม	อนุปริญญา มัธยมศึกษา มัธยมศึกษา มัธยมศึกษา มัธยมศึกษา อนุปริญญา มัธยมศึกษา	อดีตข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ ข้าราชการ อดีตข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ ค้าขาย ข้าราชการ บ้านานู ข้าราชการ บ้านานู ข้าราชการ บ้านานู
3	คลองมหาตไทย ธรรมจักรพัฒนา	นายพยุง รูปหอม นายสงัด โต๊ะทับทิม	มัธยมศึกษา ปริญญาตรี	ข้าราชการ บ้านานู ข้าราชการ บ้านานู

ตาราง (ต่อ)

เขต	ชื่อชุมชน	ชื่อประธานกรรมการชุมชน	การศึกษา	อาชีพ
3	ธรรมบูชา	นิติ หนูปรารงค์	อนุปริญญา	ข้าราชการ บ้านานู
	อรัญญิก	นายประติษฐ์ ศรีลัมภ์	มัธยมศึกษา	ค้าขาย
	เลือทิม	นายกวี ศรีจันทร์โต	มัธยมศึกษา	อดีตข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ
4	พระองค์ดำ	นางวรรณมา มากะนันต์	ประถมศึกษา	ค้าขาย
	ศรีวิสุทธิ	ร.ต.ต.เจริญ วิจารณ์รัตน์	มัธยมศึกษา	ข้าราชการ บ้านานู
	วิเศษไชยชาญ	นายเฉลิม บัวศรี	ปริญญาตรี	ข้าราชการ
	จักรพรรดิพัฒนา	นายประพันธ์ ระลึกมูล	ปริญญาโท	อดีตข้าราชการ รัฐวิสาหกิจ
	มหาอนุภาพ	นายไสว บุญยศิริตระกูล	ประถมศึกษา	ค้าขาย
	ดิอินทร์	นายบุญหนา มะณีไธสง	มัธยมศึกษา	ข้าราชการ
อภิชาติบุตร	นายประชา ฉาชะพริ่ง	ปริญญาตรี	ข้าราชการ	

สำนักรวมศึกษาและนครพิษณุโลก (2541 : 4) จึงได้กำหนดนโยบายไว้ในการวางแผนพัฒนาเทศบาลนครพิษณุโลก ประจำปี 2542 ดังนี้

1. จัดปัญหาต่าง ๆ ในเขตเทศบาลนครพิษณุโลก
2. สนองนโยบายจังหวัดและรัฐบาลให้ประชาชนมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสาธารณะ
3. สนองความต้องการของประชาชนส่งเสริมคุณภาพชีวิตของผู้ด้อยโอกาสในสังคมให้ความสำคัญกับชุมชนย่อยในเขตเทศบาล โดยเน้นนโยบายพัฒนาชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลกดังนี้
 1. ให้สมาชิกชุมชนเลือกผู้นำชุมชนด้วยตนเอง เมื่อได้ผู้นำหลากหลายและนำไปสู่การพัฒนาที่ยั่งยืน
 2. ให้ชุมชนมีจิตสำนึกของการพึ่งพาตนเอง เอื้ออาทรช่วยเหลือซึ่งกันและกันและพร้อมที่จะร่วมกันจัดการปัญหาของชุมชน

3. ให้ชุมชนได้วิเคราะห์ปัญหาในทุกๆ ด้านของชุมชน เพื่อร่วมมือกันปรับปรุงแก้ไข
4. ให้ชุมชนมีการจัดทำแผนงานเพื่อมุ่งพัฒนาชุมชนของตนเองทุกๆ ด้าน
5. ให้ชุมชนมีกิจกรรมต่อเนื่อง เพื่อส่งเสริมกระบวนการเรียนรู้และเห็นความเป็นไปได้ที่จะพัฒนาตนเอง
6. สนับสนุนการสร้างชุมชนให้มีเครือข่ายให้สามารถสร้างงานได้เพื่อเกิดการเรียนรู้ซึ่งพากัน สนับสนุนทรัพยากรซึ่งกันและกัน
7. ส่งเสริม สนับสนุนด้านวิชาการและทรัพยากร เพื่อให้ชุมชนเข้มแข็งสามารถพึ่งพาตนเองได้และยั่งยืน

และเพื่อให้นโยบายการพัฒนาชุมชนบรรลุผลดังกล่าวประธานกรรมการชุมชน ซึ่งเป็นผู้นำในชุมชนต้องมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้นำในการพัฒนาชุมชนเทศบาลนครพิษณุโลก ดังนี้

