



## รูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ The Leadership Model of the Chief of Police Station. Royal Thai Police

เรวัต หัสเสนะ

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ และความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจที่พึงประสงค์ เพื่อการสร้างรูปแบบและนำเสนอรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ การวิจัยใช้แบบผสมผสานด้วยการวิจัยเชิงปริมาณแบบการวิจัยภาคสนาม และการวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การสัมภาษณ์เชิงลึกแบบเฉพาะเจาะจงจากกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ นอกจากนี้ยังศึกษาค้นคว้าด้านเอกสาร เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ประกอบด้วย แบบสอบถาม และแบบสัมภาษณ์ ประชากร ได้แก่ ข้าราชการตำรวจตั้งแต่ผู้กำกับจนถึงผู้บังคับหมู่ที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจทั่วประเทศ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 418 คน วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน รวมถึงการวิเคราะห์เนื้อหา และมีการประเมินความเหมาะสม และความเป็นไปได้ในการนำไปใช้งานของรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ ผลการศึกษาวิจัย ดังนี้

ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ ประกอบด้วยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย อยู่ในระดับปานกลาง และองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจที่พึงประสงค์ อันประกอบด้วย สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจซึ่งอยู่ในระดับมากเช่นกัน และพิจารณาองค์ประกอบที่อยู่ในระดับมาก จะได้องค์ประกอบทั้งหมด 6 องค์ประกอบด้วยกัน เพื่อนำมาสร้างรูปแบบและนำเสนอรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ ประกอบด้วย (1) ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มีจำนวน 4 ตัวแปรย่อย (2) ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีจำนวน 4 ตัวแปรย่อย (3) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มีจำนวน 3 ตัวแปรย่อย (4) สมรรถนะหลัก มีจำนวน 5 ตัวแปรย่อย (5) สมรรถนะด้านการบริหาร มีจำนวน 4 ตัวแปรย่อย และ (6) สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ มีจำนวน 5 ตัวแปรย่อย รวมถึงการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 9 คน เห็นว่ามีความเหมาะสม สามารถนำไปใช้ได้จริง

**คำสำคัญ :** ภาวะผู้นำ, สมรรถนะ, หัวหน้าสถานีตำรวจ



### Abstract

This research aims to study the leadership of Chiefs of Police Station. And the relationship between leadership and competencies of Chiefs of police Station is desirable. To contribute to the creation of a model and present leadership of Chiefs of police Station. The research using mixed methods research with Quantitative research. by research field and Qualitative research by in-depth interviews specific. There was also a group of experts to study the document were used in this study consisted of a questionnaire and interviews. The samples were directed to the Police squad who work in police stations across the country. The sample consisted of 418 men and analyzed by percentage, mean, standard deviation. and interviews by content analysis. Assessing and the possibility implementation of the model, the leadership of the Chiefs of police Station. The results were as follows :

The results showed that Leadership Behaviors of Chiefs of Police Station. This includes the situational Leadership, Transformational Leadership, Transactional Leadership at a high level. The leadership style relaxed. Are moderate and the leadership behaviors of Chiefs of police Station is associated with the performance of Chiefs of police Station is desirable. Consisting of core competencies in management. And competencies for Chiefs of police Station. Situated on a large scale as well. Given the high level components. Appears to have all the elements in 6 components together. To create and present a model of leadership of Chiefs of police Station, consisting of (1) Situation leadership has 4 sub-variable (2) Transformational leadership has 4 sub-variables (3) Transactional Leadership has. 3 sub-variables (4) Core competencies has 5 sub-variables (5) Managerial competencies has 4 sub-variables, and (6) performance for Chiefs of police Station has 5 sub-variables and to evaluate the model by experts. 9 people that are appropriate. Can be applied to real

**Keywords :** leadership, competencies, Chiefs of Police Station

### บทนำ

ในปัจจุบันได้มีการปรับเปลี่ยนองค์การภาครัฐ ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของโลก ยุคข้อมูลข่าวสาร เพื่อประสิทธิผลและความยั่งยืน (Effective and Sustainable) จึงจำเป็นต้องจัดรูปแบบองค์การที่จะบริหารจัดการความซับซ้อน (Complexity) เพื่อสร้างความมั่นคงและสามารถคาดการณ์ได้ ผู้บริหารของหน่วยงานจึงต้องเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์

การทำงานที่ชัดเจน มีกลยุทธ์เชิงรุกสำหรับการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Leader) ที่มีประสิทธิภาพ กำหนดทิศทางได้อย่างเหมาะสม มีความมุ่งมั่นต่อการสร้างความเชื่อมั่นในองค์กร รวมทั้งเป็นผู้ส่งเสริมการเปลี่ยนแปลง (Change Sponsor) ซึ่งจะช่วยให้เกิดการตัดสินใจ การแก้ปัญหา การสนับสนุนให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ การสื่อสารในองค์กรให้เข้าใจ และตระหนักถึงความสำคัญและการเปลี่ยนแปลง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบราชการ, 2548 : 72) แม้ว่าองค์กรจะมีวิธีการ หรือแนวทางในการบริหารจัดการในรูปแบบต่าง ๆ แต่องค์กรยังประสบกับปัญหาที่เกี่ยวข้องกับทรัพยากรมนุษย์โดยเฉพาะ ภาวะผู้นำในองค์กรซึ่งกลายมาเป็นปัญหาที่องค์กรต้องให้ความสำคัญมากขึ้น

นักวิชาการได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำ เนื่องจากตระหนักถึงความจำเป็นขององค์กรที่จะต้องมีการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคมปัจจุบันที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว และมีการแข่งขันสูง ซึ่งภาวะผู้นำสามารถช่วยให้องค์กรเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงและการแข่งขันดังกล่าวได้ (Gary A Yukl, 1989 : 6) ในด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้น บาส และอวอลิโอ (Bass & Avolio, 1994:3-4) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแนวใหม่สำหรับการบริหาร เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ซึ่งมุ่งยกระดับความต้องการ ความเชื่อทัศนคติ คุณธรรมผู้ใต้บังคับบัญชาให้สูงขึ้น เพื่อให้มีผลต่อการพัฒนาการเปลี่ยนแปลงองค์กรให้มีประสิทธิผล ประกอบด้วยลักษณะ 4 ประการ คือ (1) การใช้อิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (Idealized Influence or Charismatic) (2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation) (3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (Intellectual Stimulation) และ (4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) ฉะนั้น ผู้บริหารในฐานะผู้นำองค์กรที่เปลี่ยนแปลงในกระบวนการบริหารเพื่อบรรลุเป้าหมายเดียวกันทั้งองค์กร ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความสามารถในการบริหารจัดการการเปลี่ยนแปลงของหน่วยงานอย่างมีแบบแผนและวิสัยทัศน์ที่ดี อย่างไรก็ตามในบริบทของการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว และไม่สามารถทำนายได้ (Unpredictability) ดังกล่าว กระบวนทัศน์ในการบริหารจัดการจึงเปลี่ยนไปสู่การบริหารจัดการตามปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ซึ่งการเปลี่ยนแปลงใด ๆ ในรูปแบบภาวะผู้นำ และการบริหารการเปลี่ยนแปลงแบบดั้งเดิมจะไม่มีประสิทธิผลอีกต่อไป (สมคิด สุกุลสถาปัตย์, 2552 : 4)

จากสภาพการณ์ปัจจุบันจึงมีความจำเป็นที่จะต้องมีการปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ด้านภาวะผู้นำในอดีตมาสู่แนวคิดภาวะผู้นำใหม่ ซึ่งมุ่งเน้นผู้นำที่มีมุมมองกว้างไกลระดับสากลมากขึ้น มีการกำหนดยุทธศาสตร์ เป้าประสงค์ขององค์กร ปรับให้มีความยืดหยุ่นเพื่อรองรับต่อการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และมุ่งเน้นไปที่การมีคุณธรรม พัฒนาศักยภาพความเป็นผู้นำแก่ผู้ร่วมงานให้นำตนเองและร่วมกันทำงานเป็นทีม ผู้นำในการบริหารยุคใหม่ต้องสามารถนำพาบุคลากรในองค์กรปฏิบัติตามยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้ให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้นำยุคใหม่ต้องกำหนดนโยบายการบริหาร และหลักการบริหารโดยอาศัยความร่วมมือของบุคลากรในองค์กร ผู้นำ



มิใช่เป็นผู้นำการบริหารเท่านั้น แต่ควรเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่กล้าตัดสินใจ พัฒนาทั้งในด้านคุณธรรม และจริยธรรม สอดคล้องกับข้อความที่ว่า a leader without leadership is not leader (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553) แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำแนวใหม่สำหรับการบริหารสามารถสร้างขึ้นได้ โดยการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำให้สอดคล้องกับหน่วยงาน รวมถึงการพัฒนาคุณลักษณะของการเป็นผู้นำ เพราะผู้นำที่ดีต้องพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ถึงแม้ว่าตำแหน่งหน้าที่ในหน่วยงานจะเป็นตัวกำหนดสถานภาพในการบังคับบัญชา แต่อำนาจที่ได้มาจากตำแหน่งเหล่านี้ไม่ได้ทำให้คนเหล่านั้นกลายเป็นผู้นำอย่างสมบูรณ์ตามที่เข้าใจ เพียงแค่ทำให้เป็นเจ้านายเท่านั้น เพราะการเป็นผู้นำแตกต่างจากการเป็นเจ้านายตรงที่สามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการที่จะบรรลุเป้าหมายสูงสุดขององค์กรได้ ไม่ใช่เพียงแค่การออกคำสั่งกับพวกเขาเท่านั้น ดังนั้น รูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรจึงมีความสำคัญ เพราะทำให้ทราบว่าบุคคลนั้นมีคุณลักษณะภาวะผู้นำแบบใด และสามารถพัฒนาศักยภาพภาวะผู้นำด้านนั้นอย่างไร การปรับปรุงแก้ไขและพัฒนาจนเกิดเป็นความสามารถที่เหมาะสมต่อการเป็นผู้นำที่พร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ตนได้รับการพัฒนามาใช้ให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร

สภาพปัญหาที่สำคัญเกี่ยวกับทรัพยากรมนุษย์ในองค์กรไทยมักจะมีปัญหาในลักษณะที่เกิดขึ้นคล้าย ๆ กันทั้งในองค์กรภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ซึ่งเป็นปัญหาที่เกิดจากพฤติกรรมในองค์กรของไทย ซึ่งฝังรากลึกมายาวนาน ผนวกกับการขาดความเอาใจใส่และให้ความสำคัญจากผู้บริหารระดับสูงขององค์กรด้วย (กิตติ บุนนาค, 2549) ซึ่ง Bass, 1990 และ Collins and Porras, 1996 (อ้างอิงจาก เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552) ได้สรุปว่าพฤติกรรมของผู้นำนั้นมีส่วนสำคัญในการกำหนดความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร ซึ่งมาจากความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำกับแรงจูงใจที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของบุคคล เช่นเดียวกับการศึกษาของ Robbins, 2005 (อ้างอิงจาก เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย, 2552) ที่ได้ผลสรุปว่าผู้นำและวัฒนธรรมเป็นสาเหตุที่มีอิทธิพลทำให้เกิดผลการปฏิบัติงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ส่วน (พิเชษฐ์ วงศ์เกียรติขจร, 2553) ได้กำหนดลักษณะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ ประกอบด้วยมีความทะเยอทะยานและมีพลัง มีความปรารถนาแรงกล้าที่จะเป็นผู้นำ มีความซื่อสัตย์ โปร่งใส มีความมั่นใจในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความเฉลียวฉลาด มีความมุ่งมั่นสูง มองโลกในแง่ดี มีความสามารถในการจูงใจ มีความยืดหยุ่น และมีความรู้ ความสามารถในงาน

สำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นองค์กรขนาดใหญ่ที่สำคัญต่อสังคมและประชาชน มีหน้าที่ในการรักษาความสงบเรียบร้อยของประชาชน ซึ่งการปฏิบัติงานของตำรวจในสังคมประชาธิปไตย อาจจะเป็นการยากที่จะปฏิบัติงานให้เป็นที่พึงพอใจของทุกฝ่าย โดยเฉพาะกับประชาชนที่มีความคาดหวังในการบริการของเจ้าหน้าที่ตำรวจ ภายใต้บทบัญญัติของกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับต่าง ๆ ทำให้การปฏิบัติหน้าที่จำเป็นต้องคำนึงถึงดุลยภาพระหว่างสิทธิเสรีภาพส่วนบุคคล และการรักษาความสงบเรียบร้อย สำนักงานตำรวจแห่งชาติจึงได้กำหนดกรอบแนวคิด เพื่อให้การบริหาร

ราชการของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ มีความสอดคล้องกับยุทธศาสตร์ นโยบายของรัฐบาล และแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ภายใต้การบริหารจัดการที่มีธรรมาภิบาล ดำรงไว้ซึ่งระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์เป็นประมุข และอยู่ในสังคมโลกได้อย่างมีศักดิ์ศรี และความสงบสุขร่วมกัน ตามระเบียบข้อบังคับ ภายใต้แนวปฏิบัติงาน ปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง (สำนักงานตำรวจแห่งชาติ : พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547 : 7)

ดังนั้น สำนักงานตำรวจแห่งชาติจะต้องมั่นใจในระบบการบริหารงานขององค์กร จะต้องมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุดเท่าที่จะทำได้ โดยเฉพาะอย่างยิ่งภาวะผู้นำในองค์กรหรือภาวะผู้นำของตำรวจ (Police Leadership) เป็นปัจจัยสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กรตำรวจ และลักษณะของผู้นำตำรวจ อาจจะมีความแตกต่างจากผู้นำในองค์กรอื่น เนื่องจากภาระหน้าที่ความรับผิดชอบของตำรวจมีความหลากหลาย ซึ่งจะมีความแตกต่างกับลักษณะงานในองค์กรชนิดอื่น ๆ เป็นอย่างยิ่ง โดยวิลสันและแมคเลน (Wilson & McLaren, อ้างอิงจาก ประชัย เปี่ยมสมบูรณ์, 2530 : 51) นักวิชาการตำรวจได้ตั้งข้อสังเกตเกี่ยวกับภาวะผู้นำของตำรวจไว้ว่า ผู้นำตำรวจที่เป็นเลิศมีคุณลักษณะดังนี้ คือ จะต้องเป็นผู้มีเชี่ยวชาญสูง สภาพอารมณ์คงที่ และสุขภาพร่างกายแข็งแรง เป็นผู้ที่กระตือรือร้นอย่างต่อเนื่อง มีพลังพร้อมที่จะแสวงหาและดึงดูดใจบุคคลอื่นเข้ามาติดต่อดูแลสนทน นอกจากนั้นแล้ว ผู้นำตำรวจที่ประสบความสำเร็จยังมีความสามารถปลูกฝังความเชื่อมั่น ความศรัทธา ความภักดี ความกระตือรือร้นของผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างสม่ำเสมอ

สถานีตำรวจเป็นหน่วยงานที่มีภารกิจ หน้าที่และความรับผิดชอบหลักของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ในพื้นที่ต่าง ๆ ในขอบเขตความรับผิดชอบตามกฎหมาย ที่จะต้องดูแลความสงบเรียบร้อยของประชาชนและสังคม การบริการที่ดีแก่ประชาชนและชุมชน การป้องกันอาชญากรรม การสืบสวนปราบปรามอาชญากรรม การอำนวยความสะดวกและกิจการพิเศษ จากปัญหาเรื่องการให้บริการประชาชนในหน้าที่ของตำรวจโดยเฉพาะหน่วยงานระดับสถานีตำรวจนั้น หัวหน้าสถานีตำรวจจะมีความสำคัญและอิทธิพลต่อประชาชน และความสงบสุขในสังคม จะต้องมีความมุ่งมั่นและใส่ใจต่อคุณภาพการให้บริการประชาชนด้วยความจริงใจ ขณะเดียวกันผู้บังคับบัญชาทุกระดับต้องควบคุม กำกับดูแล และให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด รวมทั้งข้าราชการตำรวจทุกคนต้องมีใจรักงานด้านบริการ (Service Mind) เพื่อเป็นการเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหาดังกล่าว การบริหารงานในหน่วยงานตำรวจทุกระดับสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดี คุณลักษณะผู้นำของตำรวจก็จะต้องแตกต่างกันออกไป การปฏิบัติงานของหน่วยงานเป็นไปในทิศทางที่ควรจะเป็นสอดคล้องกับสภาพปัญหาและเหตุการณ์แวดล้อมที่เกิดขึ้น (พงศพัศ พงษ์เจริญ, 2548 : 69-71)

ดังนั้น พฤติกรรมภาวะผู้นำ (Leadership) ของหัวหน้าสถานีตำรวจ ต้องปฏิบัติอย่างชัดเจนในการมุ่งผลสัมฤทธิ์งานและมุ่งผลสัมฤทธิ์คน มิใช่เพียงแต่ว่าตนเองเป็นหัวหน้าของตำรวจในสถานีตำรวจเท่านั้น แต่ในปัจจุบันผู้นำจะต้องเป็นผู้กระตุ้นการเปลี่ยนแปลงให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การใช้



อำนาจในการบริหารงานอย่างเป็นธรรม การปฏิบัติงานจึงจะประสบผลสำเร็จหรือสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ ซึ่งตรงกับวิสัยทัศน์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติได้ประกาศใช้เมื่อวันที่ 1 ตุลาคม 2555 ที่ว่า “เป็นตำรวจมืออาชีพ เพื่อความผาสุกของประชาชน” ฉะนั้นหัวหน้าสถานีตำรวจจะต้องปฏิบัติงาน กระทำการอย่างเป็นมืออาชีพ ตามนโยบายการบริหารราชการสำนักงานตำรวจแห่งชาติ และยุทธศาสตร์สำนักงานตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2555 - 2564 และสิ่งที่สำคัญจะต้องมีภาวะผู้นำในการฝึกลูกน้องให้เก่ง ผู้บริหารหน่วยงานจึงเป็นผู้นำให้ผู้ที่บังคับบัญชาและประชาชน เกิดความเชื่อมั่น ศรัทธาและเป็นที่พึ่งอย่างแท้จริง

ในความสำเร็จของการบริหารที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจนั้น ต้องกระทำอย่างเหมาะสม มีเกียรติและศักดิ์ศรีอยู่ในสังคม จึงจำเป็นต้องมีผู้นำที่มีความรู้ความสามารถ โดยเฉพาะการกำหนดนโยบายขององค์การ ได้เล็งเห็นความสำคัญของศักยภาพในการก่อให้เกิดการเป็นผู้นำในตนเอง (Self Leader) ของโลกยุคใหม่ที่ผู้บริหารจะเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง หัวหน้าสถานีตำรวจจำเป็นต้องปรับตัวให้มีคุณสมบัติพิเศษมีภาวะผู้นำครอบคลุมถึงบุคลิกภาพ การบริหารจัดการงานตำรวจ สมรรถนะ ความรู้ความสามารถในการบริหารสถานีตำรวจที่มีคุณภาพ การมีคุณธรรมจริยธรรมสามารถนำนโยบายยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติ และต้องประสานสัมพันธ์กับชุมชน นำภูมิปัญญาท้องถิ่นมาเพื่อประโยชน์ในการป้องกันและปราบปรามอาชญากรรม ตลอดจนการบริการประชาชนให้ได้รับความพึงพอใจมากที่สุด ทั้งนี้หัวหน้าสถานีตำรวจต้องมีภาวะผู้นำ (Leadership) ที่ได้รับการพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนเกิดภาวะผู้นำในตนเอง สามารถแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำตามบทบาทหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายให้ปรากฏออกมาอย่างชัดเจนเป็นที่ยอมรับ จึงสามารถพัฒนาสถานีตำรวจไปสู่เป้าหมายความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล (สำนักงานเลขาธิการคณะกรรมการพัฒนาระบบตำรวจ, 2553 : 86-87)

จึงนับว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิบัติหน้าที่ของตำรวจประจำสถานีตำรวจในแต่ละพื้นที่ ซึ่งถือว่าเป็นหัวใจสำคัญของงานตำรวจที่จะเสริมสร้างความเชื่อมั่น ความศรัทธาจากประชาชนที่มีต่อตำรวจได้เป็นอย่างดี ซึ่งในด้านนโยบายการบริหารจัดการบ้านเมืองที่ดี ยังมีการกำหนดนโยบายด้านพัฒนาสมรรถนะข้าราชการตำรวจเพื่อสร้างความเข้มแข็งในการบริหารงาน โดยเน้นที่หัวหน้าสถานีตำรวจก่อน ดังนั้น คณะกรรมการข้าราชการตำรวจ จึงได้กำหนดสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะ ได้แก่ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจเป็นแนวทางปฏิบัติ ฉะนั้น หากตำรวจสามารถสร้างความพึงพอใจให้กับประชาชนได้มากเท่าไร สังคมย่อมยอมรับตำรวจมากขึ้น ความพึงพอใจของประชาชนและต้นทุนทางสังคมของอาชีพตำรวจย่อมจะต้องสูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ในปัจจุบัน (กิตติพงษ์ กิตยารักษ์, 2550 : 46)

