ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ :
กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

IDEAL LEADERSHIP IN ACCORDANCE WITH THE FOUR BRAHMAVIHARA :
A CASE STUDY OF MILITARY OFFICERS ATTACHED TO
NATIONAL DEFENCE STUDIES INSTITUTE

สิบตำรวจโทหญิง ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ :
ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สิบตำรวจโทหญิง ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษา
ตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์
บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
พุทธศักราช ๒๕๕๔

(ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย)

IDEAL LEADERSHIP IN ACCORDANCE WITH THE FOUR BRAHMAVIHARA : A CASE STUDY OF MILITARY OFFICERS ATTACHED TO NATIONAL DEFENCE STUDIES INSTITUTE

Police Corporal Thamolnat Payjapo

A Thesis Submitted in Partial Fulfillment of
The Requirement for The Degree of
Master of Arts
(Public Administration)
Graduate School
Mahachulalongkornrajavidyalaya University
Bangkok, Thailand
C.E. 2011

(Copyright by Mahachulalongkornrajavidyalaya University)

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย อนุมัติให้นับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

.....
(พระสุธีธรรมานุวัตร,ผศ.ดร.)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

คณะกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์

.....ประธานกรรมการ
(พระครูปริมานุรักษ์,รศ.ดร.)

.....กรรมการ
(อาจารย์ ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี)

.....กรรมการ
(อาจารย์พระมหาอำนวย อสุการี)

.....กรรมการ
(ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง)

.....กรรมการ
(ผศ.ดร.เดิมศักดิ์ ทองอินทร์)

คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์

อาจารย์พระมหาอำนวย อสุการี, Ph.D.	ประธานกรรมการ
ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง	กรรมการ
ผศ.ดร.เดิมศักดิ์ ทองอินทร์	กรรมการ

ชื่อวิทยานิพนธ์ : ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
ผู้วิจัย : สิบตำรวจโทหญิง ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ
ปริญญา : พุทธศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)
คณะกรรมการควบคุมวิทยานิพนธ์
: อาจารย์พระมหาอำนวย อำสุการี พธ.บ., M.A., Ph.D.
: ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง พธ.บ., M.A., Ph.D.
: ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ พธ.บ., M.A., Ph.D.
วันสำเร็จการศึกษา : ๓๐ มกราคม ๒๕๕๕

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ (๑) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ (๒) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล และ(๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งกลุ่มประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศจำนวน ๒๒๖ คน สำหรับเครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์เชิงลึก สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และใช้สถิติทดสอบสมมติฐานโดยใช้ค่าที (t-test) แล้ววิเคราะห์ข้อมูลจากการสัมภาษณ์โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา

ผลการวิจัยพบว่า

จากการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้ง ๔ ด้าน โดยภาพรวมในแต่ละด้านอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านจะพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักอุเบกขามากที่สุด รองลงมาคือหลักเมตตา หลักมุทิตาและหลักกรุณา ตามลำดับ

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ข้าราชการทหารที่มีเพศ อายุ สถานภาพ รายได้ ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน ส่วนข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหาร การศึกษา ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมแตกต่างกัน

ผลการวิเคราะห์การสัมภาษณ์เชิงลึก พบว่า การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ สามารถประยุกต์ใช้กับผู้นำขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติในส่วนบุคคลและในการบริหารจัดการ โดยให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการศึกษา ด้านการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยเน้นที่อุเบกขาให้มาก สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรในเรื่องของการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเน้นให้ทุกคนมีจิตวิญญาณของการสำนึกในหน้าที่ ร่วมกันกำหนดทิศทางขององค์กร และมีส่วนร่วมในการทำงาน เพื่อส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพ

Thesis Title : Ideal Leadership in Accordance with the Four Brahmavihara : A Case Study of Military Officers Attached to National Defence Studies Institute

Researcher : Cpl. Thamonnat Payjapo

Degree : Master of Arts (Public Administration)

Thesis Supervisory Committee

: Phramaha Amnuay Amsukari B.A., M.A., Ph.D.

: Asst.Prof.Dr.Konit Srithong B.A., M.A.,Ph.D.

: Asst.Prof.Dr.Termsak Thongin B.A., M.A.,Ph.D

Date of Graduation : January 30, 2012

ABSTRACT

The main objectives of this research were: i) to study the level of ideal leadership in accordance with the four Brahmavihara (four principles virtuous existence) of military officers attached to National Defence Studies Institute, ii) to compare the ideal leadership in accordance with the four Brahmavihara of military officers attached to National Defence Studies Institute, classified by personal factors, and iii) to study ideal leadership development method in accordance with the four Brahmavihara of military officers attached to National Defence Studies Institute. The sample used in this research were 226 military officers attached to National Defence Studies Institute. The tools used for data collection were questionnaires and in-depth interviews. The statistics employed for data analysis were frequency, percentage, the average and standard deviation (S.D.) and statistical hypothesis testing was done by t-test and then the data collected from the interview was conducted by using content analysis technique.

The findings of this study were concluded as follows:-

The overall level of ideal leadership accordance with the four Brahmavihara of military officers attached to National Defence Studies Institute was ranked at the high level in all four aspects. When considering in each aspect, it is found that the military officers attached to National Defence Studies Institute having opinion about the ideal leadership in accordance with the equanimity most, followed by loving-kindness, sympathetic joy, and compassion, respectively.

The comparison of the opinion on ideal leadership accordance with the four Brahmavihara of military officers attached to National Defence Studies Institute classified by personal factors, it is found that the military officers, who had different statuses such as gender, age, and income, thought that the ideal leadership compliance with the four Brahmavihara had no significant difference. While the commissioned officers who had different educational level, thought that ideal leadership compliance with the four Brahmavihara had significant difference.

The result of the in-depth interview, it is found that the advantage of the four Brahmavihara could be applied to leadership of organizations in which the leaders must have personal characteristics and management qualification to cover all aspect such as administrative command, educational and operational aspects which are necessary for the leaders in today's corporate who need to focus on loving-kindness, compassion, sympathetic joy and equanimity by specially emphasizing on equanimity. This could be deployed in the organization in a matter of building morale to encourage the subordinators, developing knowledge and ability of the subordinators, considering the merit of the subordinators and being a good role model in guiding, teaching, and transferring knowledge and working experiences to the subordinators. Emphasizing that everyone having the spirit of sense of duty, jointly determining the direction of the organization and participating in the work, leading the organization to be effectiveness.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ด้วยความเมตตาอนุเคราะห์ของคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ อันประกอบด้วยอาจารย์พระมหาอำนวย อสุการี ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง และ ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ ที่ได้กรุณาให้คำปรึกษา แนะนำ ดูแลเอาใจใส่ให้ความช่วยเหลือในการปรับปรุงแก้ไขงานด้วยดีตลอดมา

กราบขอบพระคุณ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปญฺโญ อ.ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี รศ.ดร.สมาน งามสนิท น.อ.ดร.สมจิตร แก้วนาค พ.อ.ดร.กฤษฎา สุทธานินทร์ ที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าเป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบความถูกต้องทั้งด้านภาษา เนื้อหาระเบียบวิธี และเครื่องมือที่ใช้ในการดำเนินการวิจัย ช่วยแนะนำแก้ไข ให้สมบูรณ์และสำเร็จได้ด้วยดี

กราบขอบพระคุณและขอบพระคุณกรรมการตรวจสอบวิทยานิพนธ์ ประกอบด้วย พระครูปุริมานุรักษ์ อ.ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี อาจารย์พระมหาอำนวย อสุการี ผศ.ดร.โกนิฏฐ์ ศรีทอง ผศ.ดร.เติมศักดิ์ ทองอินทร์ ที่ได้กรุณาตรวจแก้ไขให้วิทยานิพนธ์นี้มีความถูกต้องและสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

นอกจากนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ พลโท ประสาท สุขเกษตร รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พลโท ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร พลเรือโท นภดล โชคระดา ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร พลตรี ดุษฎี รามสมภพ ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง นาวาอากาศเอก สมชาย สังขมณี ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์เทคโนโลยี การพลังงานและสิ่งแวดล้อม และข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศทุกท่าน ที่ให้โอกาสผู้วิจัยได้สัมภาษณ์และศึกษาเป็นกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย ขอบคุณพระมหาธฤติ วิโรจโน นางสาวสุทธิรัก ศรีจันทร์เพ็ญ และเพื่อนๆ นิสิตสาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต รุ่นที่ ๓ ที่ให้ความช่วยเหลือและเป็นกำลังใจอย่างดีเสมอมา

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณพระอาจารย์ทุกรูป และคณาจารย์คณะสังคมศาสตร์ทุกท่าน ตลอดจนเจ้าหน้าที่ทุกท่านที่ได้ให้ความรู้ ประสิทธิ์ประสาทวิทยาการ และประสบการณ์ รวมถึงให้ความเมตตาเอื้อเฟื้อ ถ่ายทอดความรู้ ความเข้าใจ และเป็นกำลังใจให้แก่ผู้วิจัยมาตลอด คุณค่าและประโยชน์ใดๆ อันจะพึงมีจากวิทยานิพนธ์ฉบับนี้ ผู้วิจัยขอมอบบูชาเป็นกตเวทิตาคุณแด่ บิดา มารดา ที่เป็นกำลังใจสนับสนุนในทุกๆ เรื่อง รวมทั้งบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณทุกท่านที่ได้ร่วมกันสรรค์สร้างงานวิจัยชิ้นนี้ให้แก่ผู้วิจัยจนเป็นผลสำเร็จด้วยดียิ่ง

สิบตำรวจโท หญิง ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ

๓๐ มกราคม ๒๕๕๕

สารบัญ

เรื่อง			หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย			**(๑)**
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ			**(๓)**
กิตติกรรมประกาศ			**(๕)**
สารบัญ			**(๖)**
สารบัญตาราง			**(๙)**
สารบัญแผนภาพ			**(๑๒)**
คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ			**(๑๓)**
บทที่ ๑	**บทนำ**		**๑**
	๑.๑	ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	๑
	๑.๒	วัตถุประสงค์ของการวิจัย	๓
	๑.๓	ปัญหาที่ต้องการทราบ	๓
	๑.๔	สมมติฐานการวิจัย	๔
	๑.๕	นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย	๔
	๑.๖	ขอบเขตการวิจัย	๖
	๑.๗	ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย	๖
บทที่ ๒	**แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง**		**๗**
	๒.๑	ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ	๗
		๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ	๗
		๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ	๑๐
	๒.๒	แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ	๑๘
		๒.๒.๑ ประเภทของผู้นำ	๑๘
		๒.๒.๒ คุณสมบัติของผู้นำ	๒๖
		๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ	๓๒
		๒.๒.๔ หลักการสำคัญของบทบาทผู้นำ ๔ ประการ	๔๓
		๒.๒.๕ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ	๔๘
	๒.๓	ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔	๕๓
	๒.๔	งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	๕๙
		๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ	๕๙
		๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับพรหมวิหาร ๔	๖๗

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง		หน้า
	๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย	๗๐
บทที่ ๓	**วิธีดำเนินการวิจัย**	**๗๑**
	๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย	๗๑
	๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	๗๒
	๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	๗๒
	๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล	๗๕
	๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	๗๕
บทที่ ๔	**ผลการศึกษา**	**๗๗**
	๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๗
	๔.๒ ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๘๐
	๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล	๘๙
	๔.๔ การนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๑๐๔
	๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์	๑๐๖
	๔.๖ รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ	๑๑๑
บทที่ ๕	**สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ**	**๑๑๔**
	๕.๑ สรุปผลการวิจัย	๑๑๕
	๕.๒ อภิปรายผล	๑๑๘
	๕.๓ ข้อเสนอแนะ	๑๒๓
บรรณานุกรม		**๑๒๖**

สารบัญ (ต่อ)

เรื่อง	หน้า
ภาคผนวก	**๑๓๔**
ภาคผนวก ก หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์	๑๓๕
ภาคผนวก ข ผลของการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม (IOC : Index of item objective congruence)	๑๔๑
ภาคผนวก ค ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)	๑๔๔
ภาคผนวก ง หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย	๑๔๖
ภาคผนวก จ แบบสอบถาม	๑๕๒
ประวัติผู้วิจัย	**๑๕๘**

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
๒.๑	บทสรุป แนวคิด จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละทฤษฎี	๔๒
๒.๒	การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ	๔๔
๒.๓	ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร	๔๖
๔.๑	จำนวนและค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม	๗๘
๔.๒	ตารางค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวม	๘๐
๔.๓	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักเมตตา	๘๑
๔.๔	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักกรุณา	๘๒
๔.๕	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักมุทิตา	๘๓
๔.๖	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักอุเบกขา	๘๔
๔.๗	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักเมตตา	๘๕
๔.๘	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักกรุณา	๘๖
๔.๙	ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักมุทิตา	๘๗

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

๔.๑๐ ตารางแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักอุเบกขา ๘๘

๔.๑๑ ตารางการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม จำแนกตามเพศ ๘๙

๔.๑๒ ตารางการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม จำแนกตามอายุ ๙๐

๔.๑๓ ตารางการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม จำแนกตามสถานภาพ ๙๑

๔.๑๔ ตารางการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม จำแนกตามประเภทนายทหาร ๙๒

๔.๑๕ ตารางการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม จำแนกตามการศึกษา ๙๓

๔.๑๖ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม ๙๔

๔.๑๗ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล โดยรวม ๙๕

๔.๑๘ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักกรุณา ๙๖

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ **หน้า**

๔.๑๙ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักอุเบกขา ๙๗

๔.๒๐ ตารางการเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม จำแนกตามรายได้ ๙๘

๔.๒๑ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักเมตตา ๙๙

๔.๒๒ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร โดยรวม ๑๐๐

๔.๒๓ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร หลักเมตตา ๑๐๑

๔.๒๔ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร หลักกรุณา ๑๐๒

๔.๒๕ ตารางการเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร หลักอุเบกขา ๑๐๓

๔.๒๖ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย ๑๐๔

สารบัญแผนภาพ

แผนภาพที่ **หน้า**

๒.๑ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ๓๓

๒.๒ กรอบแนวคิดหลักบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ๔๗

๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย ๗๐

๔.๑ รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ๑๑๑

คำอธิบายสัญลักษณ์และคำย่อ

๑. คำย่อชื่อคัมภีร์พระไตรปิฎก

อักษรย่อในวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ใช้อ้างอิงจากพระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ. ๒๕๓๙ เป็นหลัก โดยใช้ระบบย่อคำ ดังต่อไปนี้

พระสุตตันตปิฎก

ที.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	มหาวรรค	(ภาษาไทย)
ที.ปา.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ทีฆนิกาย	ปาฏิกวรรค	(ภาษาไทย)
ม.มู.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	มัชฌิมนิกาย	มูลปัณณาสก์	(ภาษาไทย)
สํ.ส.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	สคาถวรรค	(ภาษาไทย)
สํ.นิ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	สังยุตตนิกาย	นิทานวรรค	(ภาษาไทย)
อง.ติก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ติกกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ปญฺจก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ปัญจกนิบาต	(ภาษาไทย)
อง.ทสก.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	อังคุตตรนิกาย	ทสกนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.ธ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	ธรรมบท	(ภาษาไทย)
ขุ.สุ.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	สุตตนิบาต	(ภาษาไทย)
ขุ.เถร.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	เถรคาถา	(ภาษาไทย)
ขุ.ม.	(ไทย)	=	สุตตันตปิฎก	ขุททกนิกาย	มหานิทเทส	(ภาษาไทย)

๒. การระบุเลขหมายพระไตรปิฎก

ในงานวิจัยฉบับนี้ ได้ใช้พระไตรปิฎกภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย พ.ศ.๒๕๓๙ เป็นหลักในการอ้างอิง ซึ่งพระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย จะระบุ เล่ม/ข้อ/หน้า. เช่น ขุ.ธ. (ไทย) ๒๕/๓๗/๓๗. หมายความว่า ระบุถึง สุตตันตปิฎก ขุททกนิกาย ธรรมบท ฉบับภาษาไทย พระไตรปิฎก เล่มที่ ๒๕ ข้อที่ ๓๗ หน้าที่ ๓๗ เป็นต้น

บทที่ ๑

บทนำ

๑.๑ ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในบรรดาองค์กรทั้งหลายทั้งของภาครัฐหรือเอกชน บุคคลสำคัญที่จะทำให้กลไกในระบบการบริหารงานขององค์กรเหล่านั้น ดำเนินไปสู่จุดหมายที่ดีงาม ก็คือ “ผู้นำ” ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำเป็นผู้มีบทบาทในการกำหนดนโยบายการบริหาร การจัดการ รวมถึงการริเริ่ม การวางแผน การบริการ กำกับการ และดำเนินการปรับปรุงแก้ไขปัญหาต่างๆ ให้สัมฤทธิผลตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำจึงเป็นผู้มีอิทธิพลที่สามารถส่งผลกระทบต่อความเป็นไปขององค์กรในทุกๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นด้านที่เกี่ยวกับการบริหารงาน และการบริหารบุคคล ดังนั้นในทุกองค์กรจึงจำเป็นต้องมีผู้นำ

คำว่า ผู้นำ นั้นมีการเรียกในหลายๆ ชื่อ เช่น หัวหน้า อธิการบดี เจ้าอาวาส กำนัน เป็นต้น ซึ่งล้วนแต่เป็นองค์ประกอบทางสังคมซึ่งมีอยู่ในสถาบันต่างๆ เป็นองค์ประกอบ เช่น สถาบันครอบครัว สถาบันการศึกษาและสถาบันศาสนา ย่อมต้องมีผู้นำ เพื่อช่วยกำหนดทิศทาง ช่วยสั่งการ ช่วยควบคุมระบบและช่วยประสานให้บุคลากรทั้งหลายทำงานร่วมกัน เพื่อมุ่งไปสู่เป้าหมายที่ดีงามที่ได้วางไว้ร่วมกัน

ภาวะผู้นำของผู้บริหารในองค์กรก็ถือได้ว่าเป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างแรงจูงใจเพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ภาวะผู้นำจึงมีความสัมพันธ์กับผลของงานอย่างสูง เมื่อผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่เหมาะสมแล้ว ก็สามารถนำพาองค์กรบรรลุเป้าหมายได้อย่างประสบความสำเร็จ และในสภาวะปัจจุบันที่มีการแข่งขันสูง ภาวะผู้นำก็ถือเป็นกำลังสำคัญที่จะช่วยผลักดันให้องค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงต้องได้รับการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่ผู้นำมีหน้าที่ในการวางแผนและบริหารเพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ได้ตั้งไว้เท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล โดยอาศัยเทคโนโลยีทางด้านข้อมูลข่าวสารต่างๆ เป็นเครื่องมือในการที่จะรวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำมาใช้ในการวางแผนและดำเนินงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปัจจุบันปัญหาเกี่ยวกับผู้นำก็มักเกิดขึ้นในสังคมเสมอ ผู้นำมีการบริหารงานอย่างไม่มีเอกภาพ ไม่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้อำนาจโดยมิชอบ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง และยึดหลักประโยชน์นิยมเป็นใหญ่ โดยไม่คำนึงถึงความอยู่รอดขององค์กร

หรือคนในสังคมส่วนใหญ่[๑] เมื่อเป็นเช่นนี้ย่อมทำให้เกิดสภาพการณ์ของสภาวะผู้นำที่ไม่พึงประสงค์เกิดขึ้นในสังคม กล่าวคือ เป็นปัญหาเกี่ยวกับการขาดซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี จึงทำให้กลไกของการบริหารงานขาดประสิทธิภาพซึ่งย่อมมีผลกระทบต่อความเจริญขององค์กรหรือสังคมนั้นๆ ได้

คุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นปัจจัยสำคัญประการหนึ่งในการดำเนินบทบาทและหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี หากผู้นำขาดซึ่งคุณธรรมและจริยธรรม ย่อมทำให้ผู้นำนั้นขาดความชอบธรรมในการทำหน้าที่ในองค์กรนั้นต่อไป ทั้งนี้เนื่องจากคุณธรรมและจริยธรรมถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่ทำให้ผู้นำสามารถได้รับการยอมรับความเชื่อถือ ตลอดจนการนับถือจากบุคคลต่างๆ ทั้งในองค์กรและในสังคมทั่วไป ดังนั้น ปัญหาการขาดคุณธรรมและจริยธรรมของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้นำไม่เป็นที่ยอมรับต่อบุคคลทั่วไปในองค์กรและในสังคม ซึ่งย่อมส่งผลกระทบต่อหลักการบริหารงานและภาพลักษณ์ขององค์กรให้เสื่อมลงและย่อมนำมาซึ่งความล่มสลายขององค์กรในอนาคตเช่นกัน[๒]

นอกจากนี้การศึกษาก็เป็นสิ่งจำเป็นพื้นฐานที่สำคัญสำหรับผู้นำและบุคลากรในองค์กร ซึ่งเป็นหัวใจในการพัฒนางานด้านต่างๆ โดยเฉพาะสำหรับทหารแล้วมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้วิทยาการหลายแขนงสาขาวิชา ทั้งที่เป็นวิชาการในด้านการทหารโดยตรง และวิชาการด้านอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย ตลอดจนต้องขวนขวายหาความรู้ที่นอกเหนือจากงานในหน้าที่ตลอดเวลา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานทั้งในด้านการป้องกันประเทศ การพัฒนาประเทศการรักษาความมั่นคงของชาติ พิทักษ์สถาบันพระมหากษัตริย์ ปกป้องผลประโยชน์แห่งชาติ และการปกครองระบอบประชาธิปไตยอันมีพระมหากษัตริย์ทรงเป็นประมุขได้อย่างมีประสิทธิภาพ

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ กองบัญชาการกองทัพไทย เป็นหน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นโดยความมุ่งหมายเพื่อให้เป็นศูนย์กลางวิทยาการระดับสูงของเหล่าทัพ เพื่อให้การพัฒนาทางด้านวิชาการระดับสูงของกองบัญชาการทหารสูงสุดมีเอกภาพ สามารถแลกเปลี่ยนและประสานงานด้านวิชาการระหว่างหน่วยทหารกับพลเรือนในสถาบันการศึกษา มหาวิทยาลัย หน่วยราชการ ตลอดจนหน่วยงานเอกชนต่างๆ ได้อย่างกว้างขวางทุกสาขาวิชา สามารถติดตามสถานการณ์และวิวัฒนาการของวิชาการต่างๆ ที่ก้าวหน้าไป อันจะเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนากำลังพลของกองทัพไทยให้มีความรู้ความสามารถสูงยิ่งขึ้น

---

[๑]มนตรี พีรพลพิพัฒน์, **จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศที่มีต่อผู้นำทางการเมือง,** วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต, คณะสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐), หน้า ๑.

[๒]พล.อ. เปรม ติณสูลานนท์, ปาฐกถาเรื่อง "**แนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารจัดการภาครัฐ**," [online], accessed 15 February 2006, Available from www.nesgc.go.th/ transparency/webboard.

ฉะนั้น ในสังคมปัจจุบัน ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในองค์กรใด ล้วนมีปัจจัยสำคัญมาจากการขาดคุณสมบัติในบทบาทและหน้าที่ของผู้ที่ได้ชื่อว่า “ผู้นำ” แห่งองค์กรหรือสถาบันนั้นๆ ทั้งสิ้นเมื่อพิจารณาความจำเป็นและความสำคัญของการมีผู้นำแล้ว ทำให้เห็นว่า บทบาทและหน้าที่ของผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมมีความจำเป็นและสำคัญยิ่ง ในการที่จะสร้างทีมผู้นำทุกระดับขององค์กรและพัฒนาให้ทุกคนในองค์กรทำงานอย่างเป็นระบบ เพื่อความเจริญอย่างยั่งยืนถาวรขององค์กรในยุคโลกาภิวัฒน์นี้ ดังนั้นจึงควรมีการศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในองค์กรตามหลักธรรมในทางพระพุทธศาสนา เพื่อเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กรใดองค์กรหนึ่งอย่างเหมาะสม อีกทั้งยังเป็นที่ยอมรับของบุคคลในองค์กรนั้นๆ และบุคคลทั่วไป เพื่อนำพาองค์กรไปสู่จุดหมายที่ตั้งเป้าไว้อย่างสมบูรณ์แบบ

จากความเป็นมาและความสำคัญของปัญหาดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เพื่อให้ทราบถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์และเป็นแนวทางในการประยุกต์ใช้หลักภาวะผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการพัฒนาศักยภาพของผู้นำให้เกิดการยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาในองค์การนั้นๆ ตลอดจนบุคคลทั่วไป เพื่อให้สอดคล้องกับความต้องการของสังคม อันจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานต่อไป

๑.๒ วัตถุประสงค์ของการวิจัย

๑.๒.๑ เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑.๒.๒ เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๒.๓ เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑.๓ ปัญหาที่ต้องการทราบ

๑.๓.๑ ระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นอย่างไร

๑.๓.๒ ผลเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล มีความแตกต่างกันหรือไม่ อย่างไร

๑.๓.๓ แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นอย่างไร

๑.๔ สมมติฐานการวิจัย

๑.๔.๑ ข้าราชการทหารที่มีเพศ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน

๑.๔.๒ ข้าราชการทหารที่มีอายุ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน

๑.๔.๓ ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน

๑.๔.๔ ข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหาร ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน

๑.๔.๕ ข้าราชการทหารที่มีการศึกษา ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน

๑.๔.๖ ข้าราชการทหารที่มีรายได้ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน

๑.๕ นิยามศัพท์เฉพาะที่ใช้ในการวิจัย

ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เป็นความสัมพันธ์ทีมีอิทธิพลระหว่างผู้นำ และผู้ตามซึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงร่วมกันที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้า และบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ หมายถึง คุณลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อมีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่มสังคมในการที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและความสำเร็จร่วมกัน

ข้าราชการทหาร หมายถึง ข้าราชการทหารสังกัดกองบัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร

นายทหารชั้นสัญญาบัตร หมายถึง กำลังพลที่มียศ ตั้งแต่ร้อยตรี เรือตรีเรืออากาศตรี ขึ้นไปและรับราชการอยู่ในสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

นายทหารชั้นประทวน หมายถึง กำลังพลที่มียศ ตั้งแต่สิบตรี จ่าตรี จ่าอากาศตรี ขึ้นไปและรับราชการอยู่ในสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ หมายถึง สถาบันที่กำกับดูแลและดำเนินการเกี่ยวกับการศึกษาในระดับสูงของเหล่าทัพ รวมทั้งการประศาสน์วิทยาการทางด้านความมั่นคงแห่งชาติ การป้องกันราชอาณาจักร การอำนวยการในระดับสูง การปฏิบัติการจิตวิทยาและการวิจัยทางยุทธศาสตร์

วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร หมายถึง สถาบันการศึกษาระดับสูงเพื่อประศาสน์วิทยาการในการป้องกันราชอาณาจักรให้แก่ข้าราชการชั้นผู้ใหญ่ทั้งฝ่ายทหาร และ ฝ่ายพลเรือน ซึ่งเป็นฝ่ายปฏิบัติการชั้นสูงของรัฐ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

วิทยาลัยเสนาธิการทหาร หมายถึง สถาบันการฝึกและศึกษาเกี่ยวกับยุทธศาสตร์ทหาร การยุทธร่วม การยุทธผสม และวิทยาการอื่นๆ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง หมายถึง สถาบันที่ให้การศึกษาวิทยาการด้านสังคมจิตวิทยา สงครามการเมือง การปฏิบัติการจิตวิทยา และการประชาสัมพันธ์ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ หมายถึง สถาบันที่ให้การศึกษา วิจัย และประเมินสภาวะแวดล้อมทางยุทธศาสตร์ที่มีผลกระทบต่อความมั่นคงของชาติทุกด้าน สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

พรหมวิหาร ๔ หมายถึง ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐ หลักธรรมนี้ได้แก่[๓] ๑) เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข ๒) กรุณา (ความสงสาร) คือ อยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของคนและสัตว์ทั้งปวง ๓) มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีสุข ก็มีใจแช่มชื่น เบิกบาน เมื่อเห็นเขาทำดีงาม ประสบความสำเร็จก้าวหน้ายิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย พร้อมที่จะช่วยส่งเสริมสนับสนุน และ ๔) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) มองตามความเป็นจริง โดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคง เที่ยงตรงดุจตาชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัย วางตนและปฏิบัติไปตามหลักการเหตุผลและความเที่ยงธรรม

---

[๓] ที.ปา. (ไทย) ๑๑/๓๐๕/๒๗๕.

๑.๖ ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ” มีการกำหนดขอบเขตไว้ดังนี้

๑.๖.๑ ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาได้กำหนดขอบเขตเนื้อหา โดยการทบทวนเอกสารจากพระไตรปิฎก เอกสาร ตำรา ผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยศึกษาเฉพาะประเด็นที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งได้แก่ ๑) เมตตา (ความรัก) ๒) กรุณา (ความสงสาร) ๓) มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) และ ๔) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง)

๑.๖.๒ ขอบเขตด้านประชากร

ประชากรที่ใช้ในการศึกษา ได้แก่ ข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร

๑.๖.๓ ขอบเขตด้านตัวแปร

๑.๖.๓.๑ ตัวแปรต้น คือ ปัจจัยส่วนบุคคล ซึ่งได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประเภทนายทหาร การศึกษา และรายได้ ของข้าราชการทหารที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

๑.๖.๓.๒ ตัวแปรตาม ประกอบด้วย

๑) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ คือ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล และด้านภาวะผู้นำทางบริหารจัดการ

๒) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ คือ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา

๑.๖.๔ ขอบเขตด้านเวลา

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้ศึกษาจะทำการศึกษาวิจัยตั้งแต่เดือนมิถุนายน ๒๕๕๒ ถึงเดือนมกราคม ๒๕๕๕ รวมระยะเวลา ๒ ปี ๖ เดือน

๑.๗ ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

๑.๗.๑ ได้ทราบระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑.๗.๒ ได้ทราบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๑.๗.๓ ได้ทราบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

บทที่ ๒

แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการวิจัยครั้งนี้มุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร แนวคิดทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องโดยแบ่งหัวข้อเรื่องดังนี้

๒.๑ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๓ ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๕ กรอบแนวคิดการวิจัย

๒.๑ ความหมายของผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๑.๑ ความหมายของผู้นำ

เมื่อผู้นำมีบทบาทและหน้าที่ที่สำคัญยิ่งในองค์กรทุกแห่งแล้ว จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องเข้าใจความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ให้ถูกต้อง ในการนิยามความหมายของคำว่า “ผู้นำ” ได้มีนักวิชาการและนักบริหารอธิบายความหมายไว้หลายท่าน ผู้วิจัยขอนำเสนอพอสังเขปดังต่อไปนี้

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) ได้ให้ความหมายว่าผู้นำ คือ บุคคลที่จะประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าเน้นการทำงานรวมกันหรือทำการร่วมกันก็ตาม เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เป็นสุขบรรลุถึงจุดหมายที่ดีงามโดยถูกต้องตามธรรม[๑]

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือผู้ชักพาให้คนอื่นเคลื่อนไหวหรือกระทำการในทิศทางที่ผู้นำกำหนดเป้าหมายไว้ หลายคนมีบทบาทเป็น

---

[๑]พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ**, (กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๖), หน้า ๒๕.

ผู้นำกันอยู่แล้วเช่นเป็นผู้นำองค์กร ผู้นำสมาคม ผู้นำวัด และแม้กระทั่งหัวหน้าครอบครัวก็จัดว่าเป็นผู้นำ[๒]

รังสรรค์ ประเสริฐศรี กล่าวว่า ผู้นำคือบุคคลที่ทำให้องค์การประสบความก้าวหน้าและบรรลุผลสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือบุคคลซึ่งก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[๓]

สมพิศ วิชญวิเชียร ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถแท้จริง หรือสมาชิกในกลุ่มเชื่อว่ามีความสามารถแก้ปัญหา และเป็นผู้นำกลุ่มที่มีอิทธิพลเหนือพฤติกรรมของสมาชิกในกลุ่ม มีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถเอาชนะอุปสรรคต่างๆ ได้ มีการจัดการและพัฒนาบุคคลากร ตัดสินใจอย่างเป็นระบบ พัฒนาทีมงาน มีการสื่อสารที่ดี"[๔]

สุพานี สฤษฏ์วานิช ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม หรือผู้ที่มีคุณลักษณะของความเป็นผู้นำ คือ มีลักษณะเด่น มีวิสัยทัศน์ มีค่านิยมที่เหมาะสมและมีอิทธิพลเหนือคนอื่น ตลอดจนมีความสามารถในการตัดสินใจที่เป็นการตัดสินใจที่ยากและซับซ้อนได้อย่างเหมาะสม[๕]

ยงยุทธ เกษสาคร กล่าวว่า ผู้นำคือ ผู้ที่มีบุคลิกลักษณะคุณสมบัติเด่นกว่าผู้อื่นในกลุ่ม และมีอิทธิพลมากกว่าบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานทั้งสามารถสร้างความมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลให้เกิดขึ้นแก่หน่วยงานนั้นๆ ได้ ดังนั้น ผู้นำจึง หมายถึงบุคคลใดบุคคลหนึ่งซึ่งได้รับบทบาทเป็นผู้บริหารประสานประโยชน์ในกลุ่มเสมือนเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจสามารถบังคับบัญชาบุคคลในกลุ่มให้ปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ได้[๖]

เนตร์พัณณา ยาวิราช ให้คำจำกัดความว่า "ผู้นำ (Leader) หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึงบุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้ง หรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ

---

[๒]พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต), **พุทธวิธีบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๕, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๒๖.

[๓]รังสรรค์ ประเสริฐศรี, **ภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔), หน้า ๑๑.

[๔]สมพิศ วิชญวิเชียร, **เป็นหัวไม่ใช่หาง** , (กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๑.

[๕]สุพานี สฤษฏ์วานิช, **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๔๙), หน้า ๒๙๖.

[๖]ยงยุทธ เกษสาคร, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, (กรุงเทพมหานคร : ป. สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๓), หน้า ๓๖.

ในองค์กรต่างๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำ และมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์กรดำเนินไปอย่างบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า"[๗]

สุเทพ วงศ์ศรีวัฒน์ ได้ให้ความหมายว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆ ของกลุ่มให้ประสบความสำเร็จ[๘]

ภิญโญ สาธร ได้ให้ความหมายผู้นำไว้ ๓ ประการ ได้แก่[๙]

๑) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายๆคนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ หรือคำสั่งของเขาได้ ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคน

๒) ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอำนาจเหนือในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคล

๓) ผู้นำแตกต่างจากหัวหน้า หรือผู้บริหาร คนสองคนนี้อาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ แต่ไม่จำเป็นเสมอไป หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้าหรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตาม ความคิดเห็นความต้องการ หรือคำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ

Frankin Covey ให้คำจำกัดความว่า "ผู้นำคือ บุคคลที่ได้รับความเชื่อถือจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กรและเป็นผู้กำหนดทิศทางขององค์กร ประสานความร่วมมือกันของบุคคลในองค์กร เพื่อให้องค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตรงตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่วางไว้"[๑๐]

Fiedler ให้ความหมาย "ผู้นำ" ไว้ว่า บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มที่เป็นผู้ควบคุมและประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย[๑๑]

---

[๗]เนตร์พัณณา ยาวิราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**, (กรุงเทพมหานคร : เซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส, ๒๕๔๖), หน้า ๑.

[๘]สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๓๗), หน้า ๓.

[๙]ภิญโญ สาธร, **หลักการบริหารการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : คุรุสภา, ๒๕๒๖), หน้า ๒๕๙.

[๑๐]Frankin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Frankin Covey Co., Ltd., 1999), pp. 8-11.

[๑๑]F.E. Fiedler, **A Theory of Leadership Effectiveness**, (New York : McGraw Hill Book, 1967), p. 8.

Raymond J. Burdy ได้ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่สามารถชักจูงให้คนอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำให้ผู้ตามมีความเชื่อมั่นในตัวเองและสามารถช่วยคลี่คลายความตึงเครียดต่างๆ ลงได้ และนำกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้[๑๒]

Normand L. Frigon ให้คำจำกัดความว่า "ผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาผู้อื่น และประสานงานให้ผู้อื่นทำกิจการให้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ด้วยความเต็มใจ"[๑๓]

Campbell กล่าวว่า ผู้นำคือผู้ที่มีจุดมุ่งหมายที่จะทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งและมีความสามารถที่จะจูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติตามจุดมุ่งหมายนั้น[๑๔]

Drafke and Kossen กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง ผู้ที่มีความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น โดยผ่านกระบวนการสื่อสาร ทั้งนี้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้[๑๕]

จากแนวคิดของนักวิชาการและนักบริหารหลายท่านที่ได้กล่าวมาในข้างต้น เกี่ยวกับความหมายของคำว่า "ผู้นำ" ก็สามารถที่จะสรุปพอสังเขปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กร และเป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่างๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ขององค์กร

๒.๑.๒ ความหมายของภาวะผู้นำ

เมื่อใดที่ผู้นำได้แสดงบทบาทหน้าที่ โดยการใช้อำนาจหน้าที่หรืออิทธิพลสามารถโน้มน้าวชักจูง ชี้แนะให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลได้แสดงพฤติกรรมอันมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของกลุ่มแล้ว ลักษณะที่ผู้นำแสดงออกมานั้นก็คือความเป็นภาวะผู้นำนั่นเอง ซึ่งมีผู้ให้ความหมายภาวะผู้นำไว้หลายลักษณะที่สอดคล้องกัน ซึ่งเป็นกระบวนการของการสั่งการและการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของสมาชิกของกลุ่ม คำนิยามดังกล่าวนี้แสดงให้เห็น

---

[๑๒] Raymond J. Burdy, **Fundanamental of Leadership Readings,** (Massachusetts Addison : Wesley Publishing co., 1967), p. 8.

[๑๓] Normand L. Frigon, Sr. & Harry K. Jackson, Jr. **The Leader : Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively**, (New York : American Management Association, 1996), p. 8.

[๑๔] David J. Campbell, **Organizations and the business Environment**, (Oxford : Butterworth Heinemann, 1997), p. 102.

[๑๕] Micheal W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 8th ed., (New Jersey : Prentice Hall, 2002), p. 169.

เป็นนัยว่า “ภาวะผู้นำต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลอื่น ผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชา ถ้าหากว่าปราศจากผู้ตามหรือผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาแล้ว คุณสมบัติภาวะผู้นำของบุคคลก็จะไม่มีความหมายเลย

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต) กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ คุณสมบัติ เช่น สติ ปัญญา ความดีงาม ความรู้ ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงาม พุทธองค์ตรัสไว้ในโคปาลสูตร โดยการเปรียบเทียบฝูงโคและโคจ่าฝูงเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตาม ไว้ว่า

เหมือนโคหัวหน้าฝูงว่ายน้ำไปสู่ฝั่งตรงกันข้าม หากโคหัวหน้าฝูงว่ายไปตรงเมื่อฝูงโคทั้งหลาย ก็ไปตรงตามกันและประสบกับความปลอดภัย หากโคหัวหน้าฝูงพาว่ายไปคดโคทั้งฝูงที่ติดตามย่อมจะดำเนินไปคด และประสบกับความลำบาก ฉันใด ในหมู่มนุษย์ก็ฉันนั้น บุคคลผู้ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นใหญ่หรือเป็นผู้นำหากมีคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้วผู้ตามย่อมจะเดินตามแบบของผู้นำด้วยดี และประสบกับความปลอดภัยหากว่าผู้นำหรือหัวหน้าไม่ประกอบด้วยคุณธรรมในการดำเนินชีวิตหรือในการปกครองแล้ว ผู้ตามย่อมจะดำเนินไปตามและประสบกับความลำบาก ฉันนั้น

พุทธพจน์นี้แสดงให้เห็นความสำคัญของภาวะผู้นำ ที่มีต่อความอยู่รอดมีสวัสดิภาพและสันติสุขของผู้ตามหรือสังคมและประเทศชาติทั้งหมดโดยเปรียบเสมือนจ่าโคและฝูงโค[๑๖]

ธีรยุทธ อุทธา กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำใช้อิทธิพลเหนืออำนาจหน้าที่ เพื่อให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเป้าหมายของกลุ่ม โดยการใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุตามจุดประสงค์ขององค์กรที่ตั้งไว้[๑๗]

กวี วงศ์พุฒ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย[๑๘]

กิติ ตยัคคานนท์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะหรือความสามารถของบุคคลหนึ่งที่จะจูงใจหรือใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่น ไม่ว่าจะเป็นผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยการใช้กระบวนการสื่อความหมายหรือติดต่อกันและกันให้

---

[๑๖]พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต), **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๗, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖), หน้า ๒-๔.

[๑๗]ธีรยุทธ อุทธา, “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งการเมินตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพในจังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒.

[๑๘]กวี วงศ์พุฒ, **ภาวะผู้นำ**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๑๗.

ร่วมใจกันกับตน ดำเนินการจนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ การดำเนินจะเป็นไปในทางที่ดีหรือชั่วก็ได้[๑๙]

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ ครอบคลุมในมิติที่กว้างขวางและหลากหลายกว่าเรื่องความกล้าหาญและการตัดสินใจ การเป็นผู้นำต้องมีความสามารถในการนำ ผลักดันและสั่งการให้กิจกรรมทุกอย่างดำเนินไปตามเป้าหมาย และครรลองที่ต้องการซึ่งต้องประกอบไปด้วยความกล้าหาญ ความสามารถในการโน้มน้าวจูงใจและจังหวะเวลาในการตัดสินใจ[๒๐]

นงลักษณ์ สุทธิวัฒนพันธ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการมิใช่บุคคล เป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลเหนือกลุ่ม เพื่อการกำหนดเป้าหมายและการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม[๒๑]

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลหรือตำแหน่ง ให้ผู้อื่นยินยอมปฏิบัติตามเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่กำหนดไว้หรืออาจสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำคือ รูปแบบของอิทธิพลระหว่างบุคคล[๒๒]

เอกชัย กี่สุขพันธ์ กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาที่มีความสามารถ มีเทคนิคในการบริหาร มีคุณลักษณะที่ดีและใช้ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ย่อมสามารถกระตุ้นแรงจูงใจให้บุคคลในหน่วยงานได้[๒๓]

น้อย สุปิงคลัด กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือ ความเป็นผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวกับตัวผู้นำโดยตรงที่จะใช้ความสามารถและใช้อิทธิพลเหนือกว่าผู้ตาม นำพาคณะปฏิบัติหน้าที่ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้[๒๔]

---

[๑๙]กิติ ตยัคคานนท์, **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : บัตเตอร์ฟลาย, ๒๕๓๒), หน้า ๒๒.

[๒๐]สมคิด จาตุศรีพิทักษ์, **วิสัยทัศน์ขุนคลัง**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔), หน้า ๗๗.

[๒๑]นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์, **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔), หน้า ๒๒.

[๒๒]เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา,** (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖), หน้า ๑๐.

[๒๓]เอกชัย กี่สุขพันธ์, **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๘.

