

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน ในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยนำเสนอตามสาระสำคัญและขอขยายเนื้อหา แบ่งออกได้ดังนี้

ตอนที่ 1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

1.1 ผู้นำ

1.1.1 ความหมายของผู้นำ

1.1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

1.1.3 คุณสมบัติของผู้นำ

1.1.4 บทบาทของผู้นำ

1.2 ภาวะผู้นำ

1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

1.2.2 ความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

ตอนที่ 2 ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

2.1 ภาวะผู้นำครู

2.2 ผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

2.4 บทสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ตอนที่ 3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

3.1 รูปแบบการพัฒนา

3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

ตอนที่ 4 การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D)

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับผู้นำและภาวะผู้นำ

มโนทัศน์ของคำว่า “ผู้นำและภาวะผู้นำ” เป็นปรากฏการณ์สากลของมนุษยชาติที่เกิดขึ้นพร้อมๆ กับสังคมมนุษย์ทุกสังคม ไม่ว่าจะสังคมที่เจริญแล้วหรือสังคมที่ล่าหลัง กลุ่มใหญ่หรือกลุ่มเล็กต่างก็มีผู้นำทั้งสิ้น แนวคิดเกี่ยวกับผู้นำได้เปลี่ยนแปลงไปตามยุคตามสมัย ผู้นำเป็นบุคคลที่ต้องการในองค์การ ชุมชนและประเทศ ผู้นำเป็นผู้รับใช้และเป็นตัวอย่างในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ผู้นำมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งกับปริมาณ คุณภาพ และภาพพจน์ขององค์การ ซึ่งจะมีผลสะท้อนให้เห็นถึงประสิทธิผล และประสิทธิภาพของการปฏิบัติงานในหน่วยงานนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี นี่คือกุญแจสำคัญในการพัฒนาความสามารถทางภาวะผู้นำด้วยตัวเอง บุคคลที่ได้เรียนรู้ได้รับการฝึกฝนให้ผู้นำ จะมีคุณลักษณะและสามารถพัฒนาตัวเองและองค์การสู่ความสำเร็จได้

1. ผู้นำ

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาเป็นที่ยอมรับกันแล้วว่า ผู้นำ (Leader) เป็นปัจจัยที่สำคัญยิ่งประการหนึ่งต่อความสำเร็จขององค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำมีภาระหน้าที่และความรับผิดชอบโดยตรงที่จะต้องวางแผนสั่งการดูแลและควบคุมให้บุคลากรขององค์การปฏิบัติงานต่างๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ปัญหาที่เป็นที่สนใจของนักวิชาการและบุคคลทั่วไปอยู่ตรงที่ว่า ผู้นำจะต้องทำอย่างไรหรือมีวิธีการนำอย่างไรจึงทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเกิดความผูกพันกับงาน แล้วทুম่เหตุความสามารถและพยายามที่จะทำให้งานสำเร็จด้วยความเต็มใจ

1.1 ความหมายของผู้นำ

มีนักวิชาการต่างๆ ได้ศึกษาไว้มากมายหลายทัศนะ ดังนี้ Bennis and Nanus (1985, p. 215) ให้คำจำกัดความของคำว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์เป็นสัญลักษณ์ของกลุ่ม และจะนำกลุ่มให้พ้นจากอุปสรรคปัญหาต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล สอดคล้องกับ Yukl (1998, pp. 3-4) ซึ่งให้คำจำกัดความของผู้นำว่า บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่มิบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ใต้บังคับบัญชา หรือผู้นำ คือ บุคคลที่ก่อให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม

นักการศึกษาในประเทศไทยได้กล่าวถึงความหมายของผู้ นำไว้ สอดคล้องกัน ดังนี้ อารี หลวงนา (2542, หน้า 548) ; อำไพ อินทรประเสริฐ (2542, หน้า 3) และจรัสรัตน์ ทอไชยรวี (2543, หน้า 33) ให้ความหมายว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอำนาจหรืออิทธิพลเหนือผู้อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งความสามารถในการจูงใจให้ คนทำตามความคิด ความต้องการ เพื่อให้บรรลุภาระหน้าที่ วัตถุประสงค์หรือโครงการ ในทำนองเดียวกับเศาวนิต เศาณานนท์ (2542, หน้า 2) ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544, หน้า 4) และ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ที่ได้ให้ความหมายของผู้ นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและยกย่องจากบุคคลอื่น หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการ แต่งตั้งขึ้นมาหรือได้รับการยกย่องให้เป็นหัวหน้าในการดำเนินงานต่างๆ ในองค์การ หนึ่งๆ ต้องอาศัยบุคคลที่เป็นผู้นำและมีความเป็นผู้นำจึงจะทำให้องค์การดำเนินไปอย่าง บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และนำพาหน่วยงานไปสู่ความเจริญก้าวหน้า ส่วนพระ ธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2540, หน้า 5) ได้กล่าวถึงความหมายของผู้ นำว่า หมายถึง คนที่จะนำไปสู่จุดมุ่งหมายต่างๆ หรือเป็นบุคคลที่จะมาประสานช่วยให้คนทั้งหลายรวมกัน โดยที่ว่าจะเป็นการอยู่ร่วมกันก็ตามหรือทำการร่วมมือกันก็ตามให้พากันไปสู่จุดมุ่งหมาย ที่ตั้งตามโดยถูกต้องตามทำนองคลองธรรม บุรชัย ศิริมหาสาคร (2549, หน้า 18) กล่าวถึง ความหมายของผู้ นำว่ามี 3 ลักษณะคือ 1) เป็นผู้ที่สามารถชักจูงผู้คนในกลุ่มให้เกิด พฤติกรรมที่คล้อยตามเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายของกลุ่ม เช่น คนที่เป็นเชียร์ลีดเดอร์ สามารถทำให้กองเชียร์ส่งเสียงเชียร์ด้วยความสนุกสนาน เป็นต้น 2) เป็นผู้ที่คนในกลุ่ม ให้การยอมรับและเต็มใจปฏิบัติตามคำสั่งในสถานการณ์หนึ่งๆ (situation) เรียกว่า ผู้นำ ตามสถานการณ์ (situation approach) หรือสถานการณ์สร้างวีรบุรุษ โดยผู้นำจะเปลี่ยน ไปตามสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น และผู้นำอาจมีมากกว่าหนึ่งคนในแต่ละองค์การ ความเป็นผู้นำจะเกี่ยวข้องกับองค์ประกอบ 3 ประการ คือ ผู้นำ ผู้ตามและสถานการณ์ และ 3) เป็นผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากคนในกลุ่มให้เป็นผู้ที่มีอำนาจในการตัดสินใจดำเนิน กิจการของกลุ่ม เป็นต้น

จากคำนิยามของผู้ นำที่มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ ความหมายดังกล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้อย่างชัดเจนว่ามีความสอดคล้องตรงกันพอจะ สรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่กลุ่มให้การยอมรับเป็นผู้นำกลุ่ม สามารถชักจูง ชี้แนะ โนมน้าวผู้ตามให้ปฏิบัติตามและนำพาให้องค์การบรรลุผลตามวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่องค์การต้องการได้

1.2 คุณลักษณะของผู้นำ

คุณลักษณะผู้นำเป็นเครื่องชี้วัดอันหนึ่งที่จะทำให้ทราบค่าของผู้นำแต่ละคนว่าดีหรือไม่ดีเพียงใด คุณลักษณะผู้นำเป็นคุณลักษณะของผู้นำแต่ละคนซึ่งสามารถที่จะพัฒนาให้มีขึ้นได้ ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จคือผู้นำที่หมั่นสำรวจตนเองอยู่เสมอว่าตนมีจุดเด่นจุดด้อยข้อใด คุณลักษณะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะผูกใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้เกิดความศรัทธาในตัวผู้นำและเป็นประโยชน์ในการปฏิบัติหน้าที่ต่อไป คุณลักษณะผู้นำ (Characteristic) เป็นลักษณะอย่างหนึ่งที่ควรปลูกฝังให้มีอยู่ในตัวหรือเป็นเครื่องหมายหรือสิ่งที่ชี้ให้เห็นความดีหรือลักษณะประจำตัว ดังนั้นคุณลักษณะจึงหมายถึงลักษณะทางด้านร่างกายและการแสดงออกของพฤติกรรมของบุคคลที่เป็นส่วนของอุปนิสัยซึ่งแสดงออกมาให้ผู้อื่นเห็น (ประคอง รัตมีแก้ว, 2551, หน้า 20)

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้อธิบายเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำไว้ดังต่อไปนี้ กิติ ตย์คานนท์ (2543, หน้า 30-39) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ดีควรมีลักษณะดังต่อไปนี้ 1) มีสุขภาพสมบูรณ์แข็งแรงดี 2) มีความรู้ดี 3) มีบุคลิกดี เป็นคุณสมบัติที่จำเป็นของผู้นำที่ดี 4) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และความกระตือรือร้น 5) มีการตัดสินใจกับการใช้ดุลยพินิจดี 6) มีความกล้าหาญเด็ดขาดและไม่วอกแวก 7) มีความแนบเนียน 8) มีความอดทนอดกลั้น 9) มีการสื่อความหมายที่ดี 10) มีความเห็นอกเห็นใจ 11) ไม่เห็นแก่ตัว 12) ยกย่อง ให้เกียรติและให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา 13) มีความสงบเสงี่ยม 14) มีความจงรักภักดีต่อหน่วยงาน 15) มีการสังคมนิยม 16) มีการตื่นตัว และ 17) มีการวางแผนงานและการดำเนินงานตามแผนงาน ซึ่งสอดคล้องกับ Bothwell (1983, p. 133) ได้กล่าวถึงลักษณะผู้นำที่ดีมี 10 ประการ คือ 1) ความฉลาด (intelligence) 2) ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ดี (ability to get along well with others) 3) ทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค (skill in the area of technical competence) 4) ความสามารถในการจูงใจตนเองและผู้อื่น (ability to motivate self and others) 5) ความมั่นคงในอารมณ์และการควบคุมตนเอง (emotional stability) 6) ทักษะในการวางแผนและการจัดการ (planning and organizing skills) 7) ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ (strong desire to achieve task) 8) ความสามารถในการใช้กระบวนการกลุ่ม (ability to use the group process) 9) เป็นผู้ที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล (to be effective and efficient) และ 10) ความสามารถในการตัดสินใจ (decisive)

ส่วน Daft (1999, p. 334) ได้เสนอคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำที่ดี ที่สุดมี 9 ประการ คือ

1. ความสามารถพิเศษ (charisma) นำศรัทธาน่านับถือและน่าไว้วางใจ มีความสามารถในการที่จะเข้าใจความต้องการของผู้อื่น สามารถนำให้บุคคลอื่นสำนึก ในจุดมุ่งหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

2. ให้ความสนใจเอาใจใส่ในแต่ละบุคคล (individual consideration) เป็นพี่เลี้ยงคอยชี้แนะรับฟังเหตุผลสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ที่มาปฏิบัติงานใหม่

3. กระตุ้นอย่างชาญฉลาด (intellectual stimulation) ส่งเสริมให้ผู้อื่นคิดโดยใช้เหตุผลและใช้ข้อมูลประกอบสามารถกระตุ้นให้ผู้อื่นคิดแก้ปัญหาโดยใช้แนวทางใหม่ๆ

4. มีความกล้าหาญ (courage) ยืนยันในความคิดและความเชื่อ ไม่กดดันให้ผู้อื่นมีความเห็นสอดคล้องกับตนเอง

5. มีความเชื่อถือไว้วางใจได้ (dependability) รักษาไว้ซึ่งข้อผูกพัน ยอมรับในความผิดพลาดสามารถทำงานได้อย่างอิสระ

6. มีความยืดหยุ่น (flexibility) สามารถปรับเปลี่ยนแนวทางการ ปฏิบัติตามสภาพแวดล้อมและสถานการณ์

7. มีความซื่อสัตย์ (integrity) ประพฤติเป็นแบบอย่างในด้าน คุณธรรมและจริยธรรม

8. มีความสามารถในการพิจารณาเหตุการณ์ (judgment) ใช้การ ประเมินวัตถุประสงค์จากหลายทางเลือกประกอบการนำข้อเท็จจริงมาพิจารณาอย่างมี เหตุผลและเป็นจริง นำประสบการณ์ที่ผ่านมาเป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาในการ ตัดสินใจในสภาพปัจจุบัน

9. ยอมรับนับถือผู้อื่น (respect for others) ทั้งในความคิดเห็น แนวคิดและข้อเสนอแนะของบุคคลอื่นตามสถานการณ์และตำแหน่ง

นอกจากนี้ เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 22) ได้สรุปเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำที่ดี ต้องเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในความตั้งใจที่จะ เปลี่ยนแปลงไปสู่การมีส่วนร่วมในวัตถุประสงค์ร่วมกัน ส่วนประกอบสำคัญของคำจำกัด ความนี้ คือ ความมีอิทธิพล (influence) คือความสัมพันธ์ในวัตถุประสงค์ระหว่างผู้นำและ พนักงานที่ไม่ได้เป็นไปในเชิงบังคับให้กระทำ แต่ผู้นำมีความสัมพันธ์ร่วมกันระหว่างผู้นำ

และพนักงานโดยที่พนักงานก็มีอิทธิพลต่อผู้นำด้วย พนักงานเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ในแง่ของการริเริ่มเปลี่ยนแปลงไม่ใช้การคงสภาพเดิมไว้ เป็นความปรารถนาในอนาคตที่มีร่วมกันในการกำหนดวัตถุประสงค์เพื่อจูงใจให้ผลงานออกมามากพอใจ นอกจากนี้ เรวัตร์ชาตรีวิศิษฐ์ และคณะ (2554, หน้า 87-89) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี จากผลการศึกษาของเจมส์ เอ็นคูล และคณะในปี 1995 พบว่าคนส่วนใหญ่จะเลื่อมใสและยินดีเดินตามผู้นำ ซึ่งมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา วางใจได้ ถ้าเราจะฝากชีวิตหรืออนาคตของเราไว้กับใครสักคนหนึ่ง ซึ่งเราหวังว่าจะให้เขามาเป็น “ผู้นำ” ของเราไม่ว่าในชีวิตการทำงานหรือชีวิตครอบครัว ตลอดจนสังคมประเทศชาติ ถ้าเราจะหาคนที่เชื่อใจได้ ไว้วางใจได้ว่าเป็นคนดีมีคุณธรรม มีความซื่อสัตย์ ตรงไปตรงมา ไม่เอินเอียงมีอคติถือพรรคถือพวก เพราะถ้าเขานำเราไปถูกต้อง ถูกทาง ชอบธรรม เราก็จะได้รับความสำเร็จ ความสุข แต่ถ้าเขานำเราไปผิดทางเราก็จะประสบกับความล้มเหลวเดือดร้อน เสียหายในฐานะของผู้ตามนั่นเอง

2. เล็งเห็นการณ์ไกล มีจินตนาการ จงรักภักดี ผู้ตามคาดหวังว่า ผู้นำของเขาจะต้องรู้ว่า “ตนเองกำลังทำอะไรอยู่” และ “กำลังจะเดินไปในทิศทางไหน” โดยมีเป้าหมายที่ชัดเจน สามารถคาดการณ์ถึงแนวโน้มต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นแก่งองค์กรได้ มีความคิดกว้างไกลและห้วงใยต่อองค์กร เพราะผู้ตามต้องการความมั่นใจว่า เขากำลังเดินตามอย่างถูกต้องและไม่เสียเวลาเปล่านั้นเอง

3. มีแรงคลใจ กล้าหาญ เอาใจใส่ ถ้าผู้นำไม่มีความกระตือรือร้น ขาดกำลังใจ ไม่ขะมักเขม้น มีทัศนคติเชิงลบเกี่ยวกับอนาคตและองค์กร ไม่กล้าหาญและขาดการเอาใจใส่ต่อ “ผู้ตาม” แล้วลูกน้องที่ไหนจะให้ความร่วมมือและทำงานด้วยความทุ่มเทเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ ในขณะที่ “แรงคลใจ” นั้นเป็นพลังอันสำคัญ ซึ่งสามารถถ่ายทอดจากบุคคลหนึ่งไปอีกบุคคลหนึ่งได้ “ความเฉื่อยชา” ก็เช่นกัน ถ้าผู้นำมีพลังมีไฟในการฝ่าฟันอุปสรรค ผู้ตามก็จะมีกำลังใจในการร่วมต่อสู้กับปัญหานั้นจนสามารถแก้ไขให้ลุล่วงได้ แต่ถ้าผู้นำ “เพิกเฉยเฉื่อยชา” ผู้ตามก็จะเฉื่อยตาม ดังนั้นผู้ตามจึงคาดหวังว่าผู้นำของเขาจะมีคลใจ มีความกระตือรือร้น มีความกล้าหาญและความเอาใจใส่อย่างดี และยังสามารถช่วยกระตุ้นให้ผู้ตามมีพลัง กำลังใจ และมีความเต็มใจและให้ความร่วมมือในการเคลื่อนไหวนั้นด้วย

4. มีความสามารถ เฉลียวฉลาด ความเป็นผู้ใหญ่ ถ้าผู้ตามจะให้ความร่วมมือกับใครสักคนหนึ่ง เขาต้องเชื่อว่าบุคคลนั้นมีความสามารถ เฉลียวฉลาด และมีความเป็นผู้ใหญ่เพียงพอที่จะนำไปสู่จุดหมายแห่งความสำเร็จได้ แต่ถ้าเขาไม่แน่ใจในความสามารถของผู้นำดังกล่าว เขาก็จะไม่ให้ความร่วมมือในการมุ่งสู่เป้าหมายนั้นอย่างแน่นอน จึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ผู้นำจะต้องพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการทำงาน มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ไขปัญหา และมีความเป็นผู้ใหญ่เพียงพอต่อเหตุการณ์เหตุการณ์ต่างๆ

สอดคล้องกับ สุทธิ สุทธิสมบุรณ์ และสมาน รังสิโยกฤษณ์ (2549, หน้า 60-61) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่ดีไว้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นและเคารพในความคิดเห็นของตนเองและผู้อื่น 2) มีความรอบรู้ความสามารถในงานที่ตนมีหน้าที่รับผิดชอบ 3) มีความคิดริเริ่มและสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความคิดริเริ่มด้วย 4) มีความเสียสละ 5) มีความกระตือรือร้นและเข้าสังคมได้ดี 6) มีความซื่อสัตย์สุจริต 7) มีความกล้าในการตัดสินใจ 8) มีความสมานไมตรีและสร้างสามัคคีธรรมกับผู้ร่วมงาน 9) มีคุณประโยชน์มั่นคงและรอบคอบ 10) มีความจงรักภักดีต่องานและผู้ร่วมงาน 11) มีความกล้ารับผิดชอบและยอมรับว่ามีพันธะต่อหน้าที่ 12) มีประสบการณ์ในการปกครองบังคับบัญชาจากหัวหน้าแบบต่างๆ มาแล้ว 13) มีบุคลิกภาพเข้มแข็งเด็ดเดี่ยว 14) มีเหตุมีผลยอมรับความจริง 15) มีความตื่นตัวค้นคว้าหาความรู้ใหม่เพื่อพัฒนาตนเองอยู่เสมอ 16) มีความยุติธรรม

ในสังคมปัจจุบันมีการเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ และการศึกษาการเป็นผู้นำ ซึ่งพบว่ายังมีสภาวะผู้นำเกิดขึ้นได้บ้าง เช่น ผู้นำตามธรรมชาติจะมีลักษณะ (ประเวศ วะสี, 2543, หน้า 47-48) ดังนี้ 1) ฉลาด ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นคนฉลาดอยู่เสมอแต่ผู้นำ (ผู้ดำรงตำแหน่ง) ที่ได้มาจากการแต่งตั้งหรือโดยการเลือกตั้งไม่แน่ว่าจะเป็นคนฉลาด 2) เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม ทำให้ส่วนรวมมีกำลัง คนเห็นแก่ตัวทำให้ส่วนรวมอ่อนกำลัง ในกระบวนการทำงานร่วมกันความเห็นแก่ตัวหรือความเห็นแก่ส่วนรวมจะปรากฏให้ผู้คนรับรู้ แต่ในการแต่งตั้งและเลือกตั้ง คุณสมบัติเหล่านี้อาจยังไม่เป็นที่ปรากฏ 3) เป็นคนติดต่อสื่อสารกับคนอื่นรู้เรื่อง คนฉลาดและเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม แต่คนที่ไม่ติดต่อสื่อสารหรือติดต่อสื่อสารไม่รู้เรื่องก็เป็นผู้นำไม่ได้และ 4) เป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ผู้นำตามธรรมชาติจะเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติทำให้การทำงานในองค์กรราบรื่นมีความสุขและมีประสิทธิภาพ ส่วนคุณลักษณะผู้นำที่คาดหวังและเป็นที่ต้องการของ สงวน นิตยารัมภ์พงศ์ และสุทธิลักษณ์ สมิตะสิริ (2543, หน้า 85-90)

ได้เสนอมี 4 ลักษณะ คือ 1) ผู้นำผู้ยึดหลักการ เป็นลักษณะพื้นฐานที่จะนำพาผู้อื่นให้สามารถก้าวตามด้วยความเต็มใจและเชื่อมั่น หลักการที่สำคัญ คือ ความซื่อสัตย์ ความมีศักดิ์ศรีและความยุติธรรม ซึ่งผู้นำสามารถแยกให้เห็นและเป็นแบบอย่างที่ดีขององค์การ เพื่อให้ผู้คนในองค์การมีพฤติกรรมและการปฏิบัติที่ดีตามแบบอย่างอันจะก่อให้เกิดความน่าเชื่อถือในสังคมโดยรวม 2) ผู้นำเป็นผู้มีความรู้และวิสัยทัศน์ การมีผู้นำที่มีความรู้และวิสัยทัศน์ที่แจ่มชัดจะเป็นสิ่งสำคัญในการนำพาองค์การให้ก้าวเดินไปในทิศทางที่ถูกต้อง นอกจากนี้จะต้องชวนชวยให้เกิดการเรียนรู้ใหม่ๆ ตลอดจนต้องมีความอดทนในการทำให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันของทีมงานจนถึงระดับที่สร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันได้ 3) ผู้นำเป็นนักปฏิบัติ ผู้นำที่ดีควรเป็นนักปฏิบัติที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นจริงได้โดยได้รับการต่อต้านจากสมาชิกในองค์กรน้อยที่สุด การสร้างสิ่งใหม่ๆ ที่ดีกว่าให้เพิ่มมากขึ้นเรื่อยๆ และทำให้สิ่งที่แยกว่าค่อยๆ จางหายไปโดยที่สุด เป็นการพัฒนาโดยให้มีวิวัฒนาการของการเปลี่ยนแปลงที่ไม่ก่อให้เกิดความตื่นตกใจแก่คนในองค์กรทันทีและ 4) ผู้นำผู้สร้างวัฒนธรรมใหม่ในการบริหาร การสร้างวัฒนธรรมใหม่ๆ ในกระบวนการทำงานมีความใฝ่ฝันในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ทำด้วยตนเองและจากผู้ร่วมทีมงาน รวมทั้งการทำงานร่วมกับองค์กรอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องตลอดจนส่งเสริมผู้มีความตั้งใจทำงานและร่วมสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบใหม่ พร้อมทั้งปกป้องและให้การตอบแทนที่ดั่งใจแก่คนเหล่านั้น

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2543, หน้า 84-86) สรุปคุณลักษณะผู้นำสำหรับผู้นำที่ประสบความสำเร็จกับผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลงไว้ ดังนี้

1) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีความเฉลียวฉลาดปรับตัวเก่งเปิดตัว-เปิดเผย ความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง ความกระตือรือร้น เป็นคนทำงานหนัก ความเชื่อมั่นในตนเอง ไหวพริบ ความอดทน ความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น พลังสูง-ไฟแรง มีความคิดสร้างสรรค์-แสวงหาโอกาส ความริเริ่ม-การออกแบบ ความรู้-ภูมิปัญญา บุรณาการส่วนบุคคล

2) ผู้นำที่จะทำให้เกิดความเปลี่ยนแปลง จะต้องมึลักษณะใช้อำนาจโดยการมอบอำนาจให้ผู้อื่นเป็นผู้เรียนรู้ตลอดไป กำหนดแนวทางคุณธรรมและจริยธรรมภายในหน่วยงาน เชื่อมมั่น ให้เกียรติแก่ผู้ร่วมงาน รู้จักตัวเองเป็นอย่างดี กล้าเสี่ยงและยอมรับความสูญเสีย มีความสามารถในเรื่องการสื่อความระหว่างบุคคล แปล

วิสัยทัศน์ให้เป็นความจริง มุ่งเน้นพัฒนาการไปสู่อนาคต พัฒนาคนอื่นให้เป็นผู้นำ ดึงดูดคนให้ทำสิ่งที่ถูกต้อง และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 35-40) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผล จะมีคุณลักษณะผู้นำที่เฉพาะอย่างที่เหมาะสมและแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจได้ มีลักษณะที่เด่น กล้าแสดงออก การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น อารมณ์ขัน อบอุ่น มีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูง เมื่อมีความผิดหวังหรือมีความคับข้องใจ การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีสภาพการควบคุมภายในตนเอง มีความกล้าหาญ มีความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม ดังภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล
ที่มา : รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 36)

ซึ่งสอดคล้องกับ DuBrin (1995, pp. 53-54) ได้สรุปคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลที่น่าสนใจดังนี้ คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ ลักษณะเด่นเป็นคนกล้าแสดงออก มีการแสดงออกที่เหมาะสม ความมั่นคงทางอารมณ์ ความกระตือรือร้น

มีอารมณ์ขัน อบอุ่นและมีความเอื้ออาทร มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียดและการรับรู้ตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สภาพการควบคุมภายในตนเอง ความกล้าหาญ การสามารถในการกลับคืนสู่สภาพเดิมและความสามารถในการยืดหยุ่นและความสามารถในการปรับตัว

Kouzes and Posner (1997, pp. 172–175) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำโดยได้สำรวจความคิดเห็นจากคนกว่า 20,000 คนที่อาศัยอยู่ใน 4 ทวีป ได้แก่ อเมริกา ยุโรป เอเชียและออสเตรเลีย เพื่อจะสรุปว่าอะไรคือคุณลักษณะที่ผู้นำจำเป็นต้องมีและในที่สุดก็สรุปคุณลักษณะสำคัญได้ 4 ประการเรียงตามลำดับ ดังนี้

1. จะต้องมีความจริงใจ (being honest) การที่คนจะร่วมหัวจมท้ายไปกับผู้นำได้นั้น สิ่งสำคัญอันดับแรกก็คือ เขาจะต้องไว้วางใจ (trust) ในตัวผู้นำของเขา ความไว้วางใจที่ว่านี้จะวัดกันจากสิ่งที่ผู้นำพูดและปฏิบัติ หากผู้นำพูดไว้อย่างหนึ่งแล้วทำอีกอย่างหนึ่งความไว้วางใจก็คงจะไม่เกิดขึ้น นอกจากนั้นสิ่งที่ผู้นำพูดและทำจะต้องอยู่บนพื้นฐานของค่านิยมที่กำหนดไว้และจะต้องยืนหยัดอยู่บนหลักการที่ถูกต้อง

2. จะต้องสามารถมองไปข้างหน้า (being forward-looking) ผู้นำกับเรื่องทิศทางเป็นสิ่งคู่กันเพราะการนำนั้น หมายถึง การมุ่งไปทิศทางใดทิศทางหนึ่ง ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มองเห็นเป้าหมายที่กำลังจะมุ่งไปและสามารถสื่อภาพของเป้าหมายนั้นให้ทุกคนเห็นได้อย่างชัดเจน

3. จะต้องสามารถธนะใจ (being inspiring) และทำให้ทุกคนรู้สึกกระตือรือร้น เกิดพลังและมีความหวังสำหรับสิ่งที่ดีว่าในอนาคตผู้นำจะต้องสามารถสื่อภาพของเป้าหมายออกมาในรูปแบบที่ทำให้ทุกคนมีความต้องการที่จะไปให้ถึงจุดนั้น การนำที่แท้จริงนั้นจะต้องไม่มีการบังคับข่มขู่และบีบบังคับ หากแต่ต้องมีความสมัครใจของทุกคน

4. จะต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถ (being competent) คือ ทำให้ทุกคนเชื่อมั่นได้ว่าจะสามารถพาพวกเขาไปได้ตลอดรอดฝั่งและถึงที่หมายได้อย่างปลอดภัย

คุณสมบัติทั้ง 4 ประการนี้เมื่อนำมารวมกันแล้วจะได้สิ่งที่เรียกว่าความน่าเชื่อถือ (credibility) ซึ่งถือเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับผู้นำทุกคน การที่เราจะเชื่อผู้นำสักคนหนึ่งนั้นหมายถึงว่า เราจะต้องเชื่อว่าเขาเป็นคนที่ปากกับใจตรงกัน เขาจะต้องทำในสิ่งที่เขาพูด ตัวเราเองก็กระตือรือร้นและตื่นตัวกับการเดินไปสู่

ทิศทางที่เขานำไปตลอดจนมีความสามารถที่จะนำเราไปยังจุดนั้นได้ ความน่าเชื่อถือเป็นต้นตอสำคัญที่จะทำให้เกิดความจงรักภักดี (loyalty) เกิดพันธะสัญญา (commitment) และเกิดพลัง (energy) ผู้นำที่แท้จริงจึงมิใช่ผู้ที่ทำหน้าที่เพียงแค่อำนาจหรือออกคำสั่งบังคับโดยอาศัยอำนาจหรือตำแหน่ง หากแต่จะต้องเป็นผู้ชี้แนะและคอยกระตุ้นให้ทุกคนอยากทำต้องการที่จะทำ ซึ่งความสามารถที่จะทำเช่นนั้นได้จะขึ้นอยู่กับความน่าเชื่อถือ (credibility) ของผู้นำนั่นเอง นอกจากนี้หน้าที่ของผู้นำที่จะต้องปรับคุณลักษณะส่วนตนแล้ว Kouzes and Posner (2003, pp. 13–19) ยังได้กล่าวสรุปไว้อย่างละเอียดเกี่ยวกับสิ่งที่ผู้นำจะต้องยึดถือปฏิบัติเกี่ยวกับภารกิจหลัก 5 ประการที่มีต่อองค์กร ดังนี้

1. เป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์การ (Modeling the Way)

โดยผู้นำจะต้องเข้าใจในวิสัยทัศน์และค่านิยมต่างๆ อย่างถ่องแท้ จากนั้นจะต้องทำสิ่งต่างๆ ให้สอดคล้องกับค่านิยมและวิสัยทัศน์นั้น นอกจากนี้ยังต้องคอยระวังแม้แต่ในเรื่องเล็กๆ น้อยๆ ที่อาจก่อให้เกิดความผิดพลาดรุนแรง โดยธรรมชาติแล้วพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้นำจะต้องเป็นสิ่งที่อยู่ในสายตาของทุกคนในองค์การและมีแนวโน้มที่จะเป็นตัวต้นแบบของพฤติกรรมของบุคลากรทั้งหลาย ผู้นำจึงต้องมีความระมัดระวังที่จะแสดงออกในสิ่งที่เหมาะสมกับสถานการณ์ของตนเอง อย่างไรก็ตามการเสแสร้งแสดงออกในสิ่งที่ไม่ใช่เป็นตัวตนที่แท้จริงของผู้นำจะไม่เกิดประโยชน์อันใดในระยะยาว ดังนั้น พฤติกรรมที่เกิดจากลักษณะที่แท้จริงของบุคคลจะทำให้สมาชิกในองค์การสามารถพิจารณาได้อย่างชัดเจน ปัจจัยเหล่านี้ทำให้บุคคลแต่ละบุคคลมีความแตกต่างในแง่ของการเป็นผู้นำ อย่างไรก็ตามความสามารถอันเกิดจากการเรียนรู้ เช่น ความรู้เฉพาะด้าน ความสามารถในการทำงานเป็นระบบ และความมีระเบียบเรียบร้อยในการทำงานก็เป็นสิ่งที่สมาชิกในองค์การสามารถเรียนรู้และเกิดความนิยมยกย่องในตัวผู้นำ การเป็นต้นแบบให้กับสมาชิกในองค์การ (Modeling the Way) มีภารกิจ 2 ประการ ได้แก่ 1) มีความคิดเห็นเป็นตัวของตัวเอง แสดงถึงค่านิยมของตนเองอย่างชัดเจน (Find Your Voice) 2) จัดรูปแบบที่ดี สนับสนุนให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและรับฟังความคิดเห็นซึ่งกันและกัน (Set the Example)

2. กระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การ (Inspire a Share Vision)

ผู้นำจะต้องมีความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เป็นจริงและมักมีภาพของผลลัพธ์ที่ควรจะเกิดขึ้นอยู่ในใจก่อนที่จะเริ่มโครงการและในขณะเดียวกันก็ต้องทำให้ผู้ตามเข้ามามีส่วนร่วมในวิสัยทัศน์ด้วย ต้องรู้จักผู้ตามของตนเองและมีการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ

นอกจากนี้ ยังต้องแสดงออกถึงความกระตือรือร้นและความเชื่อในผลลัพธ์ที่จะเกิดขึ้น เพื่อให้ผู้อื่นรู้สึกเหมือนตนและมีแรงจูงใจที่สูงขึ้น ซึ่งความสำเร็จของผู้นำในองค์การในโลกปัจจุบันขึ้นอยู่กับความสามารถในการคาดการณ์ความเป็นไปได้ต่างๆ ที่จะเกิดขึ้นในอนาคตและสามารถประยุกต์เทคโนโลยีต่างๆ มาใช้สนับสนุนการบริหารอย่างเป็นระบบ ทำให้สามารถสร้างสิ่งที่ตนคาดการณ์ไว้ให้เป็นจริงขึ้นมาได้ การมีวิสัยทัศน์ที่ทันสมัยตรงกับโลกของความเป็นจริงและสามารถนำวิสัยทัศน์เหล่านั้นไปสู่การปฏิบัติจนเกิดความสำเร็จ เป็นสิ่งจำเป็นในการสร้างความสำเร็จให้กับองค์การในปัจจุบันเป็นอย่างยิ่ง การกระตุ้นให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมในองค์การ (Inspire a Share Vision) มีภารกิจ 2 ประการ ได้แก่ 1) สร้างภาพของอนาคตด้วยจินตนาการที่น่าตื่นเต้นเร้าใจ และมีความเป็นไปได้สูง (Envision the Future) 2) ขอความร่วมมือจากผู้อื่นในเรื่องทั่วไป โดยขอความช่วยเหลือเพื่อบรรลุจุดหมายร่วมกัน (Enlist Others)

3. ความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process)

ผู้นำจะเผชิญกับความท้าทายไม่ยึดติดกับสถานภาพปัจจุบันและยอมรับความคิดดีๆ ของผู้อื่นและในฐานะผู้ดัดแปลงและผู้ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะต้องพร้อมรับความเสี่ยงจากความล้มเหลว ทั้งนี้ต้องเปิดกว้างต่อการเรียนรู้จากทั้งความสำเร็จและความผิดพลาด ในแง่ของการบริหารนั้นมีปัจจัยท้าทายหลายประการ เช่น การลงทุนเพื่อคิดค้นสิ่งใหม่ การปรับปรุงระบบเพื่อผลทางการดำเนินการหรือการขยายกิจการ สิ่งเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีความกล้าที่จะกระทำในสิ่งที่ตนยังไม่ทราบว่าจะสำเร็จหรือไม่ หรือคิดแสดงบทบาทของผู้บุกเบิก แต่การเผชิญกับสิ่งที่ท้าทายโดยผู้นำในปัจจุบันนั้น จะต้องเป็นผู้เผชิญอย่างเป็นระบบมิใช่การเสี่ยงอย่างไร้ทิศทาง ความท้าทายในกระบวนการบริหาร (Challenge the Process) มีภารกิจ 2 ประการ ได้แก่ 1) หาโอกาสที่เหมาะสมโดยแสวงหาวิธีการใหม่ๆ ที่จะเปลี่ยนแปลง พัฒนาและปรับปรุงให้ดีขึ้น (Search for Opportunities) 2) ทดลองและเสี่ยงโดยทำให้เกิดความสำเร็จในเรื่องปลีกย่อยเล็กๆ น้อยๆ อย่างสม่ำเสมอต่อเนื่องและเรียนรู้จากข้อผิดพลาดที่พบในการทดลองนั้น (Experiment and Take Risks)

4. การสร้างพฤติกรรมการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act)

กลุ่มตัวอย่างที่ Kouzes and Posner ศึกษาวิเคราะห์ส่วนใหญ่พบว่า การทำงานเป็นทีมและการร่วมมือมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จ ซึ่ง Kouzes and Posner เห็นว่าองค์ประกอบนี้เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดเพราะการให้อำนาจในการดำเนินการ

แก่ผู้อื่น จะทำให้ผู้อื่นรู้สึกว่าคุณมีความสามารถซึ่งจะทำให้เกิดการผูกพันต่อหน้าที่ ซึ่งจากกลุ่มตัวอย่าง Kouzes and Posner ได้ศึกษาว่า 2,500 ตัวอย่างนั้นพบว่าผู้นำนั้นมีหลายลักษณะมิได้มีเพียงลักษณะใดลักษณะหนึ่งเพียงอย่างเดียว ปัจจัยสำคัญในการที่จะเป็นผู้นำที่แท้จริงนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำได้รับการยอมรับจากผู้ใต้บังคับบัญชา การที่ผู้นำได้รับการยอมรับนั้น ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องมีความสามารถด้านต่างๆ ในการที่จะสร้างทีมงานและผูกใจทีมงานเหล่านั้น เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือกันในองค์การ การสร้างพฤติกรรมในการทำงานให้กับสมาชิก (Enable Others to Act) มีภารกิจ 2 ประการ ได้แก่ 1) สนับสนุนการทำงานร่วมกัน ส่งเสริมให้มีจุดมุ่งหมายร่วมกันและสร้างความเชื่อมั่นร่วมกัน (Foster Collaboration) และ 2) ให้อำนาจผู้อื่นด้วยการมอบหมายหน้าที่และมีอิสระในการตัดสินใจ (Strengthen Others)

5. ให้กำลังใจและสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the Heart) ผู้นำจะต้องสนับสนุนกระตุ้นให้คนมีความพากเพียรพยายามในงานที่ทำ โดยการแสดงความห่วงใยเอาใจใส่อย่างเปิดเผยด้วยความจริงใจ พฤติกรรมชนิดนี้จะเป็นสิ่งที่คอยบำรุงรักษาจิตใจสมาชิกในองค์การ จัดเป็นการบำรุงขวัญกำลังใจในระยะยาว การให้กำลังใจสนับสนุนส่งเสริมผู้ใต้บังคับบัญชา (Encourage the Heart) มีภารกิจ 2 ประการ ได้แก่ 1) ยอมรับผลงาน ด้วยการขอบคุณสำหรับความสามารถอันยอดเยี่ยมของแต่ละคน (Recognize Contributions) 2) ยกย่องสรรเสริญคุณค่าและความสำเร็จ ด้วยการสร้างจิตสำนึกร่วมกัน (Celebrate the Values and Victories)

กล่าวโดยสรุป คุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่นักวิชาการได้กล่าวมา จะพบว่าสังคมไทยยังขาดผู้นำที่มีลักษณะเหล่านี้อยู่ ผู้นำบางคนมีลักษณะครบทุกประการ ผู้นำบางคนมีลักษณะของผู้นำที่ดีบางประการ ผู้นำบางคนถึงขั้นไม่มีลักษณะเหล่านี้เลย การที่จะนำพาองค์การให้ประสบผลสำเร็จนั้นผู้วิจัยได้สรุปลักษณะของผู้นำไว้ 2 ประการ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไปของผู้นำประกอบด้วย บุคลิกภาพดี มีลักษณะเด่น มีการแสดงออกที่เหมาะสม มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น รู้จักตนเอง และมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และคุณลักษณะด้านสัมพันธกิจกับงาน ประกอบด้วย มีความรู้ มีไหวพริบสามารถเผชิญกับปัญหาและแก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว มีความกล้าหาญ มีความอดทน มีความเข้าใจอารมณ์และความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

1.3 คุณสมบัติของผู้นำ

เรื่องของผู้นำนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญมาก หลายองค์กรพยายามที่จะหาวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือบุคลากรทุกระดับให้เกิดขึ้น เพื่อที่จะให้ผู้นำเหล่านี้เป็นผู้ขับเคลื่อน ผลักดันความสำเร็จให้เกิดขึ้นกับองค์กร เพื่อให้สามารถนำองค์กรนำคนให้ไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ ได้มีนักวิชาการได้อธิบายเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำไว้หลายคน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) (2540, หน้า 29-31) กล่าวไว้ว่าการจะเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ ถ้ามีความปรารถนาจะเป็นผู้นำที่ดีก็ควรที่จะเรียนรู้และพัฒนาคุณสมบัติต่อไปนี้ให้เกิดกับตนเอง

1. รู้หลักการ คือ การรู้งาน รู้หน้าที่ รู้กฎเกณฑ์กติกาที่เกี่ยวข้องที่ผู้นำต้องรู้ต้องชัดแล้วก็ตั้งมั่นตั้งตนอยู่ในหลักการนั้นให้ได้
2. รู้จุดหมาย คือ จะต้องรู้จุดหมายอย่างชัดเจนเพื่อนำตนได้ และมีความมุ่งมั่นแน่วแน่ที่จะไปให้ถึงจุดหมายให้ได้โดยไม่หวั่นไหวต่ออุปสรรคที่เข้ามากระทบกระทั่ง
3. รู้ตน คือ รู้ว่าตนเองคือใคร อยู่ในสถานะใดมีคุณสมบัติมีความพร้อมมีความถนัด สติปัญญา ความสามารถอย่างไร มีกำลังแค่ไหน มีจุดอ่อนจุดแข็งอย่างไร ซึ่งจะต้องตรวจสอบตนเองและเตือนตนเองได้อยู่เสมอ เพื่อการปรับปรุงตัวเองให้มีความสามารถมากยิ่งขึ้นไป
4. รู้ประมาณ คือ รู้จักความพอดี ต้องรู้จักขอบเขต ชิดชิด ความเหมาะสมที่จะจัดทำในเรื่องต่างๆ ให้ได้สัดส่วนพอดี และต้องรู้ว่าในการกระทำกิจการนั้นๆ มีองค์ประกอบหรือมีปัจจัยอะไรบ้างที่เกี่ยวข้องและจัดให้ลงตัวเหมาะสมพอดี
5. รู้กาล คือ รู้จักเวลา ได้แก่ การรู้ลำดับ ระยะเวลา จังหวะ ปริมาณ ความเหมาะสมของเวลา ว่าเรื่องนี้จะลงมือทำตอนไหนเวลาไหน และจะทำอะไรอย่างไร จึงจะเหมาะสมกับสถานการณ์นั้นๆ
6. รู้ชุมชน คือ รู้จักสังคมตั้งแต่ในขอบเขตที่กว้างขวาง เช่น รู้สังคมโลก รู้สังคมของประเทศชาติว่าอยู่ในสถานการณ์อย่างไร มีปัญหาอะไร ต้องการอย่างไร เมื่อรู้ความต้องการก็จะสามารถตอบสนองความต้องการได้ถูกต้อง
7. รู้บุคคล คือ รู้จักบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยเฉพาะคนที่มาร่วมงานกันและคนที่เราไปให้บริการตามความแตกต่างเฉพาะตัว เพื่อปฏิบัติต่อผู้อื่นได้

อย่างถูกต้องเหมาะสมและได้ผล ตลอดจนสามารถให้ความช่วยเหลือได้ตรงตามความต้องการของบุคคลผู้นั้น

สุวิระ ทรงเมตตา (2543, หน้า 96-101) สรุปถึงคุณสมบัติที่สำคัญของผู้นำ ดังนี้

1. L = LOVE (ความรักความเมตตาความกรุณา) ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความรัก ความเมตตา ความกรุณาต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ถ้าเรารักคนอื่นคนอื่นก็รักเรา ดังนั้น เราจะต้องให้ความรักกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะจงรักภักดีกับเรา สนับสนุนช่วยเหลือในการทำงานของเราด้วยความจริงใจ ถ้าเราให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชาผู้ใต้บังคับบัญชาก็จะให้เกียรติเราในที่สุด

2. E = EDUCATION (การให้ความรู้ความเข้าใจการสอนงาน) ผู้นำต้องให้ความรู้ ให้ความเข้าใจ ให้วิธีการทำงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการแนะนำสั่งสอน การที่ผู้นำเสียเวลาสอนงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาเพียงครั้งเดียวแต่ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถช่วยงานผู้นำได้ไปจนตลอดชีวิตราชการ นอกจากนี้แล้วการสอนงานยังเป็นการสร้างความสัมพันธ์และความผูกพันระหว่างผู้นำกับผู้ใต้บังคับบัญชา ถึงแม้ว่าจะโยกย้ายไปทำงานในหน่วยงานอื่นแล้ว แต่ความผูกพันระหว่างผู้สอนงานกับผู้ถูกสอนยังคงผูกพันตลอดไป ซึ่งผู้ใต้บังคับบัญชาถือว่าเป็นมงคลในฐานะครูกับศิษย์ที่มีอาจลืมนั่นได้

3. A = ADAPTATION (การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อม) ผู้นำจะต้องมีการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์และสภาพแวดล้อมอยู่เสมอ ผู้นำจะต้องคอยติดตามความเคลื่อนไหวของสภาวะแวดล้อมอย่างเหมาะสม ถ้าผู้นำไม่สามารถปรับเปลี่ยนให้เข้ากับสภาวะแวดล้อมได้ในที่สุด ผู้นำนั้นจะไม่สามารถดำรงสภาวะการณ์การนำได้อีกต่อไป หรือหน่วยงานนั้นไม่อาจจะคงอยู่ต่อไปอาจจะต้องเลิกกิจการในที่สุด

4. D = DECISION (การตัดสินใจ) ผู้นำจะต้องมีการตัดสินใจอย่างฉับพลันทันทีโดยอาศัยกลุ่มเป็นเครื่องมือในการพิจารณา หมายความว่า ผู้นำจะต้องนำข้อมูลข่าวสารจากเพื่อนร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามาประกอบการตัดสินใจ และที่ดีที่สุดจะต้องให้ผู้มาร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการระดมสมองและการตัดสินใจ ซึ่งการดำเนินการดังกล่าวจะได้แนวร่วมที่ผลักดันให้การดำเนินงานประสบความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพ แต่ถ้าเป็นกรณีจำเป็นเร่งด่วนผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจและกล้ารับผิดชอบในสิ่งที่อาจจะเกิดขึ้นเนื่องจากการตัดสินใจนั้น

5. E = ENTHUSIASTIC (ความกระตือรือร้น) ผู้นำจะต้องมีความกระตือรือร้นอยู่ตลอดเวลา มีการติดตามผลการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา ผักผ่อน หาความรู้ มีการพัฒนาด้านต่างๆ และมีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมาย หมายความว่า ผู้นำจะต้องมีสุขภาพพลานามัยที่สมบูรณ์ แข็งแรง กระฉับกระเฉง และมีความคล่องตัวในการทำงาน มีการออกกำลังกายสม่ำเสมอ และมีความพร้อมที่จะปฏิบัติงาน ผู้นำจะต้องติดตามดูแลการเปลี่ยนแปลงของผู้ใต้บังคับบัญชา รวมตลอดถึงปัญหาและอุปสรรคที่อาจจะเกิดขึ้นจากพวกเขาเหล่านั้น เพื่อจะได้แก้ไขล่วงหน้าก่อนที่จะเกิดความผิดพลาดขึ้น นอกจากนี้แล้วยังเป็นการติดตามทัศนคติของผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำเพื่อไม่ให้เกิดความเสื่อมศรัทธาและหวาดระแวงหรือความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บังคับบัญชาที่อาจจะเกิดขึ้นได้ เพื่อผู้นำจะได้แก้ไขสถานการณ์ดังกล่าวก่อนที่จะสายเกินไปกว่าจะแก้ไขได้ ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีการศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมและพัฒนาตนเองอย่างสม่ำเสมอ เมื่อใดก็ตามที่ผู้นำหยุดพัฒนาตนเอง ผู้นำก็จะมีความรู้ความสามารถน้อยกว่าผู้ใต้บังคับบัญชาและก็จะหมดสภาพการนำในที่สุด และในประการสุดท้ายผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้นในงานที่ได้รับมอบหมายสามารถทำงานได้เสร็จอย่างมีประสิทธิภาพก่อนเวลาที่กำหนดหรือภายในที่กำหนดเป็นอย่างน้อย

6. R = RESPONSIBILITY (ความรับผิดชอบ) ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเอง ต่อครอบครัว ต่อผู้บังคับบัญชา ต่อเพื่อนร่วมงาน ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และต่อประชาชนผู้ใช้บริการ หมายความว่า ผู้นำต้องเป็นผู้ที่มีความสามารถในการควบคุมตนเองได้ จะต้องมีวินัยในตนเองโดยไม่ต้องมีผู้ใดมาคอยควบคุมดูแลหรือบังคับ ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อครอบครัวนับตั้งแต่บุตร ภรรยา และความสงบเรียบร้อยของครอบครัว เพื่อเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชาและเป็นທີ່เลื่อมใสศรัทธาของคนทั่วไป ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาหมายความว่า เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชากระทำการผิดพลาดโดยไม่ได้เจตนาหรือเหตุสุดวิสัย เนื่องจากการปฏิบัติหน้าที่และผู้นำจะต้องรับผิดชอบต่อความผิดพลาดนั้นไว้เสียเอง ในทางตรงกันข้ามถ้ามีความดีความชอบเกิดขึ้นเนื่องจากการกระทำของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้นำที่ร่วมกันดำเนินการจนได้รับคำยกย่องชมเชย ผู้นำจะต้องยกความดีที่เกิดขึ้นเหล่านั้นให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบต่อประชาชนผู้ใช้บริการหมายความว่า ผู้นำจะต้องบริการกับประชาชนหรือผู้ใช้บริการเสมือนหนึ่งบุคคลเหล่านั้นเป็นเจ้านายของผู้ให้บริการ

7. S = SINCERITY (ความจริงใจ) ผู้นำจะต้องมีความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาประชาชนและผู้ให้บริการ หมายความว่าผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาด้วยการปกป้องบุคคลที่ประสงค์ร้ายต่อผู้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อเพื่อนร่วมงานด้วยการแสดงตัวเป็นมิตรแท้ ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชาด้วยการให้ความเป็นธรรมและใช้ระบบคุณธรรมในการปกครองบังคับบัญชา ไม่หลอกใช้งานกับผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำจะต้องแสดงความจริงใจต่อประชาชนหรือผู้ให้บริการด้วยการให้บริการกับบุคคลเหล่านั้นเสมือนหนึ่งเป็นญาติผู้ใหญ่

8. H = HARMONY, HONESTY (ความซื่อสัตย์) ผู้นำจะต้องมีความซื่อสัตย์ทั้งต่อตนเองและหน้าที่ความรับผิดชอบ เพื่อจะได้เป็นตัวอย่างที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นที่ไว้วางใจของผู้บังคับบัญชาเป็นที่น่าเชื่อถือและเลื่อมใสแก่ประชาชน ผู้ใช้บริการโดยทั่วไป

9. I = INTELLIGENCE (ความมีไหวพริบ) ผู้นำจะต้องมีไหวพริบและเชี่ยวชาญในการวิเคราะห์ปัญหา การตัดสินใจในสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม

10. P = PERSUASIVENESS (ความอ่อนน้อมถ่อมตน) ผู้นำจะต้องมีความอ่อนน้อมถ่อมตน หมายความว่า ผู้นำจะต้องให้เกียรติให้ความเคารพต่อผู้บังคับบัญชา ให้เกียรติเพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาและประชาชนผู้ให้บริการ

และนอกจากนี้ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 23)กล่าวว่า ผู้นำประกอบด้วยคุณสมบัติหลายด้านด้วยกัน คือ

1. ด้านอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งอย่างเป็นทางการ (Authority) ในด้านของการดำรงตำแหน่ง ผู้นำอาจได้รับการยกย่องโดยที่มีตำแหน่งรองรับอย่างเป็นทางการ เป็นความต้องการและการสนับสนุนของกลุ่มคนที่ต้องการบุคคลที่จะมานำหรือเป็นตัวแทนในการปฏิบัติตามแนวความคิด หรือตอบสนองความต้องการของกลุ่ม สำหรับผู้บริหาร หมายถึง บุคคลผู้มีตำแหน่งหน้าที่อย่างเป็นทางการ ได้รับการแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งที่กำหนดนั้น อาจโดยการเลือกตั้งหรือการแต่งตั้ง

2. ด้านการยอมรับ (Acceptance) ผู้นำนั้นเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับโดยบุคคลหรือกลุ่มคนให้เป็นไปในทิศทางที่สมาชิกเหล่านั้นเห็นด้วย ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการของกลุ่มได้โดยทำให้เป็นที่พอใจของกลุ่มคน แต่ผู้บริหาร

เป็นบุคคลที่ดำรงฐานะในตำแหน่งอย่างเป็นทางการโดยได้รับการแต่งตั้งหรือเลือกตั้งขึ้นมา ซึ่งอาจได้รับการยอมรับหรือไม่ก็ได้ หากผู้บริหารมีความเป็นผู้นำด้วยก็อาจทำให้เกิดการยอมรับจากกลุ่มต่างๆ เป็นส่วนใหญ่ได้รับความไว้วางใจจากสมาชิกในแต่ละกลุ่ม

3. ด้านศักยภาพมีขีดความสามารถในการทำงานให้สำเร็จเหนือผู้อื่น (Competency) หมายถึง ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความรู้ ความเชี่ยวชาญและประสบการณ์สูง เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับจากกลุ่มคน ดังนั้นผู้นำจึงเป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความรู้ มีประสบการณ์ มีความสามารถหรือบุคลิกภาพพิเศษที่ทำให้สมาชิกยกย่องและยอมรับให้เป็นผู้พาไปในทิศทางต่างๆ ในด้านความสามารถ ผู้นำจึงมีความสามารถที่เกิดจากตนเอง มีคุณสมบัติส่วนตัวหรือคุณลักษณะ (Traits) ที่สามารถนำพาได้ เช่น มีความกระตือรือร้น มีความคิดริเริ่ม มีความกล้า มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความเข้มแข็งเด็ดขาด สิ่งเหล่านี้อาจไม่มีในผู้บริหารบางคนก็ได้

4. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น (Human Relation Skill) นอกจากความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ความเชี่ยวชาญแล้ว ผู้นำอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลรอบข้างหรือบุคคลอื่นในลักษณะของความไว้วางใจ ความเชื่อถือ การยอมรับจากบุคคลต่างๆ แต่ผู้บริหารอาจมีความสัมพันธ์กับบุคคลในลักษณะแตกต่างกัน เช่น ผู้บริหารอาจไม่รู้จักหรือไม่มีความสัมพันธ์กับพนักงานเลย เพียงแต่เป็นผู้ควบคุม ดูแลกำกับผลการปฏิบัติงานให้เป็นไปตามต้องการ เป็นผู้กำหนดกฎ ระเบียบ นโยบายต่างๆ ให้พนักงานถือปฏิบัติ ซึ่งอาจสร้างความพอใจหรือไม่พอใจให้แก่พนักงานได้ หากผู้นำเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์อันดีจะสร้างความพอใจให้แก่พนักงานได้มากกว่าผู้บริหาร

จากแนวความคิดเกี่ยวกับคุณสมบัติของผู้นำดังกล่าว สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อผู้นำ ได้แก่ ตัวผู้นำหรือคุณสมบัติของผู้นำ จะต้องเป็นผู้ที่มีความพร้อมในหลายๆ ด้านประกอบกันไม่ว่าจะเป็นคุณสมบัติที่มีมาแต่กำเนิดซึ่งเป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน เช่น ความรู้ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความกล้าหาญ การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ความซื่อสัตย์ ความอดทน ความสามารถในการตัดสินใจ บุคลิกภาพด้านอารมณ์ สภาพจิตใจ อำนาจหน้าที่และตำแหน่งของผู้นำ ประสบการณ์และคุณวุฒิแล้วยังต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองตลอดเวลา เพื่อให้องค์การสามารถอยู่รอดได้ในสภาพการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลาดังเช่นในปัจจุบัน

1.4 บทบาทของผู้นำ

ผู้นำเป็นส่วนหนึ่งของการบริหารหรือการจัดการ องค์การหนึ่ง องค์การที่ต้องการประสบความสำเร็จก็ย่อมต้องการผู้บริหารหรือผู้จัดการที่มีความเป็นผู้นำ ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า “บทบาท” ไว้หลายท่าน ดังนี้ ชีรพนธ์ คงนาวิง (2543, หน้า 19) กล่าวว่า บทบาท คือ ความคาดหวังที่จะให้บุคคลแสดง พฤติกรรมจัดเป็นบทบาทที่คาดหวังและพฤติกรรมที่บุคคลได้แสดงออกจริงที่สามารถ สังเกตได้ นอกจากนี้ Owen (1998, p. 48) ได้ให้ความหมายของบทบาทของผู้นำ สรุปได้ ว่า บทบาทเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลเมื่อมีการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นๆ ทั้งนี้ การคาดหวังนั้นจะถูกคาดหวังจากคนอื่น นอกจากนี้ Hoy & Miskel (1991, p. 33) ได้ กล่าวถึงลักษณะบางประการที่จะอธิบายธรรมชาติของบทบาท ดังนี้ บทบาทแสดงถึง ตำแหน่ง สถานะภายในองค์การ บทบาทถูกกำหนดโดยความคาดหวังและหน้าที่ของ ตำแหน่งนั้นๆ บทบาทเป็นตัวแปร คือสามารถแปรเปลี่ยนและมีความคาบเกี่ยวและ ส่งเสริมซึ่งกันและกัน จากที่กล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยสามารถสรุปความหมายของคำว่า “บทบาท” หมายถึง พฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกมาตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ซึ่งพฤติกรรมนั้นๆ เป็นบทบาทที่ปฏิบัติจริง ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงบทบาท ของผู้นำ ดังนี้

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 16-17) ได้เสนอบทบาทของ ผู้นำ (Leadership roles) ที่ดีขององค์การควรมีลักษณะดังนี้

1. บทบาทตัวแทนในทุกสถานการณ์ (Figurehead) ผู้นำที่มี ตำแหน่งหน้าที่การงานสูงจะต้องเป็นตัวแทนทำกิจกรรมต่างๆ
2. บทบาทนักพูดที่ดี (Spokesperson) ผู้นำจะต้องมี ความสามารถในการพูดและนำเสนอกิจกรรม ตลอดจนมีการวางแผนมีความสามารถใน ด้านต่างๆ และมีวิสัยทัศน์ที่ดีกับบุคคลและฝ่ายต่างๆ
3. บทบาทนักเจรจาต่อรอง สามารถเจรจาต่อรองกับผู้บริหาร ด้านขอเงินทุนสิ่งอำนวยความสะดวกอุปกรณ์ การสนับสนุนต่างๆ และเจรจาต่อรอง กับหน่วยงานต่างๆ
4. บทบาทผู้สอนงาน (Coach) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมี เวลาและความสามารถที่จะสอนทีมงาน เพื่อช่วยให้ทีมงานประสบความสำเร็จโดยเกิด ความมั่นใจแก่สมาชิกว่า สมาชิกที่ทีมงานมีขั้นตอนการทำงานและมีการปฏิบัติงานที่ดีขึ้น

5. บทบาทผู้สร้างทีมงาน (Team builder) เช่น สร้างความเชื่อมั่นแก่ทีมงาน ริเริ่มกิจกรรมที่สร้างขวัญและกำลังใจแก่กลุ่ม จัดประชุมพบปะสังสรรค์ในโอกาสต่างๆ

