



การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติ  
ของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  
กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

**Evaluation of Leadership of District Officers in Narathiwat Province According  
to the Attitude of Assistant District Chief Officers, Assistant Governing Officers,  
Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans**

ดานิสตา ท้าวสมาน

**Danisa Taosamarn**

สารนิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์

**A Minor Thesis Submitted in Partial Fulfillment of The Requirements**

**For the Degree of Master of Public Administration**

**Prince of Songkla University**

**2562**



ชื่อสารนิพนธ์	การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน
ผู้เขียน	นางสาวดานิสตา ท้าวสมาน
สาขาวิชา	รัฐประศาสนศาสตร์
ปีการศึกษา	2562

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ (เกษตรอำเภอ, เจ้าพนักงานที่ดินอำเภอ, ปศุสัตว์อำเภอ, ประมงอำเภอ, พัฒนาการอำเภอ และสาธารณสุขอำเภอ) กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนราธิวาส จำนวนทั้งสิ้น 914 คน กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 297 คน การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย คือ แบบสอบถาม และสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ การแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติที่ใช้ทดสอบ คือ การวิเคราะห์ความแปรปรวนทางเดียว

ผลการวิจัย พบว่า ระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในทุกประเภทของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อทำการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับความคิดเห็นที่มีต่อภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ในขณะที่ปัจจัยตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ไม่แตกต่างกัน

<b>Minor Thesis Title</b>	Evaluation of Leadership of District Officers in Narathiwat Province According to the Attitude of Assistant District Chief Officers, Assistant Governing Officers, Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans
<b>Author</b>	Miss Danisa Taosamarn
<b>Major Program</b>	Public Administration
<b>Academic Year</b>	2019

### ABSTRACT

The research studied about the Evaluation of Leadership of District Officers in Narathiwat Province according to the Viewpoint of Assistant District Chief Officers (Assistant Governing Officers), Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans. The purposes of the research were 1) to study the Leadership Level of District Officers in Narathiwat Province according to the Viewpoint of Assistant District Chief Officers (Assistant Governing Officers), Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans and 2) to compare the Leadership Level of District Officers in Narathiwat Province according to the Viewpoint of Assistant District Chief Officers (Assistant Governing Officers), Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans by the positions of selected groups which are Assistant District Chief Officers (Assistant Governing Officers), Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans under Narathiwat Provincial Administration Office and all 13 district offices of Narathiwat, 279 people in total. The research instrument was questionnaire and the statistical analysis were frequency distribution, percentage, mean and standard deviation. The statistical test was One-Way ANOVA. The result showed that the Leadership Level of District Officers in Narathiwat Province according to the Viewpoint of Assistant District Chief Officers (Assistant Governing Officers), Chief of District Governments, Subdistrict Headmans and Village Headmans was highest in all leadership categories. The further experiment on the difference between positions and Leadership of District Officers in Narathiwat Province found that those with position difference had different opinion level toward the Qualitative Integrated Leadership Level of District Chief in Narathiwat Province,

significantly different at the statistical level of .05 Whereas the position difference did not affect the opinion levels of Behavioral Leadership, Situational Leadership, Transformational Leadership and Integrated Leadership Level of District Officers in Narathiwat Province.

## กิตติกรรมประกาศ

สารนิพนธ์ เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอ ในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สำเร็จลงได้ด้วยดี ด้วยความเอาใจใส่และให้คำปรึกษาในกระบวนการวิจัยอย่างสม่ำเสมอ และความกรุณาจาก รองศาสตราจารย์พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ อาจารย์ที่ปรึกษา ที่กรุณาให้คำแนะนำเป็นอย่างดีตลอดมา ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร. วิษณุพงษ์ โพธิพิรุพห์ และ ดร. สิริวิทย์ อิศโร กรรมการสอบสารนิพนธ์ทุกท่าน

ขอขอบคุณ ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดและที่ทำการปกครองอำเภอ ทั้ง 13 อำเภอของจังหวัดนราธิวาส ที่ได้กรุณาตอบแบบสอบถามสำหรับการวิจัยในครั้งนี้

ขอขอบคุณครอบครัวที่คอยเป็นกำลังใจสำคัญมาโดยตลอดระยะเวลาที่ทำการศึกษา จนกระทั่งการศึกษาชิ้นนี้สำเร็จลุล่วงไปได้เป็นอย่างดี คุณค่าและประโยชน์อันพึงมีจากงานวิจัยชิ้นนี้ ขอมอบเป็นกตัญญูกตเวทิตาแด่ผู้มีพระคุณทุกท่าน

ดานิสา ท้าวสมาน

## สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อ.....	(3)
ABSTRACT.....	(5)
กิตติกรรมประกาศ.....	(7)
สารบัญ.....	(8)
รายการตาราง.....	(10)
รายการภาพประกอบ.....	(12)
<b>บทที่ 1 บทนำ.....</b>	<b>1</b>
1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา.....	1
1.2 วัตถุประสงค์.....	3
1.3 สมมติฐาน.....	4
1.4 ขอบเขตของการวิจัย.....	4
1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย.....	5
1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ.....	6
<b>บทที่ 2 เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....</b>	<b>8</b>
2.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership).....	8
2.2 แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ.....	24
2.3 แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอในการบริหาร จัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ.....	36
2.4 แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ.....	42
2.5 ข้อมูลเกี่ยวกับของจังหวัดนครราชสีมา.....	47
2.6 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	49
2.7 กรอบแนวคิดการวิจัย.....	52
<b>บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย.....</b>	<b>53</b>
3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง.....	53
3.2 แบบแผนการวิจัย.....	57
3.3 เครื่องมือในการวิจัย.....	57
3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล.....	59

## สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้.....	60
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	61
4.1 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	61
4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	62
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ .....	73
5.1 สรุปผล .....	74
5.2 อภิปรายผล .....	74
5.3 ข้อเสนอแนะ.....	76
บรรณานุกรม .....	78
ภาคผนวก .....	82
ประวัติผู้เขียน .....	101



## รายการตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style.....	15
3.1	จำนวนประชากรปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา.....	54
3.2	จำนวนกลุ่มตัวอย่างของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครอง จังหวัดนครราชสีมา และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัด นครราชสีมา.....	56
3.3	ค่าความเชื่อมั่นของการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัด นครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วน ราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน.....	59
4.1	จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม.....	62
4.2	คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอ ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะ ผู้นำเชิงคุณลักษณะ.....	63
4.3	คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอ ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะ ผู้นำเชิงพฤติกรรม.....	64
4.4	คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอ ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะ ผู้นำตามสถานการณ์.....	65

## รายการตาราง (ต่อ)

ตารางที่		หน้า
4.5	คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง.....	66
4.6	คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ.....	67
4.7	คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ภาพรวม.....	68
4.8	วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ตามปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง.....	69
4.9	สรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน.....	71

## รายการภาพประกอบ

ภาพประกอบที่	หน้า
2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	52

## บทที่ 1

### บทนำ

#### 1.1 ความเป็นมาของปัญหาและปัญหา

รัฐบาลได้จัดทำแผนยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2561-2580) โดยมีวิสัยทัศน์ “ประเทศมีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เป็นประเทศที่พัฒนาแล้ว ด้วยการพัฒนาตามปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง” เพื่อเป็นยุทธศาสตร์ในการพัฒนาประเทศในระยะยาว ซึ่งยุทธศาสตร์ดังกล่าวจะต้องมีความเชื่อมโยงกับแผนยุทธศาสตร์อื่นๆ ทั้งแผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560-2564) นโยบายไทยแลนด์ 4.0 แผนแม่บทยุทธศาสตร์เฉพาะ นโยบายความมั่นคงแห่งชาติ รวมถึงแผนงบประมาณเชิงบูรณาการ เพื่อพัฒนาระบบและกลไกการบริหารราชการแผ่นดินในการขับเคลื่อนยุทธศาสตร์ให้สามารถนำไปสู่การปฏิบัติได้อย่างเป็นรูปธรรม ช่วยสร้างความเข้มแข็งให้กับองค์กรปกครองทุกระดับ ทั้งนี้ โดยผ่านการบูรณาการความร่วมมือจากหน่วยงานทุกภาคส่วน ทั้งภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาสังคม และประชาชน เพื่อให้เกิดประโยชน์สุขกับประเทศชาติ และประชาชนอย่างแท้จริง (สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ, 2561)

กรมการปกครองเป็นหน่วยงานหนึ่งซึ่งมีบุคลากรปฏิบัติหน้าที่อยู่ในทุกพื้นที่ ทั้งในส่วนกลางและส่วนภูมิภาคซึ่งประกอบด้วยจังหวัดและอำเภอ มีภารกิจตามกฎหมายกระทรวง แบ่งส่วนราชการ กรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2559 ในการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องถิ่น การอาสารักษาดินแดนและการทะเบียน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคงปลอดภัย ได้รับการบริการที่สะดวก รวดเร็ว และเกิดความสงบสุขในสังคมอย่างยั่งยืน ดังนั้น กรมการปกครองจึงเปรียบเสมือนหน่วยงานที่สำคัญที่เป็นกลไกในการผลักดันให้เกิดการขับเคลื่อนนโยบายของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทยและยุทธศาสตร์ต่างๆ ไปสู่การปฏิบัติในพื้นที่ให้บรรลุผลสำเร็จได้อย่างเป็นรูปธรรม ซึ่งภารกิจในการ “บำบัดทุกข์ บำรุงสุข” ให้แก่ประชาชน เป็นภารกิจหลักของข้าราชการกรมการปกครองที่ต้องปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ และเนื่องจากภารกิจของกรมการปกครองมีขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่กว้างขวาง ทั้งการนำภารกิจของรัฐและนโยบายของรัฐบาลไปปฏิบัติในระดับพื้นที่ ดูแลให้มีการปฏิบัติและบังคับการให้เป็นไปตามกฎหมาย เพื่อให้เกิดความมั่นคงและความสงบเรียบร้อยในประเทศ จัดให้มีการคุ้มครอง ป้องกัน ส่งเสริม และช่วยเหลือประชาชนเพื่อให้ได้รับความเป็นธรรมทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิต รวมถึงการจัดให้มีการบริการภาครัฐเพื่อให้ประชาชนสามารถเข้าถึงได้อย่างเสมอภาค รวดเร็ว และมีคุณภาพ ฯลฯ ดังนั้นนักปกครองต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถและมีทักษะในการปฏิบัติงานที่รอบด้าน เพื่อ

ให้ทุกฝ่ายตระหนักว่านักปกครองเป็นผู้มีศักยภาพในการทำงานและสามารถเป็นที่พึ่งของประชาชนได้ (กระทรวงมหาดไทย, 2562)

อำเภอเป็นหน่วยงานหนึ่งตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2542 ในฐานะตัวแทนรัฐบาลกลางในส่วนภูมิภาคระดับล่างสุด เป็นหน่วยงานสำคัญที่มีอำนาจหน้าที่รับผิดชอบการบริหารจากภาครัฐและนโยบายรัฐบาล ที่ทำให้การปฏิบัติงานของกรมการปกครอง สามารถขับเคลื่อนไปในทิศทางเดียวกันกับนโยบายของรัฐบาล กระทรวงมหาดไทย และยุทธศาสตร์ระดับชาติ นำไปสู่การปฏิบัติงานในพื้นที่ได้อย่างเหมาะสมและเกิดผลสัมฤทธิ์สูงสุด โดยต้องบูรณาการการบริหารราชการจากทุกส่วนราชการทั้งที่มีสถานที่ตั้งทำการอยู่ในอำเภอ ไม่ว่าจะเป็นราชการส่วนภูมิภาคหรือราชการบริหารส่วนกลาง และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นทั้งหมด รวมถึงภาคประชาสังคม องค์กรเอกชน ฯลฯ

นายอำเภอในฐานะผู้นำระดับท้องถิ่นมีบทบาทสำคัญในการขับเคลื่อนนโยบายภารกิจต่างๆ ทำงานเพื่อแก้ไขปัญหาความเดือดร้อนของประชาชนและการพัฒนาพื้นที่ในระดับอำเภอ จำเป็นต้องมีความรู้ความสามารถเป็นที่ยอมรับ และมีผลงานซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์สุขต่อประชาชน โดยตำแหน่งนายอำเภอเป็นตำแหน่งสำคัญในการบริหารราชการส่วนภูมิภาค รองจากปลัดจังหวัด เป็นหัวหน้าปกครองบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอและรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอ ในการรักษาความสงบเรียบร้อยการดูแลทุกข์สุขของประชาชนในท้องที่อำเภอ ส่งเสริมสนับสนุนและบูรณาการร่วมกันของหน่วยงานของรัฐทุกภาคส่วนในลักษณะศูนย์บริการร่วม ประสานให้ทุกส่วนราชการในอำเภอทำงานตามอำนาจหน้าที่ให้สอดคล้อง สนับสนุนซึ่งกันและกัน

จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งมีที่ตั้งอยู่บนฝั่งทะเลด้านตะวันออกของแหลมมลายูมีพรมแดนติดกับประเทศมาเลเซีย มีพื้นที่ 4,475.43 ตารางกิโลเมตรหรือ 2,797,143 ไร่ โดยแบ่งการปกครองภูมิภาคเป็น 13 อำเภอ การปกครองท้องที่ 77 ตำบล 589 หมู่บ้าน และมีการจัดการปกครองท้องถิ่นรูปแบบองค์การบริหารส่วนจังหวัดจำนวน 1 แห่ง โดยใช้พื้นที่ทั้งจังหวัด รูปแบบเทศบาล ใช้พื้นที่ตำบลทั้งตำบล แต่เทศบาลบางแห่งใช้พื้นที่ไม่ครบทั้งพื้นที่ตำบล ปัจจุบันมีจำนวน 16 เทศบาล แยกเป็นเทศบาลเมืองจำนวน 3 แห่ง เทศบาลตำบลจำนวน 13 แห่ง และรูปแบบองค์การบริหารส่วนตำบล ใช้พื้นที่ตำบลทั้งตำบลและบางแห่งรวมพื้นที่ตำบลอื่นหรือพื้นที่เขตเทศบาล มีจำนวน 72 แห่ง ในอดีตจังหวัดนครราชสีมาเป็นจังหวัดที่มีทรัพยากรธรรมชาติอันอุดมสมบูรณ์ ก้าวสู่การเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว มีความเจริญทั้งทางด้านเศรษฐกิจ สังคม การเมืองการปกครอง เทคโนโลยี การค้าการลงทุน และการท่องเที่ยวของชายแดนภาคใต้ แต่ในปัจจุบันนั้น สถานการณ์ความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ ทำให้จังหวัดนครราชสีมาประสบปัญหาในหลายด้าน ไม่ว่าจะเป็นทางเศรษฐกิจ การศึกษา การเมือง ศาสนา และทางสังคม (กระทรวงมหาดไทย, 2562)

ดังนั้น เพื่อเป็นการขับเคลื่อนความเจริญในด้านต่างๆ ข้างต้น การบริหารจัดการงานในพื้นที่เชิงบูรณาการความร่วมมือจากทุกภาคส่วน การควบคุมและดูแลกิจกรรมต่างๆ ให้ดำเนินไปได้ด้วยดี รวมทั้งการแก้ไขปัญหาในพื้นที่ จึงมีความจำเป็นต้องอาศัยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในการบริหารจัดการงานพื้นที่ โดยมุ่งที่จะแก้ไขปัญหาในเชิงพื้นที่ เพื่อรองรับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและอนาคต โดยการปรับเปลี่ยนแนวคิดเชิงกระบวนทัศน์ใหม่ของผู้นำ เพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ที่ได้จากการลงทุน ลงแรงของตนในการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ว่าจะต้องเกิดประโยชน์ต่อประชาชนอย่างสูงสุด และนำความเจริญ มั่นคง มั่งคั่ง และบูรณาการอย่างยั่งยืนไปสู่จังหวัดได้อย่างแท้จริง และสามารถเผชิญต่อภาวะแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นต่อไปในอนาคตได้อย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น

จากความสำคัญและเหตุผลดังกล่าว ผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน เพื่อให้ทราบถึงภาวะผู้นำของนายอำเภอในจังหวัดนครราชสีมา ซึ่งจะนำไปใช้เป็นข้อเสนอแนะให้กับนายอำเภอในการเป็นผู้นำที่มีภาวะผู้นำยุคใหม่ เพื่อการพัฒนาตนเอง รองรับบริบทของโลกที่เปลี่ยนแปลงไปต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์

1. เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน
2. เพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง

## 1.3 สมมติฐาน

1. ระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน แตกต่างกัน

#### 1.4 ขอบเขตของการวิจัย

การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน มีรายละเอียด ดังนี้

##### ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรที่ใช้ในการศึกษาคั้งนี้ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ (เกษตรอำเภอ, เจ้าพนักงานที่ดินอำเภอ, ปศุสัตว์อำเภอ, ประมงอำเภอ, พัฒนาการอำเภอ และสาธารณสุขอำเภอ) กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดและที่ทำการปกครอง อำเภอทั้ง 13 อำเภอของจังหวัดนราธิวาส จำนวนทั้งสิ้น 914 คน

2. กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ (เกษตรอำเภอ, เจ้าพนักงานที่ดินอำเภอ, ปศุสัตว์อำเภอ, ประมงอำเภอ, พัฒนาการอำเภอ และสาธารณสุขอำเภอ) กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน จำนวน 279 คน โดยการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างตามสูตรของยามานะ (Yamane) ขอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ที่ระดับค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์ โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนประชากร

##### ขอบเขตด้านเนื้อหา

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนะของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ทั้ง 13 อำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส โดยกำหนดตัวแปร ดังนี้

1. ตัวแปรอิสระ (Independent Variable) ได้แก่ ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง ประกอบด้วย ตำแหน่งปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และกำนัน ผู้ใหญ่บ้าน

2. ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ตัวแปรตาม (Dependent Variable) ได้แก่ ภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

#### ขอบเขตด้านพื้นที่

พื้นที่ที่ทำการศึกษานี้คือ ที่ทำการปกครองจังหวัดนครราชสีมา และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา ได้แก่ ที่ทำการปกครองอำเภอเมืองนครราชสีมา ที่ทำการปกครองอำเภอจะนะ ที่ทำการปกครองอำเภอเจาะไอร้อง ที่ทำการปกครองอำเภอตากใบ ที่ทำการปกครองอำเภอยี่งอ ที่ทำการปกครองอำเภอบาเจาะ ที่ทำการปกครองอำเภอระแงะ ที่ทำการปกครองอำเภอรีเมาะ ที่ทำการปกครองอำเภอเวียง ที่ทำการปกครองอำเภอศรีสาครที่ทำการปกครองอำเภอสุคิริน ที่ทำการปกครองอำเภอสุไหงโก-ลก และที่ทำการปกครองอำเภอสุไหงปาดี

#### ขอบเขตด้านระยะเวลา

การวิจัยครั้งนี้จะทำการเก็บข้อมูลระหว่างเดือนมิถุนายน – กันยายน 2562

### 1.5 ความสำคัญและประโยชน์ของการวิจัย

1. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน
2. ทำให้ทราบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง
3. ทำให้ทราบถึงข้อเสนอแนะของนักปกครองที่อยู่ได้บังคับบัญชาของนายอำเภอต่อระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ซึ่งผลการวิจัยในครั้งนี้ สามารถเป็นข้อมูลเพื่อใช้เป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนายอำเภอต่อไป



## 1.6 นิยามศัพท์เฉพาะ

เพื่อให้เข้าใจความหมายของคำที่ใช้ในการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดนิยามความหมายของคำไว้ดังต่อไปนี้

**ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ** หมายถึง นายอำเภอมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน สามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาระบบต่างๆ ภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีกับหน่วยงาน

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม** หมายถึง นายอำเภอให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน มีความสามารถประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และยังเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน

**ภาวะผู้นำตามสถานการณ์** หมายถึง นายอำเภอมีความสามารถจัดการกับความเครียด ความคับข้องใจ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานและบริหารคน สามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดความขัดแย้งในการบริหาร สามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเคารพความคิดเห็นของบุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็น และตัดสินใจในการวางแผนพัฒนา เพื่อความก้าวหน้า

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง นายอำเภอมีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา และคนทั่วไป มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ มีการแนะนำส่งเสริมให้หาความรู้เพิ่มเติม ส่งผู้ใต้บังคับบัญชาเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และคอยสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

**ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ** หมายถึง นายอำเภอมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมาย ยกย่องให้เกียรติบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ มีการใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน คุณเลทธิสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล อีกทั้งยังประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

**อำเภอ** หมายถึง อำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ทั้ง 13 อำเภอ ได้แก่ อำเภอเมืองนราธิวาส อำเภोजะเนาะ อำเภोजะไอร้อง อำเภอดากใบ อำเภอช้าง อำเภอบาเจาะ อำเภอระแง อำเภอรือเสาะ อำเภอแว้ง อำเภอศรีสาคร อำเภอสือคิริน อำเภอสุโหงโก-ลก และอำเภอสุโหงปาดี

**นายอำเภอ** หมายถึง นายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ทั้ง 13 อำเภอ ได้แก่ นายอำเภอเมืองนราธิวาส นายอำเภोजะเนาะ นายอำเภोजะไอร้อง นายอำเภอดากใบ นายอำเภอช้าง นายอำเภอบาเจาะ นายอำเภอระแง นายอำเภอรือเสาะ นายอำเภอแว้ง นายอำเภอศรีสาคร นายอำเภอสือคิริน นายอำเภอสุโหงโก-ลก และนายอำเภอสุโหงปาดี

## บทที่ 2

### เอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาครั้งนี้ เป็นการศึกษาการประเมินภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน เพื่อเป็นการทำความเข้าใจ และเชื่อมโยงไปสู่กรอบแนวคิดในการศึกษา จึงได้รวบรวมเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)
2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ
3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอในการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ
4. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ
5. ข้อมูลทั่วไปเกี่ยวกับจังหวัดนครราชสีมา
6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
7. กรอบงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ (Leadership)

##### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ประเวศ วะสี (2540) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า ภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้าและผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชนจะมีหลายคน มีลักษณะภาวะผู้นำ คือ 1) ฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ

ราตรี พัฒนรังสรรค์ (2544) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า สภาวะหรือศักยภาพความสามารถของบุคคลที่มีอิทธิพลมากที่สุดในกลุ่ม และใช้อิทธิพลในการดำเนินภารกิจต่างๆ การสร้างกระบวนการเพื่อจูงใจให้ผู้อื่น

Hemphill & Coons (1957, อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2540) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน

Katz & Kahn (1978, อ้างถึงในศรุติพงษ์ ภูวรัวรานนท์, 2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่าและมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กำกับงานประจำองค์กร

Richards & Engle (1986, อ้างถึงในศรุติพงษ์ ภูวรัวรานนท์, 2555) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การจุดประกายวิสัยทัศน์ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยม และสร้างสภาวะแวดล้อมที่เอื้ออำนวยให้สามารถปฏิบัติได้สำเร็จ

Bass (1990, อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้สรุปรวบรวมความหมายของภาวะผู้นำตามที่มีให้ไว้และได้จำแนก ความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 12 กลุ่ม ดังนี้

- 1) ภาวะผู้นำที่เน้นกระบวนการของกลุ่ม (Leadership as a Focus of Group Processes)
- 2) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพและผลของบุคลิกภาพ (Leadership as a Personality and Its Effects)
- 3) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการกระทำหรือพฤติกรรม (Leadership as an Act or Behavior)
- 4) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการบรรลุเป้าหมาย (Leadership as an Instrument of Goal Achievement)
- 5) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นผลที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์ (Leadership as an Emerging Effect of Interaction)
- 6) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความแตกต่างของบทบาท (Leadership as a Differentiated Role)
- 7) ภาวะผู้นำในฐานะที่มุ่งด้าน โครงสร้าง (Leadership as the Initiation Structure)
- 8) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นศิลปะที่ก่อให้เกิดการยินยอมตาม (Leadership as the Art of Inducing Compliance)
- 9) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการใช้อิทธิพล (Leadership as the Exercise of Influence)
- 10) ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการจูงใจ (Leadership as a form of Persuasion)
- 11) ภาวะผู้นำในฐานะความสัมพันธ์ของอำนาจ (Leadership as a Power Relationship)

12) ภาวะผู้นำในฐานะเป็นการผสมผสานขององค์ประกอบต่าง ๆ (Leadership as a Combination of Elements)

จากคำจำกัดความข้างต้นจะเห็นได้ว่า “ภาวะผู้นำ” เป็นกระบวนการไม่ใช่ตัวบุคคลที่บุคคลหนึ่งตั้งใจใช้อิทธิพลต่อผู้อื่นให้ปฏิบัติตามกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่กำหนด รวมทั้งการสร้างสัมพันธระหว่างบุคคลขององค์การ ดังนั้น ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการอิทธิพลที่ช่วยให้กลุ่มบุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายที่กำหนด

## 1.2 แนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำ (Leadership Theory)

สมัยโบราณมนุษย์มีความเชื่อว่า การเป็นเรื่องของความสามารถที่เกิดขึ้นเฉพาะตระกูล หรือ เฉพาะบุคคลและสืบเชื้อสายกันได้ บุคลิกภาพและลักษณะของการเป็นผู้นำเป็นสิ่งที่มีความแต่กำเนิดและเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว สามารถถ่ายทอดทางพันธุกรรมได้ ผู้ที่เกิดในตระกูลของผู้นำย่อมจะต้องมีลักษณะผู้นำด้วย

แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย มีการศึกษาและรวบรวมทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะเวลาการพัฒนา (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช, 2533 : 176 - 185) ดังนี้ 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories) 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories) 3. ทฤษฎีภาวะตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) และ 4. ทฤษฎีภาวะนำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Trait Theories)

ระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเริ่มในปี ค.ศ. 1930-1940 แนวคิดมาจากทฤษฎีมหาบุรุษ (Great Man Theory of Leaderships) ของกรีกและโรมันโบราณ มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเกิดขึ้นเองตามธรรมชาติหรือโดยกำเนิด ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ แต่สามารถพัฒนาขึ้นได้ลักษณะผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพสูงจะประกอบด้วย ความเฉลียวฉลาด มีบุคลิกภาพซึ่งแสดงถึงการเป็นผู้นำและต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถสูงด้วย ผู้นำในยุคนี้ได้แก่ พระเจ้าโนโปเลียน อิตเลอร์ ฟอซุนรามคำแหงมหาราช สมเด็จพระนเรศวรมหาราช พระเจ้าตากสินมหาราช เป็นต้น ตัวอย่างการศึกษาเกี่ยวกับ Trait Theories ของ Gardner ได้แก่

1) The Tasks of Leadership : กล่าวถึง งานที่ผู้นำจำเป็นต้องมี 9 อย่าง ได้แก่ มีการกำหนดเป้าหมายของกลุ่ม มีบรรทัดฐาน และค่านิยมของกลุ่ม รู้จักสร้างและใช้แรงจูงใจ มีการบริหารจัดการ มีความสามารถในการปฏิบัติการ สามารถอธิบายได้เป็นตัวแทนของกลุ่มได้แสดงถึงสัญลักษณ์ของกลุ่ม และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2) Leader-Constituent Interaction เชื่อว่าผู้นำต้องมีพลังพิเศษเหนือบุคคลอื่นหรือมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นๆ เพื่อที่สนองตอบความต้องการขั้นพื้นฐาน ความคาดหวังของบุคคล และผู้นำต้องมีความเป็นตัวของตัวเอง สามารถพัฒนาตนเองและพัฒนาให้ผู้อื่นตามมีความแข็งแกร่ง และสามารถยืนอยู่ด้วยตนเองอย่างอิสระ ทฤษฎีนี้พบว่า ไม่มีคุณลักษณะที่แน่นอนหรือชี้ชัดของผู้นำ เพราะผู้นำอาจไม่แสดงลักษณะเหล่านี้ออกมา

ผู้วิจัยสรุปว่า ผู้นำทฤษฎีนี้มีคุณลักษณะผู้นำที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการและมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นมีความเป็นตัวของตัวเอง แสดงออกถึงลักษณะของผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 -1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin Rensis Likert and Mouton และ Douglas McGregor มีรายละเอียด ดังนี้

1) แนวคิดจากการศึกษาของเคอร์ท เลวิต แห่งมหาวิทยาลัยไอโอวาได้แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1.1) ผู้นำแบบอัตตานิยมหรืออัตตาริปไตย (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งจะทำเกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการเป็นผู้นำลักษณะนี้ จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีมมีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพื่อผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

1.3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมได้ดี มีผลงานและความริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นพฤติกรรมของผู้นำจะต้องมีทักษะทางการบริหาร ในการเลือกใช้ลักษณะของผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมที่สามารถควบคุมบุคลากรได้

2) แนวคิดจากการศึกษาของลิเคอร์ท์ (Likert's Michigan Studies) แห่งมหาวิทยาลัยมิชิแกน จากผลศึกษาไว้ ดังนี้

เรนดิส ลิเคอร์ท์ (Rensis Likert) และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน(อ้างถึงใน Miner, 1992 : 236) ทำการวิจัยด้านสถานะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวมยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และ การใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.1) แบบใช้อำนาจ (Explorative Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสาร เป็นไปทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent Authoritative) ปกครองแบบพ่อ ปกครองลูก ให้ความใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนานๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบที่มีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ให้ยอมการตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่างผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative Democratic) ผู้บริหารให้ความใ้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนลงล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มบริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

ผู้วิจัยได้สรุปความว่าลักษณะสถานะผู้นำทั้ง 4 แบบนี้ มีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับผู้ตามการที่จะประสบความสำเร็จกับการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้นั้น ผู้นำสามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสถานะผู้นำต่างๆ กัน และแบบที่ดีที่สุด คือ ลักษณะของผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง

### 3) แนวคิดแบบตาข่ายการจัดการของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton's Managerial Grid)

เบลคและมูตัน (Blake and Mouton) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคน เป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมี ปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9,9 Style) ซึ่งรูปแบบของ การบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่ง คนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

(1) แบบมุ่งงาน (Task – Oriented /Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะ เป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

(2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะ เน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อม และมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุม ในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานใน การทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

(3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะ สนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับ บัญชาน้อยเพราะขาดสถานะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

(4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบ แขน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและ อำนาจยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงาน หลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมคาดหวัง ว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

(5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์กรและความต้องการ



ของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จ ของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติตามอาศัยซึ่งกันและกัน ระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพ ระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตน เป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจ การปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชามีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปว่าผู้นำตามความคิดนี้จะวัดที่คุณภาพของคน และผลผลิต ของงาน และพบว่าลักษณะผู้นำที่มีพฤติกรรมแบบทำงานเป็นทีมจะมีประสิทธิภาพมากที่สุด

#### 4) แนวคิด ทฤษฎี เอ็กซ์ วาย ของแมกเกรเกอร์ (McGregor's : X Y Theory)

ดักลาส แมกเกรเกอร์ (Douglas McGregor, 1960 33 – 34 อ้างถึงใน สร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541: 106-107) เป็นนักจิตสังคมนิยมอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับ ทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาส โลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการ ทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการ พื้นฐานและแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยาก ได้เงิน อยากสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการ ลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์ และมีศักยภาพใน ตนเอง

ผู้วิจัยได้สรุปว่า ผู้นำต้องเข้าใจความแตกต่างพื้นฐานของบุคคลสามารถ วิเคราะห์บุคลาการในองค์กร โดยสมมติฐาน ตามทฤษฎีเอ็กซ์ ให้ความสำคัญกับความต้องการด้าน ความมั่นคงของบุคลาการ ส่วนทฤษฎีวาย จะสมมติฐานให้ความสำคัญกับสิ่งที่ทำให้บุคลาการเกิด ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเพื่อสร้างแรงจูงใจตรงตามที่ต้องการ เกิดความกระตือรือร้นให้บรรลุ วัตถุประสงค์

#### 3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories)

เป็นทฤษฎีที่น่าปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อ ความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ซึ่งศึกษาจากแนวคิดทฤษฎี ต่างๆ ดังนี้

## 1) แนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

เรดดิน (Reddin, 1970: 230 อ้างถึงในเสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์, 2536: 20) เพิ่มมิติประสิทธิผล เข้ากับมิติพฤติกรรมด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรดดินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่างๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหารประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำจะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผลแต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล และเรดดินยังแบ่งผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3D Management Style ออกเป็น 4 แบบ ดังตารางที่ 2 แสดงภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style ดังนี้

ตาราง 2.1 ภาวะผู้นำตามแนวคิดทฤษฎี 3-D Management Style

ผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ	ลักษณะพื้นฐาน ภาวะผู้นำ	ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ
1. แบบหนีงาน (Deserter) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงาน อย่างเดียว	แบบแบ่งแยก (Separated)	แบบข้าราชการ (Bureaucrat) คือ ทำงาน แบบเครื่องจักรไม่มีความคิดสร้างสรรค์ให้ งานเสร็จไปวันๆ
2. แบบอัตถนิยม (Autocrat) คือ ผู้นำที่เอาแต่ผลของงาน อย่างเดียว	แบบเสียสละ (Dedicated)	แบบเผด็จการที่มีใจเมตตา (Benevolent Autocrat) คือ มีความเมตตา กรุณาผู้ร่วมงานมากขึ้น
3. แบบนักบุญ (Missionary) คือ ผู้นำเห็นแก่สัมพันธภาพ เสียสละทำคนเดียวจึงได้ คุณภาพงานต่ำ	แบบเน้น ความสัมพันธ์ (Related)	แบบนักพัฒนา (Developer) คือ ต้องรู้จัก พัฒนาผู้ตามให้มีความรับผิดชอบงานมาก ขึ้น
4. แบบประนีประนอม (Compromiser) คือ ผู้นำจะ ประนี ประนอมทุกๆ เรื่อง	แบบผนึก รวมกัน (Integrated)	แบบนักบริหาร (Executive) คือ ต้องมี ผลงานดีเลิศและสัมพันธภาพที่ดีด้วย

ที่มา: เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2536: 21)

ผู้วิจัยได้สรุป ภาวะผู้นำตามแนวคิดของเรดดิน ได้คำนึงถึงภาวะผู้นำ 3 ประเภท คือ ลักษณะภาวะผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ ลักษณะพื้นฐานภาวะผู้นำ และลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ นำมาเปรียบเทียบมีความเข้าใจชัดเจนมากยิ่งขึ้น ผู้นำหรือนักบริหารที่มีผลงานดีเลิศต้องมีสัมพันธภาพที่ดี

## 2) แนวคิดทฤษฎีวิวงจรชีวิต Life-Cycle Theories

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด (Hersey and Blanchard อ้างถึงในประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537: 50) ได้เสนอทฤษฎีวิวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรดดินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิภาพหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามสถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ด ประกอบด้วย

- (1) ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆ หรือพฤติกรรมด้านงาน
- (2) ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรมด้านมนุษยสัมพันธ์

### (3) ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

(1) ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลผู้น้องอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ (M1) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

(2) ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่า ผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ (M2) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

(3) ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือ ความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

(4) ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำ และช่วยเหลือเล็กๆ น้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจ หรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

ผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำตามแนวคิดของเฮอร์เชย์ และบลันชาร์ด แสดงถึงความสัมพันธ์ภาวะผู้นำกับผู้ตามขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ใช้ประกอบการบริหารบุคคลากรใน 4 แบบ และในแบบที่ 4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) จะเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด

3) แนวคิดแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ของฟิดเลอร์ (Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness)

ฟิดเลอร์ (Fiedler, 1967: 79 อ้างถึงในสร้อยตระกูล อรรถมานะ, 2541: 264-265) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพที่คำนึงถึงตัวแปรกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อต่อการใช้ความเป็นผู้นำประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

(1) ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำ มีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ

(2) โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญ เกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

(3) อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

ผู้วิจัยได้สรุปภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลคิดตามทฤษฎีของฟิดเลอร์ (Fiedler) ผู้นำได้คำนึงถึงตัวแปร ได้แก่ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โครงสร้างของงาน และอำนาจของผู้นำ ที่สามารถกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theories) เป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) ของภาวะผู้นำโดยมีเบสและอโวลิโอ (Bass & Avolio) เป็นสองท่านแรกที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดย

แสดงให้เห็นเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนคติไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) และเป็นผู้มีคุณธรรม (Moral Agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำ

ก่อนจะมาเป็นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทฤษฎีภาวะผู้นำที่เริ่มต้นมาก่อนคือ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมี (Charismatic Leadership) โดยแมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber) ในทศวรรษที่ 1920 ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำแบบมีบารมีเมื่อผลงานของเขาได้แปลเป็นภาษาอังกฤษในปี ค.ศ.1947 ได้กระตุ้นความสนใจของนักสังคมวิทยาและนักรัฐศาสตร์ที่ศึกษาด้านภาวะผู้นำพฤติกรรมของผู้นำแบบมีบารมี จะประกอบด้วย

- (1) การสร้างภาพประทับใจให้ผู้ตามมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
- (2) ประกาศอย่างชัดเจนถึงเป้าหมายทางอุดมการณ์
- (3) สื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังอย่างสูงที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม
- (4) แสดงความมั่นใจแก่ผู้ตาม

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะของเบสและอโวลีโอ (Bass & Avoli อ้างถึงในประยุทธ์ ชูสอน, 2548: 16) ได้พัฒนารูปร่างขึ้น โดยการศึกษาวิจัยรวบรวมข้อมูลพัฒนาละฝีกอบรวมจากทุกระดับในองค์กรและในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับในสังคม ทั้งกับผู้นำทุกระดับและไม่มีประสิทธิภาพ ไม่มีกิจกรรม จนถึงผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูง มีความกระตือรือร้น ทั้งในวงการธุรกิจ อุตสาหกรรม ราชการทหาร โรงพยาบาล สถานศึกษา ในต่างเชื้อชาติและต่างวัฒนธรรม ผลการศึกษาแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่วัดโดยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุองค์ประกอบ (Multifactor Leadership Questionnaire : MLQ) ที่สร้างและพัฒนาโดยเบสและอโวลีโอเป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และให้ความพึงพอใจมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ซึ่งมีงานวิจัยเชิงประจักษ์และการศึกษาเชิงทฤษฎีจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transactional Leadership) มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญต่อการเพิ่มการปฏิบัติงานของบุคลากรและขององค์กร ต่อมาเบส (Bass, 1985: 121 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537: 60) ได้เสนอภาวะผู้นำแบบพิสัยเต็ม (The Full Range Model of Leadership) โดยใช้ผลจากการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำ 3 แบบ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ภาวะผู้นำปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership) ดังมีรายการละเอียดต่อไปนี้

- 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) คือ การที่ผู้นำหรือผู้บริหารประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือ เป็น โมเดลสำหรับผู้ตามหรือบุคลากร ผู้นำจะเป็น

ที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน และเป็นกระบวนการที่ผู้นำเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้ดีขึ้น จากความพยายามที่คาดหวังเป็นผลให้การปฏิบัติงานเกิดความคาดหวัง โดยผู้แสดงบทบาททำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดี และนับถือทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้มีศักยภาพ เป็นนักพัฒนา เป็นผู้ที่เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ซึ่งผู้นำจะต้องยกระดับความรู้สึกของผู้ตาม ให้ความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุผลลัพธ์ที่ต้องการ ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อองค์กรโดยกระตุ้นระดับความต้องการของมาสโลว์ (Bass 1985; Bass and Avolio 1990; Bass, 1991 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม, 2537: 61-66)

ซึ่งพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตามแนวคิดของเบส และอโวลีโอมีองค์ประกอบ 4 ประการ

(1) การมีอิทธิพลเชิงอุดมคติ (Charisma or Idealized Influence: CI or II) ผู้นำแสดงพฤติกรรมตามบทบาท ทำให้ผู้ตามมีความชื่นชม มีความภูมิใจ จงรักภักดี และเชื่อถือในตัวผู้นำและผู้นำได้วางแผน กำหนดแนวทางให้ผู้ตามแสดงตาม โดยการสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) ร่วมกัน โดยผู้นำซึ่งเป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) และรู้ถึงพันธกิจ (Mission) ขององค์กร สร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจในการกิจโดยรวม เป็นผู้นำในลักษณะที่มีพฤติกรรม เจตคติ และค่านิยมของความเป็นผู้นำ แสดงให้ผู้ตามเห็นว่าสามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้ตามรู้สึกว่าเป็นไปได้ สร้างวิสัยทัศน์และวัตถุประสงค์ในอนาคต

(2) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational Motivation - IM) เป็นกระบวนการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดอารมณ์กระตุ้น จูงใจให้ไม่เห็นประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อทีมงานเห็นคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน เป็นผลทำให้ผู้ เกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเป็นพิเศษ โดยผู้นำใช้วิธีการง่ายๆ ชักชวน สร้างอารมณ์ให้ผู้ตามเข้าใจวิสัยทัศน์และความหมายมีความรู้สึกตระหนักว่าพันธกิจ ที่ต้องทำเป็นสิ่งสำคัญเช่น ผู้นำใช้คำพูดหรือสัญลักษณ์สร้างจินตนาการ ภาวะผู้นำการสร้างแรงบันดาลใจจะปรากฏเมื่อผู้นำกระตุ้นเร้าใจ ผู้ตามเกิดแรงจูงใจให้ปฏิบัติงาน และสร้างความมั่นใจว่าผู้ตาม มีความสามารถกระทำให้บรรลุตามวัตถุประสงค์โดย ผู้นำสร้างความมั่นใจให้กับผู้นำ สร้างความเชื่อในเหตุผลที่ทำให้ผู้ตามรับรู้ว่าสิ่งที่บุคลากรทำนั้นมีวัตถุประสงค์ และสร้าง ความคาดหวังในความสำเร็จให้ผู้ตาม

(3) การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation - IS) เป็นกระบวนการที่ผู้นำกระตุ้นผู้ตามให้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหาโดยการกระทำให้ผู้ตามมีความพอใจ และมีความตั้งใจด้วยการใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ตามเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการเป็นผลให้

บุคลากรเกิดความพยายาม ในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานมากขึ้นและแก้ปัญหาในการปฏิบัติงานด้วยความเรียบร้อย การกระตุ้นแนวปัญหา เป็นการให้การจูงใจโดยให้ข้อเท็จจริง ความรู้ หลักการ แนวคิด ทฤษฎีต่างๆ รวมทั้งกิจกรรม กลวิธี โครงการข้อเสนอแนะ โดยเสนอความคิดอย่างเปิดเผยตรงไปตรงมา มีการสนับสนุนและคัดค้านได้แย่งพยายามเน้นจุดอ่อนของวัฒนธรรมดั้งเดิม และเน้นจุดแข็งของวัฒนธรรมในองค์กร ซึ่งสถานการณ์ที่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง ใช้กระตุ้นแนวปัญหาเพื่อเปลี่ยนแปลงกลุ่มและองค์กร เมื่อกลุ่มหรือองค์กรถูกคุกคามจากสภาพแวดล้อม เกิดปัญหารุนแรงเกี่ยวกับการลดประสิทธิภาพของหน่วยงาน งานขาดประสิทธิภาพ เพราะเครื่องมือ ชำรุด ขาดวัสดุอุปกรณ์ ผู้ตามไม่มาทำงาน ผู้นำต้องมีอำนาจเพียงพอที่ทำการเปลี่ยนแปลง และริเริ่มวิธีการที่สามารถแก้ปัญหาได้ที่องค์กรเผชิญอยู่ โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้บริหารระดับสูงและระดับกลาง จะต้องใช้สมาธิ ในการคิดค้น กลวิธีและมีกิจกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงปัญหาของตนเองและผู้ตาม โดยการวิเคราะห์การวางแผนปฏิบัติและประเมินกิจกรรม โน้ตสนั่น แล้วแจ้งให้ผู้ตามรู้ถึงโอกาสหรือการคุกคามที่องค์กรเผชิญอยู่ รวมทั้งจุดแข็งจุดอ่อนขององค์กรและการได้เปรียบ เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่นๆ

(4) การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration - IC) เป็นกระบวนการที่ผู้นำประพฤติทำตนเป็นผู้มุ่งเน้นการพัฒนา (Individualized of Followers) วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของผู้ตาม มีการติดต่อกับผู้ตามเป็นรายบุคคล และติดต่อสื่อสารแบบสองทาง เป็นการเอาใจใส่ความต้องการตามความแตกต่างระหว่างบุคคลของผู้ตามกระจายอำนาจ ความรับผิดชอบส่งเสริมให้ผู้ตามเกิดจินตภาพด้วยตนเอง มีความมั่นคง สามารถบูรณาการความต้องการ มีทัศนียภาพที่ชัดเจน ได้รับข่าวสารตามที่ปรารถนา เกิดความต้องการเฉพาะ มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตัวเองได้ จากนั้นผู้นำสร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่กำหนด

2) ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leaderships) เป็นกระบวนการที่ผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับปฏิบัติงานของผู้ตาม ผู้นำใช้กระบวนการแลกเปลี่ยนเสริมแรงตามสถานการณ์ ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติงานตามระดับที่คาดหวังไว้ ผู้นำจูงใจโดยเชื่อมโยงความต้องการและรางวัลกับความสำเร็จตามเป้าหมาย รางวัลส่วนใหญ่เป็นรางวัลภายนอก ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนประกอบด้วย การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward: CR) การบริหารแบบวางเฉย (Management by Exception: ME)

3) ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย (Laissez-Faire Leadership: LF) หรือพฤติกรรมความไม่มีภาวะผู้นำ (No Leadership Behavior) เป็นภาวะผู้นำที่ไม่มีความหมาย ขาด





## 2. ยุคที่ 2 กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (ค.ศ. 1960-1970)

นักวิชาการที่เห็นด้วยกับในแนวคิดนี้ มีความเชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำในการปฏิบัติงานมีส่วนเกี่ยวข้องอย่างใกล้ชิดกับสิ่งที่เขาทำมากกว่า กล่าวคือ เชื่อว่า ความสำเร็จของผู้นำ มาจากสิ่งที่เขาทำมากกว่าลักษณะที่เขาเป็น และเชื่อว่า ลักษณะเด่นเป็นสิ่งที่ติดตัวมา เปลี่ยนแปลงได้ยากในทางตรงกันข้ามเป็นไปได้ง่ายกว่าที่เราจะเรียนรู้พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำเหล่านั้นประสบความสำเร็จ งานวิจัยในระยะที่ 2 จึงมุ่งเน้นการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ คำถามสำคัญในกลุ่มนี้ คือ พฤติกรรมดี ๆ สำหรับผู้นำนั้นมีอะไรบ้าง

นักวิจัยที่ทำการศึกษา พฤติกรรมความสำเร็จของผู้นำ ปรากฏอย่างเด่นชัด 4 กลุ่ม คือ มหาวิทยาลัยไอโอวา (University of Iowa) มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan) มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไอโอ (Ohio State University) รวมทั้งกลุ่มนักวิจัยอิสระ อาทิ Robert Tannenbaum กับ Waren H. Schmidt และ Robert Blake กับ Srygley Mouton เป็นต้น

## 3. ยุคที่ 3 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (ค.ศ. 1980-1990)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์มีแนวความคิดว่าผู้นำจะต้องสามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมอย่างมีระบบจากสถานการณ์หนึ่งไปยังอีกสถานการณ์หนึ่งเพื่อความเหมาะสมทั้งสถานที่และเวลา ซึ่งแตกต่างจากทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ และทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำที่อธิบายว่าลักษณะของผู้นำมีรูปแบบที่คงที่ตายตัว ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทำให้เชื่อว่าการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้น ผู้นำจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่าง ๆ เหล่านั้น ภาวะผู้นำในกลุ่มนี้ ได้แก่

1) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพของ Fiedler (Fiedler' Contingency Theory of Leadership Effectiveness)

2) ทฤษฎีเชิงสถานการณ์ของ Hersey – Blanchard

3) ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (Path Goal Theory) ของ Robert House

4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสถานการณ์ ของ Vroom –Yetton – Jago

5) ทฤษฎีผู้นำ 3 มิติของ Reddin เป็นต้น

## 4. ยุคที่ 4 กลุ่มทฤษฎีภาวะผู้นำบูรณาการ

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970-1979 ได้มีการเปลี่ยนกระบวนทัศน์การศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำ โดยได้มีการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ โดยได้นำเอาทฤษฎีคุณลักษณะ ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกัน เพื่อให้ได้รูปแบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงสุด ทั้งนี้ ทฤษฎีภาวะผู้นำตามกระบวนทัศน์นี้ มีดังนี้

- 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic Leadership)
- 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำแปลงสภาพ (Transformational Leadership)
- 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)
- 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)

#### 1.4 แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

ประมาณกลาง ค.ศ.1970 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ กระบวนการเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวบรวมทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ มาใช้ร่วมกันเพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลของ ผู้นำ ต่อผู้ตามที่ทำให้เกิดประสิทธิผล หรืออิทธิพลของการนำที่มีต่อพฤติกรรมของผู้ตาม

Yukl (2010: 491-498) และ Angalet (2000: 55-57) ได้ศึกษากระบวนทัศน์ใหม่ในเรื่องภาวะผู้นำในยุคที่ 21 พบว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นกระบวนทัศน์ที่ช่วยทำให้ผู้นำ มีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น โดยภาวะผู้นำเชิงบูรณาการมีเป้าหมายผสมผสานทฤษฎีภาวะผู้นำร่วมสมัย ได้แก่ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงในแต่ละประเด็น และเข้ากับปัญหาที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน ดังนั้น การนำแนวคิดทฤษฎีดังกล่าวมาใช้ร่วมกันจะช่วยให้ผู้นำสามารถแก้ปัญหาได้อย่างครอบคลุม ซึ่งสอดคล้องกับ Hatala and Hatala (2005: 7) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการพัฒนามาจากแนวคิด หลากหลายที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์ โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ปรับปรุงและยืดหยุ่น ในการนำไปประสบความสำเร็จ กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยน ไปสู่ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน โดยมีเป้าหมายเพื่อสร้างสรรค์ปรับปรุง และยืดหยุ่นในการนำ ซึ่งช่วยให้ผู้นำมีประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

ดังนั้น ผู้วิจัยขอสรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ เป็นผู้นำที่มีความสามารถสูง มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถวิเคราะห์ตนเองในพฤติกรรมสภาวะผู้นำต่างๆ กันได้ สามารถกำหนดสถานการณ์ที่เอื้อให้ผู้บริหารใช้ความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้ เป็นผู้นำที่ประพฤติดีเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน อีกทั้งยังเป็นผู้นำให้รางวัลหรือลงโทษผู้ตามขึ้นอยู่กับการปฏิบัติงานของผู้ตามอีกด้วย กล่าวโดยสรุป กระบวนทัศน์เกี่ยวกับแนวคิดภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนไปสู่ภาวะผู้นำ