[๒๔]น้อย สุปิงคลัด, **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน**, (มปท., ๒๕๓๗), หน้า ๖.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการจัดการให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม คอยทำงานร่วมกับกลุ่มและยังหมายความรวมถึงอำนาจหน้าที่ที่ติดมากับตำแหน่งผู้บังคับบัญชาด้วยนี้จะมีค่าเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาเคารพและเชื่อถือในตัวผู้บังคับบัญชา[๒๕]

วาสนา สุขประเสริฐ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง มารยาทหรือพฤติกรรมของการใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อดำเนินกิจกรรมให้สำเร็จโดยใช้กระบวนการติดต่อสื่อสารซึ่งกันและกัน[๒๖]

ประพันธ์ สุริหาร กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะของการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น และนำคนโดยเหล่านั้น มีความเชื่อฟังอย่างเต็มใจเพื่อปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ[๒๗]

สุพัตรา สุภาพ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือการที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อจะได้มีการดำเนินไปตามเป้าหมายที่วางไว้[๒๘]

ปิยธิดา ตรีเดช ให้ความหมายของ ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการชักจูงแนะนำ และบังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ได้กำหนดไว้ด้วยความเต็มใจ[๒๙]

ทองใบ สุดชารี กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้อำนาจหรืออิทธิพลต่อผู้อื่น เพื่อให้บุคคลหรือกลุ่มยอมปฏิบัติตามความต้องการของตน ทั้งนี้เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายที่กำหนด[๓๐]

---

[๒๕]วิฑูรย์ สิมะโชคดี, **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน**, (กรุงเทพมหานคร : ซีเอ็ดยูเคชั่น, ๒๕๓๘), หน้า ๑๐๔.

[๒๖]วาสนา สุขประเสริฐ, "ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร", **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗), หน้า ๑๒.

[๒๗]ประพันธ์ สุริหาร, **การบริหารการศึกษา**, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕), หน้า ๒๑๗.

[๒๘]สุพัตรา สุภาพ, **การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ(ยุคโลกาภิวัฒน์)**, (กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๘), หน้า ๕๐.

[๒๙]ปิยธิดา ตรีเดช, **ศัพท์การบริหารสาธารณสุข**, (กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐), หน้า ๑๕๖.

[๓๐]ทองใบ สุดชารี, **ภาวะผู้นำและการจูงใจ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔), หน้า ๔.

สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล ได้ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำหรือผู้บังคับบัญชาใช้อำนาจบารมี หรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำอาจดำเนินไปได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่ (Authority) และอำนาจบารมี (Power) เป็นเครื่องมือเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย[๓๑]

ติน ปรัชญาพฤทธิ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะใช้กำลังสมอง กำลังกายและกำลังใจ เพื่อจูงใจหรือดลใจให้ผู้ตามกระทำการอย่างใดอย่างหนึ่งให้เป็นไปตามความประสงค์ของตน และเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม และการจูงใจหรือดลใจเช่นนั้นจะต้องไม่เป็นการบังคับตลอดจนต้องได้รับความยินยอมจากผู้ตามด้วย[๓๒]

สมพงษ์ เกษมสิน ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ในความสัมพันธ์ซึ่งมีผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการโดยกระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่กำหนดไว้[๓๓]

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง กล่าวถึง ภาวะผู้นำว่ามาจากการนำเอาตัวอักษรภาษาอังกฤษมาประกอบกันเป็นคำว่า “Leadership” ซึ่งจำแนกได้ดังนี้ คือ[๓๔]

L ย่อมาจากคำว่า Love หมายถึง ผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำต้องมีความรักในหน้าที่การงาน รักผู้ใต้บังคับบัญชา รักความยุติธรรม และรักความก้าวหน้า

E ย่อมาจากคำว่า Education and Experience หมายถึง ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติทางด้านการศึกษาและประสบการณ์ที่ดีพอสมควร เพื่อเป็นแบบอย่างและสามารถสั่งสอนแนะนำผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานได้ถูกต้อง

A ย่อมาจากคำว่า Adaptability หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสิ่งแวดล้อมรวมทั้งรู้จักแก้ปัญหาเฉพาะหน้าในสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนไปด้วย

---

[๓๑]สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล, **ภาวะผู้นำและการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์** (สำเนา), หน้า ๔๓.

[๓๒]ติน ปรัชญพฤทธิ์, **ทฤษฎีองค์การ**, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๔), หน้า ๑๘.

[๓๓]สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๒๐.

[๓๔] ชูศักดิ์ เที่ยงตรง, **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ**, (กรุงเทพมหานคร : โครงการผลิตตำราและวิจัยทางรัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗), หน้า ๑๐-๑๒.

D ย่อมาจากคำว่า Decisiveness หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการพิจารณาตัดสินใจได้อย่างรวดเร็วและถูกต้อง ซึ่งลักษณะดังกล่าวนี้ผู้นำจะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองและกล้าได้กล้าเสียด้วย

E ย่อมาจากคำว่า Enthusiasm หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจในการปฏิบัติงานอย่างจริงจังและสนับสนุนชักนำ (Encourage) ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างจริงจังด้วย

R ย่อมาจากคำว่า Responsibility หมายถึง ผู้นำที่ดีจะต้องมีความรับผิดชอบทั้งส่วนที่เป็นภาระหน้าที่ของตนและในส่วนที่ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติ ไม่ทอดทิ้งหรือผลักดันความรับผิดชอบให้ผู้อื่น ถึงแม้จะถูกตำหนิเมื่อเกิดข้อผิดพลาดขึ้น จึงอาจรวมความรับผิดชอบที่เกิดจากการเสี่ยง (Risk) ในทุกลักษณะอีกด้วย เช่น เสี่ยงในด้านการตัดสินใจ เป็นต้น

S ย่อมาจากคำว่า Sacrifice and Sincere หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นผู้เสียสละและอุทิศผลประโยชน์ของตนให้กับส่วนรวมด้วยความจริงใจ ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเคารพนับถือและพร้อมที่จะอุทิศตนให้กับงานอย่างจริงใจด้วย

H ย่อมาจากคำว่า Hamonize หมายถึง ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความนุ่มนวล รู้จักผ่อนปรน พูดจาน่าทึ่ง อันเป็นลักษณะของผู้นำที่จะเสริมสร้างความสามัคคีกลมเกลียวและความเข้าใจอันดีต่อผู้ร่วมงานซึ่งอาจรวมถึงการรู้จักถ่อมตน (Humble) ตามกาลเทศะ

I ย่อมาจากคำว่า Intellectual capacity หมายถึง ผู้นำจะต้องมีความเฉลียวฉลาดและมีไหวพริบทันคนทันเหตุการณ์ มีความคิดริเริ่มและรอบรู้ ซึ่งลักษณะของผู้นำดังกล่าวนี้มีความจำเป็นในการปกครองบังคับบัญชามาก เพราะไม่มีผู้ใต้บังคับบัญชาคนใดที่อยากได้ผู้นำที่โง่ไม่ทันคน

P ย่อมาจากคำว่า Persuasiveness หมายถึง ความสามารถในการจูงใจคนเป็นลักษณะที่ผู้นำทุกคนจะขาดเสียมิได้ ซึ่งผู้นำจำเป็นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการจูงใจหรือชักนำผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามและให้ความร่วมมือด้วยความศรัทธาเชื่อถือ เช่น ต้องใช้หลักจิตวิทยา (Psychology) และต้องมีอำนาจ (Power) อยู่ในตัว

กิตตพันธ์ รุจิรกุล ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง บุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ใช้ความสามารถของตนชักจูงผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจกับตน และดำเนินการไปสู่จุดมุ่งหมายของตนได้[๓๕]

---

[๓๕]กิตตพันธ์ รุจิรกุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙), หน้า ๑๑.

เทพพนม เมือนแมน และสวิง สุวรรณ กล่าวว่า ภาวะผู้นำนั้น หมายถึง กระบวนการไม่ใช่บุคคล ซึ่งมีองค์ประกอบ ๓ ประการ เกี่ยวกับกระบวนการนั้น คือ ผู้นำ ผู้ตาม และสถานการณ์ ซึ่งปฏิสัมพันธ์ขององค์ประกอบเหล่านี้จะเป็นสิ่งที่กำหนดผลลัพธ์ของภาวะผู้นำ ซึ่งได้แก่ ความพึงพอใจในการกระทำ และความพึงพอใจในงาน[๓๖]

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำว่า หมายถึง การที่ผู้นำใช้อิทธิพลหรืออำนาจหน้าที่ตามความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยการ โดยใช้กระบวนการติดต่อสัมพันธ์กัน เพื่อมุ่งให้บรรลุเป้าหมายอันได้กำหนดขึ้นไว้หรืออาจหมายถึง กระบวนการที่มีอิทธิพลต่อบุคคลหรือกลุ่มให้เกิดความพยายามในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายภายใต้สถานการณ์ที่ได้กำหนดไว้[๓๗]

ถวิล เกื้อกูลวงศ์ กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมของแต่ละบุคคลหรือกลุ่มในความพยายามที่จะให้สัมฤทธิผลตามเป้าหมายในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง[๓๘]

สมยศ นาวีการ ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการสร้างอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือของกลุ่ม เพื่อทำให้เป้าหมายที่กำหนดไว้ภายในสถานการณ์หนึ่งๆ ประสบความสำเร็จ[๓๙]

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะในการชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มใจ เต็มความสามารถ และกระตือรือร้น หรือผู้นำคือผู้ที่เป็นแบบอย่างและมีความสามารถพิเศษ แสดงบทบาทในการสั่งการและออกคำสั่งที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น[๔๐]

---

[๓๖]เทพพนม เมือนแมน และสวิง สุวรรณ, **พฤติกรรมองค์การ**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙), หน้า ๑๘๑.

[๓๗]ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ, **จิตวิทยาทั่วไป**, (กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และการบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๙), หน้า ๗๙.

[๓๘]ถวิล เกื้อกูลวงศ์, **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐), หน้า ๖.

[๓๙]สมยศ นาวีการ, **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม**, (กรุงเทพมหานคร : ดวงกมล, ๒๕๒๖), หน้า ๑๙๔.

[๔๐]ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ, **การบริหาร**, (กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗), หน้า ๒๗๗.

ธงชัย สันติวงศ์ กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่งต่อความสำเร็จในด้านต่างๆ ขององค์กร โดยทั่วไปนักวิชาการมักจะถือว่า ผู้นำ (Leaders) เป็นตัวบุคคลหรือกลุ่มบุคคล (Persons) ส่วนภาวะผู้นำ (Leadership) นั้น เป็นคุณลักษณะหรือสิ่งที่แสดงออกมา (Actions) จากบุคคลที่เป็นผู้นำอย่างเป็นกระบวนการ[๔๑]

Ralph M. Stogdill ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลของกลุ่มในองค์การ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้[๔๒]

Nelson & Quick ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงาน Gibson, Ivancevich และ Donnelly มองภาวะผู้นำ (Leadership)ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นๆในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย[๔๓]

David Schwartz ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ศิลปะของการได้ชี้แนะผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงานตามหน้าที่ด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น[๔๔]

R. Schmidt ให้ความหมายว่า “ภาวะผู้นำ” หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนคนหนึ่ง(ผู้นำ) กับกลุ่ม(ผู้ตาม) และความสัมพันธ์ดังกล่าวนี้เกิดจากการที่ผู้นำกับผู้ตามมีผลประโยชน์ร่วมกัน[๔๕]

John M.Pfiffner & Robert V.Presthus ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นวิธีการใช้อิทธิพล โดยอาศัยความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่างๆ นำไปสู่เป้าหมายขององค์การ[๔๖]

---

[๔๑]ธงชัย สันติวงษ์, **องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐), หน้า ๔๐.

[๔๒]Ralph M. Stogdill, **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research** (New York : the Free Press,1974), p. 7.

[๔๓]Nelson.D.L. & Quick. I.C, **Organizational Behavior Foundations Realities**, (New York : McGraw-Hill Book, 1997), p.65.

[๔๔]Schwartz David, **Introduction to Management : Practice and Processes**, (Harcourt-Bruce : Jovanonick, 1980), p. 491.

[๔๕]R. Schmidt, **Leadership**, (New York : The Macmillan, 1984), p. 282.

Koontz Harold & Cyril Donnell ให้ความหมายไว้ว่า “ภาวะผู้นำ” คือผู้ที่มีอิทธิพลและใช้อิทธิพลนั้นให้คนทำตามเพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่วางไว้[๔๗]

Terry ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กิจกรรมของการใช้อิทธิพลต่อบุคคลหรือผู้ร่วมงานให้พยายามปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่อวัตถุประสงค์ของกลุ่มหรือองค์การ[๔๘]

Ivancevich and others ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ๒ คนหรือมากกว่า โดยที่บุคคลหนึ่งพยายามที่จะมีอิทธิพลต่ออีกบุคคลหนึ่งหรือต่อกลุ่ม เพื่อให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์การบรรลุผล[๔๙]

จากที่ได้กล่าวมาพอจะสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ศิลปะ ทักษะและความสามารถในการที่จะชักนำและจูงใจผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคนให้ทำงานด้วยความเต็มใจและกระตือรือร้น เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มและองค์การ หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน

๒.๒ แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

๒.๒.๑ ประเภทของผู้นำ

ประเภทของผู้นำและลักษณะของผู้นำจะเป็นแบบใด ซึ่งอยู่กับสถานการณ์ของสังคมในแต่ละแห่งเป็นตัวกำหนด เพราะผู้นำ คือ บุคคลธรรมดาที่ได้รับการยอมรับจากมติมหาชน จึงต้องปรับปรุงตนเองให้เข้าสภาพแวดล้อมและสภาพการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ มีทัศนะของนักวิชาการทั้งหลาย ต่อไปนี้

กวี วงศ์พุฒ ได้จำแนกประเภทผู้นำออกเป็น ๓ ประเภทด้วยกัน คือ[๕๐]

๑) พิจารณาตามความรับผิดชอบที่ผู้นำรับผิดชอบอยู่ ซึ่งแยกได้เป็น

(๑) ผู้นำซึ่งได้มาโดยอำนาจ อันได้แก่ ผู้นำที่เป็นผู้นำขึ้นมาโดยอาศัยอำนาจทางกฎหมาย อำนาจจากการปกครอง อำนาจจากการบังคับบัญชา ทำให้สามารถใช้บุคคลอื่นๆ

---

[๔๖] John M. Pfiffner and Robert V. Presthus, **Public Administration**, (New York : The Ronald Press Company, 1960), pp. 92-93.

[๔๗] Koontz Harlod and Cyril O.Donnell, **Principles of Management**, 2 nd ed., (New York : McGraw-Book Company, 1959), p. 434.

[๔๘] Terry George R, **Principles of Management**, 4th ed. (Homewood, Ilinois : Richard D. Lewin, Inc., 1966), p. 493.

[๔๙] John M. Ivancevich, Jr. James L. Gibson And H. James., **Fundamentals of Management**, 2nd ed., (Dallas, Texas : Business Publisher Inc., 1978), p. 273.

[๕๐] กวี วงศ์พุฒ**, ภาวะผู้นำ**, หน้า ๔.

ให้เกิดประโยชน์ในการดำเนินงาน เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่ม อำนาจของผู้นำในลักษณะนี้ใช้จำแนกได้ดังนี้

- ผู้นำแบบใช้พระเดช ผู้นำในลักษณะนี้ได้อำนาจมาตามตัวบทกฎหมาย เป็นผู้มีอำนาจตามกฎหมาย และสามารถใช้อำนาจได้ตามกฎหมาย ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องเชื่อฟังและปฏิบัติตาม ผู้นำประเภทนี้ได้แก่ ผู้นำตามหน่วยราชการต่างๆ

- ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษหรือมีความสามารถพิเศษ ผู้นำที่มีคุณลักษณะนี้เป็นผู้นำที่มีพรสวรรค์โดยกำเนิด มีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีมีความสามารถพิเศษในการโน้มน้าวหรือเข้าใจคน ผู้นำประเภทนี้ไม่จำเป็นต้องมีตำแหน่งอย่างเป็นทางการ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกในกลุ่มจะออกมาในรูปร่วมมือร่วมใจกันทำงานด้วยความรักความศรัทธาที่สมาชิกในกลุ่มมีต่อผู้นำซึ่งจะเป็นให้พลังสมาชิกเหล่านั้นร่วมกันปฏิบัติตามคำแนะนำด้วยความพร้อมเพรียง

- ผู้นำแบบพ่อพระ ผู้นำลักษณะนี้เป็นผู้นำที่เป็นผู้นำที่เป็นจุดศูนย์กลางแห่งความรัก เป็นจุดศูนย์กลางรวมศรัทธา ความเชื่อมั่นจากคนทั่งปวง ผู้นำในลักษณะนี้จะไม่ใช้อำนาจตามแบบอย่างผู้นำแบบใช้พระเดช หรือผู้นำในลักษณะพิเศษ อำนาจต่างๆ เกิดจากแรงศรัทธารักเคารพ และนับถือจากประชาชนโดยประชาชนจะพร้อมในกันปฏิบัติตาม ผู้นำแบบพ่อพระที่เห็นชัด คือ องค์พระมหากษัตริย์

(๒) พิจารณาจากวิธีการที่ผู้นำใช้ ซึ่งจำแนกได้ดังนี้คือ

- ผู้นำแบบอัตนิยม หรือ แบบเผด็จการ คือผู้นำที่มีความก้าวร้าว ใช้อำนาจเหนือผู้อื่น ข่มผู้อื่น ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางของกลุ่ม ความกล้า บ้าบิ่น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ที่มีต่อผู้อื่นนั้นมีน้อยมาก ผู้นำแบบอัตนิยมจะมุ่งหนักไปทางด้านวินัย และชอบสัญลักษณ์ภายนอกที่แสดงถึงฐานะและอำนาจ เป็นต้นว่าเครื่องแบบทางทหารหรือตำรวจ ฯลฯ ผู้นำประเภทนี้ส่วนใหญ่แล้วจะมีความเชื่อมั่นในตัวเองเท่านั้น ความเชื่อในผู้อยู่ใต้บังคับบัญชาหากมีจะมีน้อยมาก หรือแทบจะไม่มีเลย

- ผู้นำแบบประชานิยม หรือการเป็นผู้นำแบบประชาธิปไตย ผู้นำประเภทนี้จะไม่มุ่งความสนใจเกี่ยวกับการมีอำนาจแต่ใช้วิธีกระตุ้น หรือ เร้าให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนเข้าร่วมกิจกรรม ร่วมออกความคิดเห็น ผู้นำในลักษณะนี้ไม่ได้ทำตัวเป็นจุดศูนย์กลางในการแสดงพฤติกรรมของกลุ่ม การนำกลุ่ม จะนำโดยอาศัยวิธีการเชิญชวนให้สมาชิกในกลุ่มมีส่วนร่วมออกความคิดเพื่อจะได้วัตถุประสงค์ของกลุ่ม สมาชิกในกลุ่มจะได้รับการสนับสนุนให้แสดงความคิดเห็นได้อย่างเต็มที่นโยบายและการปฏิบัติจะมาจากความคิดเห็นของสมาชิกในกลุ่มร่วมกันพิจารณาตัดสิน

- ผู้นำแบบเสรีนิยม ผู้นำในลักษณะนี้เป็นผู้นำที่ปล่อยปละละเลย เปิดโอกาสให้สมาชิกในกลุ่มใช้เสรีภาพอย่างกว้างขวาง จนดูประหนึ่งขาดหลักการ ยินยอมให้

ทุกคนปกครองตนเองมากกว่าที่จะชี้นำ หรือจำกัดแนวทางปฏิบัติ เป็นผู้นำประเภทปล่อยกลุ่มตามสบาย ในบางครั้งอาจจำเป็นจะต้องกำกับก็เป็นการกำกับหรือดูแลเพียงเล็กน้อยเท่านั้น ลักษณะผู้นำประเภทนี้โดยทั่วๆ ไปจะมีลักษณะเหนื่อยหน่าย เฉื่อยชา สมาชิกในกลุ่มต่างทำงานตามความพอใจของตนเองเป็นกลุ่มที่ขาดระเบียบวินัยเป็นที่สุด

(๓) พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงจำแนกได้ดังนี้ คือ

- ผู้นำแบบแสดงตนเองในลักษณะพ่อแม่ปกครองลูก คือ ทำตัวเหมือนพ่อแม่ให้ลูกน้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามเสมือนพ่อแม่มุ่งให้ลูกน้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามเสมือนพ่อแม่มุ่งให้ลูกน้องเชื่อฟัง และปฏิบัติตามเสมือนหนึ่งเป็นลูกหลานดุแลปกป้องและคุ้มครองลูกน้อง

- ผู้นำแบบใช้กลอุบายกุมบังเหียนการบริหารผู้นำในลักษณะนี้จะพยายามสร้างอำนาจ ใช้อำนาจโยอาศัยประการณ์ความรอบรู้ และฐานะตำแหน่งของตนให้เข้ากับสถานการณ์พยายามเชิดบุคคลหนึ่งขึ้นให้แสดงบทบาทเพื่อผลประโยชน์ของตนเอง

- ผู้นำในลักษณ์ผู้เชี่ยวชาญ ผู้นำประเภทนี้ไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาผู้อื่นไม่ใช่หัวหน้างานโดยแท้จริง เพียงแต่คอยให้คำแนะนำทางวิชาการในสาขาที่ตนรอบรู้และถนัด

สมพงษ์ เกษมสิน กล่าวถึงประเภทของผู้นำไว้ เพื่อให้เห็นพฤติกรรมของผู้นำ ๓ ประเภท คือ[๕๑]

๑) พิจารณาจากสถานการณ์ของผู้นำหรือลักษณะที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจแบ่งออกเป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) ผู้นำตกทอด คือผู้นำที่ได้รับตำแหน่งหน้าที่กลุ่ม เพราะบิดามารดาเป็นผู้นำกลุ่ม ดังนั้น ตำแหน่งผู้นำจึงเป็นตำแหน่งมรดกตกทอดสืบกันมา สมาชิกจะมีการยอมรับผู้นำประเภทนี้ เพราะว่าเคยมีความเสื่อมใสศรัทธาในบิดามารดามาก่อนเป็นประเพณี

(๒) ผู้นำเป็นทางการ คือ ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้ากลุ่มโดยวิธีดังต่อไปนี้

- ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจสูงขึ้นไป ในกรณีผู้นำอาจจะไม่มีความสามารถพิเศษอะไรแต่เมื่อผู้มีอำนาจเห็นสมควรก็อาจแต่งตั้งได้

- ได้รับการเลือกตั้งจากสมาชิกของกลุ่ม ผู้นำประเภทนี้ มักเป็นผู้ที่มีคุณสมบัติพิเศษกว่าบุคคลอื่นๆ ในกลุ่ม เช่น มีความคล่องแคล่ว มีการพูดจาโน้มน้าวจิตใจคนอื่นได้ดี เฉลียวฉลาด ทำให้เป็นที่ศรัทธาของบุคคลในกลุ่ม ซึ่งได้รับการเลือกตั้งให้เป็นผู้นำ

---

[๕๑] สมพงษ์ เกษมสิน**, การบริหาร**, หน้า ๓๖๒-๓๖๔.

เมื่อมีการเลือกตั้งแล้วสมาชิก ก็จะเสนอชื่อนี้ไปยังบุคคลที่มีอำนาจให้แต่งตั้งเป็นผู้นำแบบทางการต่อไป

(๓) ผู้นำตามธรรมชาติ จะแสดงความสามารถออกมาจนเป็นที่ยอมรับของกลุ่มอย่างเปิดเผย คนประเภทนี้เป็นผู้ที่มีความรักอย่างแท้จริงต่อการปฏิบัติหน้าที่และจะไม่ขึ้นต่อบุคคลใด หรือไม่ตกอยู่ภายใต้อิทธิพลของผู้อื่น ผู้นำตามธรรมชาตินี้ถ้าได้รับการฝึกฝนเป็นอย่างดีจะทำให้เขามีความสามารถสูงในการทำงาน เพราะเขามีลักษณะเด่นพิเศษอยู่ในตัวอยู่แล้ว ผู้นำตามธรรมชาติอาจแบ่งออกได้เป็น ๓ ประเภท คือ

- ผู้นำแบบใช้พระเดช คือ ผู้นำที่ได้มาซึ่งอำนาจจากตัวบทกฎหมาย มักยึดถือกฎหมายและระเบียบแบบแผนเป็นที่ตั้ง การปฏิบัติงานขาดการยืดหยุ่น เพื่อให้สอดคล้องกับสถานการณ์มักพิจารณาผู้ร่วมงานไปในทางลบ

- ผู้นำแบบใช้พระคุณ คือ ผู้นำที่มีอำนาจและศิลปะในการจูงใจสมาชิกในกลุ่มให้ปฏิบัติตาม ผู้นำแบบนี้มีลักษณะพฤติกรรมในทางอ่อนโยน เห็นอกเห็นใจผู้ร่วมงาน มุ่งสร้างมนุษย์สัมพันธ์

- ผู้นำแบบพ่อพระ คือ ผู้นำที่มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์อยู่ในตำแหน่งที่ควรแก่การเคารพนับถือ ได้แก่ องค์พระมหากษัตริย์ ซึ่งได้รับการเทิดทูนจากปวงชนในฐานะองค์ประมุขของประเทศ

๒) พิจารณาลักษณะหรือวิธีการที่ผู้นำใช้อำนาจแบ่งผู้นำออกเป็น ๓ ประเภท คือ

(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย คือ ผู้นำที่ใช้อำนาจอยู่เกือบตลอดเวลา เปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ตัดสินสั่งการณ์ตามอารมณ์ มุ่งประโยชน์ส่วนตนมากกว่าส่วนรวม เพื่อแสดงว่ามีอำนาจผูกขาดการแก้ปัญหา ไม่ยอมรับฟังความคิดเห็นของสมาชิกของกลุ่ม หรือผู้ร่วมงาน การออกคำสั่งหรือ วินิจฉัยปัญหาใดๆ สมาชิกในกลุ่มมีหน้าที่เพียงเชื่อฟังและคอยปฏิบัติตาม

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำที่สนับสนุนและส่งเสริมสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ร่วมงานให้แสดงข้อคิดเห็นต่างๆ อย่างเสรี และนำความคิดเห็น ข้อเสนอแนะจากการประชุมร่วมกันมาพิจารณาอภิปรายแสดงความคิดเห็น เพื่อสรุปหาแนวปฏิบัติงาน มีความไว้วางใจกัน มีสัมพันธภาพที่ดีมีการร่วมมือ และประสานงานกันอย่างจริงจังและเต็มใจ

(๓) ผู้นำแบบตามสบาย คือ ผู้นำที่มีแต่เพียงชื่อ แต่ไม่มีอำนาจ การใช้อำนาจควบคุมสมาชิกในกลุ่มมีน้อยมาก หรือแทบไม่มีเลย สมาชิกของกลุ่มได้รับเสรีภาพในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ อย่างเต็มที่ตามใจชอบ เป้าหมายของงานไม่แน่นอน ไม่มีหลักในการควบคุมและดูแลผลผลิตอยู่ในระดับปานกลางหรือค่อนข้างต่ำ

๓) พิจารณาจากลักษณะและวิธีการทำงานหรือบทบาทที่ผู้นำแสดงออกแบ่งผู้นำออกเป็น ๖ ประเภท คือ

(๑) ผู้นำแบบเจ้าระเบียบ คือ ผู้นำที่มักยึดระเบียบแบบแผนเป็นเกณฑ์สำคัญที่สำคัญในการปฏิบัติงานไม่ชอบการเปลี่ยนแปลง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกของกลุ่มหรือผู้เป็นไปในลักษณะร่วมงานเจ้านายกับลูกน้องผู้ร่วมงานจะต้องระวังตัวตลอดเวลาการติดต่อสื่อสารเป็นไปในรูปของการติดต่อสื่อสารทางเดียว

(๒) ผู้นำแบบบงการหรือคำสั่ง คือ ผู้นำที่ชอบการปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจรู้วิธีสั่งงานอย่างเดียว แต่ไม่รู้จักวิธีสอนและวิธีทำงาน ขาดมนุษย์สัมพันธ์ บรรยากาศของการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัวและหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ร่วมงานเป็นพิธีการ ไม่มีความเป็นกันเอง ห่างเหิน

(๓) ผู้นำแบบเชี่ยวชาญ คือ ผู้นำที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญ ในเฉพาะสาขาที่วิชาที่ได้รับการฝึกฝนอบรมมาโดยเฉพาะจนได้รับการยกย่องนับถือจากสมาชิกหรือผู้ร่วมงานผลักดันให้รับตำแหน่งของผู้นำ โดยที่ตัวเองไม่ต้องการมีบทบาทหรือมีอำนาจในการควบคุมสมาชิกของกลุ่มภาวะของการเป็นผู้นำ ย่อมขึ้นอยู่กับบุคลิกภาพและมีประสบการณ์ของผู้นำเป็นเกณฑ์ที่สำคัญ

(๔) ผู้นำแบบจูงใจ คือ ผู้นำที่ยอมให้สมาชิกของกลุ่มได้ร่วมพิจารณาแสดงความคิดเห็นใช้ดุลยพินิจ เพื่อหาทางบรรเทาการต่อต้านมีการสื่อสารแบบสองทางความสัมพันธ์ในกลุ่มจะมีสามัคคีธรรมสูง ผลสำเร็จเป็นงานของส่วนร่วม

(๕) ผู้นำแบบร่วมมือร่วมใจ คือ ผู้นำที่นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำและผู้ร่วมงาน ยึดหลักประนีประนอม แลกเปลี่ยนความคิดเห็นซึ่งกันและกัน แตกต่างจากผู้นำแบบจูงใจ ตรงที่ใช้วิธีการร่วมมือร่วมใจของสมาชิกในกลุ่มด้วยความเต็มใจแทนการใช้ศิลปะการจูงใจ

(๖) ผู้นำแบบบิดามารดา คือ ผู้นำที่แสดงบทบาทเหมือนเป็นบิดามารดาของสมาชิกของกลุ่มมีความต้องการให้สมาชิกเชื่อฟัง และให้ความเคารพมีเมตตากรุณา

สนอง เครือมาก ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประเภทของภาวะผู้นำไว้ ๓ ประเภท[๕๒]

๑) ผู้นำโดยชาติตระกูล ได้แก่ พระมหากษัตริย์ หัวหน้าเผ่า

๒) ผู้นำโดยการแต่งตั้ง ได้แก่ ครูใหญ่ นายอำเภอ เป็นต้น

๓) ผู้นำโดยการเลือกตั้ง ได้แก่ ผู้นำที่ได้รับการยอมรับนับถือจากหมู่คณะ ผู้นำประเภทนี้มักจะมีความรู้ ความสามารถ และคุณลักษณะดีจนได้รับการยอมรับให้เป็นผู้นำ

---

[๕๒]สนอง เครือมาก, **คู่มือปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ**, (นครสวรรค์ : เรียนดี, ๒๕๓๗), หน้า ๑๓๗.

สุธีระ ทานตวนิช ให้แนวคิดเกี่ยวกับประเภทของภาวะผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ[๕๓]

๑) ภาวะผู้นำที่เกิดจากการสร้างตนเอง ผู้นำที่จะเป็นผู้นำประเภทนี้ต้องเข้มแข็ง รักความก้าวหน้า ทะเยอทะยานใฝ่สูง มีกำลังใจดี มีอุดมคติสูง และพยายามใช้ความรู้ความสามารถให้มากที่สุด เพื่อให้เกิดผลงานดีเด่นเป็นที่รู้จักของคนทั่วไป

๒) ภาวะผู้นำที่เกิดจากการเลือกโดยหมู่คณะ ผู้นำประเภทนี้จะมีความสามารถเฉพาะอย่าง มีคุณสมบัติบุคลิกลักษณะเป็นที่ชื่นชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี และมีคุณความดีพอที่จะเป็นตัวอย่างและได้รับความไว้วางใจจากหมู่คณะ ผู้นำประเภทนี้มักทำหน้าที่ในการนำเฉพาะอย่างที่ได้รับความไว้วางใจจากหมู่คณะ

๓) ภาวะผู้นำที่เกิดจากการแต่งตั้ง ผู้นำประเภทนี้เป็นคนที่ผู้มีอำนาจตั้งแต่งเห็นว่าเป็นการเหมาะสมหรือเห็นสมควรให้ทำหน้าที่ในการนำกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง จึงได้แต่งตั้งลงมาเพื่อให้ทำหน้าที่ผู้นำของการทำงานในกลุ่มนั้น ฉะนั้นผู้นำประเภทนี้อาจมีความรู้ ความสามารถหรือไม่ก็ได้ แต่เมื่อได้รับความไว้วางใจจากผู้มีอำนาจแต่งตั้ง ย่อมปฏิบัติหน้าที่ในฐานะผู้นำได้

วิทยา เทพยา ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำไว้คือ[๕๔]

๑) ผู้นำที่เข้าใจตนเองว่ารู้อะไรทุกอย่าง ถือว่าตนเองเป็นคนฉลาด เก่ง มีความรอบรู้

๒) ผู้นำที่เอาแต่ใจตนเอง ถือตนเองเป็นใหญ่เหนือผู้อื่น ปรารถนาหรือต้องการสิ่งใดต้องเป็นอย่างนั้น และได้ตามนั้น ไม่ชอบรับฟังความเห็นจากใคร

๓) ผู้นำที่ไม่ยอมรับผิดชอบ จะทำงานในลักษณะของการประครองตนให้อยู่รอดเป็นวันๆ ไม่ชอบออกความเห็นเพราะกลัวความผิดพลาด

๔) ผู้นำที่ไม่พึ่งพาผู้ร่วมงาน จะไม่ชอบออกความคิดเห็น โดยเฉพาะจะไม่ยอมออกความคิดเห็นว่าอะไรถูก อะไรผิด ให้ผู้ร่วมงานได้ทราบ คงปล่อยเลยตามเลยไม่ชี้แจง

๕) ผู้นำที่เห็นผู้ร่วมงานถูกเสมอ จะเข้าข้างผู้ร่วมงานเสมอ ไม่ว่าจะถูกหรือผิดก็ยังคงยืนยันสนับสนุนอยู่ตลอดว่าทำถูก

๖) ผู้นำที่เอาแต่โมโหโทโส จะเป็นบุคคลเจ้าอารมณ์ โกรธง่าย เป็นคนระงับอารมณ์ไม่อยู่

๗) ผู้นำที่โยนความผิดให้ลูกน้อง จะรับแต่ความชอบ ชอบเอาหน้า จะไม่ยอมรับผิดหากมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความผิดให้ผู้อื่นโดยเฉพาะลูกน้อง

๘) ผู้นำที่เลือกที่รักมักที่ชัง จะเป็นผู้นำที่ชอบเล่นพวกเล่นพ้อง ชอบการประจบและมักจะขาดความยุติธรรมและหูเบา

---

[๕๓]สุธีระ ทานตวณิช, **การบริหารการศึกษา**, (ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, ๒๕๒๑), หน้า ๕๔.

[๕๔]วิทยา เทพยา, **มนุษยสัมพันธ์**, (กรุงเทพมหานคร : แพร่วิทยา, ๒๕๒๗), หน้า ๑๓๖-๑๓๘.

๙) ผู้นำที่ชอบอาฆาตจองเวร มักจะถือโกรธไม่รู้จักหาย ชอบจับผิดผู้อื่นตลอดเวลา และมักชอบกลั่นแกล้ง

๑๐) ผู้นำที่แบ่งงานไม่เป็น มักจะใช้คนไม่เหมาะสมกับงาน แต่จะไม่ค่อยให้รางวัล คงใช้แต่งานเท่านั้น

๑๑) ผู้นำที่ชอบหูเบา มันจะมีคนสนิท มีสายสืบและมักเชื่อคนสนิท โดยไม่คำนึงถึงเหตุผลหรือความถูกต้อง

๑๒) ผู้นำที่เห็นแก่ตัว มักจะชอบฉกฉวยโอกาสหาผลประโยชน์ มักจะเสนอตัวให้ได้รับผลประโยชน์ โดยไม่คำนึงถึงผู้ร่วมงาน

๑๓) ผู้นำขี้เล่น มันจะชอบพูดจาหยอกล้อเล่นหัวอย่างไม่ถือตัว เล่นไม่เป็นเวลา ไม่ถูกสถานที่ และกาละเทศะ

๑๔) ผู้นำที่มึนตึง มันจะเป็นคนหน้าบึ้ง ท่าทางเอาจริงเอาจังอยู่ตลอดเวลา ไม่ว่าจะทำงานหรือเวลาว่างจะพูดถึงแต่เรื่องงาน

๑๕) ผู้นำที่ขอรับกรรม มักจะไม่ขัดแย้งกับผู้บังคับบัญชาระดับสูง แม้จะไม่เห็นด้วย แต่ก็ไม่คัดค้าน และพยายามทำใจของตนให้คล้อยตาม โดยหาเหตุผลมาสนับสนุนตามความคิดเห็นของผู้บังคับบัญชา

๑๖) ผู้นำที่ชอบรวบงาน มักจะไม่ค่อยมอบงานสำคัญ ๆ ให้ผู้อื่นทำมักจะทำเอง เพราะต้องการรักษาอำนาจหรือรวมอำนาจไว้แต่เพียงผู้เดียว

๑๗) ผู้นำที่ไม่ฟังเหตุผล มักจะชอบทำตามใจตน เอาแต่อำนาจ จะไม่ฟังเหตุผลของผู้อื่นแต่ก็ไม่ถึงกับเอาใจตนเองมากอย่างประเภทที่ ๒

๑๘) ผู้นำที่ปล่อยตามใจชอบ จะไม่เคยขัดใจใคร ใจดี ใครเสนออย่างไรก็ว่าตามนั้น ไม่เป็นตัวของตัวเอง

ธรรมรส โชติกุญชร ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับแบบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้คือ[๕๕]

๑) แบ่งตามผลของภาวะผู้นำ ๒ แบบ คือ

(๑) ผู้นำที่ชักนำไปในทางที่ดี หรือผู้นำปฏิฐาน (Positive Leader) คือ ผู้นำที่มักนิยมใช้วิธีจูงใจ สร้างความพึงพอใจให้เกิดกับผู้ร่วมงาน เปิดโอกาสให้แสดงความคิดเห็น มีทัศนะที่ดีต่อเพื่อนร่วมงาน มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติแล้วคนมีความสามารถ อยากทำงานให้ดี หากให้โอกาสและมีสิ่งจูงใจ

---

[๕๕]ธรรมรส โชติกุญชร, **ภาวะผู้นำกับการพัฒนาบุคลิกภาพ**, เอกสารการสอนชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๘), หน้า ๑๓๒-๑๓๖.

(๒) ผู้นำที่ชัดนำไปในทางที่ไม่ดี หรือ ผู้นำนิเสธ (Negative Leader) คือ ผู้นำชนิดนี้ชอบทำตัวเป็นนาย ก่อให้เกิดความกลัวมีทัศนะที่ไม่ดีต่อผู้ร่วมงานคอยแต่จะคิดว่าคนชอบถูกบังคับ จึงจะให้ความร่วมมือในการทำงาน คอยจ้องจับผิดว่าใครจะทำผิดบ้าง

๒) แบ่งตามสภาพผู้นำ ๓ แบบ คือ

(๑) ผู้นำโดยกฎหมาย ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้ที่องค์กรหรือหน่วยงานได้พิจารณาแล้วเห็นว่ามีคุณสมบัติเหมาะสมที่จะรับผิดชอบหน้าที่การงานตามตำแหน่งหน้าที่ที่มีความต้องการ

(๒) ผู้นำโดยลักษณะพิเศษของบุคคล ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติผู้นำหรือเกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ มีความสามารถ มีความคิดริเริ่ม รู้จักปรับปรุง เปลี่ยนแปลงมีความกว้างขวางในสังคม มีความเฉลียวฉลาด มีความรู้ ไหวพริบ สติปัญญา น่าเคารพ น่าศรัทธา น่าเลื่อมใส

(๓) ผู้นำในลักษณะที่เป็นสัญลักษณ์ ผู้นำชนิดนี้เป็นผู้นำเพราะมีคุณสมบัติส่วนตัวที่เป็นที่ยอมรับยกย่องให้เป็นตัวแทนของกลุ่ม

Davis อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับแบบของผู้นำดังนี้คือ[๕๖]

๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic) ผู้นำชนิดนี้เน้นในเรื่อง อำนาจที่ตนครองอยู่ ภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับอำนาจ สำหรับผู้ร่วมงานมีหน้าที่จะต้องเชื่อฟังโดยไม่มีข้อสงสัย ชอบให้ผู้ร่วมงานมาพึ่งพา ผู้ร่วมงานมักจะทำงานไม่เต็มความสามารถ เพราะมีความต้องการทำงานเพื่อเป็นเครื่องยังชีพเท่านั้น ดังนี้ผลการปฏิบัติงานจึงต่ำ ขวัญในการทำงานก็ต่ำด้วย เพราะจำเป็นต้องอยู่ในเกณฑ์ระเบียบหรือคำสั่ง

๒) ผู้นำแบบผู้ดูแล (Custodial) มักมุ่งเน้นในเรื่องของการให้รางวัลวัตถุ ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับทรัพยากรทางเศรษฐกิจของหน่วย สำหรับผู้ร่วมงานจะไม่พึ่งผู้นำ แต่จะพึ่งพาหน่วยงานจากการบริหารและสวัสดิการต่าง ๆ ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงเต็มไปด้วยความเฉื่อยชา แต่ขวัญในการทำงานสูงเพราะมีความพึงพอใจ

๓) ผู้นำแบบค้ำจุน (Supportive) ผู้นำมักเน้นความสัมพันธ์โดยอาศัยความช่วยเหลือค้ำจุน ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการเป็นผู้นำของเขาเองกล่าวคือ ผู้นำจะสามารถสร้างบรรยากาศในการทำงานร่วมกันให้มีความช่วยเหลือค้ำจุนกันได้อยู่แล้ว ภาวะผู้นำจะดีตามไปด้วย สำหรับผู้ร่วมงานจะให้ความร่วมมือด้วยดี เพราะผู้นำสามารถจัดบรรยากาศ ครอบครัวในการทำงานได้เองตามความต้องการ จึงทำให้การปฏิบัติงานดำเนินด้วยดี ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจภายใน

---

[๕๖]Davis Keith, อ้างใน เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๕๒), หน้า ๕๘.

