



Received: March 21, 2024

Revised: June 11, 2024

Accepted: June 16, 2024

## รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อความคิดเห็นของนักเรียนนายร้อยตำรวจ Leadership Styles Influencing Police Cadets' Opinions

พิชศาล พันธุ์วัฒนา (Pitsarn Phanwattana)<sup>1</sup>

E-mail: pitsarn\_ph@rpca.ac.th

### บทคัดย่อ

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษา 1) สภาพทั่วไปของตัวแปรแบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำ 2) อิทธิพลของแบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งเน้นความสำเร็จที่มีต่อภาวะผู้นำ เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ เก็บข้อมูลด้วยการใช้แบบสอบถามจากกลุ่มตัวอย่างคือ นักเรียนนายร้อยตำรวจ จำนวน 113 คน และวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้สถิติถดถอยพหุแบบเชิงชั้น ผลการวิจัยพบว่า 1) ในภาพรวมนักเรียนนายร้อยตำรวจมากกว่าครึ่งเห็นว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วมเป็นรูปแบบเหมาะสมมากที่สุด (ร้อยละ 59.48) รองลงมาได้เรียงลำดับ ได้แก่ แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ แบบสนับสนุน และแบบบงการเป็นลำดับท้าย (ร้อยละ 5.17) และ 2) ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จและแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำมากถึงร้อยละ 51.7

**คำสำคัญ** ภาวะผู้นำ อิทธิพล ความคิดเห็น นักเรียนนายร้อยตำรวจ

<sup>1</sup> คณะตำรวจศาสตร์ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ

(Faculty of Police Science, Royal Police Cadet Academy)



### Abstract

The objectives of this research were to study: 1) the generality of directive, supportive, participative, achievement-oriented, and leadership; and 2) the influence of directive, supportive, participative, and achievement-oriented influences on leadership. This was quantitative research. A questionnaire was used to collect data from 113 police cadets. The data were analyzed using hierarchical regression analysis. The results aligned with the research objective, revealing that 1) The majority of police cadets believed that participatory leadership was the most appropriate style, accounting for 59.48 percent. This opinion was grouped alongside achievement-oriented, supportive, and directive leadership styles; and 2) Participative and achievement-oriented Leaders had up to 51.7% influence over the leadership.

**Keywords:** leadership, influence, opinions, police cadets

### ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

โรงเรียนนายร้อยตำรวจเป็นสถาบันการศึกษาเพียงแห่งเดียวของประเทศไทยที่ทำหน้าที่ผลิตนายตำรวจชั้นสัญญาบัตรออกไปปฏิบัติหน้าที่ในส่วนราชการต่าง ๆ ของสำนักงานตำรวจแห่งชาติเป็นประจำทุกปี โดยที่นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ทุกคนเมื่อสำเร็จการศึกษาจะลงไปบรรจุแต่งตั้งในตำแหน่งพนักงานสอบสวนประจำสถานีตำรวจต่าง ๆ ทั่วประเทศ นักเรียนนายร้อยตำรวจทุกคนนอกจากจะใช้ความรู้ความสามารถในการศึกษาเพื่อปฏิบัติตนแล้วจำเป็นต้องใช้ความรู้ในเรื่องของภาวะผู้นำประยุกต์ใช้ในการปกครองผู้ใต้บังคับบัญชาที่เป็นข้าราชการตำรวจระดับชั้นประทวน ได้แก่ นายดาบตำรวจ จ่าสิบตำรวจ สิบตำรวจเอก สิบตำรวจโท สิบตำรวจตรี จนถึงพลตำรวจเอกทั้งหมดจะอาวุโสกว่าในเรื่องอายุ ซึ่งโดยส่วนใหญ่ นักเรียนนายร้อยตำรวจที่สำเร็จการศึกษาจะมีอายุประมาณ 22 ปี ไม่นับถึงเรื่องประสบการณ์ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งหมดมีมากกว่านักเรียนนายร้อยตำรวจที่สำเร็จการศึกษาลงปฏิบัติงานในตำแหน่งพนักงานสอบสวนยศร้อยตำรวจตรี เช่นนี้ การปฏิสัมพันธ์หรือการปกครองบังคับบัญชาระหว่างปฏิบัติหน้าที่หรือหลังจากปฏิบัติหน้าที่ของนักเรียนนายร้อยตำรวจจึงเป็นเรื่องสำคัญต่อนักเรียนนายร้อยตำรวจทุกคนจำเป็นต้องมีประมุขศิลป์ สามารถใช้ทั้งพระเดชและพระคุณ รวมทั้งภาวะผู้นำเพื่อให้การปฏิบัติงานบังเกิดผลสำเร็จต่อทางราชการ



ภาวะผู้นำที่กล่าวข้างต้นมีรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leadership) ภาวะผู้นำแบบเสรีนิยม (Liberal Leadership) ผู้นำแบบมีกลยุทธ์ (Strategic Leadership) ผู้นำที่ชอบสอนงาน (Coach-Style Leadership) ผู้นำด้านไอที (Transactional Leadership) หรือผู้นำความเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) เป็นต้น (Gutterman, 2023; Joo & Song, 2024) ผู้วิจัยทำการศึกษาประเด็นนี้ โดยเลือกทฤษฎีทางสู่เป้าหมาย (Path-Goal Theory) ที่ถูกพัฒนาโดยเฮาส์ (House, 1971) โดยมีจุดมุ่งหมายที่จะศึกษาผลของพฤติกรรมผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำต่อความพึงพอใจและการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาที่แบ่งได้ 4 รูปแบบ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำแบบบงการ (Directive leaders) 2) ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน (Supportive leader) 3) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative leader) และ 4) ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (Achievement-oriented leader) ประยุกต์ใช้ในการศึกษาว่า นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ที่ใกล้สำเร็จการศึกษาและต้องไปปฏิบัติงานร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา มีความพึงพอใจหรือคิดเห็นด้วยต่อภาวะผู้นำรูปแบบใด มุ่งค้นหาข้อค้นพบที่เป็นจริงตรงตามสภาพการณ์ปัจจุบัน เพื่อนำข้อมูลไปปรับใช้พัฒนาแนวทางสอนเพื่อผลิตนักเรียนนายร้อยตำรวจออกไปบริการรับใช้ประชาชนได้อย่างสมบูรณ์

### วัตถุประสงค์การวิจัย

1. ศึกษาสภาพทั่วไปของตัวแปรแบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ และภาวะผู้นำ
2. ศึกษาอิทธิพลของแบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม แบบมุ่งเน้นความสำเร็จที่มีต่อภาวะผู้นำ

