

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาแบบแผนการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอิติตื้อดอนหวายขม้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ผู้วิจัยได้นำเสนอโดยแบ่งเนื้อหาออกเป็นตอน ๆ ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำนักเรียน

ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนาแบบแผน

ตอนที่ 4 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

ตอนที่ 6 การหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

7.1 งานวิจัยในประเทศ

7.2 งานวิจัยต่างประเทศ

#### ตอนที่ 1 แนวคิด ทฤษฎีผู้นำและภาวะผู้นำ

##### 1. ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leader) ได้มีนักการศึกษาได้ให้ความหมายของผู้นำไว้ ดังนี้

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554: 26 ) ให้ความหมายของการเป็นผู้นำ คือ กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งชักจูงบุคคลอื่นให้ทำตาม เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และสามารถนำองค์กรไปสู่ทิศทางที่ทำให้เกิดความสมัครสมานสามัคคีและเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน (Cohesive and coherent) ซึ่งผู้นำสามารถทำกระบวนการนี้ให้บรรลุผลสำเร็จได้ ก็โดยการประยุกต์คุณสมบัติต่าง ๆ (Attributes)ของการเป็นผู้นำ เช่น ความเชื่อ (Beliefs) ค่านิยม (Values) จริยธรรม (Ethics) คุณลักษณะ(Character) ความรู้ (Knowledge) และทักษะ (Skills)

จิมมี ทองพิมพ์ (2553: 15) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถใช้ศาสตร์และศิลปะในการประสานงาน ควบคุม ผลักดันและจูงใจให้ผู้ตาม ปฏิบัติภารกิจตามความคิดเห็น ให้คำแนะนำและออกคำสั่ง เพื่อให้การดำเนินงานไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลซึ่งประกอบด้วยลักษณะผู้นำที่ดี ประการ คือ ความสามารถแก้ปัญหาอย่างมีระบบความเสียสละจิตใจเอื้อเพื่อ ความซื่อสัตย์ ความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน กล้าตัดสินใจความเชื่อมั่น

ในตัวเองความสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลและยุติธรรม มนุษย์สัมพันธ์ สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้อย่างราบรื่น ความจงรักภักดีต่อชาติ ศาสนาและ พระมหากษัตริย์

โกศิษฏ์ เบลรินทร์ (2553: 49) ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์กร มีความรู้ในเรื่องงานองค์กรเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์กร ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์กร มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหารโดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

โท คำลั่น (2554: 16) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาและจูงใจผู้อื่น เป็นบุคคลที่สมาชิกของกลุ่มยอมรับในอิทธิพลเหนือจิตใจให้ทำหน้าที่เพื่อบริหาร อำนาจการและประสานงาน โดยอาศัยอำนาจหน้าที่บารมีในลักษณะที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการเป็นเครื่องมือก่อให้เกิดพลังร่วมของกลุ่มในการดำเนินภารกิจให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ด้วยความพอใจและเต็มใจในการพัฒนาองค์กรให้เปลี่ยนแปลงไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล ผู้นำจำเป็นต้องใช้อิทธิพลความเป็นผู้นำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่น ศรัทธา ไว้วางใจ และเต็มใจที่จะปฏิบัติตามที่ผู้นำต้องการ ดังนั้น ในการปฏิบัติงานพัฒนาการจัดการเรียนการสอน หรืองานด้านวิชาการให้เกิดความร่วมมือและมีคุณภาพตามที่คาดหวังนั้น ส่วนหนึ่งจึงขึ้นอยู่กับความสามารถในการนำและการใช้ภาวะผู้นำในการปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงเพื่อพัฒนางานให้เจริญก้าวหน้า

อดิศร เนาวนนท์ (2554: 2) ให้ความหมายของผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลมากที่สุดของกลุ่มในการกำหนดทิศทางและผลักดันองค์กรไปสู่เป้าหมายอย่างใดอย่างหนึ่งที่ต้องการ โดยการประสานให้เกิดการทำงานร่วมกันของทุกฝ่ายเป็นองค์กร

ไพศาล จันทรรักดี (2558: 13) ให้ความหมายของผู้นำ คือ บุคคลที่มีความสามารถ ใช้ศาสตร์และศิลปะในการประสานงาน ควบคุม ผลักดัน และจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจตามความคิดเห็น ความต้องการคำแนะนำและคำสั่ง ให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

จากความหมายของผู้นำที่นักการศึกษาได้ให้ไว้สรุปได้ว่า ผู้นำ คือ ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจ ได้รับการยกย่องหรือแต่งตั้งจากกลุ่มให้เป็นหัวหน้า มีความสามารถในการใช้ศาสตร์และศิลปะในการประสานงาน ควบคุม ผลักดันและมีแรงจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามภารกิจตามความคิดเห็น ความต้องการ คำแนะนำและทำตามคำสั่งให้ไปสู่เป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. ลักษณะของผู้ผู้นำ

นักวิชาการหลายคนได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับลักษณะของผู้ผู้นำ ดังนี้

Yukl (1998) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่ โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills) รายละเอียดประกอบด้วย

2.1 ลักษณะทางบุคลิกภาพ (Personality) ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงลักษณะทางบุคลิกภาพ ที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ (Yukl, 2010) คือ

2.1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ้งยากให้ลุล่วงไปได้ ยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

2.1.2 ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ที่ยุ้งยาก จากการศึกษาวิจัย พบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยกและความต้องการให้ตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดันเป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคล

2.1.3 ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนานตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพื่อฝืนเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงความสัมพันธ์ที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนและที่ปรึกษาไว้ได้

2.1.4 ความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ (Integrity) หมายถึง ผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมี ความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดี ได้รับความร่วมมือ และสนับสนุนจากคนอื่น

Adair (1986) มีความสนใจอย่างมากในเรื่องลักษณะภาวะผู้นำ (Leadership Characteristic) ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่อาจขัดขวาง หรือช่วยให้งานสำเร็จลุล่วงได้ คุณสมบัติภาวะผู้นำที่สำคัญจะประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม ความพากเพียร ความซื่อสัตย์ อารมณ์ขัน ความรู้จักกาลเทศะ ความเมตตากรุณา ประสิทธิภาพ ความขยัน ความกล้าหาญ ความมั่นคง ความมั่นใจในตัวเอง ความยุติธรรม ขวัญและกำลังใจอันแข็งแกร่งและความเสมอต้นเสมอปลาย

Blanchard (1982) ได้กล่าวถึงลักษณะของผู้นำไว้ว่า ผู้นำคนนั้นมักจะทำตัวแบบใดในการนำคนอื่น และมีทัศนคติต่อผู้ตามอย่างไร เขาเห็นว่าผู้ตามมองตนเองว่ามีความสามารถ และมีความเชื่อว่า คนโดยทั่วไปมีความขยันกระตือรือร้นในการทำงาน (นำเอาวิธีการของทฤษฎีมายมาใช้) หรือเขาชอบใช้วิธีการตามทฤษฎีเอ็กซ์ (X-theory) และเชื่อว่าต้องมีการเคี่ยวเข็ญให้พนักงานทำงาน ปัจจัยเหล่านี้มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติตัวของผู้นำ อย่างไรก็ตามปัจจัยดังกล่าวเกิดจากการคิดโดยยึดตนเองเป็นศูนย์กลาง ดังนั้นจึงไม่สามารถเลือกวิธีการนำโดยอาศัยปัจจัยนี้เพียงอย่างเดียวได้

Stogdill (Stogdill, 1981 อ้างถึงใน ไกษิษฐ์ เพลรินทร์, 2553: 50) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัย ระหว่างปี 1904 ถึงปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ
2. ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา
3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) ได้แก่ ผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ
4. การมีส่วนร่วม (Participation) ได้แก่ ผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน
5. สถานภาพ (Status) ได้แก่ ผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดีเป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

สรุปได้ว่า ลักษณะของผู้นำ ต้องเป็นผู้มีความเชื่อมั่นในตนเอง อดทนต่อความกดดัน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ น่าเชื่อถือ ขยัน กระตือรือร้นในการทำงาน มีความสามารถในการเริ่มต้นและตัดสินใจ รับผิดชอบ มีส่วนร่วมทางสังคม มีความยุติธรรม เสมอต้นเสมอปลาย

## 2.2 ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ (Motivation)

แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทางความเข้มข้นและระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจ เป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจมักจะมีประสิทธิภาพมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและที่มีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำพลเรือน พลฤชชาติรัตน์ (2559: 36) กล่าวไว้ว่ามี 4 ลักษณะ ดังนี้

2.2.1 ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and interpersonal needs) สองสิ่งนี้ เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับ เพื่องานในหน้าที่และความหวังใต้อุทิศต่อผู้คน

2.2.2 ความต้องการอำนาจ (Power needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

2.2.3 การมุ่งความสำเร็จ (Achievement orientation) เป็นความต้องการ ที่จะทำงานให้บรรลุผล ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดความสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

2.2.4 ความคาดหวังที่สูง (High expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความเชื่อของผู้บริหารสถานศึกษาที่เชื่อว่า สามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้นสรุปได้ว่า ลักษณะของแรงจูงใจของผู้นำ คือ ความคาดหวังที่มุ่งสู่ความสำเร็จโดยมความต้องการอำนาจเป็นแรงขับของบุคคล และมีภาระหน้าที่เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำให้มีประสิทธิผล

2.3 ลักษณะทางทักษะของผู้นำ (Skill) ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกกลืน เมื่อมีการสืบค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นั่นคือ ทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experiences) ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น เป็นเรื่อง ผู้นำจะต้องมีทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่ง สคิมิดท์และฮันเตอร์ (Schmidt & Hunter) ได้กล่าวไว้ว่า มี 4 ทักษะ ดังนี้

2.3.1 ทักษะวิธีการ (Technical skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารสถานศึกษาและคนอื่น ๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูงอย่าง เช่น ครู

2.3.2 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึก ทศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยไม่รู้ตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

2.3.3 ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งต้องการจะพัฒนา โดยการใช้แนวความคิด (Ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผนในการจัดการ และในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรม และความซับซ้อนของ

ความสัมพันธ์ของงานที่มีมากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดก็ยิ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.3.4 ทักษะการบริหาร (Administrative skills มีความหมายรวมถึงสรุปว่า ลักษณะของผู้นำ คือ ผู้นำจะต้องเป็นประพจน์เป็นแบบอย่างที่ดีที่สามารถเป็นต้นแบบในการกระทำต่าง ๆ และแสดงให้เห็นว่าตนเป็นผู้มีความรู้ความสามารถมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความซื่อสัตย์ อารมณ์ขัน รู้จักกาลเทศะมีความเมตตากรุณา ขยัน ก้าวหน้า มั่นคง มั่นใจในตนเอง มีความยุติธรรม มีขวัญและกำลังใจที่เข้มแข็งและมีความรับผิดชอบ

### 3. ความสามารถของการเป็นผู้นำ

ความสามารถของผู้นำ ในด้านความสามารถของผู้นำ ได้มีผู้เสนอแนวคิดไว้อย่างน่าสนใจ กล่าวคือ

Giammatteo (1981, p.4 ได้เสนอแนวคิดว่า ความสามารถที่สำคัญของผู้นำ

ประกอบด้วย

1. ความสามารถด้านพฤติกรรมส่วนบุคคล ได้แก่ ไวต่อความรู้สึกของกลุ่ม รู้จักรับฟังความคิดเห็นคนอื่นด้วยความตั้งใจ จดทนต่อคำวิพากษ์วิจารณ์ หรือข้อเสนอแนะของคนอื่น ช่วยให้คนอื่นเกิดความรู้สึกมีความสำคัญและเข้าใจความต้องการและไม่ควรโต้แย้ง

2. ความสามารถด้านการติดต่อสื่อสาร ได้แก่ ทำให้คนอื่นเข้าใจในสิ่งที่ปฏิบัติและเหตุผลในการปฏิบัติสิ่งนั้น ทำให้เกิดการติดต่อสื่อสารที่ดีระหว่างสมาชิก รวมทั้งการปฏิบัติงาน

3. ความสามารถด้านความเสมอภาค ได้แก่ เห็นความสำคัญของบุคคล มีการแลกเปลี่ยนความคิดเห็น ไม่เป็นผู้ผูกขาดในด้านความคิดเห็นหรือการกระทำ และสร้างสภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นในตัวสมาชิก

4. ความสามารถด้านการจัดองค์การ ได้แก่ พัฒนาจุดมุ่งหมายขององค์การ ทั้งระยะสั้นและระยะยาว แยกแยะปัญหาต่าง ๆ ได้ ให้โอกาสคนอื่น มีความรับผิดชอบในงาน และวางแผนปฏิบัติตาม และประเมินผลงาน

5. ความสามารถด้านการตรวจสอบตนเอง ได้แก่ ตระหนักในการสร้างแรงจูงใจและกระตุ้นให้เกิดการปฏิบัติงาน ตระหนักในความรู้สึกของสมาชิกและมีความอดทน อดกลั้น ตระหนักในการแสดงพฤติกรรมหาข้อเท็จจริงและ ช่วยเหลือกลุ่มในการเข้าใจตนเอง เจตคติ และค่านิยมที่พึงประสงค์

Katz (1955, P. 42) ได้กล่าวไว้ว่า ภารกิจที่จำเป็นสำหรับการเป็นผู้นำของผู้บริหาร คือ ในฐานะเป็นผู้บังคับบัญชาโดยทำงานร่วมกับคนอื่น (working with people) ทำงานโดยรู้จักใช้คนอื่น (working through people) และให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (accomplish organizational goals) เพื่อให้เกิดพฤติกรรมดังกล่าว ผู้นำควรมีทักษะ 3 ประการ ดังนี้

1. ความสามารถด้านเทคนิค (technical skill) เป็นทักษะที่ใช้ความรู้ ความสามารถ วิธีการ เทคนิค และอุปกรณ์เครื่องมือต่าง ๆ ในงานเฉพาะด้าน โดยอาศัยจากประสบการณ์ การศึกษา อบรมที่ตนเองได้รับ

2. ความสามารถด้านมนุษย์ (human skill) เป็นทักษะความรู้ความสามารถที่จะ พิจารณา ตัดสินใจในเรื่องการทำงานร่วมกับคนและใช้คน รวมถึงความเข้าใจในเรื่องการสร้าง แรงจูงใจและการประยุกต์ใช้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ

3. ความสามารถการมองภาพรวมของหน่วยงาน (conceptual skill) เป็นความสามารถที่จะเข้าใจความซับซ้อนของหน่วยงานที่ตนเองปฏิบัติอยู่ รวมทั้งความเหมาะสมในการจัดบุคคลเข้าทำงานในตำแหน่งต่าง ๆ ทักษะการมองภาพรวมของหน่วยงานจะทำให้มองเห็น แนวทางในการปรับปรุงพัฒนาหน่วยงานให้ก้าวหน้าให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์ของหน่วยงาน แทนที่จะปฏิบัติตนอยู่บนพื้นฐานของความต้องการของตนและกลุ่มของตนเท่านั้น

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2554: 9) ได้กล่าวว่า ความสามารถของการเป็นผู้นำ หมายถึงการ รวบรวม พัฒนาและปรับปรุงคุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีและจำเป็นต่อการทำงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ ในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายในการทำงานที่วางไว้ นอกจากนี้ ยังรวมถึงความสามารถในการ ยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถของบุคลากรในองค์กร เพื่อให้เขาสามารถทำงานได้อย่างเต็ม กำลังและดีที่สุดเท่าที่จะทำได้เพื่อประโยชน์ขององค์กร ดังนั้น ความสามารถของการเป็นผู้นำจึง มุ่งเน้นการพัฒนาที่สำคัญ 2 ประการ ได้แก่ การพัฒนาตนเอง (self-development และการพัฒนา บุคคลอื่นหรือพนักงานในองค์กรของตน (others development)

จากแนวคิดดังกล่าว สรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีความสามารถที่จำเป็น ในด้านบุคลิกลักษณะความเป็นผู้นำ เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในองค์กร เป็นที่ร่างกายจิตใจสมบูรณ์ มีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพจากการฝึกฝน อบรม และจากการศึกษาหาความรู้ จนเกิดทักษะ ประสบการณ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และมีทักษะในการเข้าใจคนอื่นหรือมนุษย์ สัมพันธ์ซึ่งทักษะต่าง ๆ ดังกล่าว จะทำให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในหน่วยงานให้บรรลุ เป้าหมายตามที่กำหนดไว้

#### 4. บทบาทหน้าที่ของผู้นำ

มีนักวิชาการได้เขียนเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้นำไว้ ดังนี้

เป็นผู้นำนั้นจะต้องแสดงบทบาทหน้าที่ของตน เพื่อเป็นการสร้างศรัทธาของการเป็นผู้นำ ซึ่งบทบาทผู้นำมีความสำคัญต่อการทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่ดี จะต้องเป็นผู้ที่คอยปกป้องรักษา ผลประโยชน์ขององค์กร โดยใช้กระบวนการทำงานที่เป็นมิตรกับผู้ร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้บังคับบัญชา รวมทั้งผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถจะต้องสร้างความมั่นคง สร้างสัมพันธภาพ ที่ดีและสร้างแรงจูงใจของบุคลากร รวมถึงช่วยส่งเสริมในการพัฒนาทักษะของบุคลากร ผู้นำที่มี

ประสิทธิภาพต้องมีกระบวนการคิดเชิงกลยุทธ์ สร้างค่านิยมหลักขององค์กรให้มีความน่าเชื่อถือ สร้างบรรยากาศให้น่าเคารพศรัทธา มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันและกระตุ้นให้บุคลากรได้แสดงความคิดริเริ่ม ซึ่งก็ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้คำจำกัดความเกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำไว้ ดังนี้

Koontz and Donnel (2011: 822) ได้ให้ข้อเสนอว่า การเป็นผู้ผู้นำที่ดีนั้นอย่างน้อยที่สุดจะต้องมีองค์ประกอบอันเป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องสร้างความเข้าใจและเรียนรู้ที่สำคัญ ๆ อยู่ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ หมายถึง มนุษย์แต่ละคนย่อมมีสภาพและความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา ฐานะความเป็นอยู่ ฯลฯ ซึ่งความแตกต่างดังกล่าว เกิดจากสาเหตุมากมายหลายประการ โดยปกติแล้วความต้องการและมีความพึงพอใจของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับสภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้ผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุขและมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามการให้กำลังใจของผู้ร่วมงานจะดีได้นั้นนอกจากจะขึ้นอยู่กับชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับประพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำด้วย ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียรของผู้ผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือและปฏิบัติตาม

3. ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารงานในรูปแบบต่าง ๆ ที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลาและสภาพของบุคคลในหน่วยงาน การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เหมาะสม ย่อมเร้าใจการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดีมีความรู้ด้านวิชาการและวิชาชีพจากการฝึกฝน อบรม และจากการศึกษาหาความรู้ จนเกิดทักษะประสบการณ์ มีความสามารถในการแก้ปัญหาต่าง ๆ และมีทักษะในการเข้าใจคนอื่นหรือมนุษย์สัมพันธ์ซึ่งทักษะต่าง ๆ ดังกล่าว จะทำให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานร่วมกับสมาชิกในหน่วยงานให้บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนดไว้

Wall and Hawkins (1964: 394) ได้กล่าวไว้ว่า ผู้นำที่ดีนั้นจะต้องปฏิบัติภารกิจสำคัญหลายประการ ดังต่อไปนี้

1. เป็นนักบริหารที่ดี (Good executive)
2. เป็นผู้วางนโยบาย (Policy maker)
3. เป็นผู้วางแผน (Planner)
4. เป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert)



5. เป็นผู้แทนของกลุ่มในการติดต่อภายนอก (External group representative)
6. เป็นผู้รักษาสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชากับผู้บังคับบัญชา (Control of internal relationship)
7. เป็นผู้ให้คุณและให้โทษ (Purveyor rewards and punishments)
8. เป็นอนุญาโตตุลาการ (Arbitrator)
9. เป็นสัญลักษณ์ของสมาชิก (Group symbol)
10. เป็นแบบอย่างที่ดี (Exemplar)
11. เป็นนักอุดมคติ (Ideologist)
12. เป็นผู้ยอมรับในการปฏิบัติงานในองค์กร (Scapegoat)

ไพศาล จันทรภักดี (2558: 17-20) ได้สรุปบทบาทหน้าที่ของผู้นำโดยทั่ว ๆ ไป ดังนี้

1. ผู้นำในฐานะผู้บริหาร (The leader as executive บทบาทที่เห็นได้ชัดที่สุดของผู้นำ คือ บทบาทในฐานะเป็นผู้บริหารซึ่งประสานงานระหว่างกลุ่มต่าง ๆ ในองค์กร หรือในฐานะผู้ประสานงานภายในกลุ่มที่ตนเป็นผู้บริหาร ผู้นำประเภทนี้จะคอยช่วยให้งานของผู้ร่วมงานดำเนินไปด้วยดี ผู้นำจะอยู่ในฐานะเป็นผู้ควบคุมนโยบาย กำหนดวัตถุประสงค์ของกลุ่ม รับผิดชอบติดตามให้มีการปฏิบัติตามนโยบายและวัตถุประสงค์ของกลุ่มโดยครบถ้วนถูกต้อง

2. ผู้นำในฐานะผู้วางแผน (The leader as planner) โดยปกติผู้นำมักทำหน้าที่วางแผนการปฏิบัติงานทุกชนิด เป็นผู้ตัดสินใจให้กับผู้ร่วมงานว่าควรนำเอาวิธีการอะไรมาใช้และทำอย่างไรการทำงานจึงจะบรรลุผลตามที่ต้องการ ผู้นำมักทำหน้าที่เป็นผู้ดูแลด้วยว่ามีการปฏิบัติตามแผนที่วางไว้หรือไม่ ในลักษณะเช่นนี้ผู้นำจะเป็นผู้เดียวที่ทราบแผนการดำเนินงานทั้งหมด บุคคลอื่นในองค์กรจะมีความเข้าใจในส่วนที่ตนรับมอบหมายเท่านั้น

3. ผู้นำในฐานะผู้กำหนดนโยบาย (The leader as policy maker) บทบาทที่สำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำ คือ การกำหนดเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของกลุ่มและการวางนโยบาย เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย แหล่งที่มาของนโยบายมาจากสามแหล่ง คือ มาจากเบื้องบนหรือเจ้านายที่มีตำแหน่งที่สูงกว่าผู้นำที่มาจากเบื้องล่าง มาจากคำแนะนำหรือมติของผู้ใต้บังคับบัญชาและจากผู้นำกลุ่มเอง(internal relationship)

4. ผู้นำในฐานะผู้เชี่ยวชาญ (The leader as expert) ผู้ใต้บังคับบัญชาส่วนมากหวังพึ่งผู้นำเมื่อมีปัญหา ปัญหาเกี่ยวกับความรู้ความชำนาญในการปฏิบัติงานผู้นำจะทำหน้าที่คล้ายกับผู้เชี่ยวชาญด้านนั้น ๆ แต่ความจริงแล้วจะให้ผู้นำมีความรอบรู้อย่างละเอียดในทุกเรื่องไม่ได้ ผู้นำจึงต้องอาศัยผู้ช่วยและที่ปรึกษาคอยทำหน้าที่ให้คำแนะนำทางด้านเทคนิคแก่ผู้นำอีกที่หนึ่งในองค์กร บุคลากรที่มีความรู้ความชำนาญในสายวิชาชีพมักมีผู้อื่นมาหาเพื่อปรึกษาหรือขอแนะนำช่วยเหลืออยู่เสมอ โดยเป็นการขอความช่วยเหลือส่วนตัว บุคลากรผู้นั้นจึงกลายเป็นผู้นำ

อย่างไม่เป็นทางการอยู่ในองค์กรนั้น

5. ผู้นำในฐานะตัวแทนของกลุ่มเพื่อติดต่อกับภายนอก (The leader as external group representative) เนื่องจากสมาชิกของกลุ่มหรือองค์กรใดก็ตาม จะทำการติดต่อกับองค์กรภายนอกหมดทุกคนโดยตรงย่อมเป็นไปได้ ผู้นำที่มีคุณสมบัติตรงตามเกณฑ์ของกลุ่มมักจะได้รับเลือกให้คอยทำหน้าที่ติดต่อกับองค์กรภายนอกแทนทำให้กลายเป็นเจ้าหน้าที่ประชาสัมพันธ์ของกลุ่ม ต่อมาไม่เพียงแต่จะมีเจ้าหน้าที่เป็นตัวแทนกลุ่มติดต่อกับบุคคลภายนอกเท่านั้น เมื่อบุคคลภายนอกมาติดต่อกับกลุ่มก็ต้องผ่านผู้นำดังกล่าวเสียก่อน ผู้นำประเภทนี้จึงกลายเป็นตัวแทนของกลุ่มหรือองค์กร มีหน้าที่เจรจากับบุคคลภายนอกที่มาติดต่อกับองค์กรของกลุ่มโดยปริยาย

6. ผู้นำในฐานะผู้ควบคุมความสัมพันธ์ภายในกลุ่ม (The leader as controller of internal relations) ผู้นำนำมักจะทำหน้าที่ควบคุมดูแลเรื่องต่าง ๆ ภายในกลุ่มโดยเฉพาะเรื่องที่สำคัญอย่างหนึ่งคือ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เป็นสมาชิกของกลุ่ม ในบางกลุ่มไม่ว่าจะมีเรื่องอะไรเกิดขึ้นก็ตาม สมาชิกในกลุ่มก็ต้องเจรจากับผู้นำของตน ในบางกลุ่มผู้นำจะดำเนินการต่อให้หรือไม่นั้นก็แล้วแต่ผู้นำของกลุ่มบางคนก็ไม่ค่อยสนใจเอาใจใส่สมาชิก หรือเอาใจใส่เฉพาะบางคน ทั้งนี้แล้วแต่คุณลักษณะของผู้นำเป็นคน ๆ ไป

7. ผู้นำในฐานะผู้ให้คุณและโทษ (The leader as purveyor of rewards and punishments) บุคลากรมีส่วนเกี่ยวข้องกับการเสนอให้คุณและโทษแก่บุคลากรอื่น หรือมีอำนาจให้คุณและโทษ จะกลายเป็นผู้มีอำนาจสำคัญและกลายเป็นผู้นำในที่สุด คุณและโทษที่ว่านี้จะเป็นการขึ้นเงินเดือนหรือการมอบหมายงานให้มากบ้างน้อยบ้าง หรือให้งานที่ยาก ๆ หรือง่าย ๆ ทำก็ได้

8. ผู้นำในฐานะผู้ไกล่เกลี่ย (The leader as arbitrator and mediator) เมื่อมีการขัดแย้งใด ๆ เกิดขึ้นบุคลากรใดมีความสามารถในการทำให้ข้อขัดแย้งหายไปหรือสามารถทำให้ฝ่ายที่ขัดแย้งเข้าใจกันได้ บุคลากรผู้นั้นมักจะกลายเป็นผู้นำในเวลาต่อมา

9. ผู้นำในฐานะที่เป็นบุคคลตัวอย่าง (The leader as exemplary) บุคลากรที่มีความประพฤติดีหรือปฏิบัติงานดี จนได้รับการยกย่องอยู่เสมอว่าเป็นตัวอย่างที่ดีขององค์กรมักจะกลายเป็นผู้นำของบุคลากรอื่นได้โดยง่าย เพราะเป็นคนที่ได้รับการนับถือจากบุคลากรคนสำคัญขององค์กร

10. ผู้นำในฐานะสัญลักษณ์ของกลุ่ม (The leader as symbol of the group) ความสามัคคีเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันมีความสำคัญอย่างยิ่งในการอยู่ร่วมกัน แต่การอยู่ร่วมกันเป็นจำนวนมากจะให้ทุกคนมีความสามัคคีกันเป็นเรื่องที่ทำได้ยาก ดังนั้น ในกลุ่มจึงมักจะมีบุคคลที่สมาชิกในกลุ่มยกย่องว่าเป็นคนดีที่หาที่ติไม่ได้ สมาชิกในกลุ่มจะมีความรู้สึกที่ดีต่อเขาเสมอไม่ว่าจะในโอกาสใดและเขาจะดีด้วยกับคนทุก ๆ คน ขณะเดียวกันบุคคลคนนี้จะรักและยึดกลุ่มเป็นสรณะของตนอย่างที่สุด บุคคลนี้จึงกลายเป็นสัญลักษณ์ของกลุ่มเป็นผู้นำทำนองเดียวกับประมุขของประเทศ

คือ พระมหากษัตริย์ ซึ่งเป็นผู้นำของประเทศอำนาจที่ผู้นำเหล่านี้มีจิตสูงสุดเหนือจิตใจคนภายในกลุ่ม

11. ผู้นำในตัวแทนรับผิดชอบ (The leader as substitute for individual responsibility) กลุ่มคนบางคนบางกลุ่มองค์กรหรือหน่วยงานบางแห่งจะมีผู้นำคนหนึ่งหรือหลายคนอาสาเข้ารับต่อการตัดสินใจและต่อการกระทำบางอย่างของบุคคลบางคนในกลุ่ม หรือรับผิดชอบต่อกิจการทั้งหมดที่คนกลุ่มนั้นกระทำลงไป โดยเหตุนี้บางทีในโอกาสต่อมาบุคคลากร ในกลุ่มจะมอบหมายให้ผู้นำมีอำนาจตัดสินใจกระทำกรใด ๆ แทนตนได้เพื่อป้องกันความผิดพลาด ซึ่งอาจเป็นเหตุให้ผู้นำของตนต้องอยู่ในฐานะตัวแทนรับผิดชอบด้วย

12. ผู้นำในฐานะผู้มีอุดมการณ์ (The leader as ideologist) ผู้นำบางคนมีความสามารถในการสร้างอุดมคติความเชื่อและความศรัทธาต่าง ๆ แก่บุคคลอื่น ๆ ตลอดจนกระทั่งการสร้างคุณธรรมประจำใจและขนบธรรมเนียมประเพณีต่าง ๆ ของกลุ่ม อุดมคติดังกล่าวในตอนแรกอาจจะเป็นคำพูดของเขาที่ทุกคนพากันนิยมปฏิบัติตาม ต่อมาก็กลายเป็นอุดมคติอย่างเป็นทางการของกลุ่มไป ผู้นำประเภทนี้มักจะเป็นนักพูดและนักคิดที่สมาชิกในกลุ่มให้ความเชื่อถือ

13. ผู้นำในฐานะบิดามารดาผู้มีแต่ความกรุณา (The Leader as parent figure) ผู้นำประเภทนี้วางตัวเป็นผู้ใหญ่มีอาวุโสที่สุดในกลุ่มและมีบุคลิกลักษณะที่น่านับถือในฐานะเป็นบิดามารดาของกลุ่มหนึ่ง ซึ่งจะดูว่าใครก็ตามผู้ที่ถูกดูดำนั้นไม่รู้สึกรังเกียจ เพราะทุกคนทราบดีว่าเป็นการดูดำด้วยความหวังดีเสมอและผู้นำประเภทนี้จะเป็นที่พึ่งทางใจแก่สมาชิกทุกคนเมื่อมีความทุกข์ได้เสมอ

14. ผู้นำในฐานะเป็นผู้รับความผิดแทน (The Leader as scapegoat) ผู้นำที่รับผิดชอบและเป็นบิดาของกลุ่มทุกคนย่อมจะหวังได้ว่า เมื่อใดมีความเสียหายเกิดขึ้น ตนเองจะต้องรับเป็นผู้ถูกลงโทษแทนสมาชิกในกลุ่มบุคคลากร ในกลุ่มคนทุกประเภทต่างก็ไม่ชอบที่จะรับผิดชอบเมื่อมีความผิดเกิดขึ้น จะโยนความรับผิดชอบไปให้สมาชิกคนอื่น ผู้ที่ถูกปิดความรับผิดชอบให้ก็อาจกลายเป็นผู้นำขึ้นมาในภายหลังได้เหมือนกัน เพราะเมื่อเหตุการณ์ร้ายนั้นผ่านไป สมาชิกในกลุ่มจะเห็นอกเห็นใจที่เขาเคยได้รับเคราะห์กรรมแทนพวกตนแต่เพียงผู้เดียว

สรุปได้ว่า ผู้นำจะควรมีบทบาทเป็นนักบริหาร เป็นนักวางนโยบาย ประกอบกับต้องเป็นนักวางแผน มีความรู้ความสามารถอยู่ เป็นตัวแทนกลุ่มในการติดต่อกับภายนอก รักษาสัมพันธภาพที่ดีในองค์กร เป็นผู้ที่คอยให้ทั้งคุณและโทษแก่สมาชิกในองค์กร เป็นผู้ที่รื้อไกล่เกลี่ยหรือตัดสินปัญหาที่เกิดภายในองค์กร เป็นบุคคลตัวอย่างในองค์กรและเป็นสัญลักษณ์ขององค์กร

## 5. ลักษณะภาวะผู้นำ

### 5.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะหนึ่งที่เกิดขึ้นกับแต่ละบุคคล ซึ่งจะมามีบทบาทหน้าที่เหนือผู้อื่นโดยจะเป็นผู้ที่ความสามารถในการจูงใจ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามซึ่งมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำหลายมุมมองที่แตกต่างกัน ดังนี้

Hoy and Miskel (2001: 392) กล่าวว่าไว้ว่า ภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อสังคม ซึ่งมีบุคคล ๆ หนึ่งพยายามที่จะเข้ามามีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น เพื่อดำเนินกิจกรรมตามโครงสร้างด้วยวิธีการสร้างความสัมพันธ์ภายในกลุ่มหรือภายในองค์กร

Yukl (1998: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจของกลุ่มหรือวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าวหรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่มและกระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

Giammatteo (1981 2) ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่เหมาะสมในปัจจุบันมิใช่เป็นผู้สั่งการและควบคุม แต่เป็นผู้นำให้เกิดการมีส่วนร่วมและเกิดแรงจูงใจของบุคคลในองค์การ โดยมีหน้าที่สร้างและให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ ทำให้งานสำเร็จ ช่วยให้กลุ่มคณะทำงานให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร การไกล่เกลี่ยปัญหาด้านบุคลากร การสร้างมนุษยสัมพันธ์ระหว่างผู้บริหารและบุคลากรเป็นสิ่งสำคัญที่จะแก้ไขความขัดแย้งได้ดี ผู้บริหารต้องสร้างความศรัทธาและความจริงใจต่อบุคลากรและใช้ระเบียบวินัยในการไกล่เกลี่ยปัญหา ด้านบุคลากรอย่างเหมาะสม

Stogdill (1990: 24) ได้รวบรวมความหมายภาวะผู้นำไว้ 11 แห่ง คือ

1. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการเน้นถึงกระบวนการของกลุ่ม เช่น นักวิชาการบางคนมองว่าภาวะผู้นำ คือ ความเด่นหรือความมีอำนาจของบุคคลปรากฏการณ์ต่าง ๆ ทางสังคม
2. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบุคลิกภาพนั้น ๆ เช่น การที่คนคนหนึ่งมีบุคลิกภาพ (Personality) อัตลักษณ์ (Character) และคุณลักษณะ (Trait) ที่พึงประสงค์มากกว่าคนอื่น ๆ
3. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นศิลปะของการโน้มน้าวจิตใจผู้อื่นให้คล้อยตามความประสงค์ของตน ได้แก่ ความสามารถของผู้นำที่จะทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความประสงค์ของตนตลอดจนทำให้ผู้ตามเชื่อฟัง เคารพนับถือ มีความจงรักภักดีและให้ความร่วมมือ
4. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลเพื่อเปลี่ยนแปลงความประพฤติของผู้อื่น
5. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม เช่น การกระทำหรือพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้คนอื่น ๆ กระทำการหรือสนองตอบต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนไปในทิศทางที่ทุกคนเข้ามามีส่วนร่วมกัน
6. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นรูปแบบของการชักชวนหรือเกลี้ยกล่อม หมายถึง การจัดการเกี่ยวกับคนด้วยวิธีชักชวนและ دلใจ มากกว่าที่จะเป็นการอำนวยความสะดวกหรือส่อไปในทางที่จะใช้การบังคับข่มขู่
7. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความสัมพันธ์ด้านอำนาจ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางด้านอำนาจที่สมาชิกในกลุ่มมีอยู่แตกต่างกัน

8. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นเครื่องมือในการปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย หมายถึง พลังพลศาสตร์ (Dynamic force) ซึ่งกระตุ้น จูงใจและประสานงานของการจัดระเบียบ การปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

9. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นผลของปฏิริยาโต้ตอบ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งบุคคลอื่น ๆ ย่อมคล้อยตามความประสงค์ของผู้นำ เพราะบุคคลเหล่านั้นประสงค์ที่จะกระทำ เช่นนั้นด้วยความสมัครใจ มิใช่ถูกบังคับให้กระทำ

10. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นบทบาทที่แตกต่างกัน หมายถึง ผลของปฏิริยาโต้ตอบ ระหว่างบุคคลที่มีบทบาทที่แตกต่างกัน กล่าวคือ ผู้ที่เข้ามามีส่วนร่วมในปฏิริยาโต้ตอบดังกล่าวนี้มี ทั้งบุคคลที่มีบทบาทสูงกว่า (ผู้นำ) และบทบาทที่ต่ำกว่า (ผู้ตาม)

11. ภาวะผู้นำในฐานะที่เป็นความคิดริเริ่มในการงาน หมายถึง การริเริ่มและ บำรุงรักษาเกี่ยวกับโครงสร้างของความคาดหวังและปฏิริยาโต้ตอบระหว่างกัน

ไท คำลั่น (2551: 18) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพล ของผู้นำที่ต่อบุคคลหรือกลุ่มบุคคล เพื่อให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่มตามที่ผู้นำต้องการ โดยกระทำอย่างตั้งใจ มีความกระตือรือร้น ซึ่งอิทธิพลต่าง ๆ ประกอบด้วยอำนาจการจูงใจ ประสานงานโดยมุ่งความสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

ไพศาล จันทรภักดี (2558: 16) ได้ให้ความหมาย ภาวะผู้นำ หมายถึง การมีศิลปะ หรือกระบวนการ หรือความสามารถในการชักนำ โน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ตามหรือกลุ่มหรือบุคคล ในองค์กรยอมรับการสั่งการหรือดำเนินการ หรือปฏิบัติตามเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการ หรือวัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้นำต้องการหรือพึงประสงค์ปรารถนาของทั้ง 2 ฝ่าย

กฤษดา ผ่องวิทยา (2547: 19) ภาวะผู้นำ เป็นความสามารถที่ชักจูงให้บุคคลหรือ กลุ่มบุคคลปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจ เพื่อทำให้เป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้บรรลุผล ซึ่ง เกี่ยวกับบทบาทหน้าที่ พฤติกรรมและคุณลักษณะของบุคคล ที่ได้รับการยอมรับจากสมาชิกของกลุ่ม ให้เป็นผู้ควบคุมพฤติกรรม ให้เป็นผู้มีอำนาจ ซึ่งอาจจะมาจากการแต่งตั้งหรือไม่ก็ได้

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับบุคคล ๆ ที่พยายาม เข้ามามีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่นในกลุ่มโดยใช้ศิลปะหรือกระบวนการหรือความสามารถในการจูงใจ เพื่อโน้มน้าวให้บุคคลอื่นร่วมดำเนินการไปด้วยกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามความต้องการหรือ วัตถุประสงค์ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ

## 5.2 การพัฒนาภาวะผู้นำ

DuBrin (2011: 330-356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ การทำความเข้าใจตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์ การให้คำปรึกษา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. การทำความรู้จักตนเอง หลักสำคัญในการพัฒนาตนเองหรือการทำความรู้จักตนเอง โดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับเกี่ยวกับตัวผู้บริหารอย่างเด่นชัด ทั้งนี้เพื่อช่วยให้สามารถปรับปรุงตนเองให้มีประสิทธิผลมากขึ้น การทำความรู้จักตนเองทำได้โดยอาศัยหลักการเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-loop learning) กับการเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop learning) การเรียนรู้แบบคิดครั้งวงจร (Single-loop learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองระดับหนึ่งที่เกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนแสวงหาข้อมูลย้อนกลับเพียงเท่าที่จำเป็น เพื่อนำมายืนยันหรือใช้อธิบายความคิดหรือการกระทำของตน การเรียนรู้แบบคิดครบวงจร (Double-loop Learning) หมายถึง การทำความรู้จักตนเองอีกระดับหนึ่งที่ลึกซึ้งกว่าแบบแรก การเรียนรู้แบบนี้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนนำข้อมูลย้อนกลับมายืนยันหรืออธิบายความมีเหตุผลของเป้าหมายหรือคุณค่าที่ปรากฏในสถานการณ์ ประโยชน์ของการนำหลักการเรียนรู้หรือการรู้จักตนเองไปใช้คือ ช่วยให้ผู้บริหารเรียนรู้และใช้ประโยชน์จากการคิดทบทวนหาเหตุผลการพยายามทบทวนเพื่อความเข้าใจเหตุผลของสิ่งที่เกิดขึ้น จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานหรือใช้ภาวะผู้นำได้เหมาะสมขึ้นในโอกาสต่อไป

2. การสร้างวินัยในตนเอง การพัฒนาภาวะผู้นำนั้นจำเป็นต้องมีวินัยในตนเอง วินัยในตนเองที่นี้หมายถึง ความพยายามที่จะรักษาระดับความสนใจที่มีต่อการบรรลุเป้าหมายไว้ให้มั่นคง วินัยในตนเองมีความจำเป็นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำทุกรูปแบบ เช่น การที่ผู้นำเห็นว่าการเป็นผู้ฟังที่ดีเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สำคัญ ผู้นำต้องอ่านหรือศึกษาหรือเข้าฝึกอบรมหลักสูตรเกี่ยวกับการฟัง ทั้งนี้เพื่อสร้างการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถจับประเด็นได้ถูกต้อง วินัยในตนเองมีความจำเป็นเพราะสภาวะต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นมักหันเหความสนใจของผู้นำไปสู่ทิศทางอื่นเสมอ วินัยในตนเองมีบทบาทสำคัญต่อการศึกษาพฤติกรรมของบุคคลอย่างต่อเนื่อง ทั้งนี้เพื่อให้มั่นใจว่าบุคคลดังกล่าวได้มีการพัฒนาตนเองจริง

3. การศึกษา โดยทั่วไปการศึกษามักหมายถึง การถ่ายทอดความรู้โดยไม่คำนึงถึงการนำความรู้ไปประยุกต์ใช้อย่างทันทีทันใด การศึกษาอย่างเป็นทางการมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับผลสัมฤทธิ์ทางการบริหารและตำแหน่งของผู้นำ นอกจากนี้ ปริมาณของการศึกษาอย่างเป็นทางการยังมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับระดับตำแหน่งหน้าที่ของผู้นำ ผู้นำที่มีตำแหน่งทางการบริหารระดับสูงส่วนใหญ่มักเป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีความรู้ดี สามารถเรียนรู้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลความรู้ต่าง ๆ จากงานที่ทำ ความรู้ที่ได้จากการศึกษาอย่างเป็นทางการและความรู้ที่ได้จากการทำงานจะช่วยให้ผู้นำมีสารสนเทศในการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ เสมอ

4. การแสวงหาประสบการณ์ ประสบการณ์ที่เกิดจากการทำงานนับเป็นสิ่งที่มีประโยชน์ต่อการใช้ภาวะผู้นำให้มีประสิทธิผล เพราะถ้าหากขาดประสบการณ์ก็จะไม่สามารถแปรความรู้ให้เป็นทักษะได้ แหล่งที่มาของประสบการณ์มี 2 แหล่งหลัก ๆ คือ เพื่อนร่วมงานและเนื้องาน เพื่อนร่วมงานสามารถให้ประสบการณ์ได้เป็นอย่างดี การให้ข้อมูลย้อนกลับหรือคำแนะนำ

อย่างทันทีทันใดอาจมีทั้งผลดีและผลเสียต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ การหาประสบการณ์อาจใช้การสังเกตเวลาผู้ได้บังคับบัญชาเผชิญปัญหาในระหว่างประชุม แล้วพยายามนำเทคนิคการแก้ปัญหาที่นั้นมาใช้กับผู้ได้บังคับบัญชาคนอื่นที่หนึ่ง หรืออาจจะเรียนรู้ที่จะไม่ใช้ภาวะผู้นำเช่นนั้น หากพบว่าไม่ใช่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

5. การให้คำปรึกษา การให้คำปรึกษาเป็นวิธีพัฒนาภาวะผู้นำที่ยืดประสบการณ์เป็นหลักอีกวิธีหนึ่งซึ่งเชื่อว่า การพัฒนาภาวะผู้นำควรจะมีการฝึกสอนโดยผู้นำที่มีทั้งความรู้และประสบการณ์ ซึ่งเรียกว่าที่ปรึกษา ซึ่งจะคอยพัฒนาภาวะผู้นำแก่ผู้เรียนโดยอาศัยการสอนการแนะนำการให้กำลังใจและการฝึก ที่ปรึกษาต้องเป็นผู้ที่ได้รับความไว้วางใจในการให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ส่วนใหญ่มักได้แก่ ผู้บริหาร เพื่อนร่วมงานหรือนักวิชาชีพด้านบริหารบุคคลให้คำปรึกษาส่วนใหญ่มักเป็นความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นอย่างไม่เป็นทางการ โดยอาศัยความสัมพันธ์ส่วนตัวระหว่างผู้ให้กับผู้รับ คำปรึกษาแต่บางแห่งอาจมีระบบการให้คำปรึกษาที่เป็นทางการก็ได้ขึ้นอยู่กับผู้รับการพัฒนา

Bennis (อ้างอิงใน ยุคดา รักไทย. 2545: 132) การประสบความสำเร็จในการทำงานนั้นเป็นยอดปรารถนาของผู้ทุกระดับ ไม่ว่าจะเป็นระดับหัวหน้าองค์กรหรือระดับประเทศการไปสู่ทางแห่งความสำเร็จได้ผู้นำต้องอาศัยการบริหาร 3 ประการคือ การบริหารตน การบริหารคนและการบริหารงาน

ไพศาล จันทรภักดี (2558: 52) ได้สรุปไว้ว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นต้องพัฒนาภาวะผู้นำตนเองเพื่อตนเอง ผู้นำตนเองเพื่อบุคคลอื่น และพัฒนาภาวะผู้นำตนเองเพื่อการทำงาน

สรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง วิธีการพัฒนาศักยภาพของผู้นำที่มีผลต่อตนเองผู้อื่น ซึ่งได้มาจากการฝึกอบรมหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์และความผิดพลาดต่าง ๆ ของตนเอง บุคคลอื่น โดยมีแนวทางในการพัฒนา คือ การทำความรู้จักตนเอง การสร้างวินัยในตนเอง การศึกษา การแสวงหาประสบการณ์การให้คำปรึกษา

### 5.3 คุณสมบัติภาวะผู้นำ

DuBrin (2011: 26-35) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีความน่าไว้วางใจ
3. เป็นคนกล้าแสดงออก และมีการแสดงออกที่เหมาะสม
4. มีความมั่นคงทางอารมณ์
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีอารมณ์ขัน
7. มีความเอื้ออารี
8. มีความอดทนสูง

9. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
12. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว
13. มีความกล้าหาญ