6. บทบาทการทำงานเป็นทีม (Team player) มีพฤติกรรมที่ผู้นำจะต้องปฏิบัติ 3 ประการ ได้แก่ 1) การวางตนเป็นสมาชิกทีมและผู้นำทีมที่เหมาะสม 2) มีความร่วมมือกับหน่วยงานอื่นในองค์กรและ 3) แสดงความจริงใจต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาโดยการสนับสนุนแผนการทำงานเป็นทีมและกระตุ้นให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจอย่างเต็มที่

7. บทบาทในการแก้ปัญหาด้านเทคนิค (Technical problem solver) ผู้นำควรให้บริการในฐานะเป็นผู้เชี่ยวชาญหรือผู้แนะนำด้านเทคนิคและเป็นผู้สร้างผลประโยชน์เกี่ยวกับการทำงานประจำ เช่น สนับสนุนการสร้างยอดขายหรือปรับปรุงซ่อมแซมเครื่องจักรต่างๆ

8. บทบาทการเป็นผู้ประกอบการ (Entrepreneur) เป็นผู้ให้คำแนะนำความคิดเชิงวิเคราะห์และมีความรู้ความสามารถในการเป็นผู้ประกอบการการพัฒนาเปลี่ยนแปลงธุรกิจถึงแม้จะไม่ใช้กิจการของตนเอง

และพรทิพย์ อัยยิมพันธ์ (2547, หน้า 68) ได้กล่าวว่า ผู้นำมีบทบาทที่แบ่งอย่างกว้างๆ ออกเป็น 4 ประการ ได้แก่

1. การกำหนดแนวทางหลัก (Path finding) ผู้นำควรเริ่มต้นด้วยการกำหนดเป้าหมายและแนวความคิดที่ชัดเจน บทบาทดังกล่าวจะช่วยให้ผู้นำสร้างแผนงานแม่แบบ (blueprint of action) ที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของหลักการก่อนจะลงมือปฏิบัติตามแผน นอกจากนี้ ไม่เพียงแต่ต้องรู้ถึงวิธีการกำหนดทิศทางและเป้าหมายเท่านั้น แต่ผู้นำต้องได้รับการสนับสนุนและความมุ่งมั่นจากพนักงานในการบรรลุถึงเป้าหมายด้วย

2. การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพ (Aligning) การสร้างระบบการทำงานที่มีประสิทธิภาพหรือการทำให้องค์การดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน คือ การลงมือสร้างแผนหลักที่กำหนดขึ้นในขั้นตอนที่หนึ่ง ทุกระดับชั้นขององค์การควรมีการดำเนินการไปในทิศทางเดียวกันเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์เดียวกัน ในฐานะผู้นำต้องเปลี่ยนแปลงระบบการทำงาน ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างองค์การให้สอดคล้องกับจุดมุ่งหมายขององค์การที่ได้วางไว้แล้ว

3. การมอบอำนาจ (Empowering) หากผู้นำมีการมอบอำนาจให้แก่พนักงานอย่างจริงจังจะทำให้บรรยากาศในการทำงานมีความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การสื่อสารระหว่างบุคคลและระหว่างกลุ่มเกิดประสิทธิผลเกิดผลลัพธ์ใหม่ๆ ที่สร้างสรรค์ ซึ่งมาจากการที่สมาชิกของกลุ่มหรือพนักงานสามารถแสดงความคิดเห็นและศักยภาพของตนได้อย่างอิสระ โดยผู้นำต้องสร้างสภาวะที่จะกระตุ้นการสร้างเสริมและปลดปล่อยความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถพิเศษเฉพาะตัว ความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน วิธีการนี้จะช่วยให้บุคคลสามารถปฏิบัติหน้าที่ได้ดียิ่งขึ้นในองค์การ

4. การสร้างตัวแบบ (Modeling) หัวใจของการเป็นผู้นำ คือ ต้องสร้างความน่าเชื่อถือ เพราะไม่เพียงแต่รู้ว่าจะต้องปฏิบัติหน้าที่อย่างไรเท่านั้น แต่ผู้นำยังต้องมีคุณสมบัติของผู้นำที่ดีด้วย กล่าวคือต้องเข้าใจถึงความสำคัญของดุลยภาพระหว่างคุณลักษณะ (Characteristics) กับความรู้ความสามารถ (Competence) เพราะไม่ว่าบุคคลจะมีความสามารถเพียงใดก็ไม่สามารถจะเป็นผู้นำที่แท้จริงได้หากปราศจากซึ่งคุณลักษณะที่เหมาะสม

สอดคล้องกับ Farrew and Kaye (1996, pp. 178–180) กล่าวถึงบทบาทของผู้นำ 5 ประการ ซึ่งมีความสำคัญต่อกระบวนการพัฒนาการทำงาน ดังนี้

1. บทบาทผู้อำนวยความสะดวก (Facilitator) ได้แก่ 1) ช่วยแนะนำให้ผู้ล้ากรเข้าใจเห็นคุณค่าของการทำงานประโยชน์ของการทำงาน 2) ช่วยอธิบายให้ผู้ล้ากรเข้าใจและเห็นความสำคัญของการวางแผนการทำงานในระยะยาว 3) เปิดโอกาสและสร้างบรรยากาศพร้อมที่จะยอมรับความคิดเห็นของผู้ล้ากรแต่ละคนเกี่ยวกับการทำงานอย่างเต็มที่ 4) ช่วยให้ผู้ล้ากรเกิดความเข้าใจและความเชื่อมโยงถึงสิ่งต่างๆ จากการทำงาน

2. บทบาทผู้ประเมิน (Appraiser) ได้แก่ 1) ให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ทีมสมาชิกเกี่ยวกับการปฏิบัติงานอย่างเปิดเผย 2) กำหนดมาตรฐานและความคาดหวังให้ชัดเจนโดยที่ผู้ปฏิบัติงานได้ทราบว่าจะต้องถูกประเมินสิ่งใดบ้าง 3) รับฟังผู้ล้ากรและเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งสำคัญและความคาดหวังในการปรับปรุงและพัฒนาการปฏิบัติงาน 4) ชี้ให้เห็นความสัมพันธ์ระหว่างการปฏิบัติงานของผู้ล้ากรซึ่งเสี่ยงกับเป้าหมายของการทำงานและ 5) ให้คำแนะนำเป็นพิเศษแก่ผู้ล้ากรแต่ละคนเพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาการปฏิบัติงานและสร้างชื่อเสียง

3. บทบาทผู้คาดคะเน (Forecaster) ได้แก่ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรได้รับทราบข่าวสารข้อมูลเกี่ยวกับองค์การเพิ่มเติม 2) ชี้ให้เห็นแนวโน้มและการพัฒนาใหม่ๆ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อความคาดหวังในการทำงาน 3) ช่วยให้ผู้บุคลากรเข้าใจวัฒนธรรมและนโยบายที่แท้จริงขององค์การ และ 4) สื่อสารให้สมาชิกได้ทราบถึงทิศทางซึ่งเป็นกลยุทธ์ขององค์การ

4. บทบาทผู้ให้คำแนะนำ (Adviser) ได้แก่ 1) ช่วยชี้ให้ผู้บุคลากรเข้าถึงเป้าหมายของการทำงานอย่างชัดเจน 2) ช่วยให้ผู้บุคลากรแต่ละคนได้เลือกเป้าหมายของการทำงานได้ชัดเจนมากขึ้น 3) ชี้ให้เห็นทรัพยากรที่อาจเป็นตัวสนับสนุนหรือเป็นอุปสรรคในการทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

5. บทบาทผู้สร้างความสามารถ (Enabler) ได้แก่ 1) ช่วยให้ผู้บุคลากรสามารถพัฒนารายละเอียดเกี่ยวกับแผนปฏิบัติการเพื่อให้บรรลุเป้าหมายการทำงาน 2) จัดการติดต่อกับบุคคลในองค์การอื่นที่มีความสามารถเพื่อช่วยทำให้ผู้ปฏิบัติงานประสบความสำเร็จในการทำงานตามเป้าหมาย 3) อภิปรายความสามารถของทีมงานและเป้าหมายของการทำงานให้แก่บุคคลอื่นผู้ซึ่งให้โอกาสการทำงานในอนาคต และ 4) รวบรวมบุคคลและทรัพยากรที่จำเป็นต้องใช้ในการปฏิบัติงานตามแผนปฏิบัติการ

นอกจากนี้ Covey (1996, pp. 152-153) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคที่เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วว่าจะต้องมีบทบาทพื้นฐานสำหรับการทำหน้าที่หรือกิจกรรมต่างๆ 3 ประการ คือ

1. บทบาทในการสำรวจ (Path finding) เป็นผู้มีพลังในการค้นหา สร้างวิสัยทัศน์ พันธกิจ วางเป้าหมายขององค์การในอนาคต โดยสร้างแบบคุณค่าและวิสัยทัศน์ให้เข้ากัน ซึ่งค่านึงถึงผู้มีส่วนได้ส่วนเสียผ่านการวางแผนกลยุทธ์

2. บทบาทในการกำหนด (Aligning) โดยเป็นผู้สามารถปรับโครงสร้างองค์การระบบและกระบวนการปฏิบัติให้ตอบสนองกับพันธกิจและวิสัยทัศน์ขององค์การตลอดจนความต้องการจำเป็นของผู้รับบริการและผู้มีส่วนได้เสีย

3. บทบาทในการมอบอำนาจ (Empowering) ผู้นำจะต้องมอบอำนาจให้ผู้ปฏิบัติงานที่มีความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดค้นประดิษฐ์มีสติปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ได้มีอิสระ ตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างเต็มที่เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ

นอกจากนี้ Nanus (1989, pp. 71–79) กล่าวถึงผู้นำที่ประสบความสำเร็จต้องสามารถนำและพาผู้ตามไปในทิศทางใหม่ที่สร้างสรรค์และพัฒนาองค์การและสังคมได้ในอนาคตซึ่งผู้นำเหล่านี้จะถูกคาดหวังให้มีบทบาทใน 4 ด้าน คือ

1. บทบาทเป็นผู้ชี้กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน (Direction-Setter) โดยกำหนดเป้าหมายขององค์การ ช่วยชี้้นำการทำงานการปฏิบัติงานอย่างมีทิศทาง ช่วยให้บรรลุเป้าหมายได้
2. บทบาทเป็นตัวแทนขององค์การ (Spoken Person) ผู้นำจะต้องเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์บุคคลภายนอกองค์การ จะช่วยให้องค์การเป็นที่รู้จักของสังคม กล่าวที่จะตัดสินใจยอมรับฟังความคิดเห็นของชุมชน นโยบายการปกครองต่างๆ เพื่อให้องค์การเป็นที่ยอมรับของสังคม การมีเครือข่ายจะช่วยให้บุคคลต่างๆ เข้ามาสนับสนุนการทำงานในองค์การของตน
3. บทบาทผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) จะต้องรู้ถึงวิธีการเปลี่ยนแปลง โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ที่องค์การจะได้รับ รวมทั้งความถูกต้องเหมาะสมและคำนึงถึงผู้ตามด้วย
4. บทบาทผู้สั่งสอนหรือพี่เลี้ยง (Coach) จะต้องให้คำแนะนำ การสอนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้เข้าใจวิธีการปฏิบัติงานได้ถูกต้องและผู้นำต้องเป็นแบบอย่างในการประพฤติปฏิบัติในการทำงานด้วย

และ Yukl (1998, pp. 149–152) กล่าวว่า บทบาทของผู้นำแต่ละคนแตกต่างกันตามบุคลิกลักษณะและสถานการณ์ผู้นำมักถูกคาดหวังในด้านบทบาท (Role Expected) คือ บทบาทที่สังคมคาดหวังไว้เกี่ยวกับตำแหน่งหน้าที่กฎระเบียบวัฒนธรรมความเชื่อของสังคม ความต้องการของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งธรรมชาติลักษณะของงาน แต่บางครั้งผู้นำไม่สามารถปรับตัวยอมรับกับบทบาทเหล่านี้ตามความคาดหวังของสังคมซึ่งการรับรู้บทบาทของผู้นำ (Perceived role) จะขึ้นอยู่กับความต้องการคุณลักษณะค่านิยมและทักษะของผู้นำ หากบทบาทตามความรับรู้ของผู้นำไม่สอดคล้องกับบทบาทที่สังคมคาดหวัง ผู้นำอาจเกิดความขัดแย้งในบทบาทได้ซึ่งอาจก่อให้เกิดความเสียหายในการบริหารจัดการ ซึ่งผู้นำจะต้องปรับปรุงและพัฒนาให้บทบาทที่สังคมคาดหวังและบทบาทตามการรับรู้ของตนเองไปในทิศทางเดียวที่สอดคล้องกันจึงจะก่อให้เกิดการทำงานตามบทบาทของผู้นำทำงานได้ดีและประสบความสำเร็จ

นอกจากนี้ ยังมีนักวิชาการหลายท่านที่ได้กล่าวถึงบทบาทผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 84-86) ได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่า ต้องมีความเฉลียวฉลาด ปรับตัวเก่ง เปิดตัวเปิดเผย มีความเพียรพยายาม ร่างกายแข็งแรง มีความกระตือรือร้น ทำงานหนัก มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีไหวพริบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ แสวงหาโอกาส ความรู้ ภูมิปัญญาและมีบูรณาการส่วนบุคคล สอดคล้องกับรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 35-40) กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลมักมีคุณลักษณะภาวะผู้นำเฉพาะอย่างที่เหมาะสม และแตกต่างจากผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำ โดยเฉพาะคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 2 กลุ่ม ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป ประกอบด้วย ความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างความไว้วางใจ มีลักษณะเด่น เป็นคนกล้า แสดงออก มีความมั่นคงทางอารมณ์ มีความกระตือรือร้น รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน และ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน ประกอบด้วย มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความเข้าใจอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว และ Stogdill (1981, pp. 73-93) ได้สังเคราะห์งานวิจัย พบว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลจะมีคุณลักษณะเหล่านี้ ได้แก่ การมีความรับผิดชอบ มีความมุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ มีความแข็งแรง มีความเพียรพยายาม รู้จักเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการจัดการกับความเครียด มีความสามารถที่จะมีอิทธิพลต่อคนอื่น และมีความสามารถที่จะประสานพลังทั้งหลายเพื่อการทำงานให้สำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับ Bennis and Nanus (1997, pp. 6-12) ที่กล่าวเกี่ยวกับผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องปฏิบัติบทบาทที่สำคัญ 4 ประการ คือ 1) ผู้กำหนดทิศทาง (Direction Setter) ต้องสามารถประเมินสภาพแวดล้อมภายนอกและกำหนดทางเดินไปสู่จุดหมายปลายทางในอนาคต 2) ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Change Agent) มุ่งเน้นที่สภาพแวดล้อมภายใน เช่น บุคลากร ทรัพยากรและสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ต้องสามารถคาดการณ์การพัฒนาของโลกภายนอก ประเมินผลกระทบต่อองค์การ สร้างความรู้สึกเกี่ยวกับความเร่งด่วน และการจัดลำดับความสำคัญเพื่อการเปลี่ยนแปลง 3) โฆษก (Spokes-person) ผู้นำต้องมีทักษะในการพูดและให้ความสนใจด้วยการเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถต่อรองกับองค์การอื่นและสร้างเครือข่ายกับภายนอกเพื่อประโยชน์ด้านแนวคิดทรัพยากร การสนับสนุนหรือข้อมูลข่าวสารสำหรับองค์การในปัจจุบันเป็นสำคัญ 4) ผู้ฝึกสอน (Coach) ต้องสามารถสร้างทีมงาน ให้อำนาจผู้ร่วมงาน

และเป็นที่ปรึกษาสร้างความไว้วางใจ ให้เกียรติและช่วยให้บุคคลเรียนรู้ เดวิด ก้าวหน้า เพื่อบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้และ Mintzberg (1975 อ้างถึงใน Lussier and Achua, 2001, pp. 10-13) ได้เสนอบทบาทของผู้นำที่จะทำองค์การบรรลุความสำเร็จและเป้าหมายที่กำหนดไว้ 10 บทบาท ซึ่งสามารถจัดกลุ่มของบทบาทได้เป็น 3 กลุ่ม คือ

1. กลุ่มบทบาททางด้านระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles)

ประกอบด้วยบทบาท 3 บทบาท คือ

1.1 บทบาทประมุขขององค์การ (Figurehead) ผู้บริหารที่ดีจะต้องมีความสามารถแสดงบทบาทประมุขขององค์การด้วย เช่น การเป็นประธานในพิธีกรรมที่สำคัญขององค์การ เช่น การเป็นประธานในพิธีทางศาสนาขององค์การในการทำบุญประจำปีหรือแม้กระทั่งการเป็นประธานในงานแต่งงานของพนักงาน เป็นต้น

1.2 บทบาทผู้นำองค์การ (Leader) ได้แก่ การเป็นผู้นำที่ให้คำแนะนำ ให้แนวทางในการปฏิบัติงานและการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานให้แก่พนักงานขององค์การ เป็นต้น

1.3 บทบาทผู้ประสานงาน (Liaison) เป็นบทบาทที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ภายนอกองค์การ ต้องสร้างความรู้จักและคุ้นเคยกับผู้บริหารขององค์การอื่นๆ และสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพของความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างกลุ่มขึ้นมา

2. กลุ่มของบทบาทที่เกี่ยวกับสารสนเทศ (Informational Roles)

ประกอบด้วยบทบาท 3 บทบาท คือ

2.1 บทบาทผู้ตรวจสอบติดตามสถานการณ์ (Monitor) ได้แก่บทบาทของการติดตามแนวโน้มใหม่ๆ ความคิดใหม่ๆ และความก้าวหน้าทางวิทยาการ เป็นต้น

2.2 บทบาทผู้ให้ข่าวสารหรือข้อมูล (Disseminator) ได้แก่ บทบาทของการนำเอาความรู้ใหม่ๆ หรือข้อมูลใหม่ที่ได้เรียนรู้หรือทราบมาเผยแพร่ให้แก่สมาชิกในองค์การได้รับรู้

2.3 บทบาทโฆษกขององค์การ (Spokesman) ได้แก่ บทบาทของการแถลงข่าวหรือข้อเท็จจริงในนามขององค์การ

3. กลุ่มบทบาทที่เกี่ยวกับการตัดสินใจ (Decisional Roles)

ประกอบด้วยบทบาท 4 บทบาท คือ

3.1 บทบาทของผู้ประกอบการ (Entrepreneur) ได้แก่ บทบาทในการริเริ่มให้มีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญขององค์กร เช่น การผลิตสินค้าหรือบริการชนิดใหม่หรือการแสวงหาตลาดใหม่ เป็นต้น

3.2 บทบาทของผู้แก้ปัญหา (Disturbance Handler) เมื่อมีปัญหาหรือมีความขัดแย้งเกิดขึ้นภายในองค์กร จะต้องสามารถแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวได้และสามารถสร้างความเข้าใจอันดีขึ้นภายในองค์กร

3.3 บทบาทผู้จัดสรรทรัพยากร (Resource Allocator) ได้แก่ บทบาทในการจัดสรรหรือกระจายทรัพยากรประเภทต่างๆ ขององค์กรไปยังหน่วยงานย่อยต่างๆ ขององค์กรเพื่อทำให้เกิดการผลิตสินค้าหรือบริการตามวัตถุประสงค์ขององค์กร

3.4 บทบาทผู้เจรจาต่อรอง (Negotiator) ได้แก่ บทบาทของการเป็นผู้เจรจาต่อรองในนามขององค์กรกับหน่วยงานอื่นภายนอก เช่น กับหน่วยงานราชการหรือลูกค้าขององค์กร เป็นต้น

จากบทบาทผู้นำของนักวิชาการดังกล่าว ผู้วิจัยได้สรุปเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำไว้ 3 ประการ คือ 1) เป็นผู้ชี้้นำให้คำปรึกษาหารือในสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมและเป็นธรรม 2) เป็นผู้จูงใจให้ผู้อื่นปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องตามตัวแบบหรือตัวอย่างที่ดีได้ และ 3) เป็นผู้พัฒนาให้เกิดความเปลี่ยนแปลงในสิ่งที่พึงประสงค์ขององค์กรหรือสังคม ผู้นำจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์มองไกลในอนาคตและทำประโยชน์เพื่อส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่เห็นแก่ตัวและพวกพ้องตนเอง มีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคมและเป็นผู้พัฒนาให้สังคมอยู่อย่างมีความสุข มีความคิดเชิงบวกมองโลกในทางดี มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ต่อผู้อื่น และทำตนให้เป็นประโยชน์แก่สังคม

2. ภาวะผู้นำ

2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

การศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่น่าสนใจเป็นอย่างมากในบรรดานักวิชาการและประชาชนทั่วไป เพราะจะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือเป็นสิ่งที่ทำให้องค์กรประสบความสำเร็จ ได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้มากมาย โดยสรุปจะแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ คือ ความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่มและอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตาม สรุปได้ดังนี้

2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะความสัมพันธ์ของสมาชิกภายในกลุ่ม ได้มีนักวิชาการให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่านดังนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 6) ; วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 3) และสุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 4-5) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่สอดคล้องกันสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ระหว่างคนตั้งแต่สองคนขึ้นไป ซึ่งมีอิทธิพลและอำนาจไม่เท่าเทียมกัน คำนิยามนี้แยกให้เห็นถึงผู้นำเป็นทางการ (Formal Leader) ของกลุ่มซึ่งเป็นผู้คนที่มีความอำนาจหน้าที่ในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม กับผู้นำไม่เป็นทางการ (Informal Leader) ซึ่งเป็นบุคคลที่ใช้พฤติกรรมภาวะผู้นำในการมีอิทธิพลต่อกลุ่มและภาวะผู้นำนี้จะแสดงออกซึ่งลักษณะส่วนตัวของบุคคลที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้ปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกัน ในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจะมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่าแนวคิดเกี่ยวข้องของกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ โดยจะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่ม ซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ

2.1.2 ความหมายของภาวะผู้นำในลักษณะความสัมพันธ์ของอิทธิพลของผู้นำต่อผู้ตาม ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลายท่าน ดังนี้ Stoner and Freeman (1992, p. 459) ; Yukl (1998, p. 2) ; Dubrin (1998, p. 2) ; O'Leary (2000, p. 2) ; Lussier and Achua (2001, p. 6) ; Kouzes and Posner (2002, p. 20) ; Daft (2002, p. 514) ; กวี พงศ์พุ่ม (2550, หน้า 18) ; ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 2) ; ภาณุศักดิ์ คำแพง (2550, หน้า 55) ; สมคิด บางโม (2550, หน้า 229) ; สุนทร โคตรบรรเทา (2551, หน้า 3) ; เนตรพัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 1) ; พิชายพันธุ์แพ (2554, หน้า 9) ; ไชยา ภาวะบุตร (2555, หน้า 3) ; และวิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 90) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำที่สอดคล้องกันสามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการบังคับบัญชาบุคคลอื่นโดยได้รับการยอมรับและยกย่อง

จากบุคคลอื่นเป็นผู้ทำให้บุคคลอื่นไว้วางใจและให้ความร่วมมือ หรือความสามารถในการขับเคลื่อนหรือสร้างอิทธิพลต่อผู้อื่นสู่การทำให้เป้าประสงค์ของปัจเจกบุคคลหรือของกลุ่มบรรลุผลสำเร็จ ความเป็นผู้นำเป็นผู้มีหน้าที่ในการอำนวยความสะดวกหรือสั่งการบังคับบัญชา ประสานงานโดยอาศัยอำนาจ หน้าที่ เพื่อให้กิจการงานบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่ต้องการ เช่น กระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดหมายขององค์กร

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น จะเห็นได้ว่ามีความหมายอยู่สองประการ ประการแรก คือ ความหมายที่เกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์กันอย่างต่อเนื่องอย่างสม่ำเสมอ ในการนี้จะมีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (Leader) เนื่องจากมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่มซึ่งถือว่าเป็นผู้ตาม (Followers) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ ประการที่สอง จะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติ พฤติกรรมและอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นจึงสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ (Leadership) หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่าพยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่นมีความเต็มใจและกระตือรือร้น ในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมาย

2.2 ความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำ

การที่จะเป็นผู้นำนั้นใครๆ ก็สามารถเป็นได้ แต่การเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องได้รับการฝึกฝนและพัฒนา ความเชื่อที่ว่าศักยภาพภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่สามารถสร้างและพัฒนาได้ ในบุคคลทุกคนถ้ามีความตั้งใจจริงความพยายามพัฒนาสิ่งที่เป็นพื้นฐานของภาวะผู้นำประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่มีความเป็นอัจฉริยภาพอย่างแท้จริงได้นั้นย่อมอยู่ที่บุคลิกและจิตลักษณะ โดยเฉพาะความกล้าหาญเชิงจริยธรรมที่จะนำความเก่ง ความดีของตนเอง เพื่อมุ่งไปสู่ความสำเร็จในตำแหน่งหน้าที่การงาน การมีส่วนร่วมบำรุงส่งเสริมสวัสดิการและคุณภาพผู้อื่น ความสุขของคนอื่น ความสงบสุขความก้าวหน้าและความรุ่งเรืองของมนุษยชาติที่เป็นภารกิจที่สำคัญของผู้บริหารที่มีความเป็นอัจฉริยภาพในยุคปัจจุบัน (ศักดิ์ไทย สุรกิจบรร, 2549, หน้า 72)

ความมีประสิทธิภาพของผู้นำอาจวัดได้จากการอุทิศตนให้แก่กลุ่มหรือองค์การเพื่อยกระดับคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม โดยวัดจากการรับรู้ของผู้ตามหรือการรับรู้ของบุคคลภายนอก ตัวอย่างของคำถามที่วัดเช่น 1) ผู้นำลงโทษสมาชิกในกลุ่มสร้างความร่วมมือระหว่างสมาชิก ให้แรงจูงใจ แก้ปัญหาตัดสินใจหรือแก้ไขความขัดแย้งระหว่างสมาชิกหรือไม่ 2) ผู้นำช่วยส่งเสริมให้ผู้ตามมีความชำนาญเฉพาะสาขาอย่างมีประสิทธิภาพ การเป็นองค์การที่กระฉับกระเฉง การเพิ่มพูนของทรัพยากรความพร้อมของกลุ่มที่จะเผชิญความเปลี่ยนแปลงและวิกฤติการณ์หรือไม่ 3) ผู้นำได้ปรับปรุงคุณภาพชีวิตในการทำงาน สร้างความเชื่อมั่นในตนเองของผู้ตาม เพิ่มทักษะของผู้ตามและช่วยส่งเสริมความเจริญเติบโตและพัฒนาการทางด้านจิตวิทยาแก่ผู้ตามหรือไม่ เป็นต้น (พรนพ พุกกะพันธ์, 2544, หน้า 63)

การเลือกใช้เกณฑ์สำหรับวัดประสิทธิผลของภาวะผู้นำขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์และค่านิยมของการวัดที่ผู้ประเมินคำนึงถึง อย่างไรก็ตามพบว่ากลุ่มผู้บังคับบัญชาของผู้มานิยมใช้การให้ความหมายของคำว่า “ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ” มีความยากเช่นเดียวกับการให้นิยามความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” ดังกล่าวมาแล้ว ทั้งนี้เพราะขึ้นอยู่กับการใช้ตัวแปร (variables) เป็นองค์ประกอบสำคัญในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพของผู้นำ นอกจากนี้ยังพบว่านิยามของความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำยังมีความหมายหลากหลายไปตามค่านิยมของความมีประสิทธิภาพขององค์การอีกด้วย ดังนั้นการเลือกใช้นิยามแบบใดจึงขึ้นอยู่กับประเด็นที่ผู้สนใจมากที่สุดในการพิจารณาความมีประสิทธิภาพและองค์ประกอบอื่นของความมีประสิทธิภาพที่ต้องการพิจารณา ได้มีนักวิชาการท่านต่างๆ พยายามที่จะศึกษาถึงความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ ดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 10) ได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำดังนี้ 1) มีการบรรลุเป้าหมาย (goal achievement) ซึ่งประกอบด้วย การบรรลุเป้าหมายด้านการเงิน (financial goals) ผลผลิตหรือบริการที่มีคุณภาพ (quality products of services) ความสามารถตอบสนองความต้องการของลูกค้า (need of consumers) ได้ดี เป็นต้น 2) มีกระบวนการและการดำเนินการภายในองค์การที่ราบรื่น (internal smooth process) มีบรรยากาศของความรัก สามัคคีอย่างเหนียวแน่นของกลุ่ม (group cohesion) มีความพึงพอใจของผู้ตาม (follower satisfaction) และการดำเนินงานที่มีประสิทธิภาพ (efficient operations) 3) มีความสามารถยืดหยุ่นต่อปัจจัยภายนอก (external adaptability)

ซึ่งหมายถึง ความสามารถของกลุ่มในการเปลี่ยนแปลงและการพัฒนาไปสู่ความสำเร็จ
 ได้ดี สอดคล้องต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกภายนอก และวิเชียร วิทยอุดม
 (2550, หน้า 11-12) ได้ศึกษาความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำดังนี้ 1) อิทธิพลในการ
 บังคับบัญชา ผู้นำจำเป็นต้องมีอิทธิพลที่จะสามารถโน้มน้าว จูงใจ บังคับหรือบัญชา
 ผู้ใต้บังคับบัญชายินยอมปฏิบัติตามคำสั่ง และสร้างความสามัคคี ร่วมมือ ร่วมแรง
 และร่วมใจ สมาชิกในกลุ่มให้มีความพร้อมเพียงในการทำงานของกลุ่มหรือขององค์กร
 ให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ได้วางไว้ 2) กระบวนการติดต่อสื่อสารประสานงาน ผู้นำจำเป็นต้องเป็น
 ผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีทั้งในด้านการงานและด้านสังคม รู้จักใช้เครื่องมือในการติดต่อสื่อสาร
 ประสานงานเป็นสื่อกลางเพื่อให้ลูกน้องเข้าใจคำสั่งและรับรู้อำนาจนั้นปฏิบัติตาม เพื่อให้
 บรรลุจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือขององค์กร 3) ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้ที่ใช้อิทธิพล โน้มน้าว
 ชักจูงหรือจูงใจ ลูกน้องให้ทำงานให้บรรลุตามจุดประสงค์หรือเป้าหมายที่ผู้นำได้ตั้งใจ
 จำกต้องใช้เครื่องมือในการบริหารงานที่มีอยู่และนำมาใช้เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์

กล่าวโดยสรุป ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเป็นความสำเร็จ
 ของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะมีประสิทธิภาพก็ต่อเมื่อกลุ่มของตน
 สามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดีและผู้ตามของตนบังเกิดความพึงพอใจแยกได้เป็น 3
 ลักษณะ คือ 1) ผลที่เกิดขึ้นเนื่องจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำใน
 การปฏิบัติงาน 2) ทศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำ นิยมใช้เป็นเกณฑ์
 ตัดสินประสิทธิภาพของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง 3) คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์
 ที่ใช้ประเมินประสิทธิภาพของผู้นำ โดยประเมินจากการสนับสนุนด้านต่างๆ และความ
 ตั้งใจที่จะทำให้อุณหภูมิของกระบวนการกลุ่มของลูกน้องมีคุณภาพดีขึ้น

ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู

การจัดการเรียนการสอนในปัจจุบัน ครูต้องปรับตัวให้ทันกับสถานการณ์ที่
 เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว ไม่ว่าจะเป็นข้อมูล ข่าวสาร และต้องมีการสร้างสรรค์
 องค์ความรู้ใหม่ๆ และต้องเปลี่ยนรูปแบบการจัดการเรียนการสอนจากการเป็นผู้ให้ความรู้
 แก่ผู้เรียนมาเป็นการให้ความรู้ด้วยวิธีให้ผู้เรียนรู้จักคิดรู้จักสร้างองค์ความรู้และรู้จัก
 ประยุกต์ใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับการพัฒนาตนเอง (Cunningham & Corderio, 2000, pp.
 71-72) และในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศ พบว่า องค์กรที่ประสบความสำเร็จมากที่สุด
 จะต้องดำเนินธุรกิจที่ใช้ความรู้เป็นฐาน (Knowledge-based) ที่สามารถสร้างมูลค่าเพิ่ม

ให้กับองค์กร ในสภาวะแวดล้อมเช่นนี้ทำให้สถานศึกษาจำเป็นต้องปรับตัวเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้อย่างแท้จริง (True learning organization) เป็นที่ซึ่งสร้างความท้าทายให้กับผู้เรียนให้หันมาสนใจกับกิจกรรมทางวิชาการ อีกทั้งยังเป็นสถานที่ซึ่งครูผู้สอนร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารในเรื่องการเรียนจัดการเรียนรู้ให้แก่ผู้เรียน โดยเฉพาะการนำเทคโนโลยีใหม่และกลยุทธ์การสอนที่มีประสิทธิภาพที่สุดเข้ามาใช้ในการจัดการศึกษา เช่นเดียวกันในโลกที่สถานศึกษาต้องเป็นองค์กรที่ใช้ความรู้เป็นฐานเช่นนี้ บุคลากรทุกคนต้องสามารถเป็นผู้นำและมีหน้าที่ที่สำคัญในการส่งเสริมคุณภาพของการคิด (Quality of thinking) ของทุกคนที่รวมกันเป็นชุมชนของโรงเรียน ลดเลิกการบริหารแบบควบคุมสั่งการให้น้อยลง แต่หันมาสร้างโอกาสแห่งการเรียนรู้โดยเฉพาะอย่างยิ่งการสร้างความสามารถของครู และบุคลากรให้คนเหล่านี้กลายเป็นผู้นำที่สามารถคาดการณ์ล่วงหน้าและนำการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นได้อย่างมีผลงานที่สร้างสรรค์ (สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์, 2549, หน้า 1)

1. ภาวะผู้นำครู

1.1 ครู

1.1.1 ความหมายของครู

คำว่า“ครู” มีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลายตามบทบาทหน้าที่และภารกิจที่ปฏิบัติ ซึ่งคำว่า “ครู” มีรากศัพท์จากภาษาบาลีว่า “ครุ-ครู” หรือมาจากภาษาสันสกฤตว่า “ครุ” ในความหมายที่ค่านามหมายถึงความว่าผู้สั่งสอนศิษย์หรือผู้ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542, หน้า 168) นอกจากนี้คำว่า “ครู” ยังได้มีผู้รู้หลายท่านได้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่างๆ ดังนี้

Good (1973, p. 586) ได้ให้ความหมายของคำว่าครู (Teacher) ไว้ว่า 1) ครู คือ บุคคลที่ทางราชการจ้างไว้เพื่อทำหน้าที่ในการแนะนำและจัดประสบการณ์ในการเรียนสำหรับนักเรียนหรือนักศึกษาในสถานศึกษาของรัฐหรือเอกชน 2) ครู คือ บุคคลที่มีประสบการณ์หรือการศึกษาดี หรือมีทั้งประสบการณ์และการศึกษาดีเป็นพิเศษในสาขาวิชาใดวิชาหนึ่งที่สามารถทำให้บุคคลเกิดความเจริญงอกงามและมีพัฒนาการก้าวหน้าได้ 3) ครู คือ บุคคลที่สำเร็จการศึกษาหลักสูตรวิชาชีพจากสถาบันฝึกหัดครูและการฝึกอบรมนั้นได้รับการรับรองอย่างเป็นทางการ โดยมอบประกาศนียบัตรทางการสอนให้แก่บุคคลนั้น และ 4) ครู คือ บุคคลที่สั่งสอนและอบรมคนอื่นๆ เช่นเดียวกับ ผกา สัตยธรรม (2550, หน้า 191) ได้ให้ความหมายของคำว่า “ครู” ว่าครู แปลว่า หนัก เป็นคำเดียวกับคำว่า คารวะ ซึ่งแผลงเป็นเคารพ แปลว่า ตระหนักหรือ

ซาบซึ่ง คือรู้ได้ด้วยปัญญา

จากความหมายของคำว่า ครู ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ที่กล่าวมา สรุปได้ว่า ครู คือ ผู้ที่มีหน้าที่อบรมสั่งสอนศิษย์ ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ศิษย์ เพื่อให้เกิดความรอบรู้ในทุกๆ ด้านและเป็นผู้ที่มีศีลธรรม จริยธรรม ค่านิยมที่พึงประสงค์ ของสังคม และจากในปัจจุบันที่ความก้าวหน้าทางเทคโนโลยีต่างๆ ก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว ภาวะเศรษฐกิจและสิ่งแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างมาก บทบาทและภาระหน้าที่ของครู ก็มีเพิ่มมากยิ่งขึ้น ภาพของครูเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมที่ได้มีหน้าที่สอนเพียงอย่างเดียว ครูต้องรับภาระงานในหลายประเภท หลายบทบาท

1.1.2 บทบาทของครู

ครูผู้สอนมีความสำคัญอย่างยิ่งในโรงเรียน มีบทบาทเป็นผู้นำในห้องเรียน เนื่องจากเป็นผู้รับผิดชอบในการพัฒนานักเรียนและเปลี่ยนแปลงศักยภาพในตัวนักเรียนให้แสดงออกมาเป็นพฤติกรรม ดังนั้นครูจึงมีบทบาทดังนี้

ทิศนา แคมมณี (2547, หน้า 36-37) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูไว้ดังนี้ 1) การศึกษาเกี่ยวกับการสอน ครูพึงให้ความสนใจในหลักการ มิใช่มุ่งความสนใจที่เทคนิค วิธีการเท่านั้น ครูควรพยายามทำความเข้าใจในหลักการ จำหลักการให้แม่นยำและหมั่นประยุกต์ใช้หลักการนั้นในสถานการณ์ที่หลากหลาย 2) ครูพึงศึกษาแนวความคิด ความเชื่อ หรือหลักการต่างๆ ซึ่งมีอยู่อย่างหลากหลายและเลือกสรรสิ่งที่ตนเชื่อถือ หมั่นวิเคราะห์การคิดและการกระทำของตนว่าสอดคล้องกันหรือไม่ และศึกษาผลการกระทำเพื่อปรับเปลี่ยนให้ยืนยันแนวความคิดความเชื่อมั่นต่อไป 3) ครูพึงเปิดใจกว้างในการศึกษาแนวความคิด ความเชื่อหรือหลักการต่างๆ ที่แตกต่างไปจากความคิดของตน และเปิดโอกาสให้ตนเองได้มีประสบการณ์ในสิ่งที่แตกต่างออกไป โดยการทดลอง ปฏิบัติ หรือศึกษาวิจัย เพื่อพิสูจน์ทดสอบแนวคิดใหม่ๆ อันอาจจะนำมาซึ่งทางเลือกใหม่ๆ ทำให้การเรียนการสอนมีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น มีความคิดแปลกใหม่ มีชีวิตชีวา ตื่นเต้นน่าเรียนรู้ทั้งสำหรับครูและผู้เรียน 4) การจัดการเรียนรู้สอดคล้องกับหลักสูตร ความต้องการของผู้เรียนและท้องถิ่น ผู้สอนจะต้องให้ความร่วมมือกับสถานศึกษาในการพัฒนาหลักสูตรให้สอดคล้องกับสภาพและความต้องการของท้องถิ่น โดยให้ชุมชนเข้ามามีส่วนร่วมและมีการจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับหลักสูตรตรงตามความต้องการของผู้เรียน ความต้องการของท้องถิ่นและการเปลี่ยนแปลงทางเศรษฐกิจ สังคม ให้สามารถเชื่อมโยงแก้ไขปัญหาท้องถิ่นได้และเน้นการปฏิบัติจริง และ

5) กระบวนการจัดการเรียนโดยเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ ผู้สอนทุกคนควรจะทำความเข้าใจให้กระจ่างชัดในความหมายและลักษณะของการจัดกิจกรรมการเรียนการสอนที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญเพื่อจะได้ปฏิบัติได้ถูกต้องสอดคล้องกับพิมพ์นธ์ เดชะคุปต์ (2550, หน้า 23-24) กล่าวถึงบทบาทหน้าที่ของครูในยุคปัจจุบันต้องมีการปรับเปลี่ยน ดังนี้ 1) ฝึกคิด คือ สอนให้ผู้เรียนคิดเอง 2) ฝึกให้ผู้เรียนศึกษาค้นคว้า ศึกษาให้ลึกซึ้งในเรื่องใดเรื่องหนึ่ง มีการวิจัย ค้นคว้า และ 3) ฝึกให้ผู้เรียนบริการสังคม คือ สิ่งที่เรียนจะมีคุณค่าเมื่อได้ใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ต่อสังคม

จากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า บทบาทหน้าที่ของครูที่สำคัญ คือ ต้องมีการพัฒนาตนเอง พัฒนาในด้านการจัดการเรียนการสอน รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีในด้านต่างๆ แก่นักเรียน ต้องมีการพัฒนาตนเองโดยการศึกษาค้นคว้าวิจัย และนำผลที่ได้มาใช้ในการจัดการเรียนการสอน เพื่อให้ผู้เรียนเป็นผู้ที่มีความรู้คู่คุณธรรม และครูยังเป็นผู้ที่ต้องมีการวางแผนจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อก่อให้เกิดกระบวนการเรียนรู้

ครูที่ดี คือ ครูที่สามารถปรับปรุงกิจกรรมการเรียนการสอนของตนเองให้ดียิ่งขึ้นอยู่เสมอ ตรงตามความต้องการของการพัฒนาของนักเรียนมากขึ้น สอดคล้องกับหลักสูตรมากขึ้นและด้วยเทคนิควิธีที่มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น ได้มีผู้ให้ข้อสังเกตหรือพฤติกรรมบ่งชี้ความเป็นครูที่ดีไว้ ดังเช่นอาภรณ์ ใจเที่ยง (2550, หน้า 84) ได้อธิบายถึงบทบาทครูในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้โดยเปลี่ยนบทบาทจากผู้ชี้นำถ่ายทอดความรู้ไปเป็นผู้ช่วยส่งเสริมและสนับสนุนผู้เรียนในการแสวงหาความรู้จากสื่อและแหล่งการเรียนรู้ต่างๆ และเป็นผู้ให้ข้อมูลที่ถูกต้องแก่ผู้เรียน นอกจากนี้ยังได้กล่าวถึงลักษณะของครูในการจัดการเรียนรู้ว่า ครูผู้สอนจำเป็นต้องมีบุคลิกภาพที่เหมาะสม ดังนี้ 1) มีกิจวัตรที่เหมาะสม 2) อารมณ์ดี มีเมตตา 3) ใช้ภาษาแจ่มชัด 4) ขจัดความลำเอียง 5) หลีกเลี่ยงการตำหนิ 6) หมั่นคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) อารมณ์ขันแทรกสร้า 8) สร้างสัมพันธ์ฉันท์มิตร 9) ติดตามทันโลกเสมอ และ 10) คำนึงให้เจอบุคคลสามารถเด็ก เช่นเดียวกันกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 2) ได้กำหนดสมรรถนะครูผู้สอนในสังกัดซึ่งประกอบด้วยสมรรถนะหลักและสมรรถนะประจำสายงาน มีดังนี้ 1) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน 2) การบริการที่ดี 3) การพัฒนาตนเอง 4) การทำงานเป็นทีม 5) จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพครู อีกทั้งได้กำหนดตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำครูในคู่มือการประเมินสมรรถนะครูผู้สอน ในการปฏิบัติงานในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อประเมินการปฏิบัติงานของครูและใช้เป็นฐานข้อมูลในการกำหนดกรอบ

พัฒนาครูตามนโยบายพัฒนาครูทั้งระบบ ประกอบด้วยวุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) มีพฤติกรรมแสดงออกดังนี้ 1) พิจารณาบทบาทการประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม 2) เห็นคุณค่าให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น 3) กระตุน จูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

พฤติกรรมของครูเมื่อพิจารณาจากกระบวนการจัดการ พิจารณาได้ดังต่อไปนี้ Worell and William (1981, pp. 9-35, อ้างถึงในสำนักนโยบายและแผนการศึกษาฯ และวัฒนธรรม, 2542, หน้า 34-38)

1. ครูในฐานะผู้จัดการในการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ (The Teacher as a manager of Learning Environment) ได้แก่ การที่ครูจะต้องเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้และวางแผน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนพบจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้ของตนเอง ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1.1 ในฐานะผู้จัดการที่จะต้องดำเนินการจัดสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้เพื่อให้นักเรียนเกิดการเรียนรู้ ซึ่งต้องอาศัยการจัดการและการวางแผน เพื่อให้เกิดสิ่งที่ต้องการ ครูต้องประยุกต์ใช้ความรู้เกี่ยวกับศาสตร์ของการเรียนการสอน ดังนี้

1.1.1 ทฤษฎีการเรียนรู้ พัฒนาการและการสอน

1.1.2 ผลงานวิจัยที่สนับสนุนการปฏิบัติการกิจของครู

1.1.3 กระบวนการทางวิทยาศาสตร์ในการตั้งและทดสอบ

สมมติฐานเกี่ยวกับการเรียนการสอน

1.1.4 วางแผนบริหารชั้นเรียนให้สอดคล้องกับรูปแบบ

การสอน

1.2 ในฐานะผู้เชี่ยวชาญในการจัดกิจกรรมการเรียนการสอน ครูต้องมีรูปแบบและขั้นตอนหลักๆ ดังนี้

1.2.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการเรียนการสอน

1.2.2 ประเมินพฤติกรรมของผู้เรียนก่อนเข้าสู่การเรียน

การสอน

1.2.3 ดำเนินการตามยุทธศาสตร์ของการสอน เพื่อให้ บรรลุวัตถุประสงค์ตามที่กำหนด

1.2.4 ประเมินผลการเรียนรู้ของผู้เรียน รูปแบบของ การจัดการเรียนการสอนดังที่กล่าวมานี้จะช่วยให้ครูสามารถประเมินการทำงานของตน ในแต่ละขั้นตอนได้อย่างต่อเนื่องและยืดหยุ่น และพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนให้เหมาะสมได้

2. ครูในฐานะผู้อำนวยความสะดวก เพื่อการพัฒนาของแต่ละ บุคคล (The Teacher as a Facilitator of Individual Development) ได้แก่ การที่ครูช่วยให้นักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ตามที่เขาต้องการ ในฐานะที่ครูเป็นผู้อำนวยความสะดวกให้นักเรียนแต่ละคนได้เรียนรู้ ครูจะต้องรู้ถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลและปรับวิธีการเรียนการสอนให้เหมาะสมกับนักเรียนแต่ละคนได้ ซึ่งจำเป็นที่ครูจะต้องใช้ประสบการณ์ และทักษะความเชี่ยวชาญในการช่วยเหลือให้นักเรียนได้เรียนรู้ตามความต้องการของเขา ดังต่อไปนี้

2.1 ครูต้องสามารถสังเกตประเมินและจัดโปรแกรมการเรียน ให้ตอบสนองต่อผู้เรียนให้มีความแตกต่างกันตามพฤติกรรมการเรียนรู้และความสามารถ ของแต่ละบุคคล

2.2 ครูต้องพัฒนาทักษะความเหมาะสมต่อการบูรณาการ ผู้เรียนที่มีบุคลิกภาพพิเศษในการเรียนรู้ให้เข้ากับสภาพแวดล้อมของการเรียนรู้ตามปกติ

2.3 ครูจะต้องรู้ที่จะกระตุ้นให้นักเรียนแต่ละคนได้ไปถึง ศักยภาพสูงสุดของเขา

2.4 ครูจะต้องอดทนกับผู้เรียนที่ไม่เฉลียวฉลาด และไม่ สามารถทำสิ่งใดๆ ได้เหมือนคนอื่น ๆ ครูจะต้องทำงานร่วมกับครูคนอื่นๆ หรือที่ปรึกษา เพื่อให้สามารถตอบสนองความต้องการพิเศษหรือที่แตกต่างกันไปของผู้เรียนทุกคนได้

3. ครูในฐานะตัวกลางของการมีมนุษยสัมพันธ์ (The Teacher as a Mediator of Human Relations) ได้แก่ การที่ครูได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีทั้งในระหว่างครู กับผู้เรียน ระหว่างผู้เรียนแต่ละคนและระหว่างกลุ่มผู้เรียน ซึ่งพิจารณาได้ดังนี้

3.1 ครูต้องพยายามกระตุ้นให้นักเรียนกล้าแสดงออก

3.2 ครูต้องเป็นผู้มีความสามารถในการปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียน เป็นรายบุคคลหรือเป็นกลุ่ม

3.3 ครูต้องมีส่วนในการกระตุ้นให้เกิดการสร้างพฤติกรรมทางสังคมที่ดีในหมู่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนปฏิบัติต่อกันโดยไม่มีทะเลาะเบาะแว้งหรือลดความขัดแย้งทั้งในระดับผู้เรียนแต่ละคนและระหว่างกลุ่มผู้เรียน

3.4 ครูต้องเป็นผู้ชี้แนะ แนะนำหรือสร้างค่านิยมที่ถูกต้องดีงาม เพื่อเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติของผู้เรียน

3.5 ครูยังต้องพัฒนาแบบฉบับของการมีปฏิสัมพันธ์กับนักเรียนซึ่งจะส่งผลอย่างมากต่อจุดหมายในการสอนของครู

3.6 ครูต้องสร้างความสัมพันธ์เชิงบวกกับนักเรียน ซึ่งช่วยให้เกิดความอบอุ่น การยอมรับนับถือ โดยดำเนินการ ดังนี้

3.6.1 เป็นแบบอย่างที่ดี

3.6.2 สร้างสภาพแวดล้อมที่เกื้อกูลต่อการเรียนรู้และการประพฤติปฏิบัติของผู้เรียน

3.6.3 สร้างระบบการสื่อสารกับผู้เรียนให้ชัดเจนและความสม่ำเสมอ สร้างระบบการควบคุม ดูแลที่เป็นธรรมและเป็นประชาธิปไตย การจัดการเรียนการสอนโดยผสมผสานสาระความรู้ด้านต่างๆ อย่างได้สัดส่วนสมดุล รวมทั้งการปลูกฝังคุณธรรม ค่านิยมที่ดีงามและคุณลักษณะอันพึงประสงค์ไว้ในทุกวิชา ครอบคลุมความคิดใหม่ต้องเน้นการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรม พัฒนาทางอารมณ์ จิตใจ ควบคู่กับสติปัญญา โดยที่ศีลธรรมจรรยาและค่านิยมเป็นกระบวนการสู่องค์ความรู้ โดยอาศัยเทคนิคการทำให้ค่านิยมกระจ่างชัด การเลียนแบบกับตัวแบบที่ดี การเรียนรู้แบบบูรณาการหลักสูตรและการเรียนการสอน การเรียนร่วมกับแบบหน่วยสหวิทยาการ เช่น ค่านิยมที่เห็นคุณค่าของเวลา การวางแผนการออมเพื่อลงทุน การทำงานเป็นทีม การรักษาวินัยเพื่อส่วนรวม

จากพฤติกรรมต่างๆ ของครูที่ดีดังกล่าว สรุปได้ว่าครูที่มีคุณลักษณะของครูที่ดีนั้น ต้องเป็นผู้ที่มีต้นทุนของความเป็นครูมืออาชีพที่สูง หมายถึง การเป็นครูที่ดีต้องมีสิ่งที่ดีในตัวเอง เช่น มีความรู้ดี มีคุณวุฒิดี มีคุณสมบัติดี ปฏิบัติงานดีและปฏิบัติตนดี สิ่งต่างๆ เหล่านี้จะส่งผลให้ผู้เรียนมีคุณลักษณะที่เป็นคนดี คนเก่ง ฉลาดและอยู่ในสังคมอย่างมีความสุข สิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้ของครู คือ ความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาวิชาของตนเอง มีศรัทธาในวิชาชีพของตนเอง เป็นครูมืออาชีพ สิ่งเหล่านี้จะเกิดขึ้นได้ครูต้องเฝ้าหาความรู้เพิ่มเติมตลอดเวลา และสามารถนำความรู้มาจัดการเรียนการสอน

ให้มีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล นอกจากนั้นบุคลิกภาพของครูทั้งภายในและภายนอกจะเป็นแบบอย่างแก่นักเรียน และครูต้องเป็นผู้นำทั้งภายในและภายนอกโรงเรียนด้วย

1.1.3 คุณลักษณะและความสามารถของครู

คุณลักษณะและความสามารถของครูที่นำเสนอไว้ในลักษณะของครูในโรงเรียนในฝันมี 3 ด้าน ดังนี้ (ศูนย์บริหารโครงการหนึ่งอำเภอหนึ่งโรงเรียนในฝัน, 2547, หน้า 4-9)

1. ด้านจิตวิญญาณของความเป็นครู ประกอบด้วย

1.1 มีความรักมีเมตตาศิษย์ โดยให้ความเอาใจใส่

ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้กำลังใจในการศึกษาเล่าเรียนแก่ศิษย์โดยเสมอหน้า พฤติกรรมที่สำคัญมีดังนี้

1.1.1 ให้ความรู้สึกเป็นมิตร เป็นที่พึ่งพาและไว้วางใจได้

ของศิษย์ทุกคน เช่น ให้ความเป็นกันเอง รับฟังปัญหาและให้ความช่วยเหลือ สนทนาโต้ถามทุกข์สุข ร่วมทำกิจกรรมเป็นครั้งคราวตามความเหมาะสม

1.1.2 ตอบสนองต่อข้อเสนอแนะการกระทำของศิษย์

ในทางสร้างสรรค์ตามสภาพปัญหาและความต้องการ และศักยภาพของศิษย์แต่ละคนและทุกคน เช่น สนใจคำถามและตอบคำถามของศิษย์ทุกคน ให้โอกาสศิษย์แต่ละคนได้แสดงออกตามความสามารถ ความถนัดและความสนใจ ช่วยแก้ไขข้อบกพร่องของศิษย์ รับผิดชอบของศิษย์หรือให้เวลาเกี่ยวกับการเรียนรู้ก่อนงานอื่นๆ

1.1.3 เสนอแนะแนวทางในการพัฒนาศิษย์แต่ละคนและ

ทุกคนตามความถนัด ความสนใจและตามศักยภาพของศิษย์ เช่น มอบหมายงานตามความถนัด จัดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลายตามสภาพความแตกต่างของศิษย์ เพื่อให้ศิษย์แต่ละคนประสบความสำเร็จเป็นระยะอยู่เสมอ แนะนำแนวทางที่ถูกต้องให้แก่ศิษย์ปรึกษาหารือกับครู ผู้ปกครอง เพื่อนนักเรียน เพื่อหาสาเหตุและแก้ปัญหาของศิษย์

1.1.4 แสดงผลงานที่ภาคภูมิใจของศิษย์แต่ละคนและ

ทุกคน ทั้งในและนอกสถานศึกษา เช่น ตรวจงานศิษย์อย่างสม่ำเสมอแล้วค้นหาจุดเด่นประกาศหรือเผยแพร่ผลงานของศิษย์ที่ประสบความสำเร็จ และยกย่องให้กำลังใจแก่เด็กทุกคนที่มีจุดเด่นซึ่งมีความแตกต่างกัน

1.2 ประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ทั้งกายและใจ
พฤติกรรมที่สำคัญ มีดังนี้

1.2.1 มีกิริยา มารยาทและการแสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ศิษย์ เช่น ระมัดระวังคำพูดและการกระทำอยู่เสมอ ไม่โกรธง่ายหรือแสดงอารมณ์ฉุนเฉียวต่อหน้าศิษย์ มองโลกในแง่ดี

1.2.2 พุดจาสุภาพและสร้างสรรค์ โดยคำนึงถึงผลที่จะเกิดขึ้นกับศิษย์และสังคม เช่น ไม่พุดจาหยาบคายนายและก้าวร้าว ไม่นินทาหรือพุดจาใส่เสียยศ พุดจาชมเชยให้กำลังใจแก่ศิษย์ด้วยความจริงใจ

1.2.3 กระทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีสอดคล้องกับวัฒนธรรมประเพณีที่ดีงาม เช่น ปฏิบัติตนให้มีบุคลิกภาพที่ดีตามวัฒนธรรมประเพณีไทย อยู่เสมอ ตรงต่อเวลา แสดงออกซึ่งนิสัยที่ดีในการประหยัด ซื่อสัตย์ สามัคคี มีวินัย รักษาสาธารณสมบัติและสิ่งแวดล้อม

1.3 รักและศรัทธาในอาชีพครู พฤติกรรมที่สำคัญ มีดังนี้

1.3.1 แสดงออกถึงความเชื่อมั่นและความชื่นชม ภูมิใจในความเป็นครูตลอดจนองค์การวิชาชีพครูว่าเป็นอาชีพสำคัญและจำเป็นต่อสังคม เช่น ชื่นชมในเกียรติและรางวัลที่ได้รับและรักษาไว้อย่างเสมอต้นเสมอปลาย ยกย่องชมเชยเพื่อนครูที่ประสบผลสำเร็จเกี่ยวกับการสอน เผยแพร่ผลสำเร็จของตนกับเพื่อนครู แสดงว่าตนเป็นครูอย่างภาคภูมิใจ

1.3.2 เป็นสมาชิกขององค์กรวิชาชีพครู สนับสนุนหรือเข้าร่วมในกิจกรรมพัฒนาวิชาชีพครู เช่น เป็นคณะทำงานหรือกรรมการขององค์กร ปฏิบัติตามเงื่อนไขข้อกำหนดขององค์กร ปกป้องเกียรติภูมิของครูและองค์กรวิชาชีพ

2. ด้านความสามารถในการจัดการเรียนรู้ ประกอบด้วย

2.1 ความสามารถในการจัดการเรียนรู้อย่างมีประสิทธิภาพ และเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ พฤติกรรมที่สำคัญมีดังนี้

2.1.1 ความสามารถในการวางแผนการจัดการเรียนรู้
มีดังนี้

2.1.1.1 การวางแผนการจัดการเรียนอย่างเป็นระบบ เช่น การวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของผู้เรียนเป็นรายบุคคลแล้วนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลมาเป็นข้อมูลสำคัญในการเลือกกำหนดกิจกรรมการเรียนรู้ที่หลากหลาย สนองตอบ

ความถนัดความสนใจของผู้เรียนเป็นรายบุคคล

2.1.1.2 พัฒนาแผนการจัดการเรียนรู้เพื่อตอบสนอง

การพัฒนาผู้เรียนแบบองค์รวมหรือบูรณาการ

2.1.2 ความสามารถในการจัดกิจกรรมการเรียนรู้

มีดังนี้

2.1.2.1 การจัดกิจกรรมที่มุ่งเน้นกระบวนการคิด

วิเคราะห์และกระบวนการแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง

2.1.2.2 มีลักษณะการจัดการเรียนรู้ที่ยืดหยุ่น

สามารถปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องและตอบสนองกับความต้องการพัฒนานักเรียนเป็นรายบุคคล

2.1.2.3 การจัดกิจกรรมที่เปิดโอกาสให้นักเรียนได้

แสดงออกอย่างอิสระ

2.1.2.4 ประเมินผลการเรียนรู้ตามสภาพจริงเป็น

รายบุคคล

2.2 มีความสามารถในการคิดค้น พัฒนา ผลิตภัณฑ์และ

ใช้สื่ออย่างมีประสิทธิภาพ หมายถึง พฤติกรรมสำคัญ ดังนี้

2.2.1 คิดค้น ผลิตภัณฑ์ เพื่อปรับปรุงการเรียนการสอน

ที่มีผลต่อการเรียนรู้ รวมถึงเปิดโอกาสให้นักเรียนมีส่วนร่วมในการดำเนินการ

2.2.2 เลือกใช้ ICT เพื่อการจัดการเรียนรู้ได้อย่าง

เหมาะสม เช่น ใช้เป็นแหล่งเรียนรู้ หรือสืบค้นข้อมูล ใช้เป็นสื่อในการนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงาน

2.3 มีความสามารถในการจัดการเรียนรู้ที่มีผลปรากฏต่อ

ผู้เรียน ซึ่งเป็นการพิจารณาจากพฤติกรรมผู้เรียนที่รับผิดชอบในการจัดการเรียนรู้ ซึ่งพฤติกรรมที่ปรากฏของนักเรียน มีดังนี้

2.3.1 นักเรียนสามารถแสวงหาความรู้ได้ด้วยตนเอง

2.3.2 นักเรียนสามารถวางแผนการเรียนรู้และเรียนรู้ได้

ด้วยตนเอง

2.3.3 นักเรียนสามารถสรุปและเผยแพร่ความรู้ได้

2.3.4 ผลงานนักเรียนมีคุณภาพ

2.4 มีความสามารถในการพัฒนาผู้เรียนด้วย

กระบวนการวิจัย พฤติกรรมที่สำคัญ มีดังนี้

2.4.1 นำผลประเมินการเรียนรู้มาเป็นข้อมูลที่สำคัญในการคิดค้นหาวิธีการพัฒนาปรับปรุงการเรียนรู้ของนักเรียนอย่างเป็นระบบเชื่อถือได้

3. ด้านความสามารถเฉพาะด้าน ประกอบด้วย

3.1 มีความรู้ความเชี่ยวชาญตรงกับงานที่ปฏิบัติ หมายถึง มีความรู้ความเชี่ยวชาญในเนื้อหาสาระทักษะในงานที่รับผิดชอบ เช่น มีความรู้ในเนื้อหาสาระวิชาที่รับผิดชอบ

3.2 มีทักษะในการใช้เครื่องมือในการแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนาตนเอง พฤติกรรมที่สำคัญ มีดังนี้

3.2.1 มีความสามารถในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร เพื่อแสวงหาความรู้ในการพัฒนาตนเอง

3.2.2 มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อแสวงหาความรู้และพัฒนาตนเอง

Calderon (1989, p. 76) ได้ศึกษาเกี่ยวกับคุณลักษณะของครูที่สอนได้ดีเยี่ยมในทัศนะของนักเรียน เพื่อนครู และผู้บริหารโรงเรียนในเขตชุมชนลอสแอนเจลิส (Los Angeles Community) การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัยเชิงสำรวจเพื่อสำรวจความคิดเห็น กลุ่มตัวอย่างเลือกจากประชาชนในเขตชุมชนลอสแอนเจลิส เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับบุคลิกและพฤติกรรมที่สำคัญของครูที่ทำการสอนได้ดีเยี่ยม ผลการศึกษาพบว่า นักเรียน ครู และผู้บริหารมีความคิดเห็นตรงกัน โดยเฉพาะในส่วนที่เกี่ยวกับคุณภาพหรือคุณลักษณะที่ดี 3 ลักษณะ คือ ลักษณะการสอนที่ดี ลักษณะเกี่ยวกับบุคลิกที่ดีและลักษณะเกี่ยวกับอาชีพครู ผลการศึกษาไม่พบความแตกต่างระหว่างความคิดเห็นของทั้ง 3 กลุ่ม แต่กลับพบความเห็นที่ตรงกันของประชากรทั้ง 3 กลุ่ม

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า คุณลักษณะและความสามารถที่พึงประสงค์ของครูนั้นต้องเป็นผู้ที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ มีความเมตตากรุณา พุดจาไพเราะ สุภาพอ่อนโยน ต้องเป็นผู้ที่ให้ความรักความอบอุ่นแก่นักเรียน เสมือนเป็นบิดามารดาคอยให้คำปรึกษาในด้านต่างๆ แก่นักเรียนเมื่อนักเรียนมีปัญหา ถ้าครูมีลักษณะดังกล่าว นักเรียนก็จะมีความสุขกับการเรียน การมาโรงเรียน ในการจัดการเรียนรู้นั้นครู

ต้องใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของนักเรียนและความต้องการของนักเรียน ต้องมีการเตรียมการสอนที่ทันสมัยและน่าสนใจ สื่ออุปกรณ์ต่างๆ ต้องเตรียมให้พร้อม ส่งเสริมให้นักเรียนได้มีการศึกษาค้นคว้าเพื่อสร้างองค์ความรู้ ดังนั้นการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมต่างๆ ของครูจึงเป็นส่วนหนึ่งที่สามารถจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีประสิทธิภาพด้วย

1.2 ภาวะผู้นำครู

ครูมีบทบาทสำคัญมากในการจัดการเรียนรู้ ครูจะเป็นตัวจักรสำคัญในการสร้างคนสมัยใหม่ คุณภาพของครูเป็นหัวใจของระบบการศึกษาที่มีคุณภาพ ถ้าครูไม่มีคุณภาพการศึกษาก็ไม่มีคุณภาพ ครูเป็นบุคคลที่เป็นศูนย์กลางของความสำคัญ ดังนั้น ครูจะต้องปรับแนวคิดและวิธีการเรียนการสอนเพื่อให้นักเรียนพร้อมที่จะเผชิญกับสถานการณ์และปัญหาใหม่ๆ รวมทั้งสามารถพัฒนาสังคมให้ก้าวหน้าไปได้อย่างสมดุลยั่งยืน ในการพัฒนาการศึกษาให้มีคุณภาพในยุคโลกาภิวัตน์ ผู้บริหารและครูต้องเปิดใจยอมรับการพัฒนาด้านวิชาชีพ วิธีการสอนและการบริหารเพื่อที่จะได้มีความรู้ความสามารถในการบริหารงาน ในการเรียนการสอนและเป็นแบบอย่างที่ดี ทั้งนี้เพื่อให้นักเรียน จะได้รับการศึกษาที่มีคุณภาพ การส่งเสริมพัฒนาความสามารถทางสภาวะผู้นำครูเป็นกรอบการพัฒนาสภาวะผู้นำที่ยั่งยืน การรวบรวมความสามารถต่างๆ ที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาครูผู้สอน โดยเฉพาะครูต้องพร้อมทั้งความรู้ความสามารถที่จะนำชุมชนในโรงเรียนให้เกิดการพัฒนา ผู้วิจัยจึงนำเสนอรายละเอียดที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำครูตามแนวคิดและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องซึ่งประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำครู บทบาทภาวะผู้นำครูและองค์ประกอบภาวะผู้นำครู ดังนี้

1.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำครู

การศึกษาและวิจัยเกี่ยวกับภาวะของผู้นำของครู ได้มีนักวิชาการให้ความหมายไว้ ดังนี้

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 30-31) ให้ความหมายว่า ภาวะผู้นำครู คือ คุณลักษณะของครูเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ความรู้ ทักษะ ความสามารถ และคุณลักษณะที่สามารถนำตนเองได้ ดังนี้

1. วุฒิความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) พิจารณาทบทวนประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม 2) เห็นคุณค่า

ให้ความสำคัญในการคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติผู้อื่น 3) กระตุ้น จูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่นโดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้ของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะการฟัง การพูดและการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่นเพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง มีพฤติกรรมที่แสดงออกดังนี้ 1) ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบันโดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมาย และพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น 2) ริเริ่มการปฏิบัติหน้าที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 3) กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และความร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ 4) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น ภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

4. การปฏิบัติอย่างไตร่ตรอง มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ 2) สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดจากการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงานในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ 3) ใช้เทคนิควิธีการหลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินการปฏิบัติงานของตนเอง และผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียน ต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 3) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความหวัง ด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง 4) ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 5) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัยหรือองค์ความรู้ต่างๆ และนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

York-Barr and Duke (2004, p. 260) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำครูจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูและสรุปความหมายของภาวะผู้นำของครูที่พบในงานวิจัยไว้ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำของครูในแง่ผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญด้านการเรียนการสอน ใช้บทบาทของผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ท่ามกลางครูและครูผู้นำเพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียนโดยมุ่งเน้นที่ความสำเร็จในการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ภาวะผู้นำของครูในแง่ของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูผู้นำใช้พฤติกรรมครูผู้นำทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติและภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน

1.2.2 บทบาทและลักษณะของภาวะผู้นำครู

ครูนับเป็นปัจจัยสำคัญต่อกระบวนการดำเนินงานของโรงเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกระบวนการทางการศึกษา และเนื่องจากเป็นผู้จัดระบบทางการเรียนการสอนโดยตรงให้กับเด็กนักเรียนและเป็นผู้ประสิทธิประสาทวิชาความรู้ให้แก่ศิษย์ นอกจากนี้เป็นผู้ให้ความรู้แล้วครูยังเป็นผู้กล่อมเกลาจิตใจของนักเรียนให้ใฝ่คุณธรรมและนำวิชาความรู้ไปฝึกคิด ฝึกปฏิบัติอย่างมีเหตุผล เพื่อช่วยให้เยาวชนของชาติเติบโตเป็นผู้ใหญ่ที่มีคุณภาพและมีคุณค่าแก่สังคมต่อไป คุณลักษณะที่ดีของครูจึงมีความสำคัญต่อคุณภาพของการจัดการศึกษา เพราะไม่ได้มีความรู้และสร้างความรู้ อย่างเดียว

ข้อบังคับคุรุสภาว่าด้วยมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณวิชาชีพ พ.ศ. 2548 (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา, 2550, หน้า 84) ได้กำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพครูต้องมีมาตรฐานวิชาชีพในมาตรฐานความรู้และประสบการณ์วิชาชีพ เกี่ยวกับสาระความรู้และสมรรถนะของครูตามมาตรฐานความรู้ด้านการพัฒนาหลักสูตร

สถาบันพัฒนาครู คณาจารย์และบุคลากรทางการศึกษา (2552, หน้า 6-15) ได้กล่าวถึงโมเดลสมรรถนะครูและบุคลากรทางการศึกษา ประกอบไปด้วย 9 สมรรถนะ คือ 1) การออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน คือ ความสามารถ ออกแบบการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน พัฒนาหลักสูตร กำหนดแผนกิจกรรม เลือกใช้สร้าง พัฒนาสื่อ นวัตกรรมส่งเสริมการเรียนรู้ ประเมินการเรียนรู้ ปลูกฝังคุณธรรม จริยธรรม พัฒนาทักษะชีวิต สุขภาพกาย สุขภาพจิต ปลูกฝังการเป็นประชาธิปไตย ความภาคภูมิใจในความเป็นไทย เพื่อพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพตามธรรมชาติ

ของผู้เรียน 2) การบริหารจัดการชั้นเรียน คือ ความสามารถในการจัดการชั้นเรียน จัดบรรยากาศการเรียนการสอน การเรียนรู้และปฏิบัติกิจกรรมพัฒนา ใช้ทรัพยากร นวัตกรรมให้เกิดประโยชน์สูงสุด จัดทำข้อมูลสารสนเทศประจำชั้น ประจำวิชา รวมทั้ง กำกับดูแลชั้นเรียน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้พัฒนาอย่างมีประสิทธิภาพและมี ประสิทธิภาพ 3) การดูแลช่วยเหลือผู้เรียน คือ ความสามารถจัดการระบบดูแลช่วยเหลือ นักเรียน รวบรวมข้อมูลผู้เรียนเป็นรายบุคคล คัดกรอง จัดกลุ่ม ช่วยเหลือ สนับสนุน ส่งเสริม ป้องกัน แก้ปัญหาผู้เรียนอย่างเป็นระบบเพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้พัฒนา เต็มศักยภาพและเต็มความสามารถ 4) จริยธรรม คือ ความสามารถครองตน ครองคน ครองงาน ถูกต้องตามหลักคุณธรรมจริยธรรม จรรยาบรรณวิชาชีพ กฎหมาย เพื่อให้ เป็นแบบอย่างที่ดีแก่สังคมและสร้างศรัทธาในวิชาชีพ 5) การส่งเสริมความเชี่ยวชาญ ในการจัดการการเรียนรู้ คือ ความสามารถศึกษา ค้นคว้าหาความรู้มาพัฒนาตนเอง อย่างต่อเนื่อง นำเทคโนโลยีมาพัฒนา ปรับปรุง ประยุกต์ใช้ในการจัดการเรียนรู้ เพื่อสร้างความเชี่ยวชาญทางวิชาการและวิชาชีพ จนเกิดผลสัมฤทธิ์เชิงประจักษ์ เป็นแบบอย่างที่ยอมรับแก่เพื่อนร่วมงานและผู้ที่เกี่ยวข้อง 6) การสื่อสารและจูงใจ คือ ความสามารถสื่อสารกับบุคคลอื่น เช่น เขียน พูด โนม่นาว จูงใจ ใช้วิธีการหรือ สื่อต่างๆ รวมถึงทำให้บุคคลอื่นประทับใจ สนับสนุนความคิดและแนวทางของตน เพื่อความสำเร็จในการจัดการเรียนรู้และพัฒนาผู้เรียน 7) การประยุกต์ใช้เทคโนโลยี เพื่อการจัดการการเรียนรู้ คือ ความสามารถในการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ สร้าง พัฒนาและเลือกนวัตกรรมในการจัดการเรียนรู้ รวมทั้งกำกับ ติดตาม ประเมินผล เพื่อส่งเสริมและพัฒนาผู้เรียนให้เกิดการเรียนรู้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 8) การสร้างความสัมพันธ์กับชุมชนเพื่อการจัดการเรียนรู้ คือ ความสามารถติดต่อ ประสานงาน สร้างความร่วมมือ ความสัมพันธ์ที่ดีเข้าร่วมกิจกรรมชุมชน ชักจูงโนมน้าว ผู้ปกครอง ชุมชนและแหล่งเรียนรู้ ให้เห็นด้วย ยอมรับเพื่อสร้างความร่วมมือร่วมใจ สนับสนุน ส่งเสริมการจัดการศึกษาและพัฒนาผู้เรียนให้เต็มศักยภาพและตามธรรมชาติ ของผู้เรียน และ 9) การประเมินและติดตามผลการจัดการเรียนรู้ คือ ความสามารถ ออกแบบ วางแผน สร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดผลประเมินผล รวมทั้งติดตามผล การเรียนรู้ เก็บรวบรวมข้อมูล สรุปผลการประเมินอย่างเป็นระบบเพื่อนำมาปรับปรุง แก้ไข พัฒนาการจัดการเรียนรู้

นอกจากนี้ กษมา วรวรรณ ณ อยุธา (2550, หน้า 42) กล่าวว่า ในห้องเรียนครูต้องเป็นทั้งผู้สอนและผู้บริหาร เห็นได้จากการแสดงถึงบทบาทของครูในการเป็นครูผู้นำ (Teacher Leaders) ชัดเจนขึ้น เช่น บทบาทการเป็นที่เลี้ยง (Mentors) ให้กับครูใหม่ บทบาทผู้นำทีมงาน (Team Leaders) การเป็นผู้นำพัฒนาหลักสูตร (Curriculum Developers) และบทบาทการเป็นผู้ให้การพัฒนาแก่บุคลากรต่างๆ (Staff Development Providers) และจากผลงานการวิจัยของ York-Barr and Duke (2004, p. 260) ที่ได้สังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของครูที่พบในงานวิจัย ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำครูในแง่ของการเปลี่ยนแปลง คือ ครูที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนการสอน ใช้บทบาทผู้นำเพื่อสร้างสังคมแห่งการเรียนรู้ท่ามกลางครูและครูผู้นำ เพื่อให้เกิดการปรับปรุงและพัฒนาการเรียนการสอนในชั้นเรียน โดยมุ่งเน้นความสำเร็จในด้านการจัดการเรียนรู้ของผู้เรียน 2) ภาวะผู้นำครูในแง่ของการใช้พฤติกรรมผู้นำ คือ การที่ครูผู้นำใช้พฤติกรรม ทั้งเป็นแบบทางการและไม่เป็นทางการ 4 ลักษณะ ได้แก่ ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ภาวะผู้นำแบบมุ่งคุณภาพขององค์กร ภาวะผู้นำตามภารกิจที่ปฏิบัติ และภาวะผู้นำแบบใช้บทบาทคู่ขนาน และเห็นว่าการพัฒนาครูให้มีความเป็นผู้นำจะก่อให้เกิดประโยชน์แก่คุณภาพของสถานศึกษา

ครูเป็นผู้นำที่หลักทางด้านจัดการเรียนการสอนและส่งเสริมประสบการณ์แก่ผู้เรียน ดูแลชีวิตผู้เรียนในโรงเรียนสถานศึกษาสนับสนุนให้ผู้เรียนได้พัฒนาเต็มตามศักยภาพ มีอิทธิพลอย่างมากต่อความสำเร็จหรือล้มเหลวของผู้เรียน ดังนั้น ครูต้องมีการพัฒนาตนเองให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา จากการศึกษาเกี่ยวกับบทบาทและคุณลักษณะภาวะผู้นำครูข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ 3 ข้อ คือ หน้าที่ในการจัดหลักสูตรและการจัดเรียนการสอน หน้าที่ในการจัดการศึกษามุ่งให้ผู้เรียนสามารถสร้างองค์ความรู้ได้ นำความรู้ที่เรียนไปใช้ในชีวิตประจำวันได้จริง และหน้าที่ในการร่วมกันบริหารโรงเรียนเป็นศูนย์บริการด้านวิชาการและข่าวสาร เพื่อพัฒนาคุณภาพชีวิตของคนในชุมชน

1.2.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำครู

จากการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำ คือ ตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงคุณลักษณะของครูเกี่ยวกับผลการปฏิบัติงาน มีผลงานวิจัยและนักวิชาการที่ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำครูไว้ ดังนี้

ชาญชัย อาจิณสมอาจารย์ (2550, หน้า 49) ได้ให้แนวคิด

เกี่ยวกับคุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำครู เช่น การกระตุ้นส่งเสริมผู้เรียนให้รู้จักแสวงหาความรู้ด้วยตนเอง การเป็นผู้นำทางวิชาการในชุมชนที่เป็นที่ตั้งของโรงเรียนการบริหารจัดการชั้นเรียน จากบทบาทของครูผู้นำดังกล่าวจึงจำเป็นต้องกำหนดให้ครูผู้สอนมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นเพียงพอต่อการเปลี่ยนแปลง การปรับเปลี่ยนกระบวนการทัศนในการปรับปรุงคุณภาพการจัดการศึกษาของโรงเรียน โดยครูผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ในการทำงาน เพื่อพัฒนาตนเองสู่การมุ่งผลสัมฤทธิ์ในการจัดการเรียนรู้และช่วยกันพัฒนาจนเกิดวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) มีการแสดงออกด้วยพฤติกรรมเชิงรุก (Proactive) กล้าที่จะเสี่ยง (Taking risk) กล้าที่จะตัดสินใจ กล้าที่จะยอมรับสิ่งใหม่ๆ กล้าที่จะเปลี่ยนแปลงและมุ่งเน้นผลประโยชน์ผู้เรียนเป็นสำคัญ และมีงานวิจัยที่ศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำครูของอารัตน์ ราชพัฒน์ (2554, หน้า 20) จากผลงานวิจัยเกี่ยวกับ การพัฒนาตัวเองซึ่งภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าได้ 4 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบด้านการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ มีวิสัยทัศน์พัฒนาตนเอง เชื่อมมั่นในตนเองว่าพัฒนาได้และเป็นครูผู้นำเพื่อพัฒนาเพื่อนครู 2) องค์ประกอบด้านเป็นแบบอย่างทางการสอนพบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ ใช้วิธีการสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเองและส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) องค์ประกอบด้านมีส่วนร่วมในการพัฒนา พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีมและมีเครือข่ายการปฏิบัติงานร่วมกัน และ 4) องค์ประกอบด้านผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่ามีองค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ เป็นผู้นำ เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 13-14) ได้กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำครูไว้ ดังนี้

1. วุฒิภาวะความเป็นผู้ใหญ่ที่เหมาะสมกับความเป็นครู (Adult Development) มีพฤติกรรมแสดงออกดังนี้ 1) พิจารณาทบทวนประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมที่แสดงออกต่อผู้เรียนและผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อตนเองและส่วนรวม 2) เห็นคุณค่า ให้ความสำคัญในความคิดเห็นหรือผลงานและให้เกียรติแก่ผู้อื่น 3) กระตุน จูงใจ ปรับเปลี่ยนความคิดและการกระทำของผู้อื่นให้มีความผูกพันและมีความมุ่งมั่นต่อเป้าหมายในการทำงานร่วมกัน

2. การสนทนาอย่างสร้างสรรค์ (Dialogue) มีพฤติกรรมที่แสดงออก ดังนี้ 1) มีปฏิสัมพันธ์ในการสนทนา มีบทบาทและมีส่วนร่วมในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น โดยมุ่งเน้นไปที่การเรียนรู้การสอนของผู้เรียนและการพัฒนาวิชาชีพ 2) มีทักษะการฟัง การพูดและการตั้งคำถาม เปิดใจกว้าง ยืดหยุ่น ยอมรับทัศนคติที่หลากหลายของผู้อื่น เพื่อเป็นแนวทางใหม่ๆ ในการปฏิบัติงาน 3) สืบเสาะข้อมูลความรู้ทางวิชาชีพใหม่ๆ ที่สร้างความท้าทายในการสนทนาอย่างสร้างสรรค์กับผู้อื่น

3. การเป็นบุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง (Change Agency) มีพฤติกรรมแสดงออก ดังนี้ 1) ให้ความสนใจต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่เป็นปัจจุบัน โดยมีการวางแผนอย่างมีวิสัยทัศน์ ซึ่งเชื่อมโยงกับวิสัยทัศน์ เป้าหมายและพันธกิจของโรงเรียนร่วมกับผู้อื่น 2) ริเริ่มการปฏิบัติหน้าที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงและการพัฒนานวัตกรรม 3) กระตุ้นผู้อื่นให้มีการเรียนรู้และร่วมมือในวงกว้างเพื่อพัฒนาผู้เรียน สถานศึกษาและวิชาชีพ 4) ปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่นภายใต้ระบบ ขั้นตอนที่เปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

4. การปฏิบัติงานอย่างไตร่ตรอง (Reflective Practice) มีพฤติกรรมแสดงออก ดังนี้ 1) พิจารณาไตร่ตรองความสอดคล้องระหว่างการเรียนรู้ของผู้เรียนและการจัดการเรียนรู้ 2) สนับสนุนความคิดริเริ่มซึ่งเกิดการพิจารณาไตร่ตรองของเพื่อนร่วมงานและมีส่วนร่วมในการพัฒนานวัตกรรมต่างๆ 3) ใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลายในการตรวจสอบ ประเมินผลการปฏิบัติงานของตนเองและผลการดำเนินงานของสถานศึกษา

5. การมุ่งผลสัมฤทธิ์ผู้เรียน (Concern for Improving pupil Achievement) มีพฤติกรรมดังนี้ 1) กำหนดเป้าหมายและมาตรฐานการเรียนรู้ที่ท้าทายความสามารถของตนเองตามสภาพจริงและปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้ 2) ให้ข้อมูลและข้อคิดเห็นรอบด้านของผู้เรียนต่อผู้ปกครองและผู้เรียนอย่างเป็นระบบ 3) ยอมรับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับความคาดหวังด้านการเรียนรู้ของผู้เรียนจากผู้ปกครอง 4) ปรับเปลี่ยนบทบาทและการปฏิบัติงานของตนเองให้เอื้อต่อการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน 5) ตรวจสอบข้อมูลการประเมินผู้เรียนอย่างรอบด้าน รวมไปถึงผลการวิจัยหรือองค์ความรู้ต่างๆ และการนำไปใช้ในการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ

อาภารัตน์ ราชพัฒน์ (2544, หน้า 141-147) ได้ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความมุ่งหมายเพื่อ

ศึกษาความเหมาะสมของตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครู เพื่อคัดสรรกำหนดไว้ในโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้าง โดยใช้เกณฑ์ค่าเฉลี่ยเท่ากับหรือมากกว่า 3.00 และค่าสัมประสิทธิ์การกระจายเท่ากับหรือต่ำกว่า 20% ทดสอบความสอดคล้องของโมเดล ความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของครูที่พัฒนาขึ้นจากทฤษฎีและงานวิจัยกับ ข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้เกณฑ์ 1) ค่าไคสแควร์ (Chi Square) มีค่าต่ำหรือไม่มีนัยสำคัญ ทางสถิติมีความน่าจะเป็นหรือค่า p-value สูงกว่า 0.05 2) ค่าดัชนีความกลมกลืนหรือ ค่า GFI (Adjust Goodness of Fit Index) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว หรือค่า GFI (Adjust Goodness of Fit Index) มีค่าตั้งแต่ 0.09–1.00 และ 3) ค่า RMSEA มีค่าต่ำกว่า 0.05 และเพื่อตรวจสอบค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading) ตามเกณฑ์ ดังนี้ 1) เท่ากับหรือมากกว่า 0.7 สำหรับองค์ประกอบหลัก 2) เท่ากับหรือมากกว่า 0.3 สำหรับองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของครู ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) มีการพัฒนาตนเองและเพื่อนครู ประกอบด้วย การมีวิสัยทัศน์ในการพัฒนาตนเอง เชื่อมมั่นว่าตนเองพัฒนาได้ และเป็นครู ผู้นำเพื่อพัฒนาครู 2) เป็นแบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย ใช้วิธีสอนที่หลากหลาย ส่งเสริมการเรียนรู้ด้วยตนเอง ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนรู้ 3) การมีส่วนร่วมในการ พัฒนา ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ในการพัฒนาร่วมกัน มีการทำงานเป็นทีมและเครือข่าย ในการปฏิบัติงานร่วมกัน 4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้นำ เป็นบุคคล แห่งการเรียนรู้ และเป็นผู้ได้รับการยอมรับ จากผลการวิเคราะห์พบว่า โมเดลสมการ โครงสร้างภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 12 องค์ประกอบย่อย และ 68 ตัวบ่งชี้ สามารถใช้วัดภาวะผู้นำของครูในสถานศึกษา ขั้นพื้นฐานได้อย่างมีความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง

วิศิษฐ์ มุ่งนากลาง (2556, หน้า 190–193) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตตรวจราชการที่ 11 มีความมุ่งหมายเพื่อ ศึกษาองค์ประกอบ และสร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู ศึกษาผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำครู ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) บุคคลแห่งการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย เป็นผู้นำและเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ 2) แบบอย่างทางการสอน ประกอบด้วย ใช้วิธีสอนที่หลากหลายและส่งเสริมบรรยากาศ การเรียนรู้ 3) การสร้างเครือข่ายและการมีส่วนร่วม ประกอบด้วย การสร้างเครือข่าย

การมีส่วนร่วม และ 4) มุ่งพัฒนาผู้เรียน ประกอบด้วย การส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน และการพัฒนาผลสัมฤทธิ์ของผู้เรียน ผลการตรวจสอบยืนยันองค์ประกอบของรูปแบบการพัฒนา มีความเหมาะสมและมีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากทุกองค์ประกอบ ผลของการทดลองใช้รูปแบบ พบว่า การประเมินภาวะผู้นำครูของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยรวม หลังการพัฒนาเพิ่มขึ้นกว่าก่อนการพัฒนา

รัตติยา พรหมสิน (2559, หน้า 38) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการ ภาค 11 มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา และศึกษา ประสิทธิภาพของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา โดยกระบวนการวิจัยและพัฒนา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา มี 5 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ความเป็นครู 2) เชี่ยวชาญด้านการสอน 3) พัฒนาตนเอง 4) ให้ความช่วยเหลือและร่วมมือกับครูคนอื่น และ 5) ส่งเสริมการเรียนรู้ของผู้เรียน

จากแนวความคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำครูข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำครูมี 4 องค์ประกอบ คือ มีการพัฒนาตนเอง และเพื่อนครู เป็นแบบอย่างทางด้านการสอน การมีส่วนร่วมในการบริหารจัดการและการพัฒนาคุณภาพของผู้เรียน

2. ผู้นำเชิงสร้างสรรค์

โลกแห่งการศึกษาได้เปลี่ยนแปลงไปค่อนข้างมากในช่วงระยะเวลาที่ผ่านมา การศึกษาที่ยอมรับกันว่าเป็นการสร้างความรู้ความสามารถและพัฒนาศักยภาพของคนได้แก่ การศึกษาที่เน้นผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง หมายถึง การให้โอกาสแก่ผู้เรียนทุกคนได้มีโอกาสรับรู้เพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ ตลอดจนพัฒนาศักยภาพของแต่ละคนให้ได้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้โดยปราศจากข้อจำกัดทั้งระดับสติปัญญา ความสามารถในการรับรู้และอื่นๆ อีกทั้งยังหวังว่าผู้เรียนสามารถเรียนรู้ได้โดยไม่มีข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาและสถานที่ ที่สำคัญอีกประการหนึ่ง คือการเปิดโอกาสให้ผู้เรียนได้ใช้ความคิดทั้งในการแก้ปัญหา วิเคราะห์และสังเคราะห์ความรู้ในทุกระดับที่เรียกว่า Constructionism ความก้าวหน้าด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร (Information and Communication Technology – ICT) เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ทำให้การศึกษาในยุคสมัยนี้เป็นจริงได้เพราะสามารถแสดงอักษร ภาพ เสียง ภาพเคลื่อนไหว รวมถึงการสร้างสถานการณ์

เสมือนจริง (Virtual Situation) ได้เหมือนๆ กับที่หนังสือ หนังสือภาพ เทปเสียง วีดิทัศน์ หรือสื่ออื่นๆ ที่มีทั้งหมดรวมทั้งเพิ่มการปฏิสัมพันธ์ (Interaction) กับผู้ใช้ได้และสร้างเครือข่ายให้สามารถติดต่อสื่อสารได้อย่างไร้ขอบเขตในแง่ของสถานที่ที่แตกต่างคนละแห่งกัน ปรากฏการณ์หรือปัญหาที่เกิดขึ้นในการจัดการเรียนการสอน เช่น ภาพของครูที่ยืนสอนหน้าชั้นเรียนคอยบอกให้นักเรียนจดหรือท่องจำ สิ่งที่ครูรู้อาจยังคงมีอยู่ภาพของผู้เรียนที่อ่านเอกสารประกอบการสอนหรือเลคเชอร์เน็ตไปพลางๆ ระหว่างที่ครูบรรยายหน้าห้อง ก็คงปรากฏภาพของครูผู้สอนที่พยายามสร้างปฏิสัมพันธ์กับผู้เรียนด้วยการสอดส่องคว้ามักเรียนคนใดหลับ พูดคุยกัน ไม่สนใจฟังครูหรือคอยเรียกนักเรียนให้ตอบคำถาม ก็ยังคงมีให้เห็นจนทำให้วิธีการสอนแบบเดิมๆ ไม่มีประสิทธิภาพพอเพียง สื่อที่แสดงมีขนาดไม่ใหญ่เพียงพอสำหรับผู้เรียนด้านหลังชั้นเรียนความรู้ที่ครู “ป้อนให้” และ “จำกัด” น่าจะล้าสมัยและจะกลายเป็นการ “ปิดกั้น” การพัฒนาศักยภาพของผู้เรียน รวมทั้งปัญหาอุปสรรคที่เคยประสบ เช่น จำนวนอาจารย์ผู้สอน/ผู้เชี่ยวชาญเฉพาะทางในศาสตร์หนึ่งๆ น้อยเกินไป (สุทธิพร จิตต์มิตรภาพ, 2553, หน้า 1-2) ดังนั้น ครูต้องเปลี่ยนแปลงตัวตนเองเพื่อที่จะเตรียมคนออกไปทำงานที่ใช้ความรู้ (Knowledge worker) และเป็นบุคคลพร้อมเรียนรู้ (Learning person) ครูจะต้องพัฒนาตนเองให้มีทักษะของการเรียนรู้ และในขณะเดียวกันก็ต้องมีทักษะในการทำหน้าที่ครูในศตวรรษที่ 21 ด้วย ทักษะของคนในศตวรรษที่ 21 ที่ทุกคนต้องเรียนรู้และครูก็ต้องเรียนรู้ด้วย คือ 3R x 7C ดังนี้ 3R ได้แก่ Reading (อ่านออก) (W) Riting (เขียนได้) และ (A) Rithmetics (คิดเลขเป็น) ส่วน 7C ได้แก่ Critical thinking & Problem solving (ทักษะด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา) Creative & Innovation (ทักษะด้านการสร้างสรรค์และนวัตกรรม) Cross-cultural understanding (ทักษะด้านความเข้าใจต่างวัฒนธรรม ต่างกระบวนทัศน์) Collaboration teamwork & Leadership (ทักษะด้านการร่วมมือการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ) Communication, information & Media literacy (ทักษะด้านการสื่อสาร สารสนเทศ และรู้เท่าทันสื่อ) Computing & ICT literacy (ทักษะด้านคอมพิวเตอร์ เทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร) Career & learning skill (ทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้) (วิจารณ์ พานิช, 2555, หน้า 20-21)

การสร้างโรงเรียนให้เป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ เพื่อช่วยยกระดับความคาดหวังต่อผลงานของครูและนักเรียนให้สูงขึ้น ซึ่งเกี่ยวข้องกับ การเปลี่ยนแปลง วัฒนธรรมของโรงเรียน ทั้งต้องเพิ่มขีดความสามารถของครูทั้งรายบุคคลและเป็นกลุ่ม

ซึ่งทำได้โดยต้องปรับเปลี่ยนวิธีการพัฒนาด้านวิชาชีพของครูในแนวใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมซึ่งถูกกำหนดมาโดยหน่วยงานกลางที่ตรงกับความต้องการของครูค่อนข้างน้อย อีกทั้งยังไม่สอดคล้องกับเป้าหมายของโรงเรียนและโปรแกรมพัฒนาครูยังต้องเชิงคุณภาพและวิธีการยังขาดการคำนึงถึงวิธีการเรียนรู้ของครูซึ่งเป็นผู้ใหญ่ โปรแกรมส่วนใหญ่มุ่งขาดการติดตามผลหลังจบการฝึกอบรม ไม่สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงแนวคิดใหม่ๆทางการบริหาร ในการพัฒนาครูให้มีความเชี่ยวชาญนั้น นอกเหนือจากให้เรียนรู้แนวคิดใหม่ๆ ที่เกี่ยวกับการปรับปรุงการเรียนการสอนแล้ว ครูยังต้องได้รับการพัฒนาด้านการเรียนรู้ของตน เพื่อการเป็นสมาชิกที่มีคุณภาพของทีมงานอีกด้วย ต่อไปเป็นข้อเสนอเกี่ยวกับกลยุทธ์ที่ใช้ในการพัฒนาครูและบุคลากร ได้แก่

1. การพัฒนาทางวิชาชีพของครูจะบรรลุผลดี จำเป็นต้องได้รับการเอาใจใส่จริงจังจากทุกฝ่าย
2. การพัฒนาปรับปรุงต้องมีการดำเนินการอย่างต่อเนื่อง ไม่ใช่ทำครั้งเดียวจบเลย
3. หลักสูตรและสาระการพัฒนาคูต้องมีเป้าหมายเพื่อการพัฒนาวิชาชีพของครู
4. วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาคูจะต้องมีหลากหลายวิธีอย่างเหมาะสม
5. ต้องให้ครูมีส่วนร่วมวางแผนพัฒนาคู
6. การพัฒนาวิชาชีพครูต้องมีจุดเน้นที่นักเรียน ต้องใช้ข้อมูลประกอบการดำเนินงานแบบมุ่งผลงาน
7. เนื้อหาสาระของโปรแกรมพัฒนาคู จะต้องผ่านการพิสูจน์แล้วว่ามีความคุ้มค่า
8. การพัฒนาวิชาชีพให้กับครูควรทำในโรงเรียนหรือพื้นที่ใกล้เคียง เป็นต้น

ประเด็นสำคัญอีกประการหนึ่งในการพัฒนาคูก็คือ ต้องปรับเปลี่ยนวิธีทำงานของครูโดยที่ครูแต่ละคนมักรับผิดชอบการทำงานสอนของตนตามลำพัง ซึ่งต่างไปจากองค์การหรือหน่วยงานประเภทอื่น ที่บุคลากรหรือพนักงานมักจะทำงานแบบร่วมกันเป็นส่วนใหญ่มาก การที่ครูแยกทำงานสอนคนเดียวตามลำพังเช่นนี้ก่อให้เกิดอุปสรรคสำคัญขัดขวางการสร้างงานที่มีคุณภาพ และทำให้โรงเรียนกลายเป็นองค์การแห่งการ

เรียนรู้ได้ค่อนข้างยาก เพราะขาดการทำงานแบบที่มรวมทั้งทำให้ขาดโอกาสการรวมกลุ่มพูดคุยกัน ซึ่งการสนทนาพูดคุยกันถือว่าเป็นเครื่องมืออันทรงพลังทำให้เกิดการเรียนรู้ได้ดี ดังนั้น จึงเป็นหน้าที่ของผู้นำหรือทีมผู้นำต้องใส่ใจและลดวิธีการทำงานตามลำพังของครู ให้น้อยลงหรือหมดสิ้นไป นอกจากนี้ยังต้องส่งเสริมและสร้างโอกาสให้ครูได้ร่วมกิจกรรมการเรียนรู้ต่างๆ อย่างทั่วถึง โดยกิจกรรมการเรียนรู้ที่จัดขึ้นจะต้องยึดทฤษฎีการเรียนรู้ที่เหมาะสมกับผู้ใหญ่เป็นสำคัญ

3. องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ได้รับการพัฒนาโดย Ash และ Pearsall บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่า “ในองค์กรหนึ่งอาจมีผู้นำได้หลายคนซึ่งแสดงบทบาทการใช้ภาวะผู้นำในลักษณะต่างๆ มากมายบทบาทภาวะผู้นำจึงมิได้จำเพาะเจาะจงแต่ผู้บริหารเท่านั้น” แต่หน้าที่ของผู้บริหาร คือ การสร้างโอกาสการเรียนรู้ให้แก่บุคลากรและองค์กรต่างๆ เพื่อเป็นช่องทางให้คนเหล่านี้ได้พัฒนาตนเองเข้าสู่การเป็นผู้นำที่สร้างสรรค์ ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างสรรค์นี้มีมุมมองว่า “ครูคือผู้นำ (Teacher as leaders) โดยมีครูใหญ่ คือ ผู้นำของผู้นำ (Leader of leaders)” อีกทศอดหนึ่งโดยนัยดังกล่าว หน้าที่สำคัญของผู้บริหาร จึงไม่เพียงแต่ส่งเสริมการเรียนรู้ของนักเรียนเท่านั้น แต่ยังรวมถึงการส่งเสริมเรียนรู้ของครู อาจารย์และบุคลากรซึ่งเป็นผู้ใหญ่ของโรงเรียนอีกด้วย (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549, หน้า 3-4) ครูถือว่าเป็นบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในการดูแลห้องเรียนในขณะที่มีการเรียนการสอนสิ่งที่ครูทุกคนจะต้องทำให้ได้ คือ การสร้างความประทับใจ ตรงตรงใจผู้เรียน ทุกครั้งที่ทำหน้าที่สอน จะต้องคิดอยู่เสมอว่าทำอะไรก็ได้ที่สามารถทำให้ผู้เรียนเกิดอาการ “ศรัทธาต่อวิชาชีพแห่งครู” โดยมีความเป็นครูโดยอาชีพ มิใช่อาชีพครู วาทกรรมเกี่ยวกับความเป็นครูมีมากมายสะท้อนให้เห็นถึงวิริยะอุตสาหะและความรับผิดชอบในความเป็นครูอย่างแท้จริง (ทิพย์วิภา เทศวิศาล, 2553, หน้า 57)

3.1 แนวคิดเกี่ยวกับหลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

นักวิชาการได้นำเสนอแนวคิด หลักการของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ในหลายทัศนะ และเพื่อให้มองเห็นและเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอแนวคิดของนักวิชาการทั้งในและต่างประเทศ ได้แก่ กิตต์กัญญาจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 20) ; Biech (1996, pp. 7-8) ; Davar (1994, อ้างถึงในกฤติยา เห่งนาเลน, 2545, หน้า 17); Stoll and Temperley (2009, pp. 63-76) ดังต่อไปนี้

Davar (1994, อ้างถึงใน กฤติยา เห่งนาเลน, 2545, หน้า 17)

อธิบายว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการผสมผสานศาสตร์และศิลป์ในการบริหารงาน เป็นบทบาทที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อการบรรลุจุดประสงค์หรือกระตุ้นให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจะต้องชี้แจงเป้าหมายและวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ต้องสร้างความพยายามและกระตุ้นให้เกิดขึ้นในทีม สามารถให้คำแนะนำและมีอิทธิพลในการโน้มน้าว ชักจูงผู้อื่น ให้ปฏิบัติตามกิจกรรมของกลุ่มให้ไปสู่เป้าหมาย ผู้นำจะต้องสามารถวิเคราะห์ความต้องการและแรงบันดาลใจของผู้ตามและสร้างสรรค์สถานการณ์ในการทำงานที่เหมาะสม ซึ่งจะต้องบูรณาการร่วมกับเป้าหมายและวัตถุประสงค์ ดังนั้น ภารกิจของภาวะผู้นำจึงขึ้นอยู่กับทั้งลักษณะของผู้ตามและสถานการณ์ที่ดำเนินอยู่ในโลกที่มีการเคลื่อนไหวอย่างรวดเร็วสถานการณ์ที่เกิดปัญหาแตกต่างกัน ผู้นำที่ดีจะต้องมีความยืดหยุ่นและมีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในธรรมชาติของมนุษย์ สามารถดึงศักยภาพของบุคคลออกมาให้ได้มากที่สุดจึงจำเป็นต้องใช้การบริหารแบบมุ่งคนผสมผสานกับการบริหารแบบมุ่งงานในระดับของความเหมาะสมที่ต่างๆ กัน

Biech (1996, pp. 7-8) กล่าวว่า ภาวะผู้นำสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องการ วิธีการและกระบวนการใหม่ๆ ในการที่จะทำให้งานไปถึงจุดหมายปัจจุบัน ผู้นำจะต้องทำมากกว่าการพัฒนางานหรือผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ผู้นำจะต้องมีภาวะผู้นำสร้างสรรค์ในการที่จะนำให้ผู้ตามปฏิบัติงานร่วมกันในทีมได้ และพร้อมที่จะรับมือกับความต้องการของทุกคนในองค์การ ให้การสนับสนุนและยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น และถือว่าความสำเร็จและความผิดพลาดเป็นส่วนหนึ่งของชีวิต ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการที่ผู้นำสามารถก้าวข้ามอุปสรรคต่างๆ โดยใช้ความคิดสร้างสรรค์ที่มีอยู่ในตนเองมาใช้เป็นเครื่องมือในการพิจารณาหาวิธีการทางวิทยาศาสตร์ในการกระตุ้นหรือกระตุ้นให้บุคคลอื่นทำงานให้สำเร็จซึ่งเทคนิคต่างๆ จะกระทำในลักษณะที่สร้างสรรค์

Stoll and Temperley (2009, pp. 63-76) ศาสตราจารย์ใน University of London และเป็นผู้อำนวยการ Centre for Educational Leadership ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : A Challenge of Our Times” สรุปสาระสำคัญได้ว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (imaginative) และการคิดไตร่ตรองอย่างถี่ถ้วนต่อโอกาสต่างๆ ประเด็นต่างๆ อย่างท้าทาย (challenging) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการมอง การคิดและการกระทำสิ่งต่างๆ ที่แตกต่างกันเพื่อจะเสริมสร้างโอกาสให้กับทุกคนที่เกี่ยวข้อง

กิตติ์กาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 20) ได้ให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เป็นการตอบสนองเชิงจินตนาการ (imagination) และการนำบุคคลอื่นๆ (leading people) ด้วยแนวทางใหม่ๆ (new solutions) หรือวิธีการใหม่ๆ (new method) อย่างท้าทาย (challenging) และมีความยืดหยุ่น (flexibility) ที่สำคัญภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ยังเป็นผู้สร้างสภาพแวดล้อม (environment) เพื่อก่อให้เกิดการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ และสนับสนุนให้ผู้อื่นได้มีความคิดสร้างสรรค์

จากการทบทวนแนวคิดและทฤษฎีภาวะผู้นำสร้างสรรค์ พบว่าในยุคที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทั้งทางด้านสังคม วัฒนธรรมและองค์การที่ปรับเปลี่ยนไปทั่วโลกมีแนวโน้มในอนาคตที่มุ่งเน้นในองค์การมีความสามารถในการยืดหยุ่นมากขึ้นแต่ยังคงความมีประสิทธิภาพสูงอยู่นั้น ทำให้ผู้นำยากที่จะใช้แนวทางการบริหารแบบเดิมให้ประสบความสำเร็จเหมือนในอดีตได้อีกต่อไป ซึ่งการพัฒนาปรับปรุงใดๆ จะเป็นไปได้โดยปราศจากการเปลี่ยนแปลงด้านภาวะผู้นำ และภาวะผู้นำที่นักวิชาการมีความเห็นตรงกันในการที่จะนำพาองค์การไปสู่อนาคต คือ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

ในการวิจัยครั้งนี้มีจุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้วิจัยจะศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจากทัศนะของนักการศึกษาและนักวิชาการจากแหล่งต่างๆ เพื่อการสังเคราะห์และกำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัย เพื่อจะนำไปสู่การศึกษาองค์ประกอบและกำหนดนิยามขององค์ประกอบเพื่อใช้ในการวิจัยต่อไปดังนี้

3.2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ เรมवल

นันท์ศุภวัฒน์

เรมवल นันท์ศุภวัฒน์ (2542, อ้างถึงใน กฤติยา เห่งนาเลน, 2545, หน้า 17) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากผลงานการวิจัยเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยการทำงานบรรยากาศเชิงสร้างสรรค์การแลกเปลี่ยนระหว่างหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการกับภาวะผู้นำสร้างสรรค์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยโรงพยาบาลรัฐกรุงเทพมหานคร ไว้ดังนี้

1. ผู้นำควรเป็นนักสังเกตที่ดี คือ เป็นผู้ที่มีมองสิ่งต่างๆ ในแนวทางไม่ธรรมดา ซึ่งมักจะมองอย่างลึกๆ และมองถึงความหมายในส่วนนั้น

ด้วยความอยากรู้อยากเห็นและมีคำถามในใจ

2. มีความยืดหยุ่น ไม่ตีกรอบให้กับตนเอง
3. มีแรงบันดาลใจเป็นของตนเองสามารถให้รายละเอียดในความคิดนั้นได้ ไม่เลิกล้มง่ายๆ ไม่ดี้อารมณ์โดยไม่มีเหตุผล
4. ใจกว้าง ไม่สรุปสิ่งใดสิ่งหนึ่งง่ายๆ
5. มีอารมณ์ขัน
6. ยอมรับความเสี่ยงที่อาจเกิดขึ้น

3.2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ สุเทพ

พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548, หน้า 17) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ไว้ดังนี้

1. ต้องยอมรับแนวคิดที่ต้องบริการ (service mentality) ต่อผู้มีส่วนได้เสียทั้งภายในและภายนอกองค์กร เริ่มจากแสดงพฤติกรรมและเจตคติที่ดีต่อลูกน้องของตนเพื่อเป็นแบบอย่างที่ดี เน้นความซื่อสัตย์ถือคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ
2. มองการณ์ไกล (Global perspective) ชาญฉลาดและเข้าใจอย่างถ่องแท้ต่อปัจจัยทางวัฒนธรรม ความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงานในองค์การ สามารถเข้าใจและมีปฏิสัมพันธ์ได้อย่างเหมาะสม
3. รู้จักบูรณาการ (Integration) ผู้นำต้องเข้าใจมุมมองที่เป็นองค์รวมเพื่อให้ทุกกลไกขององค์กรมีลักษณะของการบูรณาการ มีความสามารถและทักษะในการบริหารที่มงานและประสานสัมพันธ์เกิดเป็นองค์รวมขึ้น
4. มีความยืดหยุ่นสูง (Flexibility) สามารถเปิดใจกว้างเพื่อยอมรับสิ่งใหม่ๆ ที่เกิดขึ้นได้ดี ชอบความท้าทายและการทดลองใหม่ๆ รู้จักลดข้อจำกัดของตนและองค์การให้น้อยลง กล้าเสี่ยงอย่างรอบคอบ

3.2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ อุดม

มุ่งเกษม

อุดม มุ่งเกษม (2544, อ้างถึงใน สมศักดิ์ กิจธนวัฒน์, 2545, หน้า 11) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากผลงานการวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ประกอบการธุรกิจขนาดย่อมโดยใช้หลักการจัดกิจกรรมตามแนวมนุษยนิยมและการเพิ่มพลังศักยภาพ

ตนเองของแอนโทนี ร็อบบินส์ ไว้ดังนี้

1. การมีความเป็นผู้นำ ได้แก่ การมีความสามารถในการชี้แนะตนเองและผู้อื่นด้วยการกล้าคิด กล้าตัดสินใจและลงมือทำตามแผนที่ได้วางไว้อย่างจริงจัง โดยมีความมุ่งมั่นที่จะแก้ไขปัญหาต่างๆ จนกว่าจะประสบความสำเร็จ

2. การมีวิสัยทัศน์ ได้แก่ การมีความคิดสร้างสรรค์ใหม่ๆ อยู่ตลอดเวลา โดยการแสวงหาความรู้ใหม่ๆ อยู่เสมอ เพื่อนำมาใช้เป็นพื้นฐานในการสร้างแนวคิดใหม่ๆ สำหรับการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาองค์กรรวมถึงการมีความสามารถที่จะนำแนวคิดนั้นไปสู่การปฏิบัติงานได้จริงและทำให้เกิดผลสำเร็จตามที่ต้องการ

3. การทำงานเป็นทีม ได้แก่ การมีความสามารถในการประสานพลังสร้างสรรค์จากผู้ร่วมงานทุกคนโดยการนำจุดแข็งหรือข้อดีในแต่ละคนมาใช้ให้เป็นประโยชน์ ตลอดจนการสร้างความรู้สึกในการทำงานร่วมกันเป็นทีมด้วยการแบ่งปันประสบการณ์และความคิดเห็นจากทุกๆ คนในทีม เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกมีส่วนร่วมในการสร้างสรรค์ผลงาน และเป็นการเสริมสร้างกำลังใจในการทำงานร่วมกัน

4. การมีทัศนคติด้านบวก ได้แก่ การมีความสามารถในการมองวิกฤตให้เป็นโอกาสได้ในทุกๆ เหตุการณ์ ด้วยการมองเห็นถึงข้อดีที่มาพร้อมกับปัญหาต่างๆ และมีความเชื่อมั่นว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นจะมาพร้อมกับการให้โอกาสที่ดีกว่าเสมอและนำไปสู่การประสบความสำเร็จที่มีคุณค่า

5. การมีความสามารถในการปรับตัว ได้แก่ การมีความสามารถในการปรับตัวและมีความยืดหยุ่นต่อสถานการณ์ต่างๆ ที่มีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา เพื่อที่จะสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานให้มีความเหมาะสม ซึ่งจะนำไปสู่การมีประสิทธิภาพที่ดีในการทำงาน

3.2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ กิตดี

กาญจน์ปฏิพันธ์

กิตดีกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 25) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากงานวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาอาชีวศึกษา สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. จินตนาการ (imagination) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมีความคิดเชิงสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขันในการทำงาน และมีสติปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของการมีจินตนาการ

2. ความยืดหยุ่น (flexibility) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ โดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของความยืดหยุ่น

3. วิสัยทัศน์ (vision) คือ พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการมองภาพในอนาคตที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศโดยวัดได้จากตัวบ่งชี้ของการมีวิสัยทัศน์

3.2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Sternberg and Lubart's

Sternberg and Lubart's (1993, pp. 229–231) ได้ศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับความสร้างสรรค์ และได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. ต้องมีกระบวนการทางปัญญา มีความคิดหรือแนวทางมีความสามารถในการใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ข้อดีข้อเสียใช้ไหวพริบ

2. ความรู้ มีความรอบรู้และมีข้อมูลในเรื่องต่าง ๆ โดยมีข้อเท็จจริงเกี่ยวกับข้อมูลข่าวสารประกอบกับการใช้วิธีการสังเกตในการสร้างหรือกำหนดแนวความคิดและสรุปรวบรวมความคิด

3. สติปัญญา มีความคล่องแคล่วในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดีชอบแสวงหาสิ่งที่ดี ต้องการงานเชิงสร้างสรรค์ นิสัยอยาก رؤ้อยากเห็นและเป็นคนเปิดเผย

4. บุคลิกภาพ มองภาพลักษณ์ตัวเองในทางที่ดี มีความมั่นใจในตนเองในการที่จะรับมือกับข้อวิพากษ์วิจารณ์ของผู้อื่น สามารถแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับผู้อื่นได้และรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น มักจะมีความคิดเห็นต่างจากผู้อื่นยึดมั่นในสิ่งที่เชื่อว่าเป็นจริงได้และนำไปใช้จริงได้ สามารถรับมือกับความขัดแย้งและความวุ่นวายได้เป็นอย่างดี

5. แรงจูงใจในการทำงาน สามารถทำให้เกิดความสร้างสรรค์ในงานได้ สามารถทำให้สมาชิกรู้จักสร้างสรรค์งานที่แปลกใหม่ได้

3.2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Biech

Biech (1996, pp. 7-8) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ จากหนังสือ เรื่อง Creativity & Innovation : The ASTD Trainer's Sourcebook สรุปได้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1. การกำหนดวิสัยทัศน์ (Visualization) ที่เป็นรูปธรรมและการประสบผลสำเร็จอย่างสมบูรณ์ โดยกำหนดลักษณะของโครงสร้างของงานรูปแบบในการทำงานและคำนึงถึงเสียงสะท้อนจากทุกฝ่าย
2. การตรวจสอบ (Exploration) เป็นการทบทวนความเข้าใจในวิสัยทัศน์ที่ตรงกันของทั้งผู้นำและผู้ตาม แก่ไขความเข้าใจหรือข้อคิดเห็นที่แตกต่างกัน ให้เวลาในการพูดคุย ซักถาม ความจำเป็นในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนและความต้องการการสนับสนุนของทุกฝ่าย เพื่อพัฒนางานและดำเนินการให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
3. การผสมผสาน (Combination) ผู้นำจะต้องรู้จักผสมผสานเป้าหมายของตนกับองค์ประกอบต่างๆ ทั้งที่มีส่วนสัมพันธ์และไม่มีส่วนสัมพันธ์กับงานของตน การนำแนวคิดต่างๆ ที่จะสามารถทำให้ผู้ปฏิบัติเกิดการพัฒนาและทำงานได้ดีขึ้น การรับฟังปัญหาและข้อเสนอแนะในการทำงานจากผู้ปฏิบัติ ศึกษาลักษณะวิธีการทำงานที่ใกล้เคียงกันภายในหน่วยงานเพื่อนำมาปรับใช้อย่างเหมาะสม
4. การประยุกต์ (Modification) รู้จักนำแนวคิดต่างๆ หรือประสบการณ์ในการทำงานที่ทำให้ประสบความสำเร็จมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงาน สอบถามความคิดเห็นจากผู้ปฏิบัติเกี่ยวกับงานที่ทำ รับฟังข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ มาปรับปรุงวิธีการในการทำงาน

3.2.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Goertz

Goertz (2000, p. 161) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนิตสาร Creativity : An essential component for effective leadership in today's schools สรุปได้ดังนี้

1. มีการกำหนดเป้าหมายขององค์การให้ชัดเจน
2. มีความคิดริเริ่ม ส่งเสริมสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในองค์การ
3. มีความยืดหยุ่นหลากหลายน่าสนใจ
4. มีสติปัญญา มีทักษะความชำนาญ
5. มีแรงจูงใจทำให้เกิดกิจกรรมของกลุ่มผู้นำแล้วไปสู่

เป้าหมายร่วมกัน

3.2.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ Ruth Ash

& Maurice Persall

Ruth Ash & Maurice Persall (2000, อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) แห่ง Stamford University ประเทศสหรัฐอเมริกา ได้วิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. การเรียนรู้แบบทีม (Team learning) การคิดอย่างหวังผล (Productive thinking) และการร่วมมือร่วมใจกันแก้ปัญหา (Collaborative problem solving) ควรนำมาใช้แทนกลไกการควบคุม (Control mechanisms) การตัดสินใจจากเบื้องบน (Top – down decision making) ตลอดจนการบังคับสั่งการให้ทำแบบเดียวกัน (Enforcement of conformity)
2. มองครูว่าเป็นผู้นำและครูใหญ่ของโรงเรียนเป็นผู้นำของผู้นำโดยผู้นำทั้งหลายเหล่านี้ต้องมีทักษะการตั้งคำถามที่เหมาะสม (คำถามที่ได้คำตอบที่ลุ่มลึก) มากกว่าการแสดงตนว่าเป็นผู้รอบรู้คำตอบของทุกคำถาม
3. ความสัมพันธ์ของการปฏิบัติงานควรตั้งอยู่บนพื้นฐานของการไว้วางใจ (Trust)ต่อกัน ผู้นำจะต้องไม่มีทัศนคติว่าครูและนักเรียนชอบหลีกเลี่ยงความรับผิดชอบ (ทำนองทฤษฎี X ของ McGregor) แต่มีหน้าที่ช่วยให้คนเหล่านี้มีความกล้าต่อการปฏิบัติสิ่งใหม่ๆ
4. ผู้นำควรปรับเปลี่ยนทัศนคติจาก “ให้ทุกคนทำตามคำสั่ง และยึดหลักทำแบบเดียวกัน” ไปเป็นกระตุ้นให้กำลังใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มและคิดค้นนวัตกรรมใหม่ๆ ของครู
5. ผู้นำควรให้ความสนใจและให้ความสำคัญของคน (People) และต่อกระบวนการ (Process) มากกว่างานเอกสารและงานธุรการประจำ แต่ควรบริหารเวลาไปกับกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการสร้างมูลค่าเพิ่ม (Value – added

activities) ขึ้น

6. ผู้นำควรเน้นถึงความสำคัญของลูกค้า (Customer – focused) และยึดหลักการให้บริการ ทฤษฎีนี้ถือว่าครูและบุคลากรคือลูกค้าโดยตรงของครูใหญ่ ดังนั้น หน้าที่สำคัญที่สุดของครูใหญ่ ก็คือ การให้บริการแก่ลูกค้าของตน
7. ผู้นำควรสร้างเครือข่ายให้เกิดการสื่อสารแบบสองทาง มากกว่าการกำหนดช่องทางไหลของสารสนเทศเพียงทิศทางเดียว
8. การเป็นผู้นำแบบสร้างสรรค์ จำเป็นต้องอาศัยความเอาใจใส่ใกล้ชิด (Proximity) การปรากฏตัวอยู่กับงาน (Visibility) และอยู่ใกล้ชิดกับลูกค้าของตน ผู้นำควรใช้หลักนิเทศภายในแบบแวงเวเวียน (Managing by Wandering Around : MBWA) ไปยังหน่วยต่างๆ ทั้งทั้งโรงเรียนและชุมชนที่ล้อมรอบโรงเรียนเพื่อไปรับฟังและเรียนรู้ไปสอบถาม ไปสร้างสัมพันธ์ภาพและไปเสาะหาแนวทางที่เป็นไปได้ในเรื่องต่างๆ
9. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ จะกระจายอำนาจการตัดสินใจ (Empowering) แก่บุคคลผู้ปฏิบัติงานต่างๆ ของโรงเรียน และจะทำหน้าที่ปกป้องคนเหล่านี้เมื่อมีการแทรกแซงการทำงานจากภายนอก
10. ผู้นำแบบสร้างสรรค์ต้องมีความสามารถสูงในการปฏิบัติการกิจท่ามกลางสภาวะแวดล้อมที่ไม่แน่นอน เป็นผู้เรียนรู้การบริหารความเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นระบบเพื่อให้หน่วยงานได้ประโยชน์จากการเปลี่ยนแปลงนั้น และเป็นผู้ที่ไม่ยึดติดกับสถานภาพเดิมที่เป็นอยู่ (Maintaining status quo) ของโรงเรียน