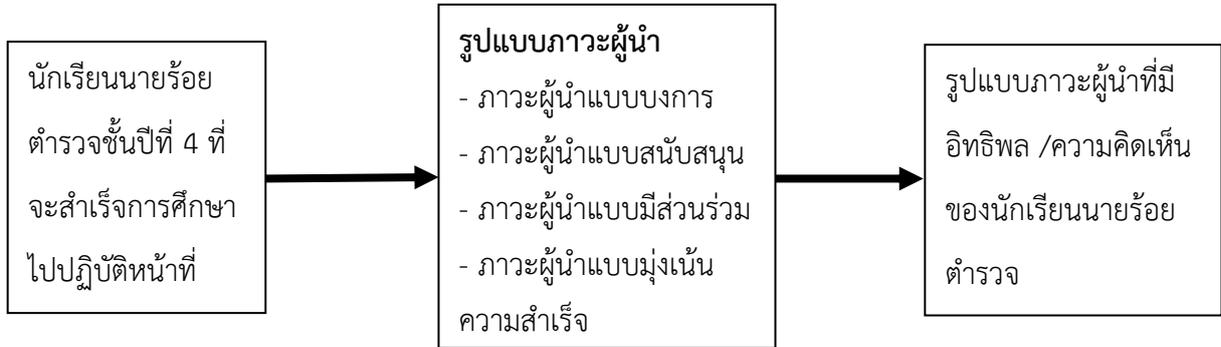
### สมมติฐานการวิจัย

$$LEADE = f(DIRECT + SUPPO + PARTI + ACHIEI).....(1)$$

ภาวะผู้นำ (LEADE) ขึ้นอยู่กับแบบบงการ (DIRECT: GOALW, RULEW, TIMEW, RULEB) แบบสนับสนุน (SUPPO: OPENM, MERCI, FRIEN, FEEL) แบบมีส่วนร่วม (PARTI: MEET, OPINI, ACCEP, TWOWA) และแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ (ACHIEI: CHALL, STAND, EFFEC, FINDW)



### กรอบแนวความคิด



ภาพที่ 1 รูปแบบภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อนักเรียนนายร้อยตำรวจ

จากภาพที่ 1 พบแสดงรายละเอียดรูปแบบภาวะ 4 ประการได้แก่ ภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ที่มีอิทธิพลหรือส่งผลเชิงบวกต่อนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ที่จะสำเร็จการศึกษาไปปฏิบัติหน้าที่ประจำสถานีตำรวจในตำแหน่งพนักงานสอบสวน

### ขอบเขตการวิจัย

ขอบเขตการศึกษาแบ่ง 4 ด้าน ดังนี้

1. **ขอบเขตด้านเนื้อหา** ศึกษารูปแบบภาวะผู้นำตามทฤษฎีวิถีทางสู่เป้าหมาย (Path - Goal Theory) ของเฮาส์และมิตเชลล์ (House, 1996; House & Mitchell, 1975) ประกอบด้วยภาวะผู้นำแบบบงการ ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม และภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ รวมถึงคุณลักษณะพื้นฐานบุคคลของนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 เท่านั้น

2. **ขอบเขตด้านประชากร** ศึกษาเฉพาะนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ที่ศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรบัณฑิตสาขา วิชาการตำรวจ หลักสูตรปรับปรุง พ.ศ. 2566 ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (Thai Qualification Framework for Higher Education – TQF: HEd) (สำนักประกันคุณภาพการศึกษา โรงเรียนนายร้อยตำรวจ, 2566)

3. **ขอบเขตด้านเวลา** ศึกษาเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างช่วงเดือนสิงหาคม พ.ศ. 2566 – มกราคม พ.ศ. 2567 ตรงกับภาคการศึกษาที่ 2 ปีการศึกษา 2566 ของปฏิทินการศึกษาโรงเรียนนายร้อยตำรวจ



4. ขอบเขตด้านพื้นที่ ศึกษาโดยเก็บข้อมูลภายในที่ตั้งโรงเรียนนายร้อยตำรวจ 90 หมู่ 7 ตำบล  
สามพราน อำเภอสามพราน จังหวัดนครปฐม

#### นิยามศัพท์

**ผู้นำแบบสั่งการ** หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับ  
บัญชา การเป็นผู้กำหนดเป้าหมาย การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานและวางแผนการปฏิบัติงาน รวมทั้ง  
การกำหนดระเบียบต่าง ๆ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม โดยผู้บังคับบัญชามีอำนาจการตัดสินใจทุกเรื่องเพียง  
ผู้เดียวตลอดจนกำหนดระยะเวลาการทำงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานตามระยะเวลาที่กำหนด  
มีมาตรฐานในการประเมินผลงานโดยไม่ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมตัดสินใจ

**ผู้นำแบบสนับสนุน** หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร  
เปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าพบเพื่อปรึกษาหารือเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว มีความเมตตา เข้าใจ  
ความรู้สึกของผู้ใต้ บังคับบัญชาแสดงความเอาใจใส่ในการปฏิบัติงานและหน้าที่ของผู้ใต้บังคับบัญชา  
ให้คำแนะนำช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาในการพัฒนาตนเอง และสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความก้าวหน้า  
ในวิชาชีพให้การสนับสนุนในการจัดหาสิ่งอำนวยความสะดวกในการทำงานรวมทั้งการให้กำลังใจ

**ผู้นำแบบมีส่วนร่วม** หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาที่แสดงออกถึงผู้บังคับบัญชาที่  
บริหารงานโดยเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมและยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกัน รับฟังความคิดเห็น  
ของผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนำมาปรับปรุงงาน ให้การสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาได้มีส่วนร่วมในการแก้ปัญหาที่  
เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงาน มีการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการอภิปราย เสนอแนะในการปฏิบัติงาน และ  
มีการประชุม ปรึกษาหารือกับผู้บังคับบัญชาอยู่เสมอ โดยมีลักษณะการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง

**ผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ** หมายถึง การแสดงออกของผู้บังคับบัญชาเกี่ยวกับการกำหนดเป้าหมาย  
ที่ท้าทาย การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเน้นการปฏิบัติงานที่มีประสิทธิผลและมี  
คุณภาพ แสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานอย่างต่อเนื่อง รวมทั้งตั้งความคาดหวังต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย  
การแสดงเชื่อมั่นว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถปฏิบัติงานที่มีมาตรฐานสูงได้สำเร็จ กระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชา  
มองปัญหาในแงุ่มใหม่ มองการณ์ไกล แสดงความยินดีกับผู้ใต้บังคับบัญชาที่ประสบความสำเร็จ

#### ประโยชน์ที่ได้รับจากการวิจัย

ทราบรูปแบบภาวะผู้นำที่นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 เห็นด้วย/พึงพอใจ สามารถนำไปให้ฝ่าย  
ปกครองนักเรียนปรับใช้อบรมสั่งสอนให้ตรงตามสภาพแห่งความจริงในปัจจุบัน เพื่อให้ นักเรียนนายร้อยตำรวจ



เมื่อสำเร็จการศึกษาจะได้ใช้องค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำที่ได้จากการอบรมสั่งสอนแบบตรงประเด็นของฝ่ายปกครองนักเรียน อีกทั้งเป็นแนวทางในการอบรมสั่งสอนปรับทัศนคติต่อนักเรียนนายร้อยตำรวจรุ่นถัดไป

## วิธีการวิจัย

งานวิจัยใช้แนวทางการวิจัยเชิงปริมาณ (Quantitative research) ได้ยึดหลักจริยธรรมสากลในการทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Belmont report) ประกอบด้วย หลักความเคารพในบุคคล หลักคุณประโยชน์ไม่ก่ออันตราย และหลักความยุติธรรม โดยได้ปฏิบัติตามอย่างเคร่งครัดในขั้นตอนที่ต้องปฏิสัมพันธ์กับคน (U.S. Department of Health and Human Services, 2022)