Notte (1996: 385-398) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำไว้ ดังนี้

1. มีมนุษยสัมพันธ์
2. มีจิตใจกว้างขวาง
3. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
4. มีความเป็นประชาธิปไตย
5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
8. ยอมรับในความผิดพลาด
9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
11. มีความสามารถในการสื่อสาร
12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

Stogdill (1979) กำหนดคุณสมบัติภาวะผู้นำที่สมบูรณ์ตั้งแต่ปี 1904 ถึงปี 1947 ไว้จำนวน 124 คุณสมบัติ โดยจำแนกคุณสมบัติดังกล่าวออกเป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้ (Capacity) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสติปัญญา (Intelligence) การเตรียมพร้อม (Alertness) ความสามารถทางภาษา (Verbal facility) พลังสร้างสรรค์ (Originality) และการตัดสินใจ (Judgment)
2. การบรรลุผลสำเร็จ (Achievement) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความสำเร็จทางด้านวิชาการ (Scholarship) ความรู้ (Knowledge) และการบรรลุความสำเร็จทางการกีฬา (Athletic accomplishments)



3. ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับความเชื่อถือได้ (Dependability) การริเริ่ม (Initiative) การยืนหยัด (Persistence) ความเจริญก้าวหน้า (Aggressiveness) ความมั่นใจในตนเอง (Self-confidence) และความปรารถนาในความเป็นเลิศ (Desire to excel)

4. การมีส่วนร่วม (Participation) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินกิจกรรม (Activity) การเข้าสังคม (Sociability) การร่วมมือ (Cooperation) การปรับตัว (Adaptability) และการมีอารมณ์ขัน (Humor)

5. สถานะ (Status) เป็นคุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับสถานะทางเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic position) และความมีชื่อเสียง (Popularity)

ถึงแม้ว่าสต็อกดิลล์ (Stogdill) จะค้นพบคุณสมบัติของผู้นำที่มีลักษณะที่แตกต่างกับบุคคลที่ไม่เป็นผู้นำแล้ว สต็อกดิลล์ยังชี้ให้เห็นอีกว่าคุณสมบัติที่ค้นพบนั้นเป็นคุณสมบัติเฉพาะตัว (by itself) ที่เกิดจากผลของการละเลยไม่ใส่ใจและผลจากความหงุดหงิดใจ นอกจากนี้ยังยืนยันอีกว่าบุคคลผู้เป็นผู้นำนั้นจะไม่มีคุณลักษณะใดที่เป็นตัวของตัวเองอย่างแท้จริง ทั้งนี้เพราะคุณลักษณะดังกล่าวจะมีผลกระทบมาจากสถานการณ์ของแต่ละสถานการณ์ที่แปรเปลี่ยนอย่างกว้างขวาง ดังนั้น สต็อกดิลล์จึงเพิ่มลักษณะที่หก เข้าไปในคุณสมบัติของภาวะผู้นำ คือ องค์ประกอบที่เป็นสถานการณ์ (Situational components) เช่น คุณลักษณะของผู้ตามและเป้าหมายแห่งความสำเร็จ ต่อมาในปี 1974 Stogdill (1990: 72-91) ได้วิเคราะห์งานวิจัยที่เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและสรุปว่า คุณลักษณะภาวะผู้นำเพียงอย่างเดียวไม่สามารถบ่งบอกถึงความเป็นผู้นำได้อย่างเพียงพอไม่สามารถพยากรณ์หรือวิเคราะห์ภาวะผู้นำได้อย่างสมบูรณ์ จากการสรุปงานวิจัยที่ได้ศึกษาจึงได้สรุปคุณสมบัติภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ ดังนี้

1. คุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical characteristics) การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่ดีและคุณลักษณะทางด้านร่างกาย เช่น อายุ ส่วนสูง น้ำหนัก และรูปร่าง จะให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน การมีส่วนสูงน้ำหนักที่มากกว่าไม่ได้เป็นเงื่อนไขของผู้ที่เป็นผู้นำเสมอไปแต่องค์กรจำนวนมากเชื่อว่า บุคคลที่มีรูปร่างใหญ่จะจำเป็นต่อการได้รับความเชื่อฟังจากผู้ตามแนวคิดนี้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจการบังคับบัญชาหรือความกลัว

2. ภูมิหลังทางสังคม (Social background) ภูมิหลังทางสังคมของผู้นำที่ถูกนำมาศึกษา เช่น การศึกษา สถานภาพทางสังคมและการเลื่อนชั้นทางสังคม (Social mobility) โดยการศึกษาสรุปได้ว่า (1) สถานภาพทางสังคมที่สูงจะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเป็นผู้นำ (2) บุคคลที่มาจากสถานภาพทางสังคมเศรษฐกิจที่ต่ำสามารถก้าวไปสู่ตำแหน่งระดับสูงมากกว่าผู้นำที่มีการศึกษาดีกว่าในอดีต

3. สติปัญญาและความสามารถ (Intelligence and ability) ตัวแปรต่าง ๆ ที่ถูกนำมาศึกษา เช่น สติปัญญา ความเด็ดขาด (Judgment, decisiveness) ความรู้ ความคล่องแคล่วในการใช้คำพูด (Fluency of speech) ผู้นำจะมีคุณสมบัติเช่นนี้มากกว่าผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำ แม้ว่าจะพบความสัมพันธ์ค่อนข้างสม่ำเสมอ แต่ยังไม่สามารถสรุปได้อย่างเด็ดขาด ต้องพิจารณาตัวแปรอื่นประกอบด้วย

4. บุคลิกภาพ (Personality) สามารถสรุปได้ว่า ผู้นำจะมีบุคลิกภาพ ดังนี้  
ความสามารถในการปรับตัว มีอำนาจเหนือบุคคลอื่น การมีความสมดุลในอารมณ์ และความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความมีอิสระและความเป็นตัวของตัวเอง (Independence, nonconformity) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Originality, Creativity) ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม (Personal integrity, Ethical conduct) และความเชื่อมั่นในตนเอง อย่างไรก็ตามบุคลิกภาพเหล่านี้ อาจไม่สอดคล้องกันในผู้นำทุกกลุ่มและทุกองค์กร

5. คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน (Task-related characteristics) คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงานของผู้นำ ได้แก่ ความต้องการความสำเร็จ (Achievement drive, desire to excel) ความปรารถนาที่จะรับผิดชอบ (Drive for responsibility) ความคิดริเริ่ม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence against obstacles) รับผิดชอบต่อในการดำเนินงานตามวัตถุประสงค์ (Responsible in pursuit of objectives) และการมุ่งงาน (Task orientation)

6. คุณลักษณะทางสังคม (Social characteristics) คุณลักษณะทางสังคมของผู้นำที่ถูกพิจารณาว่าเป็นรากฐานที่สำคัญต่อความสำเร็จในการเป็นผู้นำ คือ ความสามารถในการประสานความร่วมมือ (Ability to enlist cooperation) ความสามารถในการบริหารจัดการ (Administrative ability) ความปรารถนาที่จะร่วมมือกับบุคคลอื่น (Cooperativeness) ความนิยมแพร่หลายและมีเกียรติ (Popularity, prestige) การชอบสังคมและ การมีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Sociability, interpersonal skill) การมีส่วนร่วมกับสังคม (Social participation) รู้จักกาลเทศะและมีทักษะด้านการทูต (Social diplomacy)

Barnard (1972: 108) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำที่เด่น ๆ ไว้ ดังนี้

1. มีชีวิตชีวา และจิตใจที่เข้มแข็งอดทน
2. มีความสามารถในการตัดสินใจ
3. มีความสามารถในการจูงใจคน
4. มีความรับผิดชอบ
5. มีความฉลาดไหวพริบดี

เสถียร เป็นเหลือ (2553: 1 17-1 18) คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำที่ประกอบด้วย ลักษณะนิสัย (Characteristics) บุคลิกภาพ (Personalities) คุณภาพ (Qualities) และสภาวะการณ์ (Situational environment) ในลักษณะต่าง ๆ และจัดทำเป็น 48 ข้อ กระทั่ง ดังนี้

1. มีความเฉลียวฉลาด สติปัญญาดี
2. มีความสามารถในการติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นได้ดี
3. มีความรู้ ความสามารถในการงานบริหารที่รับผิดชอบ
4. มีการตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ
5. มีความสามารถในการจำ ได้นาน
6. มีความสามารถในการพูดจูงใจ
7. มีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน
8. มีความกระตือรือร้นที่จะศึกษาหาความรู้ตลอดเวลา
9. เรียนรู้จากความผิดพลาดได้รวดเร็ว
10. ปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
11. มีอารมณ์มั่นคง หนักแน่นและอดทน
12. มีวินัยในตนเอง
13. เป็นคนกล้าคิดกล้าตัดสินใจ
14. มีความยุติธรรม
15. มีความสามารถในการวางแผนและจัดระเบียบงาน
16. มีความสามารถในการใช้ภาษา
17. มีน้ำใจเป็นนักกีฬา
18. มีอุปนิสัยทำงานหนัก
19. มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ
20. ยอมรับความผิดพลาดของตนเองได้
21. มองโลกในแง่ดีเสมอ
22. มีความซื่อสัตย์สุจริต
23. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต
24. เป็นคนเสมอต้นเสมอปลาย
25. มีความจริงใจต่อการทำงานและคณะครู
26. เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน
27. มีความรับผิดชอบ

28. มีคุณธรรม
29. สามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี
30. สามารถสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นและสังคมได้ดี
31. มีความรักและผูกพันต่อคณะครู
32. มีอารมณ์ขันในบางโอกาส
33. มีทัศนคติในเชิงบวกต่อเพื่อนมนุษย์
34. ยอมรับและให้ความสำคัญกับคนอื่นเสมอ
35. รู้จักตนเองเป็นอย่างดี
36. มีอัธยาศัยดีกับผู้ร่วมงาน
37. เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น
38. มีบุคลิกภาพเปิดเผย
39. เป็นคนลักษณะใจกว้าง
40. เข้าใจความต้องการและแรงจูงใจของผู้อื่น
41. สามารถควบคุมอารมณ์ได้ดี
42. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
43. เป็นคนที่มองการณ์ไกล
44. มีความคิดเป็นเชิงระบบ
45. มีสุขภาพร่างกายแข็งแรง
46. มีความสามารถในการเข้าใจบุคคลอื่นได้เป็นอย่างดี
47. มีความคิดสร้างสรรค์
48. มีความเชื่อมั่นในบุคคลอื่น

ไพศาล จันทรภักดี (2558: 32-33) ได้สรุปเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ หรือผู้นำรุ่นใหม่ไว้ ดังนี้

1. ผู้นำต้องก้าวทันเทคโนโลยีสารสนเทศ
2. ต้องตระหนักในความสำคัญของทรัพยากร
3. ต้องใช้การจัดการแบบมีส่วนร่วม
4. ต้องมีโลกทัศน์กว้างไกล
5. มีความรู้ความสามารถ
6. มองการณ์ไกล
7. มีความรับผิดชอบ
8. มีความกระตือรือร้น

9. กล้าตัดสินใจ
10. มีคุณธรรม
11. ต้องมีความซื่อสัตย์
12. ต้องมีความเป็นประชาธิปไตย
13. ต้องมีความเป็นสากล
14. ต้องรักษาคำพูด
15. ต้องมีมนุษยสัมพันธ์ดี
16. มีความสามารถคาดหมาย ความเปลี่ยนแปลงในอนาคต
17. สื่อสารได้อย่างดี
18. น่าเชื่อถือ
19. กล้าได้กล้าเสีย
20. กล้าคิดนอกกรอบ
21. กล้าที่จะทำให้องค์กรมีความกะทัดรัด คล่องตัว
22. ต้องปรับปรุงพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
23. มีนิสัยดี สามารถปรับตัวได้
24. สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตาม
25. ชักนำให้เกิดความสามัคคี
26. ต้องประสานคนกับสิ่งที่จะทำหรือประสานคนกับงาน
27. พยายามให้ผู้ที่ร่วมงานได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
28. มีความยุติธรรม
29. มีความเป็นผู้นำ มีวุฒิภาวะมีอารมณ์แจ่มใส
30. มีความสามารถในด้านการจัดการ
31. มีการวางแผน
32. มีพลังและความกระตือรือร้น
33. มีจินตนาการ
34. มีบุคลิกภาพที่ดี
35. มีสติปัญญาสูง
36. มีความสามารถในการวิเคราะห์
37. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
38. เป็นคนมีเหตุผล
39. มีสุขภาพอนามัยดี

40. ต้องเป็นนักแก้ปัญหา
41. คำพูดและการกระทำต้องสอดคล้องกัน
42. เป็นคนมีความเสียสละเห็นประโยชน์แก่ส่วนรวม
43. ทำงานตรงต่อเวลาและสม่ำเสมอ
44. บริหารงานตามนโยบายที่หมู่คณะช่วยกันวางไว้
45. กล้าเผชิญกับปัญหาที่ยุ่งยากซับซ้อน
46. รับผิดชอบต่อผลการกระทำของกลุ่ม ไม่ว่าจะผลจะออกมาในรูปแบบใดก็ตาม
47. มีความเฉลียวฉลาดมีไหวพริบ

กฤษฎา ผ่องพิทยา (2547: 12) คุณลักษณะภาวะผู้นำ หมายถึง บุคลิกภาพหรือคุณสมบัติที่ควรเป็นของผู้นำซึ่งประกอบด้วย ลักษณะนิสัย บุคลิกภาพ คุณภาพและสภาวะการณ์ ในลักษณะต่าง ๆ เช่น เป็นผู้มีความรับผิดชอบ ความสามารถในการใช้ภาษาในการติดต่อกับผู้อื่น มีความริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ

สรุปได้ว่า คุณสมบัตินี้ภาวะผู้นำ เป็นผู้ที่มีทั้งคุณสมบัติด้านความรู้และเป็นผู้มีคุณสมบัติที่ดีด้านจริยธรรม เช่น มีความรับผิดชอบ มีคุณธรรม รวมทั้งด้านการปฏิบัติที่เป็นแบบอย่างที่ดีสามารถทำงานร่วมกับบุคคลอื่น ๆ ด้วยดี

## 6. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำของนักวิชาการต่าง ๆ นำเสนอ ดังนี้

Stogdill (อ้างถึงใน กาญจนี เรื่องมนตรีย์. 2557: 19) ได้ทำการสรุปทฤษฎี ผู้นำไว้ 6 ทฤษฎี ดังนี้

1. ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่หรือทฤษฎีมหาบุรุษ (The great man theories) นักทฤษฎีในกลุ่มนี้พยายามอธิบายว่า ผู้นำที่มาจากพันธุกรรม นั่นคือ เป็นผู้เข้ามาโดยกำเนิด (Leaders are born) เกิดมาพร้อมลักษณะบางประการที่จะส่งเสริม และสนับสนุน ให้เป็นผู้นำ ผู้นำตามทฤษฎี ผู้ยิ่งใหญ่หรือทฤษฎีมหาบุรุษนี้จะมีบุคลิกลักษณะเฉพาะที่แตกต่างไปจากคนอื่น นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ มีความเชื่อว่าประวัติศาสตร์ของโลก คือ ประวัติศาสตร์ของผู้ยิ่งใหญ่

2. ทฤษฎีสิ่งแวดล้อม (Environmental theories) นักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเห็นว่า ผู้นำ มาจากเวลา สถานที่ และสภาพแวดล้อม สิ่งแวดล้อมเป็นองค์ประกอบ สำคัญที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ สถานการณ์ทำให้เกิดผู้นำ สรุปนักทฤษฎีกลุ่มนี้มีความเชื่อว่า ผู้นำเกิดขึ้นได้ด้วยความสามารถและทักษะในการแก้ปัญหาสังคม สงครามและวิกฤตการณ์ต่าง ๆ เปิดโอกาสให้คนเป็นผู้นำได้ หรือที่เคยได้ยินคำกล่าวที่ว่า สถานการณ์สร้างผู้นำ (วีระบุรุษ)

3. ทฤษฎีบุคคลและสถานการณ์ (Personal-situation theories) ทฤษฎีนี้อธิบายว่าภาวะผู้นำมาจากปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสถานการณ์ เชื่อว่าผู้นำจะมีลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ ธรรมชาติของกลุ่มและสมาชิกของกลุ่ม เหตุการณ์หรือปัญหาที่กลุ่มเผชิญอยู่หน้าที่ที่สำคัญของผู้นำ คือ ช่วยเหลือกลุ่มในการกำหนดเป้าหมาย ช่วยเหลือกลุ่มในการหาวิธีการที่เหมาะสมที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างเป้าหมายของผู้นำและเป้าหมายกับความต้องการของผู้ตาม

4. ทฤษฎีปฏิสัมพันธ์และความคาดหวัง (Interaction-expectation theories) อธิบายไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ การสร้างปฏิสัมพันธ์ ผู้นำจะมีคุณค่ามากยิ่งขึ้นหากมีการสร้างปฏิสัมพันธ์นั้นให้เป็นที่ไปตามความคาดหวังของกลุ่ม แรงจูงใจในการทำงานของสมาชิกจะเปลี่ยนแปลงไปตามความคาดหวังในเรื่องของรางวัลและการถูกลงโทษ

5. ทฤษฎีมนุษยธรรม (Humanistic theories) ทฤษฎีนี้ มุ่งเน้นที่ความเป็นมนุษย์และธรรมชาติของมนุษย์ของสมาชิกภายในองค์กร มีความเชื่อว่าโดยธรรมชาติของมนุษย์ ต้องการแรงจูงใจ จึงจะพัฒนาแนวคิดเกี่ยวกับประสิทธิภาพและความกลมเกลียวของหน่วยงาน ผู้นำจำเป็นต้องหาวิธีส่งเสริม ควบคุม หรือจูงใจ ในลักษณะที่เหมาะสม เพื่อให้สมาชิกของกลุ่มปฏิบัติภารกิจเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

6. ทฤษฎีการแลกเปลี่ยน (Exchange theories) ทฤษฎีนี้ตั้งอยู่บน สมมุติฐานที่ว่าปฏิสัมพันธ์ทางสังคมนั้นปรากฏออกมาในรูปของการแลกเปลี่ยนระหว่างสมาชิก ในกลุ่มปฏิสัมพันธ์จะดำเนินต่อไปตราบเท่าที่สมาชิกยังได้รับประโยชน์ร่วมกันจากการแลกเปลี่ยน ทางสังคมนั้น สมาชิกของกลุ่มจะมอบเกียรติ สถานะและศักดิ์ศรีให้กับผู้นำเพื่อแลกกับการที่ผู้นำช่วย ให้กลุ่มบรรลุเป้าหมายได้

Stogdill สรุปว่า ลักษณะผู้นำที่ดีมี ดังต่อไปนี้ (Stogdill. 1981 และ Stogdill. 1990)

1. ลักษณะทางกาย เป็นผู้ที่มีร่างกายแข็งแรง มีร่างกายเป็นสง่า
2. ภูมิหลังทางสังคม เป็นผู้ที่มีการศึกษา และมีสถานะทางสังคมดี
3. สติปัญญา เป็นผู้ที่มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดีและมีทักษะในการสื่อความหมายและการพูด
4. บุคลิกภาพ เป็นผู้ที่มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์ มีจริยธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง
5. ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน เป็นผู้ที่มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด ปรารถนาที่จะรับผิดชอบไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคมุ่งทำงาน
6. ลักษณะทางสังคม เป็นผู้ที่ปรารถนาจะร่วมมือกับคนอื่น มีเกียรติและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกและคนอื่น ๆ เข้าสังคมได้เก่ง มีความเฉลียวฉลาดในการสังคม

คุณลักษณะของผู้นำ 10 ประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล

(Stogdill. 1981 อ้างถึงใน Bass and Stogdill. 1990 และ กาญจน์ เรื่องมนตรี.

2557: 21)

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2557: 19-21) ได้สรุปเกี่ยวกับทฤษฎีต่าง ๆ ไว้ ดังนี้

ทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ (Trait theories) ก่อนปี ค.ศ. 1945 การศึกษาผู้นำมักจะเป็นการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ โดยถือว่า ผู้นำเป็นผู้มีพรสวรรค์มาตั้งแต่เกิด (Leaders are born) เช่น เป็นผู้มีร่างกาย แข็งแรง ทฤษฎีนี้ เสาะแสวงหาคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม ด้านร่างกายหรือด้านสติปัญญา โดยแยกให้เห็นถึงความแตกต่างของผู้ที่เป็นผู้นำออกจากผู้ที่ไม่ได้เป็นผู้นำซึ่งเริ่ม มาตั้งแต่ต้นจนถึงช่วงประมาณสงครามโลกครั้งที่สอง โดยมีความเชื่อว่า คนที่เป็นผู้นำ จะมีลักษณะแตกต่างจากคนที่ไม่เป็นผู้นำ ดังนั้นจึงพยายามศึกษาคุณลักษณะที่มีในผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มีการสร้างเครื่องมือวัดคุณลักษณะของบุคคลขึ้นมา เช่น วัดสติปัญญาและวัดบุคลิกภาพ มีการนำมาใช้ในการศึกษา 2 แบบ

1. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับคุณลักษณะของคนที่ไม่ใช่ผู้นำ
2. เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับคุณลักษณะของ

ทฤษฎีผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral approach) ผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ

กาญจน์ เรื่องมนตรี (2557 : 28-35) ยุคการศึกษาพฤติกรรมผู้นำ (Leader behavior) เริ่มต้นประมาณตอนต้น สงครามโลกครั้งที่สองจนถึงประมาณ ค.ศ. 1967 เนื่องจากความไม่สมบูรณ์ของการศึกษา คุณลักษณะของผู้นำ ประกอบกับความเจริญทางจิตวิทยาในการศึกษาพฤติกรรม มนุษย์จึงทำให้นักวิจัยหันมาสนใจในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ การศึกษาว่าผู้นำเป็นอย่างไร แต่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเป็นการศึกษาว่าผู้นำทำหรือวิธีการที่ ผู้นำมอบหมายงาน วิธีการสื่อสาร วิธีสร้างแรงจูงใจให้แก่ลูกน้อง เป็นต้น วิธีการศึกษาพฤติกรรมของ



ผู้นำกับวิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำมีความคล้ายกันอยู่อย่างหนึ่ง คือ ทั้งสองวิธีเชื่อว่าวิธีที่ดีที่สุดวิธีหนึ่ง (One best way) ในการนำ แต่ทั้งสองวิธีก็มีความแตกต่างกัน โดยที่วิธีการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ เชื่อว่าผู้นำนั้นเป็นมาแต่เกิด (Born leader) แต่วิธีการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำเชื่อว่าผู้นำนั้นฝึกได้หรือเรียนได้ ดังนั้น นักวิจัยในยุคที่ 2 นี้ จึงยอมรับว่าหากบุคคลได้รับการฝึกให้มีพฤติกรรมผู้นำที่เหมาะสมแล้วย่อมเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลได้การวิจัยเพื่อศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น นักวิจัยมักจะดำเนินการใน 2 แบบ ดังนี้

แบบที่ 1 การศึกษาหน้าที่ของผู้นำ (Leadership functions) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาหน้าที่ของผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาหน้าที่ที่ผู้นำปฏิบัติภายในกลุ่ม ด้วยความเชื่อที่ว่ากลุ่มจะปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ถ้าหากมีบุคคลหนึ่งปฏิบัติหน้าที่ที่สำคัญ 2 ประการ หน้าที่ประการแรก เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับภารกิจ (Task-related) หรือหน้าที่ในการแก้ปัญหา หน้าที่ประการที่สอง เป็นหน้าที่ที่เกี่ยวข้องกับการบำรุงรักษากลุ่ม (Group maintenance) หรือหน้าที่ทางสังคมหน้าที่เกี่ยวกับภารกิจอาจ ได้แก่ การเสนอแนะวิธีแก้ปัญหา การให้ข้อมูล การให้ความคิดเห็น เป็นต้น หน้าที่เกี่ยวกับการบำรุงรักษา กลุ่มอาจประกอบด้วย การช่วยให้กลุ่มดำเนินไปอย่างราบรื่น เช่นการแก้ปัญหาความขัดแย้ง สมาชิกคนใดคนหนึ่งที่ทำหน้าที่เหล่านี้ได้ดีที่สุดก็จะเป็นผู้นำของกลุ่ม

แบบที่ 2 การศึกษาแบบของผู้นำหรือแบบภาวะผู้นำ (Leadership styles) การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำโดยการศึกษาแบบของผู้นำ วิธีนี้มุ่งเน้นการศึกษาแบบของผู้นำที่ใช้ในการจัดการกับลูกน้องหรือผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมากแล้วนักวิจัยจะแบ่งแบบของ ผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task-oriented style) กับแบบมุ่งคน (Employee-oriented style) ผู้นำแบบมุ่งงานมักจะสั่งการ ชี้นำและนิเทศงานอย่าง ใกล้ชิด มุ่งเน้นความสำเร็จของงานมากกว่าการพัฒนาหรือการสร้างความสำเร็จให้แก่ลูกน้อง ผู้นำแบบมุ่งคนจะพยายามสร้างแรงจูงใจในการทำงานมากกว่า การควบคุมลูกน้อง พยายามให้ลูกน้องได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ สร้างความเชื่อถือศรัทธาและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างสมาชิกของกลุ่ม

แนวคิดอย่างหนึ่งในการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ของ Hoy และ Miskel (1991) คือ สถานการณ์เป็นผู้สร้างผู้นำ ปัจจัยในสถานการณ์ที่กำหนดความเป็นผู้นำ ได้แก่

1. คุณสมบัติของโครงสร้างขององค์กร เช่น ขนาดขององค์กร ลำดับชั้นของการบังคับบัญชาภายในองค์กร ความเป็นพิธีภายในองค์กร เป็นต้น
2. บรรยากาศขององค์กร เช่น บรรยากาศแบบเปิดเผย แบบร่วมมือ ร่วมใจ บรรยากาศของกลุ่ม เป็นต้น
3. คุณลักษณะของบทบาท เช่น อำนาจตามตำแหน่ง แบบของภารกิจ ความยากง่ายของภารกิจ กฎเกณฑ์ในการปฏิบัติงาน เป็นต้น

4. คุณลักษณะของผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น ความรู้ ประสบการณ์ ความอดทนต่อ ความคลุมเครือ อำนาจ ความรับผิดชอบ เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำนั้น ดังได้กล่าวมาแล้วว่า มีวิธีการ ศึกษา 2 แบบ คือ ศึกษาหน้าที่ของผู้นำกับการศึกษาแบบของผู้นำ ตัวอย่างของการศึกษา หน้าที่ ของผู้นำ ดังต่อไปนี้ (มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาราช, 2536) การศึกษาของ Dorwin Cartwright and Alvin Zander (1953) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ

1. การทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย (Goal Achievement)
2. การทำให้กลุ่มดำรงอยู่ได้ (Group Maintenance)

Etzioni (1961) ได้สรุปหน้าที่สำคัญของผู้นำไว้ คือ

1. การระดมทรัพยากรทั้งหลายเพื่อการปฏิบัติภารกิจให้สำเร็จ
2. การบูรณาการทางสังคมของสมาชิกภายในกลุ่ม การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ

โดยศึกษาแบบของผู้นำนั้นมักจะเปรียบเทียบว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดมีประสิทธิภาพมากกว่า ผู้ที่ริเริ่ม ทำการศึกษาแบบของผู้นำ ได้แก่ Lewin, Lippitt and White (1939) ได้ศึกษากระบวนการ ปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่ม ระหว่างผู้นำกับผู้ตามและประสิทธิภาพของงาน ได้แบ่งแบบของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ แบบอัตตาริปไตย (Autocratic) แบบประชาธิปไตย (Democratic) และแบบตามสบาย (Laissez-faire) ผลการศึกษาปรากฏว่า ผู้นำแบบประชาธิปไตยให้ผลดีกว่าในกระบวนการกลุ่ม

กาญจน์ เรืองมนตรี (2557: 30-31) ได้ทำการศึกษาแบบของผู้นำที่สำคัญ ๆ ได้แก่

1. การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state leadership studies) เริ่มศึกษาในปี ค.ศ. 1945 ที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio state university) โดยการ ริเริ่มของ ดร.แครอล ชาเทิล (Dr.Carrol L. Shartle) ต่อมาใน ค.ศ. 1949 เฮมพ์ฟิล และคูนส์ (John K. Hemphill and Alvin E.Coons) ได้สร้างแบบวัดพฤติกรรมผู้นำชื่อว่า Leader Behavior Description Questionnaire หรือ LBDQ ซึ่งต่อมาได้มีการปรับปรุง LBDQ อีก หลายครั้ง โดย บุคคลหลายคน เช่น ฮาลพิน (Halpin) ไวนเนอร์ (Winer) สตอกดิลล์ (Stogdil) เป็นต้น การวัดด้วย LBDQจะสามารถจำแนกผู้นำออกเป็นสองมิติคือ กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอนี้ นับเป็นครั้งแรกที่เน้น ความสำคัญของทั้งงานและคนใน การประเมินพฤติกรรมผู้นำ (Drake and Roe, 1986)

ทฤษฎีทางด้านพฤติกรรมผู้นำ ได้ศึกษาสัมพันธ์ภาพระหว่างพฤติกรรมผู้นำและผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งในเรื่อง ภาวะการณ์เป็นผู้นำที่มีความสำคัญและควรกล่าวถึงการศึกษาค้นคว้าที่มหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ ปฏิบัติงานการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับการเป็นผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอซึ่งกระทำโดยหน่วยวิจัยทาง ธุรกิจ (Bureau of business searcher) เริ่มในปี ค.ศ.1945 เพื่ออธิบายถึงพฤติกรรมของ ผู้นำชนิด ต่าง ๆ เพื่อที่จะได้ผลของการใช้ชนิดภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ต่างกันที่มีต่อการปฏิบัติงาน รวมถึงความพึง

พอใจของกลุ่ม ได้มีการศึกษาค้นคว้าหลายครั้ง ซึ่งครั้งหนึ่งได้มีการสร้างแบบสอบถามที่อธิบายถึงพฤติกรรมของผู้นำ (Leader behavior description questionnaire-LBDQ) ขึ้นมาและได้มีการเก็บข้อมูลจากทหาร ข้าราชการ นักบริหาร ครู เป็นต้นการศึกษาค้นคว้านักวิชาการต่างตระหนักว่าการศึกษาก่อน ๆ นี้มักจะสันนิษฐานเอาว่าเมื่อพูดถึงภาวะการณ์เป็นผู้นำนั้น หมายความว่าถึง ภาวะการณ์เป็นผู้นำที่ดีเท่านั้น ดังนั้นในการศึกษาครั้งนี้ นักวิชาการจึงตกลงกันที่จะศึกษาภาวะผู้นำ โดยไม่สนใจคำจำกัดความหรือการมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลของการเป็นผู้นำ ประกอบด้วย

1. ในขั้นแรก ได้ส่งแบบสอบถาม (LBDQ) ไปในหลายกลุ่มและหลายสถานที่โดยเอาสาระของแบบสอบถามมุ่งพิจารณาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่จะเป็นตัวอย่างของผู้นำ ผลปรากฏออกมา เป็นที่น่าประทับใจ นั่นคือ ปรากฏมิติของภาวะการณ์เป็นผู้นำสองมิติจากข้อมูลที่ได้รับจาก แบบสอบถามที่มีจำนวนมากมาย มิติทั้งสอง คือ มิติกิจสัมพันธ์ หรือเรียกว่ามิติการริเริ่มทาง โครงสร้าง (Initiating structure) กับมิติมิตรสัมพันธ์ (Consideration) หรือเรียกว่า มิติคิดคำนึงถึงผู้อื่น สำหรับมิติคำนึงถึงผู้อื่นนั้นผู้นำในมิตินี้ จะเป็นผู้ให้ความเป็นมิตรไว้วางใจได้ รวมถึงเน้นสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล ส่วนมิติริเริ่มทางโครงสร้างนั้นเวลานั้นการกำหนดบทบาท ดังนั้นจึงมีการกำหนดรูปแบบการทำงาน ตารางเวลาการปฏิบัติงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา อาจกล่าวง่าย ๆ ว่ามิติคิดคำนึงถึงผู้อื่นนั้น ผู้นำจะให้ความสำคัญกับคน ส่วนในมิติริเริ่มทางโครงสร้าง ผู้นำจะให้ความสำคัญเรื่องงาน จากมิติที่สำคัญทั้งสองที่ได้จากการศึกษา นักวิจัยได้นำมาพิจารณาเป็นแบบภาวะทางการเป็นผู้นำได้ 4 แบบ (สร้อยตระกูล อรรถมานะ. 2541) จากแบบทดสอบวัดภาวะผู้นำ LBDQ Form XII (Leadership behavior theory) สรุปทฤษฎีพฤติกรรม ผู้นำ แบ่งออกเป็น 12 ด้าน มีรายละเอียด ต่อไปนี้

- 1.1 ด้านการเป็นผู้แทนของกลุ่ม (Representation) หมายถึง การพูดและกระทำในฐานะผู้แทนของกลุ่ม
- 1.2 ด้านการแก้ไขความขัดแย้ง (Demand reconciliation) หมายถึง ความต้องการไกล่เกลี่ยความขัดแย้งและลดความยุ่งยากไม่เป็นระเบียบของระบบ
- 1.3 ด้านความอดทนต่อความไม่แน่นอน (Tolerance of uncertainty) หมายถึง ความสามารถอดทนต่อความไม่แน่นอนและการเลื่อนเวลา โดยปราศจากความวิตกกังวลและรำคาญ
- 1.4 ด้านการกระตุ้น (Persuasion) หมายถึง ใช้การจูงใจและเหตุผลอย่างมีประสิทธิภาพ เช่น การตัดสินใจอย่างชัดเจน
- 1.5 ด้านโครงสร้างของหน่วยงาน (Structure) หมายถึง การวางบทบาทหน้าที่ของตนเองอย่างชัดเจนและให้ลูกน้องรู้ว่าตนคาดหวังอะไร
- 1.6 ด้านความอดทนต่อความมีอิสระ (Tolerance of freedom) หมายถึง ให้โอกาสผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ตัดสินใจและปฏิบัติ

1.7 ด้านการแสดงบทบาทสมมติ (Role assumption) หมายถึง แสดงบทบาทผู้นำได้อย่างคล่องแคล่วมากกว่าการยกบทบาทผู้นำให้ผู้อื่น

1.8 ด้านการให้ความสำคัญกับคน (Consideration) หมายถึง ทำให้ได้บังคับบัญชามีความสุข มีสถานภาพและความเป็นอยู่ดีและให้การสนับสนุนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

1.9 ด้านการเน้นผลงาน (Production emphasis) หมายถึง แก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อสร้างผลงาน (เปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส)

1.10 ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Predictive accuracy) หมายถึง การตัดสินใจที่แม่นยำสามารถคาดการณ์สิ่งที่จะเกิดขึ้นต่อไป หลายสิ่งเป็นอย่างที่คาด การคาดการณ์มีแนวโน้มที่จะเกิดขึ้นมีการคาดการณ์ถึงปัญหาและวางแผน

1.11 ด้านการบูรณาการ (Integration) หมายถึง กลุ่มทำงานร่วมกันเป็นทีม ระวังปัญหาเวลาที่ปัญหาเกิดขึ้น การทำงานของกลุ่มอย่างประสานกัน กลุ่มจัดการกับข้อแตกต่าง

1.12 ด้านการปรับตัวให้เข้ากับผู้บังคับบัญชา (Superior orientation) หมายถึง การรักษาไว้ซึ่งความสัมพันธ์ไมตรี กับผู้บังคับบัญชา ด้วยความพยายาม ดิ้นรน ต่อสู้ มุ่งมั่น ฝ่าฟัน แข่งขันกันเพื่อให้มีสถานภาพสูงขึ้น

2. การศึกษาวิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) เริ่มศึกษาแบบของผู้นำในเวลาใกล้เคียงกับการวิจัยที่มหาวิทยาลัย แห่งรัฐโอไฮโอ โดยเริ่มวิจัยที่ศูนย์วิจัยสำรวจของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Survey Research Center) โดยการนำของ เรนซิส ลีเคอร์ท (Rensis Likert) งานที่วิจัยที่มหาวิทยาลัยมิชิแกนนี้ มุ่งศึกษาองค์การทางธุรกิจและอุตสาหกรรมเป็นสำคัญ เป้าหมายของการศึกษาก็เพื่อที่จะจำแนกแบบของผู้นำและความสัมพันธ์ ระหว่างแบบของผู้นำกับเกณฑ์ที่ใช้วัดประสิทธิผล เกณฑ์ต่าง ๆ ประกอบด้วย ความพอใจ ในการ ทำงาน อัตราการเปลี่ยนแปลง การขาดงาน ผลผลิตและประสิทธิผล ผลการวิจัยได้จำแนกผู้นำเป็น 2 แบบ คือ แบบมุ่งผลผลิต (Production-centered) กับ แบบมุ่งคนงาน (Employee-centered) ผู้นำแบบยึดผลผลิตจะสร้างมาตรฐานในการทำงานแจ่มแจ้ง ภารกิจที่จะต้องปฏิบัติ กำหนดขั้นตอนและเทคนิคในการทำงานกำกับดูแลการทำงานอย่างใกล้ชิด ผู้นำแบบยึดลูกน้องจะช่วยให้ลูกน้องมีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมาย มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ ในการ ทำงาน สร้างความเชื่อถือและศรัทธาในการทำงานให้ความสนใจในความเจริญก้าวหน้าของลูกน้อง ผลการวิจัยสรุปได้ ดังนี้

2.1 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีแนวโน้มที่จะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับลูกน้อง สนับสนุน และส่งเสริมให้ลูกน้องเชื่อว่าตนเองก็เป็นคนมีเกียรติ มีความสำคัญ

2.2 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพใช้กลุ่มในการตัดสินใจ

2.3 ผู้นำที่มีประสิทธิภาพมักจะตั้งมาตรฐานในการทำงานก่อนข้างสูงในการทำวิจัยต่อ ๆ มา ลิเคอร์ท พบว่า ผลผลิตจะเพิ่มมากขึ้นถ้ากระบวนการของการเป็นผู้นำตั้งอยู่บนพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม ความศรัทธาและไว้วางใจ การมีส่วนร่วมใน การตัดสินใจ

3. การศึกษาผู้นำของกลุ่มที่มหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard studies of group leadership) ในปี ค.ศ. 1947 ได้มีการศึกษาพฤติกรรมผู้นำที่ห้องปฏิบัติการสังคมสัมพันธ์ (Leadership of social relations) ของมหาวิทยาลัยฮาร์วาร์ด (Harvard University) ภายใต้การนำของ ดร.โรเบิร์ตเบลล์ (Robert F. Bales) การศึกษาครั้งนี้แตกต่างไปจากการศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอและมิชิแกนอยู่บ้าง การศึกษานี้ มุ่งศึกษาพฤติกรรมทางสังคมของกลุ่มย่อย ในห้องปฏิบัติการเก็บข้อมูลโดยการสังเกตโดยตรง ผลการศึกษาทำให้เกิดผู้นำ 2 แบบ คือ แบบมุ่งงาน (Task leader) กับแบบมุ่งสังคม (Social leader) (Bales, 1954) ผู้นำแบบมุ่งงานจะสนใจในการให้กลุ่มปฏิบัติงาน ผู้นำแบบมุ่งสังคมจะพยายามรักษาความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในกลุ่ม พยายามให้สมาชิกของกลุ่มเห็นว่าแต่ละคนก็มีความสำคัญ ผู้นำทั้งสองแบบมีความจำเป็นต่อประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน แต่มีคนไม่มากนักที่จะเป็นผู้นำทั้งสองแบบได้ บุคคลที่สมาชิกของกลุ่มตัดสินใจว่าเสนอความคิดดีที่สุดในการตัดสินใจมักจะไม่ใช่คนที่เพื่อนรักมากที่สุด

4. งานวิจัยของบุคคลอื่น ๆ ได้มีผู้วิจัยเกี่ยวกับแบบของผู้นำอื่น ๆ อีก บุคคลที่สำคัญ เช่น เกทเซล (Getzels) และกูบา (Guba) เบลคและมูทอน (Blake and Mouton) เรดดิน (Reddin) เป็นต้น จากแนวคิดพื้นฐานของกระบวนการทางสังคม เกทเซล และกูบา ได้จำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำทางสถาบัน (Normative style) ผู้นำทางบุคคล (Personal style) และผู้นำทางสถานการณ์ (Transactional style) (Getzels and others, 1957) อาศัยแนวคิดพื้นฐานจากการวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เบลคและมูทอน (Blake and Mouton, 1985) ได้แบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ คือ มิติมุ่งที่คน หมายถึง สัมพันธภาพที่อบอุ่นระหว่างบุคคล การยอมรับในเกียรติและคุณค่าของบุคคล มิติมุ่งที่ผลผลิต หมายถึง การประสบความสำเร็จในภารกิจที่ต้องปฏิบัติ อาศัยมิติทั้งสองนี้ เบลคและมูทอนแบ่งผู้นำออกเป็น 5 แบบ ดังนี้ แบบย่ำแย่ (Impoverished) แบบชุมชนสังสรรค์ (Country club) แบบมุ่งแต่งงาน (Task) แบบทางสายกลาง (Middle-of-the-road) และแบบทำงานเป็นทีม (Team)

จากผลการวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน โอไฮโอ และฮาร์วาร์ด ซึ่งแบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 2 มิติ เรดดิน (Reddin, 1970) นำมาพัฒนาขึ้นเป็นทฤษฎีสถิตสามมิติ (3-D model) ซึ่งพิจารณาผู้นำใน 3 มิติ คือ มิติมุ่งงาน มิติมุ่งสัมพันธ์ และมิติมุ่งประสิทธิผล เขาได้แบ่งผู้นำออกเป็น 8 แบบเช่น แบบที่มีประสิทธิผลมา 4 แบบ คือ ผู้สอนแนะ (Developer) ผู้นำทีม (Executive) ผู้คุมกฎ (Bureaucrat) และผู้บุกงาน (Benevolent Autocratic) แบบของผู้นำที่มี

ประสิทธิผลน้อย 4 แบบคือ ผู้เอาใจ (Missionary) ผู้ยอมความ (Compromiser) ผู้ทนทำ (Deserter) และผู้คุมงาน (Autocrat) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำนั้น โดยมากจะแบ่งพฤติกรรมผู้นำเป็น 2 มิติ มิติหนึ่งมุ่งที่สัมฤทธิ์ผลบางประการของเป้าหมายของกลุ่ม อีกมิติหนึ่งมุ่งที่การบำรุงรักษาหรือความเข้มแข็งของตัวกลุ่มเอง นักวิจัยอาจเรียกชื่อมิติทั้งสองแตกต่างกันไปแต่มีความหมายคล้าย ๆ กัน เช่น แดเนียล แคทซ์ (Daniel Katz) เรียกว่า มิติมุ่งคนงาน (Employee-orientation) กับมิติมุ่งผลิตผล (Production-orientation) แอนดรู ฮาลพิน (Andrew Halpin) เรียกว่า กิจสัมพันธ์ (Initiating Structure) กับมิตรสัมพันธ์ (Consideration) เบลค กับมูทอน เรียกว่า มิติมุ่งที่ผลิตผล (Concern for Production) กับมิติมุ่งที่คน (Concern for people) แทนเนนบวมและชมิทท์ (Tannenbaum and Schmidt) ใช้คำว่า เอาหัวหน้าเป็นศูนย์กลาง (Boss-centered) กับเอาลูกน้องเป็นศูนย์กลาง (Subordinate-centered) ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency or situational approach) (กาญจน์ เรืองมนตรี. 2557: 39-40)

การศึกษาผู้นำตามสถานการณ์ (Situational หรือ Contingency) เริ่มต้นประมาณ ค.ศ. 1967 การศึกษาภาวะผู้นำในยุคนี้เริ่มต้นขึ้นจากการที่ว่า การศึกษาภาวะผู้นำ โดยการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำหรือโดยการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ซึ่งเริ่มต้นด้วย ความหวังที่ว่าจะพบองค์ประกอบอย่างใดอย่างหนึ่งและ พบทั่วไปในผู้นำที่มีประสิทธิผล แต่ข้อค้นพบที่สำคัญจากการวิจัยซึ่งพบว่า ประสิทธิภาพของผู้นำดูเหมือนจะขึ้นกับตัวแปรหลาย ๆ ตัว เช่น บรรยากาศขององค์กร ค่านิยมของผู้นำ ประสบการณ์ของผู้นำ เป็นต้น ไม่พบว่ามีคุณลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือพฤติกรรมผู้นำแบบใดแบบหนึ่งที่มีประสิทธิผลที่สุดในทุกสถานการณ์ นักวิจัยจึงดำเนินการวิจัยให้ก้าวหน้าไปอีกขั้นหนึ่ง โดยพยายามหาองค์ประกอบต่าง ในสถานการณ์ซึ่งจะมีอิทธิพลหรือส่งผลกระทบต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง ๆ องค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำแบบใดแบบหนึ่ง องค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์จะมีผลต่อประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับ การรับรู้ของผู้นำที่มีต่อสถานการณ์นั้น ๆ ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนแบบของผู้นำให้เหมาะสมหรือสอดคล้องกับสถานการณ์นั้น ๆ เขาจะทำได้ก็ต่อเมื่อเขารับรู้สถานการณ์ได้เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง ผู้นำจะต้องเลือกแบบของผู้นำให้เหมาะสมตามสถานการณ์ องค์ประกอบต่าง ๆ ในสถานการณ์ที่อาจจะส่งผลกระทบต่อแบบของผู้นำ เช่น บรรยากาศขององค์กร ภารกิจที่ต้องปฏิบัติ ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น ในทางกลับกัน ผู้นำก็มีอิทธิพลต่อองค์ประกอบเหล่านี้ ด้วยการศึกษานำตามสถานการณ์มี 3 ขั้นตอนดังนี้

1. ตรวจสอบดูว่าองค์ประกอบใดบ้างที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมผู้นำ
2. พิจารณาว่าองค์ประกอบใดสำคัญที่สุดภายใต้สถานการณ์นั้น ๆ
3. พยากรณ์ว่าพฤติกรรมผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิผลมากที่สุดภายใต้

สถานการณ์นั้น ๆ

ผลจากการศึกษาสถานการณ์ในการเป็นผู้นำจะเสนอแนะว่า

1. ผู้นำจะอย่างไรหรือปฏิบัติอย่างไร
2. ผู้นำควรจะทำอย่างไรหรือควรจะทำปฏิบัติอย่างไรเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

สูงสุดในสถานการณ์ที่กำหนด

7. ทฤษฎีผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait theories of leadership) แนวคิดนี้เชื่อกันว่า การเป็นผู้นำขึ้นอยู่กับลักษณะของส่วนบุคคลว่าจะเหมาะสมจะเป็นผู้นำหรือไม่ คุณลักษณะของผู้นำชนิดนี้ อาจมาจากพันธุกรรมหรือสิ่งแวดล้อมก็ได้ มีผู้พยายามจะศึกษาคุณลักษณะผู้นำทางกาย ซึ่ง Aristotle เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเริ่มมาแต่กำเนิด จึงเกิดทฤษฎี The great man theory of leadership และเชื่อกันจนมาถึง ค.ศ.1950 ความเชื่อเรื่องความเป็นผู้นำโดยคุณลักษณะนี้ พยายามจำแนกผู้นำออกเป็นผู้นำมีลักษณะทางกายภาพและทางจิตวิญญาณของผู้นำนั้น เกี่ยวข้องหรือพยายามอธิบายพฤติกรรมของผู้นำนั้น (House and Baetz. 1979: 348)