3.2.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Chernin

Chernin (2001, pp. 245) ผู้อำนวยการ FOX ใน Los Angeles และทำงานในมหาวิทยาลัยแคลิฟอร์เนีย ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความชื่อ “Creative Leadership : Strength of Ideas The Power of The Imagination” ระบุว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์เกี่ยวกับความสามารถติดต่อประสานงานทั้งเกี่ยวกับตนเองและเกี่ยวกับทีมงานซึ่งมีองค์ประกอบดังนี้

1. แรغب้นดาลใจ (inspire)
2. วิสัยทัศน์
3. จินตนาการ (imagination)

3.2.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของ David

Magellan Horth & Charles J. Palus

David Magellan Horth & Charles J. Palus (2003, pp. 13–15)

ได้กล่าวถึงมิติและสมรรถนะที่มีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ในหัวข้อ

Navigating complex challenges : creative competencies for contemporary leadership

ใน De Montfort Business Mastery Series ระบุว่าผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบด้วย

1. การให้ความสนใจ (paying attention)
2. บุคลิกภาพ (personalizing)
3. จินตนาการ (imagine)
4. ความมุ่งมั่นทุ่มเท (serious play)
5. การให้ความร่วมมือ (collaborative inquiry)
6. ความเชี่ยวชาญ (crafting)

3.2.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Sousa

Sousa (2003, p. 34) ได้สรุปไว้ในหนังสือ “The Leadership

Brain” สรุปสาระสำคัญของคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ แนวคิดเกี่ยวกับ

คุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย

1. สติปัญญา (intelligence)
2. ความยืดหยุ่น (flexibility)
3. แรงจูงใจ (motivation)
4. การแก้ปัญหา (problem solving)

3.2.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Linda Hammersley–Fletcher and Lynne Croft

Linda Hammersley–Fletcher and Lynne Croft (2004,

pp. 11) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูจากการวิจัยเรื่อง Can

creative teachers be nurtured in a regulated framework?– possibilities within

distributed leadership ซึ่งกล่าวว่า ครูสร้างสรรค์ต้องมี 3 สิ่งต่อไปนี้คือ

1. การสร้างแรงจูงใจ ต้องสร้างแรงจูงใจต่อเพื่อนร่วมงาน
2. ความยืดหยุ่นในการสนับสนุนการเรียนรู้และสิ่งแวดล้อม

3. การพัฒนาวิสัยทัศน์และคุณค่าของการทำงานเป็นทีม

3.2.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Parker and Begnaud

Parker and Begnaud (2004) ได้สรุปทัศนะเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือชื่อว่า “Developing Creative Leadership” ซึ่งได้สรุปคุณลักษณะของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า ประกอบด้วย

1. วิสัยทัศน์ (vision)
2. ความยืดหยุ่น (flexibility)
3. ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving ability)

3.2.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Katz

Katz (2003 อ้างถึงในณัฐยา สันตระการผล, 2554) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในหนังสือ Managing Creativity and Innovation ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย

1. ความชำนาญ (expertise)
2. ความยืดหยุ่น (flexibility)
3. จินตนาการ (imagination)
4. แรงจูงใจ (motivation)

3.2.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูตาม

ทัศนะของ Bennis

Bennis (2007, p. 2) ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากหนังสือเรื่อง The Challenges of Leadership in the Modern World ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จะเกี่ยวข้องกับคน เกี่ยวข้องกับความน่าเชื่อถือความไว้วางใจในการบริหารจัดการระบบโครงสร้างกระบวนการควบคุมซึ่งมีองค์ประกอบดังต่อไปนี้

1. วิสัยทัศน์ (vision)
2. ความไว้วางใจ (trust)
3. การมุ่งความสำเร็จ (success)
4. ความยืดหยุ่น (flexibility)

3.2.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Ross

Ross (2007, p. 3) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับผู้ที่จะประสบความสำเร็จ มีดังนี้

1. มีเป้าหมาย โดยบุคคลที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีเป้าหมายที่ชัดเจนเพื่อให้ผู้ตามเดินตามทางไปสู่เป้าหมาย
2. ตรวจสอบ บุคคลที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องสามารถแนะนำ และตรวจสอบผลงาน
3. มีความยืดหยุ่น บุคคลที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องไม่ยึดติดอยู่กับเรื่องใดเรื่องหนึ่งหรือใช้อิทธิพลมากเกินไป ต้องอำนวยความสะดวกต่างๆ ช่วยเหลือทีมงานให้ประสบความสำเร็จ
4. มีวิสัยทัศน์ บุคคลที่เป็นผู้นำเชิงสร้างสรรค์ต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกลและสามารถแสดงวิสัยทัศน์เพื่อให้ผู้ตามเดินตามได้

3.2.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Powell

Powell (2008, pp. 158–166) ได้สรุปองค์ประกอบเกี่ยวกับภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในวารสารเรื่อง “The management and consumption of organizational creativity” ไว้ว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เอื้อต่อการที่จะดำเนินการ มีดังนี้

1. สอดคล้องกับวัตถุประสงค์
2. มีวิสัยทัศน์ขององค์กร
3. แรงจูงใจภายในและภายนอก
4. การประเมินผล
5. ยอมรับความเสี่ยง

3.2.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะของ

Stoll and Temperley

Stoll and Temperley (2009, pp. 63–76) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ไว้ในบทความในหัวข้อชื่อ “Creative Leadership : a Challenge of Our Times” ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย

1. จินตนาการ (imagination)
2. การคิดแบบไตร่ตรอง(thought pattern)

3.2.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ตามทัศนะ

ของ Puccio

Puccio (1999, pp. 171–178) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ระบุว่าภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ประกอบไปด้วย 1) จินตนาการและ 2) มีการกำหนดเป้าหมาย

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 25 องค์ประกอบแต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ที่มีค่าตั้งแต่ร้อยละ 30 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้จำนวน 6 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น แรงจูงใจ จินตนาการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติสู่เป้าหมาย ซึ่งแสดงเป็นองค์ประกอบการวัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4. บทสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตาราง 1

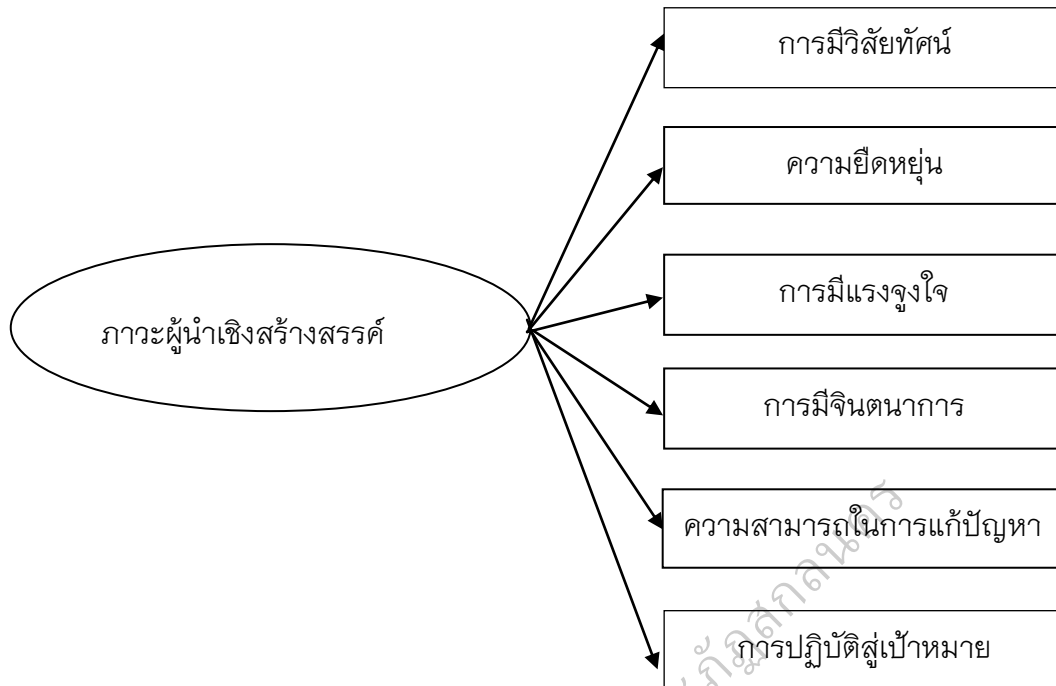
ตาราง 1 สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	جمال นัฟศัฎดิน (2542)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2554)	อุดม มุ่งเกษม (2544)	กิตติกาญจน์ บุญพันธ์ (2555)	Sternberg and Lubart's (1995, 1995)	Biech (1996)	Goertz (2000)	Ruth Ash and Maurice Persall (2000)	Chermin (2001)	David Magellan Horth & Charles J. Palus (2003)	Sousa D.A. (2003)	Linda Hammersley-Fletcher and Lynne (2004)	Parker and Begraud (2004)	Ralph and Katz (2006)	Bennis (2007)	Ross (2007)	Powell (2008)	Stoll and Temperley (2009)	Puccio (1999)	ตามนี้	ร้อยละ
1. การมีวิสัยทัศน์ (vision)			/	/		/	/	/				/	/	/	/	/	/			10	52.63
2. ความยืดหยุ่น (flexibility)	/	/	/	/			/				/	/	/	/	/	/				9	47.37
3. การมีแรงจูงใจ (motivation)					/		/	/				/		/			/			7	36.84
4. การมีจินตนาการ (imagination)				/			/	/	/	/				/				/	/	7	36.84
5. ความสามารถในการแก้ปัญหา (problem solving ability)			/		/	/	/	/			/		/							6	31.58
6. การปฏิบัติสู่เป้าหมาย (meaning)							/	/					/			/	/		/	6	31.58
7. การทำงานเป็นทีม (participative)			/					/		/										3	15.79
8. สติปัญญา (intelligent)					/		/				/									3	15.79
9. การประเมินผล (evaluation)						/									/	/				3	15.79
10. การทำงานให้สำเร็จ (success)										/					/					2	10.53
11. การยอมรับความเสี่ยง (take risk)	/																/			2	10.53
12. การมีบุคลิกภาพ (personality)					/					/										2	10.53
13. การบูรณาการ (integration)		/			/															2	10.53
14. การให้ความสนใจ (play attention)								/	/											2	10.53
15. ความเชี่ยวชาญ (expertise)										/			/							2	10.53
16. การมีแรงบันดาลใจ (inspiring)	/																			1	5.26
17. การเป็นผู้นำ (proactive)			/																	1	5.26
18. การคิดไตร่ตรอง (though pattern)																		/		1	5.26

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบของ ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์	เรมวาล นันทวิวัฒน์ (2542)	สุเทพวงศ์ศิริวัฒน์ (2554)	อุดม มุ่งเกษม (2544)	กิตติกาญจน์ปริญญ์ (2555)	Sternberg and Lubart's (1993,1995)	Bleich(1996)	Goertz (2000)	Ruth Ash and Maurice Persall (2000)	Chermin (2001)	David Magellan Horth& Charles J. Pollus (2003)	Sousa D.A. (2003)	Linda Hammersley-Fletcher and Lyme (2004)	Parker and Begnaud (2004)	Ralph and Katz (2006)	Bennis (2007)	Ross (2007)	Powell (2008)	Stoll and Temperley (2009)	Puccio (2011)	ความถี่	ร้อยละ	
19. การตั้งคำถาม(question)							/													1	5.26	
20. ความไว้วางใจ (trust)															/						1	5.26
21. การคิดค้นสิ่งใหม่ๆ (inventive)							/														1	5.26
22. ความคิดสร้างสรรค์ (creative thinking)											/										1	5.26
23. การมีอารมณ์ขัน(humor)	/																				1	5.26
24. การมองการณ์ไกล (Global perspective)		/																			1	5.26
25. การยอมรับแนวคิดที่ต่อองบริการ (Service mentality)		/																			1	5.26
รวม	4	4	5	3	5	3	5	7	2	5	5	2	4	4	4	4	5	2	2	76		

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์จากนักวิชาการ และนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่ จะเห็นได้ว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ได้จากการสังเคราะห์มีจำนวนทั้งหมด 25 องค์ประกอบ แต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์พิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือ ความถี่ 6 ขึ้นไปคิดเป็นร้อยละ 30 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบเพื่อกำหนดเป็น กรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยในครั้งนี้ได้จำนวนจำนวน 6 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ ความยืดหยุ่น การมีแรงจูงใจ การมีจินตนาการ ความสามารถในการแก้ปัญหา และการปฏิบัติสู่เป้าหมาย ซึ่งแสดงเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ดังภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 องค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์

4.1 องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

ในปัจจุบันสิ่งต่างๆ เปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์จะไม่สามารถปรับตัวและนำคนอื่น ๆ เผชิญการเปลี่ยนแปลงได้ ผลสุดท้ายก็คือความล้มเหลวในการปรับตัวต่อองค์การพินิจพิจารณาที่พอสมควร จึงจะสามารถเอาตัวรอดได้ ผู้นำที่ขาดวิสัยทัศน์จะขาดความหวัง เมื่อมีอุปสรรคหรือปัญหาจะไม่สามารถแก้ปัญหาได้ทันทีที่จะมีแต่ภาพของปัญหาตรงหน้าที่เผชิญอยู่ ผู้นำจะนำสมาชิกไปข้างหน้าได้ต่อเมื่อเขารู้ว่าเป้าหมายอยู่ที่ใด ทั้งยังต้องรู้ทิศทาง หนทางและวิธีการที่ใช้เดินไป Hickman and Michael (1984, p. 151) ใช้คำว่า “Mental Journey” ซึ่งหมายถึง การเดินทางโดยใช้สมอง Blumberg and Greenfield (1986, p. 227) ใช้คำว่า “Moral Imination” ซึ่งหมายถึง ภาพลักษณ์ทางจริยธรรม ในขณะที่ Manasse (1986, p. 150) ใช้คำว่า “Roadmap” ซึ่งหมายถึง แผนที่ทางหลวง ส่วน Barth (1991, p. 148) ใช้คำว่า “Journey Forward” ซึ่งหมายถึง การเดินไปข้างหน้า นอกจากนี้ Trethowan (1991, p. 6) ใช้คำว่า “Information Dream” ซึ่งหมายถึง ความฝันอันเกิดจากความรอบรู้ โดยนัยแห่งความหมายเหล่านี้ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงความหมายของวิสัยทัศน์ไว้สอดคล้องกันดังนี้ มารศรี สุธานี (2540, หน้า 31) ; สิทธิชัย เทวธีระรัตน์ (2540,

หน้า 43) ; ประพันธ์ ผาสุขยิต (2541, หน้า 7) ; วีระวุธ มาพะศิริรานนท์ (2541, หน้า 12) ; สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2541, หน้า 23) และदनัย เทียนพุดม (2543, หน้า 70) กล่าวว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง การมองภาพอนาคตของผู้นำและสมาชิกในองค์กร และกำหนด จุดหมายปลายทางที่เชื่อมโยงกับภารกิจ ค่านิยมและความเชื่อเข้าด้วยกันแล้วมุ่งสู่ จุดหมายปลายทางที่ต้องการซึ่งสอดคล้องกับ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2547, หน้า 3) ที่ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ จินตภาพในอนาคตที่เด่นชัดอยู่ในความคิดของบุคคลใด บุคคลหนึ่ง ซึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจสภาพปัจจุบันและการเปลี่ยนแปลงในอนาคต จินตภาพดังกล่าวมีอิทธิพลต่อการสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลนั้นมุ่งสู่สัมฤทธิ์ผล ที่ได้วางไว้ ส่งผลให้บุคคลนั้นดำเนินชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีการวางแผนและไม่ย่อท้อ ต่อความล้มเหลวด้วยความหวังเสมอว่าจินตภาพนั้นจะเป็นจริง วิสัยทัศน์จึงเปรียบเสมือน แผนที่ประกอบการเดินทางสู่เป้าหมาย เป็นศิลปะของการสร้างกรอบความคิดไปในอนาคต โดยเฉพาะอย่างยิ่ง วิสัยทัศน์ของผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่จะเป็นกรอบแนวทางนำไปสู่ แนวคิดในการบริหารจัดการให้บรรลุเป้าหมายสำเร็จได้ตามวัตถุประสงค์ดังเช่น Nanus (1992, pp. 7-10) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นการคาดการณ์ในอนาคตที่ยึดถือความเป็นจริง มีความน่าเชื่อถือสำหรับองค์กรในการเลือกทางที่ดีกว่า ทางที่ประสบความสำเร็จมากกว่า วิสัยทัศน์เกี่ยวข้องกับอนาคตโดยตรง ดังนั้น ผู้ที่จะกำหนดวิสัยทัศน์ได้จะต้องเป็นผู้ที่มีความเป็นผู้นำสูง และ Bennis (2002, p. 15) ซึ่งเป็นนักวิชาการที่มีชื่อเสียงทางด้านธุรกิจของสหรัฐอเมริกาผู้หนึ่ง ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์ คือ ความสามารถในการสร้างสรรค์ และสามารถที่จะแปลออกมาเป็นการปฏิบัติได้ วิสัยทัศน์ของผู้นำเปรียบเสมือนสะพานที่เชื่อม ปัจจุบันไปสู่อนาคต จากความหมายของวิสัยทัศน์ข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า วิสัยทัศน์ คือ การกำหนดทิศทางในอนาคตขององค์กรที่ต้องการจะให้เป็นอย่างชัดเจน โดยต้อง สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กร บริบท สภาพแวดล้อม ทั้งในปัจจุบันและอนาคต มีความเป็นไปได้ ในขณะที่เดียวกันต้องสามารถมองเห็นแนวทางในการปฏิบัติเพื่อที่จะให้ องค์กรบรรลุความต้องการนั้น โดยบุคคลที่เป็นผู้นำต้องมีความเป็นผู้นำที่สูง และมี นักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

มนตรี แยมกลีกร (2544, หน้า 22) ได้กล่าวว่กระบวนการของ วิสัยทัศน์มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคิดหรือการสร้างภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต 2) การ สื่อสารภาพที่คิด ความเชื่อแนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ ร่วมขององค์กรซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคล 3) การปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ เพื่อทำ

ให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงในอนาคต เช่นเดียวกับ บูรชัย ศิริมหาสาคร (2548, หน้า 26) กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์มี 3 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การคิดหรือการสร้างภาพที่ควรจะเป็นในอนาคต 2) การสื่อสารภาพที่คิด ความเชื่อแนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กรซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคล 3) การปฏิบัติตามพันธกิจที่กำหนดไว้ เพื่อทำให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นจริงในอนาคต และสมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2547, หน้า 13) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของวิสัยทัศน์ที่ดี มีดังนี้ 1) มีมุมมองแห่งอนาคต (Future perspective) สอดคล้องเหมาะสมกับสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมและค่านิยมขององค์กร รวมทั้งวัตถุประสงค์และภารกิจขององค์กรนั้นๆ 2) ริเริ่มโดยผู้นำและสมาชิกมีส่วนร่วมคิดและให้การสนับสนุน (Share and supported) มีความน่าเชื่อถือ ทุกคนเต็มใจที่จะปฏิบัติตาม 3) การมีสาระครบถ้วนและชัดเจน (Comprehensive & Clear) สะท้อนให้เห็นถึงจุดหมายปลายทางและทิศทางที่จะก้าวไปในอนาคตที่ทุกคนเข้าใจง่าย สามารถทำให้สำเร็จได้ตรงตามเป้าหมาย 4) ให้ความฝันและพลังจิตใจ (Positive & Inspiring) ทำท่าย ทะเยอทะยาน สามารถปลุกเร้าและสร้างความคาดหวังที่เป็นสิ่งที่พึงปรารถนาที่มองเห็นได้ 5) มีแผนปฏิบัติที่แสดงให้เห็นถึงวิธีการที่มุ่งสู่จุดหมายที่ชัดเจน

นักวิชาการต่างประเทศได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ ดังนี้ Davis and Thomas (1989, pp. 22-23) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นสิ่งสำคัญประการแรกที่ผู้นำจะต้องมี และจะต้องสามารถเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปสู่ครูและคณะทำงานเพื่อให้สมาชิกเหล่านั้น ปฏิบัติกิจกรรมต่างๆ โดยมุ่งหวังให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น เช่นเดียวกับ Bennis (1997, p. 37) ได้กล่าวว่าผู้นำที่มีประสิทธิผลจะสร้างวิสัยทัศน์นั้นไม่เพียงพอ แต่จะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์ให้สมาชิกเข้าใจอย่างชัดเจน โดยเน้นที่ผลผลิต เป้าหมายและทิศทางการดำเนินงาน ขณะที่ Caldwell and Spinks (1990, p. 174) ได้กล่าวว่า การมีวิสัยทัศน์นั้น อย่างเดียวไม่พอ สิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องกระทำให้ได้ คือ การทำให้สมาชิกมีจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น และสามารถหลอมหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่นโยบาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันภายในองค์การได้เป็นผลสำเร็จด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ วรนุช แสงนิมนวล (2545, หน้า 3) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ที่ดีควรมีคุณลักษณะ 4 ประการ คือ 1) เป็นบวก เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นการคาดการณ์ล่วงหน้า ดังนั้น สถานการณ์ที่เกิดขึ้นย่อมกำหนดไม่ได้ว่าจะดีหรือร้ายเพียงใด แต่ผู้ที่มีวิสัยทัศน์ต้องสามารถคิดและปฏิบัติให้เป็นบวกเสมอ คือเป็นไปในทิศทางสร้างสรรค์ไม่ใช่ทำลาย 2) ต้องสร้างศรัทธาให้แก่ผู้เกี่ยวข้อง (เพื่อการ

ประสานพลัง) วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของการคาดการณ์ และวิสัยทัศน์ที่สมบูรณ์ต้องมีการ Take action ซึ่งถ้าวิสัยทัศน์นั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับผู้อื่น ไม่ว่าจะในระดับกลุ่ม องค์กร สังคม ประเทศชาติ จนถึงระดับนานาชาติก็ตาม การประสานพลังย่อมมีส่วนอย่างยิ่งที่จะทำให้การกระทำนั้นๆ ประสบผลสำเร็จและพลังควรเกิดจากความศรัทธา 3) ทำทนาย และคุ้มค่าต่อความเพียรพยายาม วิสัยทัศน์ที่ดีอีกประการหนึ่ง คือ ควรให้มีมุมมองที่ ทำทนายและโดดเด่นเพราะการมีมุมมองที่แตกต่างและเมื่อ Take action ไปแล้วมีผลลัพธ์ คุ้มค่าน่าทึ่งและเป็นที่ยอมรับมากกว่ามุมมองธรรมดาหรือเป็นมุมมองพื้นๆ ที่ใครๆ ก็มองเห็นได้ 4) ต้องตั้งอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ เหตุผลที่วิสัยทัศน์ที่ดีต้อง ตั้งอยู่บนศักยภาพและขีดความสามารถ ก็เพราะการที่คนเราจะประสบผลสำเร็จ ในกิจกรรมต่างๆ ได้นั้น ไม่ใช่เพียงแค่การมองเห็นลู่วางของความสำเร็จเท่านั้น แต่ต้อง อาศัยการกระทำหรือ Take action ดังนั้นวิสัยทัศน์ที่ส่งผลจริง นอกจากนี้ Licata and Others (1990, p. 3) ได้ศึกษาเอกสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ พบว่าผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้น นอกจากจะมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนแล้ว ยังต้องสามารถทำให้ สมาชิกยินดีเสียสละส่วนตนเพื่อปฏิบัติงานต่างๆ ให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ในขณะที่ Bruan (1991, p. 26) ได้แบ่งวิสัยทัศน์ออกเป็น 3 มิติ ดังนี้ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating Vision) 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating Vision) และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ (Operationalizing Vision) และ Dubrin (1998, p. 342) ที่สรุปจากการศึกษาเกี่ยวกับ วิสัยทัศน์องค์กรของ Larwood and Others ว่าผู้นำเชิงกลยุทธ์ (strategic leader) ไม่ใช่ เพียงแต่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่จะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปสู่ การปฏิบัติด้วยวิธีการต่างๆ และ Wilmore (2002, pp. 20-24) ได้กล่าวถึงวิสัยทัศน์ว่า ประกอบด้วย 4 ขั้นตอนได้แก่ 1) การพัฒนาวิสัยทัศน์ ซึ่งจะบอกอนาคตหรือสภาพการณ์ ที่ควรจะเป็น 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โรงเรียนต้องสื่อสารให้ผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องทราบว่า เราคือใคร มีภารกิจอย่างไร มีจุดมุ่งหมายอย่างไร เพื่อเป็นการเชิญชวนให้คนเหล่านี้ เข้ามามีส่วนร่วม 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ เป็นกระบวนการที่จะทำให้วิสัยทัศน์นั้น กลายเป็นจริง 4) การรับผิดชอบต่อวิสัยทัศน์ นั่นคือผู้นำต้องดำเนินการตามวิสัยทัศน์ จนกว่าวิสัยทัศน์นั้นจะประสบผลสำเร็จ และ Zaccaro and Banks (2004, p. 371) ได้เสนอ จากผลการศึกษาว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ประกอบด้วย การสร้างวิสัยทัศน์ (formulating) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (articulating) และการปฏิบัติตามกลยุทธ์ที่สัมพันธ์กับ วิสัยทัศน์ (implementing)

ตาราง 2 องค์ประกอบด้านการมีวิสัยทัศน์

องค์ประกอบด้าน การมีวิสัยทัศน์	วีระวัฒน์ ปันนิตกามย์ (2538)	ลิตธิชัย เทวธีระรัตน์ (2540)	มนตรี แย้มกสิกร (2544)	สมศักดิ์ ดลประสิทธิ์ (2547)	บุรุษย์ ศิริมหาสาคร (2548)	Bennis (1989)	Davis and Thomas (1989)	Caldwell and Spinks (1990)	Licata and Others (1990)	Bruan (1991)	Dubrin (1998)	Wilmore (2002)	Zaccaro and Banks (2004)	คามณี	ร้อยละ
1. การสร้างวิสัยทัศน์	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13	100.00
2. การปฏิบัติ	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	13	100.00
3. การเผยแพร่	/		/		/	/	/			/	/	/	/	9	69.23
4. ทำทนาย		/		/										2	15.38
5. คิตรีเริ่ม				/										1	7.69
รวม	3	3	3	4	3	3	3	2	2	3	3	3	3	35	

จากตาราง 2 แสดงองค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4.1.1 การสร้างวิสัยทัศน์

การสร้างวิสัยทัศน์ (Formulating vision) เป็นการสร้างฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างที่ผู้นำปรารถนาจะให้องค์กรของตนเองเป็นอย่างที่ตั้งไว้ การสร้างวิสัยทัศน์จะต้องศึกษาสภาพปัจจุบันและปัญหาอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจน วิสัยทัศน์ที่สร้างจำเป็นต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายบนพื้นฐานความเป็นไปได้ ผู้นำหรือผู้บริหารที่ดีจะต้องรู้จักสร้างวิสัยทัศน์ เพื่อเป็นแนวทางในการกำหนดอนาคตขององค์กรและสามารถนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้สำเร็จ วีรภูษ มาสะศิริานนท์ (2541, หน้า 28) ได้กล่าวถึงที่มาของวิสัยทัศน์ ว่าในการพัฒนาวิสัยทัศน์โดยเฉพาะ

อย่างยิ่งวิสัยทัศน์ขององค์กรนั้น มิได้เกิดจากการนั่งคิดนั่งฝันไปเพียงลำพังแต่จะต้องมีองค์ประกอบสำคัญอื่นๆ อีกหลายประการที่มาจาก 1) ข้อมูลข่าวสาร (information) ทั้งภายในและภายนอกองค์กร 2) องค์ความรู้ของบุคคลในองค์กรนั้นๆ 3) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (creativity) 4) ความคาดหวัง (expectation) ของผู้ที่มีส่วนอย่างสำคัญ (stakeholders) ขององค์กร 5) การผสมผสานจินตนาการและดุลยพินิจ 6) ความสามารถในการคิดวิเคราะห์สภาวะแวดล้อมขององค์กร 7) การกำหนดทางเลือกของเราเองในการเดินไปสู่อนาคต (scenarios of the future) 8) มีการรวมพลังความมุ่งมั่น ต่อการสร้างนวัตกรรม (Innovative) ให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างเป็นรูปธรรม เพื่อให้องค์กรก้าวหน้าได้มีนักวิชาการหลายท่านได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ ดังนี้

Yuki (1989, p. 221) ได้กล่าวไว้ว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้นำจะต้องสร้างเครือข่ายงานที่จะได้พบปะสมาชิกทั้งในองค์กรและนอกองค์กรทั้งเป็นแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ โดยผู้นำจะต้องสนใจในความคิดเห็นของผู้อื่นโดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ๆ หรือที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตนเองและคนอื่นๆ เพื่อที่จะได้เลือกเฉพาะความคิดเห็นที่ดีมาใช้ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งสอดคล้องกับ สุเทพ ชาวลิต (2541, หน้า 51) ที่กล่าวว่า ปัจจัยสำคัญในการสร้างวิสัยทัศน์ คือ ทักษะด้านความคิด ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่จะพัฒนาความคิดสร้างสรรค์สู่กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่พัฒนาให้ผู้บริหารมองกว้าง คิดไกล ทันสมัย และเฉียบแหลมมากขึ้น โดยเมื่อสร้างวิสัยทัศน์เผยแพร่วิสัยทัศน์แล้วต้องนำวิสัยทัศน์นั้นไปสู่การปฏิบัติ Goens and Clover (1991, pp. 151-152) กล่าวว่า ในการสร้างวิสัยทัศน์นั้นผู้นำไม่สามารถที่จะนั่งอยู่เฉยได้และคอยให้วิสัยทัศน์เกิดขึ้นเองได้ แต่จำเป็นจะต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้งซึ่งโดยวิธีการเก็บรวบรวมข้อมูลวินิจฉัยความต้องการของสมาชิก ฟังความเห็นของบุคคลอื่นที่เกี่ยวข้องทั้งในและนอกองค์กร ใต้ถามปัญหา สังเกตปฏิกริยาย้อนกลับของสมาชิก ศึกษาข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำสิ่งเหล่านั้นมาประมวลกันเข้ากลายเป็นวิสัยทัศน์ของผู้นำ ส่วน Barth (1991, pp. 176-177) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า วิสัยทัศน์ของผู้นำเกิดจากการรวบรวมข้อมูลและคำนึงถึงความต้องการของสมาชิก เจือปนไขและความเข้าใจสิ่งต่างๆ ขององค์การอย่างถ่องแท้ และที่สำคัญคือวิสัยทัศน์นั้นต้องสอดคล้องและสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมของโรงเรียนด้วย ในขณะที่ Ellis and Joslin (1990, p. 5) มีความคิดว่าทุกโรงเรียนย่อมมีศักยภาพเฉพาะของตนที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างได้ดี ดังนั้น ในการกำหนดภาพในอนาคตของโรงเรียน จึงต้องศึกษาสภาพของโรงเรียนในปัจจุบันว่ามีจุดเด่นจุดด้อยด้านใด โดยการ

รวบรวมข้อมูลจากสมาชิกทุกคนในโรงเรียน แล้วนำข้อมูลที่ได้มาสังเคราะห์เป็นภาพรวมของโรงเรียน เพื่อตัดสินใจว่าจะวางทิศทางการพัฒนาโรงเรียนไปในทางใด

ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของกมล สูดประเสริฐและสุนทร สุนันท์ชัย (2541, หน้า 20) ที่กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นการแสดงออกถึงภาพในอนาคตที่เป็นไปได้และเป็นไปตามอุดมการณ์หรือความหวังที่ชุมชนได้กำหนดไว้ เมื่อประชาชนรวมตัวกันเข้าย้อมสามารถที่จะร่วมมือกันสร้างวิสัยทัศน์ที่ดีในอนาคตและเป็นวิสัยทัศน์ของชุมชนทั้งชุมชน ทั้งนี้เพื่อเป็นการแสวงหาแนวทางการแก้ปัญหาหรือเป็นการแสวงหาแนวทางที่ดีกว่า การสร้างวิสัยทัศน์ถูกนำมาใช้เป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวางแผนยุทธศาสตร์ในการพัฒนาชุมชนจนถึงพัฒนาประเทศชาติ และฉัตรพงษ์ เกศมาริน (2546, หน้า 93-95) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ คือ การปลดปล่อยจิตวิญญาณ วิสัยทัศน์เป็นหนึ่งในทักษะสำหรับคนยุคใหม่ หากแต่เป็นทักษะที่สำคัญด้วยภาพที่สร้างขึ้นจะช่วยให้สามารถมุ่งเน้นอนาคตทำให้สามารถเปลี่ยนความเสี่ยงเป็นโอกาส การบริหารที่มีวิสัยทัศน์ซึ่งไม่เพียงแต่กำหนดตำแหน่งองค์การเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงอย่างไม่หยุดยั้ง พวกเขาจะพยายามควบคุมและมีอิทธิพลเหนือความเปลี่ยนแปลงใดๆ แทนที่จะคอยตั้งรับมันสถานเดียว เมื่อกลุ่มมีวิสัยทัศน์ จะได้รับการปลดปล่อยจิตวิญญาณขององค์การออกมา เมื่อทุกคนมีวิสัยทัศน์จะมีพลังมากขึ้นด้วย ก่อให้เกิดแรงบันดาลใจ วิสัยทัศน์นั้นมาจากสติปัญญาและจิตใจที่ทำงานร่วมกันอย่างแท้จริง เครื่องมือสำหรับการสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) จินตนาการ 2) สัญลักษณ์ต่างๆ 3) การเล่าด้วยเรื่อง 4) การเปลี่ยนอิริยาบถ การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมา นับได้ว่าเป็นวิธีการที่ดีที่สุดในการขยายขีดความสามารถที่รับรู้ได้ในปัจจุบันและมีวิธีการมากมายที่ได้มาซึ่งวิสัยทัศน์ กระบวนการนี้เริ่มจากการให้ทุกคนร่วมสนทนาลึกลับที่หวังในอนาคต ซึ่งจำเป็นต้องใช้ในเชิงขยายและการรวบรวมความคิดไปควบคู่กัน ในทำนองเดียวกัน นอกจากนี้ เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 43) ได้อธิบายไว้อย่างชัดเจนว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการสร้างความฝันที่เป็นจริงหรือเป็นการสร้างพิมพ์เขียว (Blueprint) ของการมีความเป็นเลิศในอนาคต เป็นการสร้างภาพที่ผู้นำปรารถนาให้เป็นอย่างนั้น การสร้างวิสัยทัศน์นั้นต้องศึกษาองค์การอย่างลึกซึ้ง มีข้อมูลอย่างชัดเจนเกี่ยวกับจุดเด่นและจุดด้อยของบุคคล สถานที่ ทรัพยากร เวลา จำเป็นต้องสอดคล้องกับสิ่งแวดล้อม วิธีการที่ใช้อย่างหนึ่งในการสร้างวิสัยทัศน์คือ การสร้างวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วม (Share Vision)

สรุปได้ว่า การสร้างวิสัยทัศน์เป็นการกำหนดแนวทางในการพัฒนาองค์กรโดยผู้นำจะต้องให้ความสำคัญกับความคิดเห็นของสมาชิกโดยเฉพาะความคิดเห็นใหม่ๆ ทั้งนี้เพื่อเป็นการช่วยกันแสวงหาแนวทางในการร่วมกันพัฒนาและแก้ไขปัญหาให้องค์กรเจริญก้าวหน้า การสร้างวิสัยทัศน์มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ระบุเป้าหมายที่ชัดเจน 2) สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมและเป้าหมาย 3) แสดงออกถึงภาพในอนาคตที่เป็นไปได้ 4) เกิดจากความต้องการของสมาชิกในองค์กร และได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงขั้นตอนในการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ดังนี้

Locke and others (1991, 53-54) ได้เสนอแนวความคิดว่า การสร้างวิสัยทัศน์ของผู้นำได้มาจากวิธีการดังต่อไปนี้

1. โดยการเก็บรวบรวมข้อมูล หมายถึง การสนทนาพูดคุย และฟังความคิดเห็นจากบุคคลต่างๆ ทั้งในและนอกองค์การ
2. โดยการจัดกระทำข้อมูล หมายถึง การวิเคราะห์และสังเคราะห์ข้อมูลที่มีอยู่เพื่อนำไปกำหนดวิสัยทัศน์ของผู้นำ ซึ่งต้องอาศัยความรู้ความสามารถของผู้นำในเรื่องต่อไปนี้ คือการมีสายตาวไกล ความเข้าใจในประเพณีและวัฒนธรรมขององค์การ
3. โดยการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ของตนเองออกมาเป็นถ้อยคำได้อย่างชัดเจน มีพลังในการกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนทำงานเพื่อเป้าหมายขององค์การ ทั้งนี้ถ้อยคำที่แสดงวิสัยทัศน์ควรมีลักษณะย่อ ชัดเจน ทำท่าย มุ่งอนาคต มั่นคง บรรลุผลที่จะบรรลุให้ได้
4. โดยการประเมินผลเป็นระยะ หมายถึง การทดสอบว่าวิสัยทัศน์นั้นสอดคล้องกับความรู้ ความสามารถของสมาชิกในองค์การหรือไม่ หากได้คำตอบปฏิเสธ ผู้นำจะต้องนำวิสัยทัศน์นั้นมาพิจารณาเพื่อปรับปรุงเปลี่ยนแปลงต่อไป

อุทัย บุญประเสริฐ (2543, หน้า 183-186) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์มีกระบวนการดังต่อไปนี้

1. การระบุวัตถุประสงค์ให้ชัดเจน
 - ขั้นที่หนึ่ง ประชุมคณะทำงานออกแบบสร้างวิสัยทัศน์ ให้แต่ละคนระบุเหตุการณ์หรือการตัดสินใจในอดีต 4-8 อย่างที่เคยขึ้นกับองค์กร
 - ขั้นที่สอง ให้สมาชิกแต่ละคนเขียนวัตถุประสงค์ของเขาในการทำงานให้กับองค์กรโดยให้แสดงออกจากส่วนลึกของจิตใจและเพิ่มความหมาย

ให้กับงานที่ทำการเขียนวัตถุประสงค์อาจนำด้วยคำถาม

ขั้นที่สาม เป็นกิจกรรมกลุ่มให้จินตนาการว่าในอนาคตอีก 20 ปีข้างหน้า เมื่อวันนั้นมาถึงองค์กรควรจะประสบความสำเร็จในด้านใด มีชื่อเสียงด้านใด บรรลุวัตถุประสงค์ข้อใดบ้างหรือยังบกพร่องด้านใดบ้าง

ขั้นที่สี่ กลุ่มอธิบายว่าลักษณะขององค์กรที่คาดหวัง เป็นอย่างไรและสะท้อนให้เห็นถึงวัตถุประสงค์ขององค์กรเพียงใด

ขั้นที่ห้า นำข้อคิดที่ได้ทั้งหมดมารวมเข้าเป็นข้อความที่ระบุ วัตถุประสงค์

ขั้นที่หก พิจารณาว่าจะวัดหรือประเมินวัตถุประสงค์นั้นได้อย่างไร

2. การระบุภารกิจให้ชัดเจน (Mission) เป็นการพิจารณาว่า องค์กรของท่านควรจะทำอะไรที่พิเศษหรือยิ่งใหญ่ให้สังคม เมื่อเปรียบเทียบกับองค์กรอื่น ที่มีวัตถุประสงค์อย่างเดียวกันแล้วพบว่าภารกิจขององค์กรของท่านควรแตกต่างจากองค์กร เหล่านั้นอย่างไรให้เขียนภารกิจลงไปให้ชัดเจน

3. การวิเคราะห์องค์กร เนื่องจากวิสัยทัศน์ต้องอยู่บนพื้นฐาน ความเป็นจริงจึงจำเป็นต้องวิเคราะห์จุดแข็งและจุดอ่อนขององค์กร เพื่อดูความเป็นไปได้ และดูว่าอะไรทำให้องค์กรของเราแตกต่างจากองค์กรอื่นในวงการ เกี่ยวกับอะไรคือสิ่งที่ ลูกค้านำคาดหวังจากเราขณะเดียวกันก็ให้วิเคราะห์สิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย

4. การสร้างวิสัยทัศน์ย้อนกลับไปดูวัตถุประสงค์ (Purpose) และภารกิจ (Mission) ที่เขียนไว้แล้วนำมากำหนดเป็นวิสัยทัศน์พิจารณาความเป็นไปได้ จากการวิเคราะห์องค์กรแล้วปรับแก้ไขอีกครั้ง จากนั้นทดสอบประสิทธิภาพของวิสัยทัศน์ ที่เขียนโดยตอบคำถามให้ได้ว่าวิสัยทัศน์นั้นเป็นที่เข้าใจของคนในองค์กรหรือไม่ เราได้ดู ความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์แล้วหรือยัง เป็นที่ชัดเจนหรือไม่ว่าเมื่อบรรลุตามวิสัยทัศน์แล้ว จะเกิดผลอะไรขึ้นกับองค์กร

เสาวนิตย์ ชัยมุสิก (2545, หน้า 43-45) ได้กล่าวว่า การกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษาจำเป็นต้องใช้ศิลปะ เพราะวิสัยทัศน์เป็นจินตภาพที่ปราศจาก รายละเอียด วิสัยทัศน์เป็นสิ่งที่สถานศึกษาต้องการจะให้เห็นความสำเร็จที่จะเกิดขึ้น เมื่อได้ลงมือดำเนินการแล้ว ซึ่งเห็นได้จากการกำหนด/สร้างวิสัยทัศน์ที่ดี การกำหนด วิสัยทัศน์ของสถานศึกษามีขั้นตอนดำเนินการดังนี้

1. ระบุผลที่เกิดจากการสำรวจตนเอง โดยการเปรียบเทียบกับมาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของสถานศึกษากำหนดเป็นจุดเด่นและจุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนาและตัวชี้วัดของแต่ละด้าน

2. จัดหรือจำแนกจุดเด่นและจุดด้อย หรือจุดที่ต้องการพัฒนา มาตรฐานคุณภาพและตัวชี้วัดของแต่ละด้าน

3. จัดลำดับความสำคัญของจุดเด่นและจุดด้อยหรือจุดที่ต้องการจะพัฒนา โดยยึดหลักว่ารักษาจุดเด่นเพื่อผดุงมาตรฐานคุณภาพและพัฒนาจุดด้อยเพื่อยกระดับเข้าสู่มาตรฐานคุณภาพ

4. นำผลจากข้อ 3 มากำหนดทิศทางการพัฒนาระยะ 3-5 ปี มาพัฒนาสถานศึกษาตามแนวทางการกำหนด

สมศักดิ์ คลประสิทธิ์ (2547, หน้า 42) ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ทั้งหมด 4 ขั้นตอน มีดังต่อไปนี้

1. ขั้นเตรียมการเป็นขั้นตอนการสร้างความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับความหมายและให้เห็นความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์ในองค์การ

2. ขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์มีขั้นตอนดังนี้

2.1 รวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับหน่วยงาน เช่น วัตถุประสงค์ ภารกิจหน่วยงาน ความคาดหวังและความต้องการของสมาชิกผู้รับบริการ และหน่วยงานที่เกี่ยวข้อง เป็นต้น

2.2 วิเคราะห์สถานการณ์ปัจจุบันของหน่วยงานเพื่อให้ผู้บริหารเข้าใจและตระหนักในสถานการณ์ปัจจุบันและศักยภาพของหน่วยงาน

2.3 กลุ่มผู้บริหารเสนอมุมมองแห่งอนาคตเป็นลักษณะของการสร้างฝันของผู้บริหารแต่ละคน (Create Individuals Dream) จะได้มุมมองที่หลากหลายและครอบคลุม

2.4 นำมุมมองของผู้บริหารแต่ละคนมารวมและเชื่อมโยงกัน (Share and Relate the Dreams) เพื่อให้มุมมองของแต่ละคนมาเชื่อมโยงกันแล้วเรียงลำดับความสำคัญ

2.5 คัดเลือกและตัดสินใจอนาคตของหน่วยงานที่เป็นความฝันของทุกคน

2.6 ชัดเกลาลำนวนให้สื่อความหมายชัดเจน ปลูกเร้า

ทำท่าย สร้างพลังคลใจ มีสาระครอบคลุมองค์ประกอบของวิสัยทัศน์

3. ช้่นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อกำหนดวิสัยทัศน์ตามขั้นตอนการสร้างวิสัยทัศน์แล้วจะได้วิสัยทัศน์ของหน่วยงานและเมื่อคณะกรรมการเห็นชอบแล้วควรสื่อสารให้สมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกันกำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

4. ช้่นประเมินวิสัยทัศน์การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีพลังและมีประสิทธิภาพเพียงใดโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้ามุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใดควรปรับปรุงแก้ไขการดำเนินงานเพื่อให้เป็นไปตามวิสัยทัศน์อย่างไร

สรุปกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ที่ได้กล่าวถึงกระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ทั้งหมดมี 4 ขั้นตอน สรุปได้ดังต่อไปนี้

ขั้นที่ 1 ช้่นเตรียมการวางแผนดำเนินกิจกรรม มีการสร้างความรู้ความเข้าใจในเรื่องเป้าหมายขององค์การ การทำงานร่วมกัน ความหมาย ความสำคัญและความจำเป็นในการสร้างวิสัยทัศน์

ขั้นที่ 2 ช้่นปฏิบัติการร่วมในการดำเนินสร้างวิสัยทัศน์ ประกอบด้วย 1) ช้่นการมีส่วนร่วมในการคิด การตัดสินใจ 2) ช้่นการมีส่วนร่วมในการดำเนินกิจกรรม

ขั้นที่ 3 ช้่นนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เมื่อสมาชิกทุกคนได้รับทราบและเข้าใจตรงกัน กำหนดแผนงานและโครงการให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์และนำแผน/โครงการไปปฏิบัติ

ขั้นที่ 4 ช้่นประเมินวิสัยทัศน์การประเมินวิสัยทัศน์ทำให้ทราบว่าวิสัยทัศน์นั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดโดยพิจารณาจากผลการดำเนินงานตามแผนและโครงการว่ามีความก้าวหน้ามุ่งไปสู่วิสัยทัศน์เพียงใด

4.1.2 การเผยแพร่วิสัยทัศน์

การเผยแพร่วิสัยทัศน์ (Articulating vision) เมื่อสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นแล้วผู้นำจำเป็นต้องอธิบายให้สมาชิกในองค์การได้ทราบรับรู้ เข้าใจ มองเห็นความเป็นไปได้ ดังนั้น การเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น นั่นคือเปลี่ยนสภาพวิสัยทัศน์ส่วนบุคคลเป็นวิสัยทัศน์ของส่วนรวม จุดหมายของการเผยแพร่วิสัยทัศน์ คือการให้สมาชิกยอมรับ

วิสัยทัศน์ของตนเอง ผู้บริหารหรือผู้นำจำเป็นต้องมีวาทศิลป์ในการอธิบายและโน้มน้าวให้สมาชิก เข้าใจและยอมรับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้น

Sheive and Schoenhiet (1987, p. 101) ให้ความเห็นว่า ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่ได้ผลนั้นจำเป็นต้องอาศัยผู้นำที่มีความสามารถในการสื่อสารและเป็นผู้ที่มีวาทศิลป์ ซึ่งสอดคล้องกับ Sergiovanni (1984, p. 8) ผู้นำสามารถเผยแพร่ให้สมาชิกรับรู้วิสัยทัศน์ของตนได้ด้วยคำพูดและการกระทำเป็นตัวอย่างในเวลาต่อมา และ Yukl (1989, p. 22) ได้สนับสนุนและยืนยันว่าการเผยแพร่วิสัยทัศน์ทำได้โดยการใช่วาทศิลป์ การอุปมา คำขวัญ สัญลักษณ์ และพิธีการต่างๆ เพื่อโน้มน้าวจิตใจของสมาชิกให้เชื่อและเห็นคล้อยตามในขณะที่ มาร์ศรี สุธานี (2540, หน้า 36) ได้กล่าวถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ที่สอดคล้องกันว่า สามารถกระทำได้ 3 แนวทาง คือ

1. โดยคำพูด หมายถึง ทั้งโดยปากเปล่าและโดยการเขียน เพื่ออธิบายถึงความสำคัญและประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับองค์การหรือตัวสมาชิกในองค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งเพื่อสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคลในองค์การ

2. โดยการกระทำ หมายถึง การจัดการสถานที่ทำงาน การรับรองผู้มาเยี่ยมเยียน การเลือกเน้นสนใจสิ่งหนึ่งสิ่งใดเป็นพิเศษ พิธีการต่างๆ และการจัดตารางปฏิบัติกิจกรรมประจำวัน

3. โดยการให้รางวัล หมายถึง โดยคำพูดและการกระทำ อาจเป็นคำพูดง่ายๆ ที่แสดงความขอบคุณ คำยกย่องชมเชย เป็นต้น

นอกจากนี้ Ellis and Joslin (1990, p. 28) มีความเชื่อว่า การสร้างวิสัยทัศน์ขึ้นมาได้นั้น ยังไม่สำคัญเท่ากับความความสามารถในการเผยแพร่ไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การให้ความเห็นสอดคล้องตามและเต็มใจที่จะปฏิบัติตามกิจกรรมทั้งหลาย เพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ซึ่งเขาเชื่อว่าวิธีการที่ดีที่สุด คือ การให้สมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการเปลี่ยนแปลงโรงเรียนเพื่อมุ่งไปยังวิสัยทัศน์ของโรงเรียนที่กำหนดไว้ ส่วน Locke and Others (1991, p. 57) ได้กล่าวถึงเรื่องเดียวกันนี้ว่า ก่อนที่ผู้นำจะสามารถนำองค์การให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ ผู้นำจะต้องเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นไปยังสมาชิกทุกคนขององค์การเพื่อให้สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจ ยอมรับเกิดจิตผูกพันกับวิสัยทัศน์นั้น ทั้งนี้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์สามารถทำได้โดยการกล่าวปราศรัย การพูดคุยและการพบปะสังสรรค์ การบันทึก จดหมายแจ้งข่าว การอุปมา คำขวัญ ป้ายประกาศ เล่าเรื่องและพิธีการต่างๆ ซึ่งเน้นให้เห็นถึงความสำคัญในวิสัยทัศน์ของตน

สรุปได้ว่า ในการเผยแพร่วิสัยทัศน์นั้นผู้นำต้องมีความสามารถในการใช้วาจาศิลป์เพื่อที่จะสามารถโน้มน้าวให้สมาชิกในองค์กรมีความเข้าใจเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมาได้ การเผยแพร่วิสัยทัศน์ มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ให้สมาชิกในองค์กรได้ทราบหรือรับรู้ถึงวิสัยทัศน์ 2) ให้สมาชิกในองค์กรได้เข้าใจถึงวิสัยทัศน์ 3) สมาชิกในองค์กรให้ความเห็นสอดคล้องในแนวทางที่จะปฏิบัติ และ 4) สมาชิกในองค์กรพร้อมและเต็มใจในแนวทางที่จะปฏิบัติ

4.1.3 การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์หรือการนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติ เป็นการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยความร่วมมือ ท่วมเทกำลังกาย ความคิด และความพยายามของสมาชิกภายในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นมานั้นดำเนินไปเป็นผลสำเร็จในเรื่องการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีนักวิชาการได้ให้ความคิดเห็น ดังนี้

Sashkin (1988, p. 247) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์สามารถปฏิบัติได้ 2 แนวทาง คือ 1) โดยการหล่อหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงสู่ปรัชญาและ 2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน ซึ่งจะต้องมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ มีทักษะการสื่อสารที่ดี แสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนเองอย่างชัดเจน วางตนให้เป็นที่ไว้วางใจ มีความมั่นใจในตนเองและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่นและTrethowan (1991, p. 8) ได้ให้ข้อเสนอแนะว่า ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ได้ผลดีจึงควรคำนึงถึงสิ่งต่อไปนี้ 1) ต้องแสดงให้เห็นถึงความกระตือรือร้น 2) พยายามสร้างจิตผูกพันให้เกิดขึ้นกับสมาชิก 3) จัดโครงสร้างของโรงเรียนให้สอดคล้องกับการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) จัดงบประมาณสนับสนุน 5) มีความเชื่อถือและไว้วางใจในความสามารถของสมาชิก และ 6) ไม่อ้างในสิ่งที่ไม่เป็นความจริงเพียงหวังให้งานสำเร็จ แต่ต้องมีความจริงใจกับสมาชิก

สอดคล้องกับ Sheive and Schoenhiet (1987, p. 102)กล่าวว่า การนำวิสัยทัศน์ไปปฏิบัติหรือการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์จะบรรลุเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้นำ โดยเฉพาะการมีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ การเป็นผู้สื่อสารที่ดีและความสามารถในการทำงานร่วมกับบุคคลที่มีลักษณะต่างๆ ได้ทุกสถานการณ์ ในขณะที่ Sashkin (1988, p. 247) ได้แสดงความคิดเห็นว่า การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์สามารถปฏิบัติได้ 2 แนวทาง คือ 1) โดยการหล่อหลอมวิสัยทัศน์นั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนและกำหนดนโยบาย โครงการ เพื่อนำปรัชญาของโรงเรียนไปปฏิบัติจริง

2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคน

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการหลายท่านได้แสดงความคิดเห็นไว้ตรงกันดังนี้ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ที่ได้ผลดีนั้น คือการหล่อหลอมวิสัยทัศน์ลงในโครงสร้าง นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน และกิจวัตรประจำวันของโรงเรียน Caldwell and Spinks (1990, p. 174) and Locke and Others (1991, pp. 63-99) โดยได้เสนอแนวทางการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ให้บรรลุผลอย่างชัดเจน ดังนี้

1. การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ออกมาเป็นบัญชีรายการที่จะต้องปฏิบัติจริง เพื่อให้ช่องว่างระหว่างสภาพขององค์การในปัจจุบันกับสภาพในอนาคตขององค์การที่ต้องการให้เป็นมีความใกล้ชิดกันเข้าไปทุกที จนกระทั่งสามารถบรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ได้ในที่สุด
2. จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมที่จะรับการนำวิสัยทัศน์ในการปฏิบัติ
3. คัดเลือกบุคคลให้ทำงานเหมาะสมกับความรู้ความสามารถและพัฒนาบุคคลให้มีความเต็มใจในการที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ที่กำหนด
4. สร้างความกระตือรือร้นในการทำงานให้เกิดแก่สมาชิกโดยการใช้อำนาจ หน้าที่ตามระเบียบ กฎเกณฑ์ การทำให้ดูเป็นแบบอย่าง การสร้างให้เกิดความเชื่อมั่นในตนเองและการกระจายอำนาจ
5. เก็บรวบรวมและศึกษาข้อมูลเป็นอย่างดี เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจมิให้ผิดพลาด
6. สร้างทีมงานที่ดี ให้สมาชิกได้ร่วมมือและช่วยเหลือซึ่งกันและกันอันจะทำให้การปฏิบัติงานมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น
7. ริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและสนับสนุนให้มีการใช้นวัตกรรมเพื่อพัฒนาองค์การไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนด

จากความคิดเห็นของนักวิชาการดังที่ได้กล่าวมาแล้วนี้ สรุปได้ว่าการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ หมายถึง องค์การสามารถนำวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติจริงได้เป็นผลสำเร็จ ทั้งนี้โดยวิธีการประยุกต์วิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่ นโยบาย เป้าหมาย แผนงาน โครงการ โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกและผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีการหล่อหลอมวิสัยทัศน์ลงสู่ปรัชญาเพื่อให้เห็นถึงวิธีการ แนวทางในการปฏิบัติ 2) สร้างความกระตือรือร้นของบุคลากรในการปฏิบัติงาน

- 3) จัดโครงสร้างขององค์การให้พร้อมต่อการปฏิบัติ 4) จัดบุคลากรให้เหมาะสมกับงาน
5) จัดงบประมาณในการสนับสนุน และ 6) เชื้อถือและไว้วางใจในความสามารถของ
บุคลากร

4.2 องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น

มีผู้กล่าวว่า “การทำงานนั้นเราทำกับคน ถ้าได้คนก็จะไ้งาน ถ้าไม่ได้คนก็พังทั้งคนและงาน” ในโลกปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว ตลอดเวลาทำให้เราต้องทำงานแบบผสมมากขึ้น บุคคลคนเดียวอาจต้องทำงานหลายอย่างและเกี่ยวข้องกับหลายงาน สถานการณ์ต่างๆ เหล่านี้ส่งผลให้ผู้นำทีมต้องให้ความสำคัญกับการสร้างและส่งเสริมทีมงานให้เกิดการร่วมแรงร่วมใจกันสร้างพลังร่วม (synergy) คุณลักษณะที่จำเป็นและสำคัญมากสำหรับผู้นำสมัยใหม่ในการแก้ปัญหาและพัฒนาองค์กรให้เหมาะสม สอดคล้องกับสังคม เหตุการณ์ และสถานการณ์ในปัจจุบัน คือ ความยืดหยุ่น อันเป็นสมรรถนะที่หากผู้นำขาดแล้ว อาจเป็นอุปสรรคสำคัญต่อการกำหนดนโยบาย กระบวนการ (ธเนศ ขำเกิด, 2547, หน้า 160–162) ความยืดหยุ่นเริ่มต้นจากการกำหนดภาวะผู้นำขององค์การ โดยการจัดสรรทรัพยากรและการสร้างความผูกพันให้เกิดความยืดหยุ่นขององค์การ สำหรับองค์การที่มีความยืดหยุ่น จะกำหนดแผนการอย่างมีระบบ ในการลดความเสี่ยงตลอดทั่วทั้งองค์การ ขณะเดียวกันการรับเอาความเสี่ยงเป็นสิ่งที่ดีสำหรับองค์การที่ยืดหยุ่น เป็นการป้องกันให้เกิดความสมดุล ผู้นำที่ดีจะมีการติดต่อสื่อสารได้อย่างชัดเจนและแม่นยำถึงความผูกพันขององค์การและกลับมาเป็นปกติ (Bell, 2002, pp. 1–4) ผู้นำขององค์การที่มีความยืดหยุ่นในการกลับมาเป็นปกติได้อย่างรวดเร็ว จะดำเนินการต่างๆ เพื่อสร้างความมั่นใจว่าวัตถุประสงค์และค่านิยมหลักแสดงให้บุคคลต่างๆ เห็นถึงการตัดสินใจและการดำเนินการต่างๆ ว่าควรจะดำเนินไปในทิศทางใด องค์การที่มีความยืดหยุ่นจะส่งเสริมการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ในองค์กรได้โดยการยอมรับฟังความคิดเห็นของพนักงาน และจะเป็นการส่งเสริมให้พนักงานของตนรู้สึกเป็นเจ้าของงานและเขาจะพัฒนางานของเขาอย่างเต็มที่ ซึ่งสอดคล้องกับ Kogut and Kulatilaka (2001, p. 774) ได้กล่าวไว้ว่า ความยืดหยุ่นเชิงกลยุทธ์เกิดจากการเรียนรู้ด้วยตนเองเกี่ยวกับการปรับตัวอย่างรวดเร็วให้สอดคล้องกับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้น การเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นเพื่อสร้างศักยภาพให้กับองค์กรนั้น มีหลายทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง เช่น ทฤษฎีเกี่ยวกับองค์การและทฤษฎีอื่นที่มีความซับซ้อน เป็นต้น นอกจากนี้ Johnson and Other (2003, p. 78) ได้ให้ความหมายและ