เชิงบูรณาการ ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาแนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ

## 2. แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ

### 2.1 ความหมายของการบริหาร

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการบริหารไว้ในทัศนะที่แตกต่างกัน ดังนี้ สมพงษ์ เกษมสิน (2514: 13-14) มีความเห็นว่า การบริหาร หมายถึง การใช้ศาสตร์และศิลป์นำเอาทรัพยากรบริหาร (Administrative Resource) เช่น คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการจัดการมาประกอบการตามกระบวนการบริหาร (Process of Administration) เช่น POSDCoRB Model ให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

ดิน ปรัชญพฤทธิ (2535: 8) มองการบริหารในลักษณะที่เป็นกระบวนการ โดยหมายถึง กระบวนการนำเอาการตัดสินใจ และนโยบายไปปฏิบัติ ส่วนการบริหารรัฐกิจ หมายถึง การนำเอานโยบายสาธารณะไปปฏิบัติ

สมยศ นาวิการ (2544: 18 อ้างถึงในณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554: 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง กระบวนการของการวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ และการควบคุมกำลังความพยายามของสมาชิกขององค์การและการใช้ทรัพยากรอื่นๆ เพื่อความสำเร็จ ในเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้

วิรัช วิรัชนิการวรรณ (2549: 22-23 อ้างถึงในณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554: 2) ให้ความหมายของการบริหารว่า หมายถึง การดำเนินการ การจัดการของหน่วยงานของรัฐ และเจ้าหน้าที่ของรัฐ ที่เกี่ยวกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่างๆ เช่น 1. การบริหารนโยบาย (Policy) 2. การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) 3. การบริหารจริยธรรม (Morality) 4. การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) 5. การวางแผน (Planning) 6. การจัดองค์การ (Organizing) 7. การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) 8. การอำนวยความสะดวก (Directing) 9. การประสานงาน (Coordinating) 10. การรายงาน (Reporting) และการงบประมาณ (Budgeting) โดยเป็นกระบวนการทางบริหาร ที่เรียกว่า PAMS – POSDCoRB แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย นอกจากนี้ยังให้ความหมายของการบริหารอีกแนวทางหนึ่งได้ว่า การบริหาร หมายถึงการดำเนินงาน หรือการจัดการใดๆ ของหน่วยงานภาครัฐและ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐที่เกี่ยวกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยมีความครอบคลุมในเรื่องของ 1. การบริหารคน (Man) 2. การบริหารเงิน (Money) 3. การบริหาร

วัตถุประสงค์ (Material) 4. การบริหารงานทั่วไป (Management) และ 5. การบริหารจริยธรรม (Morality) ซึ่งเป็นการนำปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารที่เรียกว่า 5 M แต่ละตัวมาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย

จากข้อความหมายของการบริหารดังกล่าวข้างต้น จึงสรุปได้ว่า การบริหาร หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานของรัฐและเจ้าหน้าที่ของรัฐนำมาใช้ โดยอาศัย ทรัพยากรในการบริหารทั้งหลาย เพื่อนำไปสู่วัตถุประสงค์หรือจุดหมายปลายทางที่ได้กำหนดไว้อย่างมีประสิทธิภาพ

## 2.2 ความหมายของการจัดการ

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการจัดการ ดังนี้

สมคิด บางโม (2539: 29) ให้นิยามการจัดการว่า คือ ศิลปะในการใช้คน เงิน วัสดุ อุปกรณ์ ขององค์การและนอกองค์การ เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การอย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบที่สำคัญ 1. การจัดการเป็นศิลปะในการใช้คนทำงาน 2. การจัดการต้องอาศัยปัจจัยพื้นฐาน คือ คน เงิน และวัสดุอุปกรณ์ 3. การจัดการเป็นการดำเนินงานของกลุ่มคน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2549: 29-31) ได้กล่าวไว้ว่า การจัดการ (Management) นิยมใช้ในภาคเอกชนหรือภาคธุรกิจ ซึ่งมีวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งเพื่อมุ่งแสวงหากำไร (Profits) หรือ กำไรสูงสุด (Maximum Profits) สำหรับผลประโยชน์ที่จะตกแก่สาธารณะถือเป็นวัตถุประสงค์รอง หรือเป็นผลพลอยได้ (By Product) เมื่อเป็นเช่นนี้ จึงแตกต่างจากวัตถุประสงค์ในการจัดตั้งหน่วยงาน ภาครัฐที่จัดตั้งขึ้นเพื่อให้บริการสาธารณะทั้งหลาย (Public Services) แก่ประชาชน การบริหาร ภาครัฐทุกวันนี้หรืออาจเรียกว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) เกี่ยวข้องกับภาค ธุรกิจมากขึ้น เช่น การนำแนวคิดผู้บริหารสูงสุด หรือ ซีอีโอ (Chief Executive Officer) มาปรับใช้ ในวงราชการ การบริหารราชการด้วยความรวดเร็ว การลดพิธีการที่ไม่จำเป็น การลดขั้นตอนการปฏิบัติ ราชการ และการจูงใจด้วยการให้รางวัลตอบแทน เป็นต้น นอกเหนือจากการที่ภาครัฐได้เปิดโอกาส ให้ภาคเอกชน หรือภาคธุรกิจเข้ามารับสัมปทานจากภาครัฐ เช่น ให้สัมปทานโทรศัพท์มือถือ การขนส่ง เหล้า บุหรี่ อย่างไรก็ตามภาคธุรกิจก็ทำได้ทำประโยชน์ให้แก่สาธารณะหรือประชาชนได้เช่นกัน เช่น จัด โครงการคืนกำไรให้สังคมด้วยการลดราคาสินค้า ขายสินค้าราคาถูก หรือการบริจาคเงินช่วยเหลือ สังคม เป็นต้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การจัดการ หมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานที่หน่วยงานและบุคลากรของหน่วยงานนำมาใช้เพื่อนำไปสู่

วัตถุประสงค์ หรือจุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ คำนี้ส่วนใหญ่ใช้ในหน่วยงานและบุคลากรของภาคเอกชน อย่างไรก็ตามปัจจุบันได้มีการนำคำนี้มาปรับใช้ในการบริหารภาครัฐด้วย

### 2.3 ความหมายของการบริหารจัดการ

คำว่า การบริหารจัดการ (Management Administration) นำไปใช้ทั้งในหน่วยงานและบุคลากรของภาครัฐและภาคเอกชน เป็นการผสมผสานแนวคิดการบริหารภาครัฐและการจัดการภาคเอกชนเข้าด้วยกัน ถ้านำคำนี้ไปใช้ในหน่วยงานภาครัฐ เพื่อให้ชัดเจนมากขึ้น อาจใช้คำว่า การบริหารจัดการภาครัฐ (Public Management Administration) ซึ่งในต่างประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา สหราชอาณาจักร และแคนาดา ได้นำคำว่า การบริหารจัดการ ซึ่งตรงกับคำว่า Management Administration มาใช้ทั้งภาครัฐและภาคเอกชน เช่น ใช้ในวงการศึกษาหรือมหาวิทยาลัย ในหน่วยงานของรัฐ และในหน่วยงาน ของเอกชน (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2551: 36)

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการที่ได้ให้ความหมายของการบริหารจัดการไว้ในทัศนะที่แตกต่างกัน ดังนี้

ธงชัย สันติวงษ์ (2543: 21-22) กล่าวถึงลักษณะของงานบริหารจัดการไว้ 3 ด้าน คือ 1. ในด้านที่เป็นผู้นำหรือหัวหน้างาน งานบริหารจัดการ หมายถึง ภาระหน้าที่ของบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปฏิบัติตนเป็นผู้นำภายในองค์กร 2. ในด้านของภารกิจหรือสิ่งที่ต้องทำ งานบริหารจัดการ หมายถึง การจัดระเบียบทรัพยากรต่างๆ ในองค์กร และการประสานกิจกรรมต่างๆ เข้าด้วยกัน และ 3. ในด้านของความรับผิดชอบ งานบริหารจัดการ หมายถึง การต้องทำให้งานต่างๆ สำเร็จลุล่วงไปด้วยดีด้วยการอาศัยบุคคลต่างๆ เข้าด้วยกัน

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2548: 5) กล่าวไว้ว่า การบริหารจัดการ การบริหารการพัฒนา (Development Administration) แม้กระทั่ง การบริหารการบริการ (Service Administration) แต่ละคำมีความหมายคล้ายคลึงหรือใกล้เคียงกันที่เห็นได้อย่างชัดเจนมีอย่างน้อย 3 ส่วน คือ 1. ส่วนเป็นแนวทางหรือวิธีการบริหารงานภาครัฐที่หน่วยงานของรัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ นำมาใช้ในการปฏิบัติราชการเพื่อช่วยเพิ่มประสิทธิภาพในการบริหารราชการ 2. มีกระบวนการบริหารงานที่ประกอบด้วย 3 ขั้นตอน คือ การคิด (Thinking) หรือการวางแผน (Planning) การดำเนินงาน (Acting) และการประเมินผล (Evaluating) และ 3. มีจุดหมายปลายทาง คือ การพัฒนาประเทศไปในทิศทางที่ประเทศชาติมีความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำให้ประชาชนมีคุณภาพชีวิตที่ดีขึ้น สำหรับส่วนที่แตกต่างกัน คือ แต่ละคำมีจุดเน้นต่างกัน กล่าวคือ การบริหารจัดการเน้นเรื่อง การนำแนวคิดการจัดการของภาคเอกชนเข้ามาใช้ในการบริหารราชการ เช่น การมุ่งหวังผลกำไร การแข่งขัน ความรวดเร็ว การตลาด การประชาสัมพันธ์ การจูงใจด้วยค่าตอบแทน การลดขั้นตอน

และการลดพิธีการ เป็นต้น ในขณะที่การบริหารการพัฒนาให้ความสำคัญเรื่องการบริหารรวมทั้ง การพัฒนานโยบาย แผน แผนงาน โครงการ (Policy, Plan, Program, Project) หรือกิจกรรมของ หน่วยงานของรัฐ ส่วนการบริหารการบริการเน้นเรื่องการอำนวยความสะดวก และการให้บริการแก่ ประชาชน

สรุปความหมายของการบริหารจัดการข้างต้น ทำให้สรุปได้ว่า คำว่า การบริหาร จัดการอาจให้ความหมายอย่างกว้างและอย่างแคบได้ การให้ความหมายอย่างกว้างครอบคลุมไปถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงานใดๆ ของหน่วยงานและบุคลากรของทุกภาค เช่น ภาครัฐ ภาคเอกชน ภาคประชาชน และภาคหน่วยงานที่ไม่สังกัดภาครัฐ (Non Government Organization-NGO) เพื่อ นำไปสู่จุดหมายปลายทางที่กำหนดไว้ สำหรับความหมายของการบริหารจัดการในความหมายอย่าง แคบ เช่น หมายถึง การบริหารจัดการภาครัฐเท่านั้น ซึ่งหมายถึง การดำเนินงานหรือการปฏิบัติงาน ใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับงานกิจการสาธารณะ หรือการให้บริการสาธารณะทั้งหลายของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือ เจ้าหน้าที่ของรัฐทั้งที่เป็นฝ่ายนิติบัญญัติ ฝ่ายบริหาร และฝ่ายตุลาการ ในทุกระดับ ทั้งใน ราชการบริหาร ส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค และส่วนท้องถิ่น ทั้งนี้ เพื่อนำไปสู่จุดหมายปลายทางที่ได้ กำหนดไว้

#### 2.4 ปัจจัยหรือทรัพยากรการบริหารจัดการ

ปรีชา คัมภีรปกรณ์ (2541: 5 อ้างถึงในณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554: 12-13) อธิบายว่า ทรัพยากรเป็นตัวกลางที่อยู่ในรูปของคน วัตถุ เงิน หรือสิ่งอื่นๆ ที่จะเป็นตัวช่วยใน การดำเนินงานขององค์กรให้ประสบผลสำเร็จ สำหรับทรัพยากรทางการบริหารทั่วไปแล้วมี 4 M's ซึ่งหากขาดอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วจะทำให้การดำเนินงานไม่มีความราบรื่น ไม่ประสบผลสำเร็จ ได้ผล ไม่คุ้มค่า ไม่ก่อให้เกิดการประหยัด และไม่มีประสิทธิภาพ ซึ่งทรัพยากรทางการบริหารมี 4 ประการ คือ ประการแรก ได้แก่ คน (Man) ประการที่สอง ได้แก่ เงิน (Money) ประการที่สาม ได้แก่ วัตถุ สิ่งของ (Materials) ประการที่สี่ ได้แก่ การจัดการ (Management) ส่วนในการบริหารทางธุรกิจของ ภาคเอกชนในปัจจุบันมีการแข่งขันสูงมาก ฉะนั้นจึงมีทรัพยากรในการบริหารธุรกิจถึง 6 ประการ คือ คน (Man) เงิน (Money) วัตถุสิ่งของ (Materials) วิธีการ (Method) ตลาด (Market) และ เครื่องจักรกล (Machine)

ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหารนั้น วิรัช วิรัชนิภาวรรณ ระบุว่า มี 6 ส่วน หรือ 6 M ได้แก่ ปัจจัยด้านการบริหารงานบุคคล (Man) ปัจจัยด้านการบริหารงบประมาณ (Money) ปัจจัยด้านการบริหารทั่วไป (Management) ปัจจัยด้านการบริหารวัสดุอุปกรณ์ (Materials) ปัจจัย

ให้บริการประชาชน (Market) และปัจจัยด้านจริยธรรม (Morality) (วิรัช วิรัชนิภาวรรณ, 2549: 33 อ้างถึงใน ณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง, 2554: 13)

สรุปได้ว่า ทรัพยากรในการบริหารจัดการองค์การตามทัศนะของนักวิชาการแต่ละคนมีความแตกต่างกันไปบ้างในเรื่องจำนวนของทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ แต่ในปัจจุบันเป็นยุคของธุรกิจ การค้า การติดต่อสื่อสารที่ไร้พรมแดน ฉะนั้น ทรัพยากรที่ใช้ในการบริหารจัดการองค์การ ก็มีจำนวนเพิ่มมากขึ้น เพื่อให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งทรัพยากรต่างๆในการบริหารจัดการองค์การถูกนำไปใช้ในกระบวนการบริหารอย่างครบถ้วน ทั้งนี้ ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ขององค์การในการทำกิจกรรมหรือดำเนินงานด้านต่างๆ

## 2.5 กระบวนการบริหารจัดการ

การบริหารจัดการมีหลายกระบวนการ โดยมีองค์ประกอบที่หลากหลายหมายถึงไปที่สำคัญ ได้แก่

- กระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า โปสคอร็บ (POSDCoRB) ของ Gulick และ Urwick โดยระบุขั้นตอนของ POSDCoRB ไว้ 7 ขั้นตอน ได้แก่ 1.การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การบริหารบุคคล หรือการบริหารบุคคลากร (Staffing) 4. การอำนวยการ (Directing) 5. การประสานงาน (Coordinating) 6. การรายงาน (Reporting) และ 7. การงบประมาณ (Budgeting)
- กระบวนการบริหารจัดการที่เรียกว่า พอคค (POCCC) ของ Fayol ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ได้แก่ 1.การวางแผน (Planning) 2. การจัดองค์การ (Organizing) 3. การบังคับบัญชา หรือสั่งการ (Commanding) 4. การประสานงาน (Coordinating) 5. การควบคุม (Controlling)

## 2.6 แนวคิดการบริหารราชการแบบบูรณาการ

### ที่มาและผลของการบริหารราชการแบบบูรณาการ

ปัจจุบันจะเห็นได้ว่าในระบบราชการไทยได้นำคำว่า “บูรณาการ” มาใช้ในบริบทของการบริหารงานของหน่วยงานต่างๆไม่ว่าจะเป็นส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน จนเป็นที่มาของการเกิดระบบ “การบริหารราชการแบบบูรณาการ”

คู่มือคำอธิบายและแนวทางปฏิบัติตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 (สำนักงาน ก.พ.ร., 2546) ได้กล่าวถึง การบริหารราชการแบบบูรณาการ หมายถึง การร่วมมือกันในระหว่างส่วนราชการที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้มีการปฏิบัติงานร่วมกัน หรือมีแผนการดำเนินงานที่สอดคล้องไปในทิศทางเดียวกัน ซึ่งจะทำให้ภารกิจที่สำคัญของรัฐในแต่ละด้านเกิดผลสำเร็จเป็นประโยชน์แก่ประชาชนส่วนรวม และมีความประหยัดโดยใช้ทรัพยากร

ร่วมกันให้เกิดประโยชน์สูงสุด รวมทั้งสามารถลดขั้นตอนการปฏิบัติราชการให้เกิดความรวดเร็วและมีประสิทธิภาพจากการร่วมมือปฏิบัติงานของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยในพระราชกฤษฎีกานี้ ได้กำหนดแนวทาง ไว้ในมาตรา 10 ดังต่อไปนี้

“ในกรณีที่ภารกิจใดมีความเกี่ยวข้องกับหลายส่วนราชการหรือเป็นภารกิจที่ใกล้เคียงหรือต่อเนื่องกัน ให้ส่วนราชการที่เกี่ยวข้องนั้นกำหนดแนวทางปฏิบัติราชการเพื่อให้เกิดการบริหารราชการแบบบูรณาการร่วมกัน โดยมุ่งเน้นให้เกิดผลสัมฤทธิ์ต่อภารกิจของรัฐ

ให้ส่วนราชการมีหน้าที่สนับสนุนการปฏิบัติราชการแบบบูรณาการในจังหวัด หรือหัวหน้าคณะผู้แทนในต่างประเทศ เพื่อให้การบริหารราชการแบบบูรณาการในจังหวัด หรือในต่างประเทศ แล้วแต่กรณี สามารถใช้อำนาจตามความจำเป็นและบริหารราชการได้อย่างมีประสิทธิภาพ”

ดังนั้น จึงสรุปได้ว่า การบริหารราชการแบบบูรณาการ คือ การบริหารที่ทุกหน่วยงานทำงานแบบมุ่งเน้นผลงาน (Results) ตามยุทธศาสตร์เป็นหลัก เป็นการทำงานหลายหน่วยงาน โดยอาศัยความเชี่ยวชาญและความชำนาญการของแต่ละหน่วยงานที่แตกต่างกัน เฉพาะด้านทำงานภายใต้เป้าหมายและวัตถุประสงค์หลักของยุทธศาสตร์เดียวกัน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ โดยใช้ทรัพยากรร่วมกัน เพื่อให้บรรลุผลตามยุทธศาสตร์ มุ่งสู่ผลสำเร็จและเป้าหมายของงานร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความประหยัด เสริมสร้างประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการดำเนินงานเป็นหลัก ทั้งในลักษณะของการทำงานข้ามกระทรวง กระทรวงเดียวกันแต่ต่างกรม หรือกรมเดียวกันแต่ต่างกอง รวมทั้งมีส่วนร่วมของภาคเอกชนและภาคประชาชนที่เกี่ยวข้องมาร่วมในการทำงานกับภาครัฐในระบบเครือข่าย (Network)

## 2.7 รูปแบบและแนวทางของการบริหารราชการแบบบูรณาการ

การบริหารราชการแบบบูรณาการมีองค์ประกอบที่จะต้องพิจารณารวม 4 ประการ ดังต่อไปนี้ (สำนักงาน ก.พ.ร., 2562)

**1. โครงสร้างส่วนราชการ :** ส่วนราชการ รัฐวิสาหกิจ และองค์การมหาชน จำเป็นจะต้องนำหลักการบริหารแบบบูรณาการมาใช้ในการทำงานมากยิ่งขึ้น โดยมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์ หลักของการพัฒนาประเทศของรัฐบาล หรือยุทธศาสตร์ชาติ มีการจัดสรรทรัพยากรให้เกิดผลสำเร็จตามนโยบายและให้ผลที่ประชาชนได้รับจากรัฐบาล เป็นการมุ่งเน้นให้เกิดการใช้จ่ายงบประมาณ โดยคำนึงถึงความประหยัด โปร่งใส มีประสิทธิภาพ มีประสิทธิผล และมีความคุ้มค่าต่อระบบเศรษฐกิจของประเทศ ส่วนลักษณะขององค์กรตามแนวคิดของการบริหารราชการแบบบูรณาการควรมี 2 ระดับ คือ (1) องค์กรในระดับบน ซึ่งจะมีการทำงานแบบยุทธศาสตร์ (Agenda) ก่อนข้างสูง (2) องค์กรในระดับย่อยลงมา ยิ่งหน่วยย่อยลงมาเท่าไร การทำงานตามสายงาน/



โครงสร้าง (Functional) จะค่อนข้างมาก การทำงานตามยุทธศาสตร์ (Agenda) จะมีเพียงบางส่วนที่ต้องทำงานร่วมกับหน่วยงานอื่น

## 2. ระบบการทำงาน :

1) การบูรณาการโครงสร้างหน่วยงาน จากคู่มือคำอธิบายแนวทางการปฏิบัติ ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546 ได้สรุปให้เห็นว่าการปฏิบัติราชการแบบบูรณาการระหว่างส่วนราชการจะทำได้ใน 2 ระดับ ได้แก่

ภายในกระทรวงเดียวกัน คือ การบูรณาการการทำงานระหว่างกรม ในกระทรวงเดียวกัน โดยการให้กรมที่ปฏิบัติภารกิจด้านต่างๆ ที่มีเป้าหมายสนับสนุนภารกิจของกระทรวง (เดียวกัน) ให้สามารถดำเนินการให้สำเร็จผลตามเป้าหมายหลักของกระทรวง นอกจากนี้ ในหลักการบริหารแนวใหม่นั้น กระทรวงจะต้องเป็นหน่วยงานหลักที่จะทำให้แต่ละกรมประสานความร่วมมือเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ สอดคล้องตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน (ฉบับที่ 5) พ.ศ. 2545 มาตรา 19/1 ที่กำหนดให้ปลัดกระทรวง หัวหน้ากลุ่มภารกิจและหัวหน้าส่วนราชการระดับกรมต้องวางแผนและประสานกิจกรรมร่วมกัน และ 2. ระหว่างกระทรวง คือ นอกจากการบริหารงานให้เกิดการบูรณาการในกระทรวงเดียวกันแล้ว ยังต้องมีความร่วมมือระหว่างในกรณีที่มีการเกี่ยวเนื่องกันหลายกระทรวง กระทรวงมีหน้าที่รับผิดชอบหลักในผลปฏิบัติงานที่เกิดขึ้น จะต้องประสานกับกระทรวงอื่นๆ เพื่อให้เกิดความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน มิให้เกิดความซับซ้อน และเพื่อให้งานมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

2) การบูรณาการระบบบริหารจัดการ โดยจะต้องสร้างสมดุลของการบริหารงานราชการ คือ การทำงานเชิงโครงการ ตามภารกิจหน้าที่ความรับผิดชอบ (Function) ก็ยังคงต้องดำเนินการต่อไป ในขณะที่ต้องมีความชำนาญเฉพาะด้าน (Specialization) เพิ่มมากขึ้นที่เรียกว่า การทำงานเชิงประเด็นยุทธศาสตร์หรือวาระแห่งชาติ (Agenda) ซึ่งเป็นภารกิจที่มีความจำเป็นเฉพาะ และเมื่อจะดำเนินการนั้นให้บรรลุผลก็ต้องมีการบริหารจัดการการทำงานร่วมกันของหลายๆฝ่าย หลายภารกิจมาร่วมกัน เช่น เรื่อง OTOP เป็นเรื่องที่ต้องการความร่วมมือของกระทรวงมหาดไทย ในการเข้าสู่ชุมชนในระดับพื้นที่ แต่ก็ต้องเอาเรื่องของความรู้ความเข้าใจในเชิงการผลิตจากกระทรวงอุตสาหกรรม ความรู้ความเข้าใจในเรื่องตลาดจากกระทรวงพาณิชย์เข้าไปผสมผสานกัน เป็นต้น นอกจากนี้ยังต้องกำหนดให้มีเจ้าภาพหลักที่ชัดเจนว่าประเด็นยุทธศาสตร์ (Agenda) นี้ ใครจะเป็นเจ้าของ (Owner) ใครเป็นผู้รับผิดชอบ และใครจะทำหน้าที่ประสานหน่วยงาน (Function) ในที่นี้อาจจะหมายถึง มีหลายกระทรวง หรือหลายกรมที่ต้องทำงานร่วมกัน ซึ่งเป็นทั้งกรมที่อยู่ภายในกระทรวงเดียวกัน หรือระหว่างกระทรวง