Yukl ( 1998: 176) ได้ศึกษาคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ (successful leadership) คือ 1) คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ และ 2) ทักษะของภาวะผู้นำที่ประสบผลสำเร็จ

Stogdill (1981) ได้ศึกษาภาวะผู้นำตามลักษณะ โดยจำแนกตัวประกอบของผู้นำได้ 5 อย่าง คือ 1) มีความสามารถ มีความเฉลียวฉลาด แคล่วคล่อง การคิดคำนึง และการตัดสินใจที่ดี 2) ประสบผลสำเร็จเป็นผู้มีความรู้ดี 3 มีความรับผิดชอบ เป็นตัวของตัวเอง มีความคิดสร้างสรรค์ มีความมั่นใจในตัวเองสูง 4) มีความสามารถเข้ากับบุคคลอื่นได้ดี มีความสามารถในการทำกิจกรรมทางสังคมร่วมมือทำงานและมีอารมณ์ขัน และ 5) มีฐานะทางสังคมที่ดี เป็นคนกว้างขวาง

J. D.Barrow สรุปสาระสำคัญที่เป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำที่แตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำมีดังนี้

1. คุณลักษณะทางบุคลิกภาพของภาวะผู้นำ (Personality traits)
2. คุณลักษณะทางสังคมของภาวะผู้นำ (Social traits)
3. คุณลักษณะทางกายภาพของภาวะผู้นำ (Physiological traits)

John P. Kotter ทำการศึกษาวิจัยคุณลักษณะของผู้จัดการทั่วไปที่ประสบผลสำเร็จ พบว่าผู้จัดการที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะที่สำคัญ 6 ประการ คือ 1 ลักษณะด้านแรงจูงใจ 2) ลักษณะด้านอารมณ์ 3 ลักษณะด้านความคิดของผู้นำ 4 ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ 5) ลักษณะด้านความรู้ของผู้นำ 6) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้นำ ดังนั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบนี้ จึงเป็นความพยายามที่จะศึกษาถึงคุณลักษณะที่คงที่ของผู้นำและมีอยู่อย่างถาวรของผู้นำ เพื่อให้เห็นความแตกต่างของผู้นำที่มีประสิทธิผลกับผู้ที่ไม่มีความเป็นผู้นำ(Moorhead and Griffin. 1995: 299)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะจำแนกได้ 2 ด้าน คือ 1) ด้านคุณลักษณะ ส่วนตัวของผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญาและด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะ ผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะด้านความคิดรวบยอด

#### 8. ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral theories of leadership)

ในปลายทศวรรษ 1940 ผู้วิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำส่วนใหญ่ได้เปลี่ยนความสนใจจากทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ซึ่งเน้นศึกษาถึงสิ่งที่ผู้นำพูดและสิ่งที่ผู้นำทำ โดยมุ่งหาแบบพฤติกรรมที่ดีที่สุดในการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผล แบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) ในช่วงเวลานั้นหมายถึงการผสมกันของคุณลักษณะ ทักษะและพฤติกรรมที่ผู้นำใช้ในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามพฤติกรรมที่มีการศึกษาและทำความเข้าใจกันมากคือพฤติกรรมที่มุ่งคนหรือมุ่งงานโดยมองว่าพฤติกรรมที่มุ่งคนจะทำให้ผู้ร่วมงานมีความสุขและทำงานได้ดีและมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเน้นงานมากผู้ร่วมงานก็จะหาความสุขยาก ทฤษฎีในกลุ่มนี้ได้แก่ 1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวา 2) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน 3) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ 4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin 5) ทฤษฎีตาข่ายภาวะผู้นำของ Robert Blake and Jane Mouton และ 6) ทฤษฎีการให้รางวัลและการลงโทษ รายละเอียดดังนี้

1) การศึกษาภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยไอโอวาผู้วิจัยมหาวิทยาลัยไอโอวา (Iowa University) คือ Levin, Lippett and White (1939) ได้ทำการศึกษาและแบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ ผู้นำแบบเผด็จการ ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ผลของการศึกษารูปได้ว่า 1) ในรูปแบบพฤติกรรมทั้ง 3 แบบผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบประชาธิปไตยมากที่สุด 2) ผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบผู้นำแบบเสรีนิยมมากกว่าแบบเผด็จการ 3) ผู้นำแบบเผด็จการจะก่อให้เกิดพฤติกรรมก้าวร้าวและพฤติกรรมเฉื่อยชากับผู้ใต้บังคับบัญชา 4) พฤติกรรมเฉื่อยชาก็จะเปลี่ยนเป็นพฤติกรรมก้าวร้าว เมื่อลักษณะผู้นำเปลี่ยนจากแบบเผด็จการมาเป็นแบบเสรีนิยม และ 5) ผลผลิตภายใต้ผู้นำเผด็จการจะสูงกว่าผลผลิตภายใต้ผู้นำแบบประชาธิปไตยเล็กน้อยและผู้นำแบบเสรีนิยมจะได้ผลผลิตต่ำสุด พฤติกรรมผู้นำตามการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโอวาทั้ง 3 รูปแบบนี้นำมาประยุกต์ใช้ให้เกิดประโยชน์ได้ทั้ง 3 รูปแบบ ขึ้นอยู่กับในแต่ละสถานการณ์และกลุ่มบริบทของสิ่งแวดล้อมนั้น ถ้าผู้นำเลือกใช้แบบพฤติกรรมได้เหมาะสมกับงานขององค์กรก็จะทำให้งานบรรลุเป้าหมายและเกิดประสิทธิผลที่ดีแก่องค์กรได้

2) การวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางและพฤติกรรมของผู้นำที่เน้นงาน หรือการผลิตเป็นศูนย์กลาง ซึ่งผลการวิจัยที่



ได้รับยังไม่แน่นอน เพราะบางครั้งพบว่า แนวทางที่เน้นงานเป็นศูนย์กลางกลับได้ผลงานที่ดีกว่าในทางกลับกันบางครั้งแนวทางที่เน้นพนักงานเป็นศูนย์กลางกลับให้ผลงานที่ต่ำกว่า

3) การวิจัยของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ เป็นการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ 2 ด้านซึ่งมีความโดดเด่นและสำคัญสำหรับการเป็นผู้นำ ได้แก่ 1) การพิจารณาถึงโครงสร้างของการคิดริเริ่ม ซึ่งโครงสร้างของการคิดริเริ่มจะมุ่งเน้นที่ประเด็นต่าง ๆ ของงานเป็นสามัญ เช่น การวางแผน การจัดโครงสร้างองค์การและการอำนวยความสะดวก มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน แต่ครอบคลุมหน้าที่ของผู้บริหารจัดการที่กว้างกว่า และ 2) การพิจารณาซึ่งเน้นการสร้างควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน การเคารพความคิดเห็นผู้อื่นและการใส่ใจความรู้สึกผู้อื่นจะมีความโน้มเอียงไปในเรื่องของการบริหารคน กล่าวคือ มีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมผู้นำที่มุ่งพนักงานของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นประเด็นที่เกี่ยวกับคน เมื่อนำแนวความคิดของการศึกษาวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกน เปรียบเทียบกับแนวความคิดของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ

4) การศึกษาพฤติกรรมผู้นำตามแนวคิดของ Reddin (1970) ได้ผสมผสานแบบของพฤติกรรมผู้นำของ 2 มิติ ประกอบด้วยมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมิติมุ่งมิตรสัมพันธ์ แล้วกำหนดออกเป็น 4 ด้าน คือ 1) แบบบูรณาการ (Integrated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 2) แบบแบ่งแยก (Separated) เมื่อผู้บริหารไม่ได้เน้นทั้งด้านกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ 3) แบบอุทิศตน (Dedicated) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะกิจสัมพันธ์ โดยไม่คำนึงถึงด้านมิตรสัมพันธ์ และ 4) แบบสัมพันธ์ภาพ (Related) เมื่อผู้บริหารเน้นความสนใจเฉพาะมิตรสัมพันธ์ โดยไม่สนใจกิจสัมพันธ์ Reddin ได้เห็นว่า พฤติกรรมของผู้นำจะมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์และในแต่ละสถานการณ์นั้นมียุคประกอบที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือเทคโนโลยี ปรัชญาขององค์การ ผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชา (พนักงานหรือผู้ตาม)

สรุปจากแนวคิด ทฤษฎีเชิงพฤติกรรมที่กล่าวมาให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำที่เป็นตัวแปรผลลัพธ์และมีตัวแปรเหตุ คือ แบบพฤติกรรมต่าง ๆ ที่ผู้นำแสดงออกมา โดยคำนึงถึงสิ่งแวดล้อมรอบ ๆ เช่น วุฒิภาวะของผู้ร่วมงานและลักษณะของงาน

#### 9. การประเมินทักษะภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารทางวิชาการเกี่ยวกับการประเมินทักษะภาวะผู้นำ พบว่า ผู้นำเป็นกลไกหลักที่สำคัญในการชี้เป็นชี้ตายหรือเป็นตัวกำหนดความอยู่รอด ความเจริญรุ่งเรืองขององค์การสังคมนั้น ๆ การประเมินทักษะภาวะผู้นำ มีดัชนีตัวชี้วัดความเป็นผู้นำที่ดี

ณัฐกิตติ์ อินทร์สุวรรณ. (<http://www.prthailand.com> สืบค้นเมื่อวันที่ 20 กันยายน 2561) ได้กล่าวถึง การประเมินทักษะภาวะผู้นำหรือดัชนีชี้วัดความเป็นผู้นำ ไว้ดังนี้



มีสัญชาตญาณอันแม่นยำในการทำนายอนาคต สามารถหลอมรวมภาพลักษณ์ และภารกิจที่ต้องกระทำร่วมกันได้อย่างชาญฉลาด คุณลักษณะในด้านดังกล่าวนี้จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้นำทุกคนควรพึงมี กล่าวโดยสรุปในดัชนีแรกนี้คือผู้นำต้องเฉลียวฉลาด คาดการณ์อนาคตได้นั่นเอง

ประการที่ 2 ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการถ่ายทอด และสื่อสารวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจนด้วยความเรียบง่าย เนื่องจากคนในสังคมหรือองค์กรมีหลากหลาย การถ่ายทอดให้คนที่ต่างกันรับรู้ได้ตรงกันจึงเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำควรมี และการกระทำให้ผู้เกี่ยวข้องทราบจะช่วยให้การดำเนินงานตามนโยบายง่ายสะดวก และได้รับความร่วมมือมากขึ้น อดีตประธานาธิบดี โรนัล แรแกน ได้รับการยกย่องว่าเป็น "นักสื่อสารผู้ยิ่งใหญ่" เขามักจะใช้อุปมาอุปมัยอย่างชาญฉลาดและสร้างสรรค์ให้เรื่องที่เข้าใจยาก ๆ เป็นเรื่องที่ง่ายขึ้น คำพูดของผู้นำจึงมีความสำคัญยิ่ง ผู้นำที่มีความก้าวร้าวและชอบใช้ความรุนแรงจึงมักจะประสบปัญหาอันเนื่องมาจากคำพูดของตนเสมอ ๆ ดัชนีประการที่สองคือ เรื่องของการสื่อสาร และการใช้คำพูดในการสื่อสารกับคนรอบข้าง ผู้นำต้องเป็นผู้ประสานสปีทิกกล่าวโดยสรุปในข้อนี้คือ การพิจารณาว่าผู้นำใช้คำพูดในเชิงสร้างสรรค์มากกว่าการสร้าง ความขัดแย้ง

ประการที่ 3 ผู้นำต้องมีความน่าเชื่อถือ นับเป็นสิ่งสำคัญที่สุดของการเป็นผู้นำที่ได้รับการยอมรับและครองหัวใจผู้คน ความน่าเชื่อถือเป็นคุณลักษณะที่ผู้นำทุกคนต้องมีและขาดไม่ได้ คุณลักษณะอย่างอื่นอาจหาจากแหล่งอื่นได้ แต่ความเชื่อถือว่าผู้นำต้องสร้างขึ้นมาจากตัวเองหรือต้องมีอยู่ในตนเองอย่างแท้จริง ความน่าเชื่อถือของผู้นำจะมีมากหรือน้อยนั้นต้นทุนทางสังคมจะเป็นตัวกำหนด ต้นทุนทางสังคมของผู้นำคือ คุณความดีที่สั่งสมมาแต่ในอดีตไม่ว่าจะเป็นความรู้ความสามารถ ภาพพจน์ภาพลักษณ์ การยอมรับจากสังคม สิ่งสำคัญคือต้นทุนทางสังคมก็เหมือนกับทุนด้านอื่น ๆ คือใช้ไปเรื่อย ๆ มีวันร่อยหรอและหมดไป ต้นทุนทางสังคมของผู้นำจึงต้องหมั่นสั่งสมให้พอกพูนอยู่เสมอ ดังนั้นผู้นำที่มีความน่าเชื่อถือในระยะยาว ต้องหมั่นสร้างคุณงามความดี มีความตรงไปตรงมา พูดจริงทำจริง ไม่โกหกมีวาจาที่สุภาพน่าเชื่อถือ ไม่คดโกงหรือคอร์รัปชัน ไม่มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการดำเนินงานขององค์กรหน่วยงานหรือประเทศ

ประการที่ 4 ผู้นำต้องมีจริยธรรมหรือธรรมาภิบาล จริยธรรม คือ สิ่งดีงามที่คนโดยทั่วไปยึดถือ และใช้เป็นบรรทัดฐานในการดำเนินงาน กิจกรรม หรือใช้ชีวิตให้ถูกต้องตามครรลองครองธรรมถึงแม้ว่าจริยธรรมจะไม่ใช่อกฎหมาย นั่นคือฝ่าฝืนหรือไม่กระทำก็ไม่ผิดหลักกฎหมาย ไม่ถูกจับหรือไม่ถูกดำเนินคดี แต่จริยธรรมคือธรรมของคนดี คือสิ่งที่คนดีต้องกระทำ หากฝ่าฝืนอาจถูกมองว่าเป็นคนชั่ว และได้รับการต่อต้าน การตำหนิจากสังคม หากจะถามว่าในสังคมใครควรมีจริยธรรมมากที่สุด คำตอบคือ ผู้นำ ยิ่งเป็นผู้นำในระดับสูงยิ่งใดต้องมีจริยธรรมสูงส่งมากขึ้นเท่านั้น ผู้นำที่มีจริยธรรมสูงต้องเป็นผู้มีคุณธรรม รู้ผิดชอบชั่วดี มีการดำเนินชีวิตและการทำงานตามหลักธรรม

ประการที่ 5 ผู้นำต้องมีความกล้าหาญและเสียสละ ผู้นำต้องมีความกล้าที่จะรับผิดชอบคือ กล้ารับผิดเมื่อทำผิด รับชอบเมื่อทำคุณงามความดี ผู้นำเมื่อกระทำความผิดจะต้อง

ได้รับโทษอย่างตรงไปตรงมาหรืออาจมากกว่าคนอื่น ๆ ที่ไม่ใช่ผู้นำ นั่นคือ สิ่งที่ถูกต้องและสมควร ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจหน้าที่ที่มีอยู่ ในการลบล้างความผิดของตนเอง กล่าวง่าย ๆ ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่มี ใบหน้าบางกว่าทุกคนกล่าวคือ ผู้นำเมื่อทำผิดแม้จะเล็กน้อยต้องแสดงความรับผิดชอบอย่างชัดเจน มากกว่าผู้อื่นนั่นเองดังนั้นผู้นำจึงต้องมีความกล้าในทุกเรื่อง และต้องเสียสละเพื่อความผาสุกของคน ในสังคม โดยเฉพาะเมื่อสังคมเกิดความแตกแยก แบ่งฝักแบ่งฝ่าย อันเป็นผลจากการดำเนินงานที่ ผิดพลาดของผู้นำเมื่อประเมินผลด้วยข้อมูล ความรู้สึก หากผู้นำคนใดมีคุณสมบัติเชิงบวกครบทุกดัชนี ถือว่าองค์กรนั้นได้ผู้นำที่ดี จะสร้างคุณสร้างประโยชน์ต่อองค์กร ถ้าประเมินแล้วมี 4 ประการ ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ดีพอใช้ คือ มีคุณงามความดีมากพอที่จะเป็นผู้นำได้ถึงจะไม่สมบูรณ์แบบ แต่ก็ สามารถพัฒนาได้ ในขณะที่หากผู้นำมี 3 ประการ คิดว่าในสังคมนั้น ๆ น่าจะมีคนที่ดีกว่านี้ เพราะ ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่สมบูรณ์พิเศษมากกว่าคนธรรมดาทั่ว ๆ ไป หากคนธรรมดา ๆ มาเป็นผู้นำ องค์กรจะเจริญได้อย่างไร หากผลการประเมินคุณสมบัติของผู้นำต่ำกว่า 3 ประการ ผู้นำคนนั้นไม่ควรเป็นผู้นำต้องรีบถอดถอน ปลดหรือขับไล่ เพราะจะสร้างความปั่นป่วนความเสื่อมเสียให้กับสังคม อย่างใหญ่หลวงต่อไป

## 1. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการประเมิน

### 1.1 ความหมายของการประเมิน

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ต่าง ๆ กัน ดังนี้

ไพศาล หวังพานิช (2543: อ้างถึงใน โสสิตา มั่งอะนะ.2559: 39) กล่าวว่า การประเมิน หมายถึง กระบวนการพิจารณาตัดสิน (Judge) หรือกำหนด (Determine) คุณค่า (Worth) ของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง (the process of determining the worth) โดยอาศัยเกณฑ์ (Criteria)

สุวิมล ว่องวานิช (2544: อ้างถึงใน โสสิตา มั่งอะนะ.2559: 39) ได้ให้ ความหมายของการประเมินว่า การตัดสินคุณค่าของสิ่งที่ถูกวัด โดยการเทียบเกณฑ์ จุดเน้นของการประเมินจะ อยู่ที่ความยุติธรรมและความเหมาะสมของเกณฑ์ที่ใช้ในการตัดสินใจที่โปร่งใสและเปิดเผยนอกจากนี้ การประเมินผลที่ดีต้องอยู่บนพื้นฐานของข้อมูลที่มีความตรงและเชื่อถือได้ ซึ่งได้มาจากกระบวนการ วัดผลที่มีคุณภาพ ซึ่งสามารถให้ผลการวัดที่ถูกต้องสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

ศิริชัย กาญจนวาสี (2547: อ้างถึงใน โสสิตา มั่งอะนะ.2559: 39) ได้นำเสนอ พัฒนาการความหมายของการประเมินว่า ความหมายของการประเมินได้รับผลการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเริ่มต้นจากความเข้าใจที่ว่า การประเมินเป็นสิ่งเดียวกับการวัดผลการเรียนรู้ (Measurement-Oriented) การประเมินเป็นกระบวนการศึกษาสิ่งต่าง ๆ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัย (Research-Oriented) การประเมินเป็นการตรวจสอบการบรรลุผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ (Objective-Oriented) การประเมินผลเป็นการช่วยเสนอสารสนเทศเพื่อการตัดสินใจ (Decision-Oriented) การ

ประเมินเป็นการสนองสารสนเทศแก่ผู้เกี่ยวข้องทั้งหลายด้วยการบรรยายกลุ่มเล็ก (Description-Oriented) การประเมินเป็นการตัดสินคุณค่าของสิ่งที่มีมุ่งประเมิน Judgments-Oriented)

สมเกียรติ บุญรอด (2550: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 39) ได้ให้ความหมายของการประเมินไว้ว่า กระบวนการพิจารณาตัดสินคุณค่าของสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มุ่งประเมิน โดยการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

จากการให้ความหมายของการประเมินตามแหล่งอ้างอิงต่าง ๆ ผู้วิจัยได้สรุปความหมายของการประเมิน หมายถึง กระบวนการตัดสินคุณค่าของสิ่งใดก็ตามที่ใช้วิธีการวัดและเทียบเกณฑ์ โดยมีกระบวนการที่มีคุณภาพ มีความตรงและเชื่อถือได้สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง

### 1.2 ความหมายของรูปแบบการประเมิน

รูปแบบการประเมินตรงกับคำว่า "Evaluation Model" คำว่า Model นี้ ในภาษาไทยมีการใช้คำเรียกแทนอยู่หลากหลาย อาทิ แบบจำลอง โครงแบบหรือบางครั้งก็ใช้ทับศัพท์ว่าโมเดล หากพิจารณาความหมายตามพจนานุกรม (Merriam Webster's Collegiate Dictionary, 1996: อ้างถึงใน รัตนะ บัวสนธ์. 2550) พบว่ามีความหมาย คือ 1 ชุดของแผนสำหรับก่อสร้าง 2) ภาพสำเนา 3) การออกแบบโครงสร้าง 4) ภาพย่อที่เป็นตัวแทนของบางสิ่ง 5) คำบรรยาย เพื่อช่วยให้เกิดภาพของบางสิ่งที่ไม่สามารถสังเกตเห็นได้โดยตรง หรือ 6) ข้อมูลหรือข้อตกลงใด ๆ ก็ตามที่จัดระบบนำเสนอไว้ในรูปของคณิตศาสตร์

Getzels and others (1986: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559:

40) ให้หลักการของรูปแบบที่สำคัญ 3 ประการ ดังนี้

1. รูปแบบจะต้องเป็นที่รวมของแนวความคิดและแสดงถึงความสัมพันธ์ต่าง ๆ ของแนวความคิด ซึ่งไม่เพียงแต่จะสามารถตอบปัญหาที่เคยมีมาก่อนเท่านั้น แต่จะต้องสามารถแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นมาได้อีกด้วย

2. ในโครงสร้างของแนวความคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว จะต้องสามารถปฏิบัติ(Operation) และวางอยู่ในรูปแบบขององค์กร (Organization) ได้ หมายความว่า แนวความคิดและความสัมพันธ์ไม่เพียงแต่สามารถชี้แนวทางให้เกิดความเข้าใจเท่านั้น แต่ยังสามารถติดตามตรวจสอบได้อีกด้วย

3. รูปแบบนั้นจะต้องยึดหลักการและอยู่บนพื้นฐานทางการบริหารหรือผลงานที่เกี่ยวข้องกับการบริหารภายใต้แนวคิดและความสัมพันธ์ดังกล่าว Carter V. Good (1973: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 40) ได้รวบรวมความหมายของรูปแบบไว้ ดังนี้

1. เป็นแบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำ
2. เป็นตัวอย่างเพื่อการเลียนแบบ เช่น ตัวอย่างในการออกเสียง

ภาษาต่างประเทศเพื่อให้ผู้เรียนได้เลียนแบบ เป็นต้น

3. เป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง หรือหลักการ หรือแนวคิด

4. เป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกัน ซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคม

Nadler (1983: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 40) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าเป็นการนำทฤษฎี แนวทางและกรอบแนวคิดมาพัฒนา เพื่อให้สามารถแปลความหมายของปรากฏการณ์ต่าง ๆ ได้

Keeves (1988: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 41) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า หมายถึง การแสดงโครงสร้างเพื่อใช้ศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปร

Alkin and Ellett (1990: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 41) ให้ความหมายของรูปแบบการประเมินไว้ว่า เป็นการอธิบายสิ่งที่ผู้ประเมินทำหรือเป็นการกำหนดสิ่งที่ผู้ประเมินควรจะทำโดยทั่วไปผู้ประเมินจะมีความเกี่ยวข้องกับการตัดสินคุณค่า ซึ่งคำว่ารูปแบบถูกนำไปใช้ 2 ความหมายคือ

1) เป็นรูปแบบที่กำหนดงานหรือกิจกรรม โดยรูปแบบที่พัฒนาควรจะต้องมีความง่าย สะดวกต่อการนำไปใช้ โดยมีการตั้งกฎเกณฑ์ ข้อห้ามและกรอบในการดำเนินงานที่ลักษณะเฉพาะที่ผู้กำหนด หรือผู้ที่พัฒนารูปแบบการประเมินเห็นว่า เป็นแนวทางของการปฏิบัติงานการประเมินที่ดีที่สุดและนำไปสู่ผลสำเร็จของการประเมิน รูปแบบการประเมินซึ่งเป็นรูปแบบที่ใช้เป็นตัวอย่าง

2) รูปแบบเชิงบรรยาย เป็นการกำหนดข้อความและข้อสรุปทั่วไป นำมาใช้ในการบรรยาย พยากรณ์หรืออธิบายกิจกรรมการประเมิน ซึ่งเป็นรูปแบบที่พัฒนา เพื่อเสนอทฤษฎีเชิงประจักษ์

Robbins (1992: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 41 ) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่าหมายถึง สิ่งที่เป็นนามธรรม ซึ่งทำให้เข้าใจปรากฏการณ์หรือความจริงได้ง่ายขึ้น ซึ่งรูปแบบทั่ว ๆ ไป จะต้องมีส่วนประกอบที่สำคัญอย่างน้อย 3 ประการ คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปรและความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร

รัตน์ บัวสนธ์ (2550: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 41) ให้ความหมายของรูปแบบการประเมินไว้ว่าเป็นการถ่ายทอดแบบหรือภาพจำลองของทฤษฎีการประเมิน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างส่วนต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน แต่รูปแบบการประเมินจะช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินได้อย่างเป็นระบบ

อนัญญา คูอาริยะกุล (2554: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 42) ให้ความหมายของรูปแบบการประเมิน หมายถึง แบบแผนหรือแผนภูมิในการประเมินที่แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์

อย่างเป็นระบบ ระหว่างองค์ประกอบหรือสิ่งต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน ซึ่งรูปแบบการประเมินนี้ จะช่วยให้เกิดความเข้าใจเกี่ยวกับการประเมินได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติได้

จากความหมายของรูปแบบการประเมินที่นักการศึกษาได้ให้ความหมายไว้ สามารถสรุปเป็นความหมายของรูปแบบการประเมินได้ว่า หมายถึง แบบแผนหรือกรอบแนวคิดในการประเมิน ซึ่งจะแสดงความสัมพันธ์อย่างเป็นระบบระหว่างองค์ประกอบต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการประเมินได้อย่างเป็นระบบและสามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ

โสภิตา มั่งอะนะ (2559: 42) ได้ศึกษาการพัฒนารูปแบบการประเมิน

จากนักการศึกษา ผู้วิจัยนำเสนอ ดังนี้

Nevo (1995: อ้างถึงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 42) ได้นำเสนอแนวคิดในการสร้างหรือพัฒนารูปแบบการประเมิน โดยการตั้งคำถามหลัก 10 คำถาม ซึ่งได้ปรับปรุงมาจากคำถามหลักในการพัฒนารูปแบบการประเมินที่พัฒนาขึ้นโดย Stuff beam ซึ่งการพัฒนารูปแบบการประเมินควรตอบคำถามเหล่านี้ให้ได้ มีรายละเอียดดังนี้

คำถามที่ 1 การประเมินคืออะไร ในคำถามนี้ ผู้ที่พัฒนารูปแบบการประเมินต้องนิยามรูปแบบและตอบคำถามให้ได้ว่า เป็นรูปแบบการประเมินที่เน้นการตัดสินคุณค่า หรือมุ่งประเมินเพื่อการปรับปรุงและพัฒนา

คำถามที่ 2 การประเมินมีหน้าที่อะไรในคำถามนี้ เป็นการบอกถึงบทบาทของการประเมินว่าทำหน้าที่อะไรอาจพิจารณาว่า เป็นแบบรวมสรุป (Summative evaluation) หรือการประเมินความก้าวหน้า (Formative evaluation) หรือหน้าที่อื่นใด

คำถามที่ 3 อะไรคือสิ่งที่จะประเมินคำถามนี้เป็นสิ่งที่สำคัญ ในการพัฒนารูปแบบการประเมิน เพราะผู้พัฒนาจะต้องศึกษาสิ่งที่จะประเมินให้เข้าใจโดยถ่องแท้ เพื่อระบุว่าจะประเมินอะไรบ้างและจะวิเคราะห์ข้อมูลต่าง ๆ อย่างไร

คำถามที่ 4 ในการประเมินควรได้สารสนเทศอะไร คำถามนี้ต้องการให้ระบุว่าประเมินเพื่อให้ได้สารสนเทศอะไร ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับ การนิยามการประเมินในครั้งนั้น ๆ ว่าต้องการอะไรเพียงใด โดยจะต้องกำหนดตั้งแต่ต้น

คำถามที่ 5 ใช้เกณฑ์อะไรในการตัดสินในการประเมินย่อมต้องมีเกณฑ์ เพื่อใช้ในการตัดสินผลการประเมิน ดังนั้นในการพัฒนา รูปแบบการประเมินต้องตอบให้ได้ว่าการประเมินนั้นจะใช้เกณฑ์อะไรเพื่อตัดสินสิ่งที่ประเมิน

คำถามที่ 6 การประเมินควรจัดกระทำเพื่อใครในคำถามนี้เป็นการระบุถึงผู้ที่ต้องการใช้สารสนเทศ จากการประเมินว่าเป็นกลุ่มใดบ้าง โดยต้องระบุให้มีความชัดเจนตั้งแต่แรก

คำถามที่ 7 รูปแบบการประเมินควรเป็นอย่างไรเป็นการพิจารณาว่ารูปแบบการประเมินควรเป็นอย่างไร โดยระบุถึงรายละเอียดต่าง ๆ เช่น กิจกรรมการประเมิน เป็นต้น

คำถามที่ 8 ควรใช้วิธีใดในการประเมินคำถามนี้ต้องตอบให้ชัดว่า ในการประเมินตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น สามารถใช้เทคนิคหรือวิธีการใดจึงจะเหมาะสมและเข้าถึงข้อมูลของการประเมินได้ดี

คำถามที่ 9 ใครควรทำหน้าที่ประเมินเป็นการระบุว่าผู้ที่จะทำหน้าที่ประเมินมีใครบ้างและมีคุณสมบัติอย่างไร

คำถามที่ 10 ควรใช้มาตรฐานอะไรในการตัดสินการประเมินจากที่ได้ศึกษาแนวคิดในการพัฒนารูปแบบการประเมิน พบว่า ยังไม่มีหลักการที่แน่นอนในการพัฒนา นักประเมินบางคนอาศัยประสบการณ์ในการประเมิน เพื่อเสนอแนวคิดการประเมินในลักษณะของ "รูปแบบการประเมิน" บางส่วนใช้แนวคิดเกี่ยวกับคำถามหลัก เพื่อเป็นกรอบการพัฒนารูปแบบการประเมิน บางกรณีพยายามที่จะใช้ทฤษฎีต่าง ๆ มาสนับสนุน เพื่อให้รูปแบบการประเมิน มีความน่าเชื่อถือ ดังนั้นในการพัฒนารูปแบบการประเมิน การใช้วิธีการอย่างหลากหลายเพื่อให้ได้มาซึ่งรูปแบบการประเมินที่มีความน่าเชื่อถือ เป็นไปได้ในการปฏิบัติและได้รับการยอมรับจากผู้ที่เกี่ยวข้องในการดำเนินการประเมินนั้น นักประเมินต้องมีความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับรูปแบบการประเมิน เพื่อจะได้เลือกประยุกต์ใช้ได้อย่างถูกต้องและทำให้การประเมินนั้นมีคุณภาพสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในการดำเนินการประเมินนั้นมีหลายวิธีการ ตามรายละเอียด ดังนี้

1. การประเมินแบบตอบสนอง (Responsive evaluation approach)
2. การประเมินแบบผสมผสาน
3. การประเมินแบบอิงผู้ที่มีส่วนได้ส่วนเสีย (Stakeholder-based approach)
4. การประเมินแบบเสริมพลัง (Empowerment evaluation)
5. การประเมินแบบสร้างสรรค์ (Constructive evaluation)
6. การประเมินอภิमान
7. การประเมินแบบ 360 องศา

จากแนวทางการประเมินทั้งหมดที่ได้กล่าวมาแล้วในข้างต้นนี้ เป็นแนวทางการประเมินที่ดีและมีความเหมาะสมไปตามบริบทและความต้องการในการประเมินของผู้ประเมิน ซึ่งผู้วิจัยได้ประยุกต์ใช้แนวทางในการประเมินทักษะภาวะผู้นำนักเรียนตามรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอิตื้อดอนหวายขม้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ในครั้งนี้



องค์ประกอบและขั้นตอนการประเมินที่ผู้วิจัยศึกษาวิเคราะห์ เพื่อนำมาใช้ เพื่อประเมินทักษะภาวะผู้นำนักเรียนที่ได้รับการพัฒนาตามรูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียน ในครั้งนี้ ซึ่งประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 3) ด้านทักษะการแก้ปัญหา 4) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 5) ด้านความเสียสละ 6) ด้านความรับผิดชอบ และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ โดยนำเสนอรายละเอียดแต่ละองค์ประกอบของรูปแบบการประเมิน ภาวะผู้นำสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขั้นพื้นฐาน

## 2. องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

### 2.1 องค์ประกอบ

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำในหลาย ๆ ประการ แต่ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีความสนใจและมุ่งประเมินภาวะผู้นำของนักเรียนและช่วยให้นักเรียนเกิดความตระหนักรู้ในด้านภาวะผู้นำนักเรียน อันจะนำไปสู่การพัฒนาตนเองและองค์กรต่อไปและองค์ประกอบของภาวะผู้นำนักเรียนตามแนวคิดและผลการวิจัยของนักการศึกษาต่าง ๆ ประกอบด้วย 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 3) ด้านทักษะการแก้ปัญหา 4) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 5) ด้านความเสียสละ 6) ด้านความรับผิดชอบ และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ

### 2.2 ตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้และลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ สำหรับงานวิจัยนี้ ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้ เพื่อประเมินภาวะผู้นำตามองค์ประกอบ 7 องค์ประกอบดังนี้ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ประกอบด้วย 1.1 รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ยอมรับคนอื่น ไม่เหยียดหยามใคร 1.2) ยอมรับ เคารพความคิดเห็นและความสามารถของคนอื่น 1.3) รู้จักผู้อื่น ยอมรับผู้อื่นและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 1.4) มีความพร้อมที่จะบริการผู้อื่น มีความอดทน และมั่นคงในอารมณ์ 1.5) จำชื่อและเรียกชื่อคนอื่นได้อย่างแม่นยำ 1.6) ทำตัวเป็นกันเองและมี อารมณ์ขัน 1.7) พูดและทำด้วยความจริงใจ ไม่เสแสร้ง 1.8) พยายามชอบและสนใจคนทั่วไป 1.9) รู้จักประมาณตนอ่อนน้อมถ่อมตน และ 1.10) รู้จักตนเองและยอมรับตนเอง 2) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย 2.1) มีจิตใจมั่นคง เปลี่ยนความเชื่อยาก มั่นใจในความคิดของตนเอง 2.2) กล้าพูดกล้าแสดงออกกล้าแสดงความคิดเห็น 2.3) ไม่ขี้อาย ไม่ประหม่า ไม่เคอะเขิน 2.4) กล้าตัดสินใจไม่ลังเล กล้าคิดกล้าทำ 2.5) กล้าเผชิญต่อความจริง 2.6) มีจิตใจเด็ดเดี่ยว แน่วแน่ และ 2.7) ไม่วิตกกังวล 3) ด้านทักษะการแก้ปัญหา ประกอบด้วย 3.1) กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา 3.2) มองเป้าหมายไม่ใช่อุปสรรค 3.3) กล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น 3.4) การเผชิญสถานการณ์แห่งความจริงได้ 3.5) มีการวางแผน และลงมือแก้ปัญหา 3.6) มีพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง 3.7) มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และ 3.8) มีการประเมินและตัดสินใจ

เลือกทางในการแก้ปัญหา 4) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต ประกอบด้วย 4.1 มีความตั้งใจจริงในการทำงานทำอะไรทำจริง มุ่งให้งานสำเร็จเกิดประโยชน์ส่วนตนหรือส่วนรวมได้จริง ๆ 4.2 มีความตั้งใจจริงต่อหน้าที่ ทำจริงในงานที่ได้รับมอบหมาย ต้องเอาใจใส่หน้าที่ให้งานสำเร็จเกิดผลดี 4.3 มีความตั้งใจจริงต่อวาจา การพูดความจริงไม่กลับกลอกรักษาวาจาสัตย์อย่างเคร่งครัด พูดจริงทำจริงตามที่พูด 4.4 มีความจริงใจต่อบุคคลมีความจริงใจต่อคนที่เกี่ยวข้องมีความจงรักภักดี จริงใจต่อผู้มีพระคุณ มีความกตัญญูตทเวที และ 4.5 มีความตั้งใจจริงที่ในการทำมาตติและ ปฏิบัติจนติดเป็นนิสัย 5) ด้านความเสียสละ ประกอบด้วย 5.1) รู้จักเสียสละสิ่งที่ตนมีอยู่ เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมตามโอกาสที่เห็นสมควรและจำเป็น 5.2) รู้จักใช้เงินทองที่เก็บออมและประหยัดไว้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นตามควรแก่กำลังและฐานะ 5.3) เต็มใจช่วยเหลือบำบัดทุกข์และบำรุงสุขให้แก่กันด้วยน้ำใจจริงโดยไม่เห็นแก่หน้าหรือหวังอามิสผลใด ๆ และ 5.4) เป็นคนเผื่อแผ่ มีน้ำใจกว้างขวาง 6 ด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 6.1) ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียนโดยเคร่งครัด 6.2) คอยติดตามผลงานของตนเองเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น 6.3) รักษาสมบัติของส่วนรวมเหมือนของตนเอง 6.4) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ 6.5) มีความซื่อสัตย์ไว้ใจได้ 6.6) กล้าเผชิญต่อความจริง และ 6.7) รักษาสิทธิและหน้าที่ของตนเองและ 7) ด้านวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ ประกอบด้วย 7.1) เป็นคนรู้จักวิเคราะห์สังเคราะห์ 7.2) เป็นคนมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7.3) เป็นคนเรียนรู้อย่างรวดเร็ว 7.4) เป็นคนช่างสังเกต 7.5) เป็นคนมีความรอบรู้ในทักษะการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 7.6) เป็นคนมีความรอบรู้ในทักษะชีวิต 7.7) เป็นคนมีความรอบรู้ในทักษะเรียนรู้ 7.8) เป็นคนมีความคิดริเริ่ม มีความคิดที่แปลกใหม่ต่างจากความคิดแบบเดิมของคนทั่วไป 7.9) เป็นมีความคิดยืดหยุ่น มีความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายทิศทางหลายแง่มุม 7.10) เป็นคนมีความคล่องแคล่ว สามารถคิดหาคำตอบได้อย่างคล่องแคล่วว่องไว รวดเร็วและได้คำตอบมากที่สุดในเวลาที่จำกัด และ 7.1 1) เป็นคนมีความคิดละเอียดละออ การคิดได้ในรายละเอียด เพื่อขยายหรือตกแต่งความคิดหลักให้ได้ความหมายที่สมบูรณ์ยิ่งขึ้นทางบวกง่าย ๆ

3. วิธีที่ใช้ในการประเมินวิธีที่ใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบประเพณีนิยมที่นำมาใช้ในสมัยแรก ๆ มักจะเน้นพฤติกรรมส่วนบุคคล (Personal traits) เช่น ความคิดริเริ่มความสามารถในการทำงานโดยอิสระ ความรับผิดชอบ ความคิดสร้างสรรค์ ความจริงใจ ศักยภาพความเป็นผู้นำ ความเฉลียวฉลาด ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เพื่อนำมาสังเคราะห์ให้ได้วิธีประเมินภาวะผู้นำนักเรียนโรงเรียนบ้านอืดอดอนหวายขมั้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ดังต่อไปนี้

### 3.1 วิธีการให้คะแนนตามระดับ (Graphic rating scale)

วิธีการให้คะแนนตามระดับนี้เป็นที่นิยมใช้กันทั่วไป โดยการจัดองค์ประกอบจำนวนหนึ่ง วิเคราะห์ตามความสามารถ (analytical ability) ซึ่งไม่ได้อธิบายไว้ชัดเจนนัก

นำมาประเมินการปฏิบัติงานของพนักงาน อาจจะจัดระดับคะแนนช่วงต่าง ๆ ไว้สามหรือห้าช่วง เช่น ดีปานกลาง ยังใช้ไม่ได้ หรือ ดีเยี่ยม ดี พอใช้ เป็นต้น การประเมินโดยวิธีนี้มีมักจะใช้ประเมินลักษณะของงานที่เกี่ยวกับความรู้ในงาน การตัดสินใจ ความสามารถในการทำงานโดยอิสระ มนุษย์สัมพันธ์ ลักษณะท่าที ทักษะ ความสามารถในการวางแผน และความคิดสร้างสรรค์ การจัดลำดับคะแนนเป็นไปอย่างง่าย ๆ ที่ผู้ประเมินได้โดยใช้เวลาไม่มากนัก เมื่อการประเมินเป็นไปตามเป้าหมาย ผลสะท้อนส่งกลับจะใช้ประโยชน์มากแต่ขณะเดียวกัน วิธีนี้ก็ยังมีข้อจำกัด คือ ถ้าจะนำไปใช้โดยคิดว่างานทุกงานมีความสำคัญเท่ากันหมด หรืองานทุกอย่างสามารถปฏิบัติได้โดยอิสระ

### 3.2 วิธีการประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident method)

การประเมินจากเหตุการณ์สำคัญ ๆ นั้น เป็นวิธีการที่ช่วยให้การประเมินตรงตามวัตถุประสงค์ (objective) ของลักษณะบุคลิกภาพ โดยผู้ประเมินจะยึดการประเมินจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะพฤติกรรมของงาน (job behavior) ไม่ว่าจะทั้งทางดีหรือไม่ดี ด้วยการบันทึกเหตุการณ์นั้น ๆ ในแฟ้มประวัติของพนักงาน อย่างไรก็ตาม การประเมินโดยวิธีนี้มีข้อจำกัดบางประการ คือ

3.2.1 ผู้บังคับบัญชาจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่า

3.2.2 การบันทึกนั้นเป็นเรื่องของผู้บังคับบัญชาและก็จะลืมนำไปได้

### 3.3 วิธีการเรียงลำดับ (Rank order Method) การประเมินโดยวิธีการ

เรียงลำดับนี้ ที่ใช้กันทั่วไปกระทำได้ 2 วิธี คือเรียงลำดับผู้สำรวจ (Alternative ranking method) ผู้บังคับบัญชาจะเรียงลำดับพนักงานที่ดีที่สุดคู่กับพนักงานที่แย่ที่สุด ต่อมาก็จัดลำดับพนักงานที่ดีรองลงมาคู่กับพนักงานที่รองแย่ที่สุด และจัดลำดับ พนักงานที่เหลือต่อ ๆ ไปจนหมด หรืออีกวิธีหนึ่งคือ วิธีการเปรียบเทียบด้วยการจัดเป็นคู่ คือเปรียบเทียบทีละคน เรียงตามลำดับที่ดีที่สุดจนลงมาถึงต่ำที่สุดทั้งสองวิธีนี้นับว่าเป็นวิธีที่พอเชื่อถือได้ในการพัฒนาการจัดการจัดลำดับในหน่วยงานหนึ่ง ๆ

อย่างไรก็ตาม การใช้วิธีนี้ยังมีปัญหา เพราะการประเมินนี้เปรียบเทียบกันไม่ได้ เพราะไม่มีจุดมุ่งหมายของการประเมิน และไม่มีอะไรประกันได้ว่าผู้ประเมินจะไม่เอนเอียง อีกประการหนึ่งการนำวิธีนี้มาใช้จะใช้ได้กับหน่วยงานที่มีจำนวนพนักงานน้อย ถ้าไปใช้กับจำนวนมากก็ไม่เกิดผล ข้อเสียอีกประการหนึ่งของการเปรียบเทียบนี้ คือ เป็นการเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานในกลุ่ม แต่ไม่ได้บอกว่าพนักงานคนหนึ่งดีกว่าหรือไม่ดีกว่าคนอื่น ๆ อย่างไรก็ตามจุดอ่อนของการประเมินในลักษณะนี้ จะคล้ายคลึงกับวิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนด (Force distribution method) คือ การกำหนดค่าเปอร์เซ็นต์ให้ในระดับต่าง ๆ เช่น กำหนดกลุ่มดีที่สุดไว้ 10 เปอร์เซ็นต์ กลุ่มที่ต่ำที่สุด 10 เปอร์เซ็นต์ กลุ่มดี 20 เปอร์เซ็นต์ พอใช้ได้ 40 เปอร์เซ็นต์ เป็นต้น

3.4 วิธีการตรวจสอบรายการ (Check list method) วิธีการตรวจสอบรายการนี้จะกำหนดคำถามขึ้นมาชุดหนึ่งเกี่ยวกับพนักงาน ผู้บังคับบัญชาจะตรวจสอบคำตอบเกี่ยวข้องกับฝ่าย

การเจ้าหน้าที่ คำถามแต่ละคำถามอาจให้น้ำหนักเท่ากันหรือแตกต่างกันมากบ้างน้อยบ้าง ผู้ประเมินอาจมีอคติการประเมินระหว่างคำถามด้านบวกและด้านลบ การประเมินวิธีนี้ค่าใช้จ่ายค่อนข้างสูง เพราะการตรวจสอบรายการจะต้องพัฒนาให้สอดคล้องกับระดับชั้นต่าง ๆ ของงานวิธีการประเมินแบบตรวจสอบรายการมีลักษณะเป็นรายงานพฤติกรรมหรือรายงานการปฏิบัติงาน มีวิธีการปลีกย่อยออกเป็น 2 วิธี คือ

3.4.1 การตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted Checklist) แบบของการประเมินวิธีนี้ประกอบด้วยข้อความต่าง ๆ ที่กล่าวถึงคุณสมบัติของบุคคลอันเกี่ยวกับพฤติกรรมของการปฏิบัติงาน ทุกข้อความจะเขียนให้เห็นถึงลักษณะที่แตกต่างกัน ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียงที่สุดกับคุณสมบัติของแต่ละบุคคล แล้วนำผลไปให้คะแนนตามความสำคัญ

3.4.2 การบังคับให้เลือก (Force-choice) มีหลักการเช่นเดียวกันกับการตรวจสอบรายการแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อความให้เลือก 4 ข้อความ ในแต่ละชุดคำถามผู้ประเมินจะทำการเลือกข้อความที่ผู้ถูกประเมินนั้นมีคุณสมบัติมากที่สุดและมีคุณสมบัติน้อยที่สุด