ให้ทำงาน ดังนั้นการปฏิบัติงานจึงมีแรงกระตุ้นสูง ทำให้งานมีประสิทธิภาพ ขวัญการทำงานของผู้ร่วมงานจึงสูง เพราะมีแรงจูงใจที่ดีนั่นเอง

๔) ผู้นำแบบปัญญาชน (Collegial) ผู้นำชนิดนี้ มุ่งเน้นในเรื่องการทำงานเป็นกลุ่มคณะภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับความสนิทสนมกลมเกลียวกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ผู้นำจะทำหน้าที่เป็นผู้ประสาน ผู้ร่วมงานเพียงแต่ทำงานอย่างมีความรับผิดชอบ โดยมีวินัยในตนเองซึ่งจะทำให้เกิดความรับผิดชอบ มีความผูกพันกับคุณภาพของงาน ดังนั้นผู้ร่วมงานจึงมีความกระตือรือร้นต่อการปฏิบัติงาน มีใจจดจ่อในงานและขวัญในการทำงานจึงพลอยผูกพันไปกับงานและกลุ่มคณะด้วย

๒.๒.๒ คุณสมบัติของผู้นำ

คุณลักษณะหรือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำคือลักษณะอันมีคุณค่ายิ่ง ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการปฏิบัติหน้าที่ เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือเชื่อมั่น เชื่อฟังและให้ความร่วมมืออย่างจริงใจ อันจะทำให้การปฏิบัติการกิจสำเร็จลุล่วงไปโดยด้วยดี คุณสมบัติของความเป็นผู้นำจึงเป็นพื้นฐานสำคัญของผู้นำ ซึ่งจะก่อให้เกิดผลสะท้อนตอบของผู้ใต้บังคับบัญชา

ในการพิจารณาว่า ผู้นำจะดีหรือไม่นั้น สิ่งที่ควรคำนึงถึงเป็นอันดับแรกก็คือคุณสมบัติของความเป็นผู้นำ ซึ่งได้มีนักวิชาการนำเสนอไว้หลากหลายตามทัศนะของแต่ละท่าน ดังจะได้นำเสนอดังต่อไปนี้

Dessler กล่าวถึงคุณสมบัติที่ดีของผู้นำว่ามี ๖ ประการ ดังนี้[๕๗]

๑) เป็นผู้นำที่มีแรงจูงใจ หมายถึง เป็นผู้ที่มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะประสบความสำเร็จ มีพลังอย่างมาก และมีความมุ่งมั่นที่จะเอาชนะอุปสรรคต่างๆ

๒) มีความต้องการที่จะเป็นผู้นำ ชอบที่จะเป็นผู้นำมากกว่าผู้ตาม และจะเป็นผู้ที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น

๓) มีความซื่อสัตย์และมีคุณธรรม

๔) เป็นผู้มีความมั่นใจ ซึ่งความมั่นใจจะมีบทบาทสำคัญต่อการตัดสินใจ และทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความเชื่อมั่นในผู้นำ

๕) มีความสามารถในการรับรู้และมีความฉลาด

๖) ต้องเป็นผู้ที่รู้จักองค์การเป็นอย่างดี เพราะจะเป็นข้อมูลที่ช่วยในการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม

---

[๕๗] Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 256-258.

กวี วงศ์พุฒ ได้กล่าวถึง คุณสมบัติของผู้นำที่ดีควรมีดังนี้[๕๘]

๑) เป็นคนมีความคิดกว้างไกลและลึก เพราะปัจจุบันโลกก้าวหน้าไปมากเราจะติดแค่วันนี้ พรุ่งนี้ไม่เพียงพอ ต้องมองไกล เหตุที่ต้องมองลึกเพราะสิ่งต่างๆ สามารถแยกแยะไปได้หลายทางหลายแขนง การวิเคราะห์จึงต้องให้ความสำคัญอย่างเพียงพอ

๒) มีความสามารถในด้านการใช้ภาษา การใช้ภาษาถือเป็นเรื่องสำคัญ เพราะสามารถติดต่อประสานงานกันด้วยความเข้าใจ

๓) มีความคิดริเริ่ม เพราะการทำงานต้องใช้สมองการคิดต่างๆ ต้องสามารถเป็นไปได้เป็นความคิดที่สร้างสรรค์

๔) เป็นคนที่ฉลาด ความฉลาดอาจได้มาจากการฝึกฝนการทำงานอย่างมีความคิดการทำงานต้องมีระบบ มีการตรวจทานและทดสอบงานไปด้วยในตัว

๕) มีความสำเร็จในด้านวิชาการหรือด้านบริหารไม่เพียงแต่จะทำอย่างเดียวผู้บริหารจึงต้องพยายามหาเวลาทำการสอนในระดับมหาวิทยาลัย เพื่อชื่อเสียง เพื่อการรู้จักเยาวชนเพื่อความสำเร็จทางด้านวิชาการ ตลอดจนทำให้เราไม่หยุดนิ่งอยู่กับที่

๖) มีความรับผิดชอบ ความรับผิดชอบนี้ ทุกคนสามารถทำให้มี ทำให้เกิดกับตนเองเพราะเราจะเป็นผู้ที่รู้ดีที่สุด การรับชอบอย่างเดียวไม่สามารถที่จะทำให้เป็นผู้นำได้ การกล้าเสี่ยงที่จะยอมรับผิดในบางครั้งจึงจำเป็นต้องทำ เช่น เมื่อสั่งผู้ใต้บังคับบัญชาไปแล้วเกิดความเสียหายเพราะเราไม่ได้ควบคุมใกล้ชิด บางครั้งต้องทำใจรับผิดด้วยเช่นกัน

๗) ความอดทน ถือเป็นคุณสมบัติที่สำคัญ เพราะการเป็นผู้นำต้องมีการวิพากษ์วิจารณ์ไปในทำนองที่ไม่ดีเสียส่วนใหญ่ ต้องมีความอดทน ต่อสู้กับอุปสรรคนานาประการในด้านการงาน การร่วมมือ การปกครอง ตลอดจนการครองเรือน

๘) ความสามารถปรับตัวเข้ากับสังคม คนเราไม่สามารถอยู่ได้ด้วยตัวคนเดียว การพบปะสังสรรค์ รู้จักเพื่อนฝูง เข้าสังคมระดับบริหารด้วยกัน จึงจำเป็นและสำคัญอย่างหนึ่งของสังคมไทยที่เราต้องยอมรับ บางครั้งภาษีสังคมจะตามมายังไม่มีที่สิ้นสุด

๙) มีฐานะดีทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคม บางครั้งการเสียสละเงินเพียงเล็กน้อยเพื่อจะได้งานสำเร็จหรือเพื่อจะทำงานให้สะดวกรวดเร็วยิ่งขึ้น โดยใช้ทุนส่วนตัว เพราะเป็นการจ่ายที่ไม่สามารถหาหลักฐานได้ก็ต้องยอม ผู้นำจึงต้องมีเศรษฐกิจที่ดีพอ

๑๐) มีระดับจิตใจสูง การที่ทำให้คนมีจิตใจสูงมองโลกในแง่ดี จำเป็นต้องปลูกฝังมาจากครอบครัว การไม่ยกตนข่มท่าน การเป็นผู้เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ บางครั้งให้ความช่วยเหลือคนอื่นโดยไม่ได้หวังอะไรเป็นการตอบแทน

---

[๕๘] กวี วงศ์พุฒ, **ภาวะผู้นำ**, หน้า ๑๑๔-๑๑๕.

Gomez-Mejia and Balkin กล่าวถึงคุณสมบัติและทักษะสำหรับผู้นำที่ดีว่า ได้แก่[๕๙]

๑) เป็นผู้ที่มีทักษะของการใช้อิทธิพล (Influence skills) โดยสามารถใช้ความเป็นผู้นำในการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเต็มใจที่จะทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

๒) เป็นผู้ที่มีทักษะในการมอบหมายงาน (Delegation skills) พร้อมทั้งสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความรับผิดชอบต่องานที่ได้รับมอบหมายนั้นด้วย

๓) เป็นผู้ที่มีความยืดหยุ่น (Flexibility skills) และสามารถแก้ไขปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่

๔) เป็นผู้มีทักษะในการจูงใจ (Motivational skills) โดยเป็นผู้สนับสนุนและจัดสร้างสภาพแวดล้อมเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทุ่มเทและอุทิศตนเองให้กับงาน

ทวิช เปล่งวิทยา ได้รวบรวมคุณสมบัติของผู้นำ โดยแยกพิจารณาเป็น ๔ ลักษณะ คือ[๖๐]

๑) คุณลักษณะทางสติปัญญา ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๕ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) ความตื่นตัว (alertness) มีความว่องไว เตรียมพร้อม ระวังระไวตื่นตัวอยู่เสมอ และมีสมองดี คิดได้ว่องไว มีไหวพริบในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างฉับพลัน

(๒) ความคิดอย่างมีเหตุผล (logical thought) คิดบริการงานและแสดงออกทางกาย วาจา ประกอบด้วยเหตุผลที่ถูกต้อง น่าเชื่อถือ หรือพิจารณาก่อนทำว่าดีหรือไม่

(๓) สามัญสำนึก (common sense) มีความรู้สึก ผิด ชอบ ชั่ว ดี

(๔) ดุลยพินิจ (judgement) พิจารณา ใคร่ครวญก่อนตัดสินใจทำงานใช้ประสบการณ์การเรียนให้เกิดดุลยพินิจในการแก้ปัญหา

(๕) การเห็นการณ์ไกล (fore sight) เมื่อกระทำสิ่งใดเล็งผลที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ประเมินสถานการณ์ วางแผนการปฏิบัติงานอย่างมีเหตุและผล โดยตั้งสมมติฐาน รวบรวมข้อมูลและให้ประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นแนววิเคราะห์พิจารณาใคร่ครวญวิธีปฏิบัติให้เกิดผลดีมากกว่าผลเสีย

๒) คุณสมบัติทางกาย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๔ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) สุขภาพ (health) ผู้นำต้องมีความสมบูรณ์ทางร่างกาย เพื่อให้มีความพร้อมในการทำงานอยู่เสมอ สุขภาพดีก็จะอำนวยผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

(๒) กำลังกาย (energy) ต้องมีกำลังกายที่ดีเพราะบางโอกาสบางสถานการณ์ผู้นำต้องปฏิบัติหน้าที่ด้วยการใช้พลังกาย

---

[๕๙]Luis R. Gomez-Mejia and David B. Balkin, **Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 2002), p. 287.

[๖๐]ทวิช เปล่งวิทยา, **จิตวิทยาผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, ๒๕๓๐), หน้า ๒๘๔-๓๐๖.

(๓) ความทรหดอดทน (endurance) มีร่างกายแข็งแกร่ง อดทนต่อความยากลำบากความหิวกระหายและความเลวร้ายของดินฟ้าอากาศ สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ในทุกสถานที่

(๔) รูปร่างที่ดี (pleasing appearance) มีทรวดทรงบุคลิกลักษณะเป็นผู้นำ สง่าผ่าเผยเป็นที่เกรงขาม และดึงดูดความเลื่อมใสจากผู้ใต้บังคับบัญชา อดีตผู้นำไทยที่มีบุคลิกลักษณะอย่างนี้ที่เห็นได้ในปัจจุบันเช่น พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ นายอานันท์ ปันยารชุน เป็นต้น

๓) คุณลักษณะทางอารมณ์ ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๑๑ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) มองโลกในแง่ดี (optimism) มองคนอื่นในฐานะเป็นมิตร มีความเข้าใจคนอื่น

(๒) การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อม (adaptability) สามารถปรับตัวได้กับผู้ใหญ่และผู้ใต้บังคับบัญชา วัฒนธรรมประเพณีของท้องถิ่น ทัศนคติของสังคมและภูมิประเทศ ดิน ฟ้า อากาศ

(๓) ความมีใจเยือกเย็น มีการอดกลั้นอารมณ์ไว้ได้มีใจหนักแน่น ไม่ท้อถอย ไม่โกรธง่ายไม่แสดงอารมณ์ดีใจหรือเสียใจจนเกินไป

(๔) การบังคับตนเอง (self-control) บังคับตนเองและสำรวมไว้ด้วยดีไม่ให้ตกไปในอำนาจฝ่ายต่ำหรือสิ่งยั่วยุให้ห้ามใจ อันก่อให้เกิดการละเมิดมาตรฐานทางจริยธรรมและวัฒนธรรมของสังคม

(๕) ความกระตือรือร้น (enthusiasm) ตั้งใจ กระฉับกระเฉงในการทำงาน ไม่ผลัดวันประกันพรุ่ง และมีการเตรียมแผนงานไว้ในใจ ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ประสิทธิผล และประหยัด

(๖) การสังคมดี (sociability) มีอัธยาศัยไมตรี มีสัมพันธภาพได้กับคนทุกวรรณะทั้งในประเทศและต่างประเทศ ไม่ถือตัว ไม่วางท่ายกตนข่มท่าน

(๗) ความแนบเนียน (tact) เมื่อทำ พูด คิด รู้จักกาลเทศะ มีความแนบเนียนไม่เก้งก้างในการแก้ปัญหา ข้อนี้ต้องอาศัยความมีศิลปะ ประสบการณ์และการฝึกฝนอยู่เสมอ

(๘) อารมณ์ขัน (sense of humor) ทำงานด้วยความรู้ตัวอยู่เสมอ ไม่ให้เกิดอารมณ์เครียด มองโลกในแง่ดี อารมณ์ขันนี้จะไม่ทำให้เหนื่อย บริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ผู้นำไม่ควรแสดงอารมณ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างพร่ำเพรื่อจนขาดความนับถือยำเกรง

(๙) ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความมั่นใจ มั่นคงทางจิต ไม่อ่อนไหวตามคำพูดของคนอื่น สามารถตัดสินปัญหาต่างๆ ด้วยเหตุผล และความเชื่อมั่นของตนเอง ที่สำคัญคือต้องมีประสบการณ์

(๑๐) ความสนใจกว้างขวาง (breadth of interest) มีความอยากรู้อยากเห็นเรียนรู้สิ่งต่างๆ อยู่เสมอ ไม่สำคัญตนว่าเป็นผู้รู้ดี มีการกล้าปรึกษาหารือถามผู้รู้

(๑๑) การเข้าใจคน (human understanding) มีวิจารณญาณสังเกต เข้าใจพฤติกรรมของผู้ใต้บังคับบัญชา ทั้งนี้เพื่อมอบงานให้เหมาะสมแก่จริตผู้นั้น และงานจะสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ

๔) คุณลักษณะอุปนิสัย ประกอบด้วยข้อพิจารณา ๘ ประการ ดังต่อไปนี้

(๑) ความตรงไปตรงมา (truthfulness) เป็นคนพูดจริงทำจริง พูดอย่างไรทำอย่างนั้น มีสัจจะต่อคำสัญญา ไม่ผิดนัด

(๒) ความจงรักภักดี (loyalty) จงรักภักดีต่อชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์ ผู้นำต้องสร้างความจับใจในการบัญชาของตนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อเกิดความจงรักภักดีตามมา

(๓) ความสำนึกในหน้าที่ (sense of duty) มีความสำนึกในการปฏิบัติงานตามนโยบายที่ได้วางไว้อย่างมีความรับผิดชอบ ไม่ก้าวก่ายแทรกแซงหน้าที่ของคนอื่น

(๔) ความไว้วางใจ (dependability) ดำรงตนอยู่ในจริยธรรม ไม่เป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก เป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น

(๕) ความกล้าหาญ (courage) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม กล้าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ทำงานด้วยเหตุผลและกล้ารับผิดชอบ

(๖) ความเข้มแข็ง (force) ไม่มีความย่อท้อต่ออุปสรรคต่างๆ อย่างมีเหตุผล

(๗) ความยุติธรรม (fairness) ไม่ลำเอียง วางตัวเป็นกลาง บริหารโดยยึดความถูกต้องและผลประโยชน์ของชาติเป็นหลัก

(๘) ความไม่เห็นแก่ตัว (selflessness) มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนร่วม เสียสละบางอย่างแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา สละความสุขส่วนตน บำเพ็ญประโยชน์เป็นแบบอย่าง

Timm and Peterson กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่ดีในมุมมองของผู้ปฏิบัติงาน โดย Franklin Covey Center for Research ได้ทำการสำรวจความคิดเห็นของผู้ปฏิบัติงานที่ประเทศสหรัฐอเมริกาจำนวน ๓๗,๐๐๐ คน ในปี ค.ศ. ๑๙๙๗–๑๙๙๘ ผลการศึกษาพบว่าคุณสมบัติของผู้นำที่ดีที่ผู้ปฏิบัติงานต้องการมี ๑๑ ประการเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่[๖๑]

---

[๖๑]Paul R. Timm and Brent D. Peterson, **People at Work : Human Behavior in Organizations**, 5th ed., (New York : South-Western Publishing, 2000), pp. 147-150.

๑) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Effectively Communicate) รวมถึงมีความสามารถในการรับฟังด้วย

๒) เป็นผู้ที่มีคุณธรรม (Exhibit Integrity) มีความซื่อสัตย์ (Honesty) และน่าไว้วางใจ (Trustworthy)

๓) เป็นผู้ที่มีความสนุกสนานกับการทำงานเป็นทีม (Enjoy Team Work) ผู้ปฏิบัติงานต้องการผู้นำที่เป็นส่วนหนึ่งของพวกเขา และสามารถทำงานร่วมกับพวกเขาได้เป็นอย่างดี

๔) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Be Visionary) และบอกกล่าววิสัยทัศน์นั้นต่อผู้ปฏิบัติงาน มีความคิดสร้างสรรค์ และร่วมทำงานกับผู้ปฏิบัติงานเพื่อจะนำทีมงานไปสู่วิสัยทัศน์นั้น

๕) เป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ (Make Decisions) มีความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นนักวางแผน และเป็นผู้มีความสามารถในการจัดระบบการทำงานที่ดี

๖) เป็นผู้ใส่ใจต่อความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงาน (Demonstrate Caring) รวมทั้งมีความห่วงใย เห็นอกเห็นใจ และให้การสนับสนุนผู้ปฏิบัติงานด้วย

๗) เป็นแบบอย่างที่ดีได้ (Be a Model) ซึ่งมีความสำคัญคือจะส่งผลต่อพฤติกรรมของผู้ปฏิบัติงาน

๘) เป็นผู้ที่อุทิศตนเองให้กับงาน (Be Dedicated) และทำงานหนักเพื่อให้งานบรรลุเป้าหมาย

๙) เป็นผู้ที่สามารถจูงใจผู้อื่นได้ (Be a Motivator)

๑๐) เป็นผู้ที่มีความเชี่ยวชาญ (Be Expert) มีความรู้ มีความสามารถ และมีความเฉลียวฉลาด

๑๑) เป็นผู้ที่มีความกล้าหาญ (Be Courageous) และกล้าที่จะยืนหยัดในหลักการที่ถูกต้อง

Hellriegel-Slocom and Woodman กล่าวถึงคุณสมบัติของผู้นำที่จะทำให้ประสบความสำเร็จว่ามี ๔ ประการ คือ[๖๒]

๑) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์กว้างไกล (Creating a Vision) มีวิสัยทัศน์ใหม่ๆ และมีการร่วมกำหนดเป้าหมายกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความผูกพันกับเป้าหมายนั้น และจะพยายามดำเนินการเพื่อให้เป้าหมายนั้นบรรลุผล

๒) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสื่อสาร (Meaning through Communication)

---

[๖๒]Don Hellriegel, John W. Slocom and Richard W. Woodman, **Organizational Behavior**, 8th ed., (Ohio : South-Western College Publishing, 1998), pp. 303-304.

๓) เป็นผู้ที่มอบอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงาน (Empowerment) โดยให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการพัฒนาเป้าหมายและนโยบาย ซึ่งเมื่อเป้าหมายนั้นบรรลุผลผู้ปฏิบัติงานก็จะเกิดความพึงพอใจ รวมทั้งผู้นำให้การสนับสนุนเพื่อพัฒนาผู้ปฏิบัติงาน และช่วยเหลือเพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานบรรลุเป้าหมายส่วนบุคคลด้วย

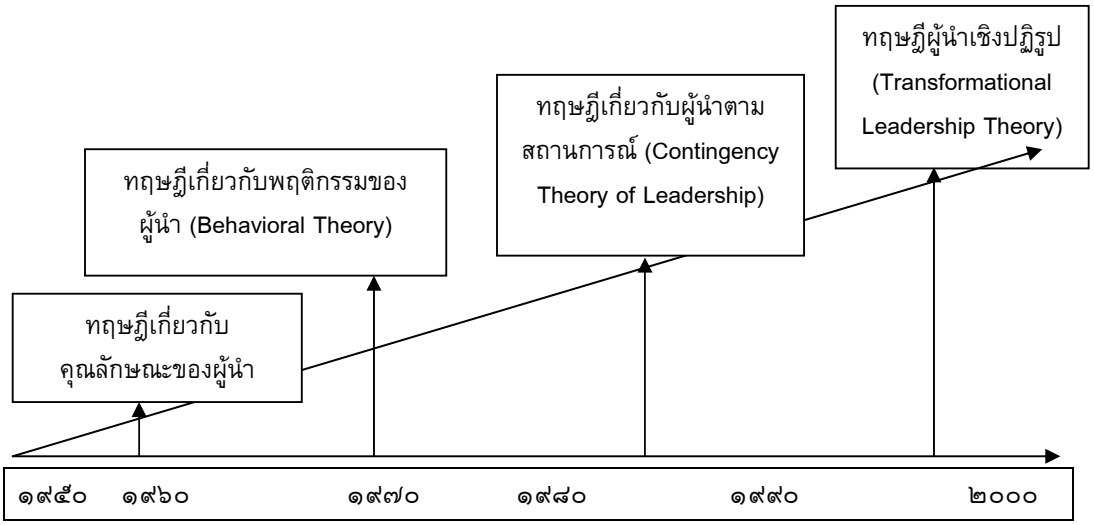
๔) เป็นผู้ที่เข้าใจตนเอง (Self-Understanding) โดยรู้จุดอ่อนและจุดแข็งของตนเอง และเป็นผู้ที่ต้องการข้อมูลย้อนกลับของผลการปฏิบัติงาน เพื่อปรับปรุงตนเองให้ดียิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า คุณสมบัติของผู้นำที่ดีนั้นควรเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน และมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งต่างๆ เหล่านี้จะทำให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน ซึ่งจะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การนั้นๆ

๒.๒.๓ ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (Leadership Theory)

การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีการเป็นผู้นำหรือภาวะการเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับกันโดยทั่วไปมานานแล้ว ซึ่งภาวะการเป็นผู้นำถือเป็นปัจจัยที่สำคัญในการบริหาร เพราะช่วยทำให้เกิดการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กร ซึ่งการศึกษาจากนักวิชาการต่างๆ สามารถสรุปแนวทฤษฎีได้เป็น ๔ กลุ่มทฤษฎีดังนี้

วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำ (The Evolution of Leadership Theory)[๖๓]



แผนภาพที่ ๒.๑ ภาพแสดงวิวัฒนาการทางการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช, ๒๕๔๖ : ๖๔.

[๖๓]เนตร์พัณณา ยาวิราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์**, หน้า ๖๔.

๑) ทฤษฎีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ (Trait Theory) การศึกษาของทฤษฎีนี้ระยะแรกๆ ทำในปี ๑๙๔๐-๑๙๕๐ เน้นคุณลักษณะของผู้นำ สต๊อกดิลได้ศึกษาและจำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำออกเป็น ๖ ประเภท ดังนี้

(๑) ลักษณะทางกาย ได้แก่ อายุ ลักษณะท่าทาง ความสูงและน้ำหนัก แต่ต้องควรระวังว่าในบางสถานการณ์ลักษณะทางกายก็ไม่ได้นำไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพอย่างสำคัญ

(๒) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ การศึกษา สถานภาพทางสังคม และการเลื่อนฐานะทางสังคม บุคคลที่มีสถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมสูงจะช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำได้ดีกว่า

(๓) สติปัญญาความรู้ความสามารถ ภาวะผู้นำมีส่วนสัมพันธ์กับสติปัญญาความรู้ ความสามารถ ผู้นำมักจะเป็นคนพูดเก่ง ตัดสินใจดี มีความรู้ดี

(๔) บุคลิกภาพ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะมีคุณลักษณะของบุคลิกภาพ เช่น มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความระมัดระวัง เป็นต้น

(๕) ลักษณะที่เกี่ยวกับงาน ผู้นำตามคุณลักษณะนี้จะมีความต้องการความสำเร็จ มีความรับผิดชอบสูง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นต้น

(๖) ลักษณะต่างๆ ทางสังคม คือจะเป็นผู้นำที่ต้องการมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ อย่างกระตือรือร้น ชอบการติดต่อและพบปะสังสรรค์กับบุคคลอื่น และให้ความร่วมมือกับบุคคลต่างๆ อย่างดี

๒) ทฤษฎีพฤติกรรมความเป็นผู้นำ (Behavioral Theory of Leadership)

(๑) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ (Ohio State Studies)[๖๔]

มหาวิทยาลัยโอไฮโอได้ทำการวิจัยพฤติกรรมของผู้นำโดยพัฒนาแบบสอบถามที่เรียกว่า Leader Behavior Description Questionnaire (LBDQ) และพบว่าพฤติกรรมผู้นำสามารถอธิบายได้ ๒ ปัจจัย คือ

- ปัจจัยมุ่งคน (Consideration) หมายถึงพฤติกรรมผู้นำที่เน้นเรื่องความไว้วางใจต่อกัน เคารพซึ่งกันและกัน ให้การสนับสนุน มีมิตรภาพ และมีความอบอุ่น

- ปัจจัยมุ่งงาน (Initiating Structure) ผู้นำแบบนี้มุ่งที่การจัดระบบการทำงาน ระบุบทบาทที่ชัดเจนของผู้ปฏิบัติงาน จัดวางรูปแบบระบบการทำงานและขั้นตอนการปฏิบัติงานที่ชัดเจน

(๒) แนวทางการศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan Studies) [๖๕]

---

[๖๔] Ralph Stogdill and A.E. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 300.

ลิเคิร์ท และคณะ แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษารูปแบบผู้นำ โดยแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ

- รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะทำงานโดยให้ความสนใจที่ตัวผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจต่อปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจในการทำงาน และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

- รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-oriented leaders) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งทำงานโดยเน้นที่ใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงาน และมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

ลิเคิร์ทสรุปว่า รูปแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นคือผู้นำที่ให้ความสนใจกับผู้ปฏิบัติงาน และพยายามสร้างทีมงานเพื่อให้การทำงานนั้นบรรลุวัตถุประสงค์

๓) ทฤษฎีตาข่ายการบริหาร (Managerial Grid Theory)

เบลคและมูทอน เป็นผู้เสนอทฤษฎีนี้ เขากล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องเน้นทั้งงาน (Concern of Production) และเน้นทั้งคน (Concern of People) ทฤษฎีตาข่ายการบริหารแบ่งรูปแบบการบริหารออกเป็น ๕ รูปแบบ คือ[๖๖]

- ผู้นำแบบมุ่งเน้นงาน (๙,๑) (Impoverished Authority-compliance) ผู้นำแบบนี้จะมุ่งเน้นงานมากกว่าเน้นคน มุ่งแต่ทำงานให้สำเร็จโดยไม่คำนึงถึงความต้องการของคนจะเข้มงวดต่อวิธีการทำงานและระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด รูปแบบการบริหารงานจะเป็นแบบการใช้อำนาจและต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟัง

- ผู้นำแบบมุ่งเน้นคน (๑,๙) (Country club management) ผู้นำแบบนี้ตรงกันข้ามกับแบบมุ่งเน้นงาน โดยจะเน้นคนเป็นหลักเน้นงานน้อย และจะเน้นการรักษาสัมพันธภาพระหว่างบุคคลที่ราบรื่น ต้องการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

- ผู้นำแบบปล่อยปะละเลย (๑,๑) (Improverished management) ผู้นำแบบนี้มีความสนใจต่ำมากทั้งงานและคน มักจะบริหารงานในลักษณะทำงานประจำไปเรื่อยๆ ไม่มีจุดมุ่งหมาย ต้องการเพียงแค่ให้ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเท่านั้น

---

[๖๕]Rensis Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 302.

[๖๖]Robert Blake and Jane S. Mouton, **The Managerial Grid**, (Houston Texas : Gulf Publishing, 1964), p. 70.

- ผู้นำแบบเดินสายกลาง (๕,๕) (Middle of the road management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญกับงานและคนในระดับปานกลาง เป็นบุคคลที่ชอบประนีประนอม จะสร้างผลงานในระดับปานกลาง เขาจะทำงานให้สำเร็จลุล่วงไปโดยไม่มีการคาดหมายที่สูงมากนัก

- ผู้นำแบบทีมงาน (๙,๙) (Team management) ผู้นำแบบนี้มุ่งเน้นทั้งงานและคน เน้นการร่วมมือกันทำงานและมุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม เน้นบรรยากาศการทำงานที่ช่วยเหลือกัน ไว้วางใจกัน และเคารพซึ่งกันและกันเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ

เบลคและมูทอนเสนอว่าผู้นำที่ดีที่สุดคือผู้นำแบบทีมงาน (๙,๙) ซึ่งให้ความสนใจมากทั้งงานและคนเพื่อให้เกิดผลสำเร็จสูงสุดในการบริหารงาน

๔) ทฤษฎีการบริหาร ๔ ระบบ (System & Management)

ลิเคิร์ท ได้เสนอแนวคิดการบริหารองค์การแบบใหม่ (New Patterns of Management) และสรุปลักษณะการบริหารออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ[๖๗]

(๑) รูปแบบระบบเผด็จการเอาเปรียบ (Exploitative authoritative) ผู้นำแบบนี้จะเข้มงวดกับผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา การบริหารงานขาดความเชื่อใจและความไว้วางใจกัน ใช้กระบวนการสื่อสารน้อยมาก การบริหารงานจะใช้วิธีการข่มขู่และลงโทษ ความสัมพันธ์จะเป็นไปในลักษณะของความหวาดกลัว ทั้งนี้เพื่อผลประโยชน์ของผู้นำ

(๒) รูปแบบระบบเผด็จการแบบพระเดชพระคุณ (Benevolent authoritative) ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจอยู่ อนุญาตให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตัดสินใจได้บ้างแต่ต้องอยู่ภายใต้ข้อกำหนดของผู้บริหาร ใช้กระบวนการสื่อสารน้อย การจูงใจให้ทำงานใช้วิธีการให้รางวัลและการลงโทษ

(๓) รูปแบบระบบปรึกษาหารือ (Consultative) ผู้นำมีความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา จะรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ผู้นำยังคงเป็นผู้ตัดสินใจในขั้นตอนสุดท้าย ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามีความไว้วางใจกันค่อนข้างสูง จูงใจผู้ปฏิบัติงานโดยการให้รางวัลและทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีส่วนร่วมในการทำงาน มีการลงโทษเป็นบางครั้ง

(๔) รูปแบบระบบมีส่วนร่วม (Participative) ระบบนี้ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อถือและไว้วางใจกัน มีการปรึกษาหารือและตัดสินใจร่วมกัน ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายขององค์การ ร่วมกันพัฒนาวิธีการทำงาน ผู้ปฏิบัติงานมีความพึงพอใจในงานค่อนข้างสูง ระบบมีส่วนร่วมนี้เป็นระบบที่ลิเคิร์ทให้การสนับสนุนมากที่สุด

---

[๖๗] Rensis Likert, **New Pattern of Management**, (New York : McGraw-Hill Book Company, 1961), pp. 76-77.

จะเห็นได้ว่าทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำนั้นมุ่งที่จะศึกษาว่าผู้นำมีการบริหารงานอย่างไร ใช้วิธีใดในการมอบหมายงานหรือจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้ปฏิบัติงาน รวมถึงพฤติกรรมใดของผู้นำที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงาน

๕) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency of Situational Theory of Leadership) แบ่งเป็น

(๑) รูปแบบภาวะผู้นำเชิงต่อเนื่อง (Continuum of Leadership Behavior)

แทนเนมบัม และชมิดท์ เป็นนักทฤษฎีกลุ่มแรกที่ชี้ให้เห็นว่า มีปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำ ซึ่งได้แก่ ๑) แรงกดดันทางผู้บริหาร ๒) แรงกดดันทางผู้ใต้บังคับบัญชา และ ๓) แรงกดดันทางสถานการณ์ แทนเนมบัมและชมิดท์ได้สร้างแบบจำลองเชิงต่อเนื่องของพฤติกรรมผู้นำที่เกี่ยวข้องกับระดับของอำนาจหน้าที่ที่ผู้บังคับบัญชาใช้ และความเป็นอิสระที่ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้บริหาร (Leader-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่มีการควบคุมในระดับสูง ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาต่ำ แต่ถ้าผู้นำเน้นที่ผู้ใต้บังคับบัญชา (Employee-centered) ก็จะเป็นลักษณะที่ให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาสูงและมีการควบคุมในระดับต่ำ ตามทัศนะของแทนเนมบัมและชนิดท์ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดไม่ใช่ผู้นำแบบเผด็จการหรือแบบประชาธิปไตย แต่เป็นผู้นำที่ต้องมีความยืดหยุ่นสามารถเลือกใช้แบบความเป็นผู้นำอย่างใดอย่างหนึ่งให้เหมาะสมกับสถานการณ์ที่เผชิญอยู่[๖๘]

(๒) ทฤษฎีผู้นำตามแบบจำลองของฟีดเลอร์ (Fiedler's Contingency Theory)

ฟีดเลอร์ ได้สร้างแบบจำลองผู้นำตามสถานการณ์ ซึ่งมีปัจจัยสถานการณ์อยู่ ๓ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิภาพของผู้นำคือ[๖๙]

- สัมพันธภาพระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา (Leader-Member Relations) ถ้าหากผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้ากันได้ดี และผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความสามารถของผู้นำแล้ว ผู้นำคนนั้นก็จะมีอำนาจและอิทธิพลมากกว่าผู้นำที่ไม่มีใครเคารพนับถือและไม่ไว้วางใจ

- โครงสร้างของงาน (Task Structure) คือความแน่นอนชัดเจนเกี่ยวกับโครงสร้างของงาน ฟีดเลอร์กล่าวว่า หากโครงสร้างของงานจัดไว้อย่างมีระเบียบแบบแผน จะทำให้ผู้นำมีอิทธิพลมากกว่างานที่มีโครงสร้างไม่ชัดเจนหรือคลุมเครือ

---

[๖๘]Robert Tannenbaum, and Warren H. Schmidt, **How to Choose A Leadership Pattern**, (Harvard Business Review, March – April , 1958), p. 6.

[๖๙]Fred E. Fiedler and Martin M. Chemers, **Leadership and Effective Management**, (Glenview, III. : Scott, Foresman, 1974), p. 80.

- อำนาจตามตำแหน่งหน้าที่ (Position Power) หมายถึงอำนาจที่เป็นทางการที่กลุ่มหรือองค์การได้กำหนดให้ ถ้ามีการกำหนดอำนาจหน้าที่ไว้มากผู้นำก็จะมีอิทธิพลอยู่เหนือผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างชัดแจ้ง ตัวอย่างเช่น อำนาจในการลงโทษ การว่าจ้าง การให้ออก เป็นต้น

(๓) ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำของวรูม และเย็ทตัน (Vroom and Yetton Model)

วรูมและเย็ทตัน อธิบายรูปแบบผู้นำที่เหมาะสมภายในสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยเฉพาะ แบบของผู้นำจะกำหนดตามความมากน้อยของการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยเขาได้นำแนวคิดมาจากแทนเนมบัมและชมิดท์ (Tannenbaum and Schmidt) และพัฒนามาเป็นรูปแบบการตัดสินใจของผู้นำ ซึ่งมีอยู่ ๕ รูปแบบด้วยกัน ดังนี้[๗๐]

- ผู้นำแก้ปัญหาหรือตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่ตนเองมีแล้วเท่านั้น (Autocratic I)

- ผู้นำรับข้อมูลที่จำเป็นของผู้ใต้บังคับบัญชา แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจจะบอกหรือไม่บอกปัญหานั้นกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีสิทธิ์ในการเสนอความเห็นหรือร่วมตัดสินใจ (Autocratic II)

- ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหาเป็นรายบุคคล หรืออาจขอคำแนะนำต่างๆ เท่าที่จำเป็น แล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยอาจนำหรือไม่นำข้อเสนอแนะของผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ามาร่วมตัดสินใจด้วย (Consultative I)

- ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะแนวทางในการแก้ปัญหา หลังจากนั้นผู้นำจะรวบรวมความคิดเห็นทั้งหมดมาพิจารณาแล้วจึงตัดสินใจแก้ปัญหาด้วยตนเอง ซึ่งการตัดสินใจนี้อาจจะสะท้อนหรือไม่สะท้อนให้เห็นถึงอิทธิพลของผู้ตามก็ได้ (Consultative II)

- ผู้นำยอมให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นหรือเสนอแนะ หลังจากนั้นผู้นำและผู้ตามจะร่วมกันสร้างและประเมินทางเลือกในการแก้ปัญหาโดยใช้มติของกลุ่มผู้นำไม่พยายามที่จะใช้อิทธิพลของตนเพื่อให้ยอมรับวิธีการแก้ปัญหาในแบบที่ตนต้องการ แต่เต็มใจที่จะยอมรับและนำเอาวิธีแก้ปัญหาของกลุ่มไปปฏิบัติ (Group Decision)

รูปแบบผู้นำทั้ง ๕ รูปแบบจะเหมาะสมกับสถานการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งเท่านั้น ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดขึ้นอยู่กับปัจจัยสำคัญ ๒ ประการคือ ผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นมี

---

[๗๐]Vroom and Yetton, 1973, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), pp. 308-309.

คุณภาพ และผู้นำแน่ใจว่าการตัดสินใจนั้นสมาชิกในกลุ่มยอมรับว่าจำเป็นต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพ

(๔) ทฤษฎีเชิงเส้นทาง-เป้าหมาย (Path-Goal Theory)

เฮ้าส์ เป็นผู้พัฒนาทฤษฎีนี้โดยมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory of Motivation) ซึ่งมีแนวคิดว่าการจูงใจนั้นขึ้นอยู่กับ ๒ สิ่ง คือ งานนั้นสามารถทำให้สำเร็จได้ และพวกเขาต้องการทำสิ่งเหล่านั้น เฮาส์ใช้แนวคิดนี้เป็นพื้นฐานในการจูงใจให้คนปฏิบัติงาน โดยกล่าวว่า ผู้นำจะเอื้ออำนวยต่อการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุนและขจัดอุปสรรคต่างๆ ในการทำงานให้หมดไป การจูงใจและสร้างความรู้สึกพึงพอใจในงานนั้นเป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้นำจะต้องสร้างให้เกิดขึ้น ต้องทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความมั่นใจว่าสามารถทำงานให้สำเร็จลงได้และจะได้รับผลตอบแทนตามที่ต้องการ[๗๑]

นอกจากนี้ยังสามารถแบ่งรูปแบบผู้นำ (Leadership Styles) ได้อีกหลายรูปแบบ ซึ่งรูปแบบผู้นำนี้เป็นการผสมผสานระหว่างคุณลักษณะของผู้นำ ทักษะของผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อผู้ปฏิบัติงาน นอกจากนี้การที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้นยังขึ้นอยู่กับสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้นด้วย จากการศึกษาค้นคว้าผู้วิจัยขอนำเสนอใน ๓ รูปแบบ คือ

๑) รูปแบบผู้นำกับผลผลิตขององค์การ

ลิเคิร์ท ได้ทำการศึกษาพบว่าหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับสูงนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวผู้ปฏิบัติงานเป็นหลัก ส่วนหน่วยงานที่มีผลผลิตในระดับต่ำนั้น ผู้นำจะเป็นผู้ที่มุ่งการทำงานโดยคำนึงถึงตัวงานเป็นหลัก ลิเคิร์ทแบ่งผู้นำออกเป็น ๒ รูปแบบ คือ[๗๒]

(๑) รูปแบบผู้นำแบบเน้นคน (Employee-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะใส่ใจต่อผู้ปฏิบัติงาน จะให้ความสนใจกับปัญหาและอุปสรรคในการทำงาน มุ่งเน้นการทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดขวัญและกำลังใจ และเน้นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคล

(๒) รูปแบบผู้นำแบบเน้นงาน (Job-Centered Style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมุ่งเน้นการทำงาน โดยเน้นที่การใช้ระบบการควบคุมงาน สร้างกฎระเบียบและข้อบังคับ ในการปฏิบัติงาน จึงทำให้ผู้ปฏิบัติงานไม่มีอิสระในการทำงานและมีความรู้สึกเหมือนถูกบังคับ ทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

---

[๗๑]Robert J. House, 1974, pp. 81-98, quoted in Gary Dessler, **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders**, 3rd ed., (New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004), p. 306.

[๗๒]Likert Rensis, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), p. 457.

๒) รูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำ

ดราฟและโคสเซน ได้แบ่งผู้นำตามรูปแบบการใช้อำนาจในการตัดสินใจของผู้นำออกเป็น ๓ รูปแบบ คือ[๗๓]

(๑) ผู้นำแบบอัตตาธิปไตย (Autocratic style) ผู้นำรูปแบบนี้เป็นแบบเผด็จการ คือจะยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ถืออำนาจเป็นใหญ่ การบังคับบัญชาเป็นแบบควบคุมเต็มที่ ไม่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การตัดสินใจอยู่ที่ผู้นำแต่เพียงผู้เดียว ผู้นำรูปแบบนี้จะทำให้ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

(๒) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic style) ผู้นำรูปแบบนี้จะมีลักษณะของการกระจายอำนาจ การตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เกิดจากการปรึกษาหารือหรือประชุมร่วมกัน มีการทำงานร่วมกัน ผู้นำจะถืออำนาจของกลุ่มเหนือกว่าตนเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะมีความพึงพอใจและมีขวัญในการปฏิบัติงานสูง

(๓) ผู้นำแบบเสรีนิยม (Laissez-faire style) ผู้นำรูปแบบนี้จะหลีกเลี่ยงการใช้อำนาจ ไม่มีเป้าหมายในการทำงาน จะปล่อยให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานตามใจชอบ เมื่อเกิดปัญหาก็จะให้แก้ปัญหาและตัดสินใจกันเอง ผู้นำรูปแบบนี้ผู้ปฏิบัติงานจะไม่มีระเบียบ ผลผลิตต่ำ ขวัญในการปฏิบัติงานต่ำ

๓) รูปแบบผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เซ่ และแบลนชาร์ด

เฮอร์เซ่ และ แบลนชาร์ด กล่าวถึงรูปแบบผู้นำที่มีการผสมผสานระหว่างมิติมุ่งเน้นคนและมิติมุ่งเน้นงาน และการที่ผู้นำจะเลือกใช้รูปแบบใดนั้น ขึ้นอยู่กับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม (Employees' maturity level) และสถานการณ์ที่กำลังเผชิญอยู่ในขณะนั้น (Given situation) ซึ่งระดับวุฒิภาวะได้แก่ความสามารถ ความรับผิดชอบ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานของผู้ตาม เมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามสูงขึ้น ผู้นำจะลดพฤติกรรมมุ่งเน้นงานและมุ่งเน้นคนมากขึ้น ในทางตรงกันข้ามเมื่อระดับวุฒิภาวะของผู้ตามลดลง ผู้นำจะเพิ่มพฤติกรรมมุ่งเน้นงาน และลดพฤติกรรมมุ่งเน้นคน เฮอร์เซ่และแบลนชาร์ดแบ่งรูปแบบผู้นำออกเป็น ๔ รูปแบบ คือ

(๑) แบบสั่งการ (Telling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูง และมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะเป็นผู้ชี้นำ กำหนดบทบาท และบอกให้ผู้ตามทราบว่าต้องการให้ทำอะไร ลักษณะการสื่อสารเป็นแบบทางเดียว ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำ

(๒) แบบขายความคิด (Selling style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานสูงและมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำจะเป็นผู้ชักชวน อธิบาย ให้การสนับสนุน ให้กำลังใจ และให้ความกระจ่าง

---

[๗๓]Micheal W. Drafke and Stan Kossen, **The Human Side of Organizations**, 8th ed., (New Jersey : Prentice-Hall, 2002), pp. 377-382.