จากเหตุผลดังกล่าวจึงเป็นมูลเหตุจูงใจให้ผู้วิจัยสนใจที่จะศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจร่วมกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ เพื่อนำไปสู่การสร้างรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ อันจะก่อให้เกิดองค์ความรู้ใหม่ เพื่อให้หัวหน้าสถานีดำรวจ นำไปเป็นแนวทางในการบริหารจัดการสถานีดำรวจ ให้ประสบผลสำเร็จ ประชาชนมีความพึงพอใจในการบริการ และได้รับการยอมรับ เชื่อถือ ศรัทธาจากประชาชนผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องและสังคมโดยทั่วไป

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
2. เพื่อศึกษารูปแบบความสัมพันธ์ขององค์ประกอบ พฤติกรรมภาวะผู้นำกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
3. เพื่อสร้างรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ
4. เพื่อนำเสนอรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ

### ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้ มุ่งศึกษาเกี่ยวกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ ประกอบด้วยภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย รวมกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย 3 กลุ่มสมรรถนะ คือ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ ในพื้นที่สถานีดำรวจทั่วประเทศ โดยผู้วิจัยจะเก็บข้อมูลในระหว่าง เดือนมกราคม 2556 ถึง สิงหาคม 2557

### รูปแบบการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาโดยใช้แบบวัดที่สร้างขึ้นจากแนวคิดทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง โดยข้อมูลที่ได้จากการสุ่มตัวอย่างในพื้นที่แล้วเก็บรวบรวมข้อมูล และการวิเคราะห์ข้อมูล นอกจากนั้น ยังมี การสัมภาษณ์เชิงลึก โดยสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างและผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้อง โดยนำเนื้อหาที่ได้มาสรุปวิเคราะห์ เปรียบเทียบกับผลวิจัยที่ได้ ซึ่งจะช่วยให้เห็นภาพในการวิจัยครั้งนี้ดียิ่งขึ้น เพื่อวิเคราะห์สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ และองค์ประกอบสมรรถนะ ซึ่งจะนำมาสร้างรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ



## วิธีดำเนินการวิจัย

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ ข้าราชการตำรวจที่ดำรงตำแหน่งผู้กำกับการลงมาถึงผู้บังคับหมู่ที่ปฏิบัติงานในสถานีตำรวจทั่วประเทศ ใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบหลายขั้นตอน (Multi Staged Random Sampling) โดยใช้ข้อมูลจำนวนข้าราชการตำรวจ ในปี 2555 ของสถานีตำรวจสังกัดตำรวจภูธรภาค 1 ถึงภาค 9 ศูนย์ปฏิบัติการตำรวจจังหวัดชายแดนภาคใต้ (ศชต) และกองบัญชาการตำรวจนครบาล ซึ่งมีข้าราชการตำรวจ 132,782 คน (สำนักงานกำลังพล, 2555) และคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่างจากสูตรของ Taro Yamane ที่ระดับความคลาดเคลื่อนที่ร้อยละ 5 ได้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 399 คน จากนั้นทำการสุ่มแบบแบ่งกลุ่มในระดับกองบัญชาการ ตำรวจภูธรจังหวัด และสถานีตำรวจ และสุ่มแบบแบ่งชั้น ได้สถานีตำรวจจำนวน 38 แห่ง ซึ่งมีสถานีตำรวจขนาดเล็ก 1 แห่ง สถานีตำรวจขนาดกลาง 3 แห่ง และสถานีตำรวจขนาดใหญ่ 34 แห่ง จากนั้นสำรวจจำนวนข้าราชการตำรวจแล้วกระจายแบบสอบถาม โดยวิธีเฉลี่ยตามอัตราส่วนร้อยละของจำนวนข้าราชการตำรวจแต่ละสถานี ซึ่งจะใช้แบบสอบถามจำนวนทั้งหมด 418 ชุด

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ผู้วิจัยสร้างแบบสอบถามขึ้นเพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำ และสมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจในปัจจุบัน ซึ่งหัวหน้าสถานีตำรวจได้แสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำและสมรรถนะ ที่จะบอกให้ทราบถึงข้อมูลพฤติกรรมของหัวหน้าสถานีตำรวจที่ผ่านมาจนถึงปัจจุบัน โดยข้าราชการตำรวจด้วยกันเป็นผู้ตอบแบบสอบถาม ซึ่งเป็นสิ่งที่หัวหน้าสถานีตำรวจนั้น ๆ กระทำอย่างปกติในภาวะวิสัยเช่นนั้น จากนั้นจึงทดสอบคุณภาพของแบบสอบถามด้านความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาและตรวจสอบจากผู้เชี่ยวชาญด้านแบบวัดและนำไปทดลองกับกลุ่มที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่าง 30 คน ซึ่งแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ข้อมูลประชากรคือ เพศ อายุ อายุราชการ ประสบการณ์ทำงาน และระดับการศึกษา
2. พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้
  - 2.1 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มี 4 ตัวแปร จำนวน 16 ข้อ
  - 2.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มี 4 ตัวแปร จำนวน 16 ข้อ
  - 2.3 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน มี 3 ตัวแปร จำนวน 12 ข้อ
  - 2.4 ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีจำนวน 4 ข้อ
3. สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจที่พึงประสงค์ ประกอบด้วยองค์ประกอบ ดังนี้
  - 3.1 สมรรถนะหลัก มี 5 ตัวแปร จำนวน 21 ข้อ
  - 3.2 สมรรถนะด้านการบริหาร มี 5 ตัวแปร จำนวน 11 ข้อ
  - 3.3 สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ มี 5 ตัวแปร จำนวน 15 ข้อ



### การวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

1. ค่าร้อยละ (Percentage) และความถี่ (Frequency) เพื่ออธิบายข้อมูลทั่วไปของกลุ่มตัวอย่าง
2. ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) ใช้พรรณนาตัวแปรต่าง ๆ
3. วิเคราะห์ตัวประกอบ (Factor Analysis) ของตัวแปร โดยนำผลวิเคราะห์มาเพื่อเพิ่มน้ำหนักในการอธิบายตัวแปรให้ชัดเจนมากขึ้น
4. วิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำกับองค์ประกอบสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่พึงประสงค์ โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย
5. วิเคราะห์เส้นทางโดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณแบบมาตรฐาน (Standard Multiple Regression Analysis) เพื่อเลือกตัวแปรที่สามารถร่วมกันทำนายพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง และสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่พึงประสงค์ โดยกำหนดค่านัยสำคัญทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ไว้ที่ระดับ .05

### สรุปผลการวิจัย

การสรุปผลของการวิจัยมี ดังนี้

1. การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง ผลการศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 4.04 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.87 และภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 3.96 ทั้งสามองค์ประกอบอยู่ในระดับมาก ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีค่าเฉลี่ยรวมเท่ากับ 2.99 อยู่ในระดับปานกลาง
2. การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำกับสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่พึงประสงค์ โดยพิจารณาจากค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ผลการศึกษาพบว่า ความสัมพันธ์ของพฤติกรรมภาวะผู้นำและสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่พึงประสงค์ ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เรียงลำดับค่าจากมากไปหาน้อย คือ สมรรถนะด้านการบริหารมีค่ารวมเท่ากับ (.259) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีค่ารวมเท่ากับ (.251) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีค่ารวมเท่ากับ (.248) สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรงมีค่ารวมเท่ากับ (.199) สมรรถนะหลักมีค่ารวมเท่ากับ (.186) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีค่ารวมเท่ากับ (.092) และพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีค่ารวมเท่ากับ (-.210) ซึ่งมีความสัมพันธ์เชิงลบ จึงไม่นำมาเป็นตัวแปรในการกำหนดรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง



3. การศึกษาอิทธิพลทางตรงและทางอ้อมของพฤติกรรมภาวะผู้นำและสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่พึงประสงค์ เพื่อหารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำ และสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรง โดยการวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรอิสระต่าง ๆ กับรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง ใช้เทคนิคการวิเคราะห์เส้นทาง ผลการศึกษาพบว่า ตัวแปรอิสระต่าง ๆ กับแบบจำลองภาวะผู้นำที่ได้ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลรวม ปรากฏว่าตัวแปรที่มีอิทธิพลรวมมากที่สุด คือ สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรงมีค่าเท่ากับ (.398) รองลงมาคือ สมรรถนะด้านการบริหารมีค่าเท่ากับ (.391) พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีค่าเท่ากับ (.298) สมรรถนะหลักมีค่าเท่ากับ (.278) พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์มีค่าเท่ากับ (.245) ตามลำดับ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ปล่อยตามสบายมีอิทธิพลรวมเชิงลบมีค่าเท่ากับ (-.210) และแบบจำลองความสัมพันธ์เชิงสาเหตุมีความน่าเชื่อถือ สามารถนำไปใช้ให้เกิดประโยชน์ต่อการวิเคราะห์รูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงได้ต่อไป

4. ผลการวิจัย พฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง พบว่าผู้นำมีวิสัยทัศน์ที่มองการณ์ไกลไปข้างหน้า ต้องการสร้างความเปลี่ยนแปลงและมองเห็นโอกาสของการพัฒนาบุคลากร รู้จักใช้ประโยชน์จากความรู้สติปัญญา ทักษะความสามารถของข้าราชการตำรวจในหน่วยงาน โดยต้องสามารถกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความคิด ความสามารถ และมีโอกาสได้ลงมือปฏิบัติ มีการมอบหมายนโยบายที่ชัดเจน มอบความรับผิดชอบ ความไว้วางใจ ให้ทำงานที่ท้าทาย และคอยให้คำแนะนำ พร้อมทั้งสามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเปิดโอกาสให้มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น การยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เพื่อที่จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และผู้นำที่มีผลตอบแทนให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานดี บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน โดยอาจมีคำยกย่อง ชมเชย ประกาศเกียรติคุณในที่สาธารณะ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีแรงจูงใจที่จะปฏิบัติงานที่ดีอย่างต่อเนื่อง อีกทั้งยังคอยตรวจสอบวิธีการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่ต่ำกว่ามาตรฐาน และสร้างแรงจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเรียนรู้ พัฒนาความสามารถให้พร้อมต่อการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และผู้นำมีความสามารถชี้เส้นทางหรือ เป้าหมายในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามสภาพแวดล้อมต่างๆในสภาพความเป็นจริง โดยกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ปกครองบังคับบัญชา เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา ผู้นำจะต้องอธิบายรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ทำ ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ห่วงใยต่อความรู้สึกในหมู่สมาชิก และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง พร้อมทั้งคำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกโอกาส ในบางครั้งอาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ผู้นำต้องติดตาม