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ผู้วิจัยเก็บรวบรวมข้อมูลจากนักเรียนนายร้อยตำรวจทุกคนที่กำลังศึกษาชั้นปีที่ 4 จำนวนทั้งสิ้น 113 คน เป็นกลุ่มตัวอย่างในการศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูลคือ แบบสอบถาม แบ่งเป็น 3 ตอน ได้แก่

ตอนที่ 1 ข้อมูลพื้นฐานบุคคล ได้แก่ จำนวนพี่น้อง เกรดเฉลี่ยรวม มีประสบการณ์เป็นหัวหน้าชั้น หัวหน้าตอน หัวหน้านักเรียน

ตอนที่ 2 ความคิดเห็นของนักเรียนนายร้อยตำรวจที่มีต่อรูปแบบภาวะผู้นำแบบบงการ แบบสนับสนุนแบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ใช้มาตรวัดเจตคติแบบลิเคิร์ต (Likert rating scales) 5 ระดับ เรียงลำดับจากไม่เห็นด้วยเลย - เห็นด้วยมากที่สุด

ตอนที่ 3 คำถามปลายเปิดเกี่ยวกับประเด็น 1) นักเรียนพึงพอใจรูปแบบภาวะผู้นำแบบใดมากที่สุด เพราะเหตุใด 2) นักเรียนมีข้อเสนอแนะประเด็นใดบ้างเกี่ยวกับรูปแบบภาวะผู้นำ และเห็นว่าตำรวจควรมีรูปแบบภาวะผู้นำเช่นใด เพราะอะไร

### การตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

แบบสอบถามที่ใช้ลงภาคสนามผ่านการแก้ไขปรับปรุงและทดลองใช้ (Try out) กับนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 จำนวน 15 คน ก่อนนำไปใช้จริง ตรวจสอบความคงที่หาค่าสหสัมพันธ์ (Correlation) ใช้วิธีการทดสอบซ้ำ โดยการนำไปวัดกับกลุ่มตัวอย่างครั้งที่หนึ่ง แล้วเว้นระยะหนึ่งเพื่อกลับไปวัดซ้ำ (Schuler et al., 2023) และผ่านการตรวจสอบความเชื่อมั่นความคงตัว ตรวจสอบค่า Pearson's product moment correlation ซึ่งแบบสอบถามได้ค่าเท่ากับ 0.76 อยู่ระดับดี สำคัญที่พิจารณาความถูกต้องของมาตรวัด 9 ด้าน ดังนี้ 1) ความถูกต้องในตัวสร้าง (construct validity) พิจารณาความสัมพันธ์ของมาตรวัดกับสมมติฐานของทฤษฎีเกี่ยวกับแนวคิดที่ใช้ในซึ่งต้องมีทิศทางตามที่คาด หวังและเลือกใช้การทดสอบองค์ประกอบเชิงยืนยัน



(confirmatory factor Analysis: CFA) ค่าความเที่ยง ตรงเชิงโครงสร้างมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบตั้งแต่ 0.4 ขึ้นไป ซึ่งในงานค่าดัชนีความสอดคล้องได้ค่า 0.74 อยู่ในระดับดี (Chen, 2024) 2) ความถูกต้องในเนื้อหา (content validity) สำคัญพิจารณาคือความครอบคลุมของมาตรวัดในเรื่องที่เป็นเนื้อหาของสิ่งที่ต้องการวัดที่ได้มาจากการทบทวนวรรณกรรม การให้คำนิยามจริง คำนิยามปฏิบัติการว่าปรากฏในงานหรือไม่ ซึ่งงานวิจัยได้ปฏิบัติตามแบบมาตรฐานสากลโดยรายการข้อคำถามทุกข้อที่ได้ค่าดัชนีความสอดคล้องสูงกว่า .70 รายการซึ่งถือว่ายอมรับได้ (Roebianto et al., 2023) 3) ความถูกต้องพ้องกันไปด้วยกันได้ (concurrent validity) หมายถึงสิ่งที่สามารถไปด้วยกันได้เป็นอย่างดี เช่น ปัญหาการจัดดำเนินงานอบรมจะไม่เกิดหากมีความพร้อมทางด้านบุคลากร งบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ และการจัดการ เป็นต้น ผู้วิจัยพิจารณามาตรวัดโดยการสร้างมาตรวัดได้สร้างเป็นเรื่องสอดคล้องกันหรืออยู่ในกลุ่มเดียวกันและมีความสัมพันธ์กันสูงอันแสดงถึงความถูกต้องพ้องกันของมาตรวัด (Racy et al., 2022) 4) ความถูกต้องแตกต่าง (differential validity) พิจารณามาตรวัดแต่ละตัวแปร พบว่า แต่ละตัวแปรมีความสัมพันธ์ต่ำกว่าค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอันแสดงถึงความถูกต้องด้านแตกต่าง (Marini et al., 2019) 5) ความถูกต้องผิวหน้า (face validity) เป็นเรื่องของความชัดเจนรายการข้อความที่ใช้ในการสร้างมาตรวัด ผู้ใดอ่านก็สามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดี (Masuwai et al., 2024) 6) ความถูกต้องในการแปล (translation validity) ในงานได้แปลแนวคิดที่เป็นนามธรรมเป็นรายการที่จะใช้วัดให้เป็นรูปธรรมที่มีความถูกต้อง เมื่อแปลข้อความแล้วนำรายการข้อความไปเก็บข้อมูล จากนั้นทำการลงรหัสและมีการให้น้ำหนักของแต่ละรายการอย่างถูกต้องโดยใช้วิธีการวิเคราะห์ปัจจัย (Andersson et al., 2022) 7) ความถูกต้องเชิงบริบท (nomological validity) สร้างมาตรวัดสอดคล้องกับบริบทในเชิงองค์ความรู้หรือทฤษฎีของสิ่งที่ต้องการวัดซึ่งค่าของมาตรวัดมีความสัมพันธ์กันสูงกับอีกตัวแปรหนึ่งในทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง (Lee & Pan, 2021) 8) ความถูกต้องด้านการบรรจบ (convergent validity) ใช้วิธีหาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์โดยพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีลักษณะเชิงเส้นตรง (Cheung, Thomas, Lau, & Wang, 2023) ซึ่งแสดงผลบรรจบที่ระดับปานกลาง และ 9) ความถูกต้องด้านการจำแนก (discriminant validity) พิจารณาค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานในแต่ละรายการข้อคำถามของทุกมาตรวัดในภาพรวม พบว่า อยู่ระดับปานกลาง กล่าวคือ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานทุกราย การมีค่าห่างจากศูนย์พอสมควรแสดงถึงข้อคำถามมีอำนาจในการจำแนก (Ronkko & Cho, 2020)