เมื่อมีข้อสงสัยเกี่ยวกับการงานลักษณะการสื่อสารเป็นแบบสองทาง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะต่ำถึงปานกลาง

(๓) แบบมีส่วนร่วม (Participating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำ และมุ่งเน้นคนสูง โดยผู้นำสนับสนุนให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมและใช้ความรู้ความสามารถในการทำงาน ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะปานกลางถึงสูง

(๔) แบบมอบหมายงาน (Delegating style) เป็นรูปแบบผู้นำที่มุ่งเน้นงานต่ำและมุ่งเน้นคนต่ำ โดยผู้นำจะมีการกระจายหน้าที่ ให้คำแนะนำและการสนับสนุนเล็กๆ น้อยๆ เพียงเพื่อให้ผู้ตามเข้าใจปัญหาและแผนงาน และให้ผู้ตามมีอิสระในการดำเนินการได้เอง ผู้นำรูปแบบนี้เหมาะสมกับผู้ตามที่มีระดับวุฒิภาวะสูง[๗๔]

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์นั้นมุ่งศึกษาแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ ผู้นำต้องรู้จักแสดงแบบภาวะผู้นำของตนให้เหมาะสมกับสถานการณ์หรือเงื่อนไขในเวลานั้นๆ ความสำเร็จในการเป็นผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับความเหมาะสมระหว่างพฤติกรรมของผู้นำกับพฤติกรรมของผู้ร่วมงานและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งสิ่งเหล่านี้ต้องมีความสัมพันธ์กันอย่างเหมาะสม

๖) ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory)

แนวคิดทฤษฎีนี้เริ่มต้นตั้งแต่ทศวรรษ ๑๙๘๐ เป็นต้นมา ซึ่งทฤษฎีนี้ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ผู้นำเชิงปฏิรูปจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้ว ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูปจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสน่หา (Charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (Cultural leadership) ด้วย

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจึงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคล ไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์การ ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำเชิงปฏิรูปก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ขึ้นในองค์การก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปแบบเปลี่ยนสภาพได้รับการยอมรับว่ามีความสอดคล้องกับสถานการณ์ของโลกในยุคที่มีความเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอยู่ตลอดเวลามากทฤษฎีหนึ่งในปัจจุบัน

---

[๗๔] Hersey and Blanchard, quoted in Robert N. Lussier, **Management Fundamentals**, (New York : South-Western College Publishing, 2000), pp. 467-468.

ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปมาจากแนวความคิดของนักวิชาการหลายคน อาทิเช่น เบอร์น[๗๕] แบส[๗๖] เบนนิสและนานัส[๗๗] ไทกีและเดอแวนนา[๗๘] เป็นต้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นแนวคิดล่าสุดแนวคิดหนึ่งที่มีมุมมองต่อภาวะผู้นำค่อนข้างกว้างขวาง เป็นการอธิบายถึงกระบวนการว่า ผู้นำจะสามารถสร้างแรงดลใจแก่ผู้ตามเพื่อให้คนเหล่านั้นทำงานให้บรรลุผลดียิ่งขึ้นได้อย่างไร แนวคิดนี้จึงย้ำถึงความจำเป็นที่ผู้นำจะต้องมีความเข้าใจและสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำแบบเชิงปฏิรูปได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้นำของการเปลี่ยนแปลงได้มีวิธีแสดงบทบาทที่เป็นตัวอย่างที่ดีแก่ผู้อื่น เป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์และทำวิสัยทัศน์ให้เกิดความชัดเจนไปสู่การปฏิบัติให้กับองค์การเป็นผู้กระจายอำนาจการตัดสินใจให้ผู้ตามเพื่อสามารถปฏิบัติได้มาตรฐานสูง เป็นผู้วางตนได้เหมาะสมจนเป็นที่ไว้วางใจแก่ผู้อื่น และเป็นผู้ที่สามารถสร้างความเข้าใจได้ในทุกประเด็นที่เกี่ยวกับการดำเนินชีวิตขององค์การ

จากการศึกษาวิเคราะห์วิวัฒนาการของทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำทั้ง ๔ ทฤษฎี ทำให้ผู้วิจัยสามารถสรุปแนวคิด จุดเด่น และจุดด้อยของแต่ละทฤษฎีได้ดังนี้

---

[๗๕]Burns, James Macgregor, **Leadership**, (New York, : Harper Collins, 1978), p.36.

[๗๖]Bernard M. Bass, **Leadership and Performance Beyond Expectations**, (New York: Free Press, 1985), p.474.

[๗๗] Warren Bennis and Burt Nanus, **Leaders: The Strategies for taking Charge**, (New York: Harper and Raw, 1985), p.137.

[๗๘]Noel M. Tichy and Mary Anne Devanna, **The Transformational Leader**, (New York: John Wiley & Sons, 1986), p.168.

ตารางที่ ๒.๑ บทสรุป แนวคิด จุดเด่นและจุดด้อยของแต่ละทฤษฎี [๗๙]

ทฤษฎี	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	จุดเด่น	จุดด้อย
๑. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theory)	- ผู้นำมีคุณลักษณะของผู้นำในตัวเองโดยเฉพาะตน	- เริ่มมีหลักการบริหารเกิดขึ้น (Administrative principle)	- ไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่ชัดของผู้นำได้
๒. ทฤษฎีเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral theory of leadership)	- ผู้นำมีวิธีการบริหารงานอย่างไรให้มีประสิทธิภาพสูงสุด - พฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด - เน้นพฤติกรรมระหว่างผู้นำและผู้ตาม	- เกิดระบบการบริหารตามลำดับชั้น (hierarchy) - ใช้หลักการบริหารเชิงเหตุผลในการกำกับและควบคุมบุคลากร	- การขาดภาพความคิดเชิงวิสัยทัศน์ - มุ่งเน้นประสิทธิภาพมากเกินไป ซึ่งจะทำให้พนักงานไม่สามารถเสนอแนวความคิดใดได้
๓. ทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or Situational Theory of Leadership)	- ผู้นำต้องรู้จักวิเคราะห์สถานการณ์ เพื่อให้เกิดการทำงานที่บรรลุเป้าหมาย	- ทฤษฎีนี้ง่ายต่อการปฏิบัติ - ทฤษฎีมีความยืดหยุ่นตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้น	- การขาดคำอธิบายเชิงเหตุผลที่น่าเชื่อถือในการพิสูจน์ระหว่างแบบผู้นำกับระดับวุฒิภาวะของผู้ตาม

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ๒๕๓๗ : ๑๑.

---

[๗๙] สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและปฏิบัติ**, (กรุงเทพมหานคร : วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น, ๒๕๓๗, หน้า ๑๑.

ทฤษฎี	แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำ	จุดเด่น	จุดด้อย
๔. ทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)	- ริเริ่มสิ่งใหม่ (สร้างโอกาส, จินตนาการใหม่ๆ) - มุ่งความสัมพันธ์ส่วนบุคคลกับสมาชิกกลุ่ม (สร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตาม) - เน้นวิสัยทัศน์ ค่านิยม ความคาดหวัง และบริบทด้านศีลธรรม (dimension) - ส่งเสริมการเรียนรู้ภายในองค์กรและกระตุ้นการใช้ปัญญาตลอดจนการปรับตัวอย่างต่อเนื่อง	- เป็นทฤษฎีที่เหมาะสมในปัจจุบันตามลักษณะขององค์กรนั้นๆ - มีวิสัยทัศน์ร่วม การร่วมของคน การมีสัมพันธภาพ - ผู้ตามได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้ที่มีความสำคัญในองค์กร - ผู้นำเน้นเรื่องค่านิยมและศีลธรรม - การสร้างทีมงานที่เข้มแข็ง (Team Management) - ส่งเสริมการเรียนรู้อย่างต่อเนื่องให้ทันกับสถานการณ์ (กระตุ้นภูมิปัญญา)	- การเปลี่ยนแปลงค่านิยมและวิสัยทัศน์ของบุคคลมีโอกาสที่ถูกนำไปใช้ในทางที่ผิดก็ได้ - บางครั้งเกิดการขาดกรอบความคิดเชิงมโนทัศน์ที่ชัดเจน เช่น “ถ้าไม่เป็นอย่างนั้นก็ต้องเป็นอย่างนี้”

ที่มา : สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, ๒๕๓๗ : ๑๑.

๒.๒.๔ หลักการสำคัญของบทบาทผู้นำ ๔ ประการ

๑) การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ (Comparing Management and Leadership)[๙๐]

ในหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ของ แฟรงคลิน โควีย์ ถือเป็นทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำที่ได้ชี้ให้เห็นอย่างเด่นชัดถึง ความเป็นผู้นำและการจัดการไม่สามารถแทนที่กันได้เพราะมีความแตกต่างกัน ผู้นำจะต้องรู้จักการจัดการที่เหมาะสมในขณะที่จะต้องมีความเป็นผู้นำด้วย ดังตารางข้างล่างนี้

[๙๐] เนตร์พัณณา ยาวิราช, **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์,** หน้า ๑๗-๑๙.

ตารางที่ ๒.๒ การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

หลักการ	การจัดการ (Management)	ความเป็นผู้นำ (Leadership)
๑. การสั่งการ (Direction)	การวางแผนและจัดทำงบประมาณโดยให้ความสนใจพนักงานและบุคคลระดับล่างที่อยู่ในสายงานต่ำกว่า	มีวิสัยทัศน์และกลยุทธ์และให้ความสัมพันธ์ในแนวนอนให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกันหมด
๒. การจัดการระบบการทำงาน (Alignment)	จัดองค์การและจัดคนเข้าทำงาน มีการสั่งการควบคุมงานตามลำดับชั้นของอำนาจตามระบบการทำงาน	มีความริเริ่มในการมีวัฒนธรรมเพื่อสร้างแบบการทำงานใหม่และค่านิยมร่วมกันที่จะทำให้ผู้อื่นปฏิบัติงานโดยไม่มีลำดับชั้นของอำนาจ โดยเน้นการพัฒนาระบบการทำงาน
๓. ความสัมพันธ์ (Relationships)	เน้นที่ผลงาน ผลผลิต สินค้าและบริการ มีความสัมพันธ์ตามหน้าที่เป็นนายจ้างและพนักงาน	เน้นการที่กระตุ้นบุคคลและการจูงใจพนักงาน ให้อำนาจแต่ละบุคคล เป็นผู้สอนแนะและอำนวยความสะดวกผู้ให้บริการ
๔. คุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Quality)	อารมณ์มั่นคง มีความเข้าใจต่อจิตใจผู้อื่น มีการพูดคุยกับผู้อื่น มีบรรทัดฐานในการทำงาน มีความเข้าใจองค์กร	มีความเชื่อมโยงกับการทำงานด้วยจิตใจ มีลักษณะเปิดเผยเปิดใจให้กว้าง รับฟังผู้อื่นไม่ยึดบรรทัดฐานของตนเอง เข้าใจตำแหน่ง
๕. ผลการทำงาน (Outcomes)	มีผลงานที่ได้ตามต้องการและผลงานต้องมีประสิทธิภาพ	มีการริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาโดยนำระบบใหม่เข้ามาใช้สร้างระบบที่ให้ประสิทธิผลในการทำงาน

ที่มา : เนตร์พัณณา ยาวิราช, ๒๕๔๖ : ๑๗.

การเปรียบเทียบการจัดการและความเป็นผู้นำ

๑) ด้านการกำหนดทิศทางการทำงาน (Providing Direction) ความเป็นผู้นำและการจัดการเกี่ยวข้องกับการกำหนดทิศทางขององค์กร แต่แตกต่างกันในแง่ที่ว่า การจัดการเน้นที่การสร้างรายละเอียดของแผนงานและตารางการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จโดยมีการจัดสรรทรัพยากรทางการบริหารเพื่อให้ทำงานได้สำเร็จ แต่ความเป็นผู้นำที่มีทิศทางหมายถึงการมี

วิสัยทัศน์ไปสู่อนาคตและการพัฒนาในระยะเวลาอันยาวไกลในการกำหนดกลยุทธ์ที่ต้องการเปลี่ยนแปลงในอนาคต วิสัยทัศน์คือภาพแห่งความกระตือรือร้น ความปรารถนาขององค์กรในอนาคต

๒) การจัดการระบบการทำงานในองค์กรเกี่ยวข้องกับโครงสร้างการทำงานเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามแผนการ การจัดคนเข้าทำงานตามโครงสร้าง และการกำหนดนโยบาย กฎระเบียบ และระบบการทำงานและการปฏิบัติงานและการประเมินผลการทำงาน แต่ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารเพื่อให้ทราบวิสัยทัศน์และทำให้เป็นความจริง ความเป็นผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับความพยายามทำให้ทุกคนตรงไปสู่วิสัยทัศน์ในทิศทางเดียวกันในเส้นทางเดียวกันทางความคิด

ด้านการจัดการ ผู้บริหารจะจัดการแบ่งหน้าที่การทำงานให้แต่ละบุคคลตามแผนกต่างๆ และลำดับขั้นของสายการบังคับบัญชา แต่ผู้นำไม่ได้หมายถึงเช่นนั้น แต่ผู้นำหมายถึงการทำให้พนักงานรู้ว่าตนกำลังทำอะไรอยู่และทำอย่างไรจึงจะง่ายขึ้น และมีความรู้สึกของการทำงานร่วมกันเป็นทีมที่ทุกคนมีความเท่าเทียมกันในผลงานที่บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเท่าๆ กันทุกคน ส่วนในด้านของการสั่งการและการควบคุมพนักงาน ผู้นำเกี่ยวข้องในด้านการช่วยผู้อื่นให้บรรลุผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ในขณะที่การจัดการคือการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น ความเป็นผู้นำเกี่ยวข้องกับการสื่อสารที่เข้าถึงผู้อื่นในการร่วมกันแก้ไขปัญหา การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น การร่วมมือกัน มีการทำงานเป็นทีมและทุกคนต่างเข้าใจในวิสัยทัศน์ร่วมกัน

๓) ด้านความสัมพันธ์ (Relationship) ในด้านความสัมพันธ์การจัดการเน้นที่การใช้เครื่องมือในการสื่อสารและการรายงาน ส่วนผู้นำที่การจูงใจและกระตุ้นบุคคล ในขณะที่ความสัมพันธ์ทางการจัดการเน้นที่อำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการ ความสัมพันธ์ของผู้นำจะเน้นที่ความมีอิทธิพลส่วนบุคคล การใช้อำนาจตามหน้าที่หมายถึงการเขียนหรือการพูดเพื่อให้ผู้อื่นยอมรับทั้งในเชิงบังคับและไม่บังคับเพื่อให้มีพฤติกรรมเป็นที่ยอมรับในการบรรลุผลที่พึงปรารถนา แต่ผู้นำอยู่บนพื้นฐานของอิทธิพลซึ่งไม่ใช้การบังคับเลย ผู้ตามจะได้รับการมอบอำนาจให้ตัดสินใจได้ด้วยตนเองผู้นำจะมีหน้าที่เพียงกระตุ้นและสร้างความท้าทายในงานมากกว่าที่จะผลักให้พนักงานไปสู่เป้าหมายเอง บทบาทของผู้นำที่ดี คือ การกระตุ้นให้พนักงานใช้พลังและแรงจูงใจของตนเพื่อให้เป็นผลสำเร็จมีค่ามากกว่าการให้รางวัลตอบแทน

อำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งในองค์กรคืออำนาจทางการจัดการ แต่อำนาจของผู้นำมาจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำที่ไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งซึ่งผู้บริหารบางคนอยู่ในตำแหน่งที่มีอำนาจหน้าที่ แต่ไม่มีความเป็นผู้นำเลย ในขณะที่ผู้จัดการมักจะคิดว่าตำแหน่งเป็นนายหรือเป็นหัวหน้า แต่ผู้นำจะมองตำแหน่งเป็นผู้สอนแนะหรือผู้อำนวยความสะดวกให้แก่พนักงาน พื้นฐานของผู้นำไม่ใช่เพื่อตำแหน่ง แต่เพื่อผู้อื่น งานที่สำคัญของผู้นำคือการช่วยพัฒนาผู้อื่นให้เจริญเติบโตก้าวหน้า

๔) ด้านคุณสมบัติส่วนบุคคล (Personal Leadership Qualities) ผู้นำมีคุณสมบัติมากกว่าทักษะการทำงาน รวมถึงความกระตือรือร้น ความสัตย์ซื่อ ผู้นำจะเชื่อมโยงจิตใจในการคำนึงถึงผู้อื่น และการสร้างคุณค่าให้แก่ผู้อื่น ผู้บริหารมีหน้าที่ในการตอบปัญหาและแก้ไขปัญหา แต่ผู้นำต้องเป็นผู้ยอมรับความผิดพลาดและยอมกล้าที่จะเสี่ยงที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น รับฟังผู้อื่น ไว้วางใจผู้อื่น เรียนรู้จากผู้อื่น

๕) ด้านผลการทำงาน ความแตกต่างระหว่างการจัดการและความเป็นผู้นำเกิดผลลัพธ์ที่แตกต่างกัน คือ ผลลัพธ์ที่ได้จากการจัดการมีความคงที่ คาดคะเนได้ เป็นไปตามคำสั่งและมีประสิทธิภาพ แต่การจัดการที่ดีช่วยให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จในระยะสั้นอย่างต่อเนื่องและเป็นไปตามความคาดหวังของผู้ถือหุ้น แต่ความเป็นผู้นำคือความคิดริเริ่มในการเปลี่ยนแปลงคาดคะเนไม่ได้เพราะเป็นสิ่งที่ท้าทาย ผู้นำที่ดีจะทำคุณค่าอย่างสูงสุดมาสู่องค์การ เช่นการสร้างผลิตภัณฑ์หรือบริการใหม่ที่ทำให้ลูกค้าใหม่ๆ เกิดขึ้นและขยายตลาดเพิ่มขึ้น

กล่าวโดยสรุปได้ว่า การจัดการบริหารกับความเป็นผู้นำมีความแตกต่างในมุมมองต่างๆ อย่างเด่นชัดดังนี้[๙๑]

ตารางที่ ๒.๓ ความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้บริหาร

การจัดการบริหาร	ความเป็นผู้นำ
เป็นการจัดตามระบบ	เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
เป็นการถอดแบบ	เป็นผู้เป็นต้นคิด
เป็นการธำรงรักษา	เป็นผู้พัฒนา
เป็นการมุ่งระบบและโครงสร้าง	เป็นผู้มุ่งคน
เป็นการยึดการควบคุมเป็นหลัก	เป็นผู้บันดาลให้เกิดความไว้เนื้อเชื่อใจ
เป็นการหวังผลระยะสั้น	เป็นผู้หวังผลระยะยาว
เป็นการมักจะมีคำถามว่าอย่างไร เมื่อไร	เป็นผู้จะถามว่าอะไร และทำไม
การจัดการบริหาร	ความเป็นผู้นำ
เป็นการจะสั่งการตามลำดับ	เป็นผู้จะเป็นลักษณะปรึกษาหารือ
เป็นการชอบเลียนแบบ	เป็นผู้ชอบริเริ่ม
เป็นการยอมรับสถานภาพเดิม	เป็นผู้กล้าเสี่ยง
เป็นการเชื่อฟังผู้บังคับบัญชา	เป็นผู้เป็นตัวของตัวเอง
เป็นการทำสิ่งต่าง ๆ ให้ถูกต้อง	เป็นผู้เลือกสิ่งที่ทำได้ถูกต้อง

ที่มา : ประชุม โพธิกุล, ๒๕๓๖ : ๑๕.

---

[๙๑] ประชุม โพธิกุล, **ยุทธศาสตร์แห่งผู้นำ**, (กรุงเทพมหานคร : สายใจ, ๒๕๓๖), หน้า ๑๕.

ในหลักการบทบาทผู้นำของ แฟรงคลิน โควีย์ ได้มุ่งเน้นถึงบทบาทสำคัญ ๔ ประการ ที่จะทำให้ผู้นำขององค์กรนั้นๆ สามารถนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จและได้ผลงานที่ตั้งเป้าหมายไว้ ซึ่งบทบาท ๔ ประการนั้น คือ[๙๒]

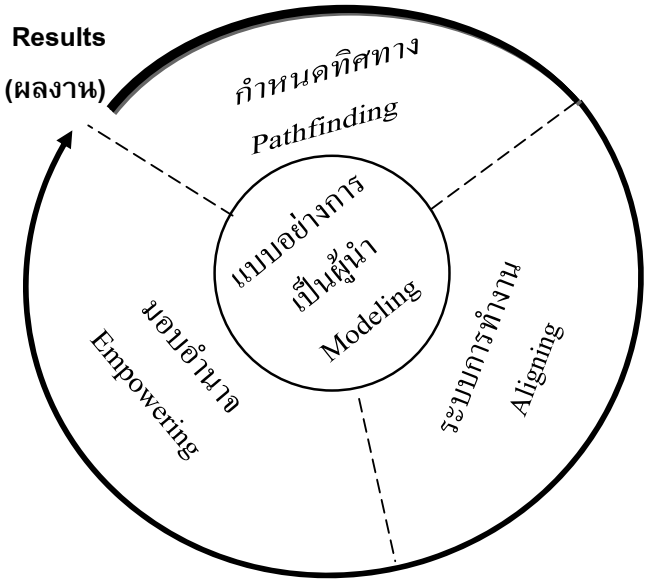
(๑) การกำหนดทิศทาง (Pathfinding) หมายถึง การกำหนดวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ขององค์กรอย่างชัดเจน เพื่อให้องค์กรสามารถดำเนินไปสู่เป้าหมายแห่งความสำเร็จตามค่านิยม (Value) และวัฒนธรรมขององค์กร ด้วยวิธีการหรือกลยุทธ์ที่ได้กำหนดไว้ (Strategy) โดยสอดคล้องกับความต้องการของลูกค้า พนักงานทุกคน และ ผู้ถือหุ้นขององค์กรนั้นๆ

(๒) การจัดการระบบการทำงาน (Alignment) หมายถึง การจัดการหรือกำหนดระบบการทำงานในการบริหารงานทุกส่วนขององค์กร เพื่อให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

(๓) การมอบอำนาจ (Empowerment) หมายถึง การมอบอำนาจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกส่วนงานขององค์กร รับผิดชอบในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการทำงานขององค์กร และเป็นไปตามเป้าหมายและวิสัยทัศน์ขององค์กรที่ได้กำหนดไว้

(๔) แบบอย่างการเป็นผู้นำ (Modeling) หมายถึง การกำหนดคุณสมบัติ คุณลักษณะของผู้นำที่เป็นที่ยอมรับและเชื่อถือได้ของพนักงานและลูกค้าขององค์กรนั้นๆ

แผนภาพที่ ๒.๒ กรอบแนวคิดหลักบทบาทผู้นำ ๔ ประการ



ที่มา : Frankin Covey, 1999 : 8.

[๙๒] Frankin Covey, **The Four Roles Leadership**, (USA : Frankin Covey Co., Ltd., 1999), p.8.

กล่าวโดยสรุปได้ว่าตามหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ ที่กล่าวมาข้างต้น คุณสมบัติของผู้นำของแฟรงคลิน โควีย์ ย่อมเป็นไปตามทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformation Leadership Theory) ซึ่งเน้นที่คุณภาพของผู้นำซึ่งมีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์กว้างไกล มีการกระตุ้นภูมิปัญญาให้องค์กรมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องด้วยการทำงานเป็นทีม มีการกระจายอำนาจการทำงาน ตลอดจนเป็นผู้นำที่มีความซื่อสัตย์และน่าเชื่อถือไว้วางใจ นอกจากนี้ บทบาทผู้นำทั้ง ๔ ประการจัดเป็นบทบาทและองค์ประกอบพื้นฐานที่สำคัญของทฤษฎีผู้นำเชิงปฏิรูปอื่นๆ อีกด้วย ดังนั้นหลักการบทบาทผู้นำ ๔ ประการ จึงถือเป็นทฤษฎีหนึ่งที่สามารถสร้างผู้นำองค์กรให้มีคุณภาพเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ในสังคมยุคปัจจุบันได้

๒.๒.๕ บทบาทและหน้าที่ของผู้นำ

การปฏิบัติงานในองค์การหรือหน่วยงานต่างๆ นอกจากจะมีการแบ่งระดับการปฏิบัติงานแล้วยังต้องมีการแบ่งสันปันส่วนที่จะต้องปฏิบัติออกเป็นหน่วยงานย่อยๆ ซึ่งมีหัวหน้าหน่วยหรือผู้นำหน่วยเป็นผู้ที่รับผิดชอบงานตามลักษณะหน้าที่ของคนที่แตกต่างกัน

ในการปฏิบัติงานที่ต่างชนิดต่างหน้าที่ ก็เพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายขององค์การหรือหน่วยงานนั้น ซึ่งจะทำให้ผู้นำมีความสนใจ มีทักษะ มีความรู้ มีทัศนะ และมีบทบาทหน้าที่ของแต่ละคนแตกต่างกันไป

หน้าที่ หมายถึง กิจที่ควรทำหรือกิจที่จะต้องทำเป็นภาระที่ผู้รับผิดชอบจะต้องกระทำ

อำนาจหน้าที่ หมายถึง สิทธิของบุคคลในการปฏิบัติงานโดยอยู่ในขอบเขตของงานที่ได้รับมอบหมาย

เครช, ครัชฟีลด์ และบอลลาเช่ย์ ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำไว้ ๑๔ ประการ โดยกล่าวไว้ว่า ผู้นำมีบทบาทและหน้าที่หลายประการ ผู้นำที่อยู่ในกลุ่มเผด็จการนั้นอาจจะมีบทบาทอย่างหนึ่ง และผู้นำที่อยู่ในกลุ่มประชาธิปไตยก็อาจจะมีบทบาทอีกอย่างหนึ่ง หรืออาจจะมีบทบาทที่มีความคล้ายคลึงกัน อยู่บ้างเป็นบางกรณี บทบาทและหน้าที่ของผู้นำทั้ง ๑๔ ประการ ดังกล่าว ได้แก่[๙๓]

๑) ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The Leader as Executive) บทบาทที่เห็นได้ชัดอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มที่อยู่ในองค์การหรือหน่วยงาน หรือในฐานะผู้ประสานงานเพื่อให้งานดำเนินไปได้ด้วยดี ผู้นำจะเป็นผู้ที่คอยควบคุมนโยบายและกำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบ ดูแลนโยบายให้เป็นไปด้วยดี

---

[๙๓]กิติพันธ์ รุจิรากุล, **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา**, (กรุงเทพมหานคร : โอ.เอส.พริ้นติ้ง เฮ้าส์, ๒๕๒๙), หน้า ๕๘ – ๖๑.

๒) ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The Leader as Planner) ผู้นำส่วนมากจะเป็นผู้วางแผนปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ที่คอยตัดสินใจว่าบุคคลในกลุ่มของตน ผู้ใดควรใช้วิธีการอย่างไร และใช้สิ่งใดมาประกอบเพื่อให้งานบรรลุตามความต้องการ ผู้นำเป็นผู้ที่มีหน้าที่ดูแลด้วยว่าแผนที่วางไว้นั้น มีการดำเนินงานตรงตามวัตถุประสงค์หรือไม่และมักจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนงานทั้งหมด คนอื่นจะรู้เฉพาะในส่วนที่เขารับผิดชอบ

๓) ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The Leader as Policy Maker) การกำหนดวัตถุประสงค์หรือการกำหนดนโยบายของกลุ่มหรือหมู่คณะ เป็นงานที่สำคัญที่ผู้นำมีสิทธิเลือกหรือกำหนดได้ด้วยตนเอง นโยบายมักจะมาจากผู้ที่มีตำแหน่งงานสูงกว่าผู้นำ หรืออาจมาจากผู้ใต้บังคับบัญชาของผู้นำก็ได้ แต่ไม่ว่านโยบายนั้นจะมาจากแหล่งใดก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ตัดสินใจกำหนดนโยบายด้วยตนเองเสมอ

๔) ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The Leader as Expert) ผู้ที่อยู่ใต้บังคับบัญชาส่วนมาก เมื่อมีปัญหาเกี่ยวกับความรู้และความชำนาญงานเกิดขึ้นก็มักจะหวังพึ่งผู้นำ ดังนั้นผู้นำจึงจำเป็นจะต้องทำหน้าที่คล้ายผู้เชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพเหล่านั้น แต่มิได้หมายความว่าผู้นำจะต้องรู้หมดทุกเรื่อง ในบางครั้งผู้นำจึงจำเป็นต้องมีที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำแก่ผู้นำด้วย

๕) ผู้นำในฐานะเป็นตัวแทนติดต่อกับบุคคลภายนอก (The leader as External Group Representative) สมาชิกภายในกลุ่มย่อมไม่สามารถที่จะทำการติดต่อกับบุคคลภายนอกได้ในขณะเดียวกันพร้อมๆ กัน จึงจำเป็นที่จะต้องอาศัยบุคคลที่กลุ่มเห็นว่ามีคุณสมบัติและความสามารถเพียงพอที่จะทำหน้าที่แทนกลุ่มได้ บุคคลดังกล่าวจึงกลายมาเป็นผู้ที่ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์แทนกลุ่มโดยติดต่อกับหน่วยงานอื่นๆ ภายนอกหน่วยงานของตนและคอยรับการติดต่อจากบุคคล ภายนอกอื่นๆ อีกด้วย

๖) ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ของสมาชิกในกลุ่ม (The Leader as Controller of Internal Relations) ผู้นำมักจะต้องคอยดูแลเกี่ยวกับรายละเอียดต่างๆ ภายในกลุ่ม ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มเป็นเรื่องที่ผู้นำทุกคนไม่สามารถมองข้าม ทั้งนี้เป็นเพราะมีความเกี่ยวข้องกับเรื่องขวัญและกำลังใจของบุคลากร ผู้นำที่ดีจึงต้องตระหนักถึงเรื่องนี้เพราะถ้าไม่สามารถรักษา ความรู้สึกที่สมาชิกภายในกลุ่มมีความเข้าใจและสามัคคีกลมเกลียวกันไว้ให้ได้ ความรู้สึกแบ่งแยกก็อาจจะเกิดขึ้นได้ทุกขณะ

๗) ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The Leader as Purvey of Reward and Punishment) ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่ผู้อื่นจะกลายเป็นผู้ทรงอำนาจและเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษดังกล่าวอาจเป็นการขึ้นเงินเดือน ตัดเงินเดือน การมอบหมายงานให้มากให้น้อย ให้งานที่ยากหรือง่ายก็ได้ทั้งสิ้นซึ่งความเสียหาย อาจจะเกิดขึ้นแก่หน่วยงานได้ถ้าหากผู้นำมอบอำนาจประเภทนี้ให้แก่บุคคลใดบุคคลหนึ่งมากจนเกินไป

๘) ผู้นำในฐานะคนกลางหรือผู้ตัดสิน (The Leader as Arbitrator and Mediator) ส่วนมากจะเป็นผู้นำที่เกิดขึ้นในภาวะที่มีการขัดแย้งภายในองค์การหรือหน่วยงานซึ่งอาจทำให้เกิดความเสียหาย ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่คอยประสานความขัดแย้งที่เกิดขึ้นโดยการไกล่เกลี่ยคู่กรณีให้มีความเข้าใจกัน

๙) ผู้นำในฐานะเป็นบุคคลตัวอย่าง (The Leader as Exemplary) บุคคลที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดีจนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างอันดีงามของหน่วยงานมักจะมีโอกาสกลายเป็นผู้นำของผู้อื่นได้โดยง่าย ทั้งนี้ เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรในหน่วยงานอยู่แล้วนั่นเอง

๑๐) ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ (The Leader as Symbol of the Group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันของกลุ่ม มีความสำคัญต่อการดำรงหรือคงอยู่ของกลุ่ม แต่การที่คนหมู่มากมาอยู่รวมกันนั้นจะให้มีความสามัคคีกันอยู่ตลอด ย่อมเป็นเรื่องลำบาก แต่จะมีบางคนที่ได้รับการยกย่องจากกลุ่มคนทั้งหลายภายในกลุ่ม เป็นตัวแทนของเขาโดยจะดีกับเขาเสมอไม่ว่าในโอกาสใดๆ ก็ตาม ขณะเดียวกันบุคคลผู้นี้ก็รักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของเขาด้วย บุคคลผู้นี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มอำนาจของเขาที่มีจึงสูงสุดเหนือจิตใจของคนทุกคนภายในกลุ่ม

๑๑) ผู้นำในฐานะตัวแทนรับผิดชอบ (The Leader as Substitute for Individual Responsibility) หน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำที่อาสาเข้ารับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่มหรืออาจจะรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนในกลุ่มนั้นกระทำ โดยเหตุดังกล่าวในบางโอกาสต่อมากลุ่มจึงมอบหมายให้มีอำนาจตัดสินใจกระทำการใดๆ แทนกลุ่มได้

๑๒) ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมคติ (The Leader as Ideologist) ผู้นำบางคนเป็นผู้กำหนดอุดมคติ สร้างความเชื่อและสร้างศรัทธาต่างๆ ให้เกิดขึ้นแก่บุคคลที่แวดล้อมเขา บางครั้งอาจเป็นผู้กำหนดคุณธรรมประจำใจและกำหนดขนบธรรมเนียมที่ใช้ปฏิบัติภายในกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นเพียงคำพูดของเขาที่ใครๆ พากันนิยมและประพฤติปฏิบัติตาม ซึ่งต่อมาทำให้กลายเป็นอุดมคติที่เป็นทางการของกลุ่มไป

๑๓) ผู้นำในฐานะบิดา (The Leader as Father Figure) ผู้นำชนิดนี้ จะวางตนเป็นผู้อาวุโสของกลุ่ม มีบุคลิกน่านับถือ เป็นบิดาของกลุ่ม จะว่ากล่าวดุด่าใครก็ตามจะไม่มีใครถือโกรธ เพราะทุกคนทราบดีทั่วกันว่าเบื้องหลังการดุด่าว่ากล่าวนั้นล้วนแล้วแต่เต็มไปด้วยความรัก ความหวังดีอยู่ด้วยเสมอไป ผู้นำดังกล่าวจะเป็นที่พึ่งพาทางใจที่คอยช่วยเหลือแก่คนทุกคนเมื่อมีความทุกข์

๑๔) ผู้นำในฐานะผู้รับผิดชอบ (The Leader as Scapegoat) ผู้นำชนิดนี้เป็นความหวังของกลุ่มเมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้นผู้นำชนิดนี้จะถูกลงโทษหรือรับโทษนั้นๆ แทนกลุ่ม โดยทั่วๆ ไปคนเราต่างก็ไม่ต้องการรับผิดชอบเมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้น แต่จะพากัน

ซัดทอดความผิดให้กับบุคคลใดบุคคลหนึ่ง การซัดทอดเช่นนี้ ทำให้ผู้ที่ถูกซัดทอดเป็นผู้นำขึ้นมา เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายๆ นั้น ผ่านพ้นไป ผู้คนก็จะพากันเห็นอกเห็นใจที่เขาต้องรับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

ณรงค์ เส็งประชา กล่าวว่า “บทบาท คือ พฤติกรรมที่ปฏิบัติตามสถานภาพ บทบาทเป็นพฤติกรรมที่สังคมกำหนด และ คาดหมายให้บุคคลกระทำตามหน้าที่ เช่น เป็นครูต้องสอนนักเรียน เป็นตำรวจต้องพิทักษ์สันติราษฎร์ ทหารต้องเป็นรั้วของชาติ เป็นลูกต้องเชื่อฟังพ่อ แม่ เป็นต้น”[๘๔]

ฉลอง มาปรีดา ให้ความหมายของคำ “บทบาท หมายถึง การทำหน้าที่กำหนดไว้ เช่น บทบาทของพ่อแม่ บทบาทของครู ซึ่งเป็นพฤติกรรมหรือการแสดงออกตามความคาดหวังของตนหรือผู้อื่น หน้าที่ หมายถึง กิจที่ต้องทำซึ่งอาจเป็นการกระทำด้วยจริยธรรมทำตามกฎหมาย หรือทำด้วยความสำนึกของบุคคลนั้น”[๘๕]

กวี วงศ์พุฒ กล่าวว่า “หน้าที่ ของผู้นำ หมายถึง งานที่ผู้นำต้องรับผิดชอบตามที่องค์การกำหนดไว้ มีลักษณะประเภทงานที่ผู้นำจะต้องทำและจะต้องใช้ผู้อื่น คืองานที่ผู้นำจะต้องทำด้วยตนเอง งานประเภทผู้ใต้บังคับบัญชาทำไม่ได้เพราะขาดข้อมูล ขาดความรู้ประสบการณ์ยังไม่ถึงขาดการยอมรับ เป็นต้น งานที่ต้องใช้ผู้อื่นทำแทนเพราะว่าถ้าผู้นำทำเองก็จะไม่สำเร็จตามเวลาที่กำหนดถือว่าเป็นการมอบหมายงาน แต่ยังคงต้องรับผิดชอบอยู่”[๘๖]

นพพงษ์ บุญจิตรราดุลย์ กล่าวถึง บทบาทหน้าที่ ของผู้นำไว้ ๓ ประการ คือ[๘๗]

๑) เป็นผู้รักษาหรือประสานให้สมาชิกในกลุ่มอยู่ร่วมกัน หมายถึง ผู้นำจะต้องอยู่ใกล้ชิดมีความสัมพันธ์กับคนในกลุ่มและเป็นที่ยอมรับของคนในกลุ่มทำให้กลุ่มมีความสามัคคีกลมเกลียว

๒) เป็นผู้ปฏิบัติภารกิจของกลุ่มให้บรรลุวัตถุประสงค์ หมายถึง ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบในกระบวนวิธีการ ทำงานด้วยความมั่นคง และเข้าใจได้ผู้นำจะต้องทำให้กลุ่มทำงานให้บรรลุตาม เป้าหมาย

---

[๘๔]ณรงค์ เส็งประชา, **มนุษย์กับสังคม,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้งติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑), หน้า ๑๓๙.

[๘๕]ฉลอง มาปรีดา, **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร,** พิมพ์ครั้งที่ ๔, (กรุงเทพมหานคร : โอเดี้ยนสโตร์, ๒๕๓๗), หน้า ๑๔.

[๘๖]กวี วงศ์พุฒ, **ภาวะผู้นำ,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖), หน้า ๓๑.

[๘๗]นพพงษ์ บุญจิตรดุลย์, **หลักการบริหารการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : บพิธการพิมพ์, ๒๕๓๔), หน้า ๙๖.

๓) เป็นผู้อำนวยการให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ในกลุ่ม หมายถึง เขาจะปฏิบัติงานในทางที่จะอำนวยความสะดวกให้เกิดการติดต่อสัมพันธ์ และปฏิบัติกันด้วยดีของสมาชิกในกลุ่ม การติดต่อสื่อสารที่ดีเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นในการช่วยให้หน้าที่นี้บรรลุเป้าหมาย

น้อย สุปิงคลัด กล่าวว่า หน้าที่ ของผู้นำ จะต้องกระทำอยู่สองลักษณะคือ หน้าที่หลัก และหน้าที่ประกอบ ดังนี้[๘๘]

๑) หน้าที่หลัก เป็นหน้าที่จะต้องปฏิบัติจะละเลยขาดตกบกพร่องไม่ได้ เพราะหากละเลยแล้วกิจการต่างๆ ภายในหน่วยงานจะบกพร่องและเกิดการเสียหายทันที หน้าที่หลักได้แก่

(๑) หน้าที่ในการตัดสินใจ

(๒) หน้าที่ในการบังคับบัญชา

(๓) หน้าที่ในการสนับสนุน อำนวยความสะดวกแก่ผู้ปฏิบัติงาน

(๔) หน้าที่ในการประสานงาน ทั้งภายในหน่วยงานและภายนอกหน่วยงาน

๒) หน้าที่ประกอบ เป็นหน้าที่เสริมในฐานะที่เป็นผู้นำทำให้ความเป็นผู้นำสมบูรณ์ยิ่งขึ้นแต่หากละเลยไม่ปฏิบัติบ้างจะไม่กระทบต่อกิจกรรมภายในหน่วยงาน เช่น

(๑) การเป็นตัวแทนกลุ่ม

(๒) เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม เป็นต้น

สมพงษ์ เกษมสิน ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ผู้นำไว้ ดังนี้[๘๙]

๑) เป็นผู้รับผิดชอบในการปฏิบัติงานที่อยู่ในความรับผิดชอบ

๒) เป็นผู้ที่ช่วยเสริมสร้างให้ปริมาณและคุณภาพของงานได้รับผลสูงสุด

๓) เป็นผู้สอนแนะนำการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา

๔) เป็นผู้ติดต่อประสานงานในองค์กร เพื่อให้งานมีประสิทธิภาพ

๕) เป็นผู้สั่งงานและควบคุมงาน

จากแนวคิดเกี่ยวกับบทบาทและหน้าที่ของผู้นำดังกล่าว จะเห็นได้ว่า ผู้นำมีบทบาทเป็นทั้งหัวหน้างาน เป็นเพื่อนร่วมงานกับผู้ปฏิบัติงาน เป็นผู้สร้างและทำลายขวัญกำลังใจของเพื่อนร่วมงาน เป็นทั้งผู้พิพากษา เป็นโจทก์หรือจำเลย เป็นผู้ที่จะต้องยอมรับทั้งความผิดและความดีความชอบ ที่เกิดขึ้นกับหน่วยงานที่ผู้นำรับผิดชอบอยู่ นอกจากนี้ยังเป็นผู้กำหนดนโยบายติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลทั้งที่อยู่ภายในหน่วยงานเดียวกันและผู้ที่อยู่นอกหน่วยงานเป็นผู้ตัดสินใจและเป็นศูนย์รวมแห่งอำนาจ ผู้นำจึงต้องเป็นผู้ที่มีความเฉลียวฉลาด มีความรอบรู้

---

[๘๘]น้อย สุปิงคลัด, **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน,** อ้างแล้ว, หน้า ๒๖-๓๘.

[๘๙]สมพงษ์ เกษมสิน, **การบริการ,** (กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖), หน้า ๒๑๑.