**3) การทำงานแบบเครือข่าย (Network)** การทำงานแบบบูรณาการ ไม่ได้หมายความว่า ทุกหน่วยงานต้องเป็น Agenda หมด แต่ละหน่วยยังคงเป็น Function แต่มีการเชื่อมโยงการทำงานด้วยประเด็นยุทธศาสตร์ที่ทำงานร่วมกัน (Common Agenda) โดยการทำงานร่วมกันนั้นจะเป็นไปในลักษณะของเครือข่าย (Network) ซึ่งในแต่ละกรม (Function) อาจมีหลายประเด็นยุทธศาสตร์ (Agenda) ซ้อนทับกันอยู่ และในแต่ละประเด็นยุทธศาสตร์อาจมีการเชื่อมโยงกับกรมอื่น (Function อื่น) อยู่ด้วย เช่นกัน จึงทำให้เกิดการทำแบบเครือข่ายซ้อนเครือข่ายเพิ่มมากขึ้น ฉะนั้นการทำงานแบบประเด็นยุทธศาสตร์จึงต้องการบูรณาการ และในการบริหารเครือข่ายจึงจำเป็นต้องใช้คนที่มีความคิด (Mindset) ที่ดีของการทำงานแบบบูรณาการ ในการทำงานแบบบูรณาการจะมีวัตถุประสงค์เป้าหมายหลักร่วมกัน โครงสร้างการทำงานจะเป็นการทำงานแบบเครือข่ายหลายชั้น เชื่อมโยงกันอยู่เรียกว่า Network Group ซึ่งในแต่ละกลุ่มจะมีผู้มีส่วนได้เสีย (Stakeholder) ที่เกี่ยวข้องแตกต่างกัน และแต่ละ Stakeholder จะมีแต่ละหน่วยงาน (Function) ที่ทำงานร่วมกัน และจะทำงาน (Contribute) ในส่วนที่ตนเองเกี่ยวข้อง ฉะนั้น ในแต่ละ Agenda จะมีกลุ่มของ Stakeholder ที่แตกต่างกัน และจะเปลี่ยนไปตาม Agenda ซึ่งเรียกลักษณะโครงสร้างแบบนี้ว่า โครงสร้างเครือข่ายแบบ Dynamic Network

**4) องค์ความรู้ที่จำเป็นต่อการบริหารงานแบบบูรณาการ** คือ ต้องใช้สหสาขาวิชา (Inter Ministry) หรือการประสานงานข้ามหน่วยงาน (Inter Department Coordination) ฉะนั้น การมองภาพจะเป็นการมองภาพใหญ่และแบบองค์รวม (holistic) เป็นเรื่องสำคัญ

**5) เป้าประสงค์ของการบริหารงานแบบบูรณาการ** คือ มิได้มุ่งเน้นในเรื่องประสิทธิภาพ (Efficiency) เป็นหลัก แต่เน้นในเรื่องของประสิทธิผล (Effectiveness) ว่ายุทธศาสตร์บรรลุผลหรือไม่ โดยที่การบรรลุผล หมายถึง การตอบ โจทย์ได้ถูกต้องตามเป้าหมายที่ตั้งไว้ เพราะฉะนั้น การมองแบบยุทธศาสตร์เป็นการมองผลลัพธ์ (Outcome) เป็นหลักว่าจะต้องบรรลุผลเช่นใด

**3. การจัดสรรงบประมาณ :** การบริหารราชการแบบบูรณาการมีการปรับเปลี่ยนระบบงบประมาณแบบใหม่ ทั้งนี้ เพื่อให้จังหวัดสามารถแก้ไขปัญหาของตนเองได้ภายหลังจากที่มีการปรับปรุงระบบบริหารงานในจังหวัด โดยปรับเปลี่ยนบทบาทและอำนาจหน้าที่ของผู้ว่าราชการจังหวัดให้เป็นผู้บริหารสูงสุดของจังหวัด และให้มีการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ

**4. การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมการทำงาน :** วัฒนธรรมการทำงานที่เอื้อต่อการทำงานแบบบูรณาการ คือ

- 1) วัฒนธรรมมีใจในการบริการ

- 2) การปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมวิธีการทำงาน โดยมุ่งเน้นความสำเร็จของงานเป็นหลัก เป้าหมายหลักของการทำงาน คือ ยึดประชาชนเป็นศูนย์กลาง การให้รางวัลและลงโทษขึ้นอยู่กับผลงาน
- 3) วัฒนธรรมการทำงานแบบไร้พรมแดน คือ แต่ละหน่วยงานควรลดขอบเขตบทบาทของหน่วยงานลง มีการใช้ทรัพยากรร่วมกัน ใช้ปัญญาร่วมกัน ช่วยกันคิดช่วยกันทำ เพื่อให้เกิดผลสำเร็จของงาน
- 4) วัฒนธรรมการทำงานแบบช่วยกันคนละไม้คนละมือ เพื่อให้งานสำเร็จโดยไม่ถือว่าไม่ใช่งานตน เพราะเป้าหมาย คือ “ประโยชน์สุขของประชาชน”
- 5) วัฒนธรรมบรรยากาศของการทำงานแบบไม่เป็นทางการ เพื่อให้การทำงานรวดเร็วและง่ายขึ้น และต้องมีประสิทธิภาพด้วย

## 2.8 การบริหารราชการแบบบูรณาการตามบริบทภาคราชการไทย

การบริหารภาครัฐแนวใหม่ได้นำหลักการและแนวคิดของการบริหารราชการแบบบูรณาการมาประยุกต์ใช้ในทุกระดับ ซึ่งภาคราชการไทยได้ดำเนินการไปแล้วหลายกรณีด้วยกัน เช่น ระหว่างกระทรวง มีการบริการด้วยระบบอิเล็กทรอนิกส์ (Citizen E-Service) โดยมีการทำงานร่วมกันหลายหน่วยงานของรัฐที่มีการออกบัตรให้ประชาชน ส่วนระดับจังหวัดมีการบริหารราชการแบบบูรณาการของผู้ว่า CEO ซึ่งถือเป็นแนวทางการทำงานที่สำคัญในการแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่

การบริหารราชการแบบบูรณาการของผู้ว่า CEO (Chief Executive Officer) นั้น เป็นผลสืบเนื่องจากการปฏิรูประบบราชการเพื่อการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงให้มีความทันสมัย (Modernization) และให้มีการปรับโครงสร้างกระทรวง ทบวง กรม โดยใช้การจัดโครงสร้างตามยุทธศาสตร์ที่รับผิดชอบ (Agenda Base Organization) โดยมีเจ้าภาพรับผิดชอบเป็นกลุ่ม (Cluster) ทั้งนี้ เพื่อแก้ไขปัญหาจากการที่ไม่สามารถนำนโยบายไปสู่การปฏิบัติในระดับพื้นที่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ เนื่องจากระดับจังหวัดมีส่วนราชการระดับส่วนกลาง ระดับเขตไปตั้งอยู่ในพื้นที่เป็นจำนวนมาก รวมทั้งองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น กรม กอง ต่างก็มีนโยบายและแผนงาน/โครงการของตนเอง ไม่เกิดความสอดคล้องในภาพรวมของจังหวัด หรือตามความต้องการของประชาชน ซึ่งเป็นการพัฒนาแบบแยกส่วน ขาดความเชื่อมโยงบูรณาการซึ่งกันและกัน ดังนั้น เพื่อแก้ไขการบริหารราชการในระดับพื้นที่จังหวัด จึงได้กำหนดให้ทุกจังหวัดมีการบริหารราชการแบบบูรณาการ โดยผู้ว่าราชการจังหวัดเป็นประธานคณะผู้บริหารจังหวัด (CEO) ให้มีการปรับระบบบริหารงานของจังหวัดจากเดิมที่เป็นหน่วยที่มุ่งเน้นการปฏิบัติตามคำสั่งการของส่วนกลางให้เป็นหน่วยงานเชิงยุทธศาสตร์

(Strategic Government Unit) (สำนักงาน ก.พ.ร.) ทั้งนี้ การบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ได้มีการกำหนดความหมายและรายละเอียดในประเด็นต่างๆ ดังต่อไปนี้

**1. ความหมายของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ** ตามพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดนิยามของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการไว้ว่า หมายถึง การบริหารราชการจังหวัดเพื่อให้จังหวัดสามารถบริหารงานแก้ไขปัญหา และพัฒนาพื้นที่ในเขตจังหวัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ และตอบสนองความต้องการของประชาชนให้ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีการบูรณาการยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรในจังหวัด และการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทางและเป้าหมายร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหารการพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาอย่างชัดเจนได้

**2. หลักการสำคัญของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ** โดยมาตรา 6 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระบบการบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้การบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการให้คำนึงถึงหลักการ ดังต่อไปนี้

(1) การบริหารงานให้เป็นไปตามแผนพัฒนาจังหวัดหรือแผนพัฒนากลุ่มจังหวัด แล้วแต่กรณี

(2) การสร้างโอกาสและส่งเสริมให้เกิดการมีส่วนร่วมระหว่างภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคมในจังหวัด เพื่อเสริมสร้างศักยภาพการแข่งขันและการแก้ไขปัญหาาร่วมกันเพื่อการพัฒนาอย่างยั่งยืน

(3) การกระจายอำนาจการตัดสินใจลงไปสู่ระดับผู้ปฏิบัติ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพและความรวดเร็วในการปฏิบัติราชการ

(4) การส่งเสริมและสนับสนุนให้ท้องถิ่นมีความพร้อมในการรองรับการกระจายอำนาจให้องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น

(5) การบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี มีความโปร่งใส และมีการตรวจสอบผลสัมฤทธิ์ของการปฏิบัติราชการ

(6) การบริหารงบประมาณจังหวัดให้เป็นไปตามวิธีการบริหารงบประมาณจังหวัดแบบบูรณาการตามหลักเกณฑ์และวิธีปฏิบัติตามที่คณะกรรมการนโยบาย การบริหารงานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ (ก.น.จ.) กำหนดตามข้อเสนอแนะของสำนักงานงบประมาณ

**3. การบริหารงานของผู้ว่าราชการจังหวัด** เพื่อให้เป็นไปตามหลักการของการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ โดยมาตรา 14 แห่งพระราชกฤษฎีกาว่าด้วยระบบ การบริหาร

งานจังหวัดและกลุ่มจังหวัดแบบบูรณาการ พ.ศ. 2551 ได้กำหนดให้ผู้ว่าราชการจังหวัดปฏิบัติดังต่อไปนี้

(1) บริหารงานจังหวัดโดยคำนึงถึงความสอดคล้องกับแนวนโยบายพื้นฐานแห่งรัฐตามรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย แผนพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ แผนการบริหารราชการแผ่นดิน แผนพัฒนาประเทศด้านต่างๆ ที่เกี่ยวข้อง รวมตลอดทั้งนโยบายของรัฐบาล และความต้องการของประชาชนในท้องถิ่นของจังหวัด

(2) ประสานและเชื่อมโยงหน่วยงานของรัฐ ซึ่งรวมถึงองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งกับภาคประชาสังคมและภาคธุรกิจเอกชน เพื่อร่วมกันวางยุทธศาสตร์การพัฒนาจังหวัดให้เหมาะสมกับโอกาสและศักยภาพของจังหวัด โดยเน้นการมีส่วนร่วมของทุกฝ่าย

(3) บูรณาการการบริหารงบประมาณ และแสวงหาความร่วมมือและการสนับสนุนจากทุกฝ่ายเพื่อให้เป็นไปตามแผนพัฒนาจังหวัดและแผนปฏิบัติราชการประจำปีของจังหวัด

(4) ส่งเสริมและสนับสนุนองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นให้มีความเข้มแข็งในการพัฒนาท้องถิ่นและให้บริการพื้นฐานแก่ประชาชน

(5) ส่งเสริมและสนับสนุนภาคประชาสังคมให้มีความเข้มแข็ง สามารถบริหารจัดการและแก้ไขปัญหาได้ด้วยตนเองอย่างยั่งยืน

(6) เสริมสร้างการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดีและการบริหารการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้จังหวัดมีขีดสมรรถนะรองรับกระแสโลกาภิวัตน์

(7) กระทำตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ปฏิบัติงานและส่งเสริมสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ ตลอดจนการพัฒนาผู้ปฏิบัติงานให้มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ และทัศนคติที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน

## 2.9 การบริหารราชการแบบบูรณาการในระดับพื้นที่อำเภอ

กรมการปกครอง (2551: 1-2) ได้กำหนดแนวทางการบริหารระดับอำเภอ เพื่อเป็นการสนับสนุนให้อำเภอเป็นหน่วยการบริหารงานเชิงบูรณาการที่มีสมรรถนะในการนำนโยบายรัฐบาล ยุทธศาสตร์ และระเบียบวาระแห่งชาติไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเกิดประสิทธิผล ตลอดจนดูแลแก้ไขปัญหาในระดับพื้นที่ได้อย่างทั่วถึง และเป็นที่ยังพอใจของประชาชน สอดคล้องกับแนวทางการจัดระบบบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการ ตลอดจนแก้ไขปัญหาการขาดแคลนกำลังบุคลากร ในการทำงานของอำเภอ โดยสามารถสรุปประเด็นสำคัญ ดังนี้

## 1. หลักการ

- 1) ยึดหลักบูรณาการ (Integration) ทั้งการบูรณาการเชิงนโยบายและการปฏิบัติ โดยยึดพื้นที่เป็นเป้าหมายการพัฒนา (Area Approach)
- 2) ให้ความสำคัญต่อการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน
- 3) เชื่อมโยงการบริหารจัดการพื้นที่ระดับหมู่บ้าน/ตำบล อำเภอ และ จังหวัด

## 2. แนวทางการดำเนินการ

1) **การจัดระบบงานในระดับอำเภอ** อาศัยอำนาจตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 65 ซึ่งกำหนดอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอในการบริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ และบริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรีกระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

2) **แนวทางการจัดระบบการบริหารงานระดับอำเภอ** โดยมีกลไกระบบการบริหารงานที่สำคัญ คือ

2.1) **คณะกรรมการบริหารงานอำเภอ (กบอ.)** มีนายอำเภอเป็นประธาน หัวหน้าหน่วยงานราชการ ในพื้นที่ทั้งส่วนกลางและส่วนภูมิภาค ผู้บริหารขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ผู้แทนภาคประชาสังคม และภาคเอกชน ร่วมเป็นกรรมการ มีหน้าที่กำหนดกลยุทธ์ทิศทางการพัฒนาอำเภอ กำหนดแผนงาน งบประมาณ เชื่อมโยงและประสานความร่วมมือในลักษณะพหุภาคี รวมทั้งกำกับติดตามและประเมินผลการดำเนินงาน

2.2) **กลุ่มภารกิจ** โดยจัดตั้งเป็นคณะทำงานกลุ่มภารกิจ 4 กลุ่มภารกิจ ได้แก่ กลุ่มภารกิจด้านเศรษฐกิจ กลุ่มภารกิจด้านสังคม กลุ่มภารกิจด้านความมั่นคงภายใน และกลุ่มภารกิจด้านการบริหารจัดการ โดยคณะทำงานแต่ละกลุ่มภารกิจ ประกอบด้วย ข้าราชการหรือบุคลากรจากหน่วยงานราชการ ซึ่งกระทรวง ทบวง กรม ส่งมาปฏิบัติหน้าที่ประจำในเขตอำเภอ ทั้งในฐานะราชการส่วนกลาง ส่วนภูมิภาค รวมทั้งผู้แทนภาคประชาสังคม และภาคเอกชน ตามที่คณะกรรมการบริหารงานอำเภอเห็นชอบ ทั้งนี้ โครงสร้างอำนาจหน้าที่และองค์ประกอบของคณะทำงานกลุ่มภารกิจจะต้องมีลักษณะที่ยืดหยุ่นเหมาะสมกับปัจจัยพื้นฐานของแต่ละอำเภอ ได้แก่ ยุทธศาสตร์จังหวัด สภาพปัญหาและความต้องการของประชาชน ศักยภาพการพัฒนา และสภาพภูมิศาสตร์ รวมทั้งให้คำนึงถึงผลสัมฤทธิ์เชิงยุทธศาสตร์การประสานงาน การใช้ทรัพยากรร่วมกัน และความคุ้มค่า

ดังนั้น จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีต่างๆที่เกี่ยวข้องกับการบริหารจัดการ และการบริหารราชการแบบบูรณาการ ดังที่กล่าวไปแล้วในข้างต้น สามารถสรุปเป็นนิยามและลักษณะของการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการได้ว่า เป็นการบริหารงานเพื่อป้องกัน แก้ไขปัญหา

และพัฒนาในเขตพื้นที่ให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล และตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ที่ได้รับประโยชน์สูงสุด โดยมีผู้นำในระดับพื้นที่ เช่น ในระดับพื้นที่อำเภอ จะมีนายอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบพื้นที่ (CAO : Chief Area Officer) เป็นแกนกลางในการประสานและเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ ทรัพยากร และทรัพยากรในพื้นที่ มีการทำงานประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทาง และเป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เป็นเครือข่ายในการทำงาน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหาร การพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่อย่างชัดเจน นอกจากนี้การบริหารจัดการงานดังกล่าวยังจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ทันสมัย มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของการทำงาน มีระบบและวิธี การติดตามวัดผลงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องมีระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการงานอีกด้วย

### 3. แนวคิดเกี่ยวกับบทบาทอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอในการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ

ในการศึกษาการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการของนายอำเภอ จำเป็นจะต้อง มีการทบทวนแนวคิด ทฤษฎี รวมถึงกฎหมายที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่และอำนาจของนายอำเภอในการบริหารจัดการพื้นที่ โดยมีรายละเอียด ดังนี้

#### 3.1 พระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

การบริหารราชการส่วนภูมิภาคในปัจจุบันของไทยถือว่าตำแหน่งนายอำเภอเป็นผู้บริหารราชการที่สำคัญที่สุดในเขตอำเภอ ดังจะเห็นได้จากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 มาตรา 22 วรรคแรก ซึ่งบัญญัติโครงสร้างให้นายอำเภอเป็น “หัวหน้าปกครองบังคับบัญชาบรรดาข้าราชการในอำเภอ และรับผิดชอบงานบริหารราชการของอำเภอ” อีกทั้งในมาตรา 65 ยังกำหนดภาระหน้าที่ของนายอำเภอไว้เป็นการเฉพาะ ดังนี้

(1) บริหารราชการตามกฎหมายและระเบียบแบบแผนของทางราชการ ถ้ากฎหมายใดมิได้บัญญัติว่าการปฏิบัติตามกฎหมายนั้นเป็นหน้าที่ของผู้ใด โดยเฉพาะให้เป็นหน้าที่ของนายอำเภอที่จะต้องรักษาการให้เป็นไปตามกฎหมายนั้นด้วย

(2) บริหารราชการตามที่คณะรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม มอบหมาย หรือตามที่นายกรัฐมนตรีสั่งการในฐานะหัวหน้ารัฐบาล

(3) บริหารราชการตามคำแนะนำและคำสั่งชี้แจงของผู้ว่าราชการจังหวัดและผู้มีหน้าที่ตรวจการอื่นซึ่งคณะรัฐมนตรี นายกรัฐมนตรี กระทรวง ทบวง กรม และผู้ว่าราชการจังหวัด มอบหมาย ในเมื่อไม่ขัดต่อกฎหมาย ระเบียบ ข้อบังคับ หรือคำสั่งของกระทรวง ทบวง กรม มติของ คณะรัฐมนตรี หรือการสั่งการของนายกรัฐมนตรี

(4) ควบคุมดูแลการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นในอำเภอให้เป็นไปตามกฎหมาย จะเห็นได้ว่า บทบาทหน้าที่ของนายอำเภอมีข้อสังเกตที่เป็นลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ (สหชัย แจ่มประสิทธิ์กุล, 2552: 1)

**ประการแรก** หน้าที่ตามกฎหมาย ซึ่งมีอยู่ 2 ส่วน คือ

- 1) ต้องบริหารราชการตามที่กฎหมายบัญญัติไว้เฉพาะเหมือนข้าราชการทั่วๆ ไป และ
- 2) ต้องทำหน้าที่อื่นๆ เพิ่มเติมในกรณีที่กฎหมายมิได้กำหนดให้เรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหน้าที่ของส่วนราชการตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้

**ประการที่สอง** นายอำเภอถือเป็นผู้บริหารราชการที่ได้รับการแต่งตั้งและได้รับมอบหมายหน้าที่จากรัฐ ตั้งแต่รัฐบาล องค์การหรือหน่วยงานของรัฐ ผู้บังคับบัญชา ไปจนถึงผู้มีหน้าที่แนะนำการปฏิบัติราชการตามที่กฎหมายให้อำนาจไว้

**ประการที่สาม** การควบคุมดูแลองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ซึ่งมีที่มาจากการเลือกตั้งโดยตรงของประชาชน

### 3.2 พระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

ในพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 และที่แก้ไขเพิ่มเติม ได้กล่าวถึงการจัดระเบียบการปกครองท้องที่ ตั้งแต่ระดับเล็กที่สุด คือ หมู่บ้าน ตำบล กิ่งอำเภอ และอำเภอ โดยบทบาทอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอที่ปรากฏในการบริหารราชการอำเภอในกฎหมายข้างต้นที่นอกเหนือจากพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม โดยสามารถสรุปได้ ดังนี้

(1) ในอำเภอหนึ่ง ให้มีพนักงานปกครองคณะหนึ่ง คือ กรรมการอำเภอ ประกอบด้วย นายอำเภอ ปลัดอำเภอ และสมุหบัญชีอำเภอ มีความรับผิดชอบร่วมกันในการปกครองอำเภอให้เรียบร้อย ซึ่งปัจจุบันอำนาจหน้าที่ในส่วนนี้ได้โอนอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอแล้วตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และที่แก้ไขเพิ่มเติม

(2) นายอำเภอ (กรรมการอำเภอ) มีอำนาจหน้าที่ภายในเขตอำเภอของตน ได้แก่ การปกครองดูแลท้องที่ หมั่นออกตรวจท้องที่ ดูแลทุกข์สุขของราษฎร ให้รับรู้ความเป็นไปใน



ท้องถิ่นนั้น จัดการป้องกันภัยอันตรายของราษฎร และรักษาความสงบเรียบร้อยในพื้นที่ การที่เกี่ยวข้องกับความแพ่ง ความอาญา การป้องกันโรคภัย การบำรุงการศึกษา การบำรุงการทำอาชีพ การค้าขาย ดูแลทางสัญจร ไปมาระหว่างกันของราษฎร การตรวจตรารักษาป่าไม้ และบรรดางานที่ต้องกระทำตามกฎหมาย ถ้ากฎหมายหรือข้อบังคับมิได้ระบุไว้ให้เป็นหน้าที่ของผู้ใดแล้ว ให้เป็นหน้าที่ของนายอำเภอที่จะทำการในอำเภอนั้น รวมถึงรายงานราชการที่เกิดขึ้นในท้องที่ให้รัฐบาลหรือหน่วยงานต่างๆ ทราบความเป็นไปและข้อเท็จจริงต่างๆ

จากพระราชบัญญัติดังกล่าวจะเห็นได้ว่า นายอำเภอมีบทบาท อำนาจหน้าที่ และความรับผิดชอบในพื้นที่อำเภอในการรักษาความสงบเรียบร้อย ดูแลทุกข์สุขของราษฎรในพื้นที่ในทุกๆ ด้าน และมีการระบุดำเนินการถึงการบำรุงการทำอาชีพ การค้าขาย รวมถึงงานอื่นๆ ที่เกิดขึ้นในท้องที่ก็ให้อยู่ในความรับผิดชอบของนายอำเภอด้วย

### 3.3 มาตรฐานกำหนดตำแหน่งนายอำเภอ (ตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการ)

ในมาตรฐานกำหนดตำแหน่งนายอำเภอ (ตำแหน่งประเภทผู้อำนวยการ) (สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการพลเรือน, 2552 และกองการเจ้าหน้าที่ สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย, 2558) ได้กล่าวถึงหน้าที่และความรับผิดชอบ ลักษณะงานที่ปฏิบัติ และสมรรถนะของตำแหน่งนายอำเภอ โดยสรุปสาระสำคัญได้ ดังนี้

(1) นายอำเภอมีหน้าที่บริหารงานในฐานะหัวหน้าส่วนราชการที่ต่ำกว่ากรมในราชการบริหารส่วนภูมิภาค และปฏิบัติหน้าที่ในการกำหนดนโยบาย การปฏิบัติงาน การติดต่อประสานงาน วางแผนมอบหมายงาน วินิจฉัย สั่งการ ควบคุม ตรวจสอบ ให้คำปรึกษา แนะนำปรับปรุงแก้ไข ติดตามประเมินผล แก้ไขปัญหาข้อขัดข้องในการปฏิบัติงานที่รับผิดชอบ และยังอาจปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่าง เช่น ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย เพื่อเสนอแนวทางในการปกครอง การบริหารราชการอำเภอ กำกับดูแล ส่งเสริมและสนับสนุนการปฏิบัติตามองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รับผิดชอบดูแลภารกิจทั้งปวงที่เกี่ยวข้อง เพื่อประโยชน์สุขและความสุขให้กับประชาชนในพื้นที่ เข้าร่วมประชุมคณะกรรมการต่างๆ ที่ได้รับการแต่งตั้ง เป็นผู้แทนของส่วนราชการหรือรัฐบาลในการเข้าร่วมประชุม ปัญหาต่างๆ เกี่ยวกับงานด้านการปกครองทั้งในประเทศและต่างประเทศ โดยมีลักษณะงานที่ปฏิบัติในด้านต่างๆ ดังนี้

(1.1) ด้านแผนงาน วางแผนงาน โครงการ หรือแผนปฏิบัติงาน บูรณาการแผนงาน โครงการ หรือแผนปฏิบัติงาน ติดตาม เร่งรัดการดำเนินงานกิจกรรมต่างๆ รวมทั้งประเมินผล และรายงานการดำเนินงาน เพื่อให้เป็นไปตามเป้าหมายและผลสัมฤทธิ์ของหน่วยงานตามที่กำหนด

