

แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย

โดย

พลอากาศตรี จักรินทร์ ขจรบุญ
รองเจ้ากรมกำลังพลทหาร
กองบัญชาการกองทัพไทย

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร
หลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57
ประจำปีการศึกษา พุทธศักราช 2557 – 2558

บทคัดย่อ

เรื่อง **แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
 สังกัดกองบัญชาการกองทัพไทย**

ลักษณะวิชา **การเมือง**

ผู้วิจัย **พลอากาศตรี จักรินทร์ ขจรบุญ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57**

การวิจัยเรื่อง “แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย” มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย 2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน สถานภาพการทำงาน) 3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น นายทหารชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ้งวัฒนะ) จำนวน 324 คน สุ่มมาจากกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถาม มีความเชื่อมั่นเท่ากับ 0.7994 วิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบที การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว และทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยรายคู่ โดยวิธีการทดสอบของฟิชเชอร์

ผลการวิจัยครั้งนี้พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ ตามลำดับ ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตาม เพศ สถานภาพสมรส อายุการทำงาน สถานภาพการทำงาน พบว่า ไม่แตกต่างกัน ส่วน อายุ ระดับการศึกษา แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 และ .05 ตามลำดับ แตกต่างกันในด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ ตามลำดับ

ข้อเสนอแนะที่ได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ คือ 1. ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยที่กำหนดไปทดลองใช้กับผู้บริหาร เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยครั้งนี้ว่าในทางปฏิบัติ

๒

จริงมีประสิทธิภาพเพียงใด ควรมีการปรับปรุงอย่างไร 2. ควรมีการศึกษา และดำเนินการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านอื่นๆ เช่น ด้านพฤติกรรม ด้านเจตคติ

คำนำ

การเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทหาร ได้เปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำทางทหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์การจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามารวมกันเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

ปัจจุบันกองบัญชาการกองทัพไทย มีลักษณะการกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปให้หน่วยงานระดับกองดำเนินการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงเป็นหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีผู้อำนวยการกองรับผิดชอบ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย

ดังนั้นจึงนับว่ามีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองตามความคิดเห็นของข้าราชการใน สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

พลอากาศตรี

(จักรินทร์ ขจรบุญ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

กิตติกรรมประกาศ

ข้าพเจ้า ขอกราบขอบพระคุณ พลตรี สรานวุฒ ประดิษฐพงษ์ อาจารย์ที่ปรึกษาหลัก เอกสารวิจัยในเรื่องนี้ พลตรี ไสริจ ร่วมพุ่ม อาจารย์ที่ปรึกษา พลเอก เอกชัย ศรีวิลาศ ผู้ทรงคุณวุฒิ ที่กรุณาสละเวลาให้คำปรึกษาและคอยช่วยเหลือแก้ไขปัญหาข้อขัดข้องต่างๆ ที่เกิดขึ้นในขณะที่ทำ เอกสารวิจัยฉบับนี้ อีกทั้งกรุณาสละเวลาช่วยตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารวิจัยให้เป็นไปตาม หลักวิชาการ ตลอดจนผู้มีส่วนช่วยเหลือในการให้ข้อมูล ข้อคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากทุก ๆ ท่าน และ ข้าพเจ้าหวังเป็นอย่างยิ่งว่า การวิจัยนี้จะเกิดประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารกอง กรมกำลังพลทหารได้ในโอกาสต่อไป

สุดท้ายที่ขาดไม่ได้คือ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อนร่วมงานของข้าพเจ้า ในกรมกำลังพลทหาร กองบัญชาการกองทัพไทย ที่เป็นกำลังใจและช่วยปฏิบัติหน้าที่แทนข้าพเจ้า ในระหว่างการศึกษา รวมไปถึงการทำเอกสารวิจัยในครั้งนี้

พลอากาศตรี

(จักรินทร์ ขจรบุญ)

นักศึกษาวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร

หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ผู้วิจัย

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ	ก
คำนำ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญ	ง
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญแผนภาพ	ช
บทที่ 1 บทนำ	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
วัตถุประสงค์ของการวิจัย	2
ขอบเขตของการวิจัย	2
วิธีดำเนินการวิจัย	3
ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	3
คำจำกัดความ	3
บทที่ 2 แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	4
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ผู้นำและภาวะผู้นำ	4
ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	11
แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ	12
คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ	18
การจัดส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย	20
งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	21
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	26
วิธีการวิจัย	26
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	26
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	29
การทดสอบเครื่องมือ	30
การเก็บรวบรวมข้อมูล	30
การวิเคราะห์ข้อมูล	30

บทที่ 4	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	32
	สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	32
	การวิเคราะห์ข้อมูล	32
	ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	33
บทที่ 5	สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	53
	สรุป	53
	อภิปรายผล	55
	ข้อเสนอแนะ	59
บรรณานุกรม		61
ภาคผนวก		65
	แบบสอบถาม	66
ประวัติย่อผู้วิจัย		70

สารบัญตาราง

ตารางที่	หน้า
3-1 จำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ้งวัฒนะ)	27
3-2 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ้งวัฒนะ)	28
4-1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ สมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน	33
4-2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม	35
4-3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	36
4-4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	37
4-5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	38
4-6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม	39
4-7 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามเพศ	40
4-8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ	41

4-9	ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม จำแนกตามอายุ	42
4-10	ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามอายุ	43
4-11	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพสมรส	44
4-12	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา	45
4-13	ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา	46
4-14	ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหาร ระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา	47
4-15	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	48
4-16	ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ จำแนกตามรายได้เฉลี่ย	49
4-17	ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน	50
4-18	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุการทำงาน	51
4-19	ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการทำงาน	52

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่	หน้า
2-1 ผังการจัดกองบัญชาการกองทัพไทย	21

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทหารได้เปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และป้องกันภัยให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำทางทหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใต้สถานการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้บริหารของส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทยต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเอง และหน่วยงานว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน และป้องกันภัยให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตอบสนองเช่นนี้นั้นจึงเป็นภาระจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารทางทหารที่มีความพร้อมทางด้านวุฒิภาวะ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

มนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ก็มีส่วนแตกต่างกัน คือ แบบผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันบางคนจะยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยตลอด ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน เนื่องจากการบริหาร การปฏิบัติงานและจัดโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างใหม่ คือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และ

การบริหารงานทั่วไปมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเป็นอย่างดีกับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่จำเป็นต้องใช้เทคนิค และวิธีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหาร และสามารถปรับปรุง พัฒนากองทัพให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

ซึ่งปัจจุบันในการจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีลักษณะการกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปให้หน่วยงานระดับกองดำเนินการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงเป็นหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีผู้อำนวยการกองรับผิดชอบ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้อำนวยการกองแต่ละนายมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในการขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลาย และไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินระดับและการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากขาดมาตรฐานกลางของกองบัญชาการกองทัพไทย

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยในฐานะ ตำแหน่งรองเจ้ากรมกำลังพลทหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ดำเนินการด้านกำลังพล มีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองตามความคิดเห็นของข้าราชการใน สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงาน)
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

ขอบเขตของการวิจัย

ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองเท่านั้น ใน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ความสามารถ
2. ด้านบุคลิกภาพ
3. ด้านการตัดสินใจ
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น นายทหารชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะทำการสุ่มมาจากกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน โดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane)

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเอง ตามแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและตามขอบเขตด้านเนื้อหาที่ระบุข้างต้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูล และรับกลับคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติ ต่างๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

1. ทราบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย 4 ด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านการตัดสินใจ และด้านคุณธรรม จริยธรรม

2. ทราบความแตกต่างของความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (อายุ ระดับการศึกษา ระดับชั้นยศ และหน่วยงาน)

3. นำไปเป็นแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

คำจำกัดความ

ภาวะผู้นำ	หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้มีความสามารถอันเกิดจากตนเองจนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำ และนำทีมไปสู่ความสำเร็จ
ประเภท	หมายถึง กลุ่มของกำลังพลซึ่งปฏิบัติงานอยู่ในกองบัญชาการกองทัพไทย แบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม คือ นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน
ผู้บริหาร	หมายถึง ผู้อำนวยการกอง สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

บทที่ 2

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาตามแนวคิด ทฤษฎีและวรรณกรรมต่างๆ รวมทั้งได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดกรอบแนวคิดที่จะใช้ในการศึกษา ดังนี้

1. ผู้นำและภาวะผู้นำ
2. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ
3. คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ
4. การจัดส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย
5. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับ ผู้นำและภาวะผู้นำ

ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

คำว่า “ผู้นำ” และ “ภาวะผู้นำ” มีความสัมพันธ์ใกล้เคียงกันมากจนบางครั้งมีผู้ใช้ความหมายอย่างเดียวกัน มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้มากมาย ผู้วิจัยจะนำเสนอพอสังเขป ดังนี้

กวี วงศ์พุด (2550 : 14) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่ทำงานร่วมกับผู้อื่น โดยเป็นผู้ชักจูงให้ผู้อื่นที่เกี่ยวข้องร่วมแรงร่วมใจทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความสมัครใจ มีความกระตือรือร้นและมุ่งให้ได้ผลงานดียิ่ง

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่สามารถแสดงออกในตนเองอย่างเต็มที่ รู้ว่าตนเองคือใคร จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเองคืออะไร และจะใช้จุดแข็งของตนเองอย่างเต็มที่และเสริมจุดอ่อนของเขาได้อย่างไร

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551 : 120) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่ได้รับการยอมรับอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการ ด้วยความเต็มใจหรือไม่เต็มใจจากสมาชิกในแต่ละสถานการณ์ เพื่อทำหน้าที่นำพาหมู่คณะให้บรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยใช้อำนาจที่เขามีในการโน้มน้าวและกระตุ้นให้สมาชิกปฏิบัติตามอย่างเต็มที่

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2552 : 8) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมายซึ่งอาจจะโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม

สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้แนะให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้สำเร็จ

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับหรือยกย่องให้เป็นผู้นำ และต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถอันเกิดจากตัวของบุคคลเอง จนเป็นที่ยอมรับหรือยกย่องของกลุ่มให้เป็นผู้นำและนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย

วิรัช สงวนวงศ์วาน (2554 : 229) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถหรือศิลปะจูงใจให้ผู้อื่นคิดตามหรือปฏิบัติตาม

เนตรพัฒนา ยาวีราข (2556 : 1) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการแต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงาน

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556 : 4) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง การที่ปัจเจกบุคคลพยายามทำให้บุคคลอื่นกระทำบางสิ่งบางอย่างที่ต้องการให้พวกเขากระทำแล้ว นั่นคือ การที่ผู้นำได้ทำหน้าที่ของการเป็นผู้นำแล้ว

สัมมา ธรนิษฐ์ (2556 : 17) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีภาวะผู้นำที่สามารถชักจูง ชี้แนะ สั่งการ มีอิทธิพลให้บุคคลอื่นปฏิบัติงานให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิภาพ ขณะเดียวกันก็ต้องสามารถทำให้สมาชิกในองค์กรเกิดความพึงพอใจในงานที่ทำด้วย

สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม เป็นผู้มีเหตุผล เสียสละ ยอมรับแก้ไขตนเอง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการกระตุ้น แนะนำผู้อื่น มีวิสัยทัศน์กว้างไกล เป็นแบบอย่างที่ดีและนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จ

ภาวะผู้นำ เป็นศัพท์ทางการบริหาร มีนักวิชาการอธิบายความหมายไว้ ดังนี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2548: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้

ยงยุทธ เกษสาคร (2555 : 41) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นองค์ประกอบที่สำคัญยิ่งในการบริหารและการจัดการทั้งของรัฐและเอกชนให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามนโยบายขององค์กร

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2556 : 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น สามารถจูงใจผู้อื่นให้กระทำกิจกรรมที่จะช่วยให้บรรลุเป้าหมายขององค์กรได้

ดราฟท์ (Daft, 1999 : 478) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถของคนที่เป็นผู้นำในการใช้อิทธิพลหรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายขององค์กร

ยุกส์ (Yukl, 2002 : 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวต่อการตัดสินใจของกลุ่ม เป็นการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่ม

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของผู้บุคคลในการโน้มน้าวจิตใจสมาชิก และทำให้ทุกคนในกลุ่มยอมทำตามได้ ฉลาด มีวิสัยทัศน์ สร้างสรรค์ เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม เป็นที่

ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม มีคุณธรรม จริยธรรม ในขณะที่เดียวกันสามารถเป็นผู้ตามที่ดี ร่วมงานกับสมาชิกภายในกลุ่มได้เป็นอย่างดี

ประเภทของผู้นำ

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 25) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบใช้พระเดช (legal leaders) ผู้นำประเภทนี้มักถืออำนาจที่ได้รับตามกฎหมายเป็นข้ออ้าง มักใช้อำนาจที่ตนมีอยู่ทำทุกอย่างที่ตนพอใจโดยไม่มีการยัดหย่น 2. ผู้นำแบบใช้พระคุณ(charismatic leaders) ผู้นำประเภทนี้มีได้ใช้อำนาจที่ตนมีอยู่เป็นเครื่องมือในการบริหาร แต่กลับใช้อำนาจและศิลปะของการเป็นผู้นำที่ตนมีอยู่ ก่อให้เกิดความศรัทธาจากผู้ใต้บังคับบัญชา ที่ช่วยให้เกิดความเห็นอกเห็นใจตามมา และมุ่งสร้างมนุษยสัมพันธ์ในหมู่ผู้ร่วมงาน ก่อให้เกิดความเคารพนับถือและมีผลผลักดันให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานด้วยความเต็มใจและ 3. ผู้นำแบบพอพระ (symbolic leaders) ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน

วิเชียร วิทยอุดม (2553 : 14) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก (the nomothetic leader) ผู้นำแบบนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ผู้นำประเภทนี้อาจทำลายได้ไม่แต่เพียงน้ำใจหรือทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ แต่ยังสามารถทำลายได้แม้กระทั่งผลประโยชน์ของบุคคลอื่น เพื่อพิทักษ์ปกป้องผลประโยชน์ส่วนรวมขององค์การไว้ให้ได้

2. ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลัก (the ideographs leader) ผู้นำแบบนี้ มักยึดแนวความคิดของตน หรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลักยึด และแนวทางในการตัดสินใจ นิยมการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเป็นรายๆ ไปการปฏิบัติงานอะไรก็ตามมักจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความเหมาะสม ความต้องการ ความจำเป็น ความสุขหรือความเดือดร้อนของบุคคลที่เกี่ยวข้องก่อนสิ่งใดเสมอ เป็นผู้นำที่มีลักษณะพยายามที่จะเข้าใจผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาและคำนึงถึงความสัมพันธ์อันดีเป็นส่วนบุคคลกับบุคลากรในองค์การมากกว่า ตำแหน่งหน้าที่การงาน

3. ผู้นำที่ยึดการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ (the transactional leader) ผู้นำแบบนี้จะยึดทั้งประโยชน์ของสถาบัน และประโยชน์ของบุคคลทั้งสองอย่างพร้อมๆ กันไป จะใช้ความอึดุมอ่วยถึงผลได้ผลเสียระหว่างผลประโยชน์สถาบันและผลประโยชน์ของบุคคล เป็นผู้นำที่นิยมใช้การประนีประนอมในทุกๆ เรื่องเป็นแนวทางยุติปัญหาทุกกรณี

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2556 : 9) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำ แบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำที่เป็นทางการ (formal leadership) หมายถึง ผู้นำซึ่งได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งให้ดำรงตำแหน่งอย่างเป็นทางการ มีเอกสารคำสั่งแต่งตั้งเป็นลายลักษณ์อักษร ได้รับการมอบหมายงาน มอบหมายอำนาจหน้าที่อย่างเป็นทางการ เป็นที่ทราบกันทั่วไปอย่างเป็นทางการ สามารถที่จะใช้อำนาจที่มาจากตำแหน่งในการสั่งการมอบหมายงานให้แก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาได้ ให้คุณโทษแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ ชักจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความกระตือรือร้นปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเต็มความสามารถ อันเป็นศิลปะของผู้นำแต่ละคน

2. ผู้นำที่ไม่เป็นทางการ (informal leadership) หมายถึง บุคคลซึ่งปฏิบัติตนเป็นแกนนำของกลุ่มโดยไม่รับการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งอย่างเป็นทางการแต่อย่างใด ผู้นำไม่มีอำนาจหน้าที่ในการสั่งการ หรือการให้คุณโทษแก่ผู้ใดได้ ไม่มีฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาในองค์กร ไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชา แต่มีความไว้วางใจ ได้รับการยอมรับนับถือจากบุคคลอื่นๆ ให้เป็นผู้นำอย่างไม่เป็นทางการในการนำพาไปในทิศทางต่างๆ ที่บุคคลเหล่านั้นยอมรับและเห็นด้วย ผู้นำประเภทนี้จะได้รับการยอมรับนับถืออย่างสูง เป็นผู้นำที่มีอิทธิพลในการโน้มน้าวจิตใจและชักจูงใจให้ผู้อื่นเชื่อถือ เชื่อฟัง และให้การยอมรับตลอดจนปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการได้อย่างเต็มใจ มีอำนาจในตนเอง อันเป็นคุณสมบัติส่วนตัวบางประการที่ทำให้เกิดการยอมรับเชื่อถือศรัทธา

สถาพร ปิ่นเจริญ (2556 : 14) กล่าวว่า ประเภทของผู้นำ แบ่งได้ดังนี้

1. ผู้นำที่แบ่งตามลักษณะการปฏิบัติงาน จะให้ความสำคัญของลักษณะการปฏิบัติงานของผู้นำ เช่น ผู้นำที่มีสัญลักษณ์ อย่างที่พระมหากษัตริย์เป็นผู้นำด้านศูนย์รวมจิตใจของประชาชนในประเทศที่ปกครองด้วยระบอบพระมหากษัตริย์เป็นประมุข ผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ซึ่งเป็นผู้นำที่มีคุณสมบัติพิเศษที่โดดเด่น อาจเป็นนักกีฬา นักเรียนที่มีผลการศึกษาคดีเด่น และนักแสดงหรือนักร้องที่มีชื่อเสียงโด่งดัง และผู้นำตามกฎหมาย เป็นผู้นำที่เป็นไปตามกฎหมายอย่างเป็นทางการ หรือเรียกว่าผู้บริหารหรือหัวหน้างานนั่นเอง

2. ผู้นำที่แบ่งตามลักษณะพฤติกรรม จะให้ความสำคัญกับลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ ผู้นำที่มุ่งแต่งานเป็นสำคัญ เป็นไปทางเผด็จการ ชอบสั่งการ ไม่มีความยืดหยุ่น ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เน้นกฎเกณฑ์เป็นที่ตั้ง ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงาน จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เปิดโอกาสและเน้นการบรรลุเป้าหมาย อาจเรียกว่าได้ร่วมงานสำเร็จไปพร้อมๆ กับคนทำงานที่มีความสุขกายสุขใจ และผู้นำที่มุ่งคนเป็นสำคัญ เป็นผู้นำที่เน้นวิธีการทางบวก และเชื่อว่างานจะสำเร็จ เพราะมีการแบ่งปันน้ำใจจนเกิดความรู้สึกอย่างที่จะทำงาน

3. ผู้นำที่แบ่งตามลักษณะการบริหารงาน จะให้ความสำคัญกับลักษณะการบริหารงานของผู้นำ เช่น ผู้นำแบบอัตตาทิพย์ จะยึดตนเองเป็นหลัก โดยใช้อำนาจเหนือผู้อื่น มุ่งผลประโยชน์