จากตารางที่ 1 ผลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยัน พบว่า ในภาพรวมค่าน้ำหนักมาตรวัดตัวแปรทั้งหมดอยู่ระหว่าง .774 - .911 ดีความได้ว่าอยู่ระดับค่อนข้างดี โดยค่าน้ำหนักมาตรวัดภาวะผู้นำแบบบงการที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ การกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงานที่ปีบริด (.788) ส่วนการออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดยกำหนดเองมีค่าน้ำหนักต่ำสุด (.774) ด้านภาวะแบบสนับสนุนรายการที่มีค่าน้ำหนักสูงสุดคือ



การให้คำแนะนำช่วยเหลือในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (.877) และการแสดงออกถึงความเป็นมิตรมีค่าน้ำหนักต่ำสุด (.811) ด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม พบว่า การเปิดโอกาส/ยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกันเป็นรายการที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด (.911) ส่วนรายการที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุดคือ การใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (.817) และมาตรวัดภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ พบว่า การแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อเนื่องเป็นรายการที่มีค่าน้ำหนักมากที่สุด (.811) ตรงข้ามกับการสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ (.841) ที่มีค่าน้ำหนักน้อยที่สุด

ตารางที่ 1 ค่าสัมประสิทธิ์ความเชื่อถือได้ของมาตรวัดตัวแปร

ตัวแปรหลัก	ตัวแปรประกอบ	ค่าอัลฟาครอนบาช (Cronbach's alpha)
ภาวะผู้นำแบบบงการ	การใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัด	.781
	การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง	.784
	การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดยกำหนดเอง	.774
	การกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงานที่บีบรัด	.788
ภาวะผู้นำแบบสนับสนุน	การแสดงออกถึงความเป็นมิตร	.811
	การเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือ	.824
	การมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา	.832
	การให้คำแนะนำช่วยเหลือในการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา	.877
ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม	การใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทาง	.817
	การเปิดโอกาส/ยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกัน	.911
	การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน	.886
	การประชุมปรึกษาหารือหาข้อสรุปสม่ำเสมอ	.844
ภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ	การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย	.853
	การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ	.841
	การเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ	.874
	การแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อเนื่อง	.881



### วิธีการเก็บข้อมูลในการวิจัย

ผู้วิจัยใช้วิธีเก็บข้อมูลด้วยตนเอง โดยไปทำการแจกแบบสอบถามแก่นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ทุกคนที่ห้องเรียน และหลังจากนักเรียนนายร้อยตำรวจได้ตอบแบบสอบถามเสร็จสิ้น จึงตรวจนับจำนวนและนำไปดำเนินงานขั้นถัดไป

### สถิติที่นำมาใช้วิเคราะห์ข้อมูล

ข้อมูลปฐมภูมิ (Primary Data) ที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม จำนวน 113 ชุด นำมาตรวจสอบจำนวนและความสมบูรณ์ของข้อมูล แล้วนำข้อมูลที่สมบูรณ์มาประมวลผลด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ โดยสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์หาข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ค่า Kolmogorov–Smirnov (K-S test) เพื่อตรวจสอบค่า  $e$  และหาค่า Tolerance ตรวจสอบค่ายอมรับความต่าง หาค่า VIF (Variance Inflation Factors) เพื่อตรวจสอบความเป็นเส้นตรงร่วม (Multicollinearity) และหาค่า KMO (Kaiser-Meyer-Olkin) เพื่อวัดความเหมาะสมของข้อมูลตัวอย่าง นำเสนอข้อมูลผ่านการใช้ตาราง และสถิติพรรณนาได้แก่ ค่าต่ำสุด ค่าสูงสุด ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 ส่วนการวิเคราะห์อิทธิพลเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) เพื่ออธิบายอิทธิพลตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีต่อตัวแปรตาม โดยแบ่งตัวแปรอิสระออกเป็นชุดปัจจัยตามประเภท และจัดลำดับการเพิ่มของตัวแปรอิสระแต่ละชุดเข้าสู่การวิเคราะห์ เรียงจากสำคัญน้อยจนถึงสำคัญมากเข้าลำดับท้าย (Jarantow et al., 2023) เพื่อหาอิทธิพลของตัวแปรอิสระทั้ง 4 ที่มีต่อภาวะผู้นำ

### ผลการวิจัย

สภาพทั่วไปของนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 พบว่า นักเรียนนายร้อยตำรวจที่เป็นกลุ่มประชากรเป้าหมายทั้งหมดเพศชาย ส่วนใหญ่มีพื้นเพเป็นคนภาคกลาง (ร้อยละ 42.85) มีพี่น้อง 2 คน (ร้อยละ 37.93) เป็นบุตรคนที่ 1 (ร้อยละ 40.51) นักเรียนนายร้อยตำรวจมากกว่าครึ่งมีเกรดเฉลี่ยรวม 2.51 -3.00 (ร้อยละ 53.44) นักเรียนนายร้อยตำรวจ จำนวน 33 คนเคยผ่านประสบการณ์เป็นหัวหน้าชั้นเรียนระดับประถมศึกษา (ร้อยละ 28.44) จำนวน 35 คนเคยผ่านประสบการณ์เป็นหัวหน้าชั้นในระดับชั้นมัธยมศึกษา (ร้อยละ 30.17) และจำนวน 26 คน เคยผ่านประสบการณ์เป็นหัวหน้าตอนระหว่างศึกษาโรงเรียนเตรียมทหารและโรงเรียนนายร้อยตำรวจ (ร้อยละ 22.41)

ข้อค้นพบที่ได้เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 1 พบว่า นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 4 ส่วนใหญ่เห็นด้วยกับผู้นำแบบบงการด้านการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเองมากที่สุด (ร้อยละ 43.96) ตรงข้ามกับการใช้อำนาจหน้าที่กับผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเคร่งครัดที่เห็นด้วยเป็นลำดับท้าย



(ร้อยละ 7.75) ด้านผู้นำแบบสนับสนุน พบว่า นักเรียนนายร้อยตำรวจส่วนใหญ่เห็นด้วยกับการเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือมากที่สุด (ร้อยละ 49.13) และเห็นด้วยน้อยที่สุดกับการแสดงออกถึงความเป็นมิตร (ร้อยละ 8.62) ด้านผู้นำแบบมีส่วนร่วม การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงานเป็นรายการที่นักเรียนนายร้อยตำรวจส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุด (ร้อยละ 38.79) แต่เห็นด้วยน้อยที่สุดกับการประชุมปรึกษาหารือหาข้อสรุปสม่ำเสมอ (ร้อยละ 12.06) และผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ นักเรียนนายร้อยตำรวจส่วนใหญ่เห็นด้วยมากที่สุดกับการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย (ร้อยละ 40.51) ตรงข้ามกับการแสวงหาวิธีการปรับปรุงการปฏิบัติงานต่อเรื่องที่เห็นด้วยน้อยที่สุด (ร้อยละ 13.79) ในภาพรวมนักเรียนนายร้อยตำรวจมากกว่าครึ่ง (จำนวน 69 คน) เห็นว่าผู้นำแบบมีส่วนร่วมเหมาะสมมากที่สุด (ร้อยละ 59.48) รองลงมา ได้แก่ แบบมุ่งเน้นความสำเร็จ แบบสนับสนุน และแบบบงการเป็นลำดับท้าย (ร้อยละ 5.17)

