

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยอาศัยแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัย ดังนี้

1. หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้
  - 1.1 ความหมายของตัวบ่งชี้
  - 1.2 ประเภทของตัวบ่งชี้
  - 1.3 หลักการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
  - 1.4 ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี
  - 1.5 เกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้
  - 1.6 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
2. แนวคิด ความหมาย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน
  - 2.1 กิจกรรมสถานักเรียน
    - 2.1.1 หลักการและแนวคิด
    - 2.1.2 ความหมายของสถานักเรียน
    - 2.1.3 คุณค่าและความสำคัญของสถานักเรียน
    - 2.1.4 บทบาทหน้าที่ของสถานักเรียน
  - 2.2 ภาวะผู้นำ
    - 2.2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
    - 2.2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
    - 2.2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน
  - 2.3 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน
  - 2.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของภาวะผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน

3. แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย
  - 3.1 ความหมายของเทคนิคเดลฟาย
  - 3.2 ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย
  - 3.3 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย
  - 3.4 เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง
  - 3.5 ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย
4. โมเดลลิสเรล
  - 4.1 ความสำคัญของโมเดลลิสเรล
  - 4.2 ความหมายของโมเดลลิสเรล
  - 4.3 ประเภทของโมเดลลิสเรล
  - 4.4 การวิเคราะห์องค์ประกอบ

## หลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

การดำเนินการใดๆ เมื่อต้องการทราบว่างานนั้นบรรลุตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้หรือไม่นั้น จำเป็นต้องมีเครื่องมือวัดเพื่อให้ทราบถึงผลการดำเนินงาน ณ เวลานั้น เครื่องมือนี้ก็คือ ตัวบ่งชี้ (Indicators) การนำเสนอสาระที่เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจเบื้องต้นเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ การศึกษาเพื่อนำไปสู่กระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ผู้วิจัยจึงขอนำเสนอเป็น 7 ส่วน ประกอบด้วย ความหมายของตัวบ่งชี้ ประเภทของตัวบ่งชี้ หลักการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดีเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ดังต่อไปนี้

### 1. ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ ภาษาอังกฤษ คือ Indicator คำนี้มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนีหรือคำว่า Index ในภาษาอังกฤษ สำหรับความหมายตามพจนานุกรม Oxford Dictionary (Johnston, 1981. pp. 2-3) ได้อธิบายความหมายของตัวบ่งชี้ ว่าเป็นสิ่งที่ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Points out or Direct Attention to Something) ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์ หรือ สภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง

โดยไม่จำเป็นจะต้องบ่งบอกสภาวะที่เจาะจงหรือชัดเจนแต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างขวาง หรือให้ภาพเชิงสรุปโดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ส่วน Burstein, Oakes and Guiton (1992, p. 407) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่าตัวบ่งชี้เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่อง หรือค่าสถิติรวม (Single or Composite Statistics) ก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐาน สำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วยนอกจากนี้ วันเพ็ญ ผ่องกาย (2549, หน้า 25) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบ การดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่ง ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะ หรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริง ต่างๆ มาสัมพันธ์กันเพื่อให้เกิดคุณค่าจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษา โดยรวม สอดคล้องกับ อารุง จันทวานิช (2543, หน้า 45) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศ ที่ช่วยให้การวินิจฉัยและชี้สภาวะตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และ วรณี แกมเกตุ (2540, หน้า 14) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศ หรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณ หรือ ค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัด หรือสะท้อนลักษณะรวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆ ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

จากความหมายของตัวบ่งชี้ที่มีผู้ให้ไว้ดังกล่าว สรุปได้ว่าตัวบ่งชี้ คือ สิ่งที่นำมาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษา เป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของเวลาหรือสถานที่กำกับและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบายการวางแผนการบริหารงานการติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนา

## 2. ประเภทของตัวบ่งชี้

การแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่งซึ่งมีความแตกต่างกัน บางเกณฑ์อาศัยวิธีการนำไปใช้ แต่บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงมีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งนงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 7-8) ได้สรุปประเภทของตัวบ่งชี้ ดังนี้

2.1 ประเภทตามทฤษฎีเชิงระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา 2) ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process Indicators) แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่าง ๆ ในระบบการศึกษา 3) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output/Outcome Indicators) แสดงถึงผลลัพธ์ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา

2.2 ประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้แบบอัตนัย (Subjective Indicators) ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ ยังไม่ชัดเจน ต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ 2) ตัวบ่งชี้แบบปรนัย (Objective indicator) มีการให้นิยามไว้ชัดเจนและไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักวิชาการแต่อย่างใด มักใช้ในการประเมินการติดตาม และการเปรียบเทียบระบบการศึกษาระดับนานาชาติ

2.3 ประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทน (representative indicators) สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ในปัจจุบันใช้กันน้อยลง เนื่องจากมีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา 2) ตัวบ่งชี้แยก (Disaggregative Indicators) ตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมากแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกันบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งชุดบางตัวบ่งชี้ย่อยมีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน 3) ตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้นำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณภาพ มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรกจึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตาม ดูแล และการประเมินการศึกษาและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

#### 2.4 ประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

คือ 1) ตามระดับการวัดของตัวแปร 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ (Nominal Indicators) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ (Ordinal Indicators) ตัวบ่งชี้ช่วงขนาด (Interval Indicators) และ ตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Ratio Indicators) ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้ช่วงขนาด ตัวบ่งชี้อัตราส่วน ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ

2) ตามประเภทของตัวแปร 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้สต็อก (Stock Indicators) แสดงถึงสถานะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง และตัวบ่งชี้การเคลื่อนไหว (Flows Indicators) แสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่ง

3) ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย ดัชนีจিনি เป็นต้น และตัวบ่งชี้สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลางเช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

#### 2.5 ประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ (Absolute Indicators) บอกปริมาณที่แท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู 2) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน (Relative or Ratio Indicators) เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

#### 2.6 ประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้

3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม (Norm-Referenced Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่มตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ และตัวบ่งชี้อิงตน (Self-Referenced Indicators) หมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

2.7 ประเภทตามลักษณะการใช้ประโยชน์สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้การศึกษา ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผล การศึกษานั้น นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในสองลักษณะ คือ การใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษา และการใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่นๆ ดังนั้นจึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive Indicators) และ 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive Indicator)

2.8 ประเภทตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา มิใช่เฉพาะแต่สาขาการศึกษาเท่านั้น เมื่อจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือตามเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นตัวบ่งชี้ประเภทต่างๆ อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (Education Indicators) ตัวบ่งชี้สังคม (Social-Indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (Quality of Live Indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (Development indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา (Primary Education Indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา (Secondary Education Indicator) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา (Higher Education Indicators) และตัวบ่งชี้การศึกษานอกระบบโรงเรียน (Non-Formal Education Indicators) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จะกำหนดว่าตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใดต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยามและการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้เป็นหลัก

กล่าวโดยสรุปการจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้ก็เพื่อสนองต่อการนำไปใช้งานตามวัตถุประสงค์ของผู้ใช้ ดังจะเห็นได้ว่าไม่ว่าจะจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้เป็นประเภทใดก็ตามจะมีหัวข้อหรือประเด็นที่ซ้ำกันหรือคล้ายกันหรือเชื่อมโยงกันขึ้นอยู่กับผู้จำแนกจะให้ความสำคัญหรือมองเรื่องใดเรื่องหนึ่งเป็นหลัก

### 3. หลักการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ (วิลาวลัย มาคุ้ม, 2549, หน้า 32-33)

วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self-Referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าว มีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือ ข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่า ระดับค่าของตัวชี้วัดในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion-Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร

วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm-Referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากร ด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

จากการศึกษาเอกสารเกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้โดย 1) วิเคราะห์สภาพปัจจุบันและปัญหา 2) กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย 3) ศึกษาเอกสาร แนวคิด ทฤษฎี ผลงานวิจัยและสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 4) สร้างกรอบแนวคิด 5) นิยามและร่างตัวบ่งชี้ 6) สร้างเครื่องมือ 7) ตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ 8) เก็บข้อมูลและวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษา 9) ตรวจสอบตัวบ่งชี้กับข้อมูลเชิงประจักษ์และการนำเสนอรายงาน

#### 4. ลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี

มีผู้กล่าวถึงลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดีไว้อย่างหลากหลาย ดังเช่น Johnstone (1981, p. 54) ได้กล่าวถึงลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้ 1) เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง อาจไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำแต่สามารถชี้ให้เห็นถึงภาวะของสิ่งนั้นอย่างกว้างๆ 2) ตัวบ่งชี้ต่างจากตัวแปร ตัวแปรจะเป็นข้อมูลย่อยๆ แต่ตัวบ่งชี้จะเป็นการรวมตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน 3) แสดงในเชิงปริมาณได้ ซึ่งไม่ใช่การบรรยายข้อความเท่านั้น และในการตีความค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องนำมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 4) ค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราว สิ่งที่บ่งบอกถึงสภาวะของสิ่งนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่ 5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี

นอกจากนั้น ศิริชัย กาญจนวาสี (2550, หน้า 84-86) ได้กล่าวไว้ว่า ตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดที่ดี ควรมีคุณสมบัติสำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวชี้วัดจะต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดแม่นยำ โดยมีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระดาษลิทมัส เป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย GPA ใช้เป็นตัวบ่งชี้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนโดยทั่วไป เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน เช่น อุณหภูมิร่างกาย เป็นตัวบ่งชี้สภาวะการมีไข้ของผู้ป่วยคุณภาพของผู้ทำหน้าที่ประชาสัมพันธ์ สามารถชี้วัดด้วยลักษณะการให้สารสนเทศความรวดเร็วในการตอบสนองความต้องการ ลักษณะการพูดจา สีหน้าท่าทางของการให้บริการ เป็นต้น



2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกันตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะดังนี้

2.1 มีความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัยเช่นการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตรแต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัยมากกว่าการรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่นคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิริยาหรือสังเกตอย่างไม่เป็นทางการต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรมแต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่า

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่นิยมเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่งไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้จะต้องไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัดสามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจนโดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่นตัวบ่งชี้ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างและชัดเจนเช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้จะต้องสะดวกในการนำไปใช้โดยมีลักษณะ ดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้จะต้องนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวกสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

วิโรจน์ สารรัตน์ (2554, หน้า 237) ได้ทำการสังเคราะห์เกี่ยวกับลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ซึ่งสรุปลักษณะที่ดีของตัวบ่งชี้ได้ดังนี้

1. บ่งบอกถึงสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง
  2. กำหนดเป็นตัวเลขหรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณได้มิใช่ข้อความบรรยายเท่านั้น
  3. เป็นค่าชั่วคราว สามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่
  4. บ่งชี้การดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ ใช้ระบุปัญหาหรือสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้
  5. มีความเป็นวัตถุประสงค์ เป็นกลาง ไม่ลำเอียง การตัดสินใจของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเอง
  6. มีความไวต่อความแตกต่าง แสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย
  7. มีความหมายและตีความหมายได้ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ
  8. มีความถูกต้องในเนื้อหา (Content Validity) ที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้
  9. มีความถูกต้องในการสร้าง (Construct Validity) มีวิธีการคัดเลือกตัวแปรการรวมการกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่ถูกต้อง
  10. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้และสามารถเปรียบเทียบได้
  11. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรสอดคล้องกันถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใด
  12. มีความเฉพาะเจาะจง แสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียว จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรง
  13. สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง ให้สารสนเทศเพียงพอต่อการตัดสินใจ
  14. มีความเชื่อมั่นและมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ
  15. มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม
  16. เป็นหน่วยพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี
- สรุปได้ว่าคุณลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสามารถวัดผลได้โดยตรง ไม่ยุ่งยาก เข้าใจง่าย สะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลงของนโยบายอย่างชัดเจน มีความคุ้มค่าในการจัดทำ สามารถใช้ในการอธิบายสถานการณ์ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้

ซึ่งในทางปฏิบัติจะไม่สามารถกำหนดตัวบ่งชี้ที่เป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้เป็นหลัก

## 5. เกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้

Johnstone (1981, pp. 55–58) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ 3 ประการ ดังนี้

1. ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal Validity) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการ เกี่ยวข้องกับส่วนของกระบวนการวัด ในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัดตัวแปรเปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎีหรือจากตัวมโนทัศน์ ซึ่งมักจะต้องการเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างมีขนาดใหญ่มากเกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่า ตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัดได้คงที่แต่ก็ไม่มีประโยชน์ในการใช้คือมีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษา มี 3 ประการ คือ

1) การวัดแบบเป็นส่วนๆ กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัดสามารถจำแนกออกเป็นหลายๆ ด้านแต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริงๆ ที่ต้องการวัดทั้งหมด ทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำปฏิบัติ อาจจะเปลี่ยนแปลงตามเวลา หรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้น จึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกับกันทำให้ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ลดลง 3) การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้นไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่าการแทนที่มโนทัศน์ เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษา ความหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผล โดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษาเป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ทั้ง ๆ ที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลด

ปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ทางปฏิบัติ

2. ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึงในการวัดคุณลักษณะเดียวกัน ถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง มีดังนี้ 1) ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่งมาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจน ไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน 2) กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล 3) เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล 4) กระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล

3. ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่นๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายในจนได้ค่าที่พอใจ รวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอก ระบุว่ามโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมีส่วนประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่า ตัวแปรที่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

จากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ข้างต้น ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยมีเกณฑ์ดังนี้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

## 6. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545, หน้า 78) ได้สังเคราะห์แนวคิดของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ในวงการศึกษา ดังนี้

1. ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษา ทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี
2. ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

3. ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่าง ๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค

วันเพ็ญ ผ่องกาย (2549, หน้า 32) กล่าวถึงตัวบ่งชี้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ได้ ดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณเพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษาและคุณภาพการศึกษา

2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษา โดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์การในด้านต่างๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์การนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่าง ๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนงำที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

วิลาวลัยย์ มาคุ้ม (2549, หน้า 32) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์
2. ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุผลตามต้องการ
3. ใช้ในการกำกับดูแล และประเมินระบบการศึกษาและการประกันคุณภาพ
4. ใช้ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานและการศึกษาที่ดีที่สุดเพื่อเทียบเคียง

(Benchmarking)

โกศิษฎ์ เพลรินทร์ (2552, หน้า 29) ได้สรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. ทำให้ทราบสภาพ ทิศทาง ระบบการศึกษา และการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น
  2. ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
  3. การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้น สามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้
  4. การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ทำให้เกิดความยุติธรรมในหมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร พัฒนางองค์การ สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย ระหว่างองค์การ ระหว่างประเทศและภูมิภาคได้
  5. ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น
- สรุปได้ว่า ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ มีดังนี้
1. ทำให้ทราบสภาพ ทิศทาง และการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จ
  2. ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง
  3. การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผลมีความเชื่อถือได้ และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นสามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้
  4. การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ ทำให้เกิดความยุติธรรมในหมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร พัฒนางองค์การ สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อย ระหว่างองค์การ ระหว่างประเทศและภูมิภาคได้
  5. ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

## แนวคิด ความหมาย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะ ผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน

การนำเสนอสาระที่เกี่ยวข้องกับแนวคิด ความหมาย องค์ประกอบหลัก  
องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน ผู้วิจัยได้นำเสนอ  
เป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

1. กิจกรรมสถานักเรียน
  - 1.1 หลักการและแนวคิด
  - 1.2 ความหมายของสถานักเรียน
  - 1.3 คุณค่าและความสำคัญของสถานักเรียน
  - 1.4 บทบาทหน้าที่ของสถานักเรียน
2. ภาวะผู้นำ
  - 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ
  - 2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
  - 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน
3. การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน
4. การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของภาวะ  
ผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน
  - 4.1 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของ  
องค์ประกอบประสานความร่วมมือ
  - 4.2 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของ  
องค์ประกอบความรับผิดชอบ
  - 4.3 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของ  
องค์ประกอบความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 4.4 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของ  
องค์ประกอบความสามารถในการตัดสินใจ
  - 4.5 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบ  
ความเป็นพลเมืองดี

## 1. กิจกรรมสถานักเรียน

### 1.1 หลักการและแนวคิด

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 24)

ได้กล่าวถึง หลักการและแนวคิดการดำเนินกิจกรรมสถานักเรียนดังนี้ เด็กและเยาวชน เป็นทรัพยากรมนุษย์ที่มีค่ายิ่งหากได้รับการพัฒนาและได้รับโอกาสให้ใช้ความสามารถ อย่างเต็มศักยภาพย่อมเป็นกำลังสำคัญในการสืบทอดความเป็นชาติศาสนากฎมีปัญญา วัฒนธรรมการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติสามารถพัฒนาประเทศชาติให้เจริญงอกงาม เทียบเท่านานาอารยประเทศเด็กและเยาวชนทุกคนจึงเป็นอนาคตของสังคมทุกระดับและเป็นความหวังของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจึงได้กำหนดยุทธศาสตร์ ในการจัดการศึกษาภายใต้นโยบายคุณธรรมนำความรู้ การสร้างความตระหนักและความสำนึกในคุณค่าของปรัชญาเศรษฐกิจพอเพียง การสร้างความสมานฉันท์ การใช้สันติวิธี และวิถีประชาธิปไตยโดยโดยมุ่งพัฒนานักเรียนให้มีคุณธรรมเป็นพื้นฐานของกระบวนการ เรียนรู้ ซึ่งมียุทธศาสตร์การดำเนินงานตามกลยุทธ์ที่ 1 เรื่องเร่งรัดการปฏิรูปการศึกษาโดย ยึดคุณธรรมนำความรู้ตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง ความสมานฉันท์ สันติวิธี วิถีชีวิต ประชาธิปไตยในจุดเน้นด้านการส่งเสริมกิจกรรมนักเรียนและกลยุทธ์ที่ 5 เรื่องการ ส่งเสริมการมีส่วนร่วมของผู้ปกครองชุมชนภาคเอกชนและท้องถิ่นในการจัดการศึกษา ซึ่งมีจุดเน้นในการเสริมสร้างความเข้มแข็งให้แก่องค์กรนักเรียนด้วยตระหนักถึง ความสำคัญของเด็กและเยาวชนผู้เกี่ยวข้องทุกฝ่ายโดยเฉพาะสถานศึกษาจึงควรพัฒนา นักเรียนให้ได้เรียนรู้ในบทบาทหน้าที่ตามวิถีชีวิตประชาธิปไตยสามารถพัฒนาตนเองได้ อย่างเต็มศักยภาพมีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมเพื่อการเรียนรู้และพัฒนาสังคมไทย โดยใช้หลักธรรมมาภิบาลเป็นกลไกในการสร้างประสิทธิภาพความเป็นประชาธิปไตย ความเป็นธรรมสันติวิธีความเป็นผู้มีจิตอาสาและความพอเพียงในสังคมตั้งแต่สังคมระดับ โรงเรียนครอบครัวและชุมชนตลอดจนถึงสังคมใหญ่ระดับประเทศสถานักเรียนที่จัดตั้งขึ้น จะเป็นองค์กรหนึ่งที่เป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนให้มีความเป็น ผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมระเบียบวินัยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมเป็นพลเมืองดี ของประเทศชาติสืบไป



## 1.2 ความหมายของสถานักเรียน

มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของสถานักเรียนไว้หลายทัศนะ ดังนี้

ประกอบ สารวรรณ (2548, หน้า 36) ให้ความหมายของสถานักเรียนว่าหมายถึงองค์การนักเรียนที่ได้มาจากการเลือกตั้งเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนนักเรียนในการเป็นผู้นำในการปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งเสริมในด้านความเป็นประชาธิปไตยและช่วยพัฒนาโรงเรียนนักเรียนและชุมชนตามวิถีประชาธิปไตย

กิตติ เพียรไทยสงค์ (2553, หน้า 10) กล่าวว่าสถานักเรียนหมายถึงการบริหารงานกิจการนักเรียนเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนนับตั้งแต่นักเรียนเข้าเป็นนักเรียนในโรงเรียนจนจบออกจากโรงเรียนร่วมจัดกิจกรรมทั้งในและนอกห้องเรียนให้นักเรียนได้รับการส่งเสริมพัฒนาควบคุมและแก้ไขความประพฤติให้อยู่ในระเบียบวินัยก่อให้เกิดความสงบเรียบร้อยในการอยู่ร่วมกันได้พัฒนาคุณภาพชีวิตทั้งด้านปัญญา ร่างกายจิตใจและสังคมมีวิถีชีวิตของความเป็นประชาธิปไตยจนสามารถปรับตัวเข้ากับคนอื่นได้

จินตนา โพธิ์คำ (2553, หน้า 1) กล่าวว่างานสถานักเรียนคือกิจกรรมพัฒนาผู้เรียนเป็นกิจกรรมที่จัดอย่างเป็นกระบวนการด้วยรูปแบบวิธีการที่หลากหลายในการพัฒนาผู้เรียนทั้งด้านร่างกายจิตใจสติปัญญาอารมณ์และสังคมมุ่งเสริมเจตคติคุณค่าชีวิตปลูกฝังคุณธรรมและค่านิยมที่พึงประสงค์ส่งเสริมให้ผู้เรียนรู้จักและเข้าใจตนเองสร้างจิตสำนึกในธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมปรับตัวและปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ต่อสังคมประเทศชาติและดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุข

กุลฉัตร ผดุงกรรณ (2555, หน้า 30) ได้กล่าวถึงสถานักเรียนไว้ว่าสถานักเรียน หมายถึง องค์การนักเรียนที่ทำกิจกรรมสำคัญในการพัฒนานักเรียน มีการปลูกฝังหลักประชาธิปไตยเป็นกลไกสำคัญในการพัฒนาคุณลักษณะของนักเรียนให้มีความเป็นผู้นำมีคุณธรรมจริยธรรมระเบียบวินัยมีความรับผิดชอบต่อตนเองและสังคมเป็นพลเมืองดีของประเทศชาติสืบไป

วาสนา บุญขจร (2555, หน้า 8) ให้ความหมายสถานักเรียนคืองานต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนซึ่งจัดขึ้นนอกเหนือจากการเรียนการสอนในชั้นเรียนปกติและมุ่งหวังให้ผู้เรียนได้รับการพัฒนาทั้งทางด้านร่างกายอารมณ์สังคมและสติปัญญา

สุภารัตน์ พิมพบุตร (2555, หน้า 15) กล่าวว่าสถานักเรียน หมายถึง แทนของนักเรียนที่ได้รับเลือกตั้งมาจากนักเรียนภายในโรงเรียน เพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนนักเรียนในโรงเรียนในการเป็นสื่อกลางที่จะบอกให้ครูและผู้บริหารได้รู้ถึงความต้องการต่างๆ ของนักเรียนรวมทั้งทำกิจกรรมร่วมกับโรงเรียนหรือชุมชน

จากความหมายดังกล่าวสรุปได้ว่าสถานักเรียนหมายถึงองค์กรนักเรียนที่ได้มาจากการเลือกตั้งเพื่อทำหน้าที่เป็นตัวแทนนักเรียนในการเป็นผู้นำในการปฏิบัติกิจกรรมที่ส่งเสริมในด้านความเป็นประชาธิปไตยและช่วยพัฒนาโรงเรียนนักเรียนและชุมชนตามวิถีประชาธิปไตย

### 1.3 คุณค่าและความสำคัญของสถานักเรียน

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 33) กล่าวถึงประโยชน์ของสถานักเรียนไว้ดังนี้

1. เป็นกลไกสำคัญเพื่อพัฒนาสังคมโรงเรียนให้เป็นสังคมประชาธิปไตย
2. เป็นกระบวนการหนึ่งในการพัฒนาศักยภาพการเป็นผู้นำ
3. เป็นเวทีให้นักเรียนได้ฝึกทักษะและประสบการณ์ตามวิถีชีวิต

ประชาธิปไตยและการใช้ธรรมาภิบาล

4. สร้างโอกาสให้นักเรียนรู้การอยู่ร่วมกันในสังคมประชาธิปไตย

อย่างสงบสุข

5. เป็นยุทธศาสตร์สำคัญในการปลูกฝังจิตวิญญาณประชาธิปไตยและการใช้ธรรมาภิบาลให้แก่นักเรียน

สมพงษ์ แป้นพุดเย็น (2555, หน้า 13) ได้รวบรวมความคิดเห็นและทัศนคติจากนักวิชาการนักการศึกษาเกี่ยวกับคุณค่าและความสำคัญของสถานักเรียนไว้หลายทัศนะที่คล้ายคลึงกันซึ่งพอจะสรุปได้ดังนี้

1. สถานักเรียนส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าของประชาธิปไตย
2. สถานักเรียนช่วยส่งเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์และมีวิจารณญาณ

ในการตัดสินใจ

3. สถานักเรียนช่วยให้นักเรียนรู้จักสิทธิหน้าที่ของตนและรู้จักเคารพในสิทธิของผู้อื่น

4. สถานักเรียนจะเปิดโอกาสให้นักเรียนได้บริหารงานรู้จักวางโครงการ

และดำเนินงานประสานกับผู้อื่นได้มีส่วนร่วมในกิจการของโรงเรียนมีความสำนึกอยู่เสมอ

ว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสังคมโรงเรียนเป็นการปลูกฝังนิสัยและมีทัศนคติที่ดีต่อการปกครองระบอบประชาธิปไตย

5. ช่วยให้นักเรียนรู้จักและเข้าใจบทบาทของตนเองในสังคม เช่น เมื่อเป็นผู้นำก็สามารถนำหมู่คณะไปด้วยดีเมื่อเป็นผู้ตามที่ดีได้เช่นกัน

6. ส่งเสริมความเข้าใจอันดีระหว่างผู้บริหารคณะครูและนักเรียน

7. ส่งเสริมความสามัคคีของนักเรียนความมีน้ำใจเป็นนักกีฬาและการรู้จักทำงานร่วมกันเป็นหมู่คณะ

8. เพื่อฝึกนักเรียนให้มีความเข้าใจอย่างแท้จริงเกี่ยวกับประชาธิปไตยทั้งทางทฤษฎีและปฏิบัติ

9. เพื่อให้นักเรียนได้รับประสบการณ์ในการฝึกตนเองตามระบอบประชาธิปไตยคือฝึกการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีการทำงานร่วมกับหมู่คณะรู้จักวางโครงการดำเนินงานและประสานงานกับผู้อื่นรู้จักเคารพกฎหมายคำสั่งมีความซื่อสัตย์และมีจริยธรรมและเป็นการเตรียมตัวให้เป็นพลเมืองดีในอนาคต

10. เพื่อส่งเสริมให้นักเรียนได้มีโอกาสพัฒนาตนเองในด้านสังคม อารมณ์และสติปัญญาอย่างเต็มที่นอกจากนี้ยังเป็นการพัฒนาบุคลิกภาพทัศนคติและความประพฤติของนักเรียนอีกด้วย

จากคุณค่าและความสำคัญดังกล่าวข้างต้น สรุปได้ว่า สถานักเรียน ดำเนินการเพื่อส่งเสริมให้นักเรียนเห็นคุณค่าของประชาธิปไตยช่วยให้นักเรียนรู้จักสิทธิหน้าที่ของตนและรู้จักเคารพในสิทธิของผู้อื่นเปิดโอกาสให้นักเรียนได้บริหารงานพัฒนาความเป็นผู้นำและรู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น

#### 1.4 บทบาทหน้าที่ของสถานักเรียน

หน้าที่ของสถานักเรียน

1) ดูแลทุกข์สุขของนักเรียนและร่วมแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

2) ปกป้องคุ้มครองสิทธิเสรีภาพของตนเองและเพื่อนนักเรียนโดยใช้

กระบวนการประชาธิปไตยและแนวทางสันติวิธี

3) ชักชวนนักเรียนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาโรงเรียน

4) สืบสานความรู้ภูมิปัญญาวัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของชาติ

5) เป็นผู้นำเพื่อการมีส่วนร่วมในกิจกรรมของชุมชนและสังคม

หน้าที่ของสถานักเรียน

- 1) เป็นผู้นำในการปฏิบัติกิจกรรมเพื่อส่วนรวมตามหลักธรรมาภิบาล
- 2) ประสานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าที่นักเรียนควรได้รับ

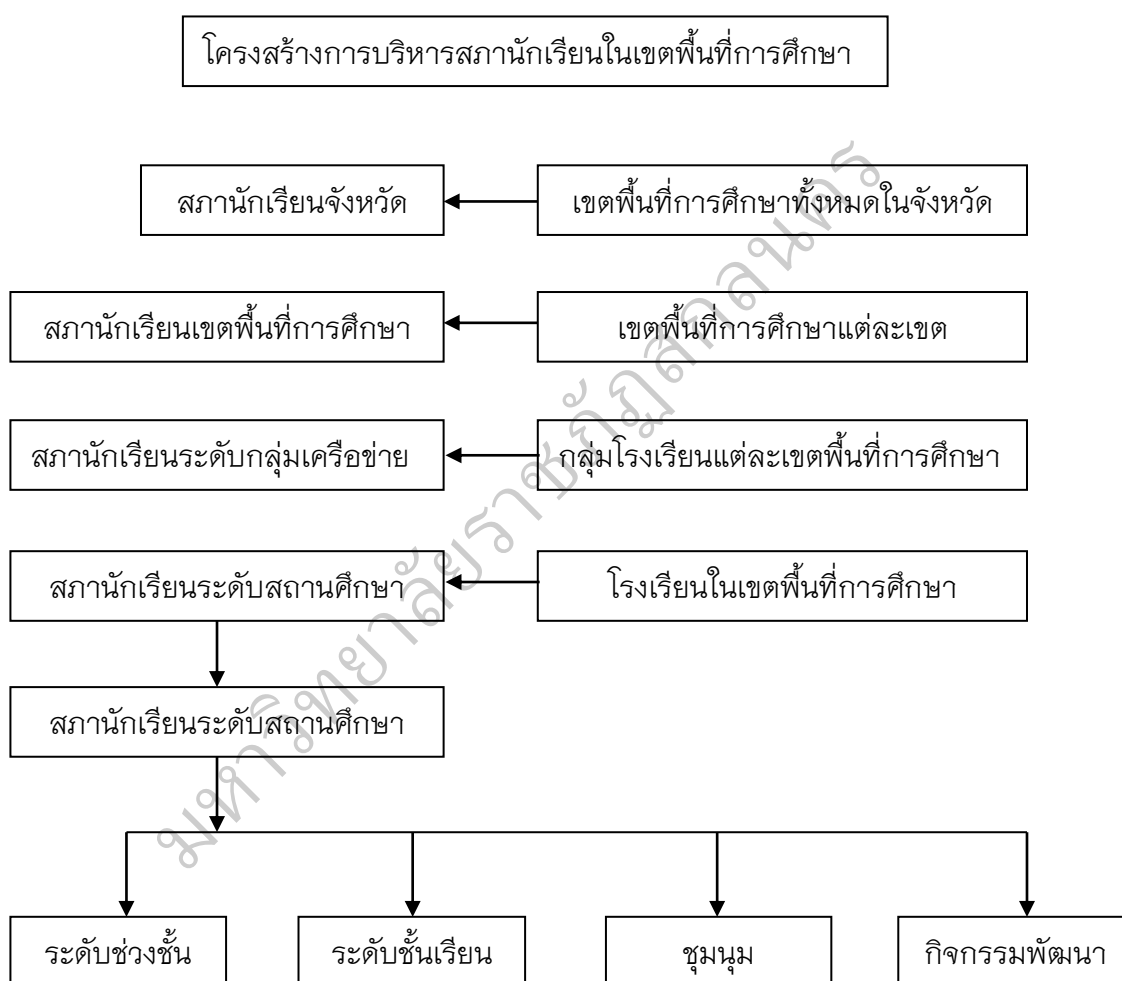
- 3) รับผิดชอบงานและกิจกรรมต่างๆตามที่ได้รับมอบหมายจากโรงเรียน
- 4) ดูแลสอดส่องและจัดการทรัพยากรที่อยู่ในโรงเรียนอย่างคุ้มค่า
- 5) ประชาสัมพันธ์ข้อมูลข่าวสารที่เป็นประโยชน์ทันต่อเหตุการณ์
- 6) เสนอความคิดเห็นในการพัฒนาคุณภาพการเรียนการสอน
- 7) วางแผนดำเนินงานกิจกรรมต่างๆร่วมกับครูที่ปรึกษา

จากบทบาทหน้าที่ดังกล่าว สรุปได้ว่า สถานักเรียนมีบทบาทและหน้าที่ร่วมดูแลแก้ไขปัญหาและพัฒนานักเรียนเป็นผู้นำนักเรียนในการพัฒนาโรงเรียน โดยประสานกับบุคลากรและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อประโยชน์และความก้าวหน้าที่นักเรียนควรได้รับ

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

## โครงสร้างและองค์ประกอบของสถานักเรียน

1. โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสถานักเรียนที่เชื่อมโยงกับเขตพื้นที่การศึกษา