ไวต่อการเปลี่ยนแปลง มีความคิดก้าวหน้า มีความคิดริเริ่มสูง กล้าตัดสินใจอย่างมีเหตุผล เป็นนักวางแผนที่ดีและเป็นนักพัฒนา เพื่อที่จะทำความเจริญก้าวหน้าและนำความสำเร็จมาสู่หน่วยงานที่ตนรับผิดชอบ

๒.๓ ความหมายของหลักพรหมวิหาร ๔

พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ได้แก่[๙๐]

๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ความสุขเป็นสิ่งที่ทุกคนปรารถนา ความสุขเกิดขึ้นได้ทั้งกายและใจ เช่น ความสุขเกิดการมีทรัพย์ ความสุขเกิดจากการใช้จ่ายทรัพย์เพื่อการบริโภค ความสุขเกิดจากการไม่เป็นหนี้ และความสุขเกิดจากการทำงานที่ปราศจากโทษ เป็นต้น

๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ความทุกข์ คือ สิ่งที่เข้ามาเบียดเบียนให้เกิดความไม่สบายกายไม่สบายใจ

๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดี คำว่า "ดี" ในที่นี้ หมายถึง การมีความสุขหรือมีความเจริญก้าวหน้า ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีจึงหมายถึง ความปรารถนาให้ผู้อื่นมีความสุขความเจริญก้าวหน้ายิ่งๆ ขึ้น ไม่มีจิตใจริษยา เราต้องหมั่นฝึกหัดตนให้เป็นคนที่มีมุทิตา เพราะจะสร้างไมตรีและผูกมิตรกับผู้อื่นได้ง่ายและลึกซึ้ง

๔) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย หมายถึง การวางใจเป็นกลางเพราะพิจารณาเห็นว่าใครทำดีย่อมได้ดี ใครทำชั่วย่อมได้ชั่ว ตามกฎแห่งกรรม คือ ใครทำสิ่งใดไว้สิ่งนั้นย่อมตอบสนองคืนบุคคลผู้กระทำ เมื่อเราเห็นใครได้รับผลกรรมในทางที่เป็นโทษเราก็ไม่ควรดีใจหรือคิดซ้ำเติมเขาในเรื่องที่เกิดขึ้น เราควรมีความปรารถนาดี คือพยายามช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ในลักษณะที่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรมธรรม ๔ อย่างนี้ เป็นเครื่องอยู่ของท่านผู้ใหญ่

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง ดุจพรหม คือ[๙๑]

๑) เมตตา (ความรัก) คือ ความปรารถนาดี มีไมตรี ต้องการช่วยเหลือให้ทุกคนประสบประโยชน์และความสุข

---

[๙๐]อภิ.วิภงฺค.(ไทย) ๓๕/๓๔๑/๓๖๙.

[๙๑]ที.ม.(ไทย) ๑๐/๑๘๔/๒๒๕, ที.ปา.(ไทย) ๑๑/๒๒๘/๒๓๒.

๒) กรุณา (ความสงสาร) คืออยากช่วยเหลือผู้อื่นให้พ้นจากความทุกข์ใฝ่ใจที่จะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยาก เดือดร้อน ของคน และสัตว์ทั้งปวง

๓) มุทิตา (ความเบิกบานพลอยยินดี) เมื่อเห็นผู้อื่นอยู่ดีมีความสุขก็มีใจแช่มชื่นเบิกบานเมื่อเห็นเขาประสบความสำเร็จงอกงามยิ่งขึ้นไป ก็พลอยยินดีบันเทิงใจด้วย

๔) อุเบกขา (ความมีใจเป็นกลาง) คือ มองตามความเป็นจริงโดยวางจิตเรียบสม่ำเสมอ มั่นคงเที่ยงตรงดุจตราชั่ง มองเห็นการที่บุคคลจะได้รับผลดีหรือชั่วสมควรแก่เหตุที่ตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัย วางตน และปฏิบัติไปตามความเที่ยงธรรม

พรหมวิหาร ๔ คือ หลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำดุจพรหม คือบุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ ประกอบด้วย[๙๒]

๑) เมตตา หมายถึง การมีจิตที่เป็นกุศลเปี่ยมด้วยความรัก ไม่ผูกโกรธและพยาบาทต่อเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) กรุณา หมายถึง มีจิตคิดจะช่วยเหลือและปลดเปลื้องความทุกข์ตลอดเวลา เป็นคนอาสาช่วยแบ่งเบาภาระอย่างสม่ำเสมอ

๓) มุทิตา หมายถึง อัธยาศัยไมตรีจิตที่งดงามและผ่องใส ยินดีในความสุขและความสมหวังของผู้อื่น แม้นมีทุกข์หรือสบเคราะห์กรรมก็ไม่คิดจะซ้ำเติมหรือเยาะเย้ยให้ต้องเจ็บช้ำน้ำใจ

๔) อุเบกขา หมายถึง การประพฤติและปฏิบัติที่เที่ยงตรงและเป็นกลาง ไม่เอนเอียงด้วยความรักและความชัง คำนึงถึงผลของการกระทำของสัตว์ทั้งหลายที่ทำดีได้ดีทำชั่วได้ชั่วเป็นที่ตั้ง เรียกว่า “ค่าของคนที่ผลของการกระทำ” ไม่ลุแก่อำนาจไม่เหิมเกริมซ้ำเติมผู้อื่นเพราะตนอยู่ในฐานะที่ได้เปรียบ

พรหมวิหาร ๔ คือ ธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ ประกอบด้วย[๙๓]

๑) เมตตา หมายถึง ความรักใคร่ ปรารถนาดีอยากให้เขามีความสุข มีจิตอันแผ่ไมตรีและคิดทำประโยชน์แก่มนุษย์สัตว์ทั่วหน้า

๒) กรุณา หมายถึง ความสงสาร คิดช่วยให้พ้นทุกข์ ใฝ่ใจในอันจะปลดเปลื้องบำบัดความทุกข์ยากเดือดร้อนของปวงสัตว์

---

[๙๒]กิตติทัศน์ ผกาทอง, **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ**, (กรุงเทพมหานคร : มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑), หน้า ๑๗๑-๑๗๒.

[๙๓]พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต), **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม**, พิมพ์ครั้งที่ ๑๒, (กรุงเทพมหานคร : สหธรรมิก, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๔.

๓) มุทิตา หมายถึง ความยินดีในเมื่อผู้อื่นอยู่ดีมีสุข มีจิตผ่องใสบันเทิง กอปรด้วยอาการแช่มชื่นเบิกบานอยู่เสมอต่อสัตว์ทั้งหลายผู้ดำรงในปกติสุข พลอยยินดีด้วยเมื่อเขาได้ดีมีสุข เจริญงอกงามยิ่งขึ้นไป

๔) อุเบกขา หมายถึง ความวางใจเป็นกลาง อันจะให้ดำรงอยู่ในธรรมตามที่พิจารณาเห็นด้วยปัญญา คือมีจิตเรียบตรงเที่ยงธรรมดุจตราชั่ง ไม่เอนเอียงด้วยรักและชัง พิจารณาเห็นกรรมที่สัตว์ทั้งหลายกระทำแล้ว อันควรได้รับผลดีหรือชั่ว สมควรแก่เหตุอันตนประกอบ พร้อมที่จะวินิจฉัยและปฏิบัติไปตามธรรม รวมทั้งรู้จักวางเฉย สงบใจมองดู ในเมื่อไม่มีกิจที่ควรทำ เพราะเขารับผิดชอบตนได้ดีแล้ว เขาสมควรรับผิดชอบตนเองหรือเขาควรได้รับผลอันสมกับความรับผิดชอบของตน

สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี ได้ทรงตรัสไว้ว่า พระบรมศาสดาทรงแสดงว่าเป็นคุณธรรมสำหรับเป็นที่อยู่ของจิตใจแห่งพรหม คือ ผู้ใหญ่หรือผู้ประเสริฐ อันประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา ๔ ประการนี้ และทรงเรียกคุณธรรมนี้ว่า พรหมวิหารธรรม เป็นธรรมเป็นที่อยู่ซึ่งมีทั้งความดีและความสุข มีรายละเอียดดังนี้ [๙๔]

๑. เมตตา คือ ภาวะของจิตที่มีเยื่อใยไมตรีจิตคิดเกื้อกูลด้วยประโยชน์ปราศจากอาฆาตพยาบาท ขึ้งเคียด โกรธแค้น แสดงออกทางสีหน้าและสายตาที่สงบแช่มชื่น มองด้วยสายตาอันแสดงถึงใจที่เอิบอาบด้วยความปรารถนาดีให้มีความสุข ปราศจากความมุ่งร้ายที่เป็นภัยเวรทั้งปวง เมตตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นภายในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้โกรธแค้น ขัดเคือง อาฆาตพยาบาท เมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามสงบระงับเสีย หัดคิดว่าตัวเองรักสุข ต้องการความสุขฉันใด คนอื่นสัตว์อื่นทั้งปวงก็ฉันนั้น เมื่อทำความสงบอาฆาตพยาบาทและทำไมตรีจิตมิตรใจให้เกิดขึ้นได้แล้ว ควรหัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยใจที่คิดปรารถนาสุขประโยชน์ดังเช่นคิดว่า “จงอย่ามีเวร อย่ามีเบียดเบียน อย่ามีทุกข์ มีสุขรักษาตนให้สวัสดีเถิด”

ภาวะของจิตที่มีความรักใคร่ปรารถนาให้เป็นสุข ย่อมมีอยู่ในตนและในคนที่เป็นที่รักอยู่เป็นปรกติ แต่ยังเจือด้วยราคะเสน่หาบ้าง เจือด้วยอาฆาตพยาบาทในผู้อื่นสัตว์อื่นบ้างนี้ จึงนับว่าเป็นภาวะของจิตที่เป็นสามัญธรรมดา พระบรมศาสดาทรงสั่งสอนธรรมให้ปรับปรุงสิ่งที่มีอยู่เป็นสามัญธรรมดาให้เป็นธรรม คือ เป็นคนเกื้อกูลขึ้นมา คือ ให้รักใคร่ปรารถนาสุขดังกล่าวให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้คับแคบเฉพาะตนและคนซึ่งเป็นที่รักในวงแคบของตนหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึง

---

[๙๔] สมเด็จพระศรีนครินทราบรมราชชนนี, **รวมธรรมะ**, (กรุงเทพมหานคร : อมรินทร์พริ้นติ้งแอนด์ พับลิชชิ่ง, ๒๕๓๙), หน้า ๑๙๕-๒๐๔.

ไม่จำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากอาฆาตพยาบาท ทั้งให้บริสุทธิ์จากราคะ สิเน่หาด้วย เพราะอาฆาตพยาบาทที่เป็นศัตรูที่ห่างของเมตตา ราคะสิเนหาเป็นศัตรูที่ใกล้ของเมตตา ความรักใคร่ที่เป็นสามัญธรรมดาของโลกย่อมเจือด้วยสิ่งทั้งสองนั้น ทางปฏิบัติอบรมจึงต้องอบรมสิ่งที่มีอยู่เป็นธรรมดาโลกให้เป็นธรรมขึ้นมา ให้เป็นเครื่องคุ้มครองโลก ดังภาษิตที่ว่า “โสโกปตฺถมฺภิกา เมตฺตา เมตตาธรรมเป็นเครื่องคุ้มครองโลก” ฉะนั้น จึงได้มีพุทธสุภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาแปลความหมายว่า “ตนเองหาคิดค้นด้วยใจไปทั่วทุกทิศ ก็ไม่พบว่าใครจะเป็นที่รักไปกว่าตนในที่ไหนๆ ตนของคนอื่นทั้งหลายก็เป็นที่รักมากมายของเขาเหมือนอย่างนั้น เพราะเหตุนั้นผู้ที่รักตนจึงไม่ควรเบียดเบียนผู้อื่น” และให้ยกคนที่เป็นที่รักเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยเมตตา เหมือนอย่างเห็นคนผู้เป็นที่รักเป็นที่ชอบใจแล้วเกิดไมตรีจิตมิตรรักใคร่ ฉะนั้น” ดังนั้นจึงควรหัดแผ่เมตตาเข้ามาให้ตนเองก่อน แล้วจึงแผ่ไปให้คนอื่น ตั้งต้นแก่คนที่เป็นที่รัก เพราะจะแผ่ไปง่าย แล้วจึงแผ่ไปในคนทีเป็นกลางๆ แล้วจึงแผ่ไปในคนที่เป็นศัตรูไม่ชอบใจกันและให้เว้นคนที่จะก่อให้เกิดราคะสิเนหาแก่คนที่ตายไปแล้ว การแผ่เข้ามาในตนเองจะต้องมีตนเป็นพยานอ้างอิงดังกล่าวข้างต้น พิจารณาจะเห็นได้ว่าตนเองจะต้องมีสุขเพราะจิตใจสงบปราศจากอาฆาตพยาบาทเสียก่อน อาฆาตพยาบาทนั้นเหมือนไฟที่เผาใจตนเองให้ร้อน และแผ่ความร้อนไปถึงคนอื่นด้วย ฉะนั้น ตนเองจึงเป็นบุคคลที่ควรเมตตาและแผ่เมตตาเข้ามาดับไฟที่เผาใจนี้ลงเสียก่อน ประพรมลงไปด้วยน้ำ คือ เมตตา ซึ่งควรจะเปลี่ยนจิตใจภาวะที่ร้อนมาสู่ภาวะที่เย็นสนิทด้วยมิตรภาพไมตรี เมตตาจึงเป็นธรรมเครื่องที่ใจตนเองให้อยู่เป็นสุข และแผ่ความเย็นความสุขออกไปถึงผู้อื่นอีกด้วย

เมตตาไม่พึงมีขอบเขต ไม่พึงมีระยะกาล ไม่ว่าจะอยู่ในฐานะเช่นไร ณ ที่แห่งใดในกาลไหน เมตตาพึงมีได้อย่างเต็มเปี่ยมโดยปราศจากเพราะเมตตาไม่จำเป็นต้องอาศัยทรัพย์สิ่งของ เมตตาเป็นเรื่องของจิตใจโดยบริสุทธิ์แท้ เมื่อมีจิตใจก็มีเมตตาได้ด้วยกันทุกคน และพึงมีเมตตาอย่างยิ่งด้วยกันทุกคน เพราะไม่เป็นการต้องลงทุนลงแรงอย่างใดเลย เพียงแต่น้อมใจลงให้อ่อนละมุน ไม่ใจแข็งใจดำ แม้เมื่อรู้เห็นอยู่ว่าเขาเป็นทุกข์ เพียงแต่น้อมใจลงปรารถนาให้เขาเป็นสุขโดยทั่วกันเท่านั้นเองก็เป็นการแสดงเมตตาแล้ว

๒. กรุณา คือ ภาวะจิตที่หวั่นไหวไปเพราะความทุกข์ร้อนของผู้อื่น เหมือนอย่างถ้าซื้อได้ก็จะซื้อความทุกข์ของเขา คือ จะช่วยทำความทุกข์ของเขาให้หมดสิ้นไป จึงมีโอกาสที่ทนเฉยอยู่ไม่ได้ ต้องขวนขวายช่วยเหลือเพื่อบำบัดความทุกข์ ปราศจากความคิดเบียดเบียนซ้ำเติม เห็นใครตกอยู่ในความทุกข์ไม่มีที่พึ่งก็อดอยู่ไม่ได้ที่ต้องคิดช่วย กรุณานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีในจิต วิธีอบรมคือ ระวังใจไม่ให้คิดเบียดเบียนใครและหัดใจให้คิดว่าเมื่อตนองมีทุกข์ก็ต้องการความช่วยเหลือฉันใด ผู้อื่นสัตว์อื่นก็ฉันนั้น ดังนี้แล้วก็หัดใจให้ไม่นิ่งดูดาย ให้ขวนขวายช่วยเปลื้องทุกข์ของผู้อื่นตามความสามารถหรือตามที่ควรจะ

ทำได้ หัดแผ่จิตใจที่กรุณาออกไปแก่คนและสัตว์ทั้งหลายโดยเจาะจง หรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า “จงพ้นความทุกข์เดือดร้อน ฉะนั้น”

ภาวะของจิตใจที่ต้องการความช่วยเหลือในเมื่อมีทุกข์ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาแต่ยังเจือด้วยวิหิงสา คือ ความคิดเบียดเบียนผู้อื่นสัตว์อื่นเพื่อให้ตนพ้นทุกข์ และยังความโศกโทมนัสเมื่อใดเห็นทุกข์ของคนผู้เป็นที่รัก เพราะเป็นภาวะของจิตที่คับแคบต้องการให้ตนเองและคนผู้เป็นที่รักของตนพ้นทุกข์เท่านั้น พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปฏิบัติอบรมปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น มิให้คับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักหรือจำเพาะพวกของตน แต่ให้แผ่กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัดไม่มีประมาณ และให้ปราศจากวิหิงสาความเบียดเบียนและให้ความสงบโศกโทมนัสในเพราะทุกข์ของคนที่เป็นที่รักด้วย เพราะว่าวิหิงสาเป็นศัตรูที่ห่างของกรุณาส่วนความโศกโทมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของกรุณา จึงได้มีพุทธภาษิตตรัสสอนไว้ให้ยกตนเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในข้อเมตตาและให้ยกคนตกยากเป็นอุปมาว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยความกรุณาเหมือนอย่างเห็นคนตกยากมีความลำบากก็เกิดความกรุณาขึ้น ฉะนั้น”

๓. มุทิตา คือ ภาวะของจิตที่บันเทิงยินดีในเมื่อผู้อื่นได้รับความสุขความเจริญด้วยสมบัติต่าง ๆปราศจากความริษยาเห็นใครพรั่งพร้อมด้วยสมบัติก็พลอยมีมุทิตาด้วย ตัดความยินร้ายไม่ยินดีด้วยเหตุที่ริษยาเสียได้ มุทิตานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่งที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระวังใจมิให้ริษยาในเมื่อได้เห็นได้ทราบสมบัติ คือ ความพรั่งพร้อมต่าง ๆ ของผู้อื่นเมื่อความริษยาเกิดขึ้นก็พยายามระวังเสีย หัดคิดว่าตนเองมีความยินดีเมื่อได้สมบัติที่ชอบใจอย่างใดอย่างหนึ่ง เมื่อคนอื่นเขาได้จึงไปริษยาเขา ควรจะพลอยยินดีกับเขา พิจารณาให้เห็นโทษของความริษยา เช่นว่า “อรติ โลกนาสิกา ความริษยาเป็นเหตุทำลายโลก เมื่อทำมุทิตาจิตให้เกิดขึ้นได้ ก็หัดแผ่เช่นนี้ออกไปแก่คนสัตว์อื่นโดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไปด้วยความคิดว่า จงอย่าวิบัติจากสิ่งที่ได้แล้ว ฉะนั้น”

ภาวะของจิตที่ยินดีในเวลาได้สมบัติต่าง ๆ ย่อมมีอยู่ในเมื่อตนหรือคนเป็นที่รักได้สมบัติที่ตนได้ก็ยังมีโสมนัสเจือตัณหา พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่เป็นอยู่ให้เป็นธรรมขึ้น คือ ให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลกว้างขวางออกไป มิให้มีคับแคบเฉพาะตนและผู้ที่ตนรักเท่านั้น แต่ให้กว้างออกไปตลอดจนถึงไม่มีจำกัด ไม่มีประมาณ โดยให้ปราศจากริษยาทั้งปราศจากโสมนัสที่เจือกิเลสตัณหาด้วย เพราะว่าริษยาเป็นศัตรูที่ห่างของมุทิตา ส่วนความโสมนัสเป็นศัตรูที่ใกล้ของมุทิตา ฉะนั้นก็พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาเช่นเดียวกับในสองข้อข้างต้น และยกให้บุคคลผู้เป็นที่รักขึ้นเป็นพยานหรือเป็นอุปมาดังพระพุทธสุภาษิตที่ตรัสสอนไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งปวงด้วยมุทิตาเหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้เป็นที่รักเป็นที่พอใจก็บันเทิงยินดี ฉะนั้น”

๔. อุเบกขา คือ ภาวะของจิตที่มีอาการเป็นกลาง เห็นเสมอกันในสัตว์บุคคลทั้งหลายในคราวสอง คือ ในคราวประสบสมบัติและในคราวประสบวิบัติ ก็ไม่ยินดียินร้าย มองเห็นว่าทุกๆคนมีกรรมที่ทำไว้เป็นของของตน จะมีสุข จะพ้นจากทุกข์ จะไม่เสื่อมจากสมบัติที่ได้ก็เพราะกรรมจึงวางเฉยได้คือ วาง ได้แก่ไม่ยึดถือไว้ วางลงได้ เฉย คือ ไม่จัดแจงวุ่นวาย ปล่อยให้เป็นไปตามกรรมหรือตามกำหนดของกรรม อุเบกขานี้เป็นพรหมวิหารธรรมอีกข้อหนึ่ง ซึ่งเป็นข้อสุดท้ายที่พึงอบรมให้มีขึ้นในจิต วิธีอบรม คือ ระมัดระวังใจมิให้ขึ้นลงด้วยความยินดียินร้ายทั้งในคราวประสบสมบัติทั้งในคราวประสบวิบัติเมื่อภาวะของจิตเช่นนั้นเกิดขึ้นก็พยายามระงับใจหัดคิดถึงกรรมและผลของกรรม หัดคิดวางลงไปให้แก่กรรม เหมือนอย่างให้กรรมรับผิดชอบเอาไปเสีย เมื่อทำจิตให้อุเบกขาได้ก็หัดแผ่จิตเช่นนี้ออกไปแก่คนอื่นสัตว์อื่น โดยเจาะจงหรือโดยไม่เจาะจงทั่วไป ด้วยความคิดว่า “ทุกสัตว์บุคคลมีกรรมเป็นของตน เป็นทายาทรับผลกรรม มีกรรมเป็นกำเนิด มีกรรมเป็นเผ่าพันธุ์ มีกรรมเป็นที่อาศัย ทำกรรมอันใดไว้ดีหรือชั่วก็ต้องรับผลกรรมของกรรมนั้น”

ภาวะจิตเป็นอุเบกขานี้ ย่อมมีอยู่เป็นสามัญธรรมดาในเวลาปกติ ยังไม่มีอะไรมาทำให้เกิดความยินดียินร้าย แต่ยังเจือด้วยความไม่รู้ (อัญญาณ) และจะเปลี่ยนไปเป็นความยินดียินร้ายขึ้นได้โดยง่าย พระพุทธเจ้าทรงสั่งสอนให้ปรับปรุงภาวะที่มีอยู่ให้เป็นธรรมมากขึ้น คือให้เป็นคุณอันบริสุทธิ์ที่เกื้อกูลขวางออกไป มิใช่ในเวลาที่ไม่มีเรื่องอะไรมากระทบจิตเท่านั้น แม้มีเรื่องมากระทบจิตให้ยินดียินร้ายก็จะระงับได้ ทำใจให้สงบเป็นอุเบกขาได้ด้วยความรู้(ญาณ) เพราะความยินดี (ราคะ) และความยินร้าย (ปฏิฆะ) เป็นศัตรูที่ห่างของอุเบกขา ส่วนอุเบกขาด้วยความไม่รู้ (อัญญาณุเบกขา) เป็นศัตรูที่อยู่ใกล้ของอุเบกขา ฉะนั้น พึงยกตนขึ้นเป็นพยานหรืออุปมา ดังเช่นว่า ตนไม่ชอบให้ใครอื่นเพ่งเล็งชอบใจอยากได้อะไรของตนและไม่ชอบให้ใครอื่นหมายมั่นปองร้ายฉันใด ตนก็ไม่ควรไปคิดยินดียินร้ายดังนั้นแก่คนอื่น ควรจะมีใจมัธยัสถ์คือกลางเป็นฉันนั้นและให้ยกบุคคลที่เป็นกลางๆ ขึ้นเป็นอุปมา ดังพระพุทธศาสนสุภาษิตไว้ว่า “พึงแผ่จิตถึงสัตว์ทั้งบ่วงด้วยอุเบกขา เหมือนอย่างเห็นบุคคลผู้มิใช่เป็นที่ชอบใจ มิใช่เป็นที่ไม่ชอบใจก็มีอุเบกขา ฉะนั้น”

พรหมวิหารทั้ง ๔ ประการนี้ ผู้ปฏิบัติควรยึดปฏิบัติ โดยเริ่มแรกให้ปฏิบัติด้วยจิตคิดเกื้อกูลแผ่ออกไปในสัตว์บุคคลทั้งหลาย คือ เมตตา ซึ่งมีอาการเป็นความคิดเกื้อกูลต่อผู้อื่นจากนั้นเมื่อได้เห็นหรือได้ยินหรือได้คิดว่าเขามีความทุกข์เดือดร้อนก็ปฏิบัติช่วยบำบัดทุกข์ให้ คือ กรุณา ซึ่งมีอาการช่วยบำบัดทุกข์ จากนั้นครั้นได้เห็นมีสุขไม่มีทุกข์ก็พลอยยินดีบันเทิงใจ คือ มุทิตา ซึ่งมีอาการพลอยยินดีและเพราะไม่มีกิจที่ควรจะทำต่อไปนั้นอุเบกขา คือ อยู่ดูเฉยๆ คือ อุเบกขา ซึ่งมีอาการมัธยัสถ์เป็นกลาง ดังนั้น ผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาควรยึดธรรมเป็นหลักปฏิบัติ เพื่อก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ระหว่างนายจ้างกับลูกจ้าง

เชิงการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข หลักพรหมวิหาร ๔ เป็นหลักธรรมประการหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้ใหญ่ควรยึดปฏิบัติในการปกครองตน

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ประกอบด้วย ๑) เมตตา ความปรารถนาให้ผู้อื่นได้รับสุข ๒) กรุณา ความปรารถนาให้ผู้อื่นพ้นทุกข์ ๓) มุทิตา ความยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีและ ๔) อุเบกขา การรู้จักวางเฉย พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง เป็นหลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำ ดุจพรหม คือ บุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ เป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ

๒.๔ งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒.๔.๑ งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

กฤติมา ไทยยานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบลมีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้านบุคลิกภาพ รองลงมาด้านความรู้ความสามารถ น้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม[๙๕]

เกรียงไกร ไกรลาศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในยุคโลกาภิวัฒน์ : กรณีศึกษาผู้บังคับกองพันทหารช่างในกรมการทหารช่าง เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๙ ศึกษาพบว่า ระดับภาวะผู้นำของผู้บังคับกองพันทหารช่างทั้ง ๑๔ ด้าน อยู่ในเกณฑ์สูง ได้แก่ มีความกล้าหาญ มีวิสัยทัศน์ มีการบริหารงานด้วยสารสนเทศที่เป็นจริง มีความสามารถในการสื่อสาร มีความเข้าใจในวัฒนธรรมขององค์การหรือสังคม มีการมอบอำนาจ มีความสามารถในการสร้างผู้นำ มีการพัฒนาองค์การเพื่อมุ่งไปสู่ความเป็นองค์การแห่ง

---

[๙๕]กฤติมา ไทยยานันท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๒.

การเรียนรู้ มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิผล มีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ มีการสร้างศรัทธาต่อผู้ร่วมงาน มีการพัฒนาแผนการปฏิบัติงานของหน่วย มีการพัฒนาระบบงานของหน่วย มีการพัฒนาความพร้อมรบ และปัจจัยกำหนดภาวะผู้นำในยุคโลกาภิวัฒน์สำหรับการเป็นผู้บังคับบัญชา กลุ่มตัวอย่างมีความเห็นว่า พฤติกรรมการมีวิสัยทัศน์มีความสำคัญเป็นลำดับแรก[๙๖]

เคนหวัง บุญเพศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ แต่ผู้บริหารโรงเรียนที่ดำรงตำแหน่งครูใหญ่กับตำแหน่งอาจารย์ใหญ่ใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.๐๕ สำหรับครูผู้สอนในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี มีความพึงพอใจในการทำงานระดับมาก และการใช้แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีมีความสัมพันธ์กันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[๙๗]

จตุรงค์ พาศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีของกองบิน ๒๑ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า นายทหารอากาศที่มีอายุต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนรูปภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน ส่วนนายทหารอากาศที่มีสถานภาพสมรสและวุฒิการศึกษาต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำไม่แตกต่างกัน สำหรับนายทหารอากาศที่มีอายุราชการต่างกัน มีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน และนายทหารอากาศที่มีระดับ

---

[๙๖]เกรียงไกร ไกรลาศ, “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในยุคโลกาภิวัฒน์ : กรณีศึกษาผู้บังคับบัญชากองพันทหารช่างในกรมการทหารช่าง”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร),** (โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๙), หน้า ๖๒.

[๙๗]เคนหวัง บุญเพศ, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐๐.

ชั้นยศต่างกันมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑ ส่วนรูปแบบภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยไม่แตกต่างกัน[๙๘]

จักรินทร์ ผิวเหลือง ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๘ ศึกษาพบว่า นักเรียนเตรียมทหารมีการรับรู้คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ด้านคุณธรรม ด้านความกล้าหาญ ด้านความจงรักภักดี ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความริเริ่ม ด้านความเด็ดขาด ด้านความรับผิดชอบ ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความอดทนและด้านความรู้ และการเปรียบเทียบระดับการรับรู้ที่จำแนกตามหน้าที่ที่รับผิดชอบ ปรากฏว่าแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญมีทั้งหมด ๙ ด้าน คือ ด้านความอดทน ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความกระตือรือร้น ด้านความกล้าหาญ ด้านความรับผิดชอบ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรม ด้านวิสัยทัศน์ และด้านความจงรักภักดี และไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทั้งหมด ๓ ด้าน คือ ด้านความรู้ ด้านความเด็ดขาด และด้านความริเริ่ม เป็นต้น[๙๙]

นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์ชัย ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม เมื่อปี พ.ศ.๒๕๕๐ ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำที่ดีจะต้องยึดหลักธรรม เช่น พรหมวิหาร ๔ พละ ๕ เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญสำหรับการปฏิบัติหน้าที่ของตน เพื่อให้สามารถดำเนินกิจการงานทุกอย่างให้บรรลุผลรูปแบบผู้นำที่เกิดจากการประยุกต์ของภาวะผู้นำตามหลักพุทธธรรม ย่อมประกอบด้วยหลักการ ๓ ประการ คือ หลักการครองตน ครองคน และครองงาน โดยมุ่งเน้นให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน การพัฒนาคน และการพัฒนาระบบงาน ให้มีคุณภาพที่สมบูรณ์แบบทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑) คุณภาพด้านความสามารถ เพื่อทำให้ผู้นำเกิดการพัฒนาตน พัฒนาคนและพัฒนาองค์กร ๒) คุณภาพด้านจิตใจ เพื่อทำให้เกิดการยกระดับจิตใจของผู้นำให้มีคุณธรรมจริยธรรมเห็นแก่ประโยชน์สุส่วนรวมเป็นหลัก[๑๐๐]

---

[๙๘]จตุรงค์ พาศรี, “รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีของกองบิน ๒๑ จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๑), หน้า ๙๐.

[๙๙]จักรินทร์ ผิวเหลือง, “คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหารโรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด”,**วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาการบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘), หน้า ๗๕.

[๑๐๐]นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์ชัย, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑๑๕.

พนิดา งามขุนทด ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ส่วนความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมาก สำหรับเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามเพศ ไม่แตกต่างกัน ส่วนเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามอายุ แตกต่างกันและการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกัน สำหรับการเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกประสบการณ์ทำงาน แตกต่างกัน ประเด็นสำคัญที่ได้รับจากการวิจัยครั้งนี้ คือ บุคลากรสถาบันอาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์ ส่วนใหญ่มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษาอยู่ในระดับมาก แต่อยากให้ปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำด้านมนุษยสัมพันธ์ คือ ผู้บริหารควรยอมรับและใส่ใจในตัวผู้อื่น ผู้บริหารควรให้ความช่วยเหลือและมีความสม่ำเสมอกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีเหตุผลรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้บริหารควรมีความเข้าใจในธรรมชาติของคน ทั้งนี้เพื่อให้การบริหารจัดการสถานศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผลยิ่งขึ้น[๑๐๑]

พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมฏฺฐเมธี (ศิริพันธ์) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท เมื่อปี พ.ศ.๒๕๕๐ ศึกษาพบว่า ภาวะผู้นำ คือ ลักษณะที่จำเป็นและสำคัญอย่างยิ่งสำหรับผู้นำและผู้บริหารทุกระดับ และเป็นกลไกให้การบริหารงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ ตามทัศนของพระพุทธศาสนาการที่จะเป็นผู้นำที่ดีที่มีความสามารถ ก็ต้องสร้างภาวะผู้นำให้แก่ตัวเอง โดยเริ่มพัฒนาที่จิตใจของตน และยึดหลักธรรมในการบริหารงานด้วย ส่วนหลักธรรมสำหรับผู้นำในพระไตรปิฎก ได้แก่ หลักราชสังคหวัตถุ หลักจักรวรรดิวัตร หลักทศพิธราชธรรม หลักอคติธรรม หลักพรหมวิหารธรรม หลักสาราณียธรรม และหลักอธิปไตย นอกจากนี้ผู้นำต้องรู้จักใช้หลักธรรมในการสร้างศรัทธาให้เกิดขึ้นแก่ตนเองด้วย[๑๐๒]

---

[๑๐๑]พนิดา งามขุนทด, “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๙), หน้า ๙๕.

[๑๐๒]พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมฏฺฐเมธี (ศิริพันธ์), “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธศาสนาเถรวาท”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐), หน้า ๑.

พระสามารถ อานนฺโท (เนตรแสง) ได้ศึกษาไว้ในภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม ผลจากการศึกษาวิเคราะห์พบว่าผู้นำโดยทั่วไปและภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรมเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

๑) ผู้นำที่ เป็นจุดศูนย์รวม หรือ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ร่วมงาน

๒) ผู้นำที่รู้จักเหตุ หรือ หลักการวิธีการดำเนินงาน

๓) ผู้นำที่รู้จักผล หรือ จุดมุ่งหมายในการดำเนินงาน

๔) ผู้นำที่รู้จักตน ประเมินตนเองในกรณีต่างๆ

๕) ผู้นำที่รู้จักประมาณ ความพอดีในกรณีการต่างๆ

๖) ผู้นำที่รู้จักกาลเวลา ที่เหมาะสมในการดำเนินงาน

๗) ผู้นำที่รู้จักระเบียบ กฎเกณฑ์โครงสร้างของสังคม

๘) ผู้นำที่รู้จักประเภท ของบุคคลในสังคมว่าเป็นคนพาลหรือบัณฑิต น่าคบหรือไม่ เมื่อผู้นำได้นำหลักธรรมเหล่านี้ ไปปรับใช้ให้ถูกต้อง เหมาะสมกับหน้าที่แล้ว ความสงบสุขต่างๆ ย่อมจะเกิดขึ้นแก่สังคมได้[๑๐๓]

ไพรินทร์ ทวีลาภ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนักบริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ตามความต้องการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดส่วนกลางเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนักบริหารระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ในภาพรวมอยู่ในระดับต้องการมาก โดยมีความต้องการมากที่สุด คือ การมีคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งงาน และ มีความต้องการมากในคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคน โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะผู้นำ แบบมุ่งงานต้องการมากที่สุดในประเด็นผู้นำพิจารณาเลื่อนขั้นเงินเดือนผู้ใต้บังคับบัญชาจากผลงานและความสามารถเป็นหลักเป็นอันดับที่ ๑ รองลงมา สามารถวิเคราะห์ปัญหาเพื่อใช้ในการวางแผนพัฒนาคน และเป็นผู้ใช้อำนาจในการบริหารงานอย่างยุติธรรมและโปร่งใสเป็นอันดับที่ ๒ และ ๓ และมีความต้องการมาก เมื่อมีผู้กระทำความผิด ผู้นำต้องใช้ระเบียบวินัยตัดสินความผิดทุกกรณีเพื่อรักษาภาพลักษณ์องค์การ เป็นอันดับสุดท้าย ส่วนภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้านคุณลักษณะผู้นำแบบมุ่งคนต้องการมากที่สุดในประเด็นเมื่อพบปัญหาการทำงานผู้นำจะแสดงความรับผิดชอบทำให้ผู้บังคับบัญชาสบายใจเป็นอันดับที่ ๑ รองลงมา ผู้นำให้ความสำคัญในการสร้างความสัมพันธ์ระหว่างทีมงานทุกคน และสามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้และทำให้ทุกฝ่ายพอใจเป็นอันดับที่ ๒ และ ๓ และมีต้องการปานกลางใน

---

[๑๐๓]พระสามารถ อานนฺโท (เนตรแสง), “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”, **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๑๐๔.

ประเด็น เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชามีปัญหาระหว่างกัน จะปล่อยให้แก้ปัญหากันเองโดยไม่เข้าไปแทรกแซงเป็นอันดับสุดท้าย และผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ข้าราชการที่มีเพศต่างกัน ระดับการศึกษาสูงสุดต่างกัน มีความต้องการต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนักบริหารระดับสูงในภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนข้าราชการที่มีอายุต่างกัน อายุราชการต่างกัน ระดับต่างกัน และรายได้ต่างกัน มีความต้องการต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนักบริหารระดับสูงในภาพรวมไม่แตกต่างกัน[๑๐๔]

มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง เมื่อปี พ.ศ. ๒๕๔๐ ศึกษาพบว่า นักวิชาการรัฐศาสตร์ส่วนมากมีทัศนะสอดคล้องกันในประเด็นการศึกษาด้านต่างๆ ดังนี้ สภาพของผู้นำ ควรกำหนดตามรัฐธรรมนูญและการยอมรับของสังคมนั้น ลักษณะผู้นำที่พึงประสงค์ คือ ผู้นำแบบประชาธิปไตย วิธีการให้ได้มาซึ่งผู้นำที่มีความชอบธรรม คือ วิธีการแบบประชาธิปไตย เป็นกลไกที่มีเหตุผล ทุกคนเคารพความคิด สิทธิเสรีภาพ และมนุษยภาพของกันและกัน ตลอดจนมีส่วนร่วมทางการเมืองและสามารถตรวจสอบการทำงานของผู้นำ และถอดผู้นำไม่ชอบธรรม ได้จริยธรรมของผู้นำกับจริยธรรมของนักปกครองเป็นหลักตัดสินความถูกผิดในอาชีพทางการเมือง จริยธรรมจะเกิดขึ้นได้ต้องอาศัยโครงสร้างระบบกลไกวิธีการในระบอบการปกครองที่ถูกต้องชอบธรรม[๑๐๕]

สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฐ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนันผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีภาวะผู้นำสูง และมีบทบาทการปฏิบัติงานมาก ทั้งในด้านการเป็นตัวแทนของราชการ การเป็นตัวแทนของประชาชน และการเป็นผู้นำชุมชน ส่วนคุณลักษณะทางสังคม เศรษฐกิจของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่แตกต่างกัน ในเรื่อง เพศ อายุ รายได้ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและความสัมพันธ์ด้านเครือญาติ ส่งผลต่อภาวะผู้นำและปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ยกเว้น

---

[๑๐๔]ไพรินทร์ ทวีลาภ, “ภาวะผู้นำของนักบริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ตามความต้องการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดส่วนกลางเขตกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า ๙๘.

[๑๐๕]มนตรี ธีรธรรมพิพัฒน์, “จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะของนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศไทยที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐), หน้า ๖๗.

คุณลักษณะในเรื่อง รายได้ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของกำนันผู้ใหญ่บ้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และเป็นไปในทางบวกกับการปฏิบัติงาน[๑๐๖]

สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)” ผลการวิจัยพบว่า พนักงานมีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ในภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการบริหารพนักงาน อยู่ในระดับมากที่สุด สำหรับด้านการตัดสินใจรูปแบบการมีส่วนร่วม และการจัดการเปลี่ยนแปลง อยู่ในระดับมาก ผลการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานจำแนกตามลักษณะประชากรศาสตร์ พบว่า พนักงานที่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติงานต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ด้านการจัดการการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕[๑๐๗]

สุภาวดี ติมินทระ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มีตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล และระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา การเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม และการได้รับการฝึกอบรมความรู้ แตกต่างกันมีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการ และกระบวนการวางแผนไม่แตกต่างกัน กรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่ได้รับการฝึกอบรมความรู้ มีผลทำให้ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่น

---

[๑๐๖]สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฐ, “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๘๘.

[๑๐๗]สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๐), หน้า ๗๕.

และอื่นๆ ของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ส่วนกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลที่มี เพศ อายุ อาชีพ รายได้ สถานภาพสมรส ระดับการศึกษา ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล ระยะเวลาการดำรงตำแหน่ง และการเป็นสมาชิกกลุ่มทางสังคม แตกต่างกัน มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ ไม่แตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕[๑๐๘]

สุรศักดิ์ ม่วงทอง ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ เกี่ยวกับหลักพุทธธรรมที่นำมาเป็นหลักในการเป็นผู้นำที่พึงประสงค์ จากคัมภีร์พระไตรปิฎก เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๓ ผลการศึกษา พบว่า หลักพุทธธรรมเกี่ยวกับผู้นำที่ปรากฏในพระสูตรต่างๆ เช่น อัคคัญญสูตร เป็นต้น ส่วนหลักธรรมที่แสดงถึง ภาวะผู้นำ ปรากฏในพระสูตรอื่นๆ เช่น ลักขณสูตร สัปปุริสสูตร รวมถึง ทศพิธราชธรรม ๑๐ ประการ พรหมวิหารธรรม ๔ ประการ และสังคหวัตถุธรรม ๔ ประการ เป็นต้น ซึ่งเป็นคุณลักษณะตามหลักพุทธธรรมที่พระพุทธองค์ได้ตรัสไว้ โดยได้สอดคล้องกับแนวความคิดของนักคิดต่างๆ ที่ได้กำหนดคุณสมบัติ ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า หลักพุทธธรรมได้กำหนดสถานภาพของบุคคลว่ามีศักยภาพสูงหรือต่ำ โดยให้ปฏิบัติตามอุดมการณ์แนวพุทธที่มีหลักธรรมเป็นข้อกำหนด[๑๐๙]

ศิริศักดิ์ ขวัญสุข ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๙ ศึกษาพบว่า ปัจจัยขององค์ประกอบคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน แบ่งเป็น ๕ ด้านได้แก่ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กร คุณลักษณะด้าน การพัฒนางาน และหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนก็ได้มีการประเมินคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของตนเองว่า มีคุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรและคุณลักษณะด้านการพัฒนางานอยู่ในระดับปานกลาง[๑๑๐]

---

[๑๐๘]สุภาวดี ติมินทระ, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบลอำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๘), หน้า ๘๒.

[๑๐๙]สุรศักดิ์ ม่วงทอง, “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกำนันผู้ใหญ่บ้านจังหวัดนครศรีธรรมราช”, **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓), หน้า ๗๙.

[๑๑๐]ศิริศักดิ์ ขวัญสุข, “คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี”, **วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๗๑.