ทั้งนี้การตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ก่อนดำเนินการกิจกรรมต้องตรวจสอบว่าละเมิดข้อสมมติที่กำกับเทคนิควิธีหรือไม่ เช่น การกระจายปกติตัวแปรเดียว หรือตัวแปรอิสระต้องไม่สัมพันธ์สูง เป็นต้น

ตารางที่ 2 ค่าความสัมพันธ์ทวิระหว่างตัวแปรและสถิติพรรณนาของตัวแปรที่ใช้ศึกษา (N = 116)

ตัวแปร	LEADE	DIREC	SUPPO	PARTI	ACHIE
LEADE	1.00	.54	.61	.29	.71
DIREC		1.00	.34	.44	.56
SUPPO			1.00	.67	.47
PARTI				1.00	.39
ACHIE					1.00
Tolerance	-	.94	.66	.71	.68
VIF	-	2.47	3.11	1.87	1.54
K-S Test	1.47	.78	1.22	.84	1.06
ค่าต่ำสุด	1	1	1	1	1
ค่าสูงสุด	5	5	5	5	5
ค่าเฉลี่ย	2.89	2.97	2.61	3.08	2.79
ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน	.87	.81	.64	.73	.66
ค่าความเบ้	.64	.09	-.11	.96	.39
ค่าความโด่ง	.91	.27	.84	1.24	.44

หมายเหตุ: Kaiser-Meyer Olkin = .814



จากตารางที่ 2 ตรวจสอบการละเมิดข้อสมมติโดยตรวจการกระจายปกติตัวแปรเดียว (Univariate Normality) ตัวแปรอิสระไม่มีความสัมพันธ์สูง (Multicollinearity) พบว่า มีการกระจายปกติไม่เกิน .75 ทุกตัว พิจารณาค่าเฉลี่ย ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าความเบ้ ค่าความโด่งและค่า K-S test พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีการกระจายปกติ เมื่อทดสอบ linearity พบว่า ตัวแปรอิสระทุกตัวมีความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงกับความพึงพอใจของประชาชน (F test = 1.881 มีนัยสำคัญทางสถิติ) ส่วนค่า VIF ปกติมีค่าไม่เกิน 10 และ Tolerance ไม่ต่ำกว่า .10 ไม่มีปัญหา และค่า KMO มากกว่า .5 อยู่ในเกณฑ์ปกติไม่ละเมิดข้อสมมติแต่อย่างใด

เมื่อตรวจสอบแล้วข้อมูลไม่มีการละเมิดข้อสมมติ จึงนำข้อมูลไปวิเคราะห์ เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัย ข้อที่ 2 เลือกใช้เทคนิคการวิเคราะห์ถดถอยพหุแบบเชิงชั้น (Hierarchical Regression Analysis) โดยนำข้อมูลแต่ละชุดเข้าทำการวิเคราะห์โดยอาศัยหลักการจัดอันดับเข้าสู่วิเคราะห์ ซึ่งอาศัยหลักอันดับความสำคัญมากที่สุดเป็นลำดับท้าย รองลงมาเข้าเป็นลำดับสองและตัวแปรที่ใกล้ชิดกับตัวแปรความเชื่อมั่นประชาชนน้อยกว่าชุดอื่นเข้าเป็นลำดับแรก การวิเคราะห์ถดถอยความเชื่อมั่นของประชาชน สามารถเขียนสมการที่จัดลำดับชุดตัวแปรที่ใช้วิเคราะห์ดังนี้

สมการแรกเป็นการนำข้อมูลชุดแรกคือ ภาวะผู้นำแบบบงการ (DIREC) ที่คัดเลือกจากการจัดลำดับความพึงพอใจของนักเรียนนายร้อยตำรวจเรียงจากมากที่สุดไล่เรียงไปอีก 2 ลำดับประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง (GOALW) 2) การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดยกำหนดเอง (RULEW) และ 3) การกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงาน (TIMEW) โดยมีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดยกำหนดเอง และการกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงานตามลำดับ

$$LEADE = b_0 + b_1 GOALW + b_2 RULEW + b_3 TIMEW.....(1)$$

สมการต่อมาเป็นการนำข้อมูลชุดที่สองคือ แบบสนับสนุน (SUPPO) ที่คัดเลือกจากการจัดลำดับความพึงพอใจของนักเรียนนายร้อยตำรวจเรียงจากมากที่สุดไล่เรียงไปอีก 2 ลำดับ ประกอบด้วย 1) การเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือ (OPENM) 2) การมีความเมตตา (MERCY) 3) เข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา (FEELW) เข้าร่วมวิเคราะห์กับสมการชุดแรกโดยมีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับการกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดยกำหนดเอง การกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือ การมีความเมตตา และเข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ

$$LEADE = b_4 GOALW + b_5 RULEW + b_6 TIMEW + b_7 OPENM + b_8 MERCY + b_9 FEELW.....(2)$$

สมการชุดที่สามเป็นการนำข้อมูลชุดที่สองรวมกับแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ (ACHIE) ที่คัดเลือกจากการจัดลำดับความพึงพอใจของนักเรียนนายร้อยตำรวจเรียงจากมากที่สุดไล่เรียงไปอีก 2 ลำดับ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย (CHALL) การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ (STAND) และ



การเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ (EFFEC) เข้าร่วมวิเคราะห์กับสมการชุดที่สองโดยมีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดย กำหนดเอง การกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือ การมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ และการเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ ตามลำดับ

$$LEADE = b_{10} GOALW + b_{11} RULEW + b_{12} TIMEW + b_{13} OPENM + b_{14} MERCI + b_{15} FEELW + b_{16} CHALL + b_{17} STAND + b_{18} EFFEC.....(3)$$

สมการชุดสุดท้ายเป็นการนำข้อมูลสามการชุดที่สามโดยเพิ่มแบบมีส่วนร่วม (PARTI) คัดเลือกจากการจัดลำดับความพึงพอใจของนักเรียนนายร้อยตำรวจเรียงจากมากที่สุดไล่เรียงไปอีก 2 ลำดับ ประกอบด้วย การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (OPINI) การเปิดโอกาส/ยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกัน (ACCEP) และการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (TWOWA) เข้าร่วมวิเคราะห์กับสมการชุดที่สามโดยมีสมมติฐานว่า ภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับข้อกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวดโดย กำหนดเอง การกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงาน การเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือ การมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชา การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ การเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ ตามลำดับ การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ และการเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ ตามลำดับ

$$LEADE = b_{19} GOALW + b_{20} RULEW + b_{21} TIMEW + b_{22} OPENM + b_{23} MERCI + b_{24} FEEL + b_{25} CHALL + b_{26} STAND + b_{27} EFFEC + b_{28} OPINI + b_{29} ACCEP + b_{30} TWOWA (4)$$

ตารางที่ 3 การวิเคราะห์ถดถอยเชิงขั้นปัจจัยที่มีผลต่อภาวะผู้นำ (N=113)