ควบคุมงานทุกระดับด้วยตนเอง รวมถึงการส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ทรัพยากรในหน่วยงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสถานการณ์ ซึ่งเป็น**พฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์**

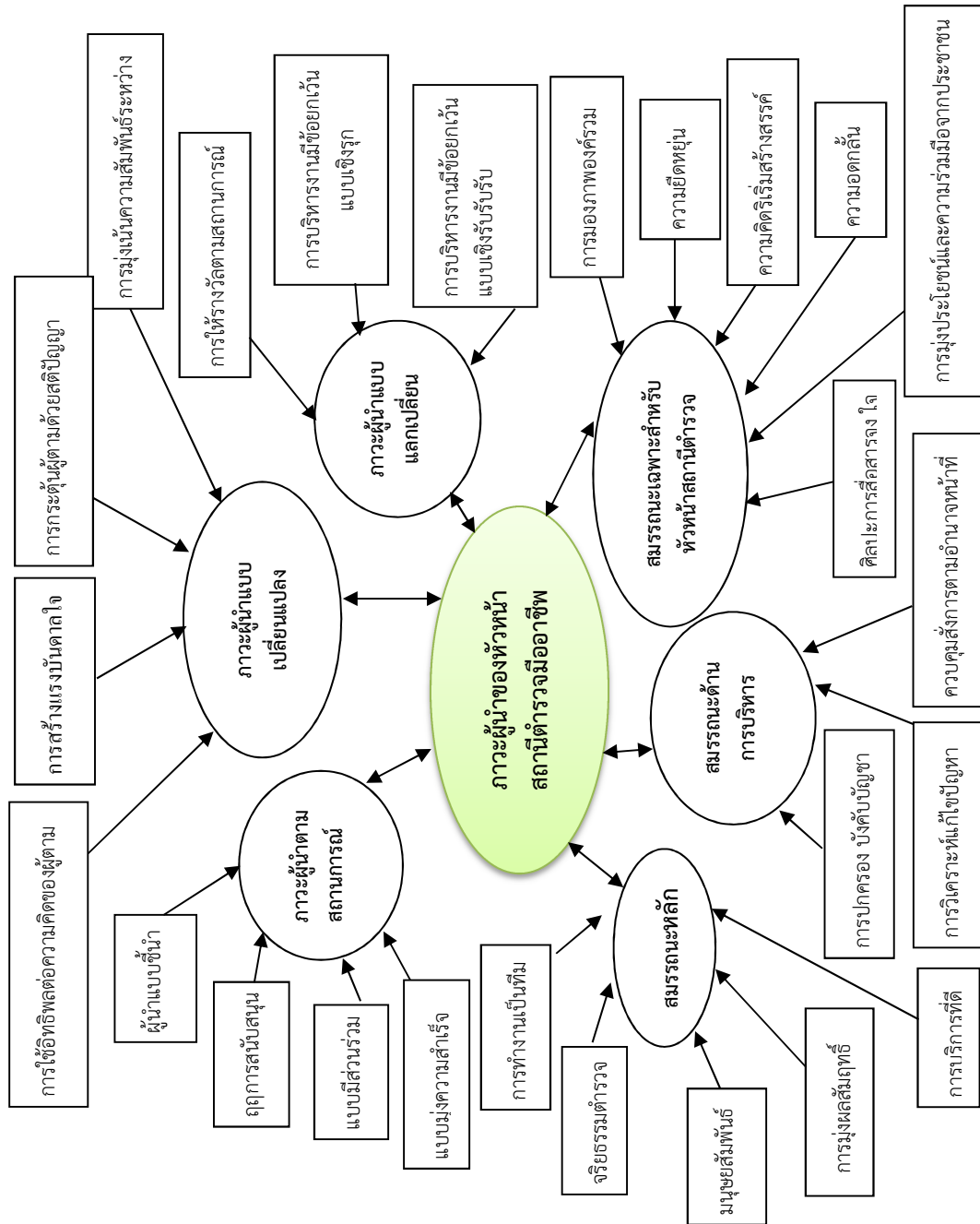
สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 3 องค์ประกอบ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ นั้น มีอิทธิพลต่อการกำหนดรูปแบบจำลอง ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ ดังนั้น หัวหน้าสถานีดำรวจ ต้องมีพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และพฤติกรรมภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งจะเป็นองค์ประกอบของรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย มีอิทธิพลเชิงลบจึงไม่ควรนำมาเป็นองค์ประกอบของรูปแบบจำลอง ภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจในครั้งนี้

5. ผลการวิจัย ประเด็นสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ พบว่าหัวหน้าสถานีดำรวจจะมีวิธีการทำงานที่หลากหลาย โดยหัวหน้ามีการสร้างทีมงาน ให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำต้องมีคุณธรรม จริยธรรม ยึดมั่นในจรรยาบรรณวิชาชีพและเป็นแบบอย่างที่ดี มีความมุ่งมั่นให้การทำงานเกิดผลสัมฤทธิ์อย่างมีประสิทธิภาพรวมถึงให้การบริการที่ดีแก่ประชาชน ซึ่งเป็นองค์ประกอบด้าน**สมรรถนะหลัก** ดังนั้น หัวหน้าสถานีดำรวจในฐานะผู้บริหารสถานีดำรวจต่าง ๆ รวมถึงยังต้องมีศิลปะในการสื่อสารกับผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความร่วมมือที่ดี พัฒนารูปแบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพพร้อมที่จะแก้ไขเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีได้ หรือเพิ่มเติมกฎ ระเบียบ เมื่อมองเห็นโอกาสในการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็น**สมรรถนะด้านการบริหาร** ดังนั้น หัวหน้าสถานีดำรวจที่มีบุคลิกดียอมเป็นผู้ที่สร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ดี เป็นที่น่าเชื่อถือศรัทธาก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงาน อันส่งผลถึงความเป็นที่พึงพอใจของประชาชน ส่วนหัวหน้าสถานีดำรวจที่มีการปรับตัว ปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานแบบใหม่ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เสนอแนวทางใหม่อยู่เสมอ ก็จะเป็นคนมีวิสัยทัศน์ กว้างไกล และได้รับความร่วมมือจากประชาชนอย่างสม่ำเสมอ อีกทั้งยังต้องควบคุมอารมณ์ มีความอดกลั้น ใช้สติอันก่อให้เกิดปัญญาได้อย่างเหมาะสมกับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ดี อาจจะได้รับยกย่องจากสังคมถึงการเป็นผู้พิทักษ์สันติราษฎร์อย่างแท้จริง ซึ่งเป็น**สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ** จึงเปรียบเสมือนสมรรถนะของผู้นำที่เป็นพื้นฐานไปสู่ความสำเร็จ ฉะนั้น หัวหน้าสถานีดำรวจที่เป็นผู้บริหารมืออาชีพจึงต้องมีความรู้ในการบริหารแนวใหม่เลือกและปรับปรุงใช้นวัตกรรมได้หลากหลายตรงกับสถานการณ์ และข้อจำกัดของหน่วยงาน จนนำไปสู่ผลสำเร็จได้จริง ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนได้ใช้ศักยภาพของตนอย่างเต็มความสามารถ

6. การตรวจสอบและการนำเสนอรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ จากการพิจารณาตรวจสอบความถูกต้อง ความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และสามารถนำไปใช้ประโยชน์ โดยการอ้างอิงผู้ทรงคุณวุฒิ (Connoisseurship) พบว่ารูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ ในภาพรวมเป็นรูปแบบที่มีความ โดยได้มีการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบ



จำนวน 6 องค์ประกอบคือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ สมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีตำรวจ ซึ่งสามารถแสดงเป็นแผนภาพของรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีตำรวจได้ตามภาพ ดังนี้



## การอภิปรายผล (Discussion)

การวิจัยนี้เป็นการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจและสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ เพื่อนำมาสร้างรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ โดยผู้วิจัยแบ่งประเด็นการอภิปรายผล ดังนี้

1. ด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ ซึ่งมีภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ที่มีอิทธิพลเชิงบวก อภิปรายได้ดังนี้

1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีตัวแปรด้านความสามารถสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การใช้อิทธิพลต่อความคิดของผู้ตาม และการกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา ตามลำดับ ทั้งนี้เนื่องมาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะปลูกฝังวิธีการทำงาน โดยการสนับสนุนให้ความสำคัญกับการปรับตัว ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ตอบสนองความต้องการจากสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ จากการใช้พฤติกรรมที่ชอบใช้ความคิด และหาวิธีการทำงานใหม่อยู่เสมอ รวมถึงกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหาวิธีแก้ไขปัญหาในการทำงาน โดยที่ตัวของผู้นำจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยงชี้แนะแนวทางที่ดีในการทำงาน มีความกล้าที่จะทำงานที่ท้าทาย ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงดังกล่าวนี้เอื้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานอยู่ในองค์การสามารถที่จะปรับตัวการทำงานได้อย่างสะดวก เพื่อตอบสนองต่อความท้าทาย และความเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อมภายนอก ซึ่งแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) ที่พบว่าการปรับตัวเพื่อพัฒนาจะเกิดขึ้นในองค์การได้ ถ้าหากผู้นำมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ กล้าตัดสินใจ ในความเสี่ยง และมุ่งมั่นที่จะพัฒนาองค์การให้ได้ตามวิสัยทัศน์ พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ยังมีคุณสมบัติที่สนใจความสัมพันธ์ระหว่างเพื่อนร่วมงานและเข้าใจถึงความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน และร่วมลงมือปฏิบัติงานพร้อมกับผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อส่งเสริมบรรยากาศการทำงานที่ดี ซึ่งผู้นำจะเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และทำงานร่วมกัน ทั้งนี้พฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีผลทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การทำงานแบบมีส่วนร่วม หรือเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า การทำงานเป็นทีมนี้ นั่นเอง ซึ่งก็สอดคล้องกับแนวคิดของ Cameron and Quinn (1999) ที่สรุปไว้ว่าการมีส่วนร่วมจะเกิดขึ้นได้เมื่อผู้นำเข้ามามีส่วนร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนและอำนวยความสะดวก ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาสร้างความสัมพันธ์กัน หรือสร้างรูปแบบการทำงานเป็นทีม พฤติกรรมภาวะผู้นำดังกล่าวเป็นคุณสมบัติที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล นอกจากนั้นแล้ว พฤติกรรมภาวะผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารวิสัยทัศน์ของตนเอง ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าใจโดยการอธิบาย ใช้สัญลักษณ์หรือเรื่องราวที่เกิดขึ้นในองค์การ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นภาพในอนาคต ผู้นำจะมีพฤติกรรมที่จะกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานโดยการตั้งเป้าหมายที่ยากและท้าทาย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดที่สร้างสรรค์ เกิดการทดลองหาวิธีปฏิบัติงาน เพื่อตอบสนองต่อเป้าหมายขององค์การ ตระหนักถึงความสำเร็จเป็นหลัก ซึ่งสอดคล้องกับ