ส่วนตนเป็นส่วนใหญ่ ผู้นำแบบเสรี เป็นผู้นำที่ปล่อยตามเรื่องตามราว คอยแต่จะลงนามผ่านเรื่องให้ผ่านไปวันหนึ่งๆ เท่านั้น ไม่ได้สนใจอะไรมากมาย และผู้นำแบบประชาธิปไตย เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นทั้งงานและคน ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และเปิดโอกาสให้ผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในงาน

4. ผู้นำที่แบ่งตามลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ จะให้ความสำคัญกับลักษณะนิสัยธรรมชาติของมนุษย์ เช่น ผู้นำแบบยึดเกณฑ์ เป็นนักอนุรักษนิยม ยึดถือตนเองเป็นที่ตั้ง เจ้าระเบียบ และไม่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้นำแบบยึดงาน จะชอบสั่งการ เอาการเอางาน และมีความมุ่งมั่นมาก ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์เป็นมิตรกับผู้อื่น คำนึงถึงจิตใจผู้อื่น เน้นคนมากกว่างาน และมีมนุษยสัมพันธ์ดี และ ผู้นำแบบประสาน ให้ความสำคัญกับคนและงานอย่างสมดุล นี่คือนิยามของผู้นำ

ไรท์, และลิปพิท (White, & Lippitt, 1993 : 101) กล่าวว่า ผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) ผู้นำแบบนี้จะรวมอำนาจหน้าที่และการตัดสินใจทั้งหมดไว้ที่ตัวผู้นำ ผู้นำเป็นคนกำหนดนโยบาย เป้าหมาย เทคนิควิธีการและออกคำสั่งเกี่ยวกับการปฏิบัติงานทั้งหมด แล้วแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบและนำไปปฏิบัติตามการมอบหมายงานมีน้อย ขนาดของการควบคุมแคบ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชากระทำอย่างใกล้ชิด ความเป็นผู้นำแบบเผด็จการจะให้ความสำคัญเรื่องการออกคำสั่งเป็นสำคัญ

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (democratic style) ผู้นำแบบนี้จะให้กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้ามามีส่วนร่วมในกระบวนการกำหนดนโยบาย เป้าหมาย และวิธีการที่จะนำมาซึ่งบรรลุถึงเป้าหมายที่ต้องการ และยังเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามามีส่วนร่วมในการตัดสินใจ และแสดงความคิดเห็นในปัญหาต่างๆ

3. ผู้นำแบบเสรีนิยม (laissez-aire style) ผู้นำแบบนี้จะให้คำแนะนำโดยทั่วไปและปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีอิสระที่จะทำหน้าที่ หรือมีบทบาทในการกำหนดแนวทางที่จะนำมาใช้ในการปฏิบัติงานด้วยตนเองตามความต้องการของพวกเขา ปัญหาที่สำคัญของความเป็นผู้นำแบบนี้ก็คือ การขาดผู้นำที่มีความแข็งแกร่ง กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มี การควบคุมและการสั่งการทุกคนจะปฏิบัติงานในฐานะที่เป็นสมาชิกคนหนึ่งของกลุ่ม

ฟลิปโป (Flippo, 1998 : 230-232) กล่าวว่า ประเภทผู้นำแบ่งออกเป็น 2 ประเภท ได้แก่

1. ผู้นำประเภทนิเสธ (negative leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะเผด็จการ ใช้วิธีการบริหารแบบรวมอำนาจ ศูนย์รวมอำนาจอยู่ที่ตัวผู้นำ การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานเกิดความเกรงกลัว จำเป็นต้องปฏิบัติตาม แนวทางที่ผู้นำต้องการ โดยอาศัยอำนาจหน้าที่เป็นเครื่องมือ

2. ผู้นำประเภทปฏิฐาน (positive leadership) หมายถึง ผู้นำที่มีลักษณะประชาธิปไตย ใช้วิธีการบริหารแบบกระจายอำนาจ ให้อิสระเสรีภาพแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ร่วมงานในการแสดงความคิดเห็น การใช้อำนาจของผู้นำเป็นไปในลักษณะที่มุ่งก่อให้เกิดความเลื่อมใสและศรัทธาในการปฏิบัติงานและผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นชอบในเหตุผลด้วย โดยอาศัยอำนาจบารมีเป็นเครื่องมือ

สรุปได้ว่า ประเภทของคุณลักษณะผู้นำ มี 3 ประเภท ได้แก่ 1) ผู้นำที่ยึดเอากฎเกณฑ์เป็นหลัก ซึ่งผู้นำแบบนี้จะเน้นให้ความสำคัญกับตัวสถาบัน จะยึดถือวัตถุประสงค์ ระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ และผลประโยชน์ของสถาบันเป็นหลัก ผู้นำจะใช้อำนาจและระเบียบกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ ของสถาบันเป็นเครื่องมือในการดำเนินงานให้บุคลากรมีบทบาทตามที่สถาบันกำหนด โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกของบุคคลอื่น ผู้นำประเภทนี้อาจทำลายได้ไม่แต่เพียงน้ำใจหรือทำให้ผู้อื่นไม่พอใจ หรือที่เรียกอีกอย่างหนึ่งว่าผู้นำแบบเผด็จการ 2) ผู้นำที่ยึดอุดมการณ์เป็นหลักหรือผู้นำแบบใช้พระคุณ ผู้นำแบบนี้มักยึดแนวความคิดของตน หรือคนที่ตนให้ความเคารพนับถือเป็นพิเศษเป็นหลัก ยึดและแนวทางในการตัดสินใจ นิยมการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล โดยพิจารณาตัวบุคคลที่เกี่ยวข้องกับปัญหาเป็นรายๆ ไป การปฏิบัติงานอะไรก็ตามจะต้องคำนึงถึงปัจจัยความเหมาะสม และ 3) ผู้นำที่ยึดการเปลี่ยนแปลงผลประโยชน์หรือผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำประเภทนี้เป็นผู้นำที่พยายามทำตนให้ควรแก่การเคารพนับถือ ตามตำแหน่งและอำนาจหน้าที่ที่ได้รับ โดยให้ความเห็นอกเห็นใจและความเป็นธรรมแก่ทุกคน เป็นผู้นำที่นิยมใช้การประนีประนอมในทุกๆ เรื่องเป็นแนวทางยุติปัญหาทุกกรณี

องค์ประกอบของผู้นำ

ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550 : 198) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำประกอบด้วย

1. ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผลเป็นที่ยอมรับลักษณะของอำนาจและความแตกต่างระหว่างอำนาจและหน้าที่
2. ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคลทุกระดับทุกสถานการณ์ เป็นความสามารถในการเข้าใจบุคคล สามารถใช้ทฤษฎีการจูงใจ ชนิดของอิทธิพลการจูงใจลักษณะของระบบการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารจะต้องเข้าใจทฤษฎีการจูงใจและเข้าใจในส่วนประกอบในการจูงใจ สามารถประยุกต์ใช้ความรู้กับบุคคลและสถานการณ์ ผู้บริหารสามารถประยุกต์ใช้ได้
3. ความสามารถในการชักนำ เป็นความสามารถที่จะให้ผู้ตามใช้ความสามารถในการทำงานของกลุ่ม ในขณะที่การใช้ผู้จูงใจจะเป็นจุดกลางของผู้ใต้บังคับบัญชา

4. ความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ สิ่งสำคัญของการจูงใจขึ้นอยู่กับความคาดหวังรางวัลที่ได้รับ และความพยายามที่จะได้รับร่วมกับปัจจัยอื่นๆ เช่น สิ่งแวดล้อม ตลอดจนบรรยากาศองค์การ

วิเชียร วิทย์อุดม (2553 : 8-9) กล่าวว่า องค์ประกอบของผู้นำประกอบด้วย

1. การสนับสนุน (support) องค์ประกอบของผู้นำแบบี้จะมีพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือ และพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไปด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจต่อลูกน้องเป็นพิเศษ และทำให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าคุณภาพการทำงานสนับสนุน

2. การสร้างสัมพันธภาพ (interaction) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างกลุ่มของบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชาพยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีสัมพันธที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา

3. การเน้นเป้าหมาย (goal emphasis) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมชักจูงหรือจูงใจให้ผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำ และคำนึงถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวผลิตผลขององค์การเป็นพิเศษ จึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันได้

4. การทำงานร่วมกัน (work facilitation) องค์ประกอบของลักษณะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์การนั้น ทำงานทุกอย่างเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผล กับเน้นในตัวงานมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

สรุปได้ว่า องค์ประกอบของผู้นำ ประกอบด้วย ความสามารถในการใช้อำนาจให้เกิดประสิทธิผล ความสามารถในการใช้แรงจูงใจบุคคล ความสามารถในการชักนำ และความสามารถในการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าต่างๆ ซึ่งองค์ประกอบเหล่านี้ผู้นำสามารถประยุกต์ใช้ได้ตามลักษณะของการทำงานและกับบุคคลที่เกี่ยวข้องได้ในทุกสถานการณ์

คุณสมบัติผู้นำที่ดี

กวี วงศ์พุ่ม (2550 : 132) กล่าวว่า คุณสมบัติผู้นำที่ดีที่ควรมี ได้แก่

1. เป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันผู้นำก้าวหน้าไปมาก เราจะคิดเพียงแค่วันนี้พรุ่งนี้ไม่เพียงพอ ต้องมองไกล เหตุที่ต้องมองลึกเพราะสิ่งต่างๆ สามารถแยกแยะไปได้หลายๆ ทาง หลายแขนง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

2. มีความสามารถในการใช้ภาษา การใช้ภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ

3. มีความคิดริเริ่ม เพราะการทำงานต้องใช้สมอง การคิดต่างๆ ต้องสามารถเป็นไปได้ ความคิดที่สร้างสรรค์ด้วย

4. เป็นที่ฉลาด ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝน การทำงานอย่างมีความคิด การทำงานต้องมีระบบ มีการตรวจทานและการตรวจสอบงานไปในตัว

5. มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือการบริหาร ไม่เพียงแต่จะทำงานอย่างเดียว ผู้บริหารจึงต้องพยายามหาเวลาทำการสอนระดับมหาวิทยาลัย เพื่อชื่อเสียง เพื่อรู้จักเยาวชน เพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการ ตลอดจนทำให้เราไม่หยุดนิ่งหรืออยู่กับที่

6. มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้ ทุกคนสามารถทำให้มีได้ ทำให้เกิดกับตนเอง เพราะเราจะเป็นผู้ที่ดีที่สุด การรับผิดชอบอย่างเดียวไม่สามารถทำให้เป็นผู้นำได้ทันที ความกล้าเสี่ยงที่ยอมรับผิดในบางครั้งจึงจำเป็นต้องทำ เช่น เมื่อสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้ว เกิดความเสียหายเพราะเราไม่ได้ควบคุมอย่างใกล้ชิด บางครั้งผู้นำต้องทำใจรับผิดชอบด้วยเช่นกัน

7. ความอดทน ถือเป็นคุณสมบัติ เพราะการเป็นผู้นำมีการวิพากษ์วิจารณ์ไปในทำนองที่ไม่ดีเสียส่วนใหญ่ ต้องมีความอดทนกลับ เช่น ต่อสู้กับอุปสรรคนานาประการ ทั้งในด้านการงาน การร่วมมือ การปกครอง ตลอดจนการครองเรือน

8. ความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ เพราะคนเราไม่สามารถอยู่ได้ด้วยคนเดียว การพบปะสังสรรค์ รู้จักเพื่อนฝูง เข้าสังคมระดับบริหารด้วยกัน จึงจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมไทย ที่เราต้องยอมรับ บางครั้งภาวีสังคมจะตามมาอย่างไม่ที่สิ้นสุด

9. มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งการเสียสละเงินเพียงเล็กน้อย เพื่อจะทำงานสำเร็จ เพื่อจะทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้นโดยใช้ทุนส่วนตัว เพราะเป็นการจ่ายที่ไม่สามารถหาหลักฐานได้ก็ต้องยอมรับผิดชอบเอง ผู้นำจึงต้องมีเศรษฐกิจที่ดีพอ

10. มีระดับจิตใจที่สูง การทำให้คนมีจิตใจสูงมองโลกในแง่ดี จำเป็นต้องปลูกฝังมาจากครอบครัว การไม่ยกตนข่มท่าน การเป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บางครั้งให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่ต้องหวังอะไรเป็นการตอบแทน

ยงยุทธ เกษสาคร (2555 : 63) กล่าวว่า คุณสมบัติของการเป็นผู้นำที่ดี ได้แก่

1. สติปัญญาเฉลียวฉลาด เป็นเลิศมีไหวพริบดี (intelligence) 2. สามารถในการวิเคราะห์ (analytical ability) 3. สามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ ตัดสินความ (judgment) 4. มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้รอบรู้ (initiative and resourcefulness) 5. เป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อยและเชื่อถือไว้วางใจได้ (dependability)

6. ตัดสินใจแน่นอน ไม่รวนเร (decisiveness) 7. รู้จักปรับตัวและเปลี่ยนแปลงตามความเหมาะสม (adaptability and flexibility) 8. จิตใจมั่นคง ไม่เอาแต่อารมณ์ (emotional stability) 9. มีคุณลักษณะและความประพฤติส่วนตัวดี (personality) และ 10. มีคุณลักษณะของผู้นำ (Leadership in action)

สรุปได้ว่า คุณสมบัติผู้นำที่ดี ที่ผู้นำควรมี คือ เป็นคนที่มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด มีความคิดกว้างไกลและลึก มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และเป็นผู้รอบรู้ สามารถคิดวิเคราะห์สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี มีความอดทน สามารถปรับตัวเข้ากับสังคมได้ดี มีระดับจิตใจที่สูง เป็นที่พึ่งของผู้น้อย ซึ่งคุณสมบัตินี้ดังกล่าวล้วนเป็นแนวทางในการประพฤติและปฏิบัติตนในการเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพได้ดี

ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ

ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

คีริววรรณ เสรีรัตน์, สมชาย หิรัญกิตติ, และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 208) กล่าวว่า ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) เป็นทฤษฎีเชิงสถานการณ์ซึ่งยึดถือว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นกับความสามารถที่จะจูงใจและสร้างความพึงพอใจของพนักงานให้ทำงาน โดยมีทฤษฎีความคาดหวังของการจูงใจ (Expectancy Theory of Motivation) พนักงานได้รับการกระตุ้นให้ทำงานถ้าเขาเชื่อว่าความพยายามจะนำไปสู่ความสำเร็จในงานที่ได้รับมอบหมาย และถ้าเขาเชื่อว่าความสำเร็จในงานจะนำไปสู่รางวัลที่เขาพึงพอใจ การสร้างแนวความคิดนี้ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย เสนอแนะว่าหน้าที่การจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัลเพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางสู่เป้าหมาย ให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมาย

ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ (Trait Theory)

ณัฐพันธ์ เขจรนนท์ (2551, หน้า 123) กล่าวว่า ทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ เป็นแนวความคิดในช่วงเริ่มต้นของการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ โดยการศึกษาในช่วงนั้นอาศัยความเชื่อและข้อมูลต่างๆ ซึ่งถ่ายทอดมาจากอดีต ที่กล่าวถึงผู้นำและลักษณะเด่นของผู้นำ ในสมัยเริ่มต้นนั้นมีความเชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะเฉพาะที่แตกต่างจากธรรมดาทั่วไป หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีมหาบุรุษ (The Great Man Theory) อาทิ อเล็กซานเดอร์ (Alexander) แห่งมาซิโดเนีย (Macedonia) ซีซาร์ (Cesar) แห่งโรมัน นาโปเลียน (Napoleon) แห่งฝรั่งเศส จินซีฮองเต้แห่งจีน หรือพระเจ้าอโศกมหาราชแห่งอินเดีย เป็นต้น โดยบุคคลต่างๆ ที่กล่าวมาจะมีคุณลักษณะของความผู้นำ และมี

เอกลักษณ์เฉพาะตัว นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความสนใจศึกษาว่าบุคคลบางคนเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ (born to be leader) และความเป็นผู้นำอาจจะถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม หรือผู้นำที่ดีจะมีลักษณะทางร่างกายหรือจิตใจแตกต่างจากคนทั่วไป ไม่ว่าจะเป็นรูปร่าง หน้าตา ส่วนสูง บุคลิกภาพ ลักษณะนิสัย และการแสดงออก

ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

กวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 138) กล่าวว่า ทฤษฎีนี้เชื่อว่าแบบพฤติกรรมผู้นำเป็นเครื่องชี้วัดถึงแบบและความสำเร็จของความเป็นผู้นำ สามารถแบ่งพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 พฤติกรรม ดังนี้

1. พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ (autocratic style) เป็นผู้นำที่รวมการตัดสินใจไว้ที่ตนเองจะเป็นผู้กำหนดเป้าหมายและวิธีการที่จะนำไปสู่เป้าหมายนั้น และจะควบคุมเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างใกล้ชิด ซึ่งทำให้ขนาดของการควบคุมและการมอบหมายงานมีน้อยมาก ซึ่งแบบพฤติกรรมของผู้นำประเภทนี้มีความเหมาะสมในสถานการณ์สงคราม เนื่องจากมีความต้องการที่รวดเร็วและแน่นอน

2. พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย (democratic style) เป็นผู้นำที่เข้ามามีส่วนร่วม ผู้นำประเภทนี้จะดึงดูผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้ามามีส่วนร่วมในการที่จะทำให้เกิดความคิดเห็นที่กว้างขึ้น และทำให้เกิดการยอมรับจากสมาชิกมากขึ้น

3. พฤติกรรมแบบเสรีนิยม (laissez-faire style) เป็นผู้นำประเภทที่ค่อนข้างจะปล่อย คือ จะให้คำแนะนำที่ต่างๆ ไป เกี่ยวกับจุดมุ่งหมาย แล้วปล่อยให้ผู้ใต้บังคับบัญชากำหนดแนวทางการปฏิบัติงานกันเอาเอง ซึ่งวิธีการนี้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอิสระอย่างมาก และผู้ที่ทำงานจะถูกจูงใจด้วยตัวของเขาเอง

สรุปได้ว่า ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ ได้แก่ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย เป็นการจูงใจเบื้องต้นของผู้นำจะต้องจูงใจด้านรางวัลเพื่อแนะนำพนักงานให้ผ่านเส้นทางสู่เป้าหมาย ให้เดินทางสู่การแสวงหารางวัล ซึ่งเป็นเป้าหมายและกำจัดอุปสรรคที่จะทำให้ไม่บรรลุเป้าหมายทฤษฎีลักษณะเฉพาะของผู้นำ คือการมีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำที่โดดเด่นเฉพาะบุคคล เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตัวของผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมผู้นำแบบเผด็จการ พฤติกรรมแบบประชาธิปไตย และ พฤติกรรมแบบเสรีนิยม ซึ่งในแต่ละทฤษฎีล้วนมีความสำคัญกับผู้นำที่จะนำมาประยุกต์ใช้ให้เหมาะกับตัวผู้นำ ผู้ใต้บังคับบัญชา และบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องตามสถานการณ์ต่างๆ ต่อไป

แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

สมบุรณ์ ศิริสรรหิรัญ (2547: 136-140) กล่าวถึง การเลือกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่เหมาะสมต้องพิจารณาปัจจัยต่างๆ ที่เกี่ยวข้องนอกเหนือจากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี และประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องแล้ว จำเป็นต้องคำนึงถึงความต้องการผู้เข้ารับการพัฒนาลักษณะของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีและเหมาะสมจะก่อให้เกิดการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องในผู้รับการพัฒนา จนทำให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของผู้ผู้นำในตำแหน่งนั้นๆ เนื่องจากภาวะผู้นำไม่ได้มีมาแต่เกิดเพียงอย่างเดียว แต่สามารถเรียนรู้ฝึกฝนและพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดในผู้นำนั้นได้ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีความหลากหลายแตกต่างกัน จากการสำรวจแนวคิด หลักการและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปวิธีการพัฒนาได้ 33 วิธี ดังนี้

1. กรณีศึกษา (Case study) คือ การใช้กรณีศึกษาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์และเสนอแนะอาจเป็นกรณีขององค์กรตนเองหรือผู้อื่นเพื่อช่วยให้เข้าใจภูมิหลังขององค์กรมากขึ้น อาจใช้ร่วมกับรูปแบบอื่นๆ ได้มากมาย

2. การฝึกประสาทสัมผัส (Sensitivity training/laboratory training) เป็นการฝึกอบรมด้วยการฝึกประสาทสัมผัสความรู้สึกของบุคคลจากการมีปฏิสัมพันธ์ อันจะมีผลกระทบต่อผู้รับการฝึกหัด คือ ฝึกหัดคนให้รู้ร้อนรู้เย็นต่อความรู้สึก หรือการแสดงออกของผู้อื่นเพื่อให้เข้าใจพฤติกรรมที่จะเกิดขึ้น

3. กระบวนการกลุ่มสัมพันธ์ (Group process) เป็นเทคนิคการฝึกอบรมให้เข้ารับการฝึกอบรมได้ทำกิจกรรมเพื่อการเรียนรู้ถึงพฤติกรรม ทักษะคติ การเข้าใจคน วิธีการแก้ปัญหาเกี่ยวกับคนที่ถูกต้องรวมถึงการเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม

4. กลุ่มซักถาม (Audience reaction group) การฝึกหัดหรือจัดกลุ่มผู้อบรมให้มีหน้าที่ซักถามประเด็นปัญหา ทำให้ต้องตั้งใจฟัง และฝึกหัดการจับประเด็นการถามให้เกิดความสุภาพกระจ่างชัด จดบันทึกคำถามคำตอบและสรุประหว่างที่วิทยากรบรรยายเพื่อรายงานต่อที่ประชุมตอนท้ายรายการ เป็นการฝึกหัดการตั้งใจฟัง สมาธิในการฟัง การเรียนรู้ปฏิริยาภายในกลุ่ม การกระตุ้นให้บุคคลเกิดการเปลี่ยนแปลง

5. เกมการบริหาร (Management game) เป็นเทคนิคพัฒนาฝ่ายจัดการด้วยการแข่งขันกันศึกษาข้อมูล วิเคราะห์และตัดสินใจโดยใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์สร้างสถานการณ์จำลอง

6. การจัดทีมผู้ฟัง (Listening team) การจัดกลุ่มให้เป็นผู้ฟังในการสอนการอบรมและให้ทำหน้าที่จดบันทึก ฝึกหัดการจับประเด็น บันทึก เรียบเรียงให้ได้ประเด็นเนื้อหาสำคัญของเรื่องและจัดทำบันทึกรายงานส่งหรือรายงานที่ประชุม

7. การชี้แจงปัญหาข้อใจ (Forum) เป็นการให้ผู้บริหารคนหนึ่งหรือสองคนพูดหรือชี้แจงเรื่องใดเรื่องหนึ่งที่เป็นปัญหา จะใช้เมื่อเกิดการขัดแย้ง สงสัยหรือความคิดเห็นไม่ตรงกันเป็นการฝึกแก้ปัญหาเฉพาะหน้าให้กับพนักงาน

8. ซินดิเคต (Syndicate) เป็นการประชุมเพื่อฝึกอบรมผู้บริหารให้สามารถแก้ปัญหาที่มีลักษณะเฉพาะตัวขององค์กร โดยมีการให้ความรู้โดยวิทยากร หรือมีกิจกรรมปฏิบัติร่วมกันแล้วแบ่งกลุ่มซินดิเคตเพื่อแก้ไขปัญหาในแต่ละเรื่องตามความสามารถของสมาชิก กลุ่มซินดิเคตหนึ่งๆ ควรจะมีจำนวน 6-12 คน ภายหลังจากการประชุมเสร็จแล้ว ควรมีการประชุมรวมเพื่อให้แต่ละกลุ่มได้รายงานผลการประชุมขนาดใหญ่เพื่อแก้ไขเพิ่มเติมก่อนที่จะรวบรวมผลของทุกกลุ่ม และรับเป็นข้อเสนอที่ประชุมทั้งหมด

9. การบรรยายหมู่หรือการประชุมปาฐกถา (Symposium) คล้ายกับการอภิปราย โดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน ทุกคนพูดเรื่องเดียวกัน แต่แบ่งกันพูดคนละตอน ไม่มีการอภิปรายหัวข้อของคนอื่นๆ เหมือนการอภิปรายเป็นคณะ

10. ทัศนศึกษา/ศึกษาดูงาน (Field trip/Field study) เป็นการศึกษาดูงาน ณ สถานที่อื่นนอกเหนือการสอนปกติ เพื่อให้เห็นเหตุการณ์ของการปฏิบัติงานจริง แล้วกลับมาบอก ข้อสังเกตเขียนเป็นรายงานหรือจัดให้มีการอภิปรายสรุปผลเป็นการเปลี่ยนแปลงบรรยากาศและสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่ม

11. การทำโครงการจริง (Live project or Group work) เป็นวิธีคล้ายกับการทำแบบฝึกหัดโดยวิทยากรอาจกำหนดให้ไปทำงานที่มีการกำหนดขอบเขตเรื่องและรายละเอียดที่จะให้ทำแนวทางปฏิบัติโดยประยุกต์จากหลักวิชาการที่ศึกษาอบรม สามารถทำได้ทั้งรายบุคคลและรายกลุ่ม

12. การทำแบบฝึกหัด (Exercise) เป็นการกำหนดให้ผู้เข้าอบรมปฏิบัติกรอย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อการแก้ปัญหาหรือทำการทดลอง โดยการปฏิบัติในช่วงระยะเวลาหนึ่ง

13. การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติ (Action learning) เป็นการส่งเสริมให้ผู้บริหารได้ลงมือทำงานเต็มเวลาในแผนกอื่นหรือในโครงการที่มีหลายฝ่ายเข้าร่วมกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้ประสบการณ์จริง ได้เพิ่มทักษะการวางแผนวิเคราะห์ปัญหา และได้มีโอกาสทำงานร่วมกับบุคลากรและผู้บริหารอื่นๆ การเรียนรู้ด้วยการลงมือปฏิบัติจึงเป็นกระบวนการเรียนรู้ที่ต่อเนื่องของกลุ่มเล็กๆ เพื่อร่วมกันขบคิด ให้ความสนใจร่วมกันพัฒนาแก้ไขปัญหามาจริงที่เกี่ยวข้องกับงานและเอื้อประโยชน์ต่อการพัฒนาทั้งบุคคล ทีมและองค์กร

14. การสอนงาน/ถ่ายทอดแบบตัวต่อตัว (Coaching) ใช้ในกรณีที่ผู้บริหารเดิมเกษียณอายุ เลื่อนตำแหน่ง โยกย้ายงานเพื่อเตรียมรับตำแหน่งให้สามารถเรียนรู้จากผู้ทำงานในปัจจุบันแบบประกอบด้วยตัวต่อตัวหรือการสอนงาน

15. การหมุนเวียนงาน (Job rotation) เป็นการจัดให้ฝ่ายบริหารมีประสบการณ์กว้างขวางขึ้น ช่วยจัดการเรื่องเฉื่อยชา เกิดการปรับปรุงด้วยมุมมองใหม่ของผู้เข้ามาทำหน้าที่ เกิดความร่วมมือและเข้าใจปัญหาฝ่ายต่างๆ มากขึ้น รวมทั้งสร้างความคุ้นเคยและสร้างทีมงานที่ดีแต่ไม่เหมาะกับงานที่ต้องใช้ความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน

16. กิจกรรมนันทนาการ เช่น กิจกรรม Walk rally ซึ่งดัดแปลงมาจากการแข่งขันรถแรลลี่หรือการทำกิจกรรมร่วมกันอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ร้องเพลง ปรบมือ แสดงท่าทาง เล่นเกม อันเป็นการพัฒนาบุคลากรให้มีจิตสำนึกในการทำงานร่วมกัน ใช้เวลาและทรัพยากรอื่นๆ อย่างเหมาะสม ฝึกการสังเกต จดจำ คิดปรับปรุงแก้ไขอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งการสื่อสาร การนำและการแบ่งงานกันและสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

17. บทบาทสมมุติ (Role playing) เป็นการพัฒนาฝ่ายบริหารให้ผู้เรียนรู้แก้ปัญหาเฉพาะด้าน ฝึกความเป็นผู้นำ การวางแผน การมอบหมายงาน โดยแสดงบทบาทนาในสถานการณ์จริง อาจแบ่งเป็นกลุ่มย่อยสวมบทบาทที่แท้จริง

18. การบรรยาย (Lecture) เป็นลักษณะของการสอน บอกเล่าทางวิชาการสื่อสารทางเดียวเพื่อสร้างหรือเปลี่ยนแปลงความรู้สึกนึกคิด ความเชื่อ เพื่อเกิดการยอมรับเรื่องราว หลักการ ทฤษฎี

19. การประชุม แบ่งจำแนกได้ดังนี้

19.1 ประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) เน้นการร่างประสบการณ์นำไปปฏิบัติ มากกว่าการแลกเปลี่ยนความคิดเห็นหรือการบรรยาย

19.2 ประชุมโต๊ะกลม (Panel or Round table) เป็นการอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิและผู้ฟังใช้ผู้อภิปราย 4-6 คน อภิปรายในหัวข้อเรื่องที่กำหนด บนโต๊ะกลมมีการแสดงทัศนคติเห็นมากกว่าข้อเท็จจริง โดยการจัดที่นั่งให้ผู้อภิปรายเห็นหน้ากัน มีผู้อภิปรายแนะนำ สอบถามปัญหา ควบคุมการอภิปรายและสรุปการอภิปราย

19.3 การประชุมระดับผู้บริหาร (Convention) เป็นการประชุมอบรมเฉพาะระดับผู้นำหรือผู้บริหาร เพื่อปรึกษาหารือ แก้ไขปัญหา แลกเปลี่ยนวิธีการทำงานระหว่างกลุ่มต่างๆ ที่เข้าร่วมประชุม รวมทั้งการรับทราบนโยบายหรือวัตถุประสงค์ที่อาจมีการเปลี่ยนแปลง

19.4 การประชุมทางวิชาการ (Conference) เป็นการประชุมที่ได้ใช้หลายวัตถุประสงค์เพื่อให้สมาชิกได้แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน โดยเน้นบรรยากาศที่เป็นกันเอง สมาชิกควรมีความรู้ ความสนใจหรือประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องที่จะประชุมพอสมควร

20. การเผชิญเหตุการณ์ (Incident method) เป็นวิธีการนำเอาปัญหาที่เกิดขึ้นจริงจากบุคคล สถานการณ์ที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงาน โดยมีวิทยากรช่วยแยกแยะรายละเอียดจากจุดของ

เหตุการณ์ รวบรวมคำถามและให้กลุ่มหัดตัดสินใจ รวมทั้งประเมินการกระทำพฤติกรรมเพื่อให้เกิดการเรียนรู้และเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมให้ถูกต้องเหมาะสม

21. การฝึกสั่งการ (In basket training) เป็นการฝึกการบริหารโดยนำเรื่องจริงที่ผู้บริหารจะต้องสั่งการมาใส่ในแฟ้ม แล้วให้ตัดสินใจเรื่องที่เป็นปัญหาต่างๆ ในเวลาจำกัดรวมทั้งการสอนงาน การอนุมัติ การแบ่งงาน มอบหมายงาน

22. ร่วมกับสถาบันการศึกษา (Institute) ได้แก่ การส่งผู้บริหารเข้าร่วมประชุมทางวิชาการกับสถาบันการศึกษาที่จัด ซึ่งมักเป็นการแนะนำความรู้ ทฤษฎี เทคนิค ผลงานวิจัยใหม่ๆ หรือการส่งเข้าร่วมศึกษาในโครงการที่จัดให้เป็นพิเศษเฉพาะตัวหรือห้ององค์การ

23. การระดมความคิด (Brain storming) เป็นเทคนิคที่เปิดโอกาสให้ทุกคนในกลุ่มแสดงความคิดเห็นอย่างเสรี ทุกแง่ทุกคน ไม่คำนึงถึงว่าจะผิดหรือถูก เป็นความคิด คำแนะนำ อาจใช้พูดหรือเขียนลงในกระดาษ ใช้เวลาตามความเหมาะสม แล้วนำไปสู่การประเมินของกลุ่มใหญ่เพื่อหาแนวทางที่เหมาะสมและเป็นไปได้

24. อีเลิร์นนิ่ง (E- Learning) เป็นรูปแบบการศึกษาที่เน้นการพัฒนาตนเองด้านต่างๆ เป็นการเรียนในลักษณะใดก็ได้จากสื่ออิเล็กทรอนิกส์ ไม่ว่าจะเป็นคอมพิวเตอร์ เครือข่ายอินเทอร์เน็ต หรือทางสัญญาณโทรทัศน์ หรือสัญญาณดาวเทียม ซึ่งอาจอยู่ในรูปแบบการเรียนรู้ที่คุ้นเคย เช่น คอมพิวเตอร์ช่วยสอน การเรียนออนไลน์ การเรียนทางไกลผ่านดาวเทียม หรือการเรียนจากวีดิทัศน์ตามอัธยาศัย เป็นต้น

25. การใช้บทเรียนแบบโปรแกรม (Program instruction) เป็นการสอนโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปที่เน้นให้ผู้เรียนสามารถเรียนรู้ด้วยการสอนของเครื่องมือหรือหนังสือที่เตรียมบทเรียน คำถาม คำตอบ อธิบายใช้บทวนกลับไปกลับมาจนเกิดความเข้าใจ การเรียนรู้มีความรู้ความคงทนถาวร เรียนรู้ได้ตามลำดับขั้นความสามารถของตนเองและแก้ไขปฏิบัติการตอบสนองด้วยตนเอง

26. การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน (Computer Assisted Instruction : CAI) เป็นการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยที่บทเรียน CAI ถูกออกแบบให้ผู้เรียนคอมพิวเตอร์สามารถทำการโต้ตอบกับเครื่องคอมพิวเตอร์ และทราบผลการปฏิบัติ ได้รับการเสริมแรงการเรียนรู้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียน โดยไม่ต้องแข่งขันกับผู้อื่น

27. การสัมภาษณ์ (Interviewing) เป็นเทคนิคที่จะให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเกิดการเรียนรู้ มีข้อคิดทางประสบการณ์กับวิชาที่เรียนในห้องอบรม อาจมีการกำหนดให้แต่ละคนไปสัมภาษณ์ในหัวข้อที่กำหนดและนำมาเสนอในชั้นสรุปรวบรวมเป็นเรื่องราวทั้งหมด

28. การสัมมนา (Seminar) เป็นการให้สมาชิกช่วยกันระดมความคิดเห็นเพื่อแก้ปัญหาหรือเสนอแนวทางในการดำเนินงานในขอบข่ายเนื้อหาสาระที่กำหนด เป็นวิธีการที่ลดความรู้สึกต่อต้านการเรียนรู้ เพราะทุกคนมีโอกาสที่จะมีส่วนร่วมและการสื่อสารสองทาง

29. การสาธิต (Demonstration) แบ่งได้เป็น

29.1 การสาธิตแบบแสดงผล (Result demonstration) เป็นการนำเอาของจริงมาแสดงวิธีทำให้ผู้อบรมเห็นของจริง กระบวนการ ต่างกับการสาธิตวิธีตรงที่ไม่ต้องแสดงวิธี ขั้นตอนการปฏิบัติ มีลักษณะการจูงใจให้ปฏิบัติงาน เช่น การอบรม 5 ส แล้วนำไปชมองค์การที่ใช้วิธี 5 ส อย่างได้ผล

29.2 การสาธิตวิธี (Method demonstration) เป็นการนำเอาของมาแสดงวิธีเพื่อทำให้ผู้เข้าอบรมเห็นของจริง กระบวนการ ขั้นตอนการปฏิบัติงาน วิธีการใช้เครื่องมือต้องจัดให้ผู้อบรมเห็นการทําย่างชัดเจน อาจให้มีการฝึกปฏิบัติจริงหรือใช้บทบาทสมมุติด้วยก็ได้

30. การเรียนรู้ทางไกล (Distance learning) เป็นการเรียนการสอนที่ผู้เรียนและผู้สอนอยู่ไกลกัน ใช้วิธีการถ่ายทอดเนื้อหา สารและประสบการณ์โดยอาศัยสื่อประสมหลายรูปแบบ ได้แก่ สื่อที่เป็นหนังสือ สื่อทางไปรษณีย์ ไปรษณีย์อิเล็กทรอนิกส์ วิทยุกระจายเสียง โทรศัพท์ การประชุมทางไกลด้วยภาพและเสียง (Video conference) อินเทอร์เน็ต ซึ่งช่วยให้ผู้เรียนอยู่ต่างสถานที่สามารถศึกษาหาความรู้ได้

31. การอภิปราย (Discussion) เป็นการจัดให้บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป พูดแสดงความคิดเห็นและมุมมองของตนต่อประเด็นที่เป็นปัญหาที่สนใจร่วมกัน มีหลายรูปแบบ คือ การนำอภิปราย การอภิปราย การอภิปรายกลุ่มย่อย การอภิปรายโดยผู้ทรงคุณวุฒิหลายคน การอภิปรายปุจฉา-วิสัชนา

32. กิจกรรมพัฒนาจิต (Mind development activity) เป็นการฝึกฝนปฏิบัติกิจกรรมที่มุ่งส่งเสริมสร้างความมั่นคงทางอารมณ์และความมีพลังของจิตให้มีความสงบเยือกเย็น เช่น การฝึกสมาธิ เพื่อให้จิตใจเหมาะสมแก่การใช้สติปัญญาในการวิเคราะห์สภาพการณ์และปัญหาในการทำงานและการดำรงชีวิต

33. การจัดทำแผนพัฒนาตนเอง (Individual Development Plan : IDP) เป็นการจัดทำแผนพัฒนาตนเองของผู้บริหารเพื่อให้สามารถวางแผนพัฒนาตนเองไว้ล่วงหน้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง ช่วยจัดลำดับความสำคัญ เน้นประเด็นสำคัญที่ต้องพัฒนาและเป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง

ทรูเลฟ (Truelove, 2550 : 168-169) เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 วิธี ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo learning) ได้แก่
 - 1.1 การฝึกปฏิบัติตามงานที่มอบหมาย (Assignment)
 - 1.2 การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed learning)
 - 1.3 การทำโครงการเดี่ยว (Project individual)
 - 1.4 การปฏิบัติซ้ำ (Action maze)