ตัวแปรหลัก	ตัวแปรประกอบ	แบบจำลอง			
		1	2	3	4
DIREC	GOALW	-0.084	-0.027	.114	-.241
	RULEW	-0.029	.228	.399	-.118
	TIMEW	.116	.344	.662	-.083
SUPPO	OPENM		.197	.377	.055
	MERCI		.463	.789	.312
	FEELW		.471	.816	.558



ตารางที่ 3 (ต่อ)

ตัวแปรหลัก	ตัวแปรประกอบ	แบบจำลอง			
		1	2	3	4
ACHIE	CHALL			.557*	.123*
	STAND			.661	.357
	EFFEC			.694*	.384**
PARTI	OPINI				.199**
	ACCEP				.307
	TWOWA				.561**
ค่าคงที่		17.664	21.582	18.822	24.562
R <sup>2</sup>		.227	.284	.432	.517
SEE		4.556	4.071	3.481	2.896
F		3.522	4.315	3.884	4.199
Sig. F		.001	.001	.000	.000

จากตารางที่ 3 พบว่า ผลการวิเคราะห์ถดถอยเชิงชั้นภาวะผู้นำตามแบบจำลอง 1 โดยที่แบบบงการประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายการปฏิบัติงานให้ปฏิบัติด้วยตนเอง การออกกฎข้อบังคับที่เข้มงวด โดยกำหนดเอง และการกำหนดระยะเวลาประเมินผลปฏิบัติงานอธิบายการผันแปรความเชื่อมั่นของประชาชนเพียงร้อยละ 22.7 เท่านั้น ไม่มีผลต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญ เมื่อเพิ่มปัจจัยแบบสนับสนุน ประกอบด้วย การเปิดโอกาสให้เข้าพบปรึกษาหารือ การมีความเมตตา เข้าใจความรู้สึกผู้ใต้บังคับบัญชาเข้าร่วมวิเคราะห์ในแบบจำลองที่ 2 ปรากฏว่าอำนาจการอธิบายมากขึ้นกว่าเดิมเล็กน้อยเป็นร้อยละ 28.4 ไม่มีผลนัยสำคัญทางสถิติในช่วงขั้นที่สามในแบบจำลอง 3 ได้เพิ่มปัจจัยแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จ ประกอบด้วย การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย การสร้างมาตรฐานด้านความเป็นเลิศ และการเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพเข้าร่วมพิจารณา กับปัจจัยแบบบงการและปัจจัยแบบสนับสนุนเข้าร่วมวิเคราะห์ พบว่า อำนาจการอธิบายผันแปรของภาวะผู้นำจากเดิม ร้อยละ 28.4 เพิ่มเป็นร้อยละ 43.2 โดยที่การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย (CHALL) และการเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ (EFFET) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ และในช่วงขั้นที่สี่หรือขั้นสุดท้ายตามแบบจำลอง 4 เพิ่มปัจจัยแบบส่วนร่วม (PARTI) ประกอบด้วย การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน การเปิดโอกาส/ยอมรับผลการตัดสินใจร่วมกัน และการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทางเข้าร่วมวิเคราะห์กับปัจจัยแบบบงการ แบบสนับสนุน และการมุ่งเน้นผลสำเร็จ ร่วมพิจารณากับปัจจัยแบบมีส่วนร่วม



พบว่า การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (OPINI) และการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (TWOWA) มีความสัมพันธ์กับตัวแปรตามอย่างมีนัยสำคัญ และอำนาจการอธิบายผันแปรของภาวะผู้นำเพิ่มขึ้นจากเดิมเป็นร้อยละ 51.7 มีผลต่อภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและเป็นความสัมพันธ์เชิงบวก

### อภิปรายผล

ข้อค้นพบเพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อที่ 2 ที่ศึกษาอิทธิพลของแบบบงการ แบบสนับสนุน แบบมีส่วนร่วม และแบบมุ่งเน้นความสำเร็จที่มีต่อภาวะผู้นำ พบว่า การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย (CHALL) และการเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ (EFFET) ที่เป็นตัวแปรประกอบของปัจจัยแบบมุ่งเน้นสำเร็จ และการรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน (OPINI) และการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทาง (TWOWA) ที่เป็นตัวแปรประกอบของปัจจัยแบบมีส่วนร่วมมีอิทธิพลเชิงบวกต่อภาวะผู้นำถึงร้อยละ 51.7 เช่นนี้จึงสามารถสรุปความได้ว่า ภาวะผู้นำที่แสดงออกด้วยการกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย การเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผลและมีคุณภาพ การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน และการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทางส่งผลให้เกิดภาวะผู้นำมากถึงร้อยละ 51.7

การที่รูปแบบภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จมีอิทธิพลสำคัญต่อภาวะผู้นำเนื่องเพราะเป็นการแสดงออกถึงพฤติกรรมที่ผู้นำตั้งเป้าหมายให้กับผู้ใต้บังคับบัญชาแต่ละคน โดยแสดงออกว่าตนมีความเชื่อว่าผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถทำงานบรรลุเป้าหมายได้ มีการให้กำลังใจและแสดงความมั่นใจในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา (Sodikin & Fachrunnisa, 2022) ลักษณะของผู้นำที่ทำให้องค์การประสบผลสำเร็จ 1) ควรมีความฉลาด ผู้นำจะต้องมีระดับความรู้และสติปัญญาโดยเฉลี่ยสูงกว่าบุคคลที่ให้เป็นผู้นำ ถึงแม้จะไม่แตกต่างกันมากเพราะผู้นำจะต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาอย่างกว้างขวาง ต้องการที่จะติดต่อกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพเพื่อให้บุคคลอื่นยอมรับฟังความคิดเห็น ผู้นำต้องเป็นผู้กระตุ้นสมาชิกที่เป็นผู้ตามและจะต้องเข้าใจความรู้สึกและพฤติกรรมของคนอื่นที่ติดต่อ บุคคลฉลาดมีแนวโน้มจะสามารถจัดการกับปัญหาหรือเรื่องราวต่างที่กล่าวมาได้ 2) ควรมีความวิริยะทางอารมณ์และใจกว้างคือ ต้องมีความสนใจสิ่งรอบตัวอย่างกว้างขวาง มีวิริยะทางอารมณ์ต้องยอมรับสภาพต่าง ๆ ไม่ว่าจะแพ้หรือชนะ ไม่ว่าจะผิดหวังหรือสำเร็จ ผู้นำต้องมีความอดทนต่อความคับข้องใจต่างๆ พยายามขจัดความรู้สึกต่อต้านสังคมหรือต่อต้านคนอื่นให้เหลือน้อยที่สุด เป็นคนมีเหตุผลเป็นคนเชื่อมั่นในตนเองและนับถือตนเอง 3) ควรมีความมุ่งมั่นภายใน คือ ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นภายในสูงและจะต้องมีความเข้มแข็งที่จะทำอะไรให้ดีขึ้นให้สำเร็จ เมื่อทำสิ่งหนึ่งสำเร็จก็จะทำสิ่งอื่นต่อไป เมื่อทำสิ่งใดสำเร็จก็จะกลายเป็นแรงจูงใจทำลายให้ทำสิ่งอื่นให้สำเร็จต่อไป ผู้นำต้องทำงานหนักเพื่อความพึงพอใจของตนเองมากกว่าสิ่งตอบแทนจากภายนอก ผู้นำต้องมีความรับผิดชอบสูงเพราะความรับผิดชอบจะเป็นขั้นตอนหนึ่งที่ทำให้มีโอกาสประสบความสำเร็จ 4) ควรมีความเกี่ยวข้องกับมนุษยสัมพันธ์ ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมักยอมรับอยู่เสมอว่างานที่