ผลการวิจัยของ (Xenikou and Simosi, 2006) ที่สรุปได้ว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีส่วนสำคัญสำหรับรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บริหาร หรือหัวหน้าที่จะนำองค์การไปสู่ความสำเร็จภายใต้การเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน ส่วนด้านความคิดสร้างสรรค์ เป็นลักษณะอาจเกิดขึ้นน้อยสำหรับหัวหน้าสถานีดำรง แต่เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้กับทุกคนและพัฒนาได้ไม่หยุดยั้ง ตามทัศนะของ (Kouzes & Posner, 2007) ได้กล่าวว่า ผู้นำทุกคนล้วนแสวงหากระบวนการเพื่อนำองค์การสู่เป้าหมาย นั่นก็คือ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ริเริ่มเพื่อความคิดสร้างสรรค์ (Creativity) และก้าวไปสู่หนทางที่ยังไม่ได้บุกเบิก ซึ่งผู้นำจะรับรู้ถึงความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น โดยการทดสอบเพื่อหาแนวทางหรือแนวคิดใหม่ ๆ ที่ดีกว่าในปัจจุบัน เช่นเดียวกับแนวคิดของ (เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์, 2547) ได้กล่าวถึงความสำคัญของความคิดสร้างสรรค์เพื่อเป็นแนวทางการพัฒนาผู้บริหารมืออาชีพไว้ว่าความคิดสร้างสรรค์ ก่อให้เกิดนวัตกรรมใหม่ ๆ ช่วยให้ได้สิ่งที่ดีการทำงาน ดังนั้นความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับหัวหน้าสถานีดำรงทุกคนเพราะจะช่วยให้เห็นโอกาสใหม่ ๆ นวัตกรรมใหม่และความสำเร็จได้ ซึ่งผลสรุปของงานวิจัยนี้ยังพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับสมรรถนะหลัก แบบเน้นการมีส่วนร่วมการทำงานเป็นทีม การมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความคิดสร้างสรรค์ สอดคล้องกับสรุปผลการศึกษาของ (Block, 2003) ที่กล่าวว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมีนัยสำคัญทั้งการมีส่วนร่วม เน้นความสอดคล้องสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน เน้นการปรับตัวและการมุ่งเน้นความสำเร็จ

1.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนซึ่งผู้นำจะปลูกฝังการทำงานโดยสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชายังคงรักษาวิธีการทำงาน และสร้างแรงจูงใจในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้รางวัลตามสถานการณ์ในโอกาสที่เหมาะสม และเน้นความสำคัญเฉพาะภายในองค์การ ให้องค์การบรรลุตามที่ตั้งเป้าหมายเอาไว้ ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะสร้างความเชื่อ การรับรู้ และให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามด้วยวิธีการให้รางวัลตามสถานการณ์ หรือตามเงื่อนไขที่ได้ตกลงกัน ซึ่งหมายความว่า ผู้นำจะต้องให้รางวัลตามสถานการณ์และหมั่นตรวจสอบวิธีปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา นั่นคือ ผู้นำต้องมีกระบวนการแลกเปลี่ยนระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างกัน โดยคำนึงถึงความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ ในเงื่อนไขที่ว่าหากผู้ใต้บังคับบัญชาได้ใช้ความพยายามจนงานประสบความสำเร็จก็จะได้รับรางวัลเป็นสิ่งแลกเปลี่ยนตอบแทน และผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมที่คอยตรวจสอบการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชาว่าได้กระทำผิด หรือฝ่าฝืนระเบียบที่ได้กำหนดไว้หรือไม่ เน้นไปที่ข้อบกพร่องที่ไม่ได้มาตรฐาน ที่เกิดความผิดพลาดในการทำงาน สอดคล้องกับผลการศึกษาของ (Casida and Pinto-Zipp, 2008) ที่ได้ข้อสรุปว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในมิติของพฤติกรรมภาวะผู้นำที่ให้รางวัลตามสถานการณ์ มีความสัมพันธ์กับวัฒนธรรมองค์การเน้นการมีส่วนร่วม เน้นความสอดคล้อง เน้นการปรับตัว เพราะพฤติกรรมภาวะผู้นำนั้นสามารถที่จะสร้างความสมดุลระหว่างความยืดหยุ่นกับความมั่นคงของการทำงานในองค์การซึ่งไม่สอดคล้องกับ (Simonsen, 1997) ที่ระบุว่าผู้นำจะเป็นผู้พัฒนาและสร้างความ

เปลี่ยนแปลงต้องมีคุณลักษณะที่ประกอบไปด้วย ทักษะการสื่อสารสร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา และทักษะในการแก้ปัญหา ทั้งนี้ผลสรุปของงานวิจัยที่ได้จากการวิเคราะห์แบบสอบถามนั้นสอดคล้องกับผลการสัมภาษณ์ที่สรุปได้ว่าองค์การจะมีรางวัลสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประเมินผลและสอดคล้องกับเป้าหมาย จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทราบว่าเมื่อมีทักษะ ความรู้ ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายก็จะมีรางวัลเป็นผลตอบแทน ดังนั้น รางวัลจึงเป็นเครื่องมือหนึ่งที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันพร้อมที่จะทุ่มเททำงานให้กับองค์การ ขณะเดียวกันสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ทำงานต่ำกว่าเป้าหมายก็ควรพัฒนาให้มีศักยภาพเพิ่มขึ้น ให้สอดคล้องกับพันธกิจขององค์การและเป้าหมาย ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความกระตือรือร้น เกิดแรงจูงใจ และมีความภาคภูมิใจในตนเอง สร้างทีมงานรวบรวมผู้เชี่ยวชาญที่จะช่วยกันแก้ปัญหาในการทำงานได้ มีการคิดค้นนวัตกรรม และเป็นทีมที่พร้อมจะลงมือช่วยแก้ไขปัญหาก็กับผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งทั้งนี้เพราะว่าผู้นำนั้นเป็นส่วนสำคัญในการกำหนดแนวทางปฏิบัติให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์และพฤติกรรมภาวะผู้นำเป็นปัจจัยหนึ่งของการบริหารที่มีเป้าหมายในการจัดการกับพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งผู้นำจะกำหนดวิธีการปฏิบัติสำหรับองค์การ โดยจากผลงานวิจัยนี้สรุปได้ว่าหัวหน้าสถานีดำรวจจะต้องมีพฤติกรรมแบบแลกเปลี่ยนที่ต้องมีรางวัลเพื่อจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาผลการปฏิบัติงาน ซึ่งอธิบายเพิ่มเติมได้ด้วยทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy theory) ของ (Vroom, 1964) ที่อธิบายว่าบุคคลใด ๆ จะปฏิบัติงาน หรือกระทำสิ่งใดในแนวทางที่คาดหวังว่าการปฏิบัตินั้นจะได้ผลตอบแทนตามที่ต้องการ เมื่อบุคคลมีความคาดหวังว่าจะได้ผลตอบแทนก็จะเกิดแรงจูงใจในการพัฒนาตนเอง และจากทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Need theory) ของ (Maslow, 1987) ได้อธิบายว่ามนุษย์นั้นมีความต้องการที่จะพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อที่จะให้ตนเองทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ และพฤติกรรมของผู้นำยังมีส่วนในการสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำงานที่ท้าทาย ใช้ความสามารถ โดยตระหนักและคำนึงถึงการให้รางวัลสำหรับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานยอดเยี่ยม

1.3 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้นมีส่วนสนับสนุนภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจในด้านความสามารถชี้เส้นทาง หรือเป้าหมายในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างถูกต้องสอดคล้องกับนโยบาย และยุทธศาสตร์ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ตามสภาพแวดล้อมต่าง ๆ ที่มีขึ้นในสภาพความเป็นจริง มีจำนวน 4 แบบ คือ (1) ผู้นำแบบชี้แนะ (2) ผู้นำแบบสนับสนุน (3) ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (4) ผู้นำแบบมุ่งความสำเร็จ โดยกำหนดให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัด ปกครองบังคับบัญชา ให้เน้นการทำงานให้ทันตามกำหนดเวลา ผู้นำจะต้องอธิบายรายละเอียดของงานที่จะมอบหมายให้ทำอย่างชัดเจน ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ห่วงใยต่อความรู้สึกในหมู่สมาชิก และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างทั่วถึง พร้อมให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกโอกาส รวมถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความคิดเห็น และ



ยอมรับฟังความคิดเห็นส่วนใหญ่ในการแก้ปัญหา ในบางครั้งอาจให้ผู้บังคับบัญชาตัดสินใจการทำงานด้วยตนเอง ซึ่งในการแก้ปัญหานั้นอาจต้องยอมรับฟังความคิดเห็นส่วนใหญ่ ซึ่งจะเป็นการส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานใช้ความรู้ ความสามารถอย่างเต็มที่ แต่ผู้นำต้องติดตาม ควบคุมงานทุกระดับด้วยตนเอง รวมถึงกิจกรรมที่ส่งเสริมสนับสนุนให้สามารถใช้ทรัพยากรในองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพและเหมาะสมกับสภาพการณ์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Greer (1989 cited in Dettmer et al., 2009) ที่อธิบายถึงเป้าหมายของความร่วมมือว่าเป็นการใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อเป็นการกระตุ้นและปรับปรุงการทำงานร่วมกันของหน่วยงาน การสร้างความเชื่อมโยง (Creating Linkage) ความเป็นหุ้นส่วน (Partnership) ฉะนั้น ความร่วมมือเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับหัวหน้าสถานีดำรงในการบริหารจัดการหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับทัศนะของ (Lambrecht & Cato, 2003) ที่กล่าวว่า ความร่วมมือ (Collaboration) เป็นกระบวนการของกลุ่ม ซึ่งแต่ละคนทำงานร่วมกันเป็นทีมงานเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

สำหรับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้น ผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีอิทธิพลทางตรงเชิงลบต่อรูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรง เนื่องจากเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่บริหารงานแบบปล่อยตามสบาย มักจะขาดงานเมื่อมีเหตุการณ์สำคัญเกิดขึ้น เพื่อที่จะหลีกเลี่ยงการตัดสินใจและหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ที่สำคัญ มีพฤติกรรมที่ตัดสินใจช้าวางตัวเฉย ไม่ให้ข้อมูลย้อนกลับ ไม่ให้แรงจูงใจ หรือความช่วยเหลือกับผู้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มีพฤติกรรมที่วางมือปล่อยให้สิ่งต่าง ๆ ให้ขับเคลื่อนไปเอง ดังนั้น พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ทำให้ส่งผลกระทบต่อปฏิบัติงานของข้าราชการ ซึ่งไม่ควรที่จะนำมาเป็นแบบจำลองของหัวหน้าสถานีดำรง ซึ่งผลการศึกษาสอดคล้องกับ (Judge and Piccolo, 2004) สรุปว่าพฤติกรรมผู้นำแบบปล่อยตามสบายนั้นไม่มีส่วนช่วยในการผลิตผลการปฏิบัติงาน

2. ด้านสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่พึงประสงค์ ประกอบด้วย ตัวแปรสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรง จากผลการวิจัยพบว่าสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงมี 3 องค์ประกอบ โดยทั้ง 3 องค์ประกอบมีตัวแปรสังเกตได้ในระดับมากเท่ากัน แสดงให้เห็นว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพของหัวหน้าสถานีดำรง ต้องมีสมรรถนะที่มีตัวแปรสังเกตได้ทั้ง 3 องค์ประกอบ มีจำนวน 14 ตัวแปร คือ (1) การทำงานเป็นทีม (2) จริยธรรมตำรวจ (3) มนุษย์สัมพันธ์ (4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (5) การบริการที่ดี (6) การปกครองบังคับบัญชา (7) การวิเคราะห์แก้ไขปัญหา (8) ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (9) การควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ (10) การมองภาพองค์กรรวม (11) ความยืดหยุ่น (12) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (13) การมุ่งประโยชน์และแสวงหาความร่วมมือจากประชาชน (Community and Customer Focus) (14) ความอดกลั้น (Resilience) ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้เป็นสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงที่เป็นผู้นำของหน่วยในระดับสถานีดำรงที่เป็นพื้นฐานนำไปสู่ความสำเร็จ ต้องยึดมั่นการทำงานเป็นทีม



สอดคล้องกับงานวิจัยของ (Mungkasem, 2001 : 45) ที่พบว่า การทำงานเป็นทีมเป็นคุณลักษณะสำคัญประการหนึ่งของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ สอดคล้องกับแนวคิดของ (Daft, 1999 : 334) ที่กล่าวว่า คุณลักษณะผู้นำที่ดีที่สุดนั้น คือ การมีความสามารถพิเศษ ให้ความเอาใจใส่ กระจ่างอย่างชาญฉลาด มีความกล้าหาญ มีความเชื่อถือไว้วางใจ มีความยืดหยุ่น มีความซื่อสัตย์ ความสามารถให้เหตุผลและยอมรับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับ (Goleman, Boyatzis, McKee, 2002) ที่ทำการวิจัยและพบว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการนำสูง ต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ความตระหนักรู้ต่อตนเอง การบริหารจัดการตนเอง ความตระหนักรู้ต่อสังคมและการบริหารความสัมพันธ์ เพราะผู้นำเหล่านี้จะรู้วิธีจัดการกับตนเองและคนรอบข้าง โดยเฉพาะด้านควบคุมอารมณ์ของตนเอง และสามารถเอาชนะใจผู้อื่นด้วยความโปร่งใส ซื่อสัตย์สุจริต ความเชื่อมั่นในตนเอง สอดคล้องกับ (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545 : 11) ที่กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้บริหารมืออาชีพ ในการควบคุมอารมณ์ไว้ว่า ผู้บริหารต้องมีจิตใจที่เข้มแข็ง มั่นคงในอารมณ์ไม่หวั่นไหวง่าย รู้จักควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก สอดคล้องกับ (M, Noel, 1999 : 4-5) ที่พบว่า ผู้นำที่ดีจะเชื่อมั่นในตนเอง เพราะผู้นำคือผู้ที่ถ่ายทอดความคิดของตนให้ผู้อื่นได้ทราบถึงแนวทางที่ทำให้ห้องค์การประสบผลสำเร็จ อีกทั้งยังต้องปลูกฝังอารมณ์ในทางบวกให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ (กวี วงศ์พุ่ม, 2550 : 45) กล่าวว่าบุคลิกภาพเป็นส่วนประกอบที่สำคัญส่วนหนึ่งของผู้นำในอนาคต จึงต้องปรับปรุงบุคลิกของผู้นำ สร้างความนิยมให้แก่ผู้พบเห็นให้เกิดความประทับใจ เช่นเดียวกับ Ronya Banks (อ้างอิงจาก ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2549) พบว่า ผู้นำที่ดีมักมีลักษณะพิเศษแตกต่างกับบุคคลทั่วไป ลักษณะที่สำคัญคือ การมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน การนำผู้อื่นด้วยจิตใจที่มีเมตตา มีทัศนคติเชิงบวก รวมถึงการใฝ่รู้และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้ยังสอดคล้องกับ (Watkins, Michae, 2003) ที่สรุปไว้ว่าผู้นำที่มีอิทธิพลในการจูงใจผู้อื่นได้จะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดีและชัดเจน มีความรู้ ความชำนาญ และมีพลังพอที่จะขับเคลื่อนบุคคล (Great Leader Move People) และองค์การไปสู่ความสำเร็จได้ ในขณะที่ (Joe, Owen, 2005) ให้ความเห็นว่าคุณสมบัติที่สำคัญยิ่งของผู้นำ มี 3 ประการ คือ การรู้จักตนเอง การมีอิทธิพลเหนือคนอื่น และความสามารถในการจูงใจ ซึ่งการรู้จักตนเองนั้นไม่เพียงแต่มองภายในตนเอง แต่ผู้นำต้องมองเห็นผลที่เกิดต่อผู้อื่นอย่างไรด้วย ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความตระหนักรู้ต่อตนเองตลอดเวลาว่าอารมณ์ของตนเองนั้นไม่ใช่เรื่องส่วนตัว ความอดกลั้น รู้เท่าทันที่ต้องควบคุมการแสดงอารมณ์ออกมาอย่างเหมาะสม รวมถึงจะต้องเรียนรู้เข้าใจผู้อื่นด้วยความอดกลั้นในความคิดเห็นที่แตกต่าง (Endurance) สอดคล้องกับแนวคิดของ (วิสุทธิ์ โปธิแทน, 2550 : 66) ซึ่งเห็นว่าความอดกลั้นเป็นพื้นฐานสำคัญอย่างหนึ่งของการดำเนินชีวิตแบบประชาธิปไตย เป็นสิ่งที่แม้จะขัดกับความเห็นของตน แต่ก็เป็นการสร้างโอกาสให้เกิดความคิดเห็นที่หลากหลาย เพื่อนำมาเปรียบเทียบหาข้อสรุปอันนำไปสู่การตกลงอย่างสันติวิธี ส่วนการมุ่งแนวทางเชิงกลยุทธ์หรือผลสัมฤทธิ์นั้นจะสอดคล้องกับแนวคิดของ ฟาร์คัส และ เบคเคอร์ (Farkas and Backer, 1999 : 105) ที่เห็นว่า ผู้นำที่เน้นด้านวิสัยทัศน์ขององค์การพร้อมจัดทำแผนปฏิบัติอย่างเป็นระบบเพื่อการบรรลุวิสัยทัศน์ ผู้นำจะพยายามมองที่ภาพรวมของ



องค์การเป็นสำคัญ และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคต สามารถยืดหยุ่นปรับตัวได้เสมอ สำหรับการให้บริการ (Service mentality) สอดคล้องกับแนวคิดของ ฟาร์คัส และเบรกเกอร์ (Farkas & De Backer, 1999 : 105) ที่เห็นว่าผู้นำจะต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องให้บริการต่อผู้มีส่วนได้ส่วนเสียทั้งภายในและภายนอกองค์การ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกจะต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้เรียนรู้และเกิดจิตสำนึกในการให้บริการแก่ประชาชนตามหน้าที่อันได้รับมอบหมาย เลิกทัศนคติการเป็นเจ้านายที่คอยจะสั่งการเพียงอย่างเดียว ทั้งนี้ผู้นำยังต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต ถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการ (Uprightness) สอดคล้องกับแนวคิดของ คอตเตอร์ (Kotter, 1996 : 26) ที่เห็นว่าผู้นำที่มีความซื่อสัตย์ถือคุณธรรม เป็นคุณลักษณะพิเศษส่วนตัวของผู้นำที่ไม่อาจมองเห็นได้ แต่จะทรงพลังมากจึงได้รับความไว้วางใจ การสร้างความไว้วางใจให้กับบุคคลในองค์การก็จะเป็นการสร้างเชื่อมั่น ศรัทธาต่อองค์การ สอดคล้องกับทัศนะของ Reynolds (1997) กล่าวว่าความไว้วางใจซึ่งกันและกันของบุคคลในองค์การก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ รวมไปถึงผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีจริยธรรม (Ethics) หรือจรรยาบรรณในอาชีพสอดคล้องกับแนวคิดของ (ธีรภัทร เสรีรังสรรค์, 2549 : 103) ที่เห็นว่าจริยธรรมคือหลักเกณฑ์ที่ใช้เป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติให้เกิดความเหมาะสม ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ซึ่งมีอิทธิพลมาจากความเชื่อ คำสอนทางศาสนา ค่านิยมทางสังคม ส่วนลักษณะของภาวะผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ ผู้นำการบริหารความเสี่ยงและผู้นำที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังที่ โรเจอร์ (Roger อังอิงจาก สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550 : 19) กล่าวถึงคุณลักษณะผู้นำที่สร้างความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดสร้างสรรค์ จะมีลักษณะเป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่าง ๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย และเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคิดประดิษฐ์สิ่งต่าง ๆ คุณลักษณะด้านการเป็นผู้นำบริหารความเสี่ยง คือ ผู้ที่ปฏิบัติงานท่ามกลางภาวะเสี่ยงหรือการเปลี่ยนแปลงและสามารถเรียนรู้การบริหารการเปลี่ยนแปลง และการวางแผนเพื่อบริหารความเสี่ยงอย่างเป็นระบบ และการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นการบริหารที่ให้ความสำคัญต่อผลการดำเนินงานและการตรวจวัดผลสำเร็จในการดำเนินงานขององค์การ ทั้งในแง่ของปัจจัยนำเข้า กระบวนการ ผลผลิตและผลลัพธ์ โดยอาศัยการมีส่วนร่วมระหว่างผู้บริหาร ผู้นำ ผู้ตาม ตลอดจนผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสียกลุ่มต่าง ๆ (Stakeholders) ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานของสถานีดำรวจ และทิพาวดี เมฆสุวรรณ (2543 : 140-144) ได้กล่าวว่าปัจจัยสำคัญที่จะทำให้การบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ประสบความสำเร็จอยู่ที่ความเข้าใจในจุดมุ่งหมายที่ชัดเจน และความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติทุกระดับ ในการปรับตัวและทำงานภายใต้ระบบงานที่จะต้องรับผิดชอบต่อผลการปฏิบัติงานด้วย