- 1.5 การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer based training)
- 1.6 การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive video)
- 1.7 สถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว (One to one learning) ได้แก่
 - 2.1 การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided practice)
 - 2.2 การสอนงาน (Coaching)
 - 2.3 การให้คำปรึกษา (Counseling)
 - 2.4 การฝึกงาน (Mentoring)
 - 2.5 การสาธิต (Demonstrating)
 - 2.6 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 2.7 การอ่านตามคำแนะนำ (Guided reading)
 - 2.8 การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group learning) ได้แก่
 - 3.1 การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing)
 - 3.2 การสอนกลุ่มย่อย (Micro teaching)
 - 3.3 การบรรยาย (Lecture)
 - 3.4 การเรียนจากบทเรียน (Lesson)
 - 3.5 การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิด (Discussion)
 - 3.6 การทำโครงการรายกลุ่ม (Project group)
 - 3.7 การฝึกปฏิบัติ (In tray exercise)
 - 3.8 การฝึกปฏิบัติ ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise skills)
 - 3.9 การฝึกปฏิบัติ รายกลุ่ม (Exercise group)
 - 3.10 การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study situation)
 - 3.11 การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case study situation)
 - 3.12 สถานการณ์จำลอง (Simulation)
 - 3.13 เกมทางธุรกิจ (Business game)
 - 3.14 การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery learning)
 - 3.15 การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action learning set)
 - 3.16 การระดมสมอง (Brainstorming)

3.17 การศึกษานอกสถานที่ (Field trip)

3.18 การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open forum)

ดูบริน (Dubrin, 1998 : 330-350) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้รับ การพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมาก ประโยชน์ของการทำความรู้จักตนเอง คือ ช่วยให้ผู้รับการพัฒนาภาวะผู้นำ ใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผล การพยายามทบทวนเพื่อทำความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นไปในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองในที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดี เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำจะต้องอ่านและศึกษา หรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างความเป็นผู้ฟังที่ดี วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาตามพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา หมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด เช่น ผู้นำนักศึกษาเกี่ยวกับคณิตศาสตร์ ก็เป็นที่หวังว่าสักวันหนึ่งเขาอาจจะมีโอกาสใช้หลักคณิตศาสตร์ที่เรียนมา อธิบายเหตุผลของเหตุการณ์ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มความเป็นผู้ทำให้เป็นที่ยอมรับ การนำการศึกษาไปเป็นประโยชน์ต่อภาวะผู้นำอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่างๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการ และความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ปัญหาใหม่ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีความสำคัญต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลักๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้อหาความกว้างของประสบการณ์ ภาวะผู้นำด้านต่างๆ นั้น มักขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ดังนั้นการพัฒนาภาวะผู้นำจึงจำเป็นต้องพยายามรวบรวมประสบการณ์การบริหารจากสถานการณ์ที่แตกต่างกัน

5. การให้คำปรึกษา เป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งซึ่งเชื่อว่าการพัฒนาภาวะผู้นำควรมีการฝึกสอน โดยที่ผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ซึ่งเรียกว่า ที่ปรึกษา (Mentor) จะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่นักเรียนโดยอาศัยการสอน (Tutoring) การฝึก

(Coaching) การแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ

สรุปได้ว่า จากแนวคิดการพัฒนาภาวะผู้นำของนักวิชา เห็นว่า การพัฒนาภาวะผู้นำให้กับผู้นำว่า มีความสำคัญอย่างยิ่ง แนวทางและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำมีหลายวิธีการที่แตกต่างกันออกไป ซึ่งอาจไม่ใช่เพียงการฝึกอบรมเท่านั้น แต่ยังมีวิธีการที่หลากหลายตามความเหมาะสมกับลักษณะของผู้นำและสถานการณ์ สำหรับในปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคตมีความจำเป็นต้องใช้กระบวนการพัฒนาที่ต่อเนื่องในลักษณะของรูปแบบการเรียนรู้หลายๆ วิธีการ การพัฒนาภาวะผู้นำจึงมีจุดมุ่งหมายในการสร้างคุณลักษณะของความเป็นผู้นำในด้านทักษะ ด้านบุคลิกภาพ และความรู้ความเข้าใจในงาน เพื่อให้เป็นผู้นำนักศึกษาที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ

ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักมีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมือนกัน และมีคุณลักษณะบางประการที่เหนือกว่าผู้ที่มิได้เป็นผู้นำ คนที่เป็นผู้นำนั้นจะต้องมีคุณลักษณะบางประการที่แตกต่างจากบุคคลธรรมดา (รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2554)

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผลลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีดังนี้

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ และบรรลุผลสำเร็จ
2. เป็นผู้ที่มีความสามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำที่มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์กรและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจอิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจะมีลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป และ 2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป เป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จ และความพึงพอใจทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว

- 1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีได้แม้จะอยู่ภายใต้ภาวะกดดันและภาวะวิกฤติ จึงเป็นสิ่งที่

สำคัญสำหรับผู้หน้าที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากการใช้คำพูดที่จริงจัง การรักษาอาการกับกิริยาที่ดี และการแสดงท่าทางที่เหมาะสม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเองด้วย

1.2 การสร้างความไว้วางใจได้ เป็นบุคคลที่มีลักษณะซื่อสัตย์ ซื่อตรงและสามารถสร้างความเชื่อถือแก่กลุ่มผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ที่เกี่ยวข้อง สมาชิกของกลุ่มจะมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำต้องแสดงความซื่อสัตย์ ความมั่นคง และความเป็นผู้ที่สามารถเชื่อถือได้ จึงจะสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจแก่ผู้ที่เกี่ยวข้องได้

1.3 ลักษณะที่เด่น เป็นลักษณะเด่นของผู้หน้าที่มีเหนือบุคคลอื่น ๆ อย่างเห็นได้ชัดในด้านต่างๆ ผู้นำที่มีลักษณะโดดเด่นมักจะถูกมองว่าเป็นคนหยิ่งหรือทำตัวเป็นนาย ซึ่งความจริงแล้วความโดดเด่นจะได้รับการพิจารณาว่าเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำ

1.4 เป็นคนกล้าแสดงออก เป็นบุคลิกลักษณะที่มีการแสดงออกที่เด่นชัดในสังคมและมีบุคลิกลักษณะโดดเด่น โดยทำให้คนที่ทำงานด้วยเกิดความสบายใจและกล้าที่จะแสดงความคิดเห็น

1.5 การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม เป็นความเปิดเผยเหยียบขาดในการแสดงความต้องการ ความคิดเห็น ความรู้สึก และทัศนคติ การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสมจะช่วยผู้นำในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย สามารถเผชิญกับปัญหาภายในสมาชิกกลุ่มแสดงประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำ

1.6 ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการควบคุมทางอารมณ์ในการโต้ตอบได้อย่างเหมาะสมแม้ในภาวะวิกฤติ อารมณ์ที่มั่นคงเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่สำคัญ

1.7 ความกระตือรือร้น เป็นการแสดงออกด้วยความสนใจและตั้งใจในการทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งอย่างกระตือรือร้น ผู้นำสามารถแสดงความกระตือรือร้นทั้งด้วยการใช้คำพูดและการแสดงออก เช่น การใช้ท่าทาง เป็นต้น

1.8 มีอารมณ์ขัน เป็นการแสดงออกของความเป็นคนมีอารมณ์ดีและมองเหตุการณ์หรือสิ่งต่างๆ โดยไม่รู้สึกเครียด ความน่าเบื่อหน่าย และความไม่ถูกต้อง

1.9 ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร เป็นการแสดงความเห็นอกเห็นใจ มีอารมณ์มั่นคง เข้าใจในสิ่งต่างๆ ที่เกิดขึ้นและพร้อมที่จะช่วยเหลือแก้ไขปัญหา โดยช่วยให้ภาวะผู้นำมีประสิทธิผลดังนี้ 1. ช่วยให้เกิดความสะดวกในการสร้างความสมานจิตใจกัน หรือความมีไมตรีให้กับสมาชิกของกลุ่ม 2. เป็นคุณลักษณะพิเศษของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ 3. เป็นคุณลักษณะที่ทำให้เกิดสมาชิกกลุ่มเกิดอารมณ์ดีและช่วยสร้างบรรยากาศในการทำงาน

สรุปได้ว่า คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำ เห็นว่า คุณลักษณะและคุณสมบัติของผู้นำมีความสำคัญอย่างยิ่ง และคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล มีหลายประการ เช่น

1. เป็นบุคคลที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ

2. เป็นผู้ที่มีบทบาทที่สามารถสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา
3. การจูงใจผู้อื่นให้ปฏิบัติตาม การติดต่อสื่อสาร และมีอิทธิพลเหนือผู้ใต้บังคับบัญชาตามอำนาจหน้าที่ของการบริหารที่ดำรงตำแหน่งอยู่
4. ผู้นำที่มีส่วนทำให้เกิดวิสัยทัศน์ขององค์การและของพนักงาน ซึ่งรวมถึงผู้นำที่สามารถใช้อำนาจ อิทธิพลต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อมเพื่อนำกลุ่มประกอบกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งด้วย
5. ผู้นำยังเป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อกลุ่ม และสามารถนำกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

การจัดส่วนราชการของกองบัญชาการกองทัพไทย

ส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย แบ่งออกเป็น 5 ส่วน โดยมีส่วนราชการขึ้นตรงซึ่งมีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ส่วนบังคับบัญชา ได้แก่ สำนักงานผู้บัญชาการทหารสูงสุด , สำนักกองบัญชาการกองบัญชาการกองทัพไทย, สำนักงานเลขานุการกองบัญชาการกองทัพไทย, สำนักงานจเรทหาร, สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร, สำนักงานยุทธโยธาทหาร , สำนักงานสวัสดิการทหาร, สำนักงานพระธรรมนูญทหาร, ศูนย์ประสานงานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริและความมั่นคง
2. ส่วนเสนาธิการร่วม ได้แก่ กรมกำลังพลทหาร, กรมข่าวทหาร, กรมยุทธการทหาร, กรมส่งกำลังบำรุง, กรมกิจการพลเรือนทหาร, กรมการสื่อสารทหาร, สำนักปลัดบัญชาทหาร
3. ส่วนปฏิบัติการ ได้แก่ หน่วยบัญชาการทหารพัฒนา, ศูนย์รักษาความปลอดภัย, ศูนย์ปฏิบัติการต่อต้านการก่อการร้ายสากล
4. ส่วนกิจการพิเศษ ได้แก่ กรมสารบรรณทหาร, กรมการเงินทหาร, กรมแผนที่ทหาร, กรมยุทธบริการทหาร, กรมกิจการชายแดนทหาร
5. ส่วนการศึกษา ได้แก่ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งมีหน่วยขึ้นตรง ได้แก่ วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, วิทยาลัยเสนาธิการทหาร, สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง, ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์, โรงเรียนเตรียมทหาร, โรงเรียนช่างฝีมือทหาร

แผนภาพที่ 2 - 1 ผังการจัดกองบัญชาการกองทัพไทย



ที่มา : กองบัญชาการกองทัพไทย http://www.rtarf.mi.th/new_structure.htm
 เข้าถึงเมื่อ 17 ก.พ.2558

งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จิรวัดน์ วีรังกร (2539) ได้วิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ประเภทจำกัดรับ สังกัด ทบวงมหาวิทยาลัย สรุปได้ดังนี้

1. คุณลักษณะภาวะผู้นำนักศึกษากองอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา

1.1 คุณลักษณะด้านความรู้ความสามารถ กิจกรรมนักศึกษาเป็นกลไกสำคัญในการปลูกฝังทักษะ ความเข้าใจและจิตสำนึก ที่พึงประสงค์ในการสร้างสรรค์สังคมและการส่งเสริมสนับสนุนและแนะนำนักศึกษาในทางที่เป็นประโยชน์ สร้างสรรค์ อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาจึงควรมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษาเป็นอย่างดี ซึ่งความรู้ความสามารถที่อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจกรรมนักศึกษาพึงมี ประกอบด้วย

1.1.1 มีความรู้ความเข้าใจเรื่องธรรมชาติและจิตวิทยาวัยรุ่น เข้าใจลักษณะธรรมชาตินักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาทั้งรายบุคคลและเมื่อรวมกลุ่ม เพื่อประโยชน์ต่อการให้คำปรึกษาและแนะนำแก่นักศึกษา

1.1.2 มีความรู้ความเข้าใจทฤษฎีการพัฒนานักศึกษา เช่น ปรัชญาการพัฒนา นักศึกษา วิธีการพัฒนานักศึกษา เป็นต้น

1.1.3 มีความรู้เรื่องกิจกรรมนักศึกษา ความรู้กิจกรรมที่ตนเองรับผิดชอบ ความเข้าใจปรัชญาของสโมสรนักศึกษา และปรัชญาของสถาบัน

1.1.4 มีความรู้ความเข้าใจในกระบวนการกลุ่ม สามารถนำหลักการจัดการมาใช้ ในการดำเนินงาน

1.2 คุณลักษณะด้านเจตคติ เจตคติเป็นความรู้สึกทางจิตใจต่อเรื่องราวและ ปรากฏการณ์ต่างๆ การแสดงท่าทีหรือพฤติกรรมที่พึงประสงค์ คุณลักษณะด้านเจตคติของอาจารย์ที่ ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มีดังนี้

1.2.1 มีความกระตือรือร้นและมีความสนใจอย่างแท้จริงในกิจกรรมของนักศึกษา ตระหนักเสมอว่ากิจกรรมนักศึกษาส่วนใหญ่สำคัญในการเสริมสร้างประสบการณ์ทางการศึกษา

1.2.2 มีความเข้าใจ และจริงใจกับนักศึกษา

1.2.3 เป็นผู้ชี้แนะแนวทางการทำกิจกรรมให้กับนักศึกษา ไม่ใช่ผู้ควบคุมหรือ ผู้กำกับนักศึกษา

1.3 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ อาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาเป็นผู้ใกล้ชิด นักศึกษา ดังนั้นบุคลิกภาพและการกระทำย่อมส่งผลต่อการเป็นแบบอย่างแก่นักศึกษาทั้งทางตรงและ ทางอ้อม การมีบุคลิกภาพที่ดี ทำให้นักศึกษาอย่าเข้าใกล้ อยากรักและมีความเชื่อถือศรัทธา ดังนั้นบุคลิกภาพอันพึงประสงค์ของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษาจึงควรมี ดังต่อไปนี้

1.3.1 เป็นผู้รู้จักให้

1.3.2 มีธรรมชาติในวาจา คือ ใช้วาจาที่สุภาพ สื่อสารเข้าใจและกระตุ้นให้ นักศึกษาอยากทำงานด้วย

1.3.3 เป็นคนยึดมั่นในหลักการ เป็นที่พึ่งของสถาบัน หมายความว่า เป็นคนที่ มั่นคงพอที่จะเป็นสื่อกลางในการสร้างความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างนักศึกษากับสถาบัน

1.3.4 เป็นผู้ที่มีโลกทัศน์กว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น

1.3.5 เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ดี

1.3.6 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างดีแก่นักศึกษา หมายถึง การเป็นผู้นำที่ดีให้ นักศึกษาใช้เป็นแบบอย่างในการดำเนินงาน

1.3.7 มีความรับผิดชอบ จริงใจ และเสียเวลาเข้าร่วมกิจกรรมกับนักศึกษา ไม่ทอดทิ้งให้นักศึกษาดำเนินกิจกรรมแต่โดยลำพัง

1.4 คุณลักษณะด้านทักษะการปฏิบัติงาน

1.4.1 มีศิลปะในการพูดและการถ่ายทอด รู้จักใช้เหตุผลมีความสามารถ ในการโน้มน้าวความคิดเห็นของนักศึกษา ตลอดจนเทคนิคในการเจรจาต่อรอง

1.4.2 รู้จักบริหารเวลา สามารถแบ่งเวลาเพื่อตนเอง ครอบครัวและกิจกรรม นักศึกษาได้อย่างเหมาะสม

1.4.3 มีทักษะต่าง ๆ ได้แก่ ภาวะผู้นำ การวินิจฉัยสั่งการ การบริหาร องค์กร ระบบงาน และการจัดโปรแกรมต่าง ๆ เป็นต้น

1.4.4 มีความสามารถทำงานและประสานงานได้ดีกับนักศึกษาและบุคลากรใน ฝ่ายต่าง ๆ ขององค์กร

1.4.5 มีทักษะด้านการวางแผน การฝึกอบรมการประเมินผล และการสร้าง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

จันทร์ศม์ ภูติอริยวัฒน์ (2551) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของคณบดีที่ส่งผลต่อ ประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการศึกษา พบว่า 1. ประสิทธิภาพการ บริหารงานวิชาการของคณบดีสถาบันอุดมศึกษาเอกชนอยู่ในระดับสูง 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณบดีที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชนคือ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการสอน ประสบการณ์ในการบริหาร พฤติกรรมผู้นำของคณบดีอำนาจในตำแหน่งของ คณบดี วุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชา บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชา และ เครือข่ายความร่วมมือและการเปลี่ยนแปลงจากภายนอก 3. ระดับวุฒิการศึกษาประสบการณ์ในการ สอน และประสบการณ์ในการบริหารมากกับน้อยส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของ คณบดีสถาบันอุดมศึกษาแตกต่างกัน 4. ปฏิสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับสถานการณ์คณะวิชา ส่งผลต่อประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการแตกต่างกัน 5. บรรยากาศการสื่อสารในคณะวิชาที่มีอิทธิพล สูงสุดต่อการจำแนกประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการของกลุ่มคณบดีในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน 6. ผลการวิเคราะห์เนื้อหาจากการวิจัยเชิงคุณภาพ พบว่า การฝึกอบรม และการศึกษาต่อในระดับสูงขึ้น เพื่อพัฒนาวุฒิภาวะและความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นแนวทางสำคัญต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ของคณบดีที่ส่งผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารงานวิชาการในสถาบันอุดมศึกษาเอกชน

จามจรี จำเมือง (2548 : 143-146) ได้ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของ ผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มีวิธีดำเนินการวิจัย 3 ขั้นตอน คือ 1. ศึกษาข้อมูลเพื่อ เป็นแนวทางในการวิจัยจากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2. พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครด้วยเทคนิคเดลฟายจากผู้เชี่ยวชาญจำนวน 21 คน 3. เสนอแนะเพิ่มเติมรูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานครให้ สมบูรณ์ยิ่งขึ้นด้วยการอภิปรายกลุ่มจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 8 คน ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบภาวะ

ผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดกรุงเทพมหานคร มี 6 ด้าน คือ 1. ด้านวิสัยทัศน์ 2. ด้านการเรียนการสอน 3. ด้านสภาพแวดล้อมทางการเรียน 4. ด้านชุมชน 5. ด้านคุณธรรม และ 6. ด้านพัฒนาสังคม

ชวลิต เกิดทรัพย์ (2549 : 305 – 309) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ โดยดำเนินการวิจัยแบ่งเป็น 2 ระยะ ระยะที่ 1 เป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ โดยการส่งแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างซึ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) และระยะที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบโดยอาศัยแนวคิดการสร้างรูปแบบทฤษฎีการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีการสร้างสรรคด้วยปัญญา และทฤษฎีการเรียนรู้สำหรับผู้ใหญ่ นำไปผนวกกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ในระยะที่ 1 ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ จากนั้นนำรูปแบบดังกล่าวไปสัมภาษณ์กลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิและสนทนากลุ่มกับกลุ่มผู้ปฏิบัติเพื่อทดสอบและปรับปรุงรูปแบบให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น ผลการศึกษา พบว่า 1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ ได้แก่ กฎระเบียบและจริยธรรมทางเทคโนโลยีการศึกษา การรู้เทคโนโลยีการศึกษา การจัดการด้านโครงสร้างพื้นฐานเทคโนโลยี ค่านิยมและจิตสำนึกต่อองค์กรและสังคม ความรู้ความสามารถพิเศษทางเทคโนโลยี บุคลิกภาพ การบูรณาการเทคโนโลยีเข้ากับการจัดการศึกษา ภูมิหลังทางสังคมและการประเมินและการนิเทศ 2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางเทคโนโลยีการศึกษาสำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคใต้ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นรู้และตระหนักขั้นประเมินการก่อนการดำเนินการ ขั้นดำเนินการเปลี่ยนแปลง ขั้นปรับปรุง ขั้นประเมินหลังดำเนินการและขั้นคงสภาพ