(1.2) ด้านบริหารงาน กำหนดกลยุทธ์ ระบบงาน วิธีการปฏิบัติ เพื่อเป็นแนวทางการปฏิบัติราชการของเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่รับผิดชอบ มอบหมาย กำกับดูแล ตรวจสอบ ติดตาม ให้คำแนะนำ ปรับปรุงแก้ไข ในเรื่องต่างๆที่เกี่ยวข้องกับภารกิจที่หลากหลายและเบ็ดเสร็จของหน่วยงาน วินิจฉัย สั่งการ เรื่องที่มีขอบเขตผลกระทบในวงกว้าง หรือมีความซับซ้อนของประเด็นปัญหา ซึ่งต้องพิจารณาอนุมัติ อนุญาต การดำเนินการต่างๆ ตามภารกิจที่หน่วยงานรับผิดชอบ ติดต่อประสานงานกับหน่วยงานหรือองค์กรภาครัฐ เอกชน และบุคคลที่เกี่ยวข้อง เพื่อความร่วมมือหรือบูรณาการให้เกิดผลสัมฤทธิ์และเป็นประโยชน์ต่อประชาชนผู้รับบริการ รวมถึงชี้แจงข้อเท็จจริง พิจารณาให้ความเห็น ข้อเสนอแนะในที่ประชุมคณะกรรมการและคณะทำงานต่างที่ได้รับการแต่งตั้ง หรือเวทีเจรจาต่างๆในระดับหน่วยงานหรือองค์กรทั้งในประเทศและต่างประเทศ ในฐานะผู้มีบทบาทหลัก เพื่อรักษาผลประโยชน์ของราชการและประเทศชาติ

(1.3) ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล จัดระบบงานและอัตรากำลังเจ้าหน้าที่ในหน่วยงานที่มีความหลากหลายให้สอดคล้องกับภารกิจ ติดตามและประเมินผล ให้คำปรึกษา แนะนำ ปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานของเจ้าหน้าที่ในบังคับบัญชา รวมถึงปรับปรุงหรือหาแนวทางวิธีการใหม่ๆ หรือกลยุทธ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อพัฒนาเจ้าหน้าที่ผู้ปฏิบัติในการผลิตผลงาน การบริการ หรือผลการดำเนินงานที่มีคุณภาพที่ดีขึ้น

(1.4) ด้านบริหารทรัพยากรและงบประมาณ วางแผนการใช้ทรัพยากรและงบประมาณของหน่วยงาน เพื่อให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจ เป็นไปตามเป้าหมาย รวมถึงติดตาม ตรวจสอบการใช้ทรัพยากรและงบประมาณ เพื่อให้เกิดประสิทธิภาพ ความคุ้มค่า

(2) นายอำเภอต้องมีสมรรถนะประจำตำแหน่งอันเป็นคุณลักษณะเกี่ยวกับความรู้ความสามารถ หรือประสบการณ์งานที่เกี่ยวกับภารกิจขององค์กรและคุณลักษณะต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่ง ดังนี้

(2.1) สมรรถนะหลัก ประกอบด้วย การมุ่งผลสัมฤทธิ์ (Achievement Motivation) บริการที่ดี (Service Mind) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ (Expertise) การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรม และจริยธรรม (Integrity) และการทำงานเป็นทีม (Teamwork)

(2.2) สมรรถนะทางการบริหาร ประกอบด้วย สภาวะผู้นำ (Leadership) วิสัยทัศน์ (Visioning) การวางกลยุทธ์ภาครัฐ (Strategic Orientation) ศักยภาพเพื่อนำการปรับเปลี่ยน (Change Leadership) การควบคุมตนเอง (Self Control) และการสอนงานและการมอบหมายงาน (Coaching and Empowering Others)

(2.3) สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย การดำเนินการเชิงรุก (Proactiveness) การตรวจสอบความถูกต้องตามกระบวนการงาน (Concern for Order) และ ศิลปะการสื่อสารจูงใจ (Communication & Influencing)

จากมาตรฐานการกำหนดตำแหน่งจะเห็นได้ว่า นายอำเภอมีลักษณะงานเกี่ยวกับการวางแผนบริหารจัดการ จัดระบบงาน อำนาจการ สั่งราชการ มอบหมาย กำกับ แนะนำ ตรวจสอบ ประเมินผลงาน ตัดสินใจ แก้ปัญหา ตามภารกิจของหน่วยงานที่รับผิดชอบ ให้สอดคล้องกับนโยบาย พันธกิจและเป้าหมายของส่วนราชการ และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ยังต้องมีสมรรถนะหรือเป็นกลุ่มพฤติกรรมที่หน่วยงานต้องการทั้งในด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และเฉพาะตามลักษณะ งานที่ปฏิบัติดังที่ได้กล่าวไปแล้วข้างต้น เพื่อจะส่งผลให้นายอำเภอมีผลการปฏิบัติงานที่ดี และส่งผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการตลอดจนเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ในที่สุด

**สรุปบทบาทอำนาจหน้าที่ของนายอำเภอในการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ** จากบทบาท อำนาจหน้าที่ของนายอำเภอตามพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการแผ่นดิน พ.ศ. 2534 และพระราชบัญญัติลักษณะการปกครองท้องที่ พ.ศ. 2457 และที่แก้ไขเพิ่มเติม และตามมาตรฐานกำหนดตำแหน่งกล่าวไว้ว่า

นายอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบหรือผู้บริหารสูงสุดในการบริหารราชการภายในเขตพื้นที่อำเภอ ในการนำภารกิจของรัฐและนโยบายของรัฐบาล หรือของหน่วยงานต่างๆ ไปปฏิบัติให้เกิดผลสัมฤทธิ์ เกิดประสิทธิภาพ และสามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนในพื้นที่ได้ โดยการดูแลให้การปฏิบัติเป็นไปตามกฎหมาย จัดให้มีการบริการภาครัฐและการดำเนินการต่างๆ เพื่อให้ประชาชนอยู่ดีมีสุขทั้งด้านเศรษฐกิจและสังคมในการดำรงชีวิต ตลอดจนการดำเนินการตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย หรือที่มีกฎหมายกำหนดไว้ให้กระทำการในพื้นที่ด้วย ทั้งนี้ รวมถึงมีบทบาท อำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในพื้นที่อำเภอ ในการรักษาความสงบเรียบร้อย ดูแลทุกข์ สุขความปลอดภัยของราษฎรในพื้นที่ในทุกๆด้าน และการบำรุงการทำอาชีพการค้าขาย

อย่างไรก็ตาม แม้จะไม่มีแนวคิดใดกล่าวไว้โดยตรงเกี่ยวกับการบริหารจัดการพื้นที่เชิงบูรณาการของนายอำเภอ แต่เพื่อเป็นการศึกษาบทบาทของนายอำเภอในบริบทดังกล่าว การพิจารณาบทบาทหน้าที่ของนายอำเภอในการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการอย่างรอบด้าน จึงควรต้องพิจารณาตามบทบาทอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายกำหนด ผสมผสานกับแนวคิด การบริหารจัดการพื้นที่เชิงบูรณาการ กล่าวคือ ในฐานะที่นายอำเภอเป็นผู้รับผิดชอบพื้นที่ที่จะต้อง มีบทบาทอำนาจหน้าที่ตามที่กฎหมายที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้นำระดับพื้นที่ที่จะต้องเป็นแกนกลางในการประสาน และเชื่อมโยงยุทธศาสตร์ แผนงาน โครงการ สรรพกำลัง และทรัพยากรในพื้นที่ มีการทำงาน

ประสานความร่วมมือกับทุกภาคส่วนในสังคมอย่างมีทิศทาง และเป้าหมายร่วมกัน ไม่ว่าจะเป็นภาครัฐ องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาสังคม เป็นเครือข่ายในการทำงาน โดยร่วมกันคิด ร่วมกันทำ และใช้ทรัพยากรร่วมกัน รวมทั้งมีผู้รับผิดชอบต่อผลของงานในการบริหาร การพัฒนา การป้องกัน และการแก้ไขปัญหาในเขตพื้นที่อย่างชัดเจน นอกจากนี้ การบริหารจัดการ งานดังกล่าวยังจำเป็นต้องอาศัยเครื่องมือที่ทันสมัย มีการกำหนดเป้าหมายและตัวชี้วัดความสำเร็จของ การทำงาน มีระบบและวิธีการติดตามวัดผลงานและแก้ไขปัญหาได้อย่างรวดเร็ว ตลอดจนต้องมี ระบบข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เพื่อใช้เป็นฐานข้อมูลในการบริหารจัดการ ในขณะที่ตัวนายอำเภอ เองจำเป็นต้องมีสมรรถนะประจำตำแหน่งทั้งในด้านสมรรถนะหลัก สมรรถนะทางการบริหาร และ สมรรถนะเฉพาะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ เพื่อจะส่งผลให้นายอำเภอมีผลการปฏิบัติราชการที่ดี และ ส่งผลให้หน่วยงานบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการ ตลอดจนเกิดประโยชน์สุขแก่ประชาชนในพื้นที่ใน ที่สุด

### 3.4 ปัจจัยแห่งความสำเร็จในการปฏิบัติงานของนายอำเภอ

การปฏิบัติงานภายใต้ระบบการบริหารงานจังหวัดแบบบูรณาการให้ประสบความสำเร็จได้เป็นรูปธรรมนั้น มีปัจจัยที่ควรพิจารณาเพื่อดำเนินการ ดังนี้

- 1) มีการกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์ในการทำงานให้ชัดเจน โดยระดมความคิดเห็น จากผู้เกี่ยวข้องทุกภาคส่วน (Partnership) ในอำเภอ เพื่อกำหนดเป้าหมายการทำงานร่วมกัน ซึ่ง เป้าหมายดังกล่าวจะต้องมาจากเจตนารมณ์ร่วมกันของทั้งอำเภอ
- 2) มีการจัดทำแผนปฏิบัติการ โดยกำหนดเป้าหมาย และงบประมาณหน่วยงาน ที่รับผิดชอบและระยะเวลาการปฏิบัติที่ชัดเจน รวมทั้งจะต้องมีการจัดตั้งห้องปฏิบัติการ (Operation Room) เพื่อควบคุมกำกับ การปฏิบัติงานให้เป็นไปตามแผน และระยะเวลาแล้วเสร็จของงานในแต่ละ เรื่อง
- 3) มีการจัดตั้งทีมงานที่เข้มแข็ง ระดมเจ้าหน้าที่จากทุกฝ่ายมาช่วยปฏิบัติงาน

#### กฎกระทรวงแบ่งส่วนราชการกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย พ.ศ. 2559

กรมการปกครองมีภารกิจเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคง ภายในประเทศ การอำนวยความสะดวก การปกครองท้องที่ การอาสารักษาดินแดนและการทะเบียน เพื่อให้ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัยได้รับบริการที่สะดวก รวดเร็ว และให้เกิดความสงบสุขใน สังคมอย่างยั่งยืน โดยมีอำนาจหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เสนอแนะนโยบายและจัดทำแผน มาตรการติดตามและประเมินผลด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
2. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความสงบเรียบร้อย การสืบสวนสอบสวนคดีอาญาในหน้าที่ของพนักงานสอบสวนฝ่ายปกครอง และการอำนวยความสะดวกให้แก่ประชาชน
3. ดำเนินการเกี่ยวกับการรักษาความมั่นคงภายใน งานการข่าว งานกิจการชายแดน งานควบคุมดูแลชาวเขาและชนกลุ่มน้อย ผู้อพยพและผู้หลบหนีเข้าเมือง งานสัญชาติและงานกิจการมวลชน
4. สนับสนุนและส่งเสริมการปกครองในระบอบประชาธิปไตยและการเลือกตั้งทุกระดับ
5. ดำเนินการตามกฎหมายว่าด้วยกองอาสารักษาดินแดน
6. ดำเนินการพัฒนาและบริการการปกครองท้องถิ่นในระดับอำเภอ กิ่งอำเภอ ตำบล และหมู่บ้านตามกฎหมายว่าด้วยลักษณะปกครองท้องถิ่น
7. ดำเนินการและพัฒนาระบบงานทะเบียนราษฎร งานบัตรประจำตัวประชาชน และงานทะเบียนอื่นๆ รวมทั้ง การบริหารจัดการฐานข้อมูลกลางเพื่อการใช้ประโยชน์ร่วมกันทั้งภาครัฐและภาคเอกชน
8. ดำเนินการและพัฒนากุศลกรในด้านการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
9. ดำเนินการสื่อสารเพื่อการบริหารงานการรักษาความสงบเรียบร้อยและความมั่นคงภายใน
10. อำนวยการและสนับสนุนการปฏิบัติงานตามอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบของนายอำเภอ
12. ปฏิบัติการอื่นใดที่กฎหมายกำหนดให้เป็นอำนาจหน้าที่ของกรมหรือตามที่รัฐมนตรีหรือคณะรัฐมนตรีมอบหมาย

#### 4. แนวคิดเกี่ยวกับทัศนคติ

##### 4.1 ความหมายของทัศนคติ

มีรากศัพท์มาจากภาษาละตินว่า Aptus แปลว่า โน้มเอียง ซึ่งนักวิชาการแต่ละท่านได้ให้ความหมายของทัศนคติ ไว้อย่างแตกต่างกันตามทรรศนะของตน ดังนี้

ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2545: 138) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่าทัศนคติ คือ สภาวะความพร้อมทางจิตที่เกี่ยวข้องกับความคิด ความรู้สึกและแนวโน้มของพฤติกรรมบุคคลที่มีต่อบุคคล สิ่งของ สถานการณ์ต่างๆ ไปในทิศทางใดทิศทางหนึ่ง และสภาวะความพร้อมทางจิตนี้จะต้องอยู่นานพอสมควร

สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ (2541: 64) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ผลผสมผสานระหว่างความนึกคิด ความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด คนใดคนหนึ่ง สถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่ง ๆ ซึ่งออกมาในทางประเมินค่าอันอาจเป็นไปในทางยอมรับหรือปฏิเสธก็ได้ และความรู้สึกเหล่านี้มีแนวโน้มที่จะก่อให้เกิดพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้น

พงศ์ หรดา (2540: 42) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกท่าที ความคิดเห็นและพฤติกรรมของคณาที่มีต่อเพื่อนร่วมงานผู้บริหารกลุ่มคน องค์กรหรือสภาพแวดล้อมอื่นๆ โดยการแสดงออกในลักษณะของความรู้สึกหรือท่าทีในทางยอมรับหรือปฏิเสธ

Newstrom และDevis (2002: 207) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ ความรู้สึกหรือความเชื่อ ซึ่งส่วนใหญ่ใช้ตัดสินว่า พนักงานรับรู้สภาวะแวดล้อมของพวกเค้าอย่างไร และผูกพันกับการกระทำของพวกเค้า หรือมีแนวโน้มของการกระทำอย่างไร และสุดท้ายมีพฤติกรรมอย่างไร

Schermerhorn (2000: 75) ให้ความหมายของทัศนคติไว้ว่า ทัศนคติ คือ การวางแนวความคิด ความรู้สึก ให้ตอบสนองในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อคนหรือต่อสิ่งของ ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ และทัศนคตินั้นสามารถที่จะรู้หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการ หรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

จากความหมายที่กล่าวมาข้างต้น อาจสรุปได้ว่า ทัศนคติ หมายถึง ความรู้สึก ความคิดหรือความเชื่อ และแนวโน้มที่จะแสดงออกซึ่งพฤติกรรมของบุคคล เป็นปฏิกิริยาโต้ตอบ โดยการประมาณค่าว่าชอบหรือไม่ชอบ ที่จะส่งผลกระทบต่อ การตอบสนองของบุคคลในเชิงบวกหรือเชิงลบต่อบุคคล สิ่งของ และสถานการณ์ ในสภาวะแวดล้อมของบุคคลนั้นๆ โดยที่ทัศนคตินี้สามารถเรียนรู้ หรือจัดการได้โดยใช้ประสบการณ์ และทัศนคตินั้นสามารถที่จะรู้ หรือถูกตีความได้จากสิ่งที่คนพูดออกมาอย่างไม่เป็นทางการ หรือจากการสำรวจที่เป็นทางการ หรือจากพฤติกรรมของบุคคลเหล่านั้น

## 4.2 ลักษณะของทัศนคติ

เนื่องจากว่านักจิตวิทยาได้ศึกษาในความหมายที่แตกต่างกัน ดังนั้นจึงควรกล่าวถึงลักษณะรวม ๆ ของทัศนคติที่ทำให้เกิดความเข้าใจทัศนคติให้ดีขึ้น (ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร, 2545: 138) ซึ่งลักษณะของทัศนคติ สรุปได้ ดังนี้

1. ทัศนคติเป็นสิ่งที่เรียนรู้ได้
2. ทัศนคติดีมีลักษณะที่คงทนถาวรอยู่นานพอสมควร
3. ทัศนคติดีมีลักษณะของการประเมินค่าอยู่ในตัว คือ บอกลักษณะดี – ไม่ดี ชอบ – ไม่ชอบ เป็นต้น
4. ทัศนคติทำให้บุคคลที่เป็นเจ้าของพร้อมที่จะตอบสนองต่อที่หมายของทัศนคติ
5. ทัศนคติบอกถึงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับสิ่งของ และบุคคลกับสถานการณ์ นั่นคือ ทัศนคดีย่อมมีที่หมายนั่นเอง

## 4.3 องค์ประกอบของทัศนคติ

จากการตรวจสอบเอกสารเกี่ยวกับองค์ประกอบของทัศนคติ พบว่า มีผู้เสนอความคิดไว้ 3 แบบ คือ ทัศนคติแบบ 3 องค์ประกอบ ทัศนคติแบบ 2 องค์ประกอบ และทัศนคติแบบ 1 องค์ประกอบ (ธีระพร อูวรรณ โณ, 2528: 162 - 163) ดังนี้

1. ทัศนคติดีมี 3 องค์ประกอบ แนวคิดนี้จะระบุว่าทัศนคติดีมี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) ประกอบด้วย ความเชื่อ ความรู้ ความคิด และความคิดเห็น 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกชอบ-ไม่ชอบหรือท่าทางที่ดี-ไม่ดี 3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้มหรือความพร้อมที่บุคคลจะปฏิบัติ มีนักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งทัศนคติออกเป็น 3 องค์ประกอบ ได้แก่ Kretch, Crutchfield, Pallachey (1962) และ Triandis (1971)
2. ทัศนคติดีมี 2 องค์ประกอบ แนวคิดนี้จะระบุว่า ทัศนคติดีมี 2 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบด้านปัญญา (Cognitive Component) 2) องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) มีนักจิตวิทยาที่สนับสนุนการแบ่งทัศนคติออกเป็น 2 องค์ประกอบ ได้แก่ Katz (1950) และ Rosenberg (1956, 1960, 1965)
3. ทัศนคติดีมีองค์ประกอบเดียว แนวคิดนี้จะระบุว่า ทัศนคติดีมีองค์ประกอบเดียว คือ อารมณ์ความรู้สึกในทางชอบหรือไม่ชอบที่บุคคลมีต่อสิ่งหนึ่งสิ่งใด นักจิตวิทยาที่สนับสนุนแนวคิดนี้ ได้แก่ Bem (1970) Fishbein และ Ajzen (1975) Insko (1976)

Sharon และ Saul (1996: 370) กล่าวว่า ทักษะคิด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component) หมายถึง ความเชื่อเชิงการประเมินเป้าหมาย โดยอยู่บนพื้นฐานของความเชื่อ จินตนาการ และการจำ
2. องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) หมายถึง ความรู้สึกในทางบวก หรือลบ หรือทั้งบวก และลบต่อเป้าหมาย
3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) หมายถึง แนวโน้มของพฤติกรรม หรือ แนวโน้มของการแสดงออกต่อเป้าหมาย

Gibson (2000: 103) กล่าวว่า ทักษะคิด เป็นส่วนที่ยึดติดแน่นกับบุคลิกภาพของบุคคล ซึ่งบุคคลเราจะมีทักษะคิดที่เป็นโครงสร้างอยู่แล้ว ทางด้านความรู้สึก ความเชื่อ อันใดอันหนึ่ง โดยที่องค์ประกอบนี้จะมีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งหมายความว่า การเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบหนึ่งทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในอีกองค์ประกอบหนึ่ง ซึ่งทักษะคิด 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรู้สึก (Affective) องค์ประกอบด้านอารมณ์หรือความรู้สึกของทักษะคิด คือ การได้รับการถ่ายทอด การเรียนรู้มาจากพ่อ แม่ ครู หรือกลุ่มของเพื่อนๆ
2. ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของทักษะคิดจะประกอบด้วย การรับรู้ของบุคคล ความคิดเห็น และความเชื่อของบุคคล หมายถึง กระบวนการคิด ซึ่งเน้นไปที่การใช้เหตุผล และตรรกะ องค์ประกอบที่สำคัญของความรู้ ความเข้าใจ คือ ความเชื่อในการประเมินผลหรือความเชื่อที่ถูกประเมินผลไว้แล้วโดยตัวเองประเมิน ซึ่งความเชื่อเหล่านี้จะแสดงออกมาจากความประทับใจในการชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งบุคคลเหล่านั้นรู้สึกต่อสิ่งของ หรือบุคคลใดบุคคลหนึ่ง
3. พฤติกรรม (Behavioral) องค์ประกอบด้านความรู้ ความเข้าใจของทักษะคิด จะหมายถึง แนวโน้มหรือความตั้งใจ (Intention) ของคนที่จะแสดงบางสิ่งบางอย่างหรือที่จะกระทำ (ประพฤติ) บางสิ่งบางอย่างต่อคนใดคนหนึ่ง สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ในทางใดทางหนึ่ง เช่น เป็นมิตรให้ความอบอุ่น ก้าวร้าว เป็นศัตรู เป็นต้น โดยที่ความตั้งใจนี้อาจจะถูกวัดหรือประเมินออกมาได้จากการพิจารณาองค์ประกอบทางด้านพฤติกรรมของทักษะคิด

Schermerhorn (2000: 76) กล่าวว่า ทักษะคิด ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. องค์ประกอบด้าน ความรู้ ความเข้าใจ (Cognitive Component) คือ ทักษะคิดที่จะสะท้อนให้เห็นถึงความเชื่อ ความคิดเห็น ความรู้ และข้อมูลที่บุคคลคนหนึ่งมี ซึ่งความเชื่อจะ



แสดงให้เห็นถึงความคิดของคน หรือสิ่งของ และข้อสรุปที่บุคคลได้มีต่อบุคคลหรือสิ่งของนั้นๆ เช่น งานของฉันขาดความรับผิดชอบ เป็นต้น

2. องค์ประกอบด้านอารมณ์ ความรู้สึก (Affective Component) คือ ความรู้สึกเฉพาะอย่างซึ่งเกี่ยวข้องกับผลกระทบส่วนบุคคล ซึ่งได้จากสิ่งเร้าหรือสิ่งที่เกิดก่อนทำให้เกิดทัศนคตินั้นๆ เช่น ฉันไม่ชอบงานของฉัน เป็นต้น

3. องค์ประกอบด้านพฤติกรรม (Behavioral Component) คือ ความตั้งใจที่จะประพฤติในทางใดทางหนึ่ง โดยมีรากฐานมาจากความรู้สึกเฉพาะเจาะจงของบุคคล หรือทัศนคติของบุคคล เช่น ฉันกำลังไปทำงานของฉัน เป็นต้น

#### 4.4 ประเภทของทัศนคติ

การแสดงออกทางทัศนคติ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ประเภท (คาร์ณี พานทอง, 2542: 43) คือ

1. ทัศนคติในทางบวก (Positive Attitude) คือ ความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ดีหรือยอมรับ ความพอใจ เช่น นักศึกษาที่มีทัศนคติที่ดีต่อการโฆษณา เพราะวิชาการโฆษณาเป็นการให้บุคคลได้มีอิสระทางความคิด

2. ทัศนคติในทางลบ (Negative Attitude) คือ การแสดงออก หรือความรู้สึกต่อสิ่งแวดล้อมในทางที่ไม่พอใจ ไม่ดี ไม่ยอมรับ ไม่เห็นด้วย เช่น นิดไม่ชอบคนเลี้ยงสัตว์ เพราะเห็นว่าทารุณสัตว์

3. การไม่แสดงออกทางทัศนคติ หรือมีทัศนคติเฉยๆ (Negative Attitude) คือ มีทัศนคติเป็นกลางอาจจะเพราะว่าไม่มีความรู้ความเข้าใจในเรื่องนั้นๆ หรือในเรื่องนั้นๆ เราไม่มีแนวโน้มนั้นทัศนคติอยู่เดิมหรือไม่มีแนวโน้มนั้นทางความรู้ในเรื่องนั้นๆ มาก่อน เช่น เรามีทัศนคติที่เป็นกลางต่อผู้ไม่ใครเวฟ เพราะเราไม่มีความรู้เกี่ยวกับโทษหรือคุณของผู้ไม่ใครเวฟมาก่อน

จะเห็นได้ว่าการแสดงออกของทัศนคตินั้น เกิดจากการก่อตัวของทัศนคติที่สะสมไว้เป็นความคิดและความรู้สึก จนสามารถแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ตามทัศนคติต่อสิ่งนั้น

#### 4.5 การก่อตัวของทัศนคติ (The Formation of Attitude)

การเกิดทัศนคติแต่ละประเภะนั้น จะก่อตัวขึ้นมา และเปลี่ยนแปลงไปได้ เนื่องจากปัจจัยหลายประการด้วยกัน ซึ่งในความเป็นจริง ปัจจัยต่างๆ ของการก่อตัวของทัศนคติ ไม่ได้มีการเรียงลำดับตามความสำคัญแต่อย่างใด ทั้งนี้เพราะแต่ละปัจจัย ปัจจัยใดมีความสำคัญมากกว่าขึ้นอยู่กับ การอ้างอิงเพื่อก่อตัวเป็นทัศนคตินั้น บุคคลดังกล่าวได้เกี่ยวข้องกับสิ่งของหรือแนวความคิด