1. เป็นผู้นำและเป็นแกนกลางในการพัฒนาชุมชน
2. แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชุมชน
3. เสนอแผนงานโครงการเพื่อขอความช่วยเหลือจากเทศบาลนครพิษณุโลก
4. ส่งเสริมและสนับสนุนให้ประชาชนมีความสำนึกและร่วมใจพัฒนา
5. ส่งเสริมขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามและสร้างความสามัคคีในชุมชน
6. ด้านอื่นๆ (ตามที่เห็นสมควร)

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในการพัฒนาชุมชน ได้มีการศึกษาไว้พอสมควรใน ส่วนที่ผู้วิจัยได้ศึกษามา ดังนี้

เรวดี ไชยพาน (2523 : 154 - 155) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่เป็นอุปสรรคและหรือส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน เป็นกรณีศึกษาเปรียบเทียบพฤติกรรมผู้นำระหว่างหมู่บ้าน 2 ประเภท คือ กลุ่มหมู่บ้านพัฒนาดีเด่น และหมู่บ้านใกล้เคียง วิธีศึกษาใช้การสัมภาษณ์บุคคลที่ชาวบ้านในแต่ละหมู่บ้านเสนอว่าเป็นผู้นำในหมู่บ้านนั้นๆ ในหมู่บ้านพัฒนาดีเด่น 140 คน และในหมู่บ้านใกล้เคียง 39 คน รวมทั้งสิ้น 179 คน ผลการศึกษาสรุปสาระสำคัญเกี่ยวกับผู้นำส่งเสริมงานพัฒนาชุมชนคือ

1. พฤติกรรมผู้นำที่ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ และสภาพสภาวะความเป็นไปต่างๆ ในชุมชน ซึ่งกระทำได้หลายวิธี ทั้งจากการสังเกตด้วยตัวเอง การพูดคุยกับเพื่อนบ้าน รวมทั้งรับฟังเจ้าหน้าที่จากหน่วยงานราชการ และเอกชนมาประชุมชี้แจงเรื่องต่างๆ ใ้ฟัง

2. พฤติกรรมผู้นำด้านปัญหาและความต้องการของประชาชนในชุมชน การค้นหาปัญหาและความต้องการของประชาชนนั้นมีวิธีค้นหาปัญหาและความต้องการได้หลายวิธีการ เช่น การสอบถามเอง ผู้นำอื่นๆ ในหมู่บ้านเล่าให้ฟัง พูดคุยกันในระหว่างผู้นำหรือเจ้าหน้าที่หน่วยงานต่าง ๆ เข้ามาบอกวิธีการใดวิธีการหนึ่งต่างก็สามารถทำให้รู้ปัญหาในหมู่บ้านได้ทั้งสิ้น ประเด็นสำคัญของพฤติกรรมด้านนี้คือ ถ้าหากผู้นำในชุมชนมีพฤติกรรมในการค้นหาปัญหาและความต้องการด้วยตนเอง ไม่ว่าจะโดยวิธีไหนก็ตามวิธีการใดวิธีการหนึ่งจะส่งเสริมงานพัฒนาชุมชนมากกว่าการมีกลุ่มบุคคลจากภายนอกหมู่บ้านเป็นผู้ชี้แนะประเด็นปัญหาและความต้องการของคนในหมู่บ้าน

3. พฤติกรรมผู้นำในการจัดการกับปัญหา ในการดำเนินกิจกรรมพัฒนาชุมชน พฤติกรรมการจัดการกับปัญหานี้พบว่า ถ้าหากผู้นำชุมชนมีความรู้ ความสามารถและทักษะในการสร้างความเข้าใจกับประชาชนในหมู่บ้านกำหนดลักษณะงานอย่างชัดเจนกับคู่ร่วมกิจกรรมให้มีความเข้าใจร่วมกัน รู้จักนำทรัพยากรภายในและภายนอกหมู่บ้านมาใช้ให้เป็นประโยชน์ สามารถจัดแบ่งงานให้ผู้เข้าร่วมกิจกรรมอย่างเหมาะสม กล่าวคือ มีพฤติกรรมที่ส่งเสริมงานพัฒนาชุมชน

4. พฤติกรรมของผู้นำชุมชนในการติดตามผล การกลับไปปัญหาในชุมชน พบว่าในงานพัฒนาชุมชนนั้น หากผู้นำให้ความสำคัญต่อการติดตามงาน ประเมินผลความก้าวหน้าของงานประเมินปัญหาและหาทางแก้ไขของกันทางที่ จะเป็นพฤติกรรมที่ส่งเสริมพัฒนาในหมู่บ้าน