สุธรรม ธรรมทัศนานนท์ (2549 : 233 – 240) ได้ศึกษาการนำเสนอรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อพัฒนาประเทศ มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาคุณลักษณะพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยใช้ระเบียบวิธีวิจัยเชิงบรรยายประกอบด้วย 5 ขั้นตอน คือ 1. การศึกษาวรรณกรรมและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย 2. การศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อการพัฒนาประเทศ โดยวิธีเดลฟายประยุกต์ 2 รอบ 3. การสร้างรูปแบบการพัฒนา 4. การตรวจสอบและประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบ โดยการประชุมสนทนากลุ่ม และ 5. การปรับปรุงและนำเสนอรูปแบบ ผลการศึกษา พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์

ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสามารถในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ มี 56 คุณลักษณะ ส่วนรูปแบบการพัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ให้มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ในการปฏิรูปการศึกษาเพื่อพัฒนาประเทศ คือ รูปแบบการพัฒนาแบบบูรณาการผู้บริหารสู่ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศ โดยเน้นการบูรณาการ 2 ระดับ คือ 1. ขั้นตอนสาระการพัฒนา วิธีการและกิจกรรมการพัฒนาที่เป็นระบบกระบวนการแบบบูรณาการ 2. ผลลัพธ์การพัฒนาประเทศแบบบูรณาการ โดยมีขั้นตอนการพัฒนา 4 ขั้นตอน คือ 1. ขั้นการประเมินเพื่อกำหนดคุณลักษณะที่ต้องพัฒนา 2. ขั้นเตรียมการพัฒนาคุณลักษณะ 3. ขั้นดำเนินการพัฒนาคุณลักษณะ และ 4. ขั้นการประเมินผลการพัฒนาและการดำเนินการ

รเทพ ภูมิภักดีพรรณ (2550 : 149 – 154) ได้ทำการศึกษาวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน และหาประสิทธิภาพของรูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำ สำหรับผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยมีขั้นตอนการวิจัย 6 ขั้นตอน คือ 1. การทบทวนวรรณกรรม 2. การสร้างแบบสอบถามการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 5 คน ตรวจสอบความเที่ยงตรง 3. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยสอบถามผู้เชี่ยวชาญ 19 คนด้วยกระบวนการเทคนิคเดลฟาย 4. ตรวจสอบความเป็นไปได้และความเหมาะสมของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ด้วยการสนทนากลุ่ม 5. การพัฒนาคู่มือกระบวนการฝึกอบรมภาวะผู้นำเหนือผู้นำ และ 6. การทดลองใช้ในโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน 1 แห่ง เพื่อประเมินประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเหนือผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน

สรฤดี ดีปู (2553 : 206 – 221) ได้ทำการศึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือ เพื่อสร้างรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง และเพื่อประเมินรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยขั้นตอนการดำเนินการวิจัยมี 3 ขั้นตอน คือ 1. การศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของอาจารย์ฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่างในการศึกษาในครั้งนี้ใช้เทคนิคการประยุกต์เดลฟาย จำนวน 2 รอบ ผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัย มี 14 คน 2. การสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคเหนือตอนล่าง ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง ที่จำเป็นต้องพัฒนา ส่วนที่ 2 การร่างรูปแบบภาวะผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง 3. การประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะ

ผู้นำของอาจารย์ที่ปรึกษาฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏกลุ่มภาคเหนือตอนล่าง โดยในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยได้กำหนดการวิจัยเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 การจัดสนทนากลุ่มผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน เพื่อประมวลความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในการตรวจสอบรูปแบบ ส่วนที่ 2 การประเมินความเหมาะสม ความสอดคล้องและความเป็นไปได้ของรูปแบบจากผู้เชี่ยวชาญ โดยใช้แบบสอบถาม

คูซส์ และพอสเนอร์ (Kouzes and Posner, 1997 : 125 – 126) ได้พัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่ใช้ได้อย่างกว้างขวาง ผู้นำสามารถนำไปพัฒนาตนเองได้วันต่อวัน ปีต่อปี ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต้องฝึกฝนให้เกิดคุณสมบัติ 5 ประการ กับตนเอง คือ 1. ท้าทายกระบวนการ (Challenging the process) ค้นหาโอกาสใหม่ ๆ ที่ท้าทายสู่การเปลี่ยนแปลงพัฒนาและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ มีการทดลอง บริหารความเสี่ยง และเรียนรู้จากความผิดพลาด 2. ดลบันดาลใจให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Inspiring A shared vision) ตระหนักถึงความเจริญก้าวหน้าขององค์กรในอนาคตสร้างวิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกับค่านิยม ความคาดหวัง ความสนใจ และความใฝ่ฝันของผู้ตาม 3. สนับสนุนให้เกิดการปฏิบัติ (Enabling others to act) ส่งเสริมความเข้มแข็งของผู้ตามโดยร่วมรับรู้ข้อมูลข่าวสาร สร้างความรู้สึกมีส่วนร่วมของผู้ตามส่งเสริมความร่วมมือมุ่งสู่เป้าหมาย และสร้างความไว้วางใจ 4. สร้างวิถีทางต้นแบบ (Modeling the heart) ทำให้เกิดผลสัมฤทธิ์ในงานที่ง่ายเพื่อสร้างให้เกิดความมุ่งมั่นผูกพันสร้างตัวอย่างสำหรับผู้ตามเพื่อให้เป็นแนวทางมุ่งสู่ความสำเร็จ 5. ส่งเสริมกำลังใจ (Encouraging the heart) ระลึกไว้เสมอว่าผู้ตามแต่ละคนนั้นมีความเสียสละเพื่อความสำเร็จของทุกโครงการควรมีการฉลองเมื่องานประสบความสำเร็จ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตั้งแต่ความหมายของผู้นำ คุณลักษณะของผู้นำ ทฤษฎีภาวะผู้นำ แนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำ ทำให้ทราบถึงคุณลักษณะพื้นฐานที่ผู้นำควรมี รวมไปถึงปัจจัยต่างๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการ กองทัพอากาศ ซึ่งผู้วิจัยได้กำหนดแนวทางในการวิจัย ดังนี้

1. วิธีการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย
4. การทดสอบเครื่องมือ
5. การเก็บรวบรวมข้อมูล
6. การวิเคราะห์ข้อมูล

วิธีการวิจัย

การออกแบบการวิจัย เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการ กองทัพอากาศ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) และนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์ค่าทางสถิติ เพื่ออธิบายระดับความคิดเห็นนั้น ซึ่งสถิติที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ สถิติบรรยาย (descriptive statistic) ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ในการอธิบายปัจจัยส่วนบุคคล ส่วนเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพอากาศ และแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพอากาศในมุมมองของกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพอากาศ จะทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเช่นเดียวกัน ในการอธิบายผลการวิจัยที่ประมวลผลได้

ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพอากาศ (ยกเว้น นายทหาร ชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) จำนวน 324 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น นายทหารชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ้งวัฒนะ) ซึ่งผู้วิจัยทราบจำนวนประชาชนที่แท้จริง สูตรในการใช้คำนวณหาขนาดของตัวอย่างจึงใช้สูตรของ ยามาเน่ (Yamane) ที่ระดับความเชื่อมั่นร้อยละ 95 หรือยอมให้มีความคลาดเคลื่อน .05 ในการคำนวณขนาดของตัวอย่าง (ธานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555 : 45-46) ซึ่งได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 324 คน ซึ่งดำเนินการสุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มแบบโควตา (quota sampling) จำแนกตามส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย ดังตาราง 3 - 1

ตารางที่ 3 - 1 แสดงจำนวนประชากรและกลุ่มตัวอย่างจำแนกตามส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ้งวัฒนะ) ที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนประชากร	สัดส่วนร้อยละ
1	สำนักงานเลขานุการ	205	12.03
2	สำนักงานเจรทหาร	103	6.04
3	สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร	44	2.58
4	สำนักงานกรมพระธรรมนูญ	28	1.64
5	กรมกำลังพลทหาร	155	9.10
6	กรมข่าวทหาร	165	9.68
7	กรมยุทธการทหาร	180	10.56
8	กรมส่งกำลังบำรุงทหาร	144	8.45
9	กรมกิจการพลเรือนทหาร	162	9.51
10	กรมปลัดบัญชาทหาร	159	9.33
11	กรมสารบัญทหาร	127	7.45
12	กรมการเงินทหาร	135	7.92
13	กรมกิจการชายแดนทหาร	97	5.69
รวมทั้งหมด		1,704	100

กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาครั้งนี้ ได้ทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างมาจากกำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น นายทหารชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และ

นายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) จำนวน 324 คน ซึ่งได้มาจากสูตรการคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane) ดังนี้

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

เมื่อ n = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

N = จำนวนของประชากรทั้งหมด

E = ความน่าจะเป็นของความผิดพลาดที่ยอมให้เกิดขึ้นได้คือ .05

$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1,704}{1+1,704(.05)^2} \\ &= 324 \end{aligned}$$

ดังนั้นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษาวิจัยครั้งนี้จึงมีจำนวนทั้งสิ้น 324 ตัวอย่าง และดำเนินการเทียบสัดส่วนเพื่อหากกลุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมในแต่ละส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) โดยใช้สูตร ดังนี้

$$\begin{aligned} \text{จำนวนตัวอย่างในแต่ละส่วนราชการ} &= \frac{\text{จำนวนประชากร} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละส่วนราชการ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \\ \text{ในกองบัญชาการกองทัพไทย} &= \frac{\text{จำนวนตัวอย่างทั้งหมด} \times \text{จำนวนประชากรในแต่ละส่วนราชการ}}{\text{จำนวนประชากรทั้งหมด}} \\ \text{(พื้นที่แจ่งวัฒนะ)} & \end{aligned}$$

ตารางที่ 3 - 2 จำนวนของกลุ่มตัวอย่างของแต่ละส่วนราชการในกองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) ที่ใช้ในการศึกษา

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวนประชากร (คน)	สัดส่วนตัวอย่างของแต่ละคน	จำนวนตัวอย่าง (คน)
1	สำนักงานเลขานุการ	205	38.98	39
2	สำนักงานเจรทหาร	103	19.58	20
3	สำนักงานตรวจสอบภายในทหาร	44	8.37	8
4	สำนักงานกรมพระธรรมนูญ	28	5.32	5

ลำดับ	หน่วยงาน	จำนวน ประชากร (คน)	สัดส่วน ตัวอย่างของ แต่ละคน	จำนวน ตัวอย่าง (คน)
5	กรมกำลังพลทหาร	155	29.47	29
6	กรมข่าวทหาร	165	31.37	31
7	กรมยุทธการทหาร	180	34.23	34
8	กรมส่งกำลังบำรุงทหาร	144	27.38	27
9	กรมกิจการพลเรือนทหาร	162	30.80	31
10	กรมปลัดบัญชาทหาร	159	30.23	30
11	กรมสารบัญทหาร	127	24.15	24
12	กรมการเงินทหาร	135	25.67	26
13	กรมกิจการชายแดนทหาร	97	18.44	18
รวมทั้งหมด		1,704	324.00	324

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลการวิจัย คือ แบบสอบถาม (questionnaire) เกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมาจากการศึกษาแนวความคิด ทฤษฎี และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยแบบสอบถามเป็นแนวคำถามที่ถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย โดยแบ่งออกเป็น 3 ส่วน ดังต่อไปนี้

ส่วนที่ 1 เป็นแบบสอบถามที่เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป ถามเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม แบบเลือกตอบ (cheek list) มีจำนวน 7 ข้อ ได้แก่ เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นแบบเลือกตอบ มีจำนวน 24 ข้อ ประกอบด้วยภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ใน 4 ด้าน ได้แก่

1. ด้านความรู้ความสามารถ จำนวน 7 ข้อ
2. ด้านบุคลิกภาพ จำนวน 5 ข้อ
3. ด้านการตัดสินใจ จำนวน 6 ข้อ
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม จำนวน 6 ข้อ

โดยลักษณะคำถามในส่วนที่ 2 เป็นคำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองของ กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งใช้ในการวัดระดับเพื่อหาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองของ กองบัญชาการกองทัพไทย โดยกำหนดแบบตัวเลขมาตรวัดประมาณค่า Rating Scale มี 5 ระดับ กำหนดระดับความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถามที่แสดงระดับความมากน้อย (scale question) ดังนี้

- | | | |
|---|---------|----------------------------|
| 5 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมากที่สุด |
| 4 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นมาก |
| 3 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นปานกลาง |
| 2 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นน้อย |
| 1 | หมายถึง | ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด |

ส่วนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (opened end questionnaire)

การทดสอบเครื่องมือ

ผู้วิจัยดำเนินการสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ ตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

1. ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แล้วจึงนำมากำหนดขอบข่ายในการสร้างเครื่องมือให้สอดคล้องกันระหว่างวัตถุประสงค์ของการวิจัย กรอบแนวคิด คำนิยามศัพท์ที่ใช้ในการวิจัยเพื่อใช้เป็นแนวทางในการสร้างแบบสอบถาม

2. สร้างแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย และตรวจสอบเนื้อหาของแบบสอบถามว่าครอบคลุมตามวัตถุประสงค์หรือไม่ จากนั้นนำไปให้อาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบหาความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (content validity) และให้ข้อเสนอแนะเพื่อปรับปรุงแก้ไขตามคำแนะนำของอาจารย์ที่ปรึกษา

3. นำแบบสอบถามที่ได้ปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง 30 คน เพื่อหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยงหรือความเชื่อมั่น (reliability) ของแบบสอบถาม ด้วยวิธีการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach coefficient alpha) ซึ่งค่าความเชื่อมั่นที่ดีควรมีค่าตั้งแต่ 0.7994 ซึ่งเป็นค่าที่ยอมรับได้โดยทั่วไป

4. นำแบบทดสอบที่ปรับปรุงแก้ไขขั้นสุดท้ายเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษา เพื่อขอความเห็นชอบก่อนนำไปใช้จริง และจัดพิมพ์แบบสอบถามเป็นฉบับสมบูรณ์เพื่อใช้ในการวิจัย

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลมีขั้นตอนดังนี้

1. เก็บข้อมูลแบบทุติยภูมิ โดยการศึกษาค้นคว้าจากเอกสารต่าง ๆ ซึ่งประกอบด้วย เอกสารทางวิชาการ สรุปรายงานผลการดำเนินงานของกองบัญชาการกองทัพไทย บทความ วารสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อใช้เป็นกรอบแนวคิดในการศึกษา

2. มีหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามถึงส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อขอความร่วมมือให้กลุ่มตัวอย่างตอบแบบสอบถาม

3. ติดต่อและเก็บข้อมูลด้วยตนเองจากส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ้งวัฒนะ) โดยขอความร่วมมือให้แต่ละส่วนราชการใน กองบัญชาการกองทัพไทย (พื้นที่แจ้งวัฒนะ) รวบรวมแบบสอบถามส่งตามกำหนดเวลาที่นัดหมาย

การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัย ได้นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์ มาดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล ด้วยสถิติต่างๆ ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยหาค่าความถี่ ค่าร้อยละ นำเสนอในรูปตารางประกอบความเรียง

ตอนที่ 2 วิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำ มาหาค่าเฉลี่ย (mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation) แล้วนำเสนอเป็นตารางประกอบความเรียง

การแปลความหมายของข้อมูลตอนที่ 2 ส่วนที่ 1 ระดับภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาที่กำหนดไว้แบ่งเป็น 5 ระดับดังนี้ (ชานินทร์ ศิลป์จารุ, 2555 : 165)

ค่าเฉลี่ย 4.50 - 5.00 หมายความว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.50 - 4.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

ค่าเฉลี่ย 2.50 - 3.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง

ค่าเฉลี่ย 1.50 - 2.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

ค่าเฉลี่ย 1.00 - 1.49 หมายความว่า ภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 นำข้อมูลที่ได้จากแบบสอบถามนำมาทดสอบสมมติฐาน เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย วิเคราะห์โดยการทดสอบค่าที (t-test) และวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one-way ANOVA) และเมื่อพบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ของภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานแล้วแล้วจึงนำมาทดสอบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least Significant Difference : LSD)

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลการวิจัย แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด
กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยได้ลำดับการนำเสนอ ดังนี้

- 1.สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล
- 2.การวิเคราะห์ข้อมูล
- 3.ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ เพื่อความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมาย ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์
ที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

n	แทน	ขนาดตัวอย่าง (sample size)
\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
t	แทน	ค่าสถิติทดสอบแบบที (t-test)
F	แทน	ค่าสถิติทดสอบแบบเอฟ (F- test)
df	แทน	ชั้นแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom)
SS	แทน	ผลรวมของกำลังสองของค่าความแปรปรวน (sum of square)
MS	แทน	ค่าเฉลี่ยของผลรวมของกำลังสองของค่าความแปรปรวน (mean of square)
* $p \leq .05$	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05
** $p \leq .01$	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
*** $p \leq .001$	แทน	การมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยเรื่องแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยแจกแบบสอบถาม จำนวนทั้งสิ้น 324 ฉบับ ซึ่งสามารถนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลโดยผู้วิจัยได้แบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป แบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ (check list) ใช้การวิเคราะห์โดยการหาค่าร้อยละ เป็นเรื่องเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ กองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วย 4 ด้าน ได้แก่ 1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ 2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ 3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ 4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ นำมาวิเคราะห์โดยใช้สถิติพื้นฐานหาค่าเฉลี่ย (\bar{X}) ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และแปลผล เป็น 5 ระดับ

ตอนที่ 3 ทดสอบความแตกต่างค่าเฉลี่ยของเพศ โดยการทดสอบค่าที (t-test) ชนิดเป็นอิสระแก่กัน สำหรับอายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน โดยใช้การทดสอบค่า เอฟ (F-test) ความแปรปรวนแบบทางเดียว (one-way ANOVA) และเมื่อมีนัยสำคัญทางสถิติจึงเปรียบเทียบรายคู่โดยใช้การทดสอบของฟิชเชอร์ (Fisher's Least-Significant Difference: LSD)

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ตอนที่ 1 การวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (n=324)	ร้อยละ
1. เพศ		
ชาย	212	65.43
หญิง	112	34.57
รวม	324	100
2. อายุ		
ต่ำกว่า 30 ปี	50	15.43
30 – 40 ปี	70	21.60
41 – 50 ปี	154	47.53
มากกว่า 50 ปี	50	15.43
รวม	324	100
3. สถานภาพการสมรส		
โสด	50	15.43
สมรส	234	72.22
หม้าย/หย่าร้าง	20	6.17
แยกกันอยู่	20	6.17
รวม	324	100