ที่มีลักษณะแตกต่างกันไปอย่างไร ซึ่ง Newsom และ Carrell (อ้างถึงในกฤษกรณ์ โนนพลกรัง, 2555) ได้กล่าวถึงปัจจัยที่ก่อให้เกิดทัศนคติ และอธิบายว่าการเกิดทัศนคติ ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก ได้แก่

1. พื้นฐานของแต่ละบุคคลหรือเบื้องหลังทางประวัติศาสตร์ (Historical Setting) หมายถึง ลักษณะทางด้านชีวประวัติของแต่ละคน ได้แก่ สถานที่เกิด สถานที่เจริญเติบโต สถานภาพทางเศรษฐกิจ สังคม และการเมืองที่ผ่านมาจะเป็นตัวหล่อหลอมบุคลิกภาพของบุคคล เป็นปัจจัยนำไปสู่การเกิดทัศนคติของคนนั้น ๆ
2. สิ่งแวดล้อมทางสังคม (Social Environment) ได้แก่ การปฏิสัมพันธ์ของมนุษย์ที่มีต่อกัน เช่น การเปิดรับข่าวสาร กลุ่มและบรรทัดฐานของกลุ่ม สภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นกับบุคคล และประสบการณ์
3. กระบวนการสร้างบุคลิกภาพ (Personality Process) และสิ่งที่เกิดขึ้นมาก่อน (Predispositions) เป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานในการสร้างทัศนคติของแต่ละบุคคล

## 5. ข้อมูลเกี่ยวกับของจังหวัดนราธิวาส

### 1. ประวัติความเป็นมา

จังหวัดนราธิวาส เดิมเป็นเพียงหมู่บ้านชาวประมง ซึ่งตั้งอยู่ปากแม่น้ำบางนรา ติดชายทะเลอ่าวไทย ในสมัยพระบาทสมเด็จพระพุทธยอดฟ้าจุฬาโลกมหาราช บ้านบางนราถูกจัดให้อยู่ในเขตปกครองของเมืองสาขบุรี ต่อมาถูกย้ายมาอยู่ในปกครองของเมืองระแงะ ซึ่งเป็นเมืองหนึ่งในมณฑลปัตตานี ปี พ.ศ. 2355 เกิดมีโจรร้ายปล้นสะดมมากมายในมณฑลปัตตานี เหลือกำลังที่พระยาปัตตานีจะจัดการลงได้ จึงขอความช่วยเหลือไปยังพระยาสงขลา ให้ช่วยมาปราบปรามจนสำเร็จ พร้อมทั้งวางนโยบายแบ่งแยกเมืองปัตตานีออกเป็น 7 หัวเมือง คือ เมืองปัตตานี เมืองหนองจิก เมืองยะลา เมืองรามัน เมืองระแงะ เมืองสาขบุรี และเมืองยะหริ่ง ในสมัยพระบาทสมเด็จพระนั่งเกล้าเจ้าอยู่หัวเกิดกบฏใน 4 หัวเมืองปักษ์ใต้ โดยมีพระยาปัตตานี พระยาหนองจิก พระยายะลา และพระยาระแงะ สมคบร่วมกัน พระยาสงขลา จึงยกกำลังมาปราบปราม โดยมี พระยายะหริ่งเป็นกำลังสำคัญช่วยทำการปราบปรามจนสำเร็จ ภายหลังได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้รักษาราชการ เมืองระแงะ สืบต่อจากพระยาระแงะที่หลบหนีไป และได้ย้ายที่ว่าการจาก บ้านระแงะมาตั้งใหม่ที่ตำบลตันหยงมัส หรืออำเภอระแงะ ในปัจจุบัน

ปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงยกเลิกการปกครองแบบเก่า ขณะเดียวกับ บ้านบางนราได้เจริญขึ้นเป็นชุมชนใหญ่ จนกลายเป็น เมืองศูนย์กลางทาง

การค้าขายทั้งทางบก และทางทะเล และเพื่อให้การดูแลและขยายเมืองเป็นไปด้วยดี ในวันที่ 27 กรกฎาคมปีเดียวกัน จึงมีประกาศ พระบรมราชโองการให้แยก 7 หัวเมือง ออกจากมณฑลเทศาภิบาล เรียกว่า มณฑลปัตตานี ในช่วงนี้ได้ย้าย ที่ว่าการจากเมืองระแงะมาตั้งที่บ้านมะนาอ ในปี พ.ศ. 2458 พระบาทสมเด็จพระมงกุฎเกล้าเจ้าอยู่หัวเสด็จประพาสมณฑลปัตตานีได้เสด็จพระราชดำเนินยังบ้านบางนรา ในวันที่ 10 มิถุนายน และพระราชทานชื่อว่า นราธิวาส อันมีความหมายว่า ที่อยู่ของคนดี ถัดมาในปี พ.ศ. 2465 มีการปรับปรุงระเบียบบริหารราชการส่วนภูมิภาคครั้งใหญ่โดยการ เปลี่ยนชื่อเมืองมาเป็นจังหวัด เมืองนราธิวาส จึงเปลี่ยนมาเป็น จังหวัดนราธิวาส นับแต่นั้นเป็นต้นมา (สำนักงานจังหวัดนราธิวาส, 2562)

## 2. วิสัยทัศน์จังหวัดนราธิวาส

“เศรษฐกิจมั่นคง การค้าเฟื่องฟู ธรรมชาติสวยงามยั่งยืน” สำนักงานจังหวัดนราธิวาส, 2562)

## 3. พันธกิจ

- (1) พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพเศรษฐกิจ ภาคการเกษตร การค้า การลงทุน การบริการ การท่องเที่ยวและอุตสาหกรรมให้เข้มแข็งและยั่งยืนบนพื้นฐานเศรษฐกิจพอเพียงภายใต้กระแส โลกาภิวัตน์
- (2) ยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชนให้ได้มาตรฐานและเท่าเทียมกันภายใต้สังคมพหุวัฒนธรรม
- (3) เสริมสร้างความมั่นคงของทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- (4) สร้างความเชื่อมั่นด้านความปลอดภัยในชีวิต ทรัพย์สินแก่ประชาชนและเจ้าหน้าที่ของรัฐที่ปฏิบัติงานในพื้นที่

## 4. ดอกไม้และต้นไม้ประจำจังหวัด

ดอกบานบุรีเหลือง และตะเคียนชันตาแมว (*Neobalanocarpus heimii*)

## 5. ตราประจำจังหวัด

รูปเรือใบแล่นกางใบ ตรงกลางใบมีรูปช้างเผือกประดับเครื่องคชาภรณ์ อยู่ในวงกลม มีความหมายดังนี้ รูปเรือใบแล่นกางใบ หมายถึง ที่ตั้งอยู่ริมทะเล มีการค้าขาย การประมง

และการติดต่อกับประเทศเพื่อนบ้านใกล้เคียง ในเรื่องมีรูปช้างเผือกประดับเครื่องคชาภรณ์อยู่ในวงกลม หมายถึง ช้างสำคัญคู่บุญของพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ชื่อว่า “พระศรีนราธิราชกิริณี”

## 6. คำขวัญประจำจังหวัด

ทักษิณราชดำเนิน ชนรักศาสนา นราทัศน์เพลิน ปาโจตรึงใจ แหล่งใหญ่แร่ทอง  
ลองกองหอมหวาน

## 7. การเมืองการปกครอง

การปกครองแบ่งออกเป็น 13 อำเภอ 77 ตำบล 589 หมู่บ้าน ประกอบด้วย

- |                       |                     |
|-----------------------|---------------------|
| 1. อำเภอเมืองนราธิวาส | 2. อำเภอตากใบ       |
| 3. อำเภอบาเจาะ        | 4. อำเภอช้าง        |
| 5. อำเภอระแงะ         | 6. อำเภอศรีสาคร     |
| 7. อำเภอศรีสาคร       | 8. อำเภอแว้ง        |
| 9. อำเภอสุคีริน       | 10. อำเภอสุไหงโก-ลก |
| 11. อำเภอสุไหงปาดี    | 12. อำเภอจะแนะ      |
| 13. อำเภอเจาะไอร้อง   |                     |

## 6. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ไพโรจน์ พรหมมีเนตร (2552) ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม การวิจัย มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การศึกษาองค์ประกอบของ รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมโดยการวิเคราะห์และสังเคราะห์ เอกสาร แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิทางพุทธศาสนา 2) การสร้างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมโดยการสัมภาษณ์อ้างอิงผู้เชี่ยวชาญทางพุทธศาสนาและทางบริหารการศึกษา 3) การประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม โดยการสนทนากลุ่ม ผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรมมี 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ หลักการพัฒนาขั้นตอนและวิธีการพัฒนาเป้าหมาย และผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม พบว่า มีความเป็นประโยชน์มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ในการนำไปใช้พัฒนาก้าวหน้าทางการศึกษาอยู่ในระดับมากที่สุด

ปทุมพร เป็ถนอม (2554) ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ประชากร คือ อาจารย์ประจำและผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา เอกชนประเภทมหาวิทยาลัยในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอุดมศึกษา ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

1. ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ ในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากและมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์อยู่ในระดับมากที่สุด มีค่าดัชนีความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ คิดเป็นร้อยละ 31.12
2. สภาพปัจจุบันของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึกอยู่ในระดับปานกลาง และสภาพที่พึงประสงค์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ สำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน พบว่า การฝึกอบรมเชิงรุก การศึกษาเพื่อการเปลี่ยนแปลง การสร้างกลยุทธ์การเปลี่ยนแปลง การออกแบบกระบวนการสร้างจิตสำนึก การสนับสนุนกระบวนการสร้างจิตสำนึก อยู่ในระดับมาก และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการฝึกอบรมเชิงรุกมากเป็นอันดับที่ 1
3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคลโดยรูปแบบดังกล่าวได้รับการประเมินว่ามีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก

ประทีป บินชัย (2546) ศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์อยู่ในพิสัยต่ำถึงพิสัยปานกลาง ควรมีการพัฒนาพฤติกรรมอันเป็น องค์ประกอบของภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ที่ต้องปรับเพิ่ม ได้แก่

- 1) คุณลักษณะที่สร้างบารมี
- 2) พฤติกรรมที่สร้างบารมี
- 3) การกระตุ้นให้ใช้ปัญญา
- 4) การให้ความสำคัญเป็นรายบุคคล และ
- 5) การให้รางวัลตามสถานการณ์

ส่วนองค์ประกอบที่ต้องปรับลด ได้แก่

- 1) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก
- 2) การบริหารแบบวางเฉยเชิงรับและ
- 3) การบริหารงานแบบเสรีนิยม

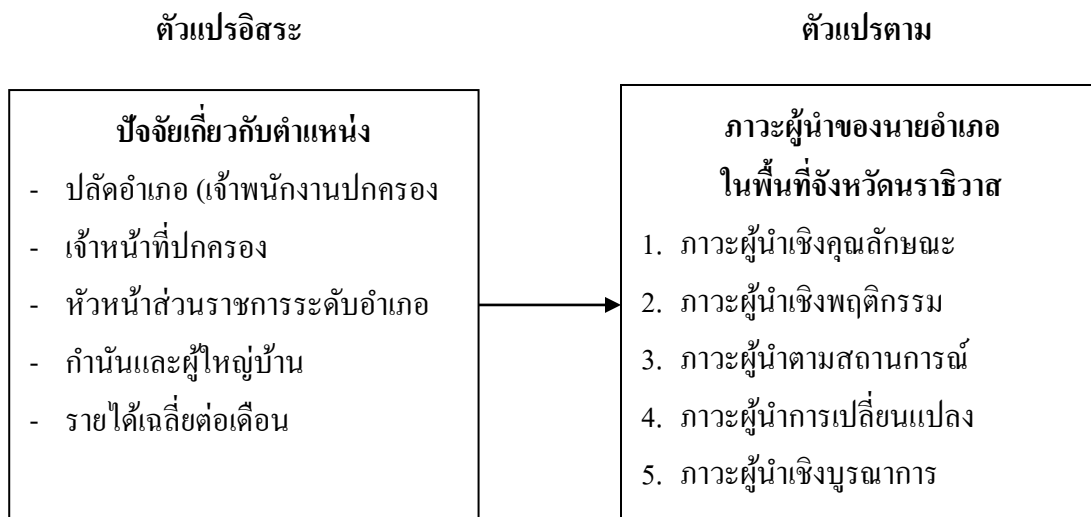
ประสิทธิ์ เจียวศรี (2544) ศึกษาวิจัย เรื่อง การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการศึกษา พบว่า ผลการวิเคราะห์สังเคราะห์แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหาร โดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน

ประกอบด้วย 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) วิธีการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำ 4) การดำเนินการพัฒนา 5) การประเมินผลหลังการพัฒนา 6) การปฏิบัติงานจริงและทำวิจัยเชิงปฏิบัติการ 7) การนำเสนอผลการวิจัย และ 8) การประเมินผลและการติดตามผล

Watson (2000) ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา โดยการสัมภาษณ์เชิงลึก ผลการศึกษา พบว่า ผู้นำในภาคเอกชนรับรู้ถึงความสำคัญของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่หลากหลายและเน้นการเปลี่ยนภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอนงาน การเจรจาต่อรอง การสร้างสัมพันธภาพระหว่างบุคคล มีคุณธรรมจริยธรรม มีทักษะการแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและความอดทน นอกจากนี้ผู้นำภาคเอกชนมีความเชื่อว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ โดยการเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยให้ความคิดเห็นว่าการฝึกอบรมจะช่วยให้เกิดการแลกเปลี่ยนประสบการณ์ระหว่างวิทยากรกับผู้เข้าร่วมการฝึกอบรม ซึ่งทำให้เกิดการเรียนรู้ในการมีภาวะผู้นำเพิ่มมากขึ้น จากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งในและต่างประเทศ กล่าวโดยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ด้วยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่หลากหลาย ซึ่งแต่ละรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำต้องมีการศึกษา กำหนดวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายคุณลักษณะภาวะผู้นำ ขั้นตอนวิธีการในการพัฒนาที่ชัดเจนและ โปรแกรมการ ฝึกอบรมสามารถพัฒนาภาวะผู้นำให้เพิ่มมากขึ้นได้

อัญชุลี ชาญณรงค์ (2547) ศึกษา เรื่อง ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารงาน โดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน เป็นการศึกษาเชิงสำรวจ โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บข้อมูลจากผู้ปฏิบัติงาน ผลการวิเคราะห์ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน พบว่า พนักงานส่วนใหญ่ประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างาน โดยเห็นว่า หัวหน้างานส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตยในระดับปานกลาง รองลงมา มีภาวะผู้นำแบบเผด็จการ และมีรูปแบบภาวะผู้นำแบบตามสบายในระดับปานกลาง ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า มีเพียงตัวแปรระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมิน โดยผู้ใต้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ และระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างานจากผลการทดสอบให้ผลต่อการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

## 7. กรอบแนวคิดการวิจัย



ภาพประกอบ 2.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

### บทที่ 3

#### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษานี้เป็นการศึกษาวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยมุ่งศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จึงได้กำหนดวิธีดำเนินการวิจัย ดังนี้

- 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง
- 3.2 แบบแผนการวิจัย
- 3.3 เครื่องมือในการวิจัย
- 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล
- 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

#### 3.1 ประชากร กลุ่มตัวอย่าง วิธีการสุ่มตัวอย่าง

1. ประชากรเป้าหมายในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ (เกษตรอำเภอ, เจ้าพนักงานที่ดินอำเภอ, ปศุสัตว์อำเภอ, ประมงอำเภอ, พัฒนาการอำเภอ และสาธารณสุขอำเภอ) กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 914 คน (ที่มา : ที่ทำการปกครองจังหวัดนครราชสีมา, 2561) รายละเอียดตามตาราง 3.1



ตาราง 3.1 จำนวนประชากรปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา

ลำดับที่	หน่วยงาน	ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงาน ปกครอง)	เจ้าหน้าที่ ปกครอง	กำนันและ ผู้ใหญ่บ้าน	หัวหน้าส่วน ราชการระดับ อำเภอ	รวม
1	ที่ทำการปกครอง จังหวัดนครราชสีมา	30	12	0	0	42
2	อำเภอเมืองนครราชสีมา	13	8	63	5	84
3	อำเภอจะนะ	7	5	31	6	49
4	อำเภอเจาะไอร้อง	7	5	33	6	51
5	อำเภอดากใบ	11	9	52	5	72
6	อำเภอบาเจาะ	10	8	46	6	70
7	อำเภอช้าง	11	6	40	6	63
8	อำเภอระแงะ	11	8	61	6	86
9	อำเภอเรือเสาะ	12	10	72	6	100
10	อำเภอเวียง	9	8	46	6	69
11	อำเภอศรีสาคร	10	5	35	6	56
12	อำเภอสุคีริน	8	6	41	6	61
13	อำเภอสุไหงโก-ลก	9	5	19	6	39
14	อำเภอสุไหงปาดี	9	7	20	6	72
<b>รวม</b>		<b>157</b>	<b>102</b>	<b>589</b>	<b>66</b>	<b>914</b>

2. กลุ่มตัวอย่าง ที่ใช้ในการศึกษาวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัดและที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา โดยคำนวณจากสูตรของยามานะ (Yamane 1973, อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ์, 2553) ตามขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยคำนวณจากสูตรยามานะ (Yamane 1973, อ้างถึงใน บุญธรรม กิจปริดาภิสุทธิ์, 2553) ดังนี้

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

โดยที่  $n$  = ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  = ขนาดของกลุ่มประชากร

$e$  = ค่าความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้

ซึ่งในการวิจัยครั้งนี้ ยอมให้เกิดความคลาดเคลื่อนได้ร้อยละ 5 ที่ระดับค่าความเชื่อมั่น 95 เปอร์เซ็นต์

แทนค่าในสูตร

$$n = \frac{914}{1 + 194 (0.05)^2}$$

$$n = 279 \text{ คน}$$

ดังนั้น การวิจัยครั้งนี้ ใช้กลุ่มตัวอย่างจำนวน 279 คน โดยการสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) ตามสัดส่วนประชากร ดังรายละเอียดในตาราง 3.2

ตาราง 3.2 จำนวนกลุ่มตัวอย่างของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ ส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด นครราชสีมา และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา

ลำดับ ที่	หน่วยงาน	ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง)		เจ้าหน้าที่ ปกครอง		กำนันและ ผู้ใหญ่บ้าน		หัวหน้าส่วนราชการ ประจำอำเภอ		รวม กลุ่ม ตัวอย่าง
		ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	ประชากร	กลุ่ม ตัวอย่าง	
1	ที่ทำการปกครองจังหวัด นครราชสีมา	30	9	12	4	0	0	0	0	13
2	อำเภอเมืองนครราชสีมา	13	4	8	2	63	19	5	1	26
3	อำเภอจะนะ	7	2	5	1	31	10	6	2	15
4	อำเภอเจระไอร่อง	7	2	5	1	33	10	6	2	15
5	อำเภอตากใบ	11	3	9	3	52	16	5	1	23
6	อำเภอบาเจาะ	10	3	8	2	46	14	6	2	21
7	อำเภอช้าง	11	3	6	2	40	12	6	2	19
8	อำเภอระแงะ	11	3	8	2	61	19	6	2	26
9	อำเภอเรือเสาะ	12	4	10	3	72	22	6	2	31
10	อำเภอแว้ง	9	3	8	2	46	14	6	2	21
11	อำเภอศรีสาคร	10	3	5	1	35	11	6	2	17
12	อำเภอสุคีริน	8	2	6	2	41	12	6	2	18
13	อำเภอสุโหงโกลก	9	3	5	1	19	6	6	2	12
14	อำเภอสุโหงปาดี	9	3	7	2	50	15	6	2	22
รวม		157	47	102	28	589	180	66	24	279

### 3.2 แบบแผนการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจ (Survey Research) โดยอาศัยข้อมูลต่อไปนี้

1. ข้อมูลทุติยภูมิ (Secondary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร จากการวิจัย หนังสือ บทความ แนวคิด ทฤษฎีจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
2. ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ได้แก่ ข้อมูลที่ได้จากการสำรวจเก็บรวบรวมจากแบบสอบถาม

### 3.3 เครื่องมือในการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ใช้แบบสอบถาม โดยแบบสอบถามมีทั้งหมด 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 วิจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปกครอง ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการ (เกษตรอำเภอ, เจ้าพนักงานที่ดินอำเภอ, ปศุสัตว์อำเภอ, ประมงอำเภอ, พัฒนาการอำเภอ และสาธารณสุขอำเภอ) และตำแหน่งกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ลักษณะคำถามเป็นแบบเลือกตอบ ตามตัวเลือกที่กำหนด

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ซึ่งพยายามรวบรวมแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มาเป็นแนวทางในการสร้างข้อคำถาม และเนื้อหาให้สอดคล้องกับนิยามเชิงปฏิบัติการ และกลุ่มประชากรเป้าหมายที่จะศึกษา เป็นแบบวัดประเมินค่า 5 ระดับ คือ “มากที่สุด” ถึง “น้อยที่สุด”

ระดับความคิดเห็นของภาวะผู้นำต่อการบริหารจัดการงานพื้นที่เชิงบูรณาการ

มากที่สุด	หมายถึง	เห็นด้วยดังข้อความนี้มากที่สุด
มาก	หมายถึง	เห็นด้วยดังข้อความนี้มาก
ปานกลาง	หมายถึง	เห็นด้วยดังข้อความนี้ปานกลาง
น้อย	หมายถึง	เห็นด้วยดังข้อความนี้น้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	เห็นด้วยดังข้อความนี้น้อยที่สุด

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

การหาคุณภาพเครื่องมือ ในการวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้หาคุณภาพเครื่องมือ ดังนี้

1. หาค่าความเที่ยงตรงตามเนื้อหา (Content Validity) นำแบบสอบถามที่สร้างไป  
 ปรึกษาผู้เชี่ยวชาญจำนวน 3 ท่าน เพื่อตรวจสอบหาความตรงของเนื้อหา ซึ่งผู้วิจัยได้แก้ไขและ  
 ปรับปรุงตามคำแนะนำ ดังนี้

1.1 นำแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาตรวจสอบพิจารณาด้านเนื้อหา โครงสร้าง  
 ความถูกต้อง ความเหมาะสม ความครอบคลุม และคำแนะนำในการแก้ไขปรับปรุงแล้วนำกลับมา  
 แก้ใหม่

1.2 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 3 ท่าน พิจารณาให้  
 คะแนนความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัดตามนิยามตัวแปรต่างๆ โดยกำหนด  
 เกณฑ์การพิจารณาข้อคำถามแต่ละข้อ เพื่อหาค่าดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือ (Index of item  
 Objective Congruence : IOC) (พวงรัตน์ ทวีวัฒน์, 2531, อ้างถึงในชั้นทิตยา บุญมณี, 2555) โดยใช้  
 เกณฑ์การประเมินผล ดังนี้

ให้ +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อคำถามนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ให้ -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามนี้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่

ต้องการวัด

สามารถหาค่าดัชนีความสอดคล้อง (IOC) (ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ,  
 2539) ดังนี้

สูตรที่ใช้ในการคำนวณหาค่า IOC

$$IOC = \frac{\sum R}{N}$$

IOC คือ ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum R$  คือ ผลรวมของคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

R คือ คะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N คือ จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เมื่อได้คะแนนทุกรายข้อย่อยของแบบสอบถามแล้วนำมาวิเคราะห์หาค่า  
 ดัชนีความสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ (Index of item Objective Congruence: IOC) โดยค่า IOC  
 มีค่าระหว่าง +1 และ -1 ในการพิจารณาสามารถเลือกข้อคำถามจากค่า IOC ตั้งแต่ 0.5-1.00

ให้คัดเลือกว่าใช้ได้ หากค่า IOC ต่ำกว่า 0.5 ควรพิจารณาปรับปรุงหรือตัดทิ้ง ซึ่งจากการคำนวณได้ค่า IOC เท่ากับ 1.00

2. นำแบบสอบถามที่ปรับปรุงแล้วไปทดสอบ (Pretest) กับกลุ่มตัวอย่างที่มีลักษณะคล้ายคลึงกับกลุ่มตัวอย่างที่ทำการศึกษาจำนวน 30 ชุด มาหาความเชื่อถือได้ (Reliability) โดยวัดเป็นรายข้อแยกเป็นตามกลุ่มปัจจัยเพื่อหาความสอดคล้องภายในด้วยคอมพิวเตอร์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows Version 16.0 เพื่อคำนวณสถิติสัมประสิทธิ์แอลฟา (Alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) โดยค่าความเที่ยงที่ยอมรับกันจะต้องมีค่าไม่ต่ำกว่า 0.7 สำหรับงานวิจัยเชิงสำรวจ (Exploratory Research) (ยูทช ไทยวรรณ, 2550) รายละเอียดดังตารางที่ 3.3

**ตาราง 3.3** ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้านจำแนกตามตัวแปรที่ศึกษา มีค่าความน่าเชื่อถือ

แบบวัด	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	17.5371	4.256	0.797	0.897
2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	17.5430	3.911	0.655	0.940
3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	17.5218	4.156	0.856	0.886
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	17.5317	4.133	0.855	0.886
5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	17.5179	4.204	0.861	0.886