ไพฑูรย์ ไชยสวัสดิ์ (2532 : 387-388) ได้ศึกษาผู้นำชุมชนชนบทไทยในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยศึกษากรณีปัจจัยที่ทำให้เกิดอำนาจและการสร้างอำนาจให้แก่คนเป็นการศึกษาปัจจัยที่เป็นตัวทำให้เกิดอำนาจของผู้นำชุมชนชนบทไทย และผู้นำเหล่านั้นได้ใช้ปัจจัยอย่างไรบ้างในการสร้างอำนาจให้แก่คน ได้สร้างเป็นข้อสรุปทั่วไปที่สามารถนำมาประกอบการพิจารณาในงานวิจัย ดังนี้

1. บุคคลที่มีตำแหน่งในทางสาธารณะ ถ้าหากเขามีวิธีใช้ตำแหน่งอย่างเหมาะสมแล้ว ก็มีแนวโน้มที่จะเป็นผู้ที่มีอำนาจและได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำได้
2. บุคคลที่มีความรู้ ถ้าหากเขามีวิธีใช้ความรู้ที่เหมาะสมและตั้งใจแล้ว ก็มีแนวโน้มที่เป็นผู้ที่มีอำนาจ และได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำได้
3. บุคคลที่มีความชำนาญ ถ้าหากเขามีวิธีใช้ความชำนาญนั้นอย่างเหมาะสมและตั้งใจแล้ว ก็มีแนวโน้มที่เป็นผู้ที่มีอำนาจ และได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำได้
4. บุคคลที่มีอายุมาก ถ้าหากเขามีวิธีใช้ความเป็นผู้ที่มีอายุมากอย่างเหมาะสมและตั้งใจแล้ว ก็มีแนวโน้มที่เป็นผู้ที่มีอำนาจ และได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำได้

ชิน ศรีสวัสดิ์ (2532 : 95) ได้ศึกษาการมีส่วนร่วมของผู้นำท้องถิ่นในการพัฒนาชุมชน ศึกษากรณีของบ้านดงเค็ง และบ้านชุมแสง อำเภอจอมพระ จังหวัดสุรินทร์ จากสถานการณ์ที่ปรากฏในสองหมู่บ้านนี้ ได้ประมวลแนวคิดว่าการพัฒนาและการเข้าไปมีส่วนร่วมของผู้นำในชุมชนจะมีมากหรือน้อยเพียงไรนั้นย่อมขึ้นกับปัจจัยสำคัญ 3 ประการ คือ ปัจจัยด้านผู้นำ ปัจจัยด้านชุมชน ปัจจัยด้านเสริมจากภายนอกชุมชน ปัจจัยทั้งสามนี้มีส่วนสัมพันธ์และส่วนเสริมซึ่งกันและกัน กล่าวคือ ผู้นำมีส่วนสำคัญในการผลักดันให้ชุมชนเกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาได้ ส่วนชุมชนก็มีส่วนต่อการเสริมหรือถ่วงการแสดงบทบาทของผู้นำได้เช่นกัน ในทำนองเดียวกันถ้าหากผู้นำและชุมชนมีความสอดคล้องกันกลมกลืนกันแล้วการพัฒนา ก็เป็นไปได้ง่าย เมื่อชุมชนมีการพัฒนาตนเองหน่วยงานราชการภายนอกก็พร้อมที่จะยินดี และเมื่อชุมชนได้รับการสนับสนุนจากภายนอกเท่าใดก็ยิ่งเป็นแรงกระตุ้นในการพัฒนาชุมชนที่มากขึ้น

สันติ คมนารักษ์ (2533 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) : ศึกษาเฉพาะกรณีประธานกรรมการกลางหมู่บ้านอาสาพัฒนาและป้องกันตนเอง (อพป.) ในพื้นที่กองอำนวยการรักษาความมั่นคงภายใน (กอ.รมน.) พบว่าปัจจัยที่ทำให้เป็นผู้นำคือ ความรู้ ความมั่งคั่ง ความผูกพันกับหมู่บ้านและความตื่นตัวทางการเมือง

ประเทือง จลประสิทธิ์ (2534 : 123 - 124) ได้ศึกษาการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านตำบลตำบลเสารงชัย อำเภอกันทรลักษ์ จังหวัดศรีสะเกษ จากผลการวิจัยการปฏิบัติหน้าที่ของผู้ใหญ่บ้านในด้านการเมือง การปกครอง ด้านเศรษฐกิจ ด้านสังคม และด้านวัฒนธรรม จากการสัมภาษณ์พบว่า สาเหตุที่ทำให้ผู้ใหญ่บ้านได้รับการยอมรับนับถือจากราชการและสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นบุคคลอาวุโสและยึดมั่นในศีลธรรม ไม่ดื่มสุรา และไม่เล่นการพนัน ประกอบอาชีพสุจริต ร่วมงานกุศลและงานประเพณีในหมู่บ้าน นอกจากนี้ยังมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และเอาใจใส่ต่อเพื่อนบ้านเสมอ ทำให้ราษฎรยอมรับนับถือให้ความร่วมมือในการพัฒนาและร่วมกิจกรรมต่างๆ ในหมู่บ้าน

กรรณิกา ขวัญอารีย์ (2535 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาบทบาทผู้นำท้องถิ่นต่อการดำเนินการแก้ไขปัญหาระงงานเด็กในชุมชนที่มีระดับการพัฒนาต่างกัน:ศึกษากรณีจังหวัดสุรินทร์ ผลการศึกษาพบว่าบทบาทผู้นำแสดงเพื่อให้การช่วยเหลือแรงงานเด็กคือบทบาทการให้คำปรึกษา แนะนำในการเผยแพร่ประชาสัมพันธ์ ผู้ประสานงานและคุณสมบัติที่เด่นชัดคือเป็นผู้นำที่ตระหนักต่อการพัฒนาหมู่บ้านเป็นผู้เปิดตัวเองให้ได้รับข้อมูลข่าวสารแสวงหาข้อมูลข่าวสารเท่าที่สามารถทำได้

นับถือจากราษฎรในหมู่บ้านสามารถแสดงบทบาทในการปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพราะเป็นบุคคลสนใจกับการพัฒนาหมู่บ้าน มีการติดต่อประสานงานกับหน่วยราชการที่เกี่ยวข้องเสมอ เป็นบุคคลที่กว้างขวาง เป็นที่รู้จักกับบุคคลหลายระดับ มีฐานะทางเศรษฐกิจมั่นคง หมั่นศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ ประพฤติตนเป็นคนดี มีความซื่อสัตย์สุจริต จึงทำให้ราษฎรศรัทธา เชื่อถือ ให้ความร่วมมือในการพัฒนาและร่วมทำกิจกรรมต่างๆ ภายในหมู่บ้าน

จากผลการวิจัยดังกล่าว เป็นผลที่สามารถนำมาเป็นข้อมูลในการวิจัยครั้งนี้ได้ เพราะประธานกรรมการชุมชนมีลักษณะการทำงานคล้ายกับผู้ใหญ่บ้าน ต้องมีคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จึงจะได้รับความร่วมมือในการพัฒนาหมู่บ้านหรือชุมชนเป็นอย่างดี

สัญญา ศิวโรจน์ (2541 : บทคัดย่อ) ได้ศึกษาภาวะผู้นำเชิงการบริหารของปลัดกระทรวงมหาดไทย : ศึกษากรณีนายอนันต์ อนันตกุล ซึ่งผู้วิจัยได้มุ่งศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ส่งผลประสิทธิผลในการบริหารในตำแหน่งการศึกษาพบว่าช่วงดำรงตำแหน่งได้ใช้ผู้นำ เช่น เป็นบุคคลตื่นตัวเสมอ คิดเร็ว ทำเร็ว ขยันขันแข็ง การใช้หลักบริหารเชิงรุก เน้นการทำงานเป็นทีมในลักษณะร่วมคิดร่วมทำร่วมรับผิดชอบ

แนวคิดนี้ สามารถนำไปเป็นข้อมูลเสริมหรือข้อมูลเปรียบเทียบกับการพัฒนาชุมชนในเมืองเป็นอย่างดี เพราะจุดหมายสำคัญอยู่ที่การพัฒนาชุมชน ซึ่งไม่ว่าจะเป็นในเมืองหรือชนบทก็ต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะที่ดี เป็นที่ต้องการของสมาชิกในชุมชน

จากเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาทั้งหมดนี้ สรุปได้ว่าผู้นำชุมชนที่ดี จะต้องมีความรู้ความสามารถ ที่จะใช้ความรู้นั้นทำงานได้อย่างเหมาะสมและไม่นำมาให้เกิดการยอมรับร่วมมือ รำใจ ในการทำงานร่วมกัน ตลอดจนมีคุณธรรม มีความเสียสละ เพื่อเป็นที่ศรัทธาและเป็นที่ยิ่งของเพื่อนบ้านได้ เพราะปัญหาต่าง ๆ ในชุมชน ผู้นำเป็นผู้มีบทบาทสำคัญเป็นแกนกลาง ในการประสานงานทั้งภายในและภายนอกชุมชน เพื่อนำไปสู่ความ ต้องการของประชาชน ซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่ง ในการร่วมมือในการพัฒนาประเทศไปสู่เป้าหมาย ของประเทศชาติ ทั้งนี้โดยมุ่งหวังว่าผลการวิจัย จะสามารถนำมาสู่การพัฒนาผู้นำชุมชน ให้สอดคล้องกับความต้องการของประชาชนในชุมชนและขยายผลไปสู่เทศบาลอื่น ๆ ต่อไป