3.5 วิธีการเรียบเรียงรายงาน (Essay Method) การเรียบเรียงรายงานนี้ เป็นการประเมินที่ใช้กันมาเป็นสิบ ๆ ปี ผู้บังคับบัญชาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเรียบเรียงรายงานเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงานของตนเสนอขึ้นมาเพื่อการพิจารณาโดยอิสระ ซึ่งการประเมินวิธีนี้ก็ให้ประโยชน์หลายประการ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับพนักงานนั้น ๆ ซึ่งอาจจะมากกว่าที่ผู้บังคับบัญชาเคยทราบเกี่ยวกับพนักงานผู้นั้น หรือในเรื่องบางสิ่งบางอย่างที่ไม่เคยทราบมาก่อน ถึงแม้จะให้ประโยชน์ แต่ก็มีบางอย่างเป็นจุดอ่อนเหมือนกัน นั่นคือ ไม่สามารถจะเปรียบเทียบการปฏิบัติงานระหว่างพนักงานได้ ผู้บังคับบัญชาคงต้องใช้อคติในการประเมิน ซึ่งเป็นการผิดพลาดสำหรับหลักการประเมินเป็นอย่างยิ่ง อีกประการหนึ่งการเรียบเรียงรายงานนี้ขึ้นอยู่กับทักษะการเขียนที่อาจจะเกินความเป็นจริงในทางปฏิบัติได้

3.6 วิธีการสร้างกลุ่มประเมิน (Team building appraisal) การประเมินโดยวิธีสร้างกลุ่มเพื่อประเมินนั้น มักใช้สำหรับกลุ่มนักกีฬา เช่น ฮอกกี้ ผู้เล่นคนหนึ่งทำแต้มคะแนนดีกว่าผู้เล่นคนอื่น ๆ เป็นต้น แนวความคิดนี้นำมาใช้กับกิจการในลักษณะการประสานงานร่วมกัน เป็นกลุ่มนักกีฬาประเภทหนึ่ง ๆ ผู้เล่นแต่ละคนทำอะไรให้แก่องค์กรบ้าง ซึ่งการประเมินจะออกมาในลักษณะการให้ความช่วยเหลือมากกว่าจะเป็นการกระทำโดยตรงถ้าจะนำมาประเมินแบบนั้นมาใช้ในลักษณะเฉพาะอย่าง ผู้ประเมินจะได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในสายงานนั้น ๆ โดยเน้นการทำงานประสานร่วมกันตามขอบข่ายของงานในองค์กร ลักษณะการประเมินวิธีนี้จะช่วยกระตุ้นให้พนักงานปฏิบัติงานได้ทุกหน้าที่ของตำแหน่งซึ่งช่วยให้งานมีประสิทธิภาพและลดการขัดแย้งระหว่างตัวบุคคลได้

3.7 วิธีการประเมินพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงาน (Behaviorally anchored rating scales) เป็นการนำเอาเทคนิคแบบใหม่เข้ามาใช้ โดยการคาดคะเนการปฏิบัติงานของตำแหน่ง โดยเฉพาะตำแหน่งใดตำแหน่งหนึ่งเป็นฐานเทคนิคการประเมินแบบ Bars จะประกอบด้วยช่วงการให้คะแนนระหว่าง 5 ถึง 10 ช่วง แต่ละช่วงนั้นจะแสดงให้เห็นถึงพฤติกรรมที่สำคัญ ๆ ที่แสดงออกในการปฏิบัติงาน ซึ่งจะเป็นแนวทางสำหรับผู้ประเมินใช้พิจารณาผู้ถูกประเมิน ในตัวอย่างตำแหน่งเลขานุการที่แสดงนั้น จะมีอยู่ 8 ช่วง หมายเลข 1-5 มีอยู่ 4 ช่วง ซึ่งเป็นเกณฑ์ต่ำกว่ามาตรฐานปานกลาง และหมายเลข 5-9 มีอยู่ 4 ช่วง เป็นเกณฑ์ที่สูงกว่าปานกลาง พฤติกรรมที่แสดงออกจะปรากฏตามช่วงคะแนนที่กำหนด สำหรับผู้ประเมินนั้น เป็นไปได้ทั้งผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานหรือแม้แต่ผู้ใต้บังคับบัญชา หรือจะใช้การผสมผสานของแต่ละฝ่ายก็ได้ ถึงแม้ว่าบางครั้งพฤติกรรมจะไม่ปรากฏออกมาชัดเจนนัก แต่ช่วงคะแนนของพฤติกรรมเหล่านี้จะลดความผิดพลาดลงได้ ผลจากงานวิจัยที่ Burack อ้างถึง Schneier และ Beatty ว่าถ้านำเทคนิคการประเมินแบบ Bars ผสมผสานกับระบบที่เน้นผลงาน เช่น การบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (Management by Objectives) แล้วจะเป็นการประเมินที่ให้ประโยชน์สูงสุด และมีความเที่ยงตรงสูง ข้อเสียของวิธีนี้อยู่ที่ต้องการใช้เวลาสิ้นเปลืองมากในการพัฒนาระบบ (approach)

3.8 วิธีการบังคับเลือก (Forced choice method) วิธีการประเมินโดยใช้แบบการบังคับเลือกนี้ ได้มีการนำมาพัฒนาใช้ตั้งแต่สมัยสงครามโลกครั้งที่ 2 โดยกลุ่มนักจิตวิทยาประจำกองทัพสหรัฐ เมื่อได้รับการตอบสนองไม่เป็นที่พอใจนักอย่างกว้างขวางต่อผลการนำวิธีแบบการให้คะแนนตามระดับ วิธีการกระจายตามเปอร์เซ็นต์ที่กำหนดวิธีการเปรียบเทียบด้วยการจัดเป็นคู่ และวิธีการตรวจสอบรายการประเมินแบบบังคับเลือกนี้จะกำหนดประโยค ข้อความเกี่ยวกับพฤติกรรมของงาน (Job behavior) หรือคุณภาพส่วนบุคคล (Personal qualities) 4 ประโยคด้วยกัน แสดงในแง่บวกสองประโยคและในแง่ลบสองประโยคถ้าพฤติกรรมเมื่อประเมินออกมามีแนวโน้มทางบวกก็จะได้คะแนนบวก ถ้าลักษณะโน้มเอียงไปด้านลบผลก็คือลบ โดยวิธีนี้จะช่วยลดข้อผิดพลาดและอคติของผู้ประเมินได้ เพราะประโยคที่กำหนดนั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับความสำเร็จและความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน เมื่อพิจารณาในแง่ของความเที่ยงตรงและวิธีการประเมินแบบนี้ เห็นว่า การประเมินไม่ค่อยตรงต่อวัตถุประสงค์ และเมื่อเทียบกับวิธีอื่นแล้วจะดีกว่าการออกแบบฟอร์ม จะต้องใช้ผู้ที่ได้รับการฝึกอบรมมาแล้วเป็นอย่างดี ในการจัดกลุ่มสายงานและการตั้งประโยคพิจารณาเพื่อการประเมินสำหรับกลุ่มสายงานนั้น ๆ อย่างไรก็ตาม ความรู้สึกของผู้ประเมินย่อมไม่ชอบการประเมินในที่มืด (Rate in the dark) การประเมินแบบนี้มักจะไม่เป็นที่นิยม และมีค่าใช้จ่ายสูงในการพัฒนาระบบการประเมินแบบบังคับเลือก

3.9 วิธีการใช้ศูนย์กลางการประเมิน (Assessment as an evaluation) การประเมินนั้นจะดูง่ายขึ้นมาก ถ้ากำหนดมาตรฐานเป้าหมาย (objective standards) ไว้ชัดเจน ไม่ว่าจะเป็นผลผลิตทางกายภาพ จำนวนเงิน เป็นต้น และความคิดตรงกันข้าม ถ้าการประเมินเป็นลักษณะนามธรรม เช่น การประเมินภาวะทางจิต ความคิดสร้างสรรค์หรือทักษะการเป็นผู้นำ เหล่านี้ ผลของการประเมินจะเป็นลักษณะของการเดามากกว่าเป็นการประเมินจริง ๆ การเลื่อนขั้นเลื่อนตำแหน่งของพนักงาน มักจะยึดถือผลการปฏิบัติงานในปัจจุบันมากกว่าศักยภาพ งานสำคัญของ ศูนย์กลางการประเมิน คือ ความสัมพันธ์ของงานต่าง ๆ จากการจำลองรูปแบบซึ่งผู้ประเมินรู้สึกว่าเป็นสิ่งสำคัญ และจำเป็นต่อความสำเร็จของงาน และใช้ความสังเกตต่องานนั้นเป็นอย่างดีแล้ว จึงประเมินผลการปฏิบัติงานของพนักงานการประเมินโดยวิธีนี้ ผู้ประเมินจะให้ความร่วมมือกับ ศูนย์กลางการประเมินโดยมีการทดสอบ สัมภาษณ์ พิจารณาส่งเหตุการณ์ ประสบการณ์ การจำลองงานลักษณะต่าง ๆ ในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในศูนย์ ผู้ประเมิน คือผู้สังเกตการณ์หลายคนที่ย่อยสังเกตความก้าวหน้าของผู้ถูกประเมิน

3.10 วิธีการเน้นผลงาน (result oriented appraisals) การประเมินโดยพิจารณาผลงานหรือการบริหารงานโดยยึดวัตถุประสงค์ (MBO) นั้น ถือได้ว่าเป็นการประเมินการปฏิบัติงาน เป็นเครื่องมือที่สำคัญ การบริหารงานโดยยึด วัตถุประสงค์เป็นระบบการบริหารและปรัชญาที่เน้นเป้าหมาย (Goals) มากกว่าวิธีการ (Methods) ซึ่งผู้ปฏิบัติงานจะต้องมีความรับผิดชอบ และตระหนักถึงความสำเร็จและการบรรลุผลในการทำงานของตน ดังนั้น กระบวนการเพื่อให้บรรลุดังกล่าวจึงให้เป็นหน้าที่ของผู้ปฏิบัติงานในการตั้งเป้าหมายเพื่อที่จะรู้ว่าตนต้องทำอะไร MBO จะช่วยเสริมขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน เพราะเป้าหมาย นั้นเกี่ยวข้องสัมพันธ์กับเป้าหมายของปัจเจกบุคคลทั้งยังช่วยเพิ่มความเข้าใจให้ผู้ปฏิบัติงานรู้จักยืนของ องค์การ การใช้วิธีการประเมินแบบนี้จะช่วยขจัดความขัดแย้งภายใน ของการแข่งขันระหว่างกันขึ้น และ MBO จะช่วยพัฒนาทักษะของการเป็นผู้นำของผู้บริหารแต่ละคนได้ โดยเฉพาะทักษะในการฟังการวางแผน การให้คำแนะนำปรึกษา การจูงใจ และการประเมินผล

3.11 วิธีการสัมภาษณ์ (Field review) การประเมินโดยวิธีนี้มีลักษณะคล้ายกับการสัมภาษณ์ โดยไม่มีแบบสัมภาษณ์ที่แน่นอน ผู้ทำการสัมภาษณ์คือเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารงานบุคคล ผู้ทำการสัมภาษณ์จะจดบันทึกข้อมูลต่าง ๆ ของผู้ปฏิบัติงานส่งไปให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อพิจารณาและแก้ไขเพิ่มเติม

3.12 วิธีการประเมินโดยเพื่อนร่วมงาน (Peer rating) วิธีนี้เป็นการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานเดียวกัน (Co-workers) เป็นผู้ประเมิน ซึ่งโดยทั่วไปแม้ว่าผลการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะมีบ่อยครั้งที่สอดคล้องหรือใกล้เคียงกับผลการประเมินโดยผู้บังคับบัญชาเป็นผู้ประเมิน แต่ในความเป็นจริงมักปรากฏว่าการประเมินโดยกลุ่มเพื่อนร่วมงานจะแสดงถึงความแตกต่าง

เกี่ยวกับพฤติกรรมบางอย่างของผู้ถูกประเมินซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาไม่พบเห็น ทำให้วิธีการประเมินด้วยวิธีนี้แตกต่างกับวิธีอื่น ๆ

3.13 วิธีการประเมินด้วยตนเอง (Self-rating) เป็นการมุ่งเน้นให้ผู้ถูกประเมินพิจารณาตนเอง โดยวิเคราะห์พฤติกรรม และผลการปฏิบัติงานของตนในระยะเวลาที่ผ่านมา แล้วนำผลการประเมินเสนอให้ผู้บังคับบัญชาหรือคณะกรรมการการประเมินในชั้นสูงพิจารณาต่อไป สรุปได้ว่า วิธีการประเมินพฤติกรรมที่แสดงออกถึงภาวะผู้นำนั้นมีหลากหลายขึ้นอยู่กับปัจจัยที่สนใจศึกษา ซึ่งผู้วิจัยได้เลือกใช้วิธีการให้คะแนนตามลำดับประเมินภาวะผู้นำนักเรียน โดยใช้รูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียน ซึ่งมีรายละเอียด ประกอบด้วย

#### 1. วิธีการตรวจสอบรายการ (Check list method) มีรายละเอียด ดังนี้

วิธีการตรวจสอบรายการ (Check list method) เป็นวิธีการประเมินที่สะดวกในการใช้สำหรับผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินแบ่งออกเป็น 2 ประเภทคือ แบบถ่วงน้ำหนักและแบบบังคับเลือก (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร. 2546 อ้างอิงใน โสภิตา มั่งอะนะ. 2559: 84-87) แบบถ่วงน้ำหนัก (Weighted checklists) ในการประเมินแบบนี้ประกอบด้วยข้อความต่างๆ ที่อธิบายถึงลักษณะเกี่ยวกับพฤติกรรม ในการปฏิบัติงานตามหัวข้อที่กำหนดไว้และมีการกำหนดคะแนนจากน้อยไปหามาก โดยผู้ประเมินจะทำเครื่องหมายลงในข้อที่ตรงกับพฤติกรรมของผู้รับประเมินมากที่สุด แล้วนำคะแนนในหัวข้อต่างๆ มารวมกัน ในบางครั้งอาจกำหนดน้ำหนักคะแนนพิเศษถ่วงเป็นตัวคูณทำให้พฤติกรรมหรือปัจจัยบางข้อมีค่าคะแนนน้อยแตกต่างจากปัจจัยอื่น ๆ การกระทำดังกล่าวจะมีผลทำให้คะแนนรวมสูงขึ้นหรือลดลงได้ข้อดีของการประเมินผลการปฏิบัติงานแบบถ่วงน้ำหนัก คือช่วยให้ผู้ประเมินหรือผู้บังคับบัญชาประหยัดเวลาและการประเมินผลการปฏิบัติงานมีขอบเขตครอบคลุมลักษณะเดียวกันรวมทั้งเมื่อสร้างแบบประเมินไว้แล้ว ก็อาจนำไปใช้ได้เป็นเวลานานเช่นเดียวกับข้อทดสอบมาตรฐาน (Standardized tests) มีข้อจำกัด คือเสียเวลามากในการจัดทำแบบประเมิน เพราะในการบรรยายคุณลักษณะพฤติกรรมของแต่ละงานจะต้องครอบคลุมปัจจัยในการทำงานครบถ้วน ซึ่งต้องอาศัยผู้ที่มีความรู้ในการปฏิบัติงานจริง จึงจะสามารถบรรยายลักษณะพฤติกรรม และกำหนดน้ำหนักหรือคะแนนได้ถูกต้อง เพื่อให้ผู้ประเมินเลือกข้อความที่ใกล้เคียงกับคุณลักษณะของผู้รับการประเมินมากที่สุดแต่ในทางปฏิบัตินั้นทำได้ยากเพราะหน่วยงานมีงานและตำแหน่งงานที่แตกต่างกันมาก

#### 2. วิธีการประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญ (Critical incident method)

มีรายละเอียด ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546) วิธีการประเมินผลจากเหตุการณ์สำคัญได้รับการพัฒนาขึ้นไปเพื่อแก้ปัญหาเกี่ยวกับการนำผลการประเมินไปพิจารณาร่วมกับผู้ใต้บังคับบัญชา เพราะผู้ใต้บังคับบัญชามักจะไม่ค่อยยอมรับในวิจารณ์ของผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินโดยเฉพาะเมื่อผลการประเมินนั้นออกมาในทางลบ ซึ่งทำให้ผู้บังคับบัญชา หรือผู้ประเมินเกิด

ความกังวลใจที่จะต้องเป็นผู้นำผลไปแจ้งให้ผู้บังคับบัญชาเพื่อทำการปรับปรุงในแนวทางที่ถูกต้อง จุดสำคัญของวิธีนี้ก็คือ จะให้ข้อมูลเกี่ยวกับเหตุการณ์สำคัญที่เกิดขึ้นจริง เกี่ยวกับการปฏิบัติงานของผู้บังคับบัญชา เพื่อเป็นหลักฐานในการถกเถียงหรือพูดคุยกับผู้บังคับบัญชาได้ดีขึ้นวิธีการคือ ผู้บังคับบัญชาจะต้องเป็นผู้จัดบันทึกเหตุการณ์ หรือพฤติกรรมที่สำคัญของผู้บังคับบัญชา หรือผู้รับการประเมินแต่ละคนเป็นหลักฐานไว้ โดยจะบันทึกลงในสมุดบันทึกซึ่งมีรายการที่จัดทำขึ้น โดยเฉพาะเพื่อเป็นแนวทางในการจัดบันทึก การบันทึกเหตุการณ์สำคัญนี้จะบันทึกทั้งผลงานที่ประสบความสำเร็จและผลงานที่ล้มเหลว โดยผู้บังคับบัญชาจะต้องทำในลักษณะคล้ายกันบันทึกประจำวันคือ บันทึกทันทีที่มีเหตุการณ์เกิดขึ้น เพราะอาจลืมได้หากจะจำไว้บันทึกในภายหลังในการบันทึกจะทำการบันทึกในแบบฟอร์มลักษณะเดียวกัน แต่ควรใช้สีของการ์ดบันทึกที่แตกต่างกัน เช่น เหตุการณ์ที่ดี ใช้การ์ดสีเหลือง เหตุการณ์ที่ไม่ดีใช้การ์ดสีแดงบันทึก

ข้อดีของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์ที่สำคัญคือ

1. ผู้บังคับบัญชามีหลักฐานที่เป็นจริงเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้รับการประเมินมาอ้าง
2. เป็นการวิจารณ์ผลการปฏิบัติงานจริง มีใช้วิจารณ์ที่บุคคลิกภาพส่วนตัวของผู้รับการประเมิน
3. ผู้รับการประเมินได้ทราบถึงมาตรฐานของงานจากการที่ได้พูดคุยกับผู้บังคับบัญชาข้อจำกัดของการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ ได้แก่
  - 1) ผู้บังคับบัญชาจะต้องทำการบันทึกเหตุการณ์สำคัญๆอย่างสม่ำเสมอ ทำให้เป็นภาระมาก เพราะต้องเฝ้าสังเกตพฤติกรรมของพนักงานอยู่ตลอดเวลา
  - 2) การจดบันทึกในลักษณะนี้ทำให้พนักงานรู้สึกหวาดระแวงอยู่ตลอดเวลาว่าพฤติกรรมอะไรของตนที่ถูกจดบันทึกในสมุดของผู้บังคับบัญชา
  - 3) ผู้บังคับบัญชาจะบันทึกเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในทางลบมากกว่าทางบวก
  - 4) การให้ข้อมูลย้อนกลับกับพนักงานที่ได้รับการประเมินอาจจะเข้าไปทำให้งานขาดประสิทธิภาพ เพราะผู้บังคับบัญชาต้องรอจนถึงเวลาที่จะประเมินจึงจะมีโอกาสได้แจ้งให้พนักงานนั้น ๆ ทราบเพื่อปรับปรุง

3. วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงาน (Behaviorally anchored rating scales BARS มีรายละเอียด ดังนี้ (อลงกรณ์ มีสุทธา และสมิต สัจฉกร, 2546) วิธีการประเมินพฤติกรรมการทำงาน เป็นวิธีการประเมินผลการปฏิบัติงานที่ได้พัฒนามาใหม่ และยังไม่แพร่หลายมากนัก โดยยึดถือตามวิธีการประเมินแบบเน้นเหตุการณ์สำคัญ โดยให้หัวหน้าหรือผู้บังคับบัญชา อธิบายหรือบรรยายความเกี่ยวกับสภาพที่ดีและไม่ดีในการปฏิบัติงาน จากนั้นผู้ชำนาญการด้านการบริหารงานบุคคลก็จะนำผลของการเขียนบรรยายดังกล่าวมาจัดกลุ่มเป็น



ประเภทซึ่งอาจแบ่งเป็น 5-10 ประเภท หลังจากนั้นจะทำเช่นเดียวกับวิธีการประเมินแบบถ่วงน้ำหนัก นั่นคือแต่ละข้อความหรือรายการจะถูกประเมินโดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชา โดยเฉพาะอย่างยิ่งให้ผู้บังคับบัญชาอื่นที่ไม่ได้เป็นผู้เขียนคำบรรยายเกี่ยวกับแง่ดีหรือไม่ดีของการปฏิบัติงานเป็นผู้ประเมินข้อความเหล่านี้แทน หลังจากนั้นก็จะทดลองตรวจสอบว่าการประเมินดังกล่าวนั้นถูกต้อง ซึ่งจะเชื่อถือได้ก็ต่อเมื่อไม่มีการเบี่ยงเบนที่สำคัญเป็นวิธีที่คล้ายกับวิธีการให้คะแนนตามมาตราส่วนที่สามารถนำมาใช้กับพนักงานเป็นส่วนมาก แต่ต่างกันที่มาตราส่วนที่จัดทำขึ้นนั้น จะยึดถือมาจากข้อความบรรยายเกี่ยวกับลักษณะที่สังเกตเห็นได้จากพฤติกรรมและเป็นวิธีพื้นฐานสำหรับช่วยส่งเสริมให้การวัดพฤติกรรมสามารถกระทำได้อย่างรวดเร็วยิ่งขึ้น ทำให้ผู้บังคับบัญชาสามารถใช้ขยายขอบเขตการปฏิบัติงานจากการได้พบเห็นแบบของพฤติกรรมที่แตกต่างกัน สามารถนำมาใช้เป็นข้อมูลสำหรับการจัดฝึกอบรม และสามารถประเมินความถูกต้องในการติดต่อสื่อสารเกี่ยวกับนโยบายขององค์กร นอกจากนี้ยังช่วยลดความผิดพลาดในการประเมินซึ่งเกิดจากอุปทานหรือความยึดมั่นฝักใฝ่กับลักษณะเด่นบางประการของผู้ถูกประเมิน (Halo effect) ลงได้

4. วิธีการบังคับเลือก (Forced choice method) มีรายละเอียด ดังนี้  
วิธีการบังคับเลือก มีหลักการเช่นเดียวกับแบบถ่วงน้ำหนัก แต่มีข้อแตกต่างอยู่ที่จะกำหนดข้อความหลายกลุ่ม กลุ่มละ 4-5 ข้อความ ผู้ประเมินจะต้องทำเครื่องหมายไว้ที่ข้อความที่บรรยายผลการปฏิบัติงาน ทั้งที่ใกล้เคียงและห่างไกลต่อความจริงที่สุด 2 ข้อความในกลุ่มข้อความดังกล่าวจะมีสองข้อที่บรรยายในแง่ดี (favorable) และอีกคนข้อที่บรรยายในด้านไม่ดี (unfavorable) คะแนนหรือน้ำหนักจะไม่แจ้งให้ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ประเมินได้ทราบเพื่อป้องกันอคติ ในข้อที่บรรยายในแง่ดีสองข้อนั้น จะมีเพียงข้อเดียวที่แสดงให้เห็นความแตกต่างระหว่างผู้ปฏิบัติงานที่มีผลงานดีกับไม่ดีในการทำงานเดียวกันสำหรับข้อที่บรรยายในแง่ไม่ดีสองข้อก็จะมีเพียงข้อเดียวที่สามารถแสดงความแตกต่างระหว่างพนักงานที่มีผลงานดีกับไม่ดี

การประเมินทักษะภาวะผู้นำนั้น Dubrin (2010: 403) ได้มีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำรวมถึงการประเมินการมีส่วนร่วมในการพัฒนาประสบการณ์ของผู้บริหารระดับสูงและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ การประเมินด้านการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนา รวมถึงการออกแบบด้านการทดลองและการพัฒนาการวัดผลที่ถูกต้อง แน่นนอน วิธีการทดสอบเพื่อประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำ รายละเอียดมีดังนี้

1. วิธีดั้งเดิมในการประเมินผล (The traditional approach to evaluation) เป็นวิธีที่ใช้วัดการฝึกอบรมและโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำแบบดั้งเดิม โดยเริ่มจากการกำหนดวัตถุประสงค์ของโปรแกรมที่เฉพาะและหลังจากฝึกอบรมแล้วจะทำการวัดผลที่ฝึกอบรมไปแล้วว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่ โดยมีกลุ่มของผลลัพธ์ 2 กลุ่ม ที่มีความสัมพันธ์กัน คือ

1.1 การประเมินที่ทำโดยผู้มีส่วนร่วมที่ได้ทักษะใหม่ ๆ มาระหว่างการดำเนินโปรแกรม

1.2 การประเมินว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ โดยเป็นผลของการได้รับทักษะใหม่นอกจากประเมินในส่วนของผู้นำแล้ว ยังสามารถประเมินพนักงานระดับล่างว่ามีการพัฒนาทักษะใหม่หรือไม่ เช่น มีการสนับสนุนจากการป้อนกลับด้วยคุณภาพการทำงานที่สูงกว่าเดิมและมีกำไรมากกว่าเดิมหรือไม่ วิธีการประเมินการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำให้มากขึ้นซึ่งทำได้ด้วยวิธีการทดลอง โดยจะมีกลุ่มทดลอง ซึ่งประกอบด้วย ผู้มีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาโดยจะมีการวัดทักษะก่อนและหลัง จากการตัดสินใจเพื่อการปรับปรุง ผลของการวัดจากกลุ่มทดลองจะถูกนำมาเปรียบเทียบกับกลุ่มควบคุม หรือกลุ่มที่ตรงกันข้าม เช่น มีกลุ่มต่าง ๆ 3 กลุ่ม ซึ่งเป็นผู้ที่มีการศึกษา สติปัญญา ระดับงานและประสบการณ์ในการทำงานเท่าๆ กัน โดยแบ่งเป็นกลุ่มทดลองกลุ่มควบคุมที่ 1 และกลุ่มควบคุมที่ 2 คนในกลุ่มควบคุมที่ 1 จะไม่ได้รับการพัฒนาพิเศษ ส่วนสมาชิกกลุ่มควบคุมที่ 2 จะได้รับการพัฒนาแตกต่างกัน แทนที่จะเป็นการฝึกอบรมในด้านการให้การสนับสนุนการป้อนกลับ คนเหล่านั้นอาจได้รับการฝึกด้านการเขียนบันทึก วัตถุประสงค์ของการมีกลุ่มควบคุมที่ 2 ก็เพื่อตัดสินใจว่าการฝึกอบรมสามารถสนับสนุนการป้อนกลับหรือไม่ การประเมินแบบดั้งเดิมเหมาะสมกับการประเมินโครงสร้างและทักษะที่กำหนด เช่น การใช้ซอฟต์แวร์ หรือทำการวิเคราะห์จุดคุ้มทุน การฝึกอบรมและพัฒนาภาวะผู้นำจะเกี่ยวข้องกับขอบข่ายที่กว้างและมีพฤติกรรมที่กำหนดโครงสร้างไว้แล้วน้อยมาก เช่น การกำหนดปัญหาและการกระตุ้นจิตใจผู้อื่น ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างมาก

2. การประเมินโดยโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Domains of impact of a leadership development program) นักวิจัยที่ศูนย์สร้างสรรค์ภาวะผู้นำตัดสินใจว่าวิธีดั้งเดิมในการประเมินการฝึกอบรมและพัฒนาเพียงอย่างเดียวไม่เพียงพอ เป้าหมายของโปรแกรมการพัฒนาก็เพื่อค้นหาศักยภาพที่ก้าวหน้าในตัวบุคคล โดยเฉพาะอย่างยิ่งด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โปรแกรมเช่นนี้มีลักษณะส่วนบุคคลและจะให้ผลประโยชน์กับบุคคลที่แตกต่างในหลาย ๆ ด้าน หลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมการพัฒนาเดียวกันกับผู้นำคนอื่น เช่น อาจมีวิสัยทัศน์มากขึ้น ในขณะที่อีกคนหนึ่งอาจมีความเหมาะสมที่จะมอบอำนาจมากกว่าอีกคนหนึ่งการฝึกอบรมสนับสนุนการป้อนกลับไม่มีเขียนบันทึกสมาชิกของศูนย์การสร้างสรรค์ภาวะผู้นำ ได้ทำการประเมินภาวะผู้นำด้วยโปรแกรมกระจกส่อง LG (Looking glass program) โดยผู้วิจัยได้ถามคำถาม 4 คำถามที่ครอบคลุมประเด็นสำคัญของโปรแกรม ดังนี้

1) ผู้มีส่วนร่วมเรียนรู้อะไรจากโปรแกรมกระจกส่อง เป็นการถามด้วยคำถามปลายเปิดเกี่ยวกับผลของการเรียนรู้จากโปรแกรมการพัฒนา การตอบคำถามจะสัมพันธ์กับขอบข่ายของความรู้และวัตถุประสงค์ส่วนตัว เพื่อเรียนรู้เกี่ยวกับจุดอ่อนและจุดแข็งส่วนบุคคล

2) โปรแกรมมีผลกระทบอะไรกับวัตถุประสงค์ส่วนตัวของผู้ที่เกี่ยวข้อง เป็นการถามคำถามเกี่ยวกับวัตถุประสงค์ส่วนบุคคล ซึ่งเป็นสิ่งที่มีความหมาย เพราะโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำทั้งหมดจะช่วยทำให้ผู้ที่เกี่ยวข้องบรรลุผลสำเร็จ ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องในโปรแกรมของเขา ก็เพื่อนร่วมงานและหัวหน้าจะเป็นปัจจัยนำเข้าและเป็นผู้กำหนดวัตถุประสงค์ร่วมกัน เพื่อใช้ในการประเมินผลโปรแกรมว่าประสบความสำเร็จหรือไม่

3 พฤติกรรมมีผลย้อนกลับไปสู่งานอย่างไร การประเมินทั้งแบบสัมภาษณ์และแบบสอบถามจะใช้เพื่อประเมินการเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมหลังจากการมีส่วนร่วมในโปรแกรมกระจกส่อง

4 มีความสัมพันธ์กับการเพิ่มวัตถุประสงค์ของตนเองและ พฤติกรรม การเปลี่ยนแปลงที่กลับมาสู่งานหรือไม่ คำถามนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อเข้าใจความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ประเด็นใหญ่ ๆ คือ จุดมุ่งหมายส่วนตัวและพฤติกรรม

สรุปได้ว่า การประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำนั้นขึ้นอยู่กับเป้าหมายและ วัตถุประสงค์ของหน่วยงานการออกแบบโปรแกรม การสร้างเครื่องมือ การวางแผนการนำไปใช้และการประเมินผลชนิดของรูปแบบโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ จะเกี่ยวข้องกับความก้าวหน้าส่วนบุคคลการป้อนกลับด้านคุณลักษณะ และรูปแบบของผู้นำ การพัฒนาทักษะด้านความคิดและสถานการณ์จำลอง ในลักษณะการเข้าเรียนและอบรม การเรียนเพิ่มเติมจากสถาบันอื่น การประชุม การประชุมปฏิบัติการ การประชุมทีมงาน การทำงานในรูปคณะกรรมการ การพัฒนาโดยการอ่านหนังสือให้เป็นมืออาชีพ การประชุมของบุคลากร กิจกรรมภาคสนาม การเดินทางไปดูงาน การอยู่ค่ายพักแรมประสบการณ์การทำงาน การแลกเปลี่ยน การค้นคว้าวิจัย การเขียน การทำงานแบบมืออาชีพ ประสบการณ์ การเยี่ยมและการสาธิตการทำงานในองค์กรและชุมชน ส่วนประเภทการพัฒนานั้น จะพัฒนาในด้านทักษะ ด้านการแนะนำทักษะ ด้านการบริหารจัดการ ทักษะทางมนุษย์ วัฒนธรรมทางการเมืองและการตระหนักรู้ ทักษะทางภาวะผู้นำและความเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง นอกจากนี้ ต้องมีการประเมินการพัฒนาภาวะผู้นำด้วยเพื่อที่จะทราบเกี่ยวกับผลของการฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำหลังจากที่ได้รับทักษะใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังเป็นการประเมินว่าองค์กรจะมีประสิทธิผลเพิ่มขึ้นหรือไม่ ดังนั้นผู้วิจัยจึงนำแนวคิดและหลักการไปพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนโรงเรียนบ้านอิต้อดอนหวายขม้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

## ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำนักเรียน

### 2.1 ความหมายภาวะผู้นำนักเรียน

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนมีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับภาวะผู้นำนักเรียนไว้ดังนี้

Kouzes and Posner (2008:21) ภาวะผู้นำนักเรียน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างคนที่ต้องการเป็นผู้นำ กับคนที่เลือกจะเป็นผู้ตาม บางครั้งความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นก็อาจจะเป็นแบบ 1 ต่อ 1 แต่บางครั้งก็อาจจะเป็นแบบ 1 ต่อหลายคน อย่างไรก็ตาม นักเรียนที่เป็นผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความรู้ อย่างถ่องแท้เกี่ยวกับพลวัตของความสัมพันธ์ดังกล่าว

Maxwell (2003: 16) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การปลุกความกล้าที่จะฝันในตัวผู้อื่น จุดแรงบันดาลใจ วาดภาพให้ผู้อื่นมองเห็นศักยภาพในการทำประโยชน์ซ่อนอยู่ในตัว อำนาจคนเดียวที่จะดึงประสานอำนาจผู้คนรอบข้าง หัวใจของคุณที่จะพุดคุยกับหัวใจผู้อื่น การผนึกรวมหัวใจ หัวคิด และจิตวิญญาณ ชีตความสามารถที่จะดูแลใส่ใจ และในการดูแล จะปลุกไอเดีย พลังและ ความสามารถในตัวผู้อื่นให้ปรากฏ การทำฝันให้เป็นจริงเหนือสิ่งอื่นใด คือ ความกล้า

Hersey & Blanchard (1993: 92) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการที่มีอิทธิพล ต่อกิจกรรมของบุคคลหรือกลุ่ม เพื่อพยายามให้บรรลุในสถานการณ์หนึ่ง

Schein (1992: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถที่จะก้าวออกมาจาก วัฒนธรรมเดิม เพื่อเริ่มกระบวนการวิวัฒนาการเปลี่ยนแปลงที่ทำให้มีการปรับตัวได้มากขึ้น

Richards & Engie (1986: 3) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การจุดประกายวิสัยทัศน์ ให้ผู้อื่นมองเห็น พร้อมทั้งปลุกฝังเป็นค่านิยมและสร้างสภาวะแวดล้อมที่อำนวยความสะดวกปฏิบัติได้ สำเร็จ

Bass (1985: 545) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องเป็นผู้เปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของผู้ตามต้องได้ผลเกินเป้าหมายที่กำหนดทัศนคติ ความเชื่อ ความเชื่อมั่นและความต้องการของผู้ตามต้องได้รับการเปลี่ยนแปลงจากระดับต่ำไปสู่ระดับที่สูง

House & Baetz (1979: 341-423) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ สิ่งที่เกิดขึ้นในกลุ่มของคน 2 คน หรือมากกว่าและมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมให้ดำเนินงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

Katz & Kahn (1978: 78-83) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การเพิ่มอิทธิพลต่อสมาชิก ให้ยอมทำตามทิศทางการทำงานตามปกติในองค์กร

Stogdill (1981: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำจะต้องประกอบไปด้วย 3 ประเด็นสำคัญ คือ อิทธิพล กลุ่ม และเป้าหมาย ดังนี้

1. เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะกระบวนการอิทธิพล ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำในพฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ

2. กระบวนการอิทธิพลดังกล่าว เป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่ผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นหลัก

House (1971: 165) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถของบุคคลในการที่จะมีอิทธิพล จูงใจและกระตุ้นให้บุคคลอื่นสามารถที่จะช่วยสร้างให้องค์กรมีประสิทธิผลและประสบความสำเร็จ

Jacobs (1970: 156) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่บุคคลหนึ่งเสนอข่าวสารข้อมูลและบุคคลอื่น มีความเชื่อว่า เมื่อเขาปฏิบัติตามคำแนะนำหรือความปรารถนาของบุคคลนั้นแล้ว ผลงานที่เขาได้รับจะได้รับการปรับปรุง

Etzioni (1967: 50-57) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ อำนาจที่เป็นลักษณะส่วนบุคคลที่มีเหนือผู้อื่นนอกจากยังมีนิกวิชาการที่ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำนักเรียนแต่ใช้คำว่า เยาวชน แทนคือ ไพศาล จันทรภักดี และจิมมี ทองพิมพ์ ดังนี้

จิมมี ทองพิมพ์ (2553: 32) ผู้นำเยาวชน หมายถึง บุคคลที่สมาชิกในกลุ่มของเยาวชนให้ความไว้วางใจ เชื่อถือและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกคนอื่น นอกจากนั้นยังเป็นบุคคลที่สามารถโน้มน้าวจิตใจเพื่อให้ผู้อื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ และปฏิบัติตามจนเกิดความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ

กวี วงศ์พุม (2550: 17) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

กานต์สิริ โรจนสุวรรณ (2550: 14) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ สูดยอดของกตिकाใหม่ เพราะเป็นผลึกของปริซึมที่พร้อมจะบรรลุผลสรุปการเดินทางอันยาวนานผ่านยุคแห่งมรสุมมันคือโครงการไม่รู้จักที่มีเป้าหมายหลักเรียบง่าย ซึ่งก็คือ การคิดใหม่

ไพศาล จันทรภักดี (2558 : 7) ได้ให้ความหมายของการพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน หมายถึง การเปลี่ยนแปลงเยาวชนให้มีศิลปะหรือกระบวนการหรือความสามารถในการชักนำ จูงใจ และมีอิทธิพล โน้มน้าวให้บุคคลอื่นหรือผู้ตาม หรือกลุ่มหรือบุคคลในองค์กร ยอมรับความคิดเห็น ความต้องการ คำแนะนำหรือดำเนินการ หรือคำสั่งหรือปฏิบัติตาม อันมีผลให้เกิดความก้าวหน้า เกิดประโยชน์ดีขึ้นจากสิ่งที่มีอยู่เดิมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายความต้องการทั้งสองฝ่าย

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำนักเรียน เป็นความสามารถของนักเรียนในการจูงใจ การโน้มน้าว หรือเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่กันนักเรียนอื่นสามารถปฏิบัติตามได้ ไม่ว่าจะเป็นเรื่องการเรียน หรือกิจกรรม

ต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกโรงเรียน

## 2.2 องค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน

จากการศึกษาเอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับโปรแกรมการเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนต้นในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษามีนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดศึกษาแนวความคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน ดังนี้

Lipkin (2010: 113-122) ได้ศึกษาและพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนมัธยมศึกษา โดยเป็นการสำรวจสถิติแสดงให้เห็นถึงจำนวนร้อยละของประชากรที่เพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่อง พร้อมกับปัญหาด้านอาชญากรรม คดีความ ความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น ซึ่งมีคุณลักษณะภาวะผู้นำนักเรียน ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
2. มีทักษะทางการฟังและการสื่อสาร
3. มีความรอบรู้เกี่ยวกับสังคม
4. มีทักษะที่จะช่วยเสริมสร้างด้านอื่น ๆ ที่จำเป็น

Kouzes และ Posner (2008: 21 ) ได้กำหนดทำวิธีปฏิบัติของผู้นำนักเรียนต้นแบบ (Five practices for exemplary leaders) ซึ่งเขียนไว้ในหนังสือ The student leadership challenge โดยมีทั้งหมด 5 หลักปฏิบัติและแบ่งเป็น 10 ประเด็นรายละเอียด ดังนี้

1. การเป็นแบบอย่างที่ดี (Model the way)
  - 1) มีความชัดเจนในการเจรจา และยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
  - 2) ปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดี มีความซื่อสัตย์
2. การสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Inspire a shared vision)
  - 3) มีวิสัยทัศน์และจินตนาการกว้างไกล และมีความรับผิดชอบต่อน้ำที่
  - 4) มีทัศนคติที่ดีในการปฏิบัติหน้าที่และสามารถสร้างแรงจูงใจเพื่อขอความร่วมมือจากเพื่อนร่วมงานได้ (Enlist others in a common vision by appealing to shared aspirations)
3. การท้าทายกระบวนการ (Challenge the process)
  - 5) ไม่ละทิ้งโอกาสและค้นหานวัตกรรมใหม่ ๆ เพื่อปรับปรุงและพัฒนา
  - 6) รู้จักการแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้า
4. ส่งเสริมให้ทุกคนสามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้ (Enable others to act)
  - 7) ปฏิบัติงานด้วยความน่าเชื่อถือ มีอัธยาศัยและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี
  - 8) เพิ่มแรงผลักดันและประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ ด้วยความตั้งใจ

## 5. การเสริมสร้างกำลังใจ (Encourage the heart)

9) ยอมรับความช่วยเหลือและยอมรับความสามารถของผู้อื่น ๆ

10) ร่วมแสดงความยินดีเพื่อสร้างขวัญและกำลังใจให้กับเพื่อนร่วมงาน

จิมมี ทองพิมพ์ (2553: 35-36) จึงได้อธิบายลักษณะผู้นำที่ควรพัฒนาในผู้เรียนไว้ โดยได้วิเคราะห์จากผู้นำไทยที่ขาดลักษณะความเป็นผู้นำ 3 ประการได้แก่ 1) ขาดความเสียสละ และความมีจิตใจเอื้อเฟื้อ 2) ขาดความซื่อสัตย์และความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน 3) ไม่กล้าตัดสินใจ โดยได้นำลักษณะที่ขาดมาพัฒนาลักษณะผู้นำที่ดีของนักเรียนใน 9 ประการดังต่อไปนี้

1. มีความสามารถแก้ปัญหาอย่างมีระบบ หมายถึง ความสามารถในการกำหนดปัญหา กำหนดสาเหตุของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา กำหนดวิธีการแก้ปัญหา ลงมือแก้ปัญหา ติดตามและประเมินผลการแก้ปัญหา

2. มีความเสียสละ หมายถึง การรู้จักเสียสละทั้งเวลา ร่างกาย จิตใจ อุทิศต่อการบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่ยึดประโยชน์เอามาเป็นของตนและพวกพ้อง

3. มีความซื่อสัตย์ หมายถึง ความประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดทรยศ ไม่คดโกง และไม่หลอกลวง

4. มีความรับผิดชอบต่อการกระทำของตน หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถ หรือภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถและถ้าเกิดความผิดพลาดก็ยอมรับว่าเป็นการกระทำของตน ไม่โทษผู้อื่น

5. กล้าตัดสินใจ หมายถึง การตกลงใจที่จะกระทำหรือไม่กระทำอย่างหนึ่งอย่างใด หลังจากที่ได้พิจารณาอย่างรอบคอบแล้วด้วยเหตุด้วยผล โดยไม่กลัวต่ออันตราย ความยากลำบาก หรือความเจ็บปวดใด ๆ ทั้งทางกาย วาจาและใจ

6. มีความเชื่อมั่นในตนเอง รับฟังความคิดเห็น อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น หมายถึง ความตั้งใจและมุ่งมั่นที่จะกระทำตามความคิดเห็นว่าถูกต้องและมั่นใจ โดยไม่ลังเลต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์ แต่ก็เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา

7. มีความสามารถวินิจฉัยปัญหาต่าง ๆ ด้วยเหตุผลและ ยุติธรรม หมายถึง การรู้จักใคร่ครวญพิจารณาพิเคราะห์การกระทำสิ่งหนึ่งสิ่งใดอย่างละเอียดถี่ถ้วน โดยพิจารณาถึงผลได้ผลเสียยึดหลักความถูกต้อง หลักแห่งเหตุผลมีความซื่อสัตย์สุจริตต่อตนเองและผู้อื่นมาเป็นเครื่องมือในการวินิจฉัยสั่งการ ปราศจากอคติ ความลำเอียง ไม่เล่นพรรคเล่นพวกและพัฒนาความสามารถ

8. มีความขยันและอดทน หมายถึง ความตั้งใจและกระตือรือร้น มุ่งมั่นในการทำงาน โดยไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ไม่แสดงกิริยาท่าทางต่อต้าน สามารถทำงานที่ยากและหนัก หรืองานที่มีอุปสรรคได้สำเร็จโดยไม่ย่อท้อ

9. มีความรู้และมีความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การมีปัญญาที่จะแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างรวดเร็วและคิดในสิ่งที่ดี ถูกต้อง มองโลกในแง่ดี เลือกรทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีทางเลือกที่หลากหลายไม่คิดถอยหลังหรือมีลักษณะเป็นคนหัวเก่า

คุณลักษณะของผู้นำ 10 ประการที่พบเสมอในผู้นำที่มีประสิทธิผล (Stogdill. 1981 อ้างถึงใน Bass and Stogdill. 1990 และ กาญจน์ เรื่องมนตรี. 2557: 21)

1. การมีความรับผิดชอบ
2. มีความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ
3. มีความแข็งแรง
4. มีความเพียรพยายาม
5. รู้จักเสี่ยง
6. มีความคิดริเริ่ม
7. มีความเชื่อมั่นในตนเอง
8. มีความสามารถที่จะจัดการกับความเครียด
9. มีความสามารถที่จะมีอิทธิพล (Influence) ต่อคนอื่น
10. มีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ

จากแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำ ผู้วิจัยจึงสังเคราะห์มาเป็นองค์ประกอบของการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน ใช้เกณฑ์ความสอดคล้องของนักวิชาการ จำนวน 3 องค์ประกอบ เมื่อพิจารณาความสอดคล้องปรากฏว่า องค์ประกอบที่มีความสอดคล้องตามเกณฑ์จำนวน 9 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ด้านมนุษยสัมพันธ์
2. ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง
3. ด้านทักษะการแก้ปัญหา
4. ด้านความซื่อสัตย์
5. ด้านความเสียสละ
6. ด้านความรับผิดชอบ
7. ด้านวิสัยทัศน์
8. มีความรอบรู้/มีความรู้
9. ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำนักเรียนและนำเสนอรายละเอียด ดังต่อไปนี้



## 1. การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น

### 1.1 ความหมายและลักษณะของการสร้างมนุษยสัมพันธ์

นักวิชาการได้ให้ความหมายและลักษณะของการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับผู้อื่น ๑ ไว้ดังนี้

ชมพูนุท แทนคำ (2555: 13) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่ามนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจเพื่อให้บุคคลเกิดความร่วมมือ ร่วมใจ ในการทำงานที่นำไปสู่ความสำเร็จขององค์กร และความเข้าใจอันดีต่อกันระหว่างบุคคลในองค์กร

กนิษฐา ดอกทุเรียน (2550: 10) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การสร้างความเป็นมิตร หรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ทั้งทางกายและทางจิตใจที่ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน เกิดความนับถือรักใคร่ชอบพอกัน แสดงความร่วมมืออันดีต่อกัน ทำให้อยู่ร่วมกันด้วยความดีและมีมีความสุข

พรรณราย ทริพย์ประภา (2548: 44) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง เป็นการติดต่อสัมพันธ์ในระหว่างบุคคลเป็นพฤติกรรมที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวันด้วยคำพูดและลักษณะท่าทาง