### 3.4 การเก็บรวบรวมข้อมูล

การเก็บข้อมูล โดยดำเนินการประสานขอความร่วมมือจากปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนราธิวาส จำนวน 279 คน และรวบรวมแบบสอบถามให้แก่ผู้วิจัย ซึ่งผู้วิจัยดำเนินการตรวจสอบความครบถ้วนและถูกต้องสมบูรณ์เพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

### 3.5 การวิเคราะห์ข้อมูล วิธีการทางสถิติต่างๆ ที่ใช้

1. ตรวจสอบความถูกต้องของแบบสอบถาม แล้วนำข้อมูลจากประชากรที่ได้มาบันทึกข้อมูล เพื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติด้วยคอมพิวเตอร์ใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Windows Version 16.0 ซึ่งกำหนดขั้นตอนไว้ ดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง ได้แก่ ตำแหน่งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปกครอง ตำแหน่งหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และตำแหน่งกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ทั้ง 13 อำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา วิเคราะห์โดยใช้สถิติเชิงพรรณนา (Descriptive Statistics) ได้แก่ ค่าความถี่ (Frequency) ค่าร้อยละ (Percentage)

ตอนที่ 2 แบบวัดระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน วิเคราะห์โดยใช้ค่าเฉลี่ย (Mean) และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) โดยมีเกณฑ์การให้คะแนน ดังนี้

เห็นด้วยมากที่สุด	ให้	5 คะแนน
เห็นด้วยมาก	ให้	4 คะแนน
เห็นด้วยปานกลาง	ให้	3 คะแนน
เห็นด้วยน้อย	ให้	2 คะแนน
เห็นด้วยน้อยที่สุด	ให้	1 คะแนน

แล้วนำมาแปลผล แบ่งคะแนนเป็นช่วงๆ ดังนี้

ค่าเฉลี่ยระหว่าง 4.21 – 5.00	หมายความว่า	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 3.41 – 4.20	หมายความว่า	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 2.61 – 3.40	หมายความว่า	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.81 – 2.60	หมายความว่า	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
ค่าเฉลี่ยระหว่าง 1.00 – 1.80	หมายความว่า	ภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ตามปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง ด้วยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA)

## บทที่ 4

### ผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ขอนำเสนอหัวข้อ ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้แบบสอบถามจำนวน 279 ชุด โดยนำเสนอรายละเอียดตามลำดับ คือ สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### 4.1 สัญลักษณ์ทางสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยขอกำหนดสัญลักษณ์ต่าง ๆ ไว้ในการแปลความหมาย ดังนี้

n	หมายถึง	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
$\bar{X}$	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย (Mean)
S.D.	หมายถึง	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)
F	หมายถึง	ค่าสถิติ (F-test)
p	หมายถึง	ค่าความน่าจะเป็น (ระดับนัยสำคัญ) (p-value)
*	หมายถึง	ความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

#### 4.2 การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล โดยแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ด้านปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอ ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ตามปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง



### 4.3 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

#### ตอนที่ 1 ด้านปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษารั้งนี้ คือ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา ใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูล มีผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 279 คน รายละเอียดปรากฏดังตารางที่ 4.1

ตาราง 4.1 จำนวนและร้อยละของตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตำแหน่ง	จำนวน (คน)	ร้อยละ
ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง)	47	16.9
เจ้าหน้าที่ปกครอง	28	10.0
หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ	24	8.6
กำนันและผู้ใหญ่บ้าน	180	64.5

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ร้อยละ 64.2 รองลงมา คือ ตำแหน่งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ร้อยละ 17.2, ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปกครอง ร้อยละ 9.9 และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

#### ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัด อำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ข้อมูลภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน โดยพิจารณาจากภาวะผู้นำต่าง ๆ ปรากฏผลดังตารางที่ 4.2

ตาราง 4.2 คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่  
จังหวัดนราธิวาสในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง  
หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ

(n = 279 คน)

ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีความมั่นใจในตนเอง	4.47	0.598	มากที่สุด
2. มีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	4.47	0.617	มากที่สุด
3. สามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ดี	4.19	0.779	มากที่สุด
4. สามารถทำงานเชิงรุกได้	4.37	0.709	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.676</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.2 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสใน  
ทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  
กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นอยู่  
ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีความมั่นใจในตนเอง  
กับมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.47 รองลงมา คือ สามารถทำงานเชิงรุกได้ มีค่าเฉลี่ย  
4.37 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ดี มีค่าเฉลี่ย 4.19

ตาราง 4.3 คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (n = 279 คน)

ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ	4.32	0.735	มากที่สุด
2. พร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน	4.60	2.458	มากที่สุด
3. สามารถประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	4.36	0.653	มากที่สุด
4. สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	4.29	0.689	มากที่สุด
5. เปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	4.29	0.727	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.37</b>	<b>1.052</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.3 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.37 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ พร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน มีค่าเฉลี่ย 4.60 รองลงมา คือ สามารถประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีค่าเฉลี่ย 4.36 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงานกับเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.29 เท่ากัน

ตาราง 4.4 คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (n = 279 คน)

ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดความขัดแย้งในการบริหาร	4.37	0.665	มากที่สุด
2. สามารถปรับลักษณะการบริหารให้เข้ากับผู้ได้บังคับบัญชาได้	4.34	0.705	มากที่สุด
3. ติดตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	4.37	0.673	มากที่สุด
4. สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี	4.43	0.618	มากที่สุด
5. เมื่อถึงเวลาคับขัน สามารถแสดงลักษณะผู้นำที่เหมาะสมได้	4.46	0.627	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.658</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.4 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำตามสถานการณ์ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ เมื่อถึงเวลาคับขัน สามารถแสดงลักษณะผู้นำที่เหมาะสมได้ มีค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมา คือ สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.43 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สามารถปรับลักษณะการบริหารให้เข้ากับ ผู้ได้บังคับบัญชาได้ มีค่าเฉลี่ย 4.34

ตาราง 4.5 คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่  
จังหวัดนราธิวาสในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง  
หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง  
(n = 279 คน)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. มีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา และคนทั่วไป	4.42	0.679	มากที่สุด
2. มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติงาน	4.43	0.669	มากที่สุด
3. สามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อน ตัดสินใจ	4.35	0.666	มากที่สุด
4. อยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี/ แนะนำส่งเสริมให้หา ความรู้เพิ่มเติม/ส่งเข้ารับการอบรมสัมมนา และ ศึกษาดูงาน	4.35	0.660	มากที่สุด
5. เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ ในการทำงานอย่างเต็มที่ และคอยสนับสนุนให้มี ความก้าวหน้าในอาชีพ	4.36	0.695	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.674</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.5 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ใน  
ทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  
กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็น  
อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ มีวิสัยทัศน์ที่  
กว้างไกลในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย 4.43 รองลงมา คือ มีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง  
เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไป มีค่าเฉลี่ย 4.42 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ  
สามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจกับอยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี/ แนะนำ  
ส่งเสริมให้หา ความรู้เพิ่มเติม/ส่งเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน มีค่าเฉลี่ย 4.35 เท่ากัน

ตาราง 4.6 คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่  
จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง  
หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ  
(n = 279 คน)

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. สามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	4.43	0.625	มากที่สุด
2. สามารถประสานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น	4.43	0.613	มากที่สุด
3. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน สามารถแสดง บทบาทการไกล่เกลี่ยได้	4.43	0.601	มากที่สุด
4. สามารถระดมทรัพยากรต่างๆ ในอำเภอ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของตน	4.35	0.688	มากที่สุด
5. สามารถประสานงานกับหน่วยงานนอกอำเภอ เช่น จังหวัดได้อย่างดี	4.46	0.633	มากที่สุด
6. สามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน ภายนอกได้	4.39	0.631	มากที่สุด
7. สามารถชี้นำจุดประกายความคิด ให้ทุกฝ่ายคิดและ รับผิดชอบงานร่วมกันได้	4.33	0.693	มากที่สุด
8. สามารถประสานงานร่วมมือกับหลายฝ่าย เพื่อแสวงหา วิธีการใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหาร งานได้	4.35	0.677	มากที่สุด
9. สามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกัน กับทุกฝ่ายได้	4.38	0.708	มากที่สุด
10. มีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหาและสามารถ พัฒนางานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ได้	4.38	0.689	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.39</b>	<b>0.656</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.6 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาสใน  
ทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  
กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในมิติภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ พบว่า ผู้ตอบแบบสอบถามให้ความคิดเห็น  
อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.39 และข้อที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ สามารถ  
ประสานงานกับหน่วยงานนอกอำเภอ เช่น จังหวัดได้อย่างดี มีค่าเฉลี่ย 4.46 รองลงมา คือ สามารถ

ปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้เป็นอย่างดี สามารถประสานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่น และเมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน สามารถแสดงบทบาทการไกล่เกลี่ยได้ มีค่าเฉลี่ย 4.43 ข้อที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ สามารถชี้แจงจุดประกายความคิด ให้ทุกฝ่ายคิดและรับผิดชอบงาน ร่วมกัน ได้ มีค่าเฉลี่ย 4.33

ตาราง 4.7 คะแนน ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่ จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในภาพรวม

(n = 279 คน)

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอ	$\bar{X}$	S.D.	ระดับ
1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	4.38	0.676	มากที่สุด
2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	4.37	1.052	มากที่สุด
3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	4.39	0.658	มากที่สุด
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	4.38	0.674	มากที่สุด
5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	4.39	0.656	มากที่สุด
<b>รวม</b>	<b>4.38</b>	<b>0.743</b>	<b>มากที่สุด</b>

จากตารางที่ 4.7 ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในภาพรวม พบว่า ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และภาวะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 4.39 เท่ากัน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.38 เท่ากัน ภาวะที่มีคะแนนเฉลี่ย น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ย 4.37

ตอนที่ 3 การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง

การวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง ปรากฏผล ดังนี้

ตาราง 4.8 วิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง

ตัวแปร	ตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	F	เปรียบเทียบรายคู่ แบบ LSD
ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	- ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง)	47	4.44	0.588	F = 2.764*	- หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอกับกำนันและผู้ใหญ่บ้าน
	- เจ้าหน้าที่ปกครอง	27	4.45	0.444		
	- หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ	24	4.62	0.404		
	- กำนันและผู้ใหญ่บ้าน	176	4.32	0.546		
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	- ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง)	47	4.37	0.617	F = 0.275	
	- เจ้าหน้าที่ปกครอง	27	4.32	0.633		
	- หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ	24	4.50	0.510		
	- กำนันและผู้ใหญ่บ้าน	176	4.37	0.789		
ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	- ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง)	47	4.46	0.633	F = 1.209	
	- เจ้าหน้าที่ปกครอง	27	4.50	0.455		
	- หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ	24	4.49	0.524		
	- กำนันและผู้ใหญ่บ้าน	176	4.35	0.523		



ตาราง 4.8 (ต่อ)

ตัวแปร	ตำแหน่ง	N	$\bar{X}$	S.D.	/F	เปรียบเทียบ รายคู่แบบ LSD
ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง	- ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงาน ปกครอง)	47	4.52	0.542	F = 1.668	
	- เจ้าหน้าที่ปกครอง	27	4.37	0.486		
	- หัวหน้าส่วนราชการระดับ อำเภอ	24	4.47	0.444		
	- กำนันและผู้ใหญ่บ้าน	176	4.34	0.560		
ภาวะผู้นำเชิง บูรณาการ	- ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงาน ปกครอง)	47	4.55	0.517	F = 1.685	
	- เจ้าหน้าที่ปกครอง	27	4.38	0.555		
	- หัวหน้าส่วนราชการระดับ อำเภอ	24	4.46	0.526		
	- กำนันและผู้ใหญ่บ้าน	176	4.36	0.508		

จากตารางที่ 4.8 ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่  
จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วน  
ราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง มีรายละเอียดดังนี้

**ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ** หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ มีระดับความคิดเห็น  
ต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมามากที่สุด รองลงมา คือ  
เจ้าหน้าที่ปกครอง ซึ่งความแตกต่างนี้มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 และเมื่อเปรียบเทียบรายคู่  
พบว่า หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่  
จังหวัดนครราชสีมามากกว่ากำนันและผู้ใหญ่บ้าน

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม** หัวหน้าส่วนราชการระดับอำเภอ มีระดับความคิดเห็นต่อ  
ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมามากที่สุด รองลงมา คือ เจ้าหน้าที่  
ปกครอง ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) และกำนันผู้ใหญ่บ้าน อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้  
ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ภาวะผู้นำตามสถานการณ์** เจ้าหน้าที่ปกครอง มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ  
ตามสถานการณ์ของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา มากที่สุด รองลงมา คือ หัวหน้าส่วน  
ราชการประจำอำเภอและปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) อย่างไรก็ตาม ความแตกต่างนี้ไม่มี  
นัยสำคัญทางสถิติ

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา มากที่สุด รองลงมา คือ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

**ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ** ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา มากที่สุด รองลงมา คือ หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ อย่างไรก็ตามความแตกต่างนี้ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

#### การทดสอบสมมติฐาน

การศึกษาในครั้งนี้ได้ทดสอบข้อสมมติฐานทั้ง 2 ข้อ คือ

1. ระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน อยู่ในระดับมากที่สุด

2. ปัจจัยตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน แตกต่างกัน

ตาราง 4.9 สรุปผลการทดสอบความแตกต่างระหว่างตำแหน่งกับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของ นายอำเภอ	ตำแหน่ง			
	ปลัดอำเภอ	เจ้าหน้าที่ ปกครอง	หัวหน้าส่วนราชการ ประจำอำเภอ	กำนันและ ผู้ใหญ่บ้าน
1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ	✓	✓	✓	✓
2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม	✗	✗	✗	✗
3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์	✗	✗	✗	✗
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	✗	✗	✗	✗
5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ	✗	✗	✗	✗

\*\* ✗ หมายถึง ปฏิเสธสมมติฐาน

✓ หมายถึง ขอมรับสมมติฐาน

จากตารางที่ 4.9 พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน เช่น ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ปัจจัยตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## บทที่ 5

### สรุปผลการวิจัยและข้อเสนอแนะ

การศึกษานี้เป็นการศึกษาเชิงพรรณนา (Descriptive Study) และเชิงอนุมาน (Inferential Study) เพื่อศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนัน และผู้ใหญ่บ้าน มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน และเพื่อศึกษาเปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ ได้แก่ ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ (เกษตรอำเภอ, เจ้าพนักงานที่ดินอำเภอ, ปศุสัตว์อำเภอ, ประมงอำเภอ, พัฒนาการอำเภอ และสาธารณสุขอำเภอ) กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สังกัดที่ทำการปกครองจังหวัด และที่ทำการปกครองอำเภอทั้ง 13 อำเภอ ของจังหวัดนครราชสีมา จำนวนทั้งสิ้น 914 คน โดยขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้จากการคำนวณจากสูตรของยามานะ (Yamane ได้จำนวน 279 คน การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified Random Sampling) โดยผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และนำมาทำการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูป SPSS (Statistical Product and Service Solutions) for Window Version 16.0 เพื่อหาค่าความถี่ ค่าร้อยละของข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง ค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานของระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา รวมทั้งวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง ด้วยการวิเคราะห์ ความแปรปรวนทางเดียว (One – Way ANOVA) ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

## 5.1 สรุปผล

1. ผลการศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม พบว่า ส่วนใหญ่ดำรงตำแหน่งกำนันและผู้ใหญ่บ้าน ร้อยละ 64.2 รองลงมา คือ ตำแหน่งปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) ร้อยละ 17.2, ตำแหน่งเจ้าหน้าที่ปกครอง ร้อยละ 9.9 และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ ร้อยละ 8.8 ตามลำดับ

2. ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในภาพรวม พบว่า ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา อยู่ในระดับมากที่สุด คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.38 และภาวะที่มีค่าเฉลี่ยมากที่สุด คือ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีค่าเฉลี่ย 4.39 เท่ากัน รองลงมา คือ ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ย 4.38 เท่ากัน ภาวะที่มีคะแนนเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม มีค่าเฉลี่ย 4.37

3. ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ตามปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกันมีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ในขณะที่ปัจจัยตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำเชิงบูรณาการของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ไม่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

## 5.2 อภิปรายผล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล สามารถอภิปรายผลได้ ดังนี้

1. ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ทั้งหมดอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับ ดังนี้ ภาวะผู้นำตามสถานการณ์กับภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเฉลี่ยเท่ากัน และภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ตามลำดับ ทั้งนี้บทบาทหน้าที่ของนายอำเภอได้รับการฝึกฝนและสั่งสมความรู้ความสามารถ

ในตำแหน่งหน้าที่ของตนเองได้เป็นอย่างดี ไม่ว่าจะเป็นการผสมผสานกันในทุกด้านของการเป็นผู้นำในการบริหารจัดการและการแสดงออกถึงลักษณะของการเป็นผู้นำได้ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความสามารถในการปรับแบบภาวะผู้นำของตนให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ที่มีความเหมาะสมกับสถานการณ์และช่วงเวลานั้นๆ อีกทั้งยังประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องเคารพนับถือ ศรัทธาไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Watson (2000) ที่ได้ศึกษาวิจัยภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 ตามการรับรู้ของผู้นำในภาคเอกชนของประเทศแคนาดา พบว่า ผู้นำรับรู้ถึงความสำคัญของกระแสโลกาภิวัตน์ทำให้ต้องมีการพัฒนาตนเองให้มีภาวะผู้นำที่หลากหลายและเน้นการเปลี่ยนภาวะผู้นำที่สำคัญ ได้แก่ การแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ที่เหมาะสมและสอดคล้องกับความเป็นจริง การมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล การทำงานเป็นทีม ความสามารถในการเรียนรู้ ทักษะการสอนงาน การเจรจาต่อรอง การสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล มีคุณธรรม จริยธรรม มีทักษะการแก้ไขปัญหา มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้นและความอดทน และยังสอดคล้องกับงานวิจัยของปทุมพร เป็ยถนอม (2554) ที่ได้ทำการศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพปัจจุบันอยู่ในระดับมากและมีลักษณะภาวะผู้นำเชิงบูรณาการในสภาพที่พึงประสงค์ อยู่ในระดับมากที่สุด และผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชนมีความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำโดยวิธีการฝึกอบรมเชิงรุกมากที่สุด และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการสำหรับผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษาเอกชน คือ รูปแบบการฝึกอบรมเชิงรุกเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ (Breakthrough Training Model for Integrative Leadership Development: BTMILD) ที่เน้นการเปลี่ยนความตั้งใจหรือหลักคิด (Mindset) โดยการเรียนรู้จากประสบการณ์ (Experiential) และการจัดการตนเอง (Self Management) เพื่อการเปลี่ยนแปลงส่วนบุคคล

2. ผลวิเคราะห์เปรียบเทียบระดับภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามตำแหน่ง พบว่า ตำแหน่งที่แตกต่างกัน มีระดับความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา แตกต่างกัน ทั้งนี้เพราะความคาดหวังคาดหวังของหัวหน้าส่วนราชการอาจจะมองว่านายอำเภอต้องมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหารงานที่ชัดเจน สามารถทำงานเชิงรุก จัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นในการพัฒนาระบบต่างๆ ภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีกับหน่วยงานอีกด้วย ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลงานวิจัยของอัญชุลี ชาญณรงค์ (2547) ศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชา กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์

แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน ผลการทดสอบสมมติฐาน สามารถสรุปได้ว่า มีเพียงตัวแปรระดับการศึกษาที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมิน โดยผู้ได้บังคับบัญชาที่แตกต่างกัน ส่วนเพศ อายุ และระยะเวลาที่ร่วมงานกับหัวหน้างานจากผลการทดสอบให้ผลต่อการประเมินภาวะผู้นำของหัวหน้างานไม่แตกต่างกัน

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

จากการศึกษา การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ผู้ศึกษามีข้อเสนอแนะดังนี้

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะจากผลการศึกษาวิจัย

จากการศึกษา พบว่า ภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน พบว่า มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทุกภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด ดังนี้

1. นายอำเภอ ควรนำผลการวิจัยไปใช้ในการสร้างความรู้ความเข้าใจอย่างชัดเจนในเรื่องบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อให้มีทัศนคติที่ดีต่อผู้บังคับบัญชา โดยสร้างความรู้ความเข้าใจในการบริหารงาน การมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน มีการทำงานเชิงรุก ปรับเปลี่ยนได้ทุกสถานการณ์มีผลการบริหารงานที่เป็นรูปธรรมชัดเจนมากขึ้น สามารถเปิดเผยข้อมูลข่าวสารการทำงานที่เป็นสาธารณะ ตรวจสอบได้ มีความโปร่งใส และยังเปิดโอกาสให้ทุกภาคส่วนร่วมกันแสดงความคิดเห็น กำหนดกลยุทธ์ ยุทธศาสตร์ แนวทางในการบริหารงานในแต่ละพื้นที่

2. นายอำเภอควรส่งเสริมให้บุคลากรเข้ามามีส่วนร่วมในการดำเนินงาน ไม่ปิดกั้น ความคิดเห็นและความร่วมมือร่วมใจ เพื่อเป็นการกระตุ้นการรับรู้และความเข้าใจในการสร้างแบบอย่างของการเป็นผู้นำที่ดีอีกด้วย

#### 5.3.2 ข้อเสนอแนะสำหรับงานวิจัยครั้งต่อไป

การศึกษาศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน ในครั้งนี้ผู้ศึกษาขอเสนอแนะสำหรับงานวิจัยในอนาคต ดังนี้

1. ควรเพิ่มเติมการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนะของกลุ่มอื่นๆ ที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารงานของนายอำเภอ เช่น กลุ่มเยาวชน ผู้นำศาสนา สตรี หน่วยกำลังต่างๆ ประชาชนในพื้นที่ เป็นต้น
2. ควรมีการศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน จำแนกตามอำเภอ
3. ควรมีการศึกษาถึงความคาดหวังของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้านที่มีต่อนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา
4. ควรมีการศึกษาการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา โดยแบ่งแยกกลุ่มระหว่างกลุ่มที่ 1 ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง และหัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ และกลุ่มที่ 2 กำนันและผู้ใหญ่บ้าน
5. ในการศึกษาครั้งต่อไป ควรมีการกำหนดขอบเขตการศึกษาในพื้นที่จังหวัดอื่นๆ เพิ่มเติม



## บรรณานุกรม

- กระทรวงมหาดไทย. (2562). *แผนยุทธศาสตร์ กรมการปกครอง*. สืบค้น 20 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.dopa.go.th>
- กระทรวงมหาดไทย. (2562). *ที่ว่าการจังหวัดนครราชสีมา*. สืบค้น 20 พฤษภาคม 2562, จาก <http://www.narathiwat.go.th>
- กระทรวงมหาดไทย. (2562). *ความไม่สงบในชายแดนภาคใต้ของประเทศไทย*. สืบค้น 20 พฤษภาคม 2562, จาก <https://th.wikipedia.org>
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2543). *การจัดการเครือข่าย : กลยุทธ์สู่ความสำเร็จของการปฏิรูปการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ส.เอเชียเพรส.
- กฤษฎกรณ์ โนนพลกรัง. (2555). *การศึกษาที่สนใจต่อส่วนประสมทางการตลาดของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 ต่ออาชีพศึกษาในเขตเทศบาลนคร นครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ณรัชชอร์ (ณัฐนรี) ศรีทอง. (2554). *การบริหารงานพัฒนาชุมชนเชิงยุทธศาสตร์*. กรุงเทพฯ: โอ เอส พรินต์ติ้งเฮาส์.
- ดารณี พานทอง. (2542). *ทฤษฎีจูงใจ*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- ดิน ปรัชญพฤทธิ์. (2535). *ศัพท์รัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาราชมนตรีมหาวิทยาลัย.
- ธงชัย สันติวงษ์. (2543). *องค์การและการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 11)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ธีระพร อุวรรณโณ. (2528). *การวัดทัศนคติ : ปัญหาในการใช้เพื่อทำนายพฤติกรรม*. *วารสารครุศาสตร์*, 14(4).
- ธันธิยา บุญมณี. (2555). *ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับจิตสาธารณะของข้าราชการตำรวจ สถานีตำรวจภูธรหรือเสาะจังหวัดนครราชสีมา*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เนตรพัฒนา ยาวีราช. (2550). *ภาวะผู้นำและผู้นำเชิงกลยุทธ์ (พิมพ์ครั้งที่ 6)*. กรุงเทพฯ: เซ็นทรัลเอ็กเพรสจำกัด.
- บุญธรรม กิจปรีดาวิสุทธิ. (2553). *เทคนิคการสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ: ศรีอนันต์การพิมพ์.
- บุศยา วีรกุล. (2558). *ภาวะผู้นำ (Leadership)*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- ปทุมพร เป็ยถนอม. (2554). *ภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ : ปัจจัยสำคัญในการบริหารโรงเรียนพระราชวัง*. *วารสารครุศาสตร์*, 46(2).