จำแนกมิติของคำจำกัดความได้ 3 มิติ คือ

1. มิติเกี่ยวกับผลิตภัณฑ์ คือ ความหลากหลายของผลิตภัณฑ์ในตลาด การปรับตัวตามผลิตภัณฑ์ตามเงื่อนไขทางตลาด ความสามารถในการปรับเปลี่ยนเพื่อให้อยู่ในความต้องการของผู้บริโภค การเรียนรู้และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการผลิตด้วยปริมาณที่เหมาะสม กระบวนการที่รวดเร็ว ต้นทุนต่ำ การสร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ด้วยเทคโนโลยีและความคิดสร้างสรรค์

2. มุมมองเกี่ยวกับกระบวนการ คือ การปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ การปรับกระบวนการบริหารภายในเพื่อสนองตอบการเปลี่ยนแปลง กระบวนการภายในที่สนับสนุนความสำเร็จขององค์กรโดยการเรียนรู้และพัฒนา การพยากรณ์และวางแผนล่วงหน้ารวมทั้งผลการพยากรณ์ กระบวนการตัดสินใจ ความรวดเร็วในการสนองตอบ การเปลี่ยนแปลงขององค์กร เครือข่ายและพันธมิตรทางธุรกิจ

3. มุมมองเกี่ยวกับทรัพยากร คือ ความสามารถในการเปลี่ยนแปลงทรัพยากรที่มีเป็นเงินสด ความสามารถในการแข่งขันจากต้นทุนทรัพยากรที่ต่ำกว่าและทำเลที่ตั้งที่ได้เปรียบ แหล่งทรัพยากรและทรัพยากรสำรอง

ได้มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของความยืดหยุ่นไว้ดังนี้ DeAngelis (2005, pp. 4–22) กล่าวว่าความยืดหยุ่น หมายถึง ความสามารถที่จะปรับตัวต่อการตอบสนองต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงจากภายนอกและสามารถกลับคืนสู่ภาวะปกติ และสามารถดำเนินการต่อไปได้ นอกจากนี้ ปัญญนนท์ รัตนพนาวรรณ (2549, หน้า 40) ได้กล่าวว่า ความยืดหยุ่นขององค์กร คือ ความสามารถในการตอบสนองอย่างรวดเร็วต่อการเปลี่ยนแปลงที่ไม่สามารถพยากรณ์ได้ แม้กระทั่งเป็นความวุ่นวาย จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ความยืดหยุ่น คือ ความสามารถในการปรับต่อสถานการณ์ในการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว องค์กรที่มีความยืดหยุ่นและผู้นำที่มีความยืดหยุ่นจะสามารถนำพาองค์กรพัฒนาได้ตามแบบแผนที่กำหนดไว้ การเรียนรู้เกี่ยวกับการปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์จริงที่เกิดขึ้นจะเป็นการสร้างศักยภาพให้กับองค์กรนั้นๆ จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความยืดหยุ่นไว้ดังนี้

Guilford (1967, pp. 60–65) ได้ให้คำนิยามและองค์ประกอบความยืดหยุ่น (flexibility) หมายถึง ความสามารถในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภท มีองค์ประกอบคือ 1) ความสามารถในการพยายามคิดได้อย่างอิสระและ 2) ความยืดหยุ่น

ทางด้านการดัดแปลง โดยสามารถเปลี่ยนแปลงจากสิ่งหนึ่งเป็นสิ่งหนึ่งได้ สอดคล้องกับ ชนันธิดา รัตนปราณี (2554, หน้า 16-17) ได้กล่าวถึงความหมายและองค์ประกอบของ ความยืดหยุ่นไว้ว่า เป็นความยืดหยุ่นในการคิดและการกระทำ การปรับความคิดให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ในที่นี้ปริมาณของจำพวก กลุ่มหรือประเภทที่ตอบสนองต่อสิ่งเร้า มีองค์ประกอบ คือ ความสามารถในการปรับตัว กล่าวอีกอย่างว่าเป็นความสามารถในการตอบสนองต่อสิ่งเร้าและความสามารถในการคิดอิสระ และสุรศักดิ์ หลาบมาลา (2541, หน้า 38 - 39) ได้ให้ความหมายและองค์ประกอบของความยืดหยุ่น (flexibility) ว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการคิดหาคำตอบได้หลายประเภทหลายทิศทาง มีองค์ประกอบ คือ ความสามารถที่จะพยายามคิดได้อย่างอิสระและความคิดยืดหยุ่น ทางด้านการดัดแปลง (adaptive flexibility) เป็นความสามารถที่คิดได้หลากหลายและสามารถดัดแปลงจากสิ่งหนึ่งไปเป็นสิ่งหนึ่งได้ และกิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555, หน้า 25-27) ได้ให้คำนิยามและองค์ประกอบของความยืดหยุ่นว่า เป็นการแสดงออกของผู้บริหารที่แสดงออกถึงการคิดหาคำตอบได้อย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ อย่างอิสระ โดยองค์ประกอบของความยืดหยุ่น คือ 1) ความสามารถในการคิดหาคำตอบอย่างอิสระ ไม่ตกอยู่ภายใต้กฎเกณฑ์หรือความคุ้นเคย 2) ความสามารถในการปรับตัวตามสถานการณ์ต่างๆ และ 3) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ สอดคล้องกับอริญญา เถลิงศรี (2556, หน้า 1) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความยืดหยุ่นว่ามีดังนี้ 1) การปรับตัว 2) การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ 3) ความหลากหลายในมุมมองความคิด และ 4) การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง

ในขณะที่ Benard (1993, pp. 44-48) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความยืดหยุ่น มี 4 ประการ คือ 1) ความสามารถทางสังคม คือ การโต้ตอบที่ดี โดยเฉพาะอย่างยิ่งมีความพยายามในการดึงการตอบสนองทางบวกจากผู้อื่น มีความยืดหยุ่น มีการเข้าใจอย่างร่วมรู้สึก มีทักษะการสื่อสาร มีแนวโน้มที่จะสัมพันธ์ทางบวกกับผู้อื่น 2) ทักษะการแก้ปัญหา เป็นความสามารถในการคิดเชิงนามธรรมและสะท้อนออกมาในรูปของการพยายามหาทางออกของปัญหา ทั้งในปัญหาด้านสังคม มีทักษะที่สำคัญ 2 ทักษะนั้นคือ การวางแผน ซึ่งเอื้ออำนวยให้เกิดการมองเห็นว่าตนเองจะดำเนินการอย่างไร สามารถแสวงหาความช่วยเหลือจากแหล่งทรัพยากรอันมากมายได้ 3) ความมีอิสระในการทำสิ่งต่างๆ ด้วยตนเอง เป็นความสำนึกในเอกลักษณ์แห่งตนและ

ความสามารถในการกระทำสิ่งต่างๆ โดยไม่พึงพิงและแสดงการควบคุมสิ่งที่อยู่แวดล้อมตนเอง และ4) ความมุ่งหวังในชีวิตและอนาคต ทำให้เกิดเป้าหมายในชีวิต ความปรารถนาในการศึกษา การยืนหยัดอยู่ได้ ความหวังและการตระหนักถึงอนาคตที่สดใส และธเนศ ขำเกิด (2547, หน้า 160-162) ได้กำหนดองค์ประกอบของความยืดหยุ่นไว้ ดังนี้

- 1) สามารถวิเคราะห์พฤติกรรมมนุษย์ 2) ความสามารถด้านการบริหาร EQ 3) การปรับตัวให้เข้ากับบุคคลและสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลง 4) การจัดการกับปัญหาความขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์ และ 5) การสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

ตาราง 3 องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น

องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น	Guilford (1967)	Benard (1993)	ชนันธิดา รัตน์ปราณี (2554)	สุรัตต์ หลาบมาลา (2541)	ธเนศ ขำเกิด (2547)	กิตติกาญจน์ ปฏิพันธ์ (2555)	อริญญา เถลิงศรี (2556)	ความถี่	ร้อยละ
1. การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์	/	/	/	/	/	/	/	7	100.00
2. คิดอย่างอิสระ	/	/	/	/		/	/	6	85.71
3. การเปิดกว้างรับความคิดใหม่ๆ						/	/	2	28.57
4. การแก้ปัญหา		/			/			2	28.57
5. การตั้งเป้าหมาย		/						1	14.29
6. เข้าใจในพฤติกรรมของบุคคล					/			1	14.29
7. ความสามารถด้าน EQ					/			1	14.29
8. การสร้างบรรยากาศที่ดี					/			1	14.29
9. การเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง							/	1	14.29
รวม	2	4	2	2	5	3	4	23	

จากตาราง 3 องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่น จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านความยืดหยุ่นที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้งหมด 9 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้

เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และ 2) การคิดอย่างอิสระ

4.2.1 การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์

การเปลี่ยนแปลงในโลกยุคปัจจุบันทั้งด้านเศรษฐกิจ ความเจริญทางด้านวัตถุส่งผลกระทบให้เกิดปัญหาในสังคมอย่างมากหากบุคคลใดไม่สามารถปรับตัวได้ก็จะทำให้เกิดความทุกข์ ขณะเดียวกันหากบุคคลใดปรับตัวได้ก็จะทำให้เกิดความสุข การปรับตัวเป็นกระบวนการที่สิ่งมีชีวิตมีการเปลี่ยนแปลงหรือปรับเปลี่ยนบางประการให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่อาศัยอยู่ที่มีลักษณะเปลี่ยนแปลงไป มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายของการปรับตัวไว้สอดคล้องกัน ดังนี้ วรารักษ์ ตรีกุลสฤษดิ์ (2545, หน้า 3) ; ลักขณา สิริวัฒน์ (2545, หน้า 64) ได้กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการที่บุคคลใช้ความพยายามในการปรับหรือเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตนเอง เมื่อต้องเผชิญกับสภาพปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสิ่งแวดล้อมรอบข้าง จนกระทั่งบุคคลนั้นสามารถอยู่ในสภาพแวดล้อมหรือสภาพปัญหานั้นๆ ได้ เพื่อให้สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและสภาพแวดล้อมที่อยู่ได้อย่างมีความสุขซึ่งสอดคล้องกับ Worchel and Goethalo (1989, p. 6) ได้กล่าวว่า การปรับตัว หมายถึง การเผชิญปัญหาที่เกิดขึ้นเนื่องจากตนเอง สิ่งแวดล้อม และบุคคลอื่นๆ ที่เราพบในแต่ละวัน การปรับตัวเป็นกระบวนการที่ซับซ้อน คือ ต้องประกอบไปด้วย 1) การเรียนรู้และความเข้าใจเกี่ยวกับตนเองและสิ่งแวดล้อมทางสังคม 2) ใช้ความเข้าใจดังกล่าวเป็นตัวกำหนดเป้าหมายที่แท้จริง 3) ใช้ความสามารถที่จะควบคุมสิ่งแวดล้อมและเป้าหมายของการปรับตัวเพื่อให้บรรลุถึงจุดหมายที่ตั้งไว้ 4) มีความไว้วางใจต่อการรับรู้ความต้องการและความไม่สบายใจของผู้อื่น เพื่อที่จะให้ความช่วยเหลือหรือสร้างสรรค์ในทางบวกแก่ผู้อื่น ในทำนองเดียวกันกับ Lazarus and Susan (1996, p. 181) ; Roy and Andrews (1999, p. 31) ที่ให้ความหมายสอดคล้องกันว่า การปรับตัว หมายถึง กระบวนการและผลลัพธ์ซึ่งอาศัยกระบวนการคิดและความรู้สึกของบุคคล มีการใช้สติพิจารณาไตร่ตรอง วางแผนหรือเลือกหาวิธีการจัดการกับสถานการณ์ และสิ่งที่เกิดขึ้นจะเป็นผลลัพธ์ของการปรับตัว การปรับตัวที่มีประสิทธิภาพจะทำให้เกิดความมั่นคงและเกิดสุขภาวะที่ดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ คือ การพยายามเปลี่ยนแปลงความคิดของบุคคลให้สามารถแสดง

พฤติกรรมยอมรับเพื่อให้สามารถเผชิญปัญหาต่างๆ และสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมและสภาพแวดล้อมที่อยู่ได้อย่างมีความสุข ในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์มีตัวชี้วัด ดังนี้

- 1) รู้และเข้าใจเกี่ยวกับตนเอง
- 2) รู้และเข้าใจเกี่ยวกับปัญหาหรือสภาวะที่เผชิญอยู่
- 3) สามารถปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองเมื่อเผชิญกับปัญหา และ 4) ความมั่งงั่งไวต่อการรับรู้ปัญหาและแนวทางในการแก้ไขปัญหา

4.2.2 การคิดอิสระ

การศึกษาวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการคิดและรูปแบบการเรียนรู้ได้เป็นไปอย่างกว้างขวาง และต่อเนื่องมาเป็นเวลากว่า 20 ปี ผลการวิจัยได้ชี้ชัดว่ารูปแบบการคิดและรูปแบบการเรียนรู้ของผู้เรียนมีผลต่อความสำเร็จทางการเรียนของผู้เรียนรวมทั้งผู้เรียนที่มีรูปแบบความคิดอิสระด้วย มีนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงการคิดอิสระไว้ดังนี้

วิทยากร เชียงกุล (2551) การคิดอย่างอิสระ หมายถึง การกล้าคิด ตั้งคำถามต่อทุกเรื่อง กล้าคิดถึงความเป็นไปได้ของสถานการณ์ต่างๆ อย่างมีเหตุผล มีหลักฐานข้อมูลยืนยันที่สรุปได้หรือนำเชื่อถือได้ แต่การคิดอย่างเป็นอิสระหรือคิดอย่างเสรีอย่างเดียวอาจจะนำไปสู่ความคิดปัจเจกชนแบบแปลกๆ แหวกแนว สอดคล้องกับ Witkin and Others (1997, p. 36) ได้แบ่งรูปแบบการคิดของบุคคลโดยตัดสินจากความสามารถของบุคคลที่จะเอาชนะอิทธิพลจากการลงให้ไขว้เขวของภาพที่เป็นพื้น ขณะที่บุคคลกำลังพยายามจัดจำแนกสิ่งเร้า แบ่งเป็น 2 แบบ คือ การคิดแบบอิสระและการคิดแบบไม่อิสระ การคิดแบบอิสระ (Field independent) เป็นรูปแบบการคิดของบุคคลที่เป็นอิสระ หลุดพ้นจากการลงของภาพที่เป็นพื้นได้มาก มีการวิเคราะห์ จำแนกสิ่งเร้าได้ดี ผลจากการคิดอิสระส่งผลให้เกิดการแสดงออกทางความคิดดังที่ จรรยาพร ธรณินทร์ (2552, หน้า 270) การแสดงออกอย่างอิสระทางความคิดและการปฏิบัติ ทำให้มีความมุ่งมั่นตั้งใจในสิ่งที่คิด สนุกสนาน เพลิดเพลินเป็นสุข พอใจกับผลงานที่เกิดขึ้น แม้เป็นงานหนักก็จะกลายเป็นเรื่องที่ย่างและเบา ดังเห็นได้จากการทำงานของศิลปินและนักวิทยาศาสตร์มักทำอย่างต่อเนื่องนานหลายปี จนค้นพบบางสิ่งบางอย่างที่สามารถผลิตสร้างสรรค์งานขึ้นมาได้ และเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2546, หน้า 117-118) ได้กล่าวถึงการคิดอิสระว่า ในระบอบการปกครองแบบประชาธิปไตยได้รับการสร้างสรรค์ให้เอื้อประโยชน์ต่อการคิดอย่างอิสระของคนในสังคม เพราะประชาชนได้รับสิทธิเสรีภาพในการคิด การเขียน การเผยแพร่ ในขอบเขตที่ไม่ทำร้ายผู้อื่นไม่ทำให้ผู้อื่นเดือดร้อน

จากที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า การคิดอิสระ หมายถึง การคิดในเรื่องต่างๆ โดยที่ไม่มีขอบเขตจำกัด การคิดลักษณะนี้จะเป็นความคิดที่มีความสัมพันธ์ต่อเนื่องกันไปเรื่อยๆ ทำให้เกิดแนวคิดในการทำสิ่งใหม่ๆ ขึ้น ในการคิดอิสระ มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การแสดงออกอย่างอิสระทางความคิดโดยไม่มีขอบเขตจำกัด 2) เรื่องที่คิดมีความสัมพันธ์กันต่อเนื่องไปเรื่อยๆ และ 3) เป็นแนวทางในการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ

4.3 องค์ประกอบด้านการมีแรงจูงใจ

นักวิชาการทางการศึกษา มักนิยามความหมายของแรงจูงใจแตกต่างกันไปโดยอาจจะหมายถึง ความต้องการ (Desire, Wants) ความต้องการในสิ่งจำเป็น (Needs) ความปรารถนา (Wishes) จุดมุ่งหมาย (Aims) เป้าหมาย (Goals) แรงขับ (Drives) สิ่งจูงใจ (Incentives) และแรงจูงใจ (Motivation) ซึ่งนับเป็นปัจจัยสำคัญในการบริหารองค์การ เป็นแรงผลักดัน กระตุ้น ดึงดูดให้บุคคลบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ การแสดงพฤติกรรมของมนุษย์เกิดขึ้นเพราะมีความต้องการการตอบสนอง โดยความต้องการเหล่านี้เกิดได้จากการกระตุ้นทั้งจากภายในและภายนอกและจะกำกับให้บุคคลนั้นแสดงออกซึ่งพฤติกรรมต่างๆ Burton (1993, p. 608) ในทางกลับกันถ้าหากบุคคลากรขององค์การไม่มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานความสำเร็จของงานก็จะไม่เกิดขึ้นหรือเกิดขึ้นได้ยาก แรงจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญต่อการปฏิบัติงานของสมาชิกของทุกองค์การ ซึ่งมีผู้ให้คำจำกัดความหรือความหมายคำว่าแรงจูงใจอย่างกว้างขวาง เนื่องจากแรงจูงใจในการปฏิบัติงานนั้นนำไปสู่ความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้ทั้งระดับบุคคลและองค์การ มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้สอดคล้องกัน ดังนี้ Brown (1980, pp. 112-113) ; Ball (1982, p. 1256) ; Atkinson (1991, p. 52) ; วรรณีย์ ยิ้มอักษร (2540, หน้า 65) และอารีย์ พันธุ์มณี (2540, หน้า 179) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งจูงใจหรือสิ่งกระตุ้นในการกำหนดพฤติกรรมต่างๆ ในการทำงานของแต่ละบุคคลให้ผู้นั้นปฏิบัติงานด้วยความตั้งใจพึงพอใจ เป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดพลังและทิศทางที่สามารถนำไปสู่เป้าหมายที่กำหนดไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ นอกจากนี้ สมพร สุทัศนีย์ (2542, หน้า 29) ได้กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นการกระตุ้นให้บุคคลมีความกระตือรือร้นหรือมีแรงจูงใจในการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ทั้งพฤติกรรมทางสังคมและพฤติกรรมการทำงานโดยเฉพาะในองค์การ ผู้นำมีหน้าที่โดยตรงในการจูงใจผู้ร่วมงานเพื่อให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษย์จะทำงานอย่างเต็ม

ความสามารถหรือไม่ขึ้นอยู่กับความเต็มใจ ความกระตือรือร้นในการทำงาน การจงใจ เป็นเรื่องของการสนองความต้องการที่ทำให้บุคคลเกิดแรงจูงใจ จากความหมายที่กล่าว มาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า แรงจูงใจ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาของ บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่เกิดขึ้นตามภาวะสิ่งเร้า โดยการแสดงพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่ง หรือเรื่องใดเรื่องหนึ่งให้สำเร็จตามที่ต้องการ ดังนั้นการสร้างแรงจูงใจจึงเป็นสิ่งที่ผู้บริหาร และผู้นำทุกระดับควรปฏิบัติ ผลที่เกิดขึ้นจะทำให้องค์กรประสบผลสำเร็จในการพัฒนา ตามวัตถุประสงค์ขององค์กร ได้มีนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศได้กำหนด องค์ประกอบของแรงจูงใจไว้ดังนี้

Brown (1980, pp. 112-113) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นความคิด ซึ่งเป็น แรงขับอยู่ภายใน ประกอบด้วยอารมณ์ความปรารถนา ซึ่งเป็นเหตุให้คนแสดงพฤติกรรม ออกมาปริมาณมากน้อยไม่เท่ากัน สอดคล้องกับ Stoner and Freeman (1992, p. 442) ได้สรุปองค์ประกอบของแรงจูงใจว่าควรประกอบด้วย 1) ความต้องการ 2) แรงขับ 3) ปฏิกริยา 4) ความพึงพอใจ ในขณะที่ Luthans (1985, p. 201) ได้กล่าวถึงทฤษฎีสอง องค์ประกอบของเฮอร์ซเบิร์กซึ่งแบ่งปัจจัยออกเป็นสอง 2 ดังนี้

1. ปัจจัยกระตุ้น (Motivation factors) หรือองค์ประกอบด้านแรงจูงใจ เป็นปัจจัยที่สร้างแรงจูงใจในทางบวก ซึ่งจะเป็นผลให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความพอใจในการทำงานมีลักษณะสัมพันธ์กับเรื่องของงานโดยตรง ซึ่งได้แก่ปัจจัยดังต่อไปนี้

1.1 ความสำเร็จของงาน (Achievement factors) คือ ความสำเร็จ ที่ได้รับเมื่อผู้ปฏิบัติเกิดความรู้สึกว่าเขาทำงานสำเร็จหรือมีความต้องการที่จะทำงานให้ สำเร็จ สิ่งที่เป็นคือ งานนั้นควรท้าทายความสามารถ แรงจูงใจเกี่ยวกับความสำเร็จ ของงานประกอบด้วย 2 สิ่งคือ ระดับของแรงจูงใจในความสำเร็จและความสามารถ ในการที่จะทำงานนั้น

1.2 การยอมรับนับถือ (Esteemed) เป็นผลมาจากความสำเร็จ การยอมรับนับถือมีหลายรูปแบบ เช่น การชมเชยด้วยคำพูดหรือการเขียนเป็นลายลักษณ์ อักษร การให้การเสริมแรงบ่อยๆ เป็นสิ่งจำเป็นที่จะทำให้เกิดแรงจูงใจต่อเนื่องกันไป

1.3 ลักษณะของงาน (The Work it self) ความพึงพอใจในงาน ของบุคคลนั้นขึ้นอยู่กับว่าได้ปฏิบัติงานที่พึงพอใจด้วย ลักษณะของงานที่ก่อให้เกิด ความพึงพอใจแก่ผู้ปฏิบัติจะต้องท้าทายความรู้ความสามารถ ไม่ซ้ำซากจำเจและ สร้างความรู้สึกว่ามีความก้าวหน้าในอาชีพการงาน

1.4 ความรับผิดชอบ (Responsibility) เมื่อบุคคลได้รับมอบหมายให้รับผิดชอบในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานของเขา จะช่วยให้เขาเกิดความรู้สึกผูกพัน บุคคลต้องการมีโอกาสที่จะรับผิดชอบ ถ้าเกิดความรู้สึกผิดชอบขึ้นแล้วการถูกควบคุมจากภายนอกก็จะลดลง

1.5 ความก้าวหน้า (Advancement) แต่ละบุคคลได้รับความก้าวหน้าโดยการพัฒนาให้เกิดทักษะใหม่ๆ มีความสามารถและเต็มใจที่จะเพิ่มพูนความรู้

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene factors) หรือองค์ประกอบด้านอนามัย เป็นปัจจัยที่ป้องกันไม่ให้เกิดความไม่พอใจในการปฏิบัติงาน ซึ่งมีลักษณะเกี่ยวข้องกับสภาวะแวดล้อมหรือส่วนประกอบของงาน ปัจจัยด้านนี้ ได้แก่

2.1 นโยบายและการบริหาร (Policy and Administration) หมายถึง ความสามารถในการจัดลำดับเหตุการณ์ต่าง ๆ ของการทำงาน ซึ่งสะท้อนให้เห็นนโยบายทั้งหมดของหน่วยงานตลอดจนความสามารถในการบริหารงานให้สอดคล้องกับนโยบายนั้น

2.2 การนิเทศงาน (Supervision) หมายถึง สถานการณ์ที่ผู้นิเทศสามารถวิเคราะห์ความสามารถของพนักงานได้ ไม่ว่าจะเป็นสถานการณ์ที่มีลักษณะอยู่ในขอบเขตหรือเป็นการทำงานอิสระก็ตาม

2.3 เงินเดือน (Salary) หรือค่าตอบแทน (Compensation) หมายถึง ผลตอบแทนจากการทำงานซึ่งอาจเป็นรูปของค่าจ้าง เงินเดือนหรือสิ่งอื่นๆ ที่ได้รับจากการปฏิบัติงาน

2.4 สภาวะการทำงาน (Working condition) หมายถึง สภาพที่เหมาะสมในการทำงาน ปริมาณงานที่ได้รับมอบหมาย หรือความสะดวกสบายในการทำงานรวมทั้งผู้บริหารและเพื่อนร่วมงาน

2.5 ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal relationship) หมายถึง การปะทะสังสรรค์ของบุคคลอื่นๆ ได้แก่ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่แตกต่าง

กันตยา เพิ่มผล (2541, หน้า 58) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจไว้ดังนี้

1) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affinitive motivation) คือ ความต้องการของบุคคลที่จะมีความสัมพันธ์ดีกับบุคคลอื่น เพื่อนร่วมงาน คำนึงถึงการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน

และรักษาหน้าซึ่งกันและกันมากกว่าการคำนึงถึงการทำงานโดยตรง บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์นี้จะประสบความสำเร็จในการทำงานได้ก็ต่อเมื่อได้รับการสนับสนุนจากพวกพ้อง

2) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (Power motivation) บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะใช้อำนาจเผด็จการต่อคนอื่น มีความต้องการอย่างรุนแรงที่จะมีอำนาจเหนือและต้องการใช้อำนาจในการควบคุม และ 3) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement motivation) บุคคลที่มีแรงจูงใจประเภทนี้จะเป็นคนที่มีเหตุผล มีภาวะในการเสี่ยงในระดับที่ไปได้ รู้จักใช้วิจารณญาณอย่างรอบคอบและทำงานเพื่อผลงานที่แท้จริง ส่วนดารณี พานทอง และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ (2545, หน้า 121-122) ได้สรุปสาเหตุของการเกิดแรงจูงใจไว้ว่า 1) เกิดจากความต้องการความสุขส่วนตัว คือ เชื่อว่ามูลเหตุสำคัญของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจก็เพราะมนุษย์ต้องการความสุขส่วนตัวและพยายามหลีกเลี่ยงความเจ็บป่วย 2) เกิดจากสัญชาตญาณ คือ ความเชื่อว่าคนเราจะมีปฏิกริยาตอบสนองต่อสิ่งเร้าต่างๆ ได้โดยไม่ต้องมีการเรียนรู้ เนื่องจากสัญชาตญาณที่มีมาพร้อมกับการเกิดของมนุษย์ 3) เกิดจากการมีเหตุผล คือ เชื่อในเรื่องความมีเหตุผลในการตัดสินใจกระทำสิ่งต่างๆ โดยคิดว่าความตั้งใจและความปรารถนาของมนุษย์ซึ่งกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ทุกคนมีอิสระที่จะกระทำหรือตัดสินใจในสิ่งต่างๆ 4) เกิดจากแรงขับ คือ เชื่อว่าพฤติกรรมและอุปนิสัยเกิดจากแรงขับ การที่คนเรามีความแตกต่างกันเป็นผลเนื่องมาจากประสบการณ์และการเรียนรู้ที่ได้สะสมมาเป็นระยะเวลาอัน สอดคล้องกับเทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529, หน้า 20-21) กล่าวว่า แรงจูงใจประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ประการที่มีปฏิสัมพันธ์กันและมีความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกัน คือ 1) ความต้องการ (needs) คือ ความไม่เพียงพอ (deficiency) หากพิจารณาในสภาวะสมดุลของมนุษย์ ความต้องการเกิดขึ้นเมื่อเกิดสภาวะการไม่สมดุลทางด้านร่างกายหรือจิตใจ 2) แรงขับ (drives) แรงขับนั้นจะถูกสร้างขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดน้อยลง แรงขับเป็นพฤติกรรมที่จูงใจ เช่น ความต้องการน้ำและอาหารและถูกแปลออกมาในรูปของแรงขับของความกระหายและความหิว ความต้องการมีเพื่อน จะแปลออกมาในรูปของแรงขับที่ต้องการจะมีคนคบหาสมาคมด้วย 3) เป้าหมาย (goals) จุดสุดท้ายของวงจรการจูงใจ คือ เป้าหมายที่ใช้ในวงจรการจูงใจ หมายถึง สิ่งหนึ่งที่จะเป็นอะไรก็ได้ที่สามารถช่วยให้บรรเทาความต้องการและลดแรงขับให้น้อยลงได้ ดังนั้น การได้รับเป้าหมายอันหนึ่งจะหมายถึง การทำให้สภาพ และมหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530, หน้า 250) ได้อธิบายเกี่ยวกับองค์ประกอบที่สำคัญของแรงจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม องค์ประกอบที่ขาดไม่ได้เลย

คือ 1) ความต้องการ (Needs) เป็นสภาวะความขาดแคลนของอินทรีย์ เช่น น้ำ อาหาร อากาศ ความต้องการลดความเจ็บปวด โดยรวมทั้งความต้องการทางด้านร่างกาย (physiological needs) และความต้องการทางด้านสังคม (social needs) เช่น ความต้องการความรัก ความเอาใจใส่ การยอมรับ เป็นต้น 2) แรงขับ (drives) เป็นสภาวะของการถูกกระตุ้นที่มาจากความต้องการ โดยเกิดจากความต้องการไม่ได้รับการตอบสนอง เช่น การขาดอาหารทำให้เกิดความต้องการอาหาร หรือความหิว จึงเกิดสภาวะแรงขับขึ้นเพื่อที่จะตอบสนองความต้องการ บุคคลจะพยายามลดแรงขับโดยทำบางสิ่งบางอย่างในกรณีนี้ คือ การหาอาหารมารับประทาน 3) เป้าหมาย (goals) หมายถึง จุดสุดท้ายที่บุคคลพยายามแสดงพฤติกรรมไปสู่จุดหมายนั้นเพื่อสนองความต้องการของบุคคลนั้น ในสภาพการณ์ใดสภาพการณ์หนึ่ง เป้าหมายจึงทำหน้าที่เป็นทั้งตัวกำหนดทิศทางให้บุคคลแสดงพฤติกรรมและเป็นตัวกระตุ้นให้เกิดพลังในการแสดงพฤติกรรมไปสู่เป้าหมายด้วยอีกประการหนึ่ง

ในขณะที่ยุงยุทธ เกษสาคร (2545, หน้า 136) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่า แรงจูงใจเป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานได้ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น ซึ่งทำให้ได้รับสิ่งตอบแทนทางใจจากผลการปฏิบัติงานของตน ทำให้เกิดความพยายามปฏิบัติงานทุ่มเทความอุตสาหพยายามอย่างเต็มความสามารถ หากการจูงใจน้อยลงความพยายามในการทำงานก็จะลดต่ำลงด้วย ดังนั้น องค์ประกอบที่ทำให้เกิดแรงจูงใจจึงมีดังนี้ 1) บทบาทของผู้นำ 2) เพื่อนร่วมงาน และ 3) สิ่งตอบแทนที่เป็นทั้งสิ่งของและโอกาสความก้าวหน้าในตำแหน่ง สิ่งเหล่านี้เป็นแรงกระตุ้นหรือแรงผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการและเป็นแรงกระตุ้นที่บุคคลรักษาพฤติกรรมนั้นไว้อย่างถาวร

นอกจากนี้รัตติกรณ์ จงวิศาล (2550, หน้า 86) ได้กล่าวถึงกระบวนการเกิดแรงจูงใจสามารถอธิบายโดยพิจารณาองค์ประกอบพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ คือ 1) ความต้องการ (Needs) บุคคลจะเกิดแรงจูงใจได้จะต้องมีความต้องการหรือมีสิ่งเร้ามากระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจความต้องการนี้อาจเป็นความต้องการทางร่างกาย เช่น อาหาร น้ำหรือความต้องการทางด้านจิตใจ เช่น ความรักเพื่อน การยอมรับ ตำแหน่ง ชื่อเสียง ความภาคภูมิใจ ความรู้สึกมีคุณค่า ในบุคคลคนเดียวอาจมีความต้องการหลายอย่างในเวลาเดียวกัน 2) แรงขับ (Drives) หรือแรงผลักดันเป็นพลังภายในที่เกิดขึ้นเมื่อบุคคลอยู่ในสภาพที่มีความต้องการและถ้ามีความต้องการมากแรงขับก็จะมากด้วย แรงขับเป็นตัวกระตุ้นหรือผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายสิ่งที่ต้องการ เช่น

เมื่อร่างกายขาดน้ำมีความต้องการน้ำก็จะเกิดแรงขับให้ร่างกายแสดงพฤติกรรมเพื่อให้ได้น้ำมา เมื่อได้น้ำมาแล้วความต้องการได้รับการตอบสนองของร่างกายสมดุลแรงขับก็ลดลง หรือเมื่อบุคคลมีความต้องการเงินเพิ่มมากขึ้น ก็จะเกิดแรงขับกระตุ้นบุคคลให้แสดงพฤติกรรมต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายคือเงินที่ต้องการ 3) พฤติกรรม (Behaviors) เมื่อบุคคลมีความต้องการและเกิดแรงขับ แรงขับก็จะกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรม ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่มีเป้าหมาย เป็นพฤติกรรมที่มีทิศทางที่จะตอบสนองความต้องการของบุคคล เช่น เมื่อบุคคลต้องการเงินเพิ่มมากขึ้นก็จะเกิดแรงขับที่จะทำให้เกิดแรงขับที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ แตกต่างกันไป บางคนอาจจะทำงานหนักมากขึ้นเพื่อให้ได้เงินค่าจ้างหรือค่าล่วงเวลาเพิ่มขึ้น หรือบางคนอาจจะเอาเวลาว่างไปทำงานพิเศษ เช่น ขายประกันขายเครื่องสำอาง หรือบางคนก็อาจจะไปซื้อลอตเตอรี่ ไปเล่นการพนัน ไปขโมยเงินของคนอื่น แรงขับจะทำให้เกิดพฤติกรรมแบบใดขึ้นอยู่กับเงื่อนไขหลายประการ ทั้งปัจจัยภายในตัวบุคคลเอง เช่น สติปัญญา การเรียนรู้ ความสามารถ ค่านิยม บุคลิกภาพ คุณธรรม ความเพียรพยายามและปัจจัยภายนอก เช่น สภาพแวดล้อมทางสังคม ครอบครัว โอกาสและเวลา เป็นต้น 4) ความต้องการได้รับการตอบสนอง (Needs Satisfaction) หรือแรงขับลดลง (Drive Reduction) เมื่อบุคคลมีพฤติกรรมที่สามารถทำให้ความต้องการตามเป้าหมายได้รับการตอบสนองหรือเกิดความพึงพอใจแล้วแรงขับก็จะลดลง แต่ถ้าหากว่าพฤติกรรมนั้นยังไม่สามารถตอบสนอง ความต้องการได้แรงขับก็ยังไม่ลดลงแต่จะยังกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรมเพื่อตอบสนองความต้องการนั้นต่อไป หรือหากบุคคลพบปัญหาอุปสรรคทำให้ไม่สามารถบรรลุความต้องการหรือเป้าหมายได้บุคคลอาจจะเลือกวิธีการเปลี่ยนความต้องการใหม่ความต้องการเดิมก็จะไม่ส่งผลให้เกิดแรงขับเพื่อแสดงพฤติกรรม แต่ความต้องการใหม่ก็จะมาแทนที่ และเช่นเดียวกันถ้าหากความต้องการใหม่ได้รับการตอบสนองแรงขับก็จะลดลงและบุคคลก็จะเกิดความต้องการใหม่มาแทนที่และหมุนไปตามวงจรของกระบวนการเกิดแรงจูงใจต่อไปเรื่อยๆ สอดคล้องกับ ประยงค์ ชูรักษ์ (2548, หน้า 22-24) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง พฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนตามทฤษฎีแรงจูงใจของ David C. McClelland ซึ่งมีความเชื่อว่า บุคคลทุกคนมีแรงจูงใจที่เด่นๆ อยู่ 3 แบบ คือ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (need for achievement) หมายถึง ความต้องการที่จะนำไปสู่การบรรลุความสำเร็จตามมาตรฐานของเป้าหมายที่กำหนด และเป็นพลังที่ทำให้เกิดความพยายามต่อสู้เพื่อความสำเร็จส่วนบุคคลมากกว่าที่จะคิดถึงรางวัลหรือผลตอบแทนของความสำเร็จ

นั่นคือ ต้องการที่จะกระทำบางสิ่งบางอย่างให้มีประสิทธิภาพมากกว่าที่เคยได้กระทำไปเมื่อครั้งก่อน 2) แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ (need for affiliation) หมายถึง ความต้องการที่จะเป็นมิตรไมตรี และมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เพื่อให้เป็นที่ชอบและที่ยอมรับจากผู้อื่น และ 3) แรงจูงใจใฝ่อำนาจ (need for power) หมายถึง ความต้องการที่เกี่ยวข้องกับการมีอิทธิพลเหนือผู้อื่นและต้องการควบคุมผู้อื่น และเฉลิมชัย แก้วมณีชัย (2556, หน้า 202) ได้สรุปองค์ประกอบของแรงจูงใจในการทำงานได้ 4 องค์ประกอบ คือ การได้รับการยอมรับนับถือ การสนับสนุนทรัพยากรที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน การจัดสวัสดิการ/ผลตอบแทนที่เหมาะสมและการสร้างโอกาสประสบผลสำเร็จในชีวิต

ตาราง 4 องค์ประกอบด้านการมีแรงจูงใจ

องค์ประกอบด้านการมีแรงจูงใจ	Brown (1980)	Luthars (1980)	Stoner and Freeman (1992)	เทพพนม เมืองแมน และสวิง สุวรรณ (2529)	มหาวิทยาลัยรามคำแหง (2530)	ดารณี พานทอง และสุรเสกข์ พงษ์หาญยุทธ (2545)	รัตติการณังจิวิศาล (2550)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความต้องการ	/	/	/	/	/	/	/	7	100.00
2. แรงขับ		/	/	/	/		/	5	71.43
3. เป้าหมาย		/		/	/			3	42.86
4. ความพึงพอใจ			/					1	14.29
5. ปฏิกริยา			/					1	14.29
6. สัญชาตญาณ						/		1	14.29
7. ความมีเหตุผล						/		1	14.29
8. การเสริมแรง						/		1	14.29
9. พฤติกรรม							/	1	14.29
10. สิ่งตอบสนอง							/	1	14.29
รวม	1	3	4	3	3	4	4	22	

จากตาราง 4 องค์ประกอบด้านการมีแรงจูงใจ จากการสังเคราะห์ องค์ประกอบด้านวิสัยทัศน์ของนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ

ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านแรงจูงใจที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้งหมด 10 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความต้องการ และ 2) แรงขับ

4.3.1 ความต้องการ

มนุษย์ทุกคนต่างมีความต้องการเพื่อสนองความอยากของตนเอง ซึ่งมีอยู่ในจิตสำนึกของทุกคน เกิดจากปฏิกิริยาภายในร่างกาย ความต้องการ (needs) เป็นสภาพที่บุคคลขาดความสมดุล เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคล โดยความต้องการของคนเรามีหลายประเภทตามความเห็นของนักวิชาการ ดังนี้

Maslow (1970, pp. 22-24) ได้ศึกษาว่าพฤติกรรมของคนจะถูกกำหนดและควบคุมด้วยแรงจูงใจต่างๆ โดยจะมีลักษณะที่แตกต่างกันไปสำหรับแต่ละคน ดังนั้นจึงเป็นสิ่งที่ผู้นำหรือผู้บริหารควรได้ทราบว่าคุณสมบัติของพนักงานในองค์กรนั้นมีรูปแบบอย่างไรบ้างซึ่ง Maslow ได้ตั้งสมมติฐานเกี่ยวกับพฤติกรรมของคนไว้ดังนี้

1. บุคคลย่อมมีความต้องการอยู่เสมอและไม่มีที่สิ้นสุด ขณะที่ความต้องการใดได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการอย่างอื่นก็จะเกิดขึ้นอีกไม่มีวันจบสิ้น และความต้องการเหล่านี้จะไปกระตุ้นพฤติกรรม
2. ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้ว จะไม่เป็นสิ่งจูงใจของพฤติกรรมอื่นๆ ต่อไป ความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจึงเป็นสิ่งจูงใจในพฤติกรรมของบุคคลนั้น
3. ความต้องการของบุคคลจะเรียงเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปหาสูง กล่าวคือ เมื่อความต้องการในระดับต่ำได้รับการตอบสนองแล้วความต้องการระดับสูงก็จะเรียกร้องให้มีการตอบสนอง

Maslow ได้สรุปลักษณะของการจูงใจไว้ว่า การจูงใจจะเป็นไปตามลำดับ โดยลำดับขั้นความต้องการ (Hierarchy of Needs) ของมนุษย์ตามทฤษฎีดังกล่าวมี 5 ระดับ คือ

1. ความต้องการด้านร่างกาย (Physiological needs) เป็นต้องการปัจจัย 4 เช่น ต้องการอาหาร น้ำ อุณหภูมิที่เหมาะสม เป็นต้น ความต้องการเหล่านี้

มีความจำเป็นต่อการดำรงชีวิตของมนุษย์ทุกคน จึงมีความต้องการพื้นฐานขั้นแรกที่มนุษย์ทุกคนต้องการบรรลุให้ได้ก่อน

2. ความต้องการความปลอดภัย (Safety needs) หลังจากที่มีมนุษย์บรรลุความต้องการด้านร่างกาย ทำให้ชีวิตสามารถดำรงอยู่ในขั้นแรกแล้วจะมีความต้องการด้านความปลอดภัยของชีวิตและทรัพย์สินของตนเองเพิ่มขึ้นต่อไป เช่น หลังจากมนุษย์มีอาหารรับประทานจนอิ่มท้องแล้ว ได้เริ่มหันมาคำนึงถึงความปลอดภัยของอาหารหรือสุขภาพ โดยหันมาให้ความสำคัญกับเรื่องสารพิษที่ติดมากับอาหาร ซึ่งสารพิษเหล่านี้อาจสร้างความไม่ปลอดภัยให้กับชีวิตของเขา เป็นต้น

3. ความต้องการทางด้านสังคม (Social or Belongings Needs) คือ ความต้องการที่จะเข้าร่วมเป็นสมาชิกขององค์กรต่างๆ อยากคบค้าสมาคมกับคนอื่นรวมตลอดทั้งจะได้รับมิตรภาพและความเห็นใจจากกลุ่มเพื่อนฝูง เป็นต้น ความต้องการทางด้านสังคมนี้ ปกติมักจะเป็นไปในรูปความต้องการในแง่ที่จะก่อให้เกิดความรู้สึกต่อตนเองว่าเป็นผู้มีความสำคัญต่อสังคมกลุ่มนี้ และมีบุคคลต่างๆ ให้ความรักใคร่หรือชอบพอหรืออาจกล่าวได้ว่าความต้องการในด้านนี้เป็นความต้องการทางด้านจิตใจมากขึ้น

4. ความต้องการมีฐานะเด่นในสังคม (Esteem or Status needs) คือ ความมั่นใจในตนเองในเรื่องของความสามารถ ความรู้ความสำคัญในตัวเองตลอดทั้งความต้องการที่จะมีฐานะเด่นเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น หรืออยากที่จะให้บุคคลอื่นสรรเสริญหรือนับหน้าถือตา เป็นต้น

5. ความต้องการที่จะได้รับความสำเร็จตามความนึกคิด
ทุกอย่าง (Self-actualization and Self-realization) เป็นความต้องการขั้นสุดท้ายของมนุษย์ คือ ความต้องการอยากจะทำสำเร็จทุกสิ่งทุกอย่างตามความนึกคิด ภายหลังจากที่มีมนุษย์ได้รับการตอบสนองความต้องการทั้ง 4 ขั้นอย่างครบถ้วนแล้ว มักจะเป็นความต้องการที่เป็นอิสระเฉพาะแต่ละคนในการประสบผลสำเร็จในสิ่งอันสูงส่งในทรรศนะของตน

Knowles (1980, p. 84) นักการศึกษาชาวอเมริกัน ได้เสนอแนวความคิดเกี่ยวกับความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ โดยจำแนกออกเป็น 6 ด้าน คือ

1. ความต้องการทางกายภาพ (physical needs) เป็นความต้องการที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ง่าย ส่วนมากมนุษย์มีความต้องการด้านนี้เพื่อความคงอยู่ของร่างกาย

2. ความต้องการในการเจริญงอกงาม (growth needs) เป็นความต้องการที่นักจิตวิทยาส่วนมากมีความเห็นตรงกันว่า ความต้องการด้านนี้เป็นสิ่งสำคัญที่จะพาไปสู่ส่วนอื่นของความต้องการ

3. ความต้องการได้รับความมั่นคงปลอดภัย (security needs) เป็นที่ยอมรับกันมานานแล้วว่า มนุษย์ย่อมมีสัญชาตญาณสำหรับป้องกันตัวเอง ความต้องการด้านนี้หากไม่ได้รับการสนองตอบ จะเกิดอาการทางพฤติกรรมผิดปกติ คือเกิดความรู้สึกไม่มั่นคงและแสดงออกโดยการถอนตัวออกจากการมีส่วนร่วมในกิจกรรม

4. ความต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่ๆ (new experience needs) เมื่อบุคคลแสวงหาความมั่นคง เขาอาจจะต้องพจญภัยและมีการเสี่ยงอยู่บ้าง ดังนั้น อาจเกิดความเบื่อหน่ายต่องานประจำที่ซ้ำซาก เมื่อความต้องการด้านนี้เกิดกลับสนขึ้นบุคคลจะเกิดความว้าวุ่นใจ และเกิดอาการทางพฤติกรรมเหนื่อยอ่อน เขาจึงต้องการได้รับประสบการณ์ใหม่รวมทั้งแนวความคิดใหม่เป็นการชดเชย

5. ความต้องการทางด้านจิตใจและอารมณ์ (affection needs) บุคคลทุกคนย่อมต้องการได้รับความรู้สึกที่ดี เช่น ได้รับความรัก ความสุข ความสำเร็จ เป็นต้น โดยอาจเรียกความต้องการด้านนี้ว่า ความต้องการทางด้านสังคม (social needs) หากความต้องการด้านนี้ไม่ได้รับการตอบสนอง บุคคลจะเกิดพฤติกรรม 2 ด้าน คือ การถอนตัวออกจากกลุ่มหรือการมีลักษณะก้าวร้าว

6. ความต้องการได้รับการยอมรับ (recognition needs) บุคคลส่วนมากต้องการได้รับความรู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า ได้รับการยอมรับนับถือจากคนอื่น ๆ ในบางด้านที่เขาได้อยู่ ความต้องการทางด้านนี้ทำให้บุคคลรวมกลุ่มทางสังคม ทำให้สามารถแสวงหาสถานะทางสังคมที่จะได้รับการยอมรับและความสนใจจากสมาชิกกลุ่ม

McClelland (1985, pp. 812 – 825) ได้จำแนกทฤษฎีความต้องการบุคคลไว้ 3 ประเภท คือ

ประเภทที่ 1 ความต้องการสัมฤทธิ์ผล (Achievement Need) คือ ความต้องการความสำเร็จในสิ่งที่ตนมุ่งหวัง โดยบุคคลจะมีแรงจูงใจในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จโดยที่เห็นว่างานนั้นไม่ยากลำบากเกินไปกว่าความสามารถที่บุคคลนั้นจะกระทำได้และมีแรงจูงใจในการแสวงหาความพึงพอใจจากความสำเร็จในงานนั้นๆ ด้วย

ประเภทที่ 2 ความต้องการความผูกพัน (Affiliation Need)

คือ ความต้องการที่จะร่วมมือกัน การมีความผูกพันในทางบวกต่อกันของกลุ่มบุคคล ตั้งแต่ 2 คนขึ้นไป ความอบอุ่นในมิตรภาพที่มีต่อกัน และยังรวมถึงความรู้สึกต่างๆ ที่มีต่อบุคคลอื่นด้วย เช่น ความชอบพอ ความปรารถนาที่จะได้รับการยอมรับนับถือ ตลอดจนทั้งความปรารถนาที่จะได้รับการยกโทษจากบุคคลอื่นเมื่อกระทำผิด เป็นต้น

ประเภทที่ 3 ความต้องการอำนาจ (Power Need) คือ

ความต้องการที่จะมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น รวมถึงการที่บุคคลแสดงออกซึ่งความรู้สึกต่างๆ ต่อการมีอิทธิพลเหนือสถานการณ์เหล่านั้นด้วย เป็นต้นว่าการแสดงความพอใจเมื่อได้รับชัยชนะหรือการแสดงความโกรธเมื่อผิดหวัง นอกจากนั้นยังได้แก่ ความต้องการในการใช้อิทธิพลในการปฏิบัติงาน เช่น การให้ข้อคิดเห็นข้อเสนอแนะ การใช้อำนาจบังคับบัญชา การแสวงหาความเชื่อถือและการใช้อิทธิพลในการลงโทษ เป็นต้น

Gibson and Donnelly (1982, p. 157) ได้กล่าวถึงทฤษฎีจิตใจที่เน้นด้านปัจจัยหรือความต้องการ หรือเนื้อหา (Content theory) ซึ่งเน้นปัจจัยหรือความต้องการผลตอบแทนไปกระตุ้นในคนทำงานเพื่อตอบสนองปัจจัยนั้นๆ

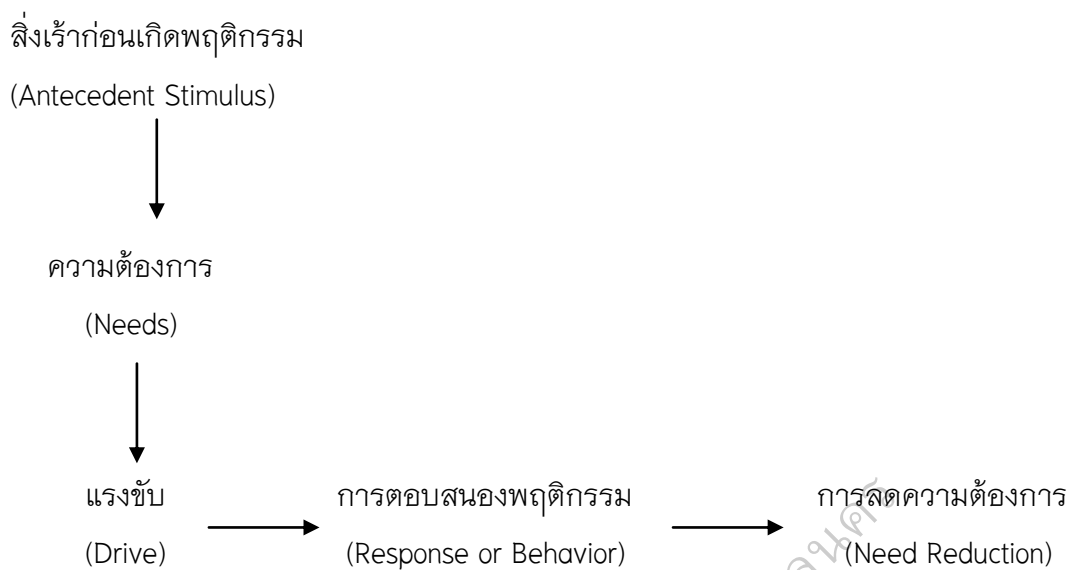
รัชดาภรณ์ เค้นพงศ์พันธ์ (2539, หน้า 44) ได้กล่าวถึงความต้องการไว้ดังนี้ ความต้องการ (Need Stage) ความต้องการเป็นภาวะขาดสมดุล ที่ทำให้การดำรงชีวิตอยู่ไม่ราบรื่น หรืออาจเป็นสิ่งสำคัญต่อความสุขทางจิต เช่น อาหาร ความรัก เป็นต้น บางครั้งความต้องการอาจเกิดขึ้นจากภาวะที่มาคุกคามสุขภาพของบุคคล เช่น ความเจ็บป่วย จะทำให้บุคคลเกิดความต้องการแสดงพฤติกรรมที่ป้องกันไม่ให้เกิดความเจ็บป่วยนั้นๆ เช่นเดียวกับ ระพินทร์ โพธิ์ศรี (2542, หน้า 2) ได้กล่าวว่า ความต้องการหมายถึง ความปรารถนา (disier) ส่วนบุคคลในการสร้างหรือพัฒนาองค์กร ส่วนใหญ่เป็นปัญหาที่ไม่รุนแรงเท่ากับปัญหาความต้องการจำเป็น และ วีระชัย ศรีดาพรมา (2550, หน้า 14) ได้กล่าวว่า ความต้องการ หมายถึง ความต้องการอันจำเป็นซึ่งชีวิตจะขาดเสียไม่ได้ทุกกิริยาท่าทาง หรืออาการที่มนุษย์แสดงออกมาเป็นรูปของพฤติกรรมนี้ก็เพราะแรงผลักดันจากความต้องการเป็นกำลังสำคัญให้แสดงออกมา ความต้องการอาจเกิดขึ้นได้จากการเรียนรู้ที่ได้มาภายหลังหรือสิ่งที่เกิดขึ้นเองโดยไม่ต้องเรียนรู้ กล่าวได้ว่าสิ่งที่กระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายปลายทางที่ต้องการนั้น ส่วนใหญ่เกิดเนื่องมาจากความต้องการของบุคคลนั่นเอง จากการศึกษาถึงความต้องการและความแตกต่างของมนุษย์ทำให้ทราบว่า เพราะความต้องการเหล่านี้เองที่เป็นแรงผลักดันให้

มนุษย์ต่อสู้ ดิ้นรน และทำทุกอย่างเพื่อสนองตอบความต้องการของตนเอง การต่อสู้ดิ้นรนนี้ขึ้นอยู่กับความต้องการของแต่ละบุคคลซึ่งไม่เท่ากัน จึงจำเป็นต้องศึกษาถึงความต้องการของมนุษย์ และความเข้าใจอันดีตามหลักมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ในองค์กร ผู้นำต้องเห็นถึงความสำคัญของความต้องการทางสังคม เมื่อสมาชิกมีความรู้สึกว่าจะสังคมยอมรับ สมาชิกจะรู้สึกเกิดความภูมิใจและทำงานให้องค์กรอย่างเต็มที่ ผู้นำต้องให้สมาชิกมีความรู้สึกว่าเขาเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ การแสดงออก การแสดงความคิดเห็นต่างๆ ให้ทำงานในสิ่งที่ตนเองถนัด บุคลากรจะเกิดความพึงพอใจอันจะเป็นผลให้เกิดความร่วมมือร่วมใจกันทำงานเป็นอย่างดี ความต้องการมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) เป็นสภาพที่บุคคลขาดความสมดุลจึงแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างความสมดุล 2) บุคคลย่อมมีความต้องการเสมอ 3) ความต้องการของบุคคลจะมีลักษณะเป็นลำดับขั้นจากต่ำไปสูง และ 4) ความต้องการที่ได้รับการตอบสนองแล้วจะไม่ใช่สิ่งจูงใจส่วนความต้องการที่ยังไม่ได้รับการตอบสนองจะเป็นสิ่งจูงใจ

4.3.2 แรงขับ

นักจิตวิทยาหลายคนเชื่อว่ามนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยความต้องการและความต้องการทำให้เกิดแรงขับ แรงขับไม่ใช่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง ไม่ใช่รูปธรรมเหมือนกับกล้ามเนื้อ หรือเหล็กหรือวัสดุใดๆ แรงขับเป็นพฤติกรรมของมนุษย์และสัตว์ เมื่อเกิดความต้องการร่างกายก็อาจจะแสดงพฤติกรรมออกได้ด้วยเรื่องของแรงขับ มีนักวิชาการได้กล่าวถึงแรงขับไว้ดังนี้

สุรางค์ ไควตระกูล (2548, หน้า 154-155) ทฤษฎีพฤติกรรมนิยมได้กล่าวถึงทฤษฎีพฤติกรรมนิยมของ Dollarn, Miller and Hull ไว้ว่า Dollarn, Miller and Hull ได้สร้างทฤษฎีแรงขับ (Drivers) โดยถือหลักของความสมดุล (Homeostasis) ที่กล่าวว่าโดยธรรมชาติแล้วมนุษย์เราแสวงหาสถานภาพสมดุลอยู่เสมอหรือมีความโน้มเอียงที่จะรักษาความคงตัวภายใน เป็นต้นว่า เวลาหิว น้ำตาลในเลือดลดลงทำให้มนุษย์เราแสวงหาอาหารรับประทาน ความหิวเป็นแรงขับให้เกิดพฤติกรรม ทฤษฎีนี้ Hull ให้ชื่อว่าทฤษฎีลดแรงขับ (Driver Reduction Theory) และมีคำอธิบาย ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 4 ทฤษฎีลดแรงขับ (Driver Reduction Theory)

ที่มา สุรางค์ ไคว่ตระกูล (2548, หน้า 155)

สอดคล้องกับ รัชดาภรณ์ เตนพงศ์พันธ์ (2539, หน้า 44) ได้กล่าวถึงแรงขับว่า เมื่อบุคคลเกิดความต้องการสิ่งใดสิ่งหนึ่งในขั้นแรก ต่อมาจะกระตุ้นให้เกิดแรงขับ คือเมื่อบุคคลเกิดความต้องการแล้วจะเกิดภาวะที่บุคคลเกิดความกระวนกระวายอยู่เฉยๆ ไม่ได้ ซึ่งเรียกว่าภาวะเกิดแรงขับ ระดับความกระวนกระวายจะมากขึ้นอยู่กักระดับของความต้อการด้วย และสุรีย์ พันธุ์รักษ์ (2541, หน้า 11-12) ได้กล่าวถึงธรรมชาติของแต่ละบุคคลว่าจะแตกต่างกับธรรมชาติของคนอื่นๆ หรือมีลักษณะเป็นเอกลักษณ์ของตนเอง ประกอบด้วยแรงขับ แรงขับของบุคคลจัดว่าเป็นพื้นฐานเบื้องต้นของการเกิดพฤติกรรม แรงขับเป็นสภาวะที่เกิดจากความไม่สมดุลในร่างกายของมนุษย์ เช่น สภาวะความต้องการอาหาร น้ำ สภาวะความตึงเครียด ความรู้สึกเจ็บป่วย เป็นต้น แรงขับที่เกิดขึ้นได้จากลักษณะ 2 ประการ คือ แรงขับภายในร่างกาย เช่น ความหิว ความกระหาย ความง่วงนอน เป็นต้น และแรงขับที่เกิดจากภายนอกร่างกาย เช่น การได้รับความเจ็บปวดจากสิ่งเร้าภายนอก สภาวะความกดดันจนทำให้เกิดความตึงเครียด ส่วนสุชา จันท์ธอม (2544, หน้า 111-112) ได้กล่าวถึงแรงจูงใจว่าเป็นพฤติกรรมที่ถูกกระตุ้นโดยแรงขับของแต่ละบุคคลมีแนวโน้มไปสู่จุดหมายปลายทางอย่างใดอย่างหนึ่งและร่างกายอาจจะสมประสงค์ในความปรารถนาอันเกิดจากแรงขับนั้นๆ ได้ เมื่อร่างกายเกิดความต้อการขึ้นก็จะเกิดแรงขับซึ่งทำให้เกิดความ

ตั้งเครียดขึ้น มนุษย์และสัตว์จะต้องดิ้นรนหาทางบำบัดความต้องการนี้ ตัวอย่างเช่น เด็กคนหนึ่งหิวจัด ความหิวเป็นแรงขับที่สำคัญประการหนึ่ง แรงขับที่เกิดจากความหิวนี้จะรบกวนและกระตุ้นให้ร่างกายต้องดิ้นรนโดยการแสดงพฤติกรรมต่างๆ ออกมา ตอนนี้อย่างไรร่างกายก็จะตั้งจุดหมายว่าจะไปหาอะไรที่ไหนรับประทาน สมมติว่าไปที่โรงอาหาร ซื้อข้าวรับประทาน เมื่ออิ่มแล้วร่างกายก็อยู่ในสภาวะที่สมประสงค์ หรือแรงขับได้รับการตอบสนอง (ความหิวลดลง)