สรุปได้ว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการ ผู้มีอิทธิพลเหนือการปฏิบัติงาน หรือพฤติกรรมของผู้อื่น ภาวะผู้นำเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากหรือน้อยเพียงใดขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ จากหัวหน้า หรือผู้บริหาร หัวหน้าหรือผู้บริหารหลายคนมีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่ง แต่อาจไม่ใช่ผู้นำที่แท้จริงของกลุ่มผู้นำที่แท้จริงอาจเป็นคนอื่นซึ่งไม่ใช่หัวหน้า หรือผู้บริหาร แต่มีอำนาจ มีอิทธิพล และมีความสามารถจูงใจคนให้ประพฤติปฏิบัติตาม ความคิดเห็นความต้องการ หรือ คำสั่งของตนได้ทั้งๆ ที่ไม่มีอำนาจหน้าที่โดยตำแหน่งใดๆ ก็ตามที

๒.๔.๒ งานวิจัยที่เกี่ยวกับพรหมวิหาร ๔

ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้แก่ ด้านเมตตา ด้านกรุณา ด้านมุทิตา และด้านอุเบกขา พบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า มีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ทหารกองประจำการจังหวัดบุรีรัมย์ ที่มีอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน สำหรับปัญหา อุปสรรค และข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ พบว่า ผู้บริหารมีความเมตตาน้อย บางครั้งมีการใช้อำนาจเกินขอบเขต มีใช้อารมณ์ในการสั่งการ การดูแลทุกข์สุขของทหาร เพียงแค่นาน ๆ ครั้ง บางครั้งไม่เปิดโอกาสชี้แจงข้อกล่าวหาเมื่อกระทำความผิด รวมถึงขาดขวัญและกำลังใจจากผู้บังคับบัญชา การสนับสนุนให้ทหารมีความรู้ความสามารถยังไม่ทั่วถึง บางครั้งไม่ให้กำลังใจในการกระทำความดี การปฏิบัติตนต่อทหารทุกคนยังไม่เท่าเทียมกัน และยังขาดการชี้แจงกฎระเบียบข้อบังคับอย่างถูกต้อง สำหรับข้อเสนอแนะนั้น ผู้บริหารควรมีความเมตตามากขึ้น ใช้อำนาจในขอบเขตที่กำหนด รวมถึงสั่งการด้วยเหตุผลมากกว่าอารมณ์ สนใจทุกข์สุขของทหารมากกว่านี้ เปิดโอกาสให้ชี้แจงข้อกล่าวหาทุกครั้งเมื่อกระทำความผิด ส่งเสริม และสร้างขวัญกำลังใจแก่ทหารมากขึ้น สนับสนุนให้ทหารมีความรู้ความ สามารถเพิ่มขึ้นอย่างทั่วถึง ให้กำลังใจแก่ผู้กระทำความดี

ทุกครั้งที่มีโอกาส ผู้บังคับบัญชาควรปฏิบัติต่อทหารทุกคนด้วยความเสมอภาค และชี้แจงกฎระเบียบ ข้อบังคับต่างๆ ให้ถูกต้อง ครบถ้วนอยู่เสมอ[๑๑๑]

พระมหาสมชาย สิริจนฺโท ได้ทำการวิจัยเรื่อง พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระเทพวรคุณ (สมาน สุเมโธ) เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๗ ได้กล่าวถึงความหมายของหลักพรหมวิหารว่าคือ การเจริญจิตภาวนาโดยธรรมที่พึงแผ่ออกไปในสรรพสัตว์ทั้งหลายโดยมีสติอย่างสม่ำเสมอกันไม่ประมาณ ไม่จำกัดขอบเขต โดยมากเรียกว่า พรหมวิหาร ๔ แปลว่าธรรมเป็นเครื่องอยู่อย่างประเสริฐหรือคุณธรรมประจำตัวของท่านผู้มีจิตใจกว้างขวางยิ่งใหญ่แยกออกได้ ๔ ประการ คือ[๑๑๒]

เมตตา คือ ความรัก ปรารถนาดี มีไมตรี อยากให้สรรพสัตว์มีสุขถ้วนหน้า

กรุณา คือ อยากช่วยเหลือสรรพสัตว์ให้หลุดพ้นจากภาวะแห่งทุกข์

มุทิตา คือ ความพลอยยินดีเมื่อผู้อื่นได้ดีมีสติแช่มชื่นเบิกบาน

อุเบกขา คือ มีใจเป็นกลางวางเฉยในอิฏฐารมณ์ และอนิฏฐารมณ์แล้วปราศจากอคติ คือมีความรักความเกลียด

มารศรี กลางประพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาพรหมวิหาร ๔ ของนักศึกษาวิชาชีพครู สังกัดสถาบันราชภัฏตามแนวพุทธร่วมกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๖ ได้กล่าวถึง การพัฒนาพรหมวิหาร ๔ ของนักศึกษาวิชาชีพครู ร่วมกับการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยมีการค้นคว้าเอกสารที่เกี่ยวข้องและมีการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางในการพัฒนาพรหมวิหาร ๔ แล้วนำไปทดลองใช้กับนักศึกษาวิชาชีพครู และมีการจัดกิจกรรมการเข้าค่ายพัฒนาคุณธรรมพรหมวิหาร ๔ แบบเข้มต่อเนื่อง ๗ คืน ๘ วัน ซึ่งผลการวิจัยพบว่า นักศึกษาวิชาชีพครูที่ได้รับการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาพรหมวิหาร ๔ มีคะแนนในส่วนย่อยแต่ละด้าน คือ ด้านความเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา สูงกว่านักศึกษาที่ไม่ได้รับการฝึกอบรมฯ[๑๑๓]

---

[๑๑๑] ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์, “การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๐.

[๑๑๒] พระมหาสมชาย สิริจนฺโท, พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระเทพวรคุณ (สมาน สุเมโธ), **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗), หน้า ๔๑.

[๑๑๓] มารศรี กลางประพันธ์, “การพัฒนาพรหมวิหาร ๔ ของนักศึกษาวิชาชีพครู สังกัดสถาบันราชภัฏตามแนวพุทธร่วมกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต**, (บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖), หน้า ๑๓๔.

สัณหวิชญ์ สนิทวงศ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การศึกษาการนำหลักพรหมวิหารไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม : ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีตำรวจภูธร อำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๙ ศึกษาพบว่า ระดับความคิดเห็นต่อการนำหลักพรหมวิหารไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจจากผลการพิจารณาโดยรวมในทุกด้านอยู่ในระดับมาก โดยสามารถเรียงลำดับจากมากไปหาน้อยคือ ด้านการใช้ความกรุณาด้านการใช้ความเมตตา ด้านการใช้ความอุเบกขา และด้านการใช้มุทิตา ตามลำดับ ดังนั้นข้าราชการตำรวจในยุคปัจจุบันจึงได้รับการปลูกฝังระบบคุณธรรมจากสำนักงานตำรวจแห่งชาติมากกว่าแต่ก่อน ซึ่งเห็นได้จากผลการวิจัยในครั้งนี้ที่มีข้าราชการตำรวจมีความรู้ด้านคุณธรรมมากขึ้น ก็เพื่อที่จะได้นำความรู้ที่มีนั้นไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่เป็นการสร้างความสงบสุขให้เกิดขึ้นกับสังคม[๑๑๔]

สรุปได้ว่า พรหมวิหาร แปลว่า ธรรมของพรหมหรือของท่านผู้เป็นใหญ่ พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง เป็นหลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งโบราณเปรียบผู้นำดุจพรหม คือบุคคลผู้ยิ่งใหญ่และมีอำนาจ เป็นธรรมเครื่องอยู่อย่างประเสริฐ ธรรมประจำใจอันประเสริฐ หลักความประพฤติที่ประเสริฐบริสุทธิ์ ธรรมที่ต้องมีไว้เป็นหลักใจและกำกับความประพฤติ จึงจะชื่อว่าดำเนินชีวิตหมดจดและปฏิบัติตนต่อมนุษย์สัตว์ทั้งหลายโดยชอบ พรหมวิหารเป็นหลักธรรมสำหรับทุกคน เป็นหลักธรรมประจำใจที่จะช่วยให้เราดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างประเสริฐและบริสุทธิ์ หลักธรรมนี้ประกอบด้วย เมตตา กรุณา มุทิตา และอุเบกขา การรู้จักวางเฉย

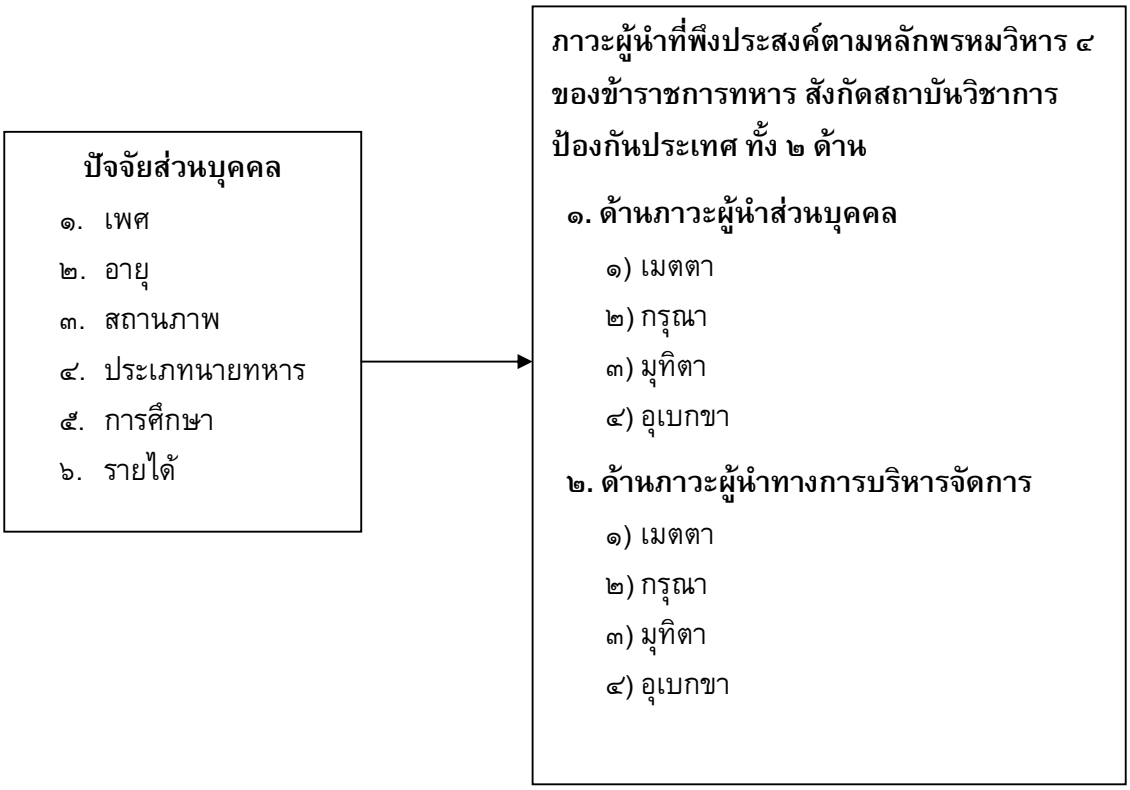
จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสรุปได้ว่า ผู้นำหรือภาวะผู้นำนั้น คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มหลายๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการ ภาวะผู้นำเกี่ยวกับขึ้นอยู่ที่ความมากน้อยของอำนาจอิทธิพล หรือความสามารถในการจูงใจคนในการติดต่อสัมพันธ์ระหว่างบุคคลต่างๆ พรหมวิหาร ๔ เป็นธรรมประจำใจของผู้ประเสริฐหรือผู้มีจิตใจยิ่งใหญ่กว้างขวาง เป็นหลักธรรมสำหรับการดำรงตนของผู้นำ ซึ่งการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทำให้ทราบว่า การศึกษาในส่วนของภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามแนวพระพุทธศาสนา แล้วพบว่า มีความสอดคล้องกันในการศึกษาถึงภาวะผู้นำที่ดี คุณลักษณะ คุณสมบัติ บทบาทหน้าที่ของการเป็นผู้นำที่ดี ทฤษฎีผู้นำตะวันตก และการนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้กับสังคมปัจจุบันนั้นเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหาร

---

[๑๑๔]สัณหวิชญ์ สนิทวงศ์, “การศึกษาการนำหลักพรหมวิหารไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม : ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีตำรวจภูธรอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช”, **วิทยานิพนธ์ศาสนาศาสตรมหาบัณฑิต,** (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙), หน้า ๘๖.

ที่จะช่วยเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลขององค์กรเพื่อขับเคลื่อนให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้

๒.๕ กรอบแนวคิดในการวิจัย



แผนภาพที่ ๒.๓ กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ ๓

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ และเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ตลอดถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามลำดับขั้นตอน ดังนี้

๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

๓.๑ ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ผู้วิจัยได้กำหนดขั้นตอนการดำเนินการวิจัยตามลำดับดังนี้

๑. ศึกษาหลักการ แนวคิดทฤษฎี ระเบียบ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒. กำหนดกรอบแนวคิด หัวข้อปัญหา และวัตถุประสงค์ในการวิจัย

๓. กำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

๔. สร้างเครื่องมือสำหรับเก็บข้อมูลการวิจัยร่วมกับอาจารย์ที่ปรึกษา

๕. นำเครื่องมือเสนอผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเพื่อปรับปรุงแก้ไขให้สมบูรณ์

๖. ทดสอบเครื่องมือกับกลุ่มตัวอย่างที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย (Try out)

๗. ดำเนินการส่งข้อมูลให้กลุ่มตัวอย่าง และเก็บรวบรวมข้อมูล

๘. วิเคราะห์ข้อมูลและแปลผลข้อมูล

๙. สรุปและรายงานผลการศึกษาวิจัย

๓.๒ ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

๓.๒.๑ ประชากร ได้แก่ ข้าราชการทหารสังกัดกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร

๓.๒.๒ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างโดยการเปิดตารางการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างของยามาเน่ (Yamane)[๑] ที่ระดับความเชื่อมั่น ๙๕% ได้ขนาดกลุ่มของกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๒๖ คน แล้วทำการสุ่มมาจากประชากร โดยวิธีแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จากประชากรทั้งหมด

สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth interview) จำนวน ๕ ท่านกับผู้ที่ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) คือ

๑) พลเรือโท นพดล โชครัตดา ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๒) พลโท ประสาท สุขเกษตร รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๓) พลตรี ดุษฎี รามสมภพ ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๔) พลโท ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๕) นาวาอากาศเอกสมชาย สังขมณี ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการพลังงานและสิ่งแวดล้อม สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๓.๓ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

๓.๓.๑ การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือในการวิจัย โดยศึกษาเอกสารวิชาการและจากงานวิจัยต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำตามพรหมวิหาร ๔ โดยมีขั้นตอนดังนี้

๑) ศึกษาเอกสาร ตำรา และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

๒) กำหนดกรอบแนวคิดในการสร้างเครื่องมือ

๓) สร้างเครื่องมือ จากกรอบเนื้อหาในคำจำกัดความของศัพท์ที่ใช้ในการวิจัย

---

[๑] สุวรีย์ ศิริโภคารภิรมย์, **การวิจัยทางการศึกษา,** (ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖), หน้า ๑๒๙ - ๑๓๐.

๔) เสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและปรับปรุงแก้ไขตามที่อาจารย์ที่ปรึกษาแนะนำ

๕) นำเครื่องมือที่ปรับปรุงแก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน (ภาคผนวก ก) เพื่อตรวจสอบความเที่ยงตรง (Validity) โดยการหาค่าดัชนีความสอดคล้องตามวัตถุประสงค์ IOC (Index of Item-Objective Congruence)[๒]

๖) นำเครื่องมือที่ตรวจสอบแล้วไปทดลองใช้ (Try out) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่จะทำการวิจัย จำนวน ๓๐ ชุด เพื่อหาค่าความเชื่อมั่น (Reliability) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha Coefficients) ตามวิธีของครอนบาค (Cronbach)[๓] ได้ค่าสัมประสิทธิ์ของความเที่ยงทั้งฉบับเท่ากับ ๐.๙๘๔๓

๗) นำเครื่องมือที่แก้ไขปรับปรุงสมบูรณ์แล้วไปเก็บข้อมูลจากข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำนวน ๒๒๖ ชุด

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือแบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

๑) ศึกษาหลักการและทฤษฎีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จากเอกสารและผลงานการวิจัยที่เคยมีผู้ดำเนินการวิจัยไว้

๒) กำหนดกรอบ แนวคิด ในการสร้างเครื่องมือการวิจัย

๓) กำหนดวัตถุประสงค์ในการสร้างเครื่องมือการวิจัยโดยขอคำปรึกษาจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

๔) สร้างเครื่องมือ

๕) นำเสนอร่างเครื่องมือการวิจัยต่ออาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญเพื่อตรวจสอบและปรับปรุงแก้ไข

๖) ปรับปรุงแก้ไข

๗) จัดพิมพ์แบบสัมภาษณ์ฉบับสมบูรณ์ และนำไปใช้จริงเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลกับกลุ่มตัวอย่าง

---

[๒] Cronbach, Lee J, **Essentials of psychological testing,** 4 th ed., (New York : Harper & Row, 1971), p. 123.

[๓] ประยูร อาษานาม, **คู่มือวิจัยทางการศึกษา,** พิมพ์ครั้งที่ ๒, (ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๑), หน้า ๘๗.

๓.๓.๒ ลักษณะของเครื่องมือ

ลักษณะของเครื่องมือแบบสอบถาม (Questionnaire)

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ เป็นแบบสอบถามที่ผู้วิจัยได้สร้างขึ้นมา โดยศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ปรึกษาอาจารย์ที่ปรึกษา และผู้เชี่ยวชาญ แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข ซึ่งแบ่งแบบสอบถามออกเป็น ๓ ตอนดังนี้

ตอนที่ ๑ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม มีลักษณะเป็นแบบเลือกตอบหรือตรวจสอบรายการ โดยถามเกี่ยวกับ เพศ อายุ สถานภาพ ประเภทนายทหาร การศึกษา และรายได้ จำนวน ๖ ข้อ

ตอนที่ ๒ เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ประกอบด้วย ๑) เมตตา ๒) กรุณา ๓) มุทิตา และ ๔) อุเบกขา ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยแบบสอบถามมีลักษณะเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) มี ๕ ระดับ ตามหลักการของลิเคิร์ท (Likert) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

๕	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับ**มากที่สุด**
๔	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับ**มาก**
๓	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับ**ปานกลาง**
๒	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับ**น้อย**
๑	หมายถึง	มีความคิดเห็นในระดับ**น้อยที่สุด**[๕]

ตอนที่ ๓ เป็นแบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้ง ๒ ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล และ ด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ โดยใช้คำถามปลายเปิด

ลักษณะของเครื่องมือสำหรับแบบสัมภาษณ์ (Interview Form)

แบบสัมภาษณ์ เพื่อรวมรวบข้อมูลจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Informants) ประกอบด้วย รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร, ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง และผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการพลังงานและสิ่งแวดล้อม จำนวน ๕ ท่าน เป็นคำถามแบบปลายเปิด (Open ended Form) เพื่อให้ผู้รับการสัมภาษณ์ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ และข้อเสนอแนะต่างๆ ได้อย่างอิสระ

---

[๕] สุวรีย์ ศิริโภคารภิรมย์, **การวิจัยทางการศึกษา**, หน้า ๑๔๐.

๓.๔ การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสอบถาม

ในการเก็บรวบรวมข้อมูลในครั้งนี้ ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยตนเอง ดังนี้

๑) นำแบบสอบถามจำนวน ๒๒๖ ชุด โดยกระจายกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ การเก็บรวบรวมข้อมูลและดำเนินการเก็บคืนภายใน ๒ สัปดาห์

๒) รวบรวมแบบสอบถามที่ได้รับคืนจากข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้งหมดโดยอยู่ในสภาพที่สมบูรณ์ จำนวน ๒๒๖ ชุด คิดเป็นแบบสอบถามที่ได้รับคืนร้อยละ ๑๐๐ ของจำนวนแบบสอบถามทั้งหมด

การเก็บรวบรวมข้อมูลแบบสัมภาษณ์

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้สัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) กับผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) จำนวน ๕ ท่าน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลกระทำโดยการสัมภาษณ์โดยการนัดล่วงหน้า มีการใช้อุปกรณ์ในการบันทึกเสียงข้อมูลการสัมภาษณ์ โดยผู้สัมภาษณ์ทำการบันทึกและตั้งใจฟังร่วมกับการสังเกตพฤติกรรมของผู้ถูกสัมภาษณ์ ผู้วิจัยจัดเก็บแบบสัมภาษณ์ด้วยตนเอง ระหว่างเดือนมีนาคม ถึงเดือนพฤษภาคม ๒๕๕๔

๓.๕ การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม (Questionnaire)

ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเพื่อการวิจัยทางสังคมศาสตร์ เพื่อวิเคราะห์หาค่าสถิตต่าง ๆ ดังนี้

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม วิเคราะห์ข้อมูลโดยการแจกแจงความถี่ และร้อยละ นำเสนอเป็นตารางประกอบการบรรยายผล

ตอนที่ ๒ ระดับความคิดเห็นภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาค่าเฉลี่ยเลขคณิต ($\overline{X}$) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) นำเสนอในรูปตารางประกอบคำบรรยาย โดยกำหนดเกณฑ์ในการวิเคราะห์ ตามแนวคิดของเบสท์ (Best)[๕]

---

[๕]ประกอบ กรรณสูตร, **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์**, พิมพ์ครั้งที่ ๓, (กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒), หน้า ๑๐๘.

๔.๕๐ – ๕.๐๐	หมายความว่า	มีความคิดเห็นในระดับ**มากที่สุด**
๓.๕๐ – ๔.๔๙	หมายความว่า	มีความคิดเห็นในระดับ**มาก**
๒.๕๐ – ๓.๔๙	หมายความว่า	มีความคิดเห็นในระดับ**ปานกลาง**
๑.๕๐ – ๒.๔๙	หมายความว่า	มีความคิดเห็นในระดับ**น้อย**
๑.๐๐ – ๑.๔๙	หมายความว่า	มีความคิดเห็นในระดับ**น้อยที่สุด**

ตอนที่ ๓ การเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหารสังกัดกองบัญชาการ สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ใช้สถิติทดสอบสมมติฐานโดยใช้การทดสอบค่าที (t-test) ในกรณีตัวแปรต้นสองกลุ่ม และการทดสอบค่าเอฟ (F-test) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) เมื่อพบว่า มีความแตกต่างจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD)

ตอนที่ ๔ แบบสอบถามแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้ง ๒ ด้าน คือ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล และด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ วิเคราะห์เนื้อหาสาระประเด็นสำคัญแล้วนำเสนอเป็นการเขียนแบบความเรียง

ตอนที่ ๕ เป็นรูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ นำเสนอเป็นแผนภาพพร้อมคำอธิบาย

การวิเคราะห์ข้อมูลแบบสัมภาษณ์

นำข้อมูลที่ได้จากการสัมภาษณ์มาวิเคราะห์เนื้อหา โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis Technique) ประกอบบริบท และประมวลผลเข้าด้วยกัน รวมทั้งใช้แนวคิดจากเอกสารและผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมาสนับสนุนในการวิเคราะห์เพื่อให้เห็นภาพรวม

บทที่ ๔

ผลการศึกษา

การศึกษาวิจัยเรื่อง เรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นการศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ จากกลุ่มตัวอย่างจำนวน ๒๒๖คน มาวิเคราะห์โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปการวิเคราะห์ข้อมูลทางสังคมศาสตร์ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลนำเสนอดังต่อไปนี้

๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

๔.๒ ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๔.๔ การนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์

๔.๖ รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

สำหรับผลของการศึกษาในแต่ละส่วน มีสาระสำคัญและเนื้อหา สามารถประมวลทั้งในรูปของตาราง และการวิเคราะห์บรรยาย ดังต่อไปนี้

๔.๑ ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม

การศึกษาข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ผู้วิจัยได้ศึกษาข้อมูลทั่วไป ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตาม เพศ อายุ สถานภาพ ประเภทนายทหาร การศึกษา และรายได้ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลด้านปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม มีรายละเอียดดังในตารางที่ ๔.๑

ตารางที่ ๔.๑ จำนวน และค่าร้อยละของผู้ตอบแบบสอบถาม (n=๒๒๖)

ปัจจัยส่วนบุคคลของผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน	ร้อยละ
เพศ		
ชาย	๑๒๐	๕๓.๑๐
หญิง	๑๐๖	๔๖.๙๐
อายุ		
๒๑ – ๓๐ ปี	๔๖	๒๐.๓๐
๓๑ – ๔๐ ปี	๗๐	๓๑.๐๐
๔๑ ปีขึ้นไป	๑๑๐	๔๘.๗๐
สถานภาพ		
โสด	๗๗	๓๔.๑๐
สมรส	๑๒๙	๕๗.๑๐
หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่	๒๐	๘.๘๐
ประเภทนายทหาร		
ชั้นสัญญาบัตร	๑๑๑	๔๙.๑๐
ชั้นประทวน	๑๑๕	๕๐.๙๐
การศึกษา		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๕๘	๒๕.๗๐
ปริญญาตรี	๑๓๐	๕๗.๕๐
สูงกว่าปริญญาตรี	๓๘	๑๖.๘๐
รายได้		
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท	๔๙	๒๑.๗๐
๑๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท	๑๓๙	๖๑.๕๐
๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป	๓๘	๑๖.๘๐

จากตารางที่ ๔.๑ พบว่า เพศของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นเพศชาย คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๑๐ ส่วนเพศหญิง คิดเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ ๔๖.๙๐

อายุของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีอายุตั้งแต่ ๔๑ ปีขึ้นไป คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๗๐ รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง ๓๑-๔๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๓๑ และมีอายุระหว่าง ๒๑-๓๐ ปี คิดเป็นร้อยละ ๒๐.๓๐ ตามลำดับ

สถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่มีสถานภาพสมรส คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑๐ รองลงมา คือ โสด คิดเป็นร้อยละ ๓๔.๑๐ และ หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่ คิดเป็นร้อยละ ๘.๘๐ ตามลำดับ

ประเภทของนายทหาร ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่เป็นนายทหารชั้นประทวน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๙๐ ส่วนเป็นนายทหารชั้นสัญญาบัตร คิดเป็นสัดส่วนใกล้เคียงกัน คือ ร้อยละ ๔๙.๑๐

การศึกษา ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีการศึกษาในระดับปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๕๐ รองลงมา คือ ต่ำกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๒๕.๗๐ และ สูงกว่าปริญญาตรี คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๐ ตามลำดับ

รายได้ ของผู้ตอบแบบสอบถาม ส่วนใหญ่มีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕๐ รองลงมา คือ ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๒๑.๗๐ และ สูงกว่า ๓๐,๐๐๐ บาท คิดเป็นร้อยละ ๑๖.๘๐ ตามลำดับ

๔.๒ ระดับความความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ทั้ง ๔ หลัก ได้แก่ หลักเมตตา หลักกรุณา หลักมุทิตา และหลักอุเบกขา แสดงด้วยค่าเฉลี่ยและค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังตารางที่ ๔.๒ – ๔.๑๐

ตารางที่ ๔.๒ ค่าเฉลี่ย และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานแสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ **โดยภาพรวม** (n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	$\overline{X}$	S.D.	ระดับความคิดเห็น
๑. ภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๓๓**	**.๕๒๕**	**มาก**
ก. หลักเมตตา	๔.๓๘	.๕๔๖	มาก
ข. หลักกรุณา	๔.๒๑	.๕๙๓	มาก
ค. หลักมุทิตา	๔.๓๔	.๕๗๒	มาก
ง. หลักอุเบกขา	๔.๓๙	.๖๓๑	มาก
๒. ภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ	**๔.๓๓**	**.๕๒๘**	**มาก**
ก. หลักเมตตา	๔.๓๖	.๕๙๖	มาก
ข. หลักกรุณา	๔.๓๒	.๕๓๓	มาก
ค. หลักมุทิตา	๔.๒๗	.๖๑๓	มาก
ง. หลักอุเบกขา	๔.๓๖	.๖๐๗	มาก
ภาพรวมทั้งหมด	**๔.๓๓**	**.๕๑๐**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๒ พบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ย ๔.๓๓ และเมื่อจำแนกรายเป็นด้าน แล้วพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน รายละเอียดดังปรากฏในตารางที่ ๔.๒

ตารางที่ ๔.๓ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล **ตามหลักเมตตา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักเมตตา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. ให้ความรักและเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๓๕	.๖๓๘	มาก
๒. มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๓๘	.๕๗๙	มาก
๓. มีความอ่อนโยน ไม่ถือตัว ไม่ยกตนข่มผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๓๘	.๖๒๓	มาก
๔. สอดส่องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือก	๔.๔๑	.๗๓๓	มาก
ภาพรวม	**๔.๓๘**	**.๕๔๖**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักเมตตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๘) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๔ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล **ตามหลักกรุณา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักกรุณา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีฐานะด้อยกว่าหรือได้รับความเดือดร้อน	๔.๒๗	.๗๓๗	มาก
๒. ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม	๔.๓๐	.๖๗๘	มาก
๓. ให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์	๔.๐๕	.๘๐๔	มาก
๔. ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา	๔.๒๓	.๗๐๖	มาก
ภาพรวม	**๔.๒๑**	**.๕๙๓**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๓ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักกรุณา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๒๑) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๕ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล **ตามหลักมุทิตา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักมุทิตา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. มีความชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	๔.๔๒	.๖๑๔	มาก
๒. มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๓๓	.๖๔๗	มาก
๓. ไม่เข้าไปก้าวก่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า	๔.๒๕	.๗๒๖	มาก
๔. ไม่แสดงความรู้สึกอิจฉาริษยาเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี	๔.๓๕	.๗๘๑	มาก
ภาพรวม	**๔.๓๔**	**.๕๗๒**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๕ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักมุทิตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๔) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๖ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล **ตามหลักอุเบกขา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักอุเบกขา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. มีความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่	๔.๔๒	.๗๖๔	มาก
๒. วางตัวเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	๔.๔๒	.๖๙๐	มาก
๓. ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน	๔.๓๘	.๗๒๙	มาก
๔. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี	๔.๓๕	.๗๑๕	มาก
ภาพรวม	**๔.๓๙**	**.๖๓๑**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๖ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักอุเบกขา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๙) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๗ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ **ตามหลักเมตตา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักเมตตา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. มีความรักและความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนองค์กร	๔.๓๓	.๖๗๔	มาก
๒. สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือ ซึ่งกันและกัน	๔.๓๙	.๗๑๘	มาก
๓. สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อเอื้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข	๔.๓๘	.๖๙๐	มาก
๔. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกัน	๔.๓๕	.๖๕๗	มาก
ภาพรวม	**๔.๓๖**	**.๕๙๖**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๗ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักเมตตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๖) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๘ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ **ตามหลักกรุณา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักกรุณา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ	๔.๓๐	.๖๑๕	มาก
๒. เป็นผู้ชี้นำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ	๔.๒๗	.๖๕๓	มาก
๓. ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ	๔.๓๕	.๖๓๘	มาก
๔. มีความมุ่งมั่นและเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก	๔.๓๕	.๖๗๗	มาก
ภาพรวม	**๔.๓๒**	**.๕๓๓**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๘ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักกรุณา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๒) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๙ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ **ตามหลักมุทิตา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักมุทิตา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว	๔.๓๑	.๗๑๔	มาก
๒. ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่างสม่ำเสมอ	๔.๒๕	.๗๑๔	มาก
๓. สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงาน	๔.๓๐	.๗๑๗	มาก
๔. ไม่กล่าวโทษซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด	๔.๒๒	.๗๕๕	มาก
ภาพรวม	**๔.๒๗**	**.๖๑๓**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๙ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักมุทิตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๒๗) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

ตารางที่ ๔.๑๐ แสดงระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ **ตามหลักอุเบกขา**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักอุเบกขา	$\overline{X}$	**S.D.**	**ระดับความคิดเห็น**
๑. แสดงความเป็นกลางในการบริหาร โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนะของทุกฝ่าย	๔.๓๐	.๖๙๘	มาก
๒. ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม	๔.๓๗	.๗๗๓	มาก
๓. ไม่เลือกปฏิบัติและให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน	๔.๓๘	.๖๗๘	มาก
๔. ยึดถือคุณธรรมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ	๔.๓๘	.๖๗๘	มาก
ภาพรวม	**๔.๓๖**	**.๖๐๗**	**มาก**

จากตารางที่ ๔.๑๐ พบว่า ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักอุเบกขา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๖) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๔.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ เพศ อายุ สถานภาพ ประเภทนายทหาร และการศึกษา แสดงด้วยค่าเฉลี่ยค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t – test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (One Way ANOVA) และการเปรียบเทียบความแตกต่างรายคู่ด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) ดังตารางที่ ๔.๑๑ - ๔.๑๖

ตารางที่ ๔.๑๑ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม **จำแนกตามเพศ**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ชาย		หญิง		T	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
๑. ภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๓๑**	**.๕๔๙**	**๔.๓๕**	**.๔๙๙**	**.๕๘๐**	**.๕๖๒**
- หลักเมตตา	๔.๓๘	.๕๕๕	๔.๓๘	.๕๓๘	.๐๔๔	.๙๖๕
- หลักกรุณา	๔.๑๘	.๖๒๗	๔.๒๕	.๕๕๓	.๘๙๕	.๓๗๒
- หลักมุทิตา	๔.๓๑	.๕๘๕	๔.๓๗	.๕๕๙	.๘๑๑	.๔๑๘
- หลักอุเบกขา	๔.๓๘	.๖๕๑	๔.๔๑	.๖๑๒	.๓๑๗	.๗๕๑
๒. ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร	**๔.๓๓**	**.๕๔๙**	**๔.๓๒**	**.๕๐๖**	**.๒๑๘**	**.๘๒๗**
- หลักเมตตา	๔.๓๖	.๖๒๔	๔.๓๖	.๕๖๖	.๐๔๗	.๙๖๓
- หลักกรุณา	๔.๓๒	.๕๔๙	๔.๓๑	.๕๑๗	.๑๖๗	.๘๖๘
- หลักมุทิตา	๔.๒๘	.๖๖๓	๔.๒๖	.๕๕๔	.๒๖๖	.๗๙๐
- หลักอุเบกขา	๔.๓๗	.๖๐๔	๔.๓๕	.๖๑๔	.๒๙๘	.๗๖๖
รวม	**๔.๓๒**	**.๕๓๕**	**๔.๓๔**	**.๔๘๒**	**.๑๘๖**	**.๘๕๓**

จากตารางที่ ๔.๑๑ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๑๒ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม **จำแนกตามอายุ**

(n=๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	๒๑-๓๐ ปี		๓๑-๔๐ ปี		มากกว่า ๔๑ ปีขึ้นไป		F	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
๑. ภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๒๕**	**.๔๙๙**	**๔.๓๓**	**.๕๓๒**	**๔.๓๗**	**.๕๓๒**	**.๘๑๕**	**.๔๔๔**
- หลักเมตตา	๔.๒๙	.๕๖๕	๔.๓๙	.๕๔๕	๔.๔๒	.๕๓๙	.๙๕๖	.๓๘๖
- หลักกรุณา	๔.๑๗	.๕๔๐	๔.๑๙	.๖๓๐	๔.๒๕	.๕๙๓	.๓๔๘	.๗๐๗
- หลักมุทิตา	๔.๒๔	.๖๑๓	๔.๓๓	.๕๘๓	๔.๓๘	.๕๔๘	.๙๘๗	.๓๗๔
- หลักอุเบกขา	๔.๓๐	.๖๙๕	๔.๔๐	.๖๒๒	๔.๔๓	.๖๑๒	.๖๐๒	.๕๔๙
๒. ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร	**๔.๒๑**	**.๕๑๖**	**๔.๓๒**	**.๔๘๕**	**๔.๓๘**	**.๕๕๕**	**๑.๕๗๕**	**.๒๐๙**
- หลักเมตตา	๔.๒๕	.๖๔๘	๔.๓๕	.๕๙๔	๔.๔๒	.๕๗๔	๑.๒๑๗	.๒๘๓
- หลักกรุณา	๔.๒๗	.๔๒๔	๔.๓๑	.๕๒๕	๔.๓๔	.๕๘๐	.๒๖๕	.๗๖๗
- หลักมุทิตา	๔.๑๐	.๗๒๐	๔.๒๘	.๕๑๗	๔.๓๔	.๖๑๔	๒.๓๘๑	.๐๙๕
- หลักอุเบกขา	๔.๒๓	.๖๖๖	๔.๓๕	.๕๖๔	๔.๔๒	.๖๐๕	๑.๖๐๐	.๒๐๔
รวม	**๔.๒๓**	**.๔๗๗**	**๔.๓๒**	**.๔๙๒**	**๔.๓๗**	**.๕๓๐**	**๑.๒๔๒**	**.๒๙๑**

จากตารางที่ ๔.๑๒ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๑๓ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม **จำแนกตามสถานภาพ**

(n=๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	โสด		สมรส		หย่า/หม้าย/แยกกันอยู่		F	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
๑. ภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๓๔**	**.๔๘๕**	**๔.๓๕**	**.๕๖๓**	**๔.๑๖**	**.๓๙๗**	**๑.๑๕๐**	**.๓๑๙**
- หลักเมตตา	๔.๓๔	.๕๕๙	๔.๔๔	.๕๕๘	๔.๒๐	.๓๔๐	๑.๙๘๐	.๑๔๑
- หลักกรุณา	๔.๒๕	.๕๐๗	๔.๒๒	.๖๓๘	๔.๐๓	.๕๙๕	๑.๑๖๒	.๓๑๕
- หลักมุทิตา	๔.๓๓	.๕๕๗	๔.๓๕	.๖๐๖	๔.๒๕	.๓๘๙	.๒๗๙	.๗๕๗
- หลักอุเบกขา	๔.๔๔	.๕๙๙	๔.๔๐	.๖๕๖	๔.๑๘	.๕๗๔	๑.๔๐๖	.๒๔๗
๒. ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร	**๔.๓๔**	**.๔๖๑**	**๔.๓๔**	**.๕๗๖**	**๔.๒๒**	**.๔๕๒**	**.๔๓๗**	**.๖๔๗**
- หลักเมตตา	๔.๓๗	.๕๖๐	๔.๓๗	.๖๒๖	๔.๓๑	.๕๖๑	.๐๗๘	.๙๒๕
- หลักกรุณา	๔.๓๕	.๔๕๒	๔.๓๒	.๕๗๙	๔.๑๖	.๕๐๘	๑.๐๒๓	.๓๖๑
- หลักมุทิตา	๔.๒๗	.๕๖๑	๔.๓๑	.๖๕๔	๔.๐๔	.๔๙๕	๑.๖๗๓	.๑๙๐
- หลักอุเบกขา	๔.๓๗	.๕๖๑	๔.๓๕	.๖๔๕	๔.๓๘	.๕๕๓	.๐๓๑	.๙๖๙
รวม	**๔.๓๔**	**.๔๕๕**	**๔.๓๔**	**.๕๕๔**	**๔.๑๙**	**.๓๙๖**	**.๗๙๔**	**.๔๕๓**

จากตารางที่ ๔.๑๓ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่าข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๑๔ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม **จำแนกตามประเภทนายทหาร**

(n = ๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	สัญญาบัตร		ประทวน		t	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
๑. ภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๔๔**	**.๔๔๖**	**๔.๒๓**	**.๕๗๔**	**๓.๑๓๓****	**.๐๐๒**
- หลักเมตตา	๔.๕๐	.๔๗๑	๔.๒๗	.๕๙๐	๓.๒๓๙**	.๐๐๑
- หลักกรุณา	๔.๒๙	.๕๕๗	๔.๑๔	.๖๒๑	๑.๘๔๓	.๐๖๗
- หลักมุทิตา	๔.๔๕	.๔๖๗	๔.๒๓	.๖๔๑	๓.๐๒๙**	.๐๐๓
- หลักอุเบกขา	๔.๕๒	.๕๑๒	๔.๒๗	.๗๐๘	๓.๑๒๓**	.๐๐๒
๒. ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร	**๔.๔๓**	**.๔๔๖**	**๔.๒๓**	**.๕๘๒**	**๒.๘๑๔****	**.๐๐๕**
- หลักเมตตา	๔.๔๕	.๕๐๔	๔.๒๘	.๖๖๕	๒.๑๘๘*	.๐๓๐
- หลักกรุณา	๔.๔๒	.๔๗๐	๔.๒๑	.๕๗๒	๒.๙๘๕**	.๐๐๓
- หลักมุทิตา	๔.๓๖	.๕๖๑	๔.๑๘	.๖๕๐	๒.๒๒๖*	.๐๒๗
- หลักอุเบกขา	๔.๔๗	.๕๓๕	๔.๒๕	.๖๕๔	๒.๗๔๔**	.๐๐๗
รวม	**๔.๔๓**	**.๔๒๙**	**๔.๒๓**	**.๕๖๑**	**๓.๐๗๕****	**.๐๐๒**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๔ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหารต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

ตารางที่ ๔.๑๕ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม **จำแนกตามการศึกษา**

(n=๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ต่ำกว่าปริญญาตรี		ปริญญาตรี		สูงกว่าปริญญาตรี		F	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
๑. ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๒๙**	**.๖๐๑**	**๔.๒๙**	**.๔๙๘**	**๔.๕๓**	**.๔๕๓**	**๓.๓๗๑***	**.๐๓๖**
- หลักเมตตา	๔.๓๕	.๕๖๘	๔.๓๖	.๕๔๗	๔.๕๒	.๔๙๘	๑.๔๔๕	.๒๓๘
- หลักกรุณา	๔.๒๒	.๖๔๙	๔.๑๔	.๕๗๒	๔.๔๓	.๕๓๒	๓.๖๐๑*	.๐๒๙
- หลักมุทิตา	๔.๒๘	.๖๔๖	๔.๓๑	.๕๕๖	๔.๕๓	.๔๗๓	๒.๗๔๗	.๐๖๖
- หลักอุเบกขา	๔.๓๑	.๗๕๑	๔.๓๖	.๕๙๘	๔.๖๔	.๔๘๒	๓.๖๖๐*	.๐๒๗
๒. ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร	**๔.๒๗**	**.๖๓๑**	**๔.๓๐**	**.๔๙๐**	**๔.๕๐**	**.๔๕๕**	**๒.๕๓๔**	**.๐๘๒**
- หลักเมตตา	๔.๓๐	.๖๘๖	๔.๓๔	.๕๗๖	๔.๕๔	.๔๙๒	๒.๑๐๑	.๑๒๕
- หลักกรุณา	๔.๒๗	.๕๘๘	๔.๒๙	.๕๑๕	๔.๔๗	.๔๙๐	๑.๙๑๒	.๑๕๐
- หลักมุทิตา	๔.๒๓	.๗๐๔	๔.๒๔	.๕๘๑	๔.๔๓	.๕๖๐	๑.๖๓๗	.๑๙๗
- หลักอุเบกขา	๔.๓๐	.๗๔๐	๔.๓๓	.๕๕๓	๔.๕๖	.๕๓๑	๒.๕๕๙	.๐๘๐
รวม	**๔.๒๘**	**.๕๙๙**	**๔.๓๐**	**.๔๗๖**	**๔.๕๒**	**.๔๔๐**	**๓.๑๒๓***	**.๐๔๖**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๕ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลโดยรวม ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลหลักกรุณา และด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลหลักอุเบกขา สำหรับด้านอื่น ๆ ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยรวมและในแต่ละด้านที่แตกต่างกันด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๑๖-๔.๑๙

ตารางที่ ๔.๑๖ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ **จำแนกตามระดับการศึกษา โดยรวม**

การศึกษา		**ต่ำกว่าปริญญาตรี**	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
	$\overline{X}$	๔.๒๘	๔.๓๐	๔.๕๒
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๒๘	-	.๐๑	.๒๓*
ปริญญาตรี	๔.๓๐		-	.๒๒*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๕๒			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยรวม มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยรวม มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๗ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา **ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล โดยรวม**

การศึกษา		**ต่ำกว่าปริญญาตรี**	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
	$\overline{X}$	๔.๒๙	๔.๒๙	๔.๕๓
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๒๙	-	.๐๐	.๒๔*
ปริญญาตรี	๔.๒๙		-	.๒๔*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๕๓			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๗ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล โดยรวม มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล โดยรวม มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๘ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา **ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักกรุณา**

การศึกษา		**ต่ำกว่าปริญญาตรี**	**ปริญญาตรี**	**สูงกว่าปริญญาตรี**
	$\overline{X}$	๔.๒๒	๔.๑๔	๔.๔๓
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๒๒	-	.๐๘	.๒๑
ปริญญาตรี	๔.๑๔		-	.๒๙*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๔๓			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๘ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักกรุณา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๑๙ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามระดับการศึกษา **ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักอุเบกขา**

อายุ		ต่ำกว่าปริญญาตรี	ปริญญาตรี	สูงกว่าปริญญาตรี
	$\overline{X}$	๔.๓๑	๔.๓๖	๔.๖๔
ต่ำกว่าปริญญาตรี	๔.๓๑	-	.๐๖	.๓๓*
ปริญญาตรี	๔.๓๖		-	.๒๘*
สูงกว่าปริญญาตรี	๔.๖๔			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๙ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับต่ำกว่าปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักอุเบกขา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี ส่วนข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับปริญญาตรี มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักอุเบกขา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีการศึกษาระดับสูงกว่าปริญญาตรี อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาแตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๐ การเปรียบเทียบระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวม **จำแนกตามรายได้**

(n=๒๒๖)

ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔	ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท		๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท		๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป		F	Sig.
	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.	$\overline{X}$	S.D.		
๑. ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล	**๔.๒๐**	**.๕๒๑**	**๔.๓๕**	**.๕๔๗**	**๔.๔๓**	**.๔๒๒**	**๒.๑๙๐**	**.๑๑๔**
- หลักเมตตา	๔.๒๒	.๕๙๒	๔.๔๑	.๕๔๒	๔.๕๐	.๔๕๘	๓.๒๙๐*	.๐๓๙
- หลักกรุณา	๔.๑๖	.๕๕๖	๔.๒๑	.๖๑๖	๔.๒๗	.๕๖๕	.๓๔๔	.๗๐๙
- หลักมุทิตา	๔.๑๘	.๕๙๗	๔.๓๖	.๕๙๑	๔.๔๕	.๔๒๘	๒.๖๓๐	.๐๗๔
- หลักอุเบกขา	๔.๒๕	.๖๘๘	๔.๔๒	.๖๔๔	๔.๔๙	.๔๗๔	๑.๘๕๔	.๑๕๙
๒. ด้านภาวะผู้นำทางบริหาร	**๔.๑๗**	**.๔๙๔**	**๔.๓๕**	**.๕๕๘**	**๔.๔๔**	**.๔๑๑**	**๓.๒๗๖***	**.๐๔๐**
- หลักเมตตา	๔.๑๙	.๖๔๕	๔.๓๙	.๖๑๐	๔.๔๘	.๔๒๑	๓.๐๔๖*	.๐๕๐
- หลักกรุณา	๔.๑๔	.๔๒๗	๔.๓๕	.๕๗๖	๔.๔๑	.๔๔๔	๓.๗๑๕*	.๐๒๖
- หลักมุทิตา	๔.๑๘	.๕๙๐	๔.๒๗	.๖๔๘	๔.๔๐	.๔๘๘	๑.๓๖๔	.๒๕๘
- หลักอุเบกขา	๔.๑๗	.๖๓๘	๔.๓๙	.๖๑๔	๔.๔๙	.๔๙๓	๓.๓๘๓*	.๐๓๖
รวม	**๔.๑๙**	**.๔๘๖**	**๔.๓๕**	**.๕๓๖**	**๔.๔๔**	**.๔๐๕**	**๒.๘๙๑**	**.๐๕๘**

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๐ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นว่าภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักเมตตา ด้านภาวะผู้นำทางบริหารโดยรวม ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักเมตตา ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักกรุณา และด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักอุเบกขา สำหรับด้านอื่น ๆ ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงทำการเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยรวมและในแต่ละด้านที่แตกต่างกันด้วยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (Least Significant Difference : LSD) รายละเอียดดังแสดงในตารางที่ ๔.๒๑-๔.๒๕

ตารางที่ ๔.๒๑ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ **ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล หลักเมตตา**

รายได้		**ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท**	**๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท**	**๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป**
	$\overline{X}$	๔.๒๒	๔.๔๑	๔.๕๐
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐	๔.๒๒	-	.๑๙*	.๒๘*
๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐	๔.๔๑		-	.๐๙
๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป	๔.๕๐			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๑ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลหลักเมตตา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐-๓๐,๐๐๐ บาท และ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีรายได้แตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๒ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ **ด้านภาวะผู้นำทางบริหารโดยรวม**

รายได้		**ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท**	**๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท**	**๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป**
	$\overline{X}$	๔.๑๗	๔.๓๕	๔.๔๔
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐.๓๕	๔.๑๗	-	.๑๘*	.๒๗*
๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐	๔.๓๕		-	.๐๙
๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป	๔.๔๔			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๒ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศด้านภาวะผู้นำทางบริหารโดยรวม มากกว่าข้าราชการทหารที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐-๓๐,๐๐๐ บาท และ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีรายได้แตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๓ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ **ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักเมตตา**

รายได้		**ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท**	**๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท**	**๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป**
	$\overline{X}$	๔.๑๙	๔.๓๙	๔.๔๘
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐	๔.๑๙	-	.๒๐*	.๒๙*
๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐	๔.๓๙		-	.๐๙
๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป	๔.๔๘			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๓ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักเมตตา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐-๓๐,๐๐๐ บาท และ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีรายได้แตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๔ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ **ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักกรุณา**

รายได้		**ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท**	**๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท**	**๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป**
	$\overline{X}$	๔.๑๔	๔.๓๕	๔.๔๑
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐	๔.๑๔	-	.๒๑*	.๒๗*
๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐	๔.๓๕		-	.๐๖
๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป	๔.๔๑			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๒๔ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักกรุณา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐-๓๐,๐๐๐ บาท และ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีรายได้แตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๕ การเปรียบเทียบความแตกต่างของค่าเฉลี่ยและความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นรายคู่ จำแนกตามรายได้ **ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักอุเบกขา**

รายได้		**ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท**	**๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท**	**๓๐,๐๐๑ บาท ขึ้นไป**
	$\overline{X}$	๔.๑๗	๔.๓๕	๔.๔๔
ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐	๔.๑๗	-	.๒๒*	.๓๑*
๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐	๔.๓๕		-	.๑๐
๓๐,๐๐๑ ขึ้นไป	๔.๔๔			-

*มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕

จากตารางที่ ๔.๑๖ พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาทมีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักอุเบกขา มากกว่าข้าราชการทหารที่มีรายได้ ๑๐,๐๐๐-๓๐,๐๐๐ บาท และ ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ สำหรับข้าราชการทหารที่มีรายได้แตกต่างกันคู่อื่น ๆ มีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

ตารางที่ ๔.๒๖ สรุปผลการทดสอบสมมติฐานของการวิจัย

ตัวแปรอิสระ	ผลการทดสอบ	
	ยอมรับสมมติฐาน	ปฏิเสธสมมติฐาน
ปัจจัยส่วนบุคคล	**ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**	
เพศ	-	✓
อายุ	-	✓
สถานภาพ	-	✓
ประเภทนายทหาร	✓	-
การศึกษา	✓	-
รายได้	-	✓

๔.๔ การนำเสนอข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๑) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ดังนี้

(๑) ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเมตตา กรุณา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้คำพูดที่ไพเราะ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนบุคคลในครอบครัว มีความเป็นครู คอยชี้แนะแนวทางหรือความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๒) ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วา และใจ ไม่ซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำผิด เป็นผู้ที่ขยันและปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดี ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความคิดทำให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๔) ความเป็นผู้นำที่ดีต้องมีสัจจะ คุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมเสียสละเพื่อส่วนรวม

(๕) ผู้นำยึดหลักปฏิบัติพรหมวิหาร ๔ เนื่องจากในปัจจุบันมีปัจจัยแวดล้อมมากมายที่เอื้อให้ผู้นำขาดภาวะความเป็นผู้นำ (ผู้บริหารองค์กร) เช่น การมีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ไม่มีคุณธรรม ขาดความเมตตา และเลือกปฏิบัติ อันมีผลให้การพัฒนาองค์กรในภาพรวมมีขีดจำกัด ไม่สามารถพัฒนาได้อย่างเต็มประสิทธิภาพเพราะบุคคลากรในองค์กรเป็นสิ่งแรกที่ต้องคำนึงถึง

(๖) ควรความรับผิดชอบในการทำงาน มีความคิดทำให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๗) ผู้นำที่จะปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาให้เคารพตนอย่างสม่ำเสมอ ผู้นำก็ต้องปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างมีคุณธรรมและสม่ำเสมอ

๒) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ดังนี้

(๑) ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จ

(๒) ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงผลงาน ความรู้ความสามารถออกมาให้เต็มที่ถือว่าเป็นการให้เกียรติในการทำงานและมีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน จัดคนให้เหมาะสมกับงานและยึดถือความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

(๓) ผู้บังคับบัญชาต้องมีการใช้พระเดชและพระคุณในการบริหารงาน แต่ให้ใช้พระคุณให้มากกว่าเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ส่วนพระเดชนั้นให้ใช้ในกรณีที่มีความจำเป็น

(๔) ควรเผยแพร่ให้กว้างขวางซึ่งเหมาะสมกับสังคมไทยมากกว่าหลักการบริหารของประเทศตะวันตก

(๕) ในด้านการบริหารจัดการ ผู้บังคับบัญชาควรรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มากกว่านี้

(๖) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ เมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา เป็นสิ่งประเสริฐสำหรับผู้นำที่จะนำหลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ในการบริหาร แต่ในสังคมปัจจุบันคงจะหาผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ได้ไม่มากนัก เนื่องเพราะระบบอุปถัมภ์มีมาแต่สมัยอดีตจนปัจจุบัน ระบบคุณธรรมคงต้องรอให้คนในสังคมมีศีล ๕ กันถ้วนทั่วก่อน ลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์จึงจะเกิด

(๗) ในสังคมไทยทุกอาชีพควรให้ความสำคัญทั้งผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาน่าจะประพฤติปฏิบัติให้ได้จริง โดยที่ผู้บังคับบัญชาจะต้องประพฤติปฏิบัติจริงเป็นตัวอย่างให้ได้ก่อนและจะต้องปฏิบัติต่อเนื่อง จะทำให้สังคมไทยมีความสงบและพัฒนาได้

(๘) หากผู้นำมีหลักการเป็นผู้นำครบทั้ง ๔ ประการ ประเทศไทยคงจะเจริญรุ่งเรือง และไม่เกิดความขัดแย้งในสังคม

๔.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์

สำหรับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในครั้งนี้ จากการสัมภาษณ์ผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) จำนวน ๕ ท่าน ได้แก่ รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร, ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง, ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการพลังงานและสิ่งแวดล้อม พบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีสาระสำคัญในแต่ละประเด็นดังนี้

๑) หลักการของผู้นำ

หลักการที่สำคัญในการจะเป็นผู้นำ มีเพียงสั้นๆว่า “หัวใจของการนำคือความสามารถผลักดันให้ผู้อื่นลงมือทำงาน” หรืออีกนัยหนึ่งคือ “ผู้นำคือผู้ที่สามารถเข้าไปนั่งอยู่ในหัวใจคนได้” (ไม่ใช่นั่งอยู่บนหัวคน) ดังนั้นจะเห็นได้ว่าบุคคลที่ดีที่สุดนั้นไม่แน่ว่าเขาจะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ เพราะไม่เพียงแต่เขาจะสามารถทำงานในแขนงนั้นๆ หรือรอบรู้เป็นอย่างมากในการทำงานแขนงนั้นๆเท่านั้น แต่ยังหมายความถึงการผลักดันให้ผู้ร่วมงานมาช่วยกันทำงานด้วยอย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า “ผลักดัน” รวมถึงการจัดองค์กร, ชี้แนะ, ตรวจสอบ และที่สำคัญคือการ “เติมพลัง” ให้แก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดสร้างสรรค์ออกมาได้อย่างเต็มที่ ทำให้ผู้นำนั้นไม่เพียงพอแต่ต้อง “เข้าใจงาน” หากแต่ ต้อง “เข้าใจคน” อีกด้วย ซึ่งไม่ใช่เรื่องที่ง่ายนักในเมื่อต่างคนต่างก็มีความคิด อารมณ์ที่แตกต่างกัน แต่โดยหลักการบริหารแบบใหม่ ผลได้พิสูจน์แล้วว่า “ไม่มีวิธีการบีบบังคับใดๆที่สามารถทำให้คนเราทำงานได้ดี” จึงจำเป็นที่ผู้นำจะต้องทำให้เพื่อนร่วมงานด้วยความเต็มใจการใช้วิธีบีบบังคับกฎระเบียบหยุมหยิม เข้มงวดจนเกินเหตุ จะทำให้เกิดความแตกแยก, แบ่งพวกแบ่งหมู่ตามกลุ่มผู้รับผู้รับผิดชอบที่มีอำนาจ ปราศจากความสามัคคีร่วมใจ และผลที่สุดก็คือจะทำให้คนที่ต้องการทำงานอย่างเต็มที่เกิดความเบื่อหน่าย ซึ่งในที่สุดองค์การนั้นก็จะต้องสูญเสียผู้ร่วมงานที่ดีไปหมดสิ้น ในอดีตกลาเคยมีการใช้แส้บังคับคนทำงานมาแล้ว แต่ในปัจจุบัน การใช้

“แส้ที่ไม่มีตัวตน” ก็ยังคงมีให้เห็นกันอย่างดาษดื่น ซึ่งโดยเนื้อแท้แล้วก็ไม่ต่างกันอะไรกันเลย[๑] ซึ่งโดยรวมต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้[๒]

(๑) ต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริต และยุติธรรม คำว่า ซื่อสัตย์นั้น หมายถึง การซื่อตรงต่อหน้าที่ ความรับผิดชอบ มีความโปร่งใสอยู่บนพื้นฐานของหลักการตรวจสอบได้ ไม่คดโกง ส่วนคำว่า ยุติธรรมนั้น หมายถึง การปกครองที่ไม่เห็นแก่ฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ต้องให้ความเท่าเทียมกัน

(๒) ต้องให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชาในทุกโอกาสที่สามารถจะทำได้ทั้งกาย วาจา ใจ เช่น การให้เกียรติทางกาย ได้แก่ การรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาและนำมาคิดพิจารณาว่ามีความถูกต้องหรือไม่ถูกต้อง หากไม่ถูกต้องจะต้องมีการชี้แจงเพื่อให้เกิดความถูกต้อง ถือเป็นการให้เกียรติกับผู้ใต้บังคับบัญชา พยายามเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงผลงาน ความรู้ ความสามารถออกมาให้เต็มที่ถือว่าเป็นการให้เกียรติในการทำงาน โดยมีการติดตามผลการทำงานเป็นระยะ แต่อย่าตำหนิผู้ใต้บังคับบัญชาต่อหน้าบุคคลอื่น ซึ่งจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดความมั่นใจในตนเองและเกิดความรู้สึกที่ไม่ดีต่อผู้บังคับบัญชา การให้เกียรติทางวาจา ได้แก่ การใช้คำพูดที่ไพเราะเพื่อเป็นแรงจูงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความศรัทธา จงรักภักดี และเชื่อมั่นในผู้บังคับบัญชา ไม่พูดจาที่เป็นการทำร้ายจิตใจหรือใช้กิริยาวาจากล่าวล่วงเกินผู้ใต้บังคับบัญชาโดยเฉพาะสุภาพสตรี การให้เกียรติทางใจ ได้แก่ การแสดงความยินใจเมื่อเห็นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ

(๓) มีการใช้พระเดชและพระคุณในการบริหารงาน แต่ให้ใช้พระคุณให้มากกว่าส่วนพระเดชนั้นให้ใช้ในกรณีที่มีความจำเป็น

(๔) มีความเป็นครู คอยชี้แนะแนวทางหรือถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาและคอยรับฟังความคิดเห็น เป็นที่ปรึกษาให้ในยามเมื่อเกิดปัญหา “อย่าสั่งการให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชายังทำไม่ได้” ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะต้องสั่งการในสิ่งที่คิดว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำได้ เพราะหากสั่งการในสิ่งที่ผู้บังคับบัญชายังทำไม่ได้นั้นถือว่าเป็นผู้บังคับบัญชาที่เห็นแก่ตัว เอาผลงานของผู้ใต้บังคับบัญชาไปเป็นความดีความชอบให้กับตนเอง

(๕) ต้องมีสัจจะ พูดแล้วสามารถนำไปปฏิบัติได้ การใช้คำพูดต้องคิดทุกอย่างที่พูด แต่ไม่ต้องพูดทุกอย่างที่คิด ให้พูดเท่าที่จำเป็น พูดให้เหมาะสมกับบุคคลแต่ละประเภทและพูดให้เกิดประโยชน์

---

[๑]สัมภาษณ์ นาวาอากาศเอกสมชาย สังขมณี ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการพลังงานและสิ่งแวดล้อม สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๑๒ พฤษภาคม ๒๕๕๔.

[๒]สัมภาษณ์ พลโท ประสาท สุขเกษตร รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๒๓ มีนาคม ๒๕๕๔.

(๖) ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่ตลอดเวลา มีวิสัยทัศน์กว้างไกลต้องเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) วิธีการในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาและองค์กรให้มีประสิทธิภาพ

ภาพรวม ๆ นั้น การบริหารงานทุกอย่าง อันดับแรกต้องมีความเข้าใจก่อน การบริหารหน่วยทหาร เป็นเรื่องที่ไม่มีความสลับซับซ้อนมากนัก เพราะทุกอย่างจะดำเนินไปตาม กฎ ระเบียบอยู่แล้ว ตั้งแต่การแต่งกาย การลา การจัดซื้อ การจ้าง เราเพียงแต่ลำดับเหตุการณ์ให้ดีว่าอะไรก่อนหลัง ตรงนี้สำคัญ

วิธีการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาที่ใช้อยู่เสมอ คือ การให้ทุกคนมีจิตวิญญาณของการสำนึกในหน้าที่ โดยเราจะเป็นเพียงผู้ถือท้าย ให้จังหวะ กำหนดทิศทางของหน่วยว่าจะไปทางใด ส่วนทุกคนในหน่วยรู้ว่าจะพายอย่างไรเพื่อให้เข้าถึงจุดหมายตามกำหนดเวลา เมื่อคนในองค์กรดี จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพไปด้วย

เราทุกคนคงเคยมีความรู้สึกว่า ขณะที่มีอารมณ์แจ่มใสจะสามารถทำงานด้วยความสุข มีความเชื่อมั่น ไม่เบื่อหน่าย ดังนั้น “การเข้าใจอารมณ์ความรู้สึก” จึงเป็นสิ่งหนึ่งที่ “ผู้นำ” ต้องเรียนรู้ในการบริหารคน คนทำงานทุกคนเมื่อตกอยู่ในภาวะจิตใจที่มีแต่ความกลุ้มกังวล หรือมีปัญหาในครอบครัว นอกจากประสิทธิภาพในการทำงานจะลดลงแล้ว ยังมีปฏิกิริยาอื่นๆ ซึ่งจะนำมาซึ่งความเสียหายอีกด้วย ผู้นำที่ดีจึงควรรักษาอารมณ์อันเยือกเย็นเสมอต้นเสมอปลายทั้งของตนและของคนทำงานเอาไว้ ไม่ว่าจะมีปัญหาหรือภาวะคับขันอย่างไรก็ตาม ต้องมีวิธีการที่จะขจัดความรู้สึกวิตกกังวลและหลักเลี่ยงวิธีการใดๆที่อาจทำให้คนทำงานรู้สึกว่าถูกปรักปรำ เกิดความรู้สึกโกรธแค้น การใช้ถ้อยคำหยาบคาย เสียดสี ถากถาง ประชดประชัน มาสร้างความอับอายให้แก่ผู้ร่วมงานเป็นสิ่งที่ต้องยกเว้นไม่พึงกระทำเป็นอันขาด เมื่อคุณทำได้อย่างนี้แล้ว คุณจะทำให้เพื่อนร่วมงานของคุณเกิดความสบาย ทำงานด้วยความสุข ความกระตือรือร้น แม้ในภาวะคับขัน เขาก็จะยืนอยู่ข้าง ๆ เรา เอาชนะอุปสรรคในการทำงานไปได้อย่างราบรื่น[๓] ทั้งนี้ยังต้องมีวิธีการ ดังนี้[๔]

(๑) ส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตั้งใจทำงานเพื่อให้เกิดผลงานเป็นที่ยอมรับต่อบุคคลภายนอก

(๒) มีสวัสดิการต่างๆ เพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) มีมนุษยสัมพันธ์และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา

---

[๓]สัมภาษณ์ พลเรือโท นพดล โชคระดา ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔.

[๔]สัมภาษณ์ พลตรี ดุษฎี รามสมภพ ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๕ เมษายน ๒๕๕๔.

(๔) มีความรัก ความสามัคคีในองค์กร ให้ความสนิทสนมเป็นกันเอง สามารถร่วมทุกข์ร่วมสุขพร้อมที่จะเผชิญปัญหาร่วมกันกับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๕) นึกถึงประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตนเป็นหลัก

๓) ปัจจุบันมีการนำหลักธรรมตามแนวทางพุทธศาสนามาใช้ภายในองค์กร

หลักสัปปุริสธรรม ๗ และหลักพรหมวิหาร ๔ ควบคู่กัน โดยให้ความสำคัญในเรื่องของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขากับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีสติเป็นตัวกำกับเพื่อไม่ให้มีมากหรือน้อยจนเกินไป[๕]

ทั้งนี้ การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ มาใช้ภายในองค์กร เพราะมีการอยู่ร่วมกันเป็นหมู่คณะจึงต้องใช้ความเมตตา กรุณาเป็นหลักในการปกครองดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาและจะต้องมีสติคอยควบคุมเพื่อให้เกิดความเท่าเทียมกัน[๖]

๔) การนำเอาหลักพรหมวิหาร ๔ มาประยุกต์ใช้ภายในองค์กร

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ สามารถประยุกต์ใช้เป็นแนวทางกว้าง ๆ ได้ คือ[๗]

(๑) ด้านการปกครองบังคับบัญชา หลักธรรมนี้จะช่วยให้เกิดความเสมอภาคเท่าเทียมกัน ไม่ลำเอียง ลูกน้องเกิดความมั่นใจในตัวของผู้นำหน่วย

(๒) ด้านการศึกษา หลักธรรมนี้จะช่วยให้เกิดความเอาใจใส่และกระตือรือร้นในการศึกษา เล่าเรียน ช่วยลดความเครียดระหว่างการศึกษาได้

(๓) ด้านการสันทนาการและกีฬา หลักธรรมนี้จะช่วยให้เกิดความยินดี ลดความกังวลต่างๆ ระหว่างการทำกิจกรรม

(๔) ด้านการปฏิบัติงาน หลักธรรมนี้จะช่วยให้เกิดความราบรื่น ช่วยลดระดับปัญหาที่เกิดขึ้นได้ในการบริหารองค์กรต่างๆ นั้นข้อควรตระหนักคือ เราต้องเกี่ยวข้องกับคนทั้งในและนอกองค์กร จนเลยไปถึงระดับต่างประเทศในบางเรื่อง หากใครสามารถมีจุดยึดกุมจิตใจของคนในองค์กร จนเขามีความรู้สึกว่า เป็นดุจลมหายใจของกันและกันได้ คนเหล่านั้นจะขายชีวิตให้กับผู้นำของตนและองค์กรได้ หลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ จึงแปลได้อีกอย่างหนึ่งว่า ธรรมเป็นเรือนใจของผู้เป็นใหญ่ จนอาจกล่าวได้ว่า สังคมใดที่ขาดหลักของพรหมวิหาร ๔ สังคมนั้นก็ยาก

---

[๕] สัมภาษณ์ พลตรี ดุษฎี รามสมภพ ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๕ เมษายน ๒๕๕๔.

[๖] สัมภาษณ์ พลโท ชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ์ ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๒๐ เมษายน ๒๕๕๔.

[๗] สัมภาษณ์ พลเรือโท นพดล โชคระดา ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๔ พฤษภาคม ๒๕๕๔.

ที่จะมีความสงบสุข แม้ขาดเมตตาเพียงข้อเดียวก็ไปได้ยากแล้ว ดังหลักพุทธภาษิตที่ว่า โลโก ปัตถัมภิกา เมตตา แปลว่า เมตตาเป็นธรรมค้ำจุนโลก

การขาดหลักพรหมวิหารธรรม ๔ ประการ ย่อมเกิดความลำเอียงได้ง่ายๆ ความลำเอียงเป็นปัญหาอุปสรรคอย่างแรงทั้งในการบริหารตน บริหารคน และบริหารงาน ที่สำคัญคือความลำเอียงจะทำลายกระบวนการยุติธรรมที่ทุกคนต้องการ ทำให้เราพบว่าสังคมมากด้วยความอยุติธรรม ความไม่เป็นธรรม ความไม่เที่ยงธรรม การบริหาจัดการที่นำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนามาใช้ จึงต้องพยายามรักษาจิตของตนเองเอาไว้ อย่าปล่อยให้ความยินดียินร้ายหรือความรัก ความชัง ครอบงำจิตได้เป็นประการสำคัญ

และเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน ซึ่งต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยเน้นที่อุเบกขาให้มากๆ สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรด้าน

(๑) การสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๒) การพัฒนาความรู้ ความสามรถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

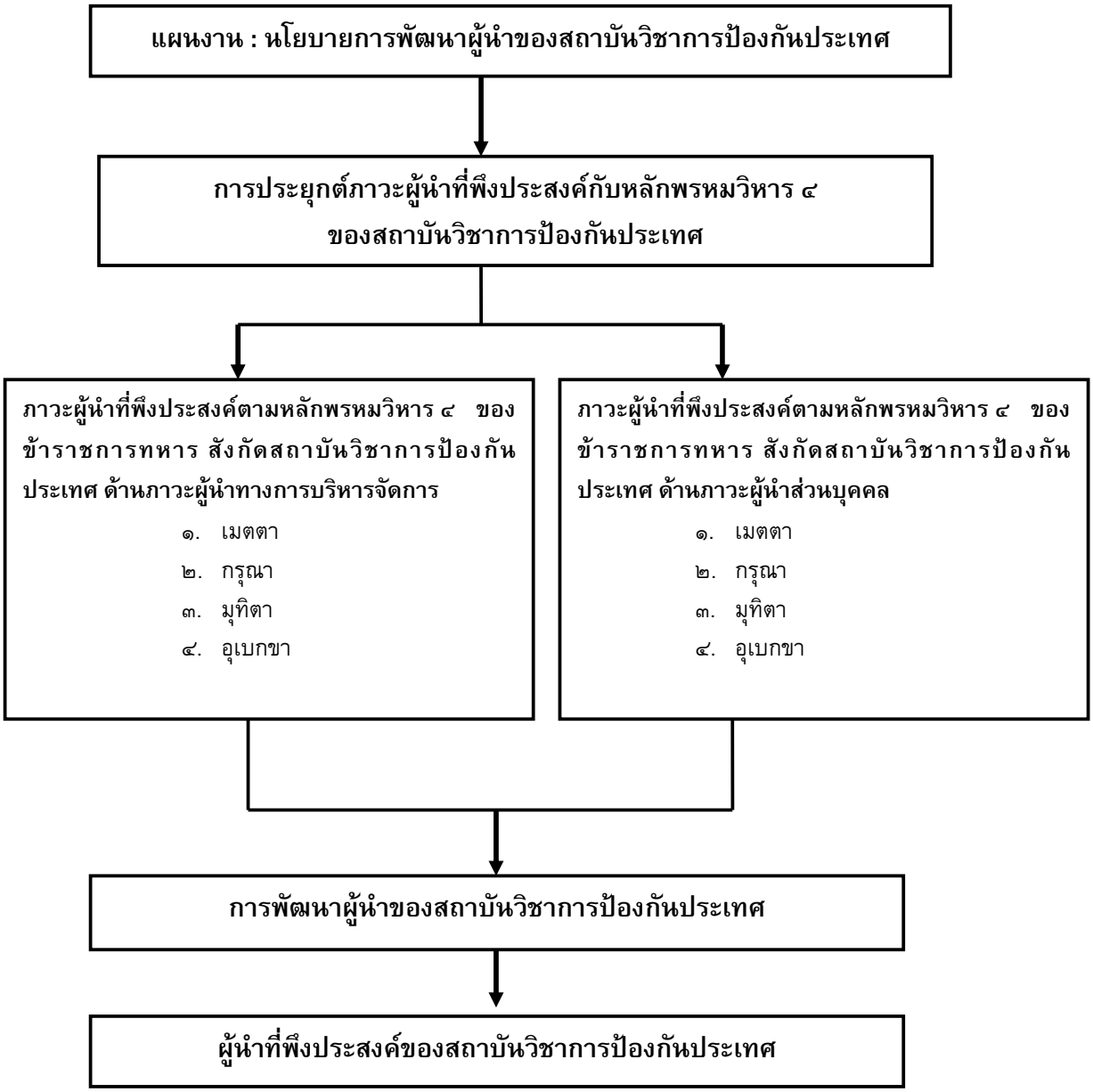
(๔) การเป็นแบบอย่างที่ดีในการชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา[๗]

โดยสรุป การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ สามารถประยุกต์ใช้ในภาวะผู้นำของการบริหารองค์การนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติในส่วนบุคคล และในการบริหารจัดการ โดยให้ครอบคลุมในทุก ๆ ด้าน เช่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการศึกษา ด้านการสันทนาการและกีฬา และการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยเน้นที่อุเบกขาให้มาก ๆ สามารถนำมาปรับใช้ในองค์การที่เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาความรู้ ความสามรถ ของผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ทุกคนมีจิตวิญญาณของการสำนึกในหน้าที่ ร่วมกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม จะส่งผลให้องค์การมีประสิทธิภาพไปด้วย

---

[๗]สัมภาษณ์ พลตรี ดุษฎี รามสมภพ ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ๕ เมษายน ๒๕๕๔.

๔.๖ รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ



แผนภาพที่ ๔.๑ รูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

จากแผนภาพที่ ๔.๑ แสดงรูปแบบแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ๓ ขั้นตอน คือ

๑) แผนงานนโยบายการพัฒนาผู้นำของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๒) การประยุกต์ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์กับหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล และด้านภาวะผู้นำในการบริหารจัดการ

๓) การพัฒนาผู้นำของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ดังนี้

ขั้นตอนที่ ๑ แผนงานนโยบายการพัฒนาผู้นำของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นการกำหนดแผนงาน โดยมีแผนงานนโยบายการพัฒนาผู้นำของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศในภาพรวม และกำหนดเป็นแผนงานเพื่อการพัฒนาสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในระดับการปฏิบัติ

ขั้นตอนที่ ๒ การประยุกต์ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ทั้ง ๒ ด้าน คือ ๑) ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล และ ๒) ด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ กับหลักพรหมวิหาร ๔ คือ ๑) เมตตา ความรัก ๒) กรุณา ความสงสาร ๓) มุทิตา ความเบิกบานพลอยยินดี และ ๔) อุเบกขา ความมีใจเป็นกลาง มากำหนดเป็นรูปแบบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยเป็นการประยุกต์ร่วมกัน จะออกมาเป็นแนวทางและวิธีการสำหรับผู้นำที่สามารถนำไปปฏิบัติได้ โดยรวม คือ

ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล

- หลักเมตตา เช่น ๑) ให้ความรักและเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ๒) มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) มีความอ่อนโยน ไม่ถือตัว ไม่ยกตนข่มผู้ใต้บังคับบัญชา ๔) สอดส่องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือก ที่รักมักที่ชังอย่างสม่ำเสมอ เป็นต้น
- กรุณา เช่น ๑) ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ที่มีฐานะด้อยกว่าหรือได้รับความเดือดร้อน ๒) ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม ๓) ให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์ ๔) ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา เป็นต้น
- มุทิตา เช่น ๑) มีความชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี ๒) มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) ไม่เข้าไปก้าวก่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ๔) ไม่แสดงความรู้สึกอิจฉาริษยาเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี เป็นต้น

- อุเบกขา เช่น ๑) มีความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่ ๒) วางตัวเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ๓) ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน ๔) สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี เป็นต้น

ด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ

- หลักเมตตา เช่น ๑) มีความรักและความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนองค์กร ๒) สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ๓) สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อเอื้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข ๔) เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกัน เป็นต้น

- กรุณา เช่น ๑) สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ๒) เป็นผู้ชี้นำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิด ความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ ๓) ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ ๔) มีความมุ่งมั่นและเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก เป็นต้น

- มุทิตา เช่น ๑) ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว ๒) ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่างสม่ำเสมอ ๓) สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงาน ๔) ไม่กล่าวโทษซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด เป็นต้น

- อุเบกขา เช่น ๑) แสดงความเป็นกลางในการบริหาร โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนะของทุกฝ่าย ๒) ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม ๓) ไม่เลือกปฏิบัติและให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน ๔) ยึดถือคุณธรรมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ เป็นต้น

ขั้นตอนที่ ๓ การพัฒนาผู้นำของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ เป็นขั้นตอนสูงสุดของรูปแบบแนวการพัฒนาผู้นำตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ คือ เมื่อผ่านขั้นตอนที่ ๑ ขั้นตอนที่ ๒ แล้ว จะสามารถพัฒนาผู้นำของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศได้ และจะนำมาซึ่งผู้นำที่พึงประสงค์ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในท้ายที่สุด

บทที่ ๕

สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยมีวัตถุประสงค์ในการวิจัย ดังนี้

๑) เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

๒) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยจำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล

๓) เพื่อศึกษาแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิจัยแบบผสม (Mixed Methodology Research) ระหว่างการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative Research) และการวิจัยเชิงคุณภาพ (Qualitative Research) ดังนี้

การวิจัยเชิงปริมาณใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) เก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามกับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นข้าราชการทหารสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ วิทยาลัยเสนาธิการทหาร วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์ แขวงดินแดง เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร จำนวน ๒๒๖ คน ซึ่งได้มาจากการสุ่มแบบเจาะจง (Purposive Sampling) แบบสอบถามที่ใช้ในการวิจัยมีการหาคุณภาพโดยการหาความเที่ยงตรงของเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญจำนวน ๕ ท่าน และมีค่าความเชื่อมั่น (Reliability) เท่ากับ ๐.๙๘๔๓ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการหาความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การทดสอบค่าที (t-test) การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว (one way analysis of variance) และเปรียบเทียบความแตกต่างค่าเฉลี่ยเป็นรายคู่โดยวิธีผลต่างนัยสำคัญน้อยที่สุด (LSD)

การวิจัยเชิงคุณภาพใช้การสัมภาษณ์เชิงลึก (In – depth interview) เก็บข้อมูลโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกจากผู้ให้ข้อมูลหลัก (Key Information) จำนวน ๕ ท่าน วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลทำการสัมภาษณ์โดยนัดล่วงหน้า มีการใช้อุปกรณ์ในการบันทึกเสียงข้อมูลการสัมภาษณ์และนำมาวิเคราะห์ข้อมูลจากบทสัมภาษณ์ เป็นเหตุผลเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามความคิดเห็นของกลุ่มผู้ให้ข้อมูลหลัก ประกอบด้วย รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ, ผู้อำนวยการวิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร, ผู้บัญชาการวิทยาลัยเสนาธิการทหาร, ผู้อำนวยการสถาบันจิตวิทยาความมั่นคง, ผู้อำนวยการกอง

วิทยาศาสตร์เทคโนโลยีการพลังงานและสิ่งแวดล้อม จำนวน ๕ คน เป็นการบรรยายความ ซึ่งสามารถสรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๑ สรุปผลการวิจัย

๕.๑.๑ ผู้ตอบแบบสอบถามส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน ๑๒๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๓.๑๐ มีอายุ ๔๑ ปี ขึ้นไป จำนวน ๑๑๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๔๘.๗๐ มีสถานสมรส จำนวน ๑๒๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๑๐ เป็นนายทหารชั้นประทวน จำนวน ๑๑๕ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๐.๙๐ มีการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน ๑๓๐ คน คิดเป็นร้อยละ ๕๗.๕๐ และมีรายได้ระหว่าง ๑๐,๐๐๑-๓๐,๐๐๐ บาท จำนวน ๑๓๙ คน คิดเป็นร้อยละ ๖๑.๕๐

๕.๑.๒ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน สรุปได้ดังนี้

๑) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักเมตตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๘) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๒) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักกรุณา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๒๑) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๓) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักมุทิตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๔) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๔) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักอุเบกขา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๙) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๕) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการตามหลักเมตตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๖) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๖) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการตามหลักกรุณา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๒) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๗) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการตามหลักมุทิตา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๒๗) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๘) ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการตามหลักอุเบกขา นั้น โดยรวมมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก ($\overline{X}$ = ๔.๓๖) เมื่อพิจารณาในแต่ละรายการได้พบว่าทุกรายการมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมาก

๕.๑.๓ การเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล สรุปได้ดังนี้

๑) ข้าราชการทหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

๒) ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

๓) ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกันทุกด้าน

๔) ข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหารต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ โดยภาพรวมแตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันทุกด้าน

๕) ข้าราชการทหารที่มีระดับการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกันอย่างมี

นัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้าน พบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลโดยรวม ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลหลักกรุณา และด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลหลักอุเบกขา สำหรับด้านอื่น ๆ ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

๖) พบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เมื่อพิจารณาในแต่ละด้านพบว่า ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๕ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคลหลักเมตตา ด้านภาวะผู้นำทางบริหารโดยรวม ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักเมตตา ด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักกรุณา และด้านภาวะผู้นำทางบริหารหลักอุเบกขา สำหรับด้านอื่น ๆ ข้าราชการทหารมีความคิดเห็นไม่แตกต่างกัน

๕.๑.๔ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ สรุปได้ว่า

๑) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ดังนี้

(๑) ผู้บังคับบัญชาต้องมีความเมตตา กรุณา ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา ใช้คำพูดที่ไพเราะ มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ มองผู้ใต้บังคับบัญชาเหมือนบุคคลในครอบครัว มีความเป็นครู คอยชี้แนะแนวทางหรือความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๒) ผู้บังคับบัญชาต้องเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งทางกาย วา และใจ ไม่ซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อทำผิด เป็นผู้ที่ขยันและปฏิบัติหน้าที่ของตนได้ดี ไม่เอารัดเอาเปรียบผู้ใต้บังคับบัญชา

(๓) ผู้บังคับบัญชาควรมีความรับผิดชอบในการทำงาน มีความคิดทำให้เกิดความสามัคคีในหน่วยงานและระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา

(๔) ความเป็นผู้นำที่ดีต้องมีสัจจะ คุณธรรม ซื่อสัตย์ สุจริต ยุติธรรม ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมเสียสละเพื่อส่วนรวม

๒) ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ดังนี้

(๑) ผู้บังคับบัญชาควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ ส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ ตลอดจนชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จ

(๒) ผู้บังคับบัญชาควรเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงผลงาน ความรู้ความสามารถออกมาให้เต็มที่ถือว่าเป็นการให้เกียรติในการทำงานและมีการติดตาม ประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน จัดคนให้เหมาะสมกับงานและยึดถือความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

(๓) ผู้บังคับบัญชาต้องมีการใช้พระเดชและพระคุณในการบริหารงาน แต่ให้ใช้พระคุณให้มากกว่าเพื่อทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานอย่างมีความสุข ส่วนพระเดชนั้นให้ใช้ในกรณีที่มีความจำเป็น

๕.๑.๕ ผลการวิเคราะห์แบบสัมภาษณ์ สรุปได้ว่า

การใช้หลักพรหมวิหาร ๔ สามารถประยุกต์ใช้ในภาวะผู้นำของการบริหารองค์กรนั้น ผู้นำจะต้องมีคุณสมบัติในส่วนบุคคล และในการบริหารจัดการ โดยให้ครอบคลุมในทุกๆ ด้าน เช่น ด้านการปกครองบังคับบัญชา ด้านการศึกษา ด้านการสันทนาการและกีฬา และการปฏิบัติงาน ซึ่งเป็นสิ่งที่จำเป็นในการเป็นผู้นำองค์กรในยุคปัจจุบัน ที่ต้องให้ความสำคัญในเรื่องของความมีเมตตา กรุณา มุทิตา อุเบกขา โดยเน้นที่อุเบกขาให้มากๆ สามารถนำมาปรับใช้ในองค์กรที่เป็นการสร้างขวัญ กำลังใจให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา การพัฒนาความรู้ ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา การพิจารณาความดีความชอบแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา และการเป็นแบบอย่างที่ดีในการชี้แนะ สั่งสอน ถ่ายทอดความรู้ ประสบการณ์ในการทำงานให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้ทุกคนมีจิตวิญญาณของการสำนึกในหน้าที่ ร่วมกำหนดทิศทางของหน่วยงาน โดยให้ทุกคนในหน่วยงานมีส่วนร่วม จะส่งผลให้องค์กรมีประสิทธิภาพไปด้วย

๕.๒ อภิปรายผลการวิจัย

การอภิปรายผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยจะได้นำประเด็นที่สำคัญและน่าสนใจ นำมาอภิปรายผล ดังนี้

๕.๒.๑ จากผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ พบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทั้งนี้เนื่องจาก ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีการบริหารที่ดี มีประสิทธิภาพ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ เป็นอย่างมาก ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุขุมาลย์ ประยุตตินิวัฒน์ ได้ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน) ผลการวิจัยพบว่า พนักงานที่ตอบแบบสอบถาม มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์

ด้านต่าง ๆ ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก[๑] และยังสอดคล้องผลการวิจัยของ กฤติมา ไทยยานันท์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์ ผลการวิจัยพบว่า ความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่แสดงถึงภาวะผู้นำตามสภาพจริงของนายกองค์การบริหารส่วนตำบล พบว่า ภาพรวมมีภาวะผู้นำตามสภาพจริง อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ส่วนใหญ่นายกองค์การบริหารส่วนตำบล มีภาวะผู้นำตามสภาพจริงด้านบุคลิกภาพรองลงมาด้านความรู้ความสามารถ น้อยที่สุด ด้านคุณธรรมจริยธรรม[๒] เมื่อพิจารณาผลการวิจัยในแต่ละด้าน สามารถนำมาอภิปรายผลได้ดังนี้

๑) ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายเป็นด้าน แล้วพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน ทั้งเป็นเพราะผู้นำในสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ มีความรักใคร่ เห็นอกเห็นใจผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ ศิริศักดิ์ ขวัญสุข ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี เมื่อปี พ.ศ.๒๕๔๙ ศึกษาพบว่า ปัจจัยขององค์ประกอบคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชน แบ่งเป็น ๕ ด้านได้แก่ คุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคล คุณลักษณะด้านผู้นำองค์กร คุณลักษณะด้าน การพัฒนางาน และหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนก็ได้มีการประเมินคุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของตนเองว่ามีคุณลักษณะด้านการบริหาร คุณลักษณะด้านสังคม คุณลักษณะส่วนบุคคล อยู่ในระดับมาก ส่วนคุณลักษณะด้านผู้นำองค์กรและคุณลักษณะด้านการพัฒนางาน อยู่ในระดับปานกลาง[๓]

๒) ด้านภาวะผู้นำทางบริหารจัดการ จากผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อจำแนกรายเป็นด้าน แล้วพบว่า ข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการ

---

[๑] สุขุมาลย์ ประยุตตินิวัฒน์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)”, **ภาคนิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** สาขาบริหารธุรกิจ (การตลาด), (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๐), หน้า ๗๕.