สำเร็จมีคนอื่นช่วยทำไม่ใช่ทำเอง ดังนั้น จะต้องพัฒนาความเข้าใจและทักษะทางด้านสังคมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น และการติดต่อกับบุคคลอื่นในฐานะที่เป็นบุคคล ไม่ใช่ฐานะที่เป็นส่วนหนึ่งของการทำงานเท่านั้น ผู้นำต้องยอมรับศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ของคนอื่นและมีความสนใจ และปฏิสัมพันธ์ที่ดีในการร่วมกิจกรรมกับผู้อื่น

การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายที่เป็นตัวแปรประกอบของปัจจัยแบบมุ่งเน้นสำเร็จที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเนื่องเพราะการกำหนดเป้าหมายเป็นเรื่องสำคัญของการทำงาน โดยเป้าหมายที่ดีต้องสามารถบรรลุได้ ซึ่งเป้าหมายที่บรรลุได้จึงกระตุ้นให้อยากเอาชนะเป้าหมายให้ได้ เป้าหมายที่ดีต้องมีการกำหนดกรอบเวลาที่ชัดเจน มีระยะเวลาสิ้นสุดที่แน่นอนมีวันสิ้นสุดของเป้าหมายเพื่อที่จะทำให้เกิดการวางแผนการทำงานได้ครอบคลุม เป้าหมายที่ดีจะต้องมีการวัดผลได้มีวิธีวัดผลชัดเจน บ่งชี้สิ่งที่เกิดจากผลได้และประมวลผลนำไปใช้งานได้ การตั้งเป้าหมายเชิงท้าทายสามารถใช้หลักการนำไปสู่เป้าหมายที่เรียกว่า SMART S: Specific-เฉพาะเจาะจง M: Measurable-สามารถวัดได้ A: Achievable/Attainable-บรรลุผลได้ R: Realistic/Relevant-มีความเป็นจริง สมเหตุสมผลและสอดคล้อง T: Timely-กำหนดช่วงเวลาชัดเจน (Sull, 2018)

เป้าหมายและวิสัยทัศน์ของการทำงานที่ชัดเจนและเป็นเป้าหมายที่มีรากฐานมาจากพันธกิจขององค์กรเป็นปัจจัยด้านหนึ่งที่อยู่ใต้มิติของผู้บริหาร ซึ่งถือว่ามีอิทธิพลต่อการบริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์มาก เนื่องจากผู้บริหารมีความมุ่งมั่นในความสำเร็จโดยเสริมสร้างการเรียนรู้ภายในองค์กร กระตุ้นการสร้างองค์ความรู้ใหม่ที่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง สามารถสร้างความไว้วางใจ และกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้คำแนะนำช่วยเหลือ สนับสนุน และยกย่องยอมรับ โดยใช้หลักเหตุผลในการบริหารงาน (สิริพัชร งามไตรโร, 2565) แนวทางพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มุ่งเน้นความสำเร็จดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมาย มาตรฐาน นิเทศ กำกับ ติดตาม ยกย่อง ชมเชย กระตุ้น และสร้างแรงจูงใจอย่างสม่ำเสมอ ตรวจสอบ รายงานผล นำผลมาปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น (ดวงสิทธิ์ พรหมมา, 2565) ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคนมีแนวโน้มที่ผู้ปฏิบัติงานจะประสบความสำเร็จ และมีความพอใจสูงกว่าเมื่อเปรียบเทียบกับผู้นำที่อ่อนด้นใดด้านหนึ่งหรืออ่อนทั้งสองด้าน อย่างไรก็ตาม ผู้นำที่มีพฤติกรรมทั้งแบบมุ่งงานและแบบมุ่งคน ไม่ได้หมายความว่าผลเป็นบวกเสมอ ทั้งนี้เพราะพฤติกรรมของผู้นำแบบนี้จะทำให้เกิดความไม่พอใจ การขาดงาน การเข้าออกจากงานจะสูง (ฐิติรัตน์ สีลาเอกนิต, 2565)

ส่วนรูปแบบผู้นำแบบสนับสนุนที่มีอิทธิพลส่งเสริมภาวะผู้นำนั้นเนื่องเพราะรูปแบบผู้นำแบบสนับสนุนเป็นพฤติกรรมของผู้บังคับบัญชาแสดงออกโดยมุ่งเน้นที่ความเป็นอยู่ที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา แสดงความเป็นมิตรต่อผู้ใต้บังคับบัญชา คำนึงถึงผู้อื่นเป็นหลักและสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน เป็นภาวะผู้นำที่คล้ายกับพฤติกรรมมุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration Behavior) ผู้นำให้การสนับสนุนมีพฤติกรรมที่เป็นมิตรที่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเข้าถึงได้ง่าย เป็นผู้นำที่ใส่ใจในสวัสดิการความเป็นอยู่ และความต้องการในฐานะความเป็นมนุษย์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะแสดงพฤติกรรมให้การสนับสนุนในการสร้างบรรยากาศที่ดีของการทำงานของผู้นำที่



ส่งเสริมความร่วมมือพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร โดยการส่งเสริมและใช้ประโยชน์จากพลังของทีมที่มีความหลากหลาย การจัดการให้บุคลากรจากแผนกต่าง ๆ ร่วมกันแก้ปัญหาทำให้ผู้นำที่ส่งเสริมความร่วมมือช่วยให้เพื่อนร่วมงานนำความรู้ ทักษะและประสบการณ์ที่แตกต่างหลากหลายใช้เพื่อทำงานร่วมกันได้กระทั่งนำไปสู่การประสบความสำเร็จ (Adams et al., 2019; Jain, & Luhar, 2021)