จากการศึกษาเกี่ยวกับแรงขับ สามารถสรุปได้ว่า แรงขับขึ้นเกิดจากเมื่อร่างกายเกิดความต้องการจะส่งผลให้ร่างกายเกิดสภาวะที่ไม่สมดุล กระตุ้นให้เกิดแรงขับขึ้นมาเพื่อสนองความต้องการนั้นๆ แรงขับมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) เกิดจากความต้องการกระตุ้นให้มนุษย์แสดงพฤติกรรมออกมา และ 2) ระดับของแรงขับมากขึ้นอยู่กับระดับความต้องการ

4.4 องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

จินตนาการเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับจินตภาพ คือ การสร้างภาพในสมอง หรือนึกคิดเป็นภาพจึงเกี่ยวข้องกับความคิดสร้างสรรค์อย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถือเป็นทักษะเบื้องต้นของความคิดสร้างสรรค์ กระบวนการในการสร้างภาพที่เด่นชัดไว้ในใจที่มีเหตุผลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายของการวางแผนและการลงมือดำเนินการเป็นทักษะเบื้องต้นเกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ (creativity) การสร้างจินตนาการขึ้นในสมองจะช่วยทำให้เกิดความมั่นใจกล้าคิด มีทักษะและกระบวนการคิดที่ดี เป็นสิ่งสำคัญในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ คำว่า “จินตนาการ” ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2542, หน้า 313) กล่าวว่า จินตนาการ หมายถึง การสร้างภาพขึ้นในจิตใจ (จินตนาการ + อากา) เป็นคำนามแปลว่าการสร้างภาพขึ้นในจิตใจซึ่งสอดคล้องกับกันยา สุวรรณแสง (2540, หน้า 123) ที่กล่าวว่า จินตนาการเป็นกระบวนการคิดชนิดหนึ่ง และชัชวาล บุญปัน (2540, หน้า 10) ที่กล่าวว่า จินตนาการ คือ ระบบการสร้างภาพขึ้นในจิตใจมนุษย์ และวณิช สุธาร์ตน์ (2547, หน้า 158) ได้ให้ความหมายของจินตนาการไว้ว่า จินตนาการมีลักษณะที่เป็นศูนย์กลางของความคิด และการกระทำในการสร้างสรรค์ทุกอย่างของมนุษย์ จินตนาการเปรียบได้กับโรงงานขนาดใหญ่อันมีมวลประสบการณ์ทั้งหลายเป็นเสมือนวัตถุดิบ โรงงานจะผลิตอะไรก็ได้มากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับปริมาณของวัตถุดิบและความหลากหลายของกระบวนการผลิต ซึ่งหมายถึง กรรมวิธีในการนำวัตถุดิบมาจัดรูปแบบผสมผสานกันใหม่ตามวิธีการของการผลิต ผลผลิตที่ดีจะต้องมีเอกลักษณ์เป็นของตนเองและมีเหตุผลที่สามารถอธิบาย

ได้อย่างชัดเจนว่าเกิดขึ้นได้อย่างไร มีคุณค่าหรือมีประโยชน์ด้านใดบ้าง

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปความหมายของจินตนาการได้ว่า จินตนาการ หมายถึง การคิดสร้างภาพขึ้นในจิตใจทำให้เกิดภาพขึ้น เรียกว่าจินตภาพ จินตภาพ เหล่านี้จะเชื่อมโยงกับประสบการณ์ที่ได้รับทำให้เกิดจินตนาการขึ้น ได้มีนักวิชาการหลาย ท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบของจินตนาการไว้ดังนี้

Martha and Matthew (1995, p. 61) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบในการฝึก จินตนาการ ดังนี้ 1) ต้องรู้จักหัวเราะ เพราะช่วยลดความตึงเครียดทางด้านร่างกายและ อารมณ์ 2) ความคิดสร้างสรรค์ การเรียนรู้จะทำให้เกิดจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์ ช่วยทำให้สมองพร้อมที่จะสร้างจินตนาการ ซึ่งเป็นเครื่องมือที่สำคัญโดยสมองซีกขวา จะทำหน้าที่เกี่ยวกับการหยั่งรู้ เป็นส่วนที่เกี่ยวกับจินตนาการการฝัน การอุปมา-อุปไมย ความคิดสร้างสรรค์ ซึ่งการทำงานของสมองซีกขวาจะทำให้เกิดปฏิกิริยาตอบสนอง ต่อภาวะผ่อนคลาย สอดคล้องกับ Chernin (2001, p. 245) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของ จินตนาการ มีดังต่อไปนี้ 1) อารมณ์ขัน (humor) 2) ประสบการณ์ (experience) 3) ความรู้ (knowledge) และ 4) ความรู้สึกที่อิสระ (sense of freedom) สอดคล้องกับทัศนะของ Good and Toman (1973 อ้างถึงใน วณิช สุธารัตน์, 2547) ได้สรุปองค์ประกอบของจินตนาการ คือ 1) อารมณ์ขัน (humor) และ 2) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) และ Isaksen, Dorval and Treffinger (2011) ได้กล่าวถึงจินตนาการว่า ประกอบด้วยความคิดใหม่ ๆ (new ideas) แนวทางใหม่ ๆ (new solutions) และการกระทำสิ่งใหม่ ๆ (new actions) สอดคล้องกับทัศนะของ Puccio, Mance and Murdock (2011) ที่กล่าวไว้ในหนังสือ Creative Leadership : Skill That Drive Change ว่าจินตนาการประกอบด้วย 1) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) 2) ความคิดใหม่ ๆ (new thoughts) และ 3) แนวทางใหม่ (new approaches) ที่เหมาะสมตามสถานการณ์

ในส่วนของมนลืซา เพชรานนท์ (2547, หน้า 17-22) ได้แสดงข้อคิดเห็นเกี่ยวกับจินตนาการว่า จินตนาการ หมายถึง การมีกลไกในการสร้างภาพในจิตที่มีพลัง และองค์ประกอบเกี่ยวกับจินตนาการคืออารมณ์ขัน (humor) และความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative thinking) ส่วนองค์ประกอบที่สำคัญที่ก่อให้เกิดจินตนาการนั้น วณิช สุธารัตน์ (2547, หน้า 158) ได้กล่าวไว้คือ 1) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ และ 2) อารมณ์ขันในการทำงาน และวิเชียร วิทย์อุดม (2550) ได้ให้ทัศนะผู้นำที่ประสบความสำเร็จไว้ว่าจะต้องมี ลักษณะของผู้ที่มีสติปัญญาเป็นเลิศมีความเชื่อมั่นในตนเองมีความรับผิดชอบ มีการ

ตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการแก้ปัญหาที่มีความคิดเชิงสร้างสรรค์ และได้กำหนด
คุณลักษณะของผู้นำที่มีจินตนาการไว้ว่าจะต้องเป็นบุคคลที่มีลักษณะการคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ
และเป็นบุคคลที่มีอารมณ์ขัน

ตาราง 5 องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ

องค์ประกอบด้าน การมีจินตนาการ	มนสิชา เพชรานนท์ (2547)	วินช สุธาร์ตน์ (2547)	วิเชียร วิทยอุดม (2550)	Martha and Others (1995)	Chernin (2001)	Isaksen, Dorvel & Treffinger (2011)	Reuter (2011)	ความถี่	ร้อยละ
1. ความคิดสร้างสรรค์	/	/	/	/	/	/	/	5	71.43
2. อารมณ์ขัน	/	/	/	/	/	/	/	5	71.43
3. คิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ			/			/		2	28.57
4. ประสบการณ์					/		/	2	28.57
5. ความรู้สึกอิสระ					/			1	14.29
รวม	2	2	2	2	3	2	2	15	

จากตาราง 5 องค์ประกอบด้านการมีจินตนาการ จากการสังเคราะห์
องค์ประกอบของจินตนาการจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและ
ต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบของ
จินตนาการที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้งหมด 5 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัย
ได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ร้อยละ 60
ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (creative
thinking) 2) อารมณ์ขัน (humor) ในการทำงาน

4.4.1 ความคิดสร้างสรรค์

ความคิดสร้างสรรค์ นับเป็นความสามารถที่สำคัญอย่างหนึ่งของมนุษย์ซึ่งมีคุณภาพมากกว่าความสามารถด้านอื่นๆ และเป็นปัจจัยที่จำเป็นอย่างยิ่งในการส่งเสริมความก้าวหน้าของประเทศชาติ ดังคำกล่าวของ อารี พันธุ์มณี (2545, หน้า 1) ที่ว่าประเทศใดก็ตามที่สามารถแสวงหา พัฒนาและดึงเอาศักยภาพเชิงสร้างสรรค์ของคนในประเทศชาติออกมาใช้ให้เกิดประโยชน์ได้มากเท่าใดก็จะมีโอกาสพัฒนาและเจริญมากเท่านั้น ดังจะเห็นได้จากประเทศพัฒนาทั้งหลาย เช่น สหรัฐอเมริกา ญี่ปุ่น เยอรมนี เป็นต้น ประเทศเหล่านี้จัดเป็นผู้นำโลกเพราะประเทศดังกล่าวมีประชาชนที่มีความคิดสร้างสรรค์ ประชาชนกล้าคิด กล้าใช้จินตนาการจนสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่แปลกใหม่เป็นประโยชน์ เอื้ออำนวยความสะดวกและเหมาะสมกับสภาพการณ์ ได้แก่ เครื่องบิน เครื่องบินไอพ่น ยานอวกาศ พลังงานแสงเลเซอร์ ตลอดจนงานความคิดเกี่ยวกับทฤษฎี แนวคิดและวิธีการต่างๆ ทั้งในวงการแพทย์ ธุรกิจและการศึกษา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ได้นำมาใช้พัฒนาประเทศได้เป็นอย่างดี จนประเทศเหล่านี้ได้รับการยอมรับและยกย่องในด้านความสามารถสร้างสรรค์อันเป็นลักษณะเด่นชัดเหนือกว่าประเทศอื่นๆ ได้มีนักการศึกษากล่าวถึงความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

ศรีสุรางค์ ทีนะกุล และคณะ (2542, หน้า 13) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถที่มีอยู่ในตัวบุคคล เป็นลักษณะของความคิดแปลกใหม่ มีลักษณะเป็นตัวของตัวเองไม่ลอกเลียนแบบซึ่งอาจเกิดจากการคิดปรับปรุง เปลี่ยนแปลง จากความคิดเดิมให้เป็นความคิดที่แปลกใหม่และแตกต่างจากความคิดเดิม มีผลผลิตของการคิดเป็นงานที่สร้างสรรค์และมีประโยชน์ ในส่วนของสมศักดิ์ ภูวิภาดาภรณ์ (2554, หน้า 2) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นเรื่องที่สลับซับซ้อนยากที่จะให้คำจำกัดความที่แน่นอนตายตัว ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงผลงาน (Product) ผลงานนั้นต้องเป็นงานที่แปลกใหม่ มีคุณค่า กล่าวคือ ใช้ได้โดยมีคนยอมรับ ถ้าพิจารณาความคิดสร้างสรรค์ในเชิงกระบวนการ (Process) กระบวนการคิดสร้างสรรค์ คือ การวิธีแก้ปัญหาได้ด้วย ซึ่งสอดคล้องกับ ฟิรฟงส์ ดวงแก้ว (2544, หน้า 18) ให้คำจำกัดความว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถในการคิดโดยการใช้อินจินตนาการซึ่งมีลักษณะหลายทิศทาง ก่อให้เกิดความคิดแปลกใหม่ในการสร้างผลผลิตหรืออาจจะเกิดจากการรวบรวมความคิดหรือประสบการณ์เดิมแล้วนำมาเชื่อมโยงกับประสบการณ์ใหม่จนนำไปสู่การคิดสร้างสรรค์ ส่งผลให้เกิดความสร้างสรรค์ในด้านต่างๆ เช่น ชิ้นงาน ผลงาน หรือ

แม้แต่การแสดงออกในด้านพฤติกรรม เป็นต้น ในส่วนของเกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2545, หน้า 14) ได้ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า เป็นการขยายขอบเขตของความคิดออกไปจากกรอบความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อนเพื่อค้นหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น ประกอบด้วยลักษณะดังนี้ 1) ความคิดดั้งเดิม (Originality) เป็นความคิดที่แปลกใหม่ไม่ซ้ำแบบใคร 2) ความคิดฉับไว (Fluency) เป็นความคล่องในความคิดเรื่องเดียวกันที่พุ่งพรูออกมาโดยไม่ซ้ำแบบกันเลยในเวลาที่กำหนดให้ หรือในเวลาทันทีทันใด 3) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) เป็นความคิดที่สามารถพลิกแพลงออกมาในหลายลักษณะไม่ติดแบบนั้นก็ยืดหยุ่นไปคิดอีกแบบหนึ่งก็ได้ และ 4) ความคิดละเอียดอ่อน (Elaboration) เป็นความคิดที่จะแตกต่างหรือหาทางควบคุมป้องกันสิ่งที่เป็นปัญหาหรืออุปสรรคที่จะเกิดขึ้นในอนาคต

สอดคล้องกับอารี พันธุ์ณี (2545, หน้า 56) ให้ความหมายของความคิดสร้างสรรค์ว่า เป็นกระบวนการทางสมองที่คิดในลักษณะอเนกนัยอันนำไปสู่การคิดที่ค้นพบสิ่งแปลกใหม่ด้วยการคิดดัดแปลงปรุงแต่งจากความคิดเดิมผสมผสานกันให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ซึ่งรวมถึงการประดิษฐ์ ค้นพบสิ่งต่างๆ ตลอดจนวิธีการคิด ทฤษฎี หลักการ ความคิดสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นได้นั้นไม่ใช่เพียงแต่คิดในสิ่งที่เป็นไปได้หรือสิ่งที่เป็เหตุเป็นผลเพียงอย่างเดียวเท่านั้น แต่ความคิดจินตนาการก็เป็นสิ่งสำคัญยิ่งที่จะก่อให้เกิดความแปลกใหม่แต่ต้องควบคู่กันไปกับความพยายามที่จะสร้างความคิดฝันหรือจินตนาการให้เป็นไปได้หรือที่เรียกว่า เป็นจินตนาการประยุกต์จึงจะทำให้เกิดผลงานจากความคิดสร้างสรรค์ขึ้น ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์สามารถแบ่งได้ 3 ลักษณะ คือ 1) ลักษณะทางกระบวนการ หมายถึง ความรู้สึกไวต่อปัญหา และสามารถแก้ไขปัญหได้อย่างมีขั้นตอนและเป็นระบบ นำผลไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในสิ่งใหม่ต่อไป 2) ลักษณะของบุคคล หมายถึง บุคคลที่มีความอยากรู้อยากเห็น กระตือรือร้น กล้าคิด กล้าแสดง มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีอารมณ์ขัน มีจินตนาการและมีความยืดหยุ่นทั้งความคิดและการกระทำ เป็นบุคคลที่มีความสุขกับการทำงานหรือสิ่งที่ตนพอใจไม่หวังผลจากการประเมินภายนอก และ 3) ลักษณะทางผลิตผล หมายถึง คุณภาพของผลงานที่เกิดขึ้น มีตั้งแต่ขั้นต่ำที่แสดงผลที่เกิดจากความพอใจของตนที่จะแสดงออกทางความคิดและการกระทำ จนกระทั่งพัฒนาขึ้นเป็นการฝึกทักษะและค่อยคิดได้เอง จนถึงระดับการคิดค้นพบทฤษฎี หลักการ และการประดิษฐ์คิดค้นต่างๆ นอกจากนี้ ศรีสุรางค์ ทิณะกุล (2542, หน้า 13) ได้กล่าวถึงลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ไว้ว่า มีลักษณะ

ที่สำคัญ 3 ประการ คือ 1) เป็นความคิดหรือการกระทำที่แปลกใหม่ 2) เป็นความคิดหรือการกระทำที่แก้ปัญหาได้ และ 3) เป็นความคิดริเริ่มที่ต้องมีความคงทนและสามารถพัฒนาไปจนถึงจุดที่สมบูรณ์ได้

จากความคิดสร้างสรรค์ที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า ลักษณะของความคิดสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของบุคคลในการคิดได้หลายแบบ คิดจินตนาการ สามารถค้นพบสิ่งแปลกๆ ใหม่ๆ โดยเชื่อมโยงกับความรู้เดิมและประสบการณ์เดิมจนได้สิ่งแปลกใหม่ออกมาโดยไม่ซ้ำแบบใคร ความคิดสร้างสรรค์มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) มีความกระตือรือร้น อยากรู้อยากเห็น 2) มีความคิดฉับไว คิดได้หลายทิศทางหลายแง่มุม 3) มีลักษณะของความคิดแปลกใหม่ มีคุณค่า 4) ผลงานจะเกิดในลักษณะสร้างสรรค์เป็นประโยชน์ และ 5) เป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์เดิมกับประสบการณ์ใหม่ นอกจากนี้นักวิชาการยังได้กล่าวถึงขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ ดังนี้

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า 18) แบ่งขั้นตอนของกระบวนการเกิดความคิดสร้างสรรค์ออกเป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลต่างๆ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับการกระทำหรือแนวทางที่ถูกต้องหรือข้อมูลระบุปัญหาหรือข้อมูลที่เป็นข้อเท็จจริง
2. ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นที่อยู่ในความวุ่นวายของข้อมูลต่างๆ ทั้งใหม่และเก่า ขาดความเป็นระเบียบเรียบร้อย ไม่สามารถจัดรูปแบบหรือหมวดความคิดเป็นกลุ่มก้อนได้ จึงปล่อยความคิดไว้เฉยๆ
3. ขั้นความคิดกระจ่างชัด (Illumination) เป็นขั้นที่ความคิดสับสนได้ผ่านการเรียบเรียงและเชื่อมโยงความสัมพันธ์ต่างๆ เข้าด้วยกัน ให้มีความกระจ่างชัดและมองเห็นภาพพจน์มโนทัศน์ของความคิด

4. ขั้นพิสูจน์ (Verification) เป็นขั้นตอนที่ได้รับความคิดจากขั้นตอนทั้งสามขั้นข้างต้น เพื่อพิสูจน์ว่าเป็นความคิดที่เป็นจริงและถูกต้อง

กรมสามัญศึกษา (2545, หน้า 19) ได้แบ่งกระบวนการเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ออกเป็น 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. การพบความจริง (Fact Finding) เป็นขั้นที่เริ่มตั้งแต่เกิดความกังวล มีความสับสนวุ่นวายเกิดขึ้นในใจ

2. การค้นพบปัญหา (Problem Finding) เป็นขั้นที่ได้พิจารณา รอบคอบแล้วจึงเข้าใจและสรุปว่าความกังวลใจ ความสับสนวุ่นวายนั้นก็คือการเกิด ปัญหาขึ้นนั่นเอง

3. การตั้งสมมติฐาน (Idea Finding) เป็นขั้นที่พยายามคิดและ ตั้งสมมติฐานขึ้น รวบรวมข้อมูลต่างๆ เพื่อนำไปใช้ในการทดสอบสมมติฐานในขั้นต่อไป

4. การค้นพบคำตอบ (Solution Finding) เป็นขั้นตอนการพบ คำตอบที่ได้จากการทดสอบสมมติฐานในขั้นตอนที่ 3

5. การยอมรับผลจากการค้นพบ (Acceptance Finding) เป็นการ ยอมรับคำตอบที่ได้จากการพิสูจน์เรียบร้อยแล้วว่าจะแก้ปัญหาสำเร็จได้อย่างไร และต่อจากจุดนี้จะนำไปสู่หนทางที่ทำให้เกิดแนวคิดหรือสิ่งใหม่ต่อไป

สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา (2550, หน้า 19) กล่าวไว้ว่า บุคคลที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์จะมีลักษณะดังนี้

1. เป็นผู้ที่เผชิญกับปัญหาต่างๆ โดยไม่ถอยหนี พร้อมรับ สถานการณ์ต่างๆ โดยไม่หลีกเลี่ยงหรือหลบถอย
2. เป็นผู้ที่ทำงานเพื่อความสุขของตนเองมิใช่เพื่อหวังการ ประเมินผล หรือการยกย่องจากบุคคลอื่น
3. มีความสามารถในการคิดและประดิษฐ์สิ่งต่างๆ

Gallagher & Gallagher (1994, p. 328) ได้เสนอกระบวนการพัฒนา ความคิดที่นำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนสำคัญ 4 ขั้นตอน ดังนี้

1. ขั้นเตรียม (Preparation) เป็นขั้นเตรียมข้อมูลที่จะนำมาใช้ในการ แก้ปัญหา

2. ขั้นฟักตัว (Incubation) เป็นขั้นที่อยู่ในความสับสนวุ่นวาย ทั้งข้อมูลเก่าและใหม่ ซึ่งยังไม่ได้นำมาจัดระบบความคิดใหม่

3. ขั้นความคิดกระจ่าง (Illumination) เป็นขั้นของการจัดระบบ แนวคิดหรือกระบวนการแก้ปัญหาได้อย่างชัดเจน

4. ขั้นทดสอบความคิดหรือพิสูจน์ให้เห็นจริง (Verification) เป็นขั้นที่ได้รับความคิด 3 ขั้นข้างต้น เพื่อพิสูจน์ว่าความคิดนี้เป็นจริง

พงษ์เทพ บุญศรีโรจน์ (2546, หน้า 13-18) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับ ขั้นตอนการพัฒนาความคิดที่นำไปสู่ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ดังนี้

1. คิดกำหนดปัญหาให้ชัดเจน เป็นขั้นเริ่มต้นของกระบวนการคิด เพื่อกำหนดเป้าหมายของการคิดให้ชัดเจน จะช่วยให้กระบวนการคิดมีลำดับขั้นและเป็นไปอย่างถูกต้องทาง
2. คิดหาคำตอบที่หลากหลาย เป็นขั้นที่ต้องการให้นักเรียนคิดหาคำตอบที่น่าจะเป็นไปได้มากที่สุดและหลากหลายแนวทาง หลังจากที่ประเด็นปัญหา มีความชัดเจนแล้ว
3. คิดพิจารณาไตร่ตรองวิเคราะห์อย่างถี่ถ้วน รอบคอบและ สมเหตุสมผล เป็นขั้นที่ต้องการให้นักเรียนนำความรู้เดิม หรือประสบการณ์มาช่วยในการ พิจารณาและวิเคราะห์ความเหมาะสมและความสมเหตุสมผลของคำตอบที่ได้
4. ตัดสินใจ เป็นขั้นที่ต้องการให้นักเรียนตัดสินใจเลือกใช้คำตอบ หรือแนวทางในการแก้ปัญหา และสามารถกลับไปดูคำตอบแล้วตัดสินใจเลือกคำตอบหรือ แนวทางในการแก้ปัญหาใหม่ได้ ถ้าคำตอบหรือแนวทางที่เลือกไว้ไม่สามารถแก้ปัญหาได้

4.4.2 อารมณ์ขัน

อารมณ์ขันหรืออารมณ์สนุกสนานถูกค้นพบว่าเป็นอารมณ์หนึ่งที่สำคัญและก่อให้เกิดประโยชน์อย่างยิ่งในการดำเนินชีวิต ไม่ว่าจะเป็นด้านสุขภาพร่างกาย อารมณ์ คนที่มีอารมณ์ขันเป็นประจำจะสามารถเพิ่มภูมิคุ้มกันโรคให้กับร่างกายได้เป็นอย่างดี มีสุขภาพจิตที่ดี ลดภาวะการเกิดโรคซึมเศร้าและโรคเครียดในชีวิต ไม่เพียงเท่านี้ คนที่มีอารมณ์ขันเป็นนิสัยมักจะเป็นที่รักของคนรอบข้าง เป็นคนที่มีเสน่ห์ ใครเห็นใครรักอยากเข้าใกล้เพราะรู้สึกผ่อนคลายสบายใจและนอกจากนี้ มีความจำเป็นสำหรับ มนุษย์ทำงาน นักบริหารในทุกระดับด้วยเช่นกัน จากงานวิจัยทั้งด้านการแพทย์ด้าน จิตวิทยาการบริหารมากมายต่างพบว่า อารมณ์ขันของผู้มาเป็นสิ่งที่แปรผันตรงกับ ประสิทธิภาพและความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน โดยชี้ให้เห็นว่าผู้นำที่มีผลการทำงานที่ดี จะใช้อารมณ์ขันบ่อยกว่าผู้นำในระดับทั่วๆ ไปถึงกว่า 2 เท่า (Hamel and Prahalad, 1994) นอกจากนี้อารมณ์ขันยังก่อให้เกิดประโยชน์มากมายในการทำงาน เช่น สร้างบรรยากาศ ที่ดีในการทำงาน ลดความตึงเครียด ลดความขัดแย้ง ความไม่ลงรอยกัน การถือตนเป็น คัดค้านระหว่างกันในการทำงาน การพูดคุยเรื่องตลกที่เกี่ยวกับการทำงานจะให้ผลเชิงบวก ในการทำงานไม่ว่าจะเป็นความสามารถเชิงสร้างสรรค์ รวมทั้งเป็นปัจจัยสำคัญในการ สร้างความกลมเกลียวเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในที่ทำงาน เนื่องจากการสื่อสารอารมณ์ขัน และความสามารถที่จะชื่นชมอารมณ์ขัน การหัวเราะและทำให้คนอื่นหัวเราะได้นั้นล้วน

แล้วแต่มีผลในทางกายภาพต่อร่างกาย ซึ่งจะเป็นเหตุให้คนในกลุ่มคณะมีความผูกพันกันมากขึ้นผ่านอารมณ์ขันที่มีร่วมกัน นอกจากนี้งานวิจัยหลายชิ้นยังพบว่าผู้ที่มีอารมณ์ขันอยู่เสมอสามารถที่จะทำงานต่างๆ ได้อย่างบรรลุผลสำเร็จและมีประสิทธิภาพมากกว่าผู้ที่ไร้อารมณ์ขันอีกด้วยเช่นกัน

บุญยดา ปัญญาไว (2544, หน้า 26) อารมณ์ขัน (Humor) อยู่คู่กับคนไทยมาตั้งแต่โบราณ ซึ่งเป็นความสามารถของบุคคลที่ค้นพบและแสดงความรู้สึกขบขันต่อความคิด หรือเหตุการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งโดยที่สถานการณ์ที่ทำให้เกิดความขบขันจะมีความหมายต่อคนที่มีอารมณ์ขันในขณะนั้น อาจจะชัดเจนเฉพาะบุคคลหรือกับทุกๆ คนก็ได้ พฤติกรรมที่สังเกตได้ง่ายที่สุดของคนที่มีอารมณ์ขัน คือ เสียงหัวเราะแต่การหัวเราะมิได้เป็นพฤติกรรมของอารมณ์ขันเพียงอย่างเดียว อาจเป็นความรู้สึกเย้ยหยัน คับแค้น หรือเศร้าโศก ก็สามารถทำให้มนุษย์หัวเราะได้เช่นกัน ลักษณะการหัวเราะเช่นนั้นจึงเรียกว่าเป็นการหัวเราะเทียม ดังนั้น พฤติกรรมการเกิดอารมณ์ขันจึงขึ้นกับความเข้าใจลักษณะอุปนิสัยของแต่ละบุคคล บางคนอาจยิ้มกว้าง บางคนอาจยิ้มที่มุมปาก บางคนอาจหัวเราะเสียงดัง การแสดงออกถึงอารมณ์ขันของบุคคลจึงเป็นพฤติกรรมที่สามารถแสดงออกได้อย่างอิสระ สอดคล้องกับพงศ์พันธ์ อันตะวิกาพนธ์ (2544, หน้า 57) และงามจิตร์ จารุพันธ์ (2545, หน้า 62) ให้ความหมายของอารมณ์ขันว่า เป็นสภาพความรู้สึกทางอารมณ์หรือสภาวะทางจิตใจที่เป็นสุขในลักษณะชวนขัน ขำขัน ซึ่งมีพฤติกรรมแสดงออกให้เห็นด้วยการยิ้ม หัวเราะ เฮฮา

ในส่วนของ McHale (1989, p. 25) ให้ความหมายของอารมณ์ขันว่าเป็นกลไกการป้องกันตัวชนิดหนึ่งโดยการแสดงความรู้สึกอย่างเปิดเผยต่อความไม่สุขสบาย ความวิตกกังวลโดยไม่ส่งผลกระทบต่อผู้อื่นไม่พอใจ อารมณ์ขันว่ามีมาตั้งแต่สมัยกรีกโบราณ โดย Plato ได้กล่าวถึงอารมณ์ขันว่าเป็นสิ่งที่เกี่ยวข้องกับความเจ็บปวดและความพึงพอใจ การหัวเราะเป็นผลมาจากการมีชัยชนะเหนือผู้อื่นเป็นสิ่งไม่ดีที่ต้องหลีกเลี่ยง ส่วน Aristotle นักปราชญ์ชาวกรีกอีกท่านหนึ่ง แม้จะไม่ได้ตัดค้านเกี่ยวกับอารมณ์ขันหรือเรื่องตลกอย่างเต็มที่ แต่ได้เสนอแนะว่าเป็นสิ่งที่เป็นโทษ ต่อมาในยุคกลางได้มีการมองการหัวเราะทั้งในแง่บวกและแง่ลบ ในแง่ลบนั้นยังมีความเชื่อว่าการหัวเราะ การเล่นไม่เหมาะสมสำหรับชาวคริสเตียนพิลกริมส์ (Pilgrims) ได้มองการหัวเราะอย่างดูถูกและอนุญาตให้มีการหัวเราะได้เฉพาะเวลาที่มีการสอนโดยยกตัวอย่างว่าเป็นสิ่งไม่ดีเท่านั้น บางคนยังมีความเชื่อว่าการหัวเราะเป็นการกระทำที่ขาดการควบคุมของร่างกายและ

แสดงถึงความผิดปกติของจิตใจ ส่วนในแง่บวกนั้นทั้งทางปรัชญาและทางการแพทย์ ได้มองเห็นว่าการหัวเราะเป็นผลดีต่อสุขภาพ และ Pasquali (1990, pp. 31-35) กล่าวถึงความหมายของอารมณ์ขันว่า หมายถึง รูปแบบของการสื่อสาร อาจเป็นภาษาพูดและภาษาท่าทาง แสดงออกโดยการยิ้มหรือการหัวเราะซึ่งอารมณ์ขันสามารถแสดงถึงระดับความมีวุฒิภาวะและระดับจิตใจของบุคคลในด้านการใช้กลไกการป้องกันทางจิต สอดคล้องกับ Ferguson and Bacote (1989, p. 30) ที่ได้กล่าวว่า อารมณ์ขัน หมายถึง ประสบการณ์ทางจิตต่อสิ่งที่พบเห็น และเกิดความพึงพอใจต่อสิ่งไร้สาระ ความคิดที่ไม่ลงรอยกันหรือสถานการณ์ที่เกิดขึ้นทำให้เกิดการหัวเราะ

นอกจากนี้ Thorson and Powell (1993, pp. 799-809) นักการศึกษาอีกผู้หนึ่งที่ทำการศึกษาเกี่ยวกับอารมณ์ขัน โดยมีแนวความคิดและความเชื่อว่าอารมณ์ขันเป็นกลไกในการจัดการกับความเครียดที่ช่วยให้บุคคลสามารถจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิต ช่วยจัดการกับสถานการณ์ยุ่งยากในชีวิตประจำวัน ตลอดจนภาวะวิกฤติที่เกิดขึ้นในชีวิตของบุคคล เขากล่าวว่าอารมณ์ขันจะช่วยให้บุคคลสามารถประสบความสำเร็จในการเผชิญต่อสถานการณ์การสูญเสีย ภาวะความเจ็บป่วย การเปลี่ยนแปลงสภาพทางสังคมและเศรษฐกิจหรือภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในชีวิต เขาเชื่อว่าอารมณ์ขันของแต่ละบุคคลขึ้นอยู่กับปัจจัยทางด้านเพศอายุ วัฒนธรรม บุคลิกภาพและสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่อบุคคลในแต่ละช่วงเวลา องค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้บุคคลเกิดอารมณ์ขันขึ้นได้นั้น ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีองค์ประกอบที่ทำให้เกิดอารมณ์ขันแตกต่างกันไปในแต่ละช่วงเวลาและแต่ละสถานการณ์ซึ่งแต่ละองค์ประกอบสามารถอธิบายได้ดังนี้

1. ความคิดสร้างสรรค์ด้านอารมณ์ขัน การสร้างสรรค์อารมณ์ขันเป็นการใช้ความคิดว่าควรสร้างอารมณ์ขันอย่างไร เพื่อให้สัมฤทธิ์ผลตามเป้าหมายที่ตั้งไว้สร้างให้ตนเอง และบุคคลอื่นเกิดความพึงพอใจและสนุกสนานเพลิดเพลินอย่างเต็มที่ ไม่ว่าจะเป็นลักษณะการใช้คำพูด การเล่น การใช้ภาษาที่มีความหมายกำกวม การพูดเรื่องไร้สาระหรือการพูดเล่าเรื่องราวที่เกินความเป็นจริง

2. ทักษะดีต่ออารมณ์ขันและบุคคลที่มีอารมณ์ขัน เป็นการยอมรับประโยชน์ของอารมณ์ขันที่มีต่อตนเองและต่อบุคคลอื่น จากประสบการณ์ที่บุคคลได้สัมผัสกับการใช้อารมณ์ขันแล้วสำเร็จหรือล้มเหลวอันจะส่งผลให้เกิดแรงจูงใจในการใช้อารมณ์ขันกับสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้น บุคคลที่ประสบความสำเร็จของอารมณ์ขันจะ

เป็นแรงผลักดันให้มีการพัฒนาอารมณ์ชั้นของตนเองต่อไป

3. ความชื่นชอบต่ออารมณ์ชั้น เป็นลักษณะของบุคคลที่มีรสนิยม ในอารมณ์ชั้นมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติต่ออารมณ์ชั้น ถ้าบุคคลนั้นมีทัศนคติที่ดีต่ออารมณ์ชั้นก็จะเกิดความชื่นชอบต่ออารมณ์ชั้น มักจะเป็นบุคคลที่มีการแสดงออกด้านอารมณ์ชั้นต่อสถานการณ์อยู่เสมอ การใช้อารมณ์ชั้นเป็นวิธีการเผชิญความเครียด โดยการขจัดอารมณ์เชิงลบ เช่น อารมณ์โกรธ อารมณ์วิตกกังวลและอารมณ์เครียด จากชีวิตประจำวัน เป็นต้น

ในส่วนของ Robinson (1991, p. 10) อารมณ์ชั้นเป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่กำเนิด และสามารถนำมาพัฒนาโดยกระบวนการเรียนรู้ให้เกิดขึ้นกับบุคคลได้ เป็นอารมณ์ส่วนหนึ่งของชีวิตมนุษย์เช่นเดียวกับความรัก ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความเชื่อมั่นในตนเอง อารมณ์ชั้นเป็นกระบวนการทางความคิดและอารมณ์ ซึ่งได้รับการพัฒนาตั้งแต่วัยเด็กจนกระทั่งโตเป็นผู้ใหญ่ ในขณะนี้ยังมีความคิดที่แตกต่างกันเกี่ยวกับความคิดว่าคนเราเกิดมาพร้อมอารมณ์ชั้นหรือไม่ ในกลุ่มที่มีความเชื่อว่าคนเราเกิดมาพร้อมอารมณ์ชั้นให้คำอธิบายว่า อารมณ์ชั้นของแต่ละบุคคลมีความสอดคล้องกับลักษณะเฉพาะตัว คนเรามีอารมณ์ชั้นเป็นการผ่อนคลายความรู้สึกต่างๆ ในชีวิตประจำวัน แม้แต่การยิ้ม ซึ่งแต่ละคนก็มีการยิ้มที่ติดตัวมาแต่กำเนิด สำหรับในกลุ่มที่มีความเชื่อว่าอารมณ์ชั้นสามารถพัฒนาให้เกิดขึ้นกับบุคคลได้นั้นกล่าวว่า อารมณ์ชั้นสามารถสร้างให้เกิดขึ้นได้โดยอาศัยการเรียนรู้ เทคนิควิธีการและการมีทักษะเพื่อสร้างสรรค์อารมณ์ชั้นให้เป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการสื่อสารของบุคคล ตลอดจนสามารถนำไปประยุกต์ใช้กับบุคคลอื่นได้ ปัจจุบันมักกล่าวถึงอารมณ์ชั้นในแง่ของการใช้เป็นกลไกในการเผชิญความเครียด เป็นทักษะในการติดต่อสื่อสารและเป็นเครื่องมือในการส่งเสริมการบำบัดรักษาทั้งด้านร่างกายและจิตสังคม และ Bellert (1989, pp. 65 – 70) กล่าวว่าอารมณ์ชั้นเกิดได้ทุกเพศทุกวัย การมีอารมณ์ชั้นและการตอบสนองต่ออารมณ์ชั้นจะขึ้นอยู่กับประสบการณ์ใช้อารมณ์ชั้นที่ผ่านมา ความเชื่อ ทัศนคติเกี่ยวกับอารมณ์ชั้นของแต่ละบุคคลและวัฒนธรรมขนบธรรมเนียมของแต่ละท้องถิ่น อารมณ์ชั้นก็จะมีการเปลี่ยนแปลงตามช่วงเวลา และสถานการณ์ที่เกิดขึ้นต่อบุคคลด้วย โดย Hunt (1993, pp. 34 – 39) กล่าวว่า บุคคลสามารถแสดงอารมณ์ชั้นให้ปรากฏออกมาได้ในหลายๆ รูปแบบ เช่น จากคำพูด ข้อความ สีหน้า ท่าทาง การยิ้มหรือการหัวเราะ เป็นต้น ซึ่งแต่ละบุคคลจะมีการตอบสนองต่ออารมณ์ชั้นในลักษณะที่แตกต่างกันไป

จากข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า อารมณ์ขัน หมายถึง เป็นกลไกการทำงานทางจิตที่ลดความตึงเครียดทางอารมณ์ในการจัดการกับปัญหาที่เผชิญอยู่ อารมณ์ขันเป็นสิ่งที่ช่วยให้อาชีพการงานก้าวหน้าได้ อารมณ์ขันสามารถช่วยสร้างความปรองดองในกลุ่มคนที่อยู่รอบตัว ทำให้มีการสื่อสารกันอย่างเปิดเผยและสร้างบรรยากาศการทำงานในแง่บวกได้ อารมณ์ขันมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) เป็นลักษณะเฉพาะตัวของบุคคลและสามารถสร้างให้มีหรือเกิดขึ้นได้ 2) เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นได้หลายรูปแบบ เช่น การยิ้ม การหัวเราะ การพูด สักวา ทำท่าง เป็นต้น 3) มีส่วนช่วยให้คนในกลุ่มเกิดความสามัคคี ปรองดอง 4) มีส่วนช่วยให้งานเกิดความสำเร็จบรรลุตามวัตถุประสงค์ และ 5) เกิดขึ้นได้ทุกเพศทุกวัย

4.5 องค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

การแก้ปัญหาเป็นสิ่งสำคัญต่อการดำเนินชีวิตของมนุษย์ ผู้ที่แก้ปัญหาได้ดีย่อมประสบผลสำเร็จทั้งในชีวิตส่วนตัวและการทำงานเพราะในสภาพสังคมในปัจจุบันล้วนเกี่ยวข้องกับปัญหา และในระบบการศึกษาจำเป็นต้องให้ความสำคัญในการพัฒนาฝึกฝน ให้มีโอกาสได้ฝึกทักษะในการแก้ปัญหา ความสามารถในการแก้ปัญหาเป็นกระบวนการที่ซับซ้อนของสมองที่ต้องอาศัยสติปัญญา ทักษะ ความรู้ความเข้าใจ ความคิด การรับรู้ ความชำนาญ รูปแบบพฤติกรรมต่างๆ ประสบการณ์ทางตรงและทางอ้อม มโนคติ กฎเกณฑ์ ข้อสรุป การพิจารณา การสังเกต และการใช้กลยุทธ์ทางสติปัญญาที่จะวิเคราะห์ สังเคราะห์ ความรู้ความเข้าใจอย่างมีวิจารณญาณ มีเหตุผล และหาจินตนาการเพื่อหาแนวทางปฏิบัติให้ปัญหานั้นหมดสิ้นไป ซึ่งนำไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการและได้มาซึ่งความรู้ใหม่ (กระทรวงศึกษาธิการ, 2545, หน้า 54) ได้มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของความสามารถในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้ กัญญา สุวรรณแสง (2542, หน้า 118) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นการคิดหาแนวทางแก้ไขอุปสรรคที่เกิดขึ้น เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ สอดคล้องกับทิพย์วัลย์ สีจันทร์ (2548, หน้า 181) กล่าวว่า การแก้ปัญหาเป็นส่วนหนึ่งของการคิดอย่างมีจุดมุ่งหมาย เพราะผู้คิดแก้ปัญหาต้องการบทสรุปหลังจากการคิดแก้ปัญหาดำเนินไปเรียบร้อยแล้ว นอกจากนี้ สุวิทย์ มูลคำ (2547, หน้า 15) ได้กล่าวว่า การคิดแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถทางสมองในการขจัดสภาวะความไม่สมดุลที่เกิดขึ้น โดยพยายามปรับตัวเองและสิ่งแวดล้อมให้ผสมกลมกลืนกลับเข้าสู่สภาวะสมดุลหรือสภาวะที่คาดหวัง ส่วน Hudgins (1997, p. 1) ได้ให้คำจำกัดความของความสามารถในการแก้ปัญหา

สรุปได้ว่า 1) เป็นกิจกรรมที่ดีที่สุดที่ใช้สำหรับจัดสถานการณ์เฉพาะต่อการแก้ปัญหาต่างๆ ภายใต้อาการเหมาะสม 2) เป็นการค้นหาวิธีการสำหรับสิ่งที่ไม่รู้เพื่อนำไปสู่ข้อสรุปที่ชัดเจน ด้วยวิธีการต่างๆ และ 3) เป็นความสามารถในการจัดการกับข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและวิธีการที่ดีที่สุดจากข้อมูลเหล่านั้นจากที่กล่าวมาสรุปได้ว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหา หมายถึง การใช้กระบวนการทางสติปัญญาในการแก้ปัญหา จากกระบวนการเรียนรู้และประสบการณ์ของบุคคล เพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่ต้องการ ได้มีนักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวถึงองค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหาไว้ดังนี้

Heddens and Speer (1992, pp. 34-35) กล่าวถึงความสามารถของบุคคลในการแก้ปัญหาว่าขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการ ดังนี้ รูปแบบการรับรู้ ความสามารถภายในตัวบุคคล เทคนิคการประมวลผลข้อมูล พื้นฐานทางคณิตศาสตร์ ความต้องการที่จะหาคำตอบ และความมั่นใจในความสามารถของตนเองในการหาคำตอบ ในส่วนของ ตันหยง อิมมาก (2538, หน้า 53) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการแก้ปัญหานั้นจะแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับวุฒิภาวะทางสมอง ประสบการณ์ ความสนใจ ความพร้อม แรงจูงใจและอารมณ์ สอดคล้องกับ อูซา จินเจนกิจ (2544, หน้า 64) ได้กล่าวว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาเป็นความสามารถด้านการคิดที่มีความสัมพันธ์กับ สติปัญญา สามารถมีการพัฒนาได้โดยบุคคลจะใช้ประสบการณ์ที่เรียนรู้มาก่อนใช้แก้ปัญหาใหม่ ดังนั้นการแก้ปัญหาจึงมีความสำคัญมาก เช่นเดียวกันกับพรใจ สารยศ (2544, หน้า 8) ที่กล่าวว่า การแก้ปัญหามีความสำคัญมาก เมื่อเกิดปัญหามนุษย์ต้องหาวิธีการที่จะจัดการกับปัญหาเหล่านั้นให้หมดไป โดยใช้ปัจจัยหลายอย่าง คือ ความรู้ ความคิดและประสบการณ์ จึงอาจกล่าวได้ว่าเราต้องใช้ปัญญาในการแก้ปัญหา ผู้แก้ปัญหาได้ดีย่อมเป็นผู้ที่มีปัญญาดี

นอกจากนี้ สายสุณี สิวหงษ์ (2545, หน้า 13) และอุดมลักษณ์ นกพิงพุ่ม (2545, หน้า 51) ได้ให้ความเห็นสอดคล้องกันว่า ความสามารถในการคิดแก้ปัญหาเป็นความสามารถทางสติปัญญาที่อาศัยความรู้ ความเข้าใจ ความคิด นำเอาประสบการณ์เดิมมาใช้ในการแก้ปัญหา โดยพิจารณาหาความสัมพันธ์จากข้อมูลต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับปัญหา ในส่วนของ พูนสุข แซ่มชู (2548, หน้า 37) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของความสามารถในการแก้ปัญหาของบุคคลนั้นแตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบดังต่อไปนี้ สติปัญญา ประสบการณ์ ความสนใจ ความพร้อม แรงจูงใจ

และสภาพแวดล้อม และลิติต พวงประโคน (2552, หน้า 69) ได้ศึกษาองค์ประกอบ
ของความสามารถในการแก้ปัญหา สรุปได้ว่า ความสามารถในการแก้ปัญหามีความ
เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบหลายประการ ได้แก่ เซาร์ปัญญา การแก้ปัญหาเป็นหมู่คณะ
ประสบการณ์เดิม แรงจูงใจ และความพยายาม

ตาราง 6 องค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหาเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบด้านความสามารถ ในการแก้ปัญหา	Heddens and Speer (1992)	ตันหยง อิมมาก (2538)	อุษา จันเจนนิกิจ (2544)	พรใจ สาระยศ (2544)	สายสุณี สิทธิพงษ์ (2545)	อุดมลักษณ์ นกพิงพุม (2545)	พนัสชัย แซ่มชู (2548)	ลิติต พวงประโคน (2552)	ความถี่	ร้อยละ
1. สติปัญญา	/	/	/	/	/	/	/	/	8	100.00
2. ประสบการณ์		/		/	/	/	/	/	6	75.00
3. แรงจูงใจ		/					/	/	3	37.50
4. ความสนใจ		/					/		2	25.00
5. ความพร้อม		/					/		2	25.00
6. ความพยายาม								/	1	12.50
7. ความต้องการ	/								1	12.50
8. ความมั่นใจ	/								1	12.50
9. อารมณ์		/							1	12.50
10. สภาพแวดล้อม							/		1	12.50
11. การแก้ปัญหาเป็นทีม								/	1	12.50
รวม	3	6	1	2	2	2	6	5	30	12.50

จากตาราง 6 องค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหา

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหาจากนักวิชาการและ
นักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็น
ได้ว่า องค์ประกอบด้านความสามารถในการแก้ปัญหาที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้งหมด
11 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบ

ที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อย 2 องค์ประกอบ คือ 1) สถิติปัญญา และ 2) ประสบการณ์

4.5.1 สถิติปัญญา

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาได้กล่าวถึงคำว่า สถิติปัญญาไว้ดังนี้
 ฟรีมเพรา ดิษยวณิช (2544, หน้า 196) ได้ให้ความหมายว่า สถิติปัญญา หมายถึง ความสามารถทางการรู้ การเรียนรู้ ความสามารถในการเปลี่ยนความคิดเชิงนามธรรมเป็นภาษาเขียนหรือคำพูด และการใช้ภาษากลับไปเป็นความคิดเชิงนามธรรม รวมทั้งความสามารถในการวิเคราะห์และสังเคราะห์รูปทรงและการจัดการกับปัญหาต่างๆ อย่างมีความหมายและแม่นยำตามลำดับก่อนหลัง สอดคล้องกับ สิทธิร วิชชาวุธ และคณะ (2547, หน้า 284) กล่าวว่า สถิติปัญญา คือ ความสามารถในการรับรู้ การเข้าใจทั่วไป การเรียนรู้ที่ซับซ้อนขึ้น การจดจำ การคิดริเริ่มขั้นพื้นฐานตลอดจน การคิดได้อย่างมีคุณภาพ และประสาท อิศรปริดา (2549, หน้า 112) กล่าวว่า ปัจจุบัน นักจิตวิทยาส่วนใหญ่ ต่างก็ยอมรับกันว่าเซาว์ปัญญา หมายถึง ความสามารถ 3 ด้าน ดังต่อไปนี้ คือ ด้านที่หนึ่งความสามารถในการเรียนรู้ ด้านที่สองความสามารถในการคิดอย่างมีเหตุผล ความสามารถคิดในสิ่งที่ยู่ยากซับซ้อน และด้านที่สามความสามารถในการปรับตัวต่อสิ่งแวดล้อม และไชยพัฒน์ กลั่นสุภา (2551, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของสถิติปัญญา หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการคิด การตัดสินใจอย่างมีเหตุผล สามารถทำกิจกรรมที่มีลักษณะยุ่งยากและซับซ้อนหรือลักษณะนามธรรมได้อย่างรวดเร็ว มีจุดหมายด้วยการใช้สมองปฏิบัติงาน ซึ่งสถิติปัญญามี 2 องค์ประกอบ คือ การรับรู้ เป็นความสามารถในการพิจารณารายละเอียดและความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว และการคิดวิเคราะห์ เป็นความสามารถในการคิดเชิงเหตุผลหรือการคิดวิเคราะห์

ในส่วนของ ศรีเรือน แก้วกังวาน (2547, หน้า 37) ได้สรุปทฤษฎีที่เกี่ยวกับความสามารถทางสมองของมนุษย์ไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีองค์ประกอบเดียว โครงสร้างของเซาว์ปัญญา เป็นลักษณะอันหนึ่งอันเดียว สถิติปัญญาเป็นผลรวมของความจำ เหตุผลและความตั้งใจ มักเรียกกันว่าความสามารถทั่วไป
2. ทฤษฎีสององค์ประกอบ คือ ความสามารถที่เป็นพื้นฐานโดยทั่วไป และองค์ประกอบเฉพาะที่ทำให้มนุษย์มีความแตกต่างกัน

3. ทฤษฎีหลายองค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบทางด้านภาษา องค์ประกอบด้านความคล่องแคล่วในการใช้ถ้อยคำ องค์ประกอบด้านจำนวน องค์ประกอบด้านมิติสัมพันธ์ องค์ประกอบด้านความจำ องค์ประกอบด้านการสังเกต พิจารณา และองค์ประกอบด้านเหตุผล

4. ทฤษฎีไฮราคิคัล ได้เสนอโครงสร้างของเชาว์ปัญญาว่า แบ่งออกได้เป็น 2 องค์ประกอบ คือ Verbal-Education แบ่งองค์ประกอบย่อยได้ 2 องค์ประกอบ คือ ด้านภาษาและองค์ประกอบด้านตัวเลข และ Practical-Mechanical แบ่งองค์ประกอบย่อยออกได้เป็น Mechanical-Information, Spatial และ Manual และยังมี ด้านอื่นๆ อีกแต่ยังไม่กำหนด

5. ทฤษฎีโครงสร้างสามมิติของปัญญา นิยามคุณลักษณะของ เชาว์ปัญญาเป็น 3 มิติ ดังนี้ มิติที่ 1 ด้านกระบวนการหรือวิธีคิด มิติที่ 2 ด้านเนื้อหา และมิติที่ 3 ผลของการคิด

6. ทฤษฎีความสามารถทางสมองสองระดับ โดยได้แบ่ง ความสามารถทางสมองออกเป็น 2 ระดับ ดังนี้ ระดับที่ 1 เป็นความสามารถด้านการ เรียนรู้และจำข้อมูล และระดับที่ 2 เป็นระดับของการจัดกระทำทางสมอง

7. ทฤษฎีเชาว์ปัญญาของคัทเทิลส์ โดยแบ่งโครงสร้างทาง เชาว์ปัญญาออกเป็น 2 ส่วน คือ Fluid Component เป็นความสามารถทั่วไปซึ่ง ความสามารถด้านนี้มักจะอยู่ทุกๆ อิริยาบถทางสมอง และ Crystallized Component เป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อมเป็นความสามารถที่จะเข้าใจ ภาษา ความสามารถที่จะประเมินคุณค่า เป็นต้น

ทฤษฎีย่อยด้านการคิด เป็นกระบวนการทางสมองที่เป็นพื้นฐาน สำคัญในการแก้ปัญหา Sternberg (1985, pp. 342-344) ได้ศึกษาพบว่าทฤษฎีย่อย ด้านการคิดเป็นกระบวนการในการประมวลผลเบื้องต้นของสมอง ซึ่งกระทำต่อโครงสร้าง ของสิ่งของหรือสัญลักษณ์ต่างๆ โดยทฤษฎีย่อยด้านการคิดจะเป็นตัวส่งผ่านข้อมูลจาก สิ่งที่ได้รับรู้มาไปเป็นมโนทัศน์ทางสมองหนึ่งไปสู่มโนทัศน์ทางสมองอื่นและเป็นการส่งผ่าน จากมโนทัศน์ทางสมองไปสู่การแสดงออก ซึ่งขึ้นอยู่กับความประสงค์ สำหรับรูปแบบ มโนทัศน์โครงสร้างทางสมองอาจเป็นรูปภาพ ชุดของประพจน์ สมการพีชคณิต ในทฤษฎี ย่อยด้านการคิดสามารถแบ่งรูปแบบการคิดตามหน้าที่พื้นฐานด้านการคิดได้ 3 ลักษณะ คือ ส่วนประกอบด้านการคิดขั้นสูง (Meta Component) ส่วนประกอบด้านการปฏิบัติ

(Performance Component) และส่วนประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (Knowledge-Acquisition Component) ซึ่งแต่ละส่วนประกอบมีหน้าที่ ดังนี้

1. ส่วนประกอบด้านการคิดขั้นสูง (Meta Component)

เป็นส่วนประกอบที่ถือว่าเป็นภารกิจทางปัญญาในระดับสูง ซึ่งมีหน้าที่ในการวางแผน การควบคุม และการตัดสินใจของส่วนประกอบด้านการคิดอื่นๆ ว่าต้องทำอย่างไร ในขณะที่เดียวกันก็เป็นส่วนรับข้อมูลย้อนกลับจากส่วนประกอบด้านการคิดต่างๆ ว่ามีปัญญาในการแก้ปัญหาหรือการปฏิบัติงานอย่างไรบ้าง

2. ส่วนประกอบด้านการปฏิบัติ (Performance Component)

เป็นส่วนที่ทำหน้าที่ในการใช้กลวิธีต่างๆ ในการลงมือแก้ปัญหา เป็นผลต่อเนื่องมาจากส่วนประกอบด้านการคิดขั้นสูง ที่ทำหน้าที่เป็นตัวตัดสินใจว่าจะต้องทำอะไร

3. ส่วนประกอบด้านการแสวงหาความรู้ (Knowledge-Acquisition Component) เป็นส่วนที่จะแยกแยะว่าข้อมูลใดเกี่ยวข้องกับหรือไม่เกี่ยวข้องกับการแก้ปัญหา ถ้าเห็นว่าข้อมูลใดมีความสัมพันธ์กับปัญหาหรือมีคุณค่าก็จะรับข้อมูลนั้นไว้เพื่อบูรณาการกับข้อมูลอื่นๆ

จากทฤษฎีต่างๆ ที่กล่าวมาสามารถสรุปได้ว่า สถิติปัญญา หมายถึง ความสามารถภายในตัวบุคคลในกระบวนการคิด การแก้ปัญหาหรือแม้แต่การปรับตัวให้เข้ากับสถานการณ์ต่างๆ โดยบุคคลที่มีสถิติปัญญาสูงจะสามารถคิด สามารถแก้ปัญหา หรือแม้แต่ปรับตัวได้ดีกว่าบุคคลที่มีสถิติปัญญาต่ำ บุคคลย่อมมีความแตกต่างกัน ดังนั้น บุคคลย่อมมีความสามารถและความถนัดแตกต่างกันด้วย การรู้ความสามารถและความถนัดของบุคคล เช่น ครูรู้ความสามารถและเชาว์ปัญญาของเด็กก็จะสามารถจัดการเรียนการสอนเพื่อพัฒนาเด็กให้ตรงกับความสามารถที่เขามีอยู่ สถิติปัญญา มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความสามารถทางการรับรู้หรือการเรียนรู้ 2) ความสามารถในการคิดเชิงนามธรรมและเปลี่ยนเป็นภาษาพูดหรือท่าทางรวมทั้งเปลี่ยนภาษาท่าทางให้เป็นคำพูด และ 3) ความสามารถในการวิเคราะห์สังเคราะห์และการจัดการกับปัญหาต่างๆ อย่างมีความหมาย ถูกต้อง

4.5.2 ประสบการณ์

มีนักวิชาการได้กล่าวเกี่ยวกับประสบการณ์ ไว้ดังนี้

Sternberg (1985, pp. 342-344) ได้กล่าวถึงเชาว์ปัญญาในส่วน ของทฤษฎีย่อยด้านประสบการณ์ว่ามีจุดประสงค์เพื่อการทำหน้าที่ใน 2 ลักษณะ คือ

1. ความสามารถในการแก้ปัญหาแปลกใหม่ (Ability to Deal with Novelty) เป็นการวัดเชาวน์ปัญญา โดยพิจารณาจากการเผชิญหน้ากับปัญหาหรือการเอาชนะปัญหาที่เป็นประสบการณ์ใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยที่ความสามารถในการแก้ไขปัญหแปลกใหม่ที่มีกระบวนการ 2 กระบวนการ คือ ความเข้าใจในปัญหานั้นและการดำเนินการแก้ปัญหาตามความเข้าใจ

2. ความสามารถในการประมวลผลข้อมูล (Ability to Automatism Processing) เป็นความสามารถที่บุคคลคิดแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างรวดเร็วและมีประสิทธิภาพ ซึ่งบุคคลจะมีการประมวลผลข้อมูลอยู่ 2 ลักษณะ คือ การประมวลผลข้อมูลที่จำกัดและความคล่องในการประมวลผลข้อมูล สำหรับบุคคลที่มีความคล่องในการประมวลผลข้อมูลที่มีประสิทธิภาพจะทำให้มีพลังสมองเหลือในการให้ความเข้าใจกับข่าวสารที่ได้รับมา

และ Woolfolk (2001, pp. 28–29) ได้กล่าวถึงประสบการณ์ว่า Piaget ให้ความสำคัญกับความรู้ 2 ด้าน ซึ่งมีความหมายสำหรับบุคคลในการพัฒนาสติปัญญา ความรู้ ลำดับแรกเป็นความรู้ที่เกิดขึ้นจากการที่บุคคลได้กระทำกับวัตถุทำให้ทราบคุณสมบัติต่างๆ ของวัตถุ สิ่งแวดล้อมรอบๆ ตัวเด็กและในธรรมชาติวัตถุมีมากมาย เด็กๆ จะต้องเข้าไปมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ ทั้งส่วนที่อยู่ใกล้ตัวและไกลตัว เพื่อเรียนรู้และทำความเข้าใจคุณลักษณะหรือคุณสมบัติของแต่ละสิ่ง ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นในลักษณะนี้เรียกว่า ประสบการณ์ที่เกิดขึ้นจากการปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตามธรรมชาติ ความรู้ อย่างที่สอง เป็นความรู้ที่เกิดจากประสบการณ์เกี่ยวกับความคิดหาเหตุผลทางเป็นความรู้ที่เกิดจากการกระทำกับวัตถุเช่นเดียวกัน แต่กำหนดการกระทำนั้นๆ ออกมาในลักษณะของนามธรรม เช่น เมื่อเด็กๆ เรียนรู้การจัดสิ่งของเข้าเป็นระบบ เขาสามารถกำหนดคุณลักษณะของระบบที่จัดขึ้นในลักษณะนามธรรมได้ เช่น การจัดก้อนหินออกเป็นสองก้อน คือ กองสีขาวกับกองสีดำ แล้วกำหนดจำนวนก้อนหินแต่ละกองด้วยตัวเลข เพื่อบอกปริมาณเป็นลักษณะนามธรรม (จำนวน) จากสิ่งที่เป็นรูปธรรม (ก้อนหิน) ด้วยวิธีการนับ (การกระทำ) โดยหลักการแล้ว การคิดอย่างเป็นเหตุผลและการคิดอย่างเป็นนามธรรมในระดับสูงล้วนแต่มีจุดกำเนิดมาจากการกระทำทั้งนั้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถสรุปได้ว่า ประสบการณ์ หมายถึง ความรู้ที่เกิดจากการที่เราได้กระทำหรือได้พบเห็นบางสิ่งบางอย่าง หลังจากได้มีประสบการณ์แล้วก็สามารถที่จะจำแนกแยกแยะสิ่งที่รับรู้มันได้ เก็บสะสมเอาไว้เป็น