สรุปองค์ประกอบของสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ ทั้ง 3 กลุ่มสมรรถนะพร้อมตัวแปร จำนวน 14 ตัวแปรนั้น จึงเปรียบเสมือนคุณสมบัติของผู้นำหรือความสามารถที่จำเป็นต้องมีแม้ว่าจะไม่มีผู้ใดที่สมบูรณ์แบบ แต่ผลการวิจัยครั้งนี้ยืนยันได้ว่าข้าราชการตำรวจที่ปฏิบัติงาน

ในสถานีดำรงจให้ความสำคัญกับองค์ประกอบทั้ง 3 สมรรถนะในระดับมาก ดังนั้น หัวหน้าสถานีดำรงจในทุกพื้นที่ ต้องทำความเข้าใจ และพัฒนาคุณสมบัติเหล่านั้น ให้เป็นคุณลักษณะของผู้หน้าที่โดดเด่น แสดงออกต่อสังคมอย่างเห็นได้ชัด ผู้นำจะเข้าใจการมีส่วนร่วมในการทำงานกับผู้ใต้บังคับบัญชา เข้าใจความต้องการที่แตกต่างกัน ความสามารถที่แตกต่างกันของผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน จึงทำให้ปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาแตกต่างกัน รับฟังความคิดเห็นความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ส่งผลทำให้เกิดบรรยากาศการทำงานที่ดี และเกิดความผูกพันกับผู้ใต้บังคับบัญชา บุคคลผู้นั้นก็จะพบกับความสำเร็จกับตนเองในการปฏิบัติงาน ซึ่งสอดคล้องกับ (ธีระ รุญเจริญ, 2550 : 33) ที่กล่าวว่าผู้บริหารต้องมีความตั้งใจจริงในการบริหารงาน โดยมุ่งเน้นประโยชน์สูงสุดต่อการพัฒนาการเรียนรู้ ผู้บริหารจำเป็นต้องเป็นผู้ที่มีความรู้และรู้จักแสวงหาความรู้ให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสังคม สอดคล้องกับ (ถวิล อรัญเวศ, 2545 : 15-19) กล่าวว่าไว้วางใจบริหารมืออาชีพต้องบริหารงานแบบมีส่วนร่วม ต้องให้ทีมงานมีส่วนร่วมในการร่วมคิด ร่วมทำ ร่วมตัดสินใจและร่วมรับผิดชอบ รวมถึงการเป็นนักบริหารมืออาชีพ จะต้องมีความซื่อสัตย์ และสร้างสรรค์ผลงานให้เป็นที่ปรากฏต่อสายตาเพื่อนร่วมงานอยู่เสมอ และสอดคล้องกับ (สมชาย เทพแสง, 2543 : 20-23) ที่กล่าวว่าผู้บริหารมืออาชีพต้องทำงานโดยมีวัตถุประสงค์ที่ชัดเจน มีการวางแผนการทำงานอย่างเป็นขั้นตอน มีการกระจายงานอย่างทั่วถึง โดยใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม และสอดคล้องกับ เบนนิส (Bennis , 2001:30) ที่กล่าวถึง คุณลักษณะผู้บริหารที่ดีไว้ว่า ต้องมีความซื่อสัตย์ ถือคุณธรรมเป็นพื้นฐานที่จะขาดไม่ได้ สอดคล้องกับ (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2552 : 83-84) กล่าวว่า หัวหน้า ผู้นำ หรือผู้บริหารที่ดำรงตำแหน่งในองค์การในฐานะผู้นำ จะประสบความสำเร็จได้โดยใช้ศาสตร์และศิลป์ ความรู้ ความสามารถในด้านต่าง ๆ เช่น ความสามารถในการทำงาน ความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น สิ่งที่สำคัญจะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จนอกจากความรู้ ความสามารถ ความเชี่ยวชาญ ประสบการณ์แล้วก็คือความตั้งใจทางด้านจิตใจ ความคิด การกระทำที่มีคุณธรรม จริยธรรม

### 3. การสร้างรูปแบบและการประเมินรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจ

การศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจ และการศึกษาเกี่ยวกับโครงสร้างรูปแบบ ผู้วิจัยนำตัวแปรด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำร่วมกับตัวแปรด้านสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรงจที่พึงประสงค์ และแนวคิดการสร้างรูปแบบมากำหนด เป็นองค์ประกอบของรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจ เมื่อได้ร่างรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจแล้ว ดำเนินการประเมินรูปแบบโดยผู้ทรงคุณวุฒิ

ผลการประเมิน มีความเห็นว่า รูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจ สังกัดสำนักงานดำรงจแห่งชาติ ในภาพรวมมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ในการนำไปใช้ และมีข้อเสนอแนะเพิ่มเติมให้ปรับปรุง เพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ และเหมาะสมยิ่งขึ้น โดยได้มีการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบจำลองภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรงจ จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ 1. ภาวะ



ผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง 2. ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน 3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4. สมรรถนะหลัก 5. สมรรถนะด้านการบริหาร และ 6. สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ

### ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว ข้อเสนอแนะมี 2 ส่วน คือ ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยต่อไป ดังนี้

#### 1. ข้อเสนอแนะเพื่อนำผลการวิจัยไปใช้

1.1 จากผลการวิจัยพบว่าพฤติกรรมภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจมีการแสดงออกทั้งทางด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงควรส่งเสริมให้หัวหน้าสถานีดำรวจ เน้นภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นผู้ตามด้วยสติปัญญา และการใช้อิทธิพลต่อความคิดของผู้ตามให้มากขึ้น ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ให้เน้นด้านการบริหารงานมีข้อยกเว้นแบบเชิงรุก และการบริหารงานมีข้อยกเว้นแบบเชิงรับให้มากขึ้นเช่นกัน สำหรับภาวะผู้นำตามสถานการณ์นั้นก็ควรเน้นด้านการมีส่วนร่วม เน้นด้านมุ่งความสำเร็จ และการสนับสนุนให้มากขึ้น เนื่องจากอยู่ในระดับต่ำกว่า เมื่อเทียบกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

1.2 จากผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์ มีการแสดงออกทั้งทางด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะด้านการบริหาร และสมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ โดยรวมอยู่ในระดับมาก ดังนั้น จึงควรส่งเสริม พัฒนาสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจ โดยเน้นองค์ประกอบต่าง ๆ ให้มากขึ้น กล่าวคือ สมรรถนะหลัก เน้นด้านจริยธรรม ดำรงด้านมนุษยสัมพันธ์ และการทำงานเป็นทีม ส่วนสมรรถนะด้านการบริหารให้เน้นการวิเคราะห์ แก้ไขปัญหา และการควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ แต่สำหรับองค์ประกอบสมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจนั้น ปัจจัยที่มีอิทธิพลในภาพรวมอยู่ในระดับมาก แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายปัจจัยเห็นว่าอยู่ในระดับปานกลาง แสดงว่ามีจุดอ่อน ก็ควรเน้นส่งเสริมพัฒนาเรื่องความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ให้มากยิ่งขึ้น รวมถึงความยืดหยุ่นด้วย โดยผู้บริหารควรนำไปปฏิบัติหรือให้ความสำคัญกับการพัฒนาบุคลากร เพื่อเพิ่มศักยภาพการทำงานให้เพิ่มสูงขึ้น ดังนั้น ผู้บริหารระดับสูงของสำนักงานตำรวจแห่งชาติ ควรให้ความสำคัญและให้การสนับสนุนในทุกโอกาสที่สามารถกระทำได้ เพื่อพัฒนาองค์การอย่างยั่งยืน

1.3 ควรจัดทำโครงการอบรมหัวหน้าสถานีดำรวจทั่วประเทศ โดยเน้นด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ ทั้ง 3 องค์ประกอบ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้น และใช้อิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนด้านการบริหารงานเชิงรุก และเชิงรับ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์เน้นทางด้านการมีส่วนร่วม การมุ่งความสำเร็จและการสนับสนุน ส่วนสมรรถนะของหัวหน้าสถานีดำรวจที่พึงประสงค์นั้นมี 3 องค์ประกอบ คือ สมรรถนะหลักเน้น

ด้านจริยธรรม มนุษย์สัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการบริหารเน้นที่การวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและการควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ เน้นที่ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และความยืดหยุ่นให้มาก เป็นต้น

1.4 จากผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยพัฒนาในปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจ คือ ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ปัจจัยด้านสมรรถนะคือ สมรรถนะหลัก เน้นด้านจริยธรรม มนุษย์สัมพันธ์และการทำงานเป็นทีม สมรรถนะด้านการบริหาร เน้นที่การวิเคราะห์ แก้ไขปัญหาและการควบคุมสั่งการตามอำนาจหน้าที่ สมรรถนะเฉพาะสำหรับหัวหน้าสถานีดำรวจ เน้นที่ความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ และความยืดหยุ่น สำหรับการนำรูปแบบไปใช้ ควรปรับให้เหมาะสมสอดคล้องกับบริบทของสถานีดำรวจในแต่ละพื้นที่ เนื่องจากอาจมีความแตกต่างกันระหว่างปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้าสถานีดำรวจที่มีขนาดใหญ่ ขนาดกลาง และขนาดเล็ก

## 2. ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาที่ใช้กลุ่มตัวอย่างในการศึกษาตั้งแต่หัวหน้าสถานีดำรวจลงมาถึงผู้บังคับหมู่ เป็นลักษณะภาพกว้าง ไม่ได้เจาะจงกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ครั้งต่อไปจึงควรศึกษาวิจัยในกลุ่มตัวอย่างอื่นเป็นการเฉพาะ เช่น ผู้บริหารสถานีดำรวจในนครบาล ผู้บริหารสถานีดำรวจในภูธร หรือผู้บังคับบัญชาาระดับสูงขึ้นไป เป็นต้น เพื่อเปรียบเทียบรูปแบบภาวะผู้นำของหน่วยงานว่ามีความเหมือนหรือแตกต่างกันอย่างไร

2.2 ควรมีการวิจัยเกี่ยวกับอิทธิพลของตัวแปรอื่น ๆ นอกเหนือจากกรอบแนวคิดและตัวแปรที่ใช้ในงานวิจัยนี้ ทั้งนี้เนื่องจากยังมีตัวแปรจำนวนมากที่ได้จากการศึกษา ซึ่งยังไม่ได้นำมาศึกษาและมีความสำคัญในงานวิจัย เช่น ตัวแปร ความเป็นอิสระ ภาวะผู้นำแบบอื่น ๆ หรือผู้วิจัยควรนำองค์ประกอบที่มีค่าความถี่ใกล้เคียงกันมาทำการวิเคราะห์เพื่อเลือกองค์ประกอบ (Factor Analysis) ก่อนเพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีความเหมาะสมในแต่ละรูปแบบ ซึ่งจะทำได้รูปแบบศึกษาที่เหมาะสม

## แหล่งข้อมูลอ้างอิง

- กิตติ บุญาค. (2549). *THAI HRM & THAI HRD*. กรุงเทพมหานคร : สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.  
กวี วงศ์พุม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพมหานคร : พี เค อินเตอร์พริ้นท์.  
กัลยา วาณิชย์บัญชา. (2546). *การใช้ SPSS for Windows ในการวิเคราะห์ข้อมูล*. (พิมพ์ครั้งที่ 6). กรุงเทพมหานคร : ธรรมสาร.



- กิตติพงษ์ กิตยารักษ์. (2550). **“ปฏิรูปตำรวจโปรดฟังอีกครั้งหนึ่ง” ในเอกสารชุดความรู้เพื่อการพัฒนากระบวนการตำรวจ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาระบบงานตำรวจ.
- กองพัฒนาการป้องกันและควบคุมอาชญากรรม สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2549). **แนวทางเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติงานชุมชนและมวลชนสัมพันธ์.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตำรวจ.
- กองวิจัย สำนักงานยุทธศาสตร์ตำรวจ สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2553). **สมรรถนะของหัวหน้าสถานีตำรวจ.** เอกสารเย็บเล่ม
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2550). **สุดยอดภาวะผู้นำ Super Leadership.** กรุงเทพมหานคร : ชัคเชส มีเดีย.
- เกรียงไกรยศ พันธุ์ไทย. (2552). **อิทธิพลของพฤติกรรมผู้นำวัฒนธรรมการทำงานในองค์กร และกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ที่มีต่อผลการปฏิบัติงานของพนักงานรัฐวิสาหกิจ.** รัฐประศาสนศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต คณะรัฐประศาสนศาสตร์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์ จามจุรี จำเมือง. (2548). **รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรุงเทพมหานคร.** วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชาญชัย อาจิมสมาจาร. (2543). **ทักษะภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ชัยเสกฐ์ พรหมศรี. (2549). **ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่.** กรุงเทพมหานคร : ธรรมกลการพิมพ์.
- ถวิล อรัญเวศ. (2544). **นักบริหารมืออาชีพในยุคเขตพื้นที่การศึกษา.** วารสารวิชาการ
- दनัย เทียนพุด. (2545). **การบริหารทรัพยากรบุคคลสู่ศตวรรษที่ 21.** กรุงเทพมหานคร : นาโกต้า.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). **ภาวะผู้นำพลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ.** กรุงเทพมหานคร : อินโนกราฟฟิกส์.
- เนตร์พัฒนา ยาวีราช. (2552). **ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : ทริปเพิ้ลกรุ๊ป
- เบญจพร แก้วมีศรี. (2545). **การนำเสนอรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยพยาบาล สังกัดกระทรวงสาธารณสุข.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเวศ วะสี. (2544). **ศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน ศักยภาพแห่งความสร้างสรรค์.** (พิมพ์ครั้งที่ 4). กรุงเทพมหานคร : หมอชาวบ้าน.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน.** วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุษฎีบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปุระชัย เปี่ยมสมบูรณ์. (2530). **การบริหารงานตำรวจ.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์
- \_\_\_\_\_ . (2546). **การบริหารงานตำรวจ.** (พิมพ์ครั้งที่ 2). มปท : บรรณกิจ 1991.

- พลสุข หิงคานันท์. (2540). **การพัฒนารูปแบบการจัดองค์การของวิทยาลัยพยาบาลกระทรวงสาธารณสุข**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขศึกษบัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พงศ์พัศ พงษ์เจริญ. (2548). **ตำรวจยุคใหม่คือหัวใจประชาชน** (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพมหานคร : มติชน.
- พิเชษฐ์ วงษ์เกียรติขจร. (2553). **ผู้นำการบริหารยุคใหม่**. กรุงเทพมหานคร : ปัญญาชน.
- วิเชียร ชิวพิมาย. (2539). **การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขศึกษบัณฑิต สาขาวิชาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วิเชียร วิทย์อุดม. (2548). **ภาวะผู้นำ**. กรุงเทพมหานคร : ธีระฟิล์มและไซเท็กซ์.
- วิสุทธิ์ โปธิแทน. (2550). **แนวคิดพื้นฐานของประชาธิปไตย**. กรุงเทพมหานคร : สถาบันพระปกเกล้า
- วิเชียร พจน์โพธิ์ศรี. (2552). **แนวทางการพัฒนาคุณภาพการให้บริการของสถานีตำรวจ**. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ตำรวจ.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2549). **ภาวะผู้นำของผู้บริหารมืออาชีพ**. กรุงเทพมหานคร : สุวีริยาสาส์น
- ศักดิ์ชัย ภูเจริญ. (2553). **การสร้างรูปแบบการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์ดุขศึกษบัณฑิต สาขาภาวะผู้นำทางการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- สมยศ นาวิการ. (2533). **การบริหารงานแบบมีส่วนร่วม**. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สมคิด สกกุลสถาปัตย์. (2552). **รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิผลในการปฏิรูปการศึกษาแบบยั่งยืน**. ดุษฎีนิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2536). **“ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5-8**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- \_\_\_\_\_. (2545). **“ภาวะผู้นำ” ใน เอกสารประมวลสาระชุดวิชาประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา หน่วยที่ 1-7**. นนทบุรี : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สมศักดิ์ ตลประสิทธิ์. (2539). **การนำเสนอรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพแบบมุ่งคุณภาพทั้งองค์การในสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด**. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตร์ดุขศึกษบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุทัศน์ ขอบคำ. (2540). **รูปแบบการกระจายอำนาจการจัดการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ**. วิทยานิพนธ์ ปริญญาการศึกษาดุขศึกษบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สมบูรณ์ ศิริสรรหิรัญ. (2547). **การพัฒนาแบบการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำของคณบดี**. วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์บัณฑิต สาขาบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.



- สมชาย เทพแสง. (2552). *ภาวะผู้นำวิสัยทัศน์. รูปแบบใหม่ของผู้บริหารโรงเรียนในทศวรรษหน้า*. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.  
กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- สุธี สุทธิสมบุญ และสมาน รังสิโยภุชณ. (2549). *หลักการบริหารเบื้องต้น*. (พิมพ์ครั้งที่ 16). กรุงเทพฯ : ประชาชน.
- สำนักงานตำรวจแห่งชาติ. (2547). *พระราชบัญญัติตำรวจแห่งชาติ พ.ศ. 2547*. กรุงเทพฯ : สามเจริญพาณิชย์.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development: Building the Vital Forces in Organizations*. Thousand Oaks, C.A. : Sage.
- Bass, B. M. and Avolio, B. J. (1994). *Improving Organizational Effectiveness through Transformational Leadership*. Thousand Oaks, C.A. : Sage.
- Cameron and Robert E. Quinn (1999). *Diagnosing and Changing Organizational Culture*. Reading, MA : Addison Wesley Longman.
- Gary A. Yukl. (1989). *Leadership in Organizations*. New Jersey : Prentice-Hall
- Casida, J., & Pinto-Zipp, G. (2008). *Leadership-culture Relationship in Nursing Units in Acute Care Hospitals*. Nursing Economics
- Dettmer, P., Thurston, L. P., Knackendoffel, A., and Dyck, N. J. (2009). *Collaboration, Consultation, and Teamwork for Students with Special Needs*. (6<sup>th</sup> ed). New Jersey : Pearson.
- Goleman, D. Boyatzis, R. and McKee, A. (2002). *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*. Boston : Harvard Business School Press.
- Kotter, J.P.(1999). *“On what leaders, really do”*. Harvard Business Review Book. Boston : Harvard Business School.
- Kouzes, J., & Posner, B. (1997). *The leadership challenge*. San Francisco : Jossey-Bass.
- M, Noel. (1999). *The Leadership Engine : How Winning Companies Guild Leadership at Every Level*. New York : Haper Collins Publishers.
- Maslow, L.J. (1970). *Motivation and Personality*. New York : Harper & Brother.
- Watkins, Michael. (2003). *The First 90 Days : Critical Success Strategies for New Leaders*. At aii level. Andrew Numberg.
- Robbins, S. P. (2005). *Organizational Behavior* (11th ed). Upper Saddle River, N.J. : Prentice Hall.





- Simonsen, P. (1997). *Promoting a Development Culture in Your Organization*. Palo Alto, C.A. : Davies-Black.
- Watkins, K. E. and Marsick, V. J. (1996). *In Action : Creating the Learning Organization*. Alexandria, V.A. : American Society for Training and Development.
- Vroom, Victor H. (1964). *Work and Motivation*. New York : John Wiley & Sons.
- Xenikou, A. & Simosi, M. (2006). *Organizational Culture and Transformational Leadership as Predictors of Business Unit Performance*. Journal of Managerial Psychology
- Yamane, T. (1973). *Statistics, an Introductory Analysis*. (3<sup>rd</sup> ed). New York : Harper and Row.