ตารางที่ 4-1 จำนวน และร้อยละของกลุ่มตัวอย่างจำแนกตาม เพศอายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน (ต่อ)

สถานภาพทั่วไป	จำนวน (n=324)	ร้อยละ
4. ระดับการศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	50	15.43
ปริญญาตรี	174	53.70
สูงกว่าปริญญาตรี	100	30.86
รวม	324	100
5. รายได้เฉลี่ยต่อเดือน		
น้อยกว่า 10,000	30	9.26
10,000 - 20,000	50	15.43
20,001 - 30,000	174	53.70
มากกว่า 30,000	70	21.60
รวม	324	100
6. อายุการทำงาน		
น้อยกว่า 5 ปี	10	3.09
5-10 ปี	100	30.86
มากกว่า 10 ปี	214	66.05
รวม	324	100
7. สถานภาพการทำงาน		
ข้าราชการ	279	86.11
พนักงานจ้างตามภารกิจ	10	3.09
พนักงานทั่วไป	20	6.17
ลูกจ้างชั่วคราว	15	4.63
รวม	324	100

จากตารางที่ 4-1 พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย คิดเป็นร้อยละ 65.43 เป็นหญิง คิดเป็นร้อยละ 34.57 ส่วนใหญ่มีอายุระหว่าง 41-50 ปี คิดเป็นร้อยละ 47.53 รองลงมา มีอายุระหว่าง 30-40 ปี คิดเป็นร้อยละ 21.60 มีสถานภาพสมรสแล้ว มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 72.22 รองลงมา โสด คิดเป็นร้อยละ 15.43 จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด คิดเป็นร้อยละ 53.70 รองลงมา สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ 30.86 มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000-30,000 คิดเป็นร้อยละ 53.70 รองลงมา มากกว่า 30,000 คิดเป็นร้อยละ 21.60 อายุการทำงาน มากกว่า 10 ปี

คิดเป็นร้อยละ 66.05 รองลงมา 5-10 ปี คิดเป็นร้อยละ 30.86 และเป็นข้าราชการ คิดเป็นร้อยละ 86.11 รองลงมา เป็นพนักงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 6.17

ตอนที่ 2 การวิเคราะห์ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย

ตารางที่ 4-2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	ระดับคุณลักษณะผู้นำ		
	\bar{X}	S.D.	แปลผล
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	3.87	0.37	มาก
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	4.58	0.52	มาก
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	4.79	0.20	มากที่สุด
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	4.56	0.17	มาก
ภาพรวม	4.45	0.18	มาก

จากตารางที่ 4-2 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X} = 4.45$, S.D. = 0.18) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ($\bar{X} = 4.79$, S.D. = 0.20) รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ($\bar{X} = 4.58$, S.D. = 0.52) ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ ($\bar{X} = 4.56$, S.D. = 0.17) และด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ ($\bar{X} = 3.87$, S.D. = 0.37) ตามลำดับ

ตารางที่ 4-3 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ

ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ผู้นำมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง	3.70	0.53	มาก
2. ผู้นำมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์	3.03	0.66	ปานกลาง
3. ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ	4.55	0.57	มากที่สุด
4. ผู้นำมีความสามารถด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล	4.31	0.60	มาก
5. ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับงานต่างๆ ไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ	3.60	0.52	มาก
6. ผู้นำมีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันที่	4.31	0.60	มาก
7. ผู้นำมีความสามารถคาดการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นได้	3.58	0.52	มาก
ภาพรวม	3.87	0.37	มาก

จากตารางที่ 4-3 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม อยู่ในระดับมาก ($\bar{X}=3.87$, S.D.=0.37) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ ($\bar{X} = 4.55$, S.D. = 0.57) รองลงมา ผู้นำมีความสามารถด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) และผู้นำมีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันที่ ($\bar{X} = 4.31$, S.D. = 0.60) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ($\bar{X} = 3.03$, S.D. = 0.66)

ตารางที่ 4-4 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย	4.42	0.68	มาก
2. ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ	4.70	0.81	มากที่สุด
3. ผู้นำมีความสุขุมรอบคอบ	4.73	0.65	มากที่สุด
4. ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน	4.63	0.56	มากที่สุด
5. ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง	4.43	0.68	มาก
ภาพรวม	4.58	0.52	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-4 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.58$, S.D.=0.52) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสุขุมรอบคอบ ($\bar{X} = 4.73$, S.D. = 0.65) รองลงมา ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ ($\bar{X} = 4.70$, S.D. = 0.81) และ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ($\bar{X} = 4.63$, S.D. = 0.56) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ($\bar{X} = 4.42$, S.D. = 0.68)

ตารางที่ 4-5 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ

ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน	4.44	0.37	มาก
2. ผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	4.69	0.47	มากที่สุด
3. ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง	4.84	0.37	มากที่สุด
4. ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์	4.69	0.47	มากที่สุด
5. ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ	4.85	0.36	มากที่สุด
6. ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ	4.84	0.37	มากที่สุด
ภาพรวม	4.79	0.20	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-5 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.79$, S.D.= 0.20) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.85$, S.D. = 0.36) รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.37) และ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ ($\bar{X} = 4.84$, S.D. = 0.37) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ($\bar{X} = 4.44$, S.D. = 0.37)

ตารางที่ 4-6 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม

ด้านคุณธรรมจริยธรรม	ระดับความคิดเห็น		
	\bar{X}	S.D.	แปลความ
1. ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น	4.68	0.47	มากที่สุด
2. ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม	4.55	0.50	มากที่สุด
3. ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม	4.65	0.48	มากที่สุด
4. ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง	4.66	0.47	มากที่สุด
5. ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมการแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	4.44	0.50	มาก
6. ผู้นำมีความคิดที่ถึงงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น	4.38	0.49	มาก
ภาพรวม	4.56	0.17	มากที่สุด

จากตารางที่ 4-6 พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด ($\bar{X}=4.56$, S.D.= 0.17) เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น ($\bar{X} = 4.68$, S.D. = 0.47) รองลงมา ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง ($\bar{X} = 4.66$, S.D. = 0.47) และ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ($\bar{X} = 4.65$, S.D. = 0.48) ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดที่ถึงงามทั้งต่อตนเองและผู้อื่น ($\bar{X} = 4.38$, S.D. = 0.49)

ตอนที่ 3 ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการสังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตาม เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน

ตารางที่ 4-7 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามเพศ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	เพศ				t	p
	ชาย (N = 212)		หญิง (N = 112)			
	\bar{X}	S.D.	\bar{X}	S.D.		
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	3.87	0.41	3.86	0.28	0.151	.880
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	4.60	0.46	4.54	0.62	1.013	.312
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	4.79	0.20	4.78	0.20	0.119	.905
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	4.56	0.17	4.56	0.17	-0.104	.917
ภาพรวม	4.45	0.17	4.43	0.17	0.804	.422

จากตารางที่ 4-7 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง
กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามเพศ ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-8 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.273	3	0.091	0.656	.579
	ภายในกลุ่ม	44.298	320	0.138		
	รวม	44.571	323			
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	11.975	3	3.992	16.724	.000***
	ภายในกลุ่ม	76.375	320	0.239		
	รวม	88.350	323			
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.143	3	0.48	1.149	.330
	ภายในกลุ่ม	13.281	320	0.42		
	รวม	13.424	323			
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.031	3	0.010	0.336	.800
	ภายในกลุ่ม	9.714	320	0.030		
	รวม	9.745	323			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	1.089	3	0.363	12.813	.000***
	ภายในกลุ่ม	9.063	320	0.028		
	รวม	10.152	323			

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 4-8 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least - Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 4-9 -4-10

ตารางที่ 4-9 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี 4.47	30 – 40 ปี 4.34	41 – 50 ปี 4.48	มากกว่า 50 ปี 4.48
ต่ำกว่า 30 ปี	4.47	-	0.13*	0.00	0.01
30 – 40 ปี	4.34		-	0.14***	0.14***
41 – 50 ปี	4.48			-	0.00
มากกว่า 50 ปี	4.48				-

* $p \leq .05$,*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 4-9 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่าช่วงอายุ 30 – 40 ปี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ ช่วงอายุ 30 – 40 ปี มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย น้อยกว่าช่วงอายุ 41 – 50 ปี และช่วงอายุมากกว่า 50 ปี

ตารางที่ 4-10 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามอายุ

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า 30 ปี	30 – 40 ปี	41 – 50 ปี	มากกว่า 50 ปี
		4.68	4.21	4.68	4.68
ต่ำกว่า 30 ปี	4.68	-	0.46***	0.00	0.00
30 – 40 ปี	4.21		-	0.46***	0.46***
41 – 50 ปี	4.68			-	0.00
มากกว่า 50 ปี	4.68				-

* $p \leq .05$,*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 4-10 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง
กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทาง
สถิติที่ระดับ .001จำนวน 3 คู่ ได้แก่ ช่วงอายุต่ำกว่า 30 ปี มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่าช่วงอายุ 30 – 40 ปี, ช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วง
อายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย
มากกว่าช่วงอายุ 30-40 ปี

ตารางที่ 4-11 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพสมรส

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.298	3	0.099	0.717	.542
	ภายในกลุ่ม	44.273	320	0.138		
	รวม	44.571	323			
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.200	3	0.067	0.242	.867
	ภายในกลุ่ม	88.150	320	0.275		
	รวม	88.350	323			
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.287	3	0.096	2.333	.074
	ภายในกลุ่ม	13.137	320	0.041		
	รวม	13.424	323			
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.083	3	0.028	0.918	.433
	ภายในกลุ่ม	9.662	320	0.030		
	รวม	9.745	323			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.077	3	0.026	0.818	.485
	ภายในกลุ่ม	10.075	320	0.031		
	รวม	10.152	323			

จากตารางที่ 4-11 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพสมรส ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-12 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.291	2	0.146	1.057	.349
	ภายในกลุ่ม	44.279	321	0.138		
	รวม	44.571	323			
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	6.356	2	3.178	12.443	.000***
	ภายในกลุ่ม	81.994	321	0.255		
	รวม	88.350	323			
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.011	2	0.005	0.130	.878
	ภายในกลุ่ม	13.413	321	0.042		
	รวม	13.424	323			
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.117	2	0.059	1.951	.144
	ภายในกลุ่ม	9.628	321	0.030		
	รวม	9.745	323			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.520	2	0.260	8.669	.000***
	ภายในกลุ่ม	9.632	321	0.030		
	รวม	10.152	323			

*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 4-12 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของฟิชเชอร์ (Fisher's Least - Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 4-13 -4-14

ตารางที่ 4-13 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		4.46	4.48	4.39
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	4.46	-	0.02	0.06
ปริญญาตรี	4.48		-	0.08***
สูงกว่า ปริญญาตรี	4.39			-

*** $p \leq .001$

ตารางที่ 4-13 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการ
กองทัพไทย ภาพรวม จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
.001 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ การศึกษาระดับปริญญาตรี มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ
กอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4-14 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา

อายุ	\bar{X}	ต่ำกว่า ปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่า ปริญญาตรี
		4.66	4.68	4.37
ต่ำกว่า ปริญญาตรี	4.66	-	0.02	0.28*
ปริญญาตรี	4.68		-	0.30***
สูงกว่า ปริญญาตรี	4.37			-

* $p \leq .05$,*** $p \leq .001$

จากตารางที่ 4-14 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง
กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามระดับการศึกษา พบว่า แตกต่างกัน
อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ การศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มี
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่าระดับการศึกษา
สูงกว่าปริญญาตรี และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 คู่ ได้แก่
การศึกษาระดับปริญญาตรีมีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพ
ไทยมากกว่าระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรี

ตารางที่ 4-15 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.161	3	0.054	0.386	.763
	ภายในกลุ่ม	44.410	320	0.139		
	รวม	44.571	323			
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	4.404	3	1.468	5.597	.001*
	ภายในกลุ่ม	83.946	320	0.262		
	รวม	88.350	323			
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.22	3	0.007	0.172	.916
	ภายในกลุ่ม	13.402	320	0.042		
	รวม	13.424	323			
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.243	3	0.081	2.733	.044***
	ภายในกลุ่ม	9.501	320	0.030		
	รวม	9.745	323			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.185	3	0.062	1.985	.116
	ภายในกลุ่ม	9.967	320	0.031		
	รวม	10.152	323			

จากตารางที่ 4-15 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ เมื่อพบความแตกต่างจึงทำการทดสอบเป็นรายคู่ด้วยวิธีของ ฟิชเชอร์ (Fisher's Least - Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ 4-16 -4-17

ตารางที่ 4-16 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ จำแนกตามรายได้เฉลี่ย
ต่อเดือน

รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
		4.48	4.57	4.55	4.58
น้อยกว่า 10,000 บาท	4.48	-	0.09*	0.07*	0.10**
10,000 - 20,000 บาท	4.57		-	0.02	0.00
20,001 - 30,000 บาท	4.55			-	0.02
มากกว่า 30,000 บาท	4.58				-

* $p \leq .05$, ** $p \leq .01$

ตารางที่ 4-16 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการ
กองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า แตกต่างกันอย่าง
มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 2 คู่ ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาทมี
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อ
เดือน น้อยกว่า 10,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท มีคุณลักษณะผู้นำของ
ผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า
10,000 บาท และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ รายได้เฉลี่ย
ต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาท มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการ
กองทัพไทยมากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือน น้อยกว่า 10,000 บาท

ตารางที่ 4-17 ผลการเปรียบเทียบเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับ
ผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน

รายได้เฉลี่ย ต่อเดือน	\bar{X}	น้อยกว่า 10,000 บาท	10,000 - 20,000 บาท	20,001 - 30,000 บาท	มากกว่า 30,000 บาท
		4.48	4.57	4.55	4.58
น้อยกว่า 10,000 บาท	4.48	-	0.00	0.03	0.30*
10,000 - 20,000 บาท	4.57		-	0.03	0.30***
20,001 - 30,000 บาท	4.55			-	0.27***
มากกว่า 30,000 บาท	4.58				-

* $p \leq .05$,*** $p \leq .001$

ตารางที่ 4-17 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการ
กองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ จำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน พบว่า แตกต่างกันอย่างมี
นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 คู่ ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาท มี
คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อ
เดือน น้อยกว่า 10,000 บาท และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 2 คู่
ได้แก่ รายได้เฉลี่ยต่อเดือน มากกว่า 30,000 บาท มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง
กองบัญชาการกองทัพไทยมากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 10,000 - 20,000 บาท และรายได้เฉลี่ยต่อ
เดือน มากกว่า 30,000 บาท มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการ
กองทัพไทยมากกว่า รายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,001 - 30,000 บาท

ตารางที่ 4-18 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุการทำงาน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.271	2	0.136	0.982	.376
	ภายในกลุ่ม	44.300	321	0.138		
	รวม	44.571	323			
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.574	2	0.287	1.050	.351
	ภายในกลุ่ม	87.776	321	0.273		
	รวม	88.350	323			
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.027	2	0.013	0.323	.724
	ภายในกลุ่ม	13.397	321	0.042		
	รวม	13.424	323			
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.129	2	0.065	2.156	.117
	ภายในกลุ่ม	9.616	321	0.030		
	รวม	9.745	323			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.008	2	0.004	0.119	.888
	ภายในกลุ่ม	10.145	321	0.032		
	รวม	10.152	323			

* $p \leq .05$ *

จากตารางที่ 4-18 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ 4-19 ผลการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียวคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการทำงาน

คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย	แหล่งความแปรปรวน	SS	df	MS	F	p
1. ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.026	3	0.009	0.061	.980
	ภายในกลุ่ม	44.545	320	0.139		
	รวม	44.571	323			
2. ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.326	3	0.109	0.395	.757
	ภายในกลุ่ม	88.024	320	0.275		
	รวม	88.350	323			
3. ด้านการตัดสินใจของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.057	3	0.019	0.452	.716
	ภายในกลุ่ม	13.367	320	0.042		
	รวม	13.424	323			
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ	ระหว่างกลุ่ม	0.230	3	0.077	2.576	.054
	ภายในกลุ่ม	9.515	320	0.030		
	รวม	9.745	323			
ภาพรวม	ระหว่างกลุ่ม	0.003	3	0.001	0.035	.991
	ภายในกลุ่ม	10.149	320	0.032		
	รวม	10.152	323			

จากตารางที่ 4-19 พบว่า คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน

บทที่ 5

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้บัญชาการกองแต่ละนายมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในการขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลาย และไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินระดับและการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากขาดมาตรฐานกลางของกองบัญชาการกองทัพไทย ในบทนี้ได้นำเสนอสรุป อภิปรายผลและข้อเสนอแนะต่างๆ ที่ได้จากการศึกษาในครั้งนี้ เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป โดยแบ่งเป็นประเด็นสำคัญ ได้แก่ สรุปผลการศึกษา อภิปรายผล และข้อเสนอแนะที่ได้จากการศึกษา ดังนี้

สรุปผลการวิจัย

จากผลการวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย สรุปผลการวิจัยได้ ดังนี้

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรสแล้วมากที่สุด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000-30,000 มีอายุการทำงานมากกว่า 10ปี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ รองลงมาเป็นพนักงานทั่วไปคิดเป็นร้อยละ 6.17

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อเรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆรองลงมาผู้นำมีความสามารถด้านเปรียบเทียบและการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล

และผู้นำมีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันเวลาที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสุขรอบคอบ รองลงมา ผู้นำมีวาทะศิลป์ต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ และ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น รองลงมา ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้องและ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดที่ตึงตังต่อตนเองและผู้อื่น

3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ดังนี้

3.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามเพศ ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

3.3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการสมรส ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้อง

กับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

3.5 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

3.6 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.7 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

อภิปรายผล

การวิจัยเรื่อง การศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

1. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการตัดสินใจของผู้นำ อยู่ในระดับมาก มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ ดังนี้

1.1 สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา สุนทรแสง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ระดับความต้องการเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี ภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ ๑ คือ ด้านความเป็นผู้มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ ด้านการยอมรับและยกย่องจากสังคม ด้านความสามารถในการทำงานร่วมกับสังคม ด้านความเป็นผู้มีประสิทธิภาพ ด้านความรับผิดชอบ และด้านความสามารถทางสติปัญญา ตามลำดับ

1.2 ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ประยูร บัวสุวรรณ (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีตำบลปากน้ำตามทัศนะของประชาชนตำบลปากน้ำอำเภอเมือง จังหวัดระนอง ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีตำบลปากน้ำตามทัศนะของประชาชน ตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดระนอง โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด แต่ไม่สอดคล้องกับเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ ๑ คือ ด้านอุดมการณ์ในการปฏิบัติงาน ด้านความเป็นผู้นำ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม และด้านมนุษยสัมพันธ์ ตามลำดับ

1.3 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ขวัญฤตา ยินดีสุข (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของประชาชนที่มีสิทธิ์เลือกตั้งในเขตพื้นที่อำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี : กรณีศึกษาอำเภอพนัสนิคม จังหวัดชลบุรี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากทุกด้าน

1.4 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิระพัฒน์ วงศ์สุวรรณ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารและสมาชิกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประชาชนคาดหวัง การศึกษาองค์การบริหารส่วนตำบลม่วงใหญ่ อำเภอโพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารและสมาชิกองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประชาชนคาดหวัง ผลโดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ ๑ คือ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม รองลงมา ด้านสมรรถนะ ด้านความสำเร็จ ด้านสังคม และด้านสมรรถเชิงอุปถัมภ์ตามลำดับ

1.5 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภนิช ชาทะศรี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องกับเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า อันดับ ๑ คือ ด้านบุคลิกภาพ

1.6 สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภชัย มณีเรือง (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนตำบลวังหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนตำบลวังหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ระดับมาก

1.7 สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร เบ้าหนองบัว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขต

พื้นที่ตำบลเก็ง อำเภอมะนังมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตำบลเก็ง อำเภอมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม โดยรวมอยู่ในระดับดี แต่ไม่สอดคล้องเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพ เป็นอันดับ ๑ รองลงมา ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถ ด้านคุณธรรม ด้านการบริหาร ด้านบทบาท และด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

1.8 สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศพัศ ตุ่มอญ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบล ในเขตอำเภอนองบุรี จังหวัดกาฬสินธุ์ กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงใหญ่ อำเภอน้ำโสม จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบลในเขตอำเภอนองบุรี จังหวัดกาฬสินธุ์ โดยรวมอยู่ในระดับมาก แต่ไม่สอดคล้องเมื่อจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า ด้านบุคลิกภาพ เป็นอันดับ ๑ รองลงมา ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านคุณธรรมและจริยธรรม ด้านทักษะความรู้ความสามารถในการบริหารงาน และด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ

2. คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามข้อมูลทั่วไป ดังนี้

2.1 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามเพศ ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จงกมล ประสมสุข (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นในความคิดเห็นของประชาชน กรณีศึกษาเขตพื้นที่ อบต. เกาะลอย ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพทั่วไป และด้านบุคลิกภาพสัมพันธ์กับงาน ไม่แตกต่างกัน, สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา สุนทรแสง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์การปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า เพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานที่แตกต่างกัน ไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภชัย มณีเรือง (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนตำบลวังหลวง อำเภอสหัสขันธ์ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า เพศ และอายุแตกต่างกัน โดยรวมและรายด้านไม่พบความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร เบ้าหนองบัว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลเก็ง อำเภอมะนังมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า เพศ ระดับการศึกษา และตำแหน่งงาน โดยรวมและรายด้านไม่แตกต่างกันทางสถิติที่ระดับ .05

2.2 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ กอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ โดยสอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา สุนทรแสง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น จังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า ตำแหน่งหน้าที่และอายุ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จงกมล ประสมสุข (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นในความคิดเห็นของประชาชน กรณีศึกษาเขตพื้นที่ อบต. เกาะลอย ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนที่มีเพศ อายุ และรายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพทั่วไป และด้านบุคลิกภาพสัมพันธ์กับงาน ไม่แตกต่างกัน และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภชัย มณีเรือง (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนตำบลวังหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนตำบลวังหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกตามอายุ ไม่พบความแตกต่างกัน

2.3 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ กอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการสมรส ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิระพัฒน์ วงศ์สุวรรณ (2554, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ประชาชนคาดหวัง การศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงใหญ่ อำเภอโพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการทดสอบสมมติฐาน พบว่า สถานภาพส่วนบุคคลที่ต่างกันมีความคาดหวังต่อคุณลักษณะของผู้บริหารและสมาชิกองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, สอดคล้องกับงานวิจัยของ พงศพัศ ตุ่มอญ (2556, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบลในเขตอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงใหญ่ อำเภอโพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบลในเขตอำเภอหนองกุงศรี จังหวัดกาฬสินธุ์ ของสมาชิกสภาเทศบาลตำบลและบุคลากรเทศบาลตำบล จำแนกตามเพศและสถานภาพ ที่แตกต่างกัน พบว่า มีคุณลักษณะผู้นำไม่แตกต่างกัน

2.4 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการ กอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 แต่ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา สุนทรแสง

(2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี พบว่า วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร เบ้าหนองบัว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลแก้ง อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า ระดับการศึกษา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

2.5 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ จงกมล ประสมสุข (2550, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นในความคิดเห็นของประชาชน กรณีศึกษาเขตพื้นที่ อบต. เกาะลอย ผลการวิจัยพบว่า รายได้แตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านบุคลิกภาพทั่วไป และด้านบุคลิกภาพสัมพันธ์กับงาน ไม่แตกต่างกัน

2.6 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ แต่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา สุนทรแสง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรีประสบการณ์ทำงานไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศุภนิจ ชาทะศรี (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนคุณลักษณะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนคติของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม ที่มีประสบการณ์ในการทำงาน ไม่แตกต่างกัน

2.7 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ นันทิยา สุนทรแสง (2552, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี ผลการวิจัยพบว่า

จำแนกตามตำแหน่งหน้าที่ มีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05, ไม่สอดคล้องกับงานวิจัยของ ศิริพร เบ้าหนองบัว (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลเก็ง อำเภอมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตองค์การบริหารส่วนตำบลเก็งอำเภอมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม จำแนกตามตำแหน่งงาน ไม่แตกต่างกัน

ข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะในการวิจัย โดยเรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยต่ำสุดไปหาสูงสุด ดังนี้

1. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งนี้

1.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำมีความสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำมีความสามารถติดต่อสื่อสารที่ดีทั้งอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ และผู้นำมีความสามารถทำงานเป็นทีม ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นงานใดๆ จะประสบผลสำเร็จลงได้ด้วยดี ก็ด้วยการทำงานเป็นทีม ภายในทีมก็ต้องมีสัมพันธ์ภาพอันดีต่อกันทั้งผู้นำและผู้ตาม มีการสื่อสารที่ดี รับฟังความคิดเห็น และเหตุผลจากคนหลายคนแล้วนำมาประกอบการตัดสินใจ ในการเป็นผู้นำก็เช่นกันจะต้องรับฟังความคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะจากผู้ใต้บังคับบัญชาและคนอื่นๆ ก่อนทำการตัดสินใจ มีสัมพันธ์ภาพอันดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการติดต่อสื่อสารที่ดี เพื่อให้การปฏิบัติงานเป็นไปด้วยดีและมีประสิทธิภาพ

1.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย ผู้นำร่วมปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มและองค์กร เช่น ธารรงค์ต่อต้านยาเสพติด เมาไม่ขับ ผู้นำมีความตรงต่อเวลา และผู้นำสามารถปฏิบัติงานตามแผนหรือโครงการให้สำเร็จลุล่วง ในการเป็นผู้นำควรจะปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุน และให้ความร่วมมือในการจัดกิจกรรมทุกครั้ง รวมทั้งส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาช่วยกันสอดส่องดูแลคนในชุมชนให้ปลอดภัยจากยาเสพติด เพื่อป้องกันการสูญเสียชีวิตและทรัพย์สิน และผู้นำจะต้องมีความตรงต่อเวลา รวมทั้งจะต้องสามารถปฏิบัติงานตามแผนงานหรือโครงการที่ได้กำหนดไว้ให้สำเร็จลุล่วงด้วยดีและเกิดประสิทธิผล

1.3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือ

เป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน ผู้นำมีการเก็บรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนการตัดสินใจ และผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ ไม่ว่าจะในการทำงานใดๆ ผู้นำจะต้องกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายให้ชัดเจน และแจ้งให้ผู้ปฏิบัติทุกฝ่ายได้รับทราบเพื่อการปฏิบัติงานจะได้ไปในทิศทางเดียวกัน สอดคล้องกับวัตถุประสงค์และเป้าหมายของงานนั้นๆ อีกทั้งจะต้องมีการเก็บรวบรวมข้อมูลก่อนการตัดสินใจทุกครั้ง โดยส่งเสริมให้ทุกคนมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ เพื่อให้ได้ความคิดที่หลากหลาย นำมาประเมินผลก่อนการตัดสินใจเพื่อลดการผิดพลาด

1.4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม พบว่าข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำมีความคิดที่ตึงต่งต่อตนเองและผู้อื่น ผู้นำมีวิจาสภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ และผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง ในการเป็นผู้นำนั้น จะต้องมีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน และมีวิจาสภาพกับคนทุกเพศทุกวัย และจะต้องแสดงความมั่นใจในตนเอง เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ปฏิบัติตามแบบอย่าง และผู้นำจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการทำงาน ตื่นตัวอยู่เสมอ และพร้อมจะปฏิบัติหน้าที่ได้ทุกสถานการณ์

1.5 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ กับ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ พบว่า ช่วงอายุมากกว่า 50 ปี มีคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารมากกว่าช่วงอายุ 41-50 ปี และช่วงอายุ 30 – 40 ปี ทางกองบัญชาการกองทัพไทย ควรจัดกิจกรรมโดยให้ผู้นำระดับผู้อำนวยการกอง กำลังพลที่มีสถานภาพสมรส และกลุ่มแยกกันอยู่ ได้ร่วมกิจกรรมกับผู้นำทั้งในสถานที่และนอกสถานที่บ่อยๆ เพื่อได้ศึกษาบทบาทความเป็นผู้นำของแต่ละคน เพราะส่วนใหญ่พนักงานที่มีสถานภาพสมรส และแยกกันอยู่ จะมีข้ออ้างในการไปร่วมกิจกรรมเกี่ยวกับภาระทางครอบครัว

1.6 ผลการเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ พบว่า กลุ่มระดับการศึกษาสูงกว่าปริญญาตรีมีทักษะเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ มากกว่ากลุ่มระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี และกลุ่มระดับการศึกษาปริญญาตรี จึงควรส่งเสริมและสนับสนุนให้กลุ่มที่มีระดับการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรีและกลุ่มการศึกษาระดับปริญญาตรีให้ศึกษาต่อในระดับที่สูงขึ้น เพื่อได้เรียนรู้หลักการของการเป็นผู้นำที่ดีที่ผู้นำควรมี ตามแนวคิดและทฤษฎีผู้นำในด้านต่างๆ ที่สูงขึ้น

2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ที่กำหนดไปทดลองใช้กับผู้บริหาร เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยครั้งนี้ว่าในทางปฏิบัติจริงมีประสิทธิภาพเพียงใด ควรมีการปรับปรุงอย่างไร โดยในขั้นต้นมุ่งพัฒนาในด้านที่สำรวจความคิดเห็นแล้วพบว่ามีความน้อยกกว่าด้าน

อื่นๆ ได้แก่ ในด้านผู้นำที่มีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน และในด้านผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์

2.2 ควรมีการศึกษา และดำเนินการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านอื่นๆ เพิ่มเติม เช่น ด้านพฤติกรรม ด้านเจตคติ

2.3 แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับภาวะผู้นำในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแนวคิดและทฤษฎีของผู้บังคับการทางพลเรือน ที่มีสิ่งแวดล้อม ภาระหน้าที่ แรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานแตกต่างจากผู้นำทางทหาร จึงควรมีการศึกษาเพิ่มเติมเกี่ยวกับภาวะผู้นำทางทหารที่ดี ควรมีคุณลักษณะต่างๆเป็นอย่างไร โดยเฉพาะในด้านบุคลิกภาพ ความมั่นใจ และการปรากฏตัวต่อสังคมทั้งภายในหมู่ทหารและต่อหน้ามวลชน จะทำให้งานวิจัยมีความสมบูรณ์มากขึ้น

บรรณานุกรม

หนังสือ

- โกวิท พวงงาม. การปกครองท้องถิ่นไทย หลักการและมิติใหม่ในอนาคต. กรุงเทพฯ : พิมพ์วิญญูชน, 2555.
- จินตนา บุญบงการ. จริยธรรมทางธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 15), กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2555.
- ฉัตยาพร เสมอใจ. พฤติกรรมผู้บริโภค. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2550.
- ชาญชัย อาจินสมมาตร. ภาวะผู้นำในองค์กร. กรุงเทพฯ : ปัญญาชน, 2550.
- ชัชวาลิต สรวารี. การบริหารคนกับองค์กร. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- ชูชัย สมितिไกร. จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ. (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพฯ : วี.พรีนท์ (1991), 2554.
- ณัฐพันธ์ เขจรนนท์. พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2551.
- เต็มศักดิ์ คทวนิช. จิตวิทยาทั่วไป. (พิมพ์ครั้งที่ 1), กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดยูเคชั่น, 2546.
- ถวิลวดี บุรีกุล. ทศวรรษ : ตัวชี้วัดการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี. กรุงเทพฯ : สถาบันพระปกเกล้า, 2550.
- ทรงศักดิ์ ภูสีอ่อน. การประยุกต์ใช้ SPSS วิเคราะห์ข้อมูลวิจัย. กทม. : ประสานการพิมพ์, 2551.
- ทรงสิริ วิชิรานนท์, โรจน์วี พงษ์พัฒน์พล, สุทธิพร บุญส่ง, สุวิมล จุลวานิช, และอนุรีย์ แก้วแว่น้อย. การพัฒนาคณาภพชีวิตและสังคม. (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ : ทริปปี้ล กรุ๊ป, 2551.
- ทองทิพภา วิริยะพันธ์. มนุษยสัมพันธ์กับการบริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ : โรงพิมพ์สหธรรมิก, 2549.
- ธเนศวร์ เจริญเมือง. การปกครองท้องถิ่นกับการบริหารจัดการท้องถิ่น อภิมติหนึ่งของอารยธรรมโลก ภาคแรก : จากยุคกรีกถึงทุนนิยมตะวันตก. กรุงเทพฯ : โครงการจัดพิมพ์คปไฟ, 2550.
- ธวัช บุญยมนิ. ภาวะผู้นำและการเปลี่ยนแปลง. กรุงเทพฯ : โอ.เอส.พรีนติ้ง, 2550.
- ธานินทร์ ศิลป์จารุ. การวิจัยและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วย SPSS. (พิมพ์ครั้งที่ 11), กรุงเทพฯ : วี.อินเตอร์ พรีนติ้ง, 2555.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์. (พิมพ์ครั้งที่ 8), กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2556.
- ปธาน สุวรรณมงคล. การบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. กรุงเทพฯ : วิญญูชน, 2547.

- ประตินันท์ อูปรมัย. สร้างพลังทีมงานตามหลักคิดเศรษฐกิจพอเพียง. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์. จิตวิทยาการบริหารงานบุคคล. (พิมพ์ครั้งที่ 7), กรุงเทพฯ : พิมพ์ดี, 2551.
- พูลสุข สังข์รุ่ง. มนุษยสัมพันธ์ในองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 10), นนทบุรี : พี.เค.อินเตอร์พรีน, 2550.
- พัชนี นนทศักดิ์, ปิยะพันธ์ ปิ่นเมือง, และสมศรี ศิริไหวประพันธ์. การจัดการสมัยใหม่. กรุงเทพฯ : เพียร์สัน เอ็ดดูเคชั่น อินโดไชน่า, 2549.
- พัชสิรี ชมพุกา. องค์การและการจัดการ. กรุงเทพฯ : แมคกรอ-ฮิล, 2552.
- ภาวณิ เพชรสว่าง. พฤติกรรมองค์กร. (พิมพ์ครั้งที่ 5), กรุงเทพฯ : สุวีริยาสาส์น, 2552.
- ยงยุทธ เกษสาคร. ภาวะผู้นำและการทำงานเป็นทีม. (พิมพ์ครั้งที่ 12), กรุงเทพฯ : วี.เจ.พรีนติ้ง, 2555.
- ระจิตรา ศุภดิกลักษณ์. มนุษยสัมพันธ์. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยพระนครเหนือ, 2548.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ : ไดมอนด์ บิสเนส, 2551.
- วรพจน์ บุขราคมวดี. การจัดการเชิงกลยุทธ์. กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2550.
- วันชัย มีชาติ. พฤติกรรมกรรมการบริหารองค์การสาธารณสุข. (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, 2551.
- วิเชียร วิทยอุดม. ภาวะผู้นำ : ฉบับก้าวหน้า. กรุงเทพฯ : ธนัชการพิมพ์, 2553.
- วิภาดา คุปตานนท์. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร : เทคนิคการจัดการสมัยใหม่. (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ : ส.เจริญ การพิมพ์, 2551.
- วิรัช สงวนวงษ์วาน. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ดดูเคชั่น, 2554.
- ศิริวรรณ เสรีรัตน์, สมชาย ทิรัญกิตติ, และธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ. การจัดการและพฤติกรรมองค์กร. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์, 2550.
- สถาพร ปิ่นเจริญ. ภาวะผู้นำกับการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 2), กรุงเทพฯ : จามจุรี โปรดักส์, 2556.
- สถิต วงศ์สุวรรณ. การพัฒนาบุคลากร. (พิมพ์ครั้งที่ 5), กรุงเทพฯ : รวมสาส์น, 2555.
- สมคิด บางโม. องค์การและการจัดการ. (พิมพ์ครั้งที่ 6), กรุงเทพฯ : วิทย์พัฒน์, 2555.
- สร้อยตระกูล (ติวานนท์) อรรถมานะ. พฤติกรรมองค์กร: ทฤษฎีและการประยุกต์. (พิมพ์ครั้งที่ 4), กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, 2553.
- สัมมา ธนินธย์. ภาวะผู้นำของผู้บริหาร. (พิมพ์ครั้งที่ 3), กรุงเทพฯ : ข้าวฟ่าง, (2556).
- สิทธิโชค วรานุสันติกุล. จิตวิทยาสังคม: ทฤษฎีและการประยุกต์. กรุงเทพฯ : ซีเอ็ด ดูเคชั่น, 2556.
- สุรพันธ์ ฉันทแดนสุวรรณ. หลักการบริหารธุรกิจ. (พิมพ์ครั้งที่ 5), กรุงเทพฯ : จุดทอง, 2553.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. “ภาวะผู้นำ” ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษาระดับปริญญาโท. (พิมพ์ครั้งที่ 9), นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, 2552.
- อรจันทร์ ศิริโชติ. การตลาดบริการ. สงขลา : นำศิลป์โฆษณา, 2556.

วิทยานิพนธ์ รายงานการวิจัย เอกสารวิจัย

- ขวัญฤตา ยินดีสุข. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามทัศนะของประชาชนที่มีสิทธิ์เลือกตั้งในเขตพื้นที่อำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี : กรณีศึกษาอำเภอพนสนิมคม จังหวัดชลบุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2554.
- จงกมล ประสมสุข. “คุณลักษณะของผู้นำท้องถิ่นในความคิดเห็นของประชาชน กรณีศึกษาเขตพื้นที่ อบต. เกาะลอย”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2550.
- นันทิยา สุนทรแสง. “คุณลักษณะของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตาม ความต้องการของพนักงานส่วนท้องถิ่น สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นจังหวัดสิงห์บุรี”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี, 2552.
- ประยูร บัวสุวรรณ. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกเทศมนตรีตำบลปากน้ำ ตามทัศนะของประชาชนตำบลปากน้ำ อำเภอเมือง จังหวัดระนอง”. วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา, 2553.
- พงศพัศ ตุมอญ. “คุณลักษณะผู้นำของนายกเทศมนตรีตำบลในเขตอำเภอหนองกงบุรี จังหวัดกาฬสินธุ์ : กรณีศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงใหญ่ อำเภอโพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2556.
- พีระพัฒน์ วงศ์สุวรรณ. “คุณลักษณะของผู้บริหารและสมาชิกองค์การบริหารส่วนท้องถิ่นที่ประชาชนคาดหวัง: การศึกษา องค์การบริหารส่วนตำบลม่วงใหญ่ อำเภอ โพธิ์ไทร จังหวัดอุบลราชธานี”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, 2554.
- ศิริพร เบ้าหนองบัว. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามความคิดเห็นของประชาชนในเขตพื้นที่ตำบลแก้ง อำเภอเมืองมหาสารคาม จังหวัดมหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555.
- ศุภชัย มณีเรือง. “คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล ตามความคิดเห็นของประชาชนตำบลวังหลวง อำเภอเสลภูมิ จังหวัดร้อยเอ็ด”. วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555.
- ศุภนิจ ซาทะศรี. “คุณลักษณะของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลตามทัศนะของพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอพยัคฆภูมิพิสัย จังหวัดมหาสารคาม”. วิทยานิพนธ์ ปริญญา มหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม, 2555.