ความรู้ซึ่งจะช่วยให้เกิดการรู้ตัวหรือมีสติ เมื่อเรามีประสบการณ์มากก็จะสามารถ
แก้ปัญหาต่างๆ ได้ดี ประสบการณ์มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ความรู้ที่เกิดจากการกระทำหรือการ
ปฏิสัมพันธ์กับสิ่งต่างๆ 2) เป็นส่วนสำคัญในการคิดแก้ปัญหาเมื่อเผชิญกับปัญหา
และ 3) เป็นส่วนสำคัญในการคิดประมวลผลข้อมูล

4.6 องค์ประกอบด้านการปฏิบัติสู่เป้าหมาย

จากการศึกษางานวิจัย พบว่าเทคนิคการตั้งเป้าหมายเป็นวิธีที่ดี
มีประสิทธิภาพ ในการช่วยส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ ปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้น
ดังรายงานการศึกษาของ Lock and Others (1981, as cited in Shalley, 1991, p. 179)
ที่กล่าวว่า “งานวิจัยส่วนมากพบว่า การตั้งเป้าหมายสามารถเพิ่มผลงานได้ ซึ่งบุคคลนั้น
ต้องยอมรับเป้าหมายที่เจาะจง เป้าหมายที่ยากหรือท้าทาย และได้รับข้อมูลป้อนกลับ
เกี่ยวกับงานที่ทำนั้น” โดยเฉพาะเป้าหมายที่สร้างสรรค์จะเอื้อประโยชน์ต่อการโน้มน้าว
บุคคลให้กระทำผลงานที่สร้างสรรค์อย่างน่าพอใจ Shalley (1991, pp. 179-185) ได้ทำ
การวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมาย ผลการวิจัยพบว่า การตั้งเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์
สามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ ได้มีนักวิชาการหลายให้ความหมาย
ของ “เป้าหมาย” ไว้สอดคล้องกันดังนี้ Locke and Latham (1990, p. 5) ; Martens (1987,
p. 156) ; Weinberg and Richardson (1990, p. 66) ; Cox (1994, p. 206) and Winter
(1995, p. 259) ได้ให้ความหมายว่า เป้าหมาย คือ การกำหนดจุดหมายที่ต้องการของ
แต่ละบุคคลซึ่งถือเป็นตัวชี้ทางในอนาคตที่จะทำให้บุคคลประสบผลสำเร็จ ซึ่งย่อรวมถึง
ภารกิจ (Missions) ความมุ่งหมาย (Propose) วัตถุประสงค์ (Objective) เป้าประสงค์
(Target) ส่วนจำกัด (Quota) และกำหนดเวลาสิ้นสุด (Deadline) นอกจากนี้ Locke and
Others (1991, pp. 125-152) ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับการตั้งเป้าหมายไว้ พอสรุปได้ดังนี้
1) การให้เป้าหมายที่เฉพาะเจาะจงทำให้บุคคลทำงานได้ดีมากกว่าเป้าหมายที่คลุมเครือ
เช่น ทำให้ดีที่สุดทำให้เร็วที่สุด 2) การตั้งเป้าหมายที่ยากแก่การบรรลุถึง (แต่มีความ
เป็นไปได้ที่จะบรรลุถึง) ทำให้บุคคลทำงานได้ดีกว่าเป้าหมายง่ายๆ 3) การให้ผู้ร่วมงานมี
ส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมาย มีแนวโน้มส่งผลให้ผู้ร่วมงานได้ผลงานสูงกว่าการที่
ผู้ร่วมงานไม่มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายการทำงาน 4) การให้ข้อมูลป้อนกลับ (Feedback)
ในเรื่องการบรรลุเป้าหมายของการทำงานแก่ผู้ทำงานทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้ดีกว่า
การให้ข้อมูลย้อนกลับแก่ผู้ปฏิบัติงานเฉพาะด้านการปฏิบัติงานและดีกว่าไม่ให้ข้อมูล
ย้อนกลับเลย 5) เป้าหมายควรมีการแสดงระยะเวลาที่จะทำงานให้สำเร็จ 6) ความ

แตกต่างของบุคคลเช่นบุคลิกภาพการศึกษา มักจะไม่เกี่ยวข้องกับเรื่องของประสิทธิภาพ ในการกำหนดเป้าหมาย และ 7) การให้รางวัลเป็นเงินช่วยให้มีการกำหนดเป้าหมายสูงขึ้น และเกิดความผูกพันใจกับเป้าหมายมากยิ่งขึ้น

กล่าวโดยสรุป เป้าหมายจะช่วยให้บุคคลสามารถกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติสำหรับตนเองได้ชัดเจน ทั้งในแง่ของบุคคลและองค์กร สามารถเข้าใจได้ว่าควรทำ อะไร อย่างไร เพื่อที่จะบรรลุผลสำเร็จได้ มีนักวิชาการได้ให้องค์ประกอบของ การตั้งเป้าหมายไว้ ดังนี้

Martens (1987, pp. 157-164) ได้อธิบายถึงหลักการในการทำงาน เพื่อไปสู่เป้าหมายไว้ ดังนี้ 1) การตั้งเป้าหมายแบบมุ่งผลการปฏิบัติ 2) การตั้งที่ท้าทาย 3) การตั้งเป้าหมายที่เป็นจริงได้ 4) การตั้งเป้าหมายที่เฉพาะเจาะจง 5) การตั้งเป้าหมาย ในระยะเวลาที่เหมาะสม และ 6) รวมเป้าหมายให้เป็นเป้าหมายของทีม สอดคล้องกับ Lee and Others (1991, pp. 468-469) ได้จำแนกองค์ประกอบของการปฏิบัติสู่เป้าหมาย สามารถแยกได้ 10 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) การให้มีส่วนร่วมในการตั้งเป้าหมายและกลยุทธ์ 2) ความกดดันจากเป้าหมาย 3) ความมีประสิทธิภาพของเป้าหมาย 4) ความเหมาะสมของ เป้าหมาย 5) การนำเป้าหมายมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน 6) รางวัล 7) ความ ชัดแย้งในเป้าหมาย 8) สิ่งอำนวยความสะดวกจากองค์การที่ทำให้ประสบความสำเร็จ ในเป้าหมาย 9) ผลจากความผิดพลาดของเป้าหมาย และ 10) ความกระฉ่งของเป้าหมาย และ Burton (1993, p. 471) ได้สรุปอิทธิพลที่มีส่วนทำให้เกิดการทุ่มเทต่อการบรรลุ เป้าหมายที่กำหนดจากภารกิจของนักจิตวิทยาทั้งหลายกลุ่ม ดังนี้ 1) อิทธิพลของผู้ กำหนดเป้าหมาย (authority of the individuals assigning the goal) 2) อิทธิพลของ เพื่อนร่วมทีมหรือผู้ใกล้ชิด (peers influences) 3) อิทธิพลจากการแข่งขัน (competition) และ 4. แรงจูงใจภายในหรือรางวัล (incentives & rewards) นอกจากนี้ Locke and Latham (1990, pp. 467-491) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่นำมาพิจารณาในการตั้งเป้าหมายให้ ประสบผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ไว้ดังนี้ 1) ความสามารถ (ability) ความสามารถของ แต่ละบุคคลจะมีผลต่อการพัฒนาประสิทธิภาพของบุคคลนั้น 2) การทุ่มเทตัวเองต่อ กิจกรรม (commitment) บุคคลที่ทุ่มเทตัวเองต่อกิจกรรมจะพยายามไปให้ถึงเป้าหมายที่ ตนเองกำหนดมากกว่าบุคคลที่มีลักษณะของการทุ่มเทตนเองน้อย 3) การให้ข้อมูล ย้อนกลับ และ 4) ความซับซ้อนของงาน

ในส่วนของ นฤพลธ์ วงศ์จตุรภัทร (2537, หน้า 15) กล่าวว่า หลักเกณฑ์สำคัญที่สุดในการตั้งเป้าหมาย คือ ความท้าทาย และพาสนา นิยมบัตร เจริญ (2551, หน้า 14) ได้สรุปองค์ประกอบของกระบวนการตั้งเป้าหมาย ตามแนวคิดของ นักจิตวิทยาและนักการศึกษา ได้ดังนี้

1) การรู้จักตนเอง เป็นพื้นฐานสำคัญสำหรับการตัดสินใจในเรื่องต่างๆ เนื่องจากการที่บุคคลรู้จักตนเองนั้นจะเป็นปัจจัยสำคัญในการเข้าสู่กระบวนการตั้งเป้าหมายทางการศึกษาและอาชีพของตนเอง

2) การกำหนดเป้าหมายต้องมีความเฉพาะเจาะจง มีความท้าทาย มีความใกล้เคียงความเป็นจริง และมีการวางแผน

3) การมีวินัยปฏิบัติตามแผนที่วางไว้ จะทำให้บุคคลเกิดความพยายามและความพากเพียรในการปฏิบัติตามแผนที่ตนวางไว้

4) การประเมินตนเอง เป็นการเปรียบเทียบผลการปฏิบัติกับเป้าหมายทางการศึกษาและอาชีพที่กำหนดไว้ของตนเอง ซึ่งเป็นสิ่งที่มีผลต่อแรงจูงใจในการกระทำตามแผนที่วางไว้

5) การได้รับข้อมูลป้อนกลับ ข้อมูลป้อนกลับที่แสดงว่าบุคคลประสบความสำเร็จตามเป้าหมายทางการศึกษาและอาชีพที่กำหนดไว้หรือไม่

และ Shalley (1991, pp. 179–185) พบว่า การให้ข้อมูลป้อนกลับจากกระบวนการตั้งเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์สามารถเพิ่มความคิดสร้างสรรค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะการตั้งเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ที่ทำหายจะช่วยให้เกิดพฤติกรรมสร้างสรรค์เพิ่มขึ้นได้ดี โดยแต่ละบุคคลต้องมุ่งมั่นและพยายามทำให้เกิดสิ่งใหม่ๆ และมีความเหมาะสม ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Carson and Carson (1993, pp. 36–45) ที่ศึกษาการจัดการส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์โดยผ่านการตั้งเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ ผลการศึกษาพบว่า กลุ่มที่ตั้งเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์ จะมีคะแนนความคิดสร้างสรรค์มากกว่ากลุ่มที่ไม่ได้ตั้งเป้าหมายเชิงสร้างสรรค์และการได้รับข้อมูลป้อนกลับจากกระบวนการตั้งเป้าหมายนี้เองสามารถทำให้งานบรรลุสู่เป้าหมายได้เป็นอย่างดี

ตาราง 7 องค์ประกอบด้านการปฏิบัติสู่เป้าหมาย

องค์ประกอบด้าน การปฏิบัติสู่เป้าหมาย	Martens (1987)	Locke and Latham (1990)	Lee and Other (1991)	Shalley (1991)	Burton (1993)	Carson & Carson (1993)	นฤพลธ์ วงศ์ตุรภัทร (2537)	พาสณา นิยมบัวตรีเจริญ (2551)	ความถี่
1. ความสามารถภายในตัวบุคคล		/		/	/			/	4
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ		/	/	/		/			4
3. ความท้าทาย	/			/			/	/	4
4. การปฏิบัติ	/	/		/					3
5. สามารถเป็นจริง	/							/	2
6. เฉพาะเจาะจง	/							/	2
7. ความเหมาะสม	/		/						2
8. ส่งเสริมสนับสนุน	/		/						2
9. รวมเป้าหมายให้เป็นเป้าหมายของทีม	/								1
10. ความกดดัน			/						1
11. ความมีประสิทธิผล			/						1
12. การประเมินผล			/						1
13. รางวัล			/						1
14. ความขัดแย้ง			/						1
15. ความชัดเจน			/						1
16. เพื่อนร่วมงาน					/				1
17. การแข่งขัน					/				1
18. ความซับซ้อนของงาน		/							1
19. มีการวางแผน								/	1
รวม	7	3	9	4	3	1		5	32

จากตาราง 7 องค์ประกอบด้านการปฏิบัติสู่เป้าหมาย จากการสังเคราะห์ องค์ประกอบด้านการตั้งเป้าหมายจากนักวิชาการและนักการศึกษาทั้งในประเทศและ ต่างประเทศ ดังตารางแสดงออกมาในรูปความถี่จะเห็นได้ว่า องค์ประกอบด้านการ ตั้งเป้าหมายที่ได้จากการสังเคราะห์มีทั้งหมด 19 องค์ประกอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ใช้เกณฑ์การพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง (ในที่นี้คือความถี่ร้อยละ 60 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบย่อย 3 องค์ประกอบ คือ 1) สถิติปัญญา 2) การให้ข้อมูล ย้อนกลับ และ 3) ความท้าทาย

4.6.1 ความสามารถภายในตัวบุคคล

Evans (1989, อ้างถึงใน สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต, 2549) กล่าวถึง ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง คือ 1) การประสบความสำเร็จ เชื่อว่าเป็นวิธีที่มีประสิทธิภาพมากที่สุดในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เนื่องจากว่าเป็นประสบการณ์โดยตรง ความสำเร็จทำให้เพิ่มความสามารถของบุคคล บุคคลจะเชื่อว่าเขาสามารถที่จะทำได้ และ 2) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้จากการใช้ตัวแบบ การที่ได้สังเกตตัวแบบแสดงพฤติกรรมที่มีความซับซ้อนและได้รับผลพึงพอใจ ก็จะทำให้ ผู้ที่สังเกตมีความรู้สึกว่าเขาสามารถที่จะประสบความสำเร็จได้ และ Mcshane and Von Glinow (2003, p. 51) กล่าวถึงการรับรู้ความสามารถภายในตัวเองว่า เป็นความเชื่อว่า ตนเองมีความสามารถอย่างไร เห็นของผลการกระทำที่เกิดขึ้นและหาวิธีในการแก้ไข ข้อบกพร่องของตนเอง นอกจากนี้ Tella and Ayeni (2006, p. 38) ได้อธิบายเพิ่มเติมจาก แนวคิดของแบนดูราว่าการรับรู้ความสามารถของตนเองสร้างความแตกต่างระหว่างบุคคล เกี่ยวกับวิธีคิด อารมณ์และการแสดงพฤติกรรม

สรุปได้ว่าความสามารถภายในตัวบุคคลมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) รับรู้ ความสามารถของตนเอง 2) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และ 3) หาแนวทางในการปฏิบัติให้ บรรลุวัตถุประสงค์

4.6.2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ

สุชาติ ไรจนาศัย (2548, หน้า 13) ให้ความหมายการให้ข้อมูล ย้อนกลับว่า หมายถึง กระบวนการที่ผู้เรียนได้รับข้อมูลเพื่อสะท้อนผลงานหรือการ กระทำของตนเองว่าเป็นอย่างไร อาจเป็นการเสริมแรงหรือบอกให้ผู้เรียนปรับปรุงแก้ไข ซึ่งมีประโยชน์ต่อการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมการเรียนรู้ให้เป็นไปในทางบวก สอดคล้องกับ สมโภชน์ เอี่ยมสุภาษิต (2549, หน้า 202) ให้ความหมายการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า

หมายถึง การชี้ให้เห็นว่าสิ่งที่บุคคลกระทำนั้นได้ผลเป็นอย่างไร จากการที่รู้ตัวว่าสิ่งที่ทำนั้นเป็นผลอย่างไรจะทำให้เกิดเป็นแรงเสริมในการดำเนินกิจกรรมต่อไป

และ Mikulas (1978, pp. 106–108) ให้ความหมายของการให้ข้อมูลย้อนกลับว่า หมายถึง ข่าวสารเกี่ยวกับผลการกระทำพฤติกรรมต่างๆ ของแต่ละบุคคล ซึ่งอาจจะส่งผลต่อผู้รับในหลายลักษณะ ดังนี้

1. อาจจะเป็นการเสริมแรงหรือการลงโทษ
2. อาจจะส่งผลต่อการเกิดแรงผลักดันพฤติกรรมเฉพาะตัวบุคคล
3. อาจจะเป็นการให้ข่าวสารที่เป็นตัวแนะไปสู่กระบวนการเรียนรู้

และสมรรถภาพในการแสดงออก

4. อาจจะเป็นการสร้างประสบการณ์ใหม่หรือเป็นการทบทวนประสบการณ์เรียนรู้เดิม

นอกจากนี้ Johnson (1979, p. 278) ให้ความหมายการให้ข้อมูลย้อนกลับว่าบางครั้งก็เรียกว่าการรู้ผลของตน (knowledge of result) กล่าวคือ การให้ข้อมูลย้อนกลับเป็นข้อมูลที่หาได้จากผลงานของนักเรียนเมื่อเปรียบเทียบการกระทำของผู้เรียนกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้มี 2 ประเภท คือ การให้ข้อมูลย้อนกลับจากภายใน (intrinsic feedback) เป็นข้อมูลที่เกิดจากตัวของผู้เรียนเองจากสิ่งกระตุ้นภายในหรือจากความรู้สึก และการให้ข้อมูลย้อนกลับจากภายนอกตัวผู้เรียน (extrinsic feedback) เป็นข้อมูลที่เกิดจากบุคคลอื่นเช่น ครู เพื่อน นักเรียนหรือจากเครื่องคอมพิวเตอร์

สรุปได้ว่าการให้ข้อมูลย้อนกลับ หมายถึง กระบวนการที่ครูสะท้อนให้เห็นถึงผลงานของนักเรียนว่าถูกต้องหรือไม่ มีข้อบกพร่องอย่างไร เพื่อเป็นการสร้างแรงจูงใจให้นักเรียนในการพัฒนาผลงานของตนเองในครั้งต่อไป การให้ข้อมูลย้อนกลับมีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) ชี้ให้เห็นถึงผลของการกระทำหลังการทํากิจกรรม 2) ทราบถึงความก้าวหน้าหรือข้อบกพร่องของตนเองหรือของกลุ่ม 3) ช่วยให้เกิดการเรียนรู้ และ 4) เป็นแนวทางในการหาวิธีการแก้ไขข้อบกพร่องของตนเอง

4.6.3 ความท้าทาย

Brutus (2000, p. 368) ให้ความหมายของความท้าทายในงาน หมายถึง การยอมให้พนักงานคนหนึ่งได้เรียนรู้วิธีการ หรือพฤติกรรมใหม่ๆ รวมทั้งวิธีการคิดแบบใหม่ๆ รวมทั้งยังเป็นการกระตุ้นให้พนักงานนั้นอยากพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นไปอีก สอดคล้องกับ McCauley and Others (1999, p. 4) ที่ได้ให้

ความหมายว่าของความท้าทายไว้ว่า หมายถึง ความต้องการที่จะเอาชนะงาน และความรับผิดชอบที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เพื่อพิสูจน์ความสามารถของพนักงาน พบได้ในการจัดการกับปัญหาที่ต้องแก้ไข และเลือกทำภายใต้สภาวะที่เสี่ยงและไม่มีความแน่นอน โดยมีองค์ประกอบของความท้าทายในงาน 5 ด้าน คือ

1. ด้านการเผชิญกับการปรับเปลี่ยนงาน หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับงานในหน้าที่ใหม่ หรืองานที่แตกต่างจากงานที่เคยทำมา

2. ด้านการเปลี่ยนแปลงในทางสร้างสรรค์ หมายถึง การได้ริเริ่มในสิ่งใหม่ในองค์การ หรือเปลี่ยนแปลงกลยุทธ์ทางธุรกิจ การสานต่องานที่พนักงานเก่าทำได้

3. ด้านการจัดการความรับผิดชอบในระดับสูง หมายถึง การจัดการกับแรงกดดันจากผู้บังคับบัญชา เส้นตายของงานที่ชัดเจน วิทยาลัยและ ความรับผิดชอบในการตัดสินใจที่สำคัญ ขอบเขตของงานที่ยิ่งใหญ่และมีความรับผิดชอบที่หลากหลาย

4. ด้านการจัดการขอบเขตที่มีการกำหนดไว้ หมายถึง การจัดการกับสถานการณ์ที่ต้องใช้ไหวพริบในการเผชิญหน้า ใช้ทักษะเจรจาต่อรองกับกลุ่มบุคคลทั้งภายในและภายนอกบริษัทที่ไม่ได้เกี่ยวข้องกับสายงานตนเอง ได้แก่ ลูกค้า หุ่นส่วน ผู้จัดการจำหน่ายและบุคลากรของรัฐ เพื่อให้ได้ข้อตกลงเป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้อง การจัดการกับปัญหา การค้นหาทางออกของปัญหา เพื่อให้ได้ข้อยุติที่ทำให้ทุกฝ่ายยอมรับได้ การพยายามจัดการช่วงรอยต่อระหว่างขอบเขตของเนื้องานกับความต้องการของกลุ่มบุคคลที่เกี่ยวข้องเพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน

5. ด้านการติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลที่มีความแตกต่างกัน หมายถึง การทำงานกับพนักงานหรือหน่วยงานที่มีความแตกต่างทางวัฒนธรรม การประสานงานกับพนักงานหรือหัวหน้างานที่มีเพศและภูมิภาคที่แตกต่างกัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่าความท้าทาย หมายถึง ความต้องการในการพัฒนาความสามารถของตนเองให้สูงขึ้นหรือความต้องการในการเอาชนะงาน มีตัวชี้วัด ดังนี้ 1) การให้สมาชิกได้เรียนรู้และทำงานใหม่ๆ 2) เป็นเครื่องพิสูจน์ความสามารถของสมาชิก และ 3) เป็นแรงกระตุ้นให้สมาชิกอยากพัฒนาความสามารถของตนเอง

สรุปได้ว่า จากการศึกษาค้นคว้าเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวชี้วัดภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู ซึ่งประกอบด้วย 6 องค์ประกอบหลัก 13 องค์ประกอบย่อยและ 73 ตัวชี้วัด ดังนี้ องค์ประกอบหลักมีดังนี้ คือ

1. การมีวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มี 12 ตัวชี้วัด
2. การมีจินตนาการ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความคิดสร้างสรรค์ และ 2) อารมณ์ขัน มี 12 ตัวชี้วัด
3. การมีแรงจูงใจ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความต้องการ และ 2) แรงขับ มี 10 ตัวชี้วัด
4. ความยืดหยุ่น มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และ 2) การคิดอิสระ มี 9 ตัวชี้วัด
5. ความสามารถในการแก้ปัญหา มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สถิติปัญญา และ 2) ประสบการณ์ มี 10 ตัวชี้วัด
6. การปฏิบัติสู่เป้าหมาย มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความสามารถภายในตัวบุคคล 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 3) ความท้าทาย มี 10 ตัวชี้วัด

จากนั้นผู้วิจัยนำองค์ประกอบที่ได้จากการสังเคราะห์ ไปให้ผู้เชี่ยวชาญยืนยันว่ามีความเหมาะสม สอดคล้องกับองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวชี้วัดหรือไม่ อย่างไร หลังจากให้ผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คน ได้ตรวจสอบแล้วมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับองค์ประกอบดังกล่าว ผู้วิจัยจึงนำข้อเสนอแนะไปปรึกษาอาจารย์ที่ศึกษาคณะกรรมการวิทยานิพนธ์พร้อมทั้งปรับระดับภาษาให้ถูกต้องเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์มากยิ่งขึ้น

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

1.1 ความหมายของรูปแบบและการพัฒนา

คำว่า “รูปแบบ” หรือ “Model” เป็นคำที่ใช้เพื่อสื่อความหมายหลายอย่างซึ่งโดยทั่วไปแล้ว รูปแบบจะหมายถึงสิ่งหรือวิธีการดำเนินงานที่เป็นที่เป็นรูปแบบอย่างใดอย่างหนึ่ง เช่น รูปแบบจำลองสิ่งก่อสร้างรูปแบบในการพัฒนาชนบท รูปแบบในการหาเสียงของผู้สมัครรับเลือกตั้งสมาชิกสภาผู้แทนราษฎร เป็นต้น

มีนักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายเกี่ยวกับรูปแบบว่าเป็นแบบจำลอง แบบย่อส่วนจากปรากฏการณ์จริงและเป็นตัวแทนอย่างง่ายที่ใช้อธิบายปรากฏการณ์จริง ดังนี้ Willer (1986, p. 15) ได้ให้ความหมายของรูปแบบว่า เป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้น และกล่าวว่ารูปแบบเป็นการสร้างความคิดรวบยอดของชุดปรากฏการณ์ด้วยวิธีการของเหตุผลที่มีจุดมุ่งหมาย เพื่อให้เกิดความกระจ่างชัดในนิยามความสัมพันธ์และข้อเสนอของระบบรูปนัยที่เกี่ยวข้องซึ่งสอดคล้องกับ ทิศนา แคมมณี (2545, หน้า 218) ได้กล่าวถึงความหมายของรูปแบบว่า เป็นรูปธรรมของความคิดที่เป็นนามธรรมซึ่งบุคคลแสดงออกมาในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง เช่นคำอธิบายเป็นแผนผัง ไต่อะแกรมหรือแผนภาพเพื่อช่วยให้ตนเองและบุคคลอื่นสามารถเข้าใจได้ชัดเจนขึ้นและ Stoner and Wankel (1986, p. 12) ได้กล่าวว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อทำความเข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้นๆ ได้ง่ายขึ้นในทำนองเดียวกับที่ Smith and Others (1980, p. 459) ได้กล่าวว่า รูปแบบ หมายถึงการย่อส่วนของจริงให้เล็กลง เพื่อให้พิจารณาและช่วยทำความเข้าใจในข้อเท็จจริงปรากฏการณ์หรือพฤติกรรมต่างๆ โดยการจัดวางแบบแผนให้เข้าใจง่ายขึ้น ซึ่งเป็นเหมือนตัวแทนความจริงแต่มีใช้ข้อเท็จจริงหรือปรากฏการณ์ทั้งหมดที่เกิดขึ้น ในการนี้ได้ขยายความของรูปแบบว่ารูปแบบเป็นอะไร บางอย่างที่เราพัฒนาขึ้นเพื่อที่จะบรรยายคุณลักษณะที่สำคัญๆ ของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง เพื่อให้ง่ายต่อการทำความเข้าใจ รูปแบบจึงไม่ใช่การบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์อย่างละเอียดทุกแง่ทุกมุม ส่วนการที่จะระบุว่าเป็นรูปแบบหนึ่งๆ จะต้องมีรายละเอียดมากมายเพียงใดจึงจะเหมาะสมและรูปแบบนั้นๆ ควรมีองค์ประกอบอะไรบ้างไม่ได้มีข้อกำหนดตายตัว ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์แต่ละอย่าง และวัตถุประสงค์ของผู้สร้างรูปแบบที่ต้องการจะอธิบาย

ปรากฏการณ์นั้นๆ อย่างไร ส่วน Daft (1994, p. 20) ได้ให้ความหมายว่า รูปแบบ หมายถึง ตัวแทนอย่างง่ายๆ ที่ใช้เป็นเครื่องมืออธิบายมิติหรือปรากฏการณ์ที่สำคัญๆ บางมิติขององค์การ นอกจากนี้ พิสนุ พงศ์ศรี (2551, หน้า 29) นิยามว่า รูปแบบ หมายถึง สิ่งที่คนสร้างหรือพัฒนาขึ้นมาจากแนวคิด ทฤษฎี ประสบการณ์ จินตนาการ เพื่อถ่ายทอดออกมาแทนปรากฏการณ์ด้วยการเสนอให้เข้าใจ ง่าย กระชับ ถูกต้อง และสามารถนำไปเป็นแนวทางสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์ประกอบดังนี้คือ วัตถุประสงค์ ตัวแปร หรือสาระสำคัญ และความสัมพันธ์เชื่อมโยงระหว่างตัวแปรอย่างเป็นระบบ

จากการศึกษาความหมายของรูปแบบสรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง เค้าโครงของเรื่องที่ต้องการศึกษาโดยแสดงให้เห็นถึงโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบต่างๆ ซึ่งมีความสัมพันธ์กันเพื่อช่วยในการศึกษาปัญหาแนวคิดและปรากฏการณ์ต่างๆ ให้เกิดความรู้ความเข้าใจได้ง่ายและดียิ่งขึ้น

1.2 ลักษณะของรูปแบบ

โดยทั่วไปรูปแบบจะมีลักษณะที่หลากหลยดังที่นักวิชาการได้อธิบายไว้ ดังนี้ เยาวดี ราชชัยกุล (2546, หน้า 27, อ้างถึงในพิสนุ พงศ์ศรี, 2551, หน้า 30) กล่าวว่า รูปแบบมี 4 ลักษณะประการ คือ 1) เป็นการถ่ายทอดความคิด 2) โครงสร้างของรูปแบบจะเน้นเฉพาะตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระที่สำคัญ 3) จะมีการเชื่อมโยงต่อเนื่องระหว่างตัวแปร องค์ประกอบหรือสาระสำคัญ 4) รูปแบบไม่ใช้การบรรยายหรือพรรณนาอย่างยืดยาว ในทำนองเดียวกันกับพูลสุข หิงคานนท์ (2540, หน้า 53) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบและสรุปว่ารูปแบบที่ดีควรมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบที่ดีควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรรวมๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบรูปแบบแล้วหากปรากฏการณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างเชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่ความคิดใหม่หรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ได้ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีของเรื่องนั้นๆ ซึ่งสอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน (2541, หน้า 22) ได้สรุปถึงรูปแบบที่อยู่ในขอบข่ายของงานวิจัยควรมีลักษณะที่ดี ดังนี้ นำไปสู่การอธิบาย การทำนายได้ นำไปสู่ผลเดิมๆ ที่มีการทดลองซ้ำๆ และนำไปสู่ผลการอธิบายเชิงเหตุผลได้และสอดคล้องกับ Husen and Postlewaite (1994, p. 386) ที่ได้กล่าวว่า รูปแบบที่มีประโยชน์และอยู่ใน

ขอบข่ายของการวิจัย มีคุณลักษณะดังนี้ คือ 1) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่จะเกิดขึ้นภายหลังได้ด้วยข้อมูลจากการสังเกตที่น่าเชื่อถือได้ 2) โครงสร้างรูปแบบ ควรจะแสดงให้เห็นถึงบางสิ่งบางอย่างที่เป็นกลไกเชิงเหตุผล ซึ่งเกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษารูปแบบนี้สามารถใช้ได้ในเชิงทำนายและอธิบาย 3) รูปแบบควรจะให้คำอธิบายที่ช่วยขยายความรู้ในแนวคิดใหม่และนำไปสู่การแสวงหาองค์ความรู้ที่ต้องการศึกษามากขึ้น และ 4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างมากกว่าความสัมพันธ์ที่ต่อเนื่อง อย่างไรก็ตามก็ดีสสัมพันธ์ถดถอยน่าจะนำมาใช้ในช่วงแรกของการตรวจสอบ เพราะว่าอาจจะบอกได้ถึงตัวแปรสำคัญที่มีความสัมพันธ์ที่ต้องการศึกษา ดังนั้นสหสัมพันธ์และการถดถอยสามารถนำมาสู่การสร้างรูปแบบได้ นอกจากนี้ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงรูปแบบที่ดีไว้ดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้างของตัวแปรมากกว่าความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงมีประโยชน์ในช่วงต้นของการพัฒนารูปแบบ 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้จากการสังเกตและหาข้อสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ 3) รูปแบบควรจะระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์แล้วยังใช้เป็นเครื่องมือในการอธิบายปรากฏการณ์ได้อีกด้วย และ 4) รูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอด (Concept) ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรใหม่ ซึ่งจะเป็นการเพิ่มองค์ความรู้ (Body of Knowledge) ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วยรูปแบบสามารถช่วยในการอธิบายและพยากรณ์สิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว ทำให้เข้าใจได้ง่ายแต่รูปแบบก็มีข้อจำกัด กล่าวคือ รูปแบบอาจไม่สอดคล้องกับความเป็นจริง บางครั้งรูปแบบก่อให้เกิดความเข้าใจผิดว่าเป็นเรื่องจริง หรือของจริงที่ยากนั้นเป็นเรื่องง่าย ๆ (Oversimplification) เช่น การสร้างรูปแบบโครงกระดูกของมนุษย์จำเป็นต้องตัดอวัยวะต่างๆ ออกไปเป็นจำนวนมาก แต่ถ้าส่วนที่ขาดหายไปเป็นส่วนที่มีความสำคัญรูปแบบนั้นก็อันตรายต่อผู้ใช้ เพราะอาจก่อให้เกิดความเข้าใจผิด อันตรายของการใช้รูปแบบยิ่งจะมีมากขึ้นหากรูปแบบนั้นเป็นตัวแทนของปรากฏการณ์จริงที่มีความซับซ้อนสูง เช่น ปรากฏการณ์ทางสังคมและปรากฏการณ์ทางจิตวิทยา เป็นต้น บ่อยครั้งที่พบว่าทฤษฎีที่สำคัญและมีชื่อเสียงหลายทฤษฎีมีรูปแบบที่ไม่สมบูรณ์ เช่น เสนอข้อเท็จจริงของทฤษฎีผิดพลาด แปลความหมายผิด เสนอข้อสรุปโดยอ้างเหตุผลผิด เป็นต้น ซึ่งเหล่านี้ นักวิจัยควรระมัดระวัง ดังนั้น คุณลักษณะที่ดีของรูปแบบจึงควรมีลักษณะดังนี้

มนกานัญญ์ ทองใย (2549, หน้า 13) ได้ศึกษางานวิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารโครงการโรงเรียนวิถีพุทธของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของรูปแบบที่ดีมีลักษณะดังนี้ 1) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างระหว่างตัวแปรมากกว่าที่จะเน้นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแบบรวมๆ 2) รูปแบบควรนำไปสู่การทำนายผลที่ตามมา ซึ่งสามารถตรวจสอบได้ด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อทดสอบกับรูปแบบแล้ว ถ้าปรากฏว่าไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ รูปแบบนั้นต้องถูกยกเลิกไป 3) รูปแบบควรอธิบายโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงเหตุผลของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน 4) รูปแบบควรนำไปสู่การสร้างแนวความคิดหรือความสัมพันธ์ใหม่ของเรื่องที่ศึกษาได้ และ 5) รูปแบบในเรื่องใดจะเป็นเช่นไรขึ้นอยู่กับกรอบทฤษฎีในเรื่องนั้นๆ

จากการศึกษาถึงลักษณะของรูปแบบที่ดีนั้นควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง สามารถเป็นแบบจำลองที่ใช้อธิบายแบบอย่างจริงได้ดี แสดงความสัมพันธ์ของเรื่องที่จะศึกษาได้อย่างชัดเจน เป็นเครื่องมือในการสร้างความคิดรวบยอดและสามารถนำไปสู่การแสวงหาความรู้และการสร้างองค์ความรู้ใหม่ๆ ได้

1.3 ประเภทของรูปแบบ

นักวิชาการได้แบ่งประเภทของรูปแบบไว้หลายประเภทซึ่งแตกต่างกันออกไป ดังนี้

Keeves (1988, pp. 561 – 565) ได้แบ่งประเภทของรูปแบบทางการศึกษาและสังคมศาสตร์เอาไว้ 4 ประเภท คือ

1. Analogue Model เป็นรูปแบบที่ใช้การอุปมาอุปไมยเทียบเคียงปรากฏการณ์ซึ่งเป็นรูปธรรม เพื่อสร้างความเข้าใจในปรากฏการณ์ที่เป็นนามธรรม เช่น รูปแบบในการทำนายจำนวนนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียน ซึ่งอนุมานแนวคิดจากการเปิดน้ำเข้าและปล่อยน้ำออกจากถังนักเรียนที่จะเข้าสู่ระบบโรงเรียนเปรียบเทียบได้กับน้ำที่เปิดออกจากถัง

2. Semantic Model เป็นรูปแบบที่ใช้ภาษาเป็นสื่อในการบรรยายหรืออธิบายปรากฏการณ์ที่ศึกษาด้วยภาษา แผนภูมิหรือรูปภาพ เพื่อให้เห็นโครงสร้างทางความคิดองค์ประกอบและความสัมพันธ์ขององค์ประกอบของปรากฏการณ์นั้นๆ

3. Mathematic Model เป็นรูปแบบที่ใช้สมการทางคณิตศาสตร์เป็นสื่อในการแสดงความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ รูปแบบประเภทนี้นิยมใช้กันทั้งในสาขาจิตวิทยาและศึกษาศาสตร์รวมทั้งการบริหารการศึกษาด้วย

4. Causal Model เป็นรูปแบบที่พัฒนามาจากเทคนิคที่เรียกว่า Path Analysis และหลักการสร้าง Semantic Model โดยการนำเอาตัวแปรต่างๆ มาสัมพันธ์กันเชิงเหตุและผลที่เกิดขึ้น เช่น The Standard Deprivation Model ซึ่งเป็นรูปแบบที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างสภาพทางเศรษฐกิจ สังคมของบิดามารดาสภาพแวดล้อมทางการศึกษาที่บ้านและระดับสติปัญญาของเด็ก เป็นต้น

ซึ่งสอดคล้องกับ Smith and Others (1980, pp. 461) จำแนกประเภทรูปแบบออกเป็น 2 ประเภท คือ

1. รูปแบบเชิงกายภาพ (Physical model) ได้แก่ รูปแบบคล้ายจริง (Iconic model) มีลักษณะคล้ายของจริง เช่น เครื่องบินจำลอง หุ่นไล่กา หุ่นตามร้านตัดเสื้อผ้า เป็นต้น และรูปแบบเสมือนจริง (Analog model) มีลักษณะคล้ายปรากฏการณ์จริง เช่น การทดลองทางเคมีในห้องปฏิบัติการก่อนการทำการทดลองจริง เครื่องบินจำลองที่บินได้หรือเครื่องบิน เป็นต้น แบบจำลองชนิดนี้มีความใกล้เคียงความจริงมากกว่าแบบแรก

2. รูปแบบเชิงสัญลักษณ์ (Symbolic model) ได้แก่ รูปแบบข้อความ (Verbal model) หรือแบบจำลองเชิงคุณภาพ (Qualitative model) รูปแบบชนิดนี้พบมากที่สุด เป็นการข้อความปกติธรรมดาในการอธิบายโดยย่อ เช่น คำพรรณนา ลักษณะของงาน คำอธิบายรายวิชา เป็นต้น และรูปแบบทางคณิตศาสตร์ (Mathematical model) หรือรูปแบบเชิงปริมาณ เช่น สมการและโปรแกรมเชิงเส้น เป็นต้น

และนอกจากนี้ Bush (1986, p. 19) ได้แบ่งรูปแบบของการจัดการศึกษาออกเป็น 5 รูปแบบ คือ 1) ปกติ (formal model) 2) รูปแบบประชาธิปไตย (democratic model) 3) รูปแบบทางการเมือง (political model) 4) รูปแบบทางจิตวิสัย (subjective model) และ 5) รูปแบบคลุมเครือ (ambiguity model) ในขณะที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 15 ได้แบ่งประเภทของการจัดการศึกษาออกเป็น 3 รูปแบบ คือ การศึกษาในระบบการศึกษานอกระบบและการศึกษาตามอัธยาศัย ดังนี้

1. การศึกษาในระบบ เป็นการศึกษาที่กำหนดจุดมุ่งหมาย วิธีการศึกษา หลักสูตร ระยะเวลาของการวัดและประเมินผลซึ่งเป็นเงื่อนไขของการสำเร็จการศึกษาที่แน่นอน

2. การศึกษานอกระบบ เป็นการศึกษาที่มีความยืดหยุ่นในการกำหนดจุดมุ่งหมาย รูปแบบ วิธีการจัดการศึกษา ระยะเวลาของการศึกษา การวัด

และประเมินผล ซึ่งเป็นเงื่อนไขสำคัญของการสำเร็จการศึกษา โดยเนื้อหาและหลักสูตร จะต้องมีความเหมาะสม สอดคล้องกับสภาพปัญหาและความต้องการของบุคคล แต่ละกลุ่ม

3. การศึกษาตามอัธยาศัย เป็นการศึกษานี้ให้ผู้เรียนได้เรียนรู้ด้วยตนเองตามความสนใจ ศักยภาพ ความพร้อมและโอกาส โดยศึกษาจากบุคคล ประสบการณ์ สังคม สภาพแวดล้อม สื่อหรือแหล่งความรู้อื่นๆ

1.4 องค์ประกอบของรูปแบบ

จากการศึกษาตัวอย่างของรูปแบบจากเอกสารที่เกี่ยวข้องต่างๆ พบว่า ไม่มีปรากฏหลักเกณฑ์ที่เป็นเกณฑ์ตายตัวว่ารูปแบบนั้นต้องมีองค์ประกอบอะไรบ้าง อย่างไรก็ตามส่วนใหญ่จะขึ้นอยู่กับลักษณะเฉพาะของปรากฏการณ์ที่ผู้สนใจดำเนินการศึกษา ส่วนการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบในการศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับการจัดองค์การและการบริหารจัดการตามแนวคิดของ Brown and Moberg ที่ได้สังเคราะห์รูปแบบขึ้นจากแนวคิดเชิงระบบ (System Approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency Approach) และองค์ประกอบตามรูปแบบของ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ประกอบด้วยสภาพแวดล้อม (Environment) เทคโนโลยี (Technology) โครงสร้าง (Structure) กระบวนการจัดการ (Management Process) และการตัดสินใจสั่งการ (Decision Making) ซึ่งสอดคล้องกับ Bush (1986, p. 19) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบหลักของรูปแบบที่ใช้เป็นเกณฑ์ในการพิจารณารูปแบบขององค์การทางการศึกษา 4 ประการ คือ 1) เป้าหมาย 2) โครงสร้างองค์การ 3) สภาพแวดล้อม และ 4) ภาวะผู้นำซึ่งสอดคล้องกับ Brown and Moberg (1980, pp. 16-17) ได้สังเคราะห์รูปแบบด้วยแนวคิดเชิงระบบ (System approach) กับหลักการบริหารตามสถานการณ์ (Contingency approach) องค์ประกอบของรูปแบบประกอบด้วย สภาพแวดล้อม เทคโนโลยี โครงสร้าง กระบวนการจัดการและการตัดสินใจสั่งการ

สำหรับองค์ประกอบของรูปแบบการบริหารการศึกษาเท่าที่พบจากการศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องพบว่า ส่วนใหญ่จะกล่าวถึงการจัดองค์การบริหารหรือโครงสร้างระบบบริหารและแนวทางในการดำเนินงานในภาระหน้าที่ที่สำคัญๆ ในการบริหารงานขององค์การนั้นๆ เช่น การบริหารงานบุคคล การบริหารงานวิชาการ การบริหารงานการเงิน เป็นต้น Gifcson, Ivancevich, & Donnelly (1997, pp. 20-21) กำหนดองค์ประกอบของรูปแบบเป็น 2 องค์ประกอบ คือ

1. สถาบัน (Institution) เป็นระบบของสังคมที่มีการกำหนดแนวปฏิบัติไว้เป็นแนวทางและมีการนำเอาแนวปฏิบัติมาใช้อย่างสม่ำเสมอ หน่วยย่อยของสถาบันแบ่งออกเป็นบทบาท (Role) และความคาดหวัง (Expectation) ซึ่งบทบาทจะเกี่ยวพันกับบุคลิกภาพของบุคคล ในบทบาทนั้นจะหมายถึงลักษณะของตำแหน่งหน้าที่และสภาพที่อยู่ภายใต้สถาบัน และเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมของผู้สวมบทบาท ในส่วนของความคาดหวังเป็นเรื่องของเกณฑ์มาตรฐานของสังคม หรือสถาบันที่มุ่งหวังจะได้รับจากผู้สวมบทบาท บทบาทที่สมบูรณ์ควรกำหนดความสัมพันธ์กับบทบาทอื่นๆ ภายในสถาบัน แนวคิดนี้เองทำให้การกำหนดงานในแต่ละหน้าที่เป็นไปในรูปของการจัดลำดับขั้นตอน โดยกำหนดให้บทบาทหนึ่งมีบทบาทต่อเนื่องไปกับอีกบทบาทหนึ่งต่อไปเรื่อยๆ จนทำให้การดำเนินงานของสถาบันบรรลุวัตถุประสงค์ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2. บุคคล (Individual) เป็นองค์ประกอบที่สำคัญของระบบสังคม สถาบันจะดำเนินการไปไม่ได้หากไม่มีองค์ประกอบด้านบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อยที่มีอิทธิพลต่อการดำเนินงานของสถาบันอยู่ 2 ประการ คือ บุคลิกภาพ (Personality) และความต้องการ (Need Disposition) บุคลิกภาพของบุคคลมีความสำคัญต่อการวางตัวการสวมบทบาทและความต้องการในการทำงาน ในส่วนของความต้องการเป็นแนวโน้มในการพยายามทำตัวให้เหมาะสม และปฏิบัติต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งในลักษณะที่แน่นอนของแต่ละคน โดยมีความคาดหวังบนพื้นฐานในการแสดงออก

ส่วน Keeves (1988, pp. 386-387) ได้กล่าวว่า รูปแบบโดยทั่วไปควรมีองค์ประกอบที่สำคัญ ดังนี้ 1) รูปแบบจะต้องนำไปสู่การทำนาย (Predictor) ผลที่ตามมาซึ่งสามารถพิสูจน์ทดสอบได้ กล่าวคือ สามารถนำไปสร้างเครื่องมือเพื่อพิสูจน์และทดสอบได้ 2) โครงสร้างของรูปแบบจะต้องประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (Causal relationship) ซึ่งสามารถใช้อธิบาย ปรากฏการณ์หรือเรื่องนั้นๆ ได้ 3) รูปแบบจะต้องสามารถช่วยในการสร้างจินตนาการ (imagination) สร้างความคิดรวบยอด (concept) และสร้างความสัมพันธ์ (interrelations) รวมทั้งช่วยขยายขอบเขตของการสืบเสาะความรู้ 4) รูปแบบควรประกอบด้วยความสัมพันธ์เชิงโครงสร้าง (structural relationships)

นอกจากนี้วัลลภา จันทรพิชญ์ (2544, หน้า 256) ได้กำหนดองค์ประกอบของการพัฒนารูปแบบการจัดกิจกรรมเพื่อพัฒนาจริยธรรมของนักศึกษาช่วงอุดมศึกษาตามแนวคิดการปรับพฤติกรรมทางปัญญาว่ามีจำนวน 7 องค์ประกอบ คือ 1) ทฤษฎีและแนวคิดพื้นฐาน 2) หลักการของรูปแบบ 3) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

4) ขั้นตอนการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ 5) ขั้นตอนการประเมินกิจกรรม 6) การนำรูปแบบไปใช้ และ 7) ผลที่ได้รับจากการจัดกิจกรรมตามรูปแบบ และสนธิรักษ์ เทพรณู (2547, หน้า 252) ได้สรุปรูปแบบการฝึกอบรมสำหรับผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาไว้ 9 องค์ประกอบ คือ 1) นโยบายการพัฒนาฝึกอบรม 2) แนวคิดที่เป็นจุดเน้นการพัฒนา 3) การวิเคราะห์คุณลักษณะมาตรฐาน 4) การระบุเป้าหมายในการฝึกอบรม 5) การใช้หลักการกำหนดรูปแบบการพัฒนาในการฝึกอบรม 6) การเตรียมความพร้อมและการจำแนกกลุ่ม 7) วิธีการพัฒนาในการฝึกอบรม 8) ลักษณะกิจกรรมการเรียนรู้ 9) การประเมินผลและติดตามผล

ในการกำหนดองค์ประกอบของรูปแบบว่าจะประกอบด้วยอะไรบ้าง จำนวนเท่าใดมีโครงสร้างและความสัมพันธ์กันอย่างไรนั้น ขึ้นอยู่กับปรากฏการณ์ที่เรากำลังศึกษาหรือจะออกแบบแนวคิด ทฤษฎีและหลักการพื้นฐานในการกำหนดรูปแบบแต่ละรูปแบบนั้นๆ เป็นหลัก

1.5 การประเมินรูปแบบ

ในการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบนั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งต่อการที่จะได้มาซึ่งรูปแบบในการศึกษาวิจัยที่มีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ เทียงตรง เชื่อถือได้ รูปแบบที่สร้างขึ้นควรมีความชัดเจน โดยปกติแล้วการวิจัยทางสังคมศาสตร์ และพฤติกรรมศาสตร์ เมื่อสร้างรูปแบบเสร็จแล้วมักจะดำเนินการทดสอบรูปแบบด้วย (ศักดิ์ชัย ภูเจริญ, 2553, หน้า 81) ได้มีนักวิชาการได้เสนอวิธีการทดสอบรูปแบบหรือประเมินรูปแบบ ไว้ดังนี้

ในทำนองเดียวกันกับ รุ่งนภา จิตรโรจน์รักษ์ (2548, หน้า 17-18) ได้ศึกษาและสรุปแนวคิดของนักวิชาการในเรื่องการประเมินรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้ คือ การทดสอบโดยการพิสูจน์หรือตรวจสอบด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งมักจะใช้ในการทดสอบรูปแบบเชิงวิทยาศาสตร์ และการทดสอบรูปแบบทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ ซึ่งอาจทดสอบด้วยวิธีการทางสถิติหรือการประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิก็ได้ และสอดคล้องกับ เบญจพร แก้วมีศรี (2545, หน้า 93-94) ที่ได้รวบรวมการทดสอบรูปแบบไว้ 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การทดสอบรูปแบบด้วยการประเมินซึ่ง joint Committee on standards for educational evaluation ได้นำเสนอหลักการประเมินเพื่อเป็นบรรทัดฐานของกิจกรรม การตรวจสอบรูปแบบจัดเป็น 4 หมวด ดังนี้ 1) มาตรฐานด้านความ

เป็นไปได้ (Feasibility standards) เป็นการประเมินความเป็นไปได้ในการไปปฏิบัติจริง

2) มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ (Utility standards) เป็นการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ 3) มาตรฐานด้านความเหมาะสม (Propriety standards) เป็นการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและศีลธรรมจรรยา และ 4) มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม (Accuracy standards) เป็นการประเมินความน่าเชื่อถือ และได้สาระครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการอย่างแท้จริง

2. การทดสอบรูปแบบหรือการประเมินในบางเรื่องไม่สามารถทำได้ด้วยข้อจำกัดของสภาพการณ์ต่างๆ ดังนั้นในวงการอุดมศึกษาจึงนิยมนำรูปแบบตัวบุคคลมาใช้ในเรื่องที่ต้องการความลึกซึ้งและความเชี่ยวชาญเฉพาะทางสูง คือ รูปแบบที่ใช้ตัวบุคคล คือผู้ทรงคุณวุฒิเป็นเครื่องมือในการประเมินโดยให้ความเชื่อถือกับผู้ทรงคุณวุฒินั้นเพียงกรรมและมีดุลยพินิจที่ดี ทั้งนี้มาตรฐานและเกณฑ์การพิจารณาต่างๆ เกิดขึ้นจากประสบการณ์และความชำนาญของผู้ทรงคุณวุฒินั้นเอง และรูปแบบที่ยอมให้มีความยืดหยุ่นในกระบวนการทำงานของผู้ทรงคุณวุฒิตามอัธยาศัยและความถนัดของแต่ละคน นับตั้งแต่การกำหนดประเด็นสำคัญที่จะนำมาพิจารณา การบ่งชี้ข้อมูลที่ต้องการ การเก็บรวบรวมข้อมูล การประมวลผล การวินิจฉัยข้อมูล ตลอดจนวิธีการนำเสนอ

นอกจากนี้ Maduas ,Scriven and Stufflebeam(1983, pp. 399–402)

ได้เสนอแนวทางการประเมินรูปแบบ ดังนี้

1. มาตรฐานด้านความเป็นไปได้ เป็นลักษณะการประเมินความเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติจริง
2. มาตรฐานด้านความเป็นประโยชน์ เป็นลักษณะการประเมินการตอบสนองต่อความต้องการของผู้ใช้รูปแบบ
3. มาตรฐานด้านความเหมาะสม เป็นลักษณะการประเมินความเหมาะสมทั้งในด้านกฎหมายและคุณธรรม
4. มาตรฐานด้านความถูกต้องครอบคลุม เป็นลักษณะการประเมินความน่าเชื่อถือและได้เนื้อหาครอบคลุมครบถ้วนตามความต้องการที่กำหนดไว้อย่างแท้จริง

แต่อย่างไรก็ตามการประเมินรูปแบบนั้นต้องพิจารณาถึงความเหมาะสมสอดคล้องกับการศึกษางานวิจัยหรือวิทยานิพนธ์ แต่โดยปกติแล้วในการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์จะทำการประเมินรูปแบบด้วยวิธีการทางสถิติหรือ

วิธีการเชิงปริมาณซึ่งต้องคำนึงถึงความถูกต้องและความเชื่อมั่นของข้อมูลตัวเลข มิฉะนั้น อาจเกิดผลเสียมากกว่าผลดีส่วนบางเรื่องที่ต้องการความละเอียดอ่อนก็อาจจะประเมิน โดยแนวทางที่เน้นการวิเคราะห์อย่างลึกซึ้ง

1.6 การพัฒนารูปแบบ

รูปแบบเป็นสิ่งที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อบรรยายลักษณะที่สำคัญของปรากฏการณ์อย่างใดอย่างหนึ่งในเรื่องที่กำลังศึกษาให้เกิดความเข้าใจเบื้องต้นและนำไปสู่ การศึกษาในเชิงลึกต่อไป ดังนั้น รูปแบบที่พัฒนาจึงควรมีความชัดเจนและเหมาะสม ได้มีนักวิชาการได้กล่าวกล่าวเกี่ยวกับหลักการพัฒนารูปแบบไว้ ดังนี้ Keeves (1988, p. 560) ได้กล่าวถึงหลักการอย่างกว้างๆ เพื่อกำกับการสร้างรูปแบบไว้ 4 ประการคือ

- 1) รูปแบบควรประกอบขึ้นด้วยความสัมพันธ์อย่างมีโครงสร้าง (ของตัวแปร) มากกว่า ความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงธรรมดา อย่างไรก็ตามความเชื่อมโยงแบบเส้นตรงแบบธรรมดา ทั่วไปนั้นก็มีประโยชน์ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการศึกษาวิจัยในช่วงต้นของการพัฒนา
- 2) รูปแบบควรใช้เป็นแนวทางในการพยากรณ์ผลที่จะเกิดขึ้นจากการใช้รูปแบบได้ สามารถตรวจสอบได้โดยการสังเกตและหาข้อมูลสนับสนุนด้วยข้อมูลเชิงประจักษ์ได้
- 3) รูปแบบควรจะต้องระบุหรือชี้ให้เห็นถึงกลไกเชิงเหตุผลของเรื่องที่ศึกษา ดังนั้น นอกจากรูปแบบจะเป็นเครื่องมือในการพยากรณ์ได้ ควรใช้ในการอธิบายปรากฏการณ์ ได้ด้วยและ 4) นอกจากคุณสมบัติต่างๆ ที่กล่าวมาแล้วรูปแบบควรเป็นเครื่องมือในการ สร้างโมทัศน์ใหม่และการสร้างความสัมพันธ์ของตัวแปรในลักษณะใหม่ซึ่งเป็นการขยาย องค์ความรู้ในเรื่องที่กำลังศึกษาด้วย

ส่วนองค์ประกอบในการพัฒนารูปแบบนั้นดำเนินการเป็น 2 ขั้นตอน คือ การพัฒนารูปแบบและการทดสอบประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบ ในส่วนของการพัฒนารูปแบบนั้น ดำเนินการโดยวิเคราะห์ลำดับขั้นของการทำวิทยานิพนธ์หลักการ เขียนรายงานการวิจัย จุดบกพร่องที่มักจะพบในการทำวิทยานิพนธ์ เป็นต้น แล้วนำ องค์ประกอบเหล่านั้นมาสร้างเป็นรูปแบบการควบคุมวิทยานิพนธ์ตามลำดับขั้นของทำ วิทยานิพนธ์ หลังจากนั้นจะเป็นขั้นตอนที่ 2 คือ การนำรูปแบบดังกล่าวไปทดสอบและ ประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลของรูปแบบจากการศึกษาวิเคราะห์ พอสรุปได้ว่า การสร้างรูปแบบนั้น (model) ไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่าจะต้องทำอย่างไรบ้าง แต่โดยทั่วไป เริ่มต้นจากการหาองค์ความรู้ (intensive knowledge) เกี่ยวกับเรื่องที่เราจะสร้างรูปแบบ ให้ชัดเจน จากนั้นจึงค้นหาสมมติฐานและหลักการของรูปแบบที่จะพัฒนา แล้วสร้าง

รูปแบบตามหลักการที่กำหนดขึ้นและนำรูปแบบที่สร้างขึ้นไปตรวจสอบหาคุณภาพของรูปแบบต่อไป (ปิลัญญ์ ปฏิพิมพาคม, 2550, หน้า 87) ซึ่งสอดคล้องกับ Willer (1986, p. 83) กล่าวถึงการพัฒนาารูปแบบว่า การพัฒนารูปแบบอาจมีขั้นตอนการดำเนินงานที่แตกต่างกันไป แต่โดยทั่วไปอาจแบ่ง 2 ส่วน คือ การสร้างรูปแบบและการหาความเที่ยงตรงของรูปแบบ ส่วนรายละเอียดในแต่ละขั้นตอนว่า มีการดำเนินการอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับลักษณะและกรอบแนวคิดซึ่งเป็นพื้นฐานในการพัฒนารูปแบบนั้นๆ

ดังนั้นจึงกล่าวได้ว่า การพัฒนารูปแบบเป็นการสร้างหรือปรับปรุงรูปแบบการดำเนินงานขององค์กร หน่วยงาน สาธารณหรือองค์ประกอบที่สำคัญในเรื่องที่ต้องการศึกษาที่แสดงถึงแนวความคิด วัตถุประสงค์ เป้าหมายและวิธีการ ที่นำไปสู่การเปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นด้วยกระบวนการศึกษาหลักการแนวความคิด ทฤษฎี การสังเคราะห์ การสร้างรูปแบบ การศึกษาความเหมาะสมและความเป็นไปได้ หรือการตรวจสอบรูปแบบและการนำเสนอรูปแบบ

จากการศึกษาการพัฒนาารูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่า นักวิชาการได้กล่าวถึงแนวคิด กระบวนการ ขั้นตอนต่างๆ ในการพัฒนา ดังนี้

Dessler (1998, pp. 134-155) กล่าวถึงการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากรในภาพรวมประกอบขั้นตอนสำคัญ 5 ขั้นตอน คือ