ทั้งนี้ ตัวแปรประกอบของรูปแบบทั้งสองที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำ ได้แก่ การเน้นปฏิบัติที่มีประสิทธิผล และมีคุณภาพ การรับฟังความเห็นเพื่อนำมาปรับปรุงงาน และการใช้วิธีติดต่อสื่อสารแบบสองทางมีความสำคัญต่อการแสดงออกของนักเรียนนายร้อยตำรวจเมื่อสำเร็จการศึกษาหลังปฏิบัติหน้าที่ มีปฏิสัมพันธ์ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเนื่องเพราะการที่นักเรียนนายร้อยตำรวจเข้าสู่การปฏิบัติงานจริงแสดงออกถึงการเน้นการปฏิบัติงานให้มีคุณภาพเกิดประสิทธิผล เป็นการแสดงถึงภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นความสำเร็จ ส่งผลให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อมั่นศรัทธาต่อการแสดงออกถึงความมุ่งมั่น ความเอาใจจริงเอาใจ ความใส่ใจ ความผูกพันในงาน การกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทาย ซึ่งการแสดงออกเหล่านี้เป็นภาวะผู้นำเชิงบวก เสริมสร้างให้การปกครองบังคับบัญชาเป็นไปตามระเบียบปฏิบัติส่งเสริมให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย เกิดผลดีแก่สำนักงานตำรวจแห่งชาติในภาพรวม โดยที่คุณลักษณะผู้นำที่ดีที่นักเรียนนายร้อยตำรวจที่บรรจุตำแหน่งพนักงานสอบสวนพึงมีได้แก่ ต้องมีผู้ตามที่ดี สร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นได้ ต้องเป็นผู้ตามที่ดี มีเป้าหมายที่ชัดเจนสร้างให้เกิดความร่วมมือ มีวิสัยทัศน์และรักการเรียนรู้สิ่งใหม่ กล้าเปลี่ยนแปลง มีความรับผิดชอบ ช่วยเหลือเกื้อกูล มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มีความยุติธรรม มีภาวะในการตัดสินใจที่ดี มีการสื่อสารที่ดีและรู้จักควบคุมอารมณ์และมีสติ (HREX.asia, 2019) การเป็นผู้นำที่ดีนั้นมีหลายปัจจัยรวมกันและภาวะผู้นำนั้นไม่ได้หมายถึงความอาวุโสหรือการมีตำแหน่งหน้าที่ แต่หมายถึงภาวะที่เกิดขึ้นจริงที่มีประโยชน์ต่อการบริหารงานบริหารคนนำพาองค์กรให้ไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ

## ข้อเสนอแนะ

### ข้อเสนอแนะการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บัญชาการโรงเรียนนายร้อยตำรวจหรือผู้แทนมอบนโยบายให้ฝ่ายคณาจารย์ ฝ่ายปกครอง ฝ่ายศูนย์ฝึกตำรวจควรเน้นการเรียนการสอนด้านภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จแก่นักเรียนนายร้อยตำรวจ ให้เริ่มเรียนรู้ทั้งภาคทฤษฎีและปฏิบัติตั้งแต่เริ่มเป็นนักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 1
2. นายตำรวจฝ่ายปกครองและครูฝึกที่สังกัดกองบังคับการปกครองและศูนย์ฝึกตำรวจ โรงเรียนนายร้อยตำรวจ ปลูกฝังอบรมภาคปฏิบัติด้านการแสดงออกถึงภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วมและภาวะผู้นำแบบมุ่งเน้นผลสำเร็จแก่นักเรียนนายร้อยตำรวจ โดยเริ่มตั้งแต่นักเรียนนายร้อยตำรวจชั้นปีที่ 1





- Andersson, S., Granat, L., Brännström, M., & Sandgren, A. (2022). Translation, Cultural Adaptation, and Content Validation of the Palliative Care Self-Efficacy Scale for Use in the Swedish Context. *Int J Environ Res Public Health*, 19(3), 1143.
- Chen, C. (2024) Assessment of Test Validity in the Context of the Duolingo English Test. *Open Journal of Modern Linguistics*, 14, 1-7.
- Cheung, G. W., Cooper-Thomas, H. D., Lau, R. S., & Wang, L. C. (2023). Reporting Reliability, Convergent and Discriminant Validity with Structural Equation Modeling: A Review and Best-practice Recommendations. *Asia Pacific Journal of Management*, 1-39.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient Alpha and the Internal Structure of Tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- Farhan, B. Y. (2018). Application of Path-goal Leadership Theory and Learning Theory in a Learning Organization. *Journal of Applied Business Research*, 34(1), 13-23.
- Gutterman, A. S. (2023). *Leadership Styles*. [https://www.researchgate.net/publication/373630463\\_Leadership\\_Styles](https://www.researchgate.net/publication/373630463_Leadership_Styles)
- HREX.asia. (2019). *Good Leadership*. <https://th.hrnote.asia/orgdevelopment/190605-leadership/>
- House, R. J. (1996). Path-goal theory of leadership: Lessons, legacy, and a reformulated theory. *Leadership Quarterly*, 7(3), 323-352.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1975). *Path goal theory of leadership* (pp. 75-67). Faculty of Management Studies, University of Toronto.
- Jarantow, S.W., Pisors, & Chiu, M.L. (2023). *Introduction to the Use of Linear and Nonlinear Regression Analysis in Quantitative Biological Assays*. <https://currentprotocols.onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/cpz1.80>
- Jain, P., & Luhar, A. (2021). A Literature review on leadership styles and framework. *PalArch's Journal of Archaeology of Egypt/Egyptology*, 18(08), 3111-3115.
- Joo, J., Ju, R., & Song, J. H. (2024). Which Leadership Styles Matter to Subordinates' Knowledge Behavior? Focusing on the Occupational Self-Efficacy and Self-Regulatory Focus. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(1), 39-58.



- Lee, H., & Pan, Y. (2021). Evaluation of the nomological validity of cognitive, emotional, and behavioral factors for the measurement of developer experience. *Applied sciences*, 11(17), 7805.
- Marini, J.P., Westrick, P.A., Young, L., Shmueli, D., & Shaw, J.E. (2019). *Differential Validity and Prediction of the SAT*. Retrieved 7 January, 2024, from <https://files.eric.ed.gov/full.pdf>
- Marini, J. P., Westrick, P. A., Young, L., Ng, H., Shmueli, D., & Shaw, E. J. (2019). Differential Validity and Prediction of the SAT®: Examining First-Year Grades and Retention to the Second Year. *College Board*.
- Masuwai, A., Zulkifli, H., & Hamzah, M. I. (2024). Evaluation of content validity and face validity of secondary school Islamic education teacher self-assessment instrument. *Cogent Education*, 11(1), 2308410.
- Racy, F., Morin, A., & Hagerty, J. (2022). Concurrent Validity and Reliability of Representative Inner Speech Questionnaires. *Psychological Reports*, 127(3), 56-69
- Roebianto, A., Savitri, L., Sriyanto, A.S., & Syaiful, L.A. (2023). Content validity: Definition and procedure of content validation in psychological research. *TPM-Testing*, 30(1), 5-18.
- Ronkko, M., & Cho, E. (2020). An Updated Guideline for Assessing Discriminant Validity. *Organizational Research Methods*, 25(1), 4-15.
- Schuler, J., Anderson, B., & Kusshauer, A. (2023). Test-Retest Reliability in Metric Conjoint Experiments: A New Workflow to Evaluate Confidence in Model Results. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 48(2), 742-757.
- Sodikin, M., & Fachrunnisa, O. (2022). A Meta-Synthesis of Research on Achievement-Oriented Leadership Style: Ihsan Values Lens. *International Journal of Economic, Management and Accounting*, 30(1), 11-24.
- Sull, D., & Sull, C. (2018). With goals, FAST beats SMART. *MIT Sloan Management Review*, 59(4), 1-11.
- U.S. Department of Health and Human Services. (2022). *The Belmont Report: Ethical Principles and Guidelines for the Protection of Human Subjects of Research*. <https://www.hhs.gov/ohrp/regulations-and-policy/belmont-report/index.html>