ฐานข้อมูลอิเล็กทรอนิกส์

- กระทรวงมหาดไทย. พระราชบัญญัติระเบียบบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. สืบค้น มีนาคม 30, 2556, จาก <http://www.moph.go.th/ngo/oddh/data/page15.htm>, 2542.
- ครุบ้านนอก. หลักการสร้างมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีในองค์กร. สืบค้น มกราคม 20, 2557, จาก <http://www.kroobannok.com/39822>, 2557.
- ประเทือง วิบูลศักดิ์. ว่าด้วยความรับผิดชอบ. สืบค้น ธันวาคม 13, 2556, จาก <http://www.sahavicha.com/?name=blog&file=readblog&id=231>, 2552.
- พระราชบัญญัติเทศบาลพุทธศักราช 2496. กฎหมายไทย. สืบค้น มีนาคม 30, 2556, จาก <http://www.kodmhai.com/m4/m4-5/Nthailaw-4-5/N1143.html>, 2542.
- ภาสกร บุญญลักษม์. คุณลักษณะของผู้นำที่ดี. สืบค้น มกราคม 20, 2557, จาก http://www.banpalocal.go.th/news_detail.php?id=1764, 2556.
- มยุรฉัตร ธรรมวิเศษ. องค์ประกอบทางจริยธรรม. สืบค้น พฤศจิกายน 21, 2556, จาก <http://www.gotoknow.org/posts/198176>, 2551.
- สำราญ ศรีคำมูล. จริยธรรม. สืบค้น พฤศจิกายน 21, 2556, จาก http://www.baanjomyut.com/library_3/extension-2/ethics/01.html, 2556.

เอกสารไม่ตีพิมพ์

- กรมการปกครอง. พรบ.สภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ.2537. กรุงเทพฯ : อ. อ. ส. อ. ร. ก. ดินแดน. 2542.
- กรมส่งเสริมการปกครอง. สำนักงานพระราชกฤษฎีกา. ระเบียบพนักงานส่วนตำบล พ.ศ.2555. กรุงเทพฯ : กระทรวงมหาดไทย. 2555.
- กระทรวงศึกษาธิการ. พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พุทธศักราช 2542 แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พุทธศักราช 2545. กรุงเทพฯ : ครูสภา. 2546.
- สุภชัย เอะน้อย. ภาวะผู้นำของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลในจังหวัดขอนแก่น. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น. 2553.

ภาคผนวก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการทำวิจัยในหลักสูตรการป้องกันราชอาณาจักร (NDC) วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร รุ่นที่ 57 โดยมีวัตถุประสงค์ที่จะศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย โปรดอ่านข้อคำถามแล้วตอบตามความเป็นจริง ที่ตรงกับท่านมากที่สุด กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อ เพราะคำตอบทุกคำตอบของท่านมีความสำคัญยิ่งสำหรับการวิจัยครั้งนี้ เพื่อผลที่ได้จะเป็นประโยชน์ต่อการศึกษาและพัฒนาตนเองของบุคลากร คำตอบทั้งหมดของท่านเพื่อการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น และไม่มีผลกระทบใดๆ ต่อผู้ตอบแบบสอบถาม แบบสอบถามแบ่งเป็น 3 ตอนคือ

ตอนที่ 1 เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับสถานภาพส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา สถานภาพสมรส รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน และสถานภาพการทำงาน

ตอนที่ 2 เป็นแบบสอบถามคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้ช่วยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำนวน 4 ด้าน

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ ของผู้ตอบแบบสอบถาม เป็นแบบสอบถามปลายเปิด (opened end questionnaire)

ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่านให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้ด้วย และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

พลอากาศตรี จักรินทร์ ขจรบุญ
หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ส่วนที่ 2 เป็นแบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง

คำชี้แจง โปรดอ่านข้อคำถามทางซ้ายมือและให้ประเมินแนวทางการภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง ตามข้อคำถามนั้น ๆ โดยทำเครื่องหมาย ลงในช่องว่างให้ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงคำตอบเดียว และขอความอนุเคราะห์ตอบคำถามทุกข้อ โดยมีเกณฑ์ในการเลือกคำตอบ ดังต่อไปนี้

เกณฑ์ในการให้คะแนนระดับความคิดเห็น ดังนี้

- 5 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมากที่สุด
- 4 หมายถึง ระดับความคิดเห็นมาก
- 3 หมายถึง ระดับความคิดเห็นปานกลาง
- 2 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อย
- 1 หมายถึง ระดับความคิดเห็นน้อยที่สุด

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง	ภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ					
1. ผู้นำมีความสามารถทางด้านสติปัญญาและคุณภาพทางสมอง					
2. ผู้นำมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์					
3. ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ					
4. ผู้นำมีความสามารถด้านเปรียบเทียบ และการแปลความหมายอย่างมีเหตุผล					
5. ผู้นำมีความรู้เกี่ยวกับงานทั่วไปขององค์กร หรือหน่วยงานที่ตนปฏิบัติอยู่โดยเฉพาะ					
6. ผู้นำมีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะที่ปฏิบัติงานให้ได้ทันที่					
7. ผู้นำมีความสามารถคาดการณ์ หรือปัญหาที่จะเกิดขึ้นล่วงหน้าได้ และหาทางป้องกันมิให้เกิดเหตุการณ์หรือปัญหานั้นได้					
ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ					
1. ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย					
2. ผู้นำมีวาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ					
3. ผู้นำมีความสุขุมรอบคอบ					
4. ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน					

ภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง	ภาวะผู้นำ				
	5	4	3	2	1
5. ผู้นำมีความมั่นใจในตนเอง					
ด้านการตัดสินใจของผู้นำ					
1. ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน					
2. ผู้นำมีการรวบรวมข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ					
3. ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง					
4. ผู้นำมีการกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหาอย่างเหมาะสมกับสถานการณ์					
5. ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ					
6. ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ					
ด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้นำ					
1. ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น					
2. ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ร่วมงานและสังคม					
3. ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม					
4. ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้อง					
5. ผู้นำควบคุมอารมณ์ และพฤติกรรมการแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี					
6. ผู้นำมีความคิดที่เที่ยงแท้ต่อตนเองและผู้อื่น					

ส่วนที่ 3 เป็นแบบสอบถามปลายเปิด เพื่อเปิดโอกาสให้ผู้ตอบแบบสอบถามได้ให้ข้อเสนอแนะและแสดงความคิดเห็นอย่างอิสระต่อการเสนอแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบคุณผู้ตอบแบบสอบถามทุกท่าน

ประวัติย่อผู้วิจัย

ชื่อ	พลอากาศตรี จักรินทร์ ขจรบุญ
วัน เดือน ปี เกิด	19 มิถุนายน พ.ศ. 2503
การศึกษา	1. รร.ตท. โรงเรียนเตรียมทหาร 2 ปี พ.ศ.2520 2. วท.บ.(ทอ.) ปริญญาตรี รร.นนอ. พ.ศ.2526
ประวัติการทำงาน โดยย่อ	1. รองผู้อำนวยการกองนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร 2. รองผู้อำนวยการกองกรรมวิธีและสถิติข้อมูล สำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร 3. ผู้อำนวยการกองกรรมวิธีและสถิติข้อมูล สำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร 4. ผู้อำนวยการกองกลาง กรมกำลังพลทหาร 5. รองผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร 6. ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผนกำลังพล กรมกำลังพลทหาร
ตำแหน่งปัจจุบัน	รองเจ้ากรมกำลังพลทหาร

สรุปย่อ

เรื่อง แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร
สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

ลักษณะวิชา การเมือง

ผู้วิจัย พลอากาศตรี จักรินทร์ ขจรบุญ หลักสูตร วปอ. รุ่นที่ 57

ตำแหน่ง รองเจ้ากรม กรมกำลังพลทหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

เนื่องจากในปัจจุบันได้มีการเปลี่ยนแปลงทางด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง หน่วยงานที่เกี่ยวข้องกับทหารได้เปลี่ยนแปลงบทบาทขององค์กรให้สอดคล้องกับสถานการณ์ และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล ซึ่งผู้บริหารนอกจากจะมีความรู้ ความเข้าใจ มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล รู้เท่าทันเหตุการณ์ ภาวะผู้นำของผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทย มีความสำคัญในการบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ โดยอาศัยความร่วมมือ ความสามัคคี และความศรัทธาของผู้ร่วมงาน ดังนั้นผู้นำทางทหารอยู่ในฐานะที่ต้องเป็นผู้นำขององค์กรจะต้องมีบทบาทในการนำทางและจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชา ต้องรู้จักใช้ความพยายามที่จะดึงเอาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชามาบูรณาการเข้ากับความมุ่งประสงค์ขององค์กร ดังนั้นผู้บริหารที่มีความสามารถทั้งทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน รวมทั้งมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง การบริหารงานของกองบัญชาการกองทัพไทย ภายใต้สภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ทำให้ผู้บริหารกองบัญชาการกองทัพไทยในส่วนราชการ ในกองบัญชาการกองทัพไทยต้องตรวจสอบบทบาททั้งของตนเอง และหน่วยงานว่าเข้าไปเกี่ยวข้องกับสังคมมากน้อยเพียงใด โดยการตรวจสอบความต้องการ การเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กรในปัจจุบัน และปรับองค์กรให้สามารถตอบสนองความต้องการดังกล่าวได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล การตอบสนองเช่นว่านั้นจึงเป็นภาระจำเป็นอันยิ่งใหญ่ของผู้บริหารในกองบัญชาการกองทัพไทย จะต้องดำเนินการวางแผนพัฒนา แผนปฏิบัติการ และแผนการใช้ทรัพยากรขององค์กรให้เกิดประโยชน์สูงสุด จึงเห็นได้ว่าผู้บริหารทางทหารที่มีความพร้อมทางด้านคุณภาวะ ความรู้ความสามารถทางด้านศาสตร์และศิลป์ในการบริหารรวมทั้งมีภาวะผู้นำจึงมีความจำเป็นอย่างยิ่ง

มนุษย์ทุกคนมีลักษณะการเป็นผู้นำด้วยกันทั้งนั้น แต่ก็มีส่วนแตกต่างกัน คือ แบบผู้นำแต่ละคนไม่เหมือนกันบางคนจะยึดแบบผู้นำแบบหนึ่งแบบใดโดยตลอด ส่วนบางคนจะเปลี่ยนแบบผู้นำไปตามเวลา สถานการณ์ สิ่งแวดล้อม และตำแหน่งหน้าที่การงานที่รับผิดชอบ ผลของการเปลี่ยนแปลงแบบผู้นำนี้ ทำให้ประสิทธิผลในการทำงานของบุคคลแตกต่างกันไปด้วย อาจกล่าวได้ว่าแบบผู้นำของผู้บริหารมีอิทธิพลสำคัญต่อประสิทธิผลของหน่วยงาน เนื่องจากการบริหารการปฏิบัติงานและจัดโครงสร้างกองบัญชาการกองทัพไทยได้มีการเปลี่ยนแปลงไปตามโครงสร้างใหม่คือ มีอำนาจหน้าที่ในการบริหารและการจัดการทั้งด้านวิชาการ งบประมาณ บุคลากร และการบริหารงานทั่วไปมากขึ้น ทำให้ผู้บริหารต้องมีความรู้ความสามารถเป็นอย่างดี ซึ่งการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวจะเป็นไปตามเป้าหมายหรือไม่นั้น ผู้บริหารจะต้องมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารเป็นอย่างดีกับสังคมยุคโลกาภิวัตน์ที่จำเป็นต้องใช้เทคนิค และวิธีการแสวงหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา ต้องมีทักษะกระบวนการในการบริหาร และสามารถปรับปรุง พัฒนากองทัพให้มีคุณภาพและทันสมัยอยู่เสมอ เพราะการบริหารที่มีประสิทธิภาพให้เป็นที่ยอมรับของบุคลากรภายในและภายนอกกองบัญชาการกองทัพไทย

ซึ่งปัจจุบันในการจัดส่วนราชการกองบัญชาการกองทัพไทย มีลักษณะการกำหนดอำนาจหน้าที่ลงไปให้หน่วยงานระดับกองดำเนินการ ผู้รับผิดชอบการปฏิบัติให้บรรลุเป้าหมายของกองบัญชาการกองทัพไทย จึงเป็นหน่วยงานระดับกอง ซึ่งมีผู้บัญชาการกองรับผิดชอบ ดังนั้นภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง จึงเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายและวิสัยทัศน์ของกองบัญชาการกองทัพไทย ซึ่งการปฏิบัติงานที่ผ่านมาผู้บัญชาการกองแต่ละนายมีการใช้ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่แตกต่างกันไปในการขับเคลื่อนการทำงาน ซึ่งมีความแตกต่างหลากหลาย และไม่เป็นไปในแนวทางเดียวกัน ทำให้เกิดความยุ่งยากในการประเมินระดับและการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร เนื่องจากขาดมาตรฐานกลางของกองบัญชาการกองทัพไทย

จากเหตุผลที่กล่าวข้างต้นทำให้ผู้วิจัยในฐานะ ตำแหน่งรองเจ้ากรม กรมกำลังพลทหาร ซึ่งมีหน้าที่ในการกำกับดูแล ดำเนินการด้านกำลังพล มีความสนใจที่จะศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกองตามความคิดเห็นของข้าราชการในสังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อนำข้อคิดเห็นดังกล่าวมาใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาปรับปรุง พัฒนา และส่งเสริมภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้บัญชาการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในองค์กรต่อไป

วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย
2. เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้บริหาร ตามความคิดเห็นของข้าราชการ สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล (เพศ อายุ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา รายได้เฉลี่ยต่อเดือน อายุการทำงาน สถานภาพการทำงาน)
3. เพื่อเสนอแนะแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย

ขอบเขตของการวิจัย

1. ขอบเขตทางด้านเนื้อหา
 - ศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกองเท่านั้น ใน 4 ด้าน ได้แก่
 - 1.1 ด้านความรู้ความสามารถ
 - 1.2 ด้านบุคลิกภาพ
 - 1.3 ด้านการตัดสินใจ
 - 1.4 ด้านคุณธรรมจริยธรรม
2. ขอบเขตด้านประชากร
 - ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ ได้แก่ กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น นายทหารชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) จำนวน 324 คน

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัย ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
 - กำลังพลของกองบัญชาการกองทัพไทย (ยกเว้น นายทหารชั้นนายพล) ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) จำนวน 324 คน
 - กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยจะทำการสุ่มมาจากกำลังพลของ กองบัญชาการกองทัพไทย ประกอบด้วย นายทหารชั้นสัญญาบัตร และนายทหารชั้นประทวน (พื้นที่แจ่งวัฒนะ) โดยใช้สูตรการหาขนาดของกลุ่มตัวอย่างของ ยามาเน่ (Yamane)
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยจะสร้างขึ้นเอง ตามแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องและตามขอบเขตด้านเนื้อหาที่ระบุข้างต้น

3. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยจะเก็บรวบรวมข้อมูล และรับกลับคืนด้วยตนเอง

4. การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป เพื่อหาค่าสถิติ ต่างๆ เช่น ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย

1. ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 41-50 ปี มีสถานภาพสมรสแล้ว มากที่สุด จบการศึกษาระดับปริญญาตรี มากที่สุด มีรายได้เฉลี่ยต่อเดือน 20,000-30,000 มีอายุการทำงาน มากกว่า 10 ปี ส่วนใหญ่เป็นข้าราชการ รองลงมา เป็นพนักงานทั่วไป คิดเป็นร้อยละ 6.17

2. ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการ กองทัพอากาศ ภาพรวม 4 ด้าน อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไป น้อย ดังนี้ ด้านการตัดสินใจของผู้นำ รองลงมา ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ ผู้นำ และด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน สรุปได้ดังนี้

2.1 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพอากาศ ด้านความรู้ความสามารถของผู้นำ ภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณา เป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความเชื่อมั่นในตนเอง เมื่อตัดสินใจจะทำกิจการใดๆ รองลงมา ผู้นำมีความสามารถด้านเปรียบเทียบ และการแปล ความหมายอย่างมีเหตุผล และผู้นำมีความสามารถเผชิญปัญหาเฉพาะหน้าที่จะเกิดขึ้นในขณะ ปฏิบัติงานให้ได้ทันเวลาที่ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดริเริ่ม ความคิดสร้างสรรค์ ภาพรวมอยู่ในระดับมาก

2.2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพอากาศ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็น รายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความสุขรอบคอบ รองลงมา ผู้นำมี วาจาสุภาพต่อบุคคลทุกวัยและทุกสถานะ และ ผู้นำเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ส่วน ข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำแต่งกายสุภาพเรียบร้อย

2.3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านการตัดสินใจของผู้นำ ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำส่งเสริมการมีส่วนร่วมในกระบวนการตัดสินใจ รองลงมา ผู้นำมีการใช้แนวทางในการแก้ปัญหาที่สามารถปฏิบัติได้จริง และ ผู้นำมีการวิเคราะห์ปัญหาด้วยประสบการณ์ต่างๆ ก่อนตัดสินใจ ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ผู้นำมีการกำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

2.4 ความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อ เรียงตามลำดับค่าเฉลี่ยมากไปน้อย 3 ลำดับ ดังนี้ ผู้นำมีความเคารพในสิทธิของผู้อื่น รองลงมา ผู้นำยึดมั่นในความถูกต้อง ไม่เห็นแก่พวกพ้องและ ผู้นำมีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม ส่วนข้อที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ผู้นำมีความคิดที่ตึงตังทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

3. การเปรียบเทียบค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพส่วนบุคคล ดังนี้

3.1 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามเพศ ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.2 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุ ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

3.3 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการสมรส ภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.4 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามระดับการศึกษา ภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จึงสอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้ และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .001 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

3.5 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามจำแนกตามรายได้เฉลี่ยต่อเดือน ภาพรวมไม่แตกต่างกัน เมื่อวิเคราะห์เป็นรายด้านพบว่า แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านคุณธรรมจริยธรรมของ

ผู้นำ และแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 จำนวน 1 ด้าน ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพของผู้นำ

3.6 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามอายุการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

3.7 คุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารระดับผู้อำนวยการกอง กองบัญชาการกองทัพไทย จำแนกตามสถานภาพการทำงาน ภาพรวม และรายด้าน ไม่แตกต่างกัน จึงไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่กำหนดไว้

ข้อเสนอแนะ

1. ควรนำแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ที่กำหนดไปทดลองใช้กับผู้บริหาร เพื่อศึกษาประสิทธิภาพของแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทยครั้งนี้ว่าในทางปฏิบัติจริงมีประสิทธิภาพเพียงใด ควรมีการปรับปรุงอย่างไร

2. ควรมีการศึกษา และดำเนินการพัฒนาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร สังกัด กองบัญชาการกองทัพไทย ด้านอื่นๆ เช่น ด้านพฤติกรรม ด้านเจตคติ