1. ขั้นตอนการวิเคราะห์ความจำเป็นในการพัฒนาประกอบด้วย
 - 1.1 การกำหนดทักษะการปฏิบัติงานที่สามารถส่งเสริมให้หน่วยงานมีผลผลิตสูง
 - 1.2 การวิเคราะห์บุคคลที่จะพัฒนาเพื่อให้เกิดความเหมาะสมกับโปรแกรมการพัฒนาว่าควรจะพัฒนาในด้านใด
 - 1.3 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการฝึกอบรมและพัฒนา
2. ขั้นตอนการออกแบบหลักสูตรการพัฒนา เป็นการออกแบบที่พิจารณาครอบคลุมตั้งแต่การกำหนดวัตถุประสงค์เฉพาะของหลักสูตร วิธีการพัฒนา เนื้อหาสาระของการพัฒนาและกิจกรรมของหลักสูตร ซึ่งการออกแบบหลักสูตรการพัฒนาจะต้องมีความชัดเจนและสามารถนำไปสู่วัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ได้โดยตรง
3. ขั้นตอนการประเมินผลก่อนการดำเนินการ เป็นการนำหลักสูตรการพัฒนาเข้าสู่การแนะนำและตรวจสอบให้เกิดความถูกต้องเหมาะสมก่อนจะมีการดำเนินการในขั้นตอนต่อไป เพื่อประกันว่าเป็นโปรแกรมการพัฒนาที่มีประสิทธิภาพ

4. ขั้นตอนการดำเนินการพัฒนา เป็นขั้นตอนที่จะทำการพัฒนาบุคลากรโดยยึดหลักการ คือ การทำให้งานมุ่งสู่ความสำเร็จด้วยการฝึกอบรมและพัฒนา ผู้เข้ารับการฝึกอบรมที่มีความสามารถและทักษะในการนำเสนอที่ดี นอกเหนือจากความรู้ ในเนื้อหาที่จะอบรม

5. ขั้นตอนการประเมินผลการฝึกอบรมและพัฒนา เป็นขั้นตอนที่ รวมถึงการติดตามผลเพื่อพิจารณาว่าผลลัพธ์จากการฝึกอบรมและพัฒนาจะบรรลุวัตถุประสงค์ของการพัฒนาหรือไม่ในด้านต่างๆ เช่น ปฏิกริยาตอบสนองของผู้เข้ารับการ พัฒนา การเรียนรู้/พฤติกรรมและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นกับผู้เข้ารับการ พัฒนา

วิชชุ มุ่งนากลาง (2555, หน้า 154-155) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 โดยผู้วิจัยดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 4 ขั้นตอน ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษาองค์ประกอบ ประกอบด้วย 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ขั้นกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง กับแนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยในเรื่องภาวะผู้นำ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำครู ขั้นตอนที่ 2 การวิจัยเชิงสำรวจ โดยการนำกรอบแนวคิดจากการวิเคราะห์เอกสาร มาสร้างเป็นแบบสอบถามเพื่อสอบถามระดับพฤติกรรมหรือการปฏิบัติภาวะผู้นำครูและรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ระยะที่ 2 ยกร่างและการพัฒนารูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 3 การยกร่างและการพัฒนารูปแบบ โดยการนำกรอบจากการวิจัยในระยะที่ 1 มายกร่างเป็นกรอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก ทำการยืนยันรูปแบบโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4 ทดลองใช้ โดยการนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เขตตรวจราชการที่ 11 จากการดำเนินการระยะที่ 2 มาทดลองใช้กับโรงเรียนขนาดเล็กจำนวน 1 โรงเรียนที่ได้มาโดยการคัดเลือกแบบเจาะจง

เช่นเดียวกันกับอนันตดา ชาวนา (2555, หน้า 140-141) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 โดยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 6 ขั้นตอน ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง การศึกษาข้อมูลพื้นฐาน กำหนดกรอบแนวคิดการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูด้าน

การจัดการเรียนรู้โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 5 ท่าน แล้วนำมาสร้างเป็นแบบสอบถาม
 ขั้นตอนที่ 3 ร่างรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครอง ขั้นตอนที่ 4 สร้างรูปแบบและทำการ
 ยืนยันรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัด
 สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขตตรวจราชการที่ 11 ขั้นตอนที่ 5 นำรูปแบบ
 ที่ได้ไปทดลองใช้กับครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา
 ประถมศึกษา จำนวน 14 คน จาก 14 โรงเรียน ขั้นตอนที่ 6 สรุปผลการใช้รูปแบบ
 การพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองด้านการจัดการเรียนรู้ในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่
 การศึกษาประถมศึกษา ที่ได้จากการทดลองใช้แล้วนำมาเขียนรายงานการวิจัยฉบับ
 สมบูรณ์ สอดคล้องกับศิริพร กุลสานต์ (2557, หน้า 221-224) ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบ
 การพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในโรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
 มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษา
 รูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษา
 รูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาแบบการพัฒนากฎ
 ระเบียบผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ ระยะที่ 2 การร่างและสร้างรูปแบบ ประกอบด้วย
 ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ ขั้นตอนที่ 5 สร้าง
 และยืนยันรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในการจัดการเรียนรู้ ระยะที่ 3 การทดลองใช้
 รูปแบบ ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 6 นำรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในการจัดการ
 เรียนรู้ไปทดลองใช้กับครูผู้สอน และขั้นตอนที่ 7 สรุปผลรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครอง
 ในการจัดการเรียนรู้ และรัตติยา พรหมสิน (2559, หน้า 179-196) ได้ทำการวิจัยเรื่อง
 รูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค
 11 มีขั้นตอนในการดำเนินการวิจัยทั้งหมด 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้ ระยะที่ 1 การศึกษา
 องค์ประกอบกฏระเบียบผู้ปกครองและองค์ประกอบของรูปแบบกฏระเบียบผู้ปกครอง ประกอบด้วย
 ขั้นตอนที่ 1 กำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ขั้นตอนที่ 2 ศึกษาองค์ประกอบของรูปแบบ
 การพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในโรงเรียนประถมศึกษา จากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ
 ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาระดับการมีกฏระเบียบผู้ปกครองในโรงเรียนประถมศึกษาโดยการวิจัยเชิงสำรวจ
 ระยะที่ 2 การสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครอง ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 4
 การสร้างรูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครองในโรงเรียนประถมศึกษา ขั้นตอนที่ 5 การยืนยัน
 รูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 การทดลองใช้รูปแบบการพัฒนากฎระเบียบผู้ปกครอง
 ประกอบด้วย ขั้นตอนที่ 6 การทดลองใช้รูปแบบและขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการทดลองใช้

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา

จากการศึกษาการพัฒนา รูปแบบของหน่วยงานหรือนักวิชาการ พบว่าการพัฒนารูปแบบขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของการพัฒนารูปแบบนั้นๆ รูปแบบที่ดีและมีประสิทธิภาพจะสามารถนำไปสู่การปฏิบัติอย่างได้ผล จำเป็นต้องมีองค์ประกอบสำคัญอยู่หลายปัจจัยขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์หรือเป้าหมายของการศึกษาในครั้งนั้น ๆ ดังนั้น จากที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำซึ่งเป็นผลงานที่นักวิชาการได้ศึกษา สามารถสรุปได้ว่า กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ชุดขององค์ประกอบที่มีความเชื่อมโยงกันอย่างมีเหตุผลทางวิชาการ ซึ่งเป็นการอธิบายกระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาถึงวิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำ พบว่ามีคำภาษาอังกฤษที่ใช้ในความหมายเดียวกัน 3 คำ ได้แก่ 1) Technique (เทคนิค) 2) Method (วิธี) 3) Delivery (การส่งมอบ) ในการวิจัยนี้ใช้คำว่าวิธีการ และการเลือกที่จะใช้วิธีการใดนั้น จะต้องสังเคราะห์วิธีการพัฒนาซึ่งคือคุณลักษณะ (Trait) ที่จะทำการพัฒนา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้เสนอแนวความคิดเห็นไว้ ดังนี้

McCauley and Others (1996, p.16) ได้วิเคราะห์และสังเคราะห์รายงานการวิจัยต่างๆ เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วสรุปวิธีการพัฒนาคุณลักษณะผู้นำไว้ 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การเรียนรู้จากผู้อื่น 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด และ 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม ซึ่งสอดคล้องกับ Truelove (1992, pp. 168-169) ที่ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว และ 3) การเรียนรู้แบบกลุ่ม โดยมีรายละเอียด ดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo Learning) ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed Learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project - Individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action Maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-Base Training) การใช้วีดิทัศน์แบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive Video) และสถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้ตัวต่อตัว(One-to-One Learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guided Practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3)การให้คำปรึกษา (Counseling) 4) การฝึกงาน (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guided Reading) และ 8) การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group Learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro Teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project – Group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-Tray Exercise) 8) การฝึกปฏิบัติ – ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise – Skills) 9) การฝึกปฏิบัติ – รายกลุ่ม (Exercise – Group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case Study – Incident) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์ (Case Study – Incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business Game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery Learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติจริง (Action Learning Set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (Field Trip) 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open Forum)

ส่วน Dubrin (1995, pp. 330–356) จำแนกวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเป็น 5 วิธี คือ 1) การทำความรู้จักตนเอง 2) การสร้างวินัยในตนเอง 3) การศึกษา 4) การแสวงหาประสบการณ์ และ 5) การให้คำปรึกษา เช่นเดียวกับ Yulk (1998, pp. 465–490) กล่าวถึงวิธีการพัฒนา ส่วนใหญ่จะจำแนกเป็น 3 วิธี คือ 1) การสร้างโปรแกรมการฝึกอบรม (Training Program) 2) การพัฒนากิจกรรม (Developmental Activity) และ 3) การพัฒนาตนเอง (Self Developmental Activity)

อรุณ รักรธรรม (2541, หน้า 196–234) ใช้คำว่า วิธี (Method) และเทคนิค (Technique) ในความหมายเดียวกัน คือ หมายถึงเครื่องมือในการควบคุมและพัฒนาโปรแกรมโดยจะต้องให้เหมาะสมกับเนื้อหาวิชา ผู้เข้ารับการอบรม ผู้ให้การอบรม เวลา และงบประมาณ วิธีการพัฒนา

1. การพัฒนาเป็นรายบุคคล (Individual) มีวิธีการพัฒนา ดังนี้
1) การศึกษาที่บ้าน 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การฝึกวิธีทำงาน 4) การเรียนรู้จากโปรแกรมสำเร็จรูป และ 5) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน

2. การพัฒนาเป็นกลุ่ม (Group) มักดำเนินการกับกลุ่มบุคคล มีวิธีการดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecture) 2) การประชุมอภิปราย (Conference) 3) การอภิปรายปัญหา (Panel Discussion) 4) การประชุมปฏิบัติการ (Workshop) 5) การอบรมเพื่อปรับเปลี่ยนพฤติกรรม (Laboratory Training หรือ Sensitivity Training หรือ Group Dynamic) 6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 7) กรณีศึกษา (Case Study) 8) กระบวนการเหตุการณ์ (Incident Process หรือ Critical Incident) 9) การระดมสมอง (Brainstorming) 10) เกมการบริหาร (Management Game หรือ Simulation)

ในทำนองเดียวกัน นงลักษณ์ ลินสีบผล (2542, หน้า 34-36) ได้จำแนกวิธีการพัฒนาออกเป็น 3 วิธี ดังนี้

1. การปฐมนิเทศ (Orientation) เป็นการพัฒนาผู้เข้าทำงานใหม่ เพื่อแนะนำให้รู้จักสถานที่ใหม่ ระเบียบข้อบังคับ การจัดการโดยทั่วไปขององค์การ สภาพแวดล้อม และสร้างความคุ้นเคยกับผู้ร่วมงาน การปฐมนิเทศจะมีลักษณะอย่างไร ขึ้นอยู่กับสภาพ ตำแหน่ง เนื้อหา สาระ ระยะเวลาและงบประมาณ

2. การฝึกอบรม (Training) เป็นการอบรมที่ให้ลงมือปฏิบัติจริง ลำดับขั้นของการฝึกปฏิบัติมีดังนี้ คือ 1) อธิบายให้ทราบหลักการโดยทั่วไป 2) สาธิต 3) ให้ผู้อบรมทดลองปฏิบัติ 4) แก้ไขข้อบกพร่องและทบทวน 5) ติดตามผลการทดลองปฏิบัติงาน

3. การฝึกฝนตนเอง (Self-Training) เป็นวิธีการพัฒนาที่มีความสำคัญในปัจจุบัน เนื่องจากสื่อและแหล่งความรู้มากขึ้น โดยมีวิธีการ ดังนี้ 1) ตั้งวัตถุประสงค์และตั้งใจที่จะฝึกฝนตนเองให้ทันเหตุการณ์ 2) แลกเปลี่ยนความรู้ ความคิดกับผู้อื่นแบบไม่เป็นทางการ 3) ศึกษาหาความรู้จากเอกสารวิชาการ 4) ติดตามความเคลื่อนไหวเกี่ยวกับนโยบายของงานที่เกี่ยวข้องทั้งภายในและภายนอกองค์การ 5) ร่วมประชุมสัมมนาเมื่อมีโอกาส 6) นำการอธิบายและบรรยายในบางโอกาส 7) เป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาการ 8) แสวงหาโอกาสในการดูงานในและต่างประเทศ

จงกล ชูติมาเทวินทร์ (2544, หน้า 141-150) ได้กล่าวถึงวิธีการหรือเครื่องมือที่ใช้ในการฝึกอบรมอย่างมีส่วนร่วมทั้งหมด 11 เทคนิค ดังนี้ 1) การบรรยาย (Lecturing) 2) การระดมสมอง (Brainstorming) 3) การสนทนาวงกลม (Talking Circle) 4) การวิเคราะห์กรณีศึกษา (Case Study Analysis) 5) เทคนิคการตั้งคำถาม (Questioning Technique) 6) การแสดงบทบาทสมมติ (Role Playing) 7) กลุ่มทำงาน (Working Group)

8) การดูงานภาคสนาม (Field Visit) 9) ละครคน (Drama Theatre) 10) เทคนิค เอ ไอ ซี (AIC Technique) และ 11) เกมการศึกษา (Educational Games) ส่วนสมชาติ กิจยรรยง (2544, หน้า 74-77) ได้เสนอแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาบุคลากร 3 วิธี คือ 1) การให้การศึกษาระดับสูงและส่งเสริมให้พัฒนาตนเอง 2) การฝึกอบรมและพัฒนา 3) การปฏิบัติงานจริง

เช่นเดียวกันกับ ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544, หน้า 12) ได้เสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ 2) การบรรยาย 3) การอภิปรายกลุ่ม 4) การบรรยายหมู่หรือการประชุมปาลูกเสือ 5) การสัมมนา 6) การระดมสมอง 7) การเรียนรู้ทางไกล 8) การศึกษาดูงาน 9) การฝึกงาน 10) การสอนงาน 11) การหมุนเวียนเปลี่ยนงาน 12) การประชุมใหญ่ 13) การประชุมทางวิชาการ 14) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 15) การแสดงบทบาทสมมติ 16) การสาธิต 17) การใช้บทเรียนโปรแกรม 18) การใช้บทเรียนคอมพิวเตอร์ช่วยสอน 19) การเรียนแบบออนไลน์ 20) เกมการบริหาร 21) กรณีศึกษา 22) การฝึกประสาทสัมผัส 23) กิจกรรมนันทนาการ และ 24) กิจกรรมพัฒนาจิต

ในส่วนของ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544, หน้า 276) กล่าวถึง การพัฒนาภาวะผู้นำอาจพัฒนาได้ 2 ส่วน ดังนี้ 1) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตัวเอง และการสร้างวินัยในตนเอง 2) การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการให้การศึกษาระดับสูงและการให้คำแนะนำจากผู้ที่มีอาวุโสกว่า (Development through education experience and mentoring) ซึ่งสอดคล้องกับ ดนัย เทียนพุด (2545, หน้า 20) อธิบายการพัฒนาบุคคลไว้ดังนี้ 1) การจัดหลักสูตรในกิจการ (in-house training) เป็นการฝึกอบรมในชั้นเรียน มีลักษณะการออกแบบหลักสูตรที่มุ่งสนองตอบหรือแก้ปัญหาของหน่วยงานตามความจำเป็นที่สามารถวิเคราะห์ได้ ซึ่งอาจจะเป็นเพราะพนักงานขาดความรู้ความเข้าใจ ขาดทักษะหรือมีทัศนคติที่ไม่เหมาะสม มีลักษณะเป็นรูปแบบหลักสูตร เช่น การปฐมนิเทศ การพัฒนาหัวหน้างาน และภาวะผู้นำ 2) การสอนแนะนำ (Coaching) เป็นรูปแบบการพัฒนาพนักงานที่เน้นการฝึกอบรมหรือสอนตัวต่อตัวมากกว่า โดยหัวหน้างานหรือผู้บังคับบัญชาเป็นผู้สอนซึ่งเป็นการสอนที่ดำเนินการอย่างต่อเนื่อง 3) การฝึกในขณะปฏิบัติงาน (in-the job training) เป็นลักษณะการฝึกอบรมอีกรูปแบบหนึ่งซึ่งมุ่งให้เกิดการเรียนรู้ในสถานการณ์จริงของการปฏิบัติงาน โดยที่กำหนดขอบเขตเนื้อหาและระยะเวลาที่จะฝึกเพื่อเรียนรู้งาน 4) การใช้คู่มือในการปฏิบัติงาน (Job manual) เป็นเครื่องมือที่ช่วยในการปฏิบัติงานตามขั้นตอนการทำงานที่กำหนดว่างานในแต่ละขั้นตอนจะอย่างไร ใช้ความรู้อะไรบ้างที่จะทำงานได้ และมีเอกสารประกอบหรือมีแบบฟอร์มเช่นใด และ

5) การพัฒนาตนเอง (self-development) เป็นรูปแบบที่พนักงานแต่ละคนต้องกำหนดวิธีการเรียนรู้หรือสร้างทักษะและประสบการณ์ด้วยตนเอง อาจจะเป็นการอ่านตำรา การอบรมด้วยค่าใช้จ่ายของตนเอง การแลกเปลี่ยนสนทนากับผู้ที่มีความรู้ หรือองค์กรจัดสิ่งสนับสนุน เช่น อินเทอร์เน็ต ห้องสมุด วิทยุทัศน์ จดหมายข่าว และวารสารความรู้ภายใน เป็นต้น

และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545, หน้า 94) ได้กล่าวถึงแนวทางหรือวิธีการที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 5 วิธี ดังนี้

1. การศึกษา วิธีการแรกในการพัฒนาภาวะผู้นำ คือ การได้รับการศึกษาอย่างเป็นทางการ มีหลักสูตรและระยะเวลากำหนดไว้ชัดเจน เช่น การศึกษาในหลักสูตรการบริหารการศึกษาในระดับปริญญาโทและระดับปริญญาเอก ทั้งภายในและต่างประเทศ

2. การฝึกอบรม การฝึกอบรมเป็นวิธีการหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำในองค์กร วิธีการฝึกอบรมมีหลายแบบ เช่น การแสดงบทบาท (Role playing) เกมการบริหาร (Management games) หรือสถานการณ์จำลอง (Simulations) เป็นต้น การฝึกอบรมเป็นการพัฒนาความรู้และทักษะเฉพาะอย่างของการเป็นผู้นำ

3. การสร้างประสบการณ์ การสร้างประสบการณ์เป็นการเรียนรู้จากการทำงาน การมีโอกาสทำงานที่ท้าทายมากย่อมมีโอกาสเรียนรู้มาก งานที่ท้าทายจะกระตุ้นให้บุคคลมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ พัฒนาตนเองเพื่อทำงานให้สำเร็จ ขณะเดียวกันงานที่ท้าทายก็อาจมีผลให้ระดับความเครียดสูงขึ้น จึงทำให้บุคคลได้เรียนรู้วิธีการจัดการความเครียด ผลสำเร็จจากการทำงานที่ท้าทายจึงเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้วิธีหนึ่ง

4. การเรียนรู้จากคนอื่น การเป็นผู้นำสามารถเรียนรู้ได้จากคนอื่นทั้งคนภายในและภายนอกองค์กร การเรียนรู้จากบุคคลภายนอกองค์กรเป็นการสังเกตและวิเคราะห์พฤติกรรมของผู้นำของบุคคลที่สามารถถือเป็นตัวแบบของบทบาท (Role model) ได้ สำหรับบุคคลภายในองค์กรนั้นสามารถเรียนรู้ได้จากผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา ประโยชน์อย่างหนึ่งที่ได้รับจากการเรียนรู้จากบุคคลเหล่านี้คือ ข้อมูลย้อนกลับซึ่งสามารถนำมาพัฒนาความเป็นผู้นำของตนเองได้

5. การเรียนรู้จากตนเอง การเรียนรู้จากความสำเร็จหรือความล้มเหลวของตนเองเป็นวิธีการพัฒนาผู้นำที่ดีอีกวิธีหนึ่ง โดยเฉพาะการเรียนรู้

จากความผิดพลาดของตนเอง โดยยึดหลัก “ผิดเป็นครู” บทเรียนจากความผิดพลาดของตนเองทำให้ทราบจุดอ่อนหรือข้อจำกัดของตนเอง แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไข

ในส่วนของกัลยรัตน์ เมืองสง (2550, หน้า 7) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำที่ดีไว้ 3 วิธี คือ การศึกษาดูงาน การประชุมเชิงปฏิบัติการและการแสดงความคิดเห็น และรังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551, หน้า 276-287) ได้กล่าวถึงแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้หลายประการ คือ การพัฒนาภาวะผู้นำด้วยการใช้การรับรู้ด้วยตนเอง ประกอบด้วย 1) การฝึกอบรม 2) การสร้างประสบการณ์ในการทำงาน 3) การสอนงาน ขณะที่ วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 249-257) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ประกอบด้วย โปรแกรมการฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนา การมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้คำปรึกษาแนะนำ เทคนิคในการพัฒนาตนเอง และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 172) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำ คือการประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงาน การพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมากำหนดเป็นวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังตาราง 8

ตาราง 8 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

แนวคิด ทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำ	Bishop (1979)	Truelove (1992)	McCauley and Others (1996)	Yulik (1998)	อรุณ รักธรรม (2541)	นงลักษณ์ ลินสีบผล (2542)	จنگล ชูติมาเทวินทร์ (2544)	ประสิทธิ์ เขียวศรี (2544)	สมชาติ กิจยรรยง (2544)	दनัย เทียนพุด (2545)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2545)	วิเชียร วิทย์อุดม (2550)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2551)	เนตรพรพรรณ เยทวิราช (2552)	ความถี่
การศึกษาด้วยตนเอง	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	12
การฝึกอบรม			/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	/	11
การฝึกปฏิบัติจริง	/	/			/	/	/	/	/				/		/	8
การใช้โปรแกรมสำเร็จรูป				/				/			/		/	/		5
การศึกษาดูงาน		/			/	/	/	/								5
ศึกษาเกี่ยวกับผู้รู้ผู้เชี่ยวชาญ		/			/					/	/					4
กรณีศึกษา		/						/								2
ระดมสมอง								/								1
เรียนรู้จากประสบการณ์					/											1
การประเมินผล	/															1

จากตาราง 8 การสังเคราะห์วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำจากนักวิชาการทั้งในประเทศและต่างประเทศ จำนวน 15 คน เพื่อเลือกแนวทางหรือวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้เกณฑ์การพิจารณา ร้อยละ 50 ขึ้นไป สามารถสรุปวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำได้ 3 วิธี ดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม และ 3) การฝึกปฏิบัติจริง

1. การศึกษาด้วยตนเอง เป็นกระบวนการเรียนรู้วิธีหนึ่งที่นักวิชาการให้ความสำคัญมากที่สุดดังตารางที่ผู้วิจัยสังเคราะห์ได้ และเป็นสิ่งที่ควรส่งเสริมให้มีขึ้นในตัวบุคลากร เพราะเมื่อใดก็ตามที่บุคลากรมีใจรักที่จะศึกษาค้นคว้าตามความต้องการ ก็จะเกิดการศึกษาค้นคว้าโดยไม่ต้องบอก และมีแรงกระตุ้นให้เกิดความอยากรู้อยากเห็นไม่สิ้นสุด ซึ่งจะนำไปสู่การเป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต

2. การฝึกอบรม เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นเพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาให้เกิดความรู้ความเข้าใจในการปฏิบัติงาน เกิดทัศนคติ รวมทั้งเกิดทักษะในการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรเกิดการเรียนรู้และพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพ นับว่าการฝึกอบรมเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครู อันจะส่งผลให้ครูเกิดความรู้ความเข้าใจ เกิดทัศนคติและทักษะในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถพัฒนางานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล

3. การฝึกปฏิบัติจริง เป็นกระบวนการพัฒนาบุคลากรที่มุ่งจัดกิจกรรมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการเรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย เช่น ให้ผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้สร้างความรู้ด้วยตนเอง มีส่วนร่วมในกระบวนการเรียนรู้มากที่สุด มีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน แลกเปลี่ยนเรียนรู้ข้อมูล ความรู้ ประสบการณ์ต่างๆ เพื่อนำความรู้ที่ได้ไปใช้ในชีวิตประจำวัน

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำมีอยู่หลายวิธี วิธีในการพัฒนาภาวะผู้นำมีความจำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องนำมาใช้ในการพัฒนาครูผู้สอนในสถานศึกษา ให้มีความรู้ความเข้าใจ มีทักษะและความสามารถเพื่อพัฒนาตัวครูผู้สอน และพัฒนาคุณภาพของการศึกษาให้มีประสิทธิภาพต่อไป

การวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D)

1. ความหมายของการวิจัยและพัฒนา

นักวิชาการได้นิยามความหมายของการวิจัยและพัฒนา (Research and Development : R&D) โดยผู้วิจัยได้รวบรวมเพื่อเป็นแนวทางในการศึกษา ดังนี้

สุวิมล ว่องวานิช (2545, หน้า 21) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า หมายถึง การแสวงหาความรู้ด้วยกระบวนการวิจัยนวัตกรรมสิ่งประดิษฐ์และนำไปทดลองปฏิบัติเพื่อให้เกิดการพัฒนางานแล้วสังเกตผลที่ทดลองเพื่อวิจัยปรับปรุงต่อเนื่องกันไป

วรรณิ โสมประยูร (2546, หน้า 12) ได้กล่าวว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง การวิจัยที่นำองค์ความรู้เดิมจากผลการวิจัยประเภทต่างๆ หรือนำสิ่งประดิษฐ์ที่มีอยู่แล้วไปจัดกระทำต่อเป็นระบบอย่างต่อเนื่อง ทั้งในกระบวนการวิจัยและการพัฒนาที่เชื่อมโยงเข้าด้วยกันเพื่อเป็นการต่อยอดของเดิมให้เพิ่มผลผลิตที่มีคุณค่าสูงส่งเด่นชัด

แน่นอนอันเป็นที่เชื่อถือหรือยอมรับทางวิชาการและเป็นประโยชน์ต่อผู้ที่จะนำผลวิจัยไปใช้ในสังคมอย่างแท้จริง

กฤษียากร เตชะปิยะพร (2552, หน้า 1) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า เป็นลักษณะหนึ่งของการวิจัยเชิงปฏิบัติการ (Action Research) ที่ใช้กระบวนการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบ มุ่งพัฒนาทางเลือกหรือวิธีการใหม่ๆ เพื่อใช้ในการยกระดับคุณภาพงานหรือคุณภาพชีวิต การวิจัยและพัฒนาเป็นการวิจัยเชิงทดลอง โดยมีการพัฒนาต้นแบบนวัตกรรม (หมายถึงสื่อ/สิ่งประดิษฐ์หรือวิธีการ) แล้วมีการทดลองใช้เพื่อตรวจสอบคุณภาพในเชิงประจักษ์ ทั้งนี้ นวัตกรรมที่นำมาทดลอง คือ ปฏิบัติการ (Treatment) หรือตัวแปรต้น โดยมี “ดัชนีชี้คุณภาพ” ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งเป็นตัวแปรตาม

วิโรจน์ สารรัตนะ (2554, หน้า 123) ได้ให้ความหมายของการวิจัยและพัฒนาว่า เป็นการวิจัยที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาผลผลิต (product) ซึ่งผลผลิตนี้ในทางธุรกิจอาจเรียกว่า “ผลิตภัณฑ์” ที่เป็นตัวสินค้า ในทางการศึกษาอาจเรียกว่า “นวัตกรรม” ที่อาจเป็นวัตถุ (material) หรืออาจเป็นหลักการ (principal) แนวคิด (concept) หรือทฤษฎี (theory) ที่สะท้อนให้เห็นถึงเทคนิคหรือวิธีการเพื่อการปฏิบัติด้วย ในกรณีที่เป็นวัตถุนั้น อาจเห็นได้ในสาขาวิชาเทคโนโลยีทางการศึกษา ส่วนที่เป็นหลักการ แนวคิดและทฤษฎี อาจเห็นได้ในสาขาวิชาหลักสูตรและการสอน และสาขาวิชาอื่นๆ รวมทั้งสาขาวิชาการบริหารการศึกษา โดยนวัตกรรมการบริหารการศึกษาส่วนใหญ่เป็น “หลักการ แนวคิด หรือทฤษฎี” เพื่อการบริหารการศึกษา โดยหลักการ แนวคิด หรือทฤษฎีเหล่านั้นอาจเป็นการหยิบยืมจากที่อื่นมาใช้ (adopt) หรืออาจปรับเอามาใช้ (adapt) หรือริเริ่มขึ้นมาใหม่ (creation) หากเอามาใช้แล้วทำให้การทำงานดีขึ้นและส่งผลให้คุณภาพทางการศึกษาไทยดีขึ้นก็ถือว่าใช้ได้ทั้งสิ้น โดยมีกระบวนการวิจัยในรูปแบบ R1D1-R2D2-R3D3...RnDn (big RD) โดยมีขั้นตอนสุดท้ายใช้รูปแบบการวิจัยกึ่งทดลอง (quasi-experimental design) เพื่อการปรับปรุงแก้ไขบกพร่องของผลผลิต ก่อนที่จะนำไปเผยแพร่ในวงกว้างต่อไป

องอาจ นัยพัฒน์ (2554, หน้า 230) กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา หมายถึง กระบวนการแสวงหาความรู้หรือความเข้าใจในแง่มุมใหม่ๆ เกี่ยวกับผลผลิต กระบวนการและการบริการที่ดำเนินการอย่างเป็นระบบแล้วประยุกต์ความรู้หรือความเข้าใจที่ได้จากการแสวงหาไปสร้างสรรค์หรือปรับปรุงให้เกิดผลผลิตกระบวนการและการบริการแบบใหม่ขึ้น

จากความหมายของการวิจัยและพัฒนาของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้นสรุปได้ว่าการวิจัยและพัฒนา หมายถึง การแสวงหาความรู้เพื่อพัฒนานวัตกรรมโดยใช้กระบวนการวิจัยเป็นเครื่องมือในการดำเนินการในแต่ละขั้นตอนของการพัฒนา มีการปรับปรุงและพัฒนาอย่างต่อเนื่องจนได้นวัตกรรมที่เป็นต้นแบบและนำไปใช้

2. ความสำคัญของการวิจัยและพัฒนา

ในด้านความสำคัญของการวิจัยและพัฒนานั้น อดอง (2554, หน้า 232-234) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังนี้ 1) เป็นการนำเอาความรู้หรือความเข้าใจใหม่ที่สร้างขึ้นมาพัฒนาเป็นต้นแบบใช้งาน จุดเน้นที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา คือ การทำวิจัยเพื่อแสวงหาหรือสรรค์สร้างภูมิปัญญาใหม่ แล้วทำการพัฒนาด้วยการคิดค้น “ต่อยอด” ความรู้หรือความเข้าใจดังกล่าวให้อยู่ในรูปต้นแบบ (prototype) 2) เป็นการศึกษาค้นคว้าอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง เนื่องจากการวิจัยและพัฒนา มีจุดเน้นในการดำเนินงานที่ประกอบด้วย 3 กระบวนการหลัก คือ การวิจัย การพัฒนา และการเผยแพร่ 3) มีการดำเนินงานวิจัยอย่างเป็นวัฏจักรด้วยวิธีการที่เชื่อถือได้ 4) มักใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัย ซึ่งเหตุผลสำคัญที่นักวิจัยเลือกใช้การผสมผสานวิธีการเชิงปริมาณและเชิงคุณภาพในการทำวิจัยประเภทนี้ คือ การมีทั้ง “ความแกร่งและความยืดหยุ่น” ที่เป็นจุดเด่นของวิธีการวิจัยทั้งสองรูปแบบ 5) มุ่งเน้นตอบสนองต่อผู้ต้องการใช้ผลการวิจัยและพัฒนาจุดเน้นสำคัญของการวิจัยประเภทนี้ คือ การดำเนินงานวิจัยที่ต้องตอบสนองความต้องการจำเป็นของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลผู้ประสงค์จะนำผลผลิต กระบวนการหรือการบริการจากการวิจัยและพัฒนาไปใช้งาน 6) ผลการวิจัยที่มีคุณค่าและมีมูลค่าสูงสามารถจดทะเบียนสิทธิบัตรได้โดยเฉพาะที่อยู่ในรูปผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ อันเป็นภูมิปัญญาที่เกิดจากการสร้างสรรค์และ “การลงทุนลงแรง” ของนักวิจัยและบรรณิ โสสมประยูร (2546, หน้า 12) กล่าวถึงลักษณะสำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังนี้ 1) เป็นการนำผลวิจัยเดิมหรือสิ่งประดิษฐ์มาทบทวนแล้วพัฒนาหรือต่อยอด เพื่อเพิ่มศักยภาพให้เกิดประโยชน์ในทางปฏิบัติอย่างแท้จริง กล่าวคือ “วิจัยแล้วพัฒนาและพัฒนาโดยใช้วิจัย” การวิจัยจึงเปรียบเสมือนหนึ่งเป็นหัวใจของการพัฒนา 2) เป็นการศึกษาค้นคว้าทดลองและตรวจสอบเพิ่มเติมของเดิมให้สมบูรณ์และเป็นไปอย่างครบวงจรด้วยการจัดกระทำซ้ำๆ หลายครั้งรวมทั้งสำรวจความคิดเห็นของผู้ใช้แล้วนำผลมาปรับปรุงเป็นระยะๆ จนกระทั่งเกิดความเชื่อมั่นและแน่ใจในผลผลิตขั้นสุดท้าย 3) เป็นการนำกระบวนการวิจัยต่างๆ จากทั้งประเภทการวิจัยเชิงปริมาณและการ

วิจัยเชิงคุณภาพมาใช้ในโครงการวิจัยและโครงการพัฒนาโดยจัดแบ่งให้มีโครงการวิจัยย่อยหรือโปรแกรมการวิจัยจำนวนมากเชื่อมโยงเข้าด้วยกันเป็นชุดโครงการวิจัย 4) มุ่งพัฒนาความรู้ความสามารถหรือทักษะทางวิชาการทั้งทางด้านการวิจัย การพัฒนาและการปฏิบัติหน้าที่งานประจำให้แก่ทีมผู้ร่วมดำเนินการวิจัย ทั้งนี้เพื่อประโยชน์ในการยอมรับผลผลิตและเผยแพร่หรือขยายผลการวิจัยต่อไปด้วยพร้อมๆ กัน 5) สามารถยืดหยุ่นหรือปรับเปลี่ยนทั้งกระบวนการวิจัยและกระบวนการพัฒนาให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของผู้ที่จะใช้ผลการวิจัยได้เสมอเนื่องจาก R&D มุ่งที่ผู้ใช้ผลผลิตเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุด 6) ในระหว่างที่ดำเนินงานวิจัยและพัฒนาอยู่นั้นจำเป็นต้องเปิดโอกาสให้ผู้ร่วมผลิตและ/หรือผู้ใช้ผลผลิตจากภาครัฐและเอกชนทั่วไปได้มีส่วนร่วมดำเนินการด้วย ทั้งนี้เพื่อให้เกิดการยอมรับในความสำคัญของผลผลิตและเป็นการเผยแพร่ผลวิจัยไปด้วยในตัว 7) ระยะเวลาในการดำเนินงานวิจัยและพัฒนาจะต้องเป็นช่วงเวลาที่ต่อเนื่องกันยาวนานมากพอที่จะทำให้เกิดผลผลิตที่ได้มาตรฐานตามความต้องการของสังคม 8) การเผยแพร่และการขยายผลของผลผลิตที่ได้จาก R&D ควรจะต้องกระทำอย่างต่อเนื่อง ทั้งในขณะที่กำลังดำเนินการวิจัยอยู่และหลังจากการวิจัยได้เสร็จสิ้นลงทั้งหมดหรือบางส่วนก็ตามเพื่อให้ผลผลิตไปสู่ผู้ใช้อย่างกว้างขวางและเป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง 9) เนื่องจากผลผลิตจาก R&D อาจจะมีมูลค่าสูงและ/หรือมีการถือครองลิขสิทธิ์หรือสิทธิบัตรได้ผู้วิจัยจึงควรจะได้มีการจดทะเบียนเพื่อคุ้มครองสิทธิให้เป็นไปตามระเบียบและเงื่อนไขของพระราชบัญญัติลิขสิทธิ์และพระราชบัญญัติสิทธิบัตร ทั้งภายในประเทศหรือนานาชาติ ส่วนชนวนณรงค์ ชื่นจันทร์ (2549) กล่าวถึงความสำคัญของการวิจัยและพัฒนาว่า มูลเหตุที่สำคัญที่ต้องมีการวิจัยและพัฒนา ก็คือความต้องการสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ต้องการผลิตภัณฑ์ใหม่ๆ ที่ก้าวหน้า ต้องการสิ่งที่มีประสิทธิภาพสูงในการแก้ปัญหา และการพัฒนาต้องการสิ่งที่ดีกว่า มากกว่าเดิมก้าวหน้ากว่าเดิม หรือก้าวหน้ายิ่งขึ้น ต้องการระบบการดำเนินงานและเทคโนโลยีขั้นสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้สำหรับระบบธุรกิจและอุตสาหกรรมแล้ว จะหมายถึงความล้ำหน้า ความเป็นผู้นำหรือความเป็นเจ้าแห่งประสิทธิภาพเจ้าแห่งเทคโนโลยีขั้นสูง เจ้าแห่งตลาด และสุดยอดคืออิทธิพลผลประโยชน์และกำไร ความต้องการมีสิ่งใหม่ สิ่งประดิษฐ์ใหม่ ระบบและเทคโนโลยีใหม่ ดังกล่าวนั้นเป็นความต้องการในระดับพื้นฐานของมนุษย์โดยทั่วไป ส่วนการทำให้เกิดสิ่งใหม่ ให้มีสิ่งใหม่ การประดิษฐ์สิ่งใหม่ การพัฒนาของเก่าให้ดีขึ้น และการพัฒนาสิ่งต่างๆ ขึ้นใหม่นั้นมีวิธีการจัดกระทำได้แตกต่างกันมากมายหลายวิธีด้วยกัน การใช้ระบบการวิจัย

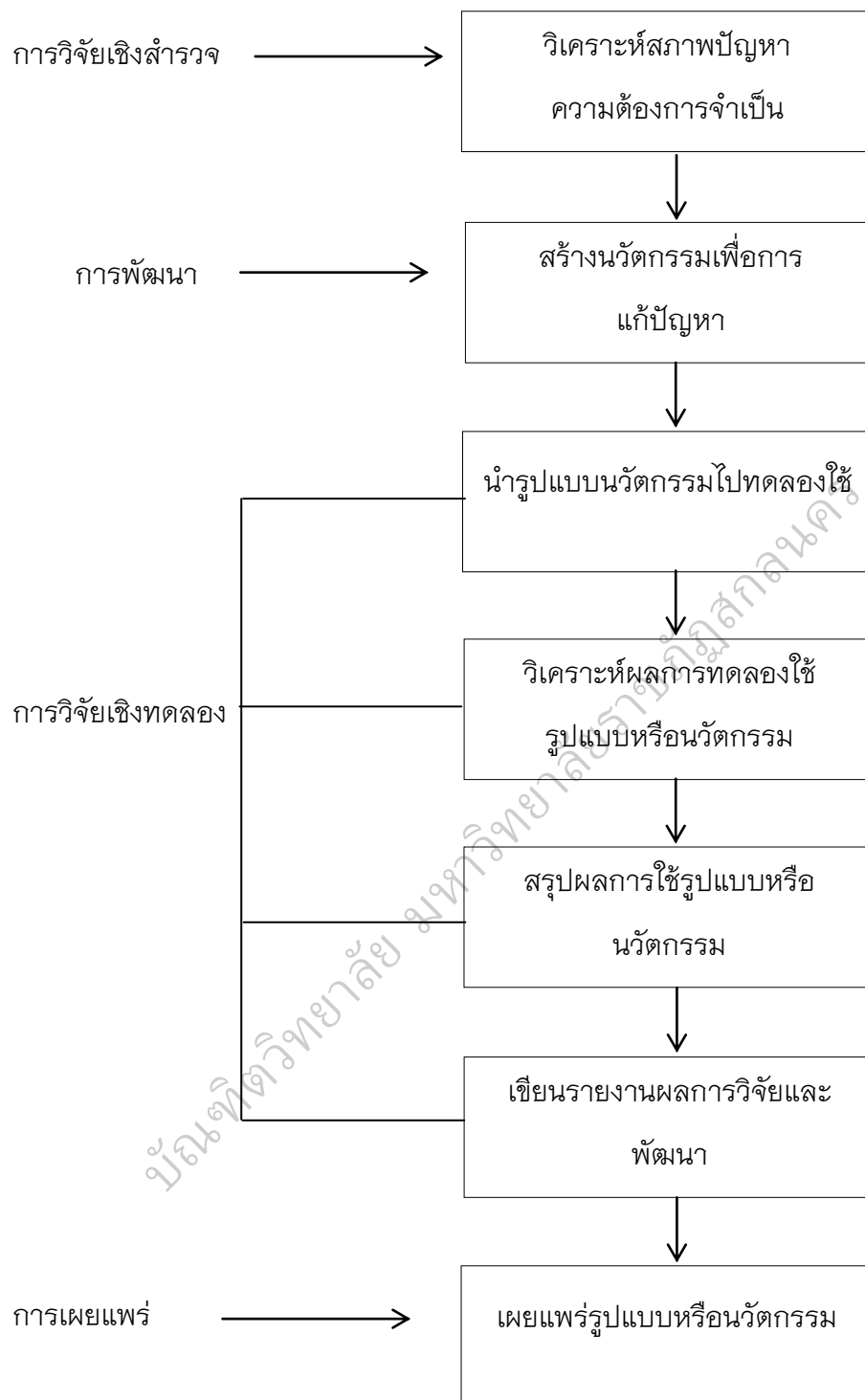
และพัฒนา หรือ R&D นั้น เป็นวิธีหนึ่งซึ่งมีกระบวนการที่เป็นระบบ (systematic) พัฒนา
มาจากแนวคิดกระบวนการเชิงวิทยาศาสตร์ ผสมผสานกับกระบวนการวิจัยประยุกต์
มีลักษณะเป็นการศึกษาวิจัยเชิงทดลอง (experimental study) มีการศึกษา ออกแบบและ
ทดลอง เพื่อตรวจสอบผลด้วยวิธีการที่เป็นระบบระเบียบ ก่อนนำออกไปประยุกต์ใช้ผลิต
หรือเผยแพร่

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า การวิจัยและพัฒนา มีความสำคัญใน 3
ประเด็น คือ เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ต่อยอดองค์ความรู้เดิม และเพื่อการแก้ปัญหา
การพัฒนางาน

3. กระบวนการวิจัยและพัฒนา

จากการศึกษากระบวนการวิจัยและพัฒนาที่พัฒนาโดยนักวิชาการ
และผู้วิจัยได้รวบรวมไว้ เพื่อศึกษาเป็นแนวทางในการวิจัยและพัฒนาในครั้งนี้ ดังนี้

ธเนศ ขำเกิด (2540) ได้กล่าวว่า การวิจัยและพัฒนา มีกระบวนการ
ขั้นตอนการวิจัยและพัฒนา ดังนี้ ขั้นตอนแรกเป็นการวิเคราะห์สภาพปัญหา ความ
ต้องการจำเป็น เป็นการศึกษาให้รู้ว่างานในหน้าที่ความรับผิดชอบนั้นมีปัญหาที่แท้จริงคือ
อะไร การสืบค้นหรือวิธีการแก้ปัญหาอย่างมีระบบก็คือ การวิจัยเชิงสำรวจนั่นเอง
จากนั้นเมื่อได้ทราบปัญหาแล้วถ้าหาคำตอบไม่แก้ปัญหาหรือพัฒนาให้ดีขึ้น ก็ยอมไม่มีการ
เปลี่ยนแปลงที่ดีเกิดขึ้น จึงต้องคิดค้นรูปแบบหรือนวัตกรรมใหม่ๆ เพื่อใช้ในการแก้ปัญหา
นั่นคือ การพัฒนาและเมื่อพัฒนารูปแบบการแก้ปัญหาหรือนวัตกรรมแล้วเพื่อให้รู้ว่า
รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้นมีประสิทธิภาพเพียงใดก็นำไปทดลองใช้ การวิจัยเชิงทดลองหาก
แก้ปัญหาไม่สำเร็จก็กลับมาวิเคราะห์ปัญหาและปรับปรุงรูปแบบนวัตกรรมแล้วทดลองใช้
ใหม่จนสามารถแก้ปัญหาได้สำเร็จ ตรงกันข้ามหากแก้ปัญหาได้แล้วก็เขียนรายงานการ
วิจัยและเผยแพร่รูปแบบหรือนวัตกรรมนั้นๆ ให้เป็นประโยชน์ต่อหน่วยงานที่เกี่ยวข้องและวง
วิชาการต่อไป ซึ่งจะเห็นได้ว่าบางครั้งจึงมีผู้เรียกการวิจัยและพัฒนาว่า R & D (research
and development) หรือบางคนก็เรียก R & D & D ซึ่ง D ตัวหลังก็คือ การเผยแพร่
(defuse) ซึ่งจากที่กล่าวมาแสดงให้เห็น ดังภาพประกอบ 6



ภาพประกอบ 5 กระบวนการวิจัยและพัฒนา

ที่มา : ธเนศ ขำเกิด (2540, หน้า 39)

นางลักษณณ์ วิรัชชัยและสุวิมล ว่องวาณิช (2544) กล่าวว่าขั้นตอนหลักในการดำเนินการวิจัยและพัฒนา มีขั้นตอนการดำเนินการที่สำคัญแบ่งตามกระบวนการหลักเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนการวิจัย (R) และขั้นตอนการพัฒนา (D) ซึ่งอาจดำเนินการตามขั้นตอนทั้งสองซ้ำๆ กันหลายรอบก็ได้ โดยทั่วไปการวิจัยและพัฒนาทางอุตสาหกรรมมีขั้นตอนการดำเนินการ 4 ขั้นตอน คือ นักวิจัยเริ่มต้นการดำเนินการขั้นตอนแรกเป็นขั้นตอน 1 (R1) เพื่อแสวงหาความรู้และแนวทางการพัฒนาผลิตภัณฑ์ นำมาจัดทำแผนการพัฒนาผลิตภัณฑ์ ขั้นตอนที่สองเป็นการพัฒนาตอน 1 (D1) ซึ่งนักวิจัยปฏิบัติการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามแผนพัฒนาที่กำหนดไว้ขั้นตอนที่สาม เป็นขั้นตอนการวิจัยตอน 2 (R2) เพื่อตรวจสอบและประเมินคุณภาพของผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้น หาข้อบกพร่องและวิธีการปรับปรุงแก้ไข ขั้นตอนที่สี่ เป็นขั้นตอนการพัฒนาตอน 2 (D2) เพื่อปรับปรุงและพัฒนาผลิตภัณฑ์ ทั้งนี้การวิจัยอาจดำเนินการตามขั้นตอนที่สามและขั้นตอนที่สี่ซ้ำๆ หลายรอบจนกว่าได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพตามมาตรฐานที่กำหนดกระบวนการวิจัยและพัฒนาจึงมีขั้นตอนเรียงจาก R1 - D1 - R2 - D2 ... ซึ่งอาจมีขั้นตอนต่อเนื่องไปจนกว่าจะได้ผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพได้มาตรฐาน

กฤษฎิยากร เตชะปิยะพร (2552, หน้า 2) ได้เขียนเกี่ยวกับขั้นตอนที่สำคัญของการวิจัยและพัฒนา ดังนี้

ขั้นที่ 1 พัฒนาต้นแบบ (อาจเป็นการพัฒนาสื่อ อุปกรณ์ หรือรูปแบบการบริหารจัดการ)

ขั้นที่ 2 ทดลองใช้นวัตกรรม

ขั้นที่ 3 สรุปผลการทดลอง/เขียนรายงาน

ในการสร้างต้นแบบนวัตกรรม นักวิจัยและพัฒนาจะต้องตรวจสอบและปรับปรุงต้นแบบนวัตกรรมอย่างต่อเนื่องในลักษณะของ R&D ดังนี้

1. ต้องศึกษาแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับนวัตกรรม (Review literature)
2. สร้างต้นฉบับนวัตกรรม (D1 = Development ครั้งที่ 1)
3. ตรวจสอบประสิทธิภาพในกลุ่มตัวอย่างขนาดเล็ก (R1 = Research ครั้งที่ 1)
4. ปรับปรุงต้นฉบับ (D2)
5. ทดลองใช้ในกลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่ขึ้น (R2)
6. ดำเนินการจนได้ต้นแบบนวัตกรรมที่มีคุณภาพตามเกณฑ์ที่กำหนด

Walter Dick and Lou Carey (1996, อ้างถึงในวิชิต สุรัตน์เรืองชัย, 2549–2550, หน้า 3) ได้กล่าวถึงกระบวนการวิจัยและพัฒนา ประกอบไปด้วย 10 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดเป้าหมายของการเรียนการสอน (Identify Instructional Goals) เป็นขั้นตอนของการนิยามเป้าหมายของโปรแกรมการเรียนการสอน วิธีการที่จะช่วยให้นิยามเป้าหมายของการเรียนการสอนได้อย่างชัดเจนและเหมาะสม ทำได้โดยการประเมินความต้องการจำเป็น (needs assessment) ซึ่งจะให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับปัญหาและอุปสรรค ในการจัดการเรียนการสอนที่แท้จริง รวมทั้งความต้องการของผู้เรียน ซึ่งจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของโปรแกรมการเรียนการสอนที่ต้องการพัฒนาได้อย่างเหมาะสม

ขั้นตอนที่ 2 ดำเนินการวิเคราะห์การเรียนการสอน (Conduct Instructional Analysis) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์การเรียนการสอนอย่างถี่ถ้วน เพื่อให้ได้ข้อมูลเกี่ยวกับทักษะขั้นตอนการปฏิบัติและภารกิจการเรียนรู้ของผู้เรียนในระบบการจัดการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 3 กำหนดพฤติกรรมก่อนเรียนและคุณลักษณะที่สำคัญ (Identify Entry Behaviors, Characteristics) เป็นขั้นตอนของการนำข้อมูลจากการวิเคราะห์การเรียนการสอนมากำหนดเป็นพฤติกรรม ทักษะและคุณลักษณะอื่นๆ ที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของการเรียนการสอน ขั้นตอนนี้มักจะดำเนินการไปพร้อมๆ กับขั้นตอนที่ 2 เนื่องจากเกี่ยวข้องและดำเนินต่อเนื่องกัน

ขั้นตอนที่ 4 เขียนจุดประสงค์เชิงพฤติกรรม (Write Performance Objectives) เป็นขั้นตอนของการเปลี่ยนเป้าหมายของการเรียนการสอน ภายใต้อข้อมูลจากการวิเคราะห์ระบบการเรียนการสอนให้เป็นจุดประสงค์เชิงพฤติกรรมที่ชัดเจน จุดประสงค์เชิงพฤติกรรมจะเป็นตัวกำหนดวิธีการเรียนการสอนที่เหมาะสมกับผู้เรียนระดับต่างๆ เป็นพื้นฐานในการวางแผนสร้างแบบทดสอบ สร้างสื่อการเรียนการสอน และระบบการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนาข้อสอบอิงเกณฑ์ (Develop Criterion-referenced Test item) เป็นขั้นตอนของการพัฒนาข้อทดสอบเพื่อใช้สำหรับวินิจฉัยเพื่อจัดกลุ่มผู้เรียน ใช้ตรวจสอบความก้าวหน้าของผู้เรียนและใช้สำหรับประเมินประสิทธิผลของโปรแกรมการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 6 พัฒนายุทธศาสตร์การเรียนการสอน (Develop Instructional Strategy) เป็นขั้นตอนของการกำหนดยุทธศาสตร์หรือแนวทางการเรียนการสอน เพื่อช่วยให้ผู้เรียนบรรลุจุดประสงค์การเรียนการสอน

ขั้นที่ 7 พัฒนาและเลือกสื่อการเรียนการสอน (Develop and select Instructional materials) เป็นขั้นตอนการพัฒนาสื่อการเรียนการสอน ซึ่งอาจจะรวมถึง สื่อสิ่งพิมพ์ เช่น แบบเรียน คู่มือฝึกอบรม เทปบันทึกเสียง เทปบันทึกภาพ คู่มือครู แผนการเรียนรู้

ขั้นตอนที่ 8 ออกแบบและดำเนินการประเมินเพื่อปรับปรุง (Design and Conducts Formative Evaluation) เป็นขั้นตอนการประเมินระหว่างดำเนินการ การเรียนการสอนตลอดโปรแกรม เพื่อนำข้อมูลไปใช้ในการตัดสินใจปรับปรุงการเรียนการสอน ในขั้นตอนที่ 9 การประเมินในขั้นนี้มักจะดำเนินการโดยเจ้าของโปรแกรมซึ่งเป็นผู้ใกล้ชิดกับโปรแกรมที่สุด

ขั้นตอนที่ 9 ปรับปรุงการเรียนการสอน (Revise Instruction) เป็นขั้นตอนของการนำผลการประเมินระหว่างดำเนินการมาปรับปรุงการเรียนการสอน โดยอาจพิจารณาปรับปรุงได้ตั้งแต่ขั้นตอนที่ 1 ถึงขั้นตอนที่ 7 แล้วแต่ผลการประเมินว่าจะต้องปรับปรุงในขั้นตอนใด อาจเป็นการปรับปรุงเป้าหมายการเรียนการสอน การวิเคราะห์ การเรียนการสอน พฤติกรรมที่ต้องการ วัตถุประสงค์เชิงพฤติกรรม แบบทดสอบ ยุทธศาสตร์การเรียนการสอนและสื่อการเรียนการสอน

ขั้นตอนที่ 10 ออกแบบและดำเนินการประเมินสรุปผล (Design and Conduct Summative Evaluation) เป็นขั้นตอนการประเมินเมื่อจบการเรียนการสอน ตามโปรแกรมโดยอาจเปรียบเทียบกับโปรแกรมอื่นๆ ที่คล้ายคลึงกัน การประเมินผลเพื่อสรุปผลนี้ควรดำเนินการโดยผู้ประเมินที่ไม่ใช่เจ้าของโปรแกรมการเรียนการสอน

นอกจากรูปแบบการวิจัยและพัฒนาการเรียนการสอนยังมีรูปแบบการวิจัยและพัฒนาอื่นๆ Donald Clark (2003, pp. 12, อ้างถึงในวิชิต สุรัตน์เรืองชัย, 2549-2550, หน้า 5) ประกอบด้วย 5 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การวิเคราะห์ (Analysis) เป็นขั้นตอนของการวิเคราะห์ ความต้องการจำเป็น เพื่อให้ทราบว่ามีปัญหาอะไรบ้างที่เป็นความจำเป็นที่แท้จริง ต้องปรับปรุงแก้ไข ทำได้โดยการศึกษาสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวข้องอย่างละเอียดครอบคลุมทุกด้าน ทั้งด้านสังคม เศรษฐกิจ การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ความรู้สึกนึกคิดของ

ผู้เกี่ยวข้อง จากนั้นกำหนดสภาพที่ต้องการ ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างสภาพที่เป็นจริงกับสภาพที่ต้องการนั้น สภาพที่ไม่สอดคล้องกันคือปัญหาที่เป็นความจำเป็นที่แท้จริง อันจะนำไปสู่การกำหนดเป้าหมายของการพัฒนา

ขั้นตอนที่ 2 การออกแบบ (Design) เป็นขั้นตอนการออกแบบผลิตภัณฑ์หรือวิธีการที่จะทำให้บรรลุเป้าหมายในการแก้ปัญหาหรือพัฒนาใดๆ ตามที่กำหนด รายละเอียดของการออกแบบมักจะประกอบด้วยข้อกำหนดวัตถุประสงค์ของการใช้ผลิตภัณฑ์ การกำหนดรายละเอียดและขั้นตอนของผลิตภัณฑ์

ขั้นตอนที่ 3 การพัฒนา (Development) เป็นขั้นตอนการดำเนินการพัฒนาผลิตภัณฑ์ตามรายละเอียดที่ออกแบบไว้ รวมทั้งพัฒนาเครื่องมือ วัสดุอุปกรณ์ ประกอบการใช้และสิ่งอำนวยความสะดวกต่างๆ

ขั้นตอนที่ 4 การนำไปใช้ (Implementation) เป็นขั้นตอนของการนำผลิตภัณฑ์ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ในภาคสนาม

ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผล (Evaluation) เป็นขั้นตอนของการประเมินผลของการใช้ผลิตภัณฑ์ หากผลที่ได้ไม่เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดต้องมีการปรับปรุงแก้ไข หากผลที่ได้เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดก็สามารถเผยแพร่ต่อไป

จากกระบวนการวิจัยและพัฒนาตามทัศนะของนักวิชาการดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า

1. ประเมินความต้องการจำเป็น ขั้นตอนนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นของกระบวนการวิจัยและพัฒนา เพื่อค้นหาปัญหาที่แท้จริง
2. การออกแบบ เมื่อทราบเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ของการวิจัยและพัฒนาแล้ว ขั้นต่อมาผู้วิจัยต้องออกแบบมีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดวัตถุประสงค์ 2) กำหนดโครงสร้างและองค์ประกอบ 3) กำหนดรายละเอียด และ 4) กำหนดเกณฑ์การประเมินประสิทธิภาพ
3. พัฒนา มีขั้นตอนย่อยๆ ดังนี้ 1) วางแผนพัฒนา และ 2) ดำเนินการพัฒนา
4. ตรวจสอบ
5. ปรับปรุง
6. ตรวจสอบ
7. สรุปและเผยแพร่

จากผลการศึกษาแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องทั้งหมด สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูมีความสำคัญอย่างยิ่งในยุคเศรษฐกิจสารสนเทศในปัจจุบัน บทบาทที่สำคัญที่สุด คือ ครูต้องมีการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออก ก่อให้เกิด การเปลี่ยนแปลงทั้งตนเองและผู้อื่น จนนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายต่างๆ จากการศึกษา เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้สังเคราะห์หัวข้อที่สำคัญที่เกี่ยวข้องกับงานวิจัย ดังนี้

1. องค์ประกอบของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ มีดังนี้

1.1 การมีวิสัยทัศน์ มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การสร้าง วิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ มี 12 ตัวชี้วัด

1.2 การมีจินตนาการ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความคิด สร้างสรรค์ และ 2) อารมณ์ขัน มี 12 ตัวชี้วัด มี 12 ตัวชี้วัด

1.3 การมีแรงจูงใจ มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความต้องการ และ 2) แรงขับ มี 10 ตัวชี้วัด มี 10 ตัวชี้วัด

1.4 ความยืดหยุ่น มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ และ 2) การคิดอิสระ มี 9 ตัวชี้วัด

1.5 ความสามารถในการแก้ปัญหา มี 2 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) สติปัญญา และ 2) ประสบการณ์ มี 10 ตัวชี้วัด

1.6 การปฏิบัติสู่เป้าหมาย มี 3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความสามารถภายในตัวบุคคล 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ และ 3) ความท้าทาย มี 10 ตัวชี้วัด

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครู มีดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อ/แหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครู มีดังนี้ 1) การศึกษาด้วยตนเอง 2) การฝึกอบรม และ 3) การฝึกปฏิบัติจริง