[๒] กฤติมา ไทยยานันท์, “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑), หน้า ๑๐๒.

[๓] ศิริศักดิ์ ขวัญสุข, “คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี”, **วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาวิทยาศาสตร์สุขภาพ, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙), หน้า ๗๑.

ป้องกันประเทศ มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ อยู่ในระดับมากทุกด้าน เนื่องจาก ผู้นำในสถาบันวิชาการป้องกันประเทศมีการบริหารจัดการองค์การเป็นอย่างดี และมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุภาวดี ติมินทระ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี” ผลการวิจัยพบว่า ระดับภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า มีภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นอยู่ในระดับมากทุกด้าน ได้แก่ ด้านความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอำนาจหน้าที่และหลักการและกระบวนการวางแผน ด้านการรับรู้ข่าวสารในเรื่องการพัฒนาท้องถิ่นและอื่นๆ[๔]

๕.๒.๒ จากผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคลสามารถนำมาอภิปรายผล ได้ดังนี้

๑) ข้าราชการทหารที่มีเพศ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากความรู้สึกนึกคิดของความเป็นชาย และหญิง ย่อมได้รับการ บริหารจัดการของผู้นำองค์การที่เสมอกัน จึงไม่ส่งผลทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศแตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ เคนหวัง บุญเพศ ได้ทำการวิจัยเรื่อง “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี” ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี ใช้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบเปลี่ยนสภาพในระดับมาก โดยใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพมากกว่าแบบแลกเปลี่ยน ส่วนผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดอุบลราชธานีจำแนกตามเพศ อายุ ตำแหน่งและระยะเวลาดำรงตำแหน่งใช้แบบภาวะผู้นำแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ[๕] ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีเพศ ต่างกัน มีระดับภาวะ

---

[๔]สุภาวดี ติมินทระ, “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๘), หน้า ๘๒.

[๕]เคนหวัง บุญเพศ, “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต,** สาขาบริหารการศึกษา, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔), หน้า ๑๐๐.

ผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๒) ข้าราชการทหารที่มีอายุ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากความเป็นทหารไม่ว่าจะช่วงอายุเท่าใดก็จะได้รับการปกครองเท่าเทียมกัน จึงไม่ส่งผลทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศแตกต่างกันไป ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของไพรินทร์ ทวีลาภ ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำของนักบริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ตามความต้องการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดส่วนกลางเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการที่มีอายุต่างกัน อายุราชการต่างกัน ระดับต่างกัน และรายได้ต่างกัน มีความต้องการต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนักบริหารระดับสูงในภาพรวมไม่แตกต่างกัน[๖] ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีอายุต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๓) ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากสถานภาพสมรสไม่มีผลต่อการบริหารจัดการของสถาบันวิชาการ จึงไม่ส่งผลทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์ ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ จำแนกตามปัจจัยส่วนบุคคล พบว่า ทหารกองประจำการจังหวัดบุรีรัมย์ ที่มีอายุ ระดับการศึกษา และสถานภาพสมรส ที่ต่างกัน มีความคิดเห็นต่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ จังหวัดทหารบกบุรีรัมย์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

---

[๖]ไพรินทร์ ทวีลาภ, “ภาวะผู้นำของนักบริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ตามความต้องการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดส่วนกลางเขตกรุงเทพมหานคร”, **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาประชาคมเมืองและชนบท, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓), หน้า ๙๘.

โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน[๗] ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีสถานภาพ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๔) ข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหาร ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหารต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากลำดับชั้นยศทางทหารที่ต่างกัน ก็ย่อมจะได้รับการปฏิบัติต่อผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน จึงส่งผลทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศที่แตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ จตุรงค์ พาศรี ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีของกองบิน ๒๑ จังหวัดอุบลราชธานี ผลการวิจัยพบว่า นายทหารอากาศที่มีระดับชั้นยศต่างกันมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบเผด็จการและรูปแบบภาวะผู้นำแบบเสรีนิยมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .๐๑[๘] ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีประเภทนายทหาร ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕) ข้าราชการทหารที่มีการศึกษา ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารที่มีการศึกษาต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากการเรียนรู้ในระดับต่าง ๆ ที่ต่างกัน ก็ย่อมจะได้รับรู้ต่อการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน จึงส่งผลทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ พนิดา งามขุนทด ได้ทำการวิจัยเรื่อง ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา ผลการวิจัยพบว่า การเปรียบเทียบความคิดเห็นของบุคลากรสถาบัน

---

[๗]ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์, “การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์”, **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓), หน้า ๑๑๐.

[๘]จตุรงค์ พาศรี, “รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีของกองบิน ๒๑ จังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๑), หน้า ๙๐.

อาชีวศึกษาจังหวัดบุรีรัมย์โดยรวมจำแนกตามระดับการศึกษา แตกต่างกัน[๙] ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีการศึกษา ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จึงเป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๖) ข้าราชการทหารที่มีรายได้ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ แตกต่างกัน จากผลการวิจัยพบว่า ข้าราชการทหารที่มีรายได้ต่างกัน มีความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน ทั้งนี้เนื่องจากรายได้ไม่มีส่วนเกี่ยวข้องของการบริหารจัดการของผู้บังคับบัญชา จึงไม่ส่งผลที่จะทำให้ความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศแตกต่างกัน ซึ่งสอดคล้องกับผลงานวิจัยของ สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฐ ได้วิจัยเรื่อง “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร” ผลการวิจัยพบว่า กำนัน ผู้ใหญ่บ้านมีภาวะผู้นำสูง และมีบทบาทการปฏิบัติงานมาก ทั้งในด้านการเป็นตัวแทนของราชการ การเป็นตัวแทนของประชาชน และการเป็นผู้นำชุมชน ส่วนคุณลักษณะทางสังคมเศรษฐกิจของกำนัน ผู้ใหญ่บ้านที่แตกต่างกัน ในเรื่อง เพศ อายุ รายได้ ระยะเวลาการดำรงตำแหน่งและความสัมพันธ์ด้านเครือญาติ ส่งผลต่อภาวะผู้นำและปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน ยกเว้น คุณลักษณะในเรื่อง รายได้ ไม่มีผลต่อการปฏิบัติงานที่แตกต่างกัน และภาวะผู้นำของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน มีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง และเป็นไปในทางบวกกับการปฏิบัติงาน[๑๐] ดังนั้น ข้าราชการทหารที่มีรายได้ ต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ของสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ไม่แตกต่างกัน จึงไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ตั้งไว้

๕.๓ ข้อเสนอแนะ

ผลการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะ ดังนี้

๕.๓.๑ ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

๑) ด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล

---

[๙] พนิดา งามขุนทด, “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา”, **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต,** สาขาวิชาการจัดการทั่วไป, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๙), หน้า ๙๕.

[๑๐] สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฐ, “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร”, **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต,** สาขาวิชารัฐศาสตร์, (บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒), หน้า ๘๘.

(๑) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำส่วนบุคคล ตามหลักอุเบกขาอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมีความยุติธรรม วางตัวเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน จึงเป็นผลดีต่อองค์กร

(๒) ผู้บังคับบัญชาต้องมีความรัก มีความเมตตา มีความสงสาร เห็นอกเห็นใจ ไม่เอารัดเอาเปรียบ และยอมเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวม

(๓) ผู้บังคับบัญชาควรมีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา มีความชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาประสบความสำเร็จ ไม่แสดงความอิจฉาริษยาหรือกลั่นแกล้งผู้ใต้บังคับบัญชา

๒) ด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ

(๑) ความคิดเห็นเกี่ยวกับผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ในด้านภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ ตามหลักเมตตาและหลักอุเบกขาอยู่ในระดับมากที่สุด ซึ่งผู้บังคับบัญชาจะมีความรัก ความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงผลงาน ความรู้ ความสามารถออกมาให้เต็มที่ถือว่าเป็นการให้เกียรติในการทำงานและมีการติดตาม ประเมินผลการทำงานอย่างเป็นธรรม ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน สร้างบรรยากาศให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานอย่างมีความสุขและยึดถือความยุติธรรมในการปฏิบัติงาน

(๒) ผู้บังคับบัญชาต้องสร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ จูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความรัก ความสามัคคี ช่วยเหลือซึ่งกันและกันภายในองค์กร มีความมุ่งมั่นและเสียสละในการทำงานเพื่อส่วนรวม

(๓) ผู้บังคับบัญชาควรส่งเสริมสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถอย่างสม่ำเสมอ ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จ ไม่กล่าวโทษซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อผิดพลาด

๕.๓.๒ ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

หากมีการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในครั้งต่อไป ผู้วิจัยขอเสนอแนะการดำเนินการวิจัยในลักษณะต่อไปนี้

๑. ควรศึกษาจากหน่วยงานข้าราชการตำรวจ ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ว่ามีการใช้หลักพรหมวิหาร ๔ ในการบริหารหน่วยงาน เหมือนกันหรือแตกต่างกันจากการวิจัยครั้งนี้

๒. ควรศึกษาการนำหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น อิทธิบาท ๔ สาราณียธรรม ๖ สัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น มาใช้ร่วมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของหน่วยงาน

๓. ควรศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานของหน่วยงาน กับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามหลักธรรมทางพระพุทธศาสนา เช่น อิทธิบาท ๔ สาราณียธรรม ๖ สัปปุริสธรรม ๗ เป็นต้น

๔. ควรศึกษาวิเคราะห์ทฤษฎีผู้นำทางตะวันตกทฤษฎีอื่นที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้กับผู้นำในสังคมไทยยุคปัจจุบันได้อย่างเหมาะสม

บรรณานุกรม

๑. ภาษาไทย :

ก. ข้อมูลปฐมภูมิ

มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. พระไตรปิฎกฉบับภาษาไทย ฉบับมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๓๙.

ข. ข้อมูลทุติยภูมิ

๑) หนังสือ :

กวี วงศ์พุฒ. **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ศูนย์เสริมวิชาชีพบัญชี, ๒๕๓๖.

กิตติทัศน์ ผกาทอง., **ภาวะผู้นำตามแนวพุทธ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๑.

กิติพันธ์ รุจิรกุล. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : โอเดียนสโตร์, ๒๕๒๙.

กิติ ตยัคคานนท์. **เทคนิคการสร้างภาวะผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : บัตเตอร์ฟลาย, ๒๕๓๒.

ฉลอง มาปรีดา. **คุณธรรมสำหรับผู้บริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โอเดี้ยนสโตร์, ๒๕๓๗.

ฉายศิลป์ เชี่ยวชาญพิพัฒน์ และคณะ. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๒๗.

ชูศักดิ์ เที่ยงตรง. **การบริหารงานบุคคลในภาครัฐกิจ.** กรุงเทพมหานคร : โครงการผลิตตำราและวิจัยทางรัฐศาสตร์ คณะรัฐศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์, ๒๕๑๗.

ณรงค์ เส็งประชา. **มนุษย์กับสังคม.** พิมพ์ครั้งที่ ๔. กรุงเทพมหานคร : โอ เอส พริ้งติ้ง เฮ้า, ๒๕๔๑.

ดิน ปรัชญพฤทธิ์. **ทฤษฎีองค์การ**. พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๓๔.

ถวิล เกื้อกูลวงศ์. **การบริหารการศึกษาสมัยใหม่ ทฤษฎี วิจัยและปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : วัฒนาพานิช, ๒๕๓๐.

ทวิช เปล่งวิทยา. **จิตวิทยาผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองสาสน์การพิมพ์, ๒๕๓๐.

ทองใบ สุดชารี. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. อุบลราชธานี : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔.

เทพพนม เมือนแมน และสวิง สุวรรณ. **พฤติกรรมองค์การ.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๙.

ธงชัย สันติวงษ์. **องค์การและการจัดการทันสมัยยุคโลกาภิวัตน์.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๔๐.

ธรรมรส โชติกุญชร. **ภาวะผู้นำกับการพัฒนาบุคลิกภาพ.** เอกสารการสอนชุดฝึกอบรมผู้บริหารสถานศึกษาระดับประถมศึกษา หน่วยที่ ๑๑ มหาวิทยาสุโขทัยธรรมาธิราช, พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : รุ่งศิลป์การพิมพ์, ๒๕๒๘.

นงลักษณ์ สิทธิวัฒนพันธ์. **พัฒนาบุคลิกผู้นำและนักบริหาร.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพ, ๒๕๔๔.

น้อย สุปิงคลัด. **ภาวะความเป็นผู้นำในงานพัฒนาชุมชน.** มปท., ๒๕๓๗.

เนตร์พัณณา ยาวิราช. **ภาวะผู้นำ และผู้นำเชิงกลยุทธ์.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทเซ็นทรัลเอ็กซ์เพรส จำกัด, ๒๕๔๖.

ประกอบ กรรณสูตร. **สถิติเพื่อการวิจัยทางพฤติกรรมศาสตร์.** พิมพ์ครั้งที่ ๓. กรุงเทพมหานคร : ด่านสุทธาการพิมพ์, ๒๕๔๒.

ประชุม โพธิกุล. **ยุทธศาสตร์แห่งผู้นำ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์สายใจ, ๒๕๓๖.

ประพันธ์ สุริหาร. **การบริหารการศึกษา.** ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๓๕.

ประยูร อาษานาม. **คู่มือวิจัยทางการศึกษา.** พิมพ์ครั้งที่ ๒. ขอนแก่น : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๔๑.

ปิยธิดา ตรีเดช. **ศัพท์การบริหารสาธารณสุข.** กรุงเทพมหานคร : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๐.

พระธรรมโกศาจารย์ (ประยูร ธมฺมจิตฺโต). **พุทธวิธีบริหาร**. พิมพ์ครั้งที่ ๕. กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์มหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ.** พิมพ์ครั้งที่ ๗. กรุงเทพมหานคร : สุขภาพใจ, ๒๕๔๖.

พระธรรมปิฎก (ป.อ.ปยุตฺโต). **ภาวะผู้นำ : ความสำคัญต่อการพัฒนาคน พัฒนาประเทศ.** กรุงเทพมหานคร : สำนักพิมพ์ธรรมสภา, ๒๕๔๖.

พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตฺโต). **พจนานุกรมพุทธศาสตร์ ฉบับประมวลธรรม.** พิมพ์ครั้งที่ ๑๒. กรุงเทพมหานคร : บริษัท สหธรรมิก จำกัด, ๒๕๔๖.

ภิญโญ สาธร. **หลักการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : คุรุสภา, ๒๕๒๖.

ยุงยุทธ เกษสาคร. **ภาวะผู้นำและการจูงใจ.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ห้างหุ้นส่วนจำกัด ป. สัมพันธ์พานิช, ๒๕๓๓.

รังสรรค์ ประเสริฐศรี. **ภาวะผู้นำกรุงเทพมหานคร.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท ธนธัชการพิมพ์, ๒๕๔๔.

วิฑูรย์ สิมะโชคดี. **ทฤษฎีและเทคนิคปฏิบัติสำหรับยอดหัวหน้างาน.** กรุงเทพมหานคร : เม็ดทรายพริ้นเตอร์, ๒๕๓๘.

วิทยา เทพยา. **มนุษยสัมพันธ์.** กรุงเทพมหานคร : แพร่วิทยา, ๒๕๒๗.

ศิริโสภาคย์ บูรพาเดชะ. **จิตวิทยาทั่วไป.** กรุงเทพมหานคร : คณะพาณิชยศาสตร์และ การบัญชี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๒๙.

สนอง เครือมาก. **คู่มือปฏิบัติงานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติ.** นครสวรรค์ : บริษัทเรียนดีจำกัด, ๒๕๓๗.

สมคิด จาตุศรีพิทักษ์. **วิสัยทัศน์ขุนคลัง.** ครั้งที่ ๒. กรุงเทพมหานคร : ผู้จัดการ, ๒๕๔๔.

สมพงษ์ เกษมสิน. **การบริหาร.** กรุงเทพมหานคร : โรงพิมพ์ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๖.

สมพิศ วิชญวิเชียร. **เป็นหัวไม่ใช่หาง.** กรุงเทพมหานคร : นานมีบุ๊คส์, ๒๕๔๒.

สมยศ นาวีการ. **องค์การ : ทฤษฎีและพฤติกรรม.** กรุงเทพมหานคร : บริษัทดวงกมล, ๒๕๒๖.

สวัสดิ์ จิรัฏฐิติกาล. **ภาวะผู้นำและการประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาทรัพยากรมนุษย์.** สำเนา.

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : บริษัท วิรัตน์ เอ็ดดูเคชั่น จำกัด, ๒๕๓๗.

สุธีระ ทานตวณิช. **การบริหารการศึกษา.** ชลบุรี : คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ บางแสน, ๒๕๒๑.

สุพัตรา สุภาพ. **การบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ(ยุคโลกาภิวัตน์).** กรุงเทพมหานคร : ธรรมนิติ, ๒๕๓๘.

สุพานี สฤษฏ์วานิช. **พฤติกรรมองค์การสมัยใหม่ : แนวคิด และทฤษฎี**. กรุงเทพ ฯ : โรงพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์,๒๕๔๙.

สุวรีย์ ศิริโภคารภิรมย์. **การวิจัยทางการศึกษา.** ลพบุรี : ฝ่ายเอกสารการพิมพ์ สถาบันราชภัฏเทพสตรี, ๒๕๔๖.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **พฤติกรรมผู้นำทางการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : ไทยวัฒนาพานิช, ๒๕๒๒.

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. **ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา.** กรุงเทพมหานคร : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๓๖.

เอกชัย กี่สุขพันธ์. **การบริหารทักษะและการปฏิบัติ.** กรุงเทพมหานคร : รุ่งเรืองการพิมพ์, ๒๕๓๐.

๒) วิทยานิพนธ์/สาริพนธ์/รายงานการวิจัย :

กฤติมา ไทยยานันท์. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของนายกองค์การบริหารส่วนตำบลตามความเห็นของเจ้าหน้าที่องค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอท่าตะโก จังหวัดนครสวรรค์”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตร์มหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยขอนแก่น, ๒๕๕๑.

เกรียงไกร ไกรลาศ. “การศึกษาภาวะผู้นำของผู้บังคับบัญชาหน่วยทหารในยุคโลกาภิวัฒน์ : กรณีศึกษาผู้บังคับบัญชากองพันทหารช่างในกรมการทหารช่าง”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต (การทหาร).** โรงเรียนเสนาธิการทหารบก สถาบันวิชาการทหารบกชั้นสูง, ๒๕๔๙.

เคนหวัง บุญเพศ. “แบบภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความพึงพอใจในการทำงานของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษา จังหวัดอุบลราชธานี”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๔.

จักรินทร์ ผิวเหลือง.“คุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ตามการรับรู้ของนักเรียนเตรียมทหาร โรงเรียนเตรียมทหาร กรมยุทธศึกษาทหาร กองบัญชาการทหารสูงสุด”. **วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์, ๒๕๔๘.

จตุรงค์ พาศรี. “รูปแบบภาวะผู้นำของนายทหารอากาศ : ศึกษาเฉพาะกรณีของกองบิน ๒๑ จังหวัดอุบลราชธานี”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๕๑.

ทวีวัฒน์ อ่างนิลพันธ์. “การพัฒนาคุณภาพชีวิตของทหารกองประจำการ ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : กรณีศึกษาจังหวัดทหารบกบุรีรัมย์”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๓.

ธีรยุทธ อุทธา. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่ได้รับการแต่งตั้งการเมินตำแหน่งผู้บริหารโรงเรียนตามเกณฑ์คุณภาพในจังหวัดอุบลราชธานี”, **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการบริหารการศึกษา.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๖.

นันทวรรณ อิสรานุวัฒน์ชัย. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ : ศึกษาจากหลักพุทธธรรม”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พนิดา งามขุนทด. “ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำและความสามารถในการบริหารจัดการของผู้บริหารสถานศึกษา”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์, ๒๕๔๙.

พระมหารุ่งโรจน์ ธมฺมฏฺฐเมธี (ศิริพันธ์). “การศึกษาวิเคราะห์หลักภาวะผู้นำในพระพุทธ ศาสนาเถรวาท”. **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๕๐.

พระมหาสมชาย สิริจนฺโท. พุทธธรรมเพื่อการพัฒนาคุณภาพชีวิตตามแนวทางของพระเทพวรคุณ (สมาน สุเมโธ). **วิทยานิพนธ์พุทธศาสตร์บัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

พระสามารถ อานนฺโท (เนตรแสง). “ภาวะผู้นำตามหลักสัปปุริสธรรม”. **วิทยานิพนธ์ศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๗.

ไพรินทร์ ทวีลาภ. “ภาวะผู้นำของนักบริหารระดับสูงที่พึงประสงค์ตามความต้องการของข้าราชการสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดส่วนกลางเขตกรุงเทพมหานคร”. **วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต, ๒๕๕๓.

มนตรี พีรพลพิพัฒน์.“จริยธรรมกับภาวะผู้นำ : ศึกษาทัศนะนักวิชาการรัฐศาสตร์ในมหาวิทยาลัยแห่งประเทศที่มีต่อผู้นำทางการเมือง”. **วิทยานิพนธ์ปริญญามหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๐.

มารศรี กลางประพันธ์. “การพัฒนาพรหมวิหาร ๔ ของนักศึกษาวิชาชีพครู สังกัดสถาบันราชภัฏตามแนวพุทธร่วมกับการเรียนรู้ด้วยตนเอง”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย, ๒๕๔๖.

วาสนา สุขประเสริฐ. “ภาวะผู้นำของผู้บริหารสตรีโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดยโสธร”. **วิทยานิพนธ์ครุศาสตร์มหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : สถาบันราชภัฏอุบลราชธานี, ๒๕๔๗.

ศิริศักดิ์ ขวัญสุข. “คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์สุขภาพชุมชนในจังหวัดลพบุรี”. **วิทยานิพนธ์สาธารณสุขศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช, ๒๕๔๙.

สัณหวิชญ์ สนิทวงศ์. “การศึกษาการนำหลักพรหมวิหารไปใช้ในการปฏิบัติหน้าที่ของข้าราชการตำรวจฝ่ายป้องกันปราบปราม : ศึกษาเฉพาะกรณี สถานีตำรวจภูธรอำเภอปากพนัง จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์ศาสนาศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหามกุฏราชวิทยาลัย, ๒๕๔๙.

สร้อยสุรีย์รัตน์ พลพรพิสฐ. “ภาวะผู้นำกับการปฏิบัติงานของกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน : ศึกษาเฉพาะกรณี จังหวัดสมุทรสาคร”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยรามคำแหง, ๒๕๔๒.

สุขุมาลย์ ประยุกตินิวัฒน์. “ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ในทัศนะของพนักงานฝ่ายลูกค้าสัมพันธ์ นครหลวง บริษัท ทีโอที จำกัด (มหาชน)”. **วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี, ๒๕๕๐.

สุภาวดี ติมินทระ. “ภาวะผู้นำในการพัฒนาท้องถิ่นของกรรมการองค์การบริหารส่วนตำบล อำเภอโพธาราม จังหวัดราชบุรี”. **วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยราชภัฏนครปฐม, ๒๕๔๘.

สุรศักดิ์ ม่วงทอง. “พุทธธรรมกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ : ศึกษาเฉพาะกำนันผู้ใหญ่บ้าน จังหวัดนครศรีธรรมราช”. **วิทยานิพนธ์อักษรศาสตรมหาบัณฑิต.** บัณฑิตวิทยาลัย : มหาวิทยาลัยมหิดล, ๒๕๔๓.

๓) วารสาร/สื่ออีเล็กทรอนิคส์

พล.อ.เปรม ติณสูลานนท์. ปาฐกถาเรื่อง “แนวทางพระราชดำรัสสู่การบริหารจัดการภาครัฐ,” [online]. accessed 15 February 2006, Available from www.nesgc.go.th/transparency/webboard.

๒. ภาษาอังกฤษ :

Blake, Robert J. and Mouton, Jane S. **The Managerial Grid.** Houston Texas : Gulf Publishing, 1964.

Burdy, Raymond J. **Fundanamental of Leadership Readings.** Massachusetts Addison : Wesley Publishing co., 1972.

Campbell, David J. **Organizations and the business Environment.** Oxford : Butterworth Heinemann, 1997.

Covey, Frankin. **The Four Roles Leadership.** USA : Frankin Covey Co., Ltd., 1999.

Cronbach, Lee J. **Essentials of psychological testing.** 4 th ed.. New York : Harper & Row, 1971.

Dessler, Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow’s Leaders.** 3rd ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.

Drafke, Michael W. and Kossen, Stan. **The Human Side of Organizations.** 8th ed.. New Jersey : Prentice Hall, 2002.

Fiedler, Fred E. **A Theory of Leadership Effectiveness.** New York : McGraw Hill Book, 1967.

Fiedler, Fred E. and Chemers, Martin M. **Leadership and Effective Management.** Glenview, III. : Scott, Foresman, 1974.

Frigon, Normand L. and Jackson, Harry K. **The Leader : Developing the Skills & Personal Qualities You Need to Lead Effectively.** New York : American Management Association, 1996.

Gomez-Mejia, Luis R. and Balkin, David B. **Management.** New York : McGraw-Hill Book Company, 2002.

Hellriegel, Don. & Slocum, John W. and Woodman, Richard W. **Organizational Behavior.** 8th ed.. Ohio : South-Western College Publishing, 1998.

Hersey, Paul. and Blanchard, Kenneth H. quoted in Lussier, Robert N. **Management Fundamentals.** New York : South-Western College Publishing, 2000.

House, Robert J. 1974, pp. 81-98, quoted in Dessler Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders.** 3rd ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.

Ivancevich, John M. & Gibson, James L. and Donnelly, James H. **Fundamentals of Management.** 2nd ed.. Dallas, Texas : Business Publisher Inc., 1978.

Koontz, Harold and Cyril O'Donnell. **Principles of Management.** 2 nd ed.. New York : McGraw-Book Company, 1959.

Nelson.DL. & Quick.IC. **Organizational Behavior Foundations Realities.** New York : McGraw-Hill Book, 1997.

Pfiffner,John McDonald. and Presthus, Robert Vance. **Public Administration.** New York : The Ronald Press Company, 1960.

Rensis, Likert. 1961, quoted in Lussier, Robert N. **Management Fundamentals.** New York : South-Western College Publishing, 2000.

Rensis, Likert. **New Pattern of Management.** New York : McGraw-Hill Book Company, 1961.

Rensis, Likert et. al, 1961, quoted in Dessler Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders.** 3rd ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.

Schmidt, Richard O. **Leadership.** New York : The Macmillan, 1984.

Schwartz, David J. **Introduction to Management : Practice and Processes.** Harcourt- Bruce : Jovanonick,1980.

Stogdill, Ralph M. **Handbook of Leadership : A Survey of Theory and Research.** New York : the Free Press,1974.

Stogdill, Ralph M. and AE. Koons, 1965, quoted in Dessler Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders.** 3rd ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.

Tannenbaum, Robert. and Schmidt, Warren H. **How to Choose A Leadership Pattern.** Harvard Business Review, March – April , 1958.

Terry, George R. **Principles of Management.** 4th ed.. Homewood, Ilinois : Richard D. Lewin, Inc.,1966.

Timm, Paul R. and Peterson, Brent D. **People at Work : Human Behavior in Organizations.** 5th ed.. New York : South-Western Publishing, 2000.

Vroom, Victor H. and Yetton, Phillip W. 1973, quoted in Dessler Gary. **Management : Principles and Practices for Tomorrow's Leaders.** 3rd ed.. New Jersey : Pearson Education, Inc., 2004.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก
หนังสือขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๙๗

๑๒ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
เรียน **อาจารย์ ดร.ทรงวิทย์ แก้วศรี**
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย**น.ส.ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ** **รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๕

๑๒ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
เรียน **รศ.ดร.สมาน งามสนิท**
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย**น.ส.ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ** **รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

บันทึกข้อความ

ส่วนงาน ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ **โทร.,โทรสาร** ๐ – ๒๔๓๔ – ๒๑๒๓ (ภายใน ๒๑๓๐)

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๕ **วันที่** ๑๑ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์

นมัสการ พระครูสังฆรักษ์เกียรติศักดิ์ กิตฺติปณฺโญ

ด้วย**น.ส.ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงนมัสการมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๘๘

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

๑๒ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
เรียน **อาจารย์ น.อ.ดร.สมจิตร แก้วนาค**
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย**น.ส.ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ** **รหัสประจำตัวนิสิต** ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐ นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๐๗๗

๑๒ มีนาคม ๒๕๕๒

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์ตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์
เรียน **อาจารย์ พ.อ.ดร.กฤษฎา สุทธานินทร์**
สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. โครงร่างวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ
๒. เครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย**น.ส.ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ** **รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโท หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **“ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการสังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ”** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้ที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญในเรื่องนี้เป็นอย่างดียิ่ง จึงใคร่ขอเรียนเชิญท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญพิจารณาตรวจแก้ไขเครื่องมือที่ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์ ดังที่ได้แนบมาพร้อมแล้วนี้ โครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี จึงขอขอบคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
หัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการโครงการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ภาคผนวก ข

ผลของการหาค่าความเที่ยงตรงของแบบสอบถาม

(IOC : Index of item objective congruence)

ผลการหาดัชนีความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑	๑	๑	๑	-๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๒	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๔	๑	๑	๑	-๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๕	๑	๐	๑	๐	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๖	๑	-๑	๑	๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๗	๐	๑	๐	๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๘	๑	๑	๑	๐	๐	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๙	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๐	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๑	๐	๐	๑	๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๑๒	๑	-๑	๑	๑	๑	๓	๐.๖๐	ใช้ได้
๑๓	๑	๐	๑	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๔	๑	๐	๑	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๑๕	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๖	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๗	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๑๘	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้

ข้อที่	ผู้เชี่ยวชาญคนที่					สรุปและแปลผล		
	๑	๒	๓	๔	๕	รวม	ค่า IOC	แปลผล
๑๙	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๐	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๑	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๒	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๓	๐	๑	๑	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒๔	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๕	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๖	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒๗	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๒๘	๑	๑	๐	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๒๙	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๐	๑	๑	๑	๑	๑	๕	๑.๐๐	ใช้ได้
๓๑	๑	๑	๑	๐	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
๓๒	๑	๐	๑	๑	๑	๔	๐.๘๐	ใช้ได้
สรุปค่า IOC							๐.๘๖	ใช้ได้

ภาคผนวก ค

ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่นของเครื่องมือ (Reliability)

****** Method 1 (space saver) will be used for this analysis ******

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	137.9000	393.8862	.9257	.9803
X2	137.9333	392.0644	.9001	.9804
X3	138.1000	396.6448	.8417	.9806
X4	137.8333	394.0747	.8751	.9805
X5	137.9333	396.4782	.7453	.9811
X6	137.9333	402.6161	.7924	.9809
X7	138.0000	398.4138	.8022	.9808
X8	137.9000	405.8862	.7243	.9811
X9	137.7333	408.3402	.7689	.9811
X10	137.8333	407.1092	.6751	.9813
X11	138.1333	412.9471	.4084	.9823
X12	137.8667	409.8437	.5746	.9816
X13	137.6000	412.8000	.6185	.9815
X14	137.6667	411.5402	.5792	.9816
X15	137.8333	413.8678	.4261	.9822
X16	137.7333	405.3747	.6950	.9812
X17	138.0000	390.2759	.9229	.9803
X18	137.8667	396.1195	.8556	.9806
X19	137.8667	395.8437	.8639	.9805
X20	137.8667	390.5333	.9382	.9802
X21	137.9000	395.6103	.8731	.9805
X22	138.0667	397.4437	.8077	.9808
X23	138.0333	390.1023	.9344	.9802
X24	138.0000	396.2069	.7927	.9809
X25	137.9000	403.2655	.8228	.9808
X26	137.8333	394.1437	.9148	.9803
X27	137.8333	393.9368	.8421	.9807
X28	137.7667	413.7713	.5219	.9818
X29	138.0000	397.8621	.8641	.9806
X30	137.7667	402.9437	.8349	.9808
X31	137.8000	394.9241	.8918	.9804
X32	137.9000	390.9207	.8928	.9804

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0 N of Items = 32

Alpha = .9815

ภาคผนวก ง
หนังสือขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๐๔

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน **พลโท ประสาท สุขเกษตร รองผู้บัญชาการสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย **นางสาวฮมลณัฏฐ์ นามสกุล พายจะโป๊ะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง "**ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**" เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้มาใช้บริการในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
รักษาการหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕๒/๕๐๔

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน **พลเรือโทนพดล โยคระดา ผบ.วิทยาลัยเสนาธิการทหาร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย **นางสาวธมลณัฏฐ์ นามลกุล พายจะโป๊ะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้มาใช้บริการในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
รักษาการหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๐๔

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน **พลโทชูศักดิ์ เมฆสุวรรณ ผอ.วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย **นางสาวธมลณัฏฐ์ นามสกุล พายจะโป๊ะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้มาใช้บริการในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
รักษาการหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๐๔

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน **พลตรีดุษฎี รามสมภพ ผอ.สถาบันจิตวิทยาความมั่นคง สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ**
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย **นางสาวธมลณัฏฐ์ นามสกุล พายจะโป๊ะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้มาใช้บริการในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
รักษาการหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๔๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ที่ ศธ ๖๑๐๕.๒/๕๐๔

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย
อาคารเรียนวัดศรีสุดาราม แขวงบางขุนนนท์
เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร ๑๐๗๐๐
โทรศัพท์/โทรสาร ๐๒-๔๓๔-๒๑๒๓

๑๖ ธันวาคม ๒๕๕๓

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เก็บข้อมูลเพื่อการวิจัย
เรียน **นาวาอากาศเอกสมชาย สังขมณี ผู้อำนวยการกองวิทยาศาสตร์**
วิทยาลัยป้องกันราชอาณาจักร สถาบันวิชาการป้องกันประเทศ
สิ่งที่ส่งมาด้วย แบบสัมภาษณ์ที่ใช้ในการเก็บข้อมูล จำนวน ๑ ฉบับ

ด้วย **นางสาวธมลณัฏฐ์ นามสกุล พายจะโป๊ะ รหัสประจำตัวนิสิต ๕๑๐๑๔๐๔๒๔๐** นิสิตปริญญาโทหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่อง **"ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ : ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ"** เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรดังกล่าว

ในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับเรื่องนี้จำเป็นต้องเก็บข้อมูลจากผู้มาใช้บริการในหน่วยงานของท่าน จึงขอความอนุเคราะห์จากท่านเพื่อโปรดพิจารณาอนุญาตให้นิสิตดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัย ซึ่งจะเป็นประโยชน์ทางวิชาการต่อไป

หลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดีและขอกราบขอบพระคุณในความเอื้อเฟื้อทางวิชาการมา ณ โอกาสนี้

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณาให้ความอนุเคราะห์

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรพล สุยะพรหม)
รักษาการหัวหน้าภาควิชารัฐศาสตร์
ผู้อำนวยการหลักสูตรพุทธศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

ภาควิชารัฐศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์
โทร/โทรสาร ๐-๒๕๓๔-๒๑๒๓ ภายใน ๒๑๓๐

ภาคผนวก จ

แบบสอบถาม

แบบสอบถามสำหรับการวิจัย
เรื่อง
ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ :
ศึกษากรณีข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ

คำชี้แจง

๑. แบบสอบถามนี้จัดทำขึ้นเพื่อศึกษาภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของข้าราชการทหาร สังกัดสถาบันวิชาการป้องกันประเทศ ว่าผู้บังคับบัญชาควรจะยึดหลักพรหมวิหาร ๔ ข้อใดบ้างที่นำไปใช้กับผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อจะนำไปสู่ความสามารถในการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ในการตอบแบบสอบถาม ขอความกรุณาตอบทุกข้อ เพื่อให้แบบสอบถามชุดนี้มีความสมบูรณ์และขอความกรุณาให้ตอบตามความเป็นจริงเพราะข้อมูลที่ถูกต้องตรงตามความเป็นจริงมากที่สุดนั้น จึงจะทำให้การวิจัยในครั้งนี้มีประโยชน์อย่างแท้จริง

๒. แบบสอบถามนี้แบ่งออกเป็น ๓ ตอน คือ

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ ๒ ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

ตอนที่ ๓ ความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

ตอนที่ ๑ ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับผู้ตอบแบบสอบถาม

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงใน ( ) และเติมข้อความในช่องว่าง ตามสถานภาพส่วนตัวของท่านในปัจจุบัน

๑. เพศ

( ) ชาย ( ) หญิง

๒. อายุ

( ) ๒๑ – ๓๐ ปี ( ) ๓๑ – ๔๐ ปี ( ) ๔๑ ปีขึ้นไป

๓. สถานภาพ

( ) โสด ( ) สมรส ( ) หม้าย/หย่า/แยกกันอยู่

๔. ประเภทนายทหาร

( ) นายทหารชั้นสัญญาบัตร ( ) นายทหารชั้นประทวน

๕. การศึกษา

( ) ระดับต่ำกว่าปริญญาตรี ( ) ระดับปริญญาตรี ( ) ระดับสูงกว่าปริญญาตรี

๖. รายได้

( ) ต่ำกว่า ๑๐,๐๐๐ บาท ( ) ๑๐,๐๐๑ – ๓๐,๐๐๐ บาท ( ) ๓๐,๐๐๑ บาทขึ้นไป

<u>ตอนที่ ๒</u> ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

กรุณาเขียนเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ท่านคิดว่าเป็นคุณลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔ ตามระดับที่ได้แบ่งไว้เป็น ๕ ระดับ ดังนี้

๕ หมายถึง ระดับที่พึงประสงค์ เห็นด้วยมากที่สุด
๔ หมายถึง ระดับที่พึงประสงค์ เห็นด้วยมาก
๓ หมายถึง ระดับที่พึงประสงค์ ไม่แน่ใจ
๒ หมายถึง ระดับที่พึงประสงค์ เห็นด้วยน้อย
๑ หมายถึง ระดับที่พึงประสงค์ เห็นด้วยน้อยที่สุด

ลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		ระดับที่พึงประสงค์				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
<u>ภาวะผู้นำส่วนบุคคล</u> (Personal Leadership Traits)						
ก.	**<u>หลักเมตตา</u>**					
๑	ให้ความรักและเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
๒	มีน้ำใจเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
๓	มีความอ่อนโยน ไม่ถือตัว ไม่ยกตนข่มผู้ใต้บังคับบัญชา					
๔	สอดส่องดูแลผู้ใต้บังคับบัญชาโดยไม่เลือกที่รักมักที่ชังอย่างสม่ำเสมอ					
ข.	**<u>หลักกรุณา</u>**					
๕	ให้ความเห็นอกเห็นใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีฐานะด้อยกว่าหรือได้รับความเดือดร้อน					
๖	ให้ความช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาตามความเหมาะสม					
๗	ให้อภัยแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อกระทำความผิดโดยรู้เท่าไม่ถึงการณ์					
๘	ให้คำปรึกษา และคำแนะนำในการแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา					

ลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		ระดับที่พึงประสงค์				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ค.	**หลักมุทิตา**					
๙	มีความชื่นชมยินดีเมื่อผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี					
๑๐	มีใจกว้างยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๑	ไม่เข้าไปก้าวก่ายหน้าที่ความรับผิดชอบของผู้ใต้บังคับบัญชาที่จะนำไปสู่ความเจริญก้าวหน้า					
๑๒	ไม่แสดงความรู้สึกอิจฉาริษยาเมื่อเห็นผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี					
ง.	**หลักอุเบกขา**					
๑๓	มีความยุติธรรมในการปฏิบัติหน้าที่					
๑๔	วางตัวเป็นกลาง ไม่มีอคติต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
๑๕	ให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเท่าเทียมกัน					
๑๖	สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี					
ภาวะผู้นำทางการบริหารจัดการ (Management Leadership Traits)						
ก.	**หลักเมตตา**					
๑๗	มีความรักและความปรารถนาดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาตลอดจนองค์กร					
๑๘	สร้างบรรยากาศของความร่วมมือช่วยเหลือซึ่งกันและกัน					
๑๙	สร้างบรรยากาศในการทำงานเพื่อเอื้อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานได้อย่างมีความสุข					
๒๐	เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ข้อเสนอแนะในการทำงานร่วมกัน					

ลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		ระดับที่พึงประสงค์				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
ข.	**หลักกรุณา**					
๒๑	สร้างขวัญและกำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอยู่เสมอ					
๒๒	เป็นผู้ชี้นำและจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ					
๒๓	ให้คำแนะนำเกี่ยวกับวิธีการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอ					
๒๔	มีความมุ่งมั่นและเสียสละในการทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมเป็นหลัก					
ค.	**หลักมุทิตา**					
๒๕	ชมเชยผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อประสบความสำเร็จทั้งในเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว					
๒๖	ส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการพัฒนาจุดเด่นของตนเองอย่างสม่ำเสมอ					
๒๗	สนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการฝึกอบรมเพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถที่จะนำมาใช้ในการแก้ปัญหาและปฏิบัติงาน					
๒๘	ไม่กล่าวโทษซ้ำเติมผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อปฏิบัติงานผิดพลาด					
ง.	**หลักอุเบกขา**					
๒๙	แสดงความเป็นกลางในการบริหาร โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนะของทุกฝ่าย					
๓๐	ประเมินผลการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเป็นธรรม					

ลักษณะภาวะผู้นำที่พึงประสงค์		ระดับที่พึงประสงค์				
		เห็นด้วยมากที่สุด	เห็นด้วยมาก	ไม่แน่ใจ	เห็นด้วยน้อย	เห็นด้วยน้อยที่สุด
๓๑	ไม่เลือกปฏิบัติและให้ความสำคัญกับทุกฝ่ายอย่างเท่าเทียมกัน					
๓๒	ยึดถือคุณธรรมในการปฏิบัติงานและการตัดสินใจ					

<u>ตอนที่ ๓</u> ท่านมีความคิดเห็นอย่างไรเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ตามหลักพรหมวิหาร ๔

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความร่วมมือ

ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ : สิบตำรวจโทหญิง ธมลณัฏฐ์ พายจะโป๊ะ

เกิด : ๒ กรกฎาคม ๒๕๒๒

สถานที่เกิด : จังหวัด นครราชสีมา

ประวัติการศึกษา : ปีการศึกษา ๒๕๔๔ ปริญญาตรี ศิลปศาสตรบัณฑิต
มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา

วันเริ่มการศึกษา : ๗ มิถุนายน ๒๕๕๑

ประวัติการทำงาน : พ.ศ. ๒๕๕๑ – ๒๕๕๓ ศูนย์ศึกษายุทธศาสตร์
ปัจจุบัน รับราชการตำรวจ
ตำแหน่ง ผู้บังคับหมู่ ฝ่ายอำนวยการ
กองบังคับการอารักขาและควบคุมฝูงชน
กองบัญชาการตำรวจนครบาล

ที่อยู่ปัจจุบัน : ๕๘/๗ หอพักเกษมสุดา ถนนวิภาวดีรังสิต แขวงดินแดง
เขตดินแดง กรุงเทพมหานคร ๑๐๔๐๐