- ประทีป บินชัย. (2546). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำพิสัยสมบูรณ์ของผู้บริหารโรงเรียนในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประเวศ วะสี. (2540). ภาวะผู้นำพหุวิสัยภาพในสังคมไทยและวิธีการแก้ไข. กรุงเทพฯ: พิมพ์ไทย.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรคุชฎีบัณฑิต จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม. (2538). การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษาธิการจังหวัดที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์กรสำนักงานศึกษาธิการจังหวัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรคุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พงศ์ หรดาล. (2540). จิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การเบื้องต้น. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรชัย ลิขิตธรรมโรจน์. (2551). พฤติกรรมองค์การ. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์
- พระมหาไกรวรรณ ปุณจันทร์. (2552). ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสำนักเรียนพระปริยัติธรรม. คุชฎีบัณฑิตปริญญาปรัชญาคุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ไพโรจน์ พรหมมีเนตร. (2552). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางการศึกษาตามหลักพุทธธรรม. วิทยานิพนธ์ปริญญาคุชฎีบัณฑิต มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ภาวัฒน์ พันธุ์แพ. (2546). ทฤษฎีผู้นำ (Leadership Theory). ภาควิชาการจัดการ คณะบริหารธุรกิจ มหาวิทยาลัยพายัพ.
- มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช. (2533). พัฒนาการวัยรุ่นและการอบรม (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: อรุณการพิมพ์.
- ยงยุทธ เกษสาคร. (2544). ภาวะผู้นำและการจูงใจ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: เอสเค บুকเนต.
- ยุทธ ไถยวรรณ. (2550). หลักการทำวิจัยและการทำวิทยานิพนธ์. กรุงเทพฯ: ศูนย์สื่อเสริมกรุงเทพ.
- รติกรณ์ จงวิศาล. (2554). มนุษย์สัมพันธ์ : พฤติกรรมมนุษย์ในองค์การ (พิมพ์ครั้งที่ 3). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2548). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ราตรี พัฒนารังสรรค์. (2544). พฤติกรรมมนุษย์กับการพัฒนาตน. กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.

- ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ. (2539). *เทคนิคการวัดผลการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: ชมรมเด็ก.
- วิทยากร เชียงกุล. (2547). *คู่มือพัฒนาตนเองและพัฒนาภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สายธาร.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2548). *การบริหารจัดการและการบริหารการพัฒนาขององค์กรตามรัฐธรรมนูญและหน่วยงานของรัฐ*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์เพชร.
- วิรัช วิรัชนิภาวรรณ. (2549). *การประยุกต์และการพัฒนา*. กรุงเทพฯ: โฟร์เพชร.
- ศรุตพิงศ์ ภูวัชรวีรานนท์, วสันต์ อติศัพท์ และเอกรินทร์ สังข์ทอง. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการผ่านการเรียนรู้แบบผสมผสาน สำหรับผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา ในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้*. เอกสารประกอบการประชุมนำเสนอผลงานวิจัยระดับชาติการประชุมภาคใหญ่วิชาการ ครั้งที่ 3 เรื่อง “การวิจัยเพื่อพัฒนาสังคมไทย” ณ มหาวิทยาลัยหาดใหญ่ วันที่ 10 พฤษภาคม 2555.
- ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. (2545). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- สมคิด บางโม. (2539). *องค์การและการจัดการ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. กรุงเทพฯ: พิมพ์ดี.
- สมพงษ์ เกษมสิน. (2514). *การบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 3)*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สร้อยตระกูล (ติวยานนท์) อรรถมานะ. (2541). *พฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ. (2561). *แผนยุทธศาสตร์ชาติ พ.ศ. 2560-2580*. สืบค้น 20 พฤษภาคม 2562, จาก <https://www.nesdb.go.th>
- สุชาดา รังสีนันท์. (2548). *การบริหารการเปลี่ยนแปลง*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). *ภาวะผู้นำทฤษฎีและปฏิบัติ : ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์*. (ฉบับปรับปรุงครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์วิรัตน์เอดูเคชั่น.
- สุรียนต์ เถาะบุตร. (2547). *ความสัมพันธ์ระหว่างองค์การกับภาวะผู้นำที่มีผลต่อประสิทธิภาพโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจังหวัดสกลนคร*. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2536). *ภาวะผู้นำ*. ในประมวลสาระชุดวิชาทฤษฎีและแนวปฏิบัติในการบริหารการศึกษา หน่วยที่ 5. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์. (2545). *ภาวะผู้นำประสบการณ์วิชาชีพมหาบัณฑิตบริหารการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.

- อัญชุลี ชาญณรงค์. (2547). *ภาวะผู้นำของหัวหน้างานที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นการศึกษาเชิงสำรวจ กรณีศึกษาองค์กรที่บริหารงานโดยผู้บริหารชาวสิงคโปร์แห่งหนึ่งในนิคมอุตสาหกรรมบางปะอิน*. งานนิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต มหาวิทยาลัยบูรพา.
- Bass, B.M. and Avolio, B.J. (1990). The four Is Transformational Leadership. *Journal of European Industrial Training*, 15(2).
- Bass, B.M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Blake, Robert R. & Jane Srygley Mouton. (1964). *The managerial grid*. Houston Texas: Gulf Publishing Company.
- Gibson, J. L. (2000). *Organizations Behavior* (7<sup>th</sup> ed.). Boston: Irwin.
- Hatala, R. J., and Hatala, L. M. (2005). *Integrative leadership*. Altona, MB, Canada: Friesens Corporation.
- Katz, A. (1950). *The Social Psychology of Organization* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.
- Loudon, L. and Della Bitta. (1993). *Consumer Behavior*. New York: McGraw – Hill.
- Newstrom, J. W., & Davis, K. (2002). *Human Behavior at Work: Organizational Behavior* (8<sup>th</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Schermerhorn, J. R. (2000). *Management* (7<sup>th</sup> ed.). New York: John Wiley & Sons.
- Sharon, S. and Saul M. (1996). *Social psychology*. Boston : Houghton Mifflin.
- Watson, S. H. (2000). *Leadership requirements in the 21<sup>st</sup> century: The perceptions of Canadian Private Sector Leaders*. [CD-ROM]. Abstracts from Dissertation International: 9979888.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations*. (7<sup>th</sup> ed.). New Jersey: Pearson.

**ภาคผนวก**

**ภาคผนวก ก**  
**แบบสอบถาม**

## แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส  
ในทัศนคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  
กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

## ตอนที่ 1 ปัจจัยเกี่ยวกับตำแหน่ง

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่านมากที่สุด

## 1. ตำแหน่ง

1. ปลัดอำเภอ  2. เจ้าหน้าที่ปกครอง  
 3. หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  4. กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ตอนที่ 2 แบบวัดการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของ  
ปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

คำชี้แจง ให้ผู้ตอบแบบสอบถามทำเครื่องหมาย ✓ ลงในแบบสอบถาม โดยให้ตอบตรงกับความเป็นจริงตามความคิดเห็นของผู้ตอบแบบสอบถาม โดยเกณฑ์การตอบ มีดังนี้

มากที่สุด	หมายถึง	เห็นด้วยตั้งข้อความนี้มากที่สุด
มาก	หมายถึง	เห็นด้วยตั้งข้อความนี้มาก
ปานกลาง	หมายถึง	เห็นด้วยตั้งข้อความนี้ปานกลาง
น้อย	หมายถึง	เห็นด้วยตั้งข้อความนี้น้อย
น้อยที่สุด	หมายถึง	เห็นด้วยตั้งข้อความนี้น้อยที่สุด

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ</b>					
1 นายอำเภอมีความมั่นใจในตนเอง					
2 นายอำเภอมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน					
3 นายอำเภอสามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ดี					
4 นายอำเภอสามารถทำงานเชิงรุกได้					

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม</b>					
5 นายอำเภอให้อิโณทกแลลวความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ					
6 นายอำเภอพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน					
7 นายอำเภอสามารถประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น					
8 นายอำเภอสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน					
9 นายอำเภอเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน					
<b>3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์</b>					
10 นายอำเภอสามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดความขัดแย้งในการบริหารคน					
11 นายอำเภอสามารถปรับลักษณะการบริหารให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาได้					
12 นายอำเภอติดตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน					
13 นายอำเภอสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี					
14 เมื่อถึงเวลาคับขัน นายอำเภอสามารถแสดงลักษณะผู้นำที่เหมาะสมได้					



## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
<b>4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>					
15 นายอำเภอมีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาและคนทั่วไป					
16 นายอำเภอมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลในการปฏิบัติงาน					
17 นายอำเภอสามารถวินิจฉัยปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ					
18 นายอำเภออยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี/แนะนำส่งเสริมให้หาความรู้เพิ่มเติม/ส่งเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน					
19 นายอำเภอเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถในการทำงานอย่างเต็มที่ และคอยสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ					
<b>5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</b>					
20 นายอำเภอสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่น ได้เป็นอย่างดี					
21 นายอำเภอสามารถประสานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นได้					
22 เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน นายอำเภอสามารถแสดงบทบาทการไกล่เกลี่ยได้					
23 นายอำเภอสามารถระดมทรัพยากรต่างๆ ในอำเภอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน					
24 นายอำเภอสามารถประสานงานกับหน่วยงานนอกอำเภอ เช่น จังหวัด ได้อย่างดี					

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อความ	ระดับความคิดเห็น				
	มากที่สุด (5)	มาก (4)	ปานกลาง (3)	น้อย (2)	น้อยที่สุด (1)
25 นายอำเภอสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกได้					
26 นายอำเภอสามารถชี้แจงจุดประกายความคิดให้ทุกฝ่ายคิดและรับผิดชอบงานร่วมกันได้					
27 นายอำเภอสามารถประสานงานร่วมมือกับหลายฝ่าย เพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้					
28 นายอำเภอสามารถสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานร่วมกันกับทุกฝ่ายได้					
29 นายอำเภอมีความคิดริเริ่มในการแก้ไขปัญหา และสามารถพัฒนางานร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ได้					

ตอนที่ 3 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนราธิวาส ในทัศนคติของปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครอง) เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน สำหรับเป็นแนวทางในการวางแผนการพัฒนาภาวะผู้นำของนายอำเภอ

.....

.....

.....

.....

ภาคผนวก ข  
ผลการตรวจสอบดัชนีความสอดคล้องของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย  
(Item-Objective Congruence Index: IOC)  
โดยผู้เชี่ยวชาญ

### แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนะคติของปลัดอำเภอ  
เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

#### คำชี้แจง

แบบสอบถามฉบับนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อศึกษา การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอ  
ในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนะคติของปลัดอำเภอ เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำ  
อำเภอกำนันและผู้ใหญ่บ้าน แบบสอบถามฉบับนี้มีทั้งหมด 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่งของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ข้อมูลภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา

#### นิยามศัพท์ที่ปรากฏในแบบสอบถาม มีดังนี้

**ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ** หมายถึง นายอำเภอมีวิสัยทัศน์และเป้าหมายในการบริหาร  
งานที่ชัดเจน สามารถจัดการและแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็ว มีความกระตือรือร้นใน  
การพัฒนาระบบต่างๆ ภายในหน่วยงานให้มีประสิทธิภาพ อีกทั้งยังมีความจงรักภักดีกับหน่วยงาน

**ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม** หมายถึง นายอำเภอให้ออกโอกาสและความเสมอภาคแก่  
บุคลากรทุกระดับพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน มีความสามารถประสานงาน  
และเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากร ได้ปฏิบัติงาน ได้อย่างราบรื่น สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิด  
ความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และยังเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหา  
ในการปฏิบัติงาน

**ภาวะผู้นำตามสถานการณ์** หมายถึง นายอำเภอมีความสามารถจัดการกับความเครียด  
ความคับข้องใจ ที่เกิดขึ้นจากการบริหารงานและบริหารคน สามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดความขัดแย้ง  
ในการบริหาร สามารถบริหารงานให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบันและเคารพความคิดเห็นของ  
บุคลากรเปิดโอกาสให้บุคลากรร่วมแสดงความคิดเห็นและตัดสินใจในการวางแผนพัฒนา เพื่อ  
ความก้าวหน้า

**ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง** หมายถึง นายอำเภอมีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็น  
แบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชา และคนทั่วไป มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถวินิจฉัย  
ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ มีการแนะนำส่งเสริมให้หาความรู้เพิ่มเติม ส่งผู้ใต้บังคับ  
บัญชาเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน และเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดงความสามารถ  
ในการทำงานอย่างเต็มที่ และคอยสนับสนุนให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ

ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ หมายถึง นายอำเภอมีการสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน โดยการให้รางวัลตอบแทนแก่บุคลากรที่มีความพยายามในการพัฒนางานของหน่วยงาน ให้บรรลุเป้าหมาย ยกย่องให้เกียรติบุคลากรที่ทำคุณประโยชน์ มีการใช้เกณฑ์การประเมินที่เป็นมาตรฐานในการพิจารณาการขึ้นเงินเดือน คุณเลขาธิการสวัสดิการ และความเป็นอยู่ของผู้ได้บังคับบัญชา สนับสนุนให้บุคลากรที่มีความรู้ความสามารถ ทำหน้าที่ผู้นำที่เปี่ยมด้วยความมุ่งมั่นที่จะบริหารงานให้เป็นไปตามเป้าหมาย สามารถให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ต่อความก้าวหน้าของบุคลากรเป็นรายบุคคล อีกทั้งยังประพฤติตัวให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากร

## แบบสอบถาม

เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนะคติของปลัดอำเภอ  
เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ตอนที่ 1 ข้อมูลเกี่ยวกับตำแหน่ง

คำชี้แจง โปรดตอบแบบสอบถามโดยทำเครื่องหมาย  ลงใน  ที่ตรงกับข้อมูลส่วนตัวของท่าน มากที่สุด  
ตำแหน่ง

1.  ปลัดอำเภอ  2. เจ้าหน้าที่ปกครอง  
3.  หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ  4. กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

ตอนที่ 2 แบบวัดภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมาในทัศนะคติของปลัดอำเภอ  
เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน

คำชี้แจง โปรดพิจารณาข้อความหรือคำถามของแบบสอบถามฉบับนี้ว่ามีความสอดคล้องกับ  
นิยามศัพท์หรือไม่ โดยให้ท่านใส่คะแนน +1, 0 และ -1 ลงในช่อง ดังต่อไปนี้  
ให้ +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด  
ให้ 0 หมายถึง ไม่แน่ใจว่าข้อความนี้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด  
ให้ -1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อความนี้ไม่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ที่ต้องการวัด

ข้อที่	ข้อความ	ผลการประเมิน				
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	$\Sigma R$	IOC
<b>1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ</b>						
1	นายอำเภอมีความมั่นใจในตนเอง	+1	+1	+1	3	1.00
2	นายอำเภอมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00
3	นายอำเภอสามารถจัดการกับความเครียดของ ตนเองได้ดี	+1	+1	+1	3	1.00
4	นายอำเภอสามารถทำงานเชิงรุกได้	+1	+1	+1	3	1.00

ข้อที่	ข้อความ	ผลการประเมิน				
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 3	$\Sigma R$	IOC
<b>2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม</b>						
5	นายอำเภอให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ	+1	+1	+1	3	1.00
6	นายอำเภอพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน	+1	+1	+1	3	1.00
7	นายอำเภอสามารถประสานงานและเอื้ออำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	+1	+1	+1	3	1.00
8	นายอำเภอสร้างแรงจูงใจให้บุคลากรเกิดความร่วมมือในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน	+1	+1	+1	3	1.00
9	นายอำเภอเปิดช่องทางให้บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหาในการปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00
<b>3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์</b>						
10	นายอำเภอสามารถปรับตัวได้เมื่อเกิดความขัดแย้งในการบริหารคน	+1	+1	+1	3	1.00
11	นายอำเภอสามารถปรับลักษณะการบริหารให้เข้ากับผู้บังคับบัญชาได้	+1	+1	+1	3	1.00
12	นายอำเภอติดตามสถานการณ์ที่เกิดขึ้นและปรับการบริหารให้สอดคล้องกับสถานการณ์ปัจจุบัน	+1	+1	+1	3	1.00
13	นายอำเภอสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างดี	+1	+1	+1	3	1.00
14	เมื่อถึงเวลาคับขัน นายอำเภอสามารถแสดงลักษณะผู้นำที่เหมาะสมได้	+1	+1	+1	3	1.00

## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผลการประเมิน				
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	$\Sigma R$	IOC
<b>4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>						
15	นายอำเภอมีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติ ตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของ ผู้ใต้บังคับบัญชา และคนทั่วไป	+1	+1	+1	3	1.00
16	นายอำเภอมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลใน การปฏิบัติงาน	+1	+1	+1	3	1.00
17	นายอำเภอสามารถวินิจฉัยปัญหา ต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ	+1	+1	+1	3	1.00
18	นายอำเภออยากให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ได้ดี/แนะนำส่งเสริมให้หาความรู้ เพิ่มเติม/ส่งเข้ารับการอบรมสัมมนา และศึกษาดูงาน	+1	+1	+1	3	1.00
19	นายอำเภอเปิดโอกาสให้ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้แสดง ความสามารถในการทำงานอย่าง เต็มที่ และคอยสนับสนุนให้มี ความก้าวหน้าในอาชีพ	+1	+1	+1	3	1.00
<b>5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</b>						
20	นายอำเภอสามารถปฏิบัติงาน ร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	+1	+1	+1	3	1.00
21	นายอำเภอสามารถประสานขอความ ช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นได้	+1	+1	+1	3	1.00
22	เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่าง หน่วยงาน นายอำเภอสามารถแสดง บทบาทการไกล่เกลี่ยได้	+1	+1	+1	3	1.00



## ตอนที่ 2 (ต่อ)

ข้อที่	ข้อความ	ผลการประเมิน				
		ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 1	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	ผู้ทรง คุณวุฒิ คนที่ 2	$\Sigma R$	IOC
23	นายอำเภอสามารถระดมทรัพยากร ต่างๆ ในอำเภอ เพื่อให้บรรลุ เป้าหมายของตน	+1	+1	+1	3	1.00
24	นายอำเภอสามารถประสานงานกับ หน่วยงานนอกอำเภอ เช่น จังหวัดได้ อย่างดี	+1	+1	+1	3	1.00
25	นายอำเภอสามารถเสริมสร้าง ความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงาน ภายนอกได้	+1	+1	+1	3	1.00
26	นายอำเภอสามารถชี้นำจุดประกาย ความคิด ให้ทุกฝ่ายคิดและ รับผิดชอบงานร่วมกันได้	+1	+1	+1	3	1.00
27	นายอำเภอสามารถประสานงาน ร่วมมือกับหลายฝ่าย เพื่อ แสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาเป็น เครื่องมือในการบริหารงานได้	+1	+1	+1	3	1.00
28	นายอำเภอสามารถสร้างขวัญและ กำลังใจในการทำงานร่วมกันกับทุก ฝ่ายได้	+1	+1	+1	3	1.00
29	นายอำเภอมีความคิดริเริ่มในการ แก้ไขปัญหาและสามารถพัฒนางาน ร่วมกับหน่วยงานอื่นๆ ได้	+1	+1	+1	3	1.00

ภาคผนวก ค  
ผลการตรวจสอบค่าความเชื่อมั่น (Reliability)  
ของเครื่องมือใช้ในการวิจัย

**ผลการทดสอบความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม**  
**เรื่อง การประเมินภาวะผู้นำของนายอำเภอในพื้นที่จังหวัดนครราชสีมา ในทัศนคติของปลัดอำเภอ**  
**เจ้าหน้าที่ปกครอง หัวหน้าส่วนราชการประจำอำเภอ กำนันและผู้ใหญ่บ้าน**

แบบวัด	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>1. ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ</b>				
1. นายอำเภอมีความมั่นใจในตนเอง	123.33	129.195	0.353	0.939
2. นายอำเภอมีความมุ่งมั่นในการปฏิบัติงาน	12.40	126.593	0.572	0.937
3. นายอำเภอสามารถจัดการกับความเครียดของตนเองได้ดี	123.47	120.395	0.758	0.935
4. นายอำเภอสามารถทำงานเชิงรุกได้	123.17	124.626	0.670	0.936
<b>2. ภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม</b>				
5. นายอำเภอให้โอกาสและความเสมอภาคแก่บุคลากรทุกระดับ	123.20	125.614	0.598	0.937
6. นายอำเภอพร้อมให้ความร่วมมือกับบุคลากรเพื่อความสำเร็จของงาน	123.20	126.028	0.630	0.937
7. นายอำเภอสามารถประสานงานและเฝ้าอำนวยความสะดวกให้บุคลากรได้ปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น	123.23	126.806	0.571	0.937

แบบวัด	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
8. นายอำเภอสร้างแรงจูงใจให้ บุคลากรเกิดความร่วมมือใน การปฏิบัติงานให้บรรลุ เป้าหมายของหน่วยงาน	123.37	123.344	0.680	0.936
9. นายอำเภอเปิดช่องทางให้ บุคลากรได้สื่อสารเมื่อมีปัญหา ในการปฏิบัติงาน	123.37	117.413	0.750	0.935
<b>3. ภาวะผู้นำตามสถานการณ์</b>				
10. นายอำเภอสามารถปรับตัวได้ เมื่อเกิดความขัดแย้งใน การบริหารคน	123.30	122.700	0.705	0.935
11. นายอำเภอสามารถปรับ ลักษณะการบริหารให้เข้า กับผู้ใต้บังคับบัญชา	123.43	122.116	0.580	0.937
12. นายอำเภอติดตามสถานการณ์ ที่เกิดขึ้นและปรับการบริหาร ให้สอดคล้องกับสถานการณ์ ปัจจุบัน	123.42	124.461	0.628	0.936
13. นายอำเภอสามารถปรับตัวเข้า กับสถานการณ์ต่างๆ ได้ อย่างดี	123.33	121.678	0.728	0.935
14. เมื่อถึงเวลาคับขัน นายอำเภอ สามารถแสดงลักษณะผู้นำที่ เหมาะสมได้	123.30	126.838	0.438	0.939

แบบวัด	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</b>				
15. นายอำเภอมีบุคลิกภาพที่ดี ประพฤติตนเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับ บัญชา และคนทั่วไป	123.20	123.200	0.712	0.935
16. นายอำเภอมีวิสัยทัศน์ที่ กว้างไกลในการปฏิบัติงาน	123.23	125.909	0.643	0.939
17. นายอำเภอสามารถวินิจฉัย ปัญหาต่างๆ อย่างรอบคอบ ก่อนตัดสินใจ	123.27	120.202	0.808	0.934
18. นายอำเภออยากให้ผู้ใต้บังคับ บัญชาได้ดี/ แนะนำส่งเสริม ให้หาความรู้เพิ่มเติม/ส่งเข้ารับ การอบรมสัมมนา และศึกษา ดูงาน	123.17	125.040	0.585	0.937
19. นายอำเภอเปิดโอกาสให้ผู้ใต้ บังคับบัญชาได้แสดง ความสามารถในการทำงาน อย่างเต็มที่ และคอยสนับสนุน ให้มีความก้าวหน้าในอาชีพ	123.40	123.903	0.711	0.936

แบบวัด	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</b>				
20. นายอำเภอสามารถปฏิบัติงานร่วมกับหน่วยงานอื่นได้เป็นอย่างดี	123.23	131.702	0.185	0.941
21. นายอำเภอสามารถประสานขอความช่วยเหลือจากหน่วยงานอื่นได้	123.10	133.406	0.067	0.942
22. เมื่อเกิดความขัดแย้งระหว่างหน่วยงาน นายอำเภอสามารถแสดงบทบาทการไกล่เกลี่ยได้	123.23	129.909	0.325	0.940
23. นายอำเภอสามารถระดมทรัพยากรต่างๆ ในอำเภอ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของตน	123.23	128.806	0.470	0.938
24. นายอำเภอสามารถประสานงานกับหน่วยงานนอกอำเภอ เช่น จังหวัด ได้อย่างดี	123.10	128.645	0.484	0.938
25. นายอำเภอสามารถเสริมสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับหน่วยงานภายนอกได้	123.07	127.926	0.556	0.937
26. นายอำเภอสามารถชี้แจงจุดประกายความคิด ให้ทุกฝ่ายคิดและรับผิดชอบงานร่วมกันได้	123.30	125.597	0.560	0.937
27. นายอำเภอสามารถประสานงานร่วมมือกับหลายฝ่าย เพื่อแสวงหาวิธีการใหม่ๆ มาเป็นเครื่องมือในการบริหารงานได้	123.27	129.513	0.359	0.939

แบบวัด	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
<b>5. ภาวะผู้นำเชิงบูรณาการ</b>				
28. นายอำเภอสามารถสร้างขวัญ และกำลังใจในการทำงาน ร่วมกันกับทุกฝ่ายได้	123.10	125.679	0.662	0.936
29. นายอำเภอมีความคิดริเริ่มใน การแก้ไขปัญหาและสามารถ พัฒนางานร่วมกับหน่วยงาน อื่นๆ ได้	123.23	125.082	0.640	0.936

**Reliability Coefficients****N of Cases = 30****N of Item = 29****Cronbach's Alpha = 0.939**

## ประวัติผู้เขียน

ชื่อ สกุล	นางสาวคานิสสา ท้าวสมมาน	
รหัสประจำตัวนักศึกษา	5810521508	
วุฒิการศึกษา		
วุฒิ	ชื่อสถาบัน	ปีที่สำเร็จการศึกษา
ติศาสตรบัณฑิต	มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์	2553

## ตำแหน่งและสถานที่ทำงาน

26 กันยายน 2554 - 17 กันยายน 2555	ปลัดอำเภอ (เจ้าพนักงานปกครองปฏิบัติการ) ที่ทำการปกครองอำเภอระแงะ อำเภอระแงะ จังหวัดนราธิวาส
17 กันยายน 2555 – ปัจจุบัน	เจ้าพนักงานปกครองชำนาญการ ที่ทำการปกครอง จังหวัดนราธิวาส ศาลากลางจังหวัดนราธิวาส อำเภอเมืองนราธิวาส จังหวัดนราธิวาส