Dubrin (พรรณราย ทริพย์ประภา. 2548: 25 ; อ้างอิงใน Dubrin. 1981: 4) ได้ให้ความหมายไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ที่ดี หมายถึง ศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกันเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัวและส่วนรวม

วิภาพร มาพบสุข (2543: 12) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อเกี่ยวข้องสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคล บุคคลกับคณะบุคคล หรือบุคคลกับสังคมการติดต่อสัมพันธ์กันเพื่อเป็นสะพานนำไปสู่การจูงใจคนเพื่อสร้างมิตรชนะมิตร รวมทั้งการสร้างหรือพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ชอบพอกันแก่คนทั่วไปอย่างกว้างขวางได้รับการสนับสนุนร่วมมือจากบุคคลทุกฝ่ายเป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม

ประไพพรรณ ธงอินเนตร (2542: 134) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ คือทฤษฎี และหลักการต่าง ๆ ที่จะ ใช้ในการสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น จะเป็นเครื่องมือในการผูกมิตร ประสานประโยชน์และทำให้การดำรงชีวิต ดำเนินงานในสังคมมีประสิทธิภาพ ประสบความสำเร็จไปได้ด้วยดีมนุษยสัมพันธ์จะเป็นศาสตร์ที่เกี่ยวกับแนวคิดทางจิตวิทยา พฤติกรรมมนุษย์ และแนวคิดเกี่ยวกับหลักธรรมในศาสนา สิ่งเหล่านี้จะทำให้เกิดความรู้ความเข้าใจในมนุษย์ แล้วรู้จักนำมาปรับใช้อย่างมีศิลปะ เพื่อให้ผูกมิตรกับผู้อื่นได้ดี

วิจิตร อาวะกุล (2547: 26) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การครองใจคนเพื่อให้เกิดความพอใจ รักใคร่ด้วยความเต็มใจ พอใจและมีมีความสุข

ราชบัณฑิตยสถาน (2542: 832) ได้ให้ความหมายมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่า  
มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสัมพันธ์ทางสังคมระหว่างมนุษย์ซึ่งจะก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

นิภา มานะการ (2541: 2) ได้ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ว่า เป็นการติดต่อสัมพันธ์กันระหว่างบุคคล เพื่อจูงใจให้เกิดการทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพ บรรลุตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ หรือ หมายถึง ศิลปะในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี

สรุปได้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่นเป็นศิลปะในการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีทางสังคม ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มคณะบุคคล ทั้งทางกายและทางจิตใจที่ก่อให้เกิดความเข้าใจซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอกและแสดงความร่วมมือที่ดีต่อกันในการทำงานเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ของตนเองขององค์กร สามารถจำแนกลักษณะภาวะผู้นำนักเรียน ด้านมนุษยสัมพันธ์ออกเป็น 10 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา ยอมรับคนอื่น ไม่เหยียดหยามใคร 2) ยอมรับ เคารพความคิดเห็นและความสามารถของคนอื่น 3) รู้จักผู้อื่น ยอมรับผู้อื่นและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล 4) มีความพร้อมที่จะบริการผู้อื่น มีความอดทนและมั่นคงในอารมณ์ 5) จำชื่อและเรียกชื่อคนอื่นได้อย่างแม่นยำ 6) ทำตัวเป็นกันเองและมีอารมณ์ขัน 7) พูดและทำด้วยความจริงใจไม่เสแสร้ง 8) พยายามชอบและสนใจคนทั่วไป 9) รู้จักประมาณตนเองอ่อนน้อมถ่อมตน และ 10) รู้จักตนเองและยอมรับตนเอง

## 1.2 มนุษยสัมพันธ์กับการพัฒนาบุคลิกภาพ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2520: 227) ทฤษฎีการสร้างมนุษยสัมพันธ์มี

องค์ประกอบ

1. ให้มนุษย์มีความสุข (Happy)
2. ให้การยอมรับแก่เพื่อนมนุษย์ (Acceptable)
3. ให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกัน (Productivity)

จากแนวความคิดดังกล่าวข้างต้น พอสรุปได้ว่า ทุกชีวิตที่เกิดขึ้นมาและกำลังดำเนินอยู่ แม้ว่าทุกคนจะมีความแตกต่างกันแต่ทุกคนเป็นมนุษย์เหมือนกัน ต่างก็ต้องการให้ตัวเองมีความสุข ปราศจากโรคภัยเบียดเบียน มีร่างกายที่สะอาดและงามตามที่ธรรมชาติ กำหนดมนุษย์ทุกคนมีความต้องการสิ่งต่าง ๆ ที่จะอำนวยความสะดวกสบายให้แก่บุคคล ดังเช่น แนวความคิดของมาสโลว์ เมื่อความต้องการลำดับต้น ๆ ได้รับการตอบสนองแล้ว มนุษย์ก็จะต้องการสิ่งอื่น ๆ อีก จนไปถึงขั้นสุดท้ายก็เพื่อจะรู้ว่าแท้จริงแล้วในความเป็นมนุษย์นี้เราต้องการและปรารถนาอะไรในการอยู่ร่วมกันกับคนอื่น ๆ บุคคลยังต้องการการยอมรับและต้องการให้เพื่อนมนุษย์ได้รับประโยชน์ร่วมกันอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข ดังนั้น มนุษย์ปฏิเสธการอยู่ร่วมกันเป็นกลุ่มไม่ได้และเพื่อให้เป็นที่รักของคนอื่นเราทุกคนก็ต้องพัฒนาตน

แนวทางหนึ่งที่สามารถพัฒนาตนได้คือ การสร้างความมีมนุษยสัมพันธ์เพื่อการพัฒนาบุคลิกภาพ ซึ่งมีแนวทางในการปฏิบัติดังนี้ คือ

1. การจะสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นให้ได้ดีสิ่งสำคัญคือ เราต้องสำรวจตัวเราเองก่อน ว่าเรามีจุดดีจุดด้อยอย่างไร แล้วจึงพัฒนาตน
2. ศึกษาจากตำรา เอกสาร สื่อต่างๆ ที่ทำให้เราเห็นตัวแบบในการแสดงบุคลิกภาพแล้ว ฝึกหัดการเป็นคนช่างสังเกต จะทำให้เราเกิดการเรียนรู้และแสดงพฤติกรรมได้ถูกต้องตามกาลเทศะ
3. พยายามปรับปรุงบุคลิกภาพของตนอยู่เสมอ ตั้งแต่เส้นผม จนถึงปลายเท้า เราต้องดี รักษาความสะอาดของร่างกาย เสื้อผ้าอาภรณ์ให้ดี รู้จักแต่งตัวตามยุคตามสมัย ไม่เขยจนเกินไปและไม่ล้ำยุคล้ำแฟชั่นจนดูไม่ได้นัก
4. ฝึกพูดจาให้เป็น พูดอย่างสร้างสรรค์ สื่อความชัดเจนตรงไปตรงมา จริงใจ ในคำพูด ควรอ่อนน้อม ไม่แข็งจนเกินไป ไม่ใช่อำนาจในคำพูดแม้ว่าเราจะมีอำนาจก็ตาม
5. หัดเป็นผู้กระทำสิ่งใด ๆ ให้ผู้อื่นบ้าง เช่น รู้จักช่วยเหลือผู้อื่น ให้การยอมรับนับถือให้เกียรติรู้จักเคารพผู้อาวุโสกว่า รู้จักการอ่อนน้อมถ่อมตน เอาใจเขามาใส่ใจเรา ไม่เอาเปรียบคนอื่นเอื้อเพื่อเพื่อน การมีบุคลิกภาพแบบประชาธิปไตย บ้างครั้ง เป็นผู้นำได้ บางครั้งก็เป็นผู้ตามได้ ทำตัวให้คงที่คงวา มีความมั่นคงทางอารมณ์เป็นต้น 3 องค์ประกอบ ดังนี้
6. ให้ตระหนักเสมอว่าเราอยู่ตัวคนเดียวในโลกไม่ได้เราต้องสัมพันธ์กับคนอื่น เมื่อจะต้องอยู่ ร่วมกับคนอื่นไม่ว่า จะเป็นคนในครอบครัวหรือคนในสังคมอื่น ๆ เช่น ที่สถาบันการศึกษาที่ทำงาน เราจะต้องปฏิบัติกับผู้อื่นอย่างดี ให้เกียรติกันและกัน สิ่งที่เราปฏิบัติให้กับผู้อื่นเราก็จะได้สิ่งนั้นคืนเช่นกัน แต่ถ้าเฉยใจเราไม่ได้สิ่งดี ๆ ตอบก็ไม่ได้หมายความว่า เราจะเลิกยึดถือแนวปฏิบัติให้ยอมรับว่า มนุษย์มีความแตกต่างกัน ถูกรวมเรียงดูมาไม่เหมือนกัน เราทำอะไรกับใครไม่จำเป็นต้องหวังสิ่งที่จะกลับมา เช่นเราทำดี ก็ให้รู้ว่า เราต้องการที่จะทำดี แต่ไม่ได้หมายความว่าดีนั้นต้องสนองเราจนทำตัวเหมือนงูที่ลอกคราบแล้วทิ้งคราบมันฉันใด ความดีก็เช่นกัน ทำแล้วเรารู้สึกภูมิใจ สุขใจนั่นคือสิ่งที่เราได้แล้ว ส่วนใครจะเห็นหรือไม่เห็นไม่ใช่สาระ
7. การสร้างความสัมพันธ์โดยใช้หลักศาสนาก็ทำให้บุคคลอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุขได้ เช่น หลักธรรมในเรื่องสังคหวัตถุ 4 ก็จะอธิบายเรื่อง การแบ่งปัน การให้ความช่วยเหลือคนอื่น การพูดจริง การพูดไพเราะน่าฟัง การปฏิบัติตนให้มีค่า มีประโยชน์ต่อคนอื่น และมีความเสมอต้นเสมอปลายในการปฏิบัติตน นอกจากนี้ก็มีเรื่องทศ 6 ที่อธิบายเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล ว่าแต่ละคนควรจะปฏิบัติตนอย่างไรหรือแม้กระทั่งหลักธรรมในเรื่องสัพบุริสธรรม 7 ประการอันได้แก่คุณธรรมหรือแนวทางการปฏิบัติของคนดีที่พึงปฏิบัติ

8. การศึกษาแนวความคิดทางจิตวิทยาของกลุ่มต่าง ๆ ทัศนคติต่าง ๆ ก็จะเป็นแนวทางให้ตัวเรา บุคคลพัฒนาและปรับปรุงบุคลิกภาพ ของตนเองได้ เช่น ในทางจิตวิทยาอธิบาย เรื่องการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ต้องเอาใจเขามาใส่ใจเรา ต้องรู้จักยอมรับนับถือ มีความจริงใจรู้จักเปิดเผยตนเอง รู้จักการสร้างสัมพันธ์ภาพในขณะนั้นและรู้จักที่จะเผชิญหน้ากับคนอื่น ทำตัวให้เข้ากับใครง่าย ๆ เป็นต้น

9. การให้ความร่วมมือกับคนอื่น ๆ ในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ไม่ใช่สร้างวันสองวันแต่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ที่ยาวนานและแบบของพฤติกรรมเราเป็นที่ยอมรับของกลุ่มของสังคม เราเป็นคนมีไม่หนึ่งช่วยเหลือคนอื่นอย่างเต็มใจ สิ่งเหล่านี้จะเป็นเสน่ห์ให้ใคร ๆ ก็รักใคร ๆ ก็ปรารถนาที่จะช่วยหรือเกื้อกูล เพราะรู้จักให้ความช่วยเหลือผู้อื่นเสมอ ๆ

10. ฝึกเป็นคนตรงต่อเวลา มีความรับผิดชอบต่องานที่ทำ เรียกว่า รักษาคำพูด รักษาเวลา มีความกระตือรือร้นในงานที่ทำ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ทำงานสนุกอารมณ์ดี ถ้าบุคคลมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับคนอื่น ก็จะเกิดการพัฒนากบุคลิกภาพของตนเองได้พัฒนาขึ้นและ ในเรื่องนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถ ทำงานและอยู่ร่วมกับคนอื่นอย่างมีความสุข การเริ่มทำงานทุกงานทั้งภาครัฐและเอกชน ความรู้เรื่องมนุษยสัมพันธ์สามารถจะช่วยให้บุคคลสามารถทำงานได้อย่างมีความสุข

### 1.3 เทคนิควิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในการสร้างมิตร

เทคนิควิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ สามารถทำได้ง่าย ๆ มีดังนี้

1. ยิ้มแย้ม หมายถึง เราจายิ้มแย้มเข้าไว้ ยิ้มอย่างจริงใจ ยิ้มทุกที่ ยิ้มให้กับ
2. แจ่มใส หมายถึง การที่เรามีอารมณ์ที่แจ่มใส สดใส ใครอยู่ใกล้ก็รู้สึกอบอุ่น มีความสุข
3. ตั้งใจสนทนา หมายถึง เราจงตั้งใจสนทนา เป็นผู้ฟังมาก ๆ ยิงฟังมาก ก็จะรู้มาก
4. เจรจาไพเราะ หมายถึง เราจงเจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะเสนาะโสต คำพูดที่รื่นหูจะมีแต่คนนิยมชมชอบ ไม่มีใครชอบคนพูดตะคอก พูดเสียดสี
5. สงเคราะห์เกื้อกูล หมายถึง เราจงให้การสงเคราะห์เกื้อกูลแก่ผู้ที่เราเกี่ยวข้อง เช่น ให้ความช่วยเหลือจัดหาสิ่งของมาฝากบ้างตามสมควร

1.4 ศิลปะการเข้าถึงบุคคลเพื่อสร้างความคิดรวมนื่องจากมนุษย์เราเป็นสัตว์สังคมที่อยู่คนเดียวในโลกไม่ได้ มนุษย์จึงต้องสัมพันธ์กันทั้งด้านชีวิตส่วนตัว ทำงานสร้างสรรค์ร่วมกัน การสร้างมนุษยสัมพันธ์เพื่อความคิดรวมนื่องในการดำเนินภารกิจในชีวิตประจำวันจึงเป็นสิ่งที่สำคัญและจำเป็น โดยใช้ศิลปะในการเข้าถึงบุคคล ดังนี้

1. เคารพในความเป็นมนุษย์ของทุกคน โดยไม่มีชั้นวรรณะปฏิบัติต่อกัน
- ในลักษณะของคนกับคน บุคคลอื่นคือมนุษย์ร่วมโลกและสังคมเดียวกันกับเรามีเกียรติมีค่าและมีสิทธิ

เท่าเทียมกับเรา เราจึงควรให้เกียรติ เกรงใจและไม่ลำเอียงของผู้อื่น

2. การมองโลกในแง่ดีและมองแต่ส่วนดีของผู้อื่นจะทำให้เกิดทัศนคติที่ดีต่อสิ่งต่าง ๆ และบุคคลที่อยู่แวดล้อมตัวเราไว้วางใจและเชื่อมั่นในบุคคลอื่น ซึ่งจะง่ายแก่การขอความร่วมมือ

3. ถามความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่น แม้ว่าความคิดเห็นนั้นอาจจะขัดหรือตรงกันข้ามกับความคิดเห็นของเรา โดยปิดโอกาสให้มีการอภิปราย ซักถามและเสนอแนะ ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจว่ามีบทบาทสำคัญ มีส่วนร่วมในผลสำเร็จขององค์การด้วย

4. ชี้แจงนโยบาย แผนงานและปัญหาต่าง ๆ ให้เป็นที่เข้าใจอย่างชัดเจนและทันต่อเหตุการณ์ หากสิ่งใดไม่สามารถปฏิบัติได้ก็ให้อธิบายให้ฟังด้วยเหตุผลจนเข้าใจ ตลอดจนสนับสนุนให้บุคคลอื่นมีบทบาทร่วมในการกำหนดนโยบายวางแผนและตัดสินใจเกี่ยวกับการแก้ปัญหา เป้าหมายและการดำเนินการขององค์การทุกคน

5. การรักษาและสนใจ เรื่องเกี่ยวกับผลประโยชน์ของผู้ร่วมงานและส่วนรวมมากกว่าผลประโยชน์ของตนเอง เช่น การขอปรับวุฒิ เลื่อนขั้น เงินพิเศษ เป็นต้น

6. ใจกว้าง เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ เอาใจใส่ต่อความทุกข์ส่วนตัวและในด้านการทำงานของบุคคลอื่น ร่วมทุกข์ร่วมสุขด้วย เมื่อมีทุกข์ก็ช่วยเหลือให้กำลังใจและคำปรึกษาแนะนำแนวทางและวิธีแก้ไข ปัญหาที่กำลังประสบเท่าที่จะทำได้อย่างเห็นใจ จริงใจและเสมอต้นเสมอปลาย

7. ให้ความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเสมอภาคในทุกๆ ด้านไม่ลำเอียงหรือแสดงว่ารักใครเกลียดใครเป็นพิเศษตำหนิหรือลงโทษผู้กระทำผิดและสนับสนุนยกย่อง ชมเชยและให้เกียรติผู้ที่ทำความดี ตลอดจนแสดงความยินดีเมื่อผู้อื่นประสบความสำเร็จไม่ว่าผู้นั้นจะเป็นใครก็ตาม

8. เอาใจใส่และสนองความต้องการของบุคคลอื่น ทั้งในด้านวัตถุและจิตใจเท่าที่จะทำได้ โดยพยายามผสมผสานความต้องการของสมาชิกแต่ละคนให้สอดคล้องกับความต้องการและเป้าหมายขององค์การ เพื่อความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันภายในองค์การ ความจงรักภักดีต่อองค์การและความสามัคคีก็จะเกิดขึ้น

9. แสดงจุดร่วม สงวนจุดต่าง พยายามพูดกันในเรื่องที่สามารถตกลงกันได้ ส่วนสิ่งที่ขัดแย้งกันไม่ควรจะกล่าวถึงหากมีการแก้ไขปรับปรุงก็ควรแก้ไขปรับปรุงที่ตัวเราเองก่อนที่จะขอให้ผู้อื่นแก้ไขเปลี่ยนแปลง

10. มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น และเข้ากับบุคคลอื่นได้อย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้รับความสนับสนุนร่วมมือในกิจกรรมต่าง ๆ ของชีวิต ตลอดจนการสร้างบรรยากาศในการอยู่ร่วมกันกับบุคคลอื่น ให้เป็นไปในทางที่เกิดความสัมพันธ์ที่ดีตลอดเวลา รู้จักหักท้าว ยิ้มแย้มแจ่มใส

สนุกสนานร่าเริง สดชื่น กระฉับกระเฉง พุดกับบุคคลอื่นด้วยถ้อยคำที่เป็นมิตร นุ่มนวล สุภาพ อ่อนโยนและถ้อยคำ ที่ก่อให้เกิดความรู้สึกร่วมกัน เช่น "พวกเรา" และให้เกียรติกันควรงดเว้นการเป็น นักวิชาการบ้างในบางขณะ หาเรื่องสนุกสนาน มาพูดคุย หลีกเลี่ยงการโต้เถียงและอาจเห็นคล้อยตาม ในเรื่องที่ไม่สลักสำคัญ อย่างนิทานว่าร้าย วิพากษ์วิจารณ์บุคคลอื่นโดยไม่จำเป็น ในกรณีที่ต้องออก คำสั่งให้ผู้อื่น ปฏิบัติตามก็ควรจะเป็นคำสั่งที่อ่อนโยนละมุนละม่อม และถามความรู้สึกก่อนที่จะออก คำสั่งก็จะได้รับการปฏิบัติตามอย่างเต็มใจ

## 2. ความเชื่อมั่นในตนเอง

### 2.1 ความหมายความเชื่อมั่นในตนเอง

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตัวเองไว้ ดังนี้

Yoder และ Proctor (1998:152) ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง การกล้าแสดงออก การเห็นคุณค่า การยกย่อง และมีความเข้าใจในตนเอง

Smith (1961: 185) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความพึงพอใจในตนเอง ความภาคภูมิใจในตนเองหรือการยอมรับตนเอง ความเชื่อมั่นในตนเอง จะมีในบุคคลมากน้อยเพียงใด สามารถพิจารณาได้จากความขัดแย้งระหว่างตนตามอัตภาพ (Real self) กับตนตามปณิธาน (Ideal self) ถ้าความขัดแย้งมากจะเป็นเหตุทำให้ตนมีความรู้สึกที่ไม่มีค่า ไม่เหมาะสม และไม่พึงพอใจในตนเอง อันหมายถึงขาดความเชื่อมั่นในตนเองเกิดความวิตกกังวล ขาดความอบอุ่น และชอบพึ่งพาผู้อื่น

Blair (1968: 134) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง คนที่ ยอมรับสถานการณ์ใหม่ที่ตนประสบโดยปราศจากความกลัว ความล้มเหลว จะเป็นบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จึงทำให้บุคคลกล้าที่จะเผชิญกับสถานการณ์ใด ๆ ด้วยความไม่กลัวและยอม แน่ใจว่าสถานการณ์นั้น ๆ จะไม่ทำให้ได้รับความเดือดร้อนไม่สบายใจ มีความเชื่อมั่นในตนเองว่าที่ตน กระทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดี

จิมมี่ ทองพิมพ์ (2553: 36) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นในตนเอง รับฟังความคิดเห็น อดทนต่อการวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น หมายถึง ความตั้งใจ และมุ่งมั่นที่จะกระทำตามความคิดเห็นว่าถูกต้องและมั่นใจ โดยไม่ลังเลต่อเสียงวิพากษ์วิจารณ์แต่ก็ เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นและนำความคิดเห็นเหล่านั้นมาพิจารณา

สมจินตนา คุปตสุนทร (2547: 8) ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการกล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น ไม่ขี้อาย ไม่ประหม่า มีจิตใจมั่นคง ภาคภูมิใจในตนเอง มั่นใจใน ความคิดของตนเองและพร้อมที่รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น กล้าตัดสินใจโดยไม่ลังเล ไม่วิตกกังวล กล้าเผชิญต่อความจริง รู้จักการปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อม ผู้ที่อยู่ใกล้ชิด ได้แก่ พ่อแม่ ครู ผู้เลี้ยงดู ต้อง รู้จักแสดงพฤติกรรมในการยอมรับความรู้สึก ความคิดเห็น ให้กำลังใจ

ให้คำชมเชยในทางที่ถูกต้องและเหมาะสมกับเหตุการณ์ ทำให้เด็กเกิดการเรียนรู้ที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองและผู้อื่น จนสามารถพัฒนากลายเป็นบุคลิกภาพเฉพาะตน

ธีรภาพ วัฒนวิจารณ์ (2545: 127) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความเชื่อมั่นเป็นสิ่งที่อยู่ในตัวเราโดยจะทำหน้าที่กำกับความคิดและความรู้สึกของเราในปัญหาต่าง ๆ และจะแสดงออกมาในลักษณะของพฤติกรรมที่ปรากฏต่อบุคคลภายนอก ซึ่งก็คือสิ่งที่เรียกกันว่าบุคลิกภาพ ดังนั้นสรุปได้ว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง ลักษณะของบุคคลที่มีความเป็นตัวของตัวเองกล้าคิดกล้าแสดงออก กล้าเผชิญกับสถานการณ์เหตุการณ์ต่าง ๆ และแก้ปัญหาด้วยความรู้สึกมั่นคงทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ เชื่อมั่นในตนเองว่าที่ตนกระทำไปนั้นเป็นสิ่งที่ดี ยอมรับผลที่เกิดขึ้นด้วยความพอใจและภาคภูมิใจ

เมทินี ด่านยังอยู่ (2544: 9) ความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการแสดงออก ของเด็กด้วยความมั่นใจ ซึ่งสังเกตได้จากท่าทาง การกระ ทำ การแสดงความคิดเห็น หรือภาษาของเด็กและการใช้ชีวิตร่วมกับสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งความเชื่อมั่นในตนเองนั้นจะเกิดขึ้นด้วยการสร้างบรรยากาศให้เด็กได้พัฒนาอย่างอิสระและอบอุ่นใจ

กรมวิชาการ (2537: 1) ได้ให้ความหมายของความเชื่อมั่นในตนเอง หมายถึง คุณลักษณะสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้คนเราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จ ช่วยให้คนเรามีความเป็นตัวของตัวเอง กล้าคิดกล้าแสดงออก ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสม ทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นด้วยความพอใจและ ภาคภูมิใจสามารถเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาด้วยความรู้สึกที่มั่นคง อันเป็นคุณลักษณะ ของผู้ที่มีสุขภาพจิตดี มีความสุขในการดำรงชีวิต

สรุปได้ว่า การมีความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นคุณลักษณะสำคัญอย่างยิ่งที่จะช่วยให้คนเราสามารถทำสิ่งต่าง ๆ ประสบความสำเร็จ ปราศจากความกลัวและความล้มเหลว ช่วยให้คนเรามีความเป็นตัวของตัวเอง กล้าคิดกล้าแสดงออก ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ได้อย่างเหมาะสมทำสิ่งต่าง ๆ ด้วยความมั่นใจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นด้วยความพอใจและภาคภูมิใจ สามารถเผชิญเหตุการณ์ต่าง ๆ และแก้ไขปัญหาด้วยความรู้สึกที่มั่นคง อันเป็นคุณลักษณะของผู้ที่มีสุขภาพจิตดี มีความสุขในการดำรงชีวิตเด็กที่มีความรู้สึกนึกคิดที่ดีต่อตนเอง มองเห็นและแน่ใจว่าตนมีลักษณะต่าง ๆ เช่น ความสามารถ ความรับผิดชอบ ที่จะช่วยเหลือให้ตนเองให้ประสบผลสำเร็จได้ สามารถจำแนกภาวะผู้นำนักเรียน ด้านความเชื่อมั่นในตนเองออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) มีจิตใจมั่นคง เปลี่ยนความเชื่อ ยากมั่นใจในความคิดของตนเอง 2) กล้าพูดกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น 3) ไม่ขี้อาย ไม่ประหม่า ไม่เคอะเขิน 4) กล้าตัดสินใจไม่ลังเลกล้าคิดกล้าทำ 5) กล้าเผชิญต่อความจริง 6) มีจิตใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่ และ 7) ไม่วิตกกังวล

## 2.2 ความสำคัญของความเชื่อมั่นในตนเอง

มาสโลว์ (Maslow. 1954: 411 ได้กล่าวว่า คนทุกคนในสังคมมีความปรารถนาที่จะได้รับความสำเร็จ ความภาคภูมิใจในตนเอง (Self-esteem) และต้องการให้คนอื่นยอมรับนับถือในความสำเร็จของตนด้วย ถ้าความต้องการนี้ได้รับการตอบสนองอย่างเพียงพอ จะทำให้บุคคลนั้นมีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีค่า มีความสามารถและมีประโยชน์ต่อสังคม แต่ถ้าความต้องการนี้ถูกขัดขวางจะทำให้เกิดความรู้สึกว่ามีปมด้อยหรือเสียความภาคภูมิใจในตนเอง

ละม้ายมาศ ศรีทนต์ และจรรยา สุวรรณทัต (2510: 98) พบว่า ผลของการขาดความเชื่อมั่นในตนเองของเด็กจะทำให้เด็กคอยพึ่งพาผู้อื่นอยู่เสมอ ผลที่ตามมาคือ เด็กจะขาดความกล้าที่จะเผชิญต่ออุปสรรค หรืองานที่ยากลำบากในภายภาคหน้าผู้ที่ขาดความเชื่อมั่นในตนเองย่อมกระทำการสิ่งใดสำเร็จได้ยากเพราะความเชื่อมั่นในตนเองเป็นองค์ประกอบที่สำคัญในการฝ่าฟันความเชื่อมั่นในชีวิต

เมธนี ด่านยังอยู่ (2544 : 10) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสำคัญและจะเกิดขึ้นได้เมื่อเด็กได้รับความสำเร็จจากการปฏิบัติกิจกรรมหรือกระทำการสิ่งต่างๆ อยู่เสมอ บุคคลยิ่งประสบผลสำเร็จมากเท่าไร ย่อมทำให้มีความเชื่อมั่นในตนเองมากขึ้นเท่านั้น เมื่อบุคคลมีความเชื่อมั่นในตนเอง เขาจะรู้สึกว่าตนเองไม่อยู่ในอำนาจของคนอื่นได้ด้วย ผู้ที่มีความเชื่อมั่นจะมีลักษณะของบุคคลที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

แสงเดือน จุฑารีย์ (2546: 10) กล่าวว่า ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคม เนื่องจากบุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะประสบความสำเร็จทั้งทางด้านการเรียนพัฒนาสังคมและประเทศชาติ

จากที่ได้กล่าวมาข้างต้นจะเห็นว่า ความเชื่อมั่นในตนเองมีความสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของบุคคลในสังคมทำให้บุคคลที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง กล้าคิด กล้าแสดงออก กล้าตัดสินใจและกล้าเผชิญต่อปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ ตามความมั่นใจ ดังนั้น จึงควรปูพื้นฐานความมั่นใจให้กับเด็ก ซึ่งเขาจะเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนสามารถประสบผลสำเร็จ ปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

## 2.3 ลักษณะของเด็กที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

โรเจอร์ (Roger) และมาสโลว์ (Maslow) เห็นว่าความเชื่อมั่นในตนเองของเด็กนั้นเกิดจากความรู้สึกนึกคิดและการรับรู้เกี่ยวกับงาน ถ้าเด็กได้รับรู้ว่าประสบการณ์ที่เขาได้รับนั้นทำให้เขามีค่า มีความสำคัญเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและคนอื่นมีความรู้สึกที่ดีต่อเขา เด็กก็จะมีความรู้สึกนึกคิดที่เกี่ยวกับตนในทางที่ดีและความรู้สึกนึกคิดเกี่ยวกับตนในทางที่ตินี้จะเป็นตัวกำหนดให้เด็กแสดงลักษณะและพฤติกรรมที่เรียกว่า เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง (ประดินันท์ อุปรมย์. 2526: 37-38)



สมจิตนา คุปตสุนทร (2547: 15) กล่าวว่า เด็กที่ความมั่นใจในตนเองจะเป็นเด็กที่กล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าคิดและปฏิบัติในสิ่งที่ตนเองเห็นว่าดีแล้วถูกต้องแล้ว มีบุคลิกภาพที่เปิดเผยแสดงความเป็นตัวของตัวเอง รู้จักปรับตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ได้ง่าย ในขณะที่เดียวกันก็พร้อมที่จะยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นอย่างมีเหตุผลและพร้อมขอความช่วยเหลือจากผู้อื่นที่ตนเองมั่นใจว่าจะทำสิ่งนั้น ๆ ได้ดีกว่าตน เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายมีประสิทธิภาพสูงสุด

ธีรภาพ วัฒนวิจารณ์ (2545: 127) กล่าวว่า คนที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นคนที่มีลักษณะมั่นคง ไม่ลังเลในการตัดสินใจ ไม่วิตกกังวลต่อสิ่งที่ยังไม่เกิดขึ้น ในขณะที่เดียวกันก็ไม่พุ่มพวยหรือกังวลต่อสิ่งที่เกิดขึ้นไปแล้ว สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ใหม่และเมื่อประเมินว่าตนเองไม่พร้อมก็กล้าและมั่นใจที่จะขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น

สมพงษ์ ตรีพัฒน์ (2517 : 24-25) ได้สรุปพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเชื่อมั่นในตนเองไว้ ดังนี้

1. กล้าพูดกล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น
2. ไม่ขี้อาย ไม่ประหม่า ไม่เคอะเขิน
3. จิตใจมั่นคง เปลี่ยนความเชื่อยาก มั่นใจในความคิดของตนเอง
4. กล้าตัดสินใจไม่ลังเล
5. ไม่วิตกกังวล
6. กล้าเผชิญต่อความจริง
7. มีจิตใจเด็ดเดี่ยวแน่วแน่

ชูชีพ อ่อนโคกสูง (2516 : 25-28) สรุปพฤติกรรมสำคัญของเด็กที่มีความเชื่อมั่น

1. กล้าในการคิด การพูดและการกระทำ
2. ใจคอมั่นคง ไม่เชื่อคนง่าย มีเหตุผล
3. รอบคอบมีแผนงาน
4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบทำสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ
5. กล้าเสี่ยง (กล้าได้กล้าเสีย)
6. ชอบแสดงตัว
7. ไม่วิตกกังวลจนเกินไป
8. เป็นผู้นำ
9. รักความยุติธรรม
10. ชอบช่วยเหลือหมู่คณะ
11. ชอบอิสระ ไม่โอ้อวด
12. ตั้งจุดมุ่งหมายไว้สูงและคิดว่าจะทำได้สำเร็จ

### 13. มีความเกรงใจและเห็นใจผู้อื่น

จากเอกสารดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า เด็กที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะเป็นผู้ที่มีลักษณะกล้าพูด กล้าแสดงออก กล้าแสดงความคิดเห็น มีเหตุผล มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเป็นผู้นำ สามารถเผชิญกับเหตุการณ์ต่าง ๆ และแก้ปัญหาได้ ดังนั้น เราจึงควรปลูกฝังความมั่นใจในตนเองให้เกิดขึ้นกับเด็กซึ่งจะส่งผลให้เป็นคนที่มีบุคลิกภาพที่ดี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความรับผิดชอบ สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและ อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

#### 3. ทักษะการแก้ปัญหา

##### 3.1 ความหมายของทักษะการแก้ปัญหา

นักวิชาการได้ให้ความหมายของทักษะการแก้ปัญหาไว้ ดังนี้

Krulik and Rudnick (1993:6) ให้ความหมายของความสามารถในการแก้ปัญหาว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลจะใช้ประสบการณ์ ทักษะ ความรู้ที่ได้เรียนรู้มาก่อนหน้ามาใช้เพื่อหาข้อสรุปเพื่อแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ โดยกระบวนการเริ่มต้นตั้งแต่การมองเห็นปัญหาไปจนถึงการลงข้อสรุป ได้มาจากการพิจารณาอย่างถี่ถ้วน และนักเรียนจะต้องวิเคราะห์ได้ว่าจะนำความรู้ที่ได้เรียนมาไปแก้ปัญหาในสถานการณ์ใหม่ ๆ ได้อย่างไร

Good (1973:518) ได้อธิบายถึงการคิดแก้ปัญหาคือ เป็นแบบแผนหรือวิธีดำเนินการซึ่งอยู่ในสภาวะที่มีความยากลำบาก ยุ่งยากหรืออยู่ในสภาวะที่พยายามตรวจสอบข้อมูลที่มาได้ ซึ่งมีความเกี่ยวข้องกับปัญหามีการตั้งสมมติฐานและมีการตรวจสอบสมมติฐานนั้นว่าเป็นจริงหรือไม่

Gagne (1970:63) ได้อธิบายความสามารถในการคิดแก้ปัญหาคือ เป็นรูปแบบของการเรียนรู้ซึ่งหนึ่ง ต้องอาศัยการเรียนรู้ประเภทหลักการที่มีความเกี่ยวข้องกันตั้งแต่ 2 ประเภทขึ้นไป และใช้หลักการนั้นเองประสมประสานจนเป็นความสามารถชนิดใหม่เรียกว่าความสามารถทางการคิดแก้ปัญหา โดยการเรียนรู้ประเภทหลักการนี้ต้องอาศัยความสามารถในการมองเห็นลักษณะร่วมกันของสิ่งเร้าทั้งหลาย

จิมมี่ ทองพิมพ์ (2553: 35) ความสามารถแก้ปัญหายังเป็นระบบ หมายถึงความสามารถในการกำหนดปัญหา กำหนดสาเหตุของปัญหา กำหนดวัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหา กำหนดวิธีแก้ปัญหา ลงมือแก้ปัญหา ติดตามและประเมินผลการแก้ปัญหา

วัชรรา เล่าเรียนดี (2548: 8) ได้ให้ความหมายการแก้ปัญหาคือเป็นความสามารถในการเข้าใจปัญหา มองเห็นสาเหตุของปัญหาและผลที่จะเกิดขึ้นจากปัญหานั้นรวมทั้งสามารถคิดหาวิธีการแก้ปัญหานั้น ๆ ได้อย่างมีเหตุผล ทักษะการแก้ปัญหประกอบด้วย ทักษะการคิดหลายประเภท เช่น ทักษะการคิดวิเคราะห์ สังเคราะห์ การคาดคะเนเหตุผล รวมทั้งทักษะการเข้าใจกับปัญหาคิดหาทางแก้ปัญหาที่เป็นไปได้หลายแนวทาง ประเมินผลแนวทางการแก้ปัญหา นำแบบการ

แก้ปัญหาทบทวนวิธีการแก้ปัญหาและประเมินผลการแก้ปัญหา เป็นต้น ซึ่งขั้นตอนในการแก้ปัญหา อาจใช้ขั้นตอนการวิจัยหรือขั้นตอนแบบวิทยาศาสตร์ก็ได้

สุกัญญา ศรีสาคร (2547: 68) กล่าวว่า การแก้ปัญหา คือ การดำเนินการเพื่อให้บรรลุตามจุดมุ่งหมายที่ต้องการโดยอาศัยความรู้ ประสบการณ์และความคิด มาใช้แก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนอย่างมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จ จำเป็นต้องมีการเลือกใช้วิธีการหรือกระบวนการในการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด ซึ่งครูผู้สอนสามารถ ที่จะพัฒนาทักษะกระบวนการแก้ปัญหาของผู้เรียนได้ โดยใช้ระบบการสอนที่มุ่งเน้นในเรื่องการพัฒนาทักษะกระบวนการแก้ปัญหา

สุวาริ คงมัน (2545:11) ได้ให้ความหมายว่าทักษะการแก้ปัญหา คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา เป็นกระบวนการที่ต้องอาศัย ความรู้ ความคิด การสังเกต ประสบการณ์เดิม การใช้หลักเกณฑ์วิธีการและขั้นตอนมาใช้ในการแก้ปัญหาที่ประสบหรือจัดอุปสรรคให้หมดไปเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

เปลว ปุริสาร (2543: 27) กล่าวว่า การแก้ปัญหาหมายถึงกระบวนการทำงานของสมอง ที่ต้องอาศัยความรู้และประสบการณ์เดิมช่วยทั้งทางตรงและทางอ้อมมาจัดเรียงลำดับให้สอดคล้อง กับส่วนประกอบของสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ในการพิจารณาโครงสร้างของปัญหา เพื่อจัดหาแนวทางปฏิบัติให้ปัญหานั้นหมดไปและบรรลุจุดหมายที่ต้องการ

กมลรัตน์ หล้าสงฆ์ (2528: 267) ได้ให้ความหมายของการคิดแก้ปัญหาว่าเป็นการใช้ประสบการณ์เดิมจากการเรียนรู้ ทั้งทางตรงและทางอ้อมมาแก้ปัญหาใหม่ที่ประสบ

สรุปได้ว่า การมีทักษะแก้ปัญหา เป็นวิธีการการคิดแก้ปัญหาเป็นการคิดที่ต้องใช้ความสามารถมาพิจารณาตัดสินปัญหาที่เกิดขึ้น เพื่อจัดให้หมดไปและบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของประสบการณ์ในชีวิตประจำวันที่ต้องใช้สติปัญญาในการพยายามหาทางมุ่งไปสู่จุดมุ่งหมายที่ยังคลุมเครือและเลือกสถานการณ์ที่เหมาะสมในแต่ละสถานการณ์ในการแก้ปัญหานั้น ผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 8 ตัวบ่งชี้ดังนี้ 1) กล้าที่จะเผชิญหน้ากับปัญหา 2) มองเป้าหมายไม่ใช่อุปสรรค 3) กล้าตัดสินใจด้วยความเชื่อมั่น 4) การเผชิญสถานการณ์แห่งความจริงได้ 5) มีการวางแผนและลงมือแก้ปัญหา 6) มีพฤติกรรมในการค้นหาวิธีการแก้ปัญหาที่ถูกต้อง 7) มีการเตรียมความพร้อมรับมือกับปัญหาที่จะเกิดขึ้น และ 8) มีการประเมินและตัดสินใจเลือกทางในการแก้ปัญหา

3.2 สาเหตุของการฝึการคิดแก้ปัญหาการคิดแก้ปัญหา ถือว่าเป็นพื้นฐานที่สำคัญที่สุดของการคิดทั้งหมดการคิดแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อวิถีการดำเนินชีวิตในสังคมของมนุษย์ ซึ่งจะต้องใช้การคิดเพื่อแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นตลอดเวลา ทักษะการคิดแก้ปัญหาเป็นทักษะที่เกี่ยวข้องและมีประโยชน์ต่อการดำรงชีวิตที่วุ่นวายสับสนได้เป็นอย่างดี ผู้ที่มีทักษะการคิดแก้ปัญหาจะสามารถเผชิญกับภาวะสังคมที่เคร่งเครียดได้อย่างเข้มแข็ง ทักษะการแก้ปัญหาจึงมิใช่เป็นเพียงการรู้จักคิดและรู้จัก

การใช้สมองหรือเป็นทักษะที่มุ่งพัฒนาสติปัญญาแต่เพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ยังเป็นทักษะที่สามารถพัฒนาทัศนคติ วิธีคิด ค่านิยมความรู้ ความเข้าใจในสภาพการณ์ของสังคมได้ดีอีกด้วย (Eberle and Stanish, 1996 อ้างถึงใน สุวิทย์ มูลคำ. 2547: 15)

3.3 คุณสมบัติของนักคิดแก้ปัญหา ทุกคนสามารถพัฒนาความสามารถในการคิดแก้ปัญหาได้ทั้งโดยตนเองและรับการฝึกฝนจากผู้อื่น นักคิดแก้ปัญหาก็ควรมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. รู้จักคิดอย่างมีเหตุผล
2. ตั้งใจค้นหาความจริง
3. กระตือรือร้น
4. ใฝ่รู้ใฝ่เรียน สนใจสิ่งรอบด้าน
5. เปิดใจรับความคิดใหม่
6. มีมนุษยสัมพันธ์
7. มีคุณลักษณะความเป็นผู้นำ
8. กล้าหาญ กล้าเผชิญความจริง
9. มีความคิดหลากหลายและคิดยืดหยุ่น
10. มั่นใจในตนเอง
11. มีความคิดสร้างสรรค์
12. ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์
13. ใจเย็น สุขุม รอบคอบ

### 3.4 รูปแบบของกระบวนการคิดแก้ปัญหา

รูปแบบของกระบวนการคิดแก้ปัญหาแบ่งออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การประเมินสถานการณ์ เป็นการวิเคราะห์ถึงสภาพ ขอบเขต ขนาดของปัญหา
2. การค้นหาต้นเหตุของปัญหา เป็นการศึกษาถึงต้นเหตุหรือปัจจัยของปัญหา
3. การค้นหาวิธีการแก้ปัญหา เป็นการแสวงหาแนวทางและทางเลือกที่เหมาะสมในการแก้ปัญหานั้น ๆ เพื่อการประเมินหาทางเลือกที่เหมาะสมที่สุด
4. การดำเนินการแก้ปัญหา เป็นการเลือกโดยการประเมินวิธีการ เพื่อให้ได้เกิดประโยชน์สูงสุด
5. การควบคุมกำกับการดำเนินการ เป็นการติดตามผลการปฏิบัติเป็นระยะ ๆ เพื่อให้สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้

3.5 วิธีการสอนแบบแก้ปัญหา (Problem Solving Method) จอห์น ดิวอี้ เป็นผู้คิดวิธีการสอนแก้ปัญหานี้ขึ้น โดยมุ่งให้ผู้เรียนได้ศึกษาและฝึกฝน วิธีการแก้ปัญหาดังกล่าว พบในชีวิตประจำวันได้อย่างเป็นกระบวนการ สมเหตุสมผลและมีหลักเกณฑ์ อันเป็นการเตรียมเด็กหนุ่มสาวให้สามารถปรับปรุงตัวเข้ากับสิ่งแวดล้อมและความเปลี่ยนแปลงในสังคม ได้ โดยนำความรู้และประสบการณ์จากหลาย ๆ สาขาวิชามาประกอบกันในการแก้ปัญหานั้น ๆ สำหรับ

ขั้นตอนการสอนของวิธีการสอนแบบแก้ปัญหา มีดังนี้

ขั้นที่ 1 กำหนดปัญหา เป็นขั้นที่ครู นักเรียน หรือครูกับนักเรียนกำหนดปัญหาโดยวิธีการต่าง ๆ เช่น ถูมนำเข้าสู่บทเรียน เล่าเรื่องหรือประสบการณ์ แล้วตั้งปัญหา ใช้สถานการณ์ในชุมชนมาตั้งปัญหา จัดสถานการณ์ในห้องเรียนกระตุ้นให้เกิดปัญหาเป็นต้น

ขั้นที่ 2 ขั้นวิเคราะห์ปัญหา เมื่อได้ปัญหาจากขั้นที่ 1 มาแล้ว ครูจะนำนักเรียนให้คิดพิจารณาปัญหา จากนั้นก็จะแบ่งกลุ่ม เพื่อรับผิดชอบในการแก้ปัญหาแต่ละข้อ การสอนขั้นนี้จะจบลงด้วยการเสนอแนะแหล่งความรู้ที่แต่ละกลุ่มควรไปค้นคว้าหาคำตอบเพื่อแก้ปัญหา

ขั้นที่ 3 ตั้งสมมุติฐาน เป็นขั้นที่นักเรียนคาดเดาว่าปัญหานั้น ๆ มีสาเหตุมาจากอะไรหรือวิธีการแก้ปัญหานั้นน่าจะแก้ไขโดยวิธีใด หรือปัญหานั้นควรมีคำตอบว่าอย่างไร

ขั้นที่ 4 เก็บรวบรวมข้อมูล นักเรียนแต่ละกลุ่มจะไปศึกษาค้นคว้าหาความรู้เพื่อแก้ปัญหาด้วยการทำกิจกรรมต่างตามที่วางแผนไว้ในขั้นที่ 2 เช่น อ่านหนังสือ สัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ วิทยากรมาให้ความรู้ ทำแผนภูมิ ทำแผนผัง ทำสมุดภาพ ชมภาพยนตร์หรือวีดิทัศน์ ทดลองปฏิบัติเป็นต้น ขณะทำกิจกรรมครูจะคอยช่วยเหลือให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิด

ขั้นที่ 5 วิเคราะห์ข้อมูล เป็นขั้นตอนแต่ละกลุ่มร่วมกันนำข้อมูลไปค้นคว้าหรือทดลองมาวิเคราะห์และสังเคราะห์ หาคำตอบที่ต้องการ หรือพิสูจน์ว่าสมมุติฐานที่ตั้งไว้นั้นถูกต้องหรือไม่ คำตอบที่ถูกต้องคืออะไร

ขั้นที่ 6 สรุปผล เป็นขั้นที่นักเรียนสรุปผลการเรียนรู้และหลักการที่ได้จากการศึกษาหาปัญหานี้

#### 4. ความซื่อสัตย์สุจริต

##### 4.1 ความหมายของความซื่อสัตย์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์สุจริต ไว้ดังนี้

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 (2539: 284) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความซื่อสัตย์ หมายถึง การประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดทรยศ ไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

ธีระภาภรณ์ ดงอนนท์ (2552: 19) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ว่า หมายถึง นักเรียนมีจิตใจดี มีพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความจริงใจไม่กล่าวเท็จ ไม่คดโกงหรือมีเล่ห์