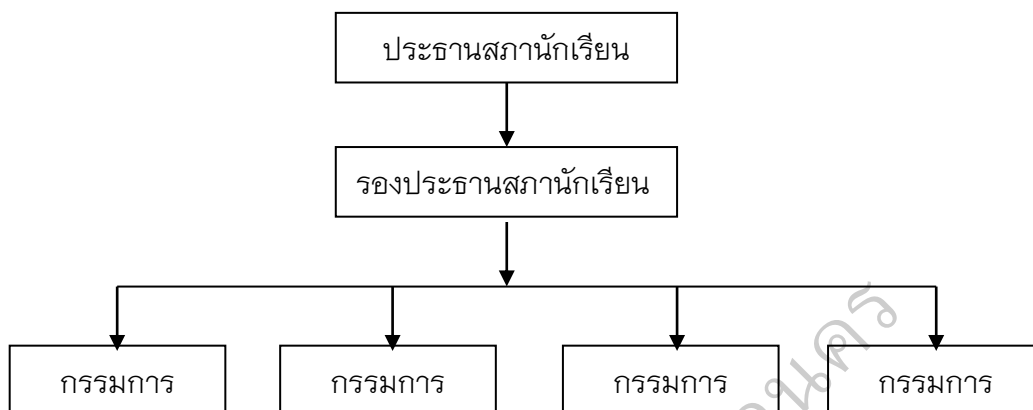


ภาพประกอบ 2 โครงสร้างการบริหารงานสถานักเรียนในเขตพื้นที่การศึกษา

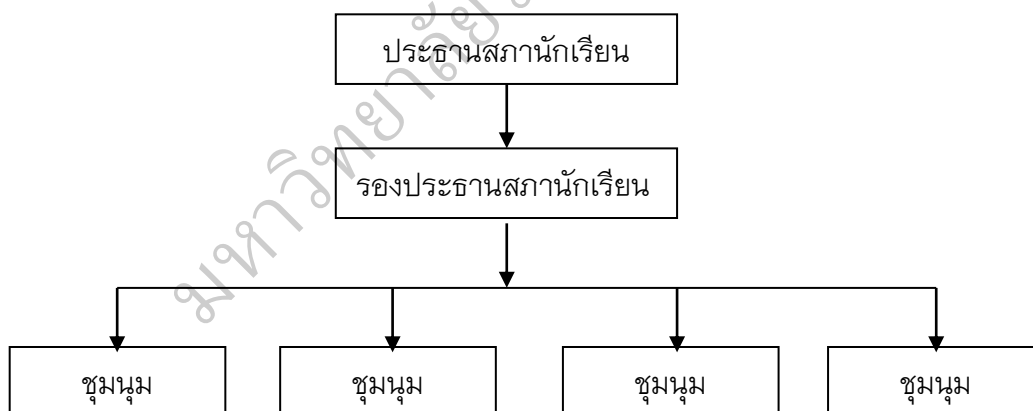
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 7)

## 2. โครงสร้างการจัดองค์การสถานักเรียนแสดงในแผนภูมิต่อไปนี้

แบบที่ 1

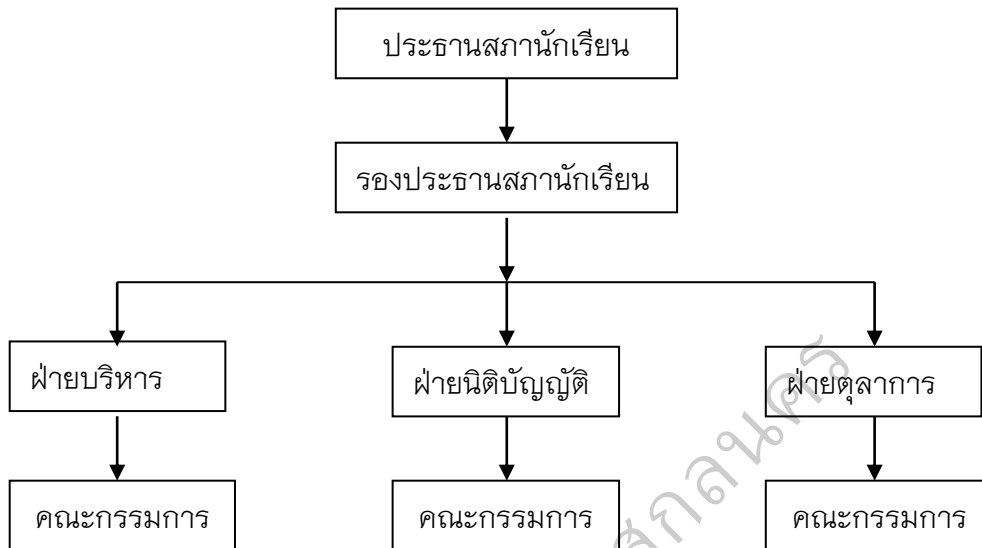


แบบที่ 2



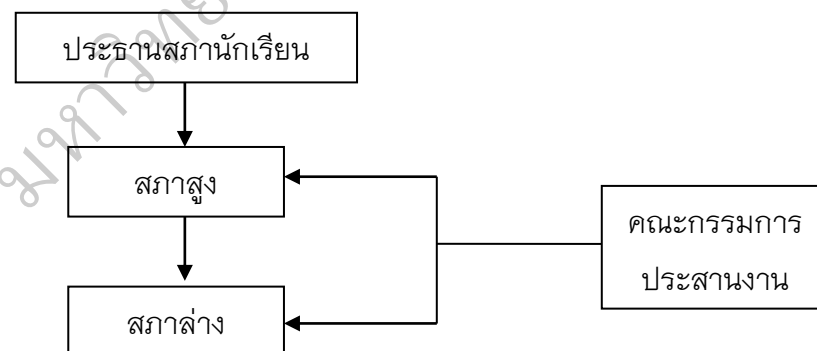
ภาพประกอบ 3 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสถานักเรียน  
 ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 8)

แบบที่ 3



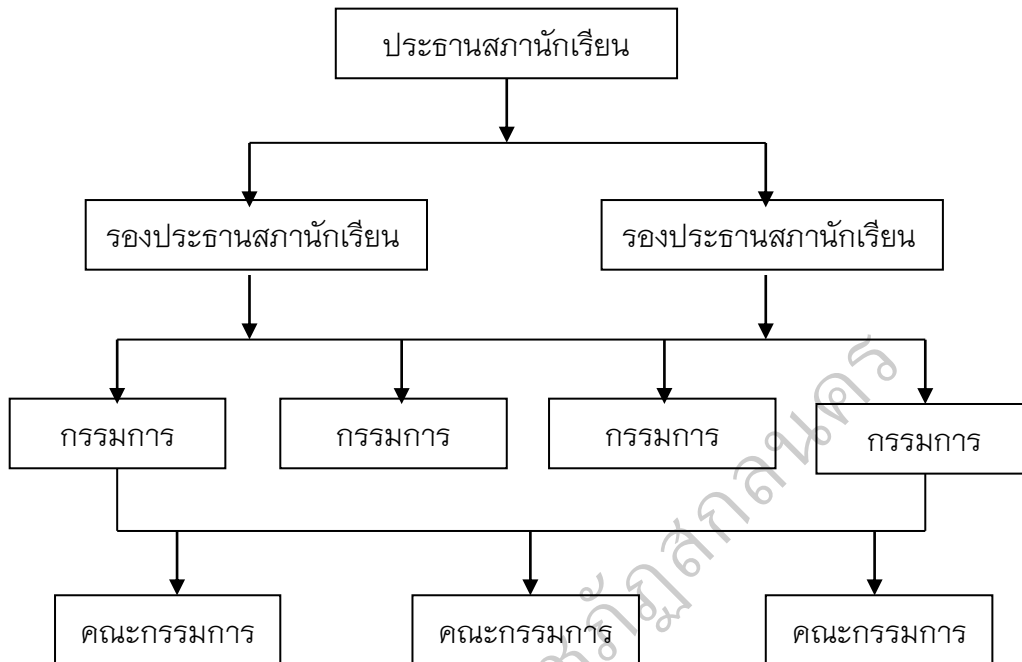
ภาพประกอบ 4 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสภานักเรียน  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 10)

แบบที่ 4



ภาพประกอบ 5 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสภานักเรียน  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 11)

แบบที่ 5



ภาพประกอบ 6 โครงสร้างการจัดองค์การบริหารงานสถานศึกษา  
ที่มา : สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2551, หน้า 12)

สรุป โครงสร้างสถานศึกษาประกอบไปด้วย ประธาน รองประธาน จำนวน 1 หรือ 2 คน คณะกรรมการฝ่ายต่างๆ ตามที่โรงเรียนกำหนด และมีครูที่ปรึกษาคอยสนับสนุนการดำเนินงาน

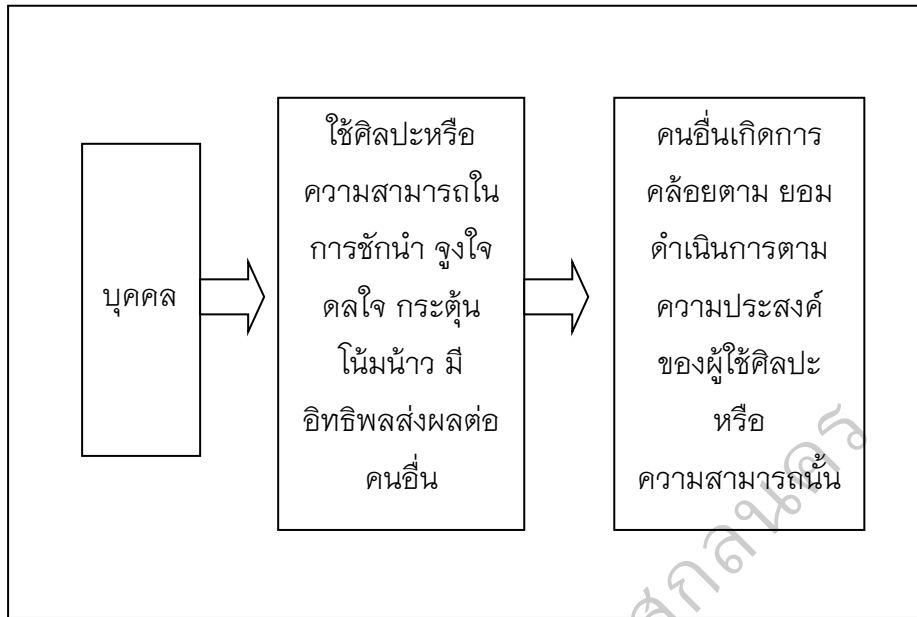
## 2. ภาวะผู้นำ (Leadership)

### 2.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

มีนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะชักนำ กิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Shared Goal) หรือเป็นความสัมพันธ์ที่มี อิทธิพลระหว่างผู้นำ (Leaders) และผู้ตาม (Followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้ บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน (Shared Purposes) (วันเพ็ญ นันทะศรี, 2555, หน้า 24) ในส่วน



ของ วิเชียร วิทยอุตม (2548, หน้า 3) ; เกรียงพงศ์ ภูมิราช (2555, หน้า 54) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำว่าเป็นความสามารถของบุคคลในการใช้อิทธิพล อำนาจและชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มปฏิบัติตามความคิดเห็นและความต้องการของตนด้วยความเต็มใจเพื่อจะนำไปสู่ความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การตามที่กำหนดไว้ ซึ่งสอดคล้องกับ เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 7) ; ภาณุศักดิ์ กำแพง (2550, หน้า 53) ; ยงยุทธ เกษสาคร (2551, หน้า 40) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความคิด วิสัยทัศน์ และความสามารถซึ่งเป็นศิลปะในการบังคับบัญชาบุคคลอื่น มีพฤติกรรมให้บุคคลอื่นยอมรับในความคิด วิสัยทัศน์และความสามารถที่จะนำพาองค์กรไปสู่เป้าหมายได้ นอกจากนี้ Hersey and Blanchard (1988 : 86, อ้างถึงใน จักรี ต้นเชื้อ, 2555, หน้า 14) ยังให้แนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายตามสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ และการที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตาม อำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ ของผู้นำยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย ซึ่งสอดคล้องกับความเห็นของ Glueck (1980, p. 460) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำเป็นการใช้พฤติกรรมระหว่างบุคคลและกำหนดให้บุคคลอื่นร่วมมือและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมายเป็นกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายในองค์การหรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม) สอดคล้องกับทัศนะของ วิเชียร วิทยอุตม (2549, หน้า 419) ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อบุคคลใดบุคคลหนึ่งพยายามที่จะทำสิ่งใดก็ตามที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมของบุคคลอื่นๆ ในหน่วยงานโดยไม่ใช้ความมีอำนาจหรือการบังคับ และเป็นผู้นำมาซึ่งความเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของเขาซึ่งจะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้ จักรี ต้นเชื้อ (2555, หน้า 15) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่าเป็นการใช้ศิลปะหรือความสามารถของมนุษย์หนึ่งในการชักนำ จูงใจ ดลใจ กระตุ้นโน้มน้าว มีอิทธิพลที่ส่งผลต่อคนอื่นทำให้คนอื่นเกิดการคล้อยตาม ยอมดำเนินการตามความประสงค์ของผู้ใช้ศิลปะหรือความสามารถนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 ความหมายของภาวะผู้นำของจักษิ์ ดันเชื้อ (2555, หน้า 15)

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำจากนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่าน สามารถสรุปความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตน กระตุ้น ชี้นำ ผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่าง ๆ ตามต้องการโดยมีความสำเร็จของกลุ่ม หรือองค์กรเป็นเป้าหมาย

## 2.2 ทฤษฎีและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

การศึกษาทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำนั้น ได้มีนักวิชาการทำการศึกษาและสรุปเป็นหลายลักษณะ แต่โดยรวมแล้วสรุปเป็น 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งแต่ละทฤษฎีมีแนวคิดหลัก ดังนี้ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2544) ; กนกอร สมปราชญ์(2546) ; นิตย์ สัมมาพันธ์ (2546) ; วิโรจน์ สารัตนะ(2547) ; อนันต์ชัย พงศ์สุวรรณ(2547) ; อุทัย บุญประเสริฐ (2548) ; ยงยุทธเกษสาคร(2549) ; วราภรณ์ ตระกูลสฤษดิ์(2549) ; ภาณุศักดิ์ คำแพง

(2550) ; ชาญชัย อาจินสมาจาร(2550) ; กวี วงศ์พุม(2550); Burns, J. M. (1978) ; Mosley, D. C. (1996) ; Lunenburg, F.C. and Ornstein, A.C. (2000) ; Robert N. Lussier and Christopher F. Achua(2001)

### 2.2.1 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ (Trait Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ คือ ทฤษฎีที่เน้นการหาคุณลักษณะทั่วไปของผู้นำ เพื่อเปรียบเทียบกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ในการศึกษาภาวะผู้นำระยะแรก นักวิชาการให้ความสำคัญกับคุณลักษณะส่วนตัว (Personal Traits) ของผู้นำ โดยพยายามแยกแยะว่าคุณลักษณะใดบ้างที่ดำรงอยู่ในตัวผู้นำ ตัวอย่างคุณลักษณะที่มีการระบุนั้นมากกว่าเป็นตัวชี้วัดความเป็นผู้นำ คือ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความซื่อสัตย์ (Honesty) และความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) งานวิจัยในยุคแรก ๆ ของแนวทางนี้จะศึกษาผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนั้น แนวทางนี้จึงรู้จักกันอีกนามหนึ่งว่า แนวทาง “บุรุษผู้ยิ่งใหญ่” (Thegreat Man Approach) และมีความเชื่อว่ามีคนบางคนเท่านั้นที่เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ กล่าวอีกนัยหนึ่ง คือ บุคคลใดจะเป็นผู้นำในอนาคตได้หรือไม่ ได้ถูกกำหนดล่วงหน้าโดยธรรมชาติแล้ว การวิเคราะห์คุณลักษณะผู้นำจากผลงานวิจัยเมื่อปี ค.ศ. 1948 ได้มีการค้นพบจุดรวมสำคัญ 7 ประการ ของคุณลักษณะเชิงบุคลิกภาพกับการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ คือ ความเฉลียวฉลาด การริเริ่มสร้างสรรค์ ทักษะด้านสังคม ความเชื่อมั่นในตนเอง พลังแห่งความรับผิดชอบและความซื่อสัตย์มั่นคงต่อหลักการ (พิชาย รัตนดิลก ณ ภูเก็ต, 2552, หน้า 172) เช่นเดียวกับ Bass (1990, pp. 79-81) ได้ทบทวนงานวิจัยที่เกี่ยวกับผู้นำ ตั้งแต่ปี ค.ศ. 1948-1970 จนทำให้เขาสามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ คุณลักษณะทางร่างกาย ภูมิหลังทางสังคม สติปัญญา บุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานและคุณลักษณะทางสังคม ซึ่งในแต่ละคุณลักษณะสามารถอธิบายได้ดังนี้

#### 2.2.1.1. คุณลักษณะทางร่างกาย (Physical Characteristics)

ประกอบด้วย ความแข็งแรง (Activity, Energy) รูปร่าง (Appearance A rooming) ความสูง (Height) น้ำหนัก (Weight) ซึ่งกล่าวได้ว่า ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผลกับคุณลักษณะทางร่างกายให้ผลลัพธ์ที่ขัดแย้งกัน เช่น การมีส่วนสูง และน้ำหนักมากกว่าไม่ได้เป็นตัวบ่งชี้ว่า ความเป็นผู้นำจะมีประสิทธิภาพ

และประสิทธิผลหรือไม่ แต่ก็มีองค์กรจำนวนมากเชื่อว่าบุคคลที่มีรูปร่างสูงใหญ่ จะจำเป็นต่อการเชื่องของผู้ตาม ซึ่งก็สามารถอธิบายได้อยู่บนพื้นฐานของอำนาจ การบังคับหรือความกลัว แต่ในขณะเดียวกัน Mahatma Gandhi, Napoleon, Stalin และ Deng Xiaoping ก็เป็นตัวอย่งของบุคคลรูปร่างเล็ก แต่ก็เป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่ได้

#### 2.2.1.2 คุณลักษณะด้านภูมิหลังทางสังคม (Social Background)

ประกอบด้วย การศึกษา (Education) สถานภาพทางสังคม (Social Status) และการเปลี่ยนแปลงสถานภาพทางสังคม (Mobility) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับสถานภาพทางสังคมและเศรษฐกิจที่ดี จะเป็นข้อได้เปรียบต่อการเข้าสู่สถานภาพทางสังคมของความเป็นผู้นำได้ดีกว่าบุคคลที่มีสถานะทางเศรษฐกิจและสังคมต่ำ

#### 2.2.1.3 คุณลักษณะด้านสติปัญญา และความสามารถ (Intelligence and Ability)

ผู้นำที่มีความรู้ (Knowledge) มีดุลพินิจ (Judgment) มีทักษะในการพูดได้อย่างคล่องแคล่ว ปฏิภาณไหวพริบดี สิ่งเหล่านี้เป็นตัวบ่งชี้ได้ในระดับหนึ่งว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้อยู่ ถึงแม้ว่าจะต้องศึกษาปัจจัยอื่น ๆ มาประกอบก็ตาม

#### 2.2.1.4 คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Personality) พบว่า Bass and Avolio (1990) แสดงความคิดเห็นว่า บุคลิกภาพประกอบด้วย

การมีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) มีความซื่อสัตย์ (Integrity) อดทนต่อความเครียด (Tolerance of Stress) การควบคุมอารมณ์ได้ดี (Emotional Control) มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) ความตื่นตัว (Alertness) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Original, Originality) มีความสามารถในการปรับตัว (Adaptability) เป็นคนเปิดเผยไม่เก็บตัว (Extroversion) เป็นต้น แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ จะต้องนำมาศึกษาในเรื่องของความเป็นผู้นำ

#### 2.1.2.5 คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงาน (Task-Related Characteristic)

ประกอบด้วย ความขยัน หมั่นเพียร (Drive to Achieve) ความรับผิดชอบ (Responsibility) การไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค (Persistence Against Obstacle) จะต้องมีความมุ่งมั่นสูง ริเริ่มงานใหม่ๆ ผู้ที่จะเป็นผู้นำที่ดีได้จะต้องมีคุณสมบัติเหล่านี้

#### 2.1.2.6 คุณลักษณะทางสังคม (Social Characteristics) ประกอบด้วย

ความนิยมแพร่หลาย (Popularity) มีทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Skills) มีเสน่ห์ดึงดูด (Attractiveness) ความร่วมมือ (Cooperativeness) ชอบสังคม (Social participation) นักการทูต (Diplomacy)

นอกจากนี้ Mosley (1996, p. 397) ได้กล่าวแย้งกับคุณสมบัติของผู้นำทั้ง 6 ประการ ดังกล่าวข้างต้น โดยกล่าวถึงข้อจำกัดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะว่านักวิจัยไม่สามารถระบุคุณลักษณะที่แน่นอนชัดเจนในการจำแนกว่า บุคคลที่มีภาวะผู้นำและไม่มีภาวะผู้นำมีคุณลักษณะที่แตกต่างกันอย่างไร ซึ่งในบางครั้งคุณลักษณะอย่างหนึ่งก็เหมาะสมกับสถานการณ์แบบหนึ่งแต่ก็ไม่เหมาะสมกับสถานการณ์อีกแบบหนึ่งโดยสังเกตได้จากที่ผ่านมาพบว่า รายการของคุณลักษณะที่สำคัญของความเป็นผู้นำมีเพิ่มมากขึ้นทุกที แต่ก็ยังไม่สามารถระบุคุณลักษณะเด่นๆ ได้ว่า คุณลักษณะแบบใดจะมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลต่อสถานการณ์ใด ทฤษฎีคุณลักษณะนี้ จึงยังมีข้อบกพร่อง กล่าวคือ Mosley ได้สรุปว่า ไม่มีคุณลักษณะของผู้นำที่ถูกค้นพบว่า เกี่ยวพันกันอย่างสม่ำเสมอกับความสำเร็จของการนำ

แนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะของ Bass (1990) และ Mosley (1996) สรุปได้ว่า การมีคุณลักษณะที่เหมาะสมและสอดคล้อง จะช่วยให้ผู้นำมีแนวโน้มที่จะเกิดประสิทธิผลมากขึ้น แต่ก็ไม่อาจรับประกันได้แน่นอนว่าจะต้องมีประสิทธิผล ผู้นำที่มีคุณลักษณะแบบหนึ่งเฉพาะตนอาจมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์หนึ่ง แต่ในอีกสถานการณ์หนึ่งอาจไร้ประสิทธิผลก็ได้ หรือผู้นำที่มีคุณลักษณะที่แตกต่างกัน แต่อาจจะมีประสิทธิผลได้ในสถานการณ์เดียวกันก็ได้

### 2.2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ.1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎีนี้คือให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎีในกลุ่มนี้ ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

Kurt Lewin's Studies แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ 1) ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเองคิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้นผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเองและไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 2) ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง

ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี 3) ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา ไม่กำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้ได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ก็สามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

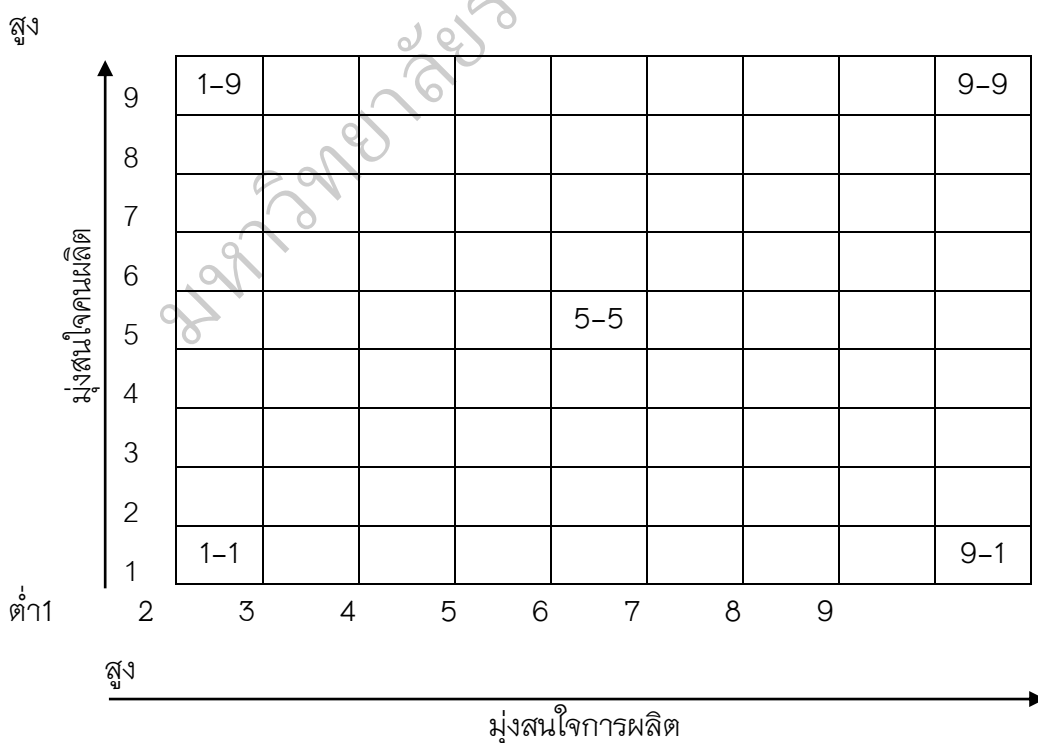
สรุปลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์

Likert's Michigan Studies Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้นประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่องภาวะผู้นำ แรงจูงใจการติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพลการตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ 1) แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก 2) แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัลแต่บางครั้งขู่ลงโทษ ให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา 3) แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนานๆครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน 4) แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจและเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอมีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทาง

เศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกันหรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน

โดยสรุป Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

Blake and Mouton's managerial Grid Blake and Mouton (1991, p. 29) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกันได้สรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่นๆของผู้นำไว้ 5 แบบ คือแบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลางและแบบทำงานเป็นทีม



ภาพประกอบ 8 Blake and Mouton's managerial Grid (1991, p. 29)

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

- 1) แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9,1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก(Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน
- 2) แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1,9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์การส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่างๆ
- 3) แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1,1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่
- 4) แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5,5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นความพึงพอใจหลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป
- 5) แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9,9 ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและ



อำนาจการปกครองบังคับบัญชายังอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคล ก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor's : Theory X and Theory Y Douglas McGregor

เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่าการทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติและพฤติกรรมของมนุษย์คือมนุษย์มีความต้องการพื้นฐานและต้องการแรงจูงใจผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรู้เงิน อยากรสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลาและต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

2.2.3 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational or Contingency Leadership Theories) เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหารขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ได้แก่

แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style สำหรับลักษณะผู้นำตามแบบของเรดดิงนั้น เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2536, หน้า 82-83) ได้กล่าวว่าเราไม่สามารถบอกได้ว่าผู้นำแบบใดดีที่สุด ซึ่งงานวิจัยระยะแรก ๆ พบว่าผู้นำแบบผสมผสานเป็นผู้นำที่ดีที่สุด แต่งานวิจัยระยะหลัง ๆ แสดงว่าแบบของการเป็นผู้นำที่ดีนั้นขึ้นอยู่กับสภาพการณ์ของการเป็นผู้นำจากแบบผู้นำพื้นฐานทั้งสิ้นถ้าใช้ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมก็จะเกิดแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพน้อย 4 แบบ คือ แบบผู้ทนทำ ผู้เอาใจ ผู้คุมงาน และผู้ยอมความ หากใช้ในสถานการณ์ที่เหมาะสมก็จะเกิดเป็นแบบผู้นำที่มีประสิทธิภาพมาก 4 แบบ คือ แบบผู้คุมกฎ ผู้สอนแนะ ผู้บุกงาน และผู้นำที่มซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้ทันทำหรือผู้นำแบบทิ้งงาน (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงานไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานขัดขวางผู้อื่น ไม่ยอมรับความผิดพลาดไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอกผู้ร่วมงานจะอยู่อย่างโดดเดี่ยวขาดขวัญกำลังใจและผลสำเร็จของงานไม่บรรลุผลตามที่ตั้งไว้

1.2 ผู้เอาใจหรือผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใดมีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใดไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมที่จะเปลี่ยนใจเสมอเพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ผลของงานมักจะหย่อนประสิทธิภาพ

1.3 ผู้คุมงานหรือผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) ผู้นำแบบนี้ใช้อำนาจในการบริหารงานเป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งงานอย่างเดียว มิได้คำนึงถึงอย่างอื่น มิได้ไว้วางใจผู้อื่นเชื่อมั่นในตนเองสูงขาดสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานมักใช้วิธีการสั่งสอนผู้ร่วมงานจะตกอยู่ภายใต้ความกลัวตลอดเวลาไม่กล้าริเริ่มหรือโต้แย้งกับหัวหน้า

1.4 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธ์ภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญพยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถไม่กล้าตัดสินใจไม่มีความเชื่อมั่นในตนเองเวลาเกิดปัญหาผู้นำแบบนี้ใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้าแบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้คุมกฎเกณฑ์ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่สนใจทั้งคนและงานยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัดมีความเข้มงวดลูกน้องมีความพึงพอใจซึ่งเป้าหมายร่วมกันคือ ความสำเร็จผู้นำเช่นนี้พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไป

2.2 ผู้สอนแนะหรือผู้นำแบบพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดีมีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคลรู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรงมีความสุภาพมีเมตตาผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใส วางใจ

### 2.3 ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้นำแบบเผด็จการอย่างมีศิลปะ

Benevolent Autocrat) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองมีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงมุ่งผลงานเป็นหลักมีศิลปะในการปฏิบัติงานมีทักษะและประสบการณ์ดีงานมีผลผลิตสูง เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 ผู้นำที่ม (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดวางมาตรฐานในการทำงาน มีประสิทธิภาพในการทำงานเอาใจใส่และรับผิดชอบมีความคิดริเริ่มเปิดเผยยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรมให้กำลังใจผู้ร่วมงานสนใจในวิชาความรู้ใหม่ ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา มีผลงานดีกิจการมีความก้าวหน้า เกิดความพึงพอใจทั้งผู้ร่วมงาน

สรุปว่าแบบพื้นฐานของผู้นำ 4 แบบ แต่ละแบบถ้าอยู่ใน สถานการณ์ที่เหมาะสมจะเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลมาก แต่ถ้าอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่เหมาะสมจะกลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย

Theory Z Organization William Ouchi เชื่อว่ามนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนา และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิต ผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

Life – Cycle Theories Hersey and Blanchard ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิตโดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎีเรตตินและยังยึดหลักการเดียวกัน คือแบบภาวะผู้นำ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ องค์ประกอบของภาวะผู้นำตาม สถานการณ์ตามทฤษฎีของเฮอร์เชย์และบลันชาร์ดประกอบด้วย

1. ปริมาณการออกคำสั่ง คำแนะนำต่างๆหรือพฤติกรรมดำเนินงาน
  2. ปริมาณการสนับสนุนทางอารมณ์ สังคม หรือพฤติกรรม
- ด้านมนุษยสัมพันธ์

### 3. ความพร้อมของผู้ตามหรือกลุ่มผู้ตาม

เฮอร์เชย์และบลันชาร์ด แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิดเหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 (M1) คือบุคคลที่มีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

2. ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงานแต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้น โดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้นผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางและต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดีเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 (M2) คือ บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3. ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่างๆในการตัดสินใจมีการซักถามมีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่างๆจากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่างๆทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 (M3) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบต่องาน

4. ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็กน้อยๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดีเหมาะกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 (M4) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูงซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบต่อการทำงาน

#### Fiedler's Contingency Model of Leadership Effectiveness

Fiedler กล่าวว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วยปัจจัย 3 ส่วน คือ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับ
2. โครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น

3. อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุด คือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน

สรุปได้ว่า ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 2.2.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตามความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special Form of Power)

Burns ได้เสนอทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม เบิร์นเชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่าเป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจนและให้รางวัล เพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์การมีการแข่งขันมากขึ้น เบิร์นส์จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่าความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตามช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้นแนวคิดใหม่ของ Burns เชื่อว่าความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นรูปแบบที่แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์ปัจจุบัน คือการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งแลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไปเช่น ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้น ทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงานและในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อแลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่นถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

2. ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership) ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตามพยายามให้ผู้ตามได้รับการตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตามเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่องซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำและมีการเปลี่ยนต่อกันไปเรียกว่า Domino effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรมตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้ ได้แก่ผู้นำชุมชน

3. ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership) ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือความเป็นธรรมและความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความต้องการและความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตามตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกลนำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัยจากในหลวงโครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่าแนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขา ขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่าพฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้ปฏิบัติงาน อย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้องแสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายและความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในสัดส่วนของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น
2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงานผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร
3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถ เฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของแบสส์ หมายถึงการที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized Consideration)
3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual Stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุนความชัดเจนด้านบทบาทโครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการเพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ แบสส์ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent Reward)
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by Exception)

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำนั้นเริ่มตั้งแต่สมัยคริสตกาลจนถึงปัจจุบันโดยมีเป้าหมายเดียวกัน คือ การค้นหาองค์ประกอบหรือปัจจัยที่ทำให้ผู้นำมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลในการปฏิบัติงานในองค์การต่างๆ แนวคิด

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำประกอบด้วย ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป

### 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน

ผู้ที่ได้ชื่อว่ามีภาวะผู้นำนั้นจะต้องเป็นคนพิเศษกว่าคนทั่วไป เช่น มีความรับผิดชอบสูง มีความกล้าหาญ มีมนุษยสัมพันธ์ มีวิสัยทัศน์ มีความคิดสร้างสรรค์ มีบุคลิกภาพดี มีคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับข้องกับงานวิจัยจากนักวิชาการและนักการศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ทัศนะไว้หลายท่าน ดังเช่น

ไพศาล จันทระภักดี (2548, หน้า 142) ได้สรุปภาวะผู้นำที่พึงประสงค์สำหรับเยาวชนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายมี 15 ข้อ ดังนี้ 1) เป็นผู้วิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้ตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม 3) เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) เป็นผู้ที่มีความรู้ทันเหตุการณ์ก้าวทันเทคโนโลยี 5) เป็นผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง 6) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ 7) เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม 8) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต 9) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการสร้างความร่วมมือ 10) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ 11) เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น 12) เป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ 13) เป็นผู้มีบุคลิกภาพดี 14) เป็นผู้ที่มีความเสียสละ 15) เป็นผู้ที่มีความยุติธรรม

วราพร จอมคำสิงห์ (2549, หน้า 71-73) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับวัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของเยาวชนในการสร้างความมั่นคงแห่งชาติด้านสังคมจิตวิทยา ได้คุณลักษณะ ดังนี้ 1) มีระเบียบวินัย 2) รับผิดชอบ 3) ซื่อสัตย์ 4) ประหยัด 5) มีคุณธรรมและจริยธรรม 6) กตัญญูกตเวที 7) เสียสละ 8) มีความสามัคคี

เสถียร แป้นเหลือ (2550, หน้า 51) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างภาวะผู้นำสำหรับผู้ปกครองกรรมการนักเรียนมัธยมศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ ได้สังเคราะห์ภาวะผู้นำสำหรับผู้ปกครองกรรมการนักเรียน ดังนี้ 1) มีความรอบรู้ 2) มีศิลปะการสื่อสาร 3) ตัดสินใจยึดถือความถูกต้อง 4) มีศิลปะในการจูงใจ 5) มีมนุษยสัมพันธ์ 6) มีความคิดสร้างสรรค์ 7) รับผิดชอบต่อหน้าที่ 8) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 9) มีวิสัยทัศน์ 10) มีการปรับตัว



สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน (2551, หน้า 27) ได้กล่าวถึง  
 ภาวะผู้นำของนักเรียนนักศึกษาซึ่งประกอบด้วย 3 ด้าน ดังนี้ 1) ภาวะผู้นำด้านคนเก่ง  
 คือ มีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงานโดยมีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ  
 มีความสามารถในการทำงานที่รับผิดชอบมีความสามารถในการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในการ  
 ทำงานมีความสามารถในการคิดริเริ่มหรือพัฒนางาน และมีความมั่นคงทางอารมณ์  
 2) ภาวะผู้นำด้านคนดี คือ มีความรับผิดชอบในการทำงานมีความขยันในการทำงานมี  
 ความเพียรพยายามและทุ่มเทให้กับการทำงานมีความประหยัดในการใช้ทรัพยากร  
 ประกอบการทำงานมีความละเอียดรอบคอบในการทำงานมีระเบียบวินัยในการทำงาน  
 3) ภาวะผู้นำด้านคนมีน้ำใจ คือ มีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานให้ความร่วมมือกับผู้ที่  
 เกี่ยวข้องให้ความช่วยเหลือเพื่อนร่วมงานยิ้มแย้มแจ่มใสมีมิตรไมตรีต่อเพื่อนร่วมงานวางตัว  
 เสมอต้นเสมอปลายน่าเลื่อมใสศรัทธา และให้เกียรติและให้โอกาสเพื่อนร่วมงานหรือเป็น  
 นักประชาธิปไตย

สายฝน วังสระ (2552, หน้า 50) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรม 4 H  
 เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 5 กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำ  
 นักเรียน ไว้ดังนี้ 1) มีทักษะการตัดสินใจ 2) มีทักษะการวางแผนและการจัดการ 3) มีทักษะ  
 การสื่อสาร 4) มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ 5) มีทักษะการสร้างแรงจูงใจในตนเอง  
 6) เข้าใจตนเอง

วารินทร์ เขตขำนิ (2553, หน้า 181) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง การวิเคราะห์  
 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำนักเรียนระดับมัธยมศึกษา โรงเรียนขยายโอกาสทาง  
 การศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษ เชียงราย เขต 1 พบว่ามี 16  
 องค์ประกอบ คือ 1) ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น 2) การทำงานร่วมกับผู้อื่น 3) เชื้อมั่นในตนเอง  
 4) ความมีประชาธิปไตย 5) การยอมรับผู้อื่น 6) มีวินัยในตนเอง 7) ด้านประสบการณ์ชีวิต  
 8) ความภาคภูมิใจในตนเอง 9) ด้านจิตวิเคราะห์ 10) การกล้าแสดงออก 11) มีวุฒิภาวะทาง  
 อารมณ์ 12) การยอมรับตนเอง 13) มีความรับผิดชอบต่อตนเอง 14) ด้านการเรียนรู้  
 15) การใช้ภาษา 16) ความยุติธรรม

จักษิ์ ต้นเชื้อ (2555, หน้า 93) ได้ศึกษาการพัฒนาโปรแกรมเสริมสร้างภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ ในวิทยาลัยเทคนิคภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดสำนักงานคณะกรรมการอาชีวศึกษา กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักเรียนนักศึกษา ที่ควรมีไว้ดังนี้ 1) มีศิลปะในการสื่อสารและจูงใจ 2) กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง 3) มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหา 4) มีวิสัยทัศน์และคิดสร้างสรรค์ 5) มีความกระตือรือร้น 6) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 7) มีความรับผิดชอบสูงและมุ่งมั่น 8) รู้จักการทำงานเป็นทีม 9) มีมนุษยสัมพันธ์ 10) มีคุณธรรมจริยธรรม 11) มีบุคลิกภาพดี 12) กล้าตัดสินใจ

สุเวศ กลับศรี (2556, หน้า96) ได้ศึกษาวิจัยในเรื่อง การพัฒนากิจกรรมลูกเสือเพื่อสร้างภาวะผู้นำของเยาวชนไทย จากงานวิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำของเยาวชนไทยที่ดีต้องมี 10 ประการ ดังนี้ 1) รู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ 2) กล้าตัดสินใจ 3) รู้จักสร้างความคิดรวบยอด 4) รักการทำงานเป็นทีม 5) มีความรับผิดชอบ 6) มีระเบียบวินัย 7) มีความสุภาพอ่อนน้อม 8) มีความอดทน 9) มีความสามารถในการจูงใจ 10) เข้าใจหลักสี่ปฐพีธรรม 7

Duncan (2000, online) ได้ศึกษา การพัฒนาเชิงทักษะชีวิตแบบภาวะผู้นำเยาวชนที่มีส่วนร่วมกับค่ายฝึกรบ 4 – H (Head, Heart, Hands, and Health) ของรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก ผลสรุปเกิดการพัฒนาขึ้นในตัวเยาวชน ดังนี้ 1) การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น 2) มีการพัฒนาตนเอง 3) มีความมั่นใจในตนเอง 4) มีค่านิยมเรียนรู้ตลอดชีวิต 5) การมีส่วนร่วมกับกลุ่ม

Macheil (2000, Abstract) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำของผู้ร่วมทำงานระหว่างเยาวชนกับผู้ใหญ่ : ยุทธศาสตร์สำหรับการส่งเสริมให้เยาวชนมีความสามารถและพลังอำนาจ พบว่าภาวะผู้นำของผู้ร่วมทำงานมีองค์ประกอบ ดังนี้ 1) ความสามารถในการตัดสินใจ 2) มีความรู้ 3) มีมโนทัศน์ 4) ความสามารถสร้างความกลมเกลียว 5) กล้าออกความคิดเห็น

### 3. การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของคณะกรรมการ สถานักเรียน

จากการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยเพื่อการสังเคราะห์องค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียนจากทัศนะและผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการ  
10แหล่งดังที่กล่าวมานั้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกัน  
แต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกันดังนั้นเพื่อให้การนำองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มี  
ความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อ  
แตกต่างกันด้วยชื่อที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและ  
ครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใด  
องค์ประกอบหนึ่งดังนี้

1. มีวิสัยทัศน์ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ 2) มีวิสัยทัศน์
2. ตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม ได้แก่ 1) เป็นผู้ตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม
- 2) มีความยุติธรรม 3) ตัดสินใจยึดถือความถูกต้อง 4) ความยุติธรรม
3. ริเริ่มสร้างสรรค์ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- 2) มีความคิดสร้างสรรค์ 3) มีความคิดริเริ่มพัฒนางาน 4) คิดสร้างสรรค์
- 5) มีความสามารถในการคิดริเริ่มหรือพัฒนางาน
4. รู้ทันเหตุการณ์ ก้าวทันเทคโนโลยี ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ทันเหตุการณ์  
ก้าวทันเทคโนโลยี 2) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์  
3) มีการปรับตัว
5. การประสานความร่วมมือ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการ  
สร้างความร่วมมือ 2) มีศิลปะในการจูงใจ 3) มีทักษะการสร้างความสัมพันธ์ 4) ประสาน  
ความร่วมมือ 5) ความสามารถสร้างความกลมเกลียว
6. มีคุณธรรม จริยธรรม ได้แก่ 1) มีคุณธรรม และจริยธรรม 2) เป็นผู้ที่มี  
คุณธรรมจริยธรรม 3) เข้าใจหลักสัปปริยธรรม
7. ซื่อสัตย์สุจริต ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ สุจริต 2) ซื่อสัตย์
8. ความรับผิดชอบ ได้แก่ 1) รับผิดชอบ 2) มีความรับผิดชอบในการทำงาน  
3) มีความรับผิดชอบสูง 4) มีความรับผิดชอบ 5) รับผิดชอบต่อหน้าที่
9. มีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น 2) มีมนุษย  
สัมพันธ์

10. มีความสามารถบริหารจัดการ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ 2) มีความรู้ความเข้าใจในงานที่รับผิดชอบ 3) มีทักษะการวางแผน และการจัดการ

11. บุคลิกภาพดี ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพดี 2) มีบุคลิกภาพดี

12. เชื่อมั่นในตนเอง ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) กล้าตัดสินใจ 3) เชื่อมั่นในตนเอง 4) ความภาคภูมิใจในตนเอง 5) มีความมั่นใจในตนเอง

13. ประหยัด ได้แก่ 1) ประหยัด 2) มีความประหยัด

14. กตัญญูกตเวทิต

15. รักความสามัคคี

16. รอบรู้ ได้แก่ 1) มีความรอบรู้ 2) ด้านประสบการณ์ชีวิต 3) มีความรู้

17. มีศิลปะในการสื่อสาร ได้แก่ 1) มีศิลปะการสื่อสาร 2) มีทักษะการสื่อสาร 3) การใช้ภาษา

18. มีความสามารถในการแก้ปัญหา ได้แก่ 1) มีความสามารถในการแก้ปัญหา 2) มีความเฉลียวฉลาดในการแก้ปัญหา 3) รู้จักคิดแก้ปัญหาอย่างมีระบบ

19. มั่นคงทางอารมณ์ ได้แก่ 1) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 2) วางตัวเสมอต้นเสมอปลาย 3) มีวุฒิภาวะทางอารมณ์

20. ละเอียด รอบคอบ

21. เอื้ออาทรต่อผู้อื่น ได้แก่ 1) ช่วยเหลือเพื่อนร่วมงาน 2) ให้โอกาสเพื่อนร่วมงาน 3) ความเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

22. ความสามารถในการตัดสินใจ ได้แก่ 1) เป็นผู้ที่มีความสามารถในการตัดสินใจ 2) มีทักษะการตัดสินใจ 3) ด้านจิตวิเคราะห์ 4) ความสามารถในการตัดสินใจ

23. ความเป็นพลเมืองดี ได้แก่ 1) เสียสละ 2) ความมีประชาธิปไตย 3) มีความรับผิดชอบต่อตนเอง 4) เป็นนักประชาธิปไตย 5) มีวินัยในตนเอง 6) มีระเบียบวินัย 7) เป็นผู้ที่มีความเสียสละ

24. รู้จักการทำงานเป็นทีม ได้แก่ 1) การมีส่วนร่วมในกลุ่ม 2) รู้จักการทำงานเป็นทีม 3) การทำงานร่วมกับผู้อื่น 4) การยอมรับผู้อื่น 5) รักการทำงานเป็นทีม 6) การปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

25. เข้าใจตนเอง ได้แก่ 1) เข้าใจตนเอง 2) การยอมรับตนเอง
26. กล้าแสดงออก ได้แก่ 1) กล้าแสดงออกในสิ่งที่ถูกต้อง 2) การกล้าแสดงออก 3) กล้าออกความคิดเห็น
27. มีความกระตือรือร้น
28. มีความมุ่งมั่น ได้แก่ 1) มีความเพียรพยายามและทุ่มเท 2) มีทักษะการสร้างแรงจูงใจในตนเอง 3) มีความมุ่งมั่น 4) มีความอดทน
29. ใฝ่เรียนรู้ ได้แก่ 1) ด้านการเรียนรู้ 2) มีการพัฒนาตนเอง 3) มีค่านิยมเรียนรู้ตลอดชีวิต
30. รู้จักสร้างความคิดรวบยอด ได้แก่ 1) รู้จักสร้างความคิดรวบยอด 2) มีมโนทัศน์
31. มีความสุภาพอ่อนน้อม
- จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 31 รายการข้างต้นโดยนำแนวคิดของ ไพบูลย์ จันทระภักดี (2548) ; วราพร จอมคำสิงห์ (2549) ; เสถียร แป้นเหลือ (2550) ; สำนักพัฒนากิจกรรมนักเรียน (2551) ; สายฝน วัจนระ (2552) ; จักรี ต้นเชื้อ (2555) ; วารินทร์ เขตธานี (2553) ; สุเวส กลับศรี (2556) ; Duncan (2000) ; Macneil 2000) ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำคณากรรมการสภานักเรียน ดังแสดงในตาราง 1

ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน

นักวิชาการ	1. ไพศาล จันทรภักดี (2548)	2. วราพร จอมคำสิงห์ (2549)	3. เสถียร แป้นเหลือ (2550)	4. สำนักรพัฒนามากิจกรรมนักเรียน (2551)	5. สายฝน รังสระ (2552)	6. จักรี ต้นเชื้อ (2555)	7. วารินทร์ เขตธานี (2553)	8. สุเวศ กัลป์ศรี (2556)	9. Duncan (2000)	10. Macneil(2000)	ตามถึ	ร้อยละ
องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสถานักเรียน												
1. มีวิสัยทัศน์	√		√			√					3	30
2. ตัดสินใจอย่างเที่ยงธรรม	√		√				√				3	30
3. ริเริ่มสร้างสรรค์	√		√	√		√					4	40
4. รู้ทันเหตุการณ์ ก้าวทันเทคโนโลยี	√		√								2	20
5. การประสานความร่วมมือ	√		√		√	√		√		√	6	60
6. มีคุณธรรม จริยธรรม	√					√		√	√		4	40
7. ซื่อสัตย์สุจริต	√	√									2	20
8. ความรับผิดชอบ		√	√	√		√		√			5	50
9. มีมนุษยสัมพันธ์	√		√	√		√					4	40

ตาราง1 (ต่อ)

<div style="text-align: center;">นักวิชาการ</div> <div style="text-align: center;">องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสถานักเรียน</div>	1. ไทกาล จันทร์ภักดี (2548)	2. วราพร จอมคำสิงห์ (2549)	3. เสถียร แป้นเหลือ (2550)	4. สำนัพัฒน์กสิกรรมนักเรียน (2551)	5. สยฝน วังสระ (2552)	6. จักริ ตันเชื้อ (2555)	7. วารินทร์ เขตขำนิ (2553)	8. สุเวศ กลับศรี (2556)	9. Duncan (2000)	10. Macneil(2000)	ความถี่	ร้อยละ
10. มีความสามารถบริหารจัดการ	√			√	√						3	30
11. บุคลิกภาพดี	√					√					2	20
12. เชื่อมั่นในตนเอง	√		√			√	√	√	√		6	60
13. ประหยัด		√		√							2	20
14. กตัญญูทเวท		√									1	10
15. รักความสามัคคี		√									1	10
16. รอบรู้			√				√			√	3	30
17. มีศิลปะในการสื่อสาร			√		√	√	√				4	40
18. มีความสามารถในการแก้ปัญหา				√		√		√			3	30

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสถานักเรียน										ความถี่	ร้อยละ
	1. ไพศาล จันทร์ภักดี (2548)	2. วราพร จอมคำสิงห์ (2549)	3. เสถียร แป้นเหลือ (2550)	4. สำนัพัฒน์ภักจิกรรณักเรียน (2551)	5. สดายุณ วังสระ (2552)	6. จักริ ตันเชื้อ (2555)	7. วกรินทร์ เขตธานี (2553)	8. สุเวศ กลับศรี (2556)	9. Duncan (2000)	10. Macneil(2000)		
19. มั่นคงทางอารมณ์				√			√				2	20
20. ละเอียด รอบคอบ				√							1	10
21. เอื้ออาทรต่อผู้อื่น				√			√				2	20
22. ความสามารถในการตัดสินใจ	√	√		√			√	√			5	50
23. ความเป็นพลเมืองดี	√				√	√	√			√	5	50
24. รู้จักการทำงานเป็นทีม						√	√	√	√		4	40
25. เข้าใจตนเอง					√		√				2	20
26. กล้าแสดงออก						√	√			√	3	30
27. มีความกระตือรือร้น						√					1	10



มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

ตาราง 1 (ต่อ)

นักวิชาการ	องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสถานักเรียน										ความถี่	ร้อยละ
	1. ไพศาล จันทร์ภักดี (2548)	2. วราพร จอมคำสิงห์ (2549)	3. เสถียร แป้นเหล็ก (2550)	4. สำนึกพัฒนาภิจักรธรมณ์นักเรียน (2551)	5. สยุมณี วงศ์ระ (2552)	6. จักรี ต้นเชื้อ (2555)	7. วรินทร์ เขตขำนิ (2553)	8. สุเวศ กลับศรี (2556)	9. Duncan (2000)	10. Macneil(2000)		
28. มีความมุ่งมั่น				√	√	√					3	30
29. ใฝ่เรียนรู้							√		√		2	20
30. รู้จักสร้างความคิดรวบยอด								√		√	2	20
31. มีความสุภาพอ่อนน้อม								√			1	10

มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี

จากตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการสภานักเรียนพบว่ามียุทธศาสตร์ประกอบเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) จำนวน 31 องค์ประกอบ แต่ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่นักวิชาการแสดงความคิดเห็นตรงกันและมีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไป มากำหนดเป็นองค์ประกอบหลัก ได้จำนวน 5 องค์ประกอบได้แก่

องค์ประกอบที่ 1 การประสานความร่วมมือ

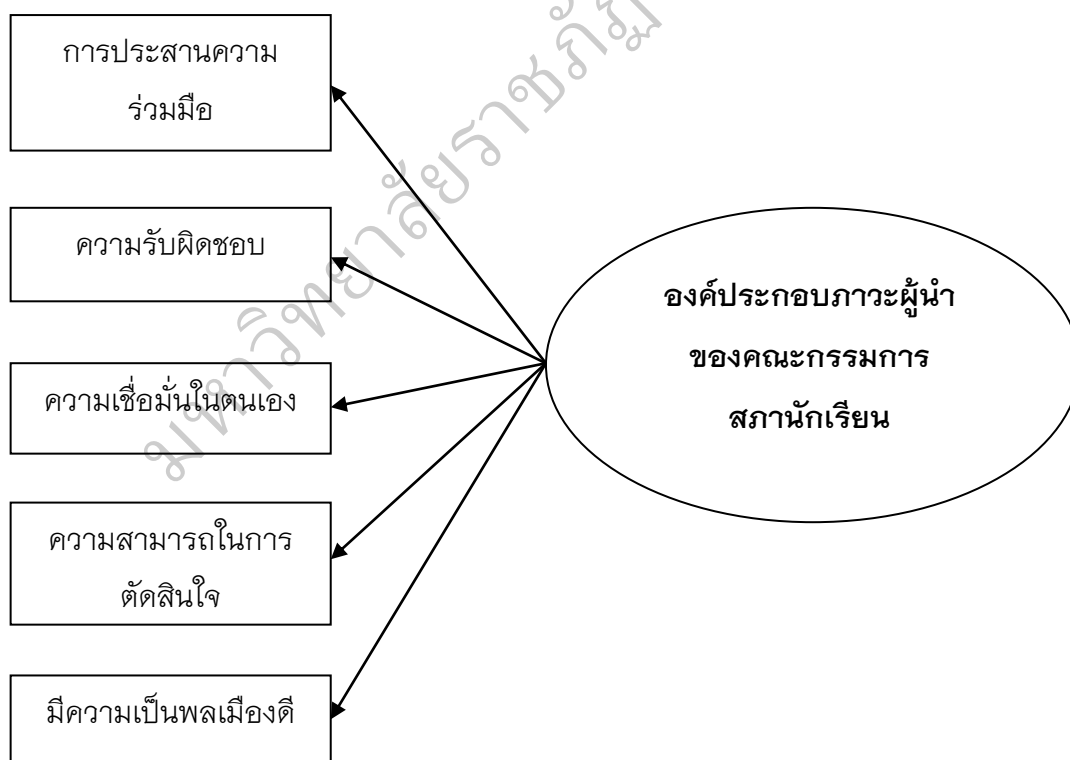
องค์ประกอบที่ 2 ความรับผิดชอบ

องค์ประกอบที่ 3 ความเชื่อมั่นในตนเอง

องค์ประกอบที่ 4 ความสามารถในการตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 5 ความเป็นพลเมืองดี

จากองค์ประกอบข้างต้นสามารถเขียนเป็นแผนภูมิแสดงโมเดลการวัดองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของคณะกรรมการสภานักเรียน ดังภาพประกอบ 9



ภาพประกอบ 9 โมเดลองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำของคณะกรรมการสภานักเรียน

#### 4. การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรม บ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน

4.1 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของ  
องค์ประกอบการประสานความร่วมมือ

##### 4.1.1 องค์ประกอบการประสานความร่วมมือ

สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548, หน้า 41) กล่าวว่า การประสานความร่วมมือหมายถึงความสามารถของผู้นำในการกล้าเผชิญกับสถานการณ์และมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานมีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานสามารถเผชิญปัญหาและกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันมีทักษะในการรับฟังที่ดีพิทักษ์สิทธิของบุคลากรมีคุณธรรมจริยธรรมจัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานมีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยอย่างทั่วถึงมีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสมมีความยุติธรรมมีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่มีความยืดหยุ่นและให้อภัยส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ร่วมงานมีการจัดสรรงานตามความสามารถดูแลเอาใจใส่บุคลากรอย่างทั่วถึงรวมถึงการสอนปฏิบัติงานให้แก่บุคลากรทุกคน

กาญจนา ธาณะ (2551, หน้า 62) กล่าวว่า การประสานความร่วมมือหมายถึงการที่ผู้นำต้องมีความกล้าเผชิญสถานการณ์ยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคลากรและมีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงานมีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานสามารถเผชิญปัญหาและสร้างวัฒนธรรมองค์กรให้มีเป็นไปในทางสร้างสามัคคีกลมเกลียวกันสามารถกระตุ้นให้บุคลากรเกิดความกระตือรือร้นทุ่มเทความพยายามในการทำงานมีความสามารถในการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีทัศนคติที่ดีต่อกันและเกิดการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุข

Glover, Jones & Friedman (2002, p. 147) กล่าวถึงการที่ผู้นำจะประสานความร่วมมือจากความหลากหลายไว้ว่าผู้นำจะหลีกเลี่ยงคำว่า “หรือ” พยายามใช้ “เรา” “และ” ไม่มีวิธีการใดดีที่สุดที่สุดในสถานการณ์ที่ต้องตัดสินใจผู้นำจะพยายามหาทางเลือกที่หลากหลายและชนะ-ชนะได้ประโยชน์ทุกฝ่ายเมื่อสมาชิกมีความหลากหลายผู้นำจะแสดงบทบาทในการหลอมรวมความหลากหลายทางวัฒนธรรมความเชื่อความคิด จริยธรรมศาสนาภูมิหลังอาชีพการที่จะมีภาวะผู้นำการปรับเปลี่ยนได้นั้นผู้นำต้องมีความสามารถในการรวมพลังประสานความร่วมมือโดยเริ่มจาก 1) การคิดนอกกรอบ

(Avoiding The Staying Within The Box) 2) มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา (Decision Making) และ 3) มีการประนีประนอม (Compromising)

Lasker & Weiss (2003, p. 203) ได้กล่าวถึงปัจจัยหลักของความล้มเหลวในการให้บริการด้านสุขภาพแก่ผู้รับบริการโดยปัจจัยสำคัญคือการรวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงานผู้มีส่วนได้ส่วนเสียซึ่งหลายครั้งกลุ่มบุคคลดังกล่าวก็สร้างความสับสนและสร้างปัญหาขัดแย้งดังนั้นการรวมพลังโดยการสร้างความเข้าใจตรงกันในเป้าหมายและเข้าใจตระหนักในปัญหาาร่วมกันและพยายามร่วมกันหาวิธีการแก้ไขอยู่ตลอดเวลาซึ่งการประสานความร่วมมือจะสำเร็จได้ต้อง 1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และ 2) การประนีประนอม (Compromising)

Suzette (2005, p. 94) ศึกษาเรื่องการบริหารโรงเรียนหลักการและทฤษฎีกล่าวว่าการประสานความร่วมมือในโรงเรียนนั้น (Creating Synergy) ผู้บริหารต้องรวมพลังทีมงานที่มีอายุหลากหลายให้มีความเข้าใจในจุดหมายร่วมกันเพื่อร่วมมือกันให้รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งที่มีความสำคัญดังนั้นควรมีกิจกรรมที่เป็นการรวมพลังประสานความร่วมมือดังนี้ 1) สร้างความร่วมมือโดยให้ทุกคนเป็นส่วนร่วมที่สำคัญ (Bind Colleagues Together or Set Them Apart) และ 2) สร้างความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน (Establishing Good Relationships)

Elizondo, Feske, Edgull, & Walsh (2008, pp. 91–92) ได้รวมพลังสร้างความร่วมมือกับหน่วยงานต่างๆทั้งภาครัฐและเอกชนเพื่อหาวิธีการทำให้โรงเรียนและเด็กปลอดภัยจากปัญหาคุกคามต่างๆทั้งความรุนแรงในเด็กปัญหาจิตใจปัญหาสุขภาพปัญหาผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งจากการดำเนินงานเป็นระยะเวลา 2 ปีสามารถช่วยเหลือเด็กและโรงเรียนให้ปลอดภัยจากปัญหาต่างๆสามารถสร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ปกครองของนักเรียนซึ่งในการประสานความร่วมมือนั้นสิ่งที่สำคัญคือ 1) การสร้างความร่วมมือ (Collaboration) และ 2) การมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)

Hogan (2008, p.74) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบพื้นฐานของภาวะผู้นำที่ต้องตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงซึ่งรวมถึงการประสานความร่วมมือซึ่งผู้นำที่มีการประสานความร่วมมือจะต้องไม่นิยมอำนาจเผด็จการหลีกเลี่ยง “หรือ” ต้องมีพรสวรรค์ของการใช้ “และ” ผู้นำต้องมีความคิดเชิงบวกต่อปัญหาโดยหาทางแก้ปัญหาเพื่อให้ได้รับประโยชน์ต่อทุกฝ่าย (Win–Win Solution) ซึ่งต้องมีความเข้าใจในสถานการณ์และแก้ปัญหาสถานการณ์นั้นๆได้ (Comprehension of A Situation)

Khan (2009, p. 217) กล่าวว่าโลกทุกวันนี้เป็นโลกแห่งความรู้การเป็นองค์กรที่มีคุณภาพและองค์กรแห่งการเรียนรู้จะทำให้เกิดประโยชน์ที่ยั่งยืนต่อองค์กร การสร้างกลุ่มความรู้โดยการรวมพลังประสานความร่วมมือจากหลากหลายของหน่วยงานภาครัฐโดยเป็นการรวมพลังของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความสำคัญต่อการพัฒนาของภาคเอกชนโดยในการประสานความร่วมมือนั้นจะต้อง 1) มีเป้าหมายที่ชัดเจน (Clearly Defined Goal) ซึ่งจะช่วยลดความเสี่ยงที่จะล้มเหลว 2) เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน (Mutually Valued) และ 3) แบ่งปันเป้าหมายและจุดประสงค์ (Shared Goal and Purpose)

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่หลากหลายดังกล่าวสรุปได้ว่าการประสานความร่วมมือหมายถึงความสามารถของผู้นำในการเผชิญกับสถานการณ์การรวมพลังและแสวงหาความร่วมมือจากผู้ร่วมงานและผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานสามารถเผชิญปัญหาและกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน การสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบการประสานความร่วมมือ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเดียวกัน คล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกันสำหรับองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกันและสรุปจำนวนองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1) มีมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีเห็นคุณค่าซึ่งกันและกันกระตุ้นให้มีความสามัคคีกลมเกลียวกันมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ร่วมงานสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ร่วมงาน

2) การสร้างความร่วมมือ ได้แก่ ส่งเสริมให้มีการทำกิจกรรมร่วมกันความสามารถในการทำงานเป็นทีมการทำงานร่วมกันอย่างมีความสุขสร้างความร่วมมือโดยให้ทุกคนเป็นส่วนร่วมที่สำคัญ

3) การประนีประนอม ได้แก่ มีการประนีประนอมเพื่อลดการต่อต้านในสถานการณ์ที่ขัดแย้งกันแก้ปัญหาเพื่อให้ได้รับประโยชน์ต่อทุกฝ่าย

4) การกล้าเผชิญกับสถานการณ์

5) มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน

6) มีทักษะในการรับฟังที่ดี

- 7) พัทธ์สิทธิ์ของบุคลากร
- 8) มีคุณธรรมจริยธรรม
- 9) จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
- 10) มีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยอย่างทั่วถึง
- 11) มีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม
- 12) มีความยุติธรรม
- 13) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่
- 14) มีความยืดหยุ่น
- 15) มีการจัดสรรงานตามความสามารถ
- 16) ดูแลเอาใจใส่บุคลากร
- 17) การสอนปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร
- 18) ทุ่มพยายาม
- 19) คิดนอกกรอบ
- 20) มีความสามารถในการตัดสินใจในการแก้ปัญหา
- 21) มีความเข้าใจในสถานการณ์และแก้ปัญหาสถานการณ์นั้นๆ
- 22) เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน
- 23) แบ่งปันเป้าหมายและจุดประสงค์

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 23 รายการข้างต้น โดยนำแนวคิดของ สุวรรณ วงค์เมืองแก่น (2548); กาญจนา ธานี (2551); Glover, Jones & Friedman (2002); Lasker & Weiss (2003); Suzette (2005); Elizondo, Feske, Edgull, & Walsh (2008); Hogan (2008); Khan (2009) ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์ องค์ประกอบซึ่งเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์ความถี่เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตาราง 2



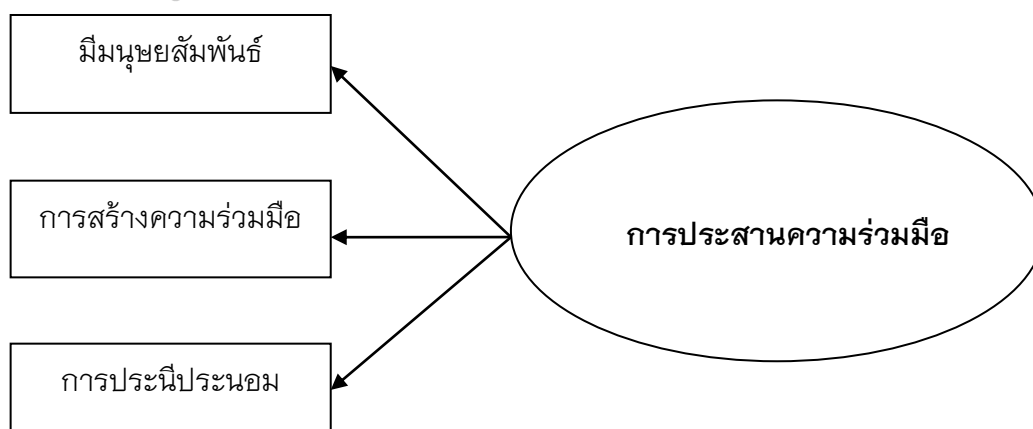
ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน  
ด้านการประสานความร่วมมือ

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ คณะกรรมการสถานักเรียน	1. สุวรรณวงศ์เรืองแก่น (2548)	2. กาญจนานันท์ (2551)	3. Glover et al. (2002)	4. Losker & Weiss (2003)	5. Suzette (2005)	6. Elizondo et al. (2008)	7. Hoggan (2008)	8. Khan (2009)	ความถี่	ร้อยละ
1) มีมนุษยสัมพันธ์	√	√	√		√	√		√	6	74
2) การสร้างความร่วมมือ	√	√		√	√	√		√	6	74
3) การประนีประนอม	√		√	√		√	√	√	6	74
4) การกล้าเผชิญกับสถานการณ์	√								1	12
5) มีการปรับปรุงแนวทางการปฏิบัติงาน	√								1	12
6) มีทักษะในการรับฟังที่ดี	√								1	12
7) พึ่งพิงสิทธิของบุคลากร	√								1	12
8) มีคุณธรรมจริยธรรม	√								1	12
9) จัดให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงาน	√								1	12
10) มีการให้รางวัลและยกย่องชมเชยอย่างทั่วถึง	√								1	12
11) มีอารมณ์ขันอย่างเหมาะสม	√								1	12
12) มีความยุติธรรม	√								1	12
13) มีความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่	√								1	12
14) มีความยืดหยุ่น	√								1	12
15) มีการจัดสรรงานตามความสามารถ	√								1	12
16) ดูแลเอาใจใส่บุคลากร	√								1	12
17) การสอนปฏิบัติงานให้แก่บุคลากร	√								1	12
18) ทุ่มเทพยาคม		√							1	12

ตาราง 2 (ต่อ)

นักวิชาการ	นักวิชาการ								ความถี่	ร้อยละ
	1. สุวรรณวงศ์เมืองแก่น (2548)	2. กาญจนานันท์ (2551)	3. Glover et al. (2002)	4. Lasker & Weiss (2003)	5. Suzette (2005)	6. Elizondo et al. (2008)	7. Hogan (2008)	8. Khan (2009)		
องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ คณะกรรมการสถานักเรียน										
19) คิดนอกกรอบ			√						1	12
20) มีความสามารถในการตัดสินใจ ในการแก้ปัญหา			√						1	12
21) มีความเข้าใจในสถานการณ์และ แก้ปัญหาสถานการณ์นั้นๆ							√		1	12
22) เห็นคุณค่าซึ่งกันและกัน								√	1	12
23) แบ่งปันเป้าหมายและจุดประสงค์								√	1	12

จากตาราง 2 เห็นได้ว่าองค์ประกอบย่อยที่ได้จากการสังเคราะห์ มีจำนวน 23 องค์ประกอบแต่สำหรับการวิจัยครั้งนี้กำหนดองค์ประกอบโดยใช้เกณฑ์ความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปซึ่งพบว่ามี 3 องค์ประกอบคือ 1) มีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างความร่วมมือ และ 3) การประนีประนอมเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยดังภาพประกอบ 10



ภาพประกอบ 10 โมเดลองค์ประกอบย่อยด้านการประสานความร่วมมือ

จากภาพประกอบ 10 แสดงองค์ประกอบย่อยการประสานความร่วมมือที่ได้จากการสังเคราะห์ทัศนของนักวิชาการต่างๆซึ่งประกอบด้วย 1) มีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างความร่วมมือและ 3) การประนีประนอมโดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบดังหัวข้อที่จะกล่าวถึงข้างล่างนี้

4.1.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการมีมนุษยสัมพันธ์ (Human Relationship)

ประสาน วงศ์ใหญ่ (2549, หน้า 88) กล่าวว่าผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) เห็นความสำคัญของผู้อื่น 2) มองคนในแง่ดี 3) รู้จักประเมินค่าตนเอง 4) ไม่ลืมหืมตา 5) หนักแน่นไม่หุบปาก 6) ใจกว้าง 7) มีความยุติธรรม 8) มีความกระตือรือร้น 9) ใช้หลักธรรมชาติและ 10) มีวินัย

ทองทิพ ภาวิริยะพันธุ์ (2549, หน้า 132) กล่าวว่าผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ควรมีพฤติกรรม 1) มีความเข้าใจเป้าหมายขององค์การอย่างถูกต้อง 2) รู้จักตนเอง 3) มีความทะเยอทะยานพอเหมาะ 4) ทำงานเป็น 5) รู้จักให้ข่าวสารและข้อเท็จจริง 6) รู้จักเกรงใจบุคคลที่จะอยู่ร่วมกันในองค์กร 7) รู้จักตนเอง 8) มีอารมณ์ดีเสมอ 9) รู้จักสร้างเสน่ห์ให้ตนเองและ 10) รู้จักใช้บันได้หกชั้น

กิติพร ไชยประการ (2549, หน้า 65) กล่าวว่าพฤติกรรมที่แสดงถึงความมีมนุษยสัมพันธ์มีดังนี้ 1) มีความสนุกสนานร่าเริง 2) การยอมรับ 3) ความไว้วางใจ 4) การให้เกียรติเคารพผู้อื่น 5) การช่วยเหลือสงเคราะห์ 6) ความเข้าใจ 7) ความเป็นธรรมชาติ 8) ความจงรักภักดี 9) ความมีน้ำใจและ 10) ความซื่อสัตย์

จันตรี คำสอน (2549, หน้า 69) กล่าวว่ามนุษยสัมพันธ์นั้น หมายถึง ศาสตร์และศิลป์ของการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับคนอื่นซึ่งได้แก่ 1) มีน้ำใจ 2) ยินดีรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) เคารพและให้เกียรติผู้อื่น 4) มีเหตุผล 5) มีความสุภาพ 6) ซื่อสัตย์ 7) การมองโลกในด้านดีและ 8) มีความสามารถในการปรับตัวเอง

ลออวรรณ อึ้งสกุล (2549, หน้า 75) กล่าวว่าผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นควรมีพฤติกรรม 1) การแสดงถึงความมีน้ำใจและความเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 2) ความสุชมรอบคอบ 3) ความซื่อสัตย์สุจริต 4) ความยุติธรรม 5) ความมีคุณธรรมและจริยธรรม และ 6) ความเฉลียวฉลาด

ชาญชัย อาจินสมาจาร (2550, หน้า 98) กล่าวว่าพฤติกรรมของผู้นำที่มีมนุษยสัมพันธ์ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์และความซื่อตรง 2) ความไวต่อสิ่งกระตุ้น 3) ความร่วมมือ 5) ความยืดหยุ่น 6) การให้การสนับสนุน 7) ความมั่นใจในตนเอง 8) ความรับผิดชอบ ชอบและการพึ่งพาตนเอง 9) วุฒิภาวะทางอารมณ์ 10) สนุกสนานกับการทำงาน 11) การรับใช้ 12) ทำให้เป็นตัวอย่างเพื่อคนอื่นจะได้ทำตาม 13) ให้พบได้และเห็นตัวได้ 14) แสดงความมั่นใจในตัวตนและ 15) ใช้อำนาจอย่างฉลาด

สัมมา รธนิตย์ (2553, หน้า 58) กล่าวว่าผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) รู้จักและเข้าใจตนเอง 2) การเข้าใจผู้อื่น 3) การยอมรับผู้ร่วมงาน 4) การแสดงความซื่อสัตย์ 5) การรู้จักภูมิหลังเพื่อนร่วมงาน 6) การให้ความช่วยเหลือผู้อื่น 7) การหักทลายด้วยไมตรีจิตที่ดี 8) การแสดงความสุภาพ 9) การยกย่องชมเชย 10) การให้โอกาสผู้ร่วมงาน 11) การร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับผู้ร่วมงาน 12) การยอมรับความผิดพลาด 13) การปฏิบัติตนเสมอต้นเสมอปลาย 14) การมองโลกในแง่ดี 15) การชี้แจงนโยบาย 16) การรักษาสันติภาพประโยชน์ของผู้ร่วมงานและส่วนรวม 17) ใจกว้างเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ 18) ให้ความยุติธรรม 19) เอาใจใส่และสนองความต้องการของคนอื่นและ 20) แสดงจุดร่วม สงวนจุดต่าง

Hathorne & Yurkovich (2003, p. 214) ได้ศึกษาเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์และการดูแลรักษาผู้ป่วยพบว่ามนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากทำให้ผู้ป่วยมีอาการดีขึ้น โดยผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ควรเป็นผู้ที่เห็นอกเห็นใจผู้อื่นและมีความศรัทธาต่อผู้อื่น (Faith)

Kusari (2010, p. 96) กล่าวว่า มนุษยสัมพันธ์ส่งเสริมให้การใช้เครือข่ายสังคมออนไลน์ผ่านโทรศัพท์เคลื่อนที่มากขึ้นโดยผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีจะเป็นคนที่หักทลายดีมีความสุภาพและอารมณ์ดี

Jensen (2010, p. 109) กล่าวถึงการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างมนุษย์โดยอาศัยเรื่องเล่าในอดีตและกล่าวถึงพฤติกรรมของผู้ที่มีมนุษยสัมพันธ์ไว้ว่าเป็นการแสดงออกถึงความเห็นอกเห็นใจกันมีน้ำใจแสดงออกถึงความจริงใจเพื่อให้เกิดความไว้วางใจความน่าเชื่อถือเกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การมีมนุษยสัมพันธ์” ว่าหมายถึงพฤติกรรมของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงถึงการมองโลกในแง่ดี มีเมตตากรุณา ให้เกียรติผู้อื่น มีความยุติธรรมและมีความสุภาพ เพื่อจูงใจ ประสานความต้องการ สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศทำงานที่ดี ส่งผลให้การดำเนินกิจการนักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงพฤติกรรมบ่งชี้ “การมีมนุษยสัมพันธ์” ประกอบด้วย 1) การมองโลกในแง่ดี 2) มีเมตตากรุณา 3) ให้เกียรติผู้อื่น 4) มีความยุติธรรมและ 5) มีความสุภาพ

#### 4.1.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการสร้างความร่วมมือ

ยูกิ โสติพันธ์ วิลาวัณย์ จอมทอง และนงนุช บุญยัง (2549, หน้า 82) กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันที่สมาชิกทุกคนรู้ตัวว่าเป็นส่วนหนึ่งที่สำคัญของทีม ในการสร้างความร่วมมือที่ดีนั้นสมาชิกต้องมีความไว้วางใจกันยอมรับซึ่งกันและกันและแลกเปลี่ยนเรียนรู้ผู้นำที่มีการสร้างความร่วมมือที่ดีนั้นต้องมีการเตรียมความพร้อมเพื่อสร้างความร่วมมือจัดให้มีทรัพยากรและบุคลากรที่เพียงพอสร้างความมุ่งมั่นที่จะร่วมมือกันและกำหนดความสัมพันธ์และขั้นตอนเพื่อสร้างความร่วมมือ

สุภาพร โกเสงกุล (2550, หน้า 75) กล่าวว่า การสร้างความร่วมมือรวมพลังเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้การทำงานร่วมกันหรือการทำงานเป็นทีมประสบผลสำเร็จการร่วมมือรวมพลังจึงเป็นคุณลักษณะที่กลุ่มทีมองค์กรพึงปรารถนาเป็นการทำงานที่พึ่งพาอาศัยกันเพื่อสร้างสรรค์ผลประโยชน์ที่มีคุณค่าตามเป้าหมายที่สร้างร่วมกัน ทุกคนต้องมีส่วนร่วมในทุกขั้นตอนการร่วมมือจะมีประสิทธิภาพทุกคนต้องมีความพร้อมใจในการทำงานมีจิตใจพร้อมที่จะพัฒนาตระหนักถึงคุณค่าของความสำคัญของการร่วมมือยอมรับและไว้วางใจซึ่งกันและกัน

Bernard (2011, p. 322) ได้ศึกษาความสำคัญของการสร้างการร่วมมือที่มีต่อผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนซึ่งพบว่าครูส่วนใหญ่เห็นว่าการสร้างความร่วมมือเป็นประโยชน์ต่อการเรียนการสอนเป็นอย่างมากซึ่งเป็นการพบปะแลกเปลี่ยนและร่วมมือกันทั้งในด้านค่านิยมการวัดประเมินผลซึ่งการดำเนินการมีทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ แต่ก็มีอิทธิพลที่ก่อให้เกิดความร่วมมือที่ดีขึ้นนอกจากนี้ยังให้นิยามของการสร้างความร่วมมือว่าการที่คนตั้งแต่สองคนขึ้นไปทำงานร่วมกันเพื่อมุ่งสู่ความสำเร็จในจุดหมายที่ร่วมกันตั้งไว้

De Roux (2011, p. 84) ได้ศึกษาการก้าวไปในอนาคตความร่วมมือชุมชนและก้าวผ่านโลกยุคดิจิทัลโดยได้แสวงหาเครื่องมือที่จะวัดความสำเร็จของความร่วมมือซึ่งพบว่า การเรียนรู้ทางออนไลน์ได้สร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างนักเรียนเป็นการเรียนรู้โลกจริงรอบๆ ตัวในท้องถิ่นที่มีความร่วมมือในการเรียนเป็นคู่ๆ นอกจากนี้ยังมองว่าการสร้างความร่วมมือเป็นการคิดเชิงบวกในเป้าหมายร่วมกันของกลุ่มคนแต่ละคนมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์ที่ดีต่อกันทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและมีการปรับปรุงความสัมพันธ์และบทบาทความร่วมมืออยู่เสมอ

Furlow (2011, p. 68) ได้ศึกษาการแสวงหาความร่วมมือของนักเรียนในการวางแผนการเรียนรู้ในบริบทที่แตกต่างกันหลายๆ บริบททั้งในโรงเรียนบริบทของการส่งเสริมการศึกษาของภาครัฐและได้ให้ความหมายของการสร้างความร่วมมือเป็นการทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุจุดหมายร่วมกันโดยมีส่วนร่วมการวางแผนการปฏิบัติการประเมินซึ่งแต่ละคนต้องมีความรับผิดชอบในหน้าที่ของตนมีความไว้วางใจยอมรับซึ่งกันและกัน

Gnechten (2011, p. 114) ได้ศึกษาการพัฒนาครูสู่ความเป็นมืออาชีพโดยวิธีการการแสวงหาความร่วมมือที่จะขจัดปัญหาในชั้นเรียนพบว่า การแสวงหาความร่วมมือของครูส่งผลต่อความเป็นครูมืออาชีพช่วยแก้ปัญหาในชั้นเรียนนอกจากนี้ยังให้นิยามของการสร้างความร่วมมือว่าหมายถึงการทำงานร่วมกันกับคนอื่นโดยมีความพยายามทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกันมีการสื่อสารการมีส่วนร่วมในกิจกรรมมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นในความสัมพันธ์และประโยชน์ที่จะได้รับร่วมกัน

Watson (2011, p. 145) ได้ศึกษาวิวัฒนาการของความร่วมมือและการค้นพบบทบาทสำคัญในสายการผลิตโดยได้สร้างทีมความร่วมมือเชื่อมโยงบรรยากาศการทำงานที่ดีร่วมกันซึ่งจะก่อให้เกิดความรักและความสุขในการทำงานนอกจากนี้ยังกล่าวว่าการสร้างความร่วมมือเป็นการทำงานของกลุ่มคนที่จะต้องมีอารมณ์ความรู้สึกร่วมกันมีการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และมีความรักในการติดต่อสื่อสารกันเพื่อสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานร่วมกัน

จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อยการสร้างความร่วมมือว่าเป็นพฤติกรรมของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงความไว้วางใจ ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการร่วมมือ สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่สร้างร่วมกัน พฤติกรรมบ่งชี้ “การสร้างความ

ร่วมมือ” ประกอบด้วย 1) ความไว้วางใจ 2) ตระหนักถึงคุณค่าของความสำคัญของการร่วมมือและ 3) สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

#### 4.1.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการประนีประนอม

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 179) ให้คำจำกัดความการประนีประนอมไว้ว่าพอนหนักพอนเบาให้แก่กันปรองดองกันอะลุ่มอล่วย

สัมมา รุทธิธย์ (2553, หน้า 96) กล่าวว่ามีการประนีประนอมเป็นการที่ต่างฝ่ายต่างยินยอมที่จะเสียบางส่วนที่ตนต้องการเป็นการรอมชอมต่อกันไม่มีผู้แพ้ผู้ชนะอย่างชัดเจนเป็นการปันสิ่งที่ก่อให้เกิดความขัดแย้งอย่างเท่าเทียมกันโดยยอมรับว่าข้อยุติที่ได้ไม่อาจสร้างความพอใจแก่ทั้งสองฝ่ายได้อย่างเต็มที่

Davis (2009, p. 234) ได้กล่าวว่าการประนีประนอมเป็นการหาทางออกเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขและมีความยั่งยืนซึ่งต้องมีความซื่อตรงต่อกันเสียสละเห็นประโยชน์และความสำเร็จส่วนรวมมากกว่าส่วนตนใจกว้างยอมรับการสูญเสียการมีส่วนร่วมความรับผิดชอบและความเชื่อใจกัน

Zankoski (2010, p. 208) ได้กล่าวถึงการประนีประนอมว่า หมายถึงการยอมรับในความไม่สมปรารถนาพอนหนักเป็นบาลลดความขัดแย้งรักความสงบใจกว้างยอมรับการตัดสินใจถึงประโยชน์และเป้าหมายขององค์กร

Conrath (2011, p. 83) ได้กล่าวถึงการประนีประนอมว่าหมายถึงพฤติกรรมของบุคคลที่มีความใจกว้างยอมรับความเท่าเทียมเสียสละรักความสงบสันติเห็นความสำคัญของการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุข

Clark, Savitz, Lucy, Pingree & Scott (2012, p. 112) ได้กล่าวถึงการประนีประนอมว่าเป็นการที่แต่ละฝ่ายยอมรับในสถานการณ์ที่ไม่อาจมีผู้ชนะได้ซึ่งต้องยอมรับในความเป็นจริงที่เป็นไปได้รักสงบสุขไม่ชอบความรุนแรงเห็นอกเห็นใจกันสร้างความเชื่อมั่นซึ่งกันและกันมีความรับผิดชอบมีความโปร่งใสเชื่อใจกัน

จากทัศนะที่ดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การประนีประนอม” ว่าเป็นพฤติกรรมของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงความใจกว้าง รักความสงบ เสียสละ เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ พฤติกรรมบ่งชี้ “การประนีประนอม” ประกอบด้วย

1) ความใจกว้าง 2) รักความสงบและ 3) เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ ดังนั้นจึงพอสรุปองค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการประสานความร่วมมือดังตาราง 3

ตาราง 3 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการประสานความร่วมมือ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. มนุษยสัมพันธ์ (human relationship)	พฤติกรรมของคณะกรรมการสภานักเรียนที่แสดงถึงการมองโลกในแง่ดี มีเมตตา กรุณา ให้เกียรติผู้อื่น มีความยุติธรรมและมีความสุภาพ เพื่อจูงใจ ประสานความต้องการ สร้างความสัมพันธ์และบรรยากาศการทำงานที่ดี ส่งผลให้การดำเนินงานองค์การสภานักเรียนเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้น	1) การมองโลกในแง่ดี 2) มีเมตตา กรุณา 3) ให้เกียรติผู้อื่น 4) มีความยุติธรรม 5) มีความสุภาพ
2. การสร้าง ความร่วมมือ (collaboration)	พฤติกรรมของคณะกรรมการสภานักเรียนที่แสดงถึงความไว้วางใจ ตระหนักถึงคุณค่าและความสำคัญของการร่วมมือสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงานเพื่อมุ่งมั่นสู่การบรรลุเป้าหมายที่สร้างร่วมกัน	1) ความไว้วางใจ 2) ตระหนักถึงคุณค่า ของความสำคัญของ การร่วมมือ 3) สร้างบรรยากาศที่ดี
3. การประนีประนอม (compromising)	พฤติกรรมของคณะกรรมการสภานักเรียนที่แสดงถึงความใจกว้าง รักความสงบ ผ่อนหนักเป็นเบา เห็นความสงบสุขและความสำเร็จขององค์กรเป็นสำคัญ	1) ความใจกว้าง 2) รักความสงบ 3) เห็นความสงบสุขและ ความสำเร็จขององค์กร เป็นสำคัญ



## 4.2 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้องค์ประกอบด้านความรับผิดชอบ

### 4.2.1 องค์ประกอบย่อยด้านความรับผิดชอบ

National Centre for Ethics in Health Care (2005, online) กล่าวถึงหลักความรับผิดชอบว่าผู้นำจะต้องมีความรับผิดชอบเมื่อเผชิญหน้ากับการตัดสินใจในสถานการณ์ที่รับผิดชอบจะแสดงออกดังนี้ 1) จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย 2) จะคิดถึงผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาว 3) จะต้องมีพันธะความรับผิดชอบต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งหมดทั้งด้านความรับผิดชอบต่อวิชาชีพด้านการปรับปรุงการดูแลรักษาซึ่งถือเป็นความรับผิดชอบที่จะต้องดำเนินการ

Berghofer (2007, online) กล่าวว่าความรับผิดชอบเป็นภาระหน้าที่ที่มีความสัมพันธ์กันทั้งหมดหรือผู้นำที่มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่จะมีคุณลักษณะ (Characteristic) ของภาวะผู้นำที่จะต้องแสดงออกได้แก่ 1) เป็นผู้มีความอดทนต่อความยากลำบาก (Tolerates) หรือความขัดแย้ง (Contradiction) และสิ่งที่ทำให้เกิดความวิตกกังวล (Anxiety) 2) ต้องสามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสถานการณ์ของความแตกต่างหรือความขัดแย้ง 3) เป็นผู้เตรียมพร้อมหรือรอคอยกับสิ่งที่จะเกิดขึ้นหรือจุดจบของสถานการณ์

Ferrell, Fraedrich and Lida (2008, p. 92) กล่าวถึงความรับผิดชอบของภาวะผู้นำว่า 1) จะหาวิธีปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้อง (Correct Approach) 2) เป็นผู้ที่มีพันธะความรับผิดชอบและมีการปฏิบัติเชิงจริยธรรมและ 3) จะต้องแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด

Josephson (2009, online) กล่าวถึงความรับผิดชอบว่าการเป็นผู้มีความรับผิดชอบหมายถึงการรับผิดชอบในการเลือกสิ่งที่ดีที่สุดและรับผิดชอบต่อการดำรงชีวิตการปฏิบัติตามกฎเกณฑ์หรือหลักการทางจริยธรรมในการดำเนินชีวิตนั้นมีความหมายและมีเป้าหมายผู้นำที่มีความรับผิดชอบจะสามารถอธิบาย 1) การปฏิบัติตามแผน 2) มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศและ 3) มีการหักห้ามหรือควบคุมใจตนเอง

Mowbray (2009, online) กล่าวถึงผู้นำที่มีจริยธรรม (Ethical Leadership) ว่าจะต้องมีความรับผิดชอบซึ่งกล่าวไว้ในฐานะผู้นำจะต้อง 1) สร้างพันธะ ความรับผิดชอบ (Commitment) ระหว่างตนเองพนักงานและองค์กร 2) การสร้างความไว้วางใจ (Trust) และ 3) มีการทำสัญญาหรือข้อตกลง (Engagement) ระหว่างตนเอง พนักงานและองค์กร 4) มีความอดทนอดกลั้นต่อความรับผิดชอบของแรงงานในการทำงาน

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องดังกล่าวสรุปได้ว่า ความรับผิดชอบหมายถึงลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ จดจ่อตั้งใจ มุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน การศึกษาเล่าเรียน และการเป็นอยู่ของตนเองและผู้อยู่ในความดูแล ตลอดจนสังคม อย่างเต็มความสามารถ เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น เป็นความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ การสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียนด้าน ความรับผิดชอบ ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์ มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลางที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นหรือเลือกใช้ชื่อองค์ประกอบใดขององค์ประกอบหนึ่งดังนี้

1. การปฏิบัติตามแผนได้แก่ 1) มีความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ 2) จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสิ่งที่จะเกิดขึ้นทั้งหมด 3) ความสามารถในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 4) มีความรับผิดชอบต่อภารกิจที่ได้รับมอบหมาย 5) สร้างพันธะความรับผิดชอบ 6) การมีพันธะความรับผิดชอบ 7) เป็นผู้ที่มีพันธะความรับผิดชอบและมีการปฏิบัติเชิงจริยธรรม 8) ปฏิบัติตามแผนงานด้วยความรับผิดชอบ

2. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศได้แก่ 1) มีความพยายามสู่ความเป็นเลิศ 2) ผู้นำจะต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) มีความรับผิดชอบที่จะพัฒนาภารกิจนั้นให้ดีที่สุด 4) จะต้องแสวงหาวิธีการปฏิบัติที่ดีที่สุด 5) มีการปฏิบัติเพื่อให้บรรลุเป้าหมายหรือผลที่คาดหวัง

3. การควบคุมตนเองได้แก่ 1) มีการหักห้ามใจหรือควบคุมใจตนเอง  
 2) เป็นผู้มีความอดทนต่อความยากลำบาก 3) การมีความอดทนอดกลั้นและยับยั้งชั่งใจ  
 4) เมื่อเกิดความขัดแย้งในเรื่องความรับผิดชอบผู้นำจะต้องมีความอดทน 5) มีความอดทน  
 อดกลั้นต่อความรับผิดชอบของแรงงานในการทำงานของเขา 6) มีความอดทนไม่ย่อท้อใน  
 การพัฒนางานอย่างต่อเนื่อง 7) มีความอดทนมุ่งมั่นและพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

4. การปรับปรุงงานได้แก่ 1) ประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย  
 2) การสร้างสรรค์ความรู้ การเรียนรู้และการพัฒนาองค์กรเป็นสิ่งที่ยิ่งใหญ่ 3) จะหาวิธี  
 ปรับปรุงการทำงานให้ถูกต้อง 4) แสวงหาวิธีการปรับปรุงด้วยกระบวนการวิจัย

5. คำนี้ถึงผลที่เกิดขึ้น ได้แก่ 1) เป็นผู้เตรียมพร้อมหรือรอคอยกับสิ่ง  
 ที่จะเกิดขึ้นหรือจุดจบของสถานการณ์ 2) จะคิดถึงผลกระทบในระยะสั้นและระยะยาว  
 3) มีการปฏิบัติและตัดสินใจโดยคำนึงถึงคุณค่าพื้นฐานที่ดีสำหรับนักเรียน

6. รับผิดชอบต่อภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์

7. สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสถานการณ์ของความแตกต่างหรือความ  
 ขัดแย้ง

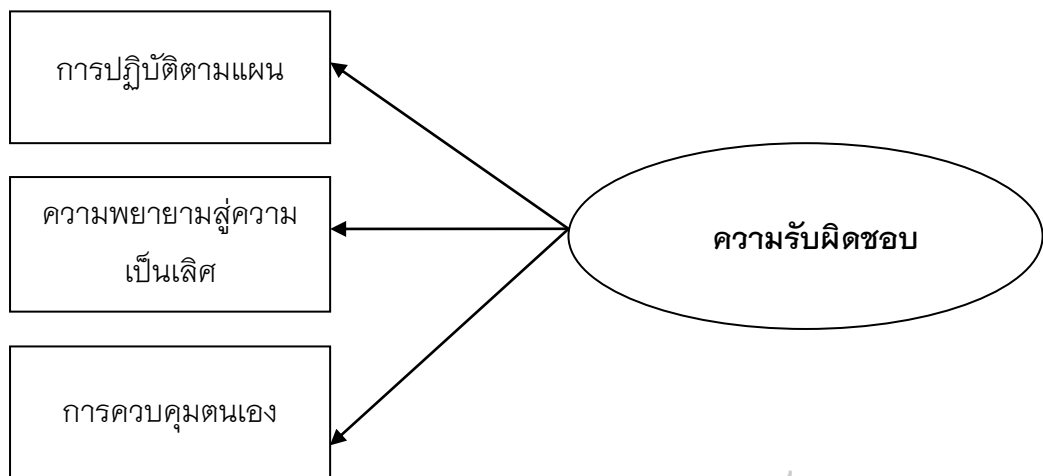
8. การสร้างความไว้วางใจ

9. มีการทำสัญญาหรือข้อตกลงระหว่างตนเองพนักงานและองค์กร  
 ดังนั้นองค์ประกอบย่อยของความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของนักวิชาการ  
 ต่างๆดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีและ  
 เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย ดังแสดงในตาราง 4

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน  
ด้านความรับผิดชอบ

นักวิชาการ	1.National Centre for in Health Care (2005)	2.Berghofer (2007)	3.Ferrell, Fraedrich and Lida (2008)	4.Josephson (2009)	5.Mowbray (2009)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสถานักเรียน							
1.การปฏิบัติตามแผน	√		√	√	√	4	80
2.ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ	√	√	√	√		4	80
3.การควบคุมตนเอง		√	√	√	√	4	80
4.การปรับปรุงงาน	√		√			2	40
5.คำนึงถึงผลที่เกิดขึ้น	√	√				2	40
6.รับผิดชอบต่อภาวะความเป็นอยู่ของมนุษย์						1	20
7.สามารถดำรงชีวิตอยู่ได้ในสถานการณ์ ของความแตกต่างหรือความขัดแย้ง		√				1	20
8.การสร้างควมไว้วางใจ					√	1	20
9.มีการทำสัญญาหรือข้อตกลง ระหว่างตนเองพนักงานและองค์กร					√	1	20

จากตาราง 4 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการสถานักเรียนด้านความรับผิดชอบพบว่ามี 9 องค์ประกอบแต่การวิจัยครั้งนี้  
ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูงคือ ร้อยละ 50 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ  
เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการจำวน 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) การปฏิบัติตามแผน  
2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ 3) การควบคุมตนเอง ดังภาพประกอบ 11



ภาพประกอบ 11 โมเดลองค์ประกอบย่อยด้านความรับผิดชอบ

#### 4.2.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการปฏิบัติตามแผน

จิตติมา วรรณศรี (2550, หน้า 60) กล่าวว่า การปฏิบัติตามแผนเป็นการนำแผนงานเชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริงโดยวิธีการแปลงความคิดของตนไปสู่นโยบายแผนกลยุทธ์แผนงานโครงการและกิจกรรมของสถานศึกษา

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 34) ได้ให้ความหมายไว้ว่าการปฏิบัติตามแผนหมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำที่แสดงออกถึงการนำวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยกำหนดเป็นเป้าหมายแผนและกิจกรรมต่างๆที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยความร่วมมือของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้วิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและต้องมีการตรวจสอบติดตามผล

Wilmore (2002, p. 112) กล่าวว่า การปฏิบัติเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามแผนนั้นจะต้องจัดการเกี่ยวกับองค์ประกอบต่างๆอันได้แก่เป้าหมายงบประมาณและทรัพยากรอื่นๆให้ดำเนินการสอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยต้องระบุเป้าหมายและแผนกลยุทธ์อย่างละเอียดรวมทั้งกิจกรรมทุกอย่าง

Sashkin (2003, p. 45) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบการเป็นผู้นำก็คือ การปฏิบัติตามแผนซึ่งสามารถปฏิบัติได้ 2 แนวทางคือ 1) โดยการหลอมรวมแผนงานนั้นลงในปรัชญาของโรงเรียนแล้วนำไปปฏิบัติจริง 2) โดยการสร้างความสัมพันธ์อันดีกับสมาชิกแต่ละคนซึ่งผู้นำควรมีคุณลักษณะ 5 ประการคือมีทักษะการสื่อสารที่ดีแสดงออกถึงวิสัยทัศน์ของตนวางตนให้เป็นที่ไว้วางใจมีความมั่นใจและเคารพความคิดเห็นของผู้อื่น

จากการให้ความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยสามารถสรุปคำนิยามเชิงปฏิบัติการของ “การปฏิบัติตามแผน” ได้ว่าหมายถึงการแสดงออกของคณะกรรมการสภานักเรียนถึงการนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริงโดยกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กรเพื่อให้แผนที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จและมีการตรวจสอบติดตามผลตัวบ่งชี้ของการปฏิบัติตามแผนประกอบด้วย 1) การกำหนดเป้าหมายและกิจกรรม 2) การมีส่วนร่วม และ 3) การตรวจสอบและติดตาม

#### 4.2.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความพยายามสู่ความเป็นเลิศ

ชิต ปุริโสตม (2544, หน้า 56) ได้ให้ความหมายความเป็นเลิศว่า หมายถึงการปฏิบัติงานที่เป็นประโยชน์หรือความสำเร็จอย่างสูงและอย่างต่อเนื่อง

วีระ บำรุงรักษ์ (2538 อ้างถึงในสุเทพ ปาลสาร, 2555) ได้อธิบายถึงความเป็นเลิศในการบริหารดังนี้ 1) ผลงานที่มีความเป็นเลิศเป็นผลงานที่สามารถแก้ปัญหาหรือตอบสนองความต้องการของทุกฝ่ายได้เป็นอย่างดี 2) ผู้บริหารที่มีความเป็นเลิศ ต้องมีเป้าหมายชัดเจนมีภาวะผู้นำสามารถวางตัวบุคคลพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานเป็นผู้อำนวยความสะดวกไม่เผด็จการทางความคิดสร้างเสริมขวัญและกำลังใจ 3) ผู้ร่วมงานที่มีความเป็นเลิศ ต้องเข้าใจหน้าที่องค์กรเข้าใจเป้าหมายรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเองศรัทธาในองค์กรของตนหวังดีต่อประชาชนหรือผู้รับบริการเห็นส่วนรวมสำคัญกว่าส่วนตนและมีจิตวิญญาณประชาธิปไตย 4) ระบบงานที่มีความเป็นเลิศต้องคำนึงถึง 2 เรื่องคือเรื่องประสิทธิภาพและประสิทธิผลควบคู่ไปกับการคิดเรื่องสายการบริหารและสายวิชาการ รวมถึงกระบวนการทำงานร่วมกันและใช้วิธีวิจัยปฏิบัติการมาใช้ในการวางแผนและจัดทำโครงการผู้บริหารแสดงบทบาทของครูอาจารย์และโค้ชบทบาทสนับสนุนและประสานงานมากขึ้น

The European Foundation for Quality Management (EFQM) (2006, online) กล่าวถึงลักษณะขององค์กรที่เป็นเลิศว่า 1) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถบรรลุผลสัมฤทธิ์และสร้างความพึงพอใจให้กับผู้มีส่วนเกี่ยวข้องทั้งหมดขององค์กรได้ 2) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องสามารถสร้างคุณค่าที่ยั่งยืนให้กับลูกค้าได้ 3) องค์กรที่เป็นเลิศจะประกอบด้วยภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์และสร้างแรงบันดาลใจให้กับทุกคนพร้อมๆ กับวัตถุประสงค์ที่แน่วแน่ขององค์กร 4) องค์กรที่เป็นเลิศจะต้องมีกระบวนการบริหารจัดการ

ภายในองค์กรอย่างเป็นระบบและตั้งอยู่บนพื้นฐานของข้อเท็จจริง 5) องค์กรที่เป็นเลิศจะใช้ศักยภาพของบุคลากรอย่างเต็มที่ผ่านการพัฒนาบุคลากรและการมีส่วนร่วม 6) องค์กรที่เป็นเลิศจะสร้างการเปลี่ยนแปลงใหม่ๆที่เกิดขึ้นโดยการเรียนรู้ของพนักงานเพื่อนำไปสู่อโอกาสในการพัฒนาและการสร้างนวัตกรรม 7) องค์กรที่เป็นเลิศจะพัฒนาและรักษาไว้ซึ่งพันธมิตรทางธุรกิจที่สามารถสร้างคุณค่า 8) องค์กรที่เป็นเลิศจะแสดงออกซึ่งความรับผิดชอบต่อสังคมมากเกินกว่าที่ข้อบังคับกำหนดไว้แต่จะพยายามทำความเข้าใจและตอบสนองต่อความคาดหวังของสังคมด้วย

Josephson (2009, online) กล่าวถึงลักษณะที่สำคัญของผู้นำที่พยายามสู่ความเป็นเลิศคือ 1) ความขยัน (Diligence) 2) ความมานะอดทน (Perseverance) 3) การพัฒนาที่ต่อเนื่อง (Continuous Improvement)

Jobs DB (2010, online) กล่าวถึง 8 เคล็ดลับบริหารองค์กรเพื่อความ เป็นหนึ่งหรือเพื่อความ เป็นเลิศว่าในองค์กรจะต้องมีผู้บริหารที่รู้เคล็ดลับดังต่อไปนี้

- 1) รู้จักและรู้จักลูกค้าของตน 2) รู้จักวัฒนธรรมความเป็นอยู่ของลูกค้า 3) เป้าหมายชัดเจน วัตถุประสงค์ได้ 4) กำหนดแผนงานไว้ให้ชัดเจน 5) ต้องเรียนรู้วิธีเข้าถึงทรัพยากรที่ต้องการ
- 6) พัฒนาทักษะในการบริหารบุคลากร 7) สร้างผลิตภัณฑ์ใหม่ๆออกสู่ตลาดอยู่เสมอ
- 8) คำว่า "ขอบคุณ" ใช้ให้ชินปาก

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ” ได้ว่าหมายถึงพฤติกรรมกรรมการแสดงออกของ คณะกรรมการสภานักเรียนที่พยายามแสวงหาและพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นอยู่เสมอ ทำงานด้วยความขยัน ความระมัดระวัง มีความพร้อมและไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรือ อุปสรรคซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงพฤติกรรมบ่งชี้ “ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ” ประกอบด้วย 1) ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น 2) ปฏิบัติงานด้วยความขยัน ระมัดระวังและมีความพร้อมในการทำงาน 3) หาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอ

#### 4.2.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการควบคุมตนเอง

อาฟสา หุตะเจริญ (2549, หน้า 42) ได้ให้ความหมายการควบคุมตนเองไว้ว่าเป็นความสามารถในการเอาชนะหรือเปลี่ยนแปลงการตอบสนองภายในของ บุคคลที่มีความสามารถที่จะไม่คล้อยตามการโน้มน้าวของบุคคลที่มีอิทธิพลและระงับการ กระทำของตนเองได้

ปนัดดา ชีระเชื้อและคณะ (2551, หน้า 64) กล่าวว่า การควบคุมตนเอง เป็นพฤติกรรมที่บุคคลถูกควบคุมโดยกระบวนการควบคุมอย่างตั้งใจและอยู่ภายใต้อำนาจ จิตใจโดยแบ่งเป็นการควบคุม 2 ชนิด ได้แก่ การสามารถควบคุมตนเองได้อีกครั้ง (Regressive Self-Control) มีเป้าหมายเพื่อที่จะให้ได้กลับคืนมาซึ่งการทำงานที่ปกติของ ร่างกายและการปฏิรูปการควบคุมตนเอง (Reformative Self-Control) มีเป้าหมายที่จะหยุด นิสัยที่คิดว่าไม่เหมาะสมและสร้างพฤติกรรมที่มีประสิทธิภาพดีกว่าขึ้นมาแทน

อ่อนศรี นวนเกต (2551, หน้า 64) ได้ให้คำจำกัดความของการควบคุม ตนเองหมายถึงตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้ามีผลต่อพฤติกรรมของบุคคลมากหากบุคคลใดมีทักษะ ในการควบคุมตนเองดีตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าก็จะมีผลพฤติกรรมดังกล่าวในทางตรงกัน ข้ามหากบุคคลขาดทักษะในการควบคุมตนเองตัวกระตุ้นหรือสิ่งเร้าก็จะมีผลต่อพฤติกรรม มาก

ประสงค์ อาสา (2552, ออนไลน์) กล่าวถึงการขาดการควบคุมตนเองว่า เป็นความอ่อนแอที่เสียหายมากที่สุดการขาด “การควบคุมตนเอง” จะทำให้เขา “ตอบโต้” ออกไปด้วยคำพูดที่จะไม่ก่อให้เกิดประโยชน์ใดๆ เลยดังนั้นการควบคุมตนเองจะต้องรู้จักให้อภัยไม่พยายามทักล้าที่จะยอมรับความจริงไม่เพียงแต่จะเอาชนะเพียงอย่างเดียว

สุเทพ ปาลสาร (2555, หน้า 101) กล่าวถึงกระบวนการควบคุมตนเอง ประกอบด้วยกระบวนการที่สำคัญ 2 ประการได้แก่ 1) การควบคุมสิ่งเร้า (Stimulus Control) หมายถึงกระบวนการที่บุคคลเรียนรู้ที่จะแสดงพฤติกรรมได้อย่างสอดคล้องกับ สภาพการณ์หรือสิ่งเร้าของตนโดยประเมินเงื่อนไขและสภาพการณ์ที่ควบคุมพฤติกรรมอยู่ ด้วยวิธีการแยกแยะสิ่งเร้าจากนั้นจึงเปลี่ยนแปลงหรือจัดระบบสภาพการณ์สิ่งเร้าให้ เอื้ออำนวยให้เกิดพฤติกรรมที่ต้องการ 2) การควบคุมผลกรรมด้วยตนเอง (Self-Presented) หมายถึงการให้ผลกรรมตนเองหลังจากที่ได้กระทำพฤติกรรมเป้าหมายแล้วซึ่ง ผลกรรมนี้อาจเป็นได้ทั้งการเสริมแรงหรือการลงโทษซึ่งในการควบคุมพฤติกรรมควรใช้ การเสริมแรงมากกว่าการลงโทษ

Kazdin (1980, online) กล่าวว่ากระบวนการสำคัญของการควบคุม ตนเองคือบุคคลจะเป็นผู้ดำเนินการในการปรับพฤติกรรมด้วยตนเองทั้งหมดไม่ว่าจะเป็น การเลือกเป้าหมายตลอดจนการดำเนินการทั้งหมดเพื่อที่จะให้บรรลุเป้าหมายนั้น



Mendonca (2001, online) ได้พูดถึงภาวะผู้นำว่าจะต้องสามารถควบคุมอารมณ์หรือมีการยับยั้งชั่งใจ (Temperance) การยับยั้งชั่งใจ หมายถึงการจัดการในการควบคุมตนเอง (Self-Control) การไม่เฉพาะเจาะจงผู้นำจะต้องหลีกเลี่ยงและต่อต้านสิ่งที่ล่อใจและหลีกเลี่ยงการประพฤติตัวเป็นเจ้าสนุกสนานล้าราญไปวัน ๆ การยับยั้งชั่งใจหรือการควบคุมอารมณ์ (Temperance) หรือการตามใจตนเองมากเกินไป (Intemperance) เป็นพฤติกรรมหรือสิ่งที่ปรากฏให้เห็นได้ภายนอกสามารถสะท้อนให้เห็นถึงจุดแข็ง (Strengthening) หรือจุดอ่อน (Weakening) บนการบริหารจัดการของผู้นำ

Josephson (2009, online) กล่าวว่า การควบคุมตนเอง (Self-Restraint) คนที่มีความรับผิดชอบจะเป็นคนที่สามารถควบคุมตนเองได้โดยการหักห้ามใจจากความหลงใหลความไม่พอใจกิเลสตัณหาและความอยากทั้งหลายเช่นความต้องการทางเพศ ความเกลียดชังอาฆาตแค้นความตะกละตะกรามความละโมภโลภมากและความกลัวหรือความตระหนกตกใจ

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การควบคุมตัวเอง” ได้ว่าหมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสภานักเรียนที่แสดงถึงความพอใจในสิ่งที่ตนเลือกหรือสิ่งที่ตนมี ไม่หวังแต่จะเอาชนะเพียงฝ่ายเดียวไม่เป็นผู้พยายามอาฆาตมุ่งร้ายหรือมีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ชี้ขาดหรือความละโมภอยากได้จนเกินไป ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงพฤติกรรมบ่งชี้ “การควบคุมตัวเอง” ประกอบด้วย 1) ไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างใด 2) ไม่เป็นผู้ที่มีความอาฆาตมาดร้าย 3) พอใจในสิ่งที่ตนมีและในสิ่งที่ตนเลือกแล้ว 4) ไม่เป็นผู้ที่มีความละโมภโลภมาก 5) ไม่เป็นผู้ที่มีความชี้ขาดตกใจกลัวดังนั้นจึงพอสรุปองค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความรับผิดชอบ ดังตาราง 5

ตาราง 5 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ด้านความรับผิดชอบ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การปฏิบัติตามแผน	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนถึงการนำแผนที่สร้างขึ้นไปสู่การปฏิบัติจริง โดยกำหนดเป้าหมายและกิจกรรมต่างๆ ที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ โดยการมีส่วนร่วมของสมาชิกในองค์กร เพื่อให้แผนที่สร้างขึ้นบรรลุผลสำเร็จ และต้องมีการตรวจสอบติดตามผล	1) การกำหนดเป้าหมายแผนและกิจกรรม 2) การมีส่วนร่วม 3) การตรวจสอบและติดตาม
2. ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่พยายามแสวงหาและพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้นเสมอ ทำงานด้วยความขยัน ความระมัดระวัง มีความพร้อมและไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรค	1) ไม่ยอมแพ้ต่อปัญหาหรืออุปสรรคที่เกิดขึ้น 2) ปฏิบัติงานด้วยความขยันระมัดระวังและมีความพร้อมในการทำงาน 3) มองหาวิธีการที่จะพัฒนาให้งานดีขึ้นอยู่เสมอ
3. การควบคุมตัวเอง	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงถึงความพอใจในสิ่งที่ตนเลือกหรือสิ่งที่ตนมีไม่หวังแต่จะเอาชนะเพียงฝ่ายเดียว ไม่เป็นผู้พยายาพ้อหาความมั่งร่ำรวยหรือมีการแสดงออกถึงการเป็นผู้ชี้ขาดหรือความละโมภะอยากได้จนเกินไป	1) ไม่เป็นผู้ที่จะต้องเอาชนะแต่อย่างเดียว 2) ไม่เป็นผู้มีความอาฆาตมาดร้าย 3) พอใจในสิ่งที่ตนมีและในสิ่งที่ตนเลือกแล้ว 4) ไม่เป็นผู้ละโมภะโลภมาก 5) ไม่เป็นผู้มีความชี้ขาดตกใจกลัว

#### 4.3 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

##### 4.3.1 องค์ประกอบย่อยด้านด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548, หน้า 58) กล่าวว่าผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองจะต้องมีความสามารถในการตรวจสอบและวิเคราะห์ขอบเขตและสิ่งที่ยังไม่ชัดเจนสามารถสร้างมโนภาพก่อนการดำเนินการผู้นำสมัยใหม่จะมีการเผชิญหน้ากับปัญหาและตัดสินใจวันต่อวันที่สลับซับซ้อนและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วกล่าวโดยสรุปผู้นำควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) มีการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว 2) มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงนโยบายของหน่วยงาน 3) จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์พันธกิจแผนเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์กรร่วมกัน 4) เป็นต้นแบบที่ดีแก่บุคลากร 5) ยึดมั่นในหลักการขององค์กร 6) มุ่งนำองค์กรไปสู่ผลสัมฤทธิ์ของนโยบาย 7) กระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น 8) มองการณ์ไกลสามารถคาดการณ์อนาคตได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาวและ 9) มีความเชื่อมั่นในตนเองในการนำองค์กรไปสู่เป้าหมายที่กำหนด

กาญจนา ธาณะ (2551, หน้า 44) กล่าวว่าผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) สร้างมโนภาพที่ดึงดูดใจบุคลากร 2) กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ 3) มีความต้องการไปสู่จุดหมายในอนาคตที่พึงปรารถนานำไปสู่องค์กรในอนาคตที่ดีและ 4) มีความเชื่อมั่น

Glover, Jones, and Friedman (2002, online) กล่าวถึงผู้นำที่มีความมั่นใจโดยเป็นลักษณะที่แสดงออกถึง 1) ความสามารถในการมองภาพโดยรวมทั้งหมด 2) ความสามารถในการคิดชัดแจ้ง 3) คิดแก้ปัญหาที่ยั่งยืน 4) เป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) มีความมั่นใจในความคิด

Croft, Harrison, and Robinson (2008, p.104) กล่าวถึง ความสามารถของผู้นำในยุคปัจจุบันว่าต้องทันต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อมรอบด้านและมองอนาคตมองผลกระทบผลประโยชน์และเป้าหมายที่เป็นไปได้และสร้างความเชื่อมั่นให้กับองค์กร โดยสรุปผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) คิดเชิงรุก (Proactive) และ 2) ส่งเสริมศักยภาพทุกคนให้สูงขึ้น (Enhancement For All)

Hogan (2008, p. 91) กล่าวว่าผู้นำที่เชื่อมั่นในตนเองควรมีพฤติกรรม ดังนี้ 1) คำนึงถึงภาพอนาคตทั้งหมดที่เป็นไปได้ (Consider All Viable Futures) และคาดการณ์อนาคตได้แม่นยำ (Foresight) และ 2) ความสามารถในการคิดซัดแจ้ง (Think Beyond the Obvious)

Tamanaha (2008, p.274) ให้ทัศนะถึงภาวะผู้นำที่มีความมั่นใจในตนเอง ควรมีพฤติกรรมดังนี้ 1) มีความคิดที่ทันสมัย (modernization) เป็นความคิดที่มาจากกรเรียนรู้ทั้งภายในองค์กรและภายนอกองค์กร 2) คาดการณ์อนาคตได้ (Foresight) เป็นทักษะที่สำคัญในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงและผลกระทบที่จะเกิดขึ้นเพื่อหลีกเลี่ยงหรือให้ได้รับผลกระทบน้อยที่สุดและ 3) มีความมั่นใจในตนเอง (Self-Confident) เป็นการแสดงถึงความเชื่อมั่นว่าสามารถทำได้

Cheng, Y., Alberto, L.G. and Ian, F. (2008, pp. 138–146) กล่าวถึง ผู้นำที่มั่นใจควรมีลักษณะดังนี้ 1) เป็นตัวแบบแก่องค์กร 2) รู้ทันและคาดหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและของอนาคตและ 3) มีความเชื่อมั่นในตนเอง

จากทัศนะของนักวิชาการที่รวบรวม สรุปได้ว่าผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง ต้องมีศักยภาพในการหลอมรวมความสามารถการมองภาพและตัดสินใจในทางเลือกที่เป็นไปได้ก่อนจะดำเนินการ การมองอดีตปัจจุบันและอนาคตที่รอบด้าน มองความหลากหลายความเปลี่ยนแปลงและความสำเร็จสามารถมองเห็นความเป็นไปได้ หลายแง่มุมและสร้างทางเลือกที่เหมาะสม วางแผนการใช้ทางเลือกนั้นอย่างเหมาะสม การสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบวิสัยทัศน์แบบองค์รวม (Holistic Vision) ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเดียวกัน คล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกันดังนั้นเพื่อให้การนำเอา องค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสมผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อต่างกันสำหรับองค์ประกอบที่มีความหมายเดียวกันแต่เรียกชื่อต่างกันและสรุป จำนวนองค์ประกอบทั้งหมดเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. ความสามารถคาดการณ์อนาคต ได้แก่ 1) มองการณ์ไกล 2) สามารถคาดการณ์อนาคตได้ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว 3) คาดการณ์อนาคตได้ 4) รู้ทันและคาดหมายถึงการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบันและของอนาคต 5) คำนึงถึงภาพอนาคตทั้งหมดที่เป็นไปได้ 6) ความสามารถในการมองภาพโดยรวม

2. ความมั่นคงทางจิตใจ ได้แก่ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเองในการนำองค์การไปสู่เป้าหมายที่กำหนด 2) มีความเชื่อมั่น 3) มีความมั่นใจในการทำสิ่งที่คาดหวังให้เป็นไปได้ 4) มีความเชื่อมั่นในความสำเร็จ

3. การเป็นแบบอย่างที่ดี ได้แก่ 1) สร้างมโนภาพที่ดึงดูดใจบุคลากร 2) เป็นตัวแบบแก่องค์กร 3) เป็นต้นแบบที่ดีแก่บุคลากร

4. ความสามารถในการคิดชัดแจ้ง

5. คิดเชิงรุก

6. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง

7. สร้างความตระหนักร่วมกัน ได้แก่ 1) มีการกระตุ้นให้บุคลากรตระหนักถึงนโยบายของหน่วยงาน 2) กระตุ้นให้บุคลากรเกิดความเข้าใจ

8. จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้างวิสัยทัศน์พันธกิจแผนเป้าหมายที่ชัดเจนขององค์การร่วมกัน

9. ยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบขององค์การ

10. ยึดมั่นในพันธสัญญา

11. กระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ดีขึ้น

12. ส่งเสริมศักยภาพทุกคนให้สูงขึ้น

13. คิดแก้ปัญหาที่ยั่งยืน

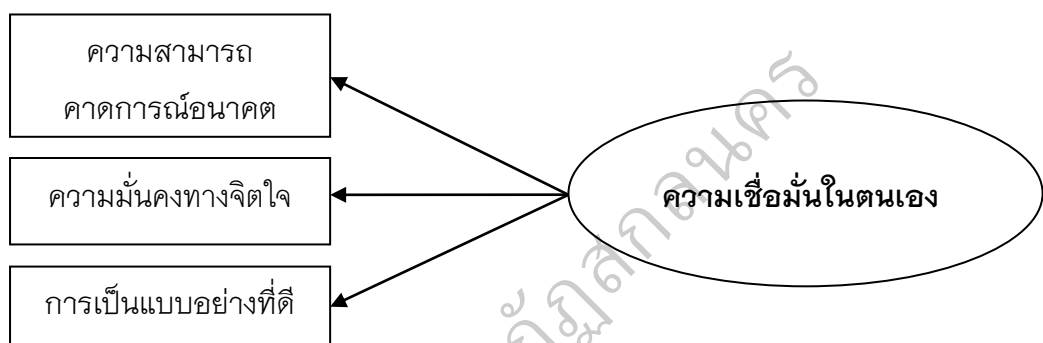
14. มีความคิดที่ทันสมัย

จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 14 รายการดังกล่าวข้างต้น โดยได้นำแนวคิดของ สุวรรณา วงศ์เมืองแก่น (2548) ; กาญจนา ธานี (2551) ; Glover, Jones, and Friedman (2002) ; Croft, Harrison, and Robinson (2008) ; Hogan (2008) ; Tamanaha (2008) ; Cheng, Y., Alberto, L.G. and Ian, F. (2008) มาเป็นข้อมูลในการวิเคราะห์เป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ดังแสดงในตาราง 6

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสภานักเรียน	1. สุวรรณ วงศ์เมืองแก่น (2548)	2. กาญจนา ธาณะ (2551)	3. Gover(2002)	4. Hogan (2008)	5. Croft (2551)	6. Tamaha(2008)	7. Cheng (2008)	ความถี่	ร้อยละ
1. สามารถคาดการณ์อนาคต	√	√	√	√		√	√	6	86
2. ความมั่นคงทางจิตใจ	√	√	√			√	√	5	71
3. การเป็นแบบอย่างที่ดี	√	√	√				√	4	57
4. ความสามารถในการคิดขัดแย้ง			√	√				2	29
5. คิดเชิงรุก					√			1	14
6. ไวต่อการเปลี่ยนแปลง	√							1	14
7. สร้างความตระหนักร่วมกัน	√	√						2	29
8. จัดให้บุคลากรมีส่วนร่วมในการสร้าง วิสัยทัศน์พันธกิจแผนเป้าหมายที่ ชัดเจน ขององค์กร	√							1	14
9. ยอมรับคุณค่าในการพัฒนารูปแบบ ของ องค์กร	√							1	14
10. ยึดมั่นในพันธสัญญา	√							1	14
11. กระตุ้นให้มีการปรับเปลี่ยนไปในทางที่ ดีขึ้น	√							1	14
12. ส่งเสริมศักยภาพทุกคนให้สูงขึ้น					√			1	14
13. คิดแก้ปัญหาที่ยั่งยืน (creat sustainable solution)			√					1	14
14. มีความคิดที่ทันสมัย (modernization)						√		1	14

จากตาราง 6 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำของ คณะกรรมการสถานักเรียนด้านความเชื่อมั่นในตนเองพบว่ามี 14 องค์ประกอบแต่การวิจัย ครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปได้องค์ประกอบเพื่อเป็นกรอบ แนวคิดเพื่อการวิจัยจำนวน 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) ความสามารถคาดการณ์อนาคต 2) ความมั่นคงทางจิตใจ และ 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี ดังภาพประกอบ 12



ภาพประกอบ 12 โมเดลองค์ประกอบย่อยด้านความเชื่อมั่นในตนเอง

#### 4.3.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความสามารถ คาดการณ์อนาคต

Amsteus (2008, p. 89) กล่าวว่าผู้ที่มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตนั้นต้องมีทักษะ (Skills) ในด้านความคิดสร้างสรรค์ (Creating) มีความรู้ความเข้าใจ และความชื่นชอบ (Understanding and Appreciating) มีการพัฒนา (Development) โดยการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศเพื่อพัฒนาให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีมีความมุ่งมั่น มุ่งมอง (Perception) ในอนาคตที่เป็นไปได้และมีความชัดเจนในสถานการณ์ (Possible Futures and Clarification of Emerging Situations) มีการพัฒนาและความรู้ความเข้าใจ (Developing and Understanding) โดยมีความสามารถในการตัดสินใจดำเนินการตามทางเลือกที่เป็นไปได้โดยใช้พื้นฐานในปัจจุบันเพื่อสร้างสรรค์อนาคต

Popper (2008, p. 32) กล่าวว่าผู้นำที่มีความสามารถในการคาดการณ์อนาคตเพื่อประโยชน์ในการปรับตัวขององค์กรนั้นต้องอาศัยทักษะหลายด้านและฝึกฝนจนเกิดความชำนาญในเรื่องการวางแผนอนาคต (Forward Planning) การวางแผนกลยุทธ์ (Strategic Planning) ความคิดเชิงสร้างสรรค์ (Creative Thinking) และการตัดสินใจ (Decision Making)

Jemala (2011, p. 144) กล่าวว่า การคาดการณ์อนาคตมีวิวัฒนาการมาหลายพันปีซึ่งมีความสำคัญต่อการเตรียมตัวในอนาคตในสถานการณ์ที่โลกมีการเปลี่ยนแปลงทุกด้านอย่างรวดเร็วความสามารถในการคาดการณ์อนาคตมีความท้าทายต่อการเอาชนะจากความเสี่ยงและวิกฤติด้านต่างๆ การคาดการณ์อนาคตที่แม่นยำผู้ที่คาดการณ์ต้องมีทักษะในการตัดสินใจที่ดีมีจินตนาการและความคิดสร้างสรรค์อย่างเป็นระบบมีความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ

Ian (2012, p. 172) กล่าวว่า การคาดการณ์อนาคตเป็นสิ่งที่มีความสำคัญมากเป็นการศึกษาเกี่ยวกับตัวแปรที่หลากหลายที่มีความสำคัญและเกี่ยวเนื่องกันในการดำเนินงานความสามารถคาดการณ์อนาคตช่วยในการวางแผนรับมือกับการเปลี่ยนแปลงได้ดีผู้ที่สามารถคาดการณ์อนาคตได้ดีนั้นต้องมีความสามารถในการวิเคราะห์ข้อมูลฝึกฝนและเฝ้าหาความรู้อยู่เสมอ

จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความสามารถคาดการณ์อนาคต” ว่าเป็นพฤติกรรมของคณะกรรมการสภานักเรียนที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีมุมมองจินตนาการและภาพวาดอนาคตที่สร้างสรรค์และมีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี จากนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงตัวบ่งชี้ “ความสามารถคาดการณ์อนาคต” ประกอบด้วย 1) มีความรู้ความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีมุมมองจินตนาการและภาพวาดอนาคตที่สร้างสรรค์ 3) มีการตัดสินใจที่ดี

#### 4.3.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความมั่นคงทางจิตใจ

Anderson (2008, p. 67) กล่าวว่าลักษณะของผู้ที่มีความมั่นคงทางจิตใจประกอบด้วย 1) เป็นคนที่พึ่งตนเองและนำตนเองได้ 2) เป็นคนนับถือตนเองในความความสามารถของตนและไม่ดูถูกเหยียดหยามตนเอง 3) เป็นคนมีความคิดเป็นของตนเองไม่ตกเป็นทาสความคิดของบุคคลอื่น 4) เป็นคนที่คิดทบทวนว่าตัวเราสามารถทำได้ ไม่คิดทบทวนว่าตัวเราไม่เอาไหนตัวเราแย่ไม่ไหวไม่สู้ 5) เป็นคนที่มีอุปนิสัยดีเช่น



กล้าหาญเข้มแข็งไม่หวาดหวั่นไม่ท้อถอยต่อความยากลำบากมีเหตุผล

Better (2009, p. 28) กล่าวว่าความมั่นคงทางจิตใจเป็นการรับรู้ของแต่ละบุคคลถึงสมรรถนะที่จะทำงานให้สำเร็จซึ่งประกอบไปด้วยความคาดหวังที่ชัดเจน (Clear Expectation) การเรียนรู้ (Learning) และการได้รับการฝึกฝนที่ดี (Appropriate Training)

Zankoski (2010, p. 125) ให้ทัศนะว่าความมั่นคงทางจิตใจเป็นสิ่งสำคัญมากกับทุกอาชีพเป็นความเชื่อของบุคคลว่าตนเองมีความสามารถและพลังที่จะทำให้สำเร็จได้การยืนยันมั่นคงในความเชื่อมั่นเป็นสิ่งสำคัญที่ทำให้ผู้อื่นมั่นใจซึ่งความมั่นใจในตนเองจะเพิ่มขึ้นมากเป็นลำดับเนื่องจากความสำเร็จตามความมุ่งหวังของตนเองมากกว่าคนอื่นสร้างให้

Maaker (2010, p. 177) กล่าวว่าความมั่นคงทางจิตใจเป็นสิ่งที่ยืนยันหรือบ่งบอกคุณค่าในทักษะของบุคคลเป็นสิ่งที่ช่วยส่งเสริมทัศนคติความรู้สึกรับรู้ที่จะพัฒนาทักษะหรือความสามารถงานที่ประสบผลสำเร็จเกิดจากความเชื่อมั่นในตนเองในการทำงานและในขณะเดียวกันงานที่สำเร็จก็ช่วยสร้างความมั่นใจในตนเองด้วยเช่นกัน

จากทัศนะดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความมั่นคงทางจิตใจ” ว่าเป็นพฤติกรรมของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงการเป็นคนมั่นใจในความสามารถของตนเอง คิดทางบวกและมีความคิดเป็นของตนเอง จากนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “ความมั่นใจในตนเอง” ประกอบด้วย 1) การเป็นคนมั่นใจในความสามารถของตนเอง 2) เป็นคนที่คิดทางบวก 3) เป็นคนมีความคิดเป็นของตนเอง

#### 4.3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการเป็นแบบอย่างที่ดี

เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2538, ออนไลน์) กล่าวว่าการทำตนเป็นแบบอย่างวิสัยทัศน์ที่สร้างขึ้นจะกลายเป็นวิสัยทัศน์ขององค์กรซึ่งแสดงให้เห็นว่าวิสัยทัศน์นั้นมีความเป็นไปได้สามารถปฏิบัติให้บรรลุผลสำเร็จได้โดยการทำให้ดูอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ

สมชาย เทพแสง (2552, หน้า 116) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีได้รับการยอมรับและไว้วางใจสร้างการยอมรับและความน่าเชื่อถือทำงานเพื่อให้ประสบความสำเร็จเป็นผู้มีจิตใจในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจเป็นผู้มีความซื่อสัตย์จริงใจในการทำงาน

โดยปราศจากการควบคุมให้อิสระในการทำงานให้ความใกล้ชิดกับบุคลากรมีความเป็นกันเองสร้างบรรยากาศที่เป็นมิตร

ไพฑูรย์ สีนลาร์ตัน (2553, หน้า 57) การเป็นแบบอย่างที่ดีคือ พฤติกรรมของผู้นำในการเป็นแบบอย่างที่ดีมีความน่าเชื่อถือให้กำลังใจกับทุกคนบทบาทของผู้นำจึงอยู่ที่ได้ใจของผู้ร่วมงานผู้นำต้องมีความคิดดีเป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง ผู้นำต้องดูแลเอาใจใส่ผู้ร่วมงาน

สถาบันเพิ่มผลผลิตแห่งชาติ (2553, ออนไลน์) กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีคือความสามารถของผู้นำในการสร้างความเชื่อมั่นและทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีจูงใจและสร้างศรัทธาแก่ผู้ปฏิบัติงานผู้นำต้องมีความประพฤติที่มีความซื่อสัตย์ไม่ใช้อำนาจไปในทางที่ผิดอดทนต่อปัญหาและมีเมตตาที่จะช่วยเหลือสั่งสอนรวมทั้งมีความอ่อนน้อมถ่อมตนรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่นซึ่งจะเป็นแบบอย่างของการสร้างวัฒนธรรมที่ดีงามให้เกิดขึ้นในองค์กร

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 62) ได้กำหนดในคู่มือการขับเคลื่อนโรงเรียนมุ่งสู่มาตรฐานสากลว่าการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำในการปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างด้านจริยธรรมสร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ออนาคต

Bennis (1978, online), Hickman & Silva (1984, online), Brun (1989, online) กล่าวตรงกันว่าองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำคือการเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่เป็นแบบอย่างสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจส่งเสริมสนับสนุนการสร้างนวัตกรรม

Nanus (1992, p. 135) กล่าวถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีคือการแสดงออกของผู้บริหารเป็นแบบอย่างเป็นผู้ให้คำปรึกษาผู้ฝึกสอนสร้างความไว้วางใจและการเน้นการสร้างนวัตกรรมและการเปลี่ยนแปลง

Thompson (2000, p. 202) การเป็นแบบอย่างที่ดี หมายถึง การประพฤติตนเป็นแบบอย่างที่รวมถึงการแสดงออกในลักษณะที่อบอุ่นให้ความสนใจ

Sashkin (2003, p. 119) การเป็นแบบอย่างที่ดีคือผู้นำทำตัวเป็นแบบอย่างมีความจริงใจความซื่อสัตย์ความหนักแน่นเป็นมิตรเป็นผู้ที่ร่วมแบ่งปันความรู้ลึกกับสมาชิก

Kapur (2007, p. 47) การเป็นแบบอย่างที่ดีคือการไม่ย่อท้อมีความมุ่งหวังอดทนและฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่วิสัยทัศน์ส่งเสริมสนับสนุนให้มีการสร้างนวัตกรรมใหม่และการเปลี่ยนแปลงรวมถึงการพัฒนาศักยภาพของบุคลากรอย่าง

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบ “การเป็นแบบอย่างที่ดี” (Role Model) หมายถึงพฤติกรรมที่คณะกรรมการสถานักเรียนแสดงออกถึงการประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่จะต้องในการทำงาน มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษาเพื่อพัฒนาบุคลากรสู่ออนาคต เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงานและการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆ โดยอาศัยเทคโนโลยี สามารถสรุปตัวบ่งชี้พฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเป็นแบบอย่างที่ดีได้ 9 ตัวบ่งชี้ได้แก่ 1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นสิ่งที่จะต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติตนดีปฏิบัติตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงานตามค่านิยมของสถานศึกษา 4) เป็นที่ปรึกษาและให้กำลังใจแก่บุคลากรในการปฏิบัติงาน 5) มีความกระตือรือร้นในการทำงานมีความเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตใจในด้านบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจ 7) มีการกระตุ้นให้สร้างนวัตกรรมใหม่ๆโดยอาศัยเทคโนโลยี 8) กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนศักยภาพในการปฏิบัติงาน และ 9) สนับสนุนให้เกิดความสะดวกสบายในการเปลี่ยนแปลงองค์การ จากองค์ประกอบและพฤติกรรมบ่งชี้ของการเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวข้างต้นมาทำการวิเคราะห์และอธิบายลักษณะสำคัญเพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยเพื่อการวัดการเป็นผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

ดังตาราง 7

ตาราง 7 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความเชื่อมั่นในตนเอง

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. ความสามารถคาดการณ์อนาคต (foresight)	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงการเป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศโดยมีมุมมองจินตนาการและภาพวาดอนาคตที่สร้างสรรค์และมีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี	1) เป็นผู้มีความรู้ความสามารถในด้านเทคโนโลยีสารสนเทศ 2) มีมุมมองจินตนาการและภาพวาดอนาคตที่สร้างสรรค์ 3) มีการตัดสินใจภายใต้สถานการณ์ต่างๆ ได้ดี
2. ความมั่นใจทางจิตใจ (self confidence)	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงการเป็นคนมั่นใจในความสามารถของตนเองคิดทางบวกความคิดเป็นของตนเอง	1) เป็นคนมั่นใจในความ สามารถของตนเอง 2) คิดทางบวก 3) เป็นคนมีความคิดเป็นของตนเอง
3. การเป็นแบบอย่างที่ดี	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนดีตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรมมีความซื่อสัตย์ยึดมั่นสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดีมีความกระตือรือร้นเพียรพยายามและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน มีจิตสาธารณะในด้านการบริการพร้อมปรับปรุงพัฒนาการบริการให้เกิดความประทับใจและเป็นที่ยอมรับแก่ผู้อื่น	1) มีความซื่อสัตย์และยึดมั่นในสิ่งที่ถูกต้องในการทำงาน 2) มีการประพฤติดีตามมาตรฐานคุณธรรมและจริยธรรม 3) สร้างศรัทธาโดยเป็นแบบอย่างที่ดี 4) เป็นที่ยอมรับและให้กำลังใจแก่ผู้อื่น 5) มีความกระตือรือร้นและมุ่งมั่นตั้งใจในการทำงาน 6) มีจิตสาธารณะด้านการบริการพร้อมปรับปรุงการบริการให้เกิดความประทับใจ

4.4 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ขององค์ประกอบความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making Ability)

#### 4.4.1 องค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการตัดสินใจ

Mendonca (2001, p. 81) ได้พูดถึงคุณลักษณะของผู้นำที่กล้าตัดสินใจว่าต้องเป็นผู้มีความยุติธรรมมีลักษณะดังนี้คือ 1) ดำเนินถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลง 2) มีการจัดการด้วยกระบวนการที่ถูกต้องและ 3) ใช้ไหวพริบปฏิภาณ

National Centre for Ethics in Health Care (2005, online) กล่าวถึงความความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำว่าผู้มีภาวะผู้นำจะต้องเผชิญกับการตัดสินใจอยู่ตลอดเวลาและจะต้อง 1) รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรมและความถูกต้อง 2) พิจารณาอย่างแจ่มแจ้งถึงประเด็นจริยธรรมเมื่อจะต้องตัดสินใจ 3) ในการจัดการจะใช้กระบวนการที่ได้มาตรฐานทำการตัดสินใจ 4) จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย 5) จะใช้เวลาในการอธิบายเหตุผลสำหรับการตัดสินใจแก่ทีมงาน

Brown (2007, p. 58) กล่าวถึงการตัดสินใจของผู้นำว่าต้องขึ้นอยู่กับผลประโยชน์ของส่วนรวมและเกิดประโยชน์ระยะยาว โดยจะต้อง 1) ใช้เหตุผลและสติปัญญาและ 2) การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ 3) เปิดเผยตรงไปตรงมา

Karakose (2007, online) กล่าวถึงภาวะผู้นำด้านการตัดสินใจ โดยเห็นว่าต้องสัมพันธ์กับจริยธรรม คือ 1) ใช้ไหวพริบในการเลือกทางเลือก 2) กล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดจากการตัดสินใจ 3) คาดเห็นผลในอนาคต 4) แก้ปัญหาด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ

Mayer (2008, p. 64) กล่าวว่าความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำว่าเป็นสิ่งที่คาดหวังที่ส่งผลต่อพฤติกรรมของพนักงานท่ามกลางการเปลี่ยนแปลงในสังคม โดยผู้มีภาวะผู้นำจะมีพฤติกรรมดังนี้คือ 1) เป็นคนช่างสังเกต 2) ก่อให้เกิดประโยชน์กับทุกคนด้วยความเสมอภาค 3) ตรงไปตรงมา 4) เผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างสงบ 5) ตัดสินใจด้วยกระบวนการที่ถูกต้องชอบธรรมและ 6) ตัดสินใจด้วยหลักการประชาธิปไตย

Josephson (2009, online) กล่าวถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำจะเกี่ยวกับเรื่องของความเสมอภาคความไม่ลำเอียงความได้สัดส่วนความตรงไปตรงมาและการมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสมโดย 1) ต้องตัดสินใจอย่างมีกระบวนการที่ถูกต้องเหมาะสม 2) มีปฏิภาณไหวพริบ 3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง

Mowbray (2009, p. 88) กล่าวถึงความสามารถในการตัดสินใจของผู้นำที่มีภาวะผู้นำมีลักษณะดังนี้คือ 1) สามารถอธิบายสภาวะแวดล้อมได้ทั้งหมดและอธิบายได้อย่างชัดเจนอย่างมีเหตุมีผล 2) กล้าตัดสินใจบนความเปลี่ยนแปลงอย่างทันท่วงที 3) มีการตัดสินใจด้วยความไม่มียึดติด 4) รู้จักสังเกตและเชื่อมโยงประสบการณ์ 5) การตัดสินใจโดยให้ความเสมอภาคเท่าเทียมกัน 6) การตัดสินใจด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยดังกล่าว สรุปได้ว่า ความสามารถในการตัดสินใจ หมายถึง ความสามารถของผู้นำในการสรุปผลในขั้นสุดท้ายของกระบวนการคิดอย่างมีเหตุผลเพื่อเลือกแนวทางการปฏิบัติที่ถูกต้องเหมาะสมกับสถานการณ์ ทรัพยากร และบุคคล สามารถนำไปปฏิบัติและทำให้งานบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ตามที่ต้องการเพื่อการสังเคราะห์กำหนดองค์ประกอบย่อยด้านความสามารถในการตัดสินใจผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกันผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (Neutral) ดังนี้

1. รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม

2. การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการได้แก่ 1) ในการจัดการจะใช้กระบวนการที่ได้มาตรฐานทำการตัดสินใจ 2) จะใช้การประเมินทางเลือกอย่างหลากหลาย 3) แก้ปัญหาด้วยกระบวนการอย่างเป็นระบบ 4) การตัดสินใจบนพื้นฐานของหลักการ 5) การตัดสินใจด้วยวิธีการที่มีประสิทธิภาพ 6) มีการจัดการด้วยกระบวนการที่ถูกต้อง 7) ตัดสินใจด้วยกระบวนการที่ถูกต้องชอบธรรม

3. มีการอธิบายเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ ได้แก่ 1) มีการพิจารณาอย่างแจ่มแจ้งถึงประเด็นจริยธรรมเมื่อจะต้องตัดสินใจ 2) จะใช้เวลาในการอธิบายเหตุผลสำหรับการตัดสินใจแก่ทีมงานที่เกี่ยวข้องอย่างเท่าเทียมกัน 3) สามารถอธิบายสภาวะแวดล้อมได้ทั้งหมดและอธิบายได้อย่างชัดเจนอย่างมีเหตุมีผล

4. มีปฏิภาณไหวพริบได้แก่ 1) ใช้ไหวพริบในการเลือกทางเลือก 2) ใช้เหตุผลและสติปัญญา 3) รู้จักสังเกตและเชื่อมโยงประสบการณ์ 4) ใช้ไหวพริบปฏิภาณ 5) เป็นคนช่างสังเกต

5. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลงได้แก่ 1) กล้าเผชิญกับปัญหาที่เกิดจากการตัดสินใจ 2) กล้าตัดสินใจบนความเปลี่ยนแปลงอย่างทันที่ 3) ดำเนินถึงปัญหาการเปลี่ยนแปลง 4) เผชิญการเปลี่ยนแปลงอย่างสงบ

6. คาดการณ์ผลในอนาคต

7. ไม่มีอคติ

8. ดำเนินผลประโยชน์ส่วนรวม

9. ตรงไปตรงมา ได้แก่ 1) เปิดเผยตรงไปตรงมา 2) ตรงไปตรงมา

10. ตัดสินใจด้วยหลักประชาธิปไตย

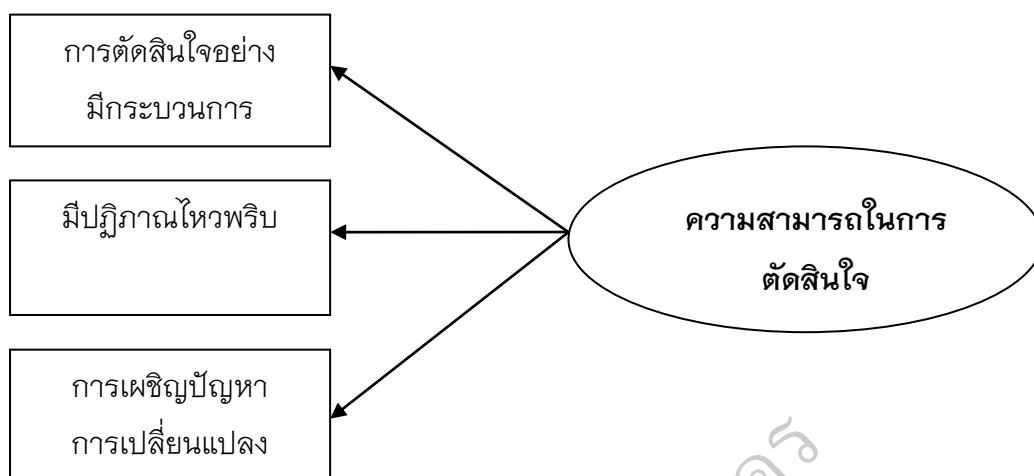
จากการกำหนดชื่อองค์ประกอบ 10 รายการข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาแสดงในตารางสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ตามลำดับดังแสดงในตาราง 8

ตาราง 8 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความสามารถในการตัดสินใจ

นักวิชาการ องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการสภานักเรียน	1. Mendonca (2001)	2. National Centre for Ethics in Health Care (2005)	3. Brown (2007)	4. Karaköse (2007)	5. Mayer (2008)	6. Josephson (2009)	7. Mowbray (2009)	ความถี่	ร้อยละ
	1. รักษาไว้ซึ่งความยุติธรรม		√	√				√	3
2. การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ	√	√	√	√	√	√	√	7	100
3. อธิบายเหตุผลสำหรับการตัดสินใจ		√					√	2	29
4. มีปฏิภาณไหวพริบ	√		√	√	√	√	√	6	86
5. การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง	√			√	√	√	√	5	71
6. คาดการณ์ผลในอนาคต				√				1	14
7. ไม่มีอคติ							√	1	29
8. ดำเนินผลประโยชน์ส่วนรวม					√			1	14
9. ตรงไปตรงมา					√			1	14
10. ตัดสินใจด้วยหลักประชาธิปไตย					√			1	14

จากตาราง 8 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำด้านความสามารถในการตัดสินใจที่ได้จากการสังเคราะห์มี 10 องค์ประกอบแต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปซึ่งพบว่ามี 3 องค์ประกอบคือ 1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 2) มีปฏิภาณไหวพริบและ 3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง ดังภาพประกอบ 13





ภาพประกอบ 13 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน  
ด้านความสามารถในการตัดสินใจ

#### 4.4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การตัดสินใจอย่าง

มีกระบวนการ (Decision Making by Process)

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 27) ให้ความหมายกระบวนการในพจนานุกรมฉบับบัณฑิตยสถาน พ.ศ.2542 ว่าหมายถึงปรากฏการณ์ธรรมชาติที่ค่อยๆ เปลี่ยนแปลงอย่างมีระเบียบไปสู่ผลอย่างหนึ่งเช่นกระบวนการเจริญเติบโตของเด็ก, กรรมวิธีหรือลำดับการกระทำซึ่งดำเนินต่อเนื่องกันไปจนสำเร็จลง ณ ระดับหนึ่ง เช่น กระบวนการเคมีเพื่อผลิตสิ่งใดสิ่งหนึ่งซึ่งตรงกับภาษาอังกฤษว่า Process ส่วนการตัดสินใจ หมายถึงตกลงใจ

กาญจนา นาคสกุล (2550, หน้า 45) ให้ความหมายกระบวนการว่า หมายถึงการเปลี่ยนแปลงที่เป็นลำดับตามระบบวิธีดำเนินการตามแบบแผนและขั้นตอนที่ได้กำหนดไว้แน่นอนเช่นกระบวนการจัดการเรียนการสอน

วิจิตร ตันขลุทธี และคณะ (2550, หน้า 67) ได้พยายามหาสิ่งที่จะช่วยในการตัดสินใจ โดยมีเครื่องมือต่างๆ ดังต่อไปนี้ 1) มีทางเลือกหลายทาง (Alternatives) 2) ข้อมูลในปัจจุบัน 3) พื้นฐานความรู้และประสบการณ์

วิทยา ด้านธำรงกุล (2553, หน้า 64) กล่าวว่า การตัดสินใจ หมายถึง กระบวนการที่ผู้บริหารตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรคที่เผชิญหน้าด้วยการวิเคราะห์ ทางเลือกต่างๆ พร้อมทั้งเลือกทางเลือกในการปฏิบัติเพื่อตอบสนองต่อโอกาสและอุปสรรค นั้นๆ

เทพสงวน กิตติพันธ์ (ม.ป.ป., ออนไลน์) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ ประกอบด้วย 6 ขั้นตอนดังนี้ 1) กำหนดเรื่องที่จะตัดสินใจ 2) กำหนดเกณฑ์ที่ต้องการ 3) ตัวเลือกตามเกณฑ์ที่กำหนดมีกี่ตัว 4) วิเคราะห์ส่วนดีของตัวเลือกแต่ละตัว 5) วิเคราะห์ ส่วนเสียของตัวเลือกแต่ละตัว 6) เปรียบเทียบส่วนดีและส่วนเสียของตัวเลือกทุกตัวและ ตัดสินใจ

ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ และวิบูลย์ ไตรณะบุตร (ม.ป.ป., ออนไลน์) ให้ความหมายว่าการตัดสินใจหมายถึงการพิจารณาคงใจซึ่งขาดจากทางเลือกที่มีอยู่มากกว่าหนึ่งทางขึ้นไปในอันที่จะให้มีการกระทำในลักษณะเฉพาะใดๆหรือการตกลงใจที่จะ ยุติข้อขัดแย้งข้อโต้แย้งโดยให้มีการกระทำไปในทางหนึ่งทางใดที่ได้มีการพิจารณาและ ตรวจสอบอย่างรอบคอบแล้ว

Simon (1960 อ้างถึงใน นุชนารถ มีสมพีชน์, 2552, หน้า 72) ได้ให้ความหมายการตัดสินใจว่าเป็นกระบวนการของการหาโอกาสที่จะตัดสินใจการหา ทางเลือกที่พอเป็นไปได้และทางเลือกจากงานต่างๆที่มีอยู่การตัดสินใจเป็นกระบวนการ ของกิจกรรมต่างๆ 3 ประการคือกิจกรรมด้านเซา์ปัญญาซึ่งจะเน้นการรวบรวมข้อมูลและ สารสนเทศที่จะนำมาใช้ประกอบในการตัดสินใจ, กิจกรรมด้านการออกแบบคือการนำ ข้อมูลมาวิเคราะห์หาแนวทางที่จะนำไปสู่การปฏิบัติ, กิจกรรมเกี่ยวกับการเลือกทางเลือกที่ เหมาะสมที่จะนำไปปฏิบัติ

Ombudsman (2007, online) กล่าวว่า การตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ (Effective Decision Making) สามารถทำได้ดังนี้ 1) ปฏิบัติด้วยความเท่าเทียมมีเหตุมีผลและ มีความเชื่อถือ 2) ปฏิบัติพิจารณาอย่างละเอียดรอบคอบในข้อมูลที่ได้รับมาหรือเกี่ยวข้อง ทั้งหมด 3) มีการปฏิบัติอย่างเปิดเผยและน่าเชื่อถือให้กับผู้จะได้รับผลจากการตัดสินใจนั้น 4) พยายามแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้องแบบง่ายๆเป็นกันเองไม่เป็นทางการและอย่างรวดเร็วเท่าที่ เป็นไปได้

Hoy and Miskel (2008 อ้างถึงใน เทพสงวน กิตติพันธ์, 2553, หน้า 40) ให้ความหมายว่าการตัดสินใจคือการตกลงใจที่ผู้บริหารตัดสินใจว่าจะทำการหรือละเว้นการกระทำใดๆ การตัดสินใจเป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคนและเป็นกระบวนการที่การตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจจะไม่สิ้นสุดจนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการดำเนินการปฏิบัติเป็นที่เรียบร้อย

Cliffs Notes (2009, online) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับกระบวนการตัดสินใจว่ามีขั้นตอนทั้งหมด 7 ขั้นตอนได้แก่ 1) การกำหนดหรือนิยามปัญหา 2) ระบุข้อจำกัดของแต่ละองค์ประกอบ 3) หาทางเลือกที่อาจเป็นไปได้ 4) วิเคราะห์หรือศึกษาทางเลือก 5) เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด 6) ดำเนินการตัดสินใจ 7) สร้างระบบการควบคุมและประเมินผล

Hereford (2009, p. 144) กล่าวถึงการทำการตัดสินใจที่ดีว่ามีขั้นตอน ดังนี้ 1) กำหนดการตัดสินใจว่าเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์สุดท้ายของการตัดสินใจคืออะไร 2) ต้องรวบรวมข้อเท็จจริงข้อมูลต่างๆเพื่อนำมาประเมินทางเลือกที่ต้องการ 3) ระดมสมองเพื่อพิจารณาทางเลือกที่เป็นไปได้และตัดสินใจทางเลือกที่มีคุณค่าที่เป็นประโยชน์และมีความคงอยู่ตลอดไป 4) ชั่งน้ำหนักความเป็นไปได้หรือความน่าจะเป็นของผลลัพธ์ที่ได้พูดๆถามตนเองว่าอะไรจะดีที่สุดที่จะเกิดขึ้นได้ถ้าฉันทำการตัดสินใจ 5) จัดทำรายการที่เห็นด้วยและไม่เห็นด้วยพร้อมกับจัดลำดับและพิจารณาความสำคัญอันไหนสำคัญน้อย 6) รวบรวมความคิดเห็นผลกระทบที่จะได้รับกลับมาจากความไว้วางใจหรือสถานการณ์ที่คล้ายๆกันที่จะทำให้เกิดการโต้แย้งซึ่งอาจจะมีมุมมองหรือแนวคิดที่เห็นต่าง 7) ทำการตัดสินใจและตรวจสอบผลของการตัดสินใจและทำให้แน่ใจว่าผลที่ได้รับมานั้นเป็นความต้องการที่แท้จริง

Josephson (2009, online) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจ (process) บุคคลที่มีความยุติธรรมใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่ลำเอียงใช้กระบวนการที่เป็นกลางหรือยุติธรรมสำหรับการรวบรวมข้อมูลสารสนเทศจึงเป็นสิ่งที่จำเป็นสำหรับการตัดสินใจของเขาคนที่มีความยุติธรรมไม่รอคอยให้ความจริงแต่จะค้นหาข้อมูลที่เกี่ยวข้องและจะคิดถึงเรื่องของความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นก่อนที่จะทำการตัดสินใจที่สำคัญ

Williams (2009, p. 57) กล่าวถึงกระบวนการตัดสินใจว่าจะต้องมีกระบวนการสำหรับการพิจารณาซึ่งได้แก่ 1) จะต้องรับรู้หรือเข้าใจ 2) จะต้องทำให้ชาวสละอาดและเข้าใจง่าย 3) จะต้องมีความเลือก 4) จะต้องปฏิบัติหรือตัดสินใจและ 5) จะต้องมีการทบทวน

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงกระบวนการที่จะได้มาซึ่งความยุติธรรม โดยจะต้องมีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลาง ข้อมูลที่ได้ต้องมีความถูกต้อง ใช้กระบวนการที่เปิดเผยไม่ลำเอียงและก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดตามมาด้วย นิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ “การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ” ประกอบด้วย 1) ตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่มี ความลำเอียง 2) มีกระบวนการที่เป็นกลางหรือยุติธรรมสำหรับการรวบรวมข้อมูล 3) มีกระบวนการค้นหาข้อมูลที่ต้องก่อนการตัดสินใจ 4) จะไม่รอคอยให้ความจริงเกิดขึ้นแต่จะแสวงหาข้อมูลค้นหาความจริง 5) จะคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจที่สำคัญ

#### 4.4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้มีปฏิภาณไหวพริบ (Esprit)

“ปฏิภาณ” พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้ความหมายว่า หมายถึงเขาวนไวนในการกล่าวแก้หรือโต้ตอบเป็นต้นได้ฉับพลันทันทีและแบบคาย

สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา (2549, หน้า 22) ได้อธิบาย การมีปฏิภาณไหวพริบว่า “รู้จักสังเกตโดยไม่ต้องมีใครเตือนว่า เมื่อมีเหตุนั้นจะต้องปฏิบัติกรอย่างนั้นอย่างนี้ เพื่อให้บังเกิดผลดีที่สุดต่อกิจการและทำการอันเห็นควรนั้นโดยฉับพลันทันที” กล่าวได้ว่าผู้มีไหวพริบดีจะมีคุณสมบัติบางประการอยู่ในตัวเอง ได้แก่ 1) มีสติปัญญาดี 2) ช่างสังเกต 3) มีความรอบรู้พหุสูต 4) เชื่อมั่นในตนเอง 5) ความจำดี 6) สามารถวินิจฉัยสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง 7) มีความรวดเร็วและมีไหวว

มัทธรา ธรรมบุษย์ และคณะ (2549, หน้า 54) ได้ให้ความคิดเกี่ยวกับการมีปฏิภาณไหวพริบ สามารถทำได้ ดังนี้ 1) ฝึกหัดคิดวิเคราะห์แยกแยะเรื่องราวต่างๆ จนเคยชิน รวมทั้งฝึกสรุป หรือสังเคราะห์เป็นหลักหรือทฤษฎีด้วยตนเอง 2) ฝึกความคิดให้ฉับไว โดยเฉพาะความคิดที่มีสามัญสำนึก 3) ฝึกพูดจาตอบโต้อย่างฉับไวและทันคน 4) เมื่อเกิดเหตุการณ์เฉพาะหน้าต้องสงบและตั้งสติ เชื่อมั่นในตนเอง กล้าตัดสินใจ จะถูกผิดก็ขอให้กล้าทำ 5) ฝึกฝนเซาว์ เช่น แก้ปัญหาเซาว์ 6) ต้องขจัดความลังเลสงสัย

Cunn and Holl (1975, p.107) ได้นิยามถึงการมีปฏิภาณไหวพริบ สามารถทำได้ ดังนี้ 1) มีการใช้เหตุผล 2) มีการเน้นที่การอยู่รอด โดยผู้นำจะเน้นเรื่องความปลอดภัย ความไว้วางใจกัน และสร้างทีมงาน 3) มีการใช้ประสบการณ์เดิม แล้วจึงหาข้อมูลสนับสนุนความคิด 4) มีความมุ่งมั่นความเป็นเลิศ โดยการเน้นความเจริญก้าวหน้า การปรับตัว

Bass (1985, p.91) ให้คำนิยามการมีปฏิภาณไหวพริบ ว่า หมายถึงผู้นำที่มีไหวพริบ เหตุผลรอบคอบ มีแนวทางและความสามารถในการแก้ปัญหา มีความคิดสร้างสรรค์ คล่องแคล่ว แก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี มีความอยากรู้อยากเห็น

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “มีปฏิภาณไหวพริบ” หมายถึงพฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่มีปัญญาดี รู้เท่าทัน ความรอบรู้ ความฉลาดที่เกิดแต่เรียนและคิด คิดสร้างสรรค์ เป็นคนคล่องแคล่ว แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี

#### 4.4.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง

Lindsey (2005, p.67) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับการเผชิญกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงไว้ว่าต้องเข้าใจทฤษฎีของระบบสถานศึกษาในสังคมมองว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในระบบเปิดเป้าหมายขององค์กรต้องชัดเจนส่งเสริมปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของนักเรียนจะต้องเข้าใจถึงโอกาสที่มีการเปลี่ยนแปลงต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับปรุงและต้องคำนึงถึงความขัดแย้ง

Glanz (2006, p.156) การเผชิญกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงหมายถึง การเผชิญปัญหาของการเปลี่ยนแปลงผู้นำต้องเข้าใจถึงโอกาสที่การเปลี่ยนแปลงนำมาให้ ซึ่งต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับปรุงจะได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับวิธีการเผชิญ กับปัญหาของการเปลี่ยนแปลงไว้ดังนี้

1. มีวัฒนธรรมและบรรยากาศของโรงเรียนต้องมองในบริบทของ โรงเรียนเท่านั้น

2. มองว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในระบบเปิด

3. เป้าหมายของทีมต้องชัดเจน

4. ส่งเสริมปัจจัยที่นำไปสู่ผลลัพธ์ของนักเรียน

5. ต้องเข้าใจถึงโอกาสที่มีการเปลี่ยนแปลง

6. ต้องเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับปรุง

7. ต้องคำนึงถึงความขัดแย้ง

8. ต้องมียุทธศาสตร์เพื่อลดความขัดแย้งที่เป็นอันตราย

9. ต้องเผชิญกับความท้าทายปรับปรุงทำสิ่งใหม่

10. ต้องมองหาวิธีการที่ปรับปรุงองค์กรของตนเอง

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย

“การเผชิญกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลง” ได้ว่าหมายถึงพฤติกรรมของผู้นำ

คณะกรรมการสถานักเรียนที่สังเกตได้จากตัวบ่งชี้ 1) สร้างกรอบเป้าหมายที่เป็นจริง

สำหรับการเปลี่ยนแปลง 2) เสาะหาผู้สนับสนุนและเครือข่ายการรวมศูนย์และการกระจาย

อำนาจ 3) ผสมผสานการรวมอำนาจและการกระจายอำนาจก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

4) เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 5) มีการสร้างเครือข่ายเพื่อจัดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง

ดังนั้นจึงพอสรุปองค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของ

ความสามารถในการตัดสินใจดังตาราง 9

ตาราง 9 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความสามารถในการตัดสินใจ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่มีกระบวนการในการหาข้อมูลที่มีความเป็นกลางข้อมูลที่ได้ต้องมีคุณภาพถูกต้อง และใช้กระบวนการที่เปิดเผยไม่ลำเอียงก่อนการตัดสินใจจะต้องคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดตามมาด้วย	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) ตัดสินใจโดยใช้กระบวนการที่เปิดเผยและไม่มีวามลำเอียง</li> <li>2) มีกระบวนการที่เป็นกลางหรือยุติธรรมสำหรับการรวบรวมข้อมูล</li> <li>3) มีกระบวนการค้นหาข้อมูลที่ต้องก่อนการตัดสินใจ</li> <li>4) จะไม่รอดคยให้ความจริงเกิดขึ้นแต่จะแสวงหาข้อมูลค้นหาความจริง</li> <li>5) จะคำนึงถึงความขัดแย้งที่จะเกิดขึ้นเมื่อมีการตัดสินใจที่สำคัญ</li> </ol>
2. มีปฏิภาณไหวพริบ	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่มีความมีปัญญาดี รู้เท่าทัน ความรอบรู้ ความฉลาดที่เกิดแต่เรียนและคิด คิดสร้างสรรค์ เป็นคนคล่องแคล่ว แก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) รู้เท่าทัน ตัดสินใจทันเหตุการณ์</li> <li>2) สามารถแก้ไขปัญหเฉพาะหน้าได้ดี</li> <li>3) สามารถวินิจฉัยสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้อง รวดเร็ว มีไหว้วิน</li> <li>4) กล้าตัดสินใจเพื่อสร้างประสิทธิภาพการทำงาน</li> </ol>

## ตาราง 9 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
		5) พุดจาโต้ตอบอย่างฉับไวและทันคน 6) ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง
3. การเผชิญกับปัญหาของการเปลี่ยนแปลง	พฤติกรรมของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงการกล้าเผชิญกับปัญหาในองค์กรและต้องตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาร่วมกันตามเป้าหมายเชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงนำไปสู่การปรับปรุงต้องมองหาวิธีการใหม่ๆ เพื่อที่จะปรับปรุงองค์กร	1) กล้าเผชิญกับปัญหาที่จะปรับปรุงทำสิ่งใหม่ 2) มองว่าโรงเรียนเป็นองค์กรในระบบเปิด 3) ต้องตระหนักถึงการแก้ไขปัญหาพันธกิจและเป้าหมายของโรงเรียนร่วมกัน

## 4.5 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการด้านความเป็นพลเมืองดี (Citizenship)

## 4.5.1 องค์ประกอบย่อยด้านความเป็นพลเมืองดี

พระเทพวิสุทธิเมธี (ปัญญา นันทภิกขุ, 2543, หน้า 2) ได้ให้ทัศนะโดยสรุปเกี่ยวกับความเป็นพลเมืองดีว่า พลเมืองดีก็คือคนที่มีวิชาความรู้ดีมีความประพฤติดี และรู้จักหน้าที่ในฐานะพลเมืองดี มีความซื่อสัตย์สุจริตรู้จักรักษาเกียรติยศตนเองและผู้อื่น มีจิตรักสงบและจิตสาธารณะ



กรมการศาสนา (2544, หน้า 42) ให้ความหมายว่าพลเมืองดี คือ กำลังสำคัญของชาติต้องรักชาติเคารพศาสนาเทิดทูนพระมหากษัตริย์

ทศพร มณีศรีชา (2544, หน้า 4) กล่าวว่า พลเมืองดีจะมีลักษณะเป็นบุคคลที่มีความรู้ความสามารถเสียสละเพื่อส่วนรวมและมีคุณธรรมแห่งพลเมืองดี

ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2545, หน้า 3) ได้ให้ความหมายว่า พลเมืองดี หมายถึงพลเมืองที่มีความไว้วางใจซึ่งกันและกันแบ่งปันความคิดเห็นและมีการพบปะชุมชนของตนเอง

กมล ทองธรรมชาติ และคณะ (2551, หน้า 5) การเป็นพลเมืองที่ดี จะมีลักษณะอย่างไรนั้นสังคมจะเป็นผู้กำหนดลักษณะที่พึงประสงค์เพื่อที่จะได้พลเมืองที่ดี ตามต้องการดังนั้นคุณลักษณะที่สำคัญของพลเมืองดีมี ดังนี้ 1) ต้องเป็นบุคคลที่เคารพในเหตุผล 2) ต้องเคารพศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ 3) ต้องเป็นบุคคลที่มีจิตสาธารณะ 4) ต้องเป็นบุคคลที่เคารพกฎหมาย 5) ต้องเป็นบุคคลมีความซื่อสัตย์ สุจริต

วันเพ็ญ สืบสกุลพรหม (2556, หน้า 14) สรุปว่าลักษณะของความ เป็นพลเมืองดีหมายถึงเป็นพลเมืองดีมีพฤติกรรมหรือการแสดงออกของบุคคลไม่ก่อให้เกิด ปัญหาของสังคมรู้จักสิทธิหน้าที่ต่อตนเองครอบครัวชุมชนและประเทศชาติมีจิตสาธารณะ เป็นผู้มีควมรู้ดีความประพฤติที่ดีมีจิตใจที่ดีมีเหตุผลมีความรับผิดชอบรักษาสิ่งแวดล้อมมีความซื่อสัตย์และปฏิบัติต่อกันเพื่อให้เกิดความสงบสุขแก่ตนเองและสังคม

จากการศึกษาทัศนะเรื่องพลเมืองดีจากนักวิชาการแหล่งต่างๆ ผู้วิจัยสรุปความหมายของความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) ของคณะกรรมการสภานักเรียนได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมของคณะกรรมการสภานักเรียนที่ประพฤติปฏิบัติตามระเบียบ กฎเกณฑ์ของโรงเรียนและสังคม มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ของตนเอง รู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติตนได้อย่างเหมาะสมไม่ละเมิดล่วงล้ำสิทธิ และเสรีภาพของบุคคลอื่น องค์ประกอบหรือความเป็นพลเมืองดี (Citizenship) ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยพิจารณาเห็นว่าองค์ประกอบบางองค์ประกอบมีความหมายเดียวกัน คล้ายคลึงกันหรือใกล้เคียงกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกันดังนั้นเพื่อให้การนำเอา องค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสมผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบ ที่เป็นกลาง (Neutral) และสรุปจำนวนองค์ประกอบเพื่อการสังเคราะห์ดังนี้

1. มีความรู้ ความสามารถ ได้แก่ มีวิชาความรู้ดี
2. มีจิตสาธารณะ ได้แก่ เสียสละเพื่อส่วนรวม
3. พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมืองได้แก่มีคุณธรรมแห่งพลเมืองดี รักชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์ รู้จักหน้าที่ในฐานะพลเมืองดี เคารพกฎหมาย ไม่ก่อปัญหาให้สังคม รู้สิทธิหน้าที่ รักสิ่งแวดล้อม

4. มีความไว้วางใจต่อกัน
5. มีความประพฤติดี
6. มีความซื่อสัตย์
7. เคารพศักดิ์ศรีความเป็นคน
8. เคารพเหตุผล
9. รับผิดชอบ
10. รักความสงบ

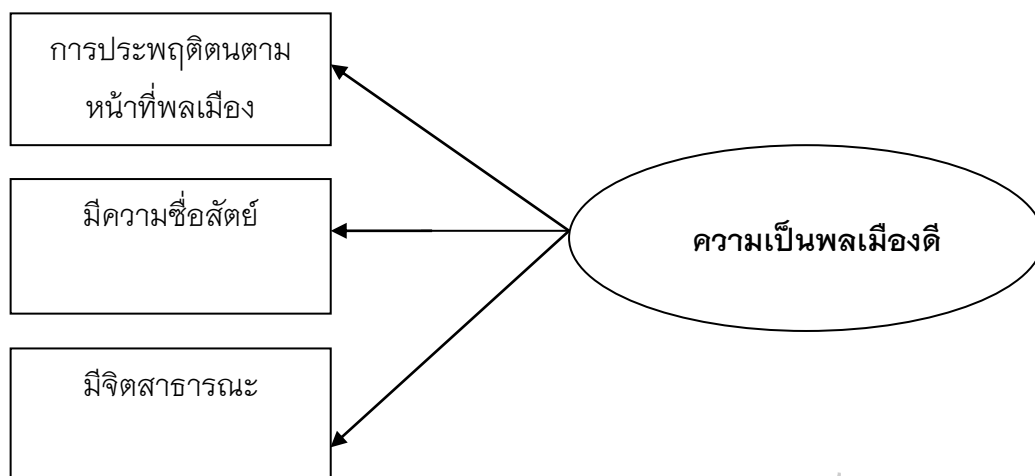
ดังนั้น องค์ประกอบย่อยของพลเมืองดี ตามทัศนะของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical Framework) และเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) ตามลำดับดังแสดงในตาราง 10

ตาราง 10 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำด้านความเป็นพลเมืองดี

นักวิชาการ	1.พระเทพวิสุทธิเมธี (2543)	2.กรมการศาสนา (2544)	3.ทศพร มณีศรีษา(2544)	4. ชัยอนันต์ สมุทวณิช (2545)	5.กระมล ทองธรรมชาติ และคณะ (2551)	6.วันเพ็ญ สืบสกุลพรหม (2556)	ความถี่	ร้อยละ
องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำด้านความเป็นพลเมืองดี								
1. พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง	√	√	√		√	√	5	93
2. มีความซื่อสัตย์	√				√	√	3	50
3. มีจิตสาธารณะ	√		√		√	√	4	67
4. มีความไว้วางใจต่อกัน				√		√	2	33
5. มีความประพฤติดี	√					√	2	33
6.มีความรู้ ความสามารถ	√		√				2	33
7. เคารพศักดิ์ศรีความเป็นคน	√				√		2	33
8. เคารพเหตุผล					√	√	2	33
9. รับผิดชอบ						√	1	17
10. รักความสงบ	√						1	17

จากตาราง 10 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยของภาวะผู้นำ

คณะกรรมการสภานักเรียนด้านความเป็นพลเมืองดี พบว่ามี 10 องค์ประกอบ แต่การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยได้เลือกองค์ประกอบที่มีความถี่ร้อยละ 50 ขึ้นไปได้องค์ประกอบของความเป็นพลเมืองดี เพื่อเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual Framework) จำนวน 3 องค์ประกอบได้แก่ 1) พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง 2) มีความซื่อสัตย์ และ 3) มีจิตสาธารณะ ดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำคณะกรรมการสถานักเรียน  
ด้านความเป็นพลเมืองดี

#### 4.5.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของการประพฤติตนตาม หน้าที่พลเมือง

เอกรินทร์ สีมหาศาลและคณะ (2553, ออนไลน์) กล่าวถึงบทบาท  
หน้าที่ในฐานะพลเมืองดีของประเทศที่จะต้องตระหนักในบทบาทหน้าที่ของตนเองใน  
ด้านต่างๆ ตัวอย่างเช่นด้านสังคมหรือหน้าที่พลเมืองประชาชนต้องมีหน้าที่ ดังนี้

- 1) ร่วมมือกันรักษาวัฒนธรรมหรือวิถีชีวิตที่ดีงามของชาวไทย
- 2) อนุรักษ์ทรัพยากรและสิ่งแวดล้อม
- 3) ช่วยเหลือคนพิการและคนทุพพลภาพให้ดำเนินชีวิตในสังคมได้

Schmidt (2000, online) ได้กล่าวว่าพลเมืองดีในสังคมทุกวันนี้จะต้อง  
อยู่อย่างมีความสุขและมีอิสระในการดำรงชีวิตตามสิทธิที่มี และจะปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้องดีงาม  
ตลอดจนส่งเสริมสิทธิในความเป็นพลเมืองดีมีคำแนะนำ 3 อย่างในการเป็นพลเมืองดี ได้แก่

- 1) พลเมืองดีจะต้องเชื่อฟังกฎหมายของประเทศ
- 2) พลเมืองดีจะต้องไม่ก้าวร้าวและเหยียบย่ำสิทธิของคนอื่น
- 3) พลเมืองดีจะต้องมีจิตใจสำนึกรับผิดชอบต่อชุมชนและสังคม

Frey and Meier (2001, online) กล่าวว่าความเป็นพลเมืองดีว่าจะต้องรักษาและทำโรงเรียนหรือสังคมให้มีส่วนร่วมในกิจกรรมของสังคมดำรงไว้ซึ่งความรอบรู้ เชี่ยวชาญลงคะแนนใช้สิทธิเลือกตั้งเป็นเพื่อนร่วมงานที่ดีเชื่อฟังและไม่ละเมิดกฎหมาย เคารพกฎหมายรักษาสีสิ่งแวดล้อมและมีจิตใจใฝ่บริการหรือจิตสาธารณะและพูดถึงพลเมืองดีในฐานะนักเรียนว่านักเรียนที่ดีนั้นจะต้องแบ่งปันและทำการบ้านของตนเองมีกิริยามารยาทเรียบร้อยให้ความร่วมมือเมตตากับเพื่อนๆรักษากฎระเบียบและเคารพผู้อื่นในโรงเรียนรักษาความปลอดภัยความปลอดภัยของโรงเรียนและชุมชนและบำรุงรักษาสภาพแวดล้อมธรรมชาติ

Hedlund (2002, online) กล่าวถึงพลเมืองดีที่เกี่ยวกับสังคมว่า หมายถึงการเคารพเชื่อฟังกฎหมายการปฏิบัติต่อเพื่อนด้วยความเคารพและการช่วยเหลือผู้อื่นซึ่งสามารถทำได้ดังนี้คือการดูแลรักษาสาธารณะ (Yard Work) การปัดกวาดหิมะ (Shoveling Snow) การกำจัดขยะเป็นต้น (Emptying Trash) การเข้าร่วมกิจกรรมสาธารณะด้วยความสมัครใจเช่นกิจกรรมทำความสะอาดบ้านเรือนหรือสาธารณะการรักษาทรัพยากรธรรมชาติและสภาพแวดล้อมเช่นการนำของเก่ามาใช้ใหม่การให้อาหารสัตว์ ซึ่งแสดงถึงว่าคุณเป็นคนเอาใจใส่ต่อสัตว์ (Respect Animals) การเก็บขยะ (litter) ในสวนสาธารณะแสดงว่าคุณเอาใจใส่ต่อทรัพย์สินสาธารณะ (Respect Public Property)

Naegeli (2006, online) กล่าวว่าความเป็นพลเมืองดีว่าพลเมืองของประเทศไหนก็ต้องมีสิทธิตามที่กำหนดไว้ของพลเมืองในประเทศนั้นๆเช่นสิทธิในการสื่อสารอย่างอิสระสิทธิที่จะเลือกในการนับถือศาสนาการเป็นพลเมืองดีในหน้าที่ทางสังคม พลเมืองดีที่เป็นส่วนหนึ่งของสังคมจะแสดงออกเช่นการบริจาคให้คนยากจนการทำ ความสะอาดสวนสาธารณะการให้ความสำคัญกับการรักษาแหล่งทรัพยากรธรรมชาติการใช้พลังงานอย่างฉลาดการปฏิบัติต่อสัตว์การเก็บขยะมูลฝอยหรือการใช้สิทธิออกเสียงลงคะแนนเพื่อเป็นส่วนในการปกครองซึ่งสามารถตรวจสอบนโยบายได้เมื่อเราได้ทำงานเราต้องเสียภาษีภาษีจะนำไปพัฒนาประเทศถนนโรงเรียนการขับเคลื่อนนโยบายและจ่ายเงินเดือนให้พนักงานของรัฐซึ่งผู้เป็นพลเมืองดีจะทำให้เกิดประโยชน์กับทุกๆ คน

Ryan (2006, online) กล่าวว่าพลเมืองดีในหน้าที่พลเมืองจะต้องเคารพผู้อื่นและเคารพในสิทธิหน้าที่ของเขาช่วยเหลือรับฟังความคิดเห็นเอาใจใส่เต็มใจที่จะช่วยเหลือรับฟังทัศนะหรือแนวคิดผู้อื่นอย่างตั้งใจช่วยเหลือผู้อื่นที่ไม่สามารถช่วยเหลือตนเองได้ดูแลรักษาเอาใจใส่สภาพแวดล้อมและไม่ทำลายมีความซื่อสัตย์เป็นเป็นผู้มีมารยาทดีแลเป็นคนสภาพเรียบร้อยและเป็นผู้มีความใฝ่รู้

Listphile (2007, online) เขียนบทความเรื่องพลเมืองดีเป็นอย่างไรโดยอธิบายว่าพลเมืองดีด้านหน้าที่พลเมืองมีลักษณะดังนี้คือเชื่อฟังปฏิบัติตามกฎหมายดูแลไม่ให้เกิดผิดฝ่าฝืนกฎหมายปฏิบัติในสิ่งที่ดีงามและที่เป็นของส่วนรวม (Common Good) รักษาความสะอาดสภาพแวดล้อมรักษาประเทศเท่าที่สามารถทำได้มีความรับผิดชอบและเสียภาษี (Paying Taxes) ส่งเสริมช่วยเหลือตระหนักในสังคมที่อยู่การช่วยเหลือผู้อื่นด้วยความเต็มใจหรือที่เรียกว่ามีจิตใจสาธารณะส่งเสริมและสนับสนุนการปกครองมีส่วนร่วมทางการเมืองการปกครองและมีความรักชาติ (Patriotism) ทำอะไรด้วยกระบวนการทางประชาธิปไตยเช่นการออกเสียงเลือกตั้งเป็นผู้ซื้อสัตย์

Mosiah (2009, online) ได้เขียนบทความเกี่ยวกับพลเมืองดี (Good Citizenship) ว่าพฤติกรรมที่แสดงออกด้านหน้าที่พลเมืองได้แก่รักษาปกป้องชุมชน (Serve Your Community) ด้วยความสมัครใจโดยเริ่มจากที่บ้านถนนหนทางรักษาสิ่งแวดล้อม (Be Environmentally Concerned) ต้องรับผิดชอบต่อแหล่งทรัพยากรธรรมชาติดูแลรักษา (Reduce) นำกลับมาใช้ใหม่ (Reuse) หมุนเวียนนำมาใช้ใหม่ (Recycle)

Walker (2010, online) กล่าวว่าความเป็นพลเมืองดี (Good Citizen) จะแสดงออกดังนี้ 1) ชุมชนหรือสังคม (Community) : สังคมที่มีพลเมืองที่ดีจะทำให้สังคมหรือชุมชนเจริญรุ่งเรืองคนในชุมชนจะช่วยเหลือกัน 2) การเป็นผู้มีจิตอาสา (Volunteering) : เช่นการบริจาคเงินเพื่อการกุศลการทำงานบริการสังคม เป็นต้น 3) การเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มหรือของรัฐ (Public Sector) : พลเมืองที่ดีจะต้องทำดีสำหรับผู้อื่นรับผิดชอบในหน้าที่เป็นสิ่งสำคัญ 4) การเข้าใจเข้าใจกัน (Understanding) : พลเมืองดีจะต้องเข้าใจกับวัฒนธรรมที่แตกต่าง 5) การยอมรับ (Accepting) : พลเมืองที่ดีจะต้องรักษาปกป้องซึ่งวัฒนธรรมเอาใจใส่ประเทศไม่ทำร้ายหรือทำลายวัฒนธรรมและประเทศของตนเอง 6) การเป็นส่วนหนึ่งของสังคมหรือวัฒนธรรม (Being a Part of a Culture) : หมายถึงการมีส่วนร่วมกับผู้อื่นการแสดงออกถึงการแบ่งปันและแลกเปลี่ยนทัศนะหรือประสบการณ์การเป็นผู้บริการสาธารณะ

Atwill (2011, online) ได้เขียนบทความเรื่องการเป็นพลเมืองดีในหน้าที่ของพลเมืองนั้นทำอย่างไร คือ 1) การช่วยเหลือ (Help Out) เช่นช่วยเหลือคนอื่นช่วยเหลือชุมชน 2) เป็นผู้ใจเมตตากรุณา (Be Kind) ถ้าจะเป็นคนดีต้องยิ้มแย้มแจ่มใสและปฏิบัติต่อผู้อื่นด้วยความเคารพเอาใจใส่ 3) รักษาสภาพแวดล้อม (Pick Up Litter) พลเมืองดีต้องมีหน้าที่รักษาสภาพแวดล้อมเมื่อเห็นขยะจะต้องเก็บ 4) การเป็นผู้มีน้ำใจ (Your Encouragement Helps) ที่จะให้การช่วยเหลือหรือสนับสนุน 5) มีการพิจารณาที่ดี (Have Good Judgment) เช่นไม่ทำอะไรที่เป็นการทำให้เสื่อมเสียเกียรติยศชื่อเสียง (Ruin a Reputation) 6) เป็นผู้เสียสละ (Donate) การบริจาคอาหารเสื้อผ้าให้คนไร้ที่พึ่งที่อาศัย

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้นำสถานักเรียนที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีที่จะต้องเป็นสมาชิกที่ดีมีจิตอาสาการให้บริการ เป็นห่วงและรับผิดชอบต่อสังคม ปกป้องไว้ซึ่งสถาบันทั้งสาม คือ สถาบันชาติ ศาสนา พระมหากษัตริย์รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลัง เช่น แบบอย่างในการรักษาสภาพแวดล้อม การรักษาทรัพยากรธรรมชาติ เป็นต้น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงพฤติกรรมบ่งชี้ “พลเมืองดีเกี่ยวกับหน้าที่พลเมือง” ประกอบด้วย 1) มีจิตอาสาหรือการให้บริการ 2) เอาใจใส่เอาใจจดจ่อเป็นห่วงและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม 3) ปกป้องสถาบันชาติศาสนาและพระมหากษัตริย์ 4) จะต้องมีควมรับผิดชอบต่อสังคม 5) เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับคนรุ่นหลังเช่นการรักษาสภาพแวดล้อมทรัพยากรธรรมชาติ

#### 4.5.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความซื่อสัตย์

ราชบัณฑิตยสถาน (2546, หน้า 53) พจนานุกรมราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ให้นิยามความซื่อสัตย์ว่าหมายถึงประพฤติตรงและจริงใจไม่คิดคดทรยศไม่คดโกงและไม่หลอกลวง

สำนักงานปลัดกระทรวงวัฒนธรรม (2553, หน้า 14) กล่าวว่า ความซื่อสัตย์คือประพฤติตรงไม่เอินเอียงไม่มีเล่ห์เหลี่ยมมีความจริงใจปลอดจากความรู้สึกลำเอียงหรืออคติผู้ที่มีความซื่อสัตย์คือผู้ที่มีความประพฤติตรงทั้งต่อหน้าที่ต่อวิชาชีพตรงต่อเวลาไม่ใช้เล่ห์กลคดโกงทั้งทางตรงและทางอ้อมรับรู้หน้าที่ของตนเองและปฏิบัติอย่างเต็มที่ถูกต้อง

ปาริฉัตร ลินธุ์วงศ์ (2553, หน้า 32) ความซื่อสัตย์หมายถึงการปฏิบัติตนทางกายวาจาจิตใจที่ตรงไปตรงมาไม่แสดงความคิดเห็นไม่หลอกลวงไม่เอาเปรียบผู้อื่น ลั่นวาจาว่าจะทำงานสิ่งใดก็ต้องทำให้สำเร็จเป็นอย่างดีไม่กลับกลอกมีความจริงใจต่อทุกคนจนเป็นที่ไว้วางใจของคนทุกคน

ไมตรี แก้วลา (2554, หน้า 24) กล่าวว่าผู้ที่มีความซื่อสัตย์จะส่งผลดีต่อตัวเองและต่อหน่วยงานประการที่ 1) จะได้รับความไว้วางใจจากหัวหน้างาน 2) จะได้รับความน่าเชื่อถือ 3) จะมีโอกาสได้สร้างผลงาน 4) มีโอกาสรักษาผลประโยชน์ของหน่วยงาน

Berghofer and Schwartz (2008, online) กล่าวถึงลักษณะที่เป็นพื้นฐานของผู้นำในด้านความซื่อสัตย์ได้แก่เป็นผู้เปิดเผยข้อมูลด้วยความเป็นจริงการปฏิบัติด้วยความซื่อสัตย์สุจริตเป็นผู้นำเชื่อถือไว้วางใจ

Josephson (2009, online) กล่าวว่าความซื่อสัตย์ (Honesty) เป็นเรื่องเกี่ยวกับการสื่อสารและความประพฤติ 1) การเปิดเผยความจริง (Truthfulness) การเปิดเผยความจริงคือการนำเสนอข้อเท็จจริงที่ดีที่สุดที่มี 2) ความจริงใจ (Sincerity) ความจริงใจคือความไม่เสแสร้งการอยู่โดยปราศจากกลโกงหรือการตีสองหน้า 3) ความตรงไปตรงมา (Candor) และไม่อ้อมค้อม (Frankness) 4) ความซื่อสัตย์ในความประพฤติ (Honesty In Conduct) คือการปฏิบัติตามกฎกฎหมายระเบียบ (Rules)

Mowbray (2009, online) กล่าวถึงความซื่อสัตย์ว่ามีความโปร่งใส มีความซื่อตรงเชื่อถือได้ไว้ใจได้เป็นผู้สามารถสื่อสารได้ชัดเจนคือความสามารถในการสร้างความเข้าใจความสามารถติดต่อสื่อสารกับบุคคลในทุกหนทุกแห่งถึงความเป็นไปได้ความสามารถในการทำความเข้าใจในเรื่องที่มีการติดต่อสื่อสาร

ดังนั้น สามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “ความซื่อสัตย์” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่ตรงไปตรงมาและจริงใจ ไม่คิดคดทรยศ ไม่คดโกง ไม่หลอกลวง เปิดเผยและโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งต่อองค์การและต่อผู้อื่น ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ของความซื่อสัตย์ประกอบไปด้วย 1) เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง 2) มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน 3) มีความจริงใจให้กับผู้อื่น 4) ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา 5) ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง



#### 4.3.4 นิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ของความเป็นจิตสาธารณะ

ราชบัณฑิตยสถาน (2546 หน้า 231) ให้ความหมายของจิตสาธารณะ หมายถึง ภาวะที่จิตตื่นและรู้สึกตัว การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมจิตสำนึกต่อสังคม จิตสำนึกต่อส่วนรวม จิตสำนึกต่อสาธารณะสมบัติ

กนิษฐา นิทัศน์พัฒนา และคณะ (2541, หน้า 8) ได้ให้ความหมายของ คำว่าจิตสำนึกสาธารณะว่าเป็นคำเดียวกับคำว่าจิตสำนึกทางสังคม หมายถึง การตระหนักรู้และคำนึงถึงส่วนรวมร่วมกันหรือคำนึงถึงผู้อื่นที่ร่วมความสัมพันธ์เป็นกลุ่มเดียวกับตน

จิตสาธารณะเส้นทางสู่ประชาคม (2542, หน้า 9) กล่าวว่า จิตสำนึกสาธารณะ เป็นคำเดียวกับคำว่าจิตสาธารณะซึ่งหมายถึง ความเป็นพลเมืองผู้ตื่นรู้ตระหนักในสิทธิและความรับผิดชอบที่จะสร้างสรรค์สังคมส่วนรวมพลเมืองที่เรียกร้องการมีส่วนร่วมและต้องการที่จะจัดการดูแลกำหนดชะตากรรมของตนและชุมชน

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2543, หน้า 17) ได้ให้ความหมายของคำว่า จิตสาธารณะหมายถึงความคิดที่ไม่เห็นแก่ตัว มีความปรารถนาที่จะช่วยเหลือช่วยแก้ปัญหาให้แก่ผู้อื่นหรือสังคมและมองโลกในแง่ดีบนพื้นฐานของความเป็นจริง

หฤทัย อาจเปรุ (2544, หน้า 37) ให้ความหมาย จิตสำนึกสาธารณะ คือ ความตระหนักของบุคคลถึงปัญหาที่เกิดขึ้นในสังคมทำให้เกิดความรู้สึกปรารถนาที่จะช่วยเหลือสังคม ต้องการเข้าไปแก้ปัญหาโดยรับรู้ถึงสิทธิควบคู่ไปกับหน้าที่และความรับผิดชอบสำนึกถึงพลังของตนว่าสามารถร่วมแก้ไขปัญหานั้นได้และลงมือกระทำเพื่อให้เกิดการแก้ปัญหาด้วยวิธีการต่างๆ โดยการเรียนรู้และแก้ไขปัญหาร่วมกันกับคนในสังคม

ชัยวัฒน์ สุทธิรัตน์ (2552, หน้า 17) กล่าวว่าไว้ว่า จิตสาธารณะเป็นการกระทำด้วยจิตวิญญาณที่มีความรักความห่วงใยความเอื้ออาทรต่อคนอื่นและสังคมโดยรวม การมีคุณธรรมจริยธรรม และการไม่กระทำที่เสื่อมเสียหรือเป็นปัญหาต่อสังคม ประเทศชาติ การมีจิตที่คิดสร้างสรรค์ เป็นกุศล และมุ่งทำกรรมดีที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมคิดในทางที่ดี ไม่ทำลายเบียดเบียนบุคคล สังคม วัฒนธรรมประเทศชาติและสิ่งแวดล้อมการกระทำและคำพูดที่มาจากความคิดที่ดี การลดความขัดแย้งและการให้ขวัญและกำลังใจต่อกันเพื่อให้สังคมโดยส่วนรวมมีความสุข

Sills (1972 p. 567) กล่าวว่า จิตสาธารณะ หมายถึง การเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมจิตสำนึกต่อสังคม จิตสำนึกต่อส่วนรวม จิตสำนึกต่อสาธารณะสมบัติ  
 ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย  
 “มีจิตสาธารณะ” ได้ว่า หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียน  
 ที่ประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่คนอื่นต่อสาธารณะต่อสังคม ไม่เห็นแก่ตัว ไม่เห็นแก่ตัว  
 ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและไม่ให้ผู้อื่นเอาเปรียบเช่นกัน เคารพสิทธิเสรีภาพผู้อื่นเข้าใจผู้อื่น  
 ใจกว้าง ไม่คับแคบ รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้น  
 และหาทางป้องกันปัญหาซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ของการมีจิตสาธารณะ  
 ประกอบด้วย 1) เป็นประโยชน์ต่อสังคม 2) ไม่เห็นแก่ตัว 3) เข้าใจผู้อื่น 4) ใจกว้าง  
 5) คาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและหาทางป้องกัน

ตาราง 11 องค์ประกอบย่อยนิยามเชิงปฏิบัติการและพฤติกรรมบ่งชี้ความเป็นพลเมืองดี

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
1. การประพฤติตนตามหน้าที่พลเมือง	<p>พฤติกรรมการแสดงออกของคณะกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงความเป็นพลเมืองดีในฐานะที่เป็นพลเมืองว่าพลเมืองที่ดีจะต้องเป็นสมาชิกที่ดีมีจิตอาสา มีการบริการเป็นห่วงและรับผิดชอบต่อสังคมปกป้องไว้ซึ่งสถาบันชาติ ศาสนาพระมหากษัตริย์ รวมทั้งการเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับคนรุ่นหลังเช่นการเป็นแบบอย่างในการรักษา สภาพแวดล้อมการรักษา ทรัพยากร ธรรมชาติ เป็นต้น</p>	<p>1) มีจิตอาสาหรือการให้บริการ            2) เอาใจใส่เอาใจจดจ่อเป็นห่วงและเป็นสมาชิกที่ดีของสังคม            3) ปกป้องสถาบันชาติ ศาสนา และพระมหากษัตริย์            4) จะต้องมีความรับผิดชอบต่อสังคม            5) เป็นแบบอย่างที่ดีสำหรับคนรุ่นหลังเช่นการรักษา สภาพแวดล้อม ทรัพยากรธรรมชาติ</p>

ตาราง 11 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	พฤติกรรมบ่งชี้
2. ความซื่อสัตย์	พฤติกรรมกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่ประพฤติตรงไปตรงมาและจริงใจไม่คิดคดทรยศไม่คดโกงไม่หลอกลวงเปิดเผยและโปร่งใสในการปฏิบัติหน้าที่ทั้งต่อองค์การและต่อผู้อื่น	1) เปิดเผยข้อมูลที่เป็นจริง 2) มีความโปร่งใสในการปฏิบัติงาน 3) มีความจริงใจให้กับผู้อื่น 4) ปฏิบัติต่อผู้อื่นอย่างตรงไปตรงมา 5) ไม่เป็นคนคดโกงหลอกลวง
3. มีจิตสาธารณะ	พฤติกรรมกรรมการสถานักเรียนที่แสดงออกถึงการประพฤติตนอันเป็นประโยชน์แก่คนอื่นต่อสาธารณะต่อสังคม ไม่นิ่งดูตายไม่เห็นแก่ตัว ไม่เอาเปรียบผู้อื่นและไม่ให้ผู้อื่นเอาเปรียบเช่นกัน เคารพสิทธิเสรีภาพผู้อื่นเข้าใจผู้อื่น ใจกว้าง ไม่คับแคบ รับผิดชอบต่อความคิดเห็นของผู้อื่น สามารถคาดการณ์ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นและหาทางป้องกันปัญหา	1) เป็นประโยชน์ต่อสังคม 2) ไม่เห็นแก่ตัว 3) เข้าใจผู้อื่น 4) ใจกว้าง 5) คาดการณ์ปัญหาที่อาจจะเกิดขึ้นและหาทางป้องกัน

## 5. กรอบแนวคิดการวิจัย

จากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ  
ตัวแปรชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน โรงเรียนขยายโอกาสทางการศึกษา  
ในเขตพื้นที่ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถสรุปกรอบแนวคิดการวิจัยครั้งนี้ ได้ดังนี้

5.1 องค์ประกอบหลักด้านการประสานความร่วมมือ ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) มีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสร้างความร่วมมือ และ  
3) การประนีประนอม

5.2 องค์ประกอบหลักด้านความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ

ย่อย ได้แก่ 1) การปฏิบัติตามแผน 2) ความพยายามสู่ความเป็นเลิศ และ 3) การควบคุม  
ตนเอง

5.3 องค์ประกอบหลักด้านความเชื่อมั่นในตนเอง ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) ความสามารถคาดการณ์อนาคต 2) ความมั่นคงทางจิตใจ  
และ 3) การเป็นแบบอย่างที่ดี

5.4 องค์ประกอบหลักด้านความสามารถในการตัดสินใจ ประกอบด้วย

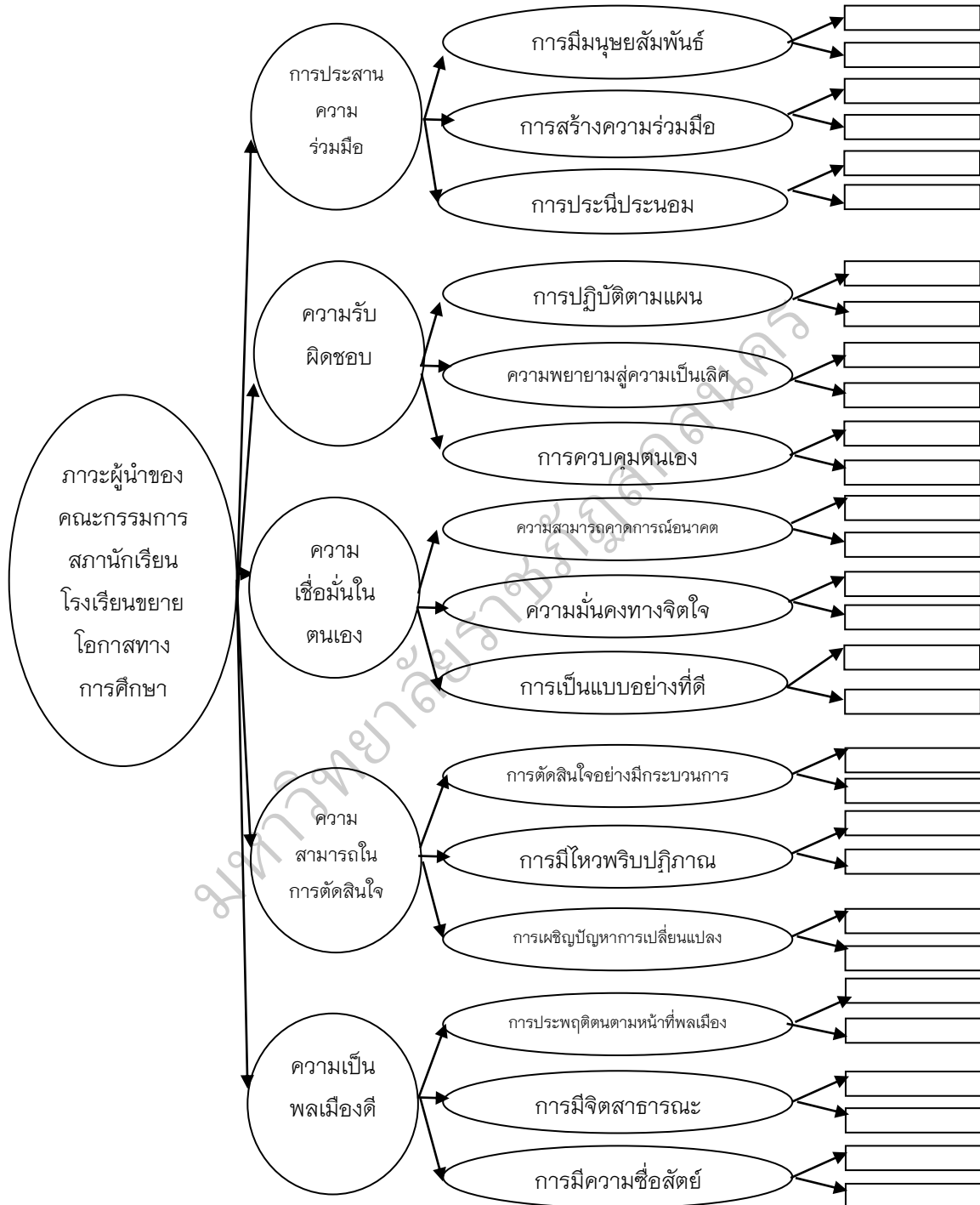
3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การตัดสินใจอย่างมีกระบวนการ 2) มีไหวพริบปฏิภาณ และ  
3) การเผชิญปัญหาการเปลี่ยนแปลง

5.5 องค์ประกอบหลักด้านความเป็นพลเมืองดี ประกอบด้วย

3 องค์ประกอบย่อย ได้แก่ 1) การประพฤติตนตามหน้าที่พลเมือง 2) มีความซื่อสัตย์ และ  
3) มีจิตสาธารณะ

จากแนวคิดเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ  
สามารถเขียนเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยได้ ดังภาพประกอบ 15

ประเด็นที่ศึกษา      องค์ประกอบหลัก      องค์ประกอบย่อย      ตัวบ่งชี้



ภาพประกอบ 15 กรอบแนวคิดการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการสถานักเรียน

## แนวคิดและหลักการของเทคนิคเดลฟาย

เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคการวิจัยที่ได้รับการยอมรับและเป็นที่ยอมรับแพร่หลาย ไม่ว่าจะเป็นด้านธุรกิจ การเมือง เศรษฐกิจ และการศึกษา สำหรับทางเทคโนโลยีการศึกษาได้มีการนำมาใช้อย่างกว้างขวาง ซึ่งเทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการวิจัยหรือตัดสินใจปัญหาต่างๆ อย่างเป็นระบบ โดยไม่มีการเผชิญหน้ากันโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เช่นเดียวกับกับการระดมสมอง (Brainstorming) ทำให้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่และอิสระ โดยไม่ต้องคำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังมีโอกาสกลั่นกรองความคิดเห็นของตนอย่างรอบคอบทำให้ได้ข้อมูลที่น่าเชื่อถือและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจในด้านต่างๆ ได้

### 1. ความหมายของเทคนิคเดลฟาย

Jensen (1996, หน้า 857) ได้ให้คำนิยามของเทคนิคเดลฟาย ว่าเป็นโครงการจัดทำรายละเอียดรอบคอบ ในการที่จะสอบถามบุคคลด้วยแบบสอบถามในเรื่องต่างๆ เพื่อจะได้ให้ข้อมูลและความคิดเห็นกลับมา โดยมุ่งที่จะรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจและสร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในเรื่องที่เกี่ยวกับความเป็นไปได้ในอนาคต Johnson (1993, p. 982) ได้ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟายว่า เป็นเทคนิคของการรวบรวมการพิจารณาการตัดสินใจที่มุ่งเพื่อเอาชนะจุดอ่อนของการตัดสินใจแต่เดิมที่จำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความเห็นของผู้เชี่ยวชาญใดคนหนึ่ง โดยเฉพาะหรือความคิดเห็นของกลุ่มหรือมติของที่ประชุม วาโร เพ็งสวัสดี (2542, หน้า 192) ได้กล่าวถึงเทคนิคเดลฟายว่า เป็นวิธีการนำความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญมาใช้ประโยชน์อย่างเป็นระบบ โดยมีแนวคิดพื้นฐานว่าการพิจารณาหาข้อสรุปหรือตัดสินใจเรื่องใดนั้น ควรได้มาจากกลุ่มบุคคลที่มีความรู้หรือมีประสบการณ์เกี่ยวกับเรื่องนั้นๆ เป็นอย่างดี จะทำให้ผลการพิจารณาถูกต้องชัดเจนยิ่งขึ้น เทคนิคเดลฟายเป็นกระบวนการหนึ่งของการเก็บรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญที่กระจัดกระจายให้สอดคล้องกัน โดยผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนที่ร่วมแสดงความคิดเห็นจะไม่ทราบว่ามีใครบ้างที่ออกความคิดเห็น จึงเป็นการขจัดอิทธิพลของแต่ละคนที่อาจจะส่งผลต่อความคิดเห็นของคนอื่นๆ ได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับ อุทุมพร จามรมาน (2540, หน้า 131) ให้ความหมายของเทคนิคเดลฟาย คือ เทคนิคที่สกัดความคิดเห็นของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้คำตอบที่เป็นเอกฉันท์ เพื่อการตัดสินใจ เทคนิคเดลฟายเป็นการจัดกระทำเป็น

กลุ่ม โดยให้ข้อมูลย้อนกลับหลังจากการพิจารณาคำตอบเป็นข้อๆ เทคนิคเดลฟายช่วยให้ผู้ตอบได้ทบทวนคำตอบของตนและอาจแก้ไขคำตอบของตนเองหลังจากที่ได้รับข้อมูลย้อนกลับ ในทำนองเดียวกัน บุญชม ศรีสะอาด (2543, หน้า 93) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟายเป็นวิธีการในการที่จะให้ได้มติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญที่มีความถูกต้องเชื่อถือได้มากที่สุดวิธีหนึ่ง ชนิตา รักษ์พลเมือง (2544, หน้า 61) กล่าวว่า เทคนิคเดลฟาย เป็นเทคนิคในการทำนายเหตุการณ์หรือความเป็นไปได้ในอนาคต โดยอาศัยฉันทามติ (Consensus) ของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ เพื่อให้ได้มาซึ่งข้อสรุปที่เป็นแนวคิดหรือเป็นการทำนายเหตุการณ์ที่จะเกิดขึ้นหรือความเป็นไปได้ในอนาคต ข้อสรุปจากฉันทามติของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะสามารถนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจด้านต่างๆ ได้ ทั้งในเชิงวิชาการและการบริหาร

จากความหมายสรุปได้ว่า เทคนิคเดลฟาย คือ เป็นวิธีการรวบรวมและสอบถามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญหรือเครื่องมือที่ใช้ในการตัดสินใจหรือลงข้อสรุปในเรื่องใดเรื่องหนึ่งอย่างเป็นระบบและปราศจากการเผชิญหน้าโดยตรงของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญ

## 2. ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย

ลักษณะสำคัญของเทคนิคเดลฟาย (วันทนีย์ ชูศิลป์, 2525, หน้า 44) มีดังนี้

- 2.1 เป็นการวิจัยที่อาศัยวิธีการระดมความคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลซึ่งเป็นผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษา
- 2.2 เป็นการวิจัยที่ใช้ได้เหมาะสมกับการทำนาย หรือวิเคราะห์ปรากฏการณ์ต่าง ๆ ในอนาคต
- 2.3 ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นของตนเองโดยไม่คำนึงถึงความคิดเห็นของผู้อื่น ทั้งนี้เพราะในขณะที่แสดงความคิดเห็นผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนไม่มีโอกาสเผชิญหน้ากับผู้เชี่ยวชาญคนอื่นเลย เนื่องจากการแสดงความคิดเห็นใช้วิธีการเขียนตอบในแบบสอบถามที่ผู้วิจัยส่งไปให้ นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนจะไม่ทราบว่ามีใครเป็นผู้เชี่ยวชาญบ้าง
- 2.4 การรวบรวมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญนั้นจะต้องให้ผู้เชี่ยวชาญแสดงความคิดเห็นซ้ำกันหลายครั้งโดยเว้นช่วงระยะเวลาตอบแต่ละครั้งให้เหมาะสม เพื่อให้ได้ความเห็นที่แน่นอนโดยทั่วไปนิยมให้ตอบ 2-3 รอบ

2.5 ผู้วิจัยจะใช้สถิติเพื่อการวิเคราะห์ความคิดเห็นที่ได้จากการตอบของผู้เชี่ยวชาญในแต่ละครั้ง โดยทั่วไปนิยมใช้ค่ามัธยฐานและพิสัยระหว่างควอไทล์

### 3. ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย

ขั้นตอนการดำเนินการวิจัยของเทคนิคเดลฟาย (บุญมี ก่อบุญ, 2553, หน้า 109) มีขั้นตอน ดังนี้

3.1 การกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพื่อร่วมในการตอบแบบสอบถามและให้ได้ความคิดเห็นที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด ซึ่งปกติจะใช้จำนวน 17 คน เหตุผลที่ต้องเลือกกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเพราะมีความเชื่อว่า ความเปลี่ยนแปลงใด ๆ ที่เกิดขึ้นย่อมเป็นที่ยอมรับกันได้ว่าเกิดจากการที่กลุ่มผู้เชี่ยวชาญอยู่เบื้องหลังทั้งสิ้น

สำหรับจำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ตอบแบบสอบถาม จะไม่มีข้อกำหนดตายตัวว่ามีจำนวนเท่าใด MacMillan (1971 อ้างถึงใน วัชรภรณ์ ที่สุกะ, 2557, หน้า 132) ได้เสนอผลงานวิจัยโดยใช้เทคนิคเดลฟายว่า เมื่อมีผู้เชี่ยวชาญตั้งแต่ 17 คนขึ้นไป อัตราการลดลงของความคลาดเคลื่อนจะมีน้อยมาก ดังแสดงในตาราง 12

ตาราง 12 จำนวนผู้เชี่ยวชาญที่ใช้ในการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

จำนวนผู้เชี่ยวชาญ	ช่วงของความคลาดเคลื่อน	ความคลาดเคลื่อนลดลง
1 – 5	1.02 – .70	.50
5 – 9	.70 – .58	.12
9 – 13	.58 – .54	.04
13 – 17	.54 – .50	.04
17 – 21	.50 – .48	.02
21 – 25	.48 – .46	.02
25 – 28	.46 – .44	.02



3.2 การกำหนดแนวโน้มนิยมและสร้างเครื่องมือสำหรับการวิจัย ซึ่งหมายถึง การกำหนดแนวทางหรือวิธีการให้มาซึ่งข้อมูล โดยส่วนใหญ่จะใช้วิธีการตอบแบบสอบถาม และการสัมภาษณ์แบบมีโครงสร้าง

3.3 การกำหนดจำนวนรอบของการเก็บข้อมูล ขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมาย งบประมาณ เวลาและกำลังคนของการทำวิจัย เพราะการใช้เทคนิคเดลฟายมี วัตถุประสงค์อยู่ที่การได้คำตอบที่เป็นเอกพันธ์ ดังนั้นอาจจะหยุดที่รอบที่ 2 หรือรอบที่ 3 ก็ได้ เพราะโดยทั่วไปรอบที่ 1 แบบสอบถามจะเป็นคำถามแบบปลายเปิดและเป็นการถาม แบบกว้างๆ เพื่อต้องการรวบรวมความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน ส่วนรอบที่ 2 หรือ รอบต่อไปจะพัฒนาจากคำตอบที่ได้จากรอบก่อนๆ และส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญอีกครั้ง

3.4 สรุปและอภิปรายผล เป็นการนำเสนออันดับตามมติของผู้เชี่ยวชาญที่มีความคิดเห็นตรงกันในแต่ละประเด็น ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แล้วอภิปราย เสนอแนะจากผลการวิจัย

การวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟายทั้งกระบวนการจะใช้เวลาประมาณ 2-3 เดือน ในแต่ละรอบประกอบด้วยแบบสอบถามแบบต่างๆ ดังนี้

รอบที่ 1 แบบสอบถามแบบปลายเปิด

แบบสอบถามรอบที่ 1 จะเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิด (Opened End) ซึ่งเป็นการถามอย่างกว้างๆ ให้ครอบคลุมประเด็นปัญหาของการวิจัย เพื่อ ต้องการเก็บรวบรวมความคิดเห็นจากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญแต่ละคน กำหนดเวลาในการส่ง แบบสอบถามกลับคืนภายในเวลา 2 สัปดาห์ สำหรับการวิเคราะห์คำตอบแบบสอบถาม รอบนี้ ผู้วิจัยจะต้องรวบรวมความคิดเห็นและวิเคราะห์คำตอบโดยละเอียดแล้วนำมา สังเคราะห์เป็นประเด็นต่างๆ เพื่อกำหนดกรอบของปัญหาในรอบต่อไป

รอบที่ 2 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 2 พัฒนาจากคำตอบของแบบสอบถามในรอบ ที่ 1 โดยการรวบรวมความคิดเห็นที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดเข้าด้วยกัน รวมทั้งตัดข้อมูลที่ ซ้ำซ้อนกันออก หลังจากนั้นจึงสร้างแบบสอบถามรอบที่ 2 ส่งกลับไปยังผู้เชี่ยวชาญกลุ่ม เดิมอีกครั้งหนึ่ง ซึ่งรอบที่ 2 นี้จะเป็นแบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า (Rating Scale) เพื่อให้ผู้เชี่ยวชาญออกความคิดเห็นในลักษณะของการจัดระดับความสำคัญใน คำถามแต่ละข้อ รวมทั้งระบุเหตุผลที่เห็นด้วยหรือไม่เห็นด้วยลงในช่องว่างท้ายข้อความ นอกจากนี้นี้ยังสามารถเขียนคำแนะนำเพิ่มเติมได้อีกด้วยสำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลของ

แบบสอบถามรอบนี้ ส่วนใหญ่จะหาค่ามัธยฐาน ฐานนิยม หรือพิสัยระหว่างควอไทล์ หรือค่า IR (Interquartile Range)

### รอบที่ 3 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 3 เป็นการพัฒนาคำตอบจากแบบสอบถามรอบที่ 2 โดยพิจารณาว่าพิสัยระหว่างควอไทล์ถ้าพบว่ามีค่า IR มีค่าน้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญค่อนข้างสอดคล้องกัน สามารถสรุปความได้ แต่ถ้าค่า IR มีค่ามาก แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญทั้งหมดค่อนข้างจะกระจาย ยังไม่สามารถสรุปความใดๆ ได้ จะต้องสร้างแบบสอบถามฉบับใหม่เป็นรอบที่ 3 โดยมีข้อคำถามเดียวกันเป็นแบบสอบถามรอบที่ 2 แต่เพิ่มตำแหน่งของค่ามัธยฐาน ค่า IR และเขียนเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญผู้นั้นได้ตอบในแบบสอบถามรอบที่ 2 ลงไป แล้วส่งกลับไปให้ผู้เชี่ยวชาญคนเดิมอีกครั้งหนึ่ง เพื่อให้ยืนยันคำตอบเดิมหรือเปลี่ยนแปลงคำตอบใหม่

การเก็บข้อมูลรอบที่ 3 นี้ จึงมีความสำคัญมาก เนื่องจากเป็นการยืนยันคำตอบของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญในประเด็นคำถามเดิม ผู้วิจัยจะต้องมีความรอบคอบและไม่มีอคติใดๆ ในการวิเคราะห์ข้อมูลและการระบุเครื่องหมายแสดงตำแหน่งที่ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 17 คน ได้ตอบแบบสอบถามในรอบที่ 2 ที่ผ่านมาแล้ว

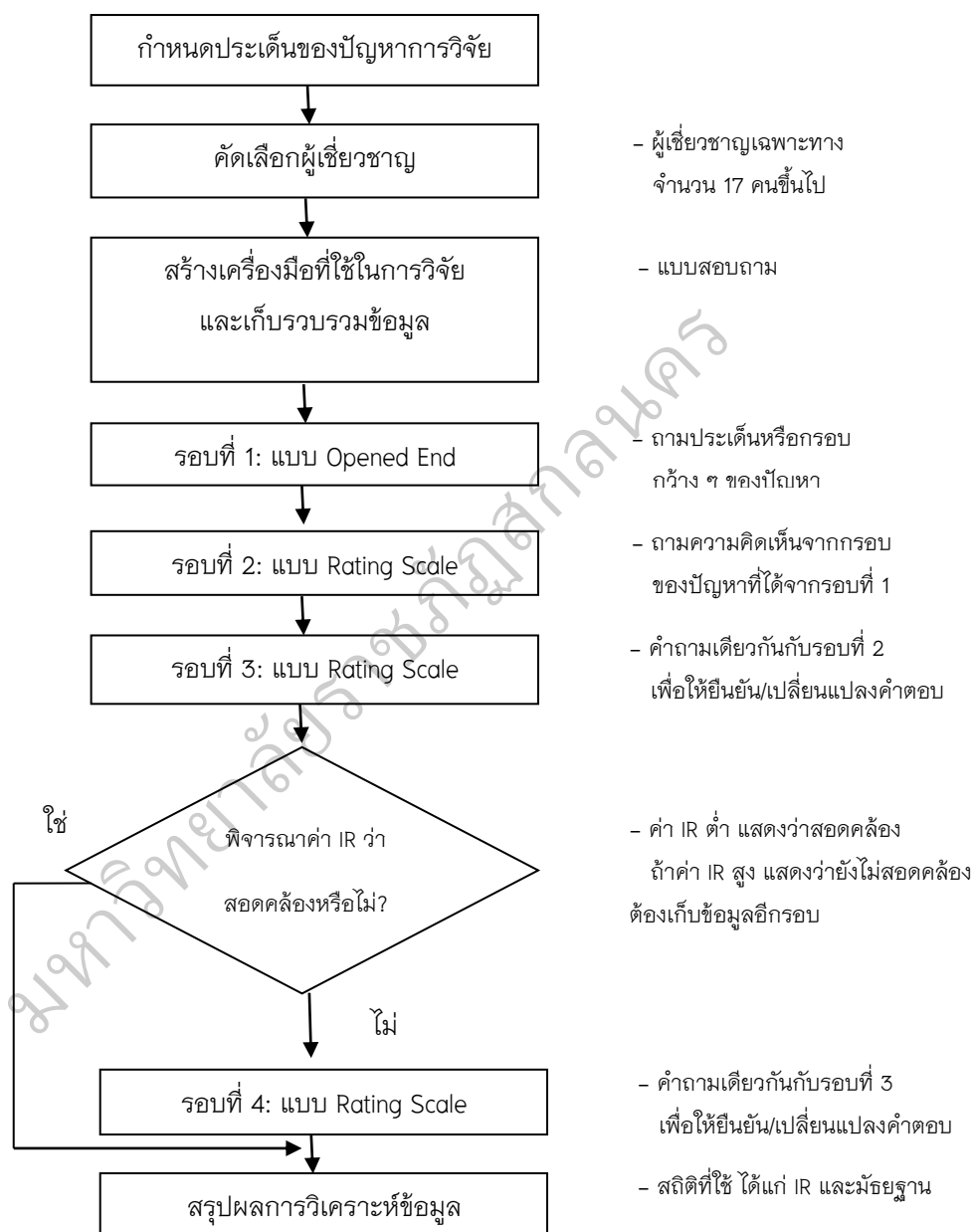
### รอบที่ 4 แบบสอบถามแบบมาตราส่วนประเมินค่า

แบบสอบถามรอบที่ 4 กระทำตามขั้นตอนเดียวกันกับรอบที่ 3 ซึ่งถ้าผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่ได้ในรอบนี้ได้คำตอบที่สอดคล้องกัน กล่าวคือ ถ้าได้ค่าพิสัยระหว่างควอไทล์หรือค่า IR น้อย แสดงว่าความคิดเห็นที่ได้จากกลุ่มผู้เชี่ยวชาญเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ก็สามารถยุติกระบวนการวิจัยและสรุปผลการวิจัยได้ โดยทั่วไปการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญในรอบที่ 3 และรอบที่ 4 จะมีความแตกต่างกันน้อยมาก ดังนั้น จึงอาจจะสรุปผลการวิจัยได้ตั้งแต่แบบสอบถามรอบที่ 3 ถ้าพบว่ามีค่า IR ที่ได้ในแต่ละข้อคำถามมีค่าน้อยๆ แสดงว่าความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญอยู่ในวงแคบๆ ก็ไม่จำเป็นต้องเก็บข้อมูลในรอบที่ 4

### 3.5 สรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูล

หลังจากได้คำตอบจากผู้เชี่ยวชาญที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งเดียวกันจากแบบสอบถามรอบที่ 3 หรือรอบที่ 4 โดยพิจารณาจากค่าพิสัยระหว่างควอไทล์เป็นหลัก

แล้ว ผู้วิจัยก็จะสามารถสรุปคำตอบที่ได้ที่ละเอียดๆ จากแบบสอบถาม เพื่อสรุปผลการวิเคราะห์ข้อมูลและรายงานข้อค้นพบของปัญหาการวิจัยเพื่อนำไปใช้ประโยชน์ต่อไป



ภาพประกอบ 16 กระบวนการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

#### 4. เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุง

เทคนิคเดลฟายแบบปรับปรุงหรือ Modified Techniques หมายถึงเทคนิคเดลฟายที่มีการปรับปรุงวิธีการหรือขั้นตอนการดำเนินการให้บรรลุตามวัตถุประสงค์และลดข้อจำกัดที่เกิดขึ้นในเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิมเช่น ข้อจำกัดเกี่ยวกับเวลาในการเก็บข้อมูลการเก็บรวบรวมข้อมูลด้วยแบบสอบถามของเทคนิคเดลฟายในแต่ละรอบใช้ระยะเวลาไม่ต่ำกว่า 40 วัน การเก็บข้อมูลหลายรอบทำให้ผู้เชี่ยวชาญรู้สึกเบื่อและถูกรบกวนมากเกินไปอัตราการตอบกลับแบบสอบถามค่อนข้างต่ำ ข้อมูลที่ได้ไม่ค่อยมีความหลากหลายตอบเข้าหาค่ากลางเพื่อให้ยุติโดยเร็ว จึงมีความพยายามหาวิธีลดระยะเวลาในการเก็บข้อมูลด้วยวิธีต่างๆดังต่อไปนี้

4.1 การใช้วิธีระดมความคิดเห็นการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรกมีจุดมุ่งหมายเพื่อรวบรวมแนวคิดที่หลากหลายของกลุ่มบุคคลสำหรับการจัดทำเป็นแบบสอบถามแบบปลายเปิดในรอบที่ 2 ของเทคนิคเดลฟายแบบดั้งเดิมการระดมความคิดเห็นจะช่วยลดระยะเวลาสำหรับการจัดทำแบบสอบถามในรอบสองเพราะการมีปฏิสัมพันธ์ภายในกลุ่มด้วยเทคนิคระดมความคิดเห็นจะทำให้ได้ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมีการอภิปรายภายในกลุ่มอย่างมีเหตุผลและช่วยลดระยะเวลาในการออกแบบสอบถามในรอบแรกกลับคืน

4.2 การใช้วิธีการสัมภาษณ์แทนการตอบแบบสอบถามปลายเปิดในรอบแรก จุมพล พูลภัทรชีวัน (2548, ออนไลน์) ได้ปรับปรุงเทคนิคเดลฟายให้เหมาะกับการวิจัยอนาคตโดยพัฒนาเทคนิคที่เรียกว่า EDFR (Ethnographic Delphi Futures Research) เทคนิคนี้เก็บรวบรวมข้อมูลรอบแรกด้วยการสัมภาษณ์ไม่มีการจำกัดขอบเขตแนวคิดของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญใช้การสัมภาษณ์แบบเปิดและไม่ชี้นำ ผู้ให้สัมภาษณ์มีโอกาสปรับปรุงเปลี่ยนแปลงและแก้ไขข้อมูลที่ให้สัมภาษณ์ทำให้ข้อมูลที่ได้รับมีความน่าเชื่อถือ

4.3 การประชุมแบบเดลฟาย (Delphi Conference) เป็นการเก็บรวบรวมข้อมูลในลักษณะของการประชุมระหว่างการประชุมจะเก็บข้อมูลซ้ำด้วยแบบสอบถามและนำเสนอข้อมูลย้อนกลับแก่สมาชิกในกลุ่มและขอให้ผู้ให้ข้อมูลพิจารณาและตรวจสอบความคิดเห็นของตนเองอีกครั้งพร้อมกับการสนับสนุนให้เกิดการอภิปรายกันภายในกลุ่ม การเก็บข้อมูลแบบนี้ไม่สามารถปิดบังสถานการณ์ทางสังคมของผู้ให้ข้อมูลได้ผู้วิจัยสามารถสังเกตพฤติกรรมของผู้ให้ข้อมูลได้

4.4 เดลฟายใช้คอมพิวเตอร์เป็นฐาน (Computer – Based Delphi) เป็นการวิจัยที่เก็บรวบรวมข้อมูลผ่านทางคอมพิวเตอร์ผู้ให้ข้อมูลจะเห็นข้อมูลของสมาชิกในกระบวนการโดยไม่ต้องอาศัยการสรุปหรือวิเคราะห์ความคิดโดยนักวิจัยซึ่งอาจมีความลำเอียงวิธีนี้จะเก็บข้อมูลได้รวดเร็ว ประหยัด

4.5 เดลฟายกลุ่ม (Group Delphi) Wikin and Altschuld (1995, ออนไลน์) เสนอการใช้เดลฟายกลุ่มโดยการกำหนดกลุ่มผู้เชี่ยวชาญและเชิญเข้าร่วมประชุมเมื่อได้รับการตอบรับแล้วผู้ประเมินความต้องการจำเป็น (Needs Assessor) ส่งแบบสอบถามรอบที่ 1 ไปให้ก่อนการประชุม หลังจากนั้นก่อนหรือหลังการประชุมประมาณ 3-4 ชั่วโมงกลุ่มผู้เชี่ยวชาญจะได้รับแบบสอบถามฉบับที่ 2 ผู้เชี่ยวชาญใช้ช่วงเวลาระหว่างพักการประชุมประมาณ 20 นาทีในการตอบแบบสอบถามโดยผู้ประเมินความต้องการจำเป็นขอความร่วมมือไม่ให้เกิดการอภิปรายเกี่ยวกับการตอบแบบสอบถามภายในกลุ่มผู้ประเมินความต้องการจำเป็นรวบรวมคำตอบที่ได้อย่างรวดเร็วจากนั้นสร้างแบบสอบถามรอบที่ 3 เมื่อกลุ่มผู้เชี่ยวชาญตอบแบบสอบถามรอบที่ 3 เสร็จเรียบร้อยผู้ประเมินนำข้อเสนอแนะหรือประเด็นที่มีผู้ไม่เห็นด้วยมาพิจารณาพร้อมกันแบบเผชิญหน้าเพื่อหาข้อสรุปโดยวิธีอภิปรายที่มีการควบคุมประเด็นการอภิปรายโดยผู้อำนวยการความสะดวกมีการเปิดเผยความคิดเห็นและใช้วิธีการสร้างฉันทามติที่ปราศจากการแสดงอารมณ์ของผู้ให้ข้อมูลแม้ว่าในบางครั้งจะไม่สามารถหาฉันทามติได้จากเทคนิคนี้แต่ก็มีข้อมูลเหตุผลที่ผู้เกี่ยวข้องสามารถนำไปใช้ในการวางแผนหรือกำหนดนโยบายได้หลักการของเดลฟายมี 3 ประการ คือการกำหนดโครงสร้างของเส้นทางการส่งผ่านข้อมูลข่าวสาร การให้ข้อมูลย้อนกลับและการเก็บรักษาความลับของผู้ให้ข้อมูลเทคนิคนี้เหมาะสมกับการใช้กับการคาดการณ์ในมิติที่ซับซ้อนวิธีนี้สามารถไปใช้คู่กับเทคนิคเชิงอนาคตอื่นๆ เช่น การวิเคราะห์ผลกระทบไขว้

## 5. ข้อดีและข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย

ข้อดีและข้อจำกัดของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย (อมรรัตน์ ภิญญี อนันตพงษ์, 2546, หน้า 59) ดังนี้

### 5.1 ข้อดีของการวิจัยด้วยเทคนิคเดลฟาย

5.1.1 ผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระไม่ถูกควบคุมทางความคิด ทำให้ผู้เชี่ยวชาญได้แสดงถึงความคิดเห็นตามความคิดเห็นของตนเองอย่างเต็มที่

5.1.2 ช่วยแก้ปัญหาการรวมกลุ่มของผู้เชี่ยวชาญเพื่อให้ได้มาซึ่งข้อยุติของความคิดเห็นที่สอดคล้อง เช่น จัดปัญหาด้านการนัดหมายให้ผู้เชี่ยวชาญมารวมกลุ่มโดยพร้อมหน้ากัน จัดปัญหาด้านงบประมาณค่าที่พักและค่าเดินทาง

5.1.3 ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันของผู้เชี่ยวชาญได้รับการยอมรับ เนื่องจากเป็นความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญซึ่งมีความรู้ความสามารถ ประสบการณ์ และมีความเชี่ยวชาญในประเด็นนั้น ๆ รวมทั้งมีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม

## 5.2 ข้อจำกัดของเทคนิคเดลฟาย มีดังนี้

5.2.1 ผู้เชี่ยวชาญต้องตอบคำถามในลักษณะที่มีความคล้ายคลึงกันมาก และเป็นคำถามในประเด็นเดียวกันหลายๆ รอบอาจทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเหนื่อยหน่ายได้

5.2.2 ในกรณีที่ผู้เชี่ยวชาญถูกรบกวนด้วยงานวิจัยที่รวบรวมข้อมูลโดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟายหลายๆ ชั้น อาจส่งผลทำให้ผู้เชี่ยวชาญเกิดความรู้สึกเบื่อหน่ายต่อการให้ความคิดเห็นได้

5.2.3 อาจต้องใช้เวลาในการเก็บรวบรวมข้อมูลแต่ละรอบ อันเนื่องมาจากผู้เชี่ยวชาญไม่มีเวลาสำหรับตอบแบบสัมภาษณ์หรือแบบสอบถาม

สรุปได้ว่า กระบวนการวิจัยโดยเทคนิคเดลฟายทำให้ได้ข้อมูลที่สอดคล้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความถูกต้องน่าเชื่อถือ เนื่องจากผู้วิจัยจะสามารถระดมความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญได้โดยไม่มีข้อจำกัด โดยไม่ต้องมีการนัดหมายกลุ่มผู้เชี่ยวชาญให้มาประชุมพบปะกันเพื่อหลีกเลี่ยงการขาดการประชุม รวมทั้งผู้เชี่ยวชาญแต่ละคนสามารถแสดงความคิดเห็นได้อย่างอิสระ

## โมเดลลิสเรล (LISREL Model)

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ประกอบด้วย ความสำคัญของโมเดลลิสเรล ความหมายโมเดลลิสเรล และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ดังนี้

### 1. ความสำคัญของโมเดลลิสเรล

เนื่องจากกระบวนการวิจัยเริ่มจากปัญหาวิจัย จากนั้นผู้วิจัยจะทบทวนเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องว่าก่อนหน้านี้เคยมีใครทำวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัญหาวิจัยนั้นบ้างหรือไม่ ได้ผลอย่างไร เพื่อจะได้นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดและสมมติฐานของการวิจัย แล้วดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากรที่จะศึกษาด้วยเครื่องมือที่มีคุณภาพ นำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์เพื่อคำนวณค่าสถิติต่างๆ ของกลุ่มตัวอย่าง แล้วเลือกสถิติวิเคราะห์ที่เหมาะสมเพื่ออนุมานค่าสถิติไปยังพารามิเตอร์ของประชากร ความน่าเชื่อถือของผลการวิจัยจะอยู่ที่การเลือกตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของประชากร และการเลือกสถิติวิเคราะห์ที่เหมาะสม เพื่ออนุมานค่าสถิติไปยังพารามิเตอร์ของประชากร

สถิติวิเคราะห์ที่นักสถิติใช้อยู่เพื่อพรรณนาหรือบรรยาย เช่น ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความเบ้ ความโด่ง เพื่อเปรียบเทียบค่าเฉลี่ย เช่น t-test ANOVA ANCOVA MANOVA MANCOVA เพื่อหาความสัมพันธ์และพยากรณ์ และศึกษาอิทธิพลเชิงสาเหตุ เช่น สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์อิทธิพลเชิงสาเหตุ นอกจากนี้ยังเป็นการวิเคราะห์เพื่อลดจำนวนตัวแปร เช่น การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การใช้สถิติเหล่านั้นมักอิงทฤษฎีการวัดแบบดั้งเดิม คือ ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรทุกตัว ต้องมีการแจกแจงปกติที่มีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ และความแปรปรวนเป็น 1 ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตัวหนึ่งจะสัมพันธ์กับความคลาดเคลื่อนของตัวแปรตัวอื่นๆไม่ได้ (ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อนของตัวแปรเป็นศูนย์) ยิ่งไปกว่านั้นสถิติวิเคราะห์บางตัว เช่น การวิเคราะห์การถดถอย (Regression Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) ยังมีข้อตกลงเบื้องต้นว่า การวัดต้องปราศจากความคลาดเคลื่อน นั่นคือเครื่องมือต้องมีความเที่ยง

เท่ากับ 1.00 ซึ่งไม่เป็นไปตามธรรมชาติของการวัดทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ และในการวิเคราะห์ยังแยกการวิเคราะห์เป็นส่วนๆ (สุภมาส อังคุโชติ, 2554, หน้า 1-2)

จากปัญหาการวิเคราะห์ดังกล่าว Joreskog Keesling และ Wiley จึงบูรณาการ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor analysis) การวิเคราะห์อิทธิพล (Path Analysis) และการประมาณค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์ถดถอย สังเคราะห์เป็นสถิติวิเคราะห์ตัวใหม่ เรียกกันต่อมาว่า โมเดลสมการโครงสร้าง (Structural Equation Modeling: SEM) การวิเคราะห์แบบนี้มีความเหมาะสม (สุภมาส อังคุโชติ, 2554, หน้า 3-4) ดังนี้

1. โมเดลวิเคราะห์เป็นโมเดลเดียวกับโมเดลการวิจัย สามารถวิเคราะห์เพื่อประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าด้วยการวิเคราะห์เพียงครั้งเดียว ทำให้โมเดลการวิเคราะห์คือโมเดลการวิจัย
  2. โมเดลการวิเคราะห์มีตัวแปรแฝง และทดสอบความคลาดเคลื่อน นอกจากจะสามารถวิเคราะห์ได้ทั้งโมเดลพร้อมกันแล้วยังสามารถกำหนดให้การวัดตัวแปรสังเกตได้มีความคลาดเคลื่อนได้ เป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจแบบเดิม
  3. ทดสอบความคลาดเคลื่อนสัมพันธ์กันได้ เป็นการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์แบบเดิมอีกประการหนึ่ง
  4. ทดสอบความตรงของโมเดลว่าสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ ได้
  5. ทดสอบความไม่แปรเปลี่ยนของโมเดลเมื่อกลุ่มตัวอย่างเปลี่ยนไปได้
- โปรแกรมลิสเรล (LISREL: Linear Structure RELationship) ซึ่งพัฒนาโดย Karl Joreskog และ Dag Sorbom เป็นโปรแกรมแรกที่ได้รับการพัฒนาขึ้นเพื่อวิเคราะห์โมเดลสมการโครงสร้าง (SEM) และปัจจุบันมีการใช้โปรแกรมนี้อย่างแพร่หลายในประเทศไทย

## 2. ความหมายของโมเดลลิสเรล

มีนักวิชาการได้ให้ความหมายโมเดลลิสเรล ได้แก่ นางลักขณ์ วิรัชชัย (2542) สรุปได้ดังนี้ โมเดลลิสเรล หมายถึง โมเดลลิสเรลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรที่สร้างขึ้น โดยจะวิเคราะห์เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีและการวิจัยที่ผ่านมากับข้อมูลเชิงประจักษ์



ปกรณัม ประจัญบาน (2552, หน้า 13-1) ได้ให้ความหมายว่า โมเดลลิสเรล หมายถึง โมเดล ที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด ซึ่งสอดคล้องกับ จำเริญ จิตรหลัง (2552, หน้า 18) ได้ให้ความหมายว่า ความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยที่มีโมเดลเชิงสาเหตุตัวแปรแฝง ครอบคลุมวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกรูปแบบ ทั้งการวิเคราะห์ ความแปรปรวน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม สถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนาม การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์อิทธิพล การวิเคราะห์ ความสัมพันธ์คาโนนิคอลและการวิเคราะห์อื่นๆ อีกหลายแบบโดยตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน และพรรณณี สิกิวัฒน์นะ (2554, หน้า 32) ได้ให้ความหมายว่า เป็นวิธีการวิเคราะห์ที่เกิดจากการสังเคราะห์โดยวิธีการบูรณาการ วิธีการคิดวิเคราะห์องค์ประกอบ วิธีการวิเคราะห์อิทธิพลและวิธีการประมาณ ค่าพารามิเตอร์ในการวิเคราะห์ที่ถดถอยเข้าด้วยกันได้

จากที่กล่าวมาข้างต้น สรุปได้ว่า โมเดลลิสเรล หมายถึง โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์เชิงโครงสร้างแบบเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างโมเดลการวิจัยที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

### 3. ประเภทของโมเดลลิสเรล

โมเดลสมการโครงสร้างประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ โมเดลการวัด (Measurement Model) และโมเดลโครงสร้าง (Structural Model) (สุภมาส อังคุโชติ, 2554, หน้า 7)

3.1 โมเดลการวัด เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ มี 2 ชนิด คือ โมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายนอก และโมเดลวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายใน หรือเป็นส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

3.2 โมเดลโครงสร้าง เป็นโมเดลที่ระบุความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรแฝง

#### 4. การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการทางสถิติที่พัฒนาขึ้นครั้งแรกโดยนักจิตวิทยาเพื่อใช้ศึกษาตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง หรือตัวแปรที่มีอยู่ตามสมมติฐาน เช่น สติปัญญา แรงจูงใจ ความสามารถ ทักษะ และความคิดเห็น ซึ่งเป็นตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรงและเป็นสิ่งที่น่าสนใจทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์ การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นวิธีการวัดตัวแปรแฝงผ่านตัวชี้วัดที่สามารถวัดได้โดยตรง เช่น คะแนนสติปัญญาที่บ่งบอกความสามารถทางสมองของบุคคล (สุภมาส อังคุชิตี, 2554 หน้า 93)

##### 4.1 วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ มี 2 ประการ คือ

4.1.1 เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ (Exploratory Factor Analysis: EFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบที่มีวัตถุประสงค์นี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อสร้างแบบจำลองคุณลักษณะที่สนใจศึกษาตามโครงสร้างสมมติฐาน โดยใช้ตัวแปรหลายๆ ตัวหรือตัวชี้วัด (Indicators) ที่สามารถวัดได้โดยตรงเป็นตัวแทนของคุณลักษณะที่สนใจเพื่อต้องการทราบว่าคุณลักษณะนั้นมีกี่องค์ประกอบ ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์นี้ จะช่วยให้ลดจำนวนตัวแปรลงและได้องค์ประกอบซึ่งทำให้เข้าใจลักษณะของข้อมูลได้ง่าย และสะดวกในการแปลความหมายรวมทั้งได้ทราบแบบแผน และโครงงานความสัมพันธ์ของข้อมูล

4.1.2 เพื่อยืนยันองค์ประกอบ (Confirmatory Factor Analysis: CFA) การวิเคราะห์องค์ประกอบตามวัตถุประสงค์นี้ ผู้วิจัยต้องมีสมมติฐานก่อนว่าข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกลมกลืนกับสมมติฐานเพียงใด

##### 4.2 ประโยชน์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบ

4.2.1 ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือวัดตัวแปรแฝง โดยนำผลการวิเคราะห์องค์ประกอบมาสร้างตัวแปรแฝง แล้วนำตัวแปรแฝงนี้ไปใช้ในการวิเคราะห์ต่อไป

4.2.2 ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้าง (Construct Validity) ของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎีหรือไม่ และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงอย่างไร

4.2.3 ใช้ในการแก้ปัญหาการที่ตัวแปรอิสระของการวิเคราะห์ถดถอย พหุคูณมีความสัมพันธ์กัน (Multicollinearity) โดยการนำตัวแปรอิสระที่มีความสัมพันธ์กันไว้ด้วยกันโดยการสร้างตัวแปรใหม่จากคะแนนองค์ประกอบ แล้วนำองค์ประกอบนั้นไปเป็นตัวแปรอิสระในการวิเคราะห์ถดถอยต่อไป

#### 4.5 ข้อตกลงเบื้องต้น

ข้อตกลงเบื้องต้นที่สำคัญของการวิเคราะห์องค์ประกอบ คือ ตัวแปรต้องมีความสัมพันธ์กันเนื่องจากวัตถุประสงค์หลักของการวิเคราะห์องค์ประกอบเพื่อรวมกลุ่มของตัวแปรที่สัมพันธ์กัน

การตรวจสอบเบื้องต้นว่าข้อมูลชุดนั้นจะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้หรือไม่ คือการพิจารณาเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรชุดนั้น ตัวแปรที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบจะต้องมีความสัมพันธ์กันไม่น้อยกว่า .30 และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ไม่ควรมีค่าเท่ากับทั้งเมทริกซ์

การตรวจสอบว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันหรือไม่ สามารถตรวจสอบได้โดยการคำนวณค่าสหสัมพันธ์บางส่วน (Partial Correlation) คือการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรเมื่อควบคุมตัวแปรอื่น ซึ่งควรจะมีค่าต่ำ สำหรับการวิเคราะห์องค์ประกอบด้วยโปรแกรม SPSS ค่าสถิติทดสอบเมื่อพิจารณาว่าข้อมูลชุดนี้เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบหรือไม่ คือ ค่า KMO and Bartlett's Test เมื่อเลือกสถิติทดสอบตัวนี้จะได้ค่าสถิติทดสอบ 2 ค่า สถิติทดสอบตัวแรก คือ ค่า Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (MSA) ค่านี้ตัวนี้ มีค่าระหว่าง 0 ถึง 1 ค่าจะเท่ากับ 1 เมื่อตัวแปรแต่ละตัวสามารถทำนายได้ด้วยตัวแปรอื่น โดยปราศจากความคลาดเคลื่อน ส่วนค่าในช่วงอื่นๆ แปลความหมายดังนี้

- .80 ขึ้นไป      เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดีมาก
- .70-79        เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบดี
- .60-69        เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบปานกลาง
- .50-59        เหมาะสมที่จะวิเคราะห์องค์ประกอบน้อย
- น้อยกว่า .50   ไม่เหมาะสมที่จะนำข้อมูลชุดนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

สถิติทดสอบตัวที่สองคือ Bartlett's Test of Sphericity ใช้ทดสอบว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันหรือไม่ ถ้าค่า Bartlett's Test of Sphericity มีนัยสำคัญ แสดงว่าตัวแปรต่างๆ มีความสัมพันธ์กันสามารถนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้ (สุภมาส อังศุโชติ, 2554, หน้า 94-98)

ดังนั้น สรุปได้ว่า โมเดลอิสระ ประกอบด้วยส่วนสำคัญ 2 ส่วน คือ โมเดลการวัด และโมเดลโครงสร้าง ในส่วนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเป็นโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรแฝงภายใน เพื่อตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรว่ามีโครงสร้างตามนิยามทางทฤษฎี และสอดคล้องกับสภาพที่เป็นจริงหรือไม่

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร