



รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

วิทยานิพนธ์

ของ

วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

เสนอต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตร

ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มีนาคม 2566

ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

LEADERSHIP DEVELOPMENT MODEL OF THE STUDENT ORGANIZATION  
COMMITTEE NORTHEASTERN RAJABHAT UNIVERSITY

BY  
WEERAWAT KHAMSAENPAN

A Dissertation Submitted to Partial Fulfillment of the Requirement for  
The Doctor of Philosophy Degree in Educational Administration  
at Sakon Nakhon Rajabhat University

March 2023

All Rights Reserved by Sakon Nakhon Rajabhat University








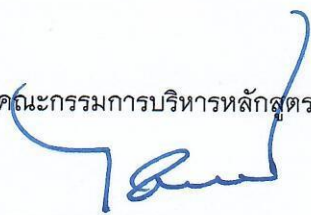
ใบรับรองคุณวุฒิ  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

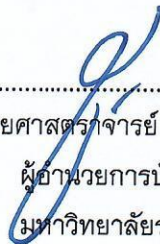
ชื่อเรื่องวิทยานิพนธ์      รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์      วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

 ..... ประธานกรรมการสอบ (รองศาสตราจารย์ ดร.จิตนนต์ ปะโคหัง)	และผู้ทรงคุณวุฒิ (รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่)	 ..... กรรมการสอบและ ประธานที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์
 ..... กรรมการสอบ (รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรชัยบุญกรณ) แต่งตั้งเพิ่มเติม	 ..... กรรมการสอบและ กรรมการที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์	
 ..... กรรมการสอบ (รองศาสตราจารย์ ดร.ทัศน์า ประสานตรี)		ผู้ทรงคุณวุฒิ

คณะกรรมการบริหารหลักสูตรรับรองแล้ว  
  
 .....  
 (รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร)  
 ประธานหลักสูตร  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัยรับรองแล้ว  
  
 .....  
 (ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนวิสุข)  
 ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

เมื่อวันที่ 30 เดือน มีนาคม พ.ศ. 2566  
 ลิขสิทธิ์เป็นของมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## ประกาศคุณูปการ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จได้ด้วยความกรุณาและตามช่วยเหลือเป็นอย่างดี จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ฉวีชัย ไพโรจน์ ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ ที่ได้ให้ความช่วยเหลือ แนะนำ เสนอแนะ ตรวจสอบแก้ไขข้อบกพร่องต่าง ๆ รวมทั้งสอบถามความก้าวหน้าด้วยความเอาใจใส่หวังใฝ่มาตลอดตั้งแต่ต้นจนงานวิจัยนี้สำเร็จลุล่วงด้วยดี

ขอกราบขอบพระคุณ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร ประธานหลักสูตร ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร รวมทั้งคณาจารย์ทุกท่านที่ได้ประสิทธิ์ประสาทความรู้ ประสบการณ์ต่าง ๆ อันมีคุณค่า ซึ่งผู้วิจัยได้นำเอาความรู้มาประยุกต์ใช้ในการทำวิทยานิพนธ์และนำเอาความรู้ไปใช้ในการทำงาน รวมทั้งการดำเนินชีวิตต่อไป

ขอขอบพระคุณ ผู้เชี่ยวชาญ และผู้ทรงคุณวุฒิทุกท่านที่ได้ให้ความอนุเคราะห์ในการตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย พร้อมทั้งให้ข้อเสนอแนะในการแก้ไขเครื่องมือต่าง ๆ และประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทำให้งานวิจัยในครั้งนี้เสร็จสมบูรณ์ และขอขอบคุณพี่น้องนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษารุ่นที่ 12/1 รุ่นที่ 12/2 และรุ่นที่ 13 ทุกท่าน ที่เป็นกำลังใจและให้ความช่วยเหลือด้วยดีตลอดมา

ท้ายนี้ผู้วิจัยขอกราบขอบพระคุณ และขอมอบงานวิจัยฉบับนี้เพื่อเป็นเกียรติให้กับ คุณพ่อจำลอง คำแสนพันธ์ คุณแม่บัวเรียน คำแสนพันธ์ (บิดา มารดา) นางสาวลภัสสรดา คำแสนพันธ์ นายกิตติธัญญ์ คำแสนพันธ์ (บุตรสาว บุตรชาย) นายปัญญา คำแสนพันธ์ นางสาวรจนา คำแสนพันธ์ (น้องชาย น้องสาว) ดร.พกาพรธนะ วรรณานาม และดร.เทพเทววรรณ วงษาเนาวิ ที่ให้ช่วยเหลือจนการจัดทำวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เสร็จสมบูรณ์

วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

<b>ชื่อเรื่อง</b>	รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
<b>ชื่อผู้วิจัย</b>	วีรวัฒน์ คำแสนพันธ์
<b>กรรมการที่ปรึกษา</b>	รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร
<b>ปริญญา</b>	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา)
<b>สถาบัน</b>	มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
<b>ปีที่พิมพ์</b>	2566

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีจุดหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) สร้าง และพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) ตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำขององค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ ระเบียบวิธีวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) โดยแบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิและการ วิจัยเชิงสำรวจ กลุ่มตัวอย่าง ได้แก่ คณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 แห่ง ๆ ละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 110 คน ใช้วิธีการเลือกแบบ เจาะจง (Purposive Sampling) ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา และยืนยันรูปแบบโดยผู้เชี่ยวชาญ ระยะที่ 3 ประเมินผล รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูลการวิจัย ประกอบด้วย แบบสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้าง แบบสอบถามชนิดมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) แบบประเมินภาวะผู้นำของ องค์การนักศึกษา สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ความถี่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน

### ผลการวิจัย พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 10 องค์ประกอบ 78 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ มี 10 ตัวบ่งชี้ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มี 10 ตัวบ่งชี้ 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 10 ตัวบ่งชี้ 4) การสื่อสารที่ดี มี 7 ตัวบ่งชี้ 5) การมีความรับผิดชอบ มี 7 ตัวบ่งชี้ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา มี 5 ตัวบ่งชี้ 7) การทำงานเป็นทีม มี 8 ตัวบ่งชี้ 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม มี 6 ตัวบ่งชี้ 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี มี 8 ตัวบ่งชี้ และ 10) การเสียสละ มี 7 ตัวบ่งชี้

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความถูกต้อง ความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด

**คำสำคัญ:** รูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

<b>TITLE</b>	Leadership Development Model of the Student Organization Committee at Rajabhat Universities in the Northeastern Region
<b>AUTHOR</b>	Weerawat Khamsaenpan
<b>ADVISORS</b>	Assoc. Prof. Dr. Tawatchai Pailai Assoc. Prof. Dr. Chaiya Pawabutra
<b>DEGREE</b>	Ph.D. (Educational Administration)
<b>INSTITUTION</b>	Sakon Nakhon Rajabhat University
<b>YEAR</b>	2023

## ABSTRACT

The purposes of this research were to 1) examine the components of the leadership of the student organization committee at Rajabhat Universities in the Northeastern region; 2) construct and develop a model for developing the leadership of the student organization committee at Rajabhat Universities in the Northeast region; and 3) validate the effectiveness of the developed model. This research and development approach (R&D) was performed in three phases: Phase I: Model Investigation through document inquiries, experts' in-depth interviews, and a survey study. The sample group, obtained through purposive sampling, comprised 110 participants representing 11 student organization committees across Rajabhat Universities in the Northeastern region, with ten participants selected from each university. Phase II: Model Construction and Confirmation based on experts' reviews. Phase III: Model Validation through the expertise of qualified specialists. The research instruments included an unstructured interview form, a set of rating scale questionnaires, and a leadership assessment form. Data were analyzed through frequency, percentage, mean, and standard deviation.

The findings were as follows:

1. The leadership of the student organization committee at Rajabhat Universities in the Northeastern region consisted of ten components with 78 indicators



described as follows: 1) personality and human relations, with ten indicators; 2) leadership and followership, with ten indicators; 3) vision and creativity, with ten indicators; 4) effective communication, with seven indicators; 5) responsibility, with seven indicators; 6) determination, with five indicators; 7) teamwork, with eight indicators; 8) morality and ethics, with six indicators; 9) effective negotiation skills, with eight indicators; and 10) sacrifice, with seven indicators.

2. The model for developing leadership of the student organization committee at Rajabhat Universities in the Northeastern region included 1) principles, 2) objectives, 3) contents 4) development processes, 5) learning materials, and 6) measurement and evaluation.

3. The effect after the model validation and confirmation based on the expertise of qualified specialists revealed that the model for developing leadership within the student organization committee at Rajabhat Universities in the Northeastern region was accurate and appropriate at the highest level overall.

**Keyword:** Development Model, Leadership Student Organization Committee

## สารบัญ

บทที่	หน้า
1 บทนำ .....	1
ภูมิหลัง .....	1
คำถามของการวิจัย .....	9
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	9
ความสำคัญของการวิจัย .....	9
ขอบเขตของการวิจัย .....	10
กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	12
นิยามศัพท์เฉพาะ .....	14
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	23
แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ .....	24
ความหมายของผู้นำ (Leader) .....	24
ความหมายของภาวะผู้นำ .....	26
ความสำคัญของภาวะผู้นำ .....	29
สมรรถนะของภาวะผู้นำ .....	31
ประเภทของภาวะผู้นำ .....	33
ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ .....	49
แนวคิด ทฤษฎี เกี่ยวกับคณะกรรมการองค์การนักศึกษา.....	70
บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ.....	70
แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา.....	99
ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ	
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	100
องค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา	
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	109
แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	227
ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	227

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	229
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	230
หลักการ/แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ .....	233
กรอบแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานกิจการนักศึกษา .....	252
ส่วนที่ 1 มาตรฐานหลักวัตถุประสงค์สถาบันอุดมศึกษา .....	252
ส่วนที่ 2 มาตรฐานการดำเนินงานตามภารกิจ .....	255
3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	257
ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้อง กับองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	258
ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	264
ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	266
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	269
ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	270
ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	270
ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	277
ศึกษาเชิงสำรวจ.....	294
ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	315

## สารบัญ (ต่อ)

บทที่	หน้า
สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	315
การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	322
ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	326
5 สรุปผล อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	339
ความมุ่งหมายของการวิจัย .....	339
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	340
วิธีการดำเนินการวิจัย .....	340
สรุปผลการวิจัย .....	342
อภิปรายผล .....	347
ข้อเสนอแนะ .....	377
บรรณานุกรม .....	397
ภาคผนวก .....	397
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญ.....	399
ภาคผนวก ข หนังสือขอความอนุเคราะห์.....	405
ภาคผนวก ค เครื่องมือที่ใช้ในงานวิจัย .....	419
ภาคผนวก ง ผลการวิเคราะห์ข้อมูล .....	465
ภาคผนวก จ คู่มือการใช้รูปแบบ .....	471
ประวัติย่อของผู้วิจัย .....	499

## บัญชีตาราง

ตาราง	หน้า
1 แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	124
2 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	270
3 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เพิ่มเติมโดยการสัมภาษณ์ ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	280
4 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรับปรุงเพิ่มเติมจากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ .....	285
5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	295
6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ .....	296
7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 1 การมี บุคลิกภาพและการมีมนุษย์สัมพันธ์ .....	297
8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี .....	299
9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่ เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ .....	301

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง	หน้า
10	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารที่ดี ..... 302
11	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 5 การมีความรับผิดชอบ ..... 303
12	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา ..... 305
13	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม ..... 306
14	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม ..... 307
15	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ..... 308
16	ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 10 การเสียสละ ..... 310
17	การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... 311
18	สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... 313
19	การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ..... 314
20	แสดงผลการประเมินความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ ..... 323

## บัญชีตาราง (ต่อ)

ตาราง		หน้า
21	ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ....	329
22	ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ ของเอกสารประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน ....	331
23	ผลการวิเคราะห์ตรวจสอบ ประเมินความสอดคล้อง IOC ของแบบสอบถาม	467

## บัญชีภาพประกอบ

ภาพประกอบ	หน้า
1 กรอบแนวคิดของการวิจัย .....	13
2 โครงสร้างพื้นฐานของ Stewardship .....	46
3 ภาวะผู้นำระดับที่ 1 .....	66
4 ภาวะผู้นำระดับที่ 2 .....	67
5 ภาวะผู้นำระดับที่ 3 .....	68
6 ภาวะผู้นำระดับที่ 4 .....	68
7 ภาวะผู้นำระดับที่ 5 .....	69
8 โครงสร้างการบริหารงานกองพัฒนานักศึกษา.....	98
9 แสดงความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership).....	136
10 องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร.....	174
11 กระบวนการสังคมประกิต.....	213
12 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	319
13 ร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	325
14 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ.....	338



# บทที่ 1

## บทนำ

### ภูมิหลัง

“การให้การศึกษาที่นั่น มีวัตถุประสงค์ที่แท้จริงคือ การสร้างสรรค์ความรู้ ความคิด พร้อมทั้งคุณสมบัติจิตใจที่สมบูรณ์ทำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เพื่อช่วยให้เขาได้ ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมั่นคงและราบรื่น ทั้งสามารถบำเพ็ญประโยชน์สุขเพื่อนบ้านและเพื่อ ส่วนรวมได้ตามควรแก่อัธยาศัย” (พระบรมราชาโชวาทพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว ภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9, 2515) แม้วันเวลาจะล่วงเลยมาหลายทศวรรษพระบรม ราโชวาทนี้ก็ยังคงใช้ได้ดีกับทุกยุคทุกสมัยของการเปลี่ยนแปลง ไม่ว่าจะแนวทางในการพัฒนา ประเทศจะก้าวไปสู่ความทันสมัย อันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยอย่าง มากมายในหลายด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมและ สิ่งแวดล้อม อีกทั้งกระบวนการของความเปลี่ยนแปลงมีความสลับซับซ้อนจนยากที่จะ อธิบายในเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ได้ เพราะการเปลี่ยนแปลงทั้งหมดต่างเป็นปัจจัยเชื่อมโยง ซึ่งกันและกัน การศึกษาก็ยังเป็นวิธีทางเดียวที่จะช่วยให้มนุษย์ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ไข และพัฒนารูปแบบวิธีการการดำเนินชีวิตให้ทันต่อวิวัฒนาการทางสังคมที่หลากหลาย อีกทั้งโลกของดิจิทัลและปัญญาประดิษฐ์ (Artificial intelligence: AI) ที่เข้ามามีบทบาท สำคัญในปัจจุบัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งได้นำเสนอหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางการพัฒนา ประเทศ ให้สามารถรองรับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงในอนาคต เสริมสร้างภูมิคุ้มกัน พัฒนาแบบบูรณาการ เน้นองค์รวมที่มีคนเป็นศูนย์กลางในการพัฒนา ซึ่งคนคือทรัพยากร และตัวชี้วัดคุณภาพที่สำคัญ ช่วยให้สังคมไทยสามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการ บริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและ ยั่งยืน ดังนั้นสมรรถนะของคนที่มีคุณภาพโดยเฉพาะตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิ ระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (TQF) นั้นประกอบไปด้วย คุณลักษณะ 5 ด้าน คือ 1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะ

ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์ เช่น ตัวเลข การสื่อสารและการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศและเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 โดยเน้นให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน” ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ระบุไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรม ในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” รวมถึงสอดคล้องกับการประกันคุณภาพทางการศึกษา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏ แต่ละแห่ง เป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (คำว่า “กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม” เปลี่ยนโดยมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562) ในหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 7 กล่าวว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืน ของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริม วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ในมาตรา 8(4) กล่าวว่า การเรียนรู้และเสริมความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและ นักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกรักประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถ ในการบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวมมาตรา 10 ว่าด้วย

เรื่องการแบ่งส่วนราชการ วรรค 4 สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงานผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งมีบทบาทตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ เช่น กองพัฒนานักศึกษา หรือชื่ออื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ กำหนดขึ้น ซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา, 2562)

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2541 ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำมาตรฐานกิจการนักศึกษาขึ้น เพื่อเป็นคู่มือและแนวทางในการดำเนินงานกิจการนักศึกษา สำหรับเป็นกรอบอ้างอิงในการดำเนินงานเพื่อพัฒนางานกิจการนักศึกษาในสมัยนั้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากปัจจัยสนับสนุนด้านต่าง ๆ บริบทด้านอุดมศึกษา สถานการณ์และเป้าหมายการผลิตบัณฑิตได้เปลี่ยนแปลงไปทำให้ภารกิจด้านกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษามีขอบข่ายการดำเนินงานที่กว้างขวางและมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปมาก จึงมีความจำเป็นต้องทบทวนมาตรฐานกิจการนักศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของอุดมศึกษาในปัจจุบันและอนาคต เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงให้แก่สถาบัน อุดมศึกษาในการดำเนินงานกิจการนักศึกษาต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และสภาพปัญหาของงานกิจการนักศึกษาในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาที่หลากหลาย นโยบายของประเทศ และความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวทางการดำเนินการตามมาตรฐานกิจการนักศึกษาของแผนพัฒนานักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (2562, หน้า 13) ที่ได้กล่าวว่า เป็นแนวทางในการพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด โดยงานกองพัฒนานักศึกษา ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานมุ่งเน้นการมีส่วนร่วมของชุมชน งานพัฒนานักศึกษาจึงได้ปรับเปลี่ยนโครงการการบริหารงานให้มีความชัดเจน นำสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์การบริหารงานนักศึกษาและสถานักศึกษาเป็นกำลังสำคัญในการจัดกิจกรรมหลัก มีบุคลากรเพิ่มขึ้น กิจกรรมที่สำคัญที่นำไปสู่การพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย กิจกรรมด้านการเมือง กิจกรรมวิชาการ กิจกรรมส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์ ซึ่งงานพัฒนานักศึกษา เป็นหน่วยงาน

ดำเนินการส่งเสริมให้นักศึกษาทำกิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัย และชุมชนผู้ฝึกฝน พัฒนา นักศึกษาให้เป็นบุคคลที่มีความรู้ ความสามารถมีจิตอาสาและสมานฉันท์ มีระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรมที่ดียิ่ง มีความสามารถในการประกอบอาชีพ สามารถบูรณาการ ความรู้ที่สอดคล้องกับความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี (รมย์รัมภา ญัฐธัญตริรุจ, 2561, หน้า 81 – 82) ซึ่งโครงสร้างการบริหารกิจการนักศึกษาของ มหาวิทยาลัยราชภัฏ ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการกอง พัฒนาศึกษา แบ่งเป็นการบริหารงานในฝ่ายต่าง ๆ ได้แก่ ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา ฝ่ายแนะแนวและศิษย์เก่า ฝ่ายบริการนักศึกษา และฝ่ายกีฬาและ ส่งเสริมสุขภาพ (คู่มือการดำเนินงาน, งานพัฒนานักศึกษา กองกลาง สำนักงานอธิการบดี มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา, มหาวิทยาลัยราชภัฏ สกลนคร, มหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา, 2561)

มหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อท้องถิ่น ดังนามพระราชทาน จากล้นเกล้าฯ รัชกาลที่ 9 “ราชภัฏ” หมายถึง “คนของพระราชชา ข้าของแผ่นดิน” ในปี พ.ศ. 2559 พระบาทสมเด็จพระวชิรเกล้าเจ้าอยู่หัว ทรงมอบหมายให้องคมนตรี พลเอก ดาว์พงษ์ รัตนสุวรรณ ให้ “แนะนำมหาวิทยาลัยราชภัฏให้ทำงานเข้าเป้า ในการยกระดับ คุณภาพการศึกษาและพัฒนาในท้องถิ่นตนเอง” จึงมีนโยบายให้มหาวิทยาลัยราชภัฏสร้าง นักศึกษาให้เป็นวิศวกรสังคม เพื่อพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอย่างยั่งยืน โดยนักศึกษาต้อง

- 1) มีทักษะการคิดวิเคราะห์: นักคิด 2) มีทักษะการสื่อสาร: นักสื่อสาร 3) มีทักษะการ ประสานงาน: นักประสาน และ 4) มีทักษะการสร้างนวัตกรรมเพื่อชุมชน: นวัตกรรมชุมชนโดย การบริหารจัดการส่วนหนึ่งที่มีบทบาทสำคัญในการดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายดังกล่าว ก็คือกองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี ซึ่งมีภารกิจประกอบด้วย 1) งานบริหาร ทั่วไป 2) งานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรมนักศึกษา 3) งานสวัสดิการนักศึกษาและ ทุนการศึกษา 4) งานแนะแนวและศิษย์เก่าสัมพันธ์ 5) งานอนามัยและสุขภาพ 6) งาน พัฒนาและส่งเสริมศักยภาพนักศึกษาพิการ โดยเฉพาะงานส่งเสริมและพัฒนากิจกรรม นักศึกษา มีหน้าที่ส่งเสริมพัฒนานักศึกษาในด้านกิจกรรมนักศึกษา ด้านวินัยและกิจการ ทหาร ด้านกีฬา ตลอดจนส่งเสริมพัฒนาศักยภาพผู้นำนักศึกษา ให้สอดคล้องกับ คุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏคือการเป็นคนดี มีจิตสาธารณะ มีทักษะวิชาชีพและสามารถดำเนินชีวิตร่วมกับสังคมได้อย่างมีความสุข (มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร, 2565 หน้า 1 – 3)

ในการจัดองค์กรกิจกรรมนักศึกษา นอกจากนักศึกษาจะสามารถเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ ตามที่หน่วยงานทั้งภายในและภายนอกมหาวิทยาลัยแล้ว นักศึกษายังสามารถเข้าเป็นส่วนหนึ่งในองค์กรนักศึกษาที่นักศึกษาที่มีความสามารถและความสนใจโดยมหาวิทยาลัยราชภัฏ มีการจัดองค์กรกิจกรรมนักศึกษา ดังนี้ องค์กรบริหารนักศึกษา อำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษา มีดังต่อไปนี้ 1) บริหารกิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับองค์การนักศึกษา โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับ ระเบียบประกาศและหรือคำสั่งของมหาวิทยาลัย 2) กำหนดนโยบายรวมทั้งจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปีขององค์การบริหารนักศึกษาเพื่อเสนอต่อสภานักศึกษา 3) ดำเนินกิจกรรมขององค์การบริหารนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภานักศึกษา 4) ออกประกาศเกี่ยวกับการประชุมและการดำเนินงานภายในขององค์การบริหารนักศึกษา ซึ่งไม่ขัดกับข้อบังคับ ระเบียบ ประกาศ และหรือคำสั่งของมหาวิทยาลัย 5) สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงานของสโมสรคณะและชมรม 6) ประสานงานการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์การบริหารนักศึกษา คณะกรรมการประสานงานกิจกรรมนักศึกษา และองค์กรนักศึกษา 7) แต่งตั้งคณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณาและเสนอความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติการอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา และรายงานการเงิน เสนอให้สภานักศึกษาพิจารณา อย่างน้อยภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง 9) พิจารณาให้ความเห็นหรือขอเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาต่อสภานักศึกษาหรือมหาวิทยาลัย 10) ลงมติไม่ไว้วางใจคณะกรรมการชมรมหรือพรรคนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือทั้งคณะ 11) ลงมติยุบชมรมหรือพรรคนักศึกษา เมื่อทำผิดต่อระเบียบข้อบังคับนี้

ในการดำเนินงานของคณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษา จะต้องอยู่ในการกำกับดูแลและติดตามของสภานักศึกษาซึ่งมีอำนาจและหน้าที่ในการพิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการและงบประมาณประจำปีขององค์การนักศึกษา ให้ขอเสนอแนะต่อองค์การนักศึกษาเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ กำกับและติดตามการดำเนินงานขององค์การนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ต่อสภานักศึกษา ร่วมกับองค์การบริหารนักศึกษา สโมสรนักศึกษาในการเสนอความคิดเห็นและเรื่องราวร้องทุกข์จากนักศึกษาเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษา เพื่อพิจารณา เสนอแนะและหาแนวทางแก้ไข ลงมติไม่ไว้วางใจคณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือทั้งคณะ เป็นต้น

และมีบทบาท หน้าที่ในการควบคุมดูแลและกำกับติดตามการดำเนินงานของสโมสร นักศึกษาคณะการศึกษาศึกษาในระดับคณะหรือสาขาวิชาในรูปของชมรม นักศึกษา ด้านใดด้านหนึ่งหรือหลายด้านรวมกัน เช่น วิชาการ ศิลปวัฒนธรรม บำเพ็ญ ประโยชน์ กีฬาและนันทนาการหรืออื่น ๆ ตามที่มหาวิทยาลัยพิจารณาออกประกาศ

ในการดำเนินงานของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาจะประสบผลสำเร็จ ตามบทบาท อำนาจและหน้าที่ที่กำหนดไว้มากน้อยเพียงใด ปัจจัยสำคัญอย่างหนึ่งที่ สนับสนุนก็คือกรรมการบริหารในคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาจะต้องมีภาวะ ผู้นำเป็นปัจจัยสำคัญเพราะว่าผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคล อื่นซึ่งอิทธิพลที่สำคัญของภาวะผู้นำนี้ส่งผลกระทบต่อผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ ผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องด้วย รวมถึงการนำหรือการจูงใจหรือการพัฒนาศักยภาพผู้อื่นเพื่อให้ บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในลักษณะการทำงานของฝ่ายกิจการนักศึกษานั้น ผู้นำถือว่ามี ส่วน สำคัญอย่างยิ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ รวมถึงการมี “ภาวะผู้นำ” เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังที่ ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1954 อ้างถึงใน ชัยเศฏฐ์ พรหมศรี, 2557, หน้า 5) ได้กล่าว ว่าผลการบริหารงานที่สะท้อนจากภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความ ล้มเหลวขององค์การ สอดคล้องกับ J. Chiok Foong Loke (2001, p. 191) กล่าวว่าบทบาท ภาวะผู้นำส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการเรียนรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทั้งใน ระดับโลก และระดับชาติตั้งแต่ศาสนานักบวช หรือผู้นำทางจิตวิญญาณในศาสนาต่าง ๆ เช่น พระพุทธเจ้า พระเยซู นบีมุฮัมมัด ครูนันท์ (Guru Nanak Jayanti) ท่านพุทธทาส ภิคุ หรือผู้นำประเทศ ผู้นำชาติต่าง ๆ หรือผู้นำกลุ่มผู้นำชุมชน เช่น พระบาทสมเด็จพระ ปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช สมเด็จพระนเรศวรมหาราชสมเด็จพระศรีสุริเยทัย พระยาพิชัยดาบหัก Abraham Lincoln, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Aung San Suu Kyi, ฯลฯ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2556, หน้า 503) กล่าวว่า สิ่ง ที่ สำคัญที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือตัวชี้ทิศทางไปในทางบวก (ทางที่ดี) หรือทางลบ (ทางที่ ไม่ดี) หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น “เข็มทิศสำหรับผู้นำ” ก็คือ “จริยธรรม” นั่นเอง

ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน และภาวะผู้นำได้ถูกศึกษา ในหลากหลายวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้มีนิยามความหมายที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม Lussier & Achua (2007, pp. 1 – 6) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการ โน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ

ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ถึงแม้บุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม ผู้ตาม คือ อาจมีตำแหน่งบริหารภายในองค์การหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม 2) การโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิด ได้มาซึ่งการยอมรับในความคิด และจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและปฏิบัติตาม 3) เป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิดพิจารณาถึงผลประโยชน์ขององค์การ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม 4) การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ โน้มน้าวให้ผู้ตามนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา 5) บุคคล ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจ เรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคน เพื่อให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

หลักธรรมประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารจัดการงานให้เกิดความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย คือ หลักธรรมมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทางสำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจ เอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึงฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและร่วมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์การสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชนผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงานต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ 5) หลักความโปร่งใส (Transparency)

คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้ 6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหาพร้อมในกระบวนการตัดสินใจ 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครอง 8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มี การแบ่งแยกด้านชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติ ภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายหรือสุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การถือครองกรรม และอื่น ๆ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การใช้กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์ หมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์ การเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะจากหลักการและทฤษฎีใด ๆ ล้วนแต่เป็นปัจจัยที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในงาน และความสุขของบุคลากรในหน่วยงานไปพร้อม ๆ กัน

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่า การที่ คณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษา จะดำเนินงานตามบทบาท อำนาจและหน้าที่ ที่มหาวิทยาลัยราชภัฏ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม ได้กำหนดอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความมุ่งหวังว่าจะได้รูปแบบการพัฒนาที่สามารถพัฒนา ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษาในมหาวิทยาลัยราชภัฏ ภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่มีความถูกต้อง มีความเหมาะสม มีความเป็นไปได้และมี ประโยชน์ต่อการพัฒนานักศึกษาต่อไป



## คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดคำถามของการวิจัยดังนี้

1. ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่สร้างและพัฒนาขึ้น ประกอบไปด้วยอะไรบ้าง
3. ผลการประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิเป็นอย่างไร

## ความมุ่งหมายของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัยไว้ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำขององค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ความสำคัญของการวิจัย

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญต่อการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือและก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ได้รูปแบบการพัฒนภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3. ได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการพัฒนาภาวะผู้นำในคณะกรรมการองค์การนักศึกษาสถาบันอื่น ๆ ต่อไป

## ขอบเขตของการวิจัย

ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาจากเอกสาร บทความ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ จนได้ข้อสรุปและกำหนดขอบเขตของการวิจัยไว้ดังนี้

### 1. ขอบเขตด้านเนื้อหา

ผู้วิจัยได้กำหนดวิธีการศึกษาเนื้อหาออกเป็น 2 ด้าน คือ

1.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) ความมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

1.2 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สืบเคราะห์จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ได้องค์ประกอบดังนี้ 1. หลักการ 2. วัตถุประสงค์ 3. เนื้อหา 4. กระบวนการพัฒนา และ 5. การวัดและประเมินผล

### 2. ขอบเขตด้านวิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ ใช้วิธีวิจัยแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูล ตามแนวคิด ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

## 2.1 ขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ไว้ดังนี้

2.1.1 ประชากร ได้แก่ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานกองพัฒนานักศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา แบ่งเป็น ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา ฝ่ายแนะแนวและศิษย์เก่าสัมพันธ์ ฝ่ายบริการนักศึกษา และฝ่ายกีฬาและส่งเสริมสุขภาพ จำนวน 11 แห่ง ๆ ละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 220 คน

2.1.2 กลุ่มตัวอย่าง ในการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้กลุ่มตัวอย่างดังกล่าว กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 แห่ง ๆ ละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 110 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

## 3. ขอบเขตด้านระยะเวลา

ผู้วิจัยได้กำหนดขอบเขตด้านเวลาในการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นระยะเวลา 4 เดือน หรือ 1 ภาคการศึกษา และแบ่งออกเป็น 3 ระยะ คือ

**ระยะที่ 1** ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

**ระยะที่ 2** สร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของรูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

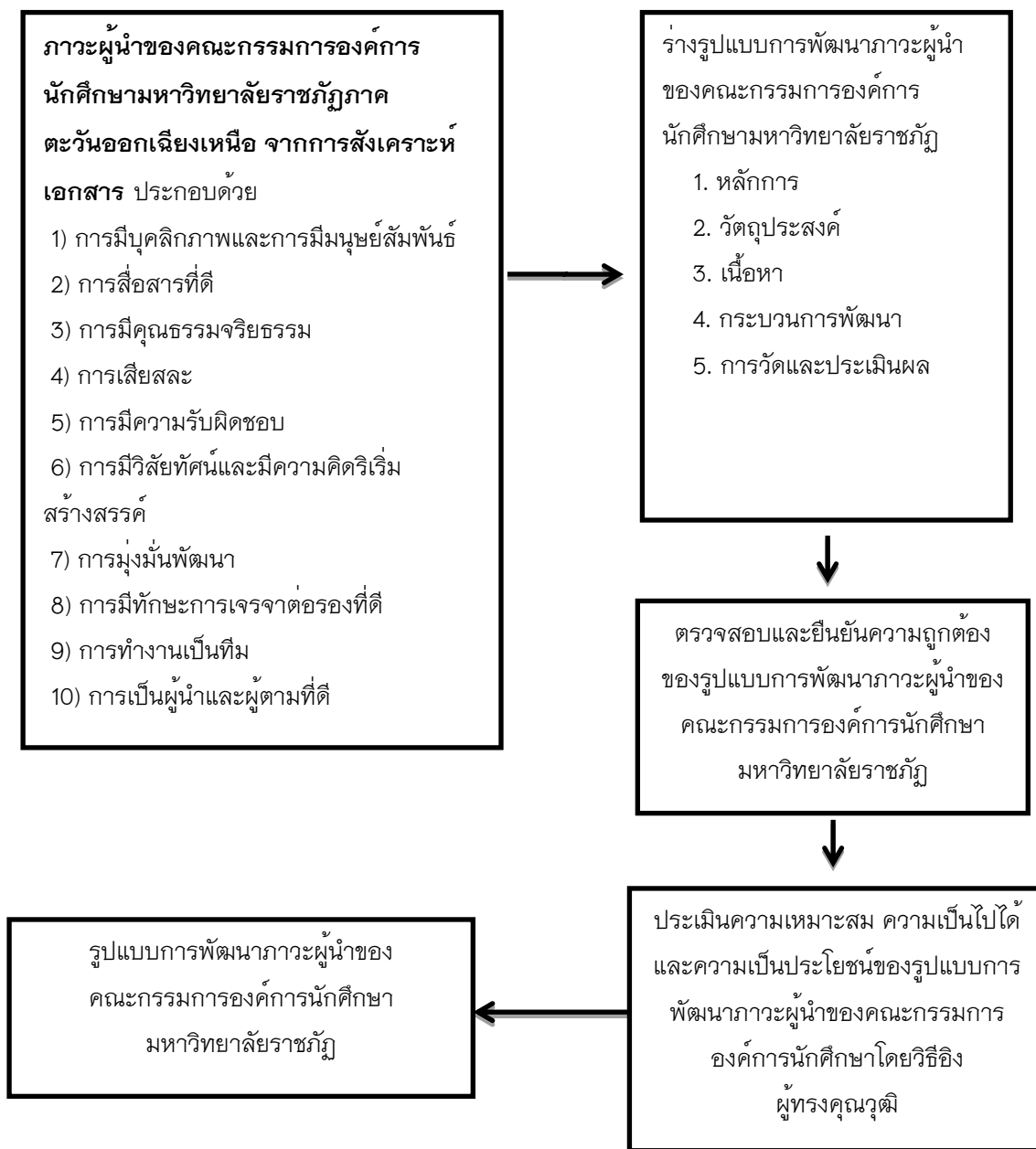
**ระยะที่ 3** ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็น  
ประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาโดยวิธีอิง  
ผู้ทรงคุณวุฒิ

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### **กรอบแนวคิดการวิจัย**

กรอบแนวคิดของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด  
ทฤษฎี หลักการ และเอกสารงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อนำมาปรับและบูรณาการใช้กับกลุ่มตัวอย่าง ดังภาพประกอบ 1



ภาพประกอบ 1 กรอบแนวคิดการวิจัย

## นิตยสารพิเศษเฉพาะ

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ให้นิตยสารพิเศษ  
เฉพาะ ไว้ดังนี้

1. นักศึกษา หมายถึง ผู้ที่กำลังศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ)  
ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา  
วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม
2. องค์การนักศึกษา หมายถึง กลุ่มงานของนักศึกษาที่ทำหน้าที่ดำเนินการ  
เกี่ยวกับการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ของนักศึกษา สังกัดกองพัฒนานักศึกษาในมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏ
3. คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง ผู้ที่กำลัง  
ศึกษาอยู่ในระดับปริญญาตรี (ภาคปกติ) ของมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ สังกัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม  
ที่ได้รับการเลือกตั้ง คัดเลือก หรือวิธีใด ๆ ให้มาปฏิบัติหน้าที่ในงานขององค์การนักศึกษา  
ซึ่งปฏิบัติงานตามหน้าที่ต่าง ๆ เช่น นายกองกิจการ รองนายกองกิจการ ฝ่ายประชาสัมพันธ์  
ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายทะเบียน ฝ่ายกิจกรรมพิเศษ เลขานุการ เภรัณยูภิก ปฏิคม และกรรมการ  
อื่น ๆ ตามแต่ละมหาวิทยาลัยกำหนด
4. อำนาจและหน้าที่ขององค์การบริหารนักศึกษา หมายถึง บทบาท หน้าที่  
และความรับผิดชอบของคณะกรรมการบริหารนักศึกษา มีดังต่อไปนี้ 1) บริหาร  
กิจการทั้งปวงที่เกี่ยวกับองค์การนักศึกษา โดยไม่ขัดต่อข้อบังคับ ระเบียบประกาศและหรือ  
คำสั่งของมหาวิทยาลัย 2) กำหนดนโยบายรวมทั้งจัดทำโครงการและงบประมาณประจำปี  
ขององค์การบริหารนักศึกษาเพื่อเสนอต่อสภานักศึกษา 3) ดำเนินกิจกรรมขององค์การ  
บริหารนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่แถลงไว้ต่อสภานักศึกษา 4) ออกประกาศเกี่ยวกับการ  
ประชุมและการดำเนินงานภายในขององค์การบริหารนักศึกษา ซึ่งไม่ขัดกับข้อบังคับ  
ระเบียบ ประกาศ และหรือคำสั่งของมหาวิทยาลัย 5) สนับสนุนและส่งเสริมการดำเนินงาน  
ของสโมสรคณะ และชมรม 6) ประสานงานการดำเนินการร่วมกันระหว่างองค์การบริหาร  
นักศึกษา คณะกรรมการประสานงานกิจกรรมนักศึกษา และองค์การนักศึกษา 7) แต่งตั้ง  
คณะกรรมการ คณะอนุกรรมการ หรือบุคคลหนึ่งบุคคลใดเพื่อพิจารณาและเสนอ  
ความเห็นในเรื่องหนึ่งเรื่องใด หรือมอบหมายให้ปฏิบัติกรอย่างหนึ่งอย่างใดอันอยู่

ในอำนาจและหน้าที่ของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา 8) จัดทำรายงานผลการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา และรายงานการเงิน เสนอให้สภานักศึกษาพิจารณาอย่างน้อย ภาคการศึกษาละหนึ่งครั้ง 9) พิจารณาให้ความเห็นหรือขอเสนอแนะเกี่ยวกับการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาต่อสภานักศึกษาหรือมหาวิทยาลัย 10) ลงมติไม่ไว้วางใจ คณะกรรมการชมรมหรือพรรคนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือทั้งคณะ 11) ลงมติยุบชมรมหรือพรรคนักศึกษา เมื่อทำผิดต่อระเบียบข้อบังคับนี้

5. สภานักศึกษา หมายถึง หน่วยงานที่ขึ้นตรงต่อกองพัฒนานักศึกษา สำนักงานอธิการบดี มีอำนาจและหน้าที่ของสภานักศึกษา ดังต่อไปนี้ 1) ดำเนินการตามระเบียบนี้ 2) พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการและงบประมาณประจำปีขององค์การนักศึกษา เพื่อพิจารณาเสนอต่อมหาวิทยาลัย 3) ให้ข้อเสนอแนะต่อองค์การนักศึกษา เกี่ยวกับการดำเนินงานด้านต่าง ๆ 4) เสนอมหาวิทยาลัยให้มีหรือให้แก้ไขเพิ่มเติมระเบียบหรือข้อบังคับของมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมนักศึกษา 5) กำกับและติดตามการดำเนินงานขององค์การนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้แถลงไว้ ต่อสภานักศึกษา 6) ดำเนินการทั้งหลายเพื่อรักษาสีทิวและผลประโยชน์ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา 7) ร่วมกับองค์การบริหารนักศึกษา สโมสรนักศึกษา ในการเสนอความคิดเห็น และเรื่องราวร้องทุกข์จากนักศึกษา เกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษาเพื่อพิจารณา เสนอแนะและหาแนวทางแก้ไข 8) เสนอความคิดเห็นต่อมหาวิทยาลัยเกี่ยวกับการดำเนินกิจกรรมนักศึกษาหรือกิจกรรมอื่นในส่วนที่เกี่ยวข้องหรือมีผลกระทบต่อนักศึกษาโดยตรง 9) ร่างระเบียบหรือข้อปฏิบัติเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในของสภานักศึกษาซึ่งต้องไม่ขัด หรือแย้งกับระเบียบข้อบังคับของมหาวิทยาลัย 10) แต่งตั้งคณะกรรมการของสภานักศึกษาเพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่สภานักศึกษามอบหมาย 11) การขอเอกสารหรือข้อมูลและเชิญคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาหรือนักศึกษาที่เกี่ยวข้องมาชี้แจงและให้ความเห็นประกอบการพิจารณาในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของสภานักศึกษา 12) ลงมติไม่ไว้วางใจคณะกรรมการองค์การบริหารนักศึกษาเป็นรายบุคคลหรือทั้งคณะ 13) ควบคุม ตรวจสอบ การบริหารงานและดำเนินงานขององค์การนักศึกษา และ 14) ลงมติไม่ไว้วางใจคณะกรรมการบริหารชมรมหรือพรรคนักศึกษาเป็นรายบุคคล หรือทั้งคณะ

6. ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้

7. ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ หมายถึง นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงศิลปะในการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่ส่วนรวม เป็นที่ยอมรับแก่นักศึกษา และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังนี้

7.1 ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ และการพูดจูงใจการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

7.2 ด้านการสื่อสารที่ดี หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ใช้การสื่อสารหลายช่องทางการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้อื่น

7.3 ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ มีเมตตากรุณา ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงานและการตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น

7.4 การเสียสละ หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ



ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การให้บริการแก่นักศึกษา การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

#### 7.5 ด้านการมีความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถของ

คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกันและมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการอุทิศตนในการให้บริการ ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

#### 7.6 ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความ

สามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต การวางแผนการกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการสร้างกระบวนการทัศนในการทำงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้มองการณ์ไกล และวางแผน กำหนดกลยุทธ์เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 7.7 ด้านการมุ่งมั่นพัฒนา หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการ

องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้

ได้แก่ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีการอุทิศตนในการให้บริการนักศึกษาและบุคคลทั่วไป

7.8 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

7.9 ด้านการทำงานเป็นทีม หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

7.10 ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมายถึง ความสามารถของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการ

ทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน

8. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง เทคนิคและวิธีการที่นำมาปฏิบัติในการพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะส่วนบุคคลในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และพัฒนาทักษะให้เกิดกับตัวบุคคลให้มีประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย ประกอบด้วย

8.1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น ปรีกษาหารือ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผล

8.2 การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน

8.3 การศึกษาดูงาน หมายถึง การไปศึกษาเรื่องที่ต้องการจากหน่วยงานอื่นหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

8.4 การนิเทศ ติดตาม หมายถึง การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มตามศักยภาพ

9. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำ หมายถึง การนำข้อมูลพื้นฐาน แนวคิด ทฤษฎี หลักการต่าง ๆ มาสร้างเป็นรูปแบบ และพัฒนาให้มีความเหมาะสม สอดคล้องและทำการประเมินคุณภาพของรูปแบบภาวะผู้นำให้มีความสมบูรณ์ สามารถนำไปใช้เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำได้ทั้งในปัจจุบันและอนาคต ในที่นี้เป็นกระบวนการหรือวิธีการที่นำมาปฏิบัติที่ผ่านการสร้างและพัฒนาจนเป็นรูปแบบที่มีประสิทธิผลเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รวมทั้งพัฒนาการดำเนินงานของบุคลากรให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระของรูปแบบในการพัฒนา 4) กระบวนการพัฒนา 5) การวัดและประเมินผล ดังต่อไปนี้

9.1 หลักการของรูปแบบ หมายถึง แนวคิดที่ใช้เป็นหลักในการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยยึดแนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ภาวะผู้นำของคณะกรรมการ

นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่มีการใช้เทคนิควิธีการหรือกระบวนการเรียนรู้ที่สามารถจะเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง

9.2 วัตถุประสงค์ของรูปแบบ หมายถึง การกำหนดเป้าหมายหรือผลลัพธ์ที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาจากการนำรูปแบบไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจ สร้างความตระหนัก และเจตคติในการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อพัฒนาพฤติกรรม และทักษะด้านภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 3) เพื่อให้คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สามารถนำความรู้ และทักษะภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนได้อย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

9.3 เนื้อหาของรูปแบบ หมายถึง รายละเอียดของเนื้อหาสาระที่บรรจุอยู่ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 ชุด ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การมีคุณธรรมจริยธรรม 4) การเสียสละ 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) การมุ่งมั่นพัฒนา 8) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 9) การทำงานเป็นทีม และ 10) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

9.4 กระบวนการพัฒนา หมายถึง วิธีการที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแบ่งการดำเนินงานออกเป็น 3 ระยะคือ ระยะที่ 1 ประเมินผู้เข้ารับการพัฒนาตนเอง ก่อนการศึกษาคู่มือ ระยะที่ 2 ผู้รับการพัฒนาตนเองศึกษาเอกสารคู่มือการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ชุดที่ 1 - ชุดที่ 10 ระยะที่ 3 การติดตามและประเมินผล

9.5 การวัดและประเมินผล หมายถึง ผลผลิตและผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในระหว่างและหลังการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้

10. การประเมินของรูปแบบ หมายถึง ผลลัพธ์ที่สอดคล้องกับเป้าหมายการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ พิจารณาได้จาก ความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่เปลี่ยนแปลงตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

ในการศึกษาวิจัย เรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ศึกษาค้นคว้าจากเอกสาร ตำรา บทความ และงานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 1.1 ความหมายของผู้นำ
- 1.2 ความหมายของภาวะผู้นำ
- 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำ
- 1.4 สมรรถนะของภาวะผู้นำ
- 1.5 ประเภทของภาวะผู้นำ
- 1.6 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ
- 1.7 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ
- 1.8 ระดับของภาวะผู้นำ

#### 2. แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

- 2.1 บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ
- 2.2 บริบทของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 2.3 คณะกรรมการองค์การนักศึกษา
- 2.4 ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

- 2.5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 3. แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

- 3.1 ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.2 วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ
- 3.3 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 3.4 หลักการ/แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

4. กรอบแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานกิจการนักศึกษา
5. กรอบแนวทางการดำเนินการตามมาตรฐานกิจการนักศึกษา

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

### 1. ความหมายของผู้นำ (Leader)

มีคำสำคัญอยู่ 2 คำที่จำเป็นต้องเข้าใจในเริ่มแรก คือ คำว่า “leadership” ซึ่งมักเรียกว่า “ภาวะผู้นำ” หรือ “การเป็นผู้นำ” กับอีกคำหนึ่งคือ “Management” ซึ่งเรียกว่า “การบริหาร” หรือ “การบริหารจัดการ” ทั้งสองคำมีความหมายแตกต่างกัน โดยมีนักวิชาการคนสำคัญให้ทัศนะไว้ดังนี้

ความหมายของคำว่าผู้นำ ตรงกับภาษาอังกฤษว่า “Leader” นั้นได้มีผู้ให้ความหมายไว้ในลักษณะต่าง ๆ ดังนี้ 1) ผู้นำ หมายถึง บุคคลซึ่งได้รับการแต่งตั้งขึ้นหรือได้รับการยกย่องขึ้นให้เป็นหัวหน้าผู้ตัดสินใจ (Decision Maker) เพราะมีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชา และจะพาผู้ใต้บังคับบัญชาหรือหมู่ชนไปในทางที่ดีหรือชั่วได้ 2) ผู้นำ คือ บุคคลใดบุคคลหนึ่งในกลุ่มคนหลาย ๆ คนที่มีอำนาจอิทธิพลหรือความสามารถในการจูงใจคนให้ปฏิบัติตามความคิดเห็นความต้องการหรือคำสั่งของเขาได้ 3) ผู้นำ คือ ผู้ที่มีอิทธิพลในทางที่ถูกต้องต่อการกระทำของผู้อื่นมากกว่าคนอื่น ๆ ในกลุ่มหรือองค์กรซึ่งเขาปฏิบัติงานอยู่ 4) ผู้นำ คือผู้ที่ได้รับการเลือกตั้งจากกลุ่มเพื่อให้เป็นหัวหน้า และ 5) ผู้นำ เป็นคนเดียวในกลุ่มที่จะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำ ผู้ประสานงาน กิจกรรมภายในกลุ่ม ในส่วนของสรวิศ แก้วบุญ (2560, หน้า 12) ให้ความหมายของผู้นำไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการมอบหมาย หรือแต่งตั้งซึ่งเป็นที่ยอมรับของบุคคลมีอิทธิพล และบทบาทเหนือบุคคลอื่น สามารถชี้นำให้บุคคลปฏิบัติงาน และสามารถนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนด ซึ่งสอดคล้องกับ สัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กันหลง (2555, หน้า 76) ให้ทัศนะว่า การเปลี่ยนแปลงในโลกปัจจุบันที่เป็นไปอย่างรวดเร็วย่อมนำไปสู่การปรับเปลี่ยนและการใช้รูปแบบภาวะผู้นำที่สามารถทันกับการเปลี่ยนแปลง สามารถบริหารจัดการองค์กรให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุด จอห์น ซี แมกซ์เวลล์ (2552, หน้า 7) ประมาจารย์ด้านภาวะผู้นำอันดับหนึ่งของโลกให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำว่า คือ ความกล้าเสี่ยงมองเห็นทุกโอกาสในขณะที่ผู้อื่นมองเห็นเป็นวิกฤต สร้างแรงบันดาลใจ สร้างจินตนาการ ปลุกความกล้า มุ่งสู่ความสำเร็จ รู้จักใช้หัวใจประสานงานกับ

คนรอบข้าง และให้ข้อคิดว่า “ภาวะผู้นำไม่สามารถสร้าง และพัฒนาขึ้นในชั่วพริบตา แต่สามารถพัฒนาได้ตลอดชีวิต” และธีระ ฤกษ์เจริญ (2561, หน้า 67) ได้ให้ความหมาย ความสำคัญของผู้นำยุคใหม่ว่าผู้บริหารในยุคนี้ต้องมีภาวะผู้นำ และได้้นำข้อคิดเห็นของ ศาสตราจารย์ ดร.สุชัยวีร์ สุวรรณสวัสดิ์ ที่เน้นย้ำว่าสมัยนี้เป็นสมัย Digital Era disruptive Technology คือ การทำลายเพื่อเกิดใหม่ไม่ปรับตัว คือ แพ้ไม่เปลี่ยนแปลงคือสูญพันธุ์ คำว่าผู้นำนั้น ได้มีนักการศึกษาหลายท่านทั้งนักการศึกษาไทยและ ต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับและ ยกย่องจากบุคคลอื่นอาจโดยการแต่งตั้งและเป็นที่ยอมรับของสมาชิกให้ทำหน้าที่ของ ตำแหน่งผู้นำให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจ ชักนำ หรือชี้นำ กำหนด วิสัยทัศน์ ตัดสิน สั่งการ สร้างแรงจูงใจกระตุ้นหรือแก้ไขปัญหาเกี่ยวกับทรัพยากรและ นโยบายทิศทางขององค์การช่วยเหลือให้กลุ่มสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จ ทำให้องค์การ ประสบความสำเร็จและบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้โดยที่ผู้นำมีส่วนร่วมสร้าง วิสัยทัศน์ สร้างค่านิยมร่วมของกลุ่มและสมาชิกกลุ่ม สร้างความสำคัญกับเป้าหมายของ กลุ่มและสร้างความผูกพันที่สมาชิกจะต้องปฏิบัติงานนั้นให้บรรลุเป้าหมาย วิจิตร ศรีสอ้าน (2559, หน้า 166 – 167) กล่าวสรุปว่า คนที่เป็น Manager จะลอกเลียนแบบมาแต่คนที่ เป็น leader จะคิดใหม่ทำใหม่ จะต้องเป็นผู้ที่กล้าที่จะเอาเสียงแต่หลีกเลี่ยงการเอาอย่าง และเสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2557, หน้า 8) ให้ข้อคิดว่า เราจะบริหารสิ่งใดต้องเข้าใจสิ่งนั้น จะบริหารกิจการนักเรียนต้องเข้าใจกิจการนักเรียน จะบริหารวิชาการต้องเข้าใจวิชาการ คนบางคนบริหารคน คนบางคนบริหารงาน ต้องเข้าใจสิ่งนั้น ถ้าไม่เข้าใจบริหารไม่ได้ วิสัยทัศน์เรื่องนี้คืออะไร สิ่งที่จะเป็นวิสัยทัศน์คือมองไปข้างหน้า อยากให้เกิดอะไรต้องรู้ว่า เป้าหมายคืออะไร

ส่วนนักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายของคำว่าผู้นำว่า หมายถึง บุคคลที่ทำให้เกิดความมั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่าง ๆ หรือริเริ่มหรือส่งเสริม ให้มีการเปลี่ยนแปลงการกระทำของกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ โดยเป็นบุคคลที่มีบารมีและ สามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถสนับสนุนส่งเสริมให้มีการสัมพันธ์ของ สมาชิกภายในกลุ่มดำเนินไปด้วยดี กระตุ้นบุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ ทำให้ กลุ่มบรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำมีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งหรือหลายอย่างดังนี้ คือ Preston, K., Halpin, M., & Maguire, F. (2021, pp. 823 – 841) สรุปว่าผู้นำ คือ 1) เป็นผู้มีบทบาท หรืออิทธิพลต่อคนในองค์การมากกว่าคนอื่น 2) เป็นผู้มีบทบาทเหนือบุคคลอื่น ๆ 3) เป็น



ผู้มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้องค์การบรรลุเป้าหมาย 4) เป็นผู้ได้รับเลือกจากบุคคลอื่นให้  
 เป็นผู้นำ 5) เป็นศูนย์กลางของกระบวนการกลุ่ม 6) เป็นการใช้อิทธิพล 7) เป็นการใช้ศิลปะ  
 ของการทำให้ยินยอม 8) เป็นการกระทำหรือพฤติกรรม 9) เป็นการใช้การเกลี้ยกล่อม  
 10) มีความสัมพันธ์ของพลังอำนาจ 11) เป็นการใช้เครื่องมือเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์  
 12) เป็นผลของการปฏิสัมพันธ์ และ 13) เป็นผู้มีความคิดริเริ่มในงาน

จากความหมายของผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า “ผู้นำ” คือ บุคคลที่ได้รับการ  
 ยกย่องให้เป็นหัวหน้า อาจเป็นบุคคลที่ได้รับมอบหมายโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้งให้นำ  
 กลุ่ม และมีอิทธิพลต่อสมาชิกและกิจกรรมต่าง ๆ ของกลุ่ม มีบทบาทสำคัญในการนำกลุ่ม  
 ให้สามารถดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายและประสบความสำเร็จเพื่อนำองค์การไปสู่  
 เป้าหมายที่วางไว้ร่วมกัน ซึ่งผู้นำนั้นต้องมีความสามารถในการพัฒนาและปรับปรุง  
 คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ตนมีและจำเป็นต่อการดำเนินงาน เพื่อนำมาประยุกต์ใช้ในการทำงานให้  
 บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ รวมถึงความสามารถในการยกระดับและพัฒนาขีดความสามารถ  
 ของบุคลากรเพื่อให้ทำงานได้เต็มกำลังและดีที่สุดเพื่อประโยชน์ขององค์กร

## 2. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การอาจกล่าวได้ว่า  
 ภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์การ เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จ  
 ได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุ  
 เป้าหมายขององค์การ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554, หน้า 41) ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่  
 เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำ  
 เกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ  
 การสร้างแรงจูงใจ การใช้อำนาจ และอิทธิพล ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทางคอยช่วยให้ทุกคน  
 ในองค์การมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทางหรือการทำ  
 สิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ (Doing the right things) (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน,  
 2557, บทนำ)

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (Capacity or ability to lead) ซึ่งเป็น  
 สิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็น  
 เวลานานเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะ  
 ผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ”  
 (Leadership) ไว้ดังนี้ Yukl (1998, p. 2) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคล

หนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Daft (1999, p. 5) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และ Durbin (1998, p. 2) นิยามความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ ซึ่ง Leland (1991, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 88) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วมกันเพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ส่วนทวิ วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 17) นิยามแนวคิดภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวก โดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายทั้งนักวิชาการ นักการศึกษา นักบริหาร เช่น เสริมศักดิ์ วิศาลาภรณ์ (2558, หน้า 5 – 10) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน เพื่อก่อให้เกิดความพยายามที่จะบรรลุถึงเป้าหมายที่กำหนดไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้นำช่วยสร้างความชัดเจนแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาให้รับรู้ ว่า อะไรคือ ความสำคัญให้ภาพความเป็นจริงขององค์การแก่ผู้อื่น ช่วยให้เห็นทิศทางและจุดมุ่งหมายอย่างชัดเจน ภายใต้ภาวะการณ์เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลก นอกจากนี้ นักการศึกษาต่างประเทศได้ให้ความหมายที่คล้ายคลึงกัน Jacobs & Jacques (1990, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 15) เห็นว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการให้จุดมุ่งหมาย (ทิศทางที่มีความหมาย) เพื่อให้เกิดการรวมพลังความพยายาม และความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามนั้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและ Nelson & Quick (2008, หน้า 293) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการแนะแนวและนำทางพฤติกรรมของคนในสภาพของการทำงานขณะที่ Gibson, Ivancevich & Donnelly (2009) มีความเห็นว่าภาวะผู้นำ (Leadership) ในเชิงปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันของสมาชิกในกลุ่ม โดยมีผู้นำเป็นตัวแทนในการเปลี่ยนแปลง เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น ๆ ในกลุ่ม ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคล เป็นตัวแทนของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบต่อพฤติกรรมและการปฏิบัติงานของสมาชิกคนอื่นในกลุ่ม ทั้งนี้การเปลี่ยนแปลงนั้นต้องมุ่งไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มด้วย นอกจากนี้

การใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่นเพื่อให้เกิดผลตามมุ่งหมายแล้ว Owens (2004, p. 263) เห็นว่า ภาวะผู้นำยังช่วยลดความขัดแย้งและสร้างความพึงพอใจแก่ผู้ตามรวมถึง Yukl (1998, หน้า 2 อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 11) ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ในขณะที่ ดาร์ฟ (2005, pp. 392 – 394) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตามซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน ซึ่งคล้ายกับคูบริน (2013, pp. 3 – 32) นำเสนอความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายองค์การ

ภาวะผู้นำ มีความสำคัญอย่างยิ่งต่อความสำเร็จขององค์การอาจกล่าวได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นความสามารถขั้นพื้นฐานขององค์การ เพราะองค์การจะประสบความสำเร็จได้หรือไม่ขึ้นอยู่กับการทำงานเป็นทีมอย่างเต็มกำลังความสามารถเพื่อบรรลุเป้าหมายขององค์การ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี, 2554, หน้า 41) ภาวะผู้นำจึงเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยเฉพาะในยุคปัจจุบันถือว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับเรื่องความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นตลอดเวลาเป็นเรื่องของการสร้างแรงบันดาลใจ การสร้างแรงจูงใจ การใช้อำนาจ และอิทธิพล ซึ่งเกี่ยวข้องกับทิศทางคอยช่วยให้ทุกคนในองค์การมั่นใจว่าสามารถเดินทางไปสู่จุดหมายที่ต้องการแน่นอนถูกทิศทางหรือการทำสิ่งที่ถูกต้องเพื่อผลลัพธ์ (Doing the right things) (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน, 2557, บทนำ)

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (Capacity or ability to lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามาเป็นเวลานานเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่ช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำหรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความหมายของคำว่า “ภาวะผู้นำ” (Leadership) ไว้ดังนี้ Stone, A. G., Russell, R. F., & Patterson, K. (2004, pp. 349 – 361) นิยามภาวะผู้นำว่าเป็นพฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะชักชวนทำกิจกรรมของกลุ่มให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับ Daft (2005, p. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายร่วมกัน และ Durbin (2013, p. 22) นิยามความหมายของภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่นและให้การสนับสนุนบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย

องค์การ ซึ่ง Leland (1991, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557, หน้า 88) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่สมาชิกของกลุ่มได้รับการเสริมพลังอำนาจเพื่อทำงานร่วมกัน ให้บรรลุเป้าหมายหรือวิสัยทัศน์ร่วม เพื่อก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนผ่านของหน่วยงาน เพื่อนำไปสู่การปรับปรุงคุณภาพชีวิต ส่วนทวิ วงศ์พุด (2550, หน้า 17) นิยามแนวคิดภาวะผู้นำ คือ การที่ผู้นำใช้อิทธิพลในความสัมพันธ์ซึ่งมีอยู่ต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ในสถานการณ์ต่าง ๆ เพื่อปฏิบัติการและอำนวยความสะดวกโดยใช้กระบวนการติดต่อซึ่งกันและกัน เพื่อบรรลุตามเป้าหมาย

ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้านสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำก็จะทำให้สถาบันมีความเจริญก้าวหน้า บรรลุผลตามที่วางแผนไว้ เป็นศูนย์กลางของการทำงาน และจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือได้ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมส่วนตัวของบุคคลหนึ่งที่จะสร้างความเชื่อมั่น มีความสามารถที่จะชี้แนะ สั่งการ หรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เพื่อให้มุ่งไปสู่จุดหมายขององค์การที่กำหนดไว้

### 3. ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปรากฏการณ์ทางสังคมที่ทุกกลุ่มชน ทุกเชื้อชาติหรือทุกวัฒนธรรมต่างให้ความสำคัญ ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1954, อ้างถึงใน ชัยเศฏฐ์ พรหมศรี: ภาวะผู้นำร่วมสมัย, 2557, หน้า 12) ได้กล่าวว่าผลการบริหารงานที่สะท้อนจากภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ สอดคล้องกับ J. Cheok Fong Loke (2003, pp. 106 – 117) กล่าวว่าบทบาทภาวะผู้นำส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการเรียนรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทั้งในระดับโลก และระดับชาติตั้งแต่ศาสนิกนิกบวช หรือผู้นำทางจิตวิญญาณในศาสนาต่าง ๆ เช่น พระพุทธเจ้า พระเยซู นปีมุฮัมหมัด ครูนันท์ (Guru Nanak Jayanti) ท่านพุทธทาสภิกขุ หรือผู้นำประเทศ ผู้นำชาติต่าง ๆ หรือผู้นำกลุ่มผู้นำชุมชน เช่น พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช สมเด็จพระนเรศวรมหาราชสมเด็จพระศรีสุริเยทัย พระยาพิชัยดาบหัก Abraham Lincoln, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Aung San Suu Kyi, ฯลฯ (รัตติกรณ์ จงวิศาล อ้างถึงใน ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่เป็นตัวกำหนดทิศทางหรือตัวชี้ ทิศทางไปในทางบวก (ทางที่ดี) หรือทางลบ (ทางที่ไม่ดี) หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น “เข็มทิศ สำหรับผู้นำ” ก็คือ “จริยธรรม” นั่นเอง

นักวิชาการได้ให้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้เป็นจำนวนมาก เช่น ดาฟท์ (Daft, 2005, p. 15) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย สอดคล้องกับ เซอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2008) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ สอดคล้องกับ ดูบริน (DuBrin, 2013, p. 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่นและสนับสนุนบุคคลที่ต้องการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ รีส (Reece, 2011, pp. 645 – 648) กล่าวสรุปว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และชี้แนะแนวทางแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับ วิลเลียมส์ (Williams, 2013, pp. 137 – 163) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การและสอดคล้องกับ นอร์ทเฮาส์ (Northouse, 2013, pp. 555 – 563) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่โน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

จากคำนิยามที่หลากหลายของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน และภาวะผู้นำได้ถูกศึกษาในหลากหลายวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้มีนิยามความหมายที่แตกต่างกันตามความคิดเห็นของแต่ละคน ตรงกับที่ ลูซิเออร์ และ เอชัว (Lussier & Achua, 2007, pp. 1 – 6) ได้สรุปความหมายของภาวะผู้นำที่น่าสนใจและมีความหมายที่เด่นชัดตรงประเด็นว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้บุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม ผู้ตาม คือ อาจมีตำแหน่งบริหารภายในองค์การหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม 2) การโน้มน้าวเป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิด ได้มาซึ่งการยอมรับในความคิดและจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและปฏิบัติตาม 3) เป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิด พิจารณาถึงผลประโยชน์ขององค์การทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม 4) การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการ

เปลี่ยนแปลงองค์การ โน้มน้าวให้ผู้ตามนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา 5) บุคคล ภาวะผู้นำ เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจ เรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่าง และพฤติกรรมของคน เพื่อให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ภาวะผู้นำจึงมีหลายรูปแบบที่ผู้บริหารทุกองค์การควรที่จะปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเองตามสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น เพราะหากไม่ปรับเปลี่ยนตามสถานการณ์อาจทำให้เกิดความเสียหายได้ ดังเช่นที่ Pary, 2000, pp. 38 – 41) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นรูปแบบ ภาวะผู้นำที่สามารถอธิบายประสิทธิผลของผู้นำได้ถูกต้องแม่นยำที่สุดในโลกยุคปัจจุบัน และ O' Donovan T. R. (2019, pp. 26 – 32) ได้สรุปผลเสียของรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ดังนี้ 1) ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง 2) ประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) หรือประสิทธิภาพของผลงานลดลง 3) ส่งผลให้บุคลากรลาออกและเปลี่ยนงานมากขึ้น 4) ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดแรงกระตุ้นที่พัฒนาความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำส่งผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์การ มีผลกระทบต่อบรรยากาศ ความเครียด ในงานการเข้าร่วมปฏิบัติภารกิจต่าง ๆ การเปลี่ยนแปลงองค์การและความสำเร็จ ผู้นำสามารถสร้างสรรค์ ความเชื่อ ค่านิยม ความคาดหวังร่วมให้เกิดขึ้นในองค์การและสังคม สรุปได้ว่า “ภาวะผู้นำ” มีความสำคัญต่อสังคมในทุก ๆ ด้าน โดยเฉพาะด้าน สถาบันอุดมศึกษา ซึ่งถ้าผู้บริหารมีภาวะผู้นำก็จะทำให้สถาบันมีความเจริญก้าวหน้า บรรลุผลตามที่วางแผนไว้ เป็นศูนย์กลางของการทำงาน และจูงใจผู้ร่วมงานให้เกิดความร่วมมือได้

#### 4. สมรรถนะของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารควรพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มความสามารถในการนำกระบวนการเรียนรู้บนพื้นฐานความเชื่อที่ว่าภาวะผู้นำสามารถพัฒนาได้ โดยผู้นำเรียนรู้และทำความเข้าใจตนเองโดยอาศัยกระบวนการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) ของผู้ตาม ทั้งนี้เพื่อช่วยให้ผู้นำมีข้อมูลที่สำคัญและนำไปปรับปรุงตนเองให้มีทักษะผู้นำและเกิดการนำที่มีประสิทธิผลเพิ่มขึ้น (Durbin, 1998, pp. 330 – 356) และการพัฒนาผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นมุ่งเน้นหลักการพัฒนานาที่สำคัญ 3 ด้าน คือ ความรู้ ทักษะที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำผ่านการเรียนรู้จากประสบการณ์และสิ่งแวดล้อม รวมทั้งการประเมินผลตามสภาพความเป็นจริง (Day et al., 2009, p. 131) กล่าวโดยสรุป ภาวะผู้นำของผู้บริหารสามารถเรียนรู้และพัฒนาได้ โดยมีหลักการ คือ พัฒนาความรู้เกี่ยวกับ

ทฤษฎีภาวะผู้นำและนำมาประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติจริง และมีการพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มพูนความรู้ ความสามารถและทักษะในการนำ ดังนั้น หลักการสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำจึงประกอบด้วย การพัฒนาด้านความรู้ ความสามารถ และทักษะในการนำ

อย่างไรก็ดีอาจกล่าวให้เฉพาะเจาะจงได้ว่า ผู้นำที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารจัดการรวมไปถึงความสำเร็จในการใช้ภาวะผู้นำนั้น ย่อมต้องอาศัยสมรรถนะ (Competency) ภายในตัวผู้นำแบ่งออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย สมรรถนะเชิงความรู้ (Knowledge competency) อันเป็นผลจากการเพาะบ่มทางปัญญาที่เกิดจากการศึกษาและเรียนรู้ ทั้งภายในและนอกห้องเรียน ภายในและภายนอกงานในหน้าที่ ตลอดจนประสบการณ์ที่ได้สั่งสมเอาไว้ ทั้งที่อยู่ในรูปความรู้ที่ชัดเจน (Explicit knowledge) และความรู้ที่ฝังอยู่ในตน (Tacit knowledge) สมรรถนะเชิงทักษะ (Skill competency) อันเป็นผลมาจากการลงมือปฏิบัติ ลองถูก ผิดพลาด และพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่องจนมีประสบการณ์ในการปฏิบัติซ้ำแล้วซ้ำอีก และกลายเป็นความถนัด มีฝีมือเชี่ยวชาญชำนาญ คล่องแคล่ว และสมรรถนะเชิงทัศนคติ (Attitude competency) อันเป็นผลมาจากการกล่อมเกลาทางสังคมที่เกิดจากการอบรมสั่งสอนและประสบการณ์ในอดีตที่ผ่านมา ตลอดจนค่านิยมทางสังคม บรรทัดฐาน และความเชื่อ ซึ่งมีผลต่อความรู้สึกนึกคิดของตน หล่อหลอมให้เกิดเป็นทัศนคติที่พร้อมจะตอบสนองต่อสิ่งเร้าในรูปแบบของพฤติกรรม จากสมรรถนะดังกล่าว สามารถนำไปใช้เป็นการประเมินสมรรถนะ (Competencies assessment) ของผู้นำได้เป็นอย่างดี แต่สิ่งที่จำเป็นสำหรับการพัฒนาผู้นำที่ควรคำนึงด้วยคือการเป็นผู้ที่มีความรู้สึกไว และการเตรียมสร้างขอบเขตการนำ ตลอดจนความท้าทายในอนาคตเกี่ยวกับประเด็นเฉพาะของภาวะผู้นำที่จำเป็นต้องมีในยุคสังคมที่มีความหลากหลาย การแข่งขันและการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วในสังคมปัจจุบัน เช่น ผู้นำที่หลากหลายทางวัฒนธรรม (Multicultural leader) ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (Global leadership) ภาวะผู้นำแบบร่วมพลัง (Collaborative leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (Visionary leadership) ภาวะผู้นำเชิงยุทธศาสตร์ (Strategic leadership) ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ (Spiritual leadership) ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม (Ethical leadership) ภาวะผู้นำเชิงพุทธ (Buddhist leadership) หรือแม้แต่ภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) เป็นต้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 146 – 147)

ปัจจุบันได้มีการศึกษาเกี่ยวกับสมรรถนะของภาวะผู้นำมากมาย อาทิเช่น วิมาน วรธณคำ (2553, หน้า 269) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาสมรรถนะวิชาชีพของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ

การศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาสมรรถนะวิชาชีพที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา ขนาดเล็ก สำนวจสมรรถนะวิชาชีพที่ต้องการพัฒนา จัดทำหลักสูตรการพัฒนา และศึกษา ผลการพัฒนาสมรรถนะของผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็ก ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการพัฒนา สมรรถนะวิชาชีพผู้บริหารสถานศึกษาขนาดเล็กที่เข้ารับการฝึกอบรม มีความรู้ เข้าใจ ไปใช้ พัฒนาการปฏิบัติงานอยู่ในระดับสูง

ส่วนในการศึกษาของชัยวุฒิ วรพินธุ์ (2557, หน้า 94 – 95) ได้ทำการ วิจัย เรื่อง คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของ ปลัดเทศบาลในภาคกลาง มีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาศึกษาสมรรถนะการบริหารงานแบบ มืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง และศึกษาระดับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงานแบบมือ อาชีพของปลัดเทศบาลโดยรวมอยู่ในระดับสูง เป็นต้น ซึ่งงานวิจัยทั้ง 2 เรื่องชี้ให้เห็นถึงการ มีสมรรถนะของภาวะผู้นำที่สามารถนำมาเป็นแนวทางในการบริหารงานเพื่อบรรลุ เป้าหมายขององค์การได้ สรุปได้ว่า สมรรถนะของภาวะผู้นำ หมายถึง คุณลักษณะส่วน บุคคลที่แสดงออกถึงรับบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง ซึ่งผลการวิจัยพบว่า สมรรถนะการบริหารงานแบบมืออาชีพของปลัดเทศบาล และระดับ ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะความสามารถ ทักษะ ทักษะ พฤติกรรม ความรู้ และทักษะ ที่สามารถทำงานให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย

## 5. ประเภทของภาวะผู้นำ

ได้มีนักปรัชญา นักการศึกษา และนักสังคมศาสตร์ได้กล่าวถึงประเภทของ ภาวะผู้นำ โดยแบ่งออกได้เป็น 4 ประเภทหลัก คือ (วิเชียร วิทย์อุดม, 2553, หน้า 139; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 299; วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 260) ดังนี้

- 5.1 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)
- 5.2 ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)
- 5.3 ภาวะผู้นำแบบที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)
- 5.4 ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership)
- 5.5 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship and Servant Leadership)

### 5.1 ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม (Participative Leadership)

การใช้วิธีการต่าง ๆ ในการตัดสินใจที่ยินยอมให้บุคคลอื่นมามีอิทธิพล บางประการในการตัดสินใจของผู้นำ กล่าวคือ เป็นการใช้ประโยชน์ของการเข้าร่วม



อันหมายรวมไปถึงการให้คำปรึกษา การตัดสินใจร่วมกัน การแบ่งปันอำนาจและการบริหารระบบประชาธิปไตยการเข้าร่วมภาวะผู้นำเป็นลักษณะของการแสดงออกทางพฤติกรรมซึ่งแตกต่างไปจากพฤติกรรมในลักษณะของการทำงาน และพฤติกรรมในการสร้างความสัมพันธ์กัน (Yukl, 1998, p. 123) ข้อแตกต่างดังกล่าวเป็นที่ยอมรับกัน

จากการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ซึ่งการให้คำปรึกษาเป็นเพียงส่วนหนึ่งของการพิจารณาและการตัดสินใจแบบอัตโนมัติ ซึ่งถือว่าเป็นส่วนประกอบของโครงสร้างในการคิดริเริ่ม ภาวะผู้นำแบบให้มีส่วนร่วม มีหลายรูปแบบ แต่นักทฤษฎีส่วนใหญ่ ได้แบ่งการเข้าร่วมเป็น 4 วิธีการ ดังนี้ 1) การตัดสินใจโดยเผด็จการ วิธีนี้ผู้บริหารตัดสินใจด้วยตัวเองโดย ไม่ต้องขอความเห็นจากใคร หรือขอคำแนะนำจากบุคคลอื่นไม่มีอิทธิพลจากบุคคลอื่นมาบังคับในการตัดสินใจ ดังนั้นจึงไม่มีการเข้าร่วมแต่ประการใด 2) การให้คำปรึกษา วิธีนี้ผู้บริหารขอร้องให้บุคคลอื่นออกความคิดเห็นและข้อคิดเห็นต่าง ๆ แล้วทำการตัดสินใจด้วยตัวเองหลังจากการพิจารณาอย่างรอบคอบตามคำปรึกษาดังกล่าวนั้น 3) การตัดสินใจร่วม ผู้บริหารประชุมร่วมกับบุคคลอื่นเพื่ออภิปรายปัญหาและตัดสินใจร่วมกัน โดยไม่มีอิทธิพลเหนือผู้เข้าร่วมประชุมอื่นในการตัดสินใจแต่อย่างใด 4) การมอบหมายงาน วิธีนี้ผู้บริหารมอบหมายให้บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือกลุ่มบุคคลมีอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบในการตัดสินใจ โดยปกติแล้ววิธีนี้ผู้บริหารจะกำหนดขอบเขตในการให้อำนาจเอาไว้ซึ่งอาจให้การรับรองหรือไม่ให้การรับรองก็ได้ก่อนที่จะทำการตัดสินใจ

ทฤษฎีการมีส่วนร่วมของการเป็นผู้นำได้มีนักการศึกษาสองท่านคือ Vroom & Yetton ได้พัฒนาการเป็นผู้นำและตัวแบบการตัดสินใจอันเป็นสิ่งที่แสดงถึงสถานการณ์ในหลายลักษณะของการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม โดยการใช้การตัดสินใจที่เหมาะสม (Vroom & Yetton, 1973, อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม, 2553, หน้า 119) เมื่อได้เปรียบเทียบกับของ Fred Fiedler และในการศึกษา Vroom and Yetton พยายามที่จัดเตรียมรูปแบบมาตรฐานที่ใช้สำหรับให้ผู้นำช่วยในการตัดสินใจ ภายใต้ข้อสมมุติฐานที่ว่าไม่มีผู้นำคนใด จะสามารถนำรูปแบบการตัดสินใจให้เหมือนกันได้ในแต่ละสถานการณ์ ซึ่งไม่มีความเหมือนกับของ Fiedler ที่พวกเขาให้สมมุติฐานว่า ตัวผู้นำจะต้องยืดหยุ่นเพียงพอที่จะเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำที่เข้มงวดจนเกินไป โดย Vroom & Yetton ได้พัฒนาตัวแบบมาตรฐานการตัดสินใจที่เป็นมาตรฐาน อยู่ภายใต้ข้อสมมุติฐานที่ว่า ตัวแบบต้องมีคุณค่าต่อตัวผู้นำหรือผู้จัดการ ในการกำหนดรูปแบบของผู้นำที่แตกต่างกันในแต่ละสถานการณ์

ไม่มีรูปแบบผู้นำอันใดเลยเหมาะสมกับทุกสถานการณ์จุดใหญ่จะมุ่งไปที่ปัญหาที่ได้รับการแก้ไข และสถานการณ์ที่ซึ่งอาจเกิดปัญหาได้รูปแบบของผู้นำในสถานการณ์หนึ่งไม่สามารถใช้ได้กับในสถานการณ์อื่น ๆ กระบวนการทางสังคมหลายอย่างมีอิทธิพลต่อการมีส่วนร่วมของผู้ใต้บังคับบัญชาในการเข้าไปแก้ปัญหา

## 5.2 ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership)

เป็นกระบวนการของการนำ เพื่อการเปลี่ยนแปลงมากกว่าการคงที่ โดยทำภารกิจ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำที่กระตุ้นบุคคลให้ทำงานโดยทำให้มีภารกิจที่มากขึ้น มีจุดมุ่งหมายที่สูงขึ้น มีความเชื่อมั่นในความสามารถที่จะบรรลุภารกิจพิเศษที่กำหนดไว้ อย่างชัดเจน 2) ผู้นำซึ่งจุดประกายให้ผู้ตามคล้อยตามให้บรรลุถึงความสนใจเพื่อประโยชน์ต่อองค์กร 3) เป็นบุคคลซึ่งมีความสามารถที่มีอิทธิพลเหนือผู้ตาม

ดังที่ได้กล่าวมาแล้วข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเป็นลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ ด้วยการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในวิสัยทัศน์ กลยุทธ์ และวัฒนธรรมขององค์กร ตลอดจนการส่งเสริมนวัตกรรมในผลิตภัณฑ์และเทคโนโลยี ผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ใช้สิ่งจูงใจที่มีตัวตนเพื่อควบคุมการเปลี่ยนแปลงที่เฉพาะกับผู้ตาม แต่จะมุ่งด้านคุณภาพด้วย เช่น วิสัยทัศน์ ค่านิยมร่วมและความคิดเพื่อสร้างความสัมพันธ์ มีการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมที่มีความสำคัญและค้นหากระบวนการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตาม ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะขึ้นอยู่กับค่านิยมส่วนบุคคล ความเชื่อและคุณภาพของผู้นำ จุดมุ่งหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป คือ มุ่งความสำเร็จมากกว่าลักษณะเฉพาะของผู้นำและมุ่งความสัมพันธ์กับสมาชิกของกลุ่ม

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย ลักษณะสำคัญ

### 2 ประการ คือ

1. วิธีการเปลี่ยนแปลงเชิงปฏิรูปที่เกิดขึ้น ผู้นำมักจะต้องเผชิญหน้ากับความต้องการที่เปลี่ยนแปลงองค์กรจากผลการปฏิบัติงานที่ไม่ดีไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ หรือจากผลการปฏิบัติงานที่สามารถยอมรับได้ไปสู่ผลการปฏิบัติงานที่สูงมากยิ่งขึ้น ผู้นำอาจได้รับการคาดหวังที่จะเปลี่ยนแปลงบริษัทจากสิ่งที่วิกฤติไปสู่มาตรฐานที่ดีขึ้น เพื่อสร้างความสำเร็จให้กับเป้าหมายขององค์กรซึ่งผู้นำเชิงปฏิรูปจะต้องพยายามปรับปรุงวัฒนธรรมองค์กร หรือวัฒนธรรมกลุ่มย่อยโดยพยายามสร้างกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

#### 1.1 เพิ่มการรับรู้ของพนักงาน

- 1.2 การช่วยเหลือของพนักงานให้เกิดความสนใจสิ่งอื่นที่นอกเหนือจากผลประโยชน์ของตัวเอง
- 1.3 การช่วยเหลือพนักงานให้แสวงหาการปฏิบัติเพื่อบรรลุผลสำเร็จด้วยตนเอง
- 1.4 การช่วยเหลือพนักงานให้เข้าใจถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง
- 1.5 การเป็นผู้บริหารที่มีการตอบสนองโดยฉับพลัน
- 1.6 ความมุ่งมั่นสู่ความสำเร็จที่ยิ่งใหญ่
- 1.7 การยอมรับทัศนคติที่กว้างไกลในระยะยาว

2. คุณภาพสำคัญ 4 ประการของผู้นำเชิงปฏิรูป ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านคุณภาพ 4 ประการที่มีประโยชน์ต่อการทำให้เกิดการปฏิรูป ดังนี้

2.1 ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเป็นผู้มีความสามารถพิเศษ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่ มีความเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์มีความภาคภูมิใจ มีความศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความรักดีและไว้วางใจในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2.2 ผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีลักษณะภาวะผู้นำที่มีความสามารถที่จะจูงใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ ผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีความสามารถชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาให้ทำตามโดยมีการสื่อสารวิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

2.3 ผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา ผู้นำเชิงปฏิรูป จะมีการกระตุ้นสมาชิกของกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่าหรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้หรือการหยั่งรู้ในลักษณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา การคิดใหม่ การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการใช้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มจะเกิดการยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

2.4 ผู้นำเชิงปฏิรูป จะให้ความสำคัญเป็นรายบุคคลมีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่สมาชิกของกลุ่มเป็น

รายบุคคล ผู้นำเชิงปฏิรูปจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกของกลุ่ม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำเชิงปฏิรูปจะเน้นการพัฒนาสมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสในการพัฒนาของแต่ละบุคคล

ทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ได้มีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดที่น่าสนใจ ประกอบด้วย Burn ได้ศึกษาทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปให้แนวคิดว่าภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปเปรียบเสมือนกระบวนการทั้งที่ผู้นำและผู้ตาม ต่างก็ยกย่องซึ่งกันและกัน เพื่อยกระดับทางศีลธรรมและการจูงใจให้สูงขึ้น ภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปจะมีการแสวงหาการยกระดับจิตสำนึกของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยการจูงใจให้เกิดความคิดเห็นตลอดจนค่านิยมทางศีลธรรม และเชื่อว่าภาวะผู้นำอาจเป็นการแสดงบทบาทของใครก็ได้ ในองค์การไม่ว่าจะเป็นตำแหน่งใดก็ตาม ก็ย่อมเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลกับผู้ร่วมงาน หรือระหว่างผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาซึ่งเป็นสิ่งที่อาจเกิดขึ้นได้ทุกวัน นอกจากนี้ Bass ได้ทำการศึกษาทฤษฎีว่าด้วยภาวะผู้นำเชิงปฏิรูป ซึ่งได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำเชิงปฏิรูปว่าเป็นผู้นำที่มีผลกระทบต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยผู้ใต้บังคับบัญชาจะให้ความไว้วางใจ การยกย่องชมเชย ความจงรักภักดีและให้ความนับถือในตัวของผู้หน้านั้น ผู้นำสามารถเปลี่ยนแปลงผู้ใต้บังคับบัญชาได้ เช่น ทำให้พวกเขามองเห็นความสำคัญและคุณค่าของผลการปฏิบัติงาน การชี้้นำให้เกิดความสนใจในผลประโยชน์ที่ตนเองได้รับจากองค์การหรือจากทีม และทำการกระตุ้นให้เกิดความต้องการในระดับสูง

การเปลี่ยนแปลงที่สำคัญไม่ได้เกิดขึ้นอย่างง่าย ๆ อย่างไรก็ตาม ผู้นำจะเป็นผู้ที่ให้ความสะดวกด้านการเปลี่ยนแปลง และช่วยให้องค์การได้รับการปรับปรุงเพื่อเผชิญปัญหาและโอกาสจากภายนอก เป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องจดจำว่ากระบวนการเปลี่ยนแปลงซึ่งจะเกิดขึ้นเป็นระยะ ๆ หรือเป็นขั้นตอน ในแต่ละขั้นจะมีความสำคัญและอาจต้องการเวลา ผู้นำจะต้องสามารถตอบสนองเพื่อแนะแนวทางให้พนักงานและองค์การเข้าสู่กระบวนการเปลี่ยนแปลงได้อย่างเหมาะสม ซึ่งขั้นตอนในกระบวนการเปลี่ยนแปลงโดยทั่ว ๆ ไปมักจะซ้ำซ้อนกันบ้างในแต่ละขั้นซึ่งก็มีความสำคัญต่อการเปลี่ยนแปลงสู่ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำจึงต้องอาศัยทั้ง 8 ขั้นตอนเพื่อเป็นแนวทางสู่พื้นฐานแห่งความสำเร็จ ประกอบด้วย

- ขั้นที่ 1 ผู้นำต้องสร้างความรู้สึกให้มีการตอบสนองโดยฉับพลัน
- ขั้นที่ 2 กำหนดความร่วมมือนำไปสู่การรวมพลัง
- ขั้นที่ 3 ต้องมีการพัฒนาวิสัยทัศน์และกลยุทธ์

- ขั้นที่ 4 มีการสื่อสารเกี่ยวกับวิสัยทัศน์และกลยุทธ์  
 ขั้นที่ 5 การมอบอำนาจให้พนักงานทั่วทั้งองค์กรเพื่อกำหนด  
 วิสัยทัศน์  
 ขั้นที่ 6 สร้างชัยชนะในระยะสั้น  
 ขั้นที่ 7 ปรับปรุง จัดการกับปัญหาสำคัญและสร้างการเปลี่ยนแปลง  
 ที่ยิ่งใหญ่  
 ขั้นที่ 8 การกำหนดวิธีการใหม่ ๆ ในวัฒนธรรมองค์การ

### 5.3 ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ (Charismatic Leadership)

คำว่า “ความสามารถพิเศษ” เป็นคำในภาษากรีก หมายถึง พรสวรรค์ เช่น ความสามารถในการทำงานได้อย่างมหัศจรรย์ หรือความสามารถในการทำนาย เหตุการณ์ในอนาคตได้อย่างถูกต้อง นักจิตวิทยา ชื่อ แมกซ์ เวเบอร์ (Max Weber, 1947, อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม, 2553, หน้า 138) ได้อธิบายรูปแบบของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษว่าจะเป็นผู้ที่ใช้อำนาจได้อย่างมีคุณภาพ ความสามารถพิเศษ เป็นปัจจัยของผู้นำในการจูงใจผู้อื่น หรือก่อให้เกิดความเชื่อถือ ความเคารพ ความนิยม ความสามารถในการถ่ายทอดความรู้สึก มีการมอบอำนาจหน้าที่ และการสร้างภาพพจน์ที่ดีให้ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (Charisma) สิ่งสำคัญของภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ คือ การที่มีส่วนร่วมในความสัมพันธ์ หรือการมีปฏิสัมพันธ์โต้ตอบซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม ยิ่งไปกว่านั้นบุคคลที่จะได้รับการยอมรับในภาวะผู้นำจะต้องมีลักษณะความสามารถพิเศษที่จะเป็นผู้นำด้วย John Gardner เชื่อว่าความสามารถพิเศษจะใช้เพื่อเป็นองค์ประกอบสำคัญสำหรับผู้นำ ซึ่งผู้นำเช่นนี้จะมีพรสวรรค์ที่พิเศษในการสร้างแรงบันดาลใจ และใช้การติดต่อสื่อสารที่มีเหตุผล ในขณะเดียวกันการตอบสนองต่อองค์ประกอบต่าง ๆ ก็มีลักษณะที่ทำให้เกิดความน่าเกรงขาม ความน่าเคารพเชื่อถือ การทำให้เกิดความจงรักภักดี หรือการเป็นที่พึ่งพาซึ่งกันและกันด้านอารมณ์
2. ผลกระทบความสามารถพิเศษ ผู้ที่มีความสามารถพิเศษ เป็นผู้นำที่สามารถดึงดูดใจให้คนอื่นต้องยอมทำตาม เป็นผู้นำที่มีความสามารถจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่งโดยไม่ต้องมีคำถาม Robert House อ้างถึงใน วิเชียร วิทยอุดม (2553, หน้า 138) ได้พัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ให้คำจำกัดความว่า ความสามารถพิเศษ ว่ามีความหมายเช่นเดียวกับคำว่าผลกระทบ คือเป็นบุคคลซึ่งทำให้เกิดผลลัพธ์ที่แน่นอนในระดับสูงซึ่งเป็นผลจากความสามารถพิเศษและกล่าวถึง ทฤษฎี

ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งพอสรุปสาระสำคัญโดยพิจารณาจากเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นต่อไปนี้

- ของผู้นำ
- 2.1 ผู้ใต้บังคับบัญชาให้ความไว้วางใจในการกระทำที่ถูกต้อง
  - 2.2 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเชื่อถือในผู้นำ
  - 2.3 ผู้ใต้บังคับบัญชายอมรับการกระทำของผู้นำ
  - 2.4 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่มีการพูดให้ร้ายต่อผู้นำเพราะมีความชอบในตัวผู้นำ
  - 2.5 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะอยู่ในโอวาทเชื่อฟัง
  - 2.6 ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการเอาอย่างผู้นำ
  - 2.7 ผู้ใต้บังคับบัญชาจะมีอารมณ์อยากทำงานร่วมกับกลุ่ม
  - 2.8 ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้เป็นไปตามเป้าหมายในระดับสูง
  - 2.9 ผู้ใต้บังคับบัญชาอุทิศตนเพื่อความสำเร็จในงานหรือกลุ่ม หรือรับรู้ที่จะช่วยเหลือกลุ่มให้บรรลุภารกิจ

จากทฤษฎีของ House แสดงให้เห็นว่าผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ จะมีการใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้เกิดขึ้นในสมาชิกของกลุ่ม การกระตุ้น จูงใจให้เกิดผลสัมฤทธิ์เป็นเรื่องยากและซับซ้อน เพราะจะต้องมีการทำท่ายให้เกิดความคิดริเริ่ม ต้องสร้างความรับผิดชอบส่วนบุคคลให้เกิดขึ้น กระตุ้นให้เกิดความพยายาม และอดสาหะ ต้องสร้างแรงจูงใจให้เกิดการร่วมมือในงาน สร้างการทำงานเป็นทีม สร้างความช่วยเหลือซึ่งกันและกันระหว่างผู้ใต้บังคับบัญชา และสร้างความภาคภูมิใจให้เกิดขึ้นในองค์กร

Conger Kanungo อ้างถึงใน วิเชียร วิทย์อุดม (2553, หน้า 139) ที่ได้ทำการศึกษาในทฤษฎีความสามารถพิเศษ ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ โดยได้ตั้งข้อสมมติฐานว่าความสามารถพิเศษก็คือ ปรากฏการณ์ด้านคุณสมบัติของผู้นำ โดยระบุสาระสำคัญ ดังต่อไปนี้

1. มีวิสัยทัศน์ที่เข้มแข็งและมีความสามารถพิเศษในการใช้วิสัยทัศน์ เพื่อรักษาความนิยมจากผู้ใต้บังคับบัญชาเอาไว้
2. มีความกล้าเสี่ยง ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษต้องมีความเสียสละส่วนตัว กล้าเผชิญความเสี่ยงด้านการเงิน ความสำเร็จในการทำให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. ใช้กลยุทธ์ที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผน ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษอาจต้องทำงานที่ยืดหยุ่นได้และมีกระทำการบางอย่างแบบที่ไม่จำเป็นต้องมีระเบียบแบบแผนเพื่อให้ได้รับผลทางวิสัยทัศน์ร่วมกัน

4. คาดคะเนเหตุการณ์ได้ถูกต้อง เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้นำต้องมีทักษะและความเชี่ยวชาญในการคาดการณ์สถานการณ์ที่อาจเกิดขึ้นได้อย่างแท้จริง ตลอดจนผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจะใช้กลยุทธ์เพื่อหลีกเลี่ยงการเสี่ยงภัย รู้จักใช้กลยุทธ์ให้มีความเหมาะสมกับโอกาส

5. บอกความจริงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบ ผู้นำต้องแจ้งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงวิกฤตการณ์ที่จะเกิดขึ้นและสิ่งที่มีผลกระทบต่อการทำงานเปลี่ยนแปลงที่จะตามมาถึงผู้ใต้บังคับบัญชาของตน

6. ทำการติดต่อสื่อสารด้วยความเชื่อมั่นในตนเอง ผู้นำต้องแสดงความเชื่อมั่นเกี่ยวกับข้อเสนอแนะต่าง ๆ ที่นำมาพิจารณาโดยใช้ความสามารถพิเศษที่มีอยู่ แกไขสถานการณ์ให้ผ่านพ้นไปด้วยดี

7. รู้จักใช้อำนาจส่วนตัว ผู้นำต้องรู้จักใช้ความสามารถพิเศษของตนให้เกิดอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อใช้อำนาจอย่างเหมาะสมในการทำงานประสบความสำเร็จให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยไม่ต้องปฏิบัติตามระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด ซึ่งการใช้อำนาจนั้นต้องให้สอดคล้องกับการรับรู้ของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย

จากที่ได้กล่าวมาชี้ให้เห็นว่า ความสามารถพิเศษ เป็นคำที่แสดงให้เห็นคุณลักษณะของบุคคลได้อย่างชัดเจน ซึ่งมีความหมายและมิติที่แตกต่างกัน โดยสามารถแบ่งได้เป็น 5 ชนิด คือ 1) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษทางด้านสังคม 2) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษซึ่งมุ่งที่ตนเอง 3) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านการควบคุมด้านสำนักงาน 4) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเฉพาะตัว 5) ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษด้านพรสวรรค์ อาจกล่าวได้ว่าลักษณะของผู้นำที่มีความสามารถพิเศษเป็นความสามารถในการตัดสินใจลูกน้อง ประกอบทั้งมีความสามารถในการจูงใจบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามคำสั่ง โดยไม่ต้องมีคำถาม บุคคลเหล่านี้จะมีลักษณะเด่นอื่น ๆ ซึ่งลักษณะเหล่านี้ใช้ได้กับผู้นำเชิงปฏิรูปด้วย ผู้นำที่มีความสามารถพิเศษจำนวนมาก อาจไม่ใช้การปฏิรูป ถึงแม้ผู้นำเหล่านี้จะสามารถดลบันดาลใจบุคคลอื่นได้ แต่พวกเขาอาจไม่นำให้องค์การเกิดการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญเช่นเดียวกับผู้นำเชิงปฏิรูป

ผู้นำที่มีคุณลักษณะพิเศษมีลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) เป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ 2) เป็นผู้มีความสามารถด้านทักษะการสื่อสาร 3) เป็นผู้ที่มีความสามารถก่อให้เกิดความไว้วางใจ 4) เป็นผู้ที่สามารถทำให้สมาชิกของกลุ่มรู้สึกว่าเขามีความสามารถ 5) เป็นผู้ที่มีพลังและมุ่งที่การปฏิบัติให้บรรลุผล 6) เป็นผู้ที่มีการแสดงอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมและมีความเอื้ออาทรหรือให้ความอบอุ่นกับผู้อื่น 7) เป็นผู้ที่ชอบที่จะเสี่ยง 8) เป็นผู้ที่ใช้กลยุทธ์ใหม่ที่มีลักษณะโดดเด่น (ไม่ต้องทำตามแบบดั้งเดิม) 9) เป็นผู้ที่มีบุคลิกภาพที่ส่งเสริมตนเอง 10) เป็นผู้ที่พยายามที่จะมีความขัดแย้งภายในให้น้อยที่สุด

#### 5.4 ภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ (Strategic Leadership) มีผู้เสนอแนวคิดดังนี้

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 299) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำแบบเชิงกลยุทธ์ว่า เนื่องจากกระแสโลกาภิวัตน์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว นับตั้งแต่ช่วงทศวรรษ 1980 เป็นต้นมาจนถึงปัจจุบัน ได้ส่งผลกระทบต่อองค์การ ผู้นำระดับสูงจำเป็นต้องปรับเปลี่ยนทิศทางการคิด และการบริหารแบบใหม่ที่สอดคล้องทันต่อการเปลี่ยนแปลง ได้มีความพยายามในการวางแผนกลยุทธ์อย่างสมบูรณ์ที่ครอบคลุมกิจการทั้งหมดขององค์การ ทำให้มีการนำเอาเรื่องของกระบวนการบริหารงาน โดยเฉพาะการนำเอากลยุทธ์ไปปฏิบัติ เช่น การจัดการโครงสร้างองค์การ วัฒนธรรมองค์การ เทคโนโลยีสารสนเทศ ทรัพยากรบุคคล ตลอดจนการควบคุม และประเมินผลกลยุทธ์เข้ามาบูรณาการร่วมกัน เป็นรูปแบบการบริหารเชิงกลยุทธ์ โดยผู้นำระดับสูงขององค์การ ซึ่งเป็นระดับกลยุทธ์ เป็นบุคคลที่ต้องมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงต่อการบริหารเชิงกลยุทธ์ขององค์การ ในทุกขั้นตอน กล่าวโดยสรุปการบริหารเชิงกลยุทธ์ดังกล่าวประกอบขึ้นด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ส่วนดังนี้ 1) ขั้นตอนการวางแผนกลยุทธ์ ได้แก่ การพิจารณาวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ การกำหนดวัตถุประสงค์ขององค์การ การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมภายนอกและขีดสมรรถนะภายใน และการวิเคราะห์และเลือกกลยุทธ์ 2) ขั้นตอนการนำกลยุทธ์ไปปฏิบัติ ได้แก่ การกำหนดเป้าหมายการดำเนินงาน การวางแผนปฏิบัติการ การสนับสนุนกลยุทธ์ด้วยโครงสร้างวัฒนธรรม บุคลากร เทคโนโลยีสารสนเทศและกระบวนการทำงาน 3) ขั้นตอนการควบคุมและการประเมินผลเชิงกลยุทธ์ ได้แก่ การตรวจสอบผลการดำเนินงาน การติดตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ และได้กล่าวถึงระดับกลยุทธ์ขององค์การว่า การจัดวางกลยุทธ์ในองค์การขึ้นอยู่กับลักษณะความสลับซับซ้อนของงานในแต่ละองค์การ สำหรับหน่วยงานที่มีขนาดค่อนข้างเล็ก และดำเนินงานด้านหนึ่งด้านใดเพียงอย่างเดียว รูปแบบองค์ประกอบของกลยุทธ์ก็จะประกอบด้วยกลยุทธ์ใน 2 ระดับ ได้แก่ 1) กลยุทธ์ในระดับส่วนรวม เป็นกลยุทธ์ที่ครอบคลุมภาพกว้าง โดยรวมทั้งองค์การที่เกี่ยวข้องกับทิศทางและ



เจตจำนงขององค์การในอนาคต เพื่อให้แน่ใจว่าสิ่งที่จะดำเนินการต่อไปนั้น เป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสมที่สุด 2) กลยุทธ์ในระดับส่วนงาน เป็นกลยุทธ์เฉพาะที่เกี่ยวกับการปฏิบัติงานในแต่ละหน้าที่งาน เช่น การตลาด การเงิน งานบุคคลากร การผลิต การวิจัยและพัฒนา เป็นต้น เพื่อให้แน่ใจว่างานที่จะต้องทำในแต่ละส่วนนั้นเป็นไปอย่างถูกต้อง

ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ขององค์การ จากองค์ประกอบของกลยุทธ์ดังกล่าวแล้ว ผู้บริหารในแต่ละระดับต่างจำเป็นต้องเข้ามามีบทบาทเกี่ยวข้องกับการวางกลยุทธ์ โดยแบ่งเป็น 2 ระดับ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำในระดับสูง ได้แก่ ผู้บริหารระดับสูงขององค์การ ซึ่งมีหน้าที่รับผิดชอบโดยตรงในการวางแผนกลยุทธ์ เพื่อกำหนดทิศทางและจุดมุ่งหมายรวมขององค์การ ตลอดจนปรัชญาและหลักการพื้นฐานที่เกี่ยวกับการดำเนินการต่าง ๆ ขององค์การโดยรวมทั้งทำการตัดสินใจในการเลือกกลยุทธ์และจัดสรรทรัพยากรระหว่างกลุ่มงานต่าง ๆ ให้มีความเหมาะสม ผู้บริหารระดับสูงดังกล่าวมีขอบเขตความรับผิดชอบครอบคลุมทั้งองค์การรวมทั้งเน้นการดำเนินงานภายนอกองค์การ จึงเป็นลักษณะภาวะผู้นำแบบมหภาค คือ มีบทบาทที่ส่งผลกระทบต่อในวงกว้างตลอดทั้งองค์การ จึงเรียกภาวะผู้นำในระดับสูงนี้ว่า “ผู้นำเชิงกลยุทธ์” เพราะเป็นผู้ที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี เป็นผู้สร้างองค์การให้มีความสามารถในการยืดหยุ่นและปรับตัวอยู่เสมอ และมีมุมมองระยะยาวที่เป็นเป้าหมายในการนำทางให้กับองค์การได้อย่างชัดเจน 2) ภาวะผู้นำในระดับจุลภาค ได้แก่ ผู้บริหารระดับกลางและระดับต้นขององค์การ ซึ่งเป็นผู้รับแผนกลยุทธ์จากผู้บริหารระดับสูงนำไปถ่ายทอดสู่ภาคปฏิบัติเป็นผู้บริหารที่ขอบเขตความรับผิดชอบต่องานหน้าที่เฉพาะด้าน เช่น การผลิต การตลาด การเงิน การบุคคลากร เป็นต้น ผู้บริหารเหล่านี้จะจัดวางกลยุทธ์เฉพาะด้านและแผนปฏิบัติการของตนขึ้นมารับรองแผนกลยุทธ์ อย่างไรก็ตามในกรณีสภาพแวดล้อมเกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและแตกต่างไปจากการคาดการณ์ผู้บริหารทุกระดับขององค์การอาจจะต้องร่วมกันดำเนินการจัดการแผนเฉพาะกิจ เพื่อรองรับสถานการณ์และแก้ไขปัญหาเฉพาะหน้าที่เกิดขึ้น ซึ่งบางองค์การก็อาจจะมีการจัดทำแผนเฉพาะกิจไว้เป็นแผนสำรองล่วงหน้า เพื่อเตรียมพร้อมจะตอบโต้สถานการณ์ที่ไม่แน่นอนซึ่งอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา

วิเชียร วิทยอุดม (2549, หน้า 130) ได้กล่าวถึงการสร้างกลยุทธ์ว่า พันธกิจที่แข็งแกร่งและการนำโดยวิสัยทัศน์ เป็นสิ่งที่มีความสำคัญแต่มันยังไม่เพียงพอที่จะสร้างความแข็งแกร่ง และพลังอำนาจให้กับองค์การ สำหรับองค์การที่ประสบความสำเร็จก็ต้องการหาหนทางที่จะเปลี่ยนวิสัยทัศน์ ค่านิยมและวัตถุประสงค์ในการนำไปสู่การปฏิบัติ สิ่งเหล่านี้คือ บทบาทของกลยุทธ์นั่นเอง การสร้างกลยุทธ์นั้นเป็นเรื่องยากการ

จะมักเข้มข้นกับการทำงานเป็นสิ่งจำเป็นที่จะก้าวไปสู่อนาคตข้างหน้า การจัดการกลยุทธ์ (Strategic Management) เป็นการสร้างการตัดสินใจ และการสร้างแนวทางในการปฏิบัติ และกำหนดกลยุทธ์ที่เหมาะสมให้เหมาะสมกับองค์การและสิ่งแวดล้อม เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ การจัดการกลยุทธ์ จึงเป็นงานของผู้นำที่จะหาความเหมาะสมและเปลี่ยนกลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ

Ireland & Hitt (1999, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 320) สองนักวิจัยด้านยุทธศาสตร์ให้ทัศนะเกี่ยวกับผู้นำเชิงกลยุทธ์ที่เหมาะสมกับศตวรรษที่ 21 ว่าขณะที่บริบทโลกาภิวัตน์ขยายตัวเพิ่มขึ้นทั้งแนวกว้างและแนวลึก ควบคู่กับสภาพการณ์แข่งขันที่ทวีความรุนแรงยิ่งขึ้นเช่นนี้ จำเป็นที่ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องดำเนินการใน 6 กิจกรรมต่อไปนี้ ประการแรก ที่สำคัญที่สุดคือ ผู้นำเชิงกลยุทธ์หรือที่มงานบริหารสูงสุด จะต้องสามารถให้วิสัยทัศน์ที่แจ่มชัด และมีลักษณะที่จูงใจขององค์การได้ เป็นวิสัยทัศน์ที่ได้มาจากบุคคลฝ่ายต่าง ๆ ที่มีส่วนได้เสียขององค์การเข้ามามีส่วนร่วมอย่างกว้างขวาง ประการที่สอง ผู้นำเชิงกลยุทธ์ จะต้องตระหนักให้ความสำคัญต่อการใช้ประโยชน์และดำรงรักษาจุดเด่นที่เป็นแก่นสมรรถนะขององค์การให้ได้ เพราะจุดเด่นดังกล่าวจะเป็นทั้งทรัพยากรและขีดความสามารถที่จะทำให้องค์การมีอัตลักษณ์ที่นำไปสู่ความได้เปรียบเสียเปรียบในการแข่งขัน ประการที่สาม ผู้นำเชิงกลยุทธ์ต้องมุ่งเน้นกิจกรรมการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ ด้วยกระบวนการของการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ผู้นำจะต้องมีทัศนะและปฏิบัติต่อพนักงานของตนเยี่ยงทรัพยากรที่ทรงคุณค่า ประการที่สี่ ผู้นำเชิงกลยุทธ์ของศตวรรษที่ 21 จะต้องดำเนินกิจกรรมที่เป็นการส่งเสริมวัฒนธรรมความมีประสิทธิผลอย่างยั่งยืนขององค์การ ด้วยการกระตุ้น และเปิดกว้างด้านโอกาสแก่ทุกคนในการใช้พลังและร่วมขับเคลื่อนองค์การ ทั้งนี้เพราะผู้นำที่มีความเข้าใจจะสามารถในการพัฒนา และการดำรงรักษาวัฒนธรรมขององค์การไว้ได้ซึ่งมีส่วนสำคัญยิ่งต่อการเสริมสร้างให้เกิดความสำเร็จต่อองค์การที่อยู่ภายใต้บริบทความสลับซับซ้อนของเศรษฐกิจใหม่ของโลก ประการที่ห้า ผู้นำเชิงกลยุทธ์จะต้องยึดมั่นและมุ่งมั่นแนวปฏิบัติ ๆ อย่างมีจริยธรรมด้วยการแสดงถึงความสัตย์ซื่อถือคุณธรรม ยึดมั่นในหลักการของตน ทั้งสามารถในการตัดสินใจต่อพนักงานให้ประกอบธุรกิจบนหลักของความมีจริยธรรม นอกจากนี้ด้วยบริบทของกระแสโลกาภิวัตน์ ทำให้ต้องเกี่ยวข้องกับบุคคลต่างชาติเชื้อที่หลากหลายวัฒนธรรมมากขึ้น ผู้นำที่สามารถเรียนรู้และเข้าใจอย่างลึกซึ้งต่อค่านิยมและวัฒนธรรมเหล่านี้ย่อมมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จเพิ่มมากขึ้น และประการสุดท้าย ผู้นำในศตวรรษที่ 21 นั้นจะต้องสามารถสร้าง

ความมีประสิทธิภาพและความมีคุณภาพขององค์การ ระหว่างการควบคุมที่เน้นความยืดหยุ่นและการริเริ่มใหม่ ๆ ที่มุ่งผลระยะสั้นกับที่มุ่งผลระยะยาว

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 303) ได้สังเคราะห์ประเภทของผู้นำเชิงกลยุทธ์ ออกเป็น 4 ประเภท คือ 1) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ที่ควบคุมเป็นผู้นำที่ชอบแสวงหาความท้าทายสูงแต่ยังเน้นการควบคุมการปฏิบัติภารกิจตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การอย่างเข้มงวด ผู้บริหารแบบ HCI จะมองสิ่งแวดล้อมว่าเป็นโอกาส และเต็มใจที่จะใช้เทคโนโลยีก้าวหน้าชั้นสูงมาช่วยให้บรรลุเป้าหมาย เป็นผู้นำที่แสวงหากกลยุทธ์ที่มีลักษณะริเริ่มใหม่และมีความเสี่ยงทั้งระดับองค์การและระดับส่วนงานเพื่อให้สามารถเข้าสู่ตลาดใหม่หรืออุตสาหกรรมใหม่ได้ 2) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้รักษาสถานภาพเดิม ผู้นำแบบนี้ไม่แสวงหาความท้าทายแต่ต้องการที่จะคงการควบคุมเอาไว้ โดยจะควบคุมงานตามหน้าที่ต่าง ๆ ขององค์การไว้ที่ตนและมักปฏิเสธการกระทำใด ๆ ที่ตนเห็นว่าเป็นการเสี่ยง เป็นผู้ที่เชื่อว่าการเปลี่ยนแปลงของสภาวะแวดล้อมภายนอกเป็นภัยคุกคาม และจะใช้ความพยายามทุกวิถีทางที่จะปกป้องมิให้องค์การของตนได้รับผลกระทบจากการเปลี่ยนแปลงนั้น เป็นผู้นำที่ไม่แสวงหากกลยุทธ์ใหม่ที่สร้างสรรค์ แต่จะยึดติดอย่างเหนียวแน่นกับแนวคิดเดิม หรือกลยุทธ์ที่ผ่านการทดสอบแล้วเท่านั้นองค์การที่ดำเนินการภายใต้ผู้นำแบบนี้จึงยากที่จะปรับปรุงพัฒนาให้เป็นผู้นำอุตสาหกรรมที่มีผลผลิตและนวัตกรรมใหม่ ๆ ออกมาสู่ตลาด เป็นองค์การที่อาจเรียกได้ว่ามีประสิทธิภาพและมีค่าใช้จ่ายต่ำ 3) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้สร้างสรรค์ให้มีส่วนร่วม ผู้นำแบบนี้มุ่งแสวงหาโอกาส ความท้าทายและการริเริ่มใหม่จากภายนอก ในขณะที่การดำเนินงานภายในองค์การจะสร้างระบบโครงสร้างแบบหลวม ๆ ที่มีความยืดหยุ่น มีลักษณะที่เปิดกว้างสูง เน้นวัฒนธรรมองค์การด้วยค่านิยมการมีส่วนร่วมและการเปิดเผย ผู้นำแบบนี้มองการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นจากภายนอกเข้าสู่องค์การเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทุกด้าน โดยเฉพาะด้านเทคโนโลยีใหม่ ๆ เป็นผู้นำที่มุ่งแสวงหาความท้าทายและมีแนวโน้มที่จะเลือกกลยุทธ์ที่มีความเสี่ยงสูง องค์การที่บริหารภายใต้ผู้นำแบบนี้เป็นที่รู้จักทั่วไปในฐานะที่มีความเป็นหนึ่งในด้านเทคโนโลยี การริเริ่มสร้างสรรค์ทางการบริหารและการริเริ่มด้านนวัตกรรม และ 4) ผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบผู้บริหารกระบวนการ เป็นผู้นำที่ชอบกลยุทธ์แบบอนุรักษ์นิยมที่ยึดติดกับแนวคิดหรือวิธีการเดิมที่ผ่านการพิสูจน์มาแล้ว ชอบหลีกเลี่ยงนวัตกรรมใหม่ที่อาจมีความเสี่ยง แต่เนื่องจากผู้นำประเภทนี้มีความต้องการมีอำนาจในการควบคุมอยู่ในระดับต่ำ จึงยอมรับความหลากหลายทางความคิดและการเปิดกว้างขึ้นในองค์การ พนักงานไม่ถูกบังคับให้ต้องยึดติดกับเป้าหมายและนวัตกรรมร่วมกัน แต่ทุกคนจะมีอิสระและการ

ปฏิบัติงานประจำวันจะไม่ถูกวัดในเรื่องมาตรฐานสูงมากนักตราบเท่าที่ยังไม่ส่งผลเสียหายร้ายแรงแก่องค์กร

ในสภาพความเป็นจริงขององค์กรแล้วพบว่า มีผู้นำเชิงกลยุทธ์ทั้ง 4 ประการดังกล่าวที่เป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ และเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลอยู่ในองค์กรทั่วไป ในตารางต่อไปนี้เป็นสรุปผลที่ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์แบบต่าง ๆ มีต่อแรงกดดันเชิงกลยุทธ์ทั้งหกประการดังกล่าว

#### 5.5 ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship and Servant Leadership)

จากผลการศึกษาของ Robert N. Lussier & Christopher F. Achua (2000, pp. 319 – 393) ในเรื่องของ Stewardship and Servant Leadership พบว่า Stewardship และ Servant Leadership แสดงให้เห็นความเปลี่ยนแปลงในผู้นำที่มีต่อผู้ตาม และการเพิ่มภาวะผู้นำของผู้ตาม

หลักการสำคัญของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ ความเป็นผู้นำมีการสั่งการน้อยลงและมีการบริการบุคคลอื่นมากขึ้น ภาวะผู้นำ แบบ Stewardship และ Servant Leadership เป็นการจัดการให้บุคคลอื่นมาก่อนตัวเรา และเมื่อรวมกันแล้วก็จะเป็นรูปแบบตัวอย่างของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จในสาขาอาชีพใด ๆ ก็ตาม

ธรรมชาติและความสำเร็จของภาวะผู้นำแบบ Stewardship และ Servant Leadership

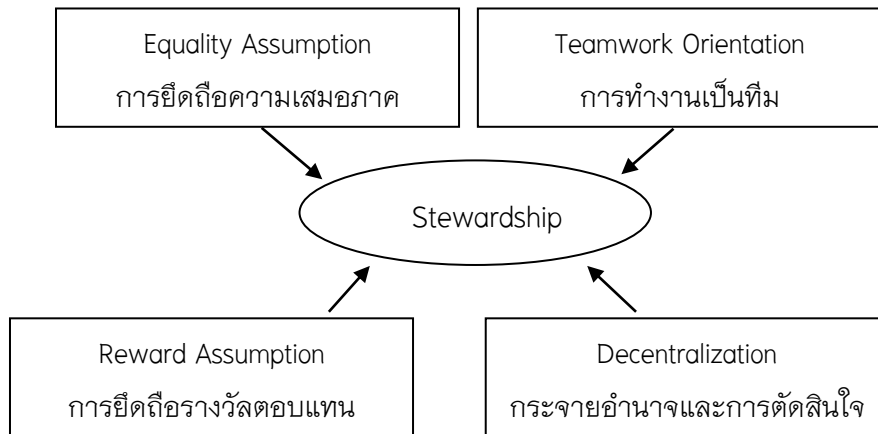
1. Stewardship ลูกจ้าง (พนักงาน) เป็นการให้ความสำคัญเป็นรูปแบบหนึ่งของภาวะผู้นำที่มุ่งไปที่พนักงาน ซึ่งจะทำให้พวกเขามีอำนาจที่จะตัดสินใจและควบคุมงานของตน

2. Servant Leadership เปลี่ยนผลประโยชน์ของตนเอง เป็นการเสียสละเพื่อประโยชน์ของผู้อื่นโดยช่วยให้เขาเหล่านั้นเจริญงอกงามในอาชีพและอารมณ์ Stewardship ให้ความสำคัญที่พนักงาน ดังนั้น จึงให้เขามีอำนาจในการตัดสินใจและควบคุมการทำงานด้วยตนเอง

Servant Leadership คือ ภาวะผู้นำที่เปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของตนเอง เป็นการเสียสละเพื่อการช่วยเหลือให้พวกเขาเหล่านั้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพและพัฒนาทางอารมณ์ การทำให้ผู้อื่นบรรลุความต้องการ ถือเป็นเป้าหมายสำคัญที่สุดของภาวะผู้นำแบบ Servant Leadership แม้บางคนจะมองภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ว่าเหมือนกันและใช้คำทั้งสองนี้แทนซึ่งกันและกัน อย่างไรก็ตามยังมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญ ระหว่างแนวคิดทั้งสองนี้ ทั้ง Stewardship และ Servant Leadership มีความสัมพันธ์ในแนวคิด

หลักการ การจัดการทีมที่สามารถจัดการตนเองได้ เพราะว่าผู้นำทั้งสองแบบนี้ให้ความสำคัญกับการให้อำนาจแก่ผู้ตามไม่ใช่แต่ผู้นำเพื่อใช้ภาวะผู้นำให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบเดิมเน้นโครงสร้าง ซึ่งผู้ตามรับความผิดชอบมาจากผู้นำ และสามารถทำตามผู้นำ

อย่างไรก็ตาม ในมุมมองใหม่มองผู้นำว่าเป็นเสมือนผู้อำนวยความสะดวกและผู้ใช้ผู้อื่น และเป็นการสั่งการหรือควบคุมน้อยลงและเน้นมากขึ้นในการช่วยให้ผู้ตามทำงานของพวกเขา แทนที่จะเป็นการให้ลูกน้องช่วยทำงานของผู้จัดการแนวคิดภาวะผู้นำบนพื้นฐานของ Stewardship สามารถอธิบายความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ตามโดยผู้นำนำโดยปราศจากการบังคับหรือควบคุม ผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามทำงานด้วยกันในสิ่งแวดล้อมที่สนับสนุนซึ่งกันและกัน ในอันที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์การ ภาวะสำคัญให้เกิด Stewardship ตั้งอยู่บนคุณค่าที่สนับสนุน 4 ประการ ดังแสดงไว้ในภาพประกอบ



ภาพประกอบ 2 โครงสร้างพื้นฐานของ Stewardship  
ที่มา : Robert N. Lussier and Christopher F. Achua (2001, p. 392)

1. การให้ความสนใจอย่างจริงจังกับการทำงานเป็นทีม Stewardship ให้ผลดีในที่นี้บทบาทของผู้นำจะมีการขึ้นน้อย ให้การสนับสนุนในด้านกระบวนการซึ่งจิตวิญญาณที่เข้มแข็งของทีม คือ ผู้นำจะต้องแสดงบทบาทหลักในการที่จะผลักดันให้แต่ละบุคคลไปในทิศทางที่ต้องการ อย่างไรก็ตามสิ่งนี้ทำให้จุดประสงค์ของ “Stewardship” ถูกทำลายหรือถูกหักล้าง ในที่ซึ่งทีมงานที่จัดการตนเองได้ อันประกอบด้วยพนักงานที่เป็นแกนหลักและหัวหน้า ทำงานด้วยกันเพื่อกำหนดเป้าหมายและกลยุทธ์เพื่อให้เกิด

สิ่งแวดล้อมและตลาดที่ดีขึ้น ในที่นี้บทบาทของผู้นำจะมีการขึ้นน้อยลงแต่สนับสนุนกระบวนการมากขึ้น ในที่ซึ่งมีความคิดว่าผู้นำต้องมีบทบาทสำคัญ ในการผลักดันให้ผู้ร่วมงานเดินตามทิศทางที่ต้องการ จะได้ผลดีต่อ Stewardship

2. การกระจายอำนาจและการตัดสินใจ Stewardship เช่น เมื่ออำนาจและการตัดสินใจ ถูกกระจายออกไปในการทำงานของพนักงานและในการปฏิบัติกับลูกค้า ในสิ่งแวดล้อมเช่นนี้ Stewardship จะมีโอกาสที่จะประสบความสำเร็จอย่างสูง ถ้าผู้ร่วมงานมีอำนาจ และมีความสัมพันธ์ใกล้ชิด ระหว่างผู้จัดการและผู้ตาม ถ้าขาดจากหลักการนี้ Stewardship คงทำงานไม่ได้

3. การยึดถือความเสมอภาค Stewardship จะได้ผลดีที่สุด เมื่อมีความเสมอภาค ระหว่างผู้นำและผู้ตามเป็นผู้ร่วมงานที่เท่าเทียมกัน มากกว่าการบังคับบัญชาแบบผู้นำ ผู้ตามความรับผิดชอบของ Stewardship จะถูกส่งเสริมขณะที่ผู้นำหาโอกาสที่จะรับใช้ผู้อื่นแทนที่จะสั่งการ คุณธรรมซึ่งส่งเสริมความสำเร็จของ Stewardship คือ ความซื่อสัตย์ ความเคารพและความไว้วางใจซึ่งกันและกันที่มีความเท่าเทียมกัน

4. การยึดถือรางวัลตอบแทน Stewardship มอบความรับผิดชอบเพิ่มขึ้นกับลูกจ้าง เพราะฉะนั้นเพื่อให้ Stewardship ประสบความสำเร็จ องค์การต้องออกแบบระบบการให้รางวัลตอบแทนเสียใหม่ เพื่อตอบแทนการทำงานจริง ๆ ลูกจ้างที่รับผิดชอบเพิ่มขึ้น เมื่อได้รับค่าจ้างเพิ่มขึ้นก็จะเจริญขึ้นเพราะได้รับแรงจูงใจและจะทุ่มเทให้กับองค์การ ถ้าขาดคุณธรรมด้านนี้ ก็ยากที่จะดำรง Stewardship ไว้ได้

ผู้นำแบบ Stewardship เป็นที่รู้จักดีไม่ใช่เป็นเพราะผลงานอันยิ่งใหญ่ของเขา แต่เพราะเป็นผู้ให้อำนาจแก่ผู้อื่นให้บรรลุผลงานอันยิ่งใหญ่ ผู้นำแบบ Stewardship จะเป็นสิ่งที่ดีที่สุดต่อองค์การที่จะประสบความสำเร็จในปัจจุบัน เพราะผู้นำเหล่านี้ไม่เพียงแต่เป็นผู้นำ ยังเป็นผู้ฝึกสอนให้กับผู้ตามการให้ความสนใจกับคนเป็นสิ่งซึ่งส่งเสริมให้ผู้ตามเป็นคนดี มีความคิดสร้างสรรค์ ชยันขันแข็ง และอุทิศตนให้กับงานแนวคิดภาวะผู้นำบนพื้นฐานของ Servant Leadership

ผู้นำแบบ Servant Leadership ใช้ภาวะผู้นำจากจุดยืนทางศีลธรรมที่เข้มแข็ง Servant Leadership ปฏิบัติงานจากทัศนคติที่ว่าเรามีหน้าที่ทางศีลธรรมต่อลูกน้อง ภาวะผู้นำถูกมองว่าเป็นโอกาสที่จะรับใช้ที่ระดับพื้นดินไม่ใช่เป็นผู้นำที่อยู่บนยอดหอคอย สิ่งที่เป็นแนวคิดพื้นฐานของ Servant Leadership ประกอบด้วย 4 ประการ คือ

1) ช่วยเหลือผู้อื่นให้ค้นพบจิตใจของตัวเอง บทบาทของ Servant Leadership ได้ค้นพบ

ความเข้มแข็งของจิตใจและศักยภาพ ในการที่จะสร้างความแตกต่าง ซึ่งทำให้ Servant Leadership เห็นอกเห็นใจในสิ่งแวดล้อมที่เกิดกับผู้อื่น Servant Leadership ไม่กลัวที่จะแสดงให้เห็นถึงความเปราะบางของตนเอง 2) การได้รับและการรักษาความไว้วางใจ เชื่อใจ จากผู้อื่น ผู้นำแบบ Servant Leadership ได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามโดยสัจจะ และความจริงใจต่อคำพูด เขาไม่มีวาระซ่อนเร้น และพร้อมที่จะสละอำนาจ รางวัล เกียรติยศ หรือการครอบครอง 3) การให้บริการโดยไม่คำนึงถึงผลประโยชน์ของตนเอง Servant Leadership คือ ความประสงค์ที่จะช่วยบุคคลอื่น มากกว่าต้องการได้อำนาจและการควบคุมบุคคลอื่น ทำในสิ่งที่ถูกสำหรับบุคคลอื่น ปกป้องตำแหน่งของตน Servant Leadership ตัดสินใจเพื่อประโยชน์ของกลุ่มยิ่งกว่าส่งเสริมประโยชน์ของตน 4) ฟังอย่างมีประสิทธิภาพ Servant Leadership จะไม่บอกให้กลุ่มทำอะไรตามแต่จะฟังปัญหาของกลุ่มอย่างตั้งใจ เฝยิญหน้าและมีส่วนร่วมกับกลุ่มเพื่อหาทางเลือกที่ดีที่สุดที่จะปฏิบัติ Servant Leadership จะสร้างความมั่นใจในผู้อื่นการจะฟังอย่างรอบคอบถึงปัญหาที่คนอื่นประสบแล้ว ร่วมกับกลุ่มหาหนทางที่ดีที่สุดในการแก้ปัญหา ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตัวผู้อื่น

จากข้อความข้างต้นสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 5 ประเภท คือ

1) ภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม เป็นการใช่วิธีการตัดสินใจของผู้นำที่ยอมให้บุคคลอื่นเข้ามา มีอิทธิพลบางประการ เป็นการใช้ประโยชน์การตัดสินใจร่วมกันแบบประชาธิปไตย 2) ภาวะผู้นำแบบเชิงปฏิรูป เป็นผู้นำที่มุ่งเน้นให้องค์การหรือหน่วยงานมีการเปลี่ยนแปลงมากกว่า การคงที่โดยการกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติภารกิจมากขึ้น จุดมุ่งหมายสูงขึ้นและให้ความเชื่อมั่นในความสามารถสูงขึ้นด้วย 3) ภาวะผู้นำที่มีความสามารถพิเศษ เป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากผู้นำที่มีความมั่นใจในตัวเองสูง เชื่อมั่นในข้อเสนอ แนวคิดของตน กล้าตัดสินใจแก้ไขปัญหาได้ด้วยการตัดสินใจของตนเอง ด้วยความสุ่มรอบคอบใช้วิธีการโน้มน้าวจูงใจแทนการใช้อำนาจสั่งการแบบเผด็จการและที่สำคัญ คือ ทำให้ผู้นำเกิดมุมมองที่กว้างขึ้น จนทำให้สามารถเข้าใจถึงความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ 4) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ เป็นผู้นำที่มีความสามารถในการคาดหมายเหตุการณ์ในอนาคตได้ดี รู้จักสร้างองค์การให้สามารถยืดหยุ่นและปรับตัวเข้ากับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ตลอดเวลา และมีมุมมองระยะยาวด้านเป้าหมายในการนำพาองค์กรได้อย่างชัดเจน 5) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญที่พนักงาน เปลี่ยนแปลงผลประโยชน์ของตนเองเป็นการเสียสละเพื่อช่วยเหลือให้พวกเขาเหล่านั้นพัฒนาความเป็นมืออาชีพ และพัฒนาทางอารมณ์ การทำให้ผู้อื่นบรรลุความต้องการ

## 6. ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำ

ได้อินันท์ปรัชญา นักการศึกษา และนักสังคมศาสตร์ได้กล่าวถึงปรากฏการณ์เรื่องทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ โดยแบ่งตามระยะการพัฒนา ดังนี้ (Lussier, 2001; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 111 – 235; วิโรจน์ สารรัตน์, 2553, หน้า 14) มีทฤษฎีที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)
2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)
3. ทฤษฎีตามสถานการณ์ภาวะผู้นำ (Situational Leadership Theories)
4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership

Theories)

จากทฤษฎีดังกล่าวข้างต้น สันนิษฐานว่าทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเป็นแหล่งปฐมภูมิของความมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ ส่วนทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำได้มุ่งเน้นว่าปกติแล้วผู้นำทำอะไรต้องมียุทธศาสตร์กับผู้ตาม ซึ่งทฤษฎีนี้ได้อธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างสิ่งที่ผู้นำทำและการมีปฏิริยาตอบกลับของผู้ตามทั้งในเรื่องของอารมณ์และพฤติกรรม อย่างไรก็ตามพฤติกรรมไม่สามารถให้เหตุผลในเรื่องการเป็นผู้นำในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ดังนั้นทฤษฎีสถานการณ์จึงได้ทำการศึกษารูปแบบของภาวะผู้นำในสถานการณ์แตกต่างกัน แต่ทฤษฎีนี้ไม่สามารถให้เหตุผลสำหรับเรื่องการสร้างแรงบันดาลใจและนวัตกรรมที่ผู้นำจำเป็นต้องมีเพื่อใช้ในการแข่งขันกับโลกธุรกิจในปัจจุบัน ด้วยเหตุดังกล่าวจึงทำให้กลายเป็นที่มาของทฤษฎีผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง ซึ่งทฤษฎีนี้แสดงให้เห็นว่าผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้หลุดพ้นต่อการกระทำที่มุ่งเพื่อผลประโยชน์ของตน เพื่อทำให้เกิดผลประโยชน์สูงสุดขององค์กรแทน

### 1. ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ (Trait Leadership Theories)

เป็นระยะเริ่มแรกของการศึกษาที่มีความเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด งานวิจัยมุ่งตรวจสอบหาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวเองทั้งกายภาพและจิตวิทยาโดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป ในช่วงปี 1920 ถึง 1930 งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะ เพื่ออธิบายความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่าผู้นำที่มีประสิทธิภาพคืออะไรและ



สันนิษฐานว่าลักษณะทางกายภาพ สังคม และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพเป็นการ สืบทอดในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะดังกล่าว ได้แก่ ความสูง พละกำลัง ลักษณะท่าทาง สติปัญญา ความรู้ ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความ กระตือรือร้น การเข้าสังคมและการเป็นมิตร อาจกล่าวได้ว่าผู้นำที่มีคุณลักษณะเหล่านี้จะ เป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้นำหรืออาจสรุปได้ ว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะด้านร่างกาย และจิตใจ และจากการศึกษางานวิจัยที่เกี่ยวข้องได้แสดงให้เห็นว่าคุณลักษณะเฉพาะและ บุคลิกภาพส่วนตัวบางประการของผู้นำ เช่น ลักษณะทางกาย ทักษะ ทางสังคม และความ สามารถทางสติปัญญา เป็นคุณลักษณะที่ทำให้บุคคลบรรลุถึงความเป็นผู้นำและเป็นผู้นำ ที่มีประสิทธิผล

### 1.1 คุณลักษณะผู้นำที่มีประสิทธิผล

Badshah, S. (2012, pp. 49 – 59) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ คุณลักษณะของผู้นำจนทำให้สามารถระบุคุณลักษณะของผู้นำที่ดีว่าขึ้นอยู่กับคุณลักษณะ 6 ประการ คือ 1) ลักษณะทางกาย ได้แก่ เป็นผู้มีสุขภาพร่างกายแข็งแรงสมบูรณ์ 2) ภูมิหลังทางสังคม ได้แก่ มีการศึกษาดี สถานะทางสังคมที่ดี 3) สติปัญญา ได้แก่ มีสติปัญญาสูง มีการตัดสินใจดี มีทักษะในการสื่อความหมาย และการพูด 4) บุคลิกภาพ ได้แก่ มีความตื่นตัวอยู่เสมอ ควบคุมอารมณ์ได้ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีคุณธรรม จริยธรรม และมีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ลักษณะที่เกี่ยวข้องกับงาน ได้แก่ มีความปรารถนาที่จะทำได้ดีที่สุด มีความรับผิดชอบไม่ทอดทิ้งต่ออุปสรรคและมุงงานและ 6) ลักษณะทางสังคม ได้แก่ ปรารถนาที่จะร่วมมือในการทำงานกับคนอื่น ๆ มีเกียรติเป็นที่ ยอมรับของบุคคลอื่น และเฉลียวฉลาด

Bothwell (2000, pp. 257 – 264) ได้กล่าวว่าลักษณะผู้นำซึ่งผู้วิจัย ส่วนใหญ่ใช้ในการศึกษาความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำมี 10 ประการ ประกอบด้วย 1) ความ ฉลาด 2) เข้ากับผู้อื่นได้ดี 3) มีทักษะที่เกี่ยวข้องกับสมรรถภาพเชิงเทคนิค 4) สามารถจูงใจ ตนเองและผู้อื่น 5) มีความมั่นคงในอารมณ์และควบคุมตนเอง 6) มีทักษะในด้านการ วางแผนและจัดการ 7) มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะให้งานสำเร็จ 8) มีความ สามารถใช้กระบวนการกลุ่ม 9) เป็นผู้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล 10) มีความสามารถ ในด้านการตัดสินใจ

สรุปได้ว่าคุณลักษณะของผู้นำที่ช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำ ที่สามารถนำกลุ่มหรือองค์การไปสู่ความสำเร็จ สามารถจำแนกได้ 5 ด้าน คือ

1) คุณลักษณะด้านร่างกาย ประกอบด้วย มีร่างกายที่สมบูรณ์แข็งแรง มีพลังและความทนทานของร่างกาย มีบุคลิกภาพดีและแสดงออกที่เหมาะสม 2) คุณลักษณะด้านอารมณ์และจิตใจ ประกอบด้วย มีความตื่นตัวอยู่เสมอ มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี มีความเชื่อมั่นในตนเองมีความทะเยอทะยาน สู้อุตสาหะ เต็มใจที่จะรับผิดชอบมีความกล้าเผชิญกับความยากลำบาก มีความเด็ดขาด 3) คุณลักษณะด้านสังคม ประกอบด้วย เต็มใจที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น มีสถานภาพเป็นที่ยอมรับมีความสามารถเข้าสังคม มีความสามารถในการปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่าง ๆ ได้และมีอำนาจบารมีทางสังคม 4) คุณลักษณะด้านสติปัญญา ประกอบด้วย มีความสามารถทางสติปัญญา มีการตัดสินใจที่ดี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เฉลียวฉลาดมีไหวพริบ มีจินตนาการมีความสามารถในการสร้างกรอบแนวคิดรวบยอด มีความสามารถในการวิจจัย 5) คุณลักษณะด้านคุณธรรม ประกอบด้วย อดทน อดกลั้น ความซื่อสัตย์ ความมานะ ความรับผิดชอบ ความยุติธรรม ความไม่เห็นแก่ตัว และความเสียสละ

## 1.2 ทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาของนักทฤษฎีและนักวิชาการต่าง ๆ ที่สนใจศึกษาทักษะผู้นำทำให้ได้ข้อค้นพบเกี่ยวกับทักษะผู้นำที่มีประสิทธิผลดังต่อไปนี้

McCauley, Moxley and Velcro (2002, pp. 7 – 24) ได้นำเสนอทักษะที่จำเป็นสำหรับผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ 4 กลุ่มและมีทักษะทั้งหมด 16 ทักษะ ดังนี้ คือ

1. กลุ่มที่ 1 ความสามารถที่จะสร้างสัมพันธกับสังคม ประกอบด้วย ทักษะที่สำคัญ 8 ประการ คือ การจัดการความขัดแย้ง การต่อรอง การมีอิทธิพล การสร้างทีมงาน การฟังอย่างกระตือรือร้น ความสามารถที่จะให้ข้อมูลย้อนกลับ การสื่อสารและการปรับตัว
2. กลุ่มที่ 2 การสร้างสรรค์ ประกอบด้วย ทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ มองหาข้อสรุปที่เป็นทางเลือก ตั้งคำถามเกี่ยวกับข้อตกลงของข้อคำถามเหล่านั้นและสำรวจสิ่งต่าง ๆ อย่างหลากหลาย
3. กลุ่มที่ 3 การประเมินเชิงวิเคราะห์และคิดอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ทักษะที่สำคัญ 3 ประการ คือ คิดอย่างวิเคราะห์ ป้องกันปัญหาและการแก้ปัญหา
4. กลุ่มที่ 4 การเสริมพลัง ประกอบด้วย ทักษะที่สำคัญ 2 ประการ คือ กระตุ้นหรือจูงใจผู้อื่นโดยอาศัยการตัดสินใจแบบมีส่วนร่วม และการกำหนดเป้าหมายขององค์การ

ผลการวิจัยของศูนย์การพัฒนาก้าวหน้าแห่งมหาวิทยาลัย Harvard ประเทศสหรัฐอเมริกาโดย Yukl (2012, p. 40) ได้ค้นพบลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้ 1) มีทักษะในการสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 2) มีทักษะทางด้านการคิดและเทคนิควิธี

ส่วน Gardner (2006, pp. 45 – 47) ได้กล่าวถึงทักษะที่สำคัญสำหรับผู้นำไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) การสร้างความเห็นพ้อง 2) การทำงานแบบเครือข่าย 3) การสร้างอำนาจบารมีโดยมิต้องใช้อิทธิพลของระบบราชการ 4) การสร้างความเป็นกลุ่มหรือสถาบัน และ 5) ความคิดที่ยืดหยุ่น

จากการศึกษาทักษะผู้นำดังที่กล่าวมาอาจสรุปได้ว่า ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นต้องมีทักษะ 3 ด้าน คือ ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษย์และทักษะด้านความคิดรวบยอด ซึ่งจะช่วยให้ปฏิบัติงานไปสู่จุดมุ่งหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพโดยแต่ละทักษะมีรายละเอียด ดังนี้

1. ทักษะด้านเทคนิควิธี เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการทำงานในตำแหน่งที่ผู้นำแต่ละคนรับผิดชอบ เช่น การวางแผนงาน การประเมินผลงาน การใช้ระบบข้อมูลสารสนเทศ การนำการประชุมและการใช้เทคนิควิธีหรืออุปกรณ์ต่าง ๆ เพื่อการปฏิบัติงาน
2. ทักษะด้านมนุษย์ เป็นทักษะที่เกี่ยวข้องกับการสร้างปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม เนื่องจากผู้นำต้องทำงานกับคนทั้งบุคคลภายนอกและภายในหน่วยงาน ดังนั้นผู้นำจึงต้องมีทักษะทางด้านสังคม เช่น ทักษะการสื่อสาร ทักษะการจัดความขัดแย้ง ทักษะด้านการสร้างความเห็นพ้องและทักษะทางด้านการจูงใจ
3. ทักษะด้านความคิดรวบยอด เป็นทักษะในเชิงวิเคราะห์ที่สามารถสร้างกรอบแนวคิดรวบยอดในสิ่งที่ซับซ้อนและไม่ชัดเจนได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีความสร้างสรรค์ในความคิดและการแก้ปัญหา สามารถที่จะวิเคราะห์เหตุการณ์ และแนวโน้มคาดการณ์การเปลี่ยนแปลง

นักการศึกษาไทยที่ได้ทำการวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน เช่น ในการศึกษาของภารตี อนันต์นาวิ (2555, หน้า 325) ได้ทำการวิจัยเรื่องปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการประถมศึกษาแห่งชาติที่ผลงานวิจัยพบว่าคุณลักษณะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนซึ่งประกอบด้วยวุฒิการศึกษา ประสบการณ์การบริหารและความสามารถในการบริหารส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน

จากแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผลงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง จะเห็นว่าแนวคิดนี้กล่าวเน้นถึงคุณสมบัติ บุคลิกภาพ ทักษะ ความสามารถและคุณลักษณะเฉพาะของความเป็นผู้นำซึ่งอาจได้มาตั้งแต่กำเนิด หรือการเรียนรู้ภายหลัง เช่น การศึกษา การสะสมประสบการณ์ และการฝึกฝน จนทำให้ผู้นำมีคุณลักษณะที่โดดเด่นกว่าบุคคลทั่วไปในด้านต่าง ๆ ใน 2 ประการ คือ 1) ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำ ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านร่างกาย ด้านอารมณ์และจิตใจ ด้านสังคม ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรม 2) ด้านทักษะผู้นำ ประกอบด้วย ทักษะด้านเทคนิควิธี ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์และทักษะด้านความคิดรวบยอด

## 2. ทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำ (Behavioral Leadership Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940 – 1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกัน นักทฤษฎี ได้แก่ Kurt Lewin, Rensis Likert, Blake and Mouton และ Douglas McGregor

### 2.1 Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

#### 2.1.1 ผู้นำแบบอัตถินิยมหรืออัครตา (Autocratic Leaders)

จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคน บางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

#### 2.1.2 ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การ

ตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทางทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจ ระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผลดี

#### 2.1.3 ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders)

จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหา จะไม่มีการกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบ จะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่ำ การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นการกระจายงานไปที่กลุ่ม ถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูง สามารถควบคุมกลุ่มได้ดี มีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดย่อมขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

## 2.2 Likert's Michigan Studies

2.2.1 Rensis Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกน ทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำ แรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพและสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

2.2.1.1 แบบใช้อำนาจ (Exploitive – Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเด็ดขาดการสูง ใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2.2.1.2 แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent – Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูก ให้ความใ่ว่างใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษ ยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้าง และบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

2.2.1.3 แบบปรึกษาหารือ (Consultative – Democratic) ผู้บริหารจะให้ความใ่ว่างใจ และการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมด จะใช้ความคิดและความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ ให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจ จะลงโทษนาน ๆ ครั้งและใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วม มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางจากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบายและการตัดสินใจมาจากระดับบน ขณะเดียวกันก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

2.2.1.4 แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative – Democratic) ผู้บริหารให้ความใ่ว่างใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วม ตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทางทั้งจากระดับบนและระดับล่าง ในระดับเดียวกันหรือในกลุ่ม

ผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ และยังพบว่าผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

### 2.3 Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่างคือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1 – 9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1 – 9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีม

ตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำมี 5 รูปแบบ ได้แก่

#### 2.3.1 แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance)

แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการ จะเป็นผู้อวางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติ และออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตาม เน้นผลผลิต ไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน หางเห็นผู้ร่วมงาน

#### 2.3.2 แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9

ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษย์สัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุข นำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่ จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่า บุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงาน ลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงาน เพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

#### 2.3.3 แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1.1

ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมาก ใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมาย และคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเอง

ต่ำ มีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อยเพราะขาดภาวะผู้นำ และมักจะมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

#### 2.3.4 แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management)

แบบ 5.5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญ ความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหารมีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยงการทำงานที่เสี่ยงเกินไปมีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

#### 2.3.5 แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9.9

ผู้บริหารให้ความสนใจทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ บรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงานเกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิก สัมพันธภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตาม เกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกัน ผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่า ตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครองบังคับบัญชาอยู่ที่ผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

#### 2.2.4 McGregor's: Theory X and Theory Y

Douglas McGregor เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎีแรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงานกับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งทีผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการจึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธา และกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนที่เกี่ยวข้อง อยากรได้เงิน อยากรสบาย เพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบอย่างเคร่งครัด

Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดี มีความตระหนักในหน้าที่ ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้ มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Leadership)

เป็นทฤษฎีที่นำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้บริหาร ขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ ได้แก่

#### 3.1 แนวคิดทฤษฎี 3 – D Management Style

Redin (2003, p. 25) เพิ่มมิติประสิทธิผลเข้ากับมิติพฤติกรรม ด้านงาน และมิติพฤติกรรมด้านมนุษย์สัมพันธ์ เรดตินกล่าวว่าแบบภาวะผู้นำต่าง ๆ อาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ซึ่งประสิทธิผลจะหมายถึง การที่ผู้บริหาร ประสบความสำเร็จในผลงานตามบทบาทหน้าที่และความรับผิดชอบที่มีอยู่ แบบภาวะผู้นำ จะมีประสิทธิผลมากหรือน้อยไม่ได้ขึ้นอยู่กับพฤติกรรมกรรมการบริหารที่มุ่งงานหรือมนุษย์สัมพันธ์ ซึ่งแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ที่เข้ากันได้เหมาะสม เรียกว่า มีประสิทธิผล แต่ถ้าไม่เหมาะสมกับสถานการณ์ เรียกว่า ไม่มีประสิทธิผล

Redin (2003, p. 116) กล่าวว่า องค์ประกอบที่สำคัญในการระบุสถานการณ์มี 5 ประการ คือ เทคโนโลยี ปรัชญาองค์การ ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน และผู้ใต้บังคับบัญชา และ Redin ได้เสนอแนะว่าองค์ประกอบทางสถานการณ์ที่มีอิทธิพลต่อรูปแบบภาวะผู้นำที่เหมาะสม ได้แก่ องค์ประกอบทางเทคโนโลยี องค์การและคน ดังนั้นในการบริหารจึงขึ้นอยู่กับผู้บริหารที่จะใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาว่าจะยึดองค์ประกอบตัวใดเป็นหลักในการใช้รูปแบบภาวะผู้นำได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพสูงสุด

#### 3.2 Theory Z Organization

William Ouchi (2008, pp. 10 – 15) เชื่อว่า มนุษย์ทุกคนมีความคิดสร้างสรรค์และความดีอยู่ในตัว ควรเปิดโอกาสให้ผู้ปฏิบัติงานได้มีส่วนร่วมในการพัฒนางาน และมีการกระจายอำนาจไปสู่ส่วนล่าง (Decentralization) และพัฒนาถึงคุณภาพชีวิตผู้นำเป็นเพียงผู้ที่คอยช่วยประสานงาน ร่วมคิดพัฒนาและใช้ทักษะในการอยู่ร่วมกัน

#### 3.3 Life – Cycle Theories

Raza, S. A., & Sikandar, A. (2018, pp. 73 – 94) ได้เสนอทฤษฎีวงจรชีวิต โดยได้รับอิทธิพลจากทฤษฎี Redin และยังยึดหลักการเดียวกัน คือ แบบภาวะผู้นำอาจมีประสิทธิผลหรือไม่ก็ได้ขึ้นอยู่กับสถานการณ์



Raza, S. A., & Sikandar, A. แบ่งภาวะผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ

3.3.1 ผู้นำแบบบอกทุกอย่าง (Telling) ผู้นำประเภทนี้จะให้คำแนะนำอย่างใกล้ชิดและดูแลทุกอย่างใกล้ชิด เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับที่ 1 คือ ( $M_1$ ) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำ

3.3.2 ผู้นำแบบขายความคิด (Selling) ผู้นำประเภทนี้จะคอยชี้แนะบ้างว่าผู้ตามขาดความสามารถในการทำงาน แต่ถ้าผู้ตามได้รับการสนับสนุนให้ทำพฤติกรรมนั้นโดยการให้รางวัลก็จะทำให้เกิดความเต็มใจที่จะรับผิดชอบงานและกระตือรือร้นที่จะทำงานมากขึ้น ผู้บริหารจะใช้วิธีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง และต้องคอยสั่งงานโดยตรง อธิบายให้ผู้ตามเข้าใจ จะทำให้ผู้ตามเข้าใจและตัดสินใจในการทำงานได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานอยู่ในระดับที่ 2 คือ ( $M_2$ ) บุคคลมีความพร้อมอยู่ในระดับต่ำถึงปานกลาง

3.3.3 ผู้นำแบบเน้นการทำงานแบบมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำประเภทนี้จะคอยอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการตัดสินใจ มีการซักถาม มีการติดต่อสื่อสาร 2 ทางหรือรับฟังเรื่องราว ปัญหาต่าง ๆ จากผู้ตาม คอยให้ความช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ทั้งทางตรงและทางอ้อม ทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้เต็มความรู้ความสามารถและมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 3 ( $M_3$ ) คือความพร้อมของผู้ตามอยู่ในระดับปานกลางถึงระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีความสามารถแต่ไม่เต็มใจที่จะรับผิดชอบงาน

3.3.4 ผู้นำแบบมอบหมายงานให้ทำ (Delegation) ผู้บริหารเพียงให้คำแนะนำและช่วยเหลือเล็ก ๆ น้อย ๆ ผู้ตามคิดและตัดสินใจเองทุกอย่าง เพราะถือว่าผู้ตามที่มีความพร้อมในการทำงานระดับสูงสามารถทำงานให้มีประสิทธิภาพได้ดี เหมาะสมกับผู้ตามที่มีความพร้อมอยู่ในระดับ 4 ( $M_4$ ) คือ ความพร้อมอยู่ในระดับสูง ซึ่งเป็นบุคคลที่มีทั้งความสามารถและเต็มใจหรือมั่นใจในการรับผิดชอบการทำงาน

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

Fiedler (2012, p. 7) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องประกอบด้วย ปัจจัย 3 ส่วน คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม บุคลิกภาพของผู้นำมีส่วนสำคัญที่จะทำให้กลุ่มยอมรับโครงสร้างของงาน งานที่ให้ความสำคัญเกี่ยวกับโครงสร้างของงานอำนาจของผู้นำจะลดลง แต่ถ้างานใดต้องใช้ความคิด การวางแผน ผู้นำจะมีอำนาจมากขึ้น อำนาจของผู้นำ ผู้นำที่ดีที่สุดคือ ผู้ที่เห็นงานสำคัญที่สุด แต่ถ้าผู้นำ

ที่จะทำเช่นนี้ได้ผู้นำต้องมีอำนาจและอิทธิพลมาก แต่ถ้าผู้นำมีอิทธิพลหรืออำนาจไม่มากพอจะกลายเป็นผู้นำที่เห็นความสำคัญของสัมพันธภาพระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าเห็นความสำคัญของงาน ทฤษฎีของ Fiedler ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพหรือไม่มีประสิทธิภาพขึ้นอยู่กับสถานการณ์ ถ้าสัมพันธภาพของผู้นำและผู้ตามดีและมีโครงสร้างของงานชัดเจน ผู้นำจะสามารถควบคุมสถานการณ์ขององค์กรได้

#### 4. ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership

##### Theories)

จากสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา มีการแข่งขันเพื่อชิงความเป็นเลิศ ดังนั้นวิธีที่จะทำให้ผู้บริหารประสบความสำเร็จสูงสุด คือ ผู้บริหารต้องเปลี่ยนแปลงตนเอง Burns เสนอความเห็นว่าการแสดงความเป็นผู้นำยังเป็นปัญหาอยู่จนทุกวันนี้ เพราะบุคคลไม่มีความรู้เพียงพอในเรื่องกระบวนการของความเป็นผู้นำ Burns อธิบายความเข้าใจในธรรมชาติของความเป็นผู้นำว่าตั้งอยู่บนพื้นฐานของความแตกต่างระหว่างความเป็นผู้นำกับอำนาจที่มีส่วนสัมพันธ์กับผู้นำและผู้ตาม อำนาจจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำจัดการบริหารทรัพยากร โดยเข้าไปมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้ตามเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตนหวังไว้ ความเป็นผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อการบริหารจัดการทำให้เกิดแรงจูงใจและนำมาซึ่งความพึงพอใจต่อผู้ตาม ความเป็นผู้นำถือว่าเป็นรูปแบบพิเศษของการใช้อำนาจ (Special form of power)

Burns (2006, p. 54) ได้เสนอ ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) เดิม Burns เชื่อว่า ผู้บริหารควรมีลักษณะความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) โดยอธิบายว่า เป็นวิธีการที่ผู้บริหารจูงใจผู้ตามให้ปฏิบัติตามที่คาดหวังไว้ ด้วยการระบุข้อกำหนดงานอย่างชัดเจน และให้รางวัลเพื่อการแลกเปลี่ยนกับความพยายามที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้ตาม การแลกเปลี่ยนนี้จะช่วยให้สมาชิกพึงพอใจในการทำงานร่วมกันเพื่อบรรลุเป้าหมายของงาน ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายจะมีประสิทธิภาพสูงภายใต้สภาพแวดล้อมที่ค่อนข้างคงที่ ผู้บริหารจะใช้ความเป็นผู้นำแบบนี้ดำเนินงานให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพเพียงชั่วระยะเวลาหนึ่งที่ค่อนข้างสั้น แต่เมื่อสภาพแวดล้อมเปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็ว

ปัจจุบันแต่ละองค์กรมีการแข่งขันมากขึ้น Burns จึงได้เสนอวิธีการของความเป็นผู้นำแบบใหม่ที่สามารถจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ เรียกว่า ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership Theory) การที่ผู้นำและผู้ตาม

ช่วยเหลือซึ่งกันและกันเพื่อยกระดับขวัญและแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายให้สูงขึ้น แนวคิดใหม่  
ของ Burns เชื่อว่า ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมายกับความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นรูปแบบที่  
แยกจากกันโดยเด็ดขาด และการแสดงความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพสำหรับสถานการณ์  
ปัจจุบัน คือ การแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำในเชิงปฏิรูป

Burns สรุปลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ ได้แก่

#### 4.1 ผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership)

ผู้นำที่ติดต่อกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่ง  
แลกเปลี่ยนนั้นต่อมากลายเป็นประโยชน์ร่วมกัน ลักษณะนี้พบได้ในองค์กรทั่วไป เช่น  
ทำงานดีก็ได้เลื่อนขั้นทำงานก็จะได้ค่าจ้างแรงงาน และในการเลือกตั้งผู้แทนราษฎรมีข้อ  
แลกเปลี่ยนกับชุมชน เช่น ถ้าตนได้รับการเลือกตั้งจะสร้างถนนให้ เป็นต้น

#### 4.2 ผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)

ผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม พยายามให้ผู้ตามได้รับ  
การตอบสนองสูงกว่าความต้องการของผู้ตาม เน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้นและยกย่อง  
ซึ่งกันและกันจนเปลี่ยนผู้ตามเป็นผู้นำ และมีการเปลี่ยนต่อ ๆ กันไป เรียกว่า Domino  
effect ต่อไปผู้นำการเปลี่ยนแปลงก็จะเปลี่ยนเป็นผู้นำจริยธรรม ตัวอย่างผู้นำลักษณะนี้  
ได้แก่ ผู้นำชุมชน

#### 4.3 ผู้นำจริยธรรม (Moral Leadership)

ผู้นำที่สามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สอดคล้องกับความ  
ต้องการของผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะมีความสัมพันธ์กับผู้ตามในด้านความต้องการ (Needs) ความ  
ปรารถนา (Aspirations) ค่านิยม (Values) และควรยึดจริยธรรมสูงสุด คือ ความเป็นธรรม  
และความยุติธรรมในสังคม ผู้นำลักษณะนี้มุ่งไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ตอบสนองความ  
ต้องการ และความจำเป็นอย่างแท้จริงของผู้ตาม ตัวอย่างผู้นำจริยธรรมที่สำคัญ คือ  
พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ท่านทรงเป็นนักวางแผนและมองการณ์ไกล  
นำมาซึ่งการเปลี่ยนแปลง เช่น โครงการอีสานเขียว โครงการน้ำพระทัย จากในหลวง  
โครงการแก้มลิง เป็นต้น

ปี ค.ศ. 1985 Bass พบว่า แนวคิดพฤติกรรมความเป็นผู้นำของเขา  
ขัดแย้งกับแนวคิดของ Burns ซึ่ง Bass พบว่า พฤติกรรมของผู้นำในการนำกลุ่มให้  
ปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งให้ได้ผลดียิ่งขึ้นหรือให้ได้ผลเกินความคาดหวัง ผู้นำจะต้อง  
แสดงความเป็นผู้นำทั้ง 2 ลักษณะร่วมกัน คือ ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย และความเป็น

ผู้นำเชิงปฏิรูป โดยทิศทางการแสดงพฤติกรรมความเป็นผู้นำจะออกมาในลักษณะของความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูปหรือเชิงเป้าหมายมากน้อยเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับ

1. สิ่งแวดล้อมภายนอกองค์กร ได้แก่ เศรษฐกิจ การเปลี่ยนแปลงในสังคม วัฒนธรรม และประเพณีของแต่ละท้องถิ่น

2. สิ่งแวดล้อมภายในองค์กร ได้แก่ งาน เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา และวัฒนธรรมองค์กร

3. คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำเอง ได้แก่ บุคลิกภาพ ความสามารถเฉพาะบุคคล และความสนใจของแต่ละบุคคล

ความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป (Transformational Leadership) ตามแนวคิดของ Bass หมายถึง การที่ผู้นำให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลแก่ผู้ตามเพื่อให้เกิดขวัญและแรงใจในระดับที่สูงขึ้น ผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดแรงดลใจในการทำงาน และพยายามที่จะทำงานให้ได้มากกว่าที่คาดหวังไว้ ซึ่งความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป ประกอบด้วย

1. บุคลิกภาพที่น่านับถือ (Charisma)  
2. การยอมรับความแตกต่างของบุคคล (Individualized consideration)

3. การกระตุ้นให้ใช้สติปัญญา (Intellectual stimulation)

ความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย (Transactional Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำชี้แนะหรือจูงใจให้ผู้ตามปฏิบัติตามเป้าหมายที่กำหนด โดยระบุความชัดเจนด้านบทบาท โครงสร้างงานและสิ่งที่ต้องการจากงานซึ่งจะแลกเปลี่ยนกันด้วยสิ่งตอบแทนที่ผู้ตามต้องการ เพื่อเป็นแรงผลักดันให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายตามที่คาดหวังไว้ Bass ได้เสนอแนวทาง 2 ประการ ในการแสดงความเป็นผู้นำเชิงเป้าหมาย

1. การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward)  
2. การจัดการโดยยึดกฎระเบียบ (Management by exception)

การแยกผู้นำเชิงปฏิรูปและผู้นำเชิงเป้าหมาย แยกที่ความสามารถในการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดสติปัญญา รู้จักคิดแก้ปัญหาเก่าในแนวทางใหม่ มีความคิดสร้างสรรค์ มีโลกทัศน์ที่กว้างไกลในการทำงาน เพราะผู้นำเชิงปฏิรูปจะไม่ยึดติดกับสถานการณ์ที่เป็นอยู่ในปัจจุบันและพยายามที่จะหาวิถีทางใหม่ในการทำงาน เพื่อให้งานประสบความสำเร็จมากที่สุดเท่าที่โอกาสจะอำนวยให้เขาทำได้ ในขณะที่ผู้นำเชิงเป้าหมายยังคงให้ความสำคัญอยู่กับการคงสภาพของระบบการทำงานในปัจจุบันต่อไป เพื่อให้งานสำเร็จไปแบบวันต่อวัน มั่นคงและไม่เสี่ยง

จากเนื้อหาทฤษฎีภาวะผู้นำข้างต้นสรุปได้ว่า การศึกษาภาวะผู้นำแบ่งออกเป็น 4 ทฤษฎี ได้แก่ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่มีการศึกษาในระยะเริ่มแรกและเชื่อว่าภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด มุ่งศึกษาคุณลักษณะที่แตกต่างกันระหว่างผู้นำและผู้ตามหรือระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิผลกับที่ไม่มีประสิทธิผลในตัวแปรทั้งกายภาพและจิตวิทยาโดยเชื่อว่าลักษณะพิเศษบางอย่างที่ปรากฏในตัวผู้นำซึ่งมีผลทำให้ผู้นำมีลักษณะแตกต่างจากผู้ตาม หรือทำให้ผู้นำแต่ละคนมีประสิทธิผลแตกต่างกันไป

2) ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาถึงลักษณะ แนวคิด การปฏิบัติตนของผู้นำซึ่งมีผู้ศึกษาไว้หลายด้าน คือ Lewin แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 3 แบบ ผู้นำแบบอัตตา ผู้นำแบบประชาธิปไตย และผู้นำแบบเสรีนิยม ส่วน Likert แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 4 แบบ คือ ผู้นำแบบใช้อำนาจ ผู้นำแบบใช้อำนาจเชิงเมตตา ผู้นำแบบปรึกษาหารือ และผู้นำแบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง และ Blake แบ่งพฤติกรรมผู้นำออกเป็น 5 แบบ คือ ผู้นำแบบมุ่งงาน ผู้นำแบบมุ่งคนสูง ผู้นำแบบมุ่งงานต่ำ มุ่งคนต่ำ ผู้นำทางสายกลาง และผู้นำที่ทำงานเป็นทีม

3) ทฤษฎีตามสถานการณ์ภาวะผู้นำ เป็นทฤษฎีที่ศึกษาเกี่ยวกับการนำปัจจัยสิ่งแวดล้อมของผู้นำมาพิจารณาว่ามีความสำคัญต่อความสำเร็จของการบริหารองค์การขึ้นอยู่กับสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ที่อำนวยให้ โดยสถานการณ์หมายถึง เทคโนโลยี ปรัชญาองค์กร ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงานและผู้ใต้บังคับบัญชา

4) ทฤษฎีความเป็นผู้นำเชิงปฏิรูป เป็นการบริหารงานของผู้นำโดยที่ผู้นำสามารถเตรียมรับกับสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปได้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งผู้นำจำกัดตัวกับผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันและสิ่งที่แลกเปลี่ยนนั้นกลายเป็นผลประโยชน์ร่วมกัน และผู้นำเน้นการพัฒนาผู้ตาม กระตุ้น และยกย่องซึ่งกันและกัน รวมถึงผู้นำต้องยึดมั่นในจริยธรรม คือ ความเป็นธรรม และเสมอภาคในสังคม

## 7. องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

ได้มีนักวิชาการศึกษาหลายท่าน ได้สรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

วิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 8 – 9) กล่าวว่า องค์ประกอบผู้นำมี 4 อย่าง คือ

1. ผู้สนับสนุน (Support) องค์ประกอบแบบนี้เป็นพฤติกรรมสนับสนุนช่วยเหลือ และพยายามผลักดันให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความก้าวหน้าในหน้าที่การงานเป็นไป

ด้วยดี ผู้นำแบบนี้จะมุ่งให้ความสนใจในตัวลูกน้องเป็นพิเศษ และให้ลูกน้องเหล่านั้นมีความรู้สึกว่าคุณภาพการทำงานสนับสนุนพวกเขา

2. ผู้สร้างสัมพันธ์ (Interaction) องค์ประกอบแบบนี้จะพยายามใช้พฤติกรรมไปในทางการติดต่อสังสรรค์ระหว่างบุคคลที่อยู่ใต้บังคับบัญชา พยายามพัฒนาการใช้กลุ่มและสร้างความสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา ทำให้สมาชิกกลุ่มมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันตลอดจนสร้างบรรยากาศที่ดีและให้ความอบอุ่นแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. ผู้จูงใจ (Goal Emphasis) มีพฤติกรรมที่ชักจูงหรือจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนพยายามกระทำ และดำเนินถึงเป้าหมายขององค์การ ผลงานหรือความสำเร็จขององค์การ ผู้นำแบบนี้มุ่งความสนใจในตัวผลิตผลขององค์การเป็นพิเศษจึงพยายามกระตุ้นและเร่งเร้าให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทุกคนมีความกระตือรือร้นที่จะให้บรรลุเป้าหมายอันนั้นได้

4. ผู้อำนวยความสะดวก (Work Facilitation) มีพฤติกรรมที่พยายามทำให้กลุ่มบุคคลในองค์กรนั้นทำงานทุกอย่าง เพื่อให้บรรลุตามเป้าหมายของกลุ่มและขององค์การ โดยใช้วิธีการบริหารที่มีประสิทธิภาพ มีการวางแผน และมีการร่วมมือจากทุกฝ่ายในองค์การ กล่าวได้ว่าเป็นส่วนผสมของการเน้นในตัวผลิตผลกับเน้นในตัวงานมาประกอบกันเพื่อความสำเร็จของงาน

Michell and Larson (1997, pp. 435 – 436, อ้างถึงในภานุศักดิ์ กำแพง, 2550, หน้า 57 – 58) กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำไว้ 3 ประการ ดังนี้

1. เป็นกระบวนการ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการ โดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะพึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใด ๆ เป็นกระบวนการ (Process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้นผู้นำที่ได้มาจากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มิ้องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่สมบูรณ์อาจไม่เป็นผู้บังคับก็ได้

2. มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล หมายถึง การใช้อิทธิพลในทางที่ชอบ ภาวะผู้นำนอกจากเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วย ไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตาม เพราะถ้าเป็นเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อถึงจุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ สรุปได้ว่าผู้นำไม่ได้แสดงภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

พระพรหมคุณาภรณ์ (2556, หน้า 5) ได้กล่าวว่ องค์ประกอบของภาวะผู้นำมี 6 ประการ คือ

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และจุดเริ่มเป็นแกนกลางไว้

2. ผู้ตาม หรือในทางพุทธศาสนาเรียกผู้ตามว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”

3. จุดหมาย จะต้องมีความชัดเจน เข้าใจองแท้ และแน่วแน่ใน

จุดหมาย

4. หลักการและวิธีการ ซึ่งจะทำให้สำเร็จผลบรรลุตามจุดหมาย

5. สิ่งที่จะทำ โดยขึ้นอยู่กับความคิดของตัวผู้นำและผู้ร่วมไปด้วย

6. สถานการณ์ เป็นสิ่งที่ผู้นำจะต้องเชื่อมความสัมพันธ์กับ

สิ่งแวดล้อมหรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอย่างไรจะผ่านไปด้วยดีในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อมหรือที่ประสบ

ส่วนงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำนั้น เกรียงศักดิ์ สุวรรณวัจน์ (2559, หน้า 169 – 176) ได้ศึกษารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุขององค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำของหัวหน้ากลุ่มนิเทศ ติดตามและประเมินผลการจัดการศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา พบว่า องค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านภูมิหลัง องค์ประกอบด้านสถานการณ์ องค์ประกอบด้านคุณลักษณะและองค์ประกอบด้านพฤติกรรม ซึ่งพบว่าองค์ประกอบที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำมากที่สุด คือ องค์ประกอบด้านสถานการณ์ รองลงมา คือ องค์ประกอบด้านพฤติกรรม องค์ประกอบด้านภูมิหลังและองค์ประกอบด้านคุณลักษณะ

จากการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่นักการศึกษาได้กล่าวมา ผู้วิจัยให้ความหมายไว้ว่า หมายถึง เป็นผู้มีทัศนคติทางมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีอำนาจต่อกลุ่ม ทั้งทางตรงและทางอ้อม มีอิทธิพลทางด้านพฤติกรรม มีหลักการและวิธีการ ซึ่งจะทำให้บรรลุตามจุดหมายเพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ

## 8. ระดับของภาวะผู้นำ

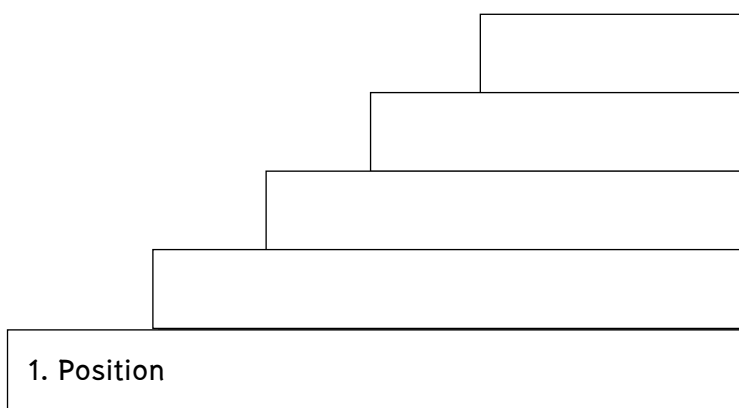
ปัจจุบันองค์การที่มีการจัดการที่ดีทั้งหลายต่างต้องการบุคลากรที่มีความเป็นผู้นำเก่าและมีประสิทธิภาพ มีความมุ่งมั่นในการทำงาน มีความสามารถในการสื่อสาร ทั้งภายในและระหว่างองค์การ ในขณะที่เดียวกันสามารถสร้างความสัมพันธ์เพื่อให้เกิดการทำงานร่วมจากใจ (Participative cooperation) เพื่อนำองค์การไปสู่ความก้าวหน้าและลดปัญหาความขัดแย้งในการประสานงานกับบุคคลรอบข้าง ดังนั้นผู้นำสมัยใหม่จะประสบความสำเร็จได้ต้องหมั่นศึกษาหาความรู้ให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งทางด้านเศรษฐกิจและสังคมที่รุมเร้าอยู่ตลอดเวลา ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลต้องสามารถทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้อย่างมีคุณภาพและเต็มความสามารถ

อย่างไรก็ตามในยุคศตวรรษที่ 21 เมื่อองค์การทั้งหลายต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลงที่รวดเร็วและมีปัญหาที่ท้าทายใหม่ ๆ เกิดขึ้นมากมาย บทบาทของผู้นำจึงทวีความซับซ้อนและเพิ่มความสำคัญยิ่งขึ้น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้นำหรือที่มีภาวะผู้นำ เป็นผู้ชักนำผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้ยินดี เต็มใจ พร้อมใจ ยินดีในการกระทำการ มีความกระตือรือร้นหรือร่วมดำเนินการอย่างใดอย่างหนึ่ง ตามที่ผู้นำต้องการให้มีพฤติกรรมไปในทิศทางเขาชักนำในการทำงานหรือดำเนินกิจกรรมที่ผู้นำนั้นรับผิดชอบหรือตามที่ผู้นำนั้นต้องการการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่เกิดขึ้นอย่างต่อเนื่องอยู่ตลอดเวลา ไม่อาจแยกจากกันได้เด็ดขาดว่าเป็น ยุคอดีต ยุคปัจจุบัน และยุคอนาคต แต่จะมีลักษณะที่คาบเกี่ยวและมีความสัมพันธ์ต่อกันเสมือนอยู่บนเส้นตรงเดียวกัน ทำให้มีอิทธิพลอย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่างฉับพลันดังกล่าวทำให้้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขต และโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงานที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันซึ่งแตกต่างกันตามบทบาทหน้าที่หรือระดับของผู้นำ ดังที่ John C. Maxwell (2011, pp. 53 - 61) ได้แบ่งระดับของผู้นำออกเป็น 5 ระดับ ดังต่อไปนี้

1. ระดับที่ 1 ตำแหน่งหน้าที่ (Position) ตำแหน่งหน้าที่เป็นภาวะผู้นำระดับต่ำที่สุดเนื่องจากพลังโน้มน้าวหรือการจูงใจ (Persuasion) มาจากตำแหน่งหน้าที่เพียงอย่างเดียวที่ทำให้คนอื่นจำเป็นต้องทำตาม ซึ่งภาวะผู้นำแบบอาศัยตำแหน่งหน้าที่นี้มีพื้นฐานมา



จาก “สิทธิ” ซึ่งมาจากตำแหน่งของผู้นำนั่นเองซึ่งจะเป็นได้เพียง “ผู้บริหาร” หรือ “หัวหน้า” ได้แต่ไม่สามารถเป็น “ผู้นำ” ได้เลย ดังนั้น ภาวะผู้นำระดับนี้จึงเป็นระดับที่ไม่ต้องใช้ความสามารถหรือความพยายามใด ๆ เลยเพราะใครก็ได้มีสิทธิเข้าสู่ตำแหน่งนี้ได้ทุกคน (People follow you because they have to) ผู้นำประเภทนี้จะยึดกฎเกณฑ์ ข้อบังคับ นโยบาย และผังองค์กรต่าง ๆ เพื่อควบคุมคนอื่น ผู้คนจะทำตามเฉพาะภายในขอบเขตอำนาจของหัวหน้า และจะทำตามที่พวกเขาจำเป็นต้องทำเท่านั้น ผู้นำโดยตำแหน่งหน้าที่มักจะมีปัญหาในการทำงานร่วมกับคนอื่นเสมอเนื่องจากขาดพลังในการโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้อื่นทำตาม

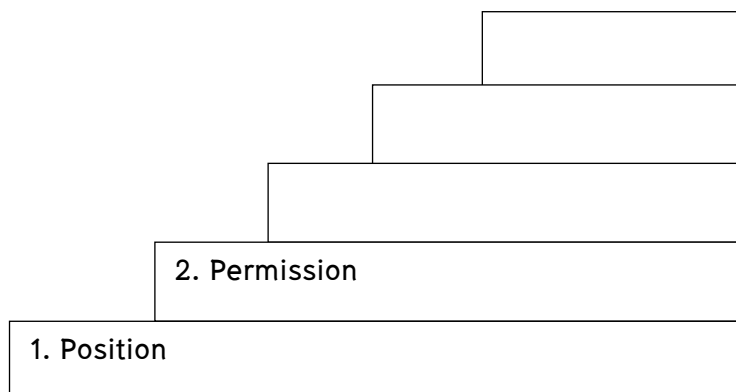


ภาพประกอบ 3 ภาวะผู้นำระดับที่ 1

ที่มา: Maxwell, J. C (2011). The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential (4<sup>th</sup>ed). New York: Center Street.

2. ระดับที่ 2 การยอมรับ (Permission) ผู้นำในระดับที่ 2 คือผู้นำโดยการสร้างสัมพันธที่ดี (Relationship) เป็นระดับเริ่มต้นของการเริ่มเป็นผู้นำที่ดี การเป็นผู้นำนั้นจะต้องสร้างอิทธิพลต่อผู้ตามได้ (Influence) กล่าวคือ ผู้ตามจะต้องยอมทำตามด้วยความเต็มใจ แต่ในระดับที่ 1 นั้น ผู้ตามยอมทำตามผู้นำแค่เพียงเพราะมีตำแหน่งเท่านั้น แต่ถ้าไม่มีตำแหน่ง ผู้ตามก็ไม่มีความรู้สึกว่าคนนั้นคือผู้นำของเขา การที่จะเปลี่ยนจากผู้นำในระดับหนึ่งมาเป็นระดับที่สองนั้น จะต้องเปลี่ยนจากผมมาเป็นเรา (Leader who move up to Level 2 shift the focus from me to we) ในระดับที่สองจะเป็นระดับที่จะเริ่มทำให้ผู้ตามยอมทำตามด้วยความเต็มใจนั่นเอง โดยการสร้างสัมพันธที่ดีกับผู้ตามการที่เราจะสามารถทำให้คนอื่นยอมตามเราได้ด้วยความเต็มใจ และความเชื่อมั่นในตัวผู้นำตามมาผู้ตามจะยอมทำตามเราไม่ใช่เพราะเป็นคำสั่ง แต่จะเริ่มยอมทำตามเพราะเริ่มให้ความเชื่อถือในตัวผู้นำ

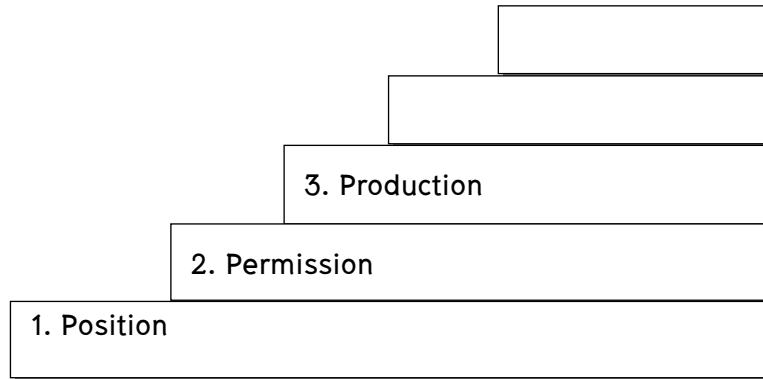
มากกว่า ดังนั้น แนวทางในการสร้างสัมพันธ์ที่ดีสำหรับผู้หน้าที่ต้องการจะพัฒนาตนเองจากรดับตำแหน่งขึ้นมาเป็นระดับที่สร้างความสัมพันธ์อันดีกับผู้ตามได้



ภาพประกอบ 4 ภาวะผู้นำระดับที่ 2

ที่มา: Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential (4<sup>th</sup>ed). New York: Center Street.

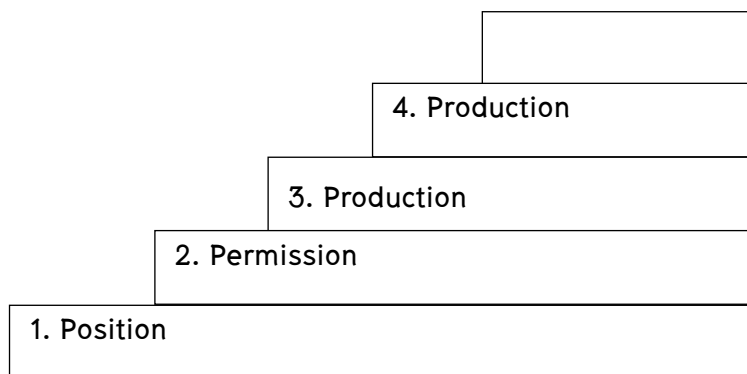
3. ระดับที่ 3 การสร้างผลงาน (Production) ผู้นำโดยการสร้างผลงาน ผู้ใต้บังคับบัญชาทำตามเพราะผู้นำได้พิสูจน์ตัวเองแล้วว่ามีความสามารถทำงานประสบความสำเร็จ คือ “Momentum” หมายถึง แรงขับเคลื่อนที่จะทำให้สิ่งต่าง ๆ รอบตัว ประสบความสำเร็จได้เร็วขึ้น ถ้าผู้นำมี momentum ก็จะทำให้ทีมงานมีความเชื่อมั่นว่า ผู้นำของเขาทำในสิ่งที่ถูกต้องเสมอ และจะมองว่าเป็นผู้นำในหัวใจ ถึงแม้สิ่งที่ทำอาจจะดูไม่ถูกต้องนักแต่ก็ไม่รู้สึกว่าเป็นความผิดที่ยิ่งใหญ่ปัญหาที่เกิดขึ้นสามารถแก้ไขให้ลุล่วงไปได้ ผู้นำในระดับที่ 1 ที่เรียกว่าผู้นำโดยตำแหน่ง ผู้ตามจะทำตามก็แค่เพียงเพราะผู้นำมีตำแหน่งและเราก็ปฏิเสธไม่ได้ พอเราเลื่อนขึ้นมาเป็นผู้นำในระดับที่ 2 ผู้ตามจะเริ่มยอมทำตามผู้นำในระดับนี้ด้วยความเต็มใจ เพราะผู้นำกับผู้ตามมีความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันเป็นพื้นฐาน พอขึ้นผู้นำในระดับที่ 3 ผู้ตามยินดีทำตามก็เพราะตัวผู้นำสามารถสร้างผลงานชั้นดีให้ผู้ตามได้เห็น ดังนั้น ผู้นำในระดับ 3 จึงเป็นผู้นำที่จะต้องสร้างผลงานที่ดีจนผู้ตามให้การยอมรับและเชื่อมั่นในตัวผู้นำว่า จะสามารถนำพาองค์กรไปสู่อนาคตที่ดีขึ้นได้



ภาพประกอบ 5 ภาวะผู้นำระดับที่ 3

ที่มา: Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential (4<sup>th</sup>ed). New York: Center Street.

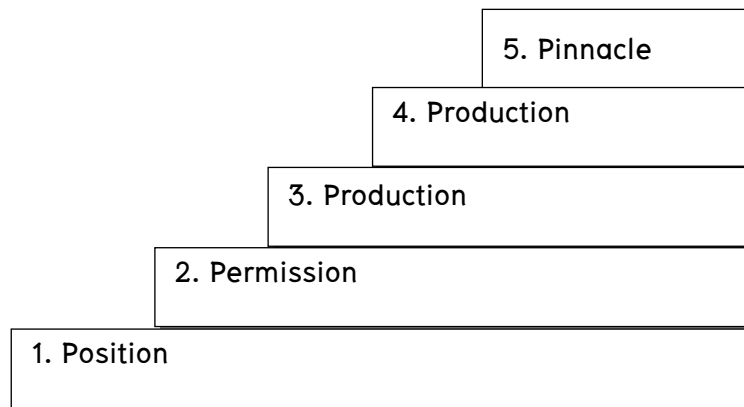
4. ระดับที่ 4 การพัฒนาคน (People development) ในระดับนี้จะเป็นผู้นำบุคคลอื่นโดยให้ความสำคัญการพัฒนาผู้ตามให้ก้าวหน้าขึ้นได้ผู้นำในระดับที่ 4 คือผู้นำที่ทำให้คนอื่นยอมทำตามเพราะว่าเราสร้างและพัฒนาคนให้ดีขึ้นเรื่อยๆ ในระดับนี้เป็นระดับสร้างความแตกต่างให้กับผู้นำได้อย่างชัดเจน กล่าวคือ ผู้นำที่มีความสัมพันธ์ที่ดีและสร้างผลงานที่ดีด้วย ถือว่าเป็นผู้นำที่ดีแล้วแต่ถ้าผู้นำคนนั้นสามารถที่จะพัฒนาตัวเองให้ขึ้นมาอีกระดับก็คือ สามารถพัฒนาคนอื่นให้ก้าวหน้าและสร้างคนอื่นให้เป็นผู้นำได้ด้วย จะยิ่งเป็นผู้นำที่มีแต่คนกล่าวถึงเสมอ โดยปกติแล้วองค์การย่อมคาดหวังผลงานที่ดีขึ้นทุกปี ในการสร้างผลงานที่ดีขึ้นนั้นจะต้องมีการทำให้องค์การดีขึ้น ถ้าผู้นำไม่คิดที่จะพัฒนาคนหรือลืมเรื่องการพัฒนาคนอื่นให้ก้าวหน้า การสร้างผลงานที่ดีก็จะยากกว่าปกติ เพราะมีมือคนเท่าเดิม แต่เราคาดหวังผลงานที่ดีขึ้นคงเป็นไปได้ยาก



ภาพประกอบ 6 ภาวะผู้นำระดับที่ 4

ที่มา: Maxwell, J.C. (2011).

5. ระดับที่ 5 จุดสูงสุด (Pinnacle) ผู้นำในระดับสูงสุด ก็คือ ผู้นำโดยสมบูรณ์ ซึ่งผู้นำในระดับนี้เป็นผู้นำที่ไม่ว่าใครได้ยินชื่อ ก็จะยินดียอมตาม เพราะเขาเป็นผู้นำที่มีบารมี และสั่งสมความเป็นผู้นำมายาวนาน ผู้นำในระดับ 5 นี้ ต่างก็เริ่มต้นจากรดับที่ 1 ก็คือเป็นผู้นำโดยตำแหน่งก่อน จากนั้นก็สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ๆ ในองค์กร ซึ่งก็เข้าสู่ผู้นำในระดับ 2 จากนั้นก็เริ่มต้นสร้างผลงานที่ดีให้กับองค์กร ผากผีไม่ลายมือการสร้างสรรคผลงานใหม่ ๆ ได้ ซึ่งก็คือ ผู้นำในระดับ 3 และเข้าสู่ระดับ 4 โดยการทำการพัฒนาผู้อื่นให้เก่งขึ้น ส่วนในระดับ 5 นั้น ก็คือการพัฒนาผู้นำให้เกิดขึ้นในองค์กรนั่นเอง



ภาพประกอบ 7 ภาวะผู้นำระดับที่ 5

ที่มา: Maxwell, J.C. (2011). Then 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential (4<sup>th</sup>ed). New York: Center Street.

สรุปได้ว่า ระดับของภาวะผู้นำ หมายถึง การลงมือทำงานและสร้างผลงาน ไม่ใช่เพียงแต่มีตำแหน่งเท่านั้น แต่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นขั้นตอน โดยการสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ตาม การมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจให้แก่ผู้ตาม สามารถสร้างและพัฒนาคนได้ เป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับ และวางรากฐานที่ดีให้กับองค์กรได้

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

### 1. บริบทของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

#### 1.1 ความเป็นมาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

ประธาน สุวรรณมงคล (2557, หน้า 100 – 108) ได้สรุปความเป็นมาของมหาวิทยาลัย กล่าวไว้ว่า จากโรงเรียนสุมหวิทยาลัย ในเมื่อวันที่ 12 ตุลาคม พ.ศ. 2435 พระบาทสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ได้โปรดเกล้าฯ ให้จัดตั้งโรงเรียนที่ต่อมาได้กลายเป็นสถาบันอุดมศึกษาในท้องถิ่นในปัจจุบัน นั่นคือ “โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์” โดยโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกเปิดสอน ณ บริเวณโรงเรียนเลี้ยงเด็ก ตำบลสวนมะลิถนนบำรุงเมือง จังหวัดพระนคร โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์แห่งแรกนี้ปัจจุบัน คือ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร 2 ต่อมาใน พ.ศ. 2461 โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนฝึกหัดครู” เมื่อวันที่ 15 พฤษภาคม พ.ศ. 2461 เปิดสอนหลักสูตรประโยคครูประถม (ป.ป.) หลักสูตร 2 ปี ให้นักเรียนจบ ม. 6 และประกาศนียบัตรครูมูล ใน พ.ศ. 2509 กระทรวงศึกษาธิการยกฐานะโรงเรียนฝึกหัดครูขึ้นเป็น “วิทยาลัยครู” ทำให้สามารถเปิดสอนหลักสูตรประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ป.กศ.ชั้นสูง) ในอีกประมาณเกือบสิบปีต่อมา ได้มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติวิทยาลัยครู พ.ศ. 2518 ทำให้วิทยาลัยครูสามารถเปิดสอนถึงระดับปริญญาตรี ใน พ.ศ. 2535 วิทยาลัยครูได้รับพระราชทานชื่อเป็น “สถาบันราชภัฏ” และอีกประมาณสามปีต่อมาได้มีพระราชบัญญัติสถาบันราชภัฏยกฐานะวิทยาลัยครูให้เป็น “สถาบันราชภัฏ” อย่างเป็นทางการใน พ.ศ. 2538 ทำให้สถาบันราชภัฏเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น มีวัตถุประสงค์สำคัญคือ ให้การศึกษา วิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู จากนั้นใน พ.ศ. 2545 ได้มีการพระราชทานชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” และใน พ.ศ. 2547 สถาบันราชภัฏ ได้เปลี่ยนชื่อเป็น “มหาวิทยาลัยราชภัฏ” อย่างเป็นทางการตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ ดังเช่นทุกวันนี้โดยมีจำนวน 40 แห่ง (ข้อมูล ณ พ.ศ. 2556) จากวิวัฒนาการของโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์จนกลายเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ ในเวลากว่าหนึ่งศตวรรษหรือประมาณ 110 ปี นับว่า เป็นระยะเวลาที่ยาวนานที่บ่มเพาะสถาบันการศึกษาดังกล่าวนี้นี้ให้มีประสิทธิภาพความชำนาญในการผลิต บุคลากรทางการศึกษาออกสู่สังคมไทยเพื่อทำหน้าที่ในการสั่งสอนอบรมเด็กและเยาวชนของสังคมไทยให้เป็นทรัพยากรมนุษย์อันมีคุณค่าและทำคุณประโยชน์แก่ประเทศชาติ

## 1.2 บทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏก่อน พ.ศ. 2547

ดังกล่าวมาข้างต้น มหาวิทยาลัยราชภัฏในระยะแรกเริ่มเป็นเพียงโรงเรียนที่มีบทบาทสำคัญในการฝึกหัดทรัพยากรบุคคลเพื่อมาทำหน้าที่ถ่ายทอดความรู้ให้แก่ผู้ที่ประสงค์เข้ารับราชการตามแบบตะวันตก เนื่องจากในระยะเวลาอันนั้นเป็นช่วงเวลาที่รัชกาลที่ห้าได้ทรงปฏิรูปประเทศครั้งใหญ่ทั้งทางด้านการเมือง การบริหาร เศรษฐกิจ สังคมให้ทันสมัยตามแบบตะวันตกจึงมีความจำเป็นต้องมีบุคลากรที่มีความรู้สมัยใหม่เข้ามาช่วยรับราชการในการพัฒนาประเทศด้านต่าง ๆ และในสมัยนั้นสถานที่ที่พอจะให้การศึกษแก่ประชาชนก็มีเพียงในวังและวัดเท่านั้น การที่รัชกาลที่ห้าได้ทรงจัดตั้ง โรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ขึ้นจึงนับว่า ทรงมีสายพระเนตรที่กว้างไกลและเห็นความสำคัญของการศึกษาว่า เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าในอนาคต ต่อมามีการเปลี่ยนชื่อจากโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์มาเป็นโรงเรียนฝึกหัดครูก่อน ได้รับการยกฐานะเป็นวิทยาลัยครูใน พ.ศ. 2518 ทำให้สามารถเปิดการสอนในระดับปริญญาตรีได้นับเป็นก้าวสำคัญโดยเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญในการผลิตครูที่ได้ ชื่อว่าเป็น “แม่พิมพ์ของชาติ” ออกไปสอนตามโรงเรียนต่าง ๆ ทั่วประเทศนับเป็นสถาบันที่มีบทบาทสำคัญยิ่งต่อการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของชาติในสมัยนั้น ดังนั้น ทั้งโรงเรียนฝึกหัดอาจารย์ โรงเรียนฝึกหัดครู และวิทยาลัยครู ต่างก็ทำบทบาทหลักในการผลิตบุคลากรเพื่อทำหน้าที่ทางด้านการศึกษาเป็นหลักมาโดยตลอดเป็นเวลาประมาณหนึ่งศตวรรษเศษ จนกระทั่ง พ.ศ. 2538 วิทยาลัยครูก็พัฒนาก้าวขึ้นไปอีกขั้นหนึ่งคือ ได้รับการยกฐานะ เป็น “สถาบันราชภัฏ” ใน พ.ศ. 2538 โดยพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวภูมิพลอดุลยเดช ทรงพระกรุณาโปรดเกล้าฯ พระราชทานตราพระราชบัญญัติฯ ซึ่งเป็นตราประจำพระองค์มาเป็นตราสัญลักษณ์ประจำสถาบัน บทบาทของสถาบันราชภัฏได้รับการขยายบทบาทกว้างมากขึ้น โดยมีบทบาทสำคัญนอกเหนือไปจากการผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครูแล้ว ยังมีบทบาทในการให้การศึกษาระดับปริญญาตรีและวิชาชีพชั้นสูง การวิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมอีกด้วย นับเป็นอีกก้าวสำคัญของสถาบันที่มีบทบาทด้านการผลิตครูมากกว่าหนึ่งร้อยปีแล้ว

## 1.3 บทบาทของมหาวิทยาลัยราชภัฏภายหลังการยกฐานะเป็นมหาวิทยาลัย

ใน พ.ศ. 2547 มีการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยให้มีบทบาทหน้าที่ดังนี้ “...เป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล

เพื่อสร้างและพัฒนาองค์ความรู้ สร้างบัณฑิตที่มีความรู้คู่ความดี สร้างสำนึกในคุณค่าของวัฒนธรรมท้องถิ่นและของชาติ เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ประสานความร่วมมือ ระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชนและองค์กรอื่นเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ศึกษาแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมทั้งศึกษาส่งเสริม สืบสานโครงการ อันเนื่องมาจากแนวพระราชดำริ ทั้งนี้โดยคำนึงถึงการมีส่วนร่วมของประชาชนในท้องถิ่นและสังคม...”

จากเหตุผลการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ดังกล่าว สะท้อนถึงความคาดหวังที่มีต่อมหาวิทยาลัยราชภัฏว่า ให้เป็น “สถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น” แสดงให้เห็นว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏมีความผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับท้องถิ่น โดยมีพันธกิจสำคัญ คือ “การพัฒนาท้องถิ่น” อันนับเป็นพันธกิจสำคัญที่มหาวิทยาลัยราชภัฏทุกแห่งพึงตระหนักในเรื่องนี้ โดยมีวัตถุประสงค์และภาระหน้าที่ในการ “...ส่งเสริมการเป็นสถาบันอุดมศึกษาที่มุ่งสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทยและภูมิปัญญาสากล...” นอกจากนี้ มาตรา 8 แห่งพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ยังกำหนดภาระหน้าที่ของมหาวิทยาลัยฯ ไว้ดังนี้

1) แสวงหาความจริงเพื่อสู่ความเป็นเลิศทางวิชาการ บนพื้นฐานของภูมิปัญญา ท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนในท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าว จะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพสอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่า ความสำนึก และความภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมือง ท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรม และความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครู ผลิตและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่างมหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศ เพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและเทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษา และการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

8) ศึกษา วิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากพระราชดำริในการปฏิบัติภารกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

จากเหตุผลการประกาศใช้พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ และภาระหน้าที่ ตามที่กฎหมายฉบับนี้กำหนดที่กล่าวมาข้างต้นยืนยันชัดเจนถึงอัตลักษณ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้อย่างดีว่าเป็นมหาวิทยาลัยของท้องถิ่น เพื่อคนในท้องถิ่น ดังนั้นมหาวิทยาลัยราชภัฏจึงมีบทบาทสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาทั้งทางการบริหาร เศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมในท้องถิ่น และช่วงเวลาที่ผ่านมามหาวิทยาลัยราชภัฏก็ดำเนินบทบาทดังกล่าวมาอย่างต่อเนื่องโดยมีการเปิดการเรียนการสอนหลากหลายสาขาวิชา อาทิ สาขามนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์ วิทยาการจัดการ เทคโนโลยีการเกษตร ครุศาสตร์ เทคโนโลยีสารสนเทศ (ปธาน สุวรรณมงคล, 2557, หน้า 100 – 108)

1.4 ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี พ.ศ. 2560 – 2579

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 มาตรา 7 ระบุว่าให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาของท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยาเพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชนมีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากร ธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษาส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการทางวิชาการแก่สังคม ปรับปรุงถ่ายทอดและพัฒนาเทคโนโลยี ทะนุบำรุงศิลปและวัฒนธรรมผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู และมาตรา 8 ได้กำหนดแนวทางการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ตามมาตรา 7 ดังต่อไปนี้

(1) แสวงหาความจริงเพื่อความเป็นเลิศทางวิชาการบนพื้นฐานของภูมิปัญญาท้องถิ่น ภูมิปัญญาไทย และภูมิปัญญาสากล

(2) ผลิตบัณฑิตที่มีความรู้คู่คุณธรรม สำนึกในความเป็นไทย มีความรักและผูกพันต่อท้องถิ่น อีกทั้งส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตในชุมชน เพื่อช่วยให้คนใน



ท้องถิ่นรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง การผลิตบัณฑิตดังกล่าวจะต้องให้มีจำนวนและคุณภาพ สอดคล้องกับแผนการผลิตบัณฑิตของประเทศ

(3) เสริมสร้างความรู้ความเข้าใจในคุณค่าความสำนึกและความ ภูมิใจในวัฒนธรรมของท้องถิ่นและของชาติ

(4) เรียนรู้และเสริมสร้างความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนา และนักการเมือง ท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกประชาธิปไตยคุณธรรม จริยธรรม และ ความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชนและท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม

(5) เสริมสร้างความเข้มแข็งของวิชาชีพครูผลิตและพัฒนาครูและ บุคลากรทางการศึกษาให้มีคุณภาพและมาตรฐานที่เหมาะสมกับการเป็นวิชาชีพชั้นสูง

(6) ประสานความร่วมมือและช่วยเหลือเกื้อกูลกันระหว่าง มหาวิทยาลัย ชุมชน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและองค์กรอื่นทั้งในและต่างประเทศเพื่อ การพัฒนาท้องถิ่น

(7) ศึกษาและแสวงหาแนวทางพัฒนาเทคโนโลยีพื้นบ้านและ เทคโนโลยีสมัยใหม่ให้เหมาะสมกับการดำรงชีวิตและการประกอบอาชีพของคนในท้องถิ่น รวมถึงการแสวงหาแนวทางเพื่อส่งเสริมให้เกิดการจัดการ การบำรุงรักษาและการใช้ ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน

(8) ศึกษาวิจัย ส่งเสริมและสืบสานโครงการอันเนื่องมาจากแนว พระราชดำริในการปฏิบัติการกิจของมหาวิทยาลัยเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น

มหาวิทยาลัยราชภัฏจึงได้นำพระราชโองบายด้านการศึกษาของ พระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัวในการเป็นสถาบันการศึกษาเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น และ บทบาทหน้าที่ของมหาวิทยาลัยราชภัฏตามพระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 โดยจัดทำยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี ขึ้น โดยต่อมาได้มีการทบทวนยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) เมื่อวันที่ 11 ตุลาคม 2561 โดยการมีส่วนร่วมของมหาวิทยาลัย ราชภัฏทั้ง 38 แห่ง ได้กำหนดวิสัยทัศน์ว่า มหาวิทยาลัยราชภัฏเป็นสถาบันที่ผลิตบัณฑิต ที่มีอัตลักษณ์ มีคุณภาพ มีสมรรถนะและเป็นสถาบันหลักที่บูรณาการองค์ความรู้สู่นวัตกรรมในการพัฒนาท้องถิ่นเพื่อสร้างความมั่นคงให้ประเทศ โดยการขับเคลื่อน ยุทธศาสตร์มหาวิทยาลัยราชภัฏเพื่อการพัฒนาท้องถิ่น ระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ประกอบด้วย 4 ประเด็นยุทธศาสตร์ ได้แก่

- 1) การพัฒนาท้องถิ่นสร้างสรรค์ คุณภาพท้องถิ่นและสังคมอย่างยั่งยืนขับเคลื่อน คุณภาพการวิจัย การเรียนการสอน และการพัฒนาชุมชนท้องถิ่นอนุรักษ์ขนบธรรมเนียมประเพณีและศิลปวัฒนธรรม
- 2) การผลิตและพัฒนาครู พัฒนาคุณภาพการผลิตและพัฒนาครูที่ได้มาตรฐานวิชาชีพ และมีจิตวิญญาณความเป็นครูที่สอดคล้องกับความต้องการของท้องถิ่น
- 3) การยกระดับคุณภาพการศึกษา คุณภาพอาจารย์ คุณภาพบัณฑิต การจัดการเรียนการรู้สำหรับศตวรรษที่ 21
- 4) การพัฒนาระบบบริหารจัดการ เพิ่มประสิทธิภาพการบริหารจัดการพื้นที่ความรับผิดชอบ ระบบฐานข้อมูล การใช้ทรัพยากรร่วมกัน การพัฒนาเครือข่ายในพื้นที่ และสร้างธรรมาภิบาล

## 2. บริบทของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

#### 2.1 การบริหารกิจกรรมนักศึกษา

ในการบริหารเกี่ยวกับกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏได้กำหนดให้องค์การนักศึกษาเป็นองค์กรที่ทำหน้าที่เป็นตัวแทนนักศึกษา มีคณะกรรมการบริหารดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ โดยมีรองอธิการบดีด้านพัฒนานักศึกษา และผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษาเป็นผู้ควบคุม ให้คำแนะนำ ปรึกษาหารือ และให้การสนับสนุนในการดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ และรองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา เป็นที่ปรึกษาแนะนำและช่วยเหลือการจัดกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดำเนินไปด้วยความเรียบร้อย ในการบริหารกิจกรรมนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ นอกจากการจัดกิจกรรมในระดับมหาวิทยาลัยแล้วยังมีการดำเนินการจัดกิจกรรมในระดับคณะ ซึ่งมีรองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาเป็นผู้ควบคุมดูแลและให้คำแนะนำ สำหรับการจัดกิจกรรมในสาขาวิชา มีหัวหน้าสาขาวิชาเป็นผู้ควบคุมและให้คำแนะนำในการดำเนินกิจกรรม (มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี, 2550)

#### 2.2 ข้อบังคับเกี่ยวกับสภานักศึกษา

ข้อ 1 สภานักศึกษา ประกอบด้วย สมาชิกสภานักศึกษาที่มาจากตัวแทนคณะ ๆ ละ 3 คน โดยมาจากการเลือกตั้ง

ข้อ 2 ผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้งสมาชิกสภานักศึกษา คือ นักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในคณะนั้น

ข้อ 3 ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภานักศึกษาต้องมีคุณสมบัติ ดังนี้

1. เป็นนักศึกษาที่กำลังศึกษาอยู่ในขณะนั้น
2. ไม่เป็นคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา
3. ไม่อยู่ในระหว่างถูกลงโทษทางวินัยตามข้อบังคับ และระเบียบของมหาวิทยาลัย ถ้าเคยถูกลงโทษทางวินัยต้องพ้นโทษมาแล้วไม่น้อยกว่าสองภาคการศึกษา ในวันปีตรับสมัครเลือกตั้ง และไม่อยู่ระหว่างพักการศึกษาในปีการศึกษานั้น
4. มีผลการศึกษาเฉลี่ยไม่ต่ำกว่า 2.00
5. ไม่เคยมีประวัติความประพฤติเสียหาย

ข้อ 4 คณะกรรมการบริหารสภานักศึกษา ประกอบด้วย ตำแหน่งดังต่อไปนี้

1. คณะกรรมการบริหารสภานักศึกษา
  - 1) ประธานสภานักศึกษา
  - 2) รองประธานสภานักศึกษาคนที่ 1
  - 3) รองประธานสภานักศึกษาคนที่ 2
  - 4) เลขานุการสภานักศึกษา
  - 5) ผู้ช่วยเลขานุการสภานักศึกษา
  - 6) ผู้ตรวจสอบการเงิน
  - 7) ประชาสัมพันธ์สภานักศึกษา
  - 8) กรรมการสภานักศึกษาตำแหน่งอื่นใด (ตามที่มหาวิทยาลัย

กำหนด)

2. คณะกรรมาธิการแต่ละฝ่าย
  - 1) กรรมาธิการฝ่ายพิจารณาโครงการและงบประมาณ
  - 2) กรรมาธิการฝ่ายติดตามผลงานและกิจกรรมนักศึกษา
  - 3) กรรมการฝ่ายรับฟังความคิดเห็น

ข้อ 5 คณะกรรมการบริหารสภานักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นตัวแทนรักษาลิทธิ และผลประโยชน์ของนักศึกษาในเรื่องที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษา
2. ควบคุมตรวจสอบการบริหารงาน และการดำเนินงานของนักศึกษา ให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์นโยบาย และงบประมาณที่ได้รับ

3. เป็นศูนย์กลางรับฟังความคิดเห็น และเรื่องราวร้องทุกข์จากนักศึกษา เพื่อพิจารณาเสนอแนะหาทางแก้ไข
4. ร่วมกับองค์การนักศึกษาในการเสนอความคิดเห็นต่อมหาวิทยาลัยในสิ่งที่ เป็นประโยชน์ต่อนักศึกษา
5. กำหนดระเบียบเกี่ยวกับการดำเนินงานภายในของสภานักศึกษาตามที่เห็นสมควร การกระทำดังกล่าวต้องได้รับความเห็นชอบจากคณะกรรมการบริหารสภานักศึกษา และมีเสียงรับรองไม่น้อยกว่าสองในสามขององค์ประชุมของสภานักศึกษา
6. พิจารณาให้ความเห็นชอบโครงการ และงบประมาณขององค์การนักศึกษาและสภานักศึกษาเพื่อเสนอขออนุมัติต่อมหาวิทยาลัย
7. พิจารณาไกล่เกลี่ยข้อขัดแย้งในการดำเนินงานกิจกรรมของนักศึกษา
8. เสนอแนะข้อคิดเห็นที่เป็นประโยชน์ ต่อการดำเนินงานขององค์การนักศึกษา

ข้อ 6 สมาชิกสภานักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ปฏิบัติตามระเบียบของสภานักศึกษาที่ระบุไว้ในข้อบังคับ
2. รับฟังความคิดเห็น และข้อวิจารณ์ของนักศึกษาอันจักเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมเพื่อเสนอต่อสภานักศึกษา

ข้อ 7 ประธานสภานักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. เป็นประธานในที่ประชุมสภานักศึกษา
2. ควบคุมการดำเนินกิจกรรมของสภานักศึกษา
3. รายงานให้สภานักศึกษาทราบในแต่ละเรื่องที่ได้รับมา
4. เป็นผู้ลงนามในนามของสภานักศึกษา
5. มอบหมายให้สมาชิกสภานักศึกษาปฏิบัติงานเฉพาะกิจ โดยความเห็นชอบของสภานักศึกษา

ข้อ 8 รองประธานสภานักศึกษา มีหน้าที่ดังนี้

1. เป็นผู้ช่วยประธานสภานักศึกษาในกิจการที่ได้รับมอบหมายจากประธานสภานักศึกษา
2. เป็นผู้ปฏิบัติหน้าที่ที่ประธานสภานักศึกษา ในกรณีที่ประธานสภานักศึกษาไม่สามารถปฏิบัติหน้าที่ได้

ข้อ 9 เลขานุการสภานักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ออกหนังสือนัดประชุมสภานักศึกษา
2. จัดทำรายงานการประชุม
3. เก็บรักษาเอกสารของสภานักศึกษา
4. ทำหน้าที่ธุรการของสภานักศึกษา
5. ประสานงานระหว่างสภานักศึกษากับนักศึกษาและหน่วยงานที่

เกี่ยวข้อง

6. ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ประธานสภานักศึกษามอบหมาย

ข้อ 10 ผู้ตรวจสอบการเงินมีหน้าที่ควบคุมการเงิน และตรวจสอบบัญชีการเงินของสภานักศึกษา และองค์การนักศึกษาให้เป็นไปตามระเบียบ ข้อบังคับ และควบคุมยอดงบประมาณที่ได้รับความเห็นชอบจากสภานักศึกษา หรือได้รับอนุมัติจากมหาวิทยาลัยแล้ว

ข้อ 11 ประชาสัมพันธ์สภานักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. แลกเปลี่ยนข่าวสารของสภานักศึกษา ตามที่เห็นสมควรและเหมาะสม
2. ปฏิบัติหน้าที่ ตามที่ประธานสภานักศึกษามอบหมาย

ข้อ 12 กรรมการฝ่ายพิจารณาโครงการและงบประมาณ มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. พิจารณาโครงการและงบประมาณที่ได้รับมอบหมายจากสภานักศึกษา
2. ชี้แจงผลการพิจารณาโครงการ และงบประมาณต่อสภานักศึกษา

ข้อ 13 กรรมการฝ่ายติดตามผลงานและกิจกรรมนักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. ติดตามผลงานและกิจกรรมนักศึกษาที่ได้รับอนุมัติแล้วให้เป็นไปตามวัตถุประสงค์
2. ตรวจสอบเอกสารที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมนักศึกษาที่ได้รับอนุมัติแล้ว

ข้อ 14 กรรมการฝ่ายรับฟังความคิดเห็น มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1. รวบรวมพิจารณาข้อเสนอ ของนักศึกษาเพื่อเสนอต่อสภานักศึกษา
2. สรรวจความคิดเห็นของนักศึกษาที่เกี่ยวข้องกับกิจกรรมของนักศึกษาของมหาวิทยาลัย

### การดำเนินงานของสภานักศึกษา

- 1) คณะกรรมการบริหารสภานักศึกษาเป็นผู้ดำเนินการจัดโครงการและงบประมาณของสภานักศึกษา
  - 2) กรรมการิการของสภานักศึกษา
    - 2.1) ให้สภานักศึกษาตั้งกรรมการสามัญขึ้น สามฝ่าย ประกอบด้วย กรรมการดังต่อไปนี้
      - ก) กรรมการฝ่ายพิจารณาโครงการและงบประมาณ
      - ข) กรรมการฝ่ายติดตามผลงาน และกิจกรรมนักศึกษา
      - ค) กรรมการฝ่ายรับฟังความคิดเห็น สภานักศึกษาอาจตั้งคณะกรรมการเฉพาะกิจได้ตามความจำเป็น เพื่อปฏิบัติหน้าที่ตามที่สภานักศึกษามอบหมาย
    - 2.2) ให้กรรมการแต่ละฝ่ายเลือกตั้งประธานจากกรรมการในฝ่าย
    - 2.3) ประธานกรรมการอาจเชิญบุคคลใด มาแถลงข้อเท็จจริง หรือแสดงความคิดเห็นในเรื่องที่กรรมการกำลังพิจารณาอยู่ได้ตามความเหมาะสมในระยะเวลาที่กำหนด
    - 2.4) ให้กรรมการดำเนินงานตามที่สภานักศึกษามอบหมาย เมื่อพิจารณาดำเนินการเสร็จแล้วให้รายงานต่อสภานักศึกษา
- การเปิดอภิปรายทั่วไป
- ให้สภานักศึกษาดำเนินการเปิดอภิปรายทั่วไป ในเรื่องเกี่ยวกับกิจการขององค์การนักศึกษาได้ตามหลักเกณฑ์ดังต่อไปนี้
- ก) เมื่อสมาชิกสภานักศึกษาไม่น้อยกว่ากึ่งหนึ่ง ของจำนวนสมาชิกสภานักศึกษาทั้งหมดลงมติเห็นชอบด้วยที่จะให้เปิดอภิปรายทั่วไป
  - ข) เมื่อนักศึกษาจำนวนไม่น้อยกว่า หนึ่งในสิบของนักศึกษาทั้งมหาวิทยาลัยรวมตัวกันเข้าเสนอชื่อเสนอต่อสภานักศึกษา กรณีมีผู้ร้องเรียนผู้สมัครขาดคุณสมบัติข้อ 12 ให้ร้องเรียนก่อนการเลือกตั้งภายในสิบวัน
- กำหนดการเลือกตั้งสภานักศึกษาให้เป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัย วาระการดำรงตำแหน่งของสภานักศึกษา มีวาระคราวละหนึ่งปี และสิ้นสุดลงในวันที่อธิการบดีประกาศแต่งตั้งสมาชิกรุ่นนักศึกษาชุดใหม่

สมาชิกภาพของสมาชิกสภานักศึกษาลิ้นสุดลงเมื่อ

- 1) ขาดคุณสมบัติของสมาชิกสภานักศึกษา ตามข้อ 12
- 2) อายุของสภานักศึกษาลิ้นสุดตามข้อ 26
- 3) ตาย
- 4) ลาออก
- 5) พ้นสภาพการเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัยหรือได้รับการ

อนุมัติให้ลาพักการศึกษา

- 6) ออกตามข้อ 34 วรรคท้าย
- 7) ถูกลงโทษทางวินัยตามข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัย
- 8) อธิการบดีมีคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่งโดยระบุความผิดไว้ชัดเจน

ในกรณีที่สมาชิกภาพของสมาชิกสภานักศึกษาลิ้นสุดลง ด้วยประการใดก็ตามในขณะที่ยังเหลือระยะเวลาไม่น้อยมากกว่า หกสิบวัน ก่อนเปิดการศึกษาภาคสอง ให้ทำการเลือกตั้งซ่อมให้เสร็จสิ้นภายในยี่สิบวัน หลังจากสมาชิกภาพสิ้นสุดลง

ให้มีประชุมสมัชชาสามัญและสมัชชาวิสามัญตามที่สภานักศึกษากำหนด อธิการบดีเป็นผู้เปิดและปิดการประชุมสมัชชาสามัญ ให้นักศึกษาเป็นผู้กำหนด การกำหนดระยะเวลาการประชุมสมัชชาสามัญให้สภานักศึกษาเป็นผู้กำหนด

การประชุมสมัชชาวิสามัญของสภานักศึกษาให้มีได้ดังต่อไปนี้

- 1) อธิการบดีเรียกประชุม
- 2) ประธานสภานักศึกษาเรียกประชุม
- 3) สมาชิกสภานักศึกษาไม่น้อยกว่า หนึ่งในสามของจำนวนสมาชิก

ทั้งหมดเข้าชื่อร้องต่อประธานสภานักศึกษาให้เรียกประชุม

- 4) นายกองด์การนักศึกษาร้องขอต่อประธานสภานักศึกษาให้

เรียกประชุมตามมติ

5) สโมสรนักศึกษาคณะใดคณะหนึ่งร้องขอต่อประธานสภานักศึกษาให้เรียกประชุมแต่ทั้งนี้ต้องได้รับการรับรองจากสมาชิกนักศึกษาไม่น้อยกว่าห้าคน สมาชิกสภานักศึกษาจะดำรงตำแหน่งในสภานักศึกษาตามข้อ 13

ได้เพียงตำแหน่งเดียว

การประชุมสภานักศึกษาต้องมีสมาชิกนักศึกษาเข้าประชุมไม่น้อยกึ่งหนึ่งของจำนวนสมาชิกสภานักศึกษาทั้งหมดจึงครบองค์ประชุม

ในกรณีที่สมาชิกสถานศึกษาเข้าร่วมประชุมไม่ครบองค์ประชุมให้เรียกประชุมอีกครั้งในการประชุมครั้งหลังนี้ ถ้ามีผู้เข้าร่วมประชุมไม่ต่ำกว่า หนึ่งในสี่ของจำนวนสมาชิกสถานศึกษาทั้งหมดให้ถือว่าครบองค์ประชุม

ในกรณีที่สมาชิกนักศึกษาคาดการประชุมติดต่อกันสามครั้ง โดยไม่แจ้งเป็นหนังสือให้ประธานสถานศึกษาเสนอชื่อบุคคลนั้นต่ออธิการบดีเพื่อพิจารณาถอดถอนชื่อจากการเป็นสมาชิกสถานศึกษา

การนัดประชุมให้แจ้งวัน เวลา สถานที่ และระเบียบวาระการประชุมให้สมาชิกทราบล่วงหน้าไม่น้อยกว่าเจ็ดวัน สำหรับการประชุมสมัยสามัญ และไม่น้อยกว่าสามวันสำหรับการประชุมสมัยวิสามัญ

ในการประชุมทุกครั้งต้องบันทึกรายงานการประชุมไว้เป็นหลักฐาน และต้องเสนอรายงานการประชุมให้มหาวิทยาลัยทราบภายใน สิบห้าวัน หลังจากการประชุมทุกครั้ง

การลงมติของสถานศึกษาให้ถือเอาเสียงข้างมากของสมาชิกสถานศึกษาที่เข้าประชุมในกรณีที่คะแนนเสียงเท่ากัน ให้ประธานที่ประชุมตัดสินชี้ขาด

ถ้าสถานศึกษามีมติแย้งกับมติคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาและสถานศึกษาต้องการยื่นยันมตินั้น ให้เรียกประชุมสถานศึกษาเพื่อพิจารณายื่นยันมติเดิมอีกครั้งหนึ่งภายในเจ็ดวัน หลังจากการประชุมครั้งก่อน การลงมติในการประชุมครั้งที่สองนี้ต้องได้คะแนนเสียงไม่น้อยกว่าหนึ่งในสามของจำนวนสมาชิกสถานศึกษาทั้งหมด

การใช้จ่ายงบประมาณของสถานศึกษา ให้ประธานสถานศึกษากับเลขานุการสถานศึกษาหรือบุคคลที่ประธานสถานศึกษามอบหมายเป็นผู้เบิกจ่ายและแจ้งให้สถานศึกษาทราบและให้จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่าย ตลอดจนสมัยการประชุมและนำเสนอสถานศึกษาในการประชุมสมัยสามัญที่สองเป็นวาระแรก

### 3. ข้อบังคับเกี่ยวกับองค์การนักศึกษา

ข้อ 1 องค์การนักศึกษา ประกอบด้วย คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา

ข้อ 2 คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา ประกอบด้วย ตำแหน่งดังต่อไปนี้

- 1) นายกององค์การนักศึกษา



- 2) อุปนายกองค์การนักศึกษาคนที่ หนึ่ง
- 3) อุปนายกองค์การนักศึกษาคนที่ สอง
- 4) เทร่ญญิกองค์การนักศึกษา
- 5) ผู้ช่วยเทร่ญญิกองค์การนักศึกษา
- 6) เลขานุการองค์การนักศึกษา
- 7) ผู้ช่วยเลขานุการองค์การนักศึกษา
- 8) ประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์
- 9) ประธานฝ่ายนักศึกษาสัมพันธ์
- 10) ประธานฝ่ายส่งเสริมวิชาการ
- 11) ประธานฝ่ายกีฬา
- 12) ประธานฝ่ายศิลปะและวัฒนธรรม
- 13) ประธานฝ่ายพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์
- 14) นายกสโมสรนักศึกษาหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายเป็นคณะกรรมการ

โดยตำแหน่ง

15) ประธานชมรมที่สังกัดในฝ่ายขององค์การนักศึกษา ที่มีผลงานของชมรมในรอบปีติดต่อดังต่อไปนี้ ให้เลือกเป็นตัวแทนจำนวนไม่เกิน หกคน

ข้อ 3 การดำเนินงานของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา

ประกอบด้วย คณะกรรมการดังต่อไปนี้

- 1) สำนักงานเลขานุการองค์การนักศึกษา
- 2) หัวหน้างานสารบรรณ เป็นอนุกรรมการ
- 3) หัวหน้างานปฏิคม เป็นอนุกรรมการ
- 4) หัวหน้างานสวัสดิการ เป็นอนุกรรมการ
- 5) หัวหน้างานพัสดุ เป็นอนุกรรมการ
- 6) ตำแหน่งอื่นใด ตามความเหมาะสม

2) คณะกรรมการฝ่ายการเงินและบัญชี

- 1) เทร่ญญิก เป็นประธานอนุกรรมการ
- 2) หัวหน้างานการเงิน เป็นอนุกรรมการ
- 3) หัวหน้างานบัญชี เป็นอนุกรรมการ
- 4) ตำแหน่งอื่น ตามความเหมาะสม

- 3) คณะอนุกรรมการฝ่ายประชาสัมพันธ์
    - 1) ประธานฝ่ายประชาสัมพันธ์ เป็นประธานอนุกรรมการ
    - 2) หัวหน้างานศิลปหัตถกรรม เป็นอนุกรรมการ
    - 3) หัวหน้างานสารานุกรม เป็นอนุกรรมการ
    - 4) ตำแหน่งอื่น ตามเหมาะสม
  - 4) คณะอนุกรรมการฝ่ายนักศึกษาสัมพันธ์
    - 1) ประธานฝ่ายนักศึกษาสัมพันธ์ เป็นประธานอนุกรรมการ
    - 2) ประธานชมรมทางด้านนักศึกษาสัมพันธ์ เป็นอนุกรรมการ
  - 5) คณะอนุกรรมการฝ่ายส่งเสริมวิชาการ
    - 1) ประธานฝ่ายส่งเสริมวิชาการ เป็นประธานอนุกรรมการ
    - 2) ประธานชมรม ทางด้านส่งเสริมวิชาการ เป็นอนุกรรมการ
  - 6) คณะอนุกรรมการฝ่ายกีฬา
    - 1) ประธานฝ่ายกีฬา เป็นประธานอนุกรรมการ
    - 2) ประธานชมรมทางด้านกีฬา เป็นอนุกรรมการ
  - 7) คณะอนุกรรมการฝ่ายศิลปะและวัฒนธรรม
    - 1) ประธานฝ่ายศิลปะและวัฒนธรรม เป็นประธานอนุกรรมการ
    - 2) ประธานชมรม ทางด้านศิลปะและวัฒนธรรม เป็นอนุกรรมการ
  - 8) คณะอนุกรรมการฝ่ายพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์
    - 1) ประธานฝ่ายพัฒนาสังคมและบำเพ็ญประโยชน์ เป็นประธานอนุกรรมการ
    - 2) ประธานชมรม ทางด้านพัฒนาสังคม และบำเพ็ญประโยชน์ เป็นอนุกรรมการ
- ข้อ 4 คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้
- 1) บริหารงานกิจกรรมนักศึกษาและดูแลความสงบเรียบร้อยทั่วไป ทั้งนี้ให้เป็นไปตามประกาศ ระเบียบ และข้อบังคับมหาวิทยาลัย
  - 2) วางนโยบาย ใครงานและงบประมาณประจำปี ขององค์การนักศึกษา เสนอต่อสภานักศึกษา พิจารณาเพื่อเสนอขออนุมัติต่อมหาวิทยาลัย
  - 3) พิจารณาการจัดตั้งชมรมและต่ออายุชมรมเสนอต่อสภานักศึกษาอนุมัติ

4) พิจารณาโครงการ การดำเนินงาน และงบประมาณประจำปีของฝ่าย และชมรมแล้วรวบรวมจัดทำงบประมาณประจำปี เพื่อเสนอต่อสภานักศึกษา

5) ร่วมมือและให้ความสะดวกในการดำเนินงานของคณะกรรมการ แต่ละฝ่าย

6) พิจารณาคัดเลือกและแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินงานแต่ละฝ่าย

7) มอบงานให้คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาชุดต่อไป ภายใน เจ็ดวัน นับตั้งแต่วันที่มหาวิทยาลัยประกาศแต่งตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา ชุดใหม่

8) เข้าร่วมประชุมชี้แจงต่อสภานักศึกษาทุกครั้งที่มีการประชุม

9) เสนอชื่อคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา เป็นรายบุคคลต่อ อธิการบดี เพื่อพิจารณาถอดถอนคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาผู้นั้น โดยความเห็นชอบของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาไม่น้อยกว่า สามในสี่

ข้อ 5 กรรมการบริหารองค์การนักศึกษา มีหน้าที่ดังต่อไปนี้

1) นายกององค์การนักศึกษา

1) เป็นประธานในการบริหารขององค์การนักศึกษา

2) เป็นประธานของที่ประชุมคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา

3) เป็นตัวแทนขององค์การนักศึกษาเพื่อเข้าร่วมประชุมกับ

มหาวิทยาลัย เมื่อได้รับเชิญ

4) ควบคุมการดำเนินงานขององค์การนักศึกษาร่วมกับ คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาให้เป็นไปตามนโยบายที่ได้แถลงไว้

2) อุปนายกององค์การนักศึกษา

1) ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากนายกององค์การนักศึกษา

2) ปฏิบัติงานแทนนายกององค์การนักศึกษา ในกรณีที่นายกององค์การ นักศึกษาไม่อยู่หรืออยู่ แต่ไม่สามารถปฏิบัติงานได้

3) เลขานุการ

1) เป็นประธานคณะกรรมการเลขานุการองค์การนักศึกษา

2) จัดทำระเบียบวาระการประชุมของคณะกรรมการบริหารองค์การ นักศึกษา แล้วจัดส่งให้คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาก่อนมีการประชุมคราว ต่อไป

- 3) รับผิดชอบในงานสารบรรณ
  - 4) รับผิดชอบในงานสวัสดิการและปฐม
  - 5) รับผิดชอบพัสดุ และทรัพย์สินขององค์การนักศึกษา
  - 6) จัดทำงบประมาณของสำนักงานเลขานุการองค์การนักศึกษาเสนอต่อคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาเพื่อพิจารณา
  - 7) ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากนายกองค์การนักศึกษา
- 4) เหนี่ยวเหนี่ยว
- 1) เป็นประธานคณะกรรมการฝ่ายการเงินและบัญชี
  - 2) ควบคุมการเงินขององค์การนักศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา
  - 3) จัดทำบัญชีรายรับ-รายจ่ายขององค์การนักศึกษา เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาหรือเพื่อการตรวจสอบ
  - 4) รับผิดชอบการจัดกาเงินทุนของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา
  - 5) จัดส่งบัญชีรายรับ-รายจ่ายให้กับคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาชุดใหม่ในวันมอบหมาย
  - 6) จัดทำงบประมาณของคณะกรรมการอนุกรรมการด้านการเงินและบัญชีเสนอต่อคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาเพื่อพิจารณา
- 5) ประธานฝ่ายแต่ละฝ่าย
- 1) เป็นประธานคณะกรรมการแต่ละฝ่าย
  - 2) เป็นประธานในที่ประชุมของชมรมในสังกัด และรับผิดชอบกิจการของฝ่าย
  - 3) จัดทำงบประมาณของฝ่าย และดำเนินการรวบรวมโครงการ และนโยบายของฝ่าย เพื่อเสนอต่อคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาเพื่อพิจารณา
  - 4) ประสานงานและวางแผนกำหนดนโยบายของฝ่ายให้สอดคล้องกับนโยบายของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา
  - 5) ติดตามผลการดำเนินงานของฝ่ายและชมรม
  - 6) ดำเนินงานตามที่ได้รับมอบหมายจากนายกองค์การนักศึกษา

ข้อ 6 ให้นายกองการศึกษาที่มีอำนาจหน้าที่ควบคุมและจัดระเบียบบริหารภายในองค์การนักศึกษา

นายกองการศึกษาและอุปนายกองการศึกษาเป็นผู้รับผิดชอบประสานงานกับสโมสรนักศึกษาในแต่ละคณะโดยตรง

นายกองการศึกษาและคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาฝ่ายที่เกี่ยวข้องหรือผู้ที่ได้รับมอบหมายจากบุคคลข้างต้น เป็นตัวแทนองค์การนักศึกษาในการเข้าร่วมประชุมสภามหาวิทยาลัย การประชุมคณบดี การประชุมสภาคณาจารย์และเจ้าหน้าที่และนักริชาการของมหาวิทยาลัย เมื่อได้รับเชิญ

ข้อ 7 ให้คณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาเสนอชื่อแต่งตั้งคณะอนุกรรมการในแต่ละฝ่ายที่ช่วยเหลือดำเนินงานตามที่เห็นสมควร โดยความเห็นชอบของอาจารย์ที่ปรึกษา

ข้อ 8 ผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา ต้องมีคุณสมบัติเช่นเดียวกับผู้สมัครรับเลือกตั้งเป็นสมาชิกสภานักศึกษา

ข้อ 9 กำหนดการเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาให้เป็นไปตามประกาศของมหาวิทยาลัย

ผู้ที่มีสิทธิเลือกตั้งคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา คือ นักศึกษาของมหาวิทยาลัย

ให้ประกาศวัน เวลา และสถานที่ ที่จะมีการเลือกตั้งให้นักศึกษาทราบล่วงหน้า ไม่น้อยกว่า สามสิบวัน ก่อนวันเลือกตั้ง

ข้อ 10 สมาชิกภาพคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาสิ้นสุดลงเมื่อ

- 1) ขาดคุณสมบัติของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา
- 2) อายุของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษาสิ้นสุดลง
- 3) ตาย
- 4) ลาออก
- 5) พันสภาพการเป็นนักศึกษาของมหาวิทยาลัย หรือได้รับอนุมัติให้ลา

พักการศึกษา

- 6) ถูกลงโทษทางวินัย ตามข้อบังคับหรือระเบียบของมหาวิทยาลัย
- 7) อธิการบดีมีคำสั่งให้พ้นจากตำแหน่ง โดยระบุความผิดไว้อย่างชัดแจ้ง

### 3. คณะกรรมการองค์การนักศึกษา

#### 3.1 ความหมายของการบริหารคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

สมัยก่อนกิจการศึกษานั้นจะใช้คำว่า “งานบุคลากรนิสิตนักศึกษา” (Student Personnel Work) หรืองาน “บริการนิสิตนักศึกษา” (Student Personnel Services) ต่อมาในปัจจุบันใช้คำว่า คณะกรรมการองค์การนักศึกษาหรือกิจการนักศึกษา (Student Affairs) ซึ่งมีความหมายอย่างเดียวกัน คือ งานหรือกิจกรรมทั้งหมดที่กระทำอย่างเป็นระบบเพื่อกระตุ้นให้นักศึกษาได้พัฒนาตนเองให้มีความพร้อมในทุก ๆ ด้านให้เต็มตามศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งคำจำกัดความนี้ ได้รับการยอมรับอย่างกว้างขวาง ซึ่งเป็นคำจำกัดความของโคลเธอร์ (Clothier) หลังจากนั้นก็มีนักวิชาการหลายท่าน ได้กล่าวถึงความหมายของงานกิจการนักศึกษา (Student Affairs) ไว้มากมาย ความหมาย เช่น เรณู คำแพ (2552, หน้า 60 – 73) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหาร คณะกรรมการองค์การนักศึกษาหรือกิจการนักศึกษาว่า เป็นหน่วยงานกลางที่รับผิดชอบโดยตรงในการบริหารงานด้านกิจการนักศึกษา ทำหน้าที่ดูแล และประสานงานระหว่าง นักศึกษา คณาจารย์ ผู้บริหารและชุมชน โดยผ่านกระบวนการทางกิจกรรมที่สร้างสรรค์ ส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพนักศึกษา รวมทั้งจัดให้มีการบริการและสวัสดิการต่าง ๆ ที่ครอบคลุม เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีความรู้ ความสามารถที่จะแข่งขันในตลาดแรงงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ธนิษฐา ณ สุรินทร์ (2554) ให้ความหมายการบริหารกิจการนักศึกษาว่า เป็นการดำเนินงาน กิจกรรมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา ซึ่งอยู่นอกการเรียนการสอน ในชั้นเรียน ทั้งนี้เพื่อต้องการช่วยนักศึกษาให้มีความพร้อมในการเรียนและสามารถกระตุ้น และส่งเสริมให้เกิดการพัฒนาในด้านสติปัญญา อารมณ์ สังคม ร่างกาย และจิตใจเพื่อให้ จบการศึกษาและออกไปเป็นบัณฑิตอย่างสมบูรณ์

ชวณี สุภีรัตน์ และ ปิยะธิดา รุจะศิริ (2555, หน้า 2) ได้ให้ความหมาย เกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาว่า เป็นงานต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมของ นักศึกษา การให้บริการ และสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักศึกษาของคณะ เป็นกิจกรรมเสริม หลักสูตร เพื่อจุดมุ่งหมายโดยตรงต่อตัวของนักศึกษาเอง การบริหารกิจการนักศึกษา มีหน้าที่สำคัญในการสนับสนุน ส่งเสริมและเสริมสร้างสมรรถนะแก่นักศึกษาให้เป็นบัณฑิต อันพึงประสงค์ มีบทบาทในการพัฒนานักศึกษา การรักษา ระเบียบวินัย และการบริการ นักศึกษา

วรพงษ์ มหาพานต์ (2555, หน้า 82) ได้ให้ความหมายเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาว่า เป็นการบริหารกิจการต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาที่ไม่ใช่การเรียนการสอนในห้องเรียน เป็นหน้าที่ของผู้บริหารของสถานศึกษาต้องดำเนินการโดยรวมไปถึงงานพัฒนาบุคลิกภาพ งานกิจกรรมสร้างเสริม ลักษณะนิสัย สวัสดิการและบริการ นักศึกษาและงานด้านปกครอง ระเบียบวินัย เพื่อให้ให้นักศึกษาได้มีโอกาสพัฒนาด้านอารมณ์ จิตใจและสังคม ให้เป็นผู้มีคุณธรรมจริยธรรม สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น ทั้งในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา เพื่อให้ออกไปสู่สังคมและไปประกอบอาชีพได้อย่างมีคุณภาพ

เจฟเฟอรี ดี บีเวอร์ส (Jeffrey D.Beavers) (2016) ได้ให้ความหมายการบริหารกิจการนักศึกษาว่า การบริหารกิจการนักศึกษา คือ หน่วยงานที่ให้บริการดูแลช่วยเหลือนักศึกษาในหลายปัจจัยในการใช้ชีวิตในมหาวิทยาลัย หน่วยงานที่ซับซ้อนนี้ต้องการความเป็นผู้นำที่มั่นคง เพื่อที่จะดำรงไว้ซึ่งบริบทของมหาวิทยาลัยเช่นเดียวกับการจัดการบริหารหน่วยงานที่ช่วยเหลือนักศึกษา ที่มาพร้อมกับความต้องการที่หลากหลายและความสนใจ

สรุปได้ว่า การบริหารกิจการนักศึกษา หมายถึง การดำเนินงานที่เกี่ยวข้องกับผู้เรียนหรือการบริหารงานที่ได้จัดทำขึ้นเพื่อให้บริการสวัสดิการแก่นักศึกษา ส่งเสริมพัฒนานักศึกษาให้มีความพร้อมทางด้านการเรียน มีความรู้ มีทักษะประสบการณ์ อีกทั้งยังส่งเสริมให้นักศึกษาสามารถพัฒนาตนเองได้ในด้านร่างกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา อย่างเต็มศักยภาพสามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข

ความสำคัญของการบริหารงานกิจการนักศึกษา การบริหารกิจการนักศึกษา เป็นกระบวนการหนึ่งของการศึกษาที่มีความสำคัญ ทำให้นักศึกษาเกิดการเรียนรู้โดยการลงมือปฏิบัติ ซึ่งกระบวนการนี้ทำให้นักศึกษาได้เรียนรู้มีความประทับใจ และลงมือปฏิบัติให้เกิดผลได้ นักวิชาการการอุดมศึกษาได้มีความคิดเห็นว่าการบริหารกิจการนักศึกษาเป็นสิ่งที่มีความสำคัญและจำเป็นต่อสถาบันอุดมศึกษาและทางสถาบันอุดมศึกษาจะต้องให้การสนับสนุน ให้นักศึกษาได้จัดกิจกรรมนักศึกษาขึ้นมา จากความคิดเห็นของนักการอุดมศึกษาดังกล่าว ย่อมชี้ให้เห็นว่ากิจกรรมนักศึกษานั้น มีความสำคัญและมีความจำเป็นมาก ซึ่งนักศึกษาโดยทั่วไปเป็นคนรุ่นใหม่มีความคิดสร้างสรรค์ที่มีพลังกำลังทั้งทางด้านร่างกายและด้านความคิด มีความสนใจ มีความอยากรู้อยากเห็นและส่วนใหญ่เป็นผู้ที่มีความหวังดีต่อสังคมด้วยความจริงใจ กิจกรรมนักศึกษาสามารถตอบสนองต่อความ

สนใจและความต้องการของนักศึกษาในด้านต่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี กิจกรรมนักศึกษาจึงมีความสำคัญต่อนักศึกษาเพราะช่วยให้นักศึกษา มีความเจริญงอกงามเป็นคนโดยสมบูรณ์ที่ผ่านมากิจกรรมนักศึกษานั้นมีบทบาทมากมายในชีวิตประจำวัน นอกจากนี้จะก่อให้เกิดประโยชน์แต่ตัวนักศึกษาเองแล้วยังก่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมและประเทศชาติ และยังทำให้สถาบันอุดมศึกษาได้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่วางไว้อีกด้วย นอกจากนี้การบริหารกิจการนักศึกษายังเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการทำกิจกรรมของนักศึกษา การให้บริการและสวัสดิการต่าง ๆ แก่นักศึกษาของคณะ เป็นกิจกรรมเสริมหลักสูตร เพื่อพัฒนานักศึกษาให้เป็นผู้มีคุณลักษณะ 3 ประการ คือ มีคุณภาพ มีคุณธรรม และมีคุณค่า

นางลักษณ ใจฉลาด (2555, หน้า 3) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารกิจการนักศึกษาไว้ว่า การบริหารกิจการนักศึกษานั้นมีความสำคัญอย่างยิ่งของการบริหารสถานศึกษา เพราะเนื่องจากเป็นกระบวนการต่อเนื่องและสานสัมพันธ์ร่วมกันของฝ่ายบริหาร เป็นงานที่ผู้บริหารต้องรับผิดชอบร่วมกัน เพราะเกี่ยวข้องกับนักศึกษาตั้งแต่ได้เข้ามาศึกษาในสถานศึกษาจนกระทั่งจบออกจากสถานศึกษา ดังนั้นทางสถานศึกษาจึงกำหนดให้งานที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษายู่ภายใต้ความรับผิดชอบของฝ่ายกิจการนักศึกษา หรือรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา เป็นต้น ทำหน้าที่ดูแลและรับผิดชอบ การปกครองนักศึกษา การแนะแนว ตลอดจนจัดกิจกรรมให้เป็นไปตามนโยบายของสถานศึกษา โดยมีผู้บริหารสูงสุดของสถานศึกษาทำหน้าที่ควบคุมและบริหารงานกิจการนักศึกษาให้บรรลุตามเป้าหมาย อีกทั้งยังสร้างสรรค์ สืบสาน และส่งเสริมทุกวิถีทางเพื่อให้นักศึกษามีประสิทธิภาพ สามารถสร้างภูมิคุ้มกันตนเองให้มีคุณภาพและสมรรถภาพที่เป็นประโยชน์ต่อสังคมได้มากยิ่งขึ้น

วินสตัน และมาสซาริ (Winston and Massaro) (1987) ได้กล่าวถึงความสำคัญของการบริหารกิจการนักศึกษาไว้ว่า เป็นรูปแบบหนึ่งของกระบวนการศึกษา นอกชั้นเรียนที่มีความสำคัญต่อประสบการณ์นักศึกษาอย่างมากต่อประสบการณ์ทางการศึกษา ซึ่งได้แก่ การพัฒนาวุฒิภาวะของนักศึกษา การพัฒนาทักษะด้านการจัดการ และทักษะการตัดสินใจทางอาชีพ

การบริหารกิจการนักศึกษา เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษาโดยเฉพาะ และเป็นภารกิจของผู้บริหารที่จะต้องดำเนินการ เพื่อให้กิจการนักศึกษาดำเนินไปด้วยดี มีประสิทธิภาพ โดยการจัดการบริหารที่ดีและเหมาะสม ซึ่งจะสร้างลักษณะนิสัยที่ดีในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่น และสร้างประโยชน์ให้กับสถานศึกษาอีกด้วย ดังนั้น หากสถานศึกษา



สามารถจัดการบริหารกิจการนักศึกษาได้ดี ทัดเทียมเท่ากับงานด้านอื่น ๆ ของสถานศึกษา แล้ว ย่อมจะก่อให้เกิดประสิทธิภาพขึ้นในสถานศึกษาอย่างแน่นอน เนื่องจากการบริหารกิจการนักศึกษานั้นมีประโยชน์ต่อโครงการบริหารสถานศึกษาหลายประการ เช่น ช่วยส่งเสริมและพัฒนาความสามารถของนักศึกษาให้มีความพร้อมที่จะใช้ชีวิตที่ดี เก่ง และมีความสุขในสังคมได้ ช่วยแก้ปัญหาให้นักศึกษาขาดแคลนทุนทรัพย์ในการศึกษาเล่าเรียน สถานสัมพันธ์อันดีระหว่างลูกศิษย์กับอาจารย์อย่างถูกต้องตามวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศชาติ ช่วยส่งเสริมและใส่ใจสุขภาพของนักศึกษา ช่วยสร้างสรรค์มารยาทอันดีในสังคม ดำรงรักษาวัฒนธรรมอันดีงามของประเทศชาติ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษา ตลอดจนส่งเสริมให้นักศึกษาได้เรียนรู้การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมได้อย่างมีคุณภาพ กิจกรรมนักศึกษาเป็นสื่อกลางในการประชาสัมพันธ์ระหว่างสถานศึกษากับหน่วยงานต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา เน้นให้นักศึกษาเป็นผู้มีความซื่อสัตย์สุจริตมีวินัย พร้อมที่จะพัฒนาสติปัญญาและความรู้อย่างต่อเนื่อง

สรุปความสำคัญของการบริหารกิจการนักศึกษา มีความสำคัญต่อการพัฒนาประสบการณ์การเรียนรู้ด้านวิชาการของนักศึกษา ประสบการณ์การอยู่ในสังคม ในมหาวิทยาลัย การพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษา การพัฒนาทักษะด้านการจัดการและทักษะการตัดสินใจทางอาชีพ ซึ่งจะส่งผลให้นักศึกษาเป็นบัณฑิตที่มีคุณภาพและสามารถพัฒนาประเทศให้เจริญก้าวหน้าให้ทันโลกที่เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา

### 3.2 วัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการนักศึกษา

การบริหารกิจการนักศึกษาในสถานศึกษานั้นมีความสำคัญ และมีความจำเป็นอย่างยิ่ง ซึ่งก่อให้เกิดประโยชน์ในการพัฒนานักศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนาตนเอง การมีส่วนร่วมในการใช้ชีวิตอยู่ในสังคม การจัดการศึกษาในระดับอุดมศึกษาซึ่งไม่ได้มุ่งส่งเสริมเฉพาะการผลิตบุคลากรเพื่อประกอบอาชีพเพียงอย่างเดียว แต่ยังมีเป้าหมายที่จะผลิตบัณฑิตเพื่อตอบสนองความต้องการของสังคมให้มีมาตรฐานวิชาชีพ และมาตรฐานวิชาการในระดับนานาชาติเพื่อให้บัณฑิตที่สำเร็จการศึกษาออกจากสถานศึกษาเป็นคนที่มีความสมบูรณ์มีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของสังคม สำหรับวัตถุประสงค์ของการบริหารกิจการนักศึกษาที่มีต่อนักศึกษาเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้ปฏิบัติงานดำเนินงานเกี่ยวข้องกับนักศึกษาจะต้องมีความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อสามารถดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ให้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของสถาบันอุดมศึกษา ซึ่งนักวิชาการหลายท่านได้กำหนดวัตถุประสงค์ของกิจการนักศึกษต่อนักศึกษาไว้มีดังนี้คือ

มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี (2555, หน้า 4) ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนักศึกษาไว้ดังนี้ 1) เพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาได้เห็นคุณค่าในการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรมไทยและวัฒนธรรมองค์กร 2) เพื่อพัฒนากระบวนการทำงานกิจกรรมนักศึกษา โดยใช้กระบวนการบริหารคุณภาพ (PDCA) 3) เพื่อพัฒนาความสามารถของนักศึกษาสามารถนำความรู้และประสบการณ์ไปประยุกต์ใช้ในงานกิจกรรมนักศึกษาในระดับสากล 4) เพื่อให้นักศึกษาได้เข้าร่วมในกิจกรรมเสริมหลักสูตร และใช้เวลาว่างให้เกิดประโยชน์ 5) เพื่อพัฒนาให้นักศึกษามีจิตสาธารณะ 6) เพื่อเตรียมความพร้อมให้กับนักศึกษาเพื่อไปประกอบวิชาชีพ 7) เพื่อเตรียมความพร้อมของนักศึกษาในการเป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัย 8) เพื่อเสริมสร้างทักษะ ความรู้และประสบการณ์ทางด้านวิชาการให้แก่นักศึกษา ตลอดจนการประกันคุณภาพกิจกรรมนักศึกษา 9) เพื่อเสริมสร้างความสัมพันธ์ระหว่างนักศึกษาในการทำงานร่วมกัน ทั้งภายในและภายนอก 10) เพื่อพัฒนาทางด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และสติปัญญา 11) เพื่อเสริมสร้างความสามัคคีในหมู่นักศึกษา 12) เพื่อปรับปรุงสถานการณีกีฬา ตามมาตรฐานโครงสร้างกีฬาขั้นพื้นฐาน 13) เพื่อส่งเสริมกีฬาเพื่อสุขภาพ กีฬาเพื่อความเป็นเลิศ และการอนุรักษ์กีฬารอบบ้าน 14) เพื่อส่งเสริมให้มีกิจกรรมนันทนาการ

สุรตนา มีขำ และวุฒิชัย อารักษ์โพชฌงค์ (2555, หน้า 1065)

ได้กล่าวถึงวัตถุประสงค์ของงานกิจการนักศึกษาได้ 2 อย่าง คือ 1) เพื่อช่วยให้นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียน 2) เพื่อช่วยพัฒนานักศึกษาให้เป็นคนที่มีสมบูรณ์ทุกด้าน และ 3) ส่งเสริมภารกิจของสถาบันการศึกษาในแง่การพัฒนาภารกิจด้านกิจการนักศึกษา การพัฒนานักศึกษาและการพัฒนาด้านบริหารการศึกษาภายในสถาบัน

การบริหารกิจการนักศึกษาในสถานอุดมศึกษานั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยให้นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียน โดยช่วยเหลือนักศึกษาในการแก้ไขปัญหาทั้งในเรื่องส่วนตัวและในเรื่องการเรียน ช่วยพัฒนาบุคลิกภาพของนักศึกษาในด้านต่าง ๆ ให้เป็นคนที่มีความสมบูรณ์ มีสติปัญญาดี อารมณ์สังคมและจิตใจ มีภาวะความเป็นผู้นำที่ดี มีความพร้อม มีศีลธรรม มีคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีความสามัคคีสามารถบำเพ็ญประโยชน์ เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ของมหาวิทยาลัยและสังคมสามารถดำรงชีวิตได้อย่างมีความสุขและเป็นประโยชน์ต่อสังคมต่อไป

### 3.3 ขอบข่ายของการบริหารกิจการนักศึกษา

ขอบข่ายของการบริหารกิจการศึกษานั้นการดำเนินงานนั้นจะขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ที่เปลี่ยนแปลงไปตามยุคสมัย การกำหนดขอบข่ายของกิจการนักศึกษาใน

ประเทศไทยนั้น มีปัจจัยตามต้นสังกัด ขนาด และวัตถุประสงค์ของแต่ละสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้นการพัฒนาให้นักศึกษาให้มีคุณลักษณะของบัณฑิตที่พึงประสงค์นั้น จะต้องมีการส่งเสริมการเรียนรู้วิชาชีวิต และการจัดกิจกรรมนักศึกษาแบบบูรณาการ โดยมุ่งส่งเสริมและสนับสนุนให้จัดกิจกรรมที่หลากหลาย เพื่อสร้างองค์ความรู้ คุณธรรมจริยธรรมและบุคลิกภาพ ความรับผิดชอบและการเรียนรู้ทักษะชีวิตให้นักศึกษา นอกจากนี้มุ่งส่งเสริมสนับสนุนการจัดกิจกรรมในด้านสุขภาพ เพื่อให้ให้นักศึกษามีความสมบูรณ์แข็งแรง ทั้งทางด้านร่างกายและจิตใจ อีกทั้งยังส่งเสริมการจัดกิจกรรมนักศึกษาในด้านการทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม เพื่อรักษาเอกลักษณ์และประเพณีอันดีงามของชาติไทยต่อไป

กระบวนการพัฒนานักศึกษาจะต้องทำการฝึกให้นักศึกษารู้จักความรับผิดชอบต่อในการเข้าร่วมกิจกรรม การฝึกอบรมต่าง ๆ อย่างเต็มใจด้วยกระตือรือร้นก็ตาม แต่ก็ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและปัจจัยต่าง ๆ อีกหลายประการ เช่น ภูมิหลังทางครอบครัวและสังคมสิ่งแวดล้อมที่หล่อหลอมตัวนักศึกษา ความสามารถ เจตคติ และความคาดหวังของตัวนักศึกษาเอง ตลอดจนคุณภาพการศึกษาที่นักศึกษาได้รับจากสถาบันการศึกษานั้น นอกจากนี้ยังมีขอบข่ายของกิจการนักศึกษาที่ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขต่าง ๆ ดังนี้

1. การปฐมนิเทศนักศึกษา จะทำให้นักศึกษาสามารถปรับตัวเข้ากับกระบวนการศึกษา สังคม และสิ่งแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาได้อย่างดี
2. การศึกษาว่าการต่าง ๆ ได้ผลดีจะต้องขึ้นอยู่กับความสามารถของตัวนักศึกษาเอง นักศึกษาบางส่วนอาจต้องการความช่วยเหลือจากอาจารย์ผู้สอนในสาขาวิชานั้น ๆ บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษาหรืออาจารย์ที่ปรึกษาจะต้องประสานงานขอความร่วมมือจากอาจารย์ผู้สอน เพื่อให้ความรู้เพิ่มเติมในการเสริมสร้างทักษะการเรียนรู้ ตลอดจนการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของนักศึกษา
3. ที่พักอาศัยของนักศึกษา จะต้องมีความสะดวกสบาย ปลอดภัย และมีสิ่งแวดล้อมที่ดี
4. การเกิดความรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งของสถาบันอุดมศึกษา บุคลากรของฝ่ายกิจการนักศึกษาจะต้องมีความจริงจังในการช่วยเหลือเป็นที่ปรึกษา เพื่อให้นักศึกษาเกิดความรู้สึกดังกล่าวจากตนเองด้วยวิธีการดังนี้
  - 4.1 กระตุ้นให้นักศึกษามีการรวมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ
  - 4.2 ส่งเสริมและสนับสนุนกิจกรรมที่มีประโยชน์ ซึ่งนักศึกษาเป็นผู้ริเริ่มขึ้น

4.3 ส่งเสริมกิจกรรมสังคมและบันเทิงของนักศึกษา

4.4 ส่งเสริมและสร้างโอกาส เพื่อให้เกิดความร่วมมือระหว่าง นักศึกษาและอาจารย์ในการทำกิจกรรมต่าง ๆ ที่เป็นประโยชน์ หรือแก้ปัญหาของ สถาบันอุดมศึกษา

4.5 ส่งเสริมความสัมพันธ์ด้านสังคมและวิชาการระหว่างนักศึกษา และอาจารย์

5. สมรรถภาพทางร่างกายและจิตใจของนักศึกษา นักศึกษาจะต้อง ตระหนักถึงสมรรถภาพของร่างกายของจิตใจของตนเอง รู้จักรักษาสุขภาพร่างกายให้ แข็งแรงสมบูรณ์ มีจิตใจที่เป็นสุขในการกระทำสิ่งที่ดีงาม เพื่อการบรรลุเป้าหมายนี้ บริการ สุขภาพอนามัยของสถาบันอุดมศึกษาจะต้องครอบคลุมงานทั้งด้านป้องกันโรค ส่งเสริม สุขภาพ และรักษาโรคเชิงรุกหลักการด้านสุขภาพอนามัยขององค์การอนามัยโลก

6. นักศึกษามีความเข้าใจตนเอง นักศึกษาจะต้องเข้าใจใน ความสามารถของตนเองมีแรงขับและแรงกระตุ้น รู้ถึงข้อจำกัดของตนเอง ซึ่งจะเป็น ประโยชน์ต่อการวางแผนชีวิต ตลอดจนการพัฒนาบุคลิกภาพและการแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เพื่อการบรรลุเป้าหมายในข้อนี้ สถาบันอุดมศึกษาควรจัดบริการแนะแนวโดยมีผู้ปฏิบัติงาน ด้านนี้ด้วยความรู้ ความสามารถอย่างยิ่ง มีบริการทดสอบในด้านต่าง ๆ และมีทะเบียน ประวัติของนักศึกษาแต่ละคนอย่างสมบูรณ์

7. นักศึกษาสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ นักกิจการ นักศึกษาที่ปฏิบัติงานในกองหรือฝ่ายกิจการนักศึกษาควรจะให้บริการให้คำปรึกษา และบริการจิตบำบัด (Psychiatric Services) ให้แก่นักศึกษามีการแนะนำให้นักศึกษาที่มี พฤติกรรมก้าวร้าว หงุดหงิด อารมณ์แปรปรวน สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้พร้อมทั้ง ปรับปรุงและพัฒนาการพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ดังกล่าวให้ดีขึ้นจนทุกประการ

8. มีการพัฒนาและสนใจสิ่งต่าง ๆ ในสังคม นักกิจการนักศึกษาควร ส่งเสริมกิจกรรมต่าง ๆ รวมทั้งการนันทนาการ เพื่อเพิ่มควมมีชีวิตที่สดใส ช่วยนักศึกษา ให้ค้นพบความสนใจขั้นพื้นฐานของสังคมเพื่อการเข้าใจปัญหาของสังคมมากขึ้น และนำมา ประยุกต์ใช้กับตนเองให้เกิดการพัฒนาตนมากยิ่งขึ้น

9. การเห็นคุณค่าของเงินและสิ่งของ นักกิจการนักศึกษาที่ ประสานงานกิจกรรมนักศึกษาจะต้องสร้างความตระหนักให้นักศึกษาเห็นคุณค่าของเงิน ที่ใช้จ่ายทั้งของส่วนตัวและสังคม หางานให้นักศึกษาทำเพื่อมีรายได้พิเศษ จัดหาแหล่งเงิน

ทุนการศึกษา จัดบริการแนะแนวและให้คำปรึกษาแก่นักศึกษาที่มีปัญหาเกี่ยวกับเงินไม่ให้  
ใช้จ่ายเงินอย่างฟุ่มเฟือย เป็นต้น

10. พัฒนาความก้าวหน้าของนักศึกษาสู่จุดหมายในอาชีพที่เหมาะสม  
กับตน นักศึกษาบางคนเข้าศึกษาในสถาบันการศึกษาโดยมีจุดหมายแน่ชัดในวิชาชีพ เช่น  
จบออกมาเป็นวิศวกร สถาปนิก แพทย์ เกษัตริกร พยาบาล และครูระดับอนุบาล ฯลฯ แต่  
บางคนอาจจะสอบได้เข้าศึกษาในสาขาวิชาที่ตนเองไม่ชอบและไม่มีความถนัดในการเรียน  
เลือกสาขาวิชาเข้ามาศึกษาตามกระแสและยังมีนักศึกษาอีกจำนวนมากที่ไม่ทราบว่าตนเอง  
สนใจและถนัดในวิชาชีพสาขาใด จึงไม่มีจุดหมายที่แน่นอน หรือบางคนคิดว่าตนเองมี  
จุดหมายที่แน่นอนแล้ว แต่เมื่อได้ศึกษาไปชั่วระยะเวลาหนึ่ง จึงพบว่าตนเองไม่เหมาะสม  
กับสาขาวิชาที่ตนกำลังศึกษาอยู่ นักกิจกรรมนักศึกษาหรือนักแนะแนวการศึกษาที่  
ปฏิบัติงานกิจกรรมนักศึกษา ควรเฝ้าสังเกตและวิธีการช่วยนักศึกษาให้เข้าใจตนเองและ  
มีเป้าหมายที่ถูกต้องเหมาะสมเพื่อความก้าวหน้าในจุดหมายของอาชีพที่พึงประสงค์

### 3.4 รูปแบบของการบริหารกิจการนักศึกษา

รูปแบบของการบริหารกิจการนักศึกษาจะแตกต่างกันไปตามบทบาทของ  
สถาบันการศึกษาและนโยบายหรือแนวทางการพัฒนานักศึกษาของแต่ละสถาบัน ขณะที่  
นักศึกษาทำการศึกษาเล่าเรียนนั้น นักศึกษามีโอกาสศึกษาในชั้นเรียนกว้างขวางและได้รับ  
ประสบการณ์โดยตรงจากสิ่งแวดล้อมต่าง ๆ ของสถาบันการศึกษาอีกมากมาย  
ประสบการณ์ต่าง ๆ ที่ได้รับ เช่น การคบเพื่อน การเข้าสังคม การเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ  
การอยู่ร่วมกับผู้อื่น ตลอดจนการวางแผนการใช้จ่ายของตนเอง แต่ก็ยังไม่เพียงพอต่อการ  
พัฒนานักศึกษาให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์ในทุก ๆ ด้าน สถาบันอุดมศึกษาซึ่งมีส่วนร่วมใน  
การพัฒนานักศึกษาจึงต้องจัดรูปแบบการบริหารกิจการนักศึกษาให้มีคุณภาพ  
ประสิทธิภาพและมีขอบข่ายกว้างขวางมากเพียงพอต่อการพัฒนานักศึกษา

ปรียากร มนุเศวต (2555) ได้กล่าวว่า รูปแบบการบริหารงานกิจการ  
นักศึกษา ประกอบด้วย องค์ประกอบหลัก 2 ส่วน คือ 1) หลักการและแนวคิด 2) วิธีการ  
ดำเนินงาน ประกอบด้วย ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ งบประมาณ บุคลากร และวัสดุอุปกรณ์ ส่วน  
ในเรื่องของกระบวนการดำเนินงานนั้น ได้แก่ การจัดสภาพแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้  
การจัดโครงสร้างการบริหารงานกิจการนักศึกษา การวิจัยสถาบันการบริหารทรัพยากร  
มนุษย์ การบูรณาการกิจกรรมนักศึกษากับรายวิชา และการจัดสรรทรัพยากรอื่นผลผลิต  
ได้แก่ การพัฒนาคุณภาพชีวิตนักศึกษา ประกอบด้วย การจัดบริการหอพัก การจัด

จำหน่ายอาหาร การบริการอนามัย งานทุนนักศึกษา และการสร้างเสริมประสบการณ์ และการพัฒนานักศึกษา ได้แก่ งานวินัยนักศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษา การบริการแนะแนว การบริการนักศึกษานานาชาติ และการจัดปฐมนิเทศนักศึกษา

มิตร ทองกาบ (2559, หน้า 208) ได้กล่าวสรุปว่า รูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษา สำหรับการศึกษาระดับอุดมศึกษา ประกอบไปด้วย โครงสร้าง 5 ด้าน คือ 1) ปรัชญาของกิจการนักศึกษา 2) นโยบายของกิจการนักศึกษา 3) วัตถุประสงค์ของกิจการนักศึกษา 4) ขอบเขตของกิจการนักศึกษา 5) กระบวนการบริหารกิจการนักศึกษา

สรุปได้ว่ารูปแบบการบริหารงานกิจการนักศึกษา ประกอบด้วย หลักการ แนวคิด วิธีการดำเนินงาน และโครงสร้างอื่น ๆ คือ ปรัชญาของกิจการนักศึกษา นโยบายของกิจการนักศึกษา วัตถุประสงค์ของกิจการนักศึกษา และขอบเขตของกิจการนักศึกษา ซึ่งประกอบด้วยภารกิจ 4 ด้าน คือ ภารกิจด้านสวัสดิการ ภารกิจด้านควบคุม ภารกิจด้านกิจกรรมร่วมหลักสูตร และภารกิจด้านส่งเสริมวิชาการ

### 3.5 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการบริหารกิจการศึกษา

#### แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษา

การบริหารกิจการนักศึกษาเป็นงานที่ส่งเสริม และสนับสนุนให้ทางด้านวิชาการนั้นดำเนินไปจนถึงเป้าหมาย ทำให้งานด้านวิชาการมีความเข้มแข็งมากยิ่งขึ้น ในกระบวนการเรียนการสอนนั้น การบริหารกิจการนักศึกษาเป็นงานที่มีความสำคัญที่จะสร้างเสริมสิ่งต่าง ๆ ให้กับนักศึกษาตามที่ตั้งใจให้เกิดขึ้น การค้นคว้า ทดลองปฏิบัติ และการรู้จักแสวงหา ซึ่งสิ่งเหล่านี้ กิจกรรมนักศึกษาจะช่วยสร้างเสริมและเติมแต่งให้สมบูรณ์ นอกเหนือจากการเรียนในห้องเรียน ดังนั้น การจะทำให้สถาบันอุดมศึกษามีความสมบูรณ์ ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันเพื่อให้สามารถผลิตบัณฑิตที่มีความเป็นเลิศทางวิชาการ มีคุณธรรม จริยธรรมและมนุษยสัมพันธ์ที่ดี นักศึกษาสามารถจะนำเอาความรู้ความเข้าใจตลอดจนประสบการณ์ต่าง ๆ ไปใช้ให้เกิดประโยชน์ในการสร้างสรรค์และพัฒนาสังคมให้เจริญก้าวหน้าได้อย่างมีประสิทธิภาพได้อย่างแท้จริงนั้น และสร้างความเข้าใจถึงจุดมุ่งหมายของมหาวิทยาลัยตลอดจนบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในงานกิจการนักศึกษาและทุกคนจะต้องตระหนักเสมอว่าการบริหารกิจการนักศึกษาเป็นงานที่มีความสำคัญเท่าเทียมกับงานด้านการเรียนการสอน โดยจะต้องทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างอาจารย์และบุคลากรที่ทำหน้าที่งานด้านกิจการนักศึกษาดังนี้

### 3.6 แนวคิดของการบริหารกิจการนักศึกษาในปัจจุบัน

การจัดการศึกษาในสถานศึกษาในระดับอุดมศึกษาเป็นการมุ่งพัฒนาความเจริญของทางสติปัญญา และความคิดเพื่อความก้าวหน้าทางวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง สามารถนำไปเพื่อใช้ในการพัฒนาประเทศและมุ่งสู่การพัฒนาคนให้เป็นผู้ที่มีคุณธรรมจริยธรรม มีความรู้ และตระหนักถึงคุณค่าของศิลปวัฒนธรรมและภูมิปัญญาไทย สามารถดำเนินชีวิตที่มีคุณค่าแก่บุคคล สังคม และประเทศชาติ ดังนั้น สถาบันอุดมศึกษาจึงต้องคำนึงถึงการฝึกฝนในการผลิตบัณฑิตให้มีคุณภาพ และคุณลักษณะตามที่สังคมต้องการ ซึ่งบัณฑิตที่มีคุณภาพถือว่าเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่แสดงให้เห็นถึงคุณภาพและประสิทธิภาพของสถาบันอุดมศึกษา ดังนั้น กระบวนการพัฒนานักศึกษา จึงเป็นสิ่งที่สถาบันอุดมศึกษาต้องให้ความสำคัญอย่างยิ่ง และในปัจจุบันสังคมไทยนั้นอยู่ในท่ามกลางกระแสโลกาภิวัตน์ที่มีความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี การไหลเวียนของข้อมูลข่าวสาร ก่อให้เกิดการเรียนรู้ ซึ่งนำไปสู่การเปลี่ยนแปลง ความคิด ความเชื่อ รูปแบบและวิธีการดำเนินชีวิตของคนในสังคมต่อไป

King and Fields (1980) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารกิจการนักศึกษาว่าการบริหารกิจการนักศึกษานั้นเป็นเรื่องเกี่ยวกับการพัฒนานักศึกษาด้านหนึ่งของกระบวนการพัฒนามนุษย์ และได้เสนอเป้าหมายในการพัฒนานักศึกษาไว้ 4 ประการคือ

1. การพัฒนาสติปัญญา เน้นการพัฒนาความสามารถของบุคคลในการคิดและเรียนรู้ รวมทั้งกระบวนการในการรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ สังเคราะห์ข้อมูลเหล่านี้ สร้างสรรค์ความหมายใหม่ และประเมินคุณค่าและศักยภาพของข้อมูลนั้น
2. การพัฒนาเอกลักษณ์ เน้นการพัฒนาความรู้ลึกเกี่ยวกับตนเอง หมายถึง ค้นพบว่าตนเองเป็นใคร และบอกได้ว่าตนเองต้องการเป็นคนประเภทไหน ซึ่งอาจเรียกได้ว่าเป็นการพัฒนา “อีโก้” หรือ “ลักษณะเฉพาะของบุคคล”
3. การพัฒนาสัมพันธภาพระหว่างบุคคล เน้นการปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ของการปฏิสัมพันธ์ทั้งต่อตนเองและต่อผู้อื่น และการเรียนรู้จะสัมพันธกับผู้อื่นอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประโยชน์
4. การพัฒนาค่านิยม เน้นการสร้างเกณฑ์เกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม นำมาใช้เป็นแนวทางในการดำเนินชีวิต วิธีการกำหนดบทบาทตนเองในสังคม โดยคำนึงถึงอุดมคติในสังคม

Miller and Winston (1991) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับงานด้านการบริหาร  
กิจการนักศึกษาใน 3 ลักษณะ คือ

1. กิจการนักศึกษาเป็นการสอนนักศึกษาในการพัฒนาเจตคติ ค่านิยม  
วุฒิภาวะและการฝึกฝนความเป็นผู้นำ ซึ่งความรู้ดังกล่าวไม่ได้ติดหน่วยกิตให้เหมือนกับ  
วิชาการทั่วไป และเป็นการช่วยให้ผู้บริหารและคณาจารย์ได้ทราบถึงความต้องการและสิ่ง  
ต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา รวมทั้งทำหน้าที่ให้การศึกษาดูแลตรวจสอบสภาพแวดล้อมใน  
สถาบันที่เกี่ยวข้องกับนักศึกษา และมีปฏิสัมพันธ์กับโครงการทางวิชาการของมหาวิทยาลัย

2. กิจการนักศึกษาเป็นการจัดบริการในด้านต่าง ๆ ให้แก่นักศึกษา เช่น  
การจัดชมรมต่าง ๆ การจัดกิจกรรมเพื่อมุ่งให้นักศึกษาเกิดความสุขสนุกรสนานการผ่อนคลาย  
ความตึงเครียดจากปัญหาที่นักศึกษามีอยู่ รวมทั้งเป็นงานที่ประสานกิจกรรมทุกประเภท  
ที่ไม่ใช่เป็นงานทางวิชาการ

3. กิจการนักศึกษาเป็นเรื่องของการทำหน้าที่วิจัยเกี่ยวกับนักศึกษาในแง่  
ของการศึกษาถึงปัญหาของนักศึกษา การประเมินผลโครงการบริการนักศึกษา การหาวิธี  
ตอบสนองความต้องการและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของนักศึกษาให้ลดน้อยลงไป

สรุป แนวคิดในเรื่องของการบริหารกิจการนักศึกษาเป็นการจัดกิจกรรม  
ให้แก่นักศึกษา เพื่อพัฒนาความรู้ความสามารถ วุฒิภาวะและฝึกฝนการเป็นผู้นำเพื่อให้  
นักศึกษาเกิดทักษะ สามารถนำไปประยุกต์ใช้ในชีวิตประจำวันและอยู่ในสังคมที่มีการ  
เปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา รวมถึงสามารถแก้ไขปัญหาต่าง ๆ ของนักศึกษาให้ลดน้อย  
ลงไป

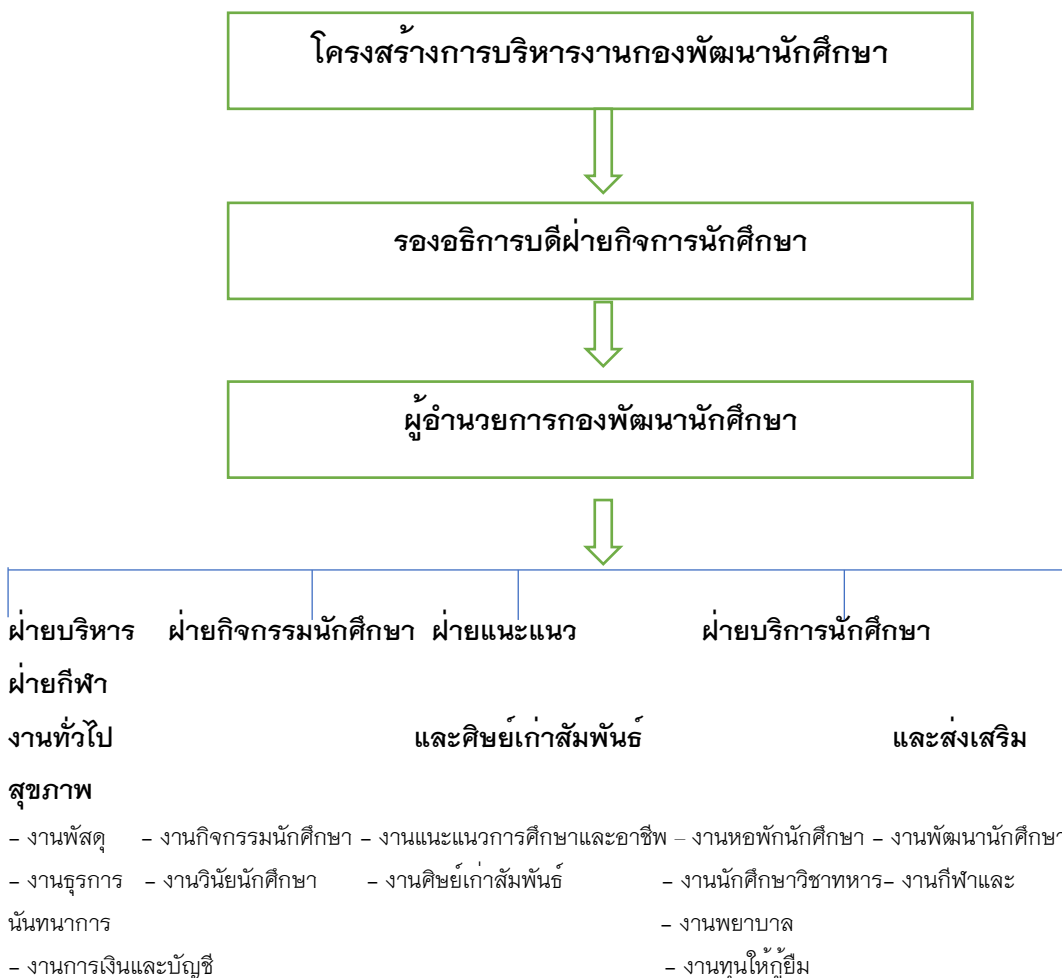
### 3.7 โครงสร้างการบริหารกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

งานกองพัฒนานักศึกษา ได้ปรับเปลี่ยนโครงสร้างการบริหารงานมุ่งเน้น  
การมีส่วนร่วมของชุมชน งานพัฒนานักศึกษาจึงได้ปรับเปลี่ยนโครงการการบริหารงานให้มี  
ความชัดเจน นำสู่การปฏิบัติ โดยมีองค์การบริหารงานนักศึกษาและสภานักศึกษาเป็น  
กำลังสำคัญในการจัดกิจกรรมหลัก มีบุคลากรเพิ่มขึ้นเป็น 2 ท่าน กิจกรรมที่สำคัญที่  
นำไปสู่การพัฒนาชุมชน ประกอบด้วย กิจกรรมด้านการเมือง กิจกรรมวิชาการ กิจกรรม  
ส่งเสริมศิลปวัฒนธรรม และกิจกรรมบำเพ็ญประโยชน์

งานพัฒนานักศึกษา เป็นหน่วยงานดำเนินการส่งเสริมให้นักศึกษาทำ  
กิจกรรมร่วมกับมหาวิทยาลัย และชุมชน มุ่งฝึกฝน พัฒนานักศึกษา ให้เป็นบุคคลที่มี  
ความรู้ ความสามารถ มีจิตอาสา และสมานฉันท์ มีระเบียบวินัย คุณธรรม และจริยธรรม



ที่ดิงาม มีความสามารถในการประกอบอาชีพ สามารถบูรณาการความรู้ที่สอดคล้องกับ  
ความเปลี่ยนแปลง และความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี



ภาพประกอบ 8 โครงสร้างการบริหารงานกองพัฒนานักศึกษา  
ที่มา: คู่มือการดำเนินงาน, งานพัฒนานักศึกษา กองกลาง สำนักงานอธิการบดี  
มหาวิทยาลัยราชภัฏเชียงใหม่, มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนสุนันทา,  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏสงขลา

### 3.8 หลักการของการบริหารกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.8.1 จัดกิจกรรมเพื่อส่งเสริมให้นักศึกษาเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะด้านความรู้  
คุณธรรม และจริยธรรมอย่างเหมาะสม สามารถดำรงชีวิตบนพื้นฐานของสังคมแห่งการ  
เรียนรู้และเกื้อกูลต่อการพัฒนาทั้งปวง

3.8.2 ให้บริการด้านทุนการศึกษา หอพักนักศึกษา การให้คำปรึกษา ประกันอุบัติเหตุ ยาและเวชภัณฑ์ ในการให้สวัสดิการและการสร้างองค์ความรู้ สร้างอาชีพ รวมทั้งในการปฏิบัติตนเป็นพลเมืองที่ดีมีคุณภาพ

3.8.3 สนับสนุนให้นักศึกษาจัดกิจกรรมอย่างหลากหลายเป็นประโยชน์ ต่อตนเองสังคม ชุมชน ท้องถิ่น และสอดคล้องกับความต้องการของนักศึกษาและนโยบาย ของมหาวิทยาลัยราชภัฏ

3.8.4 ให้การบริการและส่งเสริมการสร้างงานทั้งในและนอก มหาวิทยาลัย ให้นักศึกษาทำงานระหว่างเรียน เพื่อเป็นทุนการศึกษา รวมทั้งได้เรียนรู้ และได้ประสบการณ์จริงจากการทำงาน

3.8.5 สนับสนุนส่งเสริมให้นักศึกษา ประชาชนทั่วไปได้ออกกำลังกาย สามารถพัฒนาตนในมิติสุขภาพ จิตใจ สังคม และสติปัญญา ซึ่งจะนำไปสู่พัฒนาคุณภาพ ชีวิตที่เอื้อต่อการพัฒนาประเทศ

3.8.6 ส่งเสริมและทำนุบำรุงศิลปวัฒนธรรม ประเพณี ด้วยการรวม กิจกรรมกับชุมชนท้องถิ่น ในการอนุรักษ์และฟื้นฟูประเพณีอันดีงามของไทย

3.8.7 บริหารจัดการให้หน่วยงานมีความพร้อมและเอื้อต่อการดำเนินการ กิจของงานพัฒนานักศึกษา

สรุปได้ว่าการบริหารงานกิจการศึกษามีหลักการสำคัญที่เกี่ยวข้องกับ สถาบันอุดมศึกษาของนักศึกษา ทั้งในด้านการพัฒนานักศึกษาให้เป็นบุคคลที่สมบูรณ์เป็น บัณฑิตที่พึงประสงค์ของสถาบันศึกษาและชุมชน และรวมทั้งการจัดบริการ สวัสดิการ สภาพแวดล้อม หรือสิ่งอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ให้นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษา เล่าเรียน

## แนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

ในยุคแห่งการเริ่มต้นของศตวรรษที่ 21 เทคโนโลยีและโลกาภิวัตน์มีอิทธิพล อย่างมากต่อองค์การและรูปแบบการทำงานขององค์การ ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอย่าง ฉับพลันดังกล่าวทำให้องค์การมีลักษณะยืดหยุ่น ไร้ขอบเขตและโครงสร้างที่แน่นอน ทำให้ วิธีการทำงานเปลี่ยนแปลงจากเดิมที่อาศัยความสามารถทางด้านร่างกายเป็นการทำงาน ที่ต้องใช้ความสามารถหรือความฉลาดทางปัญญามากขึ้น ดังนั้น ในการทำงานจึงไม่

สามารถสังเกตการณ์ ตรวจสอบ และควบคุมได้อย่างทั่วถึง แสดงให้เห็นถึงการที่มีผู้นำที่เก่งเพียงคนเดียวอาจไม่สามารถเกิดประสิทธิผล แต่สมาชิกในกลุ่มหรือทีมต้องมีภาวะผู้นำร่วมกันด้วย (Den Hartog & Koopman, 2001, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง, 2553, บทนำ) ด้วยเหตุนี้ หลักการของภาวะผู้นำใ้บริการอาจเป็นคำตอบที่เหมาะสมสำหรับสภาพการณ์ที่กำลังเกิดขึ้น โดยภาวะผู้นำใ้บริการเป็นแนวคิดที่มีพื้นฐานของการทำงานเป็นทีม การอยู่ร่วมกันเป็นชุมชน การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การมีพฤติกรรมที่ประกอบด้วยคุณธรรม การดูแลเอาใจใส่เพื่อนร่วมงาน และการมุ่งพัฒนาให้เพื่อนร่วมงานเจริญงอกงาม ซึ่งสามารถช่วยให้องค์กรพัฒนาคุณภาพได้ (Spears, 1996, อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง, 2553, บทนำ)

ในปัจจุบันแนวคิดและทฤษฎีของ Servant Leadership ได้รับความนิยมและมีแพร่หลายในต่างประเทศ สำหรับประเทศไทยนั้น ได้มีงานเขียนที่กล่าวถึงแนวคิดนี้อยู่บ้างแต่ไม่มากนักโดยใช้คำในภาษาไทยว่า “ภาวะผู้นำแบบรับใช้” หรือ “ภาวะผู้นำใ้บริการ” แต่งานวิจัยนี้จะใช้คำว่า “ภาวะผู้นำใ้บริการ” ทั้งนี้เนื่องจากต้องการจะสื่อความหมายของภาวะผู้นำในเชิงบวกและแนวคิดดังกล่าวไม่ใช่เรื่องของการรับใช้ผู้อื่นเพียงอย่างเดียว แต่เป็นเรื่องของหลักการการทำงานเป็นทีม หลักพฤติกรรมที่เอาใจใส่ผู้อื่น หลักการปฏิบัติตามหลักจริยธรรม หลักการที่สนใจต่อความเจริญก้าวหน้าของผู้ตามและในขณะเดียวกันก็ให้ความสนใจต่อการเติบโตขององค์กรด้วย สิ่งเหล่านี้ล้วนแล้วอยู่ภายใต้แนวคิดของ Servant Leadership ทั้งสิ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และสรายุทธ กันหลง, 2553, หน้า 3) ดังรายละเอียดและแนวคิดที่น่าเสนอต่อไปนี้

## 1. ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ

### ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาวะผู้นำที่คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรที่จะมีซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ ของ ภูริส ภูมิประเทศ (2562, หน้า 122 – 140) สรุปว่าภาวะผู้นำแบบรับใช้หรือภาวะผู้นำใ้บริการ ควรจะมีเอกลักษณ์ของตนเอง รู้จักวางตัวให้เหมาะสม มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ยอมรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความปรองดองในหน่วยงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นักศึกษาคนอื่น ๆ ผู้วิจัยจะบูรณาการจากประเภทของภาวะผู้นำต่าง ๆ มาหลอมรวมเพื่อให้เข้ากับบทบาทและหน้าที่ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยเริ่มจากภาวะผู้นำใ้บริการ ประกอบด้วย ความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการ กระบวนทัศน์เกี่ยวกับ

ภาวะผู้นำใ้บริการ ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ และองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ นำเสนอตามลำดับดังนี้

### 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

แนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการ (Spears, 2004, p. 8) ซึ่งนิยามได้ออกเป็น 3 กลุ่ม คือ

กลุ่มที่หนึ่ง ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจงโดยเน้นที่การรับใช้และให้บริการคนอื่นเพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น นักบุญเปาโล (St. Paul) ได้กล่าวไว้กับชาวกาลาเทีย ตามที่พระเยซูคริสต์เจ้าได้สอนไว้ว่า “จงให้ความช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยความรัก และมีน้ำใจที่บริสุทธิ์ ในความเป็นจริงคนที่รู้สึกเป็นอิสระมากที่สุดก็คือ คนที่สามารถที่จะช่วยเหลือได้ตลอดเวลา” ซึ่งการให้ความช่วยเหลือในความหมายของคริสต์ศาสนานั้นหมายถึงการให้ความช่วยเหลือและรับใช้ซึ่งกันและกันด้วยความรักอย่างไม่มีเงื่อนไขและไม่หวังสิ่งตอบแทน (สมาคมพระคริสตธรรมไทย, 2554, หน้า 1308)

กลุ่มที่สอง ให้นิยามภาวะผู้นำใ้บริการในมุมมองที่กว้างขึ้นโดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์การเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Daft (2002, p. 214) กล่าวว่าผู้นำใ้บริการคือการมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้คือการช่วยผู้อื่นให้ประสบความสำเร็จ Lamb (2004, p. 121) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำใ้บริการว่า เป็นการเข้าใจและการปฏิบัติซึ่งถือความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเองเพิ่มคุณค่าและพัฒนาผู้อื่นสร้างความรู้สึกร่วมกันเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงภาวะผู้นำเพื่อต้องการของผู้อื่นและเพื่อการกระจายอำนาจและสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน

กลุ่มที่สาม ให้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำใ้บริการในหลายมิติโดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ของผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการและคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วม (Engagement building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (2008, p. 154) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำใ้บริการว่าเป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรก จากนั้นจึงนำซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและ

องค์การ ผู้นำการให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้โดยภาวะผู้นำแบบนี้ จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล (Foresight) การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรมรวมถึงการมอบอำนาจด้วย Spears (Spears, n.d. cited in Nwogu, 2004, p. 132) อธิบายว่า ภาวะผู้นำให้บริการ หมายถึง การให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้นสัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของ คักดีศรีและความนับถือการสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อร่วมงานและพนักงาน ส่วน Yukl (2002, p. 404) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความ มีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม ทั้งในด้านการบำรุง ทะนุถนอม ปกป้อง และให้ อำนาจแก่ผู้ตาม เพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้น และปรารถนา ที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น บังอร ไชยเผือก (2550, หน้า 6) ได้นิยามภาวะผู้นำ ใ้บริการไว้ว่าเป็นคุณลักษณะของบุคคลที่สนใจและให้ความสำคัญต่อผู้ใต้บังคับบัญชา มากกว่าความสำคัญขององค์การ และเป็นบุคคลที่ให้คุณค่าต่อความดีงาม คุณธรรม จริยธรรมมากกว่าสิ่งอื่นใด ซึ่งในขณะที่ พิชาวีร์ เมฆขยาย (2550, หน้า 21) ได้นิยามภาวะ ผู้นำให้บริการ ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมการให้บริการเพื่อร่วมงาน หรือผู้ตามเป็นอันดับแรก เพื่อสนองตอบความต้องการของบุคคลเหล่านั้นโดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิด การร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน รวมถึงการมอบอำนาจแก่บุคคลเหล่านั้น เพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม ส่วนสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553, หน้า 47) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำให้บริการว่า เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับ พฤติกรรมการให้บริการเพื่อร่วมงานของผู้นำ เพื่อสนองตอบความต้องการของเพื่อน ร่วมงาน โดยใช้อำนาจทางศีลธรรมกระตุ้นให้เกิดความร่วมมือร่วมใจ ความไว้วางใจซึ่งกัน และกัน และมอบอำนาจแก่เพื่อร่วมงานเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม สอดคล้องกับจิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 14) ได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ใ้บริการว่าเป็นลักษณะหรือพฤติกรรมการให้บริการเพื่อร่วมงานและผู้ตามเป็นอันดับ แรก มองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อให้ได้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการ คอยช่วยให้ผู้อื่นได้ พัฒนาและเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งให้โอกาสผู้อื่นได้ก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำให้บริการนั้น ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่เป็นผู้ให้บริการ ผู้อื่นเป็นอันดับแรก และมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น ต้องเป็นบุคคลที่เสียสละ มีความคิด ริเริ่มสร้างสรรค์ เป็นผู้มีวิสัยทัศน์ มีกระบวนการทัศนในการทำงาน มีส่วนร่วมและมีการ ทำงานเป็นทีมเพื่อนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายร่วมกันของกลุ่ม

## 1.2 กระบวนทัศน์เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ในปัจจุบันมีความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุประสงค์ของกลายเป็นการรักษาสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสัจธรรมที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลงเพียงแต่จะช้าหรือเร็วเท่านั้น คำถามที่ตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบทางศีลธรรม หรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแค่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรม หรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำก็ดกกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้ง ๆ ที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีที่จะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตามเพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบในการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บิงอร์ ไชยเผือก, 2550, หน้า 18)

ดังนั้นแนวคิดเกี่ยวกับผู้นำในปัจจุบันจึงเน้นไปที่ผู้นำที่มีคุณธรรมซึ่งสนับสนุนให้ผู้ตามสามารถพัฒนาศักยภาพของตนเองให้เป็นผู้ทำได้มากกว่าที่จะใช้ตำแหน่งเพื่อการควบคุมหรือจำกัดความสามารถของผู้ตาม ผู้นำในอดีตจะรับผิดชอบต่อความสำเร็จขององค์การโดยการควบคุมการทำงานของผู้ตามอย่างใกล้ชิด หากมองในแง่การควบคุมผู้ตามแล้ว Daft (2005, pp. 371 - 375) ได้แยกประเภทผู้นำออกเป็น 4 รูปแบบดังต่อไปนี้

1. ผู้นำแบบเผด็จการ (Authoritarian Management) ผู้นำแบบนี้จะเน้นการสั่งการ และควบคุมผู้ตามอย่างใกล้ชิด ทำให้ผู้ตามไม่กระตือรือร้นเฉื่อยชา ไม่คาดหวังเกี่ยวกับตนเอง แต่จะทำงานตามคำสั่งที่ได้รับมอบหมายเท่านั้น
2. ผู้นำแบบมีส่วนร่วม (Participative Management) ผู้นำแบบนี้จะพยายาม ทำให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจและทำให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นในการทำงานมากขึ้น
3. ผู้นำแบบผู้พิทักษ์ (Stewardship) ผู้นำแบบนี้จะมีลักษณะ คือ จะเริ่มเปลี่ยนแปลงความคิดเห็นของตนเองที่เคยเน้นการควบคุมผู้ตามเป็นการมอบหมาย ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น

4. ผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการ (Servant Leadership) เป็นผู้นำที่เกิดภายหลังผู้นำแบบผู้พิทักษ์ ผู้นำแบบนี้จะเลิกควบคุมแต่จะเลือกรับใช้ผู้ตาม โดยเฉพาะอย่างยิ่งแนวคิดผู้นำแบบผู้รับใช้หรือผู้นำใฝ่บริการที่เรื่อนำมาใช้ในปี ค.ศ. 1970 โดย Greenleaf (2008, p. 203) ได้ศึกษารูปแบบผู้นำใฝ่บริการขึ้นมา ซึ่งมีแรงบันดาลใจจากบทประพันธ์ของเฮอ์แมน (Herman) เรื่อง “การเดินทางสู่ตะวันออก” (Journey to the East) พระเอกของเรื่อง คือ ลีโอ (Leo) คนรับใช้ในกลุ่มที่แสดงตนว่าเป็นบุคคลที่ต่ำต้อยที่สุด แต่มีน้ำใจและให้กำลังใจคณะผู้เดินทางด้วยการร้องเพลงกล่อมเพื่อให้การเดินทางเป็นไปอย่างราบรื่น ทุกอย่างเป็นไปด้วยดีจนกระทั่งลีโอได้หายไป ทำให้คณะผู้เดินทางเกิดความระส่ำระสาย หลายปีต่อมาหลังจากการเดินทางสิ้นสุดลง ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นสมาชิกคนหนึ่งของคณะเดินทางมีโอกาสไปยังสำนักงานใหญ่ของบริษัทที่ให้การสนับสนุนการเดินทางในครั้งนั้น ได้พบกับลีโอซึ่งมีตำแหน่งเป็นถึงประธานบริษัท สถานภาพที่แท้จริงของเขาคือผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ไม่ใช่ผู้รับใช้ที่ต่ำต้อยอย่างที่ผู้อื่นคิด เรื่องราวของลีโอทำให้ Greenleaf ประทับใจและคิดว่าในโลกของความเป็นจริงผู้นำแบบนี้น่าจะมีตัวตนจริง นอกจากนี้ Yukl (2002, p. 404) ได้กล่าวถึงความรับผิดชอบพื้นฐานของผู้นำใฝ่บริการ อันแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตาม หมายถึง การบำรุงทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบนี้จะสนองความต้องการของผู้ตาม และช่วยเหลือผู้ตามให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น ฉลาดขึ้นและปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น ผู้นำแบบนี้จะพยายามเข้าใจผู้ตาม รับฟังผู้ตามปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในความเจ็บปวดและปัญหาของผู้ตาม ผู้นำจะมีความยุติธรรมและปฏิบัติต่อทุกคนอย่างเท่าเทียมกันผู้ที่ต้อยกว่า จะต้องได้รับการดูแล ผู้นำต้องมอบอำนาจและเชื่อถือในตัวผู้ตาม ผู้ตามจะต้องเตรียมตนเองให้พร้อมเพื่อที่จะนำและควรรับโอกาสเมื่อถูกเสนอทำให้เกิดผู้นำใฝ่บริการมากยิ่งขึ้นในสังคม ส่วน Greenleaf (2008, p. 13) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำ Greenleaf ได้ให้หมโนทัศน์ของผู้นำใฝ่บริการ โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกเป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำ การให้บริการ จะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้าย ๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำใฝ่บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์แตกต่างโดยการดูแลรับใช้

โดยการเป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ การทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่น ก่อนความต้องการของตนเองแบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำไฟ่บริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้วช่วยให้เขาเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ (Spears, 2010, pp. 25 – 30)

แหล่งที่มาของผู้นำแบบผู้รับใช้สามารถค้นพบได้จากหลายแหล่งในพระคัมภีร์ เช่น New American Bible อ้างถึงคำว่า “ผู้รับใช้” (Servant) “การบริการรับใช้” (Service) และ “รับใช้” (Serve) ในพระวรสาร ที่เขียนโดยนักบุญลูกา ได้กล่าวถึงพระเยซูคริสต์ว่าได้กล่าวว่า “เราอยู่ท่ามกลางท่านดังผู้รับใช้” นอกจากนี้ในพระวรสาร ซึ่งนิพนธ์โดย นักบุญจอห์น ได้กล่าวถึงพระเยซูคริสต์ที่แสดงถึงความสำคัญของการรับใช้ โดยการล้างเท้าสาวกทั้ง 12 คน (บ๊องร โซยเฟือก, 2550, หน้า 20) ดังนั้น ผู้นำไฟ่บริการเป็นแนวคิดที่ค่อนข้างจะแตกต่างจากผู้นำแบบดั้งเดิม ผู้นำจะเสียสละผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อผู้อื่น ทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโตและสามารถพัฒนาตนเอง ผู้นำให้ผลประโยชน์ด้านวัตถุและจิตใจแก่ผู้อื่น จึงอาจกล่าวได้ว่าจุดมุ่งหมายหลักของผู้นำแบบไฟ่บริการนี้คือการสนองความต้องการของผู้อื่นนั่นเอง ดังที่ Daft (1999, pp. 375 – 379) ได้กล่าวว่า ผู้นำไฟ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเองผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่เพื่อทำให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น จะมีมากกว่าความปรารถนาที่ต้องการจะได้รับตำแหน่งเพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบไฟ่บริการนี้จะเสียสละ และไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ทำผู้นำไฟ่บริการพร้อมจะอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน ด้วยการรับฟังความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้การยอมรับผู้อื่น ยอมรับความคิดเห็นและให้เกียรติผู้อื่น เขาจะพยายามตอบสนองความต้องการของผู้อื่นอย่างเต็มความสามารถ และจะไม่บังคับให้ผู้อื่นทำตามความต้องการของตนผู้นำไฟ่บริการจะรักษาคำพูด ซื่อสัตย์ต่อบุคคลอื่น ดูแลแต่ไม่ควบคุมผู้อื่น จะกระจายข้อมูลข่าวสารที่เกิดขึ้นให้แก่ผู้ตาม ไม่ว่าข่าวสารนั้นจะดีหรือเลว จะตัดสินใจบนพื้นฐานขอผลประโยชน์มากกว่าผลประโยชน์ส่วนตัว ความเชื่อถือในตัวผู้นำจะเกิดขึ้นจาก



การที่เขาให้ความเชื่อถือบุคคลอื่นและเปิดโอกาสให้บุคคลอื่นตัดสินใจด้วยตัวเอง ผู้นำแบบใฝ่บริการจะส่งเสริมและช่วยเหลือผู้อื่น เพื่อค้นพบพลังความสามารถในตนเองเพื่อที่จะรับผิดชอบในงานที่พวกเขาทำอย่างเต็มที่ ผู้นำใฝ่บริการจะเป็นคนเปิดเผยและปรารถนาที่จะรับรู้ถึงปัญหาและความเจ็บปวดของผู้อื่น ผู้นำจะทำตัวใกล้ชิดและเห็นอกเห็นใจผู้ตาม Daft (2000, pp. 523 – 525) กล่าวว่า บทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ก็คือการสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบโครงสร้างขององค์การและการแสดงบทบาทเป็นผู้นำใฝ่บริการ การเป็นผู้นำใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือ การหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุม ผู้นำใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามบนพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลงและเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงในองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพ การสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาของการบริหาร ดังที่ Greenleaf (2008, p. 4) กล่าวว่า “รูปแบบของภาวะผู้นำควรเน้นที่การให้บริการผู้อื่น ส่งเสริมความสำคัญของชีวิตกลุ่ม และการมีส่วนร่วมในการในการตัดสินใจ”

ลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริงที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อน จากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบันทึกลงใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อน คือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้อื่นได้รับการตอบสนองแล้วสิ่งที่จะชี้วัดว่า บุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (more autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น (สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2557, หน้า 104)

สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงเป็นผลผลิตที่เกิดขึ้นระหว่างกระบวนการปฏิบัติวิถีทางของความสัมพันธ์ระหว่างการทำงานและภาวะผู้นำในทุกแห่งหนของสังคมที่กำลังเกิดการเปลี่ยนแปลง แนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงถือเป็นการปฏิวัติแนวคิดภาวะผู้นำแนวใหม่ เป็นการแสวงหาการรวมองค์ประกอบพื้นฐานที่ดีที่สุดของภาวะผู้นำให้เข้ากับการบริการผู้อื่น โดยยึดหลักการที่ว่าผู้นำต้องรับใช้ผู้อื่นก่อนเป็นอันดับแรก

### 1.3 ความสำคัญของภาวะผู้นำใ้บริการ

ภาวะผู้นำใ้บริการเป็นกฎธรรมชาติ เป็นหลักการที่ไม่เปลี่ยนแปลง แนวคิดของภาวะผู้นำแบบนี้เป็นแนวคิดพื้นฐานที่เกิดจากใจ ไม่ได้มาจากภายนอกและอำนาจของภาวะผู้นำใ้บริการจะมาจากภายในตัวบุคคล ซึ่งเป็นเรื่องของภายในสู่ภายนอก (Inside-out) (Covey, n.d. cited in Lawrence, 2002, p. 3) ภาวะผู้นำใ้บริการมีความสัมพันธ์ทางบวกกับแรงจูงใจในการทำงานของพยาบาล (วรวิรัตน์ เฉลิมทอง, 2559, หน้า 235) หัวหน้างานไม่มีอิทธิพลต่อความเหนื่อยอ่อนล้าทางอารมณ์ของพยาบาลห้องผ่าตัดในโรงพยาบาลของรัฐ (วีระยุทธ บุญเกียรติเจริญ และคณะ, 2561, หน้า 163 – 172) ซึ่งแตกต่างจากผลการวิจัยที่พบว่า แรงสนับสนุนทางสังคมจากหัวหน้างานและเพื่อนร่วมงานส่งผลให้เกิดกำลังใจและคลายความรู้สึกเหนื่อยล้าจากการทำงาน (สุวรรณ อินทรสถาพร และคณะ, 2563, หน้า 192) ทั้งนี้ ภาวะผู้นำใ้บริการของหัวหน้างานอาจไม่ได้มีผลโดยตรงต่อความรู้สึกพึงพอใจในงานของผู้ประกอบวิชาชีพ เนื่องจากงานอุบัติเหตุฉุกเฉิน เป็นการให้บริการด้านหน้าที่มีความเร่งด่วน พยาบาลผู้ปฏิบัติงานส่วนใหญ่มีอายุงานเฉลี่ย 10.64 ปี เป็นผู้เชี่ยวชาญในงาน จึงสามารถแก้ปัญหาได้ด้วยตนเอง

Daft (2002, p. 214) ได้กล่าวถึง หลักการของความอ่อนน้อมถ่อมตน เพื่อรับใช้บริการผู้อื่นก่อนมีความสอดคล้องกับหลักคุณธรรมส่วนหนึ่งของศาสนาต่าง ๆ เช่น สอดคล้องกับคำสอนของพุทธศาสนาเกี่ยวกับแนวทางปฏิบัติของภาวะผู้นำใ้บริการเสียสละ การให้ในสิ่งที่ผู้ตามต้องการ นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับหลักคำสอนในศาสนาคริสต์ ที่กล่าวในเรื่องของความสุภาพ ดังคำอธิบายที่ว่า สืบเนื่องจากความเข้าใจที่ว่า มนุษย์มีธรรมชาติที่อ่อนแอ เกิดจากผองธุลีดิน ความสุภาพหรือการถ่อมตน จึงเป็นการยอมรับสภาพที่แท้จริงของตนเอง ความสุภาพ หมายถึง การยอมรับว่าพระเจ้าทรงเป็นเจ้านายเหนือชีวิต มนุษย์มีหน้าที่รับใช้พระองค์และเพื่อนมนุษย์ด้วยกัน พระเจ้าทรงยกย่องและเมตตาแก่ผู้ที่มีจิตใจสำนึกผิดและถ่อมตน ดังเช่น พระเยซู ผู้เป็นข้ารับใช้ ไม่ได้เป็นฝ่ายให้ผู้อื่นรับใช้ แต่มาเพื่อรับใช้ พระองค์ทรงสอนบรรดาสาวกให้รับใช้เหมือนกับที่พระองค์ได้ทรงกระทำ โดยทรงล้างเท้าให้แก่สาวกขณะที่รับประทานอาหารมื้อสุดท้าย แล้วสอนให้สาวกเหล่านั้นล้างเท้ากันและกัน พระองค์ทรงสอนว่า ผู้ใดยกตัวขึ้นจะถูกเหยียดลง ผู้ใดถ่อมตัวลงจะถูกยกให้สูงขึ้น

Lamb (2004, p. 3) ได้กล่าวว่าการพัฒนาให้ผู้ตามได้เกิดการเรียนรู้ และเจริญงอกงามการสร้างจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และการทำตนให้เป็นประโยชน์

เป็นแนวทางเดียวกันกับพระพรหมคุณาภรณ์ (2558, หน้า 34) ได้กล่าวถึงหลักคำสอนในศาสนาพุทธ คือ หลักสังคหวัตถุ 4 หรือหลักการสงเคราะห์ ซึ่งเป็นหลักธรรมสำหรับผู้ปกครองหรือผู้นำ อันเป็นธรรมเครื่องยึดเหนี่ยวจิตใจบุคคลและประสานหมู่ชนให้สามัคคีเป็นหลักการของการสงเคราะห์ที่มีพื้นฐานบนความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น การปฏิบัติด้วยความศรัทธา การยึดหลักการของการรับใช้และให้บริการ การกระทำความดีเพื่อการอยู่ร่วมกัน และการมีภาวะผู้นำอันประกอบด้วย ทาน ปิยวาจา อุตถจริยา และสมานัตตตา โดยภาวะผู้นำให้บริการเด่นชัดในหลักปฏิบัติของทานหรือการให้ที่หมายรวมถึงการเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่การเสียสละ การแบ่งปัน การช่วยเหลือกันด้วยสิ่งของตลอดจนให้ความรู้ แนะนำสั่งสอน และอุตถจริยา เป็นการประพฤติประโยชน์ คือ ขวนขวายช่วยเหลือกิจการบำเพ็ญสาธารณประโยชน์ ตลอดถึงช่วยแก้ไขปรับปรุงส่งเสริมในทางจริยธรรม เช่นเดียวกับหลักธรรมทศพิธราชธรรม ซึ่งเป็นคุณธรรมสำคัญของผู้ปกครองหรือผู้นำทุกระดับอันประกอบด้วยหลัก 10 ประการ ได้แก่ ทาน ศีล ปริจจาคะ อาชชวะ มัทวะ ตปะ อักโกธะ อวิหิงสา ชันติ และอวิโรธนะ นอกจากนี้ภาวะผู้นำให้บริการยังสอดคล้องกับหลักปฏิบัติเกี่ยวกับ “ทาน” ที่เป็นเรื่องของการให้ แบ่งปันแก่ผู้อื่น กล่าวคือบำเพ็ญตนเป็นผู้ให้โดยมุ่งปกครองหรือทำงานเพื่อให้ผู้อื่นได้ มิใช่เพื่อจะเอาจากผู้อื่น เอาใจใส่อำนวยความสะดวกและให้บริการ จัดสรรความสงเคราะห์ อนุเคราะห์ให้ผู้อื่นได้รับประโยชน์ สุข ความสะดวกปลอดภัย ตลอดจนให้ความช่วยเหลือแก่ผู้เดือดร้อนประสบทุกข์และให้ความสนับสนุนแก่คนทำความดี ปริจจาคะ บำเพ็ญด้วยความเสียสละ สามารถเสียสละความสุขสำราญ เป็นต้น เสียสละความสุขของตนเพื่อประโยชน์สุขของสมาชิกและความสงบเรียบร้อยของกลุ่มหรือชุมชน อาชชวะ การปฏิบัติภาระด้วยชื่อตรง คือ ชื่อตรง ทรงสัตย์ ไร้มายา ปฏิบัติภารกิจโดยสุจริต มีความจริงใจ ไม่หลอกลวงผู้อื่นและอวิโรธนะ ไม่ปฏิบัติคลาดจากธรรม คือ ประพฤติตนมิให้ผิดจากธรรม อันถือประโยชน์สุข ความดีงามของกลุ่มหรือสังคมและผู้อื่นเป็นที่ตั้ง สิ่งใดที่ผู้อื่นปรารถนาโดยชอบธรรมก็ไม่ขัดขวางการใดจะเป็นไปโดยชอบธรรมเพื่อประโยชน์สุขของผู้ตามก็ไม่ขัดขวาง สถิตมั่นในธรรมทั้งส่วนยุติธรรม คือ ความเที่ยงธรรมก็ดี นิติธรรม คือ ระเบียบแบบแผนหลักการปกครอง ตลอดจนขนบธรรมเนียมประเพณีอันดีงามก็ดีไม่ประพฤติให้เคลื่อนคลาดวิบัติไป ซึ่งหลักธรรมของทศพิธราชธรรมนี้สอดคล้องกับการกล่าวถึงภาวะผู้นำให้บริการในเรื่องความชื่อสัตย์สุจริตที่ Laud (2004, p. 4) กล่าวถึงการเสียสละ การไม่ใช้อำนาจตามตำแหน่งบังคับผู้ที่อยู่ใต้อำนาจและการยืนยันในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง ด้วยเหตุนี้ การปฏิบัติตามหลักการของ

ภาวะผู้นำใฝ่บริการจึงไม่ได้เหมาะสำหรับวัฒนธรรมตะวันตกที่นับถือศาสนาคริสต์เท่านั้น แต่ในประเทศไทยซึ่งมีพระพุทธศาสนาเป็นศาสนาประจำชาติ การปฏิบัติตามหลักการของภาวะผู้นำแบบนี้จึงมิได้แตกต่างไปจากหลักปฏิบัติของสังคมไทยแต่อย่างใดโดยเฉพาะความสอดคล้องกับหลักธรรมสำหรับผู้นำหรือผู้ปกครอง

สรุปได้ว่า ความสำคัญของภาวะผู้นำใฝ่บริการ มีผลต่อสังคมเนื่องจากเกี่ยวข้องกับความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่นให้มีโอกาสทั้งให้บริการและนำผู้อื่น ซึ่งเป็นจุดเริ่มต้นของความสามารถในการเพิ่มคุณภาพชีวิตให้กับสังคมสำหรับบุคคลที่อยู่ในตำแหน่งผู้นำ ภาวะผู้นำใฝ่บริการจะคอยกระตุ้นเตือนถึงความรับผิดชอบพื้นฐานในการให้บริการผู้อื่นอยู่เสมอ และจะคอยกระตุ้นให้มองหาโอกาสในการพัฒนาภาวะผู้นำในตนเอง แล้วผลลัพธ์ที่ได้นี้จะช่วยเพิ่มคุณค่าแก่บุคคลมากขึ้น ด้วยเหตุนี้ หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการมีบทบาทมากขึ้นจนถึงปัจจุบัน จึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลายทั้งหน่วยงานของภาครัฐและเอกชน เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของบุคลากรเพื่อให้งานเกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผล

## 2. องค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

### มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมและภาวะผู้นำใฝ่บริการ ทั้งจากหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยของนักวิชาการและนักวิจัยได้นำมาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังต่อไปนี้

#### 2.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Greenleaf Spears & Lawrence.

Spears, และ Page & Wong จากการพิจารณาแนวคิดของ Greenleaf (1998) ในงานเขียนต่าง ๆ ในปี 1995 และ 1998 Larry C. Spears ผู้บริหารสูงสุดของ The Robert K. Greenleaf Center for Servant-Leadership ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการออกเป็น 10 คุณลักษณะ (Spears, 2002; 2004) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Spears & Lawrence (2010); Greenleaf (2008) และ Page & Wong (2003) ดังต่อไปนี้

2.1.1 การฟัง (Listening) คุณค่าพื้นฐานของผู้นำคือ ทักษะในการสื่อสารและการตัดสินใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ต้องได้รับเข้าใจทักษะที่สำคัญทั้งสองประการนี้ ต้องได้รับข้อมูลสนับสนุนจากทักษะการฟังผู้อื่นอย่างตั้งใจ ผู้นำใฝ่บริการจะ

ค้นหาเพื่อให้ทราบเจตนาารมณ์ของกลุ่มและทำให้เจตนาารมณ์เหล่านั้นมีความชัดเจนอีกทั้งรับฟังและทำความเข้าใจในสิ่งที่ผู้อื่นพูด การฟังประกอบกับการสะท้อนสิ่งที่ได้ไตร่ตรองเป็นสิ่งสำคัญยิ่งสำหรับนำการให้บริการที่ดี

2.1.2 การมีความรู้สึกร่วม (Empathy) ผู้นำใ้บริการจะพยายามเข้าใจและรู้ซึ่งถึงความรู้สึกของผู้อื่นอย่างมาก คนทั่วไปล้วนต้องการการยอมรับและการตระหนักถึงเอกลักษณ์เฉพาะตัวของตนผู้นำจึงควรแสดงความปรารถนาดีผู้อื่นและไม่มีปฏิเสธที่ตัวบุคคลถึงแม้เขาจะมีพฤติกรรมหรือผลการทำงานที่ยอมรับไม่ได้

2.1.3 การเยียวยารักษา (Healing) จุดเด่นประการหนึ่งของภาวะผู้นำใ้บริการคือความสามารถในการเยียวยาตนเองและผู้อื่น หลายคนสูญเสียจิตวิญญาณและทุกซ่ระทมกับความเจ็บปวดทางอารมณ์ ถึงแม้สิ่งเหล่านี้จะเป็นเรื่องธรรมชาติของมนุษย์ แต่ผู้นำใ้บริการก็จะช่วยฟื้นฟูสภาวะเหล่านั้นแก่ผู้อื่น

2.1.4 การตระหนักรู้ (Awareness) การตระหนักรู้ในเรื่องทั่วไปและการตระหนักรู้ตนเองทำให้ผู้นำใ้บริการแข็งแกร่ง การตระหนักรู้ยังช่วยให้เข้าใจประเด็นเกี่ยวกับศีลธรรมและค่านิยม โดยนำทางให้บุคคลมองสถานการณ์เป็นองค์รวมมากขึ้น ซึ่งการตระหนักรู้ไม่ใช่สิ่งปลอมใจ แต่กลับเป็นสิ่งปลุกเร้า ผู้นำที่มีความสามารถจะตื่นตัวและถูกกระตุ้นอย่างมีเหตุผลเขาไม่ต้องการสิ่งปลอมใจ เพราะเขาสามารถค้นพบความสงบภายในตนเองได้

2.1.5 การโน้มน้าวใจ (Persuasion) ผู้นำใ้บริการจะใช้ความสามารถในการโน้มน้าวใจมากกว่าอำนาจโดยตำแหน่งในการตัดสินใจเรื่องต่าง ๆ ในองค์การ มุ่งที่การทำใ้ผู้อื่นคล้อยตามมากกว่าการข่มขู่ คุณลักษณะนี้ได้แบ่งแยกรูปแบบการปกครองแบบเผด็จการดั้งเดิมและภาวะผู้นำใ้บริการได้อย่างชัดเจน ผู้นำใ้บริการสามารถสร้างความตกลงร่วมกันภายในกลุ่มอย่างมีประสิทธิภาพ

2.1.6 การสร้างกระบวนทัศน์ (Conceptualization) ผู้นำใ้บริการจะฝึกฝนความสามารถในการผันถึงสิ่งที่ยิ่งใหญ่ ความสามารถในการมองปัญหาหรือองค์การจากพื้นฐานแนวคิดที่เป็นกระบวนกรเป็นระบบ กล่าวคือ ต้องคิดให้เหนือขึ้นไปจากสภาพความเป็นจริงที่เกิดขึ้นในแต่ละวันสำหรับผู้บริหารจัดการ คุณลักษณะนี้ต้องอาศัยการมีวินัยและการฝึกฝน แต่สำหรับผู้นำแล้วต้องแสวงหาความสมดุลระหว่างการคิดอย่างเป็นกระบวนกรและแนวคิดวันต่อวัน

2.1.7 การมองการณ์ไกล (Foresight) การมองการณ์ไกลจะช่วยให้ผู้นำใ้บริการเข้าใจถึงบทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงปัจจุบัน และเหตุการณ์ต่อเนื่องที่จะ

เกิดขึ้นในอนาคตคุณลักษณะนี้จะอยู่ในความสามารถในการหยั่งรู้ ซึ่งยังคงเป็นคุณลักษณะที่ไม่มีการศึกษามากนักในส่วนของภาวะผู้นำ แต่ก็เป็นส่วนที่ควรได้รับความสนใจ

2.1.8 การรับผิดชอบดูแล (Stewardship) Block (2008, pp. 342 – 353) ได้ให้คำนิยามของคำว่า Stewardship ไว้ว่าเป็นการรับผิดชอบต่อบางสิ่งบางอย่างเพื่อผู้อื่น ส่วน Greenleaf ได้เสนอทัศนะว่าองค์การเป็นสถาบันที่ทั้งผู้บริหารสูงสุด คณะกรรมการ และผู้จัดการต้องมีส่วนร่วมสำคัญในการบริหารองค์การให้รับผิดชอบต่อสังคม ภาวะผู้นำก็เช่นเดียวกับการเป็นผู้ดูแล ที่มีหน้าที่ที่สำคัญอันดับแรกในการอุทิศตนเพื่อสนองตอบความต้องการของผู้อื่น รวมถึงการใช้ความเปิดเผย จริงใจและการโน้มน้าวมากกว่าการบังคับควบคุม

2.1.9 การมุ่งมั่นพัฒนาบุคคล (Commitment to the growth of people) ผู้นำไฟ่บริการจะเชื่อว่าคนมีคุณค่าภายในที่สูงกว่าลักษณะภายนอกด้วยเหตุนี้ ผู้นำไฟ่บริการจึงอุทิศตนอย่างมากในความเจริญงอกงามของแต่ละคนและทุก ๆ คนในองค์การ ผู้นำไฟ่บริการจึงตระหนักถึงความรับผิดชอบที่ยิ่งใหญ่ในการสร้างความเจริญงอกงามของพนักงาน

2.1.10 การสร้างชุมชน (Building community) ความสำคัญการสร้างกลุ่มของผู้นำไฟ่บริการได้สูญสลายไปในอดีตเมื่อไม่นานมานี้เป็นผลมาจากการเปลี่ยนแปลงสภาพชุมชนท้องถิ่นไปสู่องค์กรขนาดใหญ่ ซึ่งได้ปรับเปลี่ยนวิถีชีวิตของผู้คนไปด้วยการตระหนักนี้จึงเป็นเหตุให้ผู้นำไฟ่บริการมุ่งสร้างกลุ่มหรือชุมชนภายในองค์การ โดยเชื่อว่ากลุ่มที่แท้จริงสามารถสร้างขึ้นได้ท่ามกลางบุคคลในวงการธุรกิจหรือบุคคลในองค์การอื่น สิ่งจำเป็นสำหรับการสร้างกลุ่มที่สามารถรวมผู้คนจำนวนมากได้ คือ ผู้นำไฟ่บริการที่คอยชี้ทางด้วยการแสดงให้เห็นถึงแนวโน้มที่ไม่จำกัดสำหรับกลุ่มที่เกี่ยวข้องกับชุมชน

## 2.2 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Send Jaya and James

Send Jaya and James (2002, p. 65) ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำไฟ่บริการโดยเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนาและการประยุกต์ใช้ในองค์การตามแนวคิดของ Greenleaf และพระเยซูคริสต์ โดยนำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำไฟ่บริการที่สำคัญ ประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 2) ความเสมอภาค (Equality) 3) การให้คำปรึกษา (Mentoring) 4) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 5) การตระหนักรู้ (Awareness) และ 6) การรับรู้ (Perception)

### 2.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Dennis & Winston

Dennis & Winston (2003, p. 94) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบ เครื่องมือภาวะผู้นำใ้บริการของ Page and Wong เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อ ให้เหลือ 20 ข้อ ที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่าสัมประสิทธิ์ อัลฟ่าของครอนบาค เท่ากับ 0.97 การมอบอำนาจ (Empowerment) เท่ากับ 0.89 และการให้บริการ (Service) เท่ากับ 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่ Page & Wong หาได้ และการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ Page & Wong สร้างขึ้นนี้มีข้อดีและ ควรจะมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

### 2.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Hardin

Hardin (2003, Abstract) ได้ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการของ โรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้วิธีการศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการที่มีการ รับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In-depth interview) โดยใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ 2) ความรักหรือความเคารพ 3) การบริการ 4) การฟัง และ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำ ใ้บริการในบริบทของธุรกิจการศึกษาและแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการระดับนักเรียน นักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่ง ในรัฐเท็กซัส โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำใ้บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณ และใช้การสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าการปฏิบัติการดังกล่าว มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย

### 2.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Dennis

Dennis (2004, p. 19) ได้สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความรัก (Love) หมายถึง ความห่วงใยผู้อื่น 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) เป็นการเสริมแรงให้มีความสำคัญกับทีมงาน 3) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การเปิดใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล 4) ความนอบน้อม (Humility) เป็นการแสดงความเคารพสิทธิของผู้อื่นและเห็นคุณค่าของการสร้าง ทีมงาน และ 5) ความไว้วางใจ (Trust) คือ การแสดงถึงการเปิดใจ และมีความไว้วางใจ ในทีมงาน

## 2.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Laud

Laud (2004, p. 91) ได้ศึกษาวิจัยโดยการทบทวนวรรณกรรมและระบุลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการด้วยวิธีการเดลฟาย (Delphi) ซึ่งเป็นการตรวจสอบโดยคณะผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาวะผู้นำใ้บริการ จำนวน 14 คน แล้วนำคุณลักษณะที่จำแนกได้ไปสร้างเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำในระดับองค์กร (Organization Leadership Assessment: OLA) ที่ถือว่าเป็นแบบวัดที่มีความเชื่อมั่นจึงเป็นที่มาจากการศึกษาวิจัยของ Laud ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ การแสดงตัวตนที่เป็นจริง การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างกลุ่มแสดงภาวะผู้นำ และร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ ดังมีรายละเอียดต่อไปนี้

1) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) คือ ผู้นำเปิดเผยและโปร่งใส โดยยอมรับในข้อจำกัดและข้อผิดพลาดของตนเปิดเผยตนเองให้ผู้อื่นได้รับรู้ สร้างการสื่อสารแบบเปิดและแบ่งปันข้อมูลข่าวสาร อธิบายเหตุผลการกระทำตนได้และรับผิดชอบต่อผู้อื่น อีกทั้งผู้นำจะยอมรับบทบาทของการเป็นผู้เรียน โดยตระหนักรู้ตนเองเปิดรับข้อมูลจากผู้อื่น เปิดตนเองเพื่อเรียนรู้จากผู้อื่น ยืดหยุ่น ประนีประนอม ประเมินตนเองก่อนตำหนิผู้อื่น เปิดรับข้อมูลจากผู้อื่นเปิดรับคำวิพากษ์วิจารณ์และคำท้าทายจากผู้อื่น นอกจากนี้ผู้นำยังรักษาความซื่อสัตย์ โดยเป็นบุคคลที่น่าไว้วางใจ แสดงความซื่อสัตย์ สุจริต และรักษามาตรฐานสูงทางจริยธรรม

2) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) คือ การที่ผู้นำเชื่อมั่นในผู้อื่น ซึ่งแสดงออกโดยนับถือผู้อื่น เชื่อมั่นในศักยภาพที่มีไม่จำกัดของแต่ละบุคคล ยอมรับผู้อื่นตามที่เขาเป็น ไว้วางใจผู้อื่น ใส่ใจความต้องการของผู้อื่น สนุกสนานไปกับผู้อื่น แสดงความชื่นชมยินดีให้ผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำถือความต้องการของผู้อื่นมากกว่าความต้องการของตน โดยถือความต้องการผู้อื่นไว้เหนือความต้องการของตน แสดงความรัก และความเมตตาต่อผู้อื่นและฟังผู้อื่นอย่างยอมรับและไม่ตัดสิน โดยเป็นผู้ฟังที่ยอมรับผู้พูด

3) การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) คือ การที่ผู้นำจัดเตรียมเพื่อการเรียนรู้และการเจริญงอกงามซึ่งแสดงออกโดยจัดเตรียมโอกาสสำหรับผู้อื่นเพื่อการพัฒนาศักยภาพของตัวเอง ใช้อำนาจและอำนาจบังคับบัญชาเพื่อประโยชน์แก่ผู้อื่น สร้างสัมพันธภาพแบบที่ปรึกษาเพื่อช่วยให้ผู้อื่นได้พัฒนาและเติบโต มองว่าความขัดแย้งเป็นโอกาสที่จะได้เรียนรู้และพัฒนา สร้างสภาพแวดล้อมเพื่อกระตุ้นการเรียนรู้ นอกจากนี้ผู้นำยังเป็นแบบอย่าง โดยแสดงแบบพฤติกรรมที่เหมาะสมเป็นแบบอย่างในการมีสมดุลของชีวิต



ส่วนตัวชีวิตการทำงาน กระตุ้นให้ผู้อื่นกระทำตาม รวมถึงการที่ผู้นำกระตุ้นสนับสนุนผู้อื่น และการพัฒนาผู้อื่นโดยการกระตุ้นสนับสนุน และแสดงความเชื่อมั่น

4) การสร้างชุมชน (Build community) คือการที่ผู้นำพัฒนาสัมพันธภาพกับผู้อื่นให้ดีขึ้น ซึ่งแสดงออกโดยติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่น เหยี่ยวยาสัมพันธภาพที่ได้รับความกระทบกระเทือน อีกทั้งผู้นำยังทำงานร่วมกับผู้อื่นเป็นการเน้นการทำงานเป็นทีม แสดงออกโดยอำนวยความสะดวกแก่การสร้างกลุ่มและทีมทำงานร่วมกับผู้อื่น มากกว่าการยกตัวออกจากผู้อื่น รวมถึงการที่ผู้นำให้คุณค่าในความแตกต่างของผู้คน ความแตกต่างในความสามารถวัฒนธรรม และมุมมองที่แสดงออกโดยให้คุณค่าในความแตกต่างของแต่ละคนและให้โอกาสผู้อื่น ได้มีรูปแบบ (Style) และการแสดงออกในแบบของตน

5) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) คือ การที่ผู้นำสร้างภาพในอนาคตแสดงออกโดยมีวิสัยทัศน์เกี่ยวกับอนาคต ใช้การหยั่งรู้และการมองการณ์ไกล เพื่อมองเห็นในสิ่งที่คาดไม่ถึง สร้างความหวังในสิ่งที่เป็นไปได้แก่ผู้อื่น รวมถึงการริเริ่มที่จำก้าวไปข้างหน้า แสดงออกด้วยการกระตุ้นความเสี่ยง แสดงความกล้าหาญ เห็นคุณค่าในตนเอง ริเริ่มด้วยการก้าวไปข้างหน้า มีความรู้และทักษะเพื่อทำงานให้ลุล่วง และผู้นำจะทำเป้าหมายให้ชัดเจน แสดงออกโดยมีเป้าหมายที่ชัดเจนและมีการบอกทิศทางที่ดีและเปลี่ยนวิกฤติเป็นโอกาส

6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) คือการที่ผู้นำร่วมแบ่งปันอำนาจ มอบอำนาจแก่ผู้อื่น แสดงออกผ่านการมอบอำนาจด้วยการแบ่งปันอำนาจ มีการควบคุมในระดับต่ำ ใช้การโน้มน้าวใจมากกว่าการขู่บังคับ อีกทั้งยังมีการร่วมแบ่งปันสถานะทางตำแหน่ง เกียรติยศ ซึ่งแสดงออกผ่านการถ่อมตน ไม่ส่งเสริมหรือยกย่องตนเอง นำโดยใช้อำนาจส่วนตนมากกว่าอำนาจตามตำแหน่ง ไม่ต้องการหรือคาดหวังเกียรติยศและความยำเกรงจากการเป็นผู้นำและไม่แสวงหาสถานะพิเศษหรือประโยชน์จากภาวะผู้นำ

## 2.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Irving

จากแนวคิดที่เป็นการริเริ่มของ Greenleaf ต่อมา มีนักวิจัยอีกจำนวนหนึ่ง ที่พยายามศึกษาเพื่อระบุคุณลักษณะและพฤติกรรมของภาวะผู้นำใ้บริการอย่างเป็นระบบ Irving (2005) จึงได้รวบรวมคุณลักษณะหรือองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนวคิดภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งเน้นภาวะผู้นำใ้บริการของนักวิชาการ (Operational Themes of Servant

Leadership) ที่มีผู้จำแนกไว้หลายแนวคิด ตั้งแต่ต้นปี 1990 จนถึงปี 2003 ได้แก่ Graham (1991, cited in Irving, 2005, p. 3) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 2 ประการ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspirational) และการมีศีลธรรม (Moral) Buchan (1998, cited in Irving, 2005, p. 3) แบ่งองค์ประกอบภาวะผู้นำออกเป็น 4 ประการ คือ ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Self-identity) ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (Capacity for reciprocity) การสร้างสัมพันธภาพ (Relationship builders) และการมุ่งอนาคต (Preoccupation with the future) Furling et al. (1999, cited in Irving, 2005, p. 3) ได้จำแนกภาวะผู้นำออกเป็น 5 องค์ประกอบ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) การมีอิทธิพล (Influence) ความน่าเชื่อถือ (credibility) ความไว้วางใจ (Trust) และการให้บริการ (Service) Laud (1999, cited in Irving, 2005, p. 3) ได้จำแนกองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการไว้ 6 ประการ คือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) การสร้างชุมชน (Build community) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) Russell (2001 cited in Irving, 2005, p. 3) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ การมีวิสัยทัศน์ (Vision) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) ความเชื่อมั่น (Trust) การให้บริการ (Service) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneering) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Appreciation of others) และการมอบอำนาจ (Empowerment) และ Patterson (2003 cited in Irving, 2005, p. 3) จำแนกองค์ประกอบของภาวะผู้นำเป็น 7 ประการ คือ ความรัก (Love) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) วิสัยทัศน์ (Vision) ความไว้วางใจ (Trust) การมอบอำนาจ (Empowerment) และการให้บริการ (Service)

อย่างไรก็ตามจากการศึกษาค้นคว้าเกี่ยวกับงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการจำแนกคุณลักษณะและองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของ Irving ดังกล่าว พบว่ามีงานวิจัยหลายชิ้นที่ต่างยืนยันผลของการวัดภาวะผู้นำในระดับองค์การ (Organizational Leadership Assessment: OLA) ที่สร้างโดย Laud (2004) ดังนั้น เขาจึงได้นำองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการ 6 ด้านของ laud มาเป็นกรอบแนวคิดในการศึกษาภาวะผู้นำใ้บริการในงานวิจัยของเขาซึ่งมีความสอดคล้องและครอบคลุมองค์ประกอบภาวะผู้นำใ้บริการตามแนวคิดของนักวิชาการดังกล่าวประกอบด้วย การแสดงความ

นำเชื่อถือ การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น การพัฒนาผู้อื่น การสร้างชุมชน การแสดงภาวะผู้นำ และการร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ

#### 2.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Joseph & Winston

Joseph & Winston (2005, pp. 63 – 69) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใ้บริการ โดยผลการวิจัยที่มุ่งเน้นการศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำใ้บริการ มี 4 องค์ประกอบ คือ

- 1) การเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ (Role modeling)
- 2) การสื่อสาร (Communication)
- 3) ความรู้ความชำนาญ (Competence) และ
- 4) การกระจายอำนาจ (Delegation)

#### 2.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Barbiton Jr & Wheeler

Barbiton Jr & Wheeler (2006, pp. 212 – 215) เขียนบทความในวารสารเพื่อเสนอการสร้างมโนทัศน์แบบบูรณาการของภาวะผู้นำใ้บริการจากการทบทวนวรรณกรรม สร้างหัวข้อตัววิจัยเพื่อวัดมิติที่เป็นไปได้ 11 ตัวของภาวะผู้นำใ้บริการ คือ เสียสละตนเองเพื่อผู้อื่น (Calling) รับฟังผู้อื่น (Listening) เข้าใจผู้อื่น (Empathy) รักษาเยียวยาจิตใจ (Healing) การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) มีมโนทัศน์ (Conceptualization) มองการณ์ไกล (Foresight) พิทักษ์รับผิดชอบ (Stewardship) สร้างความเจริญเติบโตให้ผู้อื่น (Growth) และการสร้างชุมชน (Building community) เก็บข้อมูลจากผู้นำ 80 คนและผู้ให้คะแนน 388 คนเพื่อทดสอบความสอดคล้องภายใน (Internal consistency) ยืนยันโครงสร้างองค์ประกอบ และประเมินความถูกต้องที่เหมือนกัน ความถูกต้องที่แตกต่างกัน และทำนายได้ (Convergent, Divergent, and Predictive validity) ผลการศึกษาได้องค์ประกอบภาวะผู้นำ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การเสียสละรับใช้โดยไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic calling)
- 2) การเยียวยารักษาอารมณ์ (Emotional healing)
- 3) การสร้างแนวทางโน้มน้าวใจ (Persuasive mapping)
- 4) ภูมิปัญญา (Wisdom) และ
- 5) การพิทักษ์รักษาองค์การ (Organizational stewardship)

#### 2.10 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Washington, Sutton and Field Waddell

Washington, Sutton and Field Waddell (2006, pp. 65 – 80) ได้ศึกษาความแตกต่างด้านบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำใ้บริการ ซึ่งผลการศึกษา พบว่าองค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำใ้บริการ คือ

- 1) การฟัง (Listening)
- 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
- 3) การเยียวยารักษา (Healing)

4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

#### 2.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Black

Black (2007, pp. 1809 – 1822) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำใฝ่บริการ (Servant leadership) เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการและการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laud เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำใฝ่บริการ 6 ด้าน คือ 1) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Values people) 2) การพัฒนาผู้อื่น (Develops people) 3) การสร้างชุมชน (Build community) 4) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) 5) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) และ 6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่า มีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

#### 2.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Ramer

Ramer (2008, p. 213) ได้เขียนบทความในวารสารโดยกล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกต้อง (Diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อย พนักงานที่เหลืออาจจะมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ซึ่งส่งผลต่อการดูแลผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นต้องให้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน (Commitment) การโน้มน้าว (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อขจัดความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

#### 2.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Sendjaya, Sarros, & Santora

Sendjaya,

Sarros, & Santora (2008, p. 85) ได้พัฒนาและการตรวจสอบมาตรฐานพฤติกรรมภาวะผู้นำใฝ่บริการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณได้คุณลักษณะทาง

จิตวิทยา 35 ซ้อย่อยแบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำใฝ่บริการที่ได้มีคุณลักษณะที่เป็น การมุ่งเน้นให้บริการ (Service orientation) การมองภาพรวม (Holistic outlook) และการเน้นศีลธรรมและจิตวิญญาณ (Moral-spiritual emphasis) รายงานนี้อภิปรายเรื่องทฤษฎีที่มีส่วนสนับสนุน การนำไปปฏิบัติ และทิศทางวิจัยในอนาคต

#### 2.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของ Waddell

Waddell (2009, p. 256) ได้นำเสนอคุณลักษณะ 10 ประการของภาวะผู้นำใฝ่บริการ ซึ่งผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำใฝ่บริการ คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำใฝ่บริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

#### 2.15 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของชัยเสฏฐ์ พรหมศรี

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2550, หน้า 3) ให้แนวคิดไว้ว่า โดยทั่วไปสิ่งที่ผู้นำใฝ่บริการทำในองค์การของตน คือ การอุทิศตนเพื่อที่สนองตอบความต้องการของสมาชิกในองค์การของตนมากกว่าที่จะคิดถึงผลประโยชน์ขององค์การหรือ Bottom line เป็นหลัก นอกจากนี้ยังพยายามพัฒนาพนักงานให้นำเอาความสามารถที่ดีที่สุดออกมาใช้ในการทำงานเพื่อช่วยทำให้เขาเหล่านั้นก้าวหน้าเดินไปข้างหน้าอย่างมั่นคงและเจริญเติบโตในหน้าที่การงาน ผู้นำแบบนี้ยังช่วยสร้างความรู้สึกร่วมกันให้เกิดขึ้นในองค์การของตนอีกด้วย ซึ่งเขาได้นำเสนอแนวคิดของ Spear ที่นำเสนอคุณลักษณะของผู้นำใฝ่บริการไว้ว่า ประกอบด้วย 10 คุณลักษณะ ได้แก่ การสร้างชุมชน (Building community) การให้คำมั่นสัญญากับการเจริญเติบโตของพนักงานหรือสมาชิกในองค์การ (Commitment to the growth of people) ความตระหนักรู้ (Awareness) การดูแลและบริการ (Stewardship) ความสามารถในการมองเห็นผลลัพธ์ที่คล้ายคลึงกับสถานการณ์ที่เกิดขึ้น (Foresight) ความสามารถในการมองปัญหาด้วยพันธกิจขององค์การ (Conceptualization) การชักจูง (Persuasion) การฟัง (Listening) และความพยายามช่วยแก้ปัญหา (Healing)

#### 2.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของชาวฤทธิ์ สาสาย

ชาวฤทธิ์ สาสาย (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัวบวชเป็นพระสงฆ์คาทอลิกสู่ภาวะผู้นำ

แบบรับใช้ในฐานผู้นำทางการศึกษา โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาภาวะผู้นำแบบรับใช้ของพระสงฆ์ที่ได้รับศีลบวชไม่เกิน 3 ปี ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ คือ 1) รักอย่างประเสริฐ 2) ความถ่อมตน 3) การเห็นแก่ประโยชน์คนอื่น 4) การมีวิสัยทัศน์ 5) ความไว้วางใจ 6) การรับใช้ และ 7) การให้อำนาจ ซึ่งหลังการฝึกอบรมมีประสิทธิภาพอยู่ในระดับสูง

#### 2.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของสรายุทธ กัณหง

สรายุทธ กัณหง (2553, บทคัดย่อ) ได้ศึกษาพุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำใฝ่บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาและสร้างพุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ 2) การคุ้มครองดูแลรักษา และ 3) การสร้างความร่วมมือร่วมใจ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำการให้บริการของผู้บริหารมหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

#### 2.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของสัมฤทธิ์ กางเพ็งและสรายุทธ กัณหง

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กัณหง (2553, หน้า 49) ได้สรุปองค์ประกอบแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการได้ 3 องค์ประกอบหลัก 10 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ด้านการมีวิสัยทัศน์ (Visionary) ประกอบด้วย การมองการณ์ไกล (Foresight) และการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 2) ด้านการคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ประกอบด้วย การฟัง (Listening) การเข้าใจผู้อื่น (Empathy) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) และการรับผิดชอบดูแล (Stewardship) 3) ด้านการสร้างความร่วมมือร่วมใจ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ (Awareness) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และการสร้างชุมชน (Building community)

#### 2.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของจิรวรรณ เล่งพานิชย์

จิรวรรณ เล่งพานิชย์ (2554, หน้า 32) ได้ศึกษาวิจัย เรื่อง โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ประกอบด้วย จำนวน 4 องค์ประกอบ คือ 1) การเสริมพลังอำนาจ (Empowerment) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) ความนอบน้อม (Humility) และ 4) การบริการ (Service)

## 2.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของปองภพ ภูจอมจิตร

ปองภพ ภูจอมจิตร (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีจุดมุ่งหมายเพื่อสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และเพื่อทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างที่สร้างและพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 4 องค์ประกอบหลัก และมี 62 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ มี 15 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริการ มี 17 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ มี 16 ตัวบ่งชี้ และ 4) องค์ประกอบหลักด้านความนอบน้อม มี 14 ตัวบ่งชี้ ซึ่งผลการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

## 2.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของละม้าย กิตติพร

ละม้าย กิตติพร (2555, บทคัดย่อ) ได้ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ ซึ่งประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การวางแผน 2) การให้บริการ 3) การเพิ่มคุณค่า 4) การมุ่งมั่นพัฒนา และ 5) การสื่อสารในภาพรวมและรายองค์ประกอบอยู่ในระดับสูง

## 2.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของวิระเวก สุขสุคนธ์

วิระเวก สุขสุคนธ์ (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อสร้างและตรวจสอบรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ คือ 1) การฟัง 2) การเห็นอกเห็นใจ 3) การเอื้อยวียารักษา 4) การตระหนักรู้ 5) การโน้มน้าวใจ 6) การสร้างมโนทัศน์ 7) การมองการณ์ไกล 8) ความรับผิดชอบร่วมกัน 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน และ 10) การสร้างกลุ่มชน ซึ่งผลการวิจัยพบว่ารูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สร้างขึ้นมีความเหมาะสมและเป็นไปได้ในการนำไปปฏิบัติ

## 2.23 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของชรินดา พิมพบุตร

ชรินดา พิมพบุตร (2556, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาค

ตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผลการวิจัยพบว่าองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบ 6 ด้าน คือ 1) ด้านการเสริมพลังอำนาจ 2) ด้านการบริการ 3) ด้านการเห็นอกเห็นใจ 4) ด้านความอ่อนน้อม 5) ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาบุคลากร และ 6) ด้านความซื่อสัตย์

#### 2.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของธีรธาร ศรีมหา

ธีรธาร ศรีมหา (สัมภาษณ์, 1 เมษายน 2564) รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุราษฎร์ธานี ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่า ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเองและของผู้อื่น มีการเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษาทุกคณะ มีความใส่ใจในการรับฟังปัญหาของนักศึกษาทุกคณะ มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักศึกษาทุกคณะ การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจให้นักศึกษาทุกคณะเกิดความเชื่อถือได้ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานแบบเดิม พร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา โดยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งมีใจรักในการให้บริการนักศึกษาทุกคณะ

#### 2.25 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของคณิศร จีกระโทก

คณิศร จีกระโทก (สัมภาษณ์, 2 เมษายน 2564) รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่าประกอบด้วย บุคลากรต้องปฏิบัติตามนโยบาย ต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมีใจรักในการให้บริการ บุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในทุกส่วนงาน มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจในตัวของผู้มารับบริการ มีการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ สามารถให้คำแนะนำแก่นักศึกษาได้ มีการพัฒนาตนเองด้วยการอบรมตามหลักสูตรในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง มีการมองการณ์ไกล สามารถวางแผนในการทำงานที่ดี มีการนำเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาให้กับประชาชน

#### 2.26 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของจักราวุธ สิทธิพรหมมา

จักราวุธ สิทธิพรหมมา (สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2564) รองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของ



คณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่า ประกอบด้วย การให้บริการประชาชนในพื้นที่ที่  
รับผิดชอบดูแล การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ว่าควรปฏิบัติอย่างไรในการ  
ให้บริการประชาชน การมีทักษะในการฟังและการสื่อสารที่ดี มีการพูดจูงใจ สร้างความหน้า  
เชื่อถือแก่ผู้มารับบริการได้และมีการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน มีความ  
รับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในกิจกรรมของทุก  
ส่วนงานอย่างเต็มที่ไม่ว่าหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งมีการเพิ่มพูนความสามารถโดยการเข้ารับ  
การอบรมตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผนในการทำงาน

#### 2.27 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของกฤษกนก ดวงชาตม

กฤษกนก ดวงชาตม (สัมภาษณ์, 5 เมษายน 2564) รองคณบดีฝ่าย  
กิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่า ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของ  
ตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะใน  
การฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรม  
ตามหลักสูตรและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ  
มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญ  
เท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผน  
เพื่อการทำงาน

#### 2.28 องค์ประกอบภาวะผู้นำในทัศนะของราชัน เจริญแก่นทราย

ราชัน เจริญแก่นทราย (สัมภาษณ์, 9 เมษายน 2564) รองคณบดีฝ่าย  
กิจการนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่า ประกอบด้วย การให้บริการนักศึกษา การตระหนักรู้  
ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้าง  
ความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน มีการพัฒนาการทำงานอย่าง  
ต่อเนื่อง ให้บริการแก่นักศึกษา และประชาชนด้วยความจริงใจไม่เสือกปฏิบัติ มีการ  
วางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม  
และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

สรุปได้ว่าองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่า  
ผู้นำต้องเป็นบุคคลที่เป็นผู้ให้บริการผู้อื่นเป็นอันดับแรก และมุ่งมั่นอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น  
ซึ่งผู้นำให้บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ เป็นบุคคลที่เสียสละ มีความคิด

สร้างสรรค์ มีวิสัยทัศน์ มีส่วนร่วมและมีการทำงานเป็นทีม และมีการส่งเสริมการใช้ภาวะผู้นำร่วมกันจากองค์ประกอบ หลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ดังตาราง 1



ตาราง 1 (ต่อ)

	นักการศึกษา/แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ																									
	1. Greenleaf (1998)	2. Spears & Lawrence (2002)	3. Page & Wong (2003)	4. Dennis & Winston (2003)	5. Hardin (2003)	6. Laub (2004)	7. Spears (2004)	8. Dennis (2004)	9. Irving (2005)	10. Joseph & Winston (2005)	11. Washington, Sutton & Field Waddell (2006)	12. Black (2007)	13. Senjaya, Sarros & Santora (2008)	14. Ramer (2008)	15. Waddell (2009)	16. ภาวดีดงษ์ พันธุ์แพ (2546)	17. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553)	18. จีวรธรรม เสงพะนิษฐ์ (2554)	19. ปองภาพ ภูจอมจิตร (2555)	20. วิทยา ใจแก้ว (2559)	21. กฤษฎา ภาลี (2559)	22. ทองแดง มณีพงษ์ (2559)	23. แพง จันเต (2559)	24. สมพร สำเนาพอดำ (2559)	ความถี่	ร้อยละ
6. การมีความรับผิดชอบ	✓	✓	✓				✓	✓			✓			✓		✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5
7. การมุ่งมั่นพัฒนาและ การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓			✓		✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5
8. การสร้างชุมชนและการมี คุณธรรมจริยธรรม	✓	✓	✓			✓	✓		✓		✓	✓		✓		✓			✓	✓	✓	✓	✓	✓	15	62.5
9. การมอบอำนาจ				✓				✓		✓								✓	✓						5	20.83
10. การให้บริการ				✓	✓			✓					✓			✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	11	45.83
11. ความอ่อนน้อม								✓									✓	✓							3	12.5

		นักการศึกษา/แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำ	
		1. Greenleaf (1998)	
		2. Spears & Lawrence (2002)	
		3. Page & Wong (2003)	
		4. Dennis & Winston (2003)	
		5. Hardin (2003)	
		6. Laub (2004)	
		7. Spears (2004)	
		8. Dennis (2004)	
		9. Irving (2005)	
	✓	10. Joseph & Winston (2005)	
		11. Washington, Sutton & Field Waddell (2006)	
		12. Black (2007)	
	✓	13. Senjaya , Sarros & Santora (2008)	
		14. Ramer (2008)	
		15. Waddell (2009)	
		16. ภาวัตตน์ พันธุ์แพ (2546)	
		17. สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กั้นหลง (2553)	
		18. จีวรธรรม เสงพานิษฐ์ (2554)	
		19. ปองภาพ ภูจอมจิตร (2555)	
		20. วิทยา ใจแก้ว (2559)	
		21. กฤษฎา ผาลี (2559)	
		22. ทองแดง มณีพงษ์ (2559)	
		23. แพง จันเต (2559)	
		24. สมพร ลำภาพอดำ (2559)	
	1	ความถี่	
12. จริยธรรม			4.16
13. ความเสมอภาค	✓		4.16
14. ความชำนาญ			4.16

จากตาราง 1 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี จากจำนวนองค์ประกอบ จำนวน 15 องค์ประกอบ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่สูง โดยใช้เกณฑ์การพิจารณาไม่น้อยกว่าร้อยละ 50 จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด คือ การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ การเสียสละ การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีความรับผิดชอบ การมุ่งมั่นพัฒนา การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และการมีคุณธรรมจริยธรรม

ผู้วิจัยนำผลการยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน ซึ่งได้เพิ่มอีก 2 องค์ประกอบ ได้แก่ การสื่อสารที่ดี และการทำงานเป็นทีม รวมเป็น 10 องค์ประกอบ ทั้งนี้เนื่องจากผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษาจะต้องติดต่อกับนักศึกษา คณาจารย์ ตลอดจนบุคลากรทั้งในและนอกมหาวิทยาลัยเป็นจำนวนมาก

จากองค์ประกอบหลักทั้ง 10 องค์ประกอบ แสดงองค์ประกอบย่อยในแต่ละองค์ประกอบหลักได้ดังนี้

1. ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ และการพุดจูงใจการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

#### 1.1 คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Characteristics)

คุณลักษณะบุคลิกภาพ (Personality Characteristics) เป็นลักษณะเฉพาะของบุคคลเกี่ยวกับอารมณ์ ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล การแสดงออกทัศนคติ การจูงใจ หรือพฤติกรรมของบุคคลแสดงออกในสถานการณ์ที่แตกต่างกันออกไป (McCrae & Costa, 2008, pp. 86 – 89) จากการทบทวนวรรณกรรมเกี่ยวกับบุคลิกภาพของบุคคลสามารถจำแนกออกเป็นประเภทหลัก (Ramatu, et al, 2010, p. 102) ของ Costa and McCrae (1992) ที่นักวิจัยและนักวิชาการ ที่สนใจเกี่ยวกับบุคลิกภาพนำมาศึกษาในช่วงที่ผ่านมากันอย่างกว้างขวาง เพื่อหาความสัมพันธ์ระหว่างลักษณะบุคลิกภาพ

ทั้งองค์ประกอบกับพฤติกรรมการทำงาน นอกจากนี้การวิจัยยังพบว่า ลักษณะบุคลิกภาพขององค์ประกอบสามารถใช้ทำนายผลการปฏิบัติงานได้เป็นอย่างดี โดยเฉพาะกับผู้สมัครงานรายใหม่ (Costa McCrae, 2008, pp. 13 – 18) จึงกล่าวได้ว่าแนวคิดบุคลิกภาพขององค์ประกอบมีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อวงการอุตสาหกรรมในการนำมาใช้ในการจัดการองค์กรให้มีประสิทธิภาพ ในทำนองเดียวกับการศึกษาของจักรแก้ว นามเมือง (2560, หน้า 63 – 64) ที่ทำการศึกษารื่องบุคลิกภาพของครูและลักษณะการสอนที่ดี ซึ่งงานวิจัยนี้มุ่งเน้นถึงบุคลิกภาพและลักษณะการสอนของครูที่ดี บุคลิกภาพถือเป็นพฤติกรรมเฉพาะของคนแต่ละคน ซึ่งมีความแตกต่างกันทางด้านกาย อารมณ์ สังคมและสติปัญญา กล่าวเฉพาะบุคลิกภาพของครู จากผลการวิเคราะห์พบว่า 1) ด้านกาย เช่น ครูต้องแต่งตัวให้เหมาะสม กิริยามารยาทการวางตัว การใช้คำพูด อิริยาบถต่าง ๆ ต้องเรียบร้อย 2) ด้านอารมณ์ เช่น การรู้จักควบคุมอารมณ์ได้ดี มีวุฒิภาวะสูง การมีอารมณ์ขัน ความรับผิดชอบ การตรงต่อเวลา มีความขยัน อื้อเพื่อ 3) ด้านสังคม เช่น การเป็นผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ การปรับตัว 4) ด้านสติปัญญา เช่น ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ การมีไหวพริบ การช่างสังเกต รวมถึงการรู้จักประยุกต์ใช้หลักสัปปุริสธรรม 7 ส่วนลักษณะการสอนที่ดี ผลการวิเคราะห์พบว่า สามารถแบ่งเป็น 2 ลักษณะ คือ 1) การเตรียมตัวสอน ครูต้องรู้จักวิเคราะห์หลักสูตร การจัดกระบวนการเรียนการสอน รวมถึงความพร้อมในการจัดสภาพแวดล้อมในห้องเรียน 2) การสอน ครูต้องเน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ สอนให้รู้จักในชั้นปฏิบัติการจริง เชื่อมโยงเนื้อหาเก่ง ตอบสนองความต้องการเรียนของผู้เรียน เป็นต้น ครูที่พึงประสงค์จึงต้องพัฒนาปรับปรุงตัวเองตลอดเวลา ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพภายนอกและภายใน รวมถึงลักษณะการสอนที่ทันสมัยต่อเหตุการณ์ในสังคมปัจจุบัน นอกจากนี้ในการศึกษาของกรศศิริ ชิดดี (2556, หน้า 164) พบว่าจิตตปัญญาศึกษา ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานในตน มุ่งเน้นการศึกษา โลกภายในตนเอง ด้วยเหตุนี้จิตตปัญญาศึกษาจึงทำให้บุคคลเข้าใจด้านในของตนเอง รู้ตัว เข้าถึงความจริง เป็นแนวทางที่จะทำให้เห็นความเชื่อมโยงของการเรียนรู้ที่ชัดเจน เชื่อมโยงทั้งความคิด จิตใจ และนำไปสู่การปฏิบัติที่มีประสิทธิภาพ จากนามธรรมมาสูรูปธรรม กิจกรรมการเรียนการสอนที่ยึดผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ทำให้ผู้เรียนมีความสุข ใฝ่รู้อย่างต่อเนื่องและการสอนต้องตอบสนองความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้เรียน ผู้สอนจึงต้องให้ความสำคัญต่อผู้เรียนและเลือกวิธีการจัดการเรียนการสอนที่สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน กลยุทธ์การพัฒนาบุคลิกภาพ เน้นการเรียนรู้ด้วยตนเองสู่เป้าหมายเพื่อพัฒนาตนเอง โดยการฝึกปฏิบัติตาม

กระบวนการหลัก ๆ 3 ประการ คือ กำหนดเป้าหมาย ระบุวิธีการไปสู่เป้าหมายและเลือกใช้เครื่องมือ โดยเริ่มจากการกำหนดบุคลิกภาพซึ่งพิจารณาจากองค์ประกอบ คือ พันธุกรรม สิ่งแวดล้อม และสถานการณ์ การพัฒนาบุคลิกภาพประยุกต์ใช้กิจกรรมจิตตปัญญาศึกษาโดยการจัดให้มีสิ่งแวดล้อมและสถานการณ์ซึ่งประกอบด้วย กิจกรรมการสร้างเป้าหมาย กิจกรรมกลุ่ม 4 ทิศ กิจกรรมประยุกต์ใช้ทฤษฎีบุคลิกภาพ กิจกรรมเปิดพื้นที่แห่งการเรียนรู้ กิจกรรมผจญภัยตระหนักรู้ กิจกรรมการสวดมนต์/ภาวนา ผู้สอนได้ใช้เทคนิคการให้คำสัญญาระหว่างนักศึกษาพยาบาลกับผู้สอนและระหว่างนักศึกษาพยาบาลเป็นพันธะผูกพันว่าเราจะใช้กิจกรรมเพื่อพัฒนาตนเอง และผลการเรียนรู้จากกิจกรรมจิตตปัญญาศึกษาประเมินตามหลักการพิจารณาอย่างใคร่ครวญ หลักความรัก ความเมตตา หลักการเชื่อมโยงสัมพันธ์ หลักความมุ่งมั่น หลักการเผชิญหน้า หลักความต่อเนื่อง หลักชุมชนแห่งการเรียนรู้ และผลของการเรียนรู้ภายในตน ทำให้นักศึกษาพยาบาลเข้าใจถึงข้อจำกัดและศักยภาพของตนต่อการเรียนรู้และพัฒนาจากพฤติกรรมเป้าหมาย สามารถบันทึกความรู้สึกต่อความก้าวหน้าในการพัฒนาตนเอง เกิดการปรับเปลี่ยนความคิดเพื่อปฏิบัติสิ่งใหม่ ๆ ต่อตนเอง ผลลัพธ์ที่ส่งผลโดยตรงต่อตนเองทำให้เข้าใจได้ลึกซึ้ง ยอมรับและเกิดการปรับเปลี่ยนวิธีปฏิบัติที่เหมาะสมกับตนเองทำให้ทุกกิจกรรมเกิดความรู้สึกที่ดี ๆ ต่อตนเอง มีความรัก ความเมตตาต่อตนเองและผู้อื่น

องค์ประกอบของลักษณะของคุณลักษณะบุคลิกภาพ จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง สรุปได้ดังนี้

1) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว (Extraversion) เป็นบุคคลที่มีลักษณะชอบสร้างความสัมพันธ์กับบุคคลอื่นในสังคม โดยบุคคลที่มีบุคลิกภาพแสดงตัวมีแนวโน้มที่จะชอบอยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ช่างพูด มีความกระตือรือร้น กล้าแสดงออก นอกจากนั้นยังรวมถึงเป็นบุคคลที่ง่าย ๆ และชอบเข้าสังคม (Huang, Chi, & Lawler, 2005, pp. 1656 – 1670)

2) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก (Conscientiousness) เป็นลักษณะของบุคคลที่แสดงออกซึ่งความสามัคคี ความเป็นระเบียบ มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ปฏิบัติงานต่อองค์กร ทุ่มเททำงานหนัก และมีความรอบคอบ (Barrick & Mount, 2001, pp. 9 – 30; Hogan & Ones, 2005, pp. 389 – 404) ลักษณะของบุคคลที่มีมโนสำนึกยังรวมถึงการแสดงออกถึงความน่าเชื่อถือและไว้วางใจได้ (Costa & McCrae, 2006, pp. 235 – 292)



3) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม (Agreeableness) เป็นคุณลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น ความตรงไปตรงมา เป็นมิตรต่อบุคคลอื่น รวมถึงการมีแนวโน้มของการแสดงความเต็มใจช่วยเหลือผู้อื่น (Costa & McCrae, 2006, p. 295)

4) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นลักษณะบุคคลที่ให้ความสนใจกับสิ่งต่าง ๆ รอบตัว ได้แก่ การมีจินตนาการกว้างไกล ความมีสุนทรียภาพ การรับรู้ต่อความรู้สึกของตนเอง (Barrick & Mount, 1991; Ramatu, et al, 2010, pp. 263 – 265)

5) บุคลิกภาพแบบหวั่นไหว (Neuroticism) เป็นลักษณะการตอบสนองต่อสิ่งเร้าของบุคคลที่แสดงอารมณ์ทางด้านลบออกมา ได้แก่ ความรู้สึกเป็นศัตรูอย่างโกรธเคือง ความซึมเศร้า การคำนึงถึงแต่ตนเอง ความหุนหันพลันแล่น และความมีอารมณ์แปรปรวน (Rusting & Larsen, 1998; Dalton & Wilson, 2000, pp. 269 – 352)

## 1.2 ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์

คำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” ในภาษาอังกฤษใช้ว่า Relationship มีความหมายดังนี้

มนุษย์ (Human) หมายถึง ผู้ที่รู้จักใช้เหตุผล มีจิตใจสูง ผู้ที่เจริญแล้ว  
สัมพันธ์ (Relations) หมายถึง ความผูกพัน เกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกัน  
ติดต่อกัน

ราชบัณฑิตยสถาน (2554, หน้า 879) ได้ให้ความหมาย มนุษย์สัมพันธ์ ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

เจษฎา เขียวนิล (2554, หน้า 16) มนุษย์สัมพันธ์เป็นการการติดต่อเกี่ยวข้องระหว่างมนุษย์อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตร และจงใจคนรวมทั้งการสร้างและพัฒนาตนเองให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ ชอบพอแก่คนทั่วไป ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่ายเป็นการสร้างตนให้เป็นคนดีของสังคม

สมพร สุทัศน์ย์ (2554, หน้า 3) มนุษย์สัมพันธ์ คือ การติดต่อเกี่ยวข้องกันระหว่างบุคคล เพื่อให้เกิดความรักใคร่ชอบพอ ความร่วมมือร่วมใจในการทำกิจกรรมให้บรรลุเป้าหมาย และการดำเนินชีวิตให้มีความราบรื่น

ชนิดา สุตตาชาติ (2559, หน้า 19) ได้สรุปจากความหมายทั่วไปว่า มนุษยสัมพันธ์ หมายถึง กลวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ให้มาทำกิจกรรมร่วมกันแบบเต็มใจและบุคคลที่มีมนุษยสัมพันธ์ ก็จะเป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นใครเห็นใครก็อยากอยู่ใกล้ มนุษยสัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล แรงจูงใจหรือสาเหตุภายในของบุคคลที่จะเข้ามาทำกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสามารถเอาชนะจิตใจ ผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ

### 1.3 ความสำคัญของมนุษยสัมพันธ์

Chapman (1993, p. 11) ได้ให้เหตุผลว่าเหตุใดในสมัยปัจจุบันมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากกว่า 40 ปีที่แล้วคือ

1. องค์การธุรกิจ อุตสาหกรรม และองค์การรัฐบาลเจริญเติบโตและมีความซับซ้อนขึ้น กลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ปัจจุบันมีอาชีพบริการเพิ่มมากขึ้น คนเหล่านี้จะต้องบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าพอใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญขึ้น
3. ผลผลิตที่สูงขึ้นย่อมนำไปสู่ผลกำไรที่มากขึ้น เพื่อให้การผลิตสูงขึ้นผู้บริหาร จะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการผลิตมากขึ้น
4. ผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่ได้ฝึกฝนมนุษยสัมพันธ์ จะเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้น และสามารถใช้มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ปัจจุบันลูกจ้างมีการเคลื่อนย้ายจากที่ต่าง ๆ เข้ามาทำงานในบริษัท และโรงงาน มากกว่า 40 ปีที่แล้ว ดังนั้น คนจึงมีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกภาพ และในเรื่องของวัฒนธรรม ผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจ และยอมรับความแตกต่าง

### 1.4 ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

สมพร สุทัศน์ีย์ (2554, หน้า 24) ได้กล่าวไว้ว่า ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์มีดังนี้

1. ทำให้เข้าใจธรรมชาติด้านต่าง ๆ ของมนุษย์
2. ทำให้เข้าใจความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ และสามารถสนองความต้องการพื้นฐานที่เหมือนกันและแตกต่างกันได้
3. ทำให้เกิดความราบรื่นในการคบหาสมาคมกับผู้อื่น

4. ทำให้ได้รับความรักใคร่ เชื้อถือ ศรัทธา จากบุคคลในครอบครัว  
องค์กรและสังคมได้
5. ทำให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้  
โดยเฉพาะผู้บริหารมนุษยสัมพันธ์จะช่วยให้งานสำเร็จได้
6. ช่วยลดปัญหาความขัดแย้งในการทำงาน และในการอยู่ร่วมกัน
7. ทำให้บุคคลมีแรงจูงใจในการทำงาน มีความสามัคคีกลมเกลียว  
รักองค์กร และทำให้องค์กรมีความมั่นคงเป็นปึกแผ่น
8. เป็นปัจจัยสำคัญในการประสานประโยชน์ของสังคม ป้องกัน และ  
แก้ปัญหาสังคม เศรษฐกิจ การเมือง
9. มนุษยสัมพันธ์ทำให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน พร้อมทั้งจะ  
ต่อสู้เพื่อประโยชน์ร่วมกัน

#### 1.5 หลักการสร้างมนุษยสัมพันธ์

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง การติดต่อกับบุคคลอื่นด้วยความเป็น  
มิตร โดยมีวิธีการสามารถทำได้ง่าย ๆ ดังนี้ (เกรียงศักดิ์ ราชโคตร, 2552, หน้า 185)

1. ยิ้มแย้ม หมายถึง เราจงยิ้มเข้าไว้ ยิ้มอย่างจริงใจ ยิ้มทุกที่ ยิ้มให้กับ  
ทุกคน
2. แจ่มใส หมายถึง การที่เรามีอารมณ์ที่แจ่มใส
3. ตั้งใจสนทนา หมายถึง เราจงตั้งใจสนทนาเป็นผู้ฟังมาก
4. เจรจาไพเราะ หมายถึง เจรจาด้วยถ้อยคำที่ไพเราะสุภาพ
5. สงเคราะห์เกื้อกูล หมายถึง ให้การสงเคราะห์เกื้อกูลแก่ผู้ที่เรา  
เกี่ยวข้องบุคคลมีความจำเป็นจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ๆ ในสังคม เพื่อ  
ผลประโยชน์บางอย่าง การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมีจุดมุ่งหมาย และความสัมพันธ์ไม่  
เท่ากัน แต่สามารถกำหนดแนวทางในการสร้างความสัมพันธ์ให้สอดคล้องบางประเภทได้  
ดังนี้ (สมพร สุทัศน์ีย์, 2554, หน้า 329)

5.1 วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์สำหรับคนที่ชอบแสดงตัว โดยปกติ  
คนที่ชอบแสดงตัว จะเป็นคนชอบพูด เป็นคนที่มีมนุษยสัมพันธ์ดีดังนั้น จึงมีวิธีสร้างมนุษย  
สัมพันธ์ ดังนี้

5.1.1 ฟังสิ่งที่เขาพูด

5.1.2 ยอมรับในความคิด และข้อเสนอของเขา

5.1.3 ไม่ขัดคอหรือปฏิเสธความคิดเขา

5.1.4 การถามบุคคลประเภทนี้ควรใช้คำถามเปิด

5.2 วิธีสร้างมนุษยสัมพันธ์กับคนเก็บตัวหรือเงียบขรึม บุคคลที่เก็บตัวหรือเงียบขรึม จะเป็นคนที่พูดน้อย จึงมีวิธี ดังนี้

5.2.1 ชวนพูดคุย และแสดงน้ำใจให้เห็นความเห็นใจ

5.2.2 ใช้คำถามที่ต้องตอบว่า “ใช่” หรือ “ไม่ใช่” เพราะการใช้คำถามปลายเปิดอาจไม่ได้คำตอบ

อลิซา โรเบิร์ต (ม.ป.ป., หน้า 82 – 100) กล่าวว่า ในตัวตนของมนุษย์ย่อมมีจุดอ่อนแอบซ่อนอยู่หมายถึง จุดเปราะบางซึ่งค่อย ๆ ก่อตัวขึ้นภายในจิตใจเปรียบเสมือนช่องว่าง มนุษย์ทุกคนต่างเฝ้ารอที่จะได้รับการเติมเต็ม บางคนอาจเปิดเผยแต่บางคนอาจปิดบัง ความต้องการส่วนลึกมีดังต่อไปนี้

1. ความต้องการการมองเห็นคุณค่า คนเหล่านี้ปรารถนาเพียงจะได้รับความเห็นอกเห็นใจในบางครั้งหรือได้รับความสำคัญจากคนที่มองเห็นคุณค่า วิธีที่สร้างมนุษยสัมพันธ์ คือ การใช้คำพูดง่าย ๆ ว่า เป็นคนที่มีคุณค่า และเป็นคนพิเศษ การแสดงความห่วงใย และปรารถนาดีต่อเขาก็จะทำให้เขามองว่าคุณเป็นคนสำคัญและมีคุณค่าสำหรับชีวิตของเขาเช่นกัน

2. ความต้องการความเข้าใจโดยส่วนใหญ่แล้วคนที่มีจุดอ่อนในเรื่องของการไม่ได้รับความเข้าใจจากผู้อื่นมักจะเป็นคนที่ถูกตำหนิว่าผิดอยู่เสมอ ไม่เคยได้รับการสนับสนุนความคิด ไม่สามารถสร้างความพึงพอใจให้กับคนอื่นได้ จุดอ่อนนี้สามารถเยียวยาให้เขาได้ด้วยวิธี ดังนี้

2.1 ยอมรับฟังเหตุผล และความรู้สึกของเขา

2.2 ให้อภัยในการกระทำอันผิดพลาดของเขา และให้ออกาส

2.3 ลองตัดสินใจว่ามั่นใจไม่ใช้ความคิดหรือเขาไม่ได้เป็นคนผิด

3. ความต้องการความเชื่อมั่นในการใช้ชีวิตโดยเฉพาะคนที่กำลังลำบากและเจออุปสรรคคนเหล่านี้ย่อมต้องการที่จะได้รับการชื่นชม และความต้องการแรงบันดาลใจเป็นอย่างมาก ความต้องการส่วนลึกนี้เองที่เป็นจุดอ่อนภายในจิตใจ สามารถแก้ไขด้วยวิธี ดังนี้

3.1 การให้คำแนะนำหรือชี้แนะแนวทาง

3.2 การให้ความเชื่อมั่น ศรัทธา และไว้วางใจ

### 3.3 การให้กำลังใจ

นอกจากนี้ในการศึกษาของขุนทอง สุขทวี (2562, หน้า 35 – 36) ที่ทำการศึกษารื่องมุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัย พบว่า 1. มุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือด้านความเข้าใจผู้อื่นของผู้บริหาร 2. การเปรียบเทียบมุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ประสบการณ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน 3. แนวทางการพัฒนามุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร 1) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกและคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มีความรู้ความสามารถในการบริหารโดยเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ ยังขาดความน่าเคารพ และขาดวิสัยทัศน์ในด้านการบริหาร 2) ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานในองค์กรแสดงศักยภาพของตนเอง ควรรับฟังข้อเสนอนะจากผู้ร่วมงานและนำมาวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ และท่านผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดีได้ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน 3) ผู้บริหารควรมีกัลยาณมิตร มีการเสริมแรงให้รางวัลชมเชยต่อบุคลากรที่ทำความดีตามโอกาสอันควร และผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความเสียสละ มีน้ำใจ รักองค์กร มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ปกครองเหมือนพ่อแม่ปกครองลูก เช่นเดียวกับในการศึกษาของของจากรุณี ดวงแก้ว, (2553, หน้า 55) ที่ทำการศึกษาคุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ผลการวิจัย พบว่า 1) คุณลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาตามหลักเกณฑ์ของคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสุพรรณบุรี เขต 3 ในภาพรวม พบว่ามีคุณลักษณะอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน เรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยระดับคุณลักษณะสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ด้านการทำงานเป็นทีม รองลงมาเป็นด้านการบริการที่ดีและด้านการสื่อสารและการจูงใจ ส่วนด้านการพัฒนาบุคลากรมีค่าเฉลี่ยระดับ

คุณลักษณะต่ำสุดตามลำดับ และในผลงานวิจัยของ มนูญ ยางงาม, (2556, หน้า 96 – 98) บทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ ผลการวิจัยสรุปได้ว่าบทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดสุรินทร์ อยู่ในระดับมากโดยเรียงลำดับด้านที่มีค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่น ด้านการเข้าใจผู้อื่นและด้านการเข้าใจตนเองตามลำดับ ทั้งนี้อาจเนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาได้ให้ความสำคัญในเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ เพื่อใช้เป็นเครื่องมือในการบริหารผลการเปรียบเทียบบทบาทด้านมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานจังหวัดสุรินทร์ และเมื่อจำแนกตามสังกัด โดยรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อได้พิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่าบุคลากรในองค์การล้วนแต่แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ยกเว้นด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นไม่แตกต่างกัน ส่วนในผลงานวิจัยของธนกร อิงคินันท์, (2559, หน้า 85) ที่ศึกษาคูณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่น ตามทัศนคติของประชาชน ศึกษาเฉพาะกรณีเทศบาลเมืองอำนาจเจริญ พ.ศ. 2550 ผลการวิจัยพบว่า ประชาชนมีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นในด้านความเป็นผู้นำ ด้านการบริหาร ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านบุคลิก และโดยรวมทุกด้าน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และผลทดสอบสมมติฐานพบว่า ประชาชนที่มีความแตกต่างกันด้านเพศและการศึกษา มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นไม่แตกต่างกัน ไม่สอดคล้องกับสมมติฐานที่มีความแตกต่างกัน ด้านอายุ อาชีพและรายได้ มีทัศนคติต่อคุณลักษณะของผู้บริหารท้องถิ่นแตกต่างกัน

สรุปได้ว่า การสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นสิ่งที่จำเป็นและสำคัญ เพราะบุคคลมีความแตกต่างกัน จึงต้องเข้าใจตัวเองและบุคคล โดยการแสดงออกอย่างจริงจัง และเสมอต้นเสมอปลายมีการนำวิธีการสร้างมนุษยสัมพันธ์ต่าง ๆ มาใช้ในการสนทนา เช่น การสังเกตพฤติกรรมของบุคคลที่สนทนาด้วยการแสดงออกที่ง่ายที่สุด และได้ผลดีที่สุด คือ การยิ้มอย่างจริงจัง และอารมณ์ที่แจ่มใส เห็นคุณค่าในตัวบุคคลให้ความสำคัญแก่บุคคลเสมอ

2. ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การแสดงความสนใจและความ

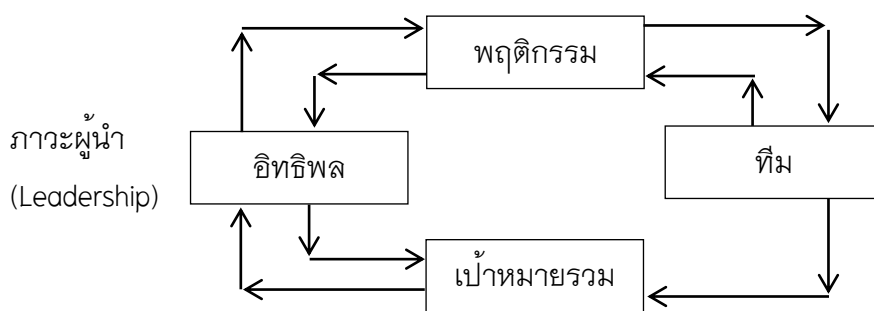
ปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

## 2.1 ความหมายความสำคัญของภาวะผู้นำ

ในองค์การ หน่วยงานต่าง ๆ ผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญที่สุดต่อความสำเร็จ หรือความล้มเหลวขององค์กร หรือหน่วยงาน ผู้นำเป็นบุคคลที่มีอำนาจ มีอิทธิพลในการบังคับบัญชา มอบหมายงานและกำกับ ดูแล ให้เป็นไปตามเป้าหมายขององค์กร ผู้นำเป็นผู้ประสานความต้องการของบุคคล และความต้องการขององค์กรเข้าด้วยกัน ซึ่งมีนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ดังนี้

### 2.1.1 ความหมายของภาวะผู้นำ

บุญมี ก่อบุญ (2553, หน้า 19) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง รูปแบบการใช้อิทธิพลของผู้นำต่อบุคคลที่เป็นสมาชิกภายในองค์การเพื่อให้การดำเนินกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กรบรรลุผลสัมฤทธิ์ตามเป้าหมายที่ได้ร่วมกันกำหนดไว้ ซึ่งในการใช้อิทธิพลของผู้นำนั้นควรเป็นไปอย่างมีศาสตร์และศิลป์ สามารถสรุปได้ดังภาพประกอบ 9 ดังนี้



ภาพประกอบ 9 แสดงความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership)

พรสวรรค์ ศิริศาสนันท์ (2555, หน้า 4) ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง การแสดงออกทางภาวะผู้นำไม่จำเป็นต้องคงตัวอยู่ตลอดเวลาเพราะภาวะผู้นำจำเป็นมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับภาวะผู้ตามและสถานการณ์ในขณะนั้นในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน ผู้ตามที่แตกต่างกัน ผู้นำอาจจะต้องแสดงภาวะผู้นำที่แตกต่าง

กันหรือในสถานการณ์หนึ่ง บุคคลหนึ่งอาจแสดงภาวะผู้นำเมื่ออยู่ในสถานการณ์หนึ่ง บุคคลนั้นอาจอยู่ในฐานะผู้ตามก็ได้

รัชฎาพร พิมพิชัย (2555, หน้า 13) ให้ความหมายไว้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่นทั้งภายในและภายนอกองค์กร เป็นบุคคลที่สามารถกำหนดทิศทางความอยู่รอดขององค์กร และเป็นผู้ประสานงานให้กิจกรรมต่าง ๆ ในองค์กรดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพตามเป้าหมายของวิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้

อภิชาติ พานสุวรรณ (2557, หน้า 25) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง คุณสมบัติ เช่น สติปัญญา ความดีงาม ความสามารถของบุคคลที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกัน และพากันไปสู่จุดมุ่งหมายที่ดีงามโดยประกอบด้วยตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการ วิธีการ สิ่งที่จะทำและสถานการณ์ ภาวะผู้นำจึงเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลและปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น เป็นความสามารถในการมีอิทธิพลต่อกลุ่ม มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ ทั้งนี้แหล่งที่มาของการมีอิทธิพลอาจเป็นอย่างไรก็ตาม เช่น ได้กำหนดชัดเจนมากับตำแหน่งทางการบริหารองค์การนั้นว่ามีอำนาจอะไรบ้างเพียงไร

อมรรัตน์ ศรีทอง (2558, หน้า 15) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงถึงการมีอิทธิพลต่อผู้อื่นเพื่อกระตุ้นหรือจูงใจให้ผู้อื่นมีพฤติกรรมการทำงานที่จะนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายของกลุ่มที่มีร่วมกัน

พระครูปริยัติกิจจาภิวัฒน์ (2558, หน้า 31) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถหรือศิลปะ หรือสภาวะการณ์ที่บุคคลมีอิทธิพลในการชี้นำและผลักดันให้บุคคลอื่นร่วมกันในการดำเนินงาน จนกระทั่งบรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์ และเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การที่ตั้งไว้

ผกากรอง ศรีประโหม (2559, หน้า 19) ได้กล่าวไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ เป็นผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงกิจกรรมกลุ่ม เป็นการผสมผสานคุณลักษณะต่าง ๆ ของผู้นำที่สามารถจูงใจบุคคลอื่นในการทำงานที่ได้รับมอบหมายให้สำเร็จ เป็นการใช้อำนาจทั้งทางตรงและทางอ้อมหรือการมีอิทธิพลต่อกลุ่มที่ทำให้สมาชิกในกลุ่มทำตามที่ต้องการเป็น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งผู้นำจะใช้อิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มและเป็นเครื่องมือสำคัญที่ทำให้กลุ่มบรรลุเป้าหมาย



พระปลัดณรงค์ธรรม กตธมฺโม (หงส์สิบสอง) (2561, หน้า 69)

ภาวะผู้นำเป็นศิลปะในการสร้างอิทธิพลหรือกระบวนการที่นำกระบวนการต่าง ๆ ในองค์กรออกมาใช้ด้วยความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างผู้นำกับผู้ตามอย่างมีประสิทธิภาพด้วยการโน้มน้าวจิตใจ ปฏิบัติตามผู้นำ มีความรู้ลึกซึ้งร่วมกันโดยไม่ต้องสั่งการจนเกิดบรรยากาศที่ดีทำให้เกิดการทำงานร่วมกันอย่างกระตือรือร้น ด้วยความเต็มใจ เพื่อให้งานบรรลุจุดมุ่งหมายและเป้าหมายที่ตั้งใจ เป็นการใช้อิทธิพลของบุคคลโดยการจูงใจให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลปฏิบัติตามความคิดเห็น ความต้องการของตนเอง ความเต็มใจยินดีที่จะให้ความร่วมมือเพื่อที่จะนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ของกลุ่มตามที่กำหนดไว้ ภาวะผู้นำจึงเป็นความสามารถของผู้นำในการชักจูงหรือโน้มน้าวผู้อื่นให้ค้นหาหนทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดให้อย่างมีความกระตือรือร้นและเป็นการผูกมัดหรือหลอมรวมกลุ่มเข้าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

กฤติมา มะโนพรหม (2562, หน้า 36) ได้สรุปไว้ว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่มีอิทธิพลหรือมีความสามารถทำให้บุคคลในองค์กรปฏิบัติภารกิจจนสำเร็จ

Bennis (2007, p. 2) กล่าวว่า ผู้นำมีความสำคัญต่อองค์การ เป็นผู้รับผิดชอบต่อประสิทธิภาพขององค์การ ความสำเร็จขององค์การขึ้นอยู่กับความตระหนักถึงความสำคัญของคุณภาพขององค์การ เป็นผู้เปลี่ยนแปลงองค์การให้เหมาะสมกับสิ่งแวดล้อม และเป็นผู้สนองความต้องการทำงานการศึกษาของชุมชน

Etzioni (2007, p. 11) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำ เป็นพลังอำนาจที่มีอยู่ในตัว มีอิทธิพลต่อกลไกการบริหารควบคุมไปกับการนำบุคลากรในองค์การ

Kate and Kahn (2001, pp. 2213 – 2215) ได้ให้ความหมายไว้ว่า ภาวะผู้นำเป็นอิทธิพลที่มีต่อกลไกการบริหาร ควบคุมไปกับการนำบุคลากรในองค์การ

House and Baetz (2001, pp. 1 – 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้ว่า ภาวะผู้นำเกิดขึ้นในกลุ่มคนที่มากกว่า 2 คน ขึ้นไป ภาวะผู้นำมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของกลุ่มคนให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายขององค์การ

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศเกี่ยวกับความหมายภาวะผู้นำนั้น สามารถสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่จะแสดงออกมาเมื่อได้รับการสร้างมนุษยสัมพันธ์กันในกลุ่ม ซึ่งเป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรืออยู่ร่วมกันในเหตุการณ์เดียวกัน

แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความมั่นใจ ความเป็นผู้นำในอันที่จะทำให้กลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ

### 2.1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นปัจจัยที่สำคัญสำหรับองค์การทุกประเภทไม่ว่าองค์การของรัฐหรือของเอกชน เพราะองค์การจะมีความเจริญรุ่งเรืองหรือตกต่ำนั้น สาเหตุหนึ่งมาจากการที่ผู้บริหารในองค์การนั้นมีภาวะผู้นำเพียงพอที่จะโน้มน้าวให้บุคลากรทำงานให้แก่องค์การตามเป้าหมายที่วางไว้หรือไม่ ได้มีนักการศึกษาให้ความสำคัญของภาวะผู้นำดังนี้

ธวัชชัย ไพไหล (2555, หน้า 18) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ความสำเร็จของกลุ่มเป็นอย่างยิ่ง เพราะเป็นตัวที่จะทำให้องค์การมีชีวิตชีวาและสามารถดำรงอยู่ได้ บุคลากรสามารถตัดสินใจได้ว่าควรจะทำอะไร และเป็นผู้สร้างสรรค์ในสิ่งต่าง ๆ โดยเฉพาะการกำหนดและพัฒนาองค์การให้ไปในทิศทางใหม่ ๆ นอกจากนี้ ภาวะผู้นำยังมีความสำคัญกว่าวัฒนธรรมองค์กรและเครื่องมือการจัดการเพราะผู้นำเป็นผู้สร้างวัฒนธรรมองค์กร

พระปลัดณรงค์ธรรม กตธมฺโม (หงษ์สิบสอง) (2561, หน้า 78) กล่าวว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อคนหรือผู้ร่วมงานโดยผู้นำจะพยายามทำให้ผู้ร่วมงานเกิดการยอมรับอิทธิพลและโน้มน้าวทางใจด้วยศักยภาพของผู้นำที่มีผลต่อผู้ร่วมงาน การพัฒนาภาวะผู้นำมีความสำคัญต่อการบริหารที่จะนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ภาวะผู้นำมีความสำคัญยิ่งต่อองค์กร ภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญยิ่ง เพราะจะเป็นผู้ที่นำพาสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล ดังนั้นผู้บริหารจึงต้องพัฒนาภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นเพราะผู้บริหารไม่มีภาวะผู้นำมาตั้งแต่เกิดแต่ภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้ ภาวะผู้นำจึงมีความสำคัญมาก เพราะการวางแผน การตัดสินใจ การสั่งการ ดูแล และควบคุมในสภาพเช่นนั้นผู้บริหาร

Bateman and Zeithami (1990, p. 24) ได้พูดถึง ความสำคัญของภาวะผู้นำว่า สังคมปัจจุบันเป็นสังคมที่ขึ้นอยู่กับภาวะผู้นำ การบริหารองค์การจำเป็นต้องขึ้นอยู่กับความรู้ความสามารถ จินตนาการ และความรับผิดชอบของผู้นำ แม้ว่าภาวะผู้นำ จะเป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างในการปฏิบัติงานขององค์การก็ตามแต่ ปัจจุบันภาวะผู้นำบุคคล กำลังเป็นสิ่งที่ขาดแคลนมากในเกือบทุกองค์การ

Beare, Caldwell and Millikan (2002, p. 23) กล่าวว่า  
ความสำคัญ ภาวะผู้นำต้องให้ความสนใจภาวะผู้นำในสองมิติ คือ มิติด้านความสำเร็จ  
ในการปฏิบัติงานที่ถืออยู่และมิติการสร้างความสัมพันธ์ภาพอันดีระหว่างสมาชิก

จากการศึกษาแนวคิดของนักการศึกษาเกี่ยวกับความหมายของ  
ความสำคัญของภาวะผู้นำ สรุปได้ว่า ภาวะผู้นำมีความสำคัญในการพัฒนางาน ทำให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงในหน่วยงาน ซึ่งการเปลี่ยนแปลงอาจเปลี่ยนแปลงทางวัฒนธรรม การ  
ทำงานตลอดจนคุณภาพของผู้ร่วมงาน ดังนั้นบุคคลที่มีภาวะผู้นำสูงจะสามารถนำองค์กร  
หรือหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ ไปสู่การพัฒนาในทางที่ดีขึ้น

### 2.1.3 ภาวะผู้นำ

ละม้าย กิตติพร (2556, หน้า 44 ) ได้กล่าวถึงลักษณะประจำตัว  
ของผู้นำ หรือคุณสมบัติเบื้องต้น ควรประกอบด้วย 8 ประการ ดังนี้

1. มีคุณสมบัติพิเศษเฉพาะตัว (Personality) มีคุณลักษณะและ  
อุปนิสัยใจคอส่วนตัว บุคลิกภาพ หมายถึง รูปร่างหน้าตา ท่าทาง ท่วงทีวาจา อุปนิสัยใจ  
ตลอดจนอารมณ์และบทบาทซึ่งปรากฏแก่สายตาบุคคลอื่น อุปนิสัย หมายถึง มโนธรรม  
อันเป็นสิ่งที่ภายในจิตใจของคนอันใช้เป็นเครื่องมือคุมความประพฤติของคน เช่น มีความ  
เมตตา กรุณา มุติตา อุเบกขา เป็นต้น

2. มีความรู้ความสามารถในการบริหารและการนำ (Ability)  
ความสามารถในการใช้เทคนิคและวิธีการทำงาน คือ เก่งงาน มีความสามารถในทางมนุษย์  
สัมพันธ์ คือ เก่งคน

3. มีความตั้งใจสูง (Willingness) มีพลังตั้งใจอันหนักแน่นมั่นคง  
มีความอุตสาหะเชื่อมั่นในตนเองสูง มีความเชื่อมั่นและศรัทธาต่อความสำเร็จของงาน  
ไม่กลัวต่อความล้มเหลวในการปฏิบัติงาน

4. มีความรับผิดชอบ (Responsibility) อุทิศเวลาให้แก่งานใน  
หน้าที่ ศรัทธาต่อผู้อื่นเป็นที่พึ่งแก่ผู้น้อย รับผิดชอบผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานของตน  
กล้าเผชิญต่อเหตุการณ์และผลการตัดสินใจ

5. มีความเป็นธรรม (Fair) พังความเห็นทุกด้าน ไม่หุบเอาใจ  
ใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติและให้ความยุติธรรมต่อผู้ใต้บังคับบัญชา  
อย่างเสมอหน้า

6. เปิดใจกว้าง (Open minded) รับฟังความคิดเห็นทุกด้าน  
ไม่หุบเขา เอาใจใส่ในความเป็นอยู่ของผู้ใต้บังคับบัญชา ปฏิบัติและให้ความยุติธรรมต่อ  
ผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างเสมอหน้า

7. มีฐานะทางสังคม (Status) เป็นที่รู้จักของบุคคลโดยทั่วไป  
มีมนุษยสัมพันธ์ดี

8. มีศิลปะในการนำ (Ability to lead) มีศิลปะในการปกครอง  
บังคับบัญชาและสร้างสามัคคีในกลุ่ม

Bass and Yam Mario (1993, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ดวงใจ, 2556,  
หน้า, 42 - 44) ได้กล่าวถึงโมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (Full Range of Leadership)  
ประกอบด้วย ภาวะผู้นำ 3 แบบ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership)  
เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือผู้ร่วมงานโดยเปลี่ยนแปลงความพยายาม  
ของผู้ตามและผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของ  
ผู้ตามและผู้ร่วมงานไปสู่ระดับที่สูงขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของ  
ทีมและขององค์กร จูงใจให้ผู้ตามและผู้ร่วมงานมองให้ไกลกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่  
ประโยชน์ของกลุ่มองค์กรหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตามหรือ  
ผู้ร่วมงานนี้กระทำ โดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ คือ

1.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or  
Charisma Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดล  
สำหรับผู้ตามผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความ  
ภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติเหมือนผู้นำของเขาสิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติ  
เพื่อบรรลุถึงลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และความสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม  
ผู้นำน่าจะมีคุณสมบัติที่มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ใน  
สถานการณ์วิกฤติ เป็นผู้มีศีลธรรมและจริยธรรมสูง หลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจ เพื่อ  
ผลประโยชน์ส่วนตน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด รอบคอบ ความมี  
สมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและ  
ค่านิยมของเขาจะเสริมสร้างความภูมิใจ ความจงรักภักดี ความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้  
ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน  
ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ของ  
องค์กร

### 1.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation)

หมายถึง การที่ผู้นำจะประพุดิในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตและชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงความอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ร่วมกันจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาวและบ่อยครั้ง พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและการกระตุ้นทางปัญญา ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ามีคุณค่าและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา ช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเองและเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

### 1.3 การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation)

หมายถึง การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงานทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยผู้นำมีการคิดและการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมุติฐานการเปลี่ยนแปลง การมองปัญหา การเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่สุดจะแก้ปัญหา ร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้ว่าปัญหาบางปัญหาที่ซับซ้อนจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

### 1.4 การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration)

ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลและทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นโค้ช

(Coach) และที่ปรึกษา (Advisor) ของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษให้ความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนค้ำึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น บางคนได้รับกำลังใจมากกว่า บางคนได้รับอำนาจการตัดสินใจด้วยตัวเองมากกว่า บางคนมีมาตรฐานที่เคร่งครัดกว่า บางคนมีโครงสร้างงานที่มากกว่า ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทางและมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบ ๆ (Management Around) มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจความกังวลของแต่ละบุคคล ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตามเปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่และเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การสนับสนุน และการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่ว้าว้าวว่าเขา กำลังถูกตรวจสอบ องค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะมีความสัมพันธ์กัน (Interco related) อย่างไรก็ตามมีการแบ่งแยกแต่ละองค์ประกอบ เพราะเป็นแนวคิดพฤติกรรมที่มีความเฉพาะเจาะจง และมีความสำคัญในการวินิจฉัยตามวัตถุประสงค์ต่าง ๆ

## 2. แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้ตาม

### 2.1 ความหมายภาวะผู้ตาม

ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จ ร่วมมือ ช่วยเหลือ มีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ดีใจร้อน มีความอ่อนน้อมถ่อมตน อดทน ไม่แข็งข้อต่อผู้นำ มีทัศนคติในทางบวก มีระเบียบวินัย ทำงานได้บรรลุวัตถุประสงค์และสนับสนุนผู้นำของสำนักงาน คณะกรรมการการอุดมศึกษา กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม เพื่อให้ผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

Kelly (2014, pp. 1 – 19) ให้ความหมายภาวะผู้ตามว่า ผู้ตาม หมายถึง ผู้ที่แสดงบทบาทเป็นผู้ปฏิบัติในงาน เพื่อตอบสนองต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร และเป็นผู้ที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จของผู้นำ และองค์กร

Sullivan (2004, pp. 13 – 32) ที่ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ชี้นำตนเอง มีการร่วมงาน อย่างแข็งขันแสดงออกถึงความเชี่ยวชาญ ในการปฏิบัติงานในฐานะตัวแทนขององค์กร และเห็นชอบ ร่วมกับทีมในวิสัยทัศน์และ เป้าหมายขององค์กร

Yoder-wise (2003, pp. 37 – 42) ให้ความหมายของความเป็นผู้ตามว่า เป็นผู้ที่ใช้พฤติกรรมส่วนบุคคล อย่างเหมาะสมและเป็นไปในทางสร้างสรรค์ (Healthy) ที่ก่อให้เกิดความสำเร็จขึ้นกับบุคคล กลุ่มคน ทีมงาน และองค์กร

บุญใจ ศรีสถิตนรากร (2556, หน้า 145 – 160) กล่าวว่า ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้ตามที่ดี สามารถปฏิบัติงานที่ได้รับ มอบหมายจากผู้นำให้บรรลุผลสำเร็จร่วมมือช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้นำรวมทั้งไม่คัดค้าน และเป็นปฏิบัติต่อผู้นำสามารถปฏิบัติหน้าที่อย่างมีประสิทธิภาพ

ฉิติ ฉิตเสวี (2557, หน้า 23 – 24) ภาวะผู้ตาม หมายถึง คุณลักษณะบุคคลที่เป็นผู้ตามที่มีความสามารถในการบริหารจัดการงานได้ด้วยตนเอง มีความสามารถที่จะวิเคราะห์จุดอ่อนจุดแข็งของตนเอง และองค์กรได้อย่างถูกต้อง โดยใช้สติปัญญา มีความกล้าหาญ และมีส่วนร่วมในจุดมุ่งหมายของผู้นำและองค์กร แต่ภายใต้สภาวะการณ์และเงื่อนไข จึงทำให้การแสดงบทบาทในฐานะผู้ตาม

วีรเชษฐ มังแวน (2562, หน้า 12 – 18) ได้สรุปว่า ภาวะผู้ตามนั้น หมายถึง การที่บุคคลสามารถปฏิบัติงานในองค์กรมีหน้าที่ รับผิดชอบ รวมทั้งมีการช่วยเหลือสนับสนุนผู้นำในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ได้วางไว้ ส่วนผู้ตามนั้น คือ คุณลักษณะที่บุคคลนั้น ปฏิบัติในหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ทั้งจากหน้าที่ประจำของตนเองหรือจากหน้าที่รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จ

## 2.2 การจำแนกผู้ตามที่มีลักษณะที่แตกต่างกัน

โดยนักวิชาการและนักคิดที่ให้ความสนใจศึกษาเรื่อง ภาวะผู้ตาม เช่น Bennis and Townsend (2008, pp. 23 – 28) แบ่งผู้ตามออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ตามในลักษณะยืนยันภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตามที่มุ่งเน้นการทำตามผู้นำ เรียกว่า ผู้ตามแบบผู้สนอง (Passive Followership) ในทางตรงกันข้ามผู้ตามในลักษณะที่มีความสัมพันธ์กับผู้นำในด้านที่ส่งเสริมให้เกิดความเข้าใจและสร้างความสำเร็จถูกเรียกว่า ผู้ตามแบบผู้ริเริ่ม (Active Follower)

2.3 รูปแบบของผู้ตาม Chaleff (2010, p. 53) แบ่งประเภทผู้ตาม ออกเป็น 2 ประเภท คือ ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ (Mute Follower) และผู้ตามแบบกล้าหาญ (Courageous Follower) ผู้ตามแบบนิ่งเงียบ คือ ผู้ไม่มีความกล้า หรือทักษะเพียงพอที่จะ ชัดขึ้น โต้เถียง หรือท้าทายเมื่อผู้นำเป็นฝ่ายกระทำความคิด ผู้ตามในลักษณะนี้ยืนยัน ภาพลักษณ์ในด้านลบของผู้ตามทำให้ภาวะผู้ตามกลายเป็นสิ่งที่ไม่ควรแก่การศึกษา ทำความเข้าใจในอีกลักษณะ ซึ่งเป็นผู้ตามที่เป็นแบบอย่างที่ดี คือ ผู้ตามที่มีความกล้าหาญ ได้แก่ ความกล้าหาญที่จะร่วมรับผิดชอบ (Courage to Assume Responsibility) ความกล้าที่จะ จะบริการ (Courage to Serve) ความกล้าที่จะท้าทาย (Courage to Challenge) ความกล้าที่จะ มีส่วนร่วมในการปฏิรูป (Courage to Participate in Transformation) ความกล้าที่จะออก จากตำแหน่ง (Courage to leave) คาเลฟฟ์ ให้ความสำคัญอย่างมากกับความกล้าหาญว่า เป็นสิ่งที่แบ่งแยก

ประสิทธิภาพของผู้ตาม Kelly (2014) แบ่งประเภท ผู้ตาม โดยใช้ เกณฑ์ 2 มิติ ดังต่อไปนี้ (Kelley, 1992, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2561, หน้า 3314 – 3325)

มิติที่ 1 เป็นคุณลักษณะของผู้ตามระหว่าง “ความอิสระ (พึ่งพา ตนเอง) และความคิดสร้างสรรค์” (Independent, Critical Thinking) กับ “ไม่อิสระ (พึ่งพา ผู้อื่น) และขาดความคิด สร้างสรรค์” (Dependent, Uncritical Thinking) กล่าวคือ บุคคลที่มีความ คิดเชิงสร้างสรรค์และมีความอิสระนั้น จะใส่ใจต่อผลกระทบและพฤติกรรมผู้อื่น ในการที่จะบรรลุเป้าหมายขององค์กร จะเป็นบุคคลที่ให้ความระมัดระวังอย่างสูงต่อการ กระทำของตนเอง และผู้อื่นเป็นบุคคลที่จะสามารถให้คำแนะนำของผลกระทบที่เกิดขึ้นจาก การตัดสินใจไปสู่วิสัยทัศน์ของผู้นำ โดยการเสนอคำวิจารณ์ที่สร้างสรรค์ความคิดริเริ่ม และวิธีการแปลกใหม่ แต่ในตรงกันข้ามบุคคลประเภทที่มีลักษณะพึ่งพาผู้อื่น และขาด ความคิดสร้างสรรค์ (Dependent, Uncritical Thinking) จะเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งที่ไม่อาจ มองสิ่งต่าง ๆ ไกลไปกว่าที่ถูกกำหนดให้องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าวได้มากกว่านี้ และเป็นคนที่ไม่อาจมองสิ่งต่าง ๆ ไกลกว่าที่กำหนดให้องค์กรไม่อาจพึ่งพาบุคคลดังกล่าว มากกว่านี้ และเป็นคนที่รับคำสั่งหรือความคิดของผู้นำโดยขาดความคิดไตร่ตรอง

มิติที่ 2 Kelly (2014, pp. 35 – 56) กำหนดให้เป็นพฤติกรรมของ ผู้ตามที่เกี่ยวข้องด้าน “ความกระตือรือร้น” (Active Behavior) กับ “ความเฉื่อยชา” (Passive Behavior) ผู้ที่มีพฤติกรรมกระตือรือร้นจะสนใจในการเข้าร่วมกิจกรรมต่าง ๆ



ขององค์กรอย่างเต็มที่ที่จะแสดงพฤติกรรมที่สนใจงานไกลกว่าขอบเขตที่ได้รับมอบหมาย มีความรู้สึกในการเป็นเจ้าของของขอบการริเริ่มในการแก้ปัญหา และตัดสินใจแต่ในทางตรงกันข้ามผู้ที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชา (Passivity) จึงตรงกับความเกียจคร้าน (laziness) คนที่มีพฤติกรรมเฉื่อยชาจะไม่ชอบทำอะไรเกินกว่าที่กำหนดให้ทำ และมักปฏิเสธความรับผิดชอบเพิ่มเติม (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2561, หน้า 3314 – 3325)

2.4 คุณลักษณะของผู้ตาม The Qualities of Follower (Kelley, 1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2561, หน้า 3314 – 3325) สรุปว่า คุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้ตามที่มีประสิทธิผลในบทความเรื่อง “In Praise of Followers” ลงในวารสาร Harvard Review ฉบับเดือนพฤศจิกายน-ธันวาคม 1988 ไว้ 4 ประการ ดังนี้

#### 2.4.1 ความสามารถบริหารจัดการตนเองได้ (Self-Management)

เป็นประเด็นที่สำคัญยิ่งของการเป็นผู้ตามที่มีประสิทธิผล คือ ความสามารถในการเป็นนายตนเอง กล่าวคือ สามารถควบคุมตนเองมีความอิสระพึ่งพาตนเองได้ และสามารถปฏิบัติงานได้ดี โดยปราศจากการตรวจตราใกล้ชิดจากผู้อื่น ผู้ตามที่ดีจึงเป็นผู้ที่ผู้นำสามารถไว้วางใจได้ในการมอบหมายความรับผิดชอบเป็นผู้ที่รู้จัก ประมาณคักยภาพและอำนาจที่จำเป็นสำหรับตนในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย อีกพฤติกรรมหนึ่งของผู้ตามแบบมีประสิทธิผลที่พบในผลการศึกษาวิจัย ของ Kelly (2014, pp. 35 – 56) ดังกล่าวได้แก่ การรู้สึกเป็นอิสระ (Independent) ทำให้ผู้ตามประเภทนี้ ปฏิบัติงานเสมือนไม่อยู่ในสายงานบังคับบัญชาของผู้ใด จะมีความรู้สึกที่เท่าเทียมกับผู้นำ จึงมีแนวโน้มกล้าแสดงออกอย่างเปิดเผยแม้สิ่งนั้นจะขัดแย้งต่อความคิดเห็นของผู้นำก็ตาม และจะไม่เกรงกลัวต่อผลที่ตามมาจากอำนาจตามสายบังคับบัญชา หรือโครงสร้างองค์กร ในขณะที่เดียวกันก็มีความเชื่อว่า ผู้นำของตนเองควรเป็นบุคคลที่แสดงบทบาทการเป็นผู้ตามได้ เมื่อข้อเสนอแนะหรือความคิดเห็นของตนเองชอบด้วยเหตุผลและดีกว่า ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลจะมั่นคงต่อเป้าหมายต่อความต้องการของทีมงาน และองค์กรในทางตรงข้ามผู้ตามที่ไม่มีประสิทธิผลจะผูกมัดตนเองอย่างเหนียวแน่นกับสายงานบังคับบัญชา วางตนยอมเป็นผู้เชื่อฟังที่ดี แต่รู้สึกหวั่นไหวเกรงว่าตนจะสูญเสียอำนาจ หรือสถานภาพจึงพยายามเอาอกเอาใจผู้นำ เพื่อวัตถุประสงค์ของตน ความรู้สึกและพฤติกรรมของผู้ตามประเภทนี้ จะบ่อนทำลายการปฏิบัติงานแบบที่ทีมงานลงในที่สุด

2. มีความผูกพัน (Commitment) ปกติผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะผูกพันตนเองอยู่บางสิ่งบางอย่าง เช่น ผูกพันวิธีการ ผลผลิตองค์กร หรือแนวคิดที่

นอกเหนือจากความเป็นอยู่และอาชีพปกติของตนเอง ผู้นำบางบุคคลมักจะตีความเกี่ยวกับความผูกพันของผู้ตามผิดพลาด จึงชอบอ้างอำนาจของตนต่อผู้ตาม รวมทั้งพยายามทำให้ผู้ตามจงรักภักดีต่อตน แทนการรักดีต่อเป้าหมายขององค์กร แต่โดยข้อเท็จจริงแล้วผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะมีมุมมองต่อผู้นำเป็นเพียงเพื่อนร่วมเลี้ยงภัยในการปฏิบัติภารกิจไปสู่เป้าหมายเท่านั้น และเมื่อไรที่พบว่าผู้นำของตนขาดความผูกพัน หรือมีกรณีขัดแย้งด้านแรงจูงใจผู้ตามแบบนี้ อาจถอนการสนับสนุนของตน ไม่โดยวิธีเปลี่ยนงานใหม่ก็เลือกใช้วิธีการใช้อุบายให้เกิดการเปลี่ยนแปลงผู้นำขึ้นก็ได้ ความผูกพันมีทั้งข้อดีข้อเสีย ในแง่ดีก็คือความผูกพันเป็นสิ่งที่แพร่ขยายจากบุคคลหนึ่งสู่อีกบุคคลหนึ่งได้ เพราะทุกคนต่างอยากปฏิบัติงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานที่มีทั้งชีวิตและจิตใจให้แก่งาน ทำให้ขวัญกำลังใจของกลุ่มสูง และมีความสามารถดึงดูดบุคคลที่ออกนอกกลุ่มนอกทางกลับมารวมผูกพัน ส่งผลให้งานราบรื่นลุล่วงไปตามเป้าหมายผลพลอยได้ของผู้นำ จากการความผูกพัน คือ สามารถใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างความเข้าใจการเพิ่มพลัง และความจงรักภักดี จากผู้ใต้บังคับบัญชา ส่วนที่เป็นข้อเสียก็คือ หากผู้ตามมีความผูกพันสูงต่อเป้าหมายที่มีใช้เป้าหมายขององค์กรแล้ว อาจส่งผลเสียหายตามมา ผู้นำที่มีผู้ตามในลักษณะหลังนี้จะประสบความสำเร็จ ยุ่งยากใจ และอาจสูญเสียการควบคุมองค์กรของตนได้ เนื่องจากผู้ตามที่มีประสิทธิผลเป็นบุคคล ประเภทที่ไฟแรงที่จงรักภักดีต้องการให้องค์กรของตนบรรลุเป้าหมายแต่ก็เปราะบางที่อาจทิ้งองค์กรไปได้เช่นกัน หากไม่ได้รับการตอบสนอง ดังนั้น ผู้นำที่ดีจึงควรหาวิธีการการใช้พลังความผูกพันที่ผู้ตามมีต่อองค์กรสูงอยู่แล้วมาใช้ให้เกิดประโยชน์ ทั้งต่อเป้าหมายขององค์กร และความต้องการส่วนบุคคลของผู้ตามดังกล่าว

3. เสริมสร้างศักยภาพและการทุ่มเทตนเอง (Competence and Focus) ผู้ตามที่มีประสิทธิผล จะมีทักษะความชำนาญที่เป็นประโยชน์แก่หน่วยงานของตน เป็นบุคคลที่ปกติจะมีมาตรฐานการปฏิบัติงานของตนสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดขององค์กร และจะมีลักษณะของการใฝ่รู้ใฝ่เรียนอยู่ตลอดเวลา เพื่อให้เกิดการพัฒนาในอาชีพของตนเอง อย่างไรก็ตามอาจมีผู้ตามที่มีประสิทธิผลอยู่บ้างที่รอคอยว่าเมื่อไรการฝึกอบรมและการพัฒนา จึงจะมาหาตนในลักษณะของการศึกษาแบบบังคับป้อน (Force-Fed) กล่าวคือ ถ้าไม่ถูกส่งไปเข้าสัมมนา ก็จะไม่ยอมไปจึงทำให้ความสามารถ และทักษะที่เคยมีเสื่อมถอยลง บุคคลเช่นนี้ผู้นำจำเป็นต้องเอาใจใส่เป็นพิเศษ นอกจากนี้ผู้ตามแบบมีประสิทธิผลยังเต็มใจในการรับงานพิเศษเพิ่มขึ้น ทั้งนี้ก่อนอื่นเขาจะเริ่มงานหลักที่เป็นหน้าที่ รับผิดชอบอย่างดีที่สุดให้เสร็จเสียก่อน ผู้ตามประเภทนี้มักจะประเมินความสามารถของตนในแง่

จุดอ่อนและจุดแข็งได้ดี และมีความพร้อมที่จะช่วยทีมงานของตนเอง ดังนั้น หากได้รับงานเพิ่มเติมที่ตนเห็นว่าไม่ถนัดและมีคนอื่นที่มีความสามารถเหนือกว่า ผู้ตามแบบนี้มักกล้าบอกความจริงแก่ผู้นำเพื่อมิให้องค์กรเสียหาย และพร้อมสนับสนุนพนักงานบุคคลอื่นที่มีความถนัดกว่า โดยไม่มีความรู้สึกว่าเป็นคู่แข่งแต่เป็นเพื่อนร่วมงานของตน

4. ความกล้า (Courage) ผู้ตามที่มีประสิทธิผลจะเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ (Credible) ซื่อสัตย์ และมีความกล้าหาญ ผู้ตามแบบนี้มักวางตนเองในแง่เป็นคนอิสระ เป็นนักคิดวิเคราะห์ที่สามารถเสนอแนะความคิดและการวินิจฉัยต่าง ๆ ที่ไว้วางใจได้เป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือ กล้ารับผิดชอบและให้เกียรติในความสำเร็จแก่ผู้อื่น เป็นผู้ที่ริรูปแบบมาตรฐานทางจริยธรรมของตนเองและพร้อมที่จะยืนหยัดต่อความเชื่อดังกล่าว จากคุณลักษณะการมองปัญหาได้อย่างลึกซึ้ง การเป็นบุคคลที่เปิดเผยตรงไปตรงมาและไม่ขลาดกลัวของผู้ตามที่มีประสิทธิผลส่งผลให้ผู้นำและเพื่อนร่วมงานอื่น ๆ ต้องซื่อสัตย์และเปิดเผยโปร่งใสตามไปด้วย ดังนั้น หากมองอีกแง่มุมที่ตรงข้ามกันแน่นอนที่สุดว่าผู้ตามแบบนี้จะสร้างปัญหายุ่งยากใจอย่างมากให้แก่ผู้นำที่มีปัญหา ด้านจริยธรรม เนื่องจากความกล้าเป็นคุณลักษณะสำคัญของผู้นำ และผู้ตามที่มีประสิทธิผล

วีรเชษฐ์ มังแว่น (2562, หน้า 289) ได้สรุปว่า ภาวะผู้ตามมิใช่เป็นการมองชนกลุ่มใหญ่ในองค์กรหรือสังคม ซึ่งอยู่ภายใต้การนำของบุคคลกลุ่มเล็ก ๆ ที่อยู่ในตำแหน่งหรือมีฐานะเป็นผู้นำระดับต่าง ๆ ในองค์กรหรือสังคมนั้นว่าเป็นเพียงผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งให้ความหมายถึงบทบาทในเชิงรับ คือ มุ่งที่การเป็นผู้นำเอานโยบายคำสั่งของผู้บังคับบัญชาไปปฏิบัติอย่างเคร่งครัด โดยการดำเนินการทั้งหมดอยู่ภายใต้การบังคับ ควบคุมของผู้บังคับบัญชาหรือผู้นำ ซึ่งเป็นผู้รับผิดชอบต่อความสำเร็จหรือล้มเหลว บทบาท นอกจากนี้จะพึงพาการนำแล้ว ยังสนับสนุนให้การนำนั้นเกิดประสิทธิผลสูงสุด องค์กรหรือสังคมด้วยความเหมือนกันในคุณลักษณะประกอบกับความสามารถในการสลับสับเปลี่ยนบทบาทของภาวะผู้นำ และภาวะผู้ตาม

3. ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต การวางแผน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการสร้างกระบวนการทัศนในการทำงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการทำงานเป็นทีม

เป็นผู้มองการณ์ไกลและวางแผนกำหนดกลยุทธ์เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

### 3.1 การมีวิสัยทัศน์

การมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของมาลีย์พร สวัสดิ์ (2563, หน้า 173) ที่ทำการศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลกระทบต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการนำไปสู่การสร้างนโยบาย การพัฒนาระบบการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการใช้ชีวิต ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขและพบว่าผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) ด้านการมอบอำนาจ ซึ่งพบอีกว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง และส่งผลกระทบต่อการบริหารวิชาการของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ง่ายและมีเป้าหมายชัดเจน ส่วนในการศึกษาของภาณุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 125 – 132) พบว่ามิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่าเฉลี่ยเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ 1) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยสมัชชา จันทรแสง (2558, หน้า 105 – 114) ได้กล่าวสรุปการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมายเพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่า ประสิทธิภาพที่ดีที่สุดขององค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารองค์กรนั้น และ Durbin (2006, pp. 247 – 251) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า การเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูล

ที่หลากหลายตามความจำเป็นโดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม วิเคราะห์องค์กร กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหา และโอกาสที่เอื้ออำนวย ประเมินและตัดสินใจเลือก ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างถูกต้องว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไร และต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ในการศึกษาของ ทองอินทร์ ปัญญาภาค (2556, หน้า 125 – 149) ได้กล่าวสรุปการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นการนำภาพของสถานศึกษาที่ร่วมกันสร้างขึ้นไปกระทำอย่างเป็นระบบโดยผ่านงาน โครงการ แผนปฏิบัติการขององค์กรที่เป็นรูปธรรมสามารถเห็นผลได้อย่างชัดเจนยิ่งขึ้น เช่นเดียวกับ Dubrin (2006, pp. 247 – 251) ได้กล่าวสรุปถึงการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ไว้ว่าเป็นการนำวิสัยทัศน์เชื่อมโยงไปสู่การปฏิบัติจริง โดยวิธีการแปลงวิสัยทัศน์ของตนเองไปสู่นโยบาย แผนกลยุทธ์ แผนงาน โครงการ และกิจกรรมของสถานศึกษาให้เกิดขึ้นจริงในอนาคต การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์คือพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการนำวิสัยทัศน์ไปสู่เป้าหมาย แผนงาน โครงการขององค์กร ส่งเสริมสนับสนุนให้บุคลากรได้มีส่วนในการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ กระตุ้นการทำงานเป็นทีม กระตุ้นให้บุคลากรได้ใช้ศักยภาพในการทำงานอย่างเต็มความสามารถโดยมุ่งเน้นการกระจายและเพิ่มอำนาจแก่บุคลากร สำหรับการเผยแพร่วิสัยทัศน์เพื่อให้วิสัยทัศน์บรรลุตามเป้าหมายขององค์กรนั้นมีนักการศึกษาหลายท่านได้ให้แนวคิดไว้ กล่าวคือ ในการศึกษาของสมัชชา แสงจันทร์ (2558, หน้า 105 – 114) ได้กล่าวสรุปถึงการเผยแพร่วิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงความสามารถในการสื่อสารให้ผู้ฟัง มีความเข้าใจวิสัยทัศน์ได้อย่างชัดเจน ยอมรับและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวิสัยทัศน์ ผู้บริหารสถานศึกษาต้องมีทักษะในการสื่อสาร รวมถึงพฤติกรรมในการแสดงออกถึงการโน้มน้าวจูงใจหรือกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความเข้าใจต่อวิสัยทัศน์ อยากรู้อยากเห็นและทุ่มเทความพยายามมากขึ้นเป็นพิเศษ เชื่อมมั่นและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายร่วมกันได้ โดยเห็นคุณค่าและให้ความสำคัญกับองค์กร ซึ่งการเผยแพร่วิสัยทัศน์ผู้บริหารสถานศึกษาไม่ใช่เพียงแค่สร้างวิสัยทัศน์เท่านั้น แต่ต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ให้คนอื่น ๆ รับทราบและนำไปสู่การปฏิบัติด้วยวิธีการต่าง ๆ โดยการสื่อสารภาพที่คิดขยายหรือขยายความคิด ความเชื่อ แนวคิดของตนให้บุคคลที่เกี่ยวข้องได้รับรู้เข้าใจ เพื่อให้เกิดวิสัยทัศน์ร่วมขององค์กร ซึ่งเป็นที่ยอมรับของทุกคน ส่วนในการเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้บริหารสถานศึกษาที่ทำให้บุคลากรเลื่อมใสศรัทธาและถือเป็น

แบบอย่างนั้นในการศึกษาของสุคนธ์ เฮ็งสันเทียะ (2558, หน้า 70) ได้กล่าวสรุปการเป็นแบบอย่างที่ดีไว้ว่า เป็นความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาในการประพฤติตนเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม โดยสร้างความน่าเชื่อถือและไว้วางใจ เป็นที่ศรัทธาของทุกคนที่เกี่ยวข้อง และเป็นผู้ที่อุทิศตนเพื่อการเปลี่ยนแปลง และในการมอบอำนาจซึ่งมิใช่เป็นการปิดกั้นความรับผิดชอบในตำแหน่งหน้าที่ของตน แต่เป็นเรื่องการกระจายการปฏิบัติหน้าที่เพื่อให้มีความคล่องตัวและสามารถให้บริการโดยรวดเร็ว การมอบอำนาจในการศึกษาของอภิญา ตีประทีป (2559, หน้า 120 – 136) ได้กล่าวสรุปการมอบอำนาจไว้ว่า เป็นการถ่ายโอนอำนาจจากผู้บังคับบัญชาไปสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา และให้การช่วยเหลือสนับสนุนข้อมูลข่าวสาร ทรัพยากร รวมถึงอิสระในการตัดสินใจและแก้ไขปัญหาต่าง ๆ เป็นการสร้างให้บุคคลรับรู้คุณค่าและเพิ่มประสิทธิภาพของตนเอง โดยใช้ความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีคุณภาพ ซึ่งการมอบอำนาจนั้นเป็นกระบวนการส่งเสริม พัฒนา และเสริมสร้างความสามารถของบุคคลให้ได้มาซึ่งสิ่งที่เรียกว่าการควบคุมทรัพยากรที่จำเป็นก็ต่อเมื่อเป็นกระบวนการที่ช่วยพัฒนาทักษะหรือยกระดับสมรรถนะด้านต่าง ๆ ให้กับบุคคลเป็นผู้แก้ปัญหาและเป็นการตัดสินใจได้อย่างอิสระด้วยตนเองนั่นเอง (Sumi and Shreekumar, 2008, pp. 147 – 160)

นอกจากนี้ในการศึกษาของวริศรา ศิริมงคล (2562, หน้า 65 – 78) ที่ทำการศึกษารื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) ด้านจินตนาการ 2) ด้านความยืดหยุ่น 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดด้านที่พึงประสงค์สูงสุด คือ ด้านวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ Toastmaster (2013, p. 1) ได้ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษคือมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยวมีทักษะการสื่อสาร มีทักษะการสอนงาน มีความสามารถในการสร้างคุณค่ามีความยืดหยุ่น และในการศึกษาของนิกัญชลา สันเหลือ (2554, หน้า 67 – 83) ที่ทำการศึกษารื่องโมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้ 1. ระดับภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยภาพรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก และจากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่มีอายุ 41 – 50 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และระหว่างกลุ่มที่มีอายุ 51 – 60 ปี กับกลุ่มที่มีอายุต่ำกว่า 31 ปี และกลุ่มอายุ 31 – 40 ปี และระหว่างผู้บริหารกลุ่มที่อยู่ระดับประถมศึกษา กับกลุ่มที่อยู่ระดับมัธยมศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 2. ระดับปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกปัจจัย และจากการเปรียบเทียบ พบว่ามีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ดังนี้ 1) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์และปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามเพศ 2) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามอายุ 3) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ และปัจจัยการสื่อสาร จำแนกตามประสบการณ์ และ 4) ปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ ปัจจัยการสื่อสารและปัจจัยบรรยากาศองค์กร จำแนกตามระดับสถานศึกษา นอกนั้นไม่พบความแตกต่างอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 3. โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ตามลำดับค่าสัมประสิทธิ์จากมากไปหาน้อย คือ ปัจจัยบรรยากาศองค์กร (0.87) ปัจจัยการสื่อสาร (0.15) ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์ (-0.04) และปัจจัยความคิดสร้างสรรค์ (-0.14)

### 3.2 ความหมายและความสำคัญความคิดเชิงสร้างสรรค์

ความคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดสิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและก่อให้เกิดประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม องค์ประกอบของความคิดเชิงสร้างสรรค์นั้น จะต้องเป็นสิ่งใหม่ ใช้การได้ และมีความเหมาะสม ความคิดสร้างสรรค์นั้นสามารถเกิดขึ้นได้ 2 รูปแบบ คือ เริ่มจากจินตนาการแล้วย้อนกลับไปสู่สภาพความเป็นจริง เช่น หากเรามีจินตนาการเราสามารถสร้างสรรค์จินตนาการให้ประสบความสำเร็จได้ และเริ่มจากความรู้ แล้วคิดต่อยอดไปสู่สิ่งใหม่ ความคิดสร้างสรรค์ในลักษณะนี้สามารถต่อยอดนำไปสู่สิ่งใหม่ ๆ ได้

#### ความหมายของการคิดเชิงสร้างสรรค์

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2556, หน้า 14) กล่าวสรุปว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง การขยายขอบเขตความคิดออกไปจากความคิดเดิมที่มีอยู่สู่ความคิดใหม่ ๆ ที่ไม่เคยมีมาก่อน เพื่อหาคำตอบที่ดีที่สุดให้กับปัญหาที่เกิดขึ้น

วรรณวีร์ บุญคุ้ม (2556, หน้า 7 – 13) กล่าวว่า การคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับทักษะการคิดริเริ่ม การจินตนาการ การมองเห็นความสัมพันธ์ของสิ่งต่าง ๆ โดยมีสิ่งเร้าเป็นตัวกระตุ้นจนทำให้เกิดความคิดใหม่ ๆ ประกอบไปด้วยความคิดริเริ่มจากความคิดที่มีอยู่เดิม (Original thinking) ความคิดที่มีอยู่หลายลักษณะและนำมาประยุกต์ ดัดแปลง (Fluency and flexibility) ได้อย่างเหมาะสม (Elaboration thinking) และกล่าวไว้อีกว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่สามารถคิดได้อย่างกว้างไกล หลายแง่มุม และนำไปสู่การสร้างสรรคสิ่งใหม่ที่มีคุณค่า เป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม

ศรินทิพย์ กลิ่นอุบล (2560, หน้า 25 – 32) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หมายถึง การคิดสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ (Creative thinking) เป็นการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิมและใช้ประโยชน์ได้อย่างเหมาะสม การคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นการคิดที่มีลักษณะเป็นกระบวนการ (Process) มักประกอบไปด้วยขั้นตอนสำคัญ 3 ขั้นตอน ได้แก่ กำหนดเป้าหมายการคิด การแสวงหาแนวคิดใหม่ และการประเมินและคัดเลือกแนวคิด ความคิดสร้างสรรค์เกิดขึ้นได้ 2 ทางด้วยกัน ได้แก่ 1. เริ่มจากจินตนาการแล้วย้อนกลับสู่สภาพความเป็นจริง เกิดจากการที่เรานำความฝันและจินตนาการ ซึ่งเป็นเพียงความคิด ความใฝ่ฝันที่ยังไม่เป็นจริง แต่เกิดความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำให้ความฝันนั้นเป็นจริง 2. เริ่มจากความรู้ แล้วคิดต่อยอดสู่สิ่งใหม่ เกิดจากการนำข้อมูลหรือความรู้ที่มีอยู่มาคิดต่อยอดหรือคิดเพิ่ม ฐานข้อมูลที่มีอยู่จะเป็นเหมือน “ตัวเขียนความคิด” ให้เราคิดในเรื่องใหม่ ๆ

จันทร์เพ็ญ ชูประภาวรรณ (2560, หน้า 29 – 45) กล่าวว่า ความคิดสร้างสรรค์ หรือ Creative thinking คือ ความสามารถในการผลิตสิ่งที่เป็นต้นแบบแตกต่าง และเหมาะสมกับการใช้ประโยชน์ ตั้งแต่ระดับบุคคลคือการใช้ความสามารถในการแก้ปัญหาในชีวิตประจำวันของตนเองในแบบที่แตกต่างไปจากเดิม ซึ่งนำไปสู่การสร้างสรรคในสังคมคือ ความสามารถในการผลิตต้นแบบที่ไม่เหมือนคนอื่น ทำให้เกิดงานวิจัยใหม่ ผลิตสิ่งของใหม่ งานศิลปะชิ้นใหม่ โครงการใหม่ ๆ ในสังคม ฯลฯ

ศศิมา สุขสว่าง (2560, หน้า 55 – 63) กล่าวว่า การคิดสร้างสรรค์ (Creative thinking) หมายถึง กระบวนการคิดในรูปแบบใหม่ ๆ ความสามารถในการรับรู้ความคิดใหม่ ๆ และนวัตกรรมโดยแยกออกจากความคิด ทฤษฎี กฎ และขั้นตอนการทำงาน มันเกี่ยวข้องกับการวางสิ่งต่าง ๆ ด้วยกันในรูปแบบใหม่และจินตนาการ ความคิดสร้างสรรค์มักเรียกกันว่า “การคิดนอกกรอบ”



วอลลาซ และ โคแกน (Wallach and Kogan) (อ้างใน วรรณวีร์ บุญคุ้ม, 2556, หน้า 12) กล่าวสรุปว่า ความคิดเชิงสร้างสรรค์คือความสามารถในการคิดต่อเนืองที่สัมพันธ์กันเป็นลูกโซ่ เรียกว่าความคิดโยงสัมพันธ์ คือ เมื่อระลึกถึงสิ่งใดสิ่งหนึ่งแล้ว สิ่งนั้นจะช่วยเชื่อมโยงให้ระลึกถึงสิ่งอื่น ๆ ที่สัมพันธ์กันต่อไปได้เรื่อย ๆ ยิ่งคิดเชื่อมโยงได้มากเพียงใด ก็ยิ่งบ่งชี้ถึงความสามารถในการคิดเชิงสร้างสรรค์ได้มากเพียงนั้น

จากความหมายที่เกี่ยวกับความคิดสร้างสรรค์ทั้งหมดข้างต้น จะเห็นได้ว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์นั้น จะมองว่าเป็นลักษณะแห่งความคิดที่ไม่เคยมีมาก่อนเลยก็ได้ หรือจะมองว่าเป็นความคิดใหม่ที่พัฒนามาจากความคิดเดิมก็ได้ กล่าวคือในความเป็นความคิดเชิงสร้างสรรค์นั้นหากมองเทียบกับสิ่งที่มีอยู่เดิมแล้วก็อาจบอกได้ว่าเป็นสิ่งใหม่ก็ได้ เพราะไม่เคยมีความคิดลักษณะนี้มาก่อน หรืออาจจะมองว่าเป็นความคิดใหม่ที่ได้รับการพัฒนามาจากความคิดเดิมที่มีอยู่แล้ว แต่เมื่อพิจารณาไปให้ถึงที่สุดแล้วความคิดเชิงสร้างสรรค์นี้มักเป็นสิ่งที่ก่อให้เกิดประโยชน์และคุณค่าต่อสังคมเป็นอย่างยิ่ง เพราะความคิดสร้างสรรค์นี้ได้มองไปที่การเกิดสิ่งใหม่เพื่อแก้ไขปัญหาที่มีอยู่นั่นเอง กล่าวคือเมื่อแนวคิดหรือทฤษฎีเก่าที่มีอยู่ไม่สามารถจัดการกับปัญหาหรืออุปสรรคได้ การขยับขยายความคิดที่มีอยู่แล้วให้มากขึ้นจนสามารถกลายเป็นเครื่องมือในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่ได้ ความคิดดังกล่าวนี้ก็จัดได้ว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ได้ โดยจะจัดว่าเป็นความคิดต่อยอดจากความคิดเก่าหรือเป็นความคิดใหม่ก็ได้เหมือนกัน เพราะหากไม่เป็นความคิดต่อยอดหรือเป็นความคิดใหม่แล้ว อาศัยเพียงความคิดเดิม ๆ ที่มีอยู่ย่อมไม่สามารถจัดการกับปัญหาดังกล่าวได้ สรุปแล้ว ความคิดสร้างสรรค์จึงเป็นความคิดที่เน้นไปที่สามารถเป็นเครื่องมือให้เกิดสิ่งใหม่จนทำให้ปัญหาหมดไปได้

#### ความสำคัญการคิดเชิงสร้างสรรค์

1. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ ช่วยให้เราแก้ไขปัญหาได้ลงตัวกับปัญหา
2. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ก่อให้เกิดนวัตกรรมที่ไม่หยุดหยั่ง
3. ความคิดเชิงสร้างสรรค์ช่วยให้เราได้สิ่งที่ดีกว่า แทนการจมอยู่กับสิ่งเดิม ๆ
4. ความคิดเชิงสร้างสรรค์เป็นองค์ประกอบสำคัญของ

ความฉลาด

## 2. องค์ประกอบความคิดเชิงสร้างสรรค์

องค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์นี้ได้รับอิทธิพลมาจากทฤษฎีโครงสร้างทางสติปัญญาของกิลฟอร์ด (Guilford, 2001, pp. 285 – 294) ซึ่งเชื่อว่าความคิดสร้างสรรค์เป็นความสามารถทางสมองที่คิดได้อย่างซับซ้อน กว้างไกล หลายทิศทาง หรือที่เรียกว่า คิดออกเนกนัย (Divergent thinking) ซึ่งประกอบด้วย ความคิดริเริ่ม (Originality) ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดละเอียดลออ (Elaboration)

Guilford (2001, pp. 285 – 294) ได้ให้รายละเอียดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ไว้ดังนี้

1. ความคิดริเริ่ม (Originality) หมายถึง ความคิดแปลกใหม่ ไม่ซ้ำกันกับความคิดของคนอื่น และแตกต่างจากความคิดธรรมดา ความคิดริเริ่มอาจเกิดจากการคิดจากเดิมที่มีอยู่แล้วให้แปลกแตกต่างจากที่เคยเห็น หรือสามารถพลิกแพลงให้กลายเป็นสิ่งที่ไม่เคยคาดคิด ความคิดริเริ่มอาจเป็นการนำเอาความคิดเก่ามาปรุงแต่งผสมผสานจนเกิดเป็นของใหม่ ความคิดริเริ่มมีหลายระดับซึ่งอาจเป็นความคิดครั้งแรกที่เกิดขึ้นโดยไม่มีใครสอนแม้ความคิดนั้นจะมีผู้อื่นคิดไว้ก่อนแล้วก็ตาม

2. ความคิดคล่องแคล่ว (Fluency) หมายถึง ปริมาณความคิดที่ไม่ซ้ำกันในเรื่องเดียวกัน โดยแบ่งออกเป็น 4 ประเภท ดังนี้

2.1 ความคล่องแคล่วทางด้านถ้อยคำ (Word Fluency) เป็นความสามารถในการใช้ถ้อยคำอย่างคล่องแคล่ว

2.2 ความคิดคล่องแคล่วทางการโยงสัมพันธ์ (Associational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดหาถ้อยคำที่เหมือนกันได้มากที่สุดเท่าที่จะมากได้ภายในเวลาที่กำหนด

2.3 ความคล่องแคล่วทางการแสดงออก (Expression Fluency) เป็นความสามารถในการใช้วลีหรือประโยค กล่าวคือ สามารถที่จะนำคำมาเรียงกันอย่างรวดเร็วเพื่อให้ได้ประโยคที่ต้องการ

2.4 ความคล่องแคล่วในการคิด (Ideational Fluency) เป็นความสามารถที่จะคิดค้นสิ่งที่ต้องการภายในเวลาที่กำหนด เช่น ใช้คิดหาประโยชน์ของก้อนอิฐให้ได้มากที่สุดภายในเวลาที่กำหนดซึ่งอาจเป็น 5 นาที หรือ 10 นาที

3. ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง ประเภทหรือแบบของการคิดแบ่งออกเป็น

3.1 ความคิดยืดหยุ่นที่เกิดขึ้นทันที (Spontaneous Flexibility) เป็นความสามารถที่จะพยายามคิดได้หลายทางอย่างอิสระ ตัวอย่างของคนที่มีความคิดยืดหยุ่นในด้านนี้จะคิดว่าประโยชน์ของหนังสือพิมพ์มีอะไรบ้าง ความคิดของผู้ที่ยืดหยุ่นสามารถจัดกลุ่มได้หลายทิศทางหรือหลายด้าน เช่น เพื่อรู้ข่าวสาร เพื่อโฆษณาสินค้า เพื่อธุรกิจ ฯลฯ ในขณะที่คนที่ไม่มีความคิดสร้างสรรค์จะคิดได้เพียงทิศทางเดียว คือ เพื่อรู้ข่าวสาร เท่านั้น

3.2 ความคิดยืดหยุ่นทางด้านการดัดแปลง (Adaptive Flexibility) หมายถึง ความสามารถในการดัดแปลงความรู้ หรือประสบการณ์ให้เกิดประโยชน์หลาย ๆ ด้าน ซึ่งมีประโยชน์ต่อการแก้ปัญหา ผู้ที่มีความยืดหยุ่นจะคิดดัดแปลงได้ไม่ซ้ำกัน

4. ความคิดละเอียดละออ (Elaboration) หมายถึง ความคิดในรายละเอียดเป็นขั้นตอน สามารถอธิบายให้เห็นภาพชัดเจน หรือเป็นแผนงานที่สมบูรณ์ขึ้น ความคิดละเอียดละออจัดเป็นรายละเอียดที่นำมาตกแต่ง ขยายความคิดครั้งแรกให้สมบูรณ์ขึ้น

จากที่กล่าวมาข้างต้นสรุปได้ว่า ความคิดสร้างสรรค์เป็นการคิดอันหนึ่ง ที่ประกอบด้วยความคิดริเริ่ม ความคล่องแคล่วในการคิด ความยืดหยุ่นในการคิด และความคิดละเอียดลออ

สำหรับองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ทางวิทยาศาสตร์มีสวนสำคัญ เช่นเดียวกับความคิดสร้างสรรค์ทั่วไป

การส่งเสริมการคิดเชิงสร้างสรรค์

ในสมัยก่อนเราเชื่อกันว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็นพรสวรรค์ที่ติดตัวคนบางคนมาตั้งแต่เกิด แต่พอมาถึงปัจจุบันที่เป็นยุคแห่งวิทยาการทำให้ความเชื่อดังเดิมที่มีเคยมีมาปรับเปลี่ยนไป เพราะนักจิตวิทยาส่วนใหญ่เห็นพ้องต้องกันว่าความคิดสร้างสรรค์นั้นเป็น

ความสามารถที่มีอยู่ในตัวมนุษย์ทุกคนตั้งแต่เกิด เพียงแต่มีการแสดงออกหรือมีพัฒนาการมากน้อยต่างกันไป และยังสามารถพัฒนาเพิ่มให้มากขึ้นด้วยการฝึกฝนอย่างสม่ำเสมอ

การส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์นั้นอาจทำได้ทั้งทางตรงโดยการสอนและฝึกอบรม และทางอ้อมก็สามารถทำได้ด้วยการจัดบรรยากาศสภาพแวดล้อมที่ส่งเสริมความเป็นอิสระในการเรียนรู้ อย่างเช่น

- 1) การส่งเสริมให้ใช้จินตนาการตนเอง
- 2) ส่งเสริมและกระตุ้นการเรียนรู้อย่างต่อเนื่อง
- 3) ยอมรับความสามารถและคุณค่าของคนอย่างไม่มีเงื่อนไข
- 4) แสดงให้เห็นว่าความคิดของทุกคนมีคุณค่า และนำไปใช้

ประโยชน์ได้

- 5) ให้ความเข้าใจ เห็นใจและความรู้สึกของคนอื่น
- 6) อย่างพยายามกำหนดให้ทุกคนคิดเหมือนกัน ทำเหมือนกัน
- 7) ควรสนับสนุนผู้คิดค้นผลงานแปลกใหม่ได้มีโอกาสนำเสนอ
- 8) ระลึกเสมอว่าการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ต้องค่อยเป็น

ค่อยไปและใช้เวลา

การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์นั้นมีเทคนิคที่ใช้กันอยู่หลายวิธีการด้วยกันอันได้แก่

1. การระดมสมอง (Brainstorming) เป็นเทคนิคเพื่อรวบรวมทางเลือกและการแก้ปัญหา โดยให้โอกาสในการคิดอย่างอิสระที่สุดและไม่มีการวิพากษ์วิจารณ์ใด ๆ ระหว่างการคิด เพราะการวิพากษ์วิจารณ์จะเป็นการขัดขวางความคิดสร้างสรรค์

2. การปลุกฝังความกล้าที่จะทำสิ่งสร้างสรรค์ เป็นเทคนิคที่ใช้การตั้งคำถามง่าย ๆ เพื่อให้คิดโดยจัดให้อยู่ในสภาพแวดล้อมที่เป็นที่ยอมรับของผู้อื่น เมื่อฝึกฝนมากเข้าก็จะช่วยในการพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ให้มากขึ้น

3. การสร้างความคิดใหม่ เป็นอีกเทคนิคหนึ่งที่ใช้การแจกแจงวิธีการในการแก้ปัญหาใดปัญหาหนึ่งมาให้ได้ 10 วิธีการ จากนั้นก็แบ่ง 10 วิธีการที่ได้ ออกเป็นวิธีการย่อย ๆ ลงไปอีก เพื่อให้ได้ทางเลือกหรือคำตอบที่ดีที่สุด

4. การตรวจสอบความคิด เป็นเทคนิคที่ใช้การค้นหาความคิดหรือแนวทางที่ใช้ในการแก้ปัญหาต่าง ๆ โดยการตรวจสอบความคิดของผู้ที่เคยทำไว้แล้ว

### บทสรุป

จากที่แสดงเนื้อหาเกี่ยวกับความหมายของความคิดและความคิดสร้างสรรค์ ทำให้สามารถวิเคราะห์ได้ว่า การคิดนั้นเป็นสิ่งสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เพราะการทำและการพูดของคนเรานั้นล้วนออกมาจากการคิด กล่าวคือคนเราหากคิดเช่นไร มักทำและพูดเช่นนั้น ฉะนั้น การคิดจึงนับว่ามีบทบาทสำคัญต่อการกำหนดชีวิตคนเราเป็นอย่างยิ่ง หมายความว่า การคิดสามารถเป็นสิ่งที่ทำให้คนเราจมปลักอยู่กับอดีตหรือมองไปที่อนาคตก็ได้ ดังจะเห็นได้จากชีวิตของคนบางคนที่ไม่ค่อยมีสิ่งใหม่เกิดขึ้น เพราะความคิดของเขามักวนเวียนอยู่กับอดีตหรือสิ่งที่เคยเกิดขึ้นกับเขามาแล้วจนความคิดเก่า ๆ นั้นฉุดรั้งให้เขาปลื้มใจหรือเสียใจจนไม่สามารถดึงจิตใจให้มาอยู่กับปัจจุบันได้ คนที่มีลักษณะการคิดเช่นนี้จึงไม่สามารถสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ขึ้นได้ เรียกว่าไม่มีความคิดสร้างสรรค์นั่นเอง ต่อเมื่อเขาได้คิดนำสิ่งที่เกิดขึ้นแล้วมาพิจารณาไตร่ตรองหาสาเหตุจนสามารถรู้และเข้าใจอย่างถ่องแท้แล้วนำไปปรับปรุงพัฒนาจนกลายเป็นเครื่องมือในการจัดการกับปัญหาและอุปสรรคที่มีอยู่ได้ลักษณะความคิดเช่นนี้จัดได้ว่าเป็นความคิดสร้างสรรค์ เพราะสามารถนำประสบการณ์ในอดีตมาเป็นพื้นฐานในการสร้างหลักการใหม่สำหรับจัดการกับปัญหาและอุปสรรคให้หมดไปได้

กล่าวโดยสรุปแล้ว เกี่ยวกับการคิดเชิงสร้างสรรค์นี้ นับได้ว่าเป็นลักษณะความคิดเชิงบวกที่เกิดขึ้นในแต่ละคน โดยจะมองว่าเป็นความคิดที่อาศัยความคิดเดิม ๆ ที่เคยเกิดขึ้นมาก่อนก็ได้ หรือจะมองว่าเป็นความคิดใหม่ที่ไม่เคยเกิดขึ้นมาก่อนก็ได้ก็เหมือนกัน สืบเนื่องจากการคิดเชิงสร้างสรรค์นี้ไม่ใช่ความคิดที่เกิดขึ้นมาลอย ๆ กล่าวคือไม่ใช่ไม่ได้อาศัยเหตุปัจจัยอะไรเลยแล้วเกิดขึ้นมา เพราะสิ่งสร้างสรรค์ที่เกิดขึ้นในตนและสังคมนั้นล้วนอาศัยความคิดและเหตุปัจจัยอื่น ๆ ประกอบเข้าด้วยเสมอ กล่าวคืออาศัยปัจจัยภายนอก ได้แก่ สิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตน และอาศัยปัจจัยภายใน ได้แก่ กระบวนการคิดอย่างรอบคอบของตนเอง ดังจะเห็นได้จากหลักคำสอนเรื่องโยนิโสมนสิการ ได้แก่ การใช้ความคิดถูกวิธี คือ การกระทำในใจโดยแยบคาย มองสิ่งทั้งหลายด้วยความคิดพิจารณาสืบค้นถึงต้นเค้า สวหาเหตุผลจนตลอดสายแยกแยะออกวิเคราะห์ด้วยปัญญาที่คิดเป็นระเบียบและโดยอุบายวิธีให้เห็นสิ่งนั้น ๆ หรือปัญหานั้น ๆ ตามสภาวะและตามความสัมพันธ์แห่งเหตุปัจจัย (พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตฺโต), 2560, หน้า 96) ที่จะมองว่าเป็นความคิดเชิงสร้างสรรค์แบบพุทธก็ได้ เพราะหลักคำสอนนี้ สมเด็จพระสัมมาสัมพุทธเจ้าทรงสรรเสริญไว้ว่า ตุก่อนภิกษุทั้งหลาย เราอย่ามัวเฝ้าเห็นธรรมอื่น

แม้ว่าอย่างหนึ่งที่เป็นเหตุให้กุศลธรรมที่ยังไม่เกิด เกิดขึ้น หรืออกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว เสื่อมไปเหมือนการไล่ใจโดยแยกคาย ดูก่อนนิกขุทั้งหลายเมื่อบุคคลไล่ใจโดยแยกคายกุศลธรรมที่ยังไม่เกิด ย่อมเกิดขึ้นและอกุศลธรรมที่เกิดขึ้นแล้ว ย่อมเสื่อมไปโดยแยกคาย

ดังนั้น การคิดเชิงสร้างสรรค์จึงเป็นผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นอย่างเป็นรูปธรรมในบุคคลด้วยการสร้างเหตุปัจจัยภายนอกและภายในอย่างเหมาะสมและมีความสอดคล้องกับบริบทแห่งตนด้วย กล่าวคือในเบื้องต้นตนเองควรได้ทำการวิเคราะห์ลักษณะแห่งตนอย่างลึกซึ้ง ไม่มีการคิดเข้าข้างตนเอง หรือเกิดความคิดลำเอียง จนมองว่าตนเองดีแล้ว หรือสมบูรณ์แบบที่สุดแล้ว เพราะหากเกิดมีความคิดเช่นนี้ขึ้นในตนเองแล้ว การพัฒนาความคิดสร้างสรรค์แห่งตนก็จะไม่สามารถเกิดขึ้นได้เลย เพราะความคิดที่มีอยู่ในตนนั้นก็จะเป็นเพียงความคิดที่วนเวียนอยู่ในวัฏจักรชีวิตและสังคมเดิม ๆ ไม่สามารถก้าวข้ามการหลงมกมายตนเองได้ เรียกว่าความคิดเชิงสร้างสรรค์จะเกิดขึ้นในตนได้ก็ต้องถ้อยถนอมิจฉาภิภูฏฐิ (ความคิดเห็นที่ไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงของตนเองและสิ่งรอบข้าง) ในตนออกให้ได้เสียก่อน ในขณะที่เดียวกัน ตนเองก็ต้องสร้างเสริมสัมมาภิภูฏฐิ (ความคิดเห็นที่ถูกต้องและเข้าใจสภาพความเป็นจริงของตนเองและสิ่งรอบข้าง) ให้เกิดขึ้นในตนประกบด้วย จึงจะนับว่าความสมบูรณ์แบบแห่งการคิดเชิงสร้างสรรค์ได้เกิดขึ้นในตนแล้ว

4. ด้านการมีความรับผิดชอบ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการอุทิศตนในการให้บริการ ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

#### 4.1 ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเกี่ยวกับความรับผิดชอบ

##### ความหมายของความรับผิดชอบ

พุทธทาสภิกขุ (2558, หน้า 137) กล่าวว่า ความรับผิดชอบ คือ การยอมรับรู้แล้วกระทำตบสนองด้วยความสมัครใจต่อสิ่งที่ต้องกระทำในฐานะที่เป็นหน้าที่ตน ไม่ใช่เพียงแค่ว่าคิดหรือรับอยู่ในใจ

พระเมธีธรรมาภรณ์ (2559, หน้า 56) กล่าวถึง ความรับผิดชอบ ว่า เกิดจากความสำนึกมีความตระหนักรู้ในหน้าที่และคิดจะทำหน้าที่อย่างสมบูรณ์ด้วย

ความเต็มใจ ความรับผิดชอบ หมายถึง การแสดงออกถึงความมุ่งมั่นในการปฏิบัติหน้าที่  
ของนักเรียน ทั้งในส่วนที่ศึกษาเล่าเรียน ในสถานศึกษาและนอกสถานศึกษา  
ซึ่งประกอบด้วย พฤติกรรมดังต่อไปนี้

1. เอาใจใส่และเพียรพยายามในการทำงาน
2. ยอมรับในการกระทำของตนเอง
3. ช่วยเหลืองานส่วนรวมด้วยความเต็มใจ
4. รู้จักหน้าที่และทำหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย
5. ไม่ละเมิดสิทธิของผู้อื่น และรักษาสีทธิของตนเอง
6. ตรงต่อเวลา
7. เคารพต่อระเบียบ กฎเกณฑ์
8. ดูแลรักษาสวนรวมเสมือนเป็นของตน
9. สามารถทำงานร่วมกับผู้อื่นได้

ราชบัณฑิตยสถาน (2559, หน้า 123) ได้ให้ความหมายความ  
รับผิดชอบว่า หมายถึงยอมรับผลทั้งที่ดีและไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไปหรืออยู่ในความ  
ดูแลของตน

กรมวิชาการ (2559, หน้า 74) ได้ให้ความหมายของความ  
รับผิดชอบว่า หมายถึง ความสนใจ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายาม  
ละเอียดรอบคอบเพื่อให้สำเร็จตามเป้าหมาย ยอมรับผลการกระทำของตนทั้งในด้านที่เป็น  
ผลดีและผลเสีย ทั้งพยายามปรับปรุงการปฏิบัติหน้าที่ให้ดียิ่งขึ้น

เพิ่มศักดิ์ วรรณยางกูร และวรัญ ชาติธรรมรักษ์ (2559, หน้า 39)  
ได้อธิบายความหมายของความรับผิดชอบ หมายถึง การปฏิบัติหน้าที่ของตนตามภาวะ  
ที่เป็นอยู่และตรงเวลาด้วยความสุจริต ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่  
จดจ่อ ตั้งใจ มุ่งมั่นต่อหน้าที่การงาน การศึกษาเล่าเรียน และการเป็นอยู่ของตนเองและ  
ผู้อื่นในความดูแลตลอดจนสังคมน้อย่างเต็มความสามารถด้วยความผูกพัน เพื่อให้บรรลุผล  
สำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่กำหนด ยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่  
เกิดขึ้นรวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติให้ดีขึ้นด้วย

อรวรรณ พาณิชปฐมพงศ์ (2559, หน้า 28) ให้ความหมายของ  
ความรับผิดชอบว่า การตั้งใจที่จะทำงาน หรือติดตามผลงานที่ได้ทำไปแล้วเพื่อปรับปรุง  
แก้ไขให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี ยอมรับในสิ่งที่ตนเองกระทำลงไปทั้งในด้านที่เป็นผลดีและ  
ผลเสีย โดยแสดงออกในรูปการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมาย

จันทรา พวงยอด (2560, หน้า 63) ได้ให้ความหมายของควมรับผิดชอบว่า พฤติกรรมหรือการกระทำของนักเรียนที่แสดงออกถึงความมุ่งมั่นตั้งใจปฏิบัติตนตามระเบียบแบบแผนของโรงเรียน

โสภาพรรณ อัครราศิริโรจน์ (2559, หน้า 46) ให้ความหมายของควมรับผิดชอบว่า รู้จักหน้าที่และปฏิบัติตามระเบียบกฎเกณฑ์ รู้จักเคารพสิทธิของผู้อื่น ยอมรับในการกระทำของตนทั้งที่เป็นผลดีและผลเสีย ไม่ปัดความผิดให้ผู้อื่น คำนึงถึงความเสียหายที่เกิดจากการกระทำหรือคำพูดของตน และพร้อมที่จะปรับปรุงการกระทำให้ดีขึ้น

นัยนา จันทมิตร (2558, หน้า 45) ให้ความหมายของควมรับผิดชอบว่าความสนใจ ความตั้งใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ด้วยความเพียรพยายามและละเอียดรอบคอบ เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย รักษาสิทธิและหน้าที่ของตนด้วยความเต็มใจไม่ว่าจะกระทำผิดหรือถูก ไม่ปัดความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นและพร้อมที่จะปรับปรุงแก้ไขเพื่อให้ได้ผลยิ่งขึ้น โดยไม่ทอดทิ้งแม้จะมีอุปสรรคนานาประการก็ตาม อีกทั้งยังมีความกระตือรือร้น มุ่งมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จอย่างดีตามความสามารถของบุคคลนั้น เมื่อได้รับมอบหมายให้ทำงานต่าง ๆ จะแสดงพฤติกรรมให้สังเกตได้ เช่น ความสนใจ ความตั้งใจเอาใจใส่และขยันหมั่นเพียรที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จไม่เสื่องาน ติดตามงานและยอมรับผลจากงานที่ตนกระทำ โดยมีความพร้อมในการปรับปรุงแก้ไขงานให้ดีขึ้นเสมอ

พลิปโป (2006, p. 125) ได้สรุปความหมายของควมรับผิดชอบว่า เป็นความผูกพันในการที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้สำเร็จลุล่วงไปได้และความสำเร็จนี้เกี่ยวข้องกับปัจจัย 3 ประการ คือ พันธะผูกพัน หน้าที่การงานและวัตถุประสงค์

วิภา ทาโบราณ (2560, หน้า 89) ได้ให้ความหมายของควมรับผิดชอบ (Responsibility) หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกซึ่งสามารถวัดได้โดยใช้แบบวัดพฤติกรรม ด้านควมรับผิดชอบต่อตนเองและควมรับผิดชอบต่อเพื่อน ในการวิจัยครั้งนี้เน้นควมรับผิดชอบ 2 ด้านคือ

1. ควมรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในการตรงต่อเวลา การรู้จักหน้าที่ของตน การควบคุมควมประพฤติของตน การปรับปรุงตนเองและการรู้จักรักษาอนามัยของตน สามารถวัดได้โดยใช้แบบวัดพฤติกรรมด้านควมรับผิดชอบต่อตนเองและควมรับผิดชอบต่อเพื่อน

2. ควมรับผิดชอบต่อเพื่อน หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกในการรับฟังความคิดเห็นของเพื่อน การยกย่องชมเชยเมื่อเพื่อนประพฤติตนเหมาะสมและ



ตักเตือนเมื่อเพื่อนกระทำผิด การร่วมมือทำกิจกรรมกับเพื่อนและการมีความ  
เอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ สามารถวัดได้โดยใช้แบบวัดพฤติกรรม ด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและ  
ความรับผิดชอบต่อเพื่อน

อ้อยทิพย์ ทองดี (2559, หน้า 62) ให้ความหมายของความ  
รับผิดชอบต่อ หมายถึง ลักษณะของบุคคลที่แสดงออกถึงความเอาใจใส่ จดจ่อตั้งใจมุ่งมั่นต่อ  
หน้าที่การงานการศึกษาเล่าเรียน และการเป็นอยู่ของตนเอง และผู้อยู่ในความดูแล  
ตลอดจนสั่งคมอย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามความมุ่งหมายในเวลาที่  
กำหนดยอมรับผลการกระทำทั้งผลดีและผลเสียที่เกิดขึ้น รวมทั้งปรับปรุงการปฏิบัติงานให้  
ดีขึ้น

บัญญัติ ทาทอง (2556, หน้า 12) ได้สรุปจากความหมายความ  
รับผิดชอบต่อของนักการศึกษา หมายถึง บุคคลที่เอาใจใส่ปฏิบัติงาน หน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย  
ด้วยความซื่อสัตย์ เพียรพยายามละเอียดรอบคอบเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมาย  
รวมทั้งยอมรับผลการกระทำของตนเอง ทั้งผลดี และผลเสียพยายามปรับปรุงพฤติกรรมในการ  
ปฏิบัติหน้าที่การงานให้ดียิ่งขึ้น ซึ่งสามารถวัดได้จากวัดความรับผิดชอบต่อทางการเรียน

#### 4.2 ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อ

กรมการศาสนา (2560, หน้า 85) กล่าวว่าประเทศชาติจะรุ่งเรือง  
ได้ทุก ๆ ด้านอยู่ที่ตัวบุคคล ถ้าบุคคลมีความรู้ความสามารถและคุณธรรมสูงแล้ว  
ประเทศชาติจะเจริญก้าวหน้าอย่างรวดเร็วแต่ปัจจุบันมักได้ยินเสมอว่า ศีลธรรมหรือ  
คุณธรรมเสื่อม ความจริงคุณธรรมเป็นนามธรรมมีสภาพเป็นปกติไม่ดีขึ้นหรือเลวลง  
แต่บุคคลเห็นว่าเลวลงขึ้นอยู่กับคนส่วนหนึ่งไม่สนใจประพฤติตนให้มีคุณธรรมตามหลักของ  
ศาสนาและวัฒนธรรมอันดีงามจึงต้องเร่งปลูกฝังความดีและความดีประการหนึ่งก็คือให้  
รู้จักการมีความรับผิดชอบต่อ

#### 4.3 ประเภทของความรับผิดชอบต่อ

กรมวิชาการ ได้แบ่งประเภทของความรับผิดชอบต่อไว้ดังนี้

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การขจัดปัญหาที่ทำให้  
ตนเองเป็นทุกข์ เช่น ป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากอันตรายจากโรค รักษาร่างกายให้แข็งแรง  
รู้จักหน้าที่ของตนเอง และปฏิบัติหน้าที่การงานของตนให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพ  
กำหนดตรงเวลา

2. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การรู้จักฐานะความ  
รับผิดชอบต่อตนเองที่มีต่อสังคม ได้แก่ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว โรงเรียน ชุมชน

ประเทศชาติและบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมเกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม

คณะอนุกรรมการการจัดทำคู่มือ การปลูกฝังค่านิยมของกลุ่มนักบริหารกลุ่ม สื่อมวลชน กลุ่มสมาคมมูลนิธิและกลุ่มพัฒนากำลังคน โดยกลุ่มสื่อมวลชน ได้แบ่งความรับผิดชอบ ออกเป็น 3 ประเภทคือ

1. ความรับผิดชอบต่อตนเองคือ การรู้จักหน้าที่ของตนเองและปฏิบัติหน้าที่ให้ลุล่วงอย่างดีที่สุดโดยทำงานในหน้าที่ของตนให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลาที่กำหนดฝึกตนให้เป็นคนตรงต่อเวลาอยู่เนืองนิตย์

2. ความรับผิดชอบต่อครอบครัว หมายถึง การรู้จักฐานะและหน้าที่ที่มีต่อครอบครัว ปฏิบัติตนอย่างเหมาะสมแก่ฐานะและหน้าที่ของตนในครอบครัวและร่วมกิจกรรมของครอบครัว

3. ความรับผิดชอบต่อสังคม หมายถึง การรู้จักฐานะและหน้าที่ที่มีความรับผิดชอบต่อสังคมและปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสม ให้เกิดประโยชน์แก่สังคมส่วนรวม โดยให้ตระหนักและยอมรับว่าประโยชน์จะเกิดขึ้นไม่ได้ถ้าขาดประโยชน์ส่วนรวม และไม่ละเลยที่จะเสียสละประโยชน์ส่วนตน และกระทำในสิ่งที่จะรักษาหรือยังให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวม

บัญชา ทาทอง (2556, หน้า 13) ได้สรุปจากประเภทของความรับผิดชอบต่อนักศึกษาได้ 2 ประเภท คือ

1. ความรับผิดชอบต่อตนเอง หมายถึง การรู้จักบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้จักแก้ปัญหา ทุกชนิดที่ทำให้ตนเองเป็นทุกข์ เช่น การรักษาป้องกันตนเองให้ปลอดภัยจากอันตราย โรคภัยไข้เจ็บ รักษาร่างกายให้แข็งแรง และปฏิบัติหน้าที่การงานของตนเองให้ลุล่วงไปอย่างมีประสิทธิภาพทันและตรงเวลา

2. ความรับผิดชอบต่อสังคมหรือส่วนรวม หมายถึง รู้จักบทบาทหน้าที่ที่ความรับผิดชอบต่อตนเองที่มีต่อสังคม ซึ่งได้แก่ ความรับผิดชอบต่อครอบครัว โรงเรียน ชุมชน ประเทศชาติและบุคคลที่เกี่ยวข้องโดยปฏิบัติอย่างถูกต้องเหมาะสมเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสังคมส่วนรวม

#### 4.4 ความสำคัญของความรับผิดชอบต่อ

สถานการณ์ปัญหาเด็กในสังคมไทยนับวันจะรุนแรงมากขึ้น ระบบเศรษฐกิจแบบทุนนิยมที่แข่งขันกันอย่างเสรี ต่อสู้กันทางการตลาด กระตุ้นและเร่งเร้าให้

ผู้คนนิยมการบริโภคผ่านสื่อ เทคโนโลยีต่าง ๆ รวมทั้งวัฒนธรรมในยุคโลกาภิวัตน์ทำให้โครงสร้างของสังคมไทยอ่อนแอ ต้นทุนทางสังคม ศาสนา ภูมิปัญญาท้องถิ่น วัฒนธรรมไทย ที่เป็นเอกลักษณ์แสดงให้เห็นความเป็นตัวตนของไทย ถูกกลืนและถูกปฏิเสธจากเด็กและเยาวชน เด็กและเยาวชนส่วนหนึ่งจึงได้รับการหล่อหลอมจากบรรยากาศและสภาพแวดล้อมที่ไม่เหมาะสมส่งผลให้เยาวชนมีพฤติกรรมที่เบี่ยงเบนเสี่ยงต่อการทำผิดกฎหมายและศีลธรรมอันดีงาม มีค่านิยมที่ไม่พึงประสงค์ขาดคุณธรรมจริยธรรมในเรื่องความรับผิดชอบ ขาดระเบียบวินัย ความขยันหมั่นเพียรและความซื่อสัตย์พอ แม่ ผู้ปกครองไม่มีเวลาอบรมเลี้ยงดูบุตรหลาน สถาบันครอบครัวเปลี่ยนแปลงไปตามโลกาภิวัตน์ทำให้ความสัมพันธ์ของครอบครัวลดน้อยลง ขาดการเอาใจใส่และละเลยในการปลูกฝังเรื่องคุณธรรม จริยธรรม วัฒนธรรม ขนบธรรมเนียม ประเพณีที่ดีงามของสังคมไทยให้กับเยาวชนเหล่านี้เป็นสาเหตุทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับพฤติกรรมของเด็ก

การศึกษามีหน้าที่ปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กและเยาวชนคนในชาติปลูกฝังและสร้างความรับผิดชอบให้เกิดขึ้นกับเยาวชนด้วยกระบวนการทางการศึกษา เพื่อลดปัญหาและเพิ่มความสุขให้เกิดขึ้นในสังคม การศึกษามีบทบาทในการพัฒนาเด็กและเยาวชนอยู่ 6 บทบาทคือ

1. การบังคับ ควบคุม (Custodial Function) เพื่อให้เยาวชนรุ่นใหม่อยู่ในกรอบกฎเกณฑ์ของสังคมโดยใช้วิธีการที่แตกต่างกันไปตามความแตกต่างของวัย
2. การสร้างเอกลักษณ์ประจำชาติ (Creating a national identity Function) การศึกษาต้องพัฒนาให้เยาวชนเกิดความรู้สึกและประสบการณ์ร่วม เพื่อทำให้เกิดความผูกพัน ความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อประเทศชาติ
3. การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต (The shilling Function) ให้มีความสำคัญกับทักษะการดำรงชีวิต การพัฒนาทักษะการทำงานเพื่อการทำงานตามความต้องการของภาคเศรษฐกิจ
4. การสร้างและคัดสรรคุณภาพของคน (The credentialing Function) เพื่อตอบสนองต่อการเข้าสู่ตำแหน่งงานและสถานภาพทางสังคม
5. การคัดสรรความรู้ จัดระบบองค์ความรู้ (Knowledge Function) คือการพิจารณา คัดสรรความรู้ของสังคมมาสร้างเป็นหลักสูตร
6. การถ่ายทอดความรู้ของสังคม (The selecting organizing and transmitting of public)

ดังนั้น การศึกษามีพลังในตัวเองที่จะสร้างสรรค์และกำหนดบทบาท การพัฒนาเด็ก และเยาวชน ด้วยกระบวนการการบังคับควบคุม การสร้างเอกลักษณ์ ประจำชาติ การพัฒนาทักษะที่จำเป็นในการดำรงชีวิต การสร้างและคัดสรรคุณภาพของ คน การจัดองค์ความรู้ และการถ่ายทอดทางสังคม เพื่อเด็กและเยาวชนในชาติให้เกิด คุณลักษณะอันพึงประสงค์ตามต้องการได้

ในการที่จะปรับเปลี่ยนพฤติกรรมของเด็กนั้นต้องมุ่งให้เด็ก สามารถควบคุมตนเองและรู้จักปกครองตนเองได้ โรงเรียนต้องมีกระบวนการในการสอน ทักษะทางสังคมและพฤติกรรมให้แก่ผู้เรียนอย่างเป็นระบบ ต้องปลูกฝังแนวทางปฏิบัติที่ ถูกต้องให้แก่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนมีการปรับตัวที่ดี และต้องดูแล ป้องกัน ควบคุมและแก้ไข พฤติกรรมที่เป็นปัญหาของเด็กนักเรียน ด้วยกฎ ข้อบังคับ ระเบียบต่าง ๆ เพื่อเป็นการ ส่งเสริมและพัฒนาบุคลิกภาพที่ดีของผู้เรียนให้ควบคุมตนเองและปฏิบัติ ตามกฎระเบียบ กติกาของสังคมได้อย่างเหมาะสม ซึ่งจะช่วยให้ลดปัญหาในด้านความประพฤติของเด็ก นักเรียนได้

ความรับผิดชอบ เป็นลักษณะของความเป็นพลเมืองที่ดีที่สำคัญ อย่างหนึ่ง ความรู้สึกรับผิดชอบ เป็นลักษณะนิสัยและทัศนคติของบุคคลซึ่งเป็นเครื่อง ผลักดันให้เกิดการปฏิบัติตามระเบียบ เคารพสิทธิของผู้อื่น ทำตามหน้าที่ของตนเองและมีความซื่อสัตย์สุจริต การที่บุคคลมีลักษณะความรับผิดชอบ จะช่วยให้การอยู่ร่วมกันในสังคม เป็นไปด้วยความราบรื่น สงบสุข นอกจากนี้ความรับผิดชอบยังเป็นคุณธรรมที่สำคัญในการ พัฒนาประเทศ หากคนในชาติมีความรับผิดชอบจะเกิดผล ดังนี้

1. คนที่มีความรับผิดชอบยอมทำงานทุกอย่างสำเร็จตาม เป้าหมายได้ทันเวลา
2. คนมีความรับผิดชอบยอมเป็นที่นับถือ ได้รับการยกย่อง สรรเสริญและเป็นประโยชน์ ต่อตนเองและต่อสังคม
3. ความรับผิดชอบเป็นสิ่งเกื้อหนุนให้บุคคลปฏิบัติงาน สอดคล้องกับกฎหมาย คุณธรรม จริยธรรม และหลักเกณฑ์ของสังคม โดยไม่มีการบังคับ จากผู้อื่น
4. คนที่มีความรับผิดชอบ จะไม่นำความเสียหายและสร้างความเสียหายแก่ตนเองและสังคม

5. คนที่มีความรับผิดชอบจะทำให้เกิดความก้าวหน้าสงบสุขต่อตนเองและสังคม

6. คนที่ขาดความรับผิดชอบ ย่อมจะไม่สามารถได้รับความไว้วางใจในการทำงานสำคัญใด ๆ และมักจะได้รับคำตำหนิในการทำงาน

7. คนที่ขาดความรับผิดชอบ จะเป็นคนเฉื่อยชาไม่สามารถแก้ไขอุปสรรคใด ๆ ได้ ต้องพึ่งผู้อื่นอยู่เสมอ กลายเป็นคนไม่มีความสามารถ และไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง

8. คนที่ขาดความรับผิดชอบ มักจะทำงานใด ๆ ไม่บรรลุจุดหมายไม่ทันเวลา

9. คนที่ขาดความรับผิดชอบ ไม่ก่อให้เกิดความก้าวหน้าในสังคม ทำให้สังคมวุ่นวาย ไม่เรียบร้อย ไม่มีระเบียบ

สรุปได้ว่า ความรับผิดชอบ มีความสำคัญและเป็นประโยชน์ต่อตนเองและสังคม ดังนี้

1. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่มีศักยภาพที่ดี  
2. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่มีสมรรถนะที่ดี (Based Competency)

3. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่มีความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานเสมอ

4. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่มีการวางแผนที่ดี  
5. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่ตรงต่อเวลา  
6. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนที่มีวิสัยทัศน์ที่ดี  
7. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนขยันหมั่นเพียร  
8. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนมุ่งมั่นและมีเป้าหมายในการทำงาน

9. คนที่มีความรับผิดชอบ มีความเชื่อมั่นในตนเอง  
10. คนที่มีความรับผิดชอบ เป็นคนมองโลกในแง่ที่ดีเสมอ  
11. คนที่มีความรับผิดชอบ จะเจริญก้าวหน้าในหน้าที่การงาน  
12. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนน่าเชื่อและมีคุณค่าในสังคม  
13. คนที่มีความรับผิดชอบจะได้รับความไว้วางใจจากผู้อื่น

14. คนที่มีความรับผิดชอบสามารถดำรงชีวิตในสังคมอย่างมีความสุขตามหลักเศรษฐกิจพอเพียง
  15. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่ระเบียบวินัยต่อตนเองและสังคม
  16. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่ซื่อสัตย์ ซื่อตรง ต่อตนเองและสังคม
  17. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่มีความยุติธรรม
  18. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่มีความเป็นประชาธิปไตย
  19. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่มนุษย์สัมพันธ์ดีกับทุกคน
  20. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่ใช้ชีวิตที่สงบสุข
  21. คนที่มีความรับผิดชอบเป็นคนที่พบความสำเร็จในชีวิต
- จะเห็นได้ว่าความรับผิดชอบต่อสังคม มีความสำคัญมากเพราะจะทำให้มนุษย์อยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุขประเทศชาติเจริญก้าวหน้า และสังคมโลกเกิดความสันติสุขอย่างถาวรหน้าดั่งนั้น โรงเรียน ครู และบุคลากรต่าง ๆ ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของกระบวนการทางการศึกษา จึงต้องแสดงบทบาทและความรับผิดชอบต่อสังคมในการสร้างเด็ก เยาวชนและคนในชาติให้เป็นคนที่มีความรับผิดชอบต่อตนเอง และสังคมส่วนรวมอย่างจริงจัง

#### บทบาทและหน้าที่ของเยาวชนที่มีต่อสังคมและประเทศชาติ

สมาชิกทุกคนในสังคมย่อมต้องมีบทบาทหน้าที่ตามสถานภาพของตน ซึ่งบทบาทและหน้าที่ของสมาชิกแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไป แต่ในหลักใหญ่และรายละเอียดจะเหมือนกัน ถ้าสมาชิกทุกคนในสังคมได้ปฏิบัติตามบทบาทหน้าที่ของตนอย่างถูกต้องก็จะได้ชื่อว่าเป็น “พลเมืองที่ดีของสังคมและประเทศชาติ” และยังส่งผลให้ประเทศชาติพัฒนาอย่างยั่งยืน ดังนั้น สมาชิกในสังคมทุกคน โดยเฉพาะเยาวชนที่ถือว่าเป็นอนาคตของชาติ จึงจำเป็นต้องอย่างยิ่งที่จะต้องเรียนรู้และปฏิบัติตาม บทบาทหน้าที่ของตน เพื่อช่วยนำพาประเทศชาติให้พัฒนาสืบไป

#### เยาวชนกับการเป็นสมาชิกที่ดีของสังคมและประเทศชาติ

เยาวชน หมายถึง คนหนุ่มสาวที่มีพลังอันสำคัญที่จะสามารถช่วยกันเสริมสร้างกิจกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาประเทศชาติในอนาคต ดังนั้น เยาวชนที่ดีควรตระหนักในคุณค่าของตนเองและร่วมแรงร่วมใจ สามัคคี และเสียสละเพื่อส่วนรวม ลักษณะของเยาวชนที่ดีเยาวชนที่ดีควรจะเป็นผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม กล่าวคือ จะต้องมีความประพฤติดีในการดำเนินชีวิต ได้แก่

1. การเสียสละต่อส่วนรวม เป็นคุณธรรมที่ช่วยในการพัฒนาประเทศชาติให้มีความเจริญก้าวหน้า เพราะถ้าสมาชิกในสังคมเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมและยอมเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนจะทำให้สังคมพัฒนาไปอย่างรวดเร็วและมั่นคง
  2. การมีระเบียบวินัยและความรับผิดชอบต่อหน้าที่ เป็นคุณธรรมที่ช่วยให้คนในสังคมอยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุข เพราะถ้าสมาชิกในสังคมยึดมั่นในระเบียบวินัย รู้และเข้าใจสิทธิของตนเอง ไม่ละเมิดสิทธิผู้อื่น และตั้งใจปฏิบัติหน้าที่ของตนให้ดีที่สุด สังคมนั้นก็จะมีแต่ความสุข เช่น ข้าราชการ ทำหน้าที่ที่บริการประชาชนอย่างดีที่สุด ก็ยอมทำให้เป็นที่ประทับใจรักใคร่ของประชาชนผู้มารับบริการ
  3. ความซื่อสัตย์สุจริต เป็นคุณธรรมที่มีความสำคัญ เพราะหากสมาชิกในสังคมยึดมั่นในความซื่อสัตย์สุจริต เช่น ไม่ลักทรัพย์ ไม่เบียดเบียนทรัพย์สินของผู้อื่นหรือของประเทศชาติมาเป็นของตน รวมทั้งผู้นำประเทศมีความซื่อสัตย์สุจริต ก็จะทำให้สังคมมีแต่ความเจริญ ประชาชนมีแต่ความสุข
  4. ความสามัคคี ความรักใคร่กลมเกลียวปรองดองและร่วมมือกันทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมจะทำให้สังคมเป็นสังคมที่เข้มแข็ง แต่หากคนในสังคมเกิดความแตกแยกทั้งทางความคิดและการปฏิบัติตนในการอยู่ร่วมกันจะทำให้สังคมอ่อนแอและล่มสลายในที่สุด
  5. ความสะอาดและเกรงกลัวในการทำชั่ว ถ้าสมาชิกในสังคมมีหิริโอตตัปปะ มีความเกรงกลัวและละอายในการทำชั่ว สังคมก็จะอยู่กันอย่างสงบสุข เช่น นักการเมืองจะต้องมีความซื่อสัตย์ สุจริตไม่โกงกิน ไม่เห็นแก่ประโยชน์พวกพ้อง โดยต้องเห็นแก่ประโยชน์ของประชาชนเป็นสำคัญ ประเทศชาติก็จะสามารถพัฒนาไปได้อย่างมั่นคง
- ความสำคัญของการเป็นเยาวชนที่ดี
- การเป็นเยาวชนที่ดีมีความสำคัญต่อตนเองและประเทศชาติ ดังนี้
1. ความสำคัญต่อตนเอง เยาวชนที่ดีต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมในการดำเนินชีวิต คิดดี ทำดีเพื่อตนเองและเพื่อส่วนรวม ปฏิบัติตนตามหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จะทำให้มีสุขภาพกาย สุขภาพจิตที่ดีสร้างสัมพันธภาพที่ดีระหว่างกันและกันเป็นที่รักของคนรอบข้าง
  2. ความสำคัญต่อส่วนรวม เมื่อเยาวชนได้รับการปลูกฝังให้เป็นเยาวชนที่ดีแล้ว ก็จะเป็นพลเมืองที่ดีในอนาคต และถ้าประเทศชาติมีพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบปฏิบัติตามกฎระเบียบ กติกาของสังคม และนำหลักประชาธิปไตยมาใช้เป็น

แนวทางในการกำหนดบทบาทและหน้าที่ของตนก็ย่อมทำให้การอยู่ร่วมกันในสังคมเป็นไปอย่างสงบสุข

3. ความสำคัญต่อประเทศชาติ เมื่อสังคมมีเยาวชนที่ดี และมีส่วนร่วมในกิจกรรมทางสังคม ย่อมเป็นพื้นฐานทำให้เกิดพลเมืองดีในอนาคตและเมื่อสังคมมีพลเมืองที่ดี ย่อมนำมาซึ่งการพัฒนาประเทศชาติให้เจริญก้าวหน้าต่อไปอย่างรวดเร็ว

การปฏิบัติตนเป็นเยาวชนที่ดีตามสถานภาพและบทบาท

1. เยาวชนกับการเป็นสมาชิกที่ดีของครอบครัว เยาวชนในสถานภาพของการเป็นบุตร ควรมีบทบาทหน้าที่ดังนี้

- 1.1 เคารพเชื่อฟังบิดามารดา
- 1.2 ช่วยเหลือบิดามารดาในทุกโอกาสที่ทำได้
- 1.3 ใช้จ่ายอย่างประหยัดไม่ฟุ่มเฟือยสุรุ่ยสุร่าย
- 1.4 มีความรักใคร่ปรองดองในหมู่พี่น้อง
- 1.5 ตั้งใจศึกษาเล่าเรียน
- 1.6 ประพฤติตนให้สมกับเป็นผู้ดำรงวงศ์ตระกูล

2. เยาวชนกับการเป็นสมาชิกที่ดีของโรงเรียน เยาวชนในฐานะนักเรียนควรมีบทบาทหน้าที่ ดังนี้

- 2.1 รับผิดชอบในหน้าที่ของนักเรียนคือตั้งใจเล่าเรียน

ประพฤติตนเป็นคนดี

- 2.2 เชื่อฟังคำสั่งสอนอบรมของครูอาจารย์
- 2.3 กตัญญูรู้คุณของครูอาจารย์
- 2.4 รักใคร่ปรองดองกันในกลุ่มเพื่อนนักเรียน
- 2.5 ส่งเสริมเพื่อนในทางที่ถูกที่ควร

3. เยาวชนกับการเป็นสมาชิกที่ดีของชุมชน ชุมชนคือสังคมขนาดเล็ก เช่น หมู่บ้านหรือกลุ่มคน โดยเยาวชนเป็นส่วนหนึ่งของชุมชนที่ตนอาศัยอยู่จึงต้องมียุทธศาสตร์ที่ต่อชุมชนดังนี้

3.1 รักษาสุขภาพลักษณะของชุมชน เช่น การทิ้งขยะให้เป็นที่ช่วยกำจัดสิ่งปฏิกูลต่าง ๆ เป็นต้น

3.2 อนุรักษ์สิ่งแวดล้อมในชุมชน เช่น ไม่ขีดเขียนทำลายโบราณวัตถุในชุมชน ช่วยกันดูแลสาธารณสมบัติ

- 3.3 มีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมของชุมชน



#### 4. เยาวชนกับการเป็นสมาชิกที่ดีของประเทศไทย

- 4.1 เข้ารับการศึกษาระดับพื้นฐาน 12 ปี
- 4.2 ปฏิบัติตนตามกฎหมาย
- 4.3 ใช้สิทธิในการเลือกตั้ง
- 4.4 ใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า
- 4.5 สืบทอดประเพณีวัฒนธรรมอันดีงามของไทย
- 4.6 ช่วยเหลือกิจกรรมต่าง ๆ ที่ทางราชการจัดขึ้น
- 4.7 ประกอบอาชีพสุจริตด้วยความขยันหมั่นเพียร
- 4.8 ประหยัดและอดออม

#### 5. ด้านการสื่อสารที่ดี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎี

ที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ใช้การสื่อสารหลายช่องทางการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดที่น่าสนใจ มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้อื่น ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

##### 5.1 แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับการสื่อสารและการสื่อสาร

###### ในองค์กร

##### 5.1.1 ความหมายของการสื่อสาร (Communication) มนุษย์

ในสังคมทำความเข้าใจระหว่างกัน เพื่อให้ข้อมูลถ่ายทอด ความคิดเห็นและประสบการณ์ เพื่อให้อยู่ร่วมกันได้อย่างสงบสุขโดยใช้การสื่อสารและยังช่วยพัฒนาปัญญาและความคิดสร้างสรรค์ของมนุษย์ได้อีกด้วย มีนักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารไว้ดังนี้

Wilbur Schramm (2004, pp. 22 – 30) การสื่อสาร หมายถึง การแลกเปลี่ยนสัญญาณ ประสบการณ์ของบุคคลโดยต้องอยู่บนพื้นฐานความสัมพันธ์ระหว่างมนุษย์

Kelley and Robert (2000, pp. 60 – 65) ให้ความหมายว่าการรับ-ส่งสัญลักษณ์เพื่อทำให้เกิดความหมายในใจของบุคคลที่มีความเกี่ยวข้องกัน และมีประสบการณ์เดียวกัน เราเรียกกระบวนการนี้ว่า การสื่อสาร

Daniel and Spiker (2008, pp. 19 – 49) ให้ความหมายของการสื่อสารว่าเป็นการที่บุคคลสองคนขึ้นไป ได้สร้างให้เกิดการรับรู้ร่วมกันโดยการใช้วัจนภาษาและอวัจนภาษาเพื่อให้เกิดการรับรู้และแปลความหมายขึ้น

ณัฐอร กীরติลาภิน (2560, หน้า 12) ได้สรุปการสื่อสาร คือ กระบวนการแลกเปลี่ยนข่าวสาร ข้อมูล หรือถ่ายทอดความรู้ความคิดเห็นและ ประสบการณ์ที่บุคคลตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปร่วมกัน ทำให้เกิดความหมายในใจของผู้เกี่ยวข้อง เหล่านั้นรับรู้เหมือนกัน

#### 5.1.2 ความหมายของการสื่อสารในองค์กร

นักวิชาการได้ให้ความหมายของการสื่อสารในองค์กร ผู้วิจัยจึงรวบรวมนิยาม ความหมายของการสื่อสารในองค์กรที่น่าสนใจดังนี้

Gilmer B. and Von H. (2018, pp. 59 – 177) ให้ความหมายว่าลักษณะต่าง ๆ ที่ทำให้องค์กรหนึ่งแตกต่างจากอีกองค์กรหนึ่งและมีอิทธิพล ต่อพฤติกรรมของคนในองค์กร รวมทั้งกระบวนการต่าง ๆ

Brown and Moberg (2006, pp. 25 – 34) ให้ความหมายว่า การสื่อสารองค์กรคือกลุ่มของลักษณะต่าง ๆ ภายในองค์กรที่สมาชิกรับรู้ โดยลักษณะดังกล่าว ประกอบด้วย บรรยากาศหรือสภาพขององค์กร เป็นเครื่องชี้ให้เห็น ความแตกต่างระหว่างองค์กรหนึ่งกับอีกองค์กรหนึ่ง เป็นลักษณะที่คงทน มีอิทธิพลต่อ พฤติกรรมของคนในองค์กร

รติกรณ จงวิศาล (2556, หน้า 1) ได้ให้ความหมาย การสื่อสารองค์กรว่าเป็นการรับรู้จากประสบการณ์ของสมาชิกเกี่ยวกับสภาพแวดล้อม ภายในองค์กร และลักษณะเฉพาะขององค์กรเป็น สิ่งที่มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของสมาชิก ในองค์กร

วิเชียร วิทย์อุดม (2556, หน้า 210) การสื่อสารใน องค์กรมีวิธีหลากหลายที่ต่างกันไป มีลักษณะวิธีการสื่อสารตามความเหมาะสม ของแต่ละประเภทของการติดต่อ สื่อสาร ผู้บริหารขององค์กรจะต้องรู้จักใช้ประเภทของ การติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและต้องมีประโยชน์ต่อองค์กรให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

เบญจวรรณ แจ่มจำริญ (2557, หน้า 1 – 25) ได้ให้ ความหมายการสื่อสารภายในองค์กร “การสื่อสาร” คือ กระบวนการของการถ่ายทอดสาร (Message) จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่ง ซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร (Receiver) โดยผ่านสื่อ (Channel) โดยวิธีการใดวิธีการหนึ่งใน สภาพแวดล้อมหนึ่ง ๆ จนเกิดการเรียนรู้ความหมายในสิ่งที่ถ่ายทอดร่วมกันและตอบสนอง ต่อกันได้ตรงตามเจตนาของทั้งสองฝ่าย ซึ่งอาจมีลักษณะเป็นการสื่อสารระหว่างบุคคล

และการสื่อสารขององค์กร ส่วน “การสื่อสารในองค์กร” คือ การถ่ายทอดข้อมูลข่าวสารต่าง ๆ ระหว่างสมาชิกภายในองค์กร ภายใต้รูปแบบและวิธีการสื่อสารต่าง ๆ เพื่อสร้างการรับรู้และความเข้าใจร่วมกัน

ณัฐอร กิริติลาภิน (2560, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารในองค์กร คือ กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร ความเข้าใจระหว่างคนในองค์กรเพื่อสร้างความรู้และความเข้าใจร่วมกันโดยผ่านช่องทางใด ช่องทางหนึ่งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ร่วมกันในสิ่งที่ถ่ายทอดและตอบสนองต่อกันได้ทั้งสองฝ่ายเพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ร่วมกัน

### 5.1.3 ความสำคัญของการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นปัจจัยกระบวนการทำให้เกิดการ

แลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารข้อเสนอแนะ ตลอดจนความคิดเห็นและสร้างความเข้าใจในกฎระเบียบ เป้าหมายขององค์กรร่วมกัน ทำให้ได้เข้าใจถึงความคิด ความต้องการและทำให้เกิดความช่วยเหลือ ความสามัคคีต่อกันและการติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญที่ขาดไม่ได้

Zaramba Alan J. (2005, pp. 1187 – 1225) ได้กล่าวถึง

การสื่อสารในองค์กรว่า การสื่อสารในองค์กรเป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์กร ช่วยให้ผู้บุคลากรในองค์กรได้รับทราบกิจกรรมด้านต่าง ๆ ได้

สุพานี สฤษฏ์วานิช (2552, หน้า 34 – 48) ได้ให้

ความสำคัญของการสื่อสารไว้ 3 ส่วน ดังนี้ 1. ความสำคัญของการสื่อสารในส่วนของผู้บริหาร จากงานวิจัยพบว่า เวลาส่วนใหญ่ที่ผู้บริหารใช้เป็นกิจกรรมที่เกี่ยวกับการสื่อสาร 2. ความสำคัญของการสื่อสารในส่วนบุคคล ผลการวิจัยพบว่า ปัจจัยที่สำคัญ คือ ทักษะและความสามารถและมีรูปแบบการนำเสนอที่เหมาะสม 3. ความสำคัญของการสื่อสารในส่วนขององค์กร ผลการวิจัยพบว่า การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพจะสามารถสร้างความเข้าใจ และการทำงานระหว่างฝ่ายได้ดีสร้างวัฒนธรรมอันดีแก่องค์กร

ณัฐอร กิริติลาภิน (2560, หน้า 15) ได้สรุปความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรมีความสำคัญทั้งในด้านการบริหารและด้านบุคคล สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคคลในองค์กร ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้การทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ เชื่อมโยงไปถึงการจูงใจให้บุคลากรเกิดความรู้สึกที่ดีและจงรักภักดีกับองค์กร

#### 5.1.4 วัตถุประสงค์ของการสื่อสารในองค์กร

วัตถุประสงค์ในการติดต่อสื่อสารในองค์กร เพื่อสร้างความเข้าใจและเป็นช่องทางการสื่อสารสำหรับสมาชิกในองค์กรในการปฏิบัติงาน สร้างความร่วมมือกันระหว่างผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดการ ทำงานเป็นทีม และเพิ่มประสิทธิภาพ และความพึงพอใจในการทำงาน วัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรจะมีรายละเอียดที่คล้ายกันดังเช่น Lee O Thayer ได้สรุปถึงวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรออกเป็น 5 ประการ ดังนี้ (วิเชียร วิทญญตม, 2556, หน้า 210)

1. เพื่อเป็นการให้ข้อมูลข่าวสาร เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานทราบจุดมุ่งหมายขององค์กรและข้อมูลที่เป็นในการปฏิบัติงาน เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานบรรลุวัตถุประสงค์ได้
2. เพื่อเป็นการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อประเมินประสิทธิภาพของผู้ปฏิบัติงานว่า สามารถปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรมากน้อยเพียงใด
3. เพื่อเป็นเครื่องมือขององค์กรในการใช้คนร่วมกับวัสดุอุปกรณ์ต่าง ๆ เช่นเดียวกับการฝึกงาน หรือการมอบอำนาจหน้าที่
4. เพื่อเป็นการใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น การสื่อสารเป็นการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติงานปฏิบัติตามคำสั่ง และเพื่อให้การปฏิบัติงานเกิดประสิทธิภาพ การสื่อสารก็ควรมีประสิทธิภาพเพื่อให้เกิดการยอมรับและปฏิบัติตามคำสั่งนั้น ๆ
5. เพื่อเป็นผลทางอ้อมต่อวัตถุประสงค์ขององค์กรในขณะให้ผลโดยตรงต่อการตอบสนองต่อความรู้สึกส่วนบุคคลแต่ผลต่อบุคคลที่ทำให้เป็นที่พอใจความต้องการนี้จะต้องไม่ขัดต่อวัตถุประสงค์ขององค์กร อรรถนงค์ สวัสดิ์บุรี (2555, หน้า 8 - 9) ได้แบ่งวัตถุประสงค์ของการติดต่อสื่อสารในองค์กรออกเป็น 2 ลักษณะ คือ วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร และวัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา

วัตถุประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่

1. เพื่อแจ้งให้ทราบเป็นการให้ข้อมูลแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เช่น การชี้แจงนโยบายการแจ้งข่าวต่าง ๆ
2. เพื่อสอนหรือให้การศึกษาคือการให้ความรู้กับผู้ใต้บังคับบัญชาในรูปแบบต่าง ๆ เช่น การอบรม การสัมมนา เป็นต้น
3. เพื่อสร้างความบันเทิงหรือสร้างความพึงพอใจ เช่น การฉลองเนื่องในงานปีใหม่

4. การแก้ปัญหา เพื่อระดมความคิดเห็นของผู้บริหารและใต้บังคับบัญชาในการหาวิธีแก้ไขปัญหาที่ดีที่สุด

5. การจัดการความขัดแย้งในองค์กร เพื่อให้ความเป็นธรรมและจัดการความขัดแย้งอย่างมีประสิทธิภาพแก่ทุกฝ่ายในองค์กร

วัตถุประสงค์ของผู้ใต้บังคับบัญชา ได้แก่

1. เพื่อรับทราบผู้ใต้บังคับบัญชาได้ทราบถึงข้อมูลข่าวสารที่ผู้บริหารต้องการสื่อสาร ทั้งในรูปแบบของคำพูดและเป็นลายลักษณ์อักษร

2. เพื่อการเรียนรู้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเรียนรู้ในเรื่องที่เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงาน เช่น การได้รับการอบรม เป็นต้น

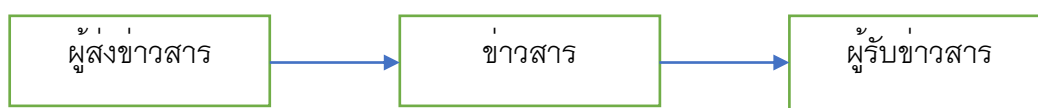
3. เพื่อสร้างความพึงพอใจผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

4. การสนองต่อการแก้ไขปัญหามือใต้บังคับบัญชา มีส่วนสำคัญในการแก้ไขปัญหขององค์กร

5. การยอมรับการจัดการความขัดแย้งในองค์กร ผู้ใต้บังคับบัญชาพึงพอใจในการจัดการความขัดแย้งในองค์กรของผู้บริหาร จะเห็นได้ว่าการติดต่อสื่อสารถือเป็นเรื่องสำคัญของการบริหารงานในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ โดยเฉพาะในระดับผู้บริหาร ผู้บริหารไม่สามารถตัดสินใจได้หากปราศจากข้อมูล ข้อมูลจะต้องได้มาจากการติดต่อ สื่อสารและเมื่อตัดสินใจในการบริหารแล้วต้องสื่อสารสิ่งเหล่านี้ไปยังผู้เกี่ยวข้องเพื่อเป็นแนวทางแก่ผู้ปฏิบัติและเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมาย

#### 5.1.5 องค์ประกอบของการสื่อสารในองค์กร

องค์ประกอบของการติดต่อสื่อสารเป็นส่วนสำคัญที่จะช่วยทำให้การสื่อสารนั้น มีคุณภาพกระบวนการติดต่อสื่อสาร (สมชาย หิรัญกิตติ, 2553, หน้า 38 - 60) ในส่วนของช่องทางการสื่อสารเปรียบเหมือนพาหนะที่จะทำให้อาสาไปถึงผู้รับหรือเป็นเหมือนการนำประสาทความรู้สึกทั้ง 5 ด้าน ตั้งแต่ด้านการได้ยิน ด้านการเห็น ด้านการได้กลิ่น ด้านการลิ้มรสและด้านการสัมผัส และส่วนสุดท้ายเป็นตัวผู้รับสาร



ภาพประกอบ 10 องค์ประกอบของกระบวนการติดต่อสื่อสาร

(สมชาย หิรัญกิตติ, 2557, หน้า 25 - 27)

จรัสโฉม ศิริรัตน์ (2558, หน้า 49) การสื่อสารตามแนวคิดของ David K. Berlo เสนอแบบจำลองการสื่อสารไว้ โดยอธิบายว่าการสื่อสาร ประกอบด้วย ส่วนประกอบพื้นฐานสำคัญ 6 ประการ คือ

1. ผู้ส่งสาร (Communication source) หมายถึง ที่มาของสาร หรือ บุคคลที่เป็นผู้สร้างสารหรือแหล่งกำเนิดของสาร แล้วส่งสารไปยังบุคคลหรือหน่วยงานด้วย วิธีใด วิธีหนึ่งหรือหลายวิธีเป็นผู้เริ่มต้นการสื่อสาร

2. ผู้เข้ารหัส (Encoder) หมายถึง ผู้ที่แปลสาร ภาพ สัญลักษณ์ หรือสัญญาณต่าง ๆ ที่มนุษย์ใช้เพื่อบอกแทนความคิด ความรู้สึก มีทั้งที่เป็นถ้อยคำ เช่น ภาษาพูดและเขียน กับไม่เป็นถ้อยคำ ได้แก่ กริยา ท่าทาง สัญลักษณ์และสัญญาณต่าง ๆ

3. สาร (Message) หมายถึง ความรู้ ความคิด ความรู้สึก ประสบการณ์หรือข้อมูลต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารต้องการถ่ายทอด เพื่อความเข้าใจที่ตรงกัน

4. ช่องทาง (Channel) หมายถึง เครื่องมือหรือช่องทางที่ผู้ส่งสาร จะใช้เพื่อให้สารนั้นไปถึงบุคคลหรือกลุ่มบุคคลต่าง ๆ ช่องทางส่งสารหรือส่งไปยังผู้รับสาร และเป็นพาหนะของสารที่ทำหน้าที่นำสารไปยังผู้รับสาร

5. ผู้ถอดรหัส (Decoder) หมายถึง ผู้ที่แปลภาพ สัญลักษณ์ หรือ สัญญาณต่าง ๆ ที่มนุษย์ใช้ในการสื่อสาร แปลออกมาเพื่อให้มีความเข้าใจในภาพ สัญลักษณ์ หรือสัญญาณต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารใช้

6. ผู้รับสาร (Communication receiver) หมายถึง ผู้ที่ทำหน้าที่รับ ข้อมูลข่าวสารจากแหล่งสาร เพื่อให้เข้าใจตรงกันกับต้นแหล่งสารหรือผู้ส่งสาร

จากส่วนประกอบพื้นฐานสำคัญ 6 ประการนั้น ผู้ที่ทำหน้าที่ส่งสาร และเข้ารหัสอาจเป็นคนเดียวกันก็ได้ ซึ่งรวมเรียกว่า ผู้ส่งสาร (Source) รวมทั้งผู้ทำหน้าที่ ถอดรหัส และรับสารก็อาจเป็นคนเดียวกันได้ ซึ่งรวมกัน เรียกว่า ผู้รับสาร เบอร์ไลได้นำเสนอเป็นแบบจำลองการสื่อสารที่รู้จักกันดี โดยทั่วไปว่า “แบบจำลอง SMCR ของ เบอร์ไล” (Berlo's SMCR Model) โดยต้นสารหรือผู้ส่งสารจะรวมเอาผู้เข้ารหัสไว้ ส่วนผู้ถอดสารจะรวมไว้ในกลุ่มของผู้รับสาร ดังนั้น แบบการจำลองเกี่ยวกับการสื่อสาร ตามแนวคิดเบอร์ไล จึงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ ผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสารและผู้รับสาร แบบจำลองการสื่อสารตามแนวคิดของเบอร์ไลนี้จึงประกอบไปด้วย S (Source or Sender) คือ

1. ผู้ส่งสาร (Source) คือ ผู้ที่เป็นผู้ส่งสาร สัญลักษณ์ หรือ สัญญาณต่าง ๆ ที่ผู้ส่งสารสร้างขึ้นไปยังผู้รับสาร
  2. สาร (Message) หมายถึง เนื้อหา ข้อมูล ความคิด ประสบการณ์ สัญลักษณ์ สัญญาณต่าง ๆ ที่ถูกถ่ายทอดไปยังผู้รับสารผ่านช่องทางใดช่องทางหนึ่งหรือหลายช่องทาง
  3. ช่องทางการสื่อสาร (Channel)
  4. ผู้รับสาร (Receiver) คือ บุคคลที่ทำหน้าที่รับข้อมูลข่าวสาร สัญลักษณ์ สัญญาณต่าง ๆ เพื่อให้เข้าใจได้ตรงกันกับผู้ส่งสาร
- ตามแนวคิดของเบอร์โลข้างต้นนี้ แสดงให้เห็นว่า ผู้ส่งสาร (Source or S) คือ ผู้เริ่มต้นการสื่อสาร ทำหน้าที่ในการเข้ารหัส ซึ่งผู้ส่งสารจะทำหน้าที่ในการสื่อสารได้ดีเพียงใดนั้นขึ้นอยู่กับคุณสมบัติต่าง ๆ 5 ประการ คือ
1. ทักษะในการสื่อสาร เช่น ความสามารถในการพูด การเขียน และความสามารถในการคิดและการใช้เหตุผล เป็นต้น
  2. ทักษะการคิด หมายถึง วิธีการที่บุคคลประเมินสิ่งต่าง ๆ โดยความโน้มเอียงของตนเองเพื่อที่จะเข้าถึงหรือเป็นการหลีกเลี่ยงสิ่งนั้น ๆ เช่น ทักษะการคิดต่อตนเอง ต่อหัวข้อของการสื่อสารต่อผู้รับสาร ต่อสถานการณ์แวดล้อมการสื่อสารในขณะนั้น เป็นต้น
  3. ความรู้ หมายถึง ความรู้ของผู้ส่งสารในเหตุการณ์หรือเรื่องราวต่าง ๆ บุคคลหรือกรณีแวดล้อมของสถานการณ์การสื่อสารในครั้งหนึ่ง ๆ ว่ามีความแม่นยำหรือถูกต้องเพียงใด
  4. ระบบสังคม ซึ่งจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมกรรมการสื่อสารของบุคคล เพราะการสื่อสารของบุคคลนั้นจะขึ้นอยู่กับกลุ่มสังคมที่ตนเองอยู่
  5. ระบบวัฒนธรรม หมายถึง ขนบธรรมเนียม ค่านิยม ความเชื่อ ที่เป็นของตัวมนุษย์ในสังคม และเป็นตัวกำหนดที่สำคัญในการสื่อสารด้วย เช่น การสื่อสารระหว่างบุคคล
- ในแง่ของสาร (Message or M) นั้น เบอร์โล หมายถึง ถ้อยคำ เสียงการแสดงออกด้วยสีหน้าอากัปกริยาท่าทางที่มนุษย์สร้างขึ้นในขณะที่เป็นผู้ส่งสาร ถ้าความหมายเป็นทางการก็คือผลผลิตทางกายภาพที่เป็นจริงอันเกิดจากผลการเข้ารหัสของผู้ส่งสารนั่นเอง ตามความคิดของเบอร์โลนั้น สารมีคุณสมบัติ 3 ประการคือ

1. รหัสของสาร (Message code) เช่น ภาษาพูด ภาษาเขียน ภาษาท่าทางหรือรหัสอื่น ๆ

2. เนื้อหา (Content)

3. การจัดสาร (Treatment) คือ วิธีการที่ผู้ส่งสารเลือกและจัดเตรียมเนื้อหาของสาร เช่น การใช้ภาษาโวหารณ์ ศัพท์ รวมถึงคำถาม คำอุทาน ความคิดเห็น เป็นต้น สารที่ถูกจัดเตรียมไว้ดีจะทำให้เกิดการรับรู้ความหมายในผู้รับสารได้ ในส่วนของช่องทางการสื่อสารเปรียบเทียบกับเหมือนพาหนะที่จะทำให้ข่าวสารไปถึงผู้รับหรือเป็นเหมือนการนำประสาธรับความรู้สึกทั้ง 5 ด้าน ตั้งแต่การได้ยิน ด้านการเห็น ด้านการได้กลิ่น ด้านการลิ้มรสและด้านการสัมผัส ประการสุดท้ายในด้านของผู้รับสาร (Receiver or R) นั้นก็จำเป็นจะต้องมีคุณสมบัติด้านต่าง ๆ 5 ประการ เช่นเดียวกับผู้ส่งสาร คือทักษะในการสื่อสาร ทักษะคิด ความรู้ ระบบสังคมและระบบวัฒนธรรม

สรุปองค์ประกอบของการสื่อสารที่สำคัญตามแนวคิดของเบอร์ลิ  
มี 4 องค์ประกอบ คือผู้ส่งสาร ข้อมูลข่าวสาร ช่องทางการสื่อสาร และผู้รับสาร

#### 5.1.6 รูปแบบการสื่อสารในองค์กร

เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ (2557, หน้า 24) รูปแบบของการสื่อสารตามทิศทางของการสื่อสารซึ่งสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 ประเภท คือ

##### 1. การสื่อสารทางเดียว (One - Way

Communication) เป็นการส่งข่าวสารหรือการสื่อความหมายไปยังผู้รับแต่เพียงฝ่ายเดียว โดยที่ผู้รับไม่สามารถมีการตอบสนองในทันที (Immediate response) ให้ผู้ส่งทราบได้แต่อาจจะมีปฏิกิริยาสนองกลับ (Feedback) ไปยังผู้ส่งภายหลังได้ การสื่อสารในรูปแบบนี้จึงเป็นการที่ผู้รับไม่สามารถมีปฏิสัมพันธ์ต่อกันได้ทันที จึงมักเป็นการสื่อสารโดยอาศัยสื่อมวลชน เช่น การฟังวิทยุ หรือการชมโทรทัศน์ เป็นต้น

##### 2. การสื่อสารสองทาง (Two-Way

Communication) เป็นการสื่อสารหรือการสื่อความหมายที่ผู้รับมีโอกาสตอบสนองมายังผู้ส่งได้ทันที โดยที่ผู้ส่งและผู้รับอาจจะอยู่ต่อหน้ากันหรืออาจอยู่คนละสถานที่ก็ได้แต่ทั้งสองฝ่ายจะสามารถมีการเจรจาหรือการโต้ตอบกันไปมา โดยที่ต่างฝ่ายต่างผลัดกันทำหน้าที่เป็นทั้งผู้ส่งและผู้รับในเวลาเดียวกัน เช่น การพูดโทรศัพท์ การประชุม เป็นต้น อย่างไรก็ตามด้วยศักยภาพของเทคโนโลยีในปัจจุบัน เช่น คอมพิวเตอร์ และอินเทอร์เน็ต การสื่อสารสองทางสามารถเกิดขึ้นได้โดยไม่จำเป็นต้องเกิดระหว่างบุคคลเท่านั้น แต่อาจ



เป็นการสื่อสารระหว่างบุคคลกับโปรแกรมคอมพิวเตอร์ก็ได้ และการตอบสนองก็ไม่จำเป็นต้องกระทำในทันที

รูปแบบการติดต่อสื่อสารภายในองค์การ ตามประเภทของการสื่อสาร

วิเชียร วิทย์อุดม (2556, หน้า 32) ประเภทของการติดต่อสื่อสาร (Type of communication) การติดต่อสื่อสารในองค์การมีวิธีหลากหลายที่แตกต่างกันออกไป มีลักษณะวิธีการติดต่อสื่อสารตามความเหมาะสมของแต่ละประเภทของการติดต่อสื่อสาร ผู้บริหารองค์การจะต้องรู้จักใช้ประเภทของการติดต่อสื่อสารที่เหมาะสมและต้องมีประโยชน์ต่อองค์การให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ นักวิชาการหลาย ๆ ท่าน จึงแบ่งประเภทของการติดต่อสื่อสารออกเป็นหลายประเภท แตกต่างกันไป ซึ่งอาจจะแบ่งออกได้ดังต่อไปนี้

1. การติดต่อสื่อสารตามลักษณะทิศทางของการสื่อสาร (Direction) แบ่งการติดต่อสื่อสารออกเป็น 4 วิธี ได้แก่

1.1 การติดต่อสื่อสารแบบบนลงล่าง (Downward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับสูงกว่าลงมายังระดับที่ต่ำกว่าในองค์การ หรือจากผู้บังคับบัญชาลงสู่ผู้ใต้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการสื่อสารรูปแบบนี้คือ เป็นการส่งหรือถ่ายทอดข้อมูลเพื่อเป็นการควบคุมการดูแลงานในองค์การและสั่งการไปยังผู้ปฏิบัติงานให้ปฏิบัติตามเป้าหมายขององค์กร โดยส่วนมากจะเป็นในเรื่องของ วัตถุประสงค์ นโยบาย วิธีการ คำสั่ง การขอร้องไปยังหน่วยงานต่าง ๆ ในองค์การและลงไปถึงผู้ส่งที่จะใช้ในรูปแบบของคำสั่งให้ปฏิบัติการออกกฎระเบียบข้อบังคับ การออกประกาศ การประชุม การบันทึก การแนะนำ เป็นต้น การติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้จะ เป็นไปตามลูกโซ่ของคำสั่งจากบนลงสู่ล่าง โดยมีหน้าที่สำคัญ คือ การแจ้งข่าวบุคคลใน ระดับต่ำกว่า

1.2 การติดต่อสื่อสารแบบล่างขึ้นบน (Upward communication) เป็นการติดต่อสื่อสารจากระดับที่ต่ำกว่าขึ้นไปยังระดับที่สูงกว่าในองค์การ หรือจากผู้ใต้บังคับบัญชาไปยังผู้บังคับบัญชา จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารรูปแบบนี้ คือเป็นการตรวจสอบงาน หรือดูผลย้อนกลับ (Feedback) ว่างานที่ได้ปฏิบัติไปแล้วได้ผล อย่างไร โดยรายงานข้อมูลข่าวสารเหล่านี้ไปยังผู้บังคับบัญชาหรือผู้บริหารระดับสูงกว่า เพื่อเป็นการส่งข้อมูลย้อนกลับจากผู้ใต้บังคับบัญชาต่อผู้บังคับบัญชา ทำให้ทราบผลของ

การปฏิบัติงานส่วนมากจะเป็นเรื่องเกี่ยวกับตอบสนองตามคำสั่งของพนักงาน ข้อเสนอแนะ คำร้องทุกข์ ข้อคิดเห็นและการขออนุมัติ เป็นต้น

การไหลของข้อมูลข่าวสารจากระดับล่างขึ้นบนนี้จะช่วยในการเก็บข้อมูลข่าวสารส่งผ่านไปสู่อันดับที่สูงกว่า ผู้บริหารระดับสูงจะทำหน้าที่เหมือนผู้รับแจ้งข่าวเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของบุคคลระดับล่างทำให้ทราบวาระระดับล่างทำอะไรอยู่ อะไรเป็นปัญหาของพวกเขา อะไรที่ควรแนะนำให้พวกเขาต้องปรับปรุงและปรับอย่างไรที่พวกเขามีความรู้สึกเกี่ยวกับองค์กร (วิเชียร วิทยอุดม, 2556, หน้า 36)

1.3 การติดต่อสื่อสารแบบแนวนอน (Horizontal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลในระดับเดียวกัน ตามแนวนอนของสายการบังคับบัญชาตามลำดับชั้นหรือระดับที่ใกล้เคียงกันตามโครงสร้างขององค์กรหรือระหว่างคนที่อยู่ต่างระดับกันก็ได้แต่ไม่ได้มีความสัมพันธ์กันในเชิงผู้บังคับบัญชาไม่มีอำนาจในการบังคับบัญชาจุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้ คือเป็นการประสานงานและร่วมกันแก้ปัญหาในการปฏิบัติงาน เพื่อเป็นการนำข้อมูลต่างหน่วยงานระดับเดียวกันนำมาใช้ให้เกิดประโยชน์ในการประสานงานทั้งองค์กร การติดต่อสื่อสารในลักษณะเป็นการทำงานร่วมกัน ช่วยกันทำงาน ปรีกษาหรือการทำงานเป็นทีม สื่อที่จะใช้จะเป็นรูปแบบของการปรึกษาหารือด้วยวาจาโต้ตอบ เป็นต้น ความสำคัญของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้คือ ในสภาพแวดล้อมที่มีการเปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา การจัดองค์กรที่ประสบความสำเร็จ ขึ้นอยู่กับการตัดสินใจที่มีคุณภาพสูง และการแก้ไขปัญหาที่ตรงจุดของความรับผิดชอบทั้งหมด (วิเชียร วิทยอุดม, 2556, หน้า 18)

1.4 การติดต่อสื่อสารแบบแนวไขว้ (Diagonal communication) เป็นการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคลที่อยู่ต่างหน่วยงานหรือข้ามแผนกและอยู่ต่างระดับ จุดมุ่งหมายของการติดต่อสื่อสารในรูปแบบนี้คือเพื่อให้การทำงานมีประสิทธิภาพรวดเร็วและงานบางอย่างไม่สามารถจะรอการสื่อสารตามสายงานหรือใช้การสื่อสารแบบขึ้นลงได้ เพราะจะทำให้งานล่าช้า และเกิดผลเสียหายต่อระบบงานโดยรวมได้ การติดต่อสื่อสารในลักษณะนี้จะเป็นแบบไม่เป็นทางการ การติดต่อสื่อสารแบบนี้จะไม่ขึ้นตรงต่อสายงานของการบังคับบัญชา เป็นการลดขั้นตอนการทำงาน ผู้ติดต่อสื่อสารมีหน้าที่สูงต่ำกว่า เช่น พนักงานฝ่ายหนึ่งติดต่อโดยตรงกับหัวหน้าแผนกของอีกฝ่ายหนึ่ง เป็นต้น (วิเชียร วิทยอุดม, 2556, หน้า 58)

สรุปประเภทของการสื่อสารเป็นรูปแบบการสื่อสารที่ใช้ติดต่อสื่อสารภายในองค์กรมีหลายประเภทที่มีความแตกต่างกัน เช่น การสื่อสารตามรูปแบบต่าง ๆ แบ่งออกเป็น 4 วิธี ได้แก่ การสื่อสารแบบบนลงล่าง การสื่อสารแบบล่างขึ้นบน การสื่อสารแบบแนวนอน และการสื่อสารแบบแนวไขว้

#### 5.1.7 วิธีการสื่อสารในองค์กร

1. การสื่อสารด้วยวาจา (ภาษาพูด) คือ การพูดที่เป็นประโยชน์ มีจังหวะจะโคน น้ำเสียงมีทั้งเบาและค่อยมีความเร็วหรือช้าของการพูด

2. การสื่อสารด้วยกิริยาท่าทาง (ภาษากาย) เช่น การกลกอกตา การจ้องตา การพยักหน้า การก้มโค้ง การแสดงออกทางสีหน้า การสัมผัส และการใช้มือ

3. การสื่อสารด้วยลายลักษณ์อักษร (ภาษาเขียน) ได้แก่ สัญลักษณ์และรูปภาพต่าง ๆ

การจะเลือกวิธีการสื่อสารนี้มีปัจจัยเกี่ยวข้องอีกมากมาย ทั้งนี้จะขึ้นอยู่กับผู้ส่งสารและผู้รับสาร ตลอดจนเหตุการณ์แวดล้อมต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องบางครั้งการสื่อความหมายอาจจะต้องใช้ทั้ง 2 หรือ 3 วิธีร่วมกัน เพื่อให้สื่อนั้นมีน้ำหนักและมีความหมายลึกซึ้งขึ้น และเมื่อมีการส่งสารแล้วยังต้องสังเกตปฏิกิริยาอันกลับของผู้รับสาร เพื่อที่จะทำให้ทราบว่าข่าวสารที่ส่งไปนั้นบรรลุเป้าหมายเพียงใด ปฏิกิริยาอันกลับนี้อาจจะมีทั้งพอใจ ไม่พอใจ หรือมีความเข้าใจมากน้อยเพียงใดอีกด้วย

#### 5.1.8 สื่อที่นำมาใช้ในการสื่อสารภายในองค์กร

สื่อที่ใช้ในการประชาสัมพันธ์ หมายถึง เครื่องมือหรือตัวกลางที่ใช้ในการนำข่าวสารเรื่องราวจากองค์กรหรือหน่วยงานไปสู่บุคลากรภายในหน่วยงาน สื่ออาจจำแนกได้หลายประเภทหลายหลักเกณฑ์ แต่การกำหนดประเภทของสื่อเพื่อการประชาสัมพันธ์นี้จะกล่าวเฉพาะสื่อที่สามารถนำมาใช้ในการสื่อสารของกองสุขศึกษา ได้แก่

สื่อประเภทสิ่งพิมพ์ (The Printed Words) เป็นสื่อเพื่อการสัมพันธ์ภายในหน่วยงาน หนังสือราชการ หนังสือสั่งการ หนังสือเวียน และหนังสือวารสาร สิ่งพิมพ์ที่ใช้สื่อสัมพันธ์ในหน่วยงานให้รู้หรือเข้าใจและแจกจ่ายกัน เฉพาะภายในหน่วยงาน ได้แก่ แผ่นปลิว แผ่นพับ โปสเตอร์

สื่อบุคคล (Personal Media) เป็นสื่อที่ใช้กันมากและนิยมใช้สื่อบุคคลมีทั้งที่เป็นคำพูดกริยาท่าทาง การแสดงออกทางอากัปกริยา วิธีการสื่อสารด้วยบุคคลจะเป็นการใช้คำพูดเป็นหลักด้วยวิธีการสนทนา อภิปราย บรรยาย สาธิต ประชุม คำพูดเป็นเครื่องมือสื่อสารที่ทุกคนคุ้นเคยกันดีอยู่แล้ว และทุกคนต้องใช้คำพูดในชีวิตประจำวัน สื่อคำพูดจึงเป็นสื่อที่เก่าแก่ที่สุดชนิดหนึ่ง นอกจากนี้หากคำพูดนั้นพูดโดยบุคคลที่มีชื่อเสียงที่สังคม ยกย่องนับถือก็จะยิ่งเพิ่มน้ำหนักคำพูดนั้นมากขึ้นเป็นเงาตามตัว การพูดจึงเป็นเครื่องมือในการถ่ายทอดซึ่งนำความรู้สึกนึกคิดของมนุษย์ออกมาให้ผู้อื่นได้รับทราบและเข้าใจ คำพูดจึงเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการที่จะทำให้มนุษย์เกิดการร่วมมือ ร่วมใจ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

#### สื่ออิเล็กทรอนิกส์

อินทราเน็ต (Intranet) เป็นการติดต่อสื่อสารภายในองค์กร อินทราเน็ตเป็นระบบเครือข่ายภายในที่เชื่อมโยงเครือข่ายย่อยต่าง ๆ เข้าด้วยกัน และให้ทุกคนในองค์กรใช้ร่วมกัน อินทราเน็ตเป็นรูปแบบของการสื่อสาร ในองค์กรได้มีการนำเทคโนโลยีมาประยุกต์ใช้ในระบบเครือข่ายอินเทอร์เน็ต โดยในปัจจุบัน ได้มีการออกแบบให้สามารถใช้งานได้หลากหลาย ไม่ว่าจะเป็นการกระจายข้อมูลข่าวสาร การจองห้อง การสนทนาออนไลน์ และข้อมูลการติดต่อสถานที่ต่าง ๆ โดยมีแนวโน้ม มากขึ้นเรื่อย ๆ มีการเชื่อมต่อและมีการส่งข่าวสารภายในบริษัทและองค์กรต่าง ๆ ทั้งภายในและภายนอกองค์กร ด้านเครือข่ายสังคมออนไลน์ ทำให้โซเชียลเน็ตเวิร์ค ได้รับความนิยม เพราะมีการนำเทคโนโลยีเข้ามาใช้เพื่อเสริมให้การทำงานในอินทราเน็ตในองค์กรเป็นมากกว่าเครือข่ายในองค์กรเท่านั้น

#### สื่อกิจกรรมต่าง ๆ

สื่อกิจกรรมต่าง ๆ ที่จัดในลักษณะกิจกรรมตามวาระ หรือโอกาสต่าง ๆ ได้แก่ นิทรรศการบอร์ด ป้ายประชาสัมพันธ์ งานฉลองวาระวันเกิด การประกวด กิจกรรมการสานสัมพันธ์

#### 5.1.9 การสื่อสารในองค์กรที่มีประสิทธิภาพ

การสื่อสารที่เกิดขึ้นในองค์กรจะมีประสิทธิภาพได้นั้น ประกอบด้วย ปัจจัยหลายอย่างแต่ที่สำคัญก็คือ เรื่องของคุณธรรมทั้งผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานต่างจะต้องมีคุณธรรมประจำใจอันได้แก่ ความจริงใจ การแสดงความจริงใจสามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียน แต่ก็ไม่จำเป็นต้องแสดง

ออกมาทั้งหมดเหมือนที่คิด แสดงออกมาเท่าที่จำเป็นและคิดว่าเหมาะสม เช่น การชม การวิจารณ์ และการแสดงความเห็น ความปรารถนาดี การแสดงความปรารถนาดีก็สามารถแสดงออกมาได้ทั้งการพูดและการเขียนได้เช่นกัน เช่น การให้คำปรึกษา การเสนอแนะ การท้าทายและการตักเตือน ความมีน้ำใจ การแสดงความมีน้ำใจเป็นศิลปะของการอยู่ร่วมกัน การรู้จักการให้และรู้จักการรับ เป็นการแสดงถึงความมีน้ำใจ เช่น การให้ความช่วยเหลือ การขอความเห็น เป็นต้น

#### 5.1.10 ปัจจัยการสื่อสารในองค์กร

การสื่อสารเป็นวงจรในการแลกเปลี่ยนข่าวสารระหว่างบุคคล 2 คนขึ้นไป ปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสื่อสารมีองค์ประกอบสำคัญ 4 ประการ คือ ผู้ส่งสาร (Sender) ผู้รับสาร (Receiver) ข้อมูลข่าวสาร (Message) และช่องทางการสื่อสาร เมื่อนำมารวมกัน จะเรียกว่าเป็นการสื่อสาร

ผู้ส่งสาร หมายถึง บุคลากรผู้ที่มีความรู้ ความเข้าใจ ในเนื้อหาของสาร มีความน่าเชื่อถือ มีความรับผิดชอบในฐานะผู้ส่งสาร และรู้จักเลือกวิธีการสื่อสารที่เหมาะสม

ผู้รับสาร หมายถึง บุคลากรผู้ที่มีทักษะในการฟัง การอ่านที่ดี สามารถวิเคราะห์ และทำความเข้าใจในความหมายของข้อมูลข่าวสารที่ได้รับ และนำข้อมูลข่าวสารไปพูดคุยแลกเปลี่ยนหรือเผยแพร่อย่างทั่วถึง

ข้อมูลข่าวสาร หมายถึง ข้อมูลที่บุคลากรได้รับจากองค์กร ตรงกับความต้องการและมีประโยชน์ สามารถนำไปใช้อย่างมีประสิทธิภาพ สมาชิกในองค์กรมีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารในการปฏิบัติงานอย่างตรงไปตรงมา รวมทั้งข่าวสารเกี่ยวกับกฎเกณฑ์ระเบียบข้อปฏิบัติการทำงานต่าง ๆ ของหน่วยงานอยู่บนพื้นฐานความเป็นจริงและเชื่อถือได้ เข้าใจง่ายไม่กำกวม

ช่องทางการสื่อสาร หมายถึง การมีการถามตอบ การสร้างทางการสนทนากับผู้เกี่ยวข้องในการสอบถามข้อมูลต่าง ๆ ในรูปแบบของกลุ่มหรือบุคคล เพื่อสร้างความเข้าใจในด้านข้อมูลต่าง ๆ ในการปฏิบัติงาน มีการสร้างกลุ่มสนทนากับเพื่อนร่วมงานเพื่อเผยแพร่ข้อมูลข่าวสาร เพื่อความสะดวกรวดเร็วในการเข้าถึงเว็บไซต์และเว็บบอร์ด และได้รับความครบถ้วน ทันสมัยและสามารถค้นหาข้อมูลย้อนหลังของข้อมูลข่าวสารได้ (เบญจวรรณ แจ่มจำรูญ, 2557, หน้า 16)

### 5.1.11 ประสิทธิภาพการสื่อสารในองค์กร

Barnard C.I. (2003, pp. 197 – 209) ให้ความหมายของประสิทธิภาพ คือ ลักษณะทางเศรษฐศาสตร์ในการดำเนินการขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายบางอย่างใช้เป็นอัตราส่วนของปัจจัยการผลิต (Input) กับผลผลิต (Output) เป็นการพิจารณาถึงวิธีการที่องค์กรบรรลุเป้าหมายโดยใช้ปัจจัยการผลิตอย่างประหยัดเพื่อให้ได้ผลผลิตที่ต้องการ โดยถือว่าองค์กรบรรลุเป้าหมายในขณะที่มีทรัพยากรจำกัดการวัดประสิทธิภาพส่วนใหญ่ใช้เกี่ยวกับการเงิน การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพอาจพิจารณาได้จาก เวลา ต้นทุนและทรัพยากรที่ใช้ในการสื่อสาร หากการสื่อสารแบบใดใช้เวลาน้อย ประหยัดค่าใช้จ่ายในเรื่องทรัพยากรขององค์กรได้มากถือว่าวิธีการสื่อสารนั้นมีประสิทธิภาพ

5.1.12 แนวความคิดที่เกี่ยวกับหน้าที่ของการสื่อสารในองค์กร (Functions of Organization Communication) ธนวรรธ ตั้งสินทรัพย์ศิริ (2550, หน้า 129) ได้แบ่งบทบาทหน้าที่ของการสื่อสารองค์กรไว้ 4 ประการ คือ

5.1.12.1 การควบคุม (Control) การสื่อสารในองค์กร จะทำหน้าที่ในการควบคุมพฤติกรรมของสมาชิกภายในองค์กร ซึ่งจะอยู่ในรูปของการจัดลำดับชั้น การทำงานตามสายบังคับบัญชา การกำหนดแนวทางการทำงาน การติดตามงาน และประเมินผลงาน เพื่อให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ

5.1.12.2 การจูงใจ (Motivate) การสื่อสารในองค์กร จะทำหน้าที่เป็นแรงจูงใจสมาชิกภายในองค์กร โดยบอกถึงความก้าวหน้าในการทำงานของพนักงาน เช่น การเลื่อนขั้นเงินเดือน เป็นต้น

5.1.12.3 การแสดงออกด้านอารมณ์ (Emotional Expression) การสื่อสารที่มีประสิทธิภาพระหว่างบุคคล หรือระหว่างหน่วยงานจะช่วยลดความขัดข้องใจทางอารมณ์ เช่น การพูดคุยกับเพื่อนร่วมงาน เป็นต้น

5.1.12.4 การให้ข้อมูลข่าวสาร (Information) การสื่อสารกับสมาชิกภายในองค์กรจะทำให้สมาชิกได้รับทราบข้อมูล ความต้องการของลูกค้า หรือข้อมูลของคู่แข่ง ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการตัดสินใจกำหนดกลยุทธ์ต่าง ๆ ขององค์กร การสื่อสารเป็นกระบวนการพื้นฐานที่จำเป็นสำหรับองค์กร เป็นหน้าที่ที่ทำให้องค์กรดำเนินอยู่ได้และเป็นกิจกรรมที่เสริมความร่วมมือและการประสานงานระหว่างสมาชิกขององค์กร ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จและล้มเหลวให้กับองค์กร (ลูติร์ตัน นุ่มน้อย, 2554, หน้า 8 – 31) ดังนั้น หน้าที่ของการสื่อสารเพื่อจัดหาข้อมูลเพื่อสร้างความสามารถ

ในแข่งขันกับองค์กรอื่น ผู้บริหารในองค์กรจะต้องแสวงหาข้อมูลจากทุกแหล่งทุกชนิด เรียนรู้วิธีการเก็บข้อมูลหรือวิธีการให้ได้มาซึ่งข้อมูล รู้วิธีการแยกประเภทข้อมูลและสรุป หรือตีความเพื่อหาความหมายจากข้อมูลเหล่านั้น เพื่อนำมาใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจทางธุรกิจ และการสื่อสารมีหน้าที่ในการสร้างความสัมพันธ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กร

#### 5.1.13 แนวคิดที่เกี่ยวข้องกับการสื่อสารภายในองค์กร

ให้เกิดประสิทธิผล

Hodgetts Richard M. and Hegar Kathryn W.

(2007, pp. 42 – 58) ระบุวิธีการเอาชนะอุปสรรคในการสื่อสารดังนี้

ขั้นตอนในกระบวนการสื่อสาร (Knowing the step in the Communication Process) ถ้าผู้บริหารรู้จักขั้นตอนในการสื่อสารจะทำให้สามารถหลีกเลี่ยงความล้มเหลวในกระบวนการสื่อสารได้โดยมีขั้นตอนดังนี้

ความตั้งใจ (Attention) เกิดขึ้นได้เมื่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือ สมาชิกในองค์กรพยายามขจัดสิ่งรบกวนสมาธิทั้งหมดออกไป ผู้บริหารสามารถช่วยผู้ใต้บังคับบัญชาได้ด้วยการพยายามทำให้ข่าวสารน่าสนใจและให้ความรู้แก่พวกเขา

ความเข้าใจ (Understanding) เป็นความสามารถ

ที่ผู้ใต้บังคับบัญชาจะเข้าใจข่าวสารหรือจับประเด็นความหมายได้ ผู้บริหารส่วนใหญ่มักจะใช้วิธีการตั้งคำถามที่ไม่เหมาะสมและสร้างความกดดันให้กับผู้ใต้บังคับบัญชา

การยอมรับ (Acceptance) เมื่อผู้ใต้บังคับบัญชา

หรือสมาชิกในองค์กรตั้งใจที่จะทำตามข่าวสารก็จะเกิดการยอมรับขึ้น แต่ในบางกรณีที่พวกเขาคัดค้านหรือปฏิเสธ ถ้าข้อมูลนั้นเป็นอันตรายหรือคุกคามต่อความสนใจหรือความมั่นคงในหน้าที่การงานของพวกเขา

การกระทำ (Action) เป็นขั้นตอนสุดท้ายที่ผู้ใต้

บังคับบัญชาได้รับข้อมูลจะต้องทำตามสิ่งที่ได้รับมา ถ้ามาถึงขั้นตอนนี้ก็แสดงว่ากระบวนการสื่อสารเสร็จสมบูรณ์ อย่างไรก็ตามอาจไม่เป็นไปตามนั้นเสมอไป ซึ่งบางครั้งอาจเกิดปัญหาหรืออุปสรรคได้

#### 6. ด้านการมุ่งมั่นพัฒนา ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎี

ที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน

กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต้องงานตามบทบาทและหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีการอุทิศตนในการให้บริการนักศึกษาและบุคคลทั่วไป

6.1 ความหมายของความมุ่งมั่นในการทำงาน ความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นพฤติกรรมหนึ่ง ในคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของนักเรียนที่ควรมีและสำคัญ เนื่องจากการที่นักเรียนมีพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน จะนำไปสู่ความสำเร็จในด้านการเรียนและการดำเนินชีวิตได้ ซึ่งพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน ได้มีนักวิชาการให้ความหมาย ไว้ดังนี้

พระอำนาจ อุดถกกาโม (2555, หน้า 5) ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นในการทำงานไว้ว่าเป็นความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อุตทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, หน้า 23) ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง คุณลักษณะที่แสดงออกถึงความตั้งใจและรับผิดชอบในการทำหน้าที่การงานด้วยความเพียรพยายาม อุตทน เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย โดยมีตัวชี้วัดสองข้อ คือ 1) ตั้งใจและรับผิดชอบในหน้าที่การงาน และ 2) ทำงานด้วยความเพียรพยายามและอุตทนเพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

โครงการการศึกษาศักยภาพของเด็กไทยของกองวิจัยการศึกษา (2552, หน้า 4 - 5) ได้ให้ความหมายของคำว่า มุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง ความตั้งใจและกระตือรือร้นโดยไม่ผัดวันประกันพรุ่ง โดยมีพฤติกรรมที่แสดงออก ได้แก่ ตอบรับการทำงาน พุดหรือแสดงกิริยาท่าทางว่ายอมรับหรือเต็มใจ พึงพอใจที่จะทำงานตามที่ได้รับมอบหมาย อาสาทำงาน พุดหรือแสดงกิริยาท่าทางว่าต้องการจะทำงานหนึ่งงานใด แม้ว่าจะไม่ใช่งานที่ได้รับมอบหมายโดยตรง ไม่ผัดวันประกันพรุ่ง ลงมือทำทันทีโดยไม่ปล่อยให้วันเวลาผ่านไปอย่างไร้ค่า ไร้ประโยชน์ทำงานที่ได้เริ่มต้นไว้แล้วอย่างต่อเนื่องและสำเร็จตามเป้าหมาย

ฉัตรลดา เพ็งผลา (2557, หน้า 16) ได้ให้ความหมายของความมุ่งมั่นในการเรียน หมายถึง การที่นักเรียนแสดงพฤติกรรมความสนใจมีความ



ตั้งใจ เอาใจใส่ มีมานะพยายาม ทุ่มเทร่างกาย แรงใจ และกำลังสติปัญญา ไม่ย่อท้อ จนกว่าจะประสบผลสำเร็จได้

จากความหมายของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานของนักศึกษานั้น เนื่องจากนักศึกษามีหน้าที่หลักที่สำคัญ คือ การศึกษาเล่าเรียน และอีกหน้าที่หนึ่งคือ การปฏิบัติตน นอกเหนือจากการเรียน ดังนั้น โดยสรุปผู้วิจัยให้สามารถสรุปความหมายของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานไว้ว่า การกระทำที่นักศึกษาแสดงออกถึงความตั้งใจและความรับผิดชอบในการทำหน้าที่หรือภาระงานที่ได้รับมอบหมายของนักศึกษาด้วยความเพียรพยายาม อุตทน ทุ่มเทร่างกาย แรงใจและกำลังสติปัญญา ไม่ย่อท้อ เพื่อให้งานสำเร็จตามเป้าหมาย

## 6.2 องค์ประกอบของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน

องค์ประกอบของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน นั้น คือพฤติกรรมในรูปแบบต่าง ๆ ที่นำไปสู่การเป็นพฤติกรรมความมุ่งมั่นอย่างสมบูรณ์ ซึ่งได้มีผู้ให้แนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานไว้ดังนี้

ยงยุทธ ชมไชย (2557, หน้า 12) ได้กล่าวถึง

องค์ประกอบของความมุ่งมั่นในการทำงาน ไว้ว่า ต้องประกอบไปด้วย ความตั้งใจและรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่การงาน เอาใจใส่ต่อการปฏิบัติหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย ตั้งใจและรับผิดชอบในการทำงานให้สำเร็จ ปรับปรุงและพัฒนาการทำงานด้วยตนเอง ตลอดจนการทำงานด้วยความเพียรพยายามและอุตทนเพื่อให้งาน สำเร็จตามเป้าหมาย

ศศิธร รัตนบุตร (2557, หน้า 6) ได้กล่าวถึง

องค์ประกอบของความมุ่งมั่นในการทำงาน ไว้ว่า คุณลักษณะความมุ่งมั่นในการเรียน มี 3 องค์ประกอบ ได้แก่ (1) องค์ประกอบด้านเจตคติต่อการเรียน มีพฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การคิดเชิงบวก การเห็นคุณค่า การยอมรับ ความเชื่อมั่นและความรักและความศรัทธา (2) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจในการเรียน มีพฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ การตั้งเป้าหมาย ความพยายาม ความอุตทน ความเชื่อมั่นในตนเอง และความภาคภูมิใจในตนเอง และ (3) องค์ประกอบด้านพฤติกรรมการเรียนมีพฤติกรรมบ่งชี้ ได้แก่ ความกระตือรือร้น ความเอาใจใส่ การปรับตัว การวางแผน และการแก้ปัญหา

จากองค์ประกอบของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานที่กล่าวมาข้างต้นสามารถ สรุปได้ว่า พฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานของนักศึกษานั้น มีองค์ประกอบที่สำคัญ ใน 2 ด้าน คือ 1. พฤติกรรมความมุ่งมั่นทางด้านการ

เรียน หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติตนของนักศึกษาที่ตั้งใจรับผิดชอบต่อหน้าที่ต่อครู อาจารย์และเพื่อน ในการเรียนมีความอดทน ทุ่มเท ไม่ย่อท้อในการเรียน พยายามแก้ไข ปัญหาอุปสรรคในการเรียน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายและชื่นชม ผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

2. พฤติกรรมความมุ่งมั่นทางการดำเนินชีวิต หมายถึง พฤติกรรมหรือการปฏิบัติตน ของนักศึกษาที่ตั้งใจรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย จากบิดา มารดา ผู้ปกครอง ญาติพี่น้อง หรือเพื่อน นอกเหนือจากการเรียน ความอดทน ทุ่มเท ไม่ย่อท้อ พยายามแก้ไข ปัญหาอุปสรรคในการทำงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย และชื่นชมผลงานด้วยความภาคภูมิใจ

### 6.3 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการ

ทำงาน

พฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานนั้นเป็นเรื่องที่สำคัญ ยิ่งต่อนักเรียน จึงได้มีผู้ศึกษาและตั้งทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานไว้ดังนี้

1. ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง (Self-determination) ของ Deci and Ryan (1985, อ้างถึงใน ศศิธร รัตนบุตร, 2558, หน้า 16 - 18) เป็นทฤษฎี ที่ได้ถูกนำไปใช้และทดสอบอย่างแพร่หลายและมีการวิจัยกว่า 800 เรื่องในวารสาร วิชาการที่เป็นการศึกษาที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายนอก และการขาด แรงจูงใจ ทฤษฎีนี้ถูกสร้างเป็นกรอบแนวคิดของการศึกษาทางจิตวิทยาสมัยใหม่ โดย อธิบายถึงการพัฒนาบุคลิกภาพ และการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในการสร้างแรงจูงใจ ให้กับตนเอง ซึ่งสันนิษฐานว่า มนุษย์มีเรื่องของการเรียนรู้ ความสามารถ การพัฒนา ตนเอง ประสบการณ์ และการมีสุขภาวะที่ดีมาตั้งแต่เกิด โดยมีลักษณะนิสัยที่จะไปสู่การ เจริญเติบโต การเรียนรู้สิ่งที่ท้าทายจากสภาพแวดล้อมทางสังคม และการรวม องค์ประกอบต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกัน ที่มาจากประสบการณ์ใหม่ในการเรียนรู้ผ่าน กระบวนการทางจิตวิทยาเพื่อนำไปสู่ความสอดคล้องที่ตรงกับความรู้สึกของตนเองและ พัฒนาขึ้นจนกลายเป็นบุคลิกภาพของตนเอง การรับรู้ถึงความรู้สึกในการควบคุม พฤติกรรมตั้งแต่เริ่มต้นเข้าร่วมการคงอยู่ของพฤติกรรม และการเลิกทำกิจกรรมยังรวมไป ถึงแรงจูงใจของบุคคลที่เกิดจากการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมทางสังคม เพื่อไปสู่การ พัฒนาพฤติกรรม และการมีสุขภาวะที่ดีในตนเอง เช่น สุขภาพหรือคุณภาพชีวิตที่ดีทั้ง กายและใจ เป็นต้น ดังนั้น ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเองถือเป็นแนวทางหนึ่งของการศึกษา ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลและสิ่งที่เกิดขึ้นระหว่างการกระทำของบุคคลกับสภาพแวดล้อมทาง

สังคมที่เป็นพื้นฐานในการทำนาย การกำหนดตนเองในการปฏิบัติพฤติกรรม เรียนรู้ ประสบการณ์และการพัฒนาตนเองให้สำเร็จตามเป้าหมาย

ทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง จึงประกอบไปด้วย ทฤษฎีย่อย 5 ทฤษฎีที่อธิบายถึงความชัดเจนในกระบวนการทางจิตวิทยาสังคม ได้แก่

1. Cognitive evaluation theory (CET) เป็นทฤษฎีที่อธิบายแรงจูงใจภายในที่มีพื้นฐานมาจากความพึงพอใจที่เกิดจากพฤติกรรมของตนเอง เป็นการกระทำจากตนเองหรือตอบสนองความรู้สึกเพื่อตนเอง ได้แก่ ความสนุกสนาน ความพึงพอใจและความสนใจ นอกจากนี้ยังอธิบายถึงลักษณะเฉพาะจากการประเมินปัจจัยทางด้านสภาพแวดล้อมทางสังคมที่มีต่อการพัฒนาแรงจูงใจภายใน ซึ่งมีผลสัมพันธ์กับการรับรู้จากภายในตัวเอง เช่น ก่อให้เกิดความสนุกสนาน ความท้าทายและความพึงพอใจ

จากทฤษฎีแรงจูงใจภายใน พบว่า แรงจูงใจสามารถเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ความมุ่งมั่นในการทำงานได้ เนื่องจากบุคคลจะแสดงพฤติกรรมความมุ่งมั่นก็ต่อเมื่อเป็นความต้องการ จากตนเองหรือความรู้สึกเพื่อตนเอง ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่ชัดเจนที่จะแสดงออกถึงความมุ่งมั่นที่เกิดจากแรงจูงใจภายในตนเอง

2. Organismic integration theory (OIT) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงการมุ่งความสนใจ ตามความคิดที่มีอยู่ภายในตนเอง โดยเฉพาะอย่างยิ่งในแง่มุมมองจากปัจจัยที่พัฒนาความหลากหลาย ที่มีอิทธิพลต่อลักษณะของแรงจูงใจภายนอก ลักษณะขององค์ประกอบที่อยู่ภายในตนเอง (Properties) การตัดสินใจและผลลัพธ์

จากทฤษฎีที่อธิบายถึงการมุ่งสนใจ ตามความคิดที่มีอยู่ภายในตนเอง มีความเป็นไปได้ที่จะส่งผลถึงพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน เนื่องจากการแสดงพฤติกรรมที่เกิดจากแรงจูงใจภายนอก ที่นำไปสู่การตัดสินใจ และผลลัพธ์ ซึ่งมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรม ความมุ่งมั่นในการทำงาน ที่สิ่งสำคัญคือเป้าหมายหรือความสำเร็จ

3. Causality orientation theory (COT) เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงความแตกต่างของลักษณะนิสัยในการหลอหลอมตนเองจากสิ่งแวดล้อมในการกำกับพฤติกรรมไปยังสิ่งที่ตั้งใจหรือต้องการ และจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ โดยการสนับสนุนตนเองให้มีความมุ่งมั่นด้วยตนเอง ซึ่งมาจากการประเมิน 3 ลักษณะของการหลอหลอมจากเหตุผลภายในตนเอง (Causality orientations) ได้แก่ ด้านการหลอหลอม

ความมีอิสระ (Autonomy orientation) ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคคลได้ปฏิบัติหรือแสดงความต้องการของตนเองมาเป็นพฤติกรรมจากสิ่งที่คุณเองสนใจ หรือเห็นคุณค่าจากสิ่งที่เกิดขึ้นด้านการหลอหลอมจากการถูกกำหนด (Control orientation) ได้แก่ พฤติกรรมที่บุคคลนั้นได้ปฏิบัติจากรางวัล สิ่งที่เป็นประโยชน์และการได้รับการยอมรับและสุดท้ายด้านการหลอหลอมแบบไม่เกี่ยวกับบุคคลหรือขาดการจูงใจ (Impersonal or a motivated orientation) ที่แสดงลักษณะโดยความวิตกกังวลเกี่ยวกับเรื่องของความสามารถ การรับรู้เหตุผล ภายในตนเอง จึงมีความสัมพันธ์กับการรับรู้ถึงพฤติกรรมความมีอิสระในตนเอง

จากทฤษฎีในความแตกต่างของลักษณะนิสัยในการหลอหลอมตนเอง จากสิ่งแวดล้อมในการกำกับพฤติกรรมไปยังสิ่งที่ตั้งใจ ต้องการ และจัดการกับสภาพแวดล้อมนั้น ๆ โดยการสนับสนุนตนเองให้มีความมุ่งมั่นด้วยตนเองซึ่งตรงกับพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน โดยตนเองเป็นคนกำหนดพฤติกรรมเป็นหลัก

#### 4. Basic psychological needs (BPN) เป็นทฤษฎี

ที่อธิบายถึงความมนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา และมีความสัมพันธ์ต่อความรู้สึกในการรับรู้ไปถึงจิตวิทยา สุขภาพ การเพิ่มขึ้นของการมีสุขภาวะที่ดีและส่งผลต่อความรู้สึกในความพึงพอใจต่อความต้องการขั้นพื้นฐานในความต้องการเป็นคนที่มีความสามารถรู้สึกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม ทางสังคม และปรารถนาถึงผลของความสำเร็จ ความรู้สึกของการรับรู้ว่าคุณเองเป็นผู้ที่มีความสามารถคือสิ่งที่จำเป็นสำหรับบุคคลไปสู่ความท้าทาย การเรียนรู้และการพัฒนา ความต้องการ ความมีอิสระในตนเอง หมายถึง การที่บุคคลได้เริ่มต้นในการปฏิบัติด้วยตนเอง ซึ่งเป็นความรู้สึกจากการส่งเสริมถึงความจำเป็นสำหรับการจูงใจพฤติกรรมให้ปฏิบัติอย่างต่อเนื่อง และความต้องการในการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น

จากทฤษฎีที่อธิบายถึงความมนุษย์ทุกคนมีความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา เป็นความต้องการขั้นพื้นฐานที่คนจะรู้สึกถึงการมีปฏิสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม และความต้องการขั้นพื้นฐานก็จะเป็นตัวที่ทำให้บุคคลจำเป็นต้องแสดงพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานออกมา

#### 5. Goal content theory (GCT) เป็นทฤษฎีที่แสดง

ให้เห็นถึงความแตกต่างที่เด่นชัด จากเป้าหมายของแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก รวมไปถึงสิ่งที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจ และสุขภาพ ซึ่งความแตกต่างนั้นเป็นเหตุผลของการแสวงหาเป้าหมายจากสิ่งที่เกิดขึ้นจากเหตุผลของการจูงใจจากภายในและภายนอก

โดยมีสิ่งที่อยู่ตรงกลางของเหตุผลนั้นคือสมมุติฐานตามทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง จึงมีขอบเขตของการศึกษา 2 ด้าน ได้แก่ ด้านแรงจูงใจที่สนใจถึงว่าทำไมหรือเหตุผลอะไรที่อยู่ภายใต้การเพิ่มขึ้นของพฤติกรรมและเนื้อหาของเป้าหมายว่าอะไรหรือการรับรู้วัตถุประสงค์ของเป้าหมายว่าทำไมจึงทำให้เกิดความมุ่งมั่นการมีเป้าหมายทั้งสองลักษณะจึงเป็นสิ่งที่มีความแตกต่างจากความพึงพอใจต่อความต้องการพื้นฐาน

จากทฤษฎีที่แสดงให้เห็นถึงความแตกต่างที่เด่นชัดจากเป้าหมายของแรงจูงใจ ภายในและแรงจูงใจภายนอก ซึ่งเน้นไปในเรื่องของเป้าหมาย และเป็นไปในทิศทางเดียวกันกับพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานที่เน้นไปที่เป้าหมายหรือความสำเร็จเป็นสำคัญ ซึ่งจากทฤษฎีที่กล่าวมาในภาพรวม พบว่า ทุกทฤษฎีล้วนแล้วเป็นส่วนประกอบที่นำไปสู่พฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานทั้งสิ้น ไม่ว่าจะเป็นแรงจูงใจภายในตนเองที่คอยกำหนดพฤติกรรมของตนเอง แรงจูงใจภายนอกที่มีอิทธิพลต่อสิ่งที่มุ่งความสนใจ การกำกับพฤติกรรมที่เกิดจากการหล่อหลอม หรือสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล ความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยาที่จะแสดงพฤติกรรมบางอย่าง และแรงจูงใจภายในและภายนอกที่กำหนดพฤติกรรมเพื่อไปสู่เป้าหมาย

#### 6.4 ปัจจัยที่มีผลต่อความมุ่งมั่นในการทำงาน

ปัจจัยที่มีผลต่อพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานนั้นประกอบไปด้วย ปัจจัยในทางบวก และทางลบ ซึ่งปัจจัยทางบวกเป็นปัจจัยที่ส่งผลให้แสดงออกถึงพฤติกรรมในความมุ่งมั่นในการทำงานได้มากขึ้น และปัจจัยทางลบ คือปัจจัยที่มีผลในการยับยั้งหรือลดการแสดงออกของพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งมีปัจจัยต่าง ๆ ดังต่อไปนี้

##### 1. ความสามารถในการเผชิญปัญหาและฝ่าฟัน

###### อุปสรรค

หทัยชนก พันพงค์ (2555, หน้า 4) กล่าวสรุปว่า การควบคุมตนเอง เป็นควบคุมการแสดงออกของพฤติกรรมไม่พึงประสงค์ด้วยตนเอง สามารถยับยั้งระงับพฤติกรรมได้ด้วยการแสดงพฤติกรรม ด้านบวก ควบคุมพฤติกรรมตนเองโดยมุ่งหวัง ตั้งใจฝ่าอุปสรรคให้การทำงานประสบความสำเร็จ ดังนั้น ความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรคนั้นจะต้องมีความอดทน สามารถควบคุมตนเองได้ ในด้านของความคิด สติ อารมณ์ รวมถึงการแสดงออกของพฤติกรรม เพื่อใช้ในการแก้ไขปัญหา ฝ่าอุปสรรคที่พบเจอได้ ไม่ว่าจะเป็นปัญหาเล็กน้อย หรืออาจจะเป็นปัญหาปานกลาง

หรืออาจจะเป็นปัญหาที่ใหญ่ได้ ซึ่งความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรค ถือเป็นปัจจัยหนึ่งที่สำคัญอย่างยิ่งต่อการแสดงออกในด้านของความมุ่งมั่นในการทำงาน

## 2. การสนับสนุนทางสังคม

วัฒนา พาผล (2551, หน้า 34) ให้นิยามการสนับสนุนทางสังคมว่าหมายถึงการที่บุคคล ได้รับการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นด้านอารมณ์สิ่งของความรู้ ข้อมูลข่าวสารเงินทองแรงงาน จากบุคคลแวดล้อม

สมจิตร หนูเจริญกุล (2553, หน้า 16) ได้แบ่งชนิดของแรงสนับสนุนทางสังคมเป็น 3 ชนิด 1. การสนับสนุนโดยการให้ข้อมูลข่าวสาร (Information Support) การให้ความรู้ คำแนะนำเกี่ยวกับปัญหา และให้ข้อมูลป้อนกลับพฤติกรรมและการปฏิบัติของบุคคล 2. การสนับสนุนด้านอารมณ์ (Emotion Support) การให้ความสำคัญ การให้ความมั่นใจ และความรู้สึกที่จะพึงพาและไว้วางใจ ทำให้รู้สึกได้ว่าได้รับความเอาใจใส่หรือความรัก 3. การสนับสนุนที่เป็นรูปธรรม (Tangible Support) เป็นการให้สิ่งของการให้รางวัล เพื่อให้บุคคล รู้สึกที่ไว้วางใจ สามารถที่จะพึงพาและไว้วางใจได้ทำให้รู้สึกได้รับความเอาใจใส่หรือความรัก

จริยวัตร คมพยัคฆ์ (2552, หน้า 36) ได้แบ่งแหล่งของการสนับสนุนทางสังคมเป็น 2 กลุ่ม 1. กลุ่มสังคมปฐมภูมิ ได้แก่ ครอบครัว ญาติ พี่น้อง และเพื่อนบ้าน หรือเรียกรวมว่า กลุ่มที่มีความผูกพันกันตามธรรมชาติ 2. กลุ่มสังคมทุติยภูมิ ได้แก่ กลุ่มวิชาชีพและกลุ่มสังคมอื่น ๆ หรือเรียกรวมว่า กลุ่มที่ช่วยเหลือในวิชาชีพ

ไพศาล แยมวงษ์ (2555, หน้า 11) การสนับสนุนทางสังคมของนักเรียนเกิดขึ้นจาก 3 กลุ่ม ได้แก่ 1. อาจารย์ ได้แก่ ครู อาจารย์ ผู้ทำหน้าที่สอน ผู้ดูแลศูนย์เยาวชน 2. ครอบครัว ได้แก่ พ่อแม่ ผู้ปกครอง หรือญาติพี่น้อง 3. เพื่อน ได้แก่ เพื่อนร่วมชั้น เพื่อนร่วมวิชาชีพ เพื่อนที่ร่วมกิจกรรม โดยสรุป การสนับสนุนทางสังคม คือ การที่บุคคลได้รับการช่วยเหลือในด้านต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นการสนับสนุนในรูปแบบของข้อมูลข่าวสาร ด้านอารมณ์ หรือด้านของสิ่งของหรือรางวัล โดยเป็นการได้รับแรงสนับสนุนจากครอบครัว ญาติพี่น้อง เพื่อน ถ้าเป็นนักศึกษาอาจจะรวมไปถึง การได้รับแรงสนับสนุนจาก ครู อาจารย์ ซึ่งการได้รับแรงสนับสนุนทางสังคมเหล่านี้ ถือเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่นักเรียนจะสามารถแสดงพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานได้ดียิ่งขึ้น

### 3. แรงจูงใจ

อารี พันธุ์ณี (2546, หน้า 269) ได้ให้นิยามแรงจูงใจว่าเป็นการนำปัจจัยต่าง ๆ ที่เป็นแรงจูงใจมาผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมอย่างมีทิศทางเพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการปัจจัยต่าง ๆ ที่นำอาจจะเป็นเครื่องล่อรางวัล การลงโทษ การทำให้เกิดการตื่นตัวรวมทั้งทำให้เกิดความคาดหวัง

วิวัฒน์ แสงเพชร (2560, หน้า 11) แรงจูงใจในการทำงาน คือ สิ่งที่เป็นพลังงานกระตุ้น ให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเป็นสิ่งที่ชี้ทิศทางหรือเพื่อให้บุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อบรรลุเป้าหมายของแต่ละคนและเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ แรงจูงใจเป็นการสร้างแรงผลักดันให้บุคคลมีพฤติกรรมไปในทิศทางที่กำหนด เพื่อบรรลุจุดมุ่งหมายหรือเงื่อนไขที่ต้องการด้วยความยินดีและความเต็มใจของบุคคลที่จะทุ่มเท ทำงาน การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมไปในทิศทางที่กำหนดเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และกระทำด้วยความทุ่มเท และเต็มใจ สิ่งเหล่านี้ถือว่าเป็นการกระทำที่แสดงออกถึงพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงานทั้งสิ้น

จากข้อความที่กล่าวมาข้างต้นปัจจัยที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความมุ่งมั่นในการทำงาน และประกอบไปด้วยความสามารถในการเผชิญปัญหาและอุปสรรค การได้รับแรงสนับสนุน รวมไปถึงแรงจูงใจ

7. ด้านการทำงานเป็นทีม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ จากแนวคิด ทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

#### 7.1 การทำงานเป็นทีม (Team Work)

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกันจะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีม มีความสำคัญในทุกองค์กร การทำงานเป็นทีม เป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คนขึ้นไปมีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม / ทีม ตระหนักในความสำคัญของมันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะ กลุ่มสมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎหรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างใกล้ชิดระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษาสภาพที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่ม จะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยจัดการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีม เป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านจำเป็นต้องค้นหาคุณลักษณะของการทำงานเป็นทีมให้พบระลึกไว้เสมอว่าทุกคนมีอิสระในตัวเอง ขณะเดียวกันก็เป็นส่วนหนึ่งของทีม แล้วจึงนำเอากลยุทธ์ ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

## 7.2 คุณลักษณะของทีม

ทีมที่จะประสบความสำเร็จในการทำงานคือกลุ่มของบุคคลที่ทำงานร่วมกันเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของทีม ต่อไปนี้เป็นสิ่งที่ท่านและเพื่อนร่วมทีมจะต้องยึดถือเป็นกรอบเพื่อทำงานร่วมกัน

- 1) ความเป็นหนึ่งเดียวกัน
- 2) จัดการด้วยตนเอง



## 3) ฟังพาตัวเอง

## 4) ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะ

มีความเป็นหนึ่งเดียวกันสมาชิกของทีมที่ประสบ

ความสำเร็จในการทำงานจะต้องมีความเป็นหนึ่งเดียวกันทุก ๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกันเพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน และบรรลุเป้าหมายร่วมกัน โดยทั่วไปแล้วงาน และเป้าหมายอาจบรรลุได้เมื่อทำงานร่วมกันแทนที่จะต่างคนต่างทำ ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่นและสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกที่ว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย จัดการด้วยตนเอง ทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมีแนวโน้มว่าจะสร้างโครงสร้างเฉพาะตนขึ้นมา เนื่องจากสมาชิกยอมรับบทบาทของตนในเวลาต่าง ๆ กัน คล้อยตามความจำเป็น ความต้องการและความสามารถของตน บางคนอาจมีประสบการณ์ในงานเฉพาะอย่างจึงอาจเป็นคนจัดการให้คนอื่น ๆ ทำตาม คนอื่น ๆ ก็จะทำหน้าที่ในกิจกรรมของตนไปในงานที่เขาคุ้นเคย พฤติกรรมเหล่านี้จะถูกพัฒนาไปในแนวของโครงสร้างองค์กร และสมาชิกทุกคนจะต้องปฏิบัติตามฟังพาตัวเองสมาชิกของทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงานจะร่วมมือกับคนอื่น ๆ เพื่อทำงานชิ้นใดชิ้นหนึ่งหรือทำให้เป้าหมายสำเร็จอย่างไม่หลีกเลี่ยง ร่วมกันทำงานตามกำลังความสามารถของตนเองให้คำปรึกษาแนะนำและชักจูงเมื่อจำเป็น ร่วมประสานงานในหน้าที่และแก้ไขปัญหาอุปสรรคร่วมกัน ทุกคนต่างเอื้ออาทรช่วยเหลือกันและมีความเป็นหนึ่งเดียวกัน ถ้ามีบุคคลหนึ่งบุคคลใดทำงานเกินกำลังหรือประสบปัญหายุ่งยากอันใดพวกเขาจะร่วมมือกัน เช่น อาจปิดคนที่มาทำงานสายหรือเลิกงานก่อนเวลา ขนาดของกลุ่มที่พอเหมาะโดยทั่วไปแล้วทีมงานที่ประสบความสำเร็จในการทำงานมักจะมีขนาดพอเหมาะไม่ใหญ่โตเกินไป เพื่อให้สมาชิกทุกคนในกลุ่มสามารถเข้ามามีส่วนร่วมสร้างสรรค์และจัดการด้วยตัวเองได้ แบ่งงานกันทำอย่างยุติธรรม แบ่งปันความคิดเห็นและความรู้สึกอย่างเปิดเผย ร่วมกันคิดแก้ปัญหาอย่างฉับไวและทันกาล สมาชิกสัก 5 คนต่อทีมเป็นขนาดที่กำลังพอดี ถ้ามากไปกว่านั้นอาจเสียเวลาในการอภิปรายกลุ่มในขณะที่สมาชิกคนหนึ่งหรือสองคนกำลังทำงาน คนอื่น ๆ อาจไม่เข้าไปมีส่วนร่วมมากนัก อาจมีการจัดกลุ่มที่มีสมาชิกน้อยกว่า 5 คน ซึ่งจะมีบุคคลที่มีความสามารถไม่เพียงพอ หรือมีความรู้ไม่เพียงพอ รวมทั้งความเชี่ยวชาญในงานก็อาจไม่เพียงพอที่จะทำให้งานสำเร็จอย่างเรียบร้อย แต่ไม่ว่ากลุ่มจะมีสมาชิกมากน้อยเพียงใดก็ตาม ท่านอาจไม่อยู่ในสถานะที่จะคัดเลือกได้ จำนวนสมาชิกเลขี่จะดูสมเหตุสมผลกว่าเพื่อหลีกเลี่ยงการเผชิญปัญหาเสียครั้งหนึ่งเห็นอย่างหนึ่งเสียอีก

ครึ่งหนึ่งเห็นอีกแบบหนึ่งในการตัดสินใจปัญหาใด ๆ การรู้จักเพื่อนร่วมทีมอีกอย่างหนึ่งที่ควรจำก็คือท่านไม่ควรมีทัศนคติต่อเพื่อนร่วมทีมทุกคนว่าจะมีประสิทธิภาพเป็นแบบเดียวกัน เพราะทุกคนจะมีบุคลิกภาพที่แตกต่างกันไป จึงควรพิจารณาให้ต่างทัศนคติกันไป อย่างไรก็ตามบางคนก็อาจมีบุคลิกที่คล้ายคลึงกันแบบที่เราจะกล่าวต่อไป แต่โปรดระมัดระวังอย่าไปคิดว่าคุณลักษณะที่สมบูรณ์ของแต่ละคนจะไม่เหมือนกันทีเดียวนัก เพราะว่าเขาหรือเธออาจมีเพียงบาง อย่างที่สอดคล้องกัน จึงจำเป็นต้องรู้จักคนแต่ละคนเป็นอย่างดีสมาชิกของทีมมักจะเป็นดังต่อไปนี้

#### นักคิด

สมาชิกประเภทนี้อาจเรียกว่าเป็น “คนเจ้าความคิด” เขามักเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับสิ่งที่จะต้องกระทำและมักจะมีความคิดความอ่านและมีข้อเสนอแนะต่าง ๆ มากมาย นักคิดมักไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกของทีมประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจและแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่让他ถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

#### นักจัดองค์กร

การทำงานร่วมกับนักคิดที่สร้างสรรค์ยิ่งขึ้นซึ่งอาจเป็นนักจัดองค์กร ผู้ซึ่งชอบเข้าไปยุ่งเกี่ยวกับการทำงานของทีมงานเสมอ เพื่อไปจัดการและจัดสรรงานและหน้าที่ต่าง ๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี นักจัดองค์กรบางครั้งก็ได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นนัก ในการทำงานเขามักจะประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

#### นักปฏิบัติการ

สมาชิกประเภทนี้เป็นนักสร้างงาน และมีทัศนคติที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย หุนหันพลันแล่น ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้าหรือถูกดูแลควบคุมการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมหนองเหนียวเขาไว้เพื่อไม่ให้รับผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

#### สมาชิกของทีม

ไม่น่าแปลกใจนักที่สมาชิกของทีมจะเป็นผู้ที่กระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จและมีการกระทำที่สนับสนุน

และสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายามที่จะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง สมาชิกของทีมมักไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะเบาะแว้งกัน ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง บางครั้งสมาชิกของทีมก็ไม่ค่อยได้รับความสนใจเท่าที่ควรจึงพยายามปลีกตนเองออกจากคนอื่น ๆ ท่านจะต้องกระตุ้นและชักจูง ให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

#### นักตรวจสอบ

นักตรวจสอบหรือนักตรวจซ้ำ มักชอบจับตาดูว่ามีงานอะไรบ้างที่กำลังก้าวหน้า เขามักคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรมและมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาเป็นคนชอบใช้อำนาจและและเป็นพวกเผด็จการ นักตรวจสอบมีบทบาทที่ต้องคอยเตือนให้ทีมงานรู้สึกถึงความจำเป็นต้องใช้ความรับผิดชอบปฏิบัติงานอย่างจริงจัง เพื่อให้งานก้าวหน้าและบรรลุเป้าหมายทันเวลา ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบหรือทำหน้าที่ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

#### นักประเมินผล

สมาชิกประเภทนี้เป็นผู้ที่สร้างสมดุลอย่างดียิ่งระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระและมักจะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวังและรอบคอบในการเข้าไปประเมินหรือวิเคราะห์ข้อมูลหรือสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินผลจะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนคติของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่น ๆ

#### กลยุทธ์ในการสร้างทีมงาน

โดยแนวความคิดแล้วท่านและเพื่อนร่วมทีมย่อมต้องการเป็นทีมที่ประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยมีท่านเป็นผู้นำทีม มีขั้นตอนหลายขั้นตอนที่ท่านควรนำมาใช้เพื่อให้บรรลุกระบวนการ อันได้แก่

#### สร้างทีมย่อย ๆ ขึ้นมา

เห็นได้ชัดว่าท่านสามารถช่วยได้ในการกระตุ้นให้ทีมที่ประสบความสำเร็จสามารถพัฒนาสมาชิกอันมีจำกัดได้เมื่อต้องการ บางทีก็สัก 5 คน ซึ่งอาจเป็นตัวเลขที่ดีที่สุดสำหรับสภาพแวดล้อมทั่ว ๆ ไป ท่านจำเป็นต้องคิดถึงบุคคลซึ่งประกอบกันเข้าเป็นทีม คงไม่เหมาะสมนักที่จะให้มีพนักงานสองคนซึ่งเป็นนักคิดเข้าร่วมทีม จะทำให้เกิดกรณีพิพาทขึ้นภายในทีมเพราะการริเริ่มและทัศนคติที่ไม่สอดคล้องกัน ฉะนั้นฉันใดก็ฉันนั้นเราไม่ควรมีนักปฏิบัติการมากนัก เพราะแต่ละคนจะทำงานไปคนละทางสองทาง

ดังนั้นจึงควรนำเอาอัตราส่วนผสมที่เหมาะสมเข้ามาใช้ในการสร้างทีม ให้มีนักคิด นักจัด  
องค์กร นักปฏิบัติการและอื่น ๆ ซึ่งจะสนับสนุนซึ่งกันและกันและตรวจสอบกันเองเป็นไป  
ตามความเหมาะสม

#### เห็นชอบในเป้าหมาย

ให้แน่ใจว่าสมาชิกทุกคนรู้ว่งานของตนคืออะไร  
มาตรฐานและเป้าหมายคืออะไร และจะก้าวไปในทิศทางใด บุคลากรแต่ละหน่วยงาน  
จะต้องพยายามรวมกลุ่มเข้าด้วยกันเพื่อทำงานในหน้าที่อย่างดีที่สุดและให้อยู่ในทีม  
เดียวกัน สิ่งเหล่านี้จะกระตุ้นให้สมาชิกทุกคนจัดรูปร่างของตนเข้ากับงานของคนอื่น ๆ  
เพื่อให้บรรลุเป้าหมายรวมอย่างมีประสิทธิภาพและทันเวลา ต้องให้สมาชิกทุกคนเห็นด้วย  
กับสิ่งที่ตนกระทำอยู่ว่ากำลังทำอะไร ทำเมื่อใด ทำอย่างไร เพราะจะช่วยให้เกิดการ  
ประสานงานและทำงานด้วยกันอย่างสามัคคีกลมเกลียว

#### รู้จักสมาชิกเป็นรายตัว

เป็นที่กระจ่างชัดว่าท่านจะต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนใน  
ทีมเป็นอย่างดีที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เพื่อที่จะสามารถระบุได้ว่าสมาชิกแต่ละคนมีลักษณะ  
สำคัญและองค์ประกอบอย่างไร ทราบจุดแข็งและจุดอ่อนของแต่ละคน ท่านจะต้องติดต่อกับ  
แต่ละคนในลักษณะที่แตกต่างกัน ยกตัวอย่างเช่น นักปฏิบัติการจะต้องถูกกระตุ้นให้  
ทำงานช้าลง รอคอย คิดและรับฟังคนอื่นก่อนที่จะทำงานต่อ ในบางครั้งท่านจะต้องเข้าไป  
ไกล่เกลี่ยสมาชิกของท่าน เช่น ระหว่างนักปฏิบัติการกับนักตรวจสอบ ให้ทั้งสองฝ่ายนั่งลง  
เจรจากัน รับฟังความคิดเห็นของแต่ละฝ่ายและยอมรับทัศนะของอีกฝ่ายหนึ่งบ้าง

#### รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี

การติดต่อสื่อสารระหว่างท่านและทีมงานและระหว่าง  
ทีมด