เหลื่อมกับคนอื่น รักษาคำมั่นสัญญา ไม่ลอกการบ้านผู้อื่น ไม่ลอกข้อสอบเพื่อน หรือไม่กระทำการใด ๆ ที่จะทำให้ตนเองและคนอื่นเดือดร้อน

สุธรา ปอศรี (2552: 7) ให้ความหมายของความซื่อสัตย์สุจริตว่า หมายถึง การมีพฤติกรรมซื่อสัตย์ต่อตนเองและซื่อสัตย์ต่อผู้อื่น คือ การพูด ความจริง ไม่พูด โกหก ปฏิบัติตามคำพูด ของตนเอง มาโรงเรียนตรงเวลา ไม่หนีเรียน ทำการบ้านด้วยตนเองไม่ลอกคนอื่น ไม่ทุจริตในการสอบ ยอมรับความผิดเมื่อตนเองเป็นผู้กระทำผิด การปฏิบัติตามสัญญาที่ให้ไว้กับตนเองตนเอง ไม่ลักขโมยหรือไม่หยิบของของผู้อื่นโดยไม่ได้รับอนุญาต ไม่คิดอยากได้สิ่งของของผู้อื่น เก็บของตกได้ส่งคืนเจ้าของ ปฏิบัติตามข้อตกลงหรือสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น การคืนเงิน ที่แม่ค้าทอนเกิน การปฏิบัติตามกฎระเบียบหรือกติกาที่ตั้งไว้ ไม่แกล้งให้ผู้อื่นได้รับความเสียหาย เพื่อประโยชน์ของตนเอง เก็บรักษาความลับของผู้อื่นและแสดงความยินดีกับผู้อื่นอย่างจริงใจ ซึ่งพฤติกรรมซื่อสัตย์สามารถวัดได้โดยใช้แบบวัดที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น

จิมมี ทองพิมพ์ (2553: 35) ได้ให้ความหมายของความซื่อสัตย์ หมายถึง ความประพฤติตรงและจริงใจ ไม่คิดทรยศ ไม่คดโกง และไม่หลอกลวง

กรมการศาสนา (2545: 8) ได้กล่าวว่าความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง เป็นคนตรงประพฤติอะไรด้วยน้ำใสใจจริง

สมาน ชาลีเครือ (2543: 35) ได้กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ลักษณะพฤติกรรมหรือความรู้สึกของบุคคลในส่วนของที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ที่กำหนด ไม่ทุจริตหรือประพฤติมิชอบ รับผิดชอบต่อหน้าที่ ตรงต่อเวลา ยุติธรรม และละเอียดถี่ถ้วน

กระทรวงศึกษาธิการ (2543: 60) ได้กล่าวว่า ความซื่อสัตย์สุจริต หมายถึง ความซื่อตรงต่อตนเอง หน้าที่การงาน คำมั่นสัญญา แบบแผน กฎหมายและความถูกต้องอันดีงาม ลักษณะพฤติกรรม ได้แก่ 1) ซื่อตรงต่อเวลา 2) ซื่อตรงต่องานของตนเองที่กำหนดไว้ 3) ซื่อตรงต่อหน้าที่การงานที่อยู่ในความรับผิดชอบของตน 4) ซื่อตรงต่อคุณธรรมที่ยึดถือปฏิบัติ 5) ซื่อตรงต่อการนัดหมาย 6) ซื่อตรงต่อการให้สัญญา 7) ซื่อตรงต่อทรัพย์สินของผู้อื่น 8) ซื่อตรงต่อหน้าที่การงานของผู้อื่น 9) ซื่อตรงต่อระเบียบแบบแผนประเพณี 10) ซื่อตรงต่อกฎหมายที่เกี่ยวกับสังคม 1) ซื่อตรงต่องานที่ได้รับมอบหมาย 12) ซื่อตรงต่อข้อมูลปัจจุบัน โดยรู้จักจำแนกระหว่างข้อมูลและค่าประเมินของผู้อื่นได้เป็นอย่างดี 13) มีความยุติธรรม

สรุปได้ว่า การมีความซื่อสัตย์สุจริต เป็นการประพฤติปฏิบัติที่ถูกต้องตรงไปตรงมาด้วยความบริสุทธิ์ใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น การพูดแต่สิ่งที่เป็นจริงไม่กลบกลอกไม่มีเล่ห์เหลี่ยม ไม่คดโกงไม่หาผลประโยชน์และเอาเปรียบในทางมิชอบ มีความจริงใจ ปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติ ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ คือ ผู้ที่มีความประพฤติตรง ทั้งต่อหน้าที่ ต่อวิชาชีพ ตรงต่อเวลา ไม่ใช่เล่ห์กล คดโกง ทั้งทางตรงและทางอ้อม รับผิดชอบต่อตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่

ถูกต้อง สามารถจำแนกออกเป็น 5 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) มีความตั้งใจจริงในการทำงาน ทำอะไรทำจริง มุ่งให้  
งานสำเร็จเกิดประโยชน์ ส่วนตนหรือส่วนรวมได้จริง ๆ 2) มีความตั้งใจจริงต่อหน้าที่ ทำจริงในงานที่  
ได้รับมอบหมายต้องเอาใจใส่หน้าที่ให้งานสำเร็จเกิดผลดี 3) มีความตั้งใจจริงต่อวาจา การพูดความ  
จริง ไม่กลับกลอกรักหาวาจาสัจย์อย่างเคร่งครัด พูดจริงทำจริงตามที่พูด 4) มีความจริงใจต่อบุคคล  
มีความจริงใจต่อคนที่เกี่ยวข้อง มีความจงรักภักดี จริ่งใจต่อผู้มีพระคุณ มีความกตัญญูกตเวที และ  
5) มีความตั้งใจจริงที่ในการทำความดีและปฏิบัติจนติดเป็นนิสัย

#### 4.2 ประเภทของความซื่อสัตย์

ความซื่อสัตย์มีผู้แบ่งประเภทของความซื่อสัตย์ไว้หลายประเภททั้งนี้ขึ้นอยู่กับ  
การยึดเอาเรื่องใดเป็นเกณฑ์ แต่ในภาพรวมแล้วคล้าย ๆ กัน ดังต่อไปนี้

กรมวิชาการ กระทรวงศึกษาธิการ (2524: 147) ได้แบ่งประเภทของ  
ความซื่อสัตย์ไว้ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การมีความรู้สึก  
ผิดชอบชั่วดี การมีความละเอียดเกรงกลัวต่อการทำผิด การไม่พูดปดสับปลับหลอกลวง การไม่คิดโลภ  
ในของผู้อื่น การยอมรับผิดจากการกระทำของตน เป็นต้น

2. ความซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การมีความจริงใจ  
ต่อผู้อื่น การไม่กล่าวคำเท็จต่อผู้อื่น การรักษาคำมั่นสัญญาที่ให้ไว้กับผู้อื่น การไม่เอาเปรียบผู้อื่น  
การไม่ถือเอาของผู้อื่นมาเป็นของตนโดยไม่ได้รับอนุญาต การไม่ทุจริต คือ ควรจะมีการประพฤติดี  
ทั้งต่อหน้าและลับหลังผู้อื่น เป็นต้น

3. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่ มีลักษณะพฤติกรรม เช่น มีความรับผิดชอบ  
ต่อหน้าที่ที่ตนเองทำหรือได้รับมอบหมายและทำให้ดีที่สุด มีความตรงต่อเวลา การไม่ใช้อำนาจหน้าที่  
ไปในทางหาผลประโยชน์ส่วนตน รักษาและปฏิบัติหน้าที่ตามกฎหมายหรือระเบียบข้อบังคับ เป็นต้น

4. ความซื่อสัตย์ต่อหมู่คณะ มีลักษณะพฤติกรรม เช่น การไม่คิดประทุษร้าย  
ต่อหมู่คณะ การรักษาความสามัคคีในหมู่คณะ การไม่นำความลับของหมู่คณะไปเปิดเผย

กรมวิชาการ (2528: 129-131) ได้วิเคราะห์โครงสร้างของความซื่อสัตย์ว่า  
แบ่งออกเป็น 4 ลักษณะ คือ

1. ความซื่อสัตย์ต่อตนเอง คือ ความรู้สึกผิดชอบชั่วดี มีความละเอียด  
และเกรงกลัวต่อการกระทำผิด พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก คือ

1.1 ไม่สับปลับกลับกลอก

1.2 ไม่คล้อยตามไปกับพวกที่ลากหรือจูงไปในทางที่เสื่อม

1.3 มั่นคงต่อการทำดีของตน

1.4 ไม่คดโกงมีความตั้งใจจริง

- 1.5 ประพฤติตรงตามที่พูดและคิด
2. ความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก คือ
  - 2.1 ไม่เอาเวลาทำงานในหน้าที่ไปใช้ประโยชน์ส่วนตัว
  - 2.2 ไม่ใช้อำนาจหน้าที่ทำประโยชน์ส่วนตัว
3. ความซื่อสัตย์ต่อบุคคล คือ มีความซื่อตรงต่อบุคคลอื่น ต่อมิตร  
ต่อหัวหน้างาน ต่อผู้มีพระคุณ พฤติกรรมที่แสดงออก คือ
  - 3.1 ประพฤติตรงไปตรงมา ไม่คิดคดต่อผู้อื่น
  - 3.2 ไม่ชักชวนไปในทางที่เสื่อม
  - 3.3 ไม่สอพลอเพื่อหาผลประโยชน์ส่วนตน
  - 3.4 ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น ไม่คิดริษยากลับแก้ง
4. ความซื่อสัตย์ต่อคณะ สังคม และประเทศชาติ พฤติกรรมที่แสดงออก คือ
  - 4.1 ร่วมมือร่วมใจทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
  - 4.2 ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน เอาดีเข้าตนของสังคมหรือหมู่คณะ  
จะมีลักษณะดังนี้ของสังคมหรือหมู่คณะ
    - 4.3 ไม่ร่วมมือกันทำงานใดๆที่ผิดกฎหมาย หรือผิดระเบียบข้อบังคับ
- 4.3 ลักษณะของผู้ที่มีความซื่อสัตย์  
กรมสามัญศึกษา (2529: 129-131) สรุปลักษณะ ของผู้ที่มีความซื่อสัตย์สุจริต
  1. ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อตนเอง จะมีลักษณะดังนี้
    - 1.1 ไม่สับปลับกลับกลอก
    - 1.2 ไม่คล้อยตามพวกที่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย
    - 1.3 มั่นคงต่อการทำดีของตน
    - 1.4 มีความตั้งใจจริง
  2. ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อหน้าที่การงาน จะมีลักษณะดังนี้
    - 2.1 ไม่เอาเวลาว่างไปทำงานในหน้าที่ไปใช้ทำประโยชน์ส่วนตัว
    - 2.2 ไม่ใช้อำนาจในหน้าที่ทำประโยชน์ส่วนตัว
  3. ผู้มีความซื่อสัตย์ต่อบุคคล จะมีลักษณะดังนี้
    - 3.1 ประพฤติตรงไปตรงมา
    - 3.2 ไม่ชักชวนผู้อื่นไปในทางเสื่อมเสีย
    - 3.3 ไม่สอพลอเพื่อหาประโยชน์ส่วนตน
    - 3.4 ยินดีในความสำเร็จของผู้อื่น
  4. ผู้ที่มีความซื่อสัตย์ต่อสังคม สังคม และประเทศชาติ จะมีลักษณะดังนี้



- 4.1 ร่วมมือกันทำงานด้วยความบริสุทธิ์ใจ
  - 4.2 ไม่เห็นประโยชน์ของตน หรือเอาดีเข้าตน
  - 4.3 ไม่ร่วมมือกันทำงานใด ๆ ที่ผิดกฎหมาย หรือผิดระเบียบข้อบังคับ
- กรมวิชาการ (2528: 22) ได้รวบรวมพฤติกรรมของผู้ที่มีความซื่อสัตย์ไว้

1. พูดความจริง
2. เก็บของตกได้ส่งคืนเจ้าของ
3. ตรงต่อเวลา
4. ยอมรับผิดเมื่อทำผิด
5. ไม่ประพฤติตนเป็นคนหน้าไหว้หลังหลอก
6. ประพฤติตามข้อตกลงสัญญา
7. หาเลี้ยงชีพในทางสุจริต
8. ไม่ถือเอาของผู้อื่นมาเป็นของตน
9. รักษาความยุติธรรม
10. ไม่น้อราษฎ์บังหลวง

สรุปได้ว่าบุคคลที่มีความซื่อสัตย์จะมีลักษณะ ดังนี้

1. เป็นผู้ที่มึจิตใจบริสุทธิ์
2. เป็นผู้ที่มีความจริงใจ ไม่คิดทรยศต่อผู้อื่น
3. ไม่คล้อยตามผู้ที่ชักจูงไปในทางที่เสื่อมเสีย
4. ประพฤติตรงตามที่พูดและคิด
5. ไม่เห็นแก่ประโยชน์ของตน หรือเอาดีเข้าตน
6. ตรงต่อเวลา
7. รักษาความยุติธรรม
8. ไม่น้อราษฎ์บังหลวง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความซื่อสัตย์เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญด้านหนึ่งในการพัฒนาเยาวชนของประเทศให้มีความซื่อตรงทั้งทางกาย วาจา ใจ ทั้งต่อตนเองและผู้อื่น

## 5. ความเสียสละ

### 5.1 ความหมายของความเสียสละ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความเสียสละไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสภา (2557) ได้กล่าวว่า คำว่า เสียสละ เป็นคำประสม

ประกอบด้วย คำว่า เสีย ซึ่งหมายถึง ทำให้สูญไป กับ คำว่า สละ แปลว่า บริจาคให้ เสียสละ หมายถึง

ยินยอมให้แม้บางอย่างจะสูญไป เช่น คนไทยทุกคนควรยอมเสียสละความสุขส่วนตัวเพื่อผลประโยชน์โดยรวมของประเทศชาติ ภรรยายอมเสียสละหน้าที่การงานเพื่อดูแลสามีที่ป่วยเป็นอัมพาต ถ้าทำมาช่วยงานไม่ได้ กรุณาเสียสละทุนทรัพย์สักเล็กน้อย เพื่อมอบให้อาสาสมัครที่มาช่วยงาน บางครั้งคำว่า เสียสละ ใช้ในความหมายที่แสดงอุปนิสัยที่ไม่เห็นแก่ตัวและยอมเสียบางอย่างเพื่อคนอื่น เช่น พ่อแม่และครูควรอบรมเยาวชนให้รู้จักอดทนและเสียสละเพื่อส่วนรวม ความรัก ความเมตตา และความเสียสละ จะทำให้ประเทศสงบสุขได้

จิมมี ทองพิมพ์ (2553: 35) ความเสียสละ หมายถึง การรู้จักเสียสละทั้งเวลา ร่างกาย จิตใจ อุทิศต่อการบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่ยึดประโยชน์เอามาเป็นของตนและพวกพ้อง

กมลชนก ภิรมย์ศิริพรรณ (2549: 22) ได้กล่าวว่า ความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว การให้ปันแก่คนที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังใจ รวมทั้งการรู้จักยอมเสียประโยชน์ส่วนตัว เพื่อรักษาประโยชน์ส่วนรวมมากกว่า และสามารถสรุปพฤติกรรมที่แสดงถึงความเสียสละได้ ดังนี้

- 1) การให้ทางกาย เช่น ช่วยเหลือผู้อื่นทำธุรการงานที่ไม่มีโทษ ช่วยเหลืองานสาธารณประโยชน์
- 2) การให้ด้วยวาจา เช่น ช่วยเหลือให้คำแนะนำทั้งในทางโลกและทางธรรม ช่วยเจรจาเอาเป็นธุระให้สำเร็จประโยชน์
- 3) การให้ทางกำลังสติปัญญา เช่น ช่วยแสดงความเห็นอย่างตรงไปตรงมา ช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนแก่คนที่ไม่ทำผิด ช่วยคิดหาแนวทางที่ถูกที่ชอบ ช่วยเพิ่มพูน ความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญา
- 4) การให้ด้วยกำลังทรัพย์ เช่น แบ่งปันเครื่องอุปโภค บริโภคให้แก่ผู้ขัดสนที่สมควรให้ แบ่งปันเงินทองให้แก่ผู้ขัดสนที่สมควรให้ สละทรัพย์เพื่อสาธารณกุศล
- 5) การให้ทางใจ เช่น ยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข ไม่อิจฉาตองแวง ให้อภัยในความผิดของผู้อื่นที่สำนึกผิด ไม่สมน้ำหน้าผู้อื่นเมื่อพลีพลัง

นริศรา ริชาร์ดสัน (2546: 5) ให้ความหมายความเสียสละ คือ การให้สิ่งที่ตนมีอยู่หรือสิ่งที่ ตนเองได้รับให้แก่ครู เพื่อน ผู้อื่น และส่วนรวมด้วยความเต็มใจ ไม่หวังผลตอบแทน

กรองแก้ว สานุสนธิ์ (2529: 21) ได้สรุปความหมายของความเสียสละไว้ว่า หมายถึง ความคิด ความรู้สึกที่มีแนวโน้มที่จะแสดงออกในการสละหรือให้ผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อช่วยเหลือหรือทำประโยชน์ให้แก่บุคคลอื่นหรือสังคม

วารินทร์ ม่วงสุวรรณ (2517: 8) ได้ให้นิยามความเสียสละไว้ว่า เป็นความรู้สึกภายในตัวบุคคลที่ไวต่อความต้องการความช่วยเหลือของผู้อื่น ในขณะที่ได้พบสถานการณ์ที่ก่อให้เกิด

ความรู้สึกดังกล่าวบุคคลจะแสดงพฤติกรรมในทางที่ดี โดยการสละทรัพย์ สิ่งของ กำลังกาย เวลาหรือความสุขส่วนตัว เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นให้ได้รับความสุขและพ้นจากความลำบาก หรือได้รับสิ่งที่เขาต้องการ

สรุปได้ว่า การมีความเสียสละ เป็นการละความเห็นแก่ตัว ยินยอมและเต็มใจที่จะสละทั้งเวลา ร่างกาย สติปัญญา จิตใจ อุทิศต่อการบำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวม ไม่ยึดประโยชน์เอามาเป็นของตนและพวกพ้อง ผู้วิจัยได้จำแนกออกเป็น 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) รู้จักเสียสละสิ่งที่ตนมีอยู่เพื่อประโยชน์ต่อส่วนรวมตามโอกาสที่เห็นสมควรและจำเป็น 2) รู้จักใช้เงินทองที่เก็บออมและประหยัดไว้ให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นตามควรแก่กำลังและฐานะ 3) เต็มใจช่วยเหลือบำบัดทุกข์และบำรุงสุขให้แก่กันด้วยน้ำใจจริงโดยไม่เห็นแก่หน้าหรือหวังอามิสผลใด ๆ และ 4) เป็นคนเผื่อแผ่ มีน้ำใจกว้างขวาง

## 5.2 ความสำคัญของการเสียสละ

ปัจจุบันสังคมกำลังประสบกับปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุหรือรากฐานของปัญหานั้นส่วนหนึ่งเกิดจากความเห็นแก่ตัวของบุคคล การไม่รู้จักเสียสละและขาดคุณธรรมด้านต่าง ๆ

ธ. ธรรมศรี (2513: 93) ได้กล่าวถึงเรื่องความเสียสละไว้ว่าให้รู้จักเสียสละในเมื่อควรเสียสละให้รู้จักช่วยเหลือสงเคราะห์แก่กันเมื่อถึงโอกาสอันควร ไม่เห็นแก่ตัวเกินไป อันเป็นการชำระจิตใจให้มีเมตตาปราณีและมีจิตใจไม่กระด้าง ให้ผู้อื่นคลายทุกข์ทรมานได้ตามควรแก่ฐานะ และสามารถเป็นเครื่องผูกใจไว้อีกส่วนหนึ่ง

พระเทพวิมลโมลี (2528: 42-44) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของคุณธรรมด้านความเสียสละไว้ดังนี้ ธรรมดาคนเราที่อยู่ในสังคมจะต้องรู้จักเป็นคนเสียสละในคราวที่ควรเสียสละจะต้องเป็นคนเสียสละให้ปันสิ่งของต่าง ๆ ของตนแก่คนที่ควรแบ่งปัน ซึ่งเป็นการแสดงน้ำใจเพื่อผูกมิตรไมตรี เพราะมีคำพังเพยว่า "บริวารมาเพราะน้ำใจมี บริวารหนีเพราะน้ำใจลด บริวารหมดเพราะน้ำใจแห้ง " และได้กล่าวถึงการเสียสละอารมณ์ไว้ว่า เป็นการชำระล้างมลทินในจิตใจของเราให้สะอาดปลอดโปร่งแจ่มใส ทำให้เกิดความสุขใจในชีวิตประจำวัน การเสียสละอารมณ์ขุ่นข้องหมองใจเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนเราที่ใช้ชีวิตเกือกกั้วอยู่กับความคิดที่สับสนวุ่นวายของโลกตลอดเวลาถ้าเก็บอารมณ์ขุ่นข้องไว้มาก ๆ จะทำให้จิตใจคนเราหย่อนสมรรถภาพ เสียคุณภาพของความเป็นคนดี

สรุปได้ว่า ความเสียสละหรือความเอื้ออาทรต่อผู้อื่นเป็นคุณลักษณะที่มีความสำคัญต่อนักเรียน ซึ่งเมื่อนักเรียนมีความเสียสละ มีความเอื้ออาทร นักเรียนจะสามารถอยู่ร่วมกันในสังคมได้อย่างมีความสุขต่อไป

## 6. ความรับผิดชอบ

### 6.1 ความหมายของความรับผิดชอบ

นักวิชาการได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบไว้ดังนี้

Flippo (1966: 122) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ ความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพันหน้าที่การงานและวัตถุประสงค์

สุธิดา พานิชกิจโกศลกุล (2556: 12) ให้ความหมายว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกถึงการทำหน้าที่ของตนเองและงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเอาใจใส่ มีความละเอียด รอบคอบ มีการวางแผน มีความขยันหมั่นเพียร อดทนและกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาตรงต่อเวลา ไม่ละเลยทอดทิ้งงานหรือหลีกเลี่ยงจนกว่างานจะแล้วเสร็จ ยอมรับผลของการกระทำไม่ว่าจะเป็น ผลดีหรือผลเสีย พยายามทำหน้าที่ต่าง ๆ อย่างเต็มความสามารถ

จิมมี่ ทองพิมพ์ (2553: 35) มีความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ตามความสามารถหรือภาระหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจและเต็มความสามารถและถ้าเกิดความผิดพลาดก็ยอมรับว่าเป็นการกระทำของตนเอง ไม่โทษผู้อื่น

ปราโมทย์ กัลยา (2551: 39) ให้ความหมายของความรับผิดชอบ คือ ความมุ่งมั่น ตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความผูกพัน เชื่อมมั่นในตนเอง พากเพียร ไม่ย่อท้อ เพื่อให้งานได้ผลดี ประสบความสำเร็จ ยอมรับผลการกระทำด้วยความเต็มใจ ไม่ว่าจะเป็ผลดีหรือผลเสีย และพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขผลการปฏิบัติงานนั้นให้ดียิ่งขึ้น

สมบูรณ์ สิงห์คำป้อง (2542: 42) สรุปว่า ความรับผิดชอบเป็นการยอมรับในการกระทำของตน การยอมรับการกระทำด้วยความเต็มใจ ไม่ว่าจะผลดีหรือผลร้ายไม่ว่าจะถูกหรือผิด ไม่ปัดให้บุคคลปฏิบัติตามหน้าที่

กุลนาถ ครุฑครองพันธ์ (2538: 32) ได้ให้ความหมายว่า ความรับผิดชอบ หมายถึง ความมุ่งมั่นตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายด้วยความพยายาม ความละเอียดรอบคอบเพื่อให้บรรลุตามเป้าหมาย โดยรู้จักหน้าที่ที่ตนต้องกระทำหรือปฏิบัติและยอมรับผลของการกระทำทั้งในด้านดีและด้านเสีย เพื่อนำมาปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดียิ่งขึ้น

ภมร ศิลป์ดอนม (2537: 46) ได้ให้ความหมายของ ความรับผิดชอบ คือ ความพยายามและความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเต็มใจและสนใจ พากเพียรและละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักษาสิทธิและหน้าที่ของตน ยอมรับผลการกระทำของตน และพร้อมที่จะพยายามปรับปรุงแก้ไขให้ดีขึ้นทั้งต่อตนเองและส่วนรวม

บุญเตือน ปั่นแสง (2535: 30) ได้ให้ความหมายของความรับผิดชอบ ไว้ว่าความ

มุ่งมั่นที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสนใจ พากเพียรและละเอียดรอบคอบ มีความตั้งใจในการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักษาสิทธิและหน้าที่ของตน ยอมรับผลการกระทำของตนด้วยความเต็มใจพร้อมทั้งพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

สุพัตรา สุภาพ (2531 : 9) ได้ให้ความหมายของ ความรับผิดชอบ หมายถึง การรู้จักหน้าที่ที่ตนต้องกระทำ ต้องปฏิบัติ ไม่นึกถึงสิทธิเพียงอย่างเดียว เช่น เป็นนักเรียนมีสิทธิที่จะเรียนหนังสือ ความรับผิดชอบของนักเรียนก็คือต้องมาเรียนสม่ำเสมอ ไม่หนีเรียนความรับผิดชอบจึงเป็นการกระทำที่พึงกระทำหรือควรกระทำตามสถานภาพของบุคคล

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ เป็นภาระหน้าที่ที่บุคคลได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติซึ่งจะต้องปฏิบัติด้วยความตั้งใจจริง ประกอบกับการเอาใจใส่ในการปฏิบัติหน้าที่ที่ทำงานตามที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จลุล่วงด้วยความมานะพยายาม เอาใจใส่และตรงต่อเวลาเพื่อให้งานนั้นสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ ผู้วิจัยสามารถจำแนกความรับผิดชอบออกเป็น 7 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ 1) ปฏิบัติตามระเบียบของโรงเรียนโดยเคร่งครัด 2) คอยติดตามผลงานของตนเองเพื่อปรับปรุงให้ดีขึ้น 3) รักษาสมบัติของส่วนรวมเหมือนของตนเอง 4) ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความเต็มใจ 5) มีความซื่อสัตย์ไว้ใจได้ 6) กล้าเผชิญต่อความจริง และ 7) รักษาสิทธิและหน้าที่ของตนเอง

## 6.2 ขอบข่ายความรับผิดชอบ ได้มีผู้แบ่งขอบข่ายความรับผิดชอบไว้ดังนี้

กรมสามัญศึกษา (2529: 68-92) ได้แบ่งความรับผิดชอบของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ออกเป็น 4 ด้าน และแต่ละด้านมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1. ความรับผิดชอบในการเล่าเรียน หมายถึง การที่นักเรียนเล่าเรียนจนประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมาย ด้วยความขยันหมั่นเพียร อดทน เข้าห้องเรียนและส่งงานที่ได้รับมอบหมายตรงตามเวลาที่นัด เมื่อมีปัญหา หรือไม่เข้าใจในบทเรียนก็พยายามศึกษาค้นคว้าซักถามอาจารย์ให้เข้าใจ พยายามแก้ไขปรับปรุงให้มีผลการเรียนผ่านทุกวิชา

2. ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา หมายถึง การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของสถานศึกษา รักษาผลประโยชน์ เกียรติยศชื่อเสียงของสถานศึกษา ช่วยกันรักษาความสะอาดของสถานศึกษา ไม่ขีดเขียนผนังห้องเรียน ห้องน้ำ ห้องส้วม แต่งเครื่องแบบนักเรียนเรียบร้อย ไม่ทะเลาะวิวาทกับโรงเรียนอื่น คอยตักเตือนเพื่อนที่หลงผิด อันทำให้โรงเรียนเสียชื่อเสียงและเมื่อโรงเรียนต้องการความช่วยเหลือ ก็เต็มใจให้ความร่วมมืออย่างเต็มที่ เข้าร่วมกิจกรรมต่างๆ ของโรงเรียนตามความสนใจและความสามารถของตน เพื่อสร้างชื่อเสียงให้กับโรงเรียน เป็นนักกีฬา นักแต่งคำขวัญ เรียงความ ฯลฯ

3. ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หมายถึง การที่นักเรียนตั้งใจช่วยเหลืองานต่าง ๆ ภายในบ้าน เพื่อแบ่งเบาภาระซึ่งกันและกัน ตามความสามารถของตนและรู้จักแสดง

ความคิดเห็นและปฏิบัติตนเพื่อความสุขและชื่อเสียงของครอบครัว ช่วยแก้ไขปัญหาการที่สมาชิกในครอบครัวไม่เข้าใจกัน เมื่อมีปัญหาที่ปรึกษาและให้พ่อแม่รับทราบแก้ปัญหาของตนในทุกเรื่อง ช่วยครอบครัวประหยัดไฟฟ้า น้ำ อาหาร สิ่งของเครื่องใช้ภายในบ้านและอื่น ๆ

4. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การที่นักเรียนมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม บำเพ็ญประโยชน์และสร้างสรรค์ความเจริญให้ชุมชนสังคมอย่างเต็มความสามารถ ช่วยสอดส่องความประพฤติกรรมของบุคคลที่จะมาเป็นภัยต่อสังคม ให้ความรู้ความสนุกสนานเพลิดเพลินแก่ประชาชนตามความสามารถตน ช่วยคิดและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของสังคมเช่น ความสกปรก การรักษาสาธารณสุขสมบัติ การเสียภาษี และการรับบริการจากสถานบริการ

คณะอนุกรรมการการจัดทำคู่มือการปลูกฝังค่านิยมของ กลุ่มนักวิชาการ (2526: 92-132) แบ่งความรับผิดชอบออกเป็นดังต่อไปนี้

1. ความรับผิดชอบในการศึกษาเล่าเรียน หมายถึง การที่นิสิตนักศึกษาตั้งใจศึกษาเล่าเรียน ประสบผลสำเร็จตามความมุ่งหมายด้วยความขยันหมั่นเพียร ละเอียดรอบคอบอดทนซื่อสัตย์ และมีระเบียบวินัย
2. ความรับผิดชอบต่อสถานศึกษา หมายถึง การที่นิสิตนักศึกษามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ของสถานศึกษาการรักษาผลประโยชน์ เกียรติยศชื่อเสียง ตลอดจนการสร้างสรรค์ความเจริญก้าวหน้า ให้แก่สถานศึกษา
3. ความรับผิดชอบในครอบครัว หมายถึง การที่นิสิตนักศึกษามีความตั้งใจช่วยเหลือครอบครัวในการทำงานเพื่อแบ่งเบาภาระของคนในครอบครัว เอาใจใส่ทุกข์สุข ของสมาชิกทุกคน ในครอบครัวมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและปฏิบัติตน เพื่อให้สมาชิกในครอบครัวมีความมั่นคงปลอดภัยทั้งทางร่างกายและจิตใจ
4. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การที่นิสิตนักศึกษา มีส่วนร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ของชุมชนและสังคม บำเพ็ญประโยชน์ต่อส่วนรวมและสร้างสรรค์ความเจริญของงามให้แก่ชุมชนและสังคมต่าง ๆ

### 6.3 ลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบ

กรมสามัญศึกษา (2529: 3) ได้สรุปถึงลักษณะของการรู้จักรับผิดชอบ ไว้ดังนี้

1. ตรงต่อเวลา ได้แก่ การตรงต่อเวลาที่กำหนดนัดหมายไว้ เช่น การไปโรงเรียนการทำงาน การประชุม การนัดพบ เป็นต้น
2. รู้จักหน้าที่ของตนเอง ได้แก่ การรู้จักสภาพตนที่กำลังเป็นอยู่ ตนมีหน้าที่ทำอะไรทำสิ่งนั้นให้สมบูรณ์ ด้วยความขยันหมั่นเพียร เต็มความสามารถ
3. รู้จัก คุ้มครองตนเอง ได้แก่ การรู้จักวิธีรักษาตน ป้องกันตนเองให้พ้นจาก

อันตรายต่าง ๆ รู้จักควบคุมความประพฤติตน ได้แก่ การที่ตนมีความสามารถบังคับควบคุมจิตใจของตนไม่ให้หลงใหลมัวเมาในอบายมุข ไม่ตกเป็นทาสของกิเลส ประพฤติตนให้อยู่ในศีลธรรม

4. รู้จักรักษาสุขภาพอนามัย ได้แก่ การรักษาร่างกายให้แข็งแรงอยู่เสมอ สามารถต้านโรคร้ายไข้เจ็บได้ดี เพื่อจะได้ใช้ความสามารถทำหน้าที่การงานให้ได้ผลสมบูรณ์ เช่น ต้องรู้จักระมัดระวังเกี่ยวกับเสื้อผ้า อาหาร ที่อยู่อาศัยให้สะอาด เป็นต้น

วัชรีย์ ฐธธรรม (2539 : 38-43) สรุปว่าองค์ประกอบของคนที่มีความรับผิดชอบมีดังนี้

1. ยอมรับตน ได้แก่ การรู้จักคุณค่าความฉลาด
2. การรู้จักนำตน ได้แก่ มีความมั่นใจในตนเอง
3. ไม่ชอบมั่งง่าย
4. รู้จักการยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น
5. ไม่ชอบตัดสินวิจารณ์ผู้อื่น
6. ทำงานเสร็จตามเป้าหมาย

กรมวิชาการ (2542: 21) ได้สรุปพฤติกรรมที่แสดงถึงความรับผิดชอบ ไว้ดังนี้

1. มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทให้กับงานที่ทำจนสำเร็จ พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ ทำงานตามหน้าที่สำเร็จ ทำงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ แสดงผลปรากฏให้เห็นชัด
2. มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนางาน พฤติกรรมที่แสดงออก คือ บอกผลงานของการปฏิบัติงานในอนาคตได้
3. ยอมรับผลการกระทำของตน พฤติกรรมที่แสดงออก คือ รับฟังเหตุผลและข้อวิจารณ์ผู้อื่น ปรับปรุงและพัฒนางานตามข้อเสนอแนะ
4. รู้หน้าที่ พฤติกรรมที่แสดงคือ ปฏิบัติตามหน้าที่ตามข้อตกลงร่วมกัน หรือปฏิบัติหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมาย
5. แสวงหาความรู้ใหม่ที่เกิดประโยชน์ต่อการทำงาน พฤติกรรมที่แสดงคือ เลือกแหล่งเรียนรู้มาพัฒนางาน
6. ช่วยเหลือผู้อื่น หมายถึง พฤติกรรมของเด็กที่แสดงความมีน้ำใจเอื้ออาทรมีจิตใจเมตตาโอบอ้อมอารี เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่และให้ความช่วยเหลือผู้อื่นโดยไม่หวังผลตอบแทน พฤติกรรมที่แสดงออกได้แก่ ช่วยเหลือและแนะนำสิ่งที่ถูกที่ควรแก่ผู้อื่น ร่วมมือกับผู้อื่น ในการพัฒนาสังคม อำนวยความสะดวกให้กับผู้อื่น แบ่งปันสิ่งของให้กับผู้อื่น
7. เสียสละ หมายถึง พฤติกรรมของเด็กที่แสดงถึงการใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์แก่สังคม การเสียสละเวลา กำลังกาย กำลังทรัพย์ เพื่อช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม รวมทั้งเห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน พฤติกรรมที่แสดง ได้แก่ สละกำลังกาย กำลังทรัพย์และเวลา

ช่วยเหลือผู้อื่นและสังคม เห็นประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว และรู้จักเป็นผู้ให้มากกว่ารับ สละประโยชน์ที่ตนพึงได้รับเพื่อแลกกับประโยชน์ของคนหมู่มากหรือคนที่อ่อนแอกว่า ใช้เวลาให้เกิดประโยชน์ต่อสังคม

8. มุ่งมั่นพัฒนา หมายถึง พฤติกรรมของเด็กที่แสดงความมุ่งมั่นและความคิดริเริ่มในการพัฒนาด้าน พัฒนาสังคมเพื่อให้อยู่ในสังคมอย่างมีความสุข พฤติกรรมที่แสดงได้แก่ สนใจปัญหาและการเปลี่ยนแปลง พร้อมทั้งเสนอความคิดที่จะพัฒนาสังคม ตั้งใจที่จะทำงานอย่างหนึ่งอย่างใดให้สำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด และเป็นประโยชน์ต่อสังคม ตั้งใจทำงานของส่วนรวมจนสำเร็จ ริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ เพื่อพัฒนาสังคมจนสำเร็จ

กรมวิชาการ (2544: 196-197) ได้สรุปลักษณะหรือพฤติกรรมของบุคคลที่มีความรับผิดชอบไว้เพิ่มเติมดังนี้ คือ ตรงต่อเวลา พยายามทำงานให้สำเร็จ ติดตามผลงานอยู่เสมอ ยอมรับความผิดพลาดจากการพิจารณา รักษาชื่อเสียงถือศักดิ์ศรี เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัว ชอบทำงานร่วมกับผู้อื่น มีความซื่อสัตย์ รักษาคำพูด ตั้งใจทำงาน มีระเบียบวินัยรู้จักวางแผนงาน เต็มใจทำงาน ขยันขันแข็ง เชื่อมมั่นในตนเองเป็นตัวของตัวเอง ปฏิบัติตามหน้าที่โดยเคร่งครัด รู้จักหน้าที่และทำตามหน้าที่เป็นอย่างดี มีอารมณ์หนักแน่นเมื่อเผชิญกับปัญหาปรับปรุงงานในหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้นทั้งตนเองและสังคม ยึดมั่นในหลักเกณฑ์

สรุปได้ว่า ลักษณะของบุคคลที่มีความรับผิดชอบจะเป็นบุคคลที่มีความตั้งใจเอาใจใส่ปฏิบัติหน้าที่ทั้งส่วนตัวและส่วนรวม มีอารมณ์มั่นคง มีการวางแผน อดทนและไม่ย่อท้อต่ออุปสรรคเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายที่วางไว้

#### 6.4 การปลูกฝังความรับผิดชอบ

กรมการศาสนา (2525: 21) ได้เสนอแนะวิธีการปลูกฝังความรับผิดชอบไว้ ดังนี้

1. ฝึกหัดให้ไม่ปัดความรับผิดชอบในหน้าที่การงานของตนไปตกแก่ผู้อื่น
2. ฝึกหัดให้เกิดนิสัยความรับผิดชอบตั้งแต่เด็กทั้งทางบ้านและโรงเรียน
3. ชี้แจงให้รู้จักขอบเขตหน้าที่การงานของตนว่ามีอะไรบ้าง เมื่อรู้หน้าที่ของตนเองแล้ว จะได้ไม่ก้าวร้าวหน้าที่ของผู้อื่น

เพ็ญศรี วายวานนท์ (2528: 16) ได้เสนอแนวทางในการปลูกฝังความรับผิดชอบแก่เยาวชนไว้ว่า ควรเริ่มตั้งแต่การสั่งสอนอบรมที่บ้านและที่โรงเรียน ตั้งแต่การศึกษาระดับต้นจนถึงระดับสูง ซึ่งความรับผิดชอบที่ควรปลูกฝังนี้ก็คือ ความรับผิดชอบในหน้าที่ส่วนของตัวเองที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติ

ประสาธ อิศรปริดา (2531: 49-50) ได้กล่าวถึงการปลูกฝังความรับผิดชอบเพื่อก่อให้เกิดการเรียนรู้ และประกอบกิจกรรมต่าง ๆ ได้แก่

1. ฝึกให้เด็กเป็นผู้ที่รู้จักการพึ่งตนเอง ให้เป็นตัวของตัวเอง มีเหตุผล



และใช้ความสามารถของตนเอง

2. เปิดโอกาสให้เด็กได้แสดงความสามารถในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะนำความสำเร็จมาให้แก่ตัวเด็กเอง
3. พยายามกระตุ้นให้เด็กเป็นบุคคลที่กล้าเผชิญปัญหาที่ต้องใช้ความพยายามและให้เด็กเกิดความเพลิดเพลินในการแก้ปัญหา
4. ฝึกให้เด็กเป็นบุคคลที่ชอบแข่งขันกับตนเอง โดยยึดมาตรฐานหรือหลักเกณฑ์อันใดอันหนึ่งเป็นหลัก
5. ฝึกให้เด็กเป็นผู้มีความรับผิดชอบในงานที่ได้รับมอบหมาย
6. เมื่อเด็กประสบความสำเร็จในกิจกรรมใด ๆ ก็ควรจะให้คำยกย่องชมเชยหรือให้รางวัล ซึ่งจะเป็นสิ่งเสริมแรงให้เด็กมีความปรารถนาที่จะทำกิจกรรมอื่น ๆ อย่างต่อเนื่องจนเป็นนิสัย

สำนักงานทดสอบทางการศึกษา (2539: 2-3) อธิบายหลักในการพัฒนานักเรียนในด้านความรับผิดชอบไว้ ดังนี้

1. โรงเรียนจะต้องมีนโยบายที่จะพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมอย่างชัดเจนและนำนโยบายไปปฏิบัติอย่างจริงจัง
2. การพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมใดก็ตามต้องดำเนินการพัฒนาทั้งด้านความรู้ ความคิด ความรู้สึก และการปฏิบัติไปพร้อม ๆ กัน
3. สอดแทรกคุณธรรมไปกับการเรียนการสอน การจัดกิจกรรมและการดำเนินชีวิตประจำวัน
4. บรรยากาศสิ่งแวดล้อมและแบบอย่างที่ดีเอื้อต่อการปลูกฝังสร้างเสริมให้มีคุณธรรม
5. บุคลากรทุกฝ่ายทั้งในบ้าน วัด โรงเรียน และชุมชนร่วมกันพัฒนานักเรียน
6. หลักวิชา ทฤษฎี และเทคนิคอย่างหลากหลาย เป็นปัจจัยในการพัฒนานักเรียน
7. การปลูกฝังสร้างเสริมคุณธรรมให้กับนักเรียนต้องทำอย่างต่อเนื่องเป็นระบบและนำผลมาเป็นข้อมูลในการพัฒนาต่อไป

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบเป็นสิ่งที่ควรปลูกฝังให้เกิดขึ้นกับเด็ก ซึ่งผู้ปกครอง ครู อาจารย์ เป็นส่วนสำคัญในการปลูกฝัง และพัฒนาความรับผิดชอบ โดยมีวิธีการปลูกฝัง คือ เริ่มปลูกฝัง ความรับผิดชอบให้กับเด็กตั้งแต่อายุยังน้อย ฝึกให้ทำงานให้เสร็จเป็นขั้นเป็นอัน ฝึกรับผิดชอบ โดยการปฏิบัติจริง การปลูกฝังและพัฒนาความรับผิดชอบควรกระทำอย่างสม่ำเสมอ

## 7. วิสัยทัศน์แห่งผู้นำ

### 7.1 ความหมายของวิสัยทัศน์

นักวิชาการได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

Nanus (1992:8) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง แบบจำลองทางความคิดของอนาคตที่พึงประสงค์หรือเป็นอุดมคติขององค์การที่เป็นไปได้ ตั้งอยู่บนพื้นฐานความจริง น่าเชื่อถือและสร้างความดึงดูดใจ เป็นอนาคตที่ดีกว่า ประสบความสำเร็จหรือพึงพอใจมากกว่า ปัจจุบัน ซึ่งวิสัยทัศน์ที่ดีมีลักษณะดังนี้ 1) ทำให้สมาชิกเกิดพลังใจมีความกระตือรือร้นและความผูกพัน 2) ก่อให้เกิดความหมายในชีวิตการทำงานของพนักงาน 3) สร้างมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ 4) เชื่อมโยงปัจจุบันและอนาคต

Hickman and Silva (1984:151) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง การเดินทางโดยใช้สมองจากสิ่งที่ยังไม่รู้ไปยังสิ่งที่รู้ เป็นการสร้างอนาคตจากข้อมูลในปัจจุบัน ความหวัง ความฝันและโอกาสที่จะเป็นไปได้

จิตติมา วรณศรี (2550: 29) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นหรือสร้างภาพองค์กรที่พึงประสงค์ในอนาคตจากข้อมูลในสภาพปัจจุบัน ทั้งนี้ภาพนั้นต้องมีความชัดเจนเป็นไปได้ รวมทั้งสามารถเชื่อมโยงวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติเพื่อที่จะนำองค์กรให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุผลตามที่พึงประสงค์

ชลาลัย นิมิบุตร (2550: 15) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการจะให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้น ต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

เสนห์ จุ้ยโต (2548: 31) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้บางสิ่งบางอย่างโดยผ่านกระบวนการคิด การเรียนรู้ การตระหนักรู้ การสังเคราะห์ความคิด สร้างภาพฉายไปในอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมองที่มุ่งอนาคตโดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจ เป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมาย ความหวัง ค่านิยม ความเชื่อถือขององค์กรเป็นภาพที่ชัดเจน บ่งบอกถึงภาวะในอนาคตที่พึงประสงค์ เป็นข้อความบ่งถึงปรัชญาความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน

บุรชัย ศิริมหาสารคาม (2546: 3) ได้ให้ความหมายวิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพตลอดแนวของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต ซึ่งอยู่ในวิสัยที่เป็นไปได้

พัฒน์จิ โกฎณาท (2542: 23) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง การชี้ทิศทางในอนาคตที่ควรจะมาจากปัญหา มีความเป็นไปได้และสอดคล้องกับเป้าหมายของหน่วยงานนั้น ๆ ทั้งนี้ภาพในอนาคตดัง กล่าวจะสะท้อนความจริงและนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและสิ่งที่ดีกว่า

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545: 66) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ว่า คือ ภาพชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความฝันและความตั้งใจที่จะไปถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้

มารศรี สุธานี (2540: 17) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของบุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นได้อย่างชัดเจน โดยสอดคล้องกับเป้าหมายและความเป็นไปได้ขององค์กรนั้น ๆ

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538: 6) ได้กล่าวถึง วิสัยทัศน์มีบทบาทและความสำคัญต่อนโยบายขององค์กรในโลกยุคปัจจุบันเป็นอย่างมาก เพราะการมีวิสัยทัศน์จะช่วยกำหนดทิศทางการคาดคะเน และสามารถใช้ประโยชน์จากการคาดคะเนนั้นมาประกอบการวางแผนดำเนินงานได้อย่างมีคุณภาพ วิสัยทัศน์จึงเป็นสิ่งจำเป็นที่ทุกคนจะต้องมี งานวิจัยและวรรณกรรมต่าง ๆ ได้ยืนยันว่าวิสัยทัศน์เป็นสิ่งจำเป็น และเป็นองค์ประกอบที่สำคัญของผู้บริหาร

วีรุธ มาชะศิริรานนท์ (2541: 3) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญอย่างยิ่งยวดต่อชีวิตของคนเราทุกคน ตั้งแต่วัยเด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ ด้วยเหตุที่จะต้องมียุทธศาสตร์ส่วนตัว (Personal vision) เป็นความมุ่งหวังในการดำรงชีพและยังมีความสำคัญต่อทุก ๆ องค์กร ไม่ว่าจะเป็นระดับชาติ ระดับรัฐวิสาหกิจหรือองค์กรธุรกิจโดยทั่วไป ที่จะต้องมียุทธศาสตร์ขององค์กร (Corporate vision) ซึ่งเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมาย คือ ความสำเร็จ และความก้าวหน้าด้านต่าง ๆ ภายในเวลาที่กำหนด โดยวิสัยทัศน์องค์กรที่ได้มีการกำหนดอย่างชัดเจนเป็นลายลักษณ์อักษร และเป็นที่ยอมรับกันตลอดทั่วทั้งองค์กรจะเป็นจุดเริ่มต้นของกิจกรรมสำคัญ ๆ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ความสำคัญของวิสัยทัศน์ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินชีวิตหรือกิจกรรมองค์กร โดยมีจุดหมายปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่า แต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมายปลายทาง และรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อใด (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกน่าสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ทำท้าย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน มีการทำงานและมีชีวิตอยู่อย่างมีเป้าหมายด้วยความภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงานที่ปฏิบัติ
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กรและสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิตที่มีคุณภาพ องค์กรที่มีคุณภาพ และสังคมที่เจริญก้าวหน้ามีความเป็นเลิศในทุกด้าน

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์มีความสำคัญในการช่วยชี้นำทิศทางการดำเนินงานในชีวิตเพื่อให้มีเป้าหมายในการทำงาน เกิดความรัก ความผูกพัน มีความเพียรพยายามปฏิบัติตามวิสัยทัศน์อย่างเต็มใจ เสียสละ มุ่งมั่นค้นหาความสำเร็จสู่เป้าหมายเพื่อความเจริญก้าวหน้า และความเป็นเลิศขององค์กร

### 7.3 ประเภทของวิสัยทัศน์

Manasse (1986: 154) ได้จำแนกวิสัยทัศน์ออกเป็น 4 ประเภท ซึ่งวิสัยทัศน์ทั้ง 4 ประเภทนี้มีความสัมพันธ์กับวิสัยทัศน์ของผู้นำ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organizational vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการมองภาพรวมที่เป็นอยู่ในปัจจุบันขององค์กร มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้น แต่จะต้องมองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการสร้างภาพของระบบองค์ การสร้างสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่ง หรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือวิสัยทัศน์ทางอนาคตเป็นการสร้างภาพว่า องค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร

3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวกับการกำหนดยุทธศาสตร์ในการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ เป็นการเชื่อมโยงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับองค์กรเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุงบชี้ โยกย้ายสับเปลี่ยนบุคลากร ประสานทักษะ และทรัพยากรต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานความรู้ความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ไปสู่การปฏิบัติ เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่ป็นจริงในปัจจุบัน (Organization vision) กับความเป็นไปได้ในอนาคต (Future vision) ในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง (Personal Vision) ซึ่งเหมาะสมกับองค์การและผู้นำ ดังนั้น วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลง นั่นเอง

วีรจ ฆาษะศิริรานนท์ (2542: 13-21) จำแนกวิสัยทัศน์อาจแบ่งออกเป็นประเภทใหญ่ ๆ ได้ 2 ประเภท ได้แก่ วิสัยทัศน์ส่วนตัว และวิสัยทัศน์องค์กร ดังนี้

1. วิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) ได้แก่ วิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคต วิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน วิสัยทัศน์ด้านครอบครัว และวิสัยทัศน์ในวัยหลังเกษียณอายุ ในแต่ละช่วงเวลาของชีวิต ตั้งแต่วัยเด็กจนเติบโตเป็นผู้ใหญ่ ผู้ที่มีแรงไฟดี (Creative tension) มักจะมีความมุ่งมั่นกับอนาคตว่าต้องการจะเป็นอย่างไรอย่างหนึ่ง แล้วก็มุ่งมั่นเพียรพยายามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ วิสัยทัศน์ส่วนตัวจะมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งกับชีวิตคนเราทุกคน ในทุกช่วงอายุโดยจะเป็นเสมือนหลักชัยที่ทำหายตัวเราเองให้เกิดความมุ่งมั่นที่จะไปถึงวิสัยทัศน์ส่วนตัว (Personal vision) สามารถอธิบายถึงการเกิดวิสัยทัศน์ส่วนตัว ตามแนวคิดของ Covey (1989: 7 1)

ว่า เกิดจากสิ่งเร้ามากระตุ้นบุคคลให้แสดงอาการตอบสนอง ก่อให้เกิดการเลือก และกำหนด พฤติกรรมการแสดงออกไป โดยอิสรภาพในการเลือกจะตั้งอยู่บนพื้นฐานขององค์ประกอบ 4 ประการ คือ การตระหนักแห่งตน การจินตนาการ จิตสำนึกและความปรารถนาที่เป็นอิสระ ซึ่ง วิสัยทัศน์ส่วนตนนี้มีความหมายที่ลึกซึ้งยิ่งกว่าการสร้างสรรค์ เพราะเป็นการสร้างสรรค์ที่มีความ ปรารถนา และความรับผิดชอบอยู่ในตัว

2. วิสัยทัศน์องค์กร (Corporate vision) องค์กรก็ไม่ต่างอะไรกับปัจเจก บุคคล ซึ่งย่อมต้องมีอนาคตและเมื่อต้องการอนาคตที่ดี ก็จำเป็นจะต้องมีวิสัยทัศน์ที่ดี (ถ้าจะเปรียบ กับวิสัยทัศน์ส่วนตน ก็พอจะเปรียบได้กับวิสัยทัศน์ในการสร้างอนาคตและวิสัยทัศน์ในหน้าที่การงาน) ซึ่งจะเป็นจุดเริ่มต้นของความสำเร็จในการพัฒนาระบบการบริหารงานรูปแบบต่าง ๆ องค์กรที่จะ เป็นผู้นำในภาคส่วน (Sector) ต่าง ๆ ได้นั้น จะต้องมามีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน พนักงานทั่วทั้งองค์กร รับทราบและเห็นพ้อง (Shared vision) ที่จะร่วมกันมุ่งมั่นปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้นให้ได้ ภายในเวลาที่กำหนด

#### 7.4 ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี

Nanus (1992: 25) สามารถเสนอเป็นลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีได้ ดังนี้

1. ช่วยกำหนดทิศทางที่จะดำเนินกิจกรรมขององค์กรโดยมีจุดหมาย ปลายทางที่ชัดเจน
2. ช่วยให้สมาชิกทุกคนรู้ว่าแต่ละคนมีความสำคัญต่อการมุ่งไปสู่จุดหมาย ปลายทางและรู้ว่าทำอะไร (What) ทำไมต้องทำ (Why) ทำอย่างไร (How) และทำเมื่อไร (When)
3. ช่วยกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนมีความรู้สึกสนใจ มีความผูกพัน มุ่งมั่นปฏิบัติ ตามด้วยความเต็มใจ ทำทลาย เกิดความหมายในชีวิตการทำงาน ใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมายด้วย ความภาคภูมิใจ และทุ่มเทเพื่อคุณภาพของผลงาน
4. ช่วยกำหนดมาตรฐานของชีวิต องค์กร และสังคมที่แสดงถึงการมีชีวิต ที่มีคุณภาพและสังคมที่เจริญก้าวหน้า มีความเป็นเลิศในทุกด้าน

วีรุธ มาฆะศิรานนท์ (2541: 29-30) ได้กล่าวถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ว่าประกอบด้วย

1. ต้องมีคุณค่าแก่องค์กร และช่วยสร้างศักยภาพ รวมถึงภาพพจน์ที่ดี ให้เป็นที่ยอมรับของสาธารณชน
2. ต้องมีความเป็นเลิศ (Idealistic) และสะท้อนถึงความแตกต่างจากปัจจุบัน ทุกคนรู้สึกศรัทธา พร้อมทั้งจะมุ่งมั่นร่วมกันทำให้เกิดเป็นรูปธรรมแก่องค์กร
3. ต้องทำลายความรู้ความสามารถของทั้งผู้นำและสมาชิกทุกคนในองค์กร ต่อผลสำเร็จที่จะเกิดขึ้นจากวิสัยทัศน์นั้น ๆ

4. มาจากรูปแบบของวิธีคิดและมุมมองที่เปิดกว้าง (Mental model) ที่เล็งเห็นถึงการบริหารโอกาสบนความเปลี่ยนแปลงต่าง ๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคต รวมทั้งมองเห็นถึงเหตุอันเกิดจากระบบต่าง ๆ และคาดการณ์ได้ถึงผลที่จะพึงมี

5. ไม่ควรไปคัดลอกมาจากวิสัยทัศน์ขององค์กรอื่น เพราะภาวะแวดล้อมทั้งภายในและภายนอก รวมถึงจุดแข็ง จุดอ่อนแตกต่างกัน โดยเฉพาะอย่างยิ่งผู้ที่มีส่วนได้เสียของแต่ละองค์กรก็จะมีคามคาดหวังที่แตกต่างกัน

6. วิสัยทัศน์ของหลาย ๆ องค์กรอาจมีโอกาสเหมือนกันได้ แต่ที่สำคัญคือแต่ละองค์กรต้องคิด ต้องพัฒนาขึ้นมาเองจากข้อมูล และข้อเท็จจริงที่มีอยู่

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545: 46-47) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีจะต้องระบุกลุ่มเป้าหมายที่ชัดเจน มีลักษณะที่มุ่งอนาคต มีการระบุเวลาของความสำเร็จในการพัฒนา แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงจากปัจจุบัน

เทือน ทองแก้ว (2550: 2) วิสัยทัศน์ที่ดีควรมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1. สร้างภาพจินตนาการได้ดี คมชัด ทำให้มีมองเห็นภาพในอนาคต ซึ่งเกิดจากการให้ทุกคนในองค์กรมีส่วนร่วม (Shared vision)
2. มีลักษณะน่าสนใจ ผู้มีส่วนได้เสียและผู้เกี่ยวข้องให้ความสนใจ
3. วิสัยทัศน์ต้องเขียนให้มีลักษณะความเป็นไปได้ ไม่ไกลเกินฝัน
4. มีความชัดเจน เขียนมีรายละเอียดตามสมควร ชัดเจนมองเห็นภาพในอนาคตได้
5. ยืดหยุ่นได้ มีความคิดริเริ่ม และสามารถเปลี่ยนแปลงได้ ถ้ามีข้อมูลหรือเหตุผลดี
6. สามารถสื่อสารให้คนอื่นโดยเฉพาะบุคคลในองค์กรสามารถสื่อสารเข้าใจได้
7. ต้องทำทหายความรู้ ความสามารถของสมาชิกทุกคนในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงาน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดีได้ว่าเป็นสภาพที่พึงปรารถนาในอนาคตที่วางอยู่บนพื้นฐานของสภาพความเป็นจริง มีเหตุผลทำทหายความสามารถ บ่งบอกภารกิจที่ชัดเจน มีกำหนดระยะเวลาที่แน่นอน กำหนดขึ้นจากความเชื่อหรือค่านิยมในหลักการสำคัญร่วมกัน มีการระดมสมอง การแสดงความคิดเห็น และผ่านการพิจารณากลับกรองจนตกลง หรือมีความคิดเห็นร่วมกันของผู้ที่เกี่ยวข้องและเป็นเสมือนแผนที่คอยชี้ทิศทางให้องค์กรก้าวไป

#### 7.5 การสร้างวิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์มีรากฐานมาจากกระบวนทัศน์ (Paradigm) เป็นมวลความคิด คำพูด

การกระทำหรือโลกทัศน์ที่สมองของบุคคลรับรู้และถ่ายทอดออกไปสร้างภาพ (A mental image) มีนักวิชาการที่ให้ความสำคัญของการสร้างวิสัยทัศน์ ดังนี้

Yukl (1998: 221) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ว่าผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะกับสมาชิกทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่น โดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ ๆ หรือที่ต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและของคนอื่น ๆ เพื่อที่จะเลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีที่สุดใช้ประกอบการตัดสินใจ

Barth (1991: 176-177) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดจากการรวบรวมข้อมูลและคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก เงื่อนไข และความเข้าใจในสิ่งต่าง ๆ ขององค์กรอย่างถ่องแท้และที่สำคัญ คือ วิสัยทัศน์นั้นจะต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมด้วย

Braun (1991: 1139-A) กล่าวว่า การสร้างวิสัยทัศน์ เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blue print) ขององค์กรที่มีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพอนาคตที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเป็นเช่นนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นจะต้องศึกษาองค์กรอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลที่ชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากรและเวลา วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสภาพแวดล้อม วิธีการที่ตัวอย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การให้มีส่วนร่วม (Shared vision) และได้กำหนดมิติของวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาเป็น 3 มิติ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulated vision) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulated vision) และการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operational vision) Nonaka & Takeuchi (1995: 284) เสนอกระบวนการกำหนดวิสัยทัศน์ เป็นขั้นตอนแรกตามวิธีดำเนินการจัดการความรู้ในองค์กรไว้ 7 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ เกี่ยวกับความรู้ 2) สร้างทีม จัดการความรู้ 3) สร้างบรรยากาศของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้อย่างเข้มข้นในกลุ่มพนักงานระดับล่าง 4) จัดการความรู้ควบไปกับกิจกรรมพัฒนาสินค้า วิธีการใหม่หรือพัฒนารูปแบบการทำงาน 5) เน้นการจัดการองค์กรแบบใช้พนักงานระดับกลางเป็นพลังขับเคลื่อน (Middle- up- down management) 6) เปลี่ยนองค์กรไปเป็นแบบพหุบาท (Hypertext) 7) การสร้างเครือข่ายความรู้กับโลกภายนอก

### ตอนที่ 3 แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบ

ผู้วิจัยได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบและการพัฒนารูปแบบที่จะนำมาใช้ในการพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนโรงเรียนบ้านอีด้อดอนหวายขมิ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีรายละเอียดตามลำดับ ดังนี้

#### 1. ความหมายของรูปแบบ

Willer (1967: 15) สรุปไว้ดังนี้ รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์เกี่ยวกับชุดของ

ปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการของระบบรูปนัยทั้งนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยามความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้องซึ่งรูปแบบที่มีความเที่ยงตรงจะพัฒนาเป็นทฤษฎีต่อไป การสอน

Good (1973:65) ให้ความหมายดังนี้ รูปแบบหมายถึง แบบอย่างของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เพื่อเป็นแนวทางในการสร้างหรือทำซ้ำเป็นตัวอย่าง เพื่อการเลียนแบบเป็นแผนภูมิหรือรูปสามมิติ ซึ่งเป็นตัวแทนของสิ่งใดสิ่งหนึ่งหรือหลักการหรือแนวคิดเป็นชุดของปัจจัยหรือตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันซึ่งรวมกันเป็นตัวประกอบและเป็นสัญลักษณ์ทางระบบสังคมตามความหมายดังกล่าว อาจกล่าวได้ว่า รูปแบบคือแบบจำลองของสิ่งที่

Stoner และ Wankle (1986: 12) Nadler (1983: 72-90) Mescon และ Khedouri (1985: 199) ให้ความสำคัญรูปแบบว่าเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่ออธิบายปรากฏการณ์ที่มีความสัมพันธ์องค์ประกอบที่เป็นกระบวนการของปรากฏการณ์นั้น ๆ ให้ง่ายขึ้น

Hausser (1980: 132-161) ได้ให้ความหมายที่แตกต่างออกไปโดยที่รูปแบบเป็นสิ่งที่ออกแบบมาเพื่อแสดงถึงองค์ประกอบและกระบวนการตรวจสอบความแตกต่างระหว่างความสัมพันธ์ในเชิงทฤษฎีกับปรากฏการณ์จริง

Raj (1996 : 241) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า รูปแบบ คือ รูปย่อของความจริงของปรากฏการณ์ ซึ่งแสดงด้วยข้อความหรือภาพ เพื่อช่วยให้เข้าใจได้ง่ายขึ้นเป็นการประหยัดเวลาในการทำความเข้าใจปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ดียิ่งขึ้น

Kaplan (1964: 213) ได้ให้นิยามของรูปแบบว่า รูปแบบเป็นระบบ สัญลักษณ์ที่แสดงถึงนัยสำคัญโดยแสดงถึงโครงสร้าง จากจุดใหญ่ไปหาจุดย่อย เพื่อให้ผลที่สามารถตรวจสอบและทดสอบได้จากการทดลองรูปแบบ

เยาวดี วิบูลย์ศรี (2536: 25) ให้ความหมาย ดังนี้ รูปแบบคือ วิธีที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งได้ถ่ายทอดความคิดความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการของคนที่ติดต่อปรากฏการณ์หรือเรื่องราวใด ๆ ให้ปรากฏในลักษณะของการสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง รูปแบบจึงเป็นแบบจำลองในลักษณะเลียนแบบหรือเป็นตัวแบบที่ใช้เป็นแบบอย่างเป็นแผนผังหรือแบบแผนของการดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่งต่อเนื่องด้วยความสัมพันธ์เชิงระบบ

ฉลาด จันทรสุมบัตติ (2550: 98) ได้ให้ความหมาย รูปแบบ หมายถึง โครงสร้างโปรแกรมแบบจำลอง หรือตัวแบบที่จำลองสภาพความเป็นจริง ที่สร้างขึ้นจากการลดทอนเวลาและเศษพิจารณาว่ามีสิ่งใดบ้างที่จะต้องนำมาศึกษาเพื่อใช้แทนแนวความคิดหรือปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่ง โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบนั้น ๆ

ชาญชัยณรงค์ ทรงศาศรี (2552: 17) ให้ความหมาย ดังนี้ รูปแบบหมายถึง สภาพลักษณะที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญซึ่งได้รับการจัดไว้อย่างเป็นระเบียบ ตามหลักปรัชญา ทฤษฎี



หลักการ แนวคิดหรือความเชื่อต่าง ๆ ที่สามารถช่วยให้สภาพนั้นเป็นไปตามทฤษฎี หลักการหรือแนวคิดที่ยึดถือซึ่งได้รับการพิสูจน์ทดสอบ หรือยอมรับว่ามีประสิทธิภาพ สามารถใช้เป็นแบบแผนให้บรรลุมุ่งวัตถุประสงค์เฉพาะของรูปแบบนั้น ๆ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ โดยสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง สามารถที่จะตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น การวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะของรูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ใหม่โดยเป็นการสร้างมโนทัศน์ในการนำภาวะผู้นำนักเรียน ไปใช้พัฒนานักเรียน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 3) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 4) ด้านทักษะการแก้ปัญหา 5) ด้านความเสียสละ 6) ด้านความรับผิดชอบ และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ

## 2. ประเภทของรูปแบบ

Kaplan (1964) และ Keeves (1988: 570) ได้สรุปถึงประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางศึกษาศาสตร์และทางสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้ 1) รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในทางวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน อนุमानแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยจำนวนนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น (สุธีรา ตั้งสวานิชม. 2547: 67) 2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์โดยใช้ภาษาซึ่งเป็นตัวอักษรรูปภาพ หรือ แผนภูมิเพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นเป็นอย่างดี 3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) ได้นำมาใช้ในการศึกษา โดยช่วงแรกใช้กับการวัดผลการศึกษา ต่อมาได้นำมาใช้ในการวิจัยการศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบที่กำหนด ความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการ หรือ ฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์ โดยส่วนมากจะเกิดขึ้น หลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว 4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างแบบสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล และเป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรตัวใดมีผลกระทบทางตรงและมีผลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่น่าสนใจศึกษา ทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบ

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แบบจำลองที่สร้างหรือพัฒนาขึ้นจากแนวคิด ทฤษฎีที่ได้ศึกษามาของผู้สร้างเองเพื่อถ่ายทอดความคิด ความเข้าใจ ตลอดจนจินตนาการที่มีต่อปรากฏการณ์ โดยสื่อสารในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่ทำให้เข้าใจได้ง่ายและกระชับถูกต้อง สามารถที่จะตรวจสอบเปรียบเทียบกับปรากฏการณ์จริงได้ เพื่อช่วยให้ตนเองและคนอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้น การวิจัยครั้งนี้ คุณลักษณะของรูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ใหม่โดยเป็นการสร้างมโนทัศน์ในการนำภาวะผู้นำนักเรียน ไปใช้พัฒนานักเรียน 7 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 3) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 4) ด้านทักษะการแก้ปัญหา 5) ด้านความเสียสละ 6 ด้านความรับผิดชอบ และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ

## 2. ประเภทของรูปแบบ

Kaplan (1964) และ Keeves (1988: 570) ได้สรุปถึงประเภทของรูปแบบที่ใช้ในทางศึกษาศาสตร์และทางสังคมศาสตร์ไว้ 4 ประเภท ดังนี้

1) รูปแบบเชิงอุปมาอุปไมย (Analogue model) เป็นรูปแบบที่ใช้ในการเปรียบเทียบอุปมาอุปไมยกับปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นรูปธรรมลักษณะเป็นรูปแบบเชิงกายภาพ ส่วนใหญ่ใช้ในทางวิทยาศาสตร์ เช่น รูปแบบที่ใช้ในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน อนุมานแนวคิดมาจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถัง นักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบกับน้ำที่เปิดออกจากถัง ดังนั้น นักเรียนที่คงอยู่ในระบบจึงเท่ากับจำนวนนักเรียนที่เข้าสู่ระบบลบด้วยจำนวนนักเรียนที่ออกจากระบบ เป็นต้น (สุธีรา ตังสวานิชม. 2547: 67)

2) รูปแบบเชิงภาษา (Semantic model) เป็นรูปแบบเชิงนามธรรมอย่างหนึ่งที่มีลักษณะสำคัญ คือ เป็นการอธิบายปรากฏการณ์โดยใช้ภาษาซึ่งเป็นตัวอักษรรูปภาพ หรือ แผนภูมิ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นเป็นอย่างดี

3) รูปแบบเชิงคณิตศาสตร์ (Mathematical model) ได้นำมาใช้ในการศึกษา โดยช่วงแรกใช้กับการวัดผลการศึกษา ต่อมาได้นำมาใช้ในการวิจัยการศึกษา ซึ่งเป็นรูปแบบที่กำหนดความสัมพันธ์ขององค์ประกอบในรูปสมการ หรือฟังก์ชันทางคณิตศาสตร์ โดยส่วนมากจะเกิดขึ้นหลังจากได้รูปแบบเชิงภาษาแล้ว

4) รูปแบบเชิงสาเหตุ (Causal model) เป็นรูปแบบที่มีโครงสร้างแบบสมการเชิงเส้นที่ประกอบด้วยตัวแปรสัมพันธ์กันเป็นเหตุและผล และเป็นวิธีวัดความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สามารถบอกได้ว่าตัวแปรตัวใดมีผลกระทบทางตรงและมีผลกระทบทางอ้อมต่อตัวแปรตามที่สนใจศึกษาทั้งขนาดและทิศทางที่มีผลกระทบ

จากที่กล่าวมาแล้วสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง แผนผังแสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างขององค์ประกอบและขั้นตอนการสร้างรูปแบบ โดยมีการอธิบายด้วยภาษาที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบและขั้นตอนของรูปแบบนั้น ๆ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้รูปแบบเชิงภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบาย ปรัชญาการณที่ศึกษา เพื่อให้เห็นมโนทัศน์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียน ซึ่งเป็นโครงสร้างทางความคิด ในที่นี้หมายถึง เป็นรูปแบบที่อธิบายให้เห็นถึงความสัมพันธ์ของการเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียน 7 ด้าน คือ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง 3) ด้านความซื่อสัตย์สุจริต 4) ด้านทักษะการแก้ปัญหา 5) ด้านความเสียสละ 6) ด้านความรับผิดชอบ และ 7) ด้านวิสัยทัศน์แห่งผู้นำ การดำเนินการเพื่อให้เป็นรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอืดดอนหวายขมิ้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1

### 3. การสร้างรูปแบบ

การสร้างรูปแบบมีผู้ให้แนวคิดไว้ดังนี้

keeves ( 1988:560) ได้สรุปถึงหลักการกว้าง ๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้

4 ประการ ได้แก่

1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงแบบธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดาทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ

2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่เกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้

3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นกลไก เชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษาดังนั้นนอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ได้ด้วย และนอกจากคุณสมบัติต่าง ๆ ที่กล่าวมาแล้ว

4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างมโนทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ ซึ่งเป็นการขยายองค์ความรู้ในเรื่องที่เรากำลังศึกษา

Joyce และ Weil (1986: 359-364) ได้แบ่งวิธีการสร้างรูปแบบออกเป็นส่วนต่าง ๆ ได้เป็น 4 ส่วน ได้แก่

ส่วนที่ 1 อธิบายความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ ซึ่งเป็นที่มาของรูปแบบ ประกอบด้วย เป้าหมายของรูปแบบ ทฤษฎีและสมมติฐานที่รองรับรูปแบบ หลักการและมโนทัศน์ที่สำคัญจำเป็น พื้นฐานของรูปแบบ

ส่วนที่ 2 ลักษณะรูปแบบ เป็นการอธิบายด้วยรูปแบบซึ่งนำเสนอเป็นเรื่อง ๆ อย่างละเอียดและเน้นการปฏิบัติ แบ่งได้เป็น 4 ประเด็น คือ

1. ขั้นตอนของรูปแบบ เป็นรายละเอียดของรูปแบบนั้น ๆ ว่ามีกี่ขั้นตอน โดยจัดเรียงลำดับกิจกรรมที่สอนเป็นขั้น ๆ แต่ละรูปแบบมีจำนวนขั้นตอนไม่เท่ากัน
2. รูปแบบการปฏิสัมพันธ์ เป็นการอธิบายบทบาทผู้นำ ผู้เรียนรู้และความสัมพันธ์ซึ่งกันและกันในแต่ละรูปแบบ บทบาทของผู้นำจะแตกต่างกัน เช่น ผู้นำกิจกรรม ผู้อำนวยการแนะแนว ผู้ให้การแนะนำเป็นแหล่งข้อมูล เป็นต้น
3. หลักการแสดงการโต้ตอบ เป็นการบอกถึงวิธีการแสดงออกของผู้นำ ต่อผู้เรียนการตอบสนองต่อสิ่งผู้เรียนรู้กระทำ เช่น การปรับปรุงพฤติกรรมโดยการให้รางวัล หรือการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ด้วยการสร้างบรรยากาศที่เป็นอิสระ เป็นต้น
4. สิ่งสนับสนุน เป็นการบอกถึงเงื่อนไขหรือสิ่งจำเป็นต่อการใช้รูปแบบการสอนนั้น ๆ ให้เกิดผล เช่น รูปแบบการทดลองในห้องปฏิบัติการต้องใช้ผู้นำที่มีการฝึกฝนอย่างดีแล้ว เป็นต้น

ส่วนที่ 3 การนำรูปแบบไปใช้ เป็นการแนะนำให้ข้อสังเกตในการนำรูปแบบนั้นไปใช้ เช่น การใช้กับเนื้อหาประเภทใดจึงจะเหมาะสม จะใช้กับผู้เรียนระดับใด เป็นต้น

ส่วนที่ 4 ผลที่จะเกิดกับผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม รูปแบบแต่ละรูปแบบจะส่งผลต่อผู้เรียนรู้ทั้งทางตรงและทางอ้อม โดยผลทางตรงเกิดจากกิจกรรมที่จัดตามลำดับขั้นตอนของรูปแบบ ส่วนผลทางอ้อมเกิดจากสภาพแวดล้อม ซึ่งถือเป็นผลกระทบที่เกิดจากการสอนตามรูปแบบนั้นเป็นสิ่งที่คาดคะเนไว้ว่าจะเกิดแฝงไปกับผล สามารถใช้เป็นสิ่งพิจารณาในการเลือกรูปแบบที่ใช้ได้

#### 4. การพัฒนารูปแบบ

จากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบพบว่า การพัฒนารูปแบบนั้น อาจจะมีขั้นตอนในการดำเนินงานแตกต่างกันไป มีผู้ให้แนวคิดไว้ ดังนี้

Meason และ Khedourri (1985: 93) สรุปไว้ดังนี้ การพัฒนารูปแบบหรือการสร้างรูปแบบ สามารถเสนอได้ 3 ขั้นตอน ดังนี้

- 1) ขั้นรวบรวมปัญหา ( Problem formulation) เพื่อให้รู้ว่าอะไรคือปัญหาแท้จริง
- 2) ขั้นพัฒนารูปแบบ (Model construction) ดำเนินการหลังจากที่ได้รวบรวมปัญหาต่าง ๆ แล้วในการพัฒนารูปแบบต้องพิจารณาวัตถุประสงค์เบื้องต้นของการสร้างและต้องรู้ถึงลักษณะเฉพาะที่ต้องการของผลผลิต ต้องรู้ข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นและควรคำนึงถึงค่าใช้จ่ายในการสร้างและความสนใจของผู้ใช้ด้วย เพราะถ้ารูปแบบมีค่าใช้จ่ายสูงและไม่เป็นที่ยอมรับของผู้ใช้ ข้อมูลที่รวบรวมมาอาจมีโอกาสบกพร่องได้ในระหว่างการทำงานขั้นต่าง ๆ จึงควรมีการประเมินค่าความแปรปรวนและควรพิจารณาอย่างระมัดระวังสมควรนำตัวแปรใดบ้างมาไว้ในรูปแบบที่จะสร้าง

เมื่อสร้างเสร็จแล้วก็ต้องพิจารณาว่าครอบคลุมตัวแปรหรือไม่ มีความบกพร่องในตัวแปรใดบ้าง

Joyce และ Weil (1986:19-20) ได้สรุปสาระสำคัญของการพัฒนารูปแบบไว้ 4 ประการ ได้แก่ รูปแบบควรต้องมีทฤษฎีรองรับ เช่น ทฤษฎีด้านจิตวิทยาการเรียนรู้ เป็นต้นเมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้อย่างแพร่หลายต้องมีวิจัยเพื่อทดสอบทฤษฎีและตรวจสอบคุณภาพในเชิงการใช้ในสถานการณ์จริงและนำข้อค้นพบมาปรับปรุงแก้ไขอยู่เรื่อย ๆ การพัฒนารูปแบบอาจจะออกแบบให้ใช้ได้กว้างขวางหรือเพื่อวัตถุประสงค์เฉพาะเจาะจงอย่างใดอย่างหนึ่งก็ได้และการพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายหลักที่ถือเป็นตัวตั้งในการพิจารณาเลือกรูปแบบไปใช้

บุญชม ศรีสะอาด (2546: 1-3) ได้เสนอแนวคิดและหลักการในการวิจัยและพัฒนารูปแบบ สรุปได้ว่าการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนารูปแบบการประเมิน จำเป็นต้องศึกษาเกี่ยวกับการวิจัยพัฒนารูปแบบ เพราะการวิจัยที่ใช้รูปแบบเป็นการวิจัยแนวใหม่ เป็นแนวทางทำให้ความรู้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น เป็นการพัฒนาความรู้ให้มีความชัดเจนเป็นระบบ รูปแบบโครงสร้างที่แสดงถึงความสัมพันธ์ขององค์ประกอบหรือตัวแปรต่าง ๆ นั้นเอง

ชาญชัยณรงค์ ทรงศาศรี (2552: 17) ให้นิยามไว้ดังนี้ การพัฒนารูปแบบ หมายถึงกระบวนการดำเนินงานในรูปแบบของสื่อสัญลักษณ์ต่าง ๆ ในการถ่ายทอดความรู้ให้แก่ประชาชนซึ่งการสร้างแบบจำลองให้ความรู้ ต้องทาการศึกษาและการสร้างแบบแผนการให้ความรู้ที่เหมาะสมกับสภาพสังคมของท้องถิ่นนั้น ๆ เพื่อให้รูปแบบนั้นมีประสิทธิภาพสูงสุด โดยการพัฒนารูปแบบนั้นมีสาระสำคัญคือ รูปแบบควรมีทฤษฎีรองรับ เมื่อพัฒนารูปแบบแล้วก่อนนำไปใช้ต้องมีการวิจัยเพื่อทดสอบการพัฒนารูปแบบจะมีจุดมุ่งหมายการพัฒนารูปแบบนั้น ๆ

รุ่งรัชดาพร เวหะชาติ (2548: 92-93) ได้พัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมุ่งศึกษาการพัฒนารูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่เหมาะสม ซึ่งในการศึกษามีรายละเอียดในการดำเนินการ 5 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้นเกี่ยวกับแนวคิดและหลักการบริหารคุณภาพทั้ง องค์การ โดยสัมภาษณ์ผู้บริหารสถานศึกษาและครูผู้สอนที่ได้รับเลือกเป็นโครงการนำร่อง การวิจัยและการพัฒนาการเรียนรู้เพื่อคุณภาพการศึกษา รวมทั้งการศึกษาเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง และการศึกษาสภาพจริงจากรายงานการประเมินตนเองของโรงเรียนที่ผ่านการประเมินคุณภาพ

ขั้นตอนที่ 2 เป็นการสร้างรูปแบบจำลองเพื่อสร้างรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การโดยการ สังเคราะห์แบบสัมภาษณ์จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 นำมาสร้างเป็นรูปแบบจำลองระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์การด้วยการสร้างเป็นแบบ สอบถามความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิแบบเลือกตอบ เห็นด้วยและไม่เห็นด้วย ให้ผู้ทรงคุณวุฒิแสดงความคิดเห็นโดยอิสระ

ขั้นตอนที่ 3 เป็นการพัฒนารูปแบบระบบบริหารคุณภาพทั้งองค์กรโดยใช้เทคนิคเดลฟายจากผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อให้ได้รูปแบบที่มีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติโดยการใช้รูปแบบจำลองจาก ขั้นตอนที่ 2 นำมาศึกษาวิเคราะห์ และกำหนดรูปแบบระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรด้วยเทคนิคเดลฟาย 3 รอบ

ขั้นตอนที่ 4 การวิเคราะห์หาความเหมาะสมของรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรเพื่อตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบโดยผู้ปฏิบัติงานในสถานศึกษาคือผู้บริหารสถานศึกษาครูผู้สอน และกรรมการสถานศึกษา

ขั้นตอนที่ 5 การสรุปและนำเสนอรูปแบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์กรและจัดทำเป็นรายงานผลการวิจัยต่อไป

3) การทดสอบรูปแบบ (Testing the model) เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วควรทดสอบโดยพิจารณาถึง

3.1) ความตรงตามสถานการณ์จริง (Valid) รูปแบบที่สร้างหากมีความใกล้เคียงกับความจริงจะดีมาก เพราะจะช่วยให้การตัดสินใจดีขึ้น ไม่ยุ่งยากต่อการนำไปใช้และควรพิจารณาถึงระดับของความสำเร็จจากการแก้ปัญหา

3.2) มีการนำไปทดลองใช้เพื่อเปรียบเทียบว่าผลการนำไปใช้ทำให้มีการปรับปรุงคุณภาพในการปฏิบัติงานอย่างไรคือ การทดลองย้อนหลัง (Retrospective evaluation) โดยใช้กับข้อมูลในอดีตและการทดลองใช้ปฏิบัติในปัจจุบัน (Pretest)

3.3) การทำให้สำเร็จ (Implementation) เมื่อผ่านการทดสอบแล้วควรสามารถนำไปใช้ให้สามารถเกิดความสำเร็จเพราะไม่มีรูปแบบใดที่จะเรียกว่าสำเร็จสมบูรณ์ จนกว่าจะได้รับการยอมรับและมีการนำไปใช้

3.4) การพัฒนาปรับปรุงรูปแบบให้ทันสมัย (Model updating) แม้ว่าจะมีการนำรูปแบบไปใช้อย่างประสบความสำเร็จแต่ก็ควรมีการพัฒนาปรับปรุงประยุกต์ให้เหมาะสมกับวัตถุประสงค์ขององค์กร สถานการณ์ที่มากกระทบจากภายนอกและภายในองค์กรด้วยการศึกษาวิเคราะห์ สรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบ (Model) นั้นต้องทำอะไรบ้างแต่ก็ไม่ได้กำหนดเฉพาะว่าต้องทำอะไรก่อนและอะไรหลัง แต่โดยทั่วไปจะเริ่มต้นจากการศึกษาองค์ความรู้ (Intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนาแล้วสร้างรูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบความเหมาะสมและหาคุณภาพของรูปแบบการพัฒนาแบบมีการดำเนินการเป็น 2 ตอนใหญ่ คือ การสร้างรูปแบบและการประเมินความเหมาะสมและการหาคุณภาพของรูปแบบ

## ตอนที่ 5 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับความพึงพอใจ

### 1. ความหมายความพึงพอใจ

ปรียาพร วงศ์อนุตรโรจน์ (2547: 122) กล่าวว่า ความพึงพอใจ หมายถึงความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อการทำงานในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน คือ ผลที่เป็นความพึงพอใจทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นมีความมุ่งมั่นที่จะทำงานมีขวัญและกำลังใจ และสิ่งเหล่านี้จะมีผลต่อประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการทำงาน รวมทั้งส่งผลต่อความสำเร็จและเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

Yoder (1985:6) อธิบายความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลมีความพึงพอใจในงานและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานนั้นให้สำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การ บุคคลที่มีความพึงพอใจในงานที่ทำเมื่อได้รับผลตอบแทน ประโยชน์ที่ตอบแทนทั้งทางด้านวัตถุและด้านจิตใจจากงานนั้น

Green (1972: 40) ได้กล่าวว่า เมื่อบุคคลมีความพึงพอใจในการทำงานจะเกิดความตั้งใจในการทำงาน และเต็มใจที่จะอุทิศเวลา แรงกาย ความคิด เพื่อสนองความต้องการของหน่วยงาน

Good (1973:384) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะ สภาวะ หรือระดับความพึงพอใจ ซึ่งผลมาจากการสนใจสิ่งต่าง ๆ และทัศนคติที่บุคคลมีต่องาน

ทฤษฎีการจูงใจของมาสโลว์ (Maslow, 1970: 122-144) กล่าวถึงลำดับขั้นความต้องการของมนุษย์ออก 5 ขั้นตามลำดับ (ศิริพงษ์ เศษภายน. 2548: 78-100) กล่าวคือ

1) ความต้องการทางด้านร่างกาย (Physiological) เป็นความต้องการพื้นฐานที่สำคัญที่สุดเพื่อให้ชีวิตดำรงอยู่ได้

2) ความต้องการความมั่นคงและปลอดภัย (Safety) หลังจากที่ยังขาดการตอบสนองความต้องการแล้วก็เกิดความต้องการด้านความปลอดภัย ซึ่งหมายถึง ความปลอดภัยทางด้านร่างกายที่ต้องการได้รับความคุ้มครองและยังรวมถึงความมั่นคงทางเศรษฐกิจด้วย

3) ความต้องการทางสังคม (Social) เป็นความต้องการเป็นส่วนหนึ่งของสังคมของกลุ่มได้รับการยอมรับและเป็นผู้ที่มีความสำคัญในกลุ่ม

4) ความต้องการมีชื่อเสียง (Esteem) เป็นความต้องการที่จะเป็นบุคคลที่มีความมั่นใจในตนเอง มีบุคคลยอมรับนับถือ ได้รับการยกย่องจากคนอื่นเมื่อทำงานสำเร็จ ต้องการมีฐานะเด่นทางสังคม ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะนำไปสู่ความมั่นใจในตนเอง และรู้สึกว่าตนมีคุณค่า

5) ความต้องการความสำเร็จตามความนึกคิด (Self-actualization) เป็นความต้องการลำดับขั้นสูงสุด เมื่อคนได้รับการตอบสนองทางด้านร่างกาย ความปลอดภัย ด้านสังคมความมีชื่อเสียง แล้วต่อมาไม่นานนักคนก็จะเกิดความไม่พอใจได้ ถ้าเขาไม่สามารถอดทนต่อสิ่ง

ที่ตนต้องการทำรวมทั้งต้องการให้ชีวิตดีขึ้น มีความก้าวหน้าและทำในสิ่งที่ตนชอบ นอกจากนั้น ยังรวมถึงองค์ประกอบอื่น ๆ เช่น ความรู้สึกว่างานมีความสำคัญ ทำทนายความสามารถ ความก้าวหน้า มีความสำเร็จมากยิ่งขึ้นไปอีก

สุนทร เพ็ชรพราว (2551: 17) กล่าวว่า ความพึงพอใจในงาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่มีต่องานและการทำงานนั้น ถ้าบุคคลมีความรู้สึกพร้อมจะเสียสละทุกอย่างอุทิศแรงกายแรงใจ และสติปัญญาให้แก่งาน และทางตรงกันข้ามถ้าบุคคลมีความรู้สึกไม่พึงพอใจต่องาน ก็จะไม่กระตือรือร้นในการทำงาน เพียงทำงานตามหน้าที่ให้เสร็จไปในแต่ละวันเท่านั้น ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานเป็นความรู้สึกรวมของบุคคลในทางบวก เป็นความสุขของบุคคลที่เกิดขึ้นจากการปฏิบัติงานและได้รับผลตอบแทน ความพึงพอใจทำให้บุคคลกระตือรือร้นในการทำงาน ที่มีความมุ่งมั่นมีขวัญและกำลังใจ สิ่งเหล่านี้ส่งผลต่อประสิทธิภาพ ประสิทธิผลของการปฏิบัติงาน และส่งผลต่อความสำเร็จเป็นไปตามเป้าหมายขององค์การ

รจนา เตชะ ศรี (2550: 12) กล่าวว่า ความพอใจในการทำงานเป็นความรู้สึกชอบ พอใจหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุวัตถุประสงค์มีความสุขในการทำงาน รวมทั้งประโยชน์ที่ได้รับจากการปฏิบัติงานนั้น

ภาวิณี เพชรสว่าง (2552: 46) กล่าวว่า ทศนคติในการทำงานที่มีความสำคัญสำหรับองค์การ คือ ความพึงพอใจในการทำงาน หมายถึง ความรู้สึกหรืออารมณ์ทางบวกโดยเป็นผลจากประสบการณ์ ในการทำงาน

จากความหมายของความพึงพอใจ สรุปได้ว่า ความพึงพอใจ คือ ความรู้สึกที่เกิดจากทัศนคติ ความต้องการของบุคคลที่เป็นไปตามความคาดหวัง ถ้าความต้องการได้รับการตอบสนองก็เกิดความพึงพอใจขึ้นและถ้าไม่ได้รับการตอบสนองตามความต้องการตามสิ่งที่คาดหวัง ความพึงพอใจก็จะหายไปทันที ดังนั้น ความพึงพอใจเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จึงเป็นสิ่งที่ผู้วิจัยต้องการทราบว่า การเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนอยู่ในระดับที่จะทำให้นักเรียนมีความพึงพอใจต่อการพัฒนา และมีความพึงพอใจในระดับใด

## 2. ทฤษฎีความพึงพอใจ

สมศักดิ์ คงเที่ยง และอัญชลี โพธิ์ทอง (2542: 16 1-162) ได้จำแนกทฤษฎีความพึงพอใจในงานออกเป็น 2 กลุ่ม คือ

- 1) ทฤษฎีความต้องการ ความต้องการส่วนบุคคลที่มีความสัมพันธ์ต่อผลที่ได้รับจากงาน ก็กับการประสบความสำเร็จตามเป้าหมายส่วนบุคคล
- 2) ทฤษฎีการอ้างอิงกลุ่ม ความพึงพอใจในงานสัมพันธ์ในทางบวกและคุณลักษณะตามปรารถนาของกลุ่ม สมาชิกให้กลุ่มเป็นแนวทางในการประเมินผลการทำงาน การวัดความพึงพอใจที่มีต่อบริการ ความพึงพอใจที่มีการบริการและเกิดผลได้หรือไม่นั้นต้องพิจารณาถึงลักษณะของ



การให้บริการขององค์กร ประกอบด้วยระดับความรู้สึกของผู้ใช้บริการในด้านต่าง ๆ ของแต่ละบุคคล การวัดความพึงพอใจอาจกระทำได้หลายวิธีดังนี้

2.1) การใช้แบบสอบถาม เป็นที่นิยมกันอย่างแพร่หลาย โดยการขอความร่วมมือจากกลุ่มบุคคลที่ต้องการวัด แสดงความคิดเห็นลงในแบบฟอร์มที่กำหนดคำตอบไว้ให้เลือกตอบ หรือเป็นคำตอบอิสระ โดยคำถามที่ถามถึงความพึงพอใจในด้านต่าง ๆ ที่หน่วยงานกำลังให้บริการอยู่ เช่น ลักษณะการให้บริการ สถานที่ ระยะเวลาที่ให้บริการ บุคคลที่ให้บริการ เป็นต้น

2.2) การสัมภาษณ์ เป็นอีกวิธีหนึ่งที่วัดถึงระดับความพึงพอใจของผู้ใช้บริการต้องอาศัยเทคนิคและความชำนาญพิเศษของผู้สัมภาษณ์ที่จะจูงใจผู้ตอบคำถามให้ตรงกับข้อเท็จจริง วิธีนี้ประหยัดและมีประสิทธิภาพอีกวิธีหนึ่ง

2.3) การสังเกต ทำให้ทราบถึงระดับความพึงพอใจของผู้มาใช้บริการโดยวิธีการสังเกตพฤติกรรมก่อนมารับบริการ ขณะรับบริการและหลังจากรับบริการแล้ว เช่น สังเกตสีหน้า ท่าทางการพูด การวัดความพึงพอใจวิธีนี้ต้องทำอย่างจริงจัง จึงจะสามารถประเมินถึงความพึงพอใจของผู้มารับบริการได้อย่างถูกต้อง จะเห็นได้ว่า การวัดความพึงพอใจต่อการรับบริการนั้น สามารถทำได้หลายวิธี ขึ้นอยู่กับความสะดวก ความเหมาะสม ตลอดจนจุดมุ่งหมาย หรือเป้าหมายของการวัด ด้วยจะส่งผลให้การวัดนั้นมีประสิทธิภาพหรือน่าเชื่อถือได้

### 3. ความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงาน

การที่ผู้บริหารขององค์กรต่าง ๆ รวมทั้งนักวิชาการด้านการบริการงานหลายท่าน ได้ทำการศึกษาเรื่องความพึงพอใจในการทำงานของพนักงานในองค์กรของตนก็เพราะเห็นว่า ความสำคัญและผลกระทบที่มีต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานในเรื่องนี้ Davis (วรนาถ แสงมณี. 2547: 12-1 ) กล่าวถึงความสำคัญของความพึงพอใจในการทำงานว่า

1. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร
2. สร้างความซื่อสัตย์ภักดีที่มีต่อองค์กร
3. เสริมสร้างวินัยที่ดี อันจะทำให้เกิดการปฏิบัติตามกฎ ข้อบังคับและคำสั่ง
4. ทำให้องค์กรเป็นองค์กรที่แข็งแกร่ง สามารถฟันฝ่าอุปสรรคในยามคับขันได้
5. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจที่ดีต่อการยิ่งขึ้น
6. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความคิดริเริ่มในกิจกรรมต่าง ๆ
7. ทำให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเชื่อมั่นต่อองค์กรของตนเอง

จากความสำคัญของความพึงพอใจในการปฏิบัติงานตามที่กล่าวแล้วจะเห็นได้ว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของบุคคลในองค์กรมีผลต่อความสำเร็จขององค์กรเป็นอย่างยิ่ง รวมทั้งทำให้ผู้ทำงานมีความสุขอีกด้วย นอกจากนี้ ความพึงพอใจดังกล่าวยังเป็นเครื่องหมายแสดงถึง

ประสิทธิภาพของการทำงานอีกด้วยในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้แบบสอบถามความพึงพอใจชนิดปลายปิด แบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating scale) 5 ระดับ เพื่อวัดระดับความรู้สึกรู้สึกของนักเรียนที่มีต่อรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอืดดอนหวาย ชมื่น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 ที่ผู้วิจัยได้พัฒนาขึ้น ซึ่งประเมินได้จากการใช้แบบวัด ความพึงพอใจ โดยประเมินค่าเป็น 5 ระดับ คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และ น้อยที่สุด

#### ตอนที่ 6 การหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ

การหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ หมายถึง การชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำที่จัดทำขึ้นไปทดลองใช้ตามขั้นตอนที่กำหนดไว้แล้วนำผลที่ได้มาปรับปรุงเพื่อนำไปใช้จริงให้ได้ประสิทธิภาพตามที่กำหนดไว้ มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช (2537: 494-498) ได้ให้ความหมายของเกณฑ์ประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะ ผู้นำ พอสรุปได้ว่าเกณฑ์การหาประสิทธิภาพ หมายถึง ระดับประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ ซึ่งมีความมุ่งหมายที่จะช่วยให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ทักษะภาวะผู้นำ เป็นระดับที่ผู้จัดทำชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำ พอใจว่า หากชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำมีประสิทธิภาพถึงระดับที่กำหนดนั้นแล้ว ชุดกิจกรรมเสริมสร้างทักษะภาวะผู้นำก็มีคุณค่าสามารถที่จะนำไปใช้ในฝึกกิจกรรมให้กับนักเรียนได้

การกำหนดเกณฑ์การหาประสิทธิภาพนั้น ชัยยงค์ พรหมวงศ์ (2537: 916) ได้กำหนดให้เป็นเกณฑ์ที่ผู้สอนคาดหวังว่า ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้หรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้เป็นที่พอใจโดยกำหนดให้เป็นเปอร์เซ็นต์เฉลี่ยของคะแนนการทำงาน แบบฝึกปฏิบัติระหว่างเรียนทั้งหมดต่อเปอร์เซ็นต์ผลการสอนหลังเรียนของผู้เรียนทั้งหมด นั่นคือ E1/E2 หรือ ประสิทธิภาพของกระบวนการ (Efficiency of process-E1)/ประสิทธิภาพของผลลัพธ์ (Efficiency of product-E2) ตัวอย่าง 80/80 หมายความว่า เมื่อเรียนจากแผนการสอนหรือแผนการจัดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนสามารถทำแบบฝึกหัดหรืองานได้ผลเฉลี่ย 80% และทำแบบทดสอบหลังเรียนได้ ผลเฉลี่ย 80% การที่จะกำหนดเกณฑ์ E1/E2 ให้มีค่าเท่าใดนั้นให้ผู้สอนเป็นผู้พิจารณาตามความเข้าใจ โดยปกติเนื้อหาที่เป็นด้านความรู้ความจำ จะตั้งไว้ 80/80 85/85 หรือ 90/90 ส่วนเนื้อหาที่เป็นด้านทักษะหรือเจตคติ อาจตั้งไว้ต่ำกว่านี้ เช่น 75/75 เป็นต้น อย่างไรก็ตามไม่ควร ตั้งเกณฑ์ไว้ต่ำ เพราะตั้งเกณฑ์ไว้เท่าใดก็มักจะ ได้ผลเท่านั้น เกณฑ์ที่นิยมตั้งไว้สำหรับด้านความรู้ (พุทธิพิสัย) คือ E1/E2 = 90/90 85/85 หรือ 80/80 ขึ้นอยู่กับระดับพุทธิพิสัย หากเน้นระดับความจำ และความเข้าใจก็อาจตั้ง 90/90 หากเน้น

การนำไปใช้และการวิเคราะห์ก็อาจตั้ง 85/85 หรือหากเน้นการวิเคราะห์ การสังเคราะห์และการประเมิน ก็อาจตั้ง 80/80 เป็นต้น ส่วนเกณฑ์ที่ตั้งไว้สำหรับด้านจิตพิสัยและทักษะพิสัย อาจตั้งไว้ 85/85 เมื่อเป็นการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือความชำนาญที่ไม่ต้องใช้เวลามากนัก อาจตั้งไว้ 80/80 เมื่อต้องการเวลาในการเปลี่ยนแปลงทัศนคติหรือฝึกฝน อาจตั้งไว้ 75/75 เมื่อต้องใช้เวลาในการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมด้านจิตพิสัยหรือทักษะพิสัยเป็นเวลานาน และผู้เรียนต้องการเวลาในการฝึกฝนมากขึ้นไม่ว่าจะเป็นเนื้อหาสาระด้านใดก็ไม่ควรตั้งเกณฑ์ E1/E2 ไว้ต่ำกว่า 75/75 การพัฒนา รูปแบบเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนโรงเรียนบ้านอติตื้อดอนหวายขมื่น สำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษามหาสารคาม เขต 1 สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัย ได้กำหนดเกณฑ์การหาประสิทธิภาพของชุดกิจกรรมที่นำเสริมสร้างภาวะผู้นำนักเรียนไว้ E1/E2 เท่ากับ 80/80

## ตอนที่ 7 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 7.1 งานวิจัยในประเทศ

ประเสริฐ นิยมแก้ว (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) เพื่อศึกษาภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช และ 2) เพื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำแนกตามประเภทของโรงเรียน และประสบการณ์ในการทำงาน กลุ่มตัวอย่างได้แก่ ครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช ปีการศึกษา 2554 รวมทั้งสิ้น 323 คน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้เป็นแบบสอบถาม สำหรับสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ใช้ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน เปรียบเทียบความคิดเห็นจำแนกตามประเภทของโรงเรียนใช้ t-test และประสบการณ์ในการทำงาน ใช้ F-test วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูป SPSS for Windows ผลการวิจัยพบว่า 1. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราชโดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ภาวะผู้นำทางวิชาการอยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ด้านการพัฒนากระบวนการเรียนการสอน รองลงมาคือด้านการวัดผลและประเมินผลการเรียน และด้านที่มีค่าเฉลี่ยน้อยที่สุดคือ ด้านการนิเทศการสอน 2. ภาวะผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครศรีธรรมราช จำแนกตาม

ประสบการณ์ในการทำงานและประเภทของโรงเรียน พบว่าโดยภาพรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ยุทธนา อุทโธ และคณะ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของคณะกรรมการสถานักเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยในครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ

- 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของคณะกรรมการสถานักเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- 2) สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของคณะกรรมการสถานักเรียนระดับประถมศึกษา
- 3) ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของคณะกรรมการสถานักเรียนระดับประถมศึกษา ที่สร้างขึ้นโดยการทดลองใช้ดำเนินการโดยใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา มีการดำเนินการ ดังนี้
  - ระยะที่ 1 ศึกษาและสำรวจข้อมูลเบื้องต้น
  - ระยะที่ 2 การสร้างรูปแบบ
  - ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ
  - ระยะที่ 4 การสรุปรูปแบบ

ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของคณะกรรมการสถานักเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มี 3 องค์ประกอบหลัก 7 องค์ประกอบย่อย คือ

- 1) มีความรู้ความเข้าใจเชิงจิตสาธารณะ ได้แก่ รู้ถึงสิทธิและหน้าที่และรู้ทันการเปลี่ยนแปลง
- 2) มีความคิดเชิงจิตสาธารณะ ได้แก่ มีการตัดสินใจเชิงจริยธรรมและรู้ผลแห่งการกระทำ
- 3) มีการปฏิบัติตนเชิงจิตสาธารณะ ได้แก่ การหลีกเลี่ยงการปฏิบัติ การถือเป็นหน้าที่ต้องปฏิบัติและการเคารพสิทธิในการใช้ของส่วนรวม

2. ผลการสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของคณะกรรมการสถานักเรียนระดับประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนา ประกอบด้วย หลักการและเหตุผล แนวคิดพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบการพัฒนาเนื้อหาของรูปแบบ กระบวนการของรูปแบบการพัฒนา และการวัดผลประเมินผล มีกระบวนการพัฒนาอยู่ 3 ช่วง คือ ช่วงก่อนปฏิบัติการ ช่วงปฏิบัติการ และช่วงหลังปฏิบัติการ ซึ่งผลการประเมินและยืนยัน ความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของรูปแบบที่สร้างขึ้นโดยผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า มีความเหมาะสมและความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อพิจารณารายด้านพบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน 3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะที่สร้างขึ้น โดยการทดลองใช้ มีดังนี้

- 1) ประสิทธิภาพของรูปแบบที่สร้างขึ้น เท่ากับ 89.44/84.47 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดไว้
- 2) ผลการเปรียบเทียบความแตกต่างของการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงจิตสาธารณะของกลุ่มตัวอย่างหลังการพัฒนาสูงกว่าคะแนนเฉลี่ยการประเมินก่อนพัฒนา โดยมีค่าร้อยละความก้าวหน้าเท่ากับ 68.92

สุวิทย์ ยอดสละ (2556: 247-248) ได้ใช้โปรแกรมในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า

1. สภาพปัจจุบันภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์และความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน ส่วนความต้องการในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน อยู่ในระดับมากที่สุดทุกด้าน
2. โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น มีองค์ประกอบของโปรแกรม คือ 1) ที่มาและความสำคัญของโปรแกรม 2) วัตถุประสงค์ของโปรแกรม 3) รูปแบบและวิธีการพัฒนา 4) โครงสร้างของโปรแกรม 5) เนื้อหาและสาระสำคัญของโปรแกรม ประกอบด้วย 3 Module ได้แก่ Module 1 การสร้างวิสัยทัศน์ Module 2 การสื่อสารวิสัยทัศน์ และ Module 3 การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ระยะเวลาการพัฒนา 169 ชั่วโมง รูปแบบและวิธีการพัฒนา ใช้วิธีการพัฒนาที่หลากหลาย เพื่อสร้างความรู้ ความเข้าใจ และทักษะการเรียนรู้ที่ลึกซึ้งและยั่งยืน เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาศาสามารถ นำไปเป็นหลักการในการพัฒนาตนเองต่อไปอย่างต่อเนื่อง (Continuous Self Development) ซึ่งวิธีการต่าง ๆ ที่นำมาใช้ดำเนินการพัฒนาตามโปรแกรม ได้แก่ 1) การอบรม 2) การศึกษาด้วยตนเอง 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การปฏิบัติจริง

การดำเนินการพัฒนา ได้กำหนดกระบวนการพัฒนาไว้ 4 ขั้น ดังนี้ ขั้นที่ 1 การประเมินก่อนการพัฒนา ขั้นที่ 2 การพัฒนา ขั้นที่ 3 การบูรณาการ และขั้นที่ 4 การประเมินหลังการพัฒนา และคู่มือประกอบด้วย 4 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 บทนำ ส่วนที่ 2 โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 3 การดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ ส่วนที่ 4 การวัดและประเมินผล

3. ผลการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการนำโปรแกรมที่พัฒนาขึ้นไปใช้

- 3.1 ผลการทดสอบความรู้ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา มีคะแนนก่อนพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 17.73 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 59.11 และมีคะแนน หลังการพัฒนาได้คะแนนเฉลี่ย 26.00 จากคะแนนเต็ม 30 คิดเป็นร้อยละ 86.67 แสดงว่า ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่มีคะแนนหลังการพัฒนาสูงกว่าก่อนการพัฒนา และผ่านเกณฑ์ร้อยละ 80 ทุกคน
- 3.2 ผลการประเมินภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา ก่อนพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก หลังพัฒนา โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา หลังพัฒนาและระยะติดตามผล พบว่า ภาวะผู้นำ เชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาระยะติดตามผลสูงกว่า ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของ ผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาหลังพัฒนา
- 3.3 ผลการประเมินความพึง

พอใจของผู้เข้ารับการพัฒนาตามโปรแกรมภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก

นิจปภา อ่อนอ้าย (2560 : 304-315) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนจันทราพระกิตติคุณตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ 1. เพื่อศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์และความต้องการจำเป็นของการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนจันทราพระกิตติคุณตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ประชากรที่ใช้ในการศึกษาวิจัย คือ โรงเรียนจันทราพระกิตติคุณ ประจำปีการศึกษา 2560 ผู้ให้ข้อมูล คือ ผู้ที่ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการโรงเรียนและรองผู้อำนวยการโรงเรียน, หัวหน้าฝ่ายหรือรองหัวหน้าฝ่ายงานกิจการนักเรียน, คุณครูประจำชั้น และนักเรียนระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 1 ถึงระดับชั้นประถมศึกษาปีที่ 6 จำนวน 202 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถามและแบบประเมิน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้ ค่าความถี่ ค่าเฉลี่ยเลขคณิต ร้อยละ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน การจัดลำดับความต้องการจำเป็น โดยใช้เทคนิค Modified Priority Needs Index (PNIModified) และการวิเคราะห์เนื้อหา ผลการวิจัยพบว่า 1. ผลการศึกษาสภาพปัจจุบันและสภาพที่พึงประสงค์ พบว่า 1.1 สภาพที่พึงประสงค์ มีค่าสูงกว่าสภาพปัจจุบันของการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนจันทราพระกิตติคุณตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ 1.2 ความต้องการจำเป็นของการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนจันทราพระกิตติคุณตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ พบว่า งานกิจกรรมนักเรียนและงานบริการและสวัสดิการนักเรียนมีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด ผลของงานวิจัยสามารถนำไปใช้ในการกำหนดแนวทางการบริหารกิจการนักเรียนโรงเรียนจันทราพระกิตติคุณตามแนวคิดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต่อไป

วรธชา เฉลิมชัย และคณะ (2562 : 188-203) ได้ทำการวิจัยเรื่องผลของกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการสภานักเรียน การวิจัยมีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการสภานักเรียนระหว่างก่อนและหลังเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม 2) เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการสภานักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม และคณะกรรมการสภานักเรียนที่ไม่ได้เข้าร่วม และ 3) เปรียบเทียบการทำงานเป็นทีมของคณะกรรมการสภานักเรียนระหว่างหลังและระยะติดตามผลเข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม การวิจัยกึ่งทดลอง วัตถุประสงค์และหลังการทดลอง ตัวอย่างคือคณะกรรมการสภานักเรียนประถมศึกษาปีที่ 4-6 ปีการศึกษา 2562 เลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง 20 คน สุ่มอย่างง่ายเข้ากลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม กลุ่มละ 10 คน เครื่องมือคือแบบวัดการทำงานเป็นทีม และกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ต่อการเสริมสร้างการทำงานเป็นทีม ผลการวิจัยพบว่า 1) คณะกรรมการสภานักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ หลังการเข้าร่วมกิจกรรมมีการทำงานเป็นทีมมากขึ้นอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 2) คณะกรรมการสภานักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ มีการทำงานเป็นทีม

มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ

3) คณะกรรมการสถานักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ มีการทำงานเป็นทีมไม่แตกต่างเมื่อสิ้นสุดระยะติดตามผลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4) คณะกรรมการสถานักเรียนที่เข้าร่วมกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์มีความพึงพอใจต่อการจัดกิจกรรมกลุ่มสัมพันธ์ในระดับมาก

ศุภชัย สุการะกิจ (2562 : 89-98) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับคณะกรรมการสถานักเรียน การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาแนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับคณะกรรมการสถานักเรียน 2) พัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับคณะกรรมการสถานักเรียน 3) ศึกษาผลการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับคณะกรรมการสถานักเรียนและ 4) ประเมินความพึงพอใจการใช้โปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 สำหรับคณะกรรมการสถานักเรียนกลุ่มเป้าหมายในการทดลองใช้โปรแกรม ได้แก่ คณะกรรมการสถานักเรียน โรงเรียนดินดำวังชัยวิทยา ปีการศึกษา 2560 จำนวนนักเรียน 40 คน มาจากการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) เครื่องมือการวิจัย ได้แก่ โปรแกรมฝึกอบรม แบบสังเกตทักษะ แบบประเมินความพึงพอใจ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และ t-test Dependent Sample ผลการวิจัยพบว่า 1) แนวทางเสริมสร้างภาวะผู้นำที่สำคัญคือการพัฒนาทักษะด้านความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานด้านความรับผิดชอบในการทำงานและด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงาน 2) ประสิทธิภาพของโปรแกรมฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 เท่ากับ 84.62/90.67 3) ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียนที่เข้าฝึกอบรมมีทักษะภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 หลังฝึกอบรมมีภาวะผู้นำสูงกว่าก่อนฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ.05 และ 4) ความพึงพอใจต่อการใช้โปรแกรมของคณะกรรมการนักเรียนผู้เข้าอบรมตามโปรแกรมอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( = 4.67, S.D.= 0.12)

วีระศักดิ์ วงศ์นาแค (2562 : 283-295) ได้ทำการวิจัยเรื่อง แนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาสภาพปัจจุบัน สภาพที่พึงประสงค์การบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน 2) พัฒนาแนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ เขต 2 กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหาร ครู จำนวน 341 คน เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบสอบถาม สถิติที่ใช้ คือ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และค่าความต้องการจำเป็นแบ่งเป็น 4 ตอน คือ 4.1) ศึกษาแนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน 3 โรงเรียน กลุ่มผู้ให้ข้อมูลคือผู้บริหารและครู ซึ่งเป็นการเลือกแบบเจาะจง 4.2) ร่างแนวทางการพัฒนาการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนภายในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชัยภูมิ

เขต 2 4.3) ตรวจสอบยืนยันแนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน 4.4) ประเมินแนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน ผู้ทำหน้าที่ตรวจสอบ ยืนยัน ประเมินความเป็นไปได้ และความเหมาะสม คือ ผู้ทรงคุณวุฒิ 9 คน เลือกแบบเจาะจง เครื่องมือที่ใช้ คือ แบบบันทึกการสนทนากลุ่ม และแบบประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิจัยพบว่า 1) สภาพปัจจุบันการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง สภาพที่พึงประสงค์การบริหารการจัดกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด 2) แนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน ประกอบด้วย 7 กิจกรรม 58 แนวทางผลการประเมินความเหมาะสมและความเป็นไปได้ของการพัฒนาแนวทางการบริหารกิจกรรมสถานักเรียนในโรงเรียน พบว่าโดยรวมมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุดและความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด

## 8.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Lipkin (2010: 113-122) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำนักเรียน เนื่องจากการสำรวจสถิติแสดงให้เห็นว่า มีจำนวนร้อยละของประชากรเพิ่มสูงขึ้นอย่างต่อเนื่องพร้อมๆกับปัญหาด้านอาชญากรรม คดีความ ความรุนแรงที่เพิ่มขึ้น และส่งผลให้เกิดผลด้านลบต่อการพัฒนาประชากรในกลุ่มเยาวชนด้วย นอกจากนี้ ผลจากการวิจัยครั้งที่ผ่านมายังพบว่า เพื่อการแก้ปัญหาดังกล่าว นักจิตวิทยาโรงเรียนต้องปฏิบัติงานอย่างจริงจังในการจัดหากระบวนการที่เหมาะสมเพื่อการบรรลุผลสำเร็จในการจัดการกับปัญหาทั้งหมดอย่างยั่งยืน ดังเช่นในการวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ เพื่อพัฒนาโปรแกรมฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนในโรงเรียนระดับมัธยมศึกษา โปรแกรมเหล่านี้ได้รับการพัฒนาขึ้นตามแนวคิดเพื่อนำไปใช้ในการป้องกันและแก้ปัญหาด้านการสร้างความเข้าใจ การเพิ่มศักยภาพและสมรรถนะ ความสามารถในการเชื่อมโยงกับสังคม และการส่งเสริมพลังอำนาจในด้านบวกให้กับกลุ่มเยาวชน การวิจัยครั้งนี้ใช้ทฤษฎีเชิงจิตวิทยาที่เกี่ยวข้องได้แก่ ทฤษฎีเกี่ยวกับชาติพันธุ์ ทฤษฎีเกี่ยวกับการพัฒนาอัตลักษณ์เชิงวัฒนธรรม ทฤษฎีเกี่ยวกับการสำรวจอัตลักษณ์ทางสังคมที่หลากหลาย ทฤษฎีเกี่ยวกับการรวมตัวกันระหว่างกลุ่ม มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยและพัฒนาเป็นโปรแกรมฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนในระดับชั้นมัธยมศึกษา ผลการวิจัย พบว่า โปรแกรมฝึกอบรมลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนที่นำไปใช้ในโรงเรียนระดับชั้นมัธยมศึกษา ประกอบด้วยกิจกรรมที่หลากหลายดังต่อไปนี้ สร้างความเชื่อมั่นในกลุ่มที่เข้ารับการอบรม พัฒนาทักษะด้านการฟังและการสื่อสารของนักเรียนที่เข้ารับการอบรม เพิ่มระดับความรู้และความรอบรู้เกี่ยวกับสังคมวิทยาของนักเรียนที่เข้ารับการอบรม รวมทั้งพัฒนาอัตลักษณ์ด้านชาติพันธุ์และวัฒนธรรมและพัฒนาทักษะเสริมด้านอื่น ๆ ที่จำเป็นในอนาคตของนักเรียนที่เข้ารับ



การอบรม เพื่อให้พวกเขาสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพเมื่อพวกเขาก้าวไปสู่สังคมภายนอก ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัย คือ ควรมีการพัฒนาและส่งเสริมการใช้โปรแกรมในลักษณะนี้เพิ่มขึ้นอย่างยั่งยืนต่อไป และควรมีการประเมินผลการส่งเสริมโปรแกรมอย่างต่อเนื่องด้วย

Boren (2011: 98-100) ได้ศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองของนักเรียน ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อไปสู่การเพิ่มศักยภาพของเยาวชนในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงสังคมในด้านบวก การวิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลในวิทยาลัยแห่งหนึ่งซึ่งตั้งอยู่ในเขตภาคใต้ตอนกลางของสหรัฐอเมริกา โดยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อสำรวจทัศนคติของกลุ่มตัวอย่างเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำ ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ประสบการณ์การเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนและการปฏิบัติหน้าที่ของพลเมือง วิธีการที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลสำหรับการวิจัยครั้งนี้ คือวิธีการตามแบบการวิจัยเชิงคุณภาพ และการสัมภาษณ์กลุ่มตัวอย่างของนักศึกษา 10 คน จากวิทยาลัยแห่งหนึ่ง ซึ่งตั้งอยู่ในเขตภาคใต้ตอนกลางของสหรัฐอเมริกา การวิจัยครั้งนี้ได้นำแบบจำลองระบบทางสังคมขององค์กรและแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคมมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดสำหรับการวิจัย ตัวแปรต้นในการวิจัย คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองของนักเรียน ประกอบด้วยความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน อัตลักษณ์ของชุมชน อัตลักษณ์ของบุคคลและประสบการณ์เดิมของกลุ่มตัวอย่าง ผลการวิจัย พบว่า ปัจจัยด้านความสัมพันธ์กับเพื่อนร่วมงาน รวมถึงคณาจารย์และบุคลากรในโรงเรียน คือ ปัจจัยเบื้องต้น ที่มีอิทธิพล ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองของนักเรียน ขณะที่ปัจจัยด้านอัตลักษณ์ของชุมชนและอัตลักษณ์ของวิทยาลัย คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมที่มีอิทธิพลต่อการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองของนักเรียนและพบว่ากลุ่มตัวอย่างของนักเรียนที่เป็นกลุ่มชนซึ่งได้รับการถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรมแบบเฉพาะกลุ่ม แสดงผลคะแนนว่ามีความเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและมีความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่พลเมืองใน ระดับสูงกว่ากลุ่มอื่น ๆ นอกจากนี้ยัง พบว่า กลุ่มตัวอย่างของนักเรียนที่เคยได้รับการอบรมเรื่องคุณค่าของประชาธิปไตยผ่านทางกิจกรรมทางวิชาการและกิจกรรมเสริมหลักสูตร แสดงผลคะแนนว่าพวกเขามีความรู้สึกว่าได้รับการส่งเสริมอำนาจในการสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงสังคมในด้านบวกในระดับที่สูงกว่า บทสรุปจากผลการวิจัยครั้งนี้ คือ ปัจจัยด้านสิ่งแวดล้อมในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำและการปฏิบัติหน้าที่พลเมืองของนักเรียน สามารถส่งผลกระทบต่อเสริมสร้างองค์ความรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของนักเรียนและสนับสนุนการเพิ่มศักยภาพให้กับนักเรียนได้

Armistead (2012 : 58-59) ได้สำรวจทัศนคติของนักเรียนชาวแอฟริกันอเมริกันเกี่ยวกับนิยามของคำว่าลักษณะภาวะผู้นำ วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อศึกษาประสบการณ์จริงของผู้นำนักเรียนชาวแอฟริกันอเมริกันผ่านทางแบบทดสอบความคิดเห็นในการให้คำนิยาม คำอธิบายและการแสดงการรับรู้เกี่ยวกับคำว่าลักษณะภาวะผู้นำ กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้นำนักเรียนผิวดำชาวแอฟริกันอเมริกัน จำนวน 10 คน ซึ่งใช้เวลาประมาณ 45-90 นาที จากนั้น จึงได้นำข้อมูลที่รวบรวมได้มาทำการวิเคราะห์ตามกรอบแนวคิดของ Bolman and Deal, Scull, และกรอบแนวคิดด้านภาวะผู้นำ 5 ประการของ Kouzes and Posner เพื่อตอบคำถามการวิจัยดังต่อไปนี้ 1) ผู้นำนักเรียนผิวดำชาวแอฟริกันอเมริกัน อธิบายคำว่า ลักษณะภาวะผู้นำว่าอย่างไร 2) ผู้นำนักเรียนผิวดำชาวแอฟริกันอเมริกันคิดว่าสิ่งใด คือ คุณความดีที่สำคัญสำหรับภาวะผู้นำ 3) ผู้นำนักเรียนผิวดำชาวแอฟริกันอเมริกันคิดว่าสิ่งใด คือ เป้าหมายสำหรับภาวะผู้นำ 4) ผู้นำนักเรียนผิวดำชาวแอฟริกันอเมริกันอธิบายเกี่ยวกับความรู้ ทักษะและความสามารถ ที่จำเป็นสำหรับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพไว้อย่างไรบ้าง ผลการวิจัย พบว่า ผู้นำนักเรียนแสดงทัศนคติในด้านการให้ความสำคัญกับแบบจำลองด้านบทบาท แนวคิดเรื่องการสร้างความสัมพันธ์ แนวคิดเรื่องความรับผิดชอบของการเป็นผู้นำ แนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับชุมชนและแนวคิดเรื่องภาวะผู้นำกับการบริการนอกจากนี้ พวกเขายังได้แสดงทัศนคติว่าการดำรงชีวิตท่ามกลางวัฒนธรรมเฉพาะกลุ่มสามารถส่งผลในด้านบวกต่อการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนได้ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยครั้งนี้คือ มีข้อจำกัดด้านกลุ่มตัวอย่างที่ได้ทำการศึกษาเฉพาะนักเรียนผิวดำชาวแอฟริกันอเมริกันเท่านั้น ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาในกลุ่มอื่น ๆ ต่อไป

Bommarito (2012 : 52-54) ได้ศึกษาผลกระทบของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน โดยมีวัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้คือ เพื่อศึกษาผลกระทบของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน ที่มีต่อนักศึกษาในมหาวิทยาลัยเอกชนคริสเตียน โดยใช้กรอบแนวคิดเกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (2002) มาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยซึ่งในส่วนของการวิจัยครั้งนี้ได้ทำการประเมินและเปรียบเทียบพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการตามแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner (2002) เพื่อทดสอบพัฒนาการด้านคุณลักษณะภาวะผู้นำของนักศึกษาในกลุ่มตัวอย่าง เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูลคือแบบสำรวจชุด The student leadership practices inventory (LPI) ของ Kouzes and Posner (2002) ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership challenge model) แบบสำรวจชุดนี้เป็นแบบรายงานตนเองโดยใช้การวัดค่า 5 ระดับของการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ การวิเคราะห์ข้อมูล โดยการเปรียบเทียบค่าคะแนนเฉลี่ยของการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ เพื่อค้นหาความแตกต่างจากกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในค่าเฉลี่ยระหว่างกลุ่มตัวอย่างแต่ละกลุ่ม กล่าวคือ ผลการสำรวจจากแบบ

รายงานตนเอง ปรากฏผลว่ากลุ่มที่มีระดับความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำสูงกว่ามีการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำ 5 ประการ สูงกว่ากลุ่มที่มีระดับความรู้และประสบการณ์เกี่ยวกับแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำน้อยกว่าอย่างมีนัยสำคัญ โดยพบว่า กลุ่มตัวอย่างมีค่าคะแนนของการปฏิบัติพฤติกรรมภาวะผู้นำ มากที่สุด 3 ประการ คือ การเพิ่มศักยภาพให้ผู้อื่น, การสร้างกำลังใจและการเป็นต้นแบบนำทาง บทสรุปจากผลการวิจัยครั้งนี้คือ พบว่าแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของ Kouzes and Posner's (2002) ช่วยให้การพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนประสบความสำเร็จได้จริง

Hamman (2012: 108-110) ได้ประเมินทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่เป็นสมาชิกในสถานักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาเนื่องจากปัญหา 2 ประการที่เป็นข้อจำกัดต่อการปฏิบัติงานของผู้นำนักเรียนที่เป็นสมาชิกในสถานักเรียน (SGA : Student government association) โรงเรียนมัธยมศึกษา คือ ขาดความรู้เกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำเพื่อการปฏิบัติงานในสถานักเรียนและไม่ได้รับการอบรมด้านทักษะภาวะผู้นำนักเรียน วัตถุประสงค์ของการวิจัยครั้งนี้ คือ เพื่อประเมินทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนที่เป็นสมาชิกในสถานักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาซึ่งจะนำไปสู่การพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรมภาวะผู้นำนักเรียนในอนาคตต่อไป คำถามการวิจัยมีดังต่อไปนี้ เพศ ระดับชั้นเรียน อายุ และตำแหน่งการเป็นผู้นำในสถานักเรียนมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำของนักเรียนที่เป็นสมาชิกในสถานักเรียนโรงเรียนมัธยมศึกษาอย่างไร โดยใช้แบบสอบถามชุด Leadership skills inventory (LSI) เพื่อรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างของนักเรียนที่เป็นสมาชิกในสถานักเรียน จำนวน 110 คน วิเคราะห์ข้อมูลด้วยค่าสถิติ MANOVA พบว่า มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญในระดับภาวะผู้นำของนักเรียนกลุ่มตัวอย่าง และพบว่า นักเรียนหญิงสามารถทำคะแนนได้ดีกว่านักเรียนชายในทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารทางการเขียน การมีบุคลิกภาพและทักษะความชำนาญส่วนบุคคล นอกจากนี้ยังพบว่า มีความสัมพันธ์กันในด้านบวกระหว่างปัจจัยด้านอายุของกลุ่มตัวอย่างกับทักษะภาวะผู้นำขั้นพื้นฐานและทักษะภาวะผู้นำด้านการสื่อสารทางการเขียน อย่างไรก็ตามยังได้ค้นพบผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญอีกประการหนึ่งคือ นักเรียนที่เป็นสมาชิกในสถานักเรียนทุกคนยอมรับว่าพวกเขาได้รับประโยชน์จากการเข้าร่วมการฝึกอบรมโปรแกรมพัฒนาทักษะภาวะผู้นำซึ่งประกอบด้วยแบบฝึกเพื่อการพัฒนาทักษะภาวะผู้นำ 10 แบบฝึก และ พบว่า การพัฒนาทักษะภาวะผู้นำของนักเรียนส่งผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในด้านบวก ทั้งต่อสังคมโรงเรียนและสิ่งแวดล้อมของพวกเขาด้วย

Haye (2012: 145-148) ได้ศึกษารายงานการประเมินของครูในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เกี่ยวกับกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่สนับสนุนการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนในโรงเรียนภายใต้การกำกับของรัฐ การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้ ทำการศึกษารายงานการประเมินของครูในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น เกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยในกระบวนการจัดการศึกษาและการแสดงภาวะผู้นำของนักเรียนด้านความซื่อสัตย์ การมองไปข้างหน้า การเอาชนะใจคน และ

การเป็นผู้มีความรอบรู้ การวิจัยครั้งนี้ใช้กรอบแนวคิดจากงานวิจัยของ Kouzes' and Posner's (2002, 2008) กลุ่มตัวอย่างของการวิจัยประกอบด้วย ครูในระดับชั้นมัธยมศึกษาตอนต้น 12 คน จากโรงเรียน 8 แห่งซึ่งตั้งอยู่ในเขตตัวเมืองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศสหรัฐอเมริกา ทั้งนี้ กลุ่มตัวอย่างต้องปฏิบัติงานในโรงเรียนเหล่านั้นไม่น้อยกว่า 1 ปีด้วย ผู้วิจัยใช้วิธีการสัมภาษณ์แบบรายบุคคลเพื่อเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับการแสดงภาวะผู้นำของนักเรียนด้านความซื่อสัตย์ การมองไปข้างหน้าการเอาชนะใจคน และการเป็นผู้มีความรอบรู้ ผลการวิจัย พบว่า บริบทด้านสังคม วัฒนธรรมของโรงเรียนและชุมชนโดยรอบโรงเรียน แรงจูงใจของนักเรียนในการประสบความสำเร็จทั้งทางด้านวิชาการและด้านสังคม ความเชื่อของครูเกี่ยวกับวิธีการจัดการเรียนการสอนของพวกเขาและปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับนักเรียน มีความสัมพันธ์กับกระบวนการจัดการศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้คือ ครูควรได้รับการพัฒนาด้านวิชาชีพอย่างต่อเนื่องหรือควรได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับการปฏิบัติงานด้านการจัดการศึกษาและการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนอย่างสม่ำเสมอ และควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์ผู้บริหารโรงเรียนเพื่อสำรวจจำนวนของปัจจัยที่ควรเน้นในกระบวนการจัดการศึกษา นอกจากนี้ เนื่องจากครูเป็นผู้มีบทบาทสำคัญในกระบวนการจัดการศึกษา ดังนั้นจึงควรทำการประเมินหรือศึกษาวิจัยเกี่ยวกับกระบวนการจัดการศึกษาตามการรับรู้ของครูผู้สอนเพื่อนำไปสู่การพัฒนาผู้นำนักเรียนด้วย

Lloyd (2012: 75-76) ได้สำรวจความคิดเห็นของนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนซึ่งได้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยเชิงคุณภาพครั้งนี้เป็นการสำรวจความคิดเห็นของนักศึกษาวิทยาลัยชุมชนซึ่งได้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะ ผู้นำ โดยทำการรวบรวมข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกกับนักศึกษา 3 คน ในวิทยาลัยชุมชนประจำรัฐในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกากรอบแนวคิดสำหรับการวิจัยได้รับการพัฒนาจากทฤษฎีพัฒนาการของผู้เรียน ซึ่งผลการวิจัยจะให้ข้อมูลที่เป็นประสบการณ์จริงของนักศึกษาผู้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ รวมทั้งทัศนคติและความรู้สึกของพวกเขาอันเกิดจากประสบการณ์ที่ได้ผู้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ปรากฏดังนี้ 1) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนส่งผลให้พวกเขาเกิดความรู้สึกเป็นเจ้าของและมีความสัมพันธ์ ในด้านบวก 2) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนส่งผลให้พวกเขามีความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น 3) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนส่งผลให้พวกเขามีความรู้และรู้จักประเมินตนเองมากขึ้น 4) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนส่งผลให้พวกเขามีความเข้าใจเกี่ยวกับอัตลักษณ์ส่วนบุคคลมากขึ้น 5) โปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนส่งผลให้พวกเขาเต็มใจที่จะเริ่มต้นใหม่ในหลาย ๆ สิ่งและข้อ ค้นพบที่สำคัญจากการวิเคราะห์คำตอบด้านทัศนคติของนักศึกษา คือยังพบว่าโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ นักเรียนช่วยให้เกิดประโยชน์มากมายทุก ๆ ด้านต่อผู้เรียน โดยตรง Vasbinder (2012:73-77) ได้ทำการสำรวจทัศนคติของนักศึกษาและคณาจารย์ ในเรื่องเกี่ยวกับโปรแกรมสร้างเสริมประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน ซึ่งมีที่มาจากข้อมูล

งานวิจัยของ Komives, Lucas, & McMahon, 2007, Cavico & Mujtaba, 2010 ; NACE, 2010 ; Garvin and others, 2008 พบว่า ผู้ประกอบการในหน่วยงานธุรกิจต่างคาดหวังว่าบัณฑิตที่จบการศึกษา จากโรงเรียนธุรกิจต้องมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ รวมทั้งความรู้และประสบการณ์อย่างสมบูรณ์ นำมาสู่การวิจัยครั้งนี้ซึ่งมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของโปรแกรมเพื่อเตรียมความพร้อมสำหรับนักศึกษาชั้นปีที่ 4 ที่กำลังจะจบการศึกษาและออกหางานโดยเปรียบพร้อมด้วยคุณลักษณะภาวะผู้นำ ตามความคาดหวังของผู้ประกอบการ ผู้วิจัยได้ทำการรวบรวมข้อมูลจากแบบรายงานตนเองด้านพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักเรียน และทำการสัมภาษณ์นักศึกษาที่ลงทะเบียนเรียนในภาคเรียนสุดท้ายร่วมกับการสัมภาษณ์คณาจารย์ในวิทยาลัยประจำรัฐในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือของสหรัฐอเมริกา ซึ่งเป็นผู้ออกแบบหลักสูตรและส่งเสริมการใช้โปรแกรมการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษาในวิทยาลัยดังกล่าว เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือแบบสำรวจชุด The Student Leadership Practices Inventory (Kouzes & Posner, 2002) หรือ S-LPI ทั้งนี้ ในการสัมภาษณ์ กลุ่มตัวอย่างทั้ง 2 กลุ่ม ผู้วิจัยได้ถามคำถามเกี่ยวกับหลักสูตร กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอน และกิจกรรมเสริมหลักสูตรซึ่งอาจมีบทบาทในด้านการส่งเสริมลักษณะภาวะผู้นำสำหรับนักเรียนเพิ่มเติมด้วย พบว่า นักศึกษาซึ่งได้เข้าร่วมในโปรแกรมสร้างเสริมประสบการณ์เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียน ได้มีโอกาสทบทวนความรู้และสามารถนำวิธีการแก้ปัญหาจากแบบฝึกไปประยุกต์ใช้ได้มากกว่า การเรียนรู้ทางอ้อมจากทฤษฎี อย่างเช่น การเรียนด้วยตัววิธีบรรยาย ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้ คือ ควรเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้นำความรู้จากการเข้าร่วมในโปรแกรมไปพัฒนาภาวะผู้นำในตนเองและควรเปิดโอกาสให้พวกเขาได้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งอยู่ในรูปของกิจกรรมเสริมหลักสูตรอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ อย่งไรก็ตาม จากการวิเคราะห์คำตอบของนักศึกษากลุ่มตัวอย่างยัง พบว่า สอดคล้องกับผลการวิจัยข้างต้น กล่าวคือ พวกเขาได้แสดงทัศนคติว่า กลยุทธ์การจัดการเรียนการสอนแบบเน้นการปฏิบัติและมีส่วนร่วมในชั้นเรียนช่วยให้พวกเขามีความรู้ทางวิชาการเพิ่มขึ้นได้จริง อีกทั้ง กิจกรรมเสริมหลักสูตรก็สามารถช่วยส่งเสริมให้พวกเขามีภาวะผู้นำสูงขึ้นด้วย ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยในอนาคต คือ ควรมีการศึกษาวิจัยด้วยแบบแผนการวิจัยอื่น ๆ เพื่อศึกษาปัจจัยซึ่งยังไม่ได้รับการทดสอบในการวิจัยครั้งนี้แต่อาจมีผลในด้านการส่งเสริมคุณลักษณะ ภาวะผู้นำของนักเรียนได้เช่นกัน

Wright (2013: 252) ได้ศึกษาแนวทางการส่งเสริมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อสังคม เนื่องจากการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนเป็นจุดเริ่มต้นสำคัญสำหรับการจัดการศึกษาในโรงเรียนหลายแห่งในปัจจุบัน โดยเฉพาะโรงเรียนศิลปศาสตร์ในประเทศสหรัฐอเมริกาซึ่งมีโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนในหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐานในส่วนของกาวิจัยใช้แบบแผนการวิจัยเชิงคุณภาพแบบหลายกรณีศึกษา โดยมีวัตถุประสงค์

เพื่อศึกษาแนวทางการส่งเสริมโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมของโรงเรียนศิลปศาสตร์ในประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยได้จากการคัดเลือกแบบเจาะจง ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลโดยใช้วิธีการสัมภาษณ์และสนทนากลุ่มซึ่งถูกกำหนดตามกรอบแนวคิดของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social Change Model of Leadership : SCM) และใช้วิธีการศึกษาจากเอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผลการวิเคราะห์ข้อมูลจาก 2 กรณีศึกษาแบบบรรยายกรณี และนำผลมาทำการวิเคราะห์แบบไขว้เพื่อทดสอบความเหมือนและความแตกต่างระหว่าง 2 กรณี พบว่า แบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change model of leadership : SCM) เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีที่มีประสิทธิภาพในการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อสังคม ซึ่งผลการวิจัย ครั้งนี้ สนับสนุนกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีของแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำด้านการเปลี่ยนแปลงทางสังคม (Social change model of leadership : SCM) ในการเรียนรู้และการพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียน อย่างไรก็ตามยังพบว่า มีปัจจัยอีกหลายประการที่มีอิทธิพลต่อการพัฒนาลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนซึ่งยังไม่ปรากฏในการวิจัยครั้งนี้ ดังนั้น ข้อเสนอแนะจากผลการวิจัยคือ ควรศึกษาวิจัยเกี่ยวกับปัจจัยสนับสนุนด้านอื่น ๆ ที่ส่งผลต่อการพัฒนาภาวะผู้นำนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อสังคมต่อไปในอนาคต

McNaboe (2011: 96-97) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการเข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ McDonough leadership program ของวิทยาลัย Marietta College กับการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษา การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อทำการประเมินว่า การเข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ McDonough leadership program มีผลกระทบต่อการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาของวิทยาลัย Marietta College หรือไม่ กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยประกอบด้วย นักศึกษาชั้นปีที่ 1 ในปีการศึกษา 2007 -2008 และ 2008-2009 และนักศึกษาชั้นปีสุดท้ายซึ่งกำลังจะจบการศึกษาในปีการศึกษา 2010 -2011 และ 2011-2012 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสำรวจ 2 ชุดของ Kouzes and Posner (2005a) ได้แก่ Student leadership practices inventory ที่เป็นแบบประเมินตนเอง และ SLPI ที่เป็นแบบสังเกต แบบสอบถามประกอบด้วยข้อความเกี่ยวกับข้อมูลส่วนบุคคลประกอบด้วย เพศ เชื้อชาติ ประเภทของการศึกษาในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ (วิชาเอกการพัฒนาภาวะผู้นำนานาชาติ วิชาโทการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกาศนียบัตรการพัฒนาภาวะผู้นำ) และรูปแบบการเรียน ค่าสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าสถิติเชิงพรรณนา ค่าที่ (t-test) และการวิเคราะห์ค่าตัวแปรแบบทางเดียว (ANOVA) ผลการวิจัย พบว่า กลุ่มตัวอย่างของผู้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำ McDonough leadership program มีทั้งสิ้น 50 คน (N = 50) ผลคะแนนที่ได้มาจากการทำแบบทดสอบแบบก่อน-หลังการทดลองด้วยแบบสำรวจ Student leadership practices inventory ชุดที่เป็นแบบประเมินตนเอง พบว่า ผู้นำนักศึกษามีพฤติกรรม

ภาวะผู้นำ 3 ประการ จากตัวแบบทั้งหมด 5 ประการตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (2002) คือ ทำทนายกระบวนการกระตุ้นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเป็นต้นแบบนำทาง อย่างไรก็ตาม ผลคะแนนจากแบบสำรวจ Student leadership practices inventory ชุดที่เป็นแบบสังเกต พบว่า ผลคะแนนรวมไม่มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ ของนักศึกษา กลุ่มตัวอย่าง และพบว่า มีความสัมพันธ์กันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ระหว่างปัจจัยด้านเพศกับพฤติกรรมภาวะผู้นำของนักศึกษา กลุ่มตัวอย่างด้านการเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติให้ผู้อื่นแต่สำหรับผลคะแนนรวมจากแบบสำรวจ ทั้ง 2 ชุด คือ ชุดที่เป็นแบบประเมินตนเองและชุดที่เป็นแบบสังเกต ปรากฏว่าไม่มีความแตกต่าง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติในพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ ของนักศึกษากลุ่มตัวอย่าง ทั้งยังพบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างปัจจัยด้านประเภทของการศึกษาในโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำ (วิชาเอกการพัฒนาภาวะผู้นำนานาชาติวิชาโท การพัฒนาภาวะผู้นำ ประกาศนียบัตร การพัฒนาภาวะผู้นำ) กับผลคะแนนรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ จากแบบสำรวจทั้ง 2 ชุด และยังพบว่า ไม่มีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างปัจจัยด้านรูปแบบการเรียน กับผลคะแนนรวมพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 5 ประการ จากแบบสำรวจทั้ง 2 ชุด ข้อเสนอแนะจาก ผลการวิจัยครั้งนี้ คือ ผลคะแนนรวมจากแบบสำรวจ Student leadership practices inventory ชุดที่เป็นแบบประเมินตนเอง แสดงให้เห็นว่านักศึกษามีพฤติกรรมภาวะผู้นำตามแนวคิดของ Kouzes and Posner (2002) คือ ทำทนายกระบวนการ กระตุ้นวิสัยทัศน์ร่วมกัน และเป็นต้นแบบนำทาง เสนอแนะว่า ควรมีการฝึกอบรมเพื่อพัฒนาทักษะภาวะผู้นำสำหรับนักเรียน นักศึกษาอย่างทั่วถึงและ ควรส่งเสริมให้นักเรียน นักศึกษาได้เข้าร่วมในโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำอย่างต่อเนื่อง ข้อเสนอแนะ สำหรับการวิจัยในอนาคต คือ ควรมีการศึกษาผลกระทบของความสัมพันธ์ระหว่างโปรแกรมพัฒนา ภาวะผู้นำ McDonough leadership program กับการพัฒนานักเรียน นักศึกษาต่อไปในอนาคต

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่กล่าวมาข้างต้น แสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำนักเรียนมีความสำคัญต่อคุณภาพของสถานนักเรียน กล่าวคือ สถานนักเรียนเป็นนักเรียนในโรงเรียนที่จะทำงานร่วมกันในภาระงานที่ได้รับมอบหมายประสบความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของโรงเรียน ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นภายในสถานนักเรียน ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำและพัฒนาารรูปแบบการส่งเสริมการเรียนรู้เพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำของนักเรียน โรงเรียนบ้านอิตื้อดอนหวายขม้น สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา มหาสารคาม เขต 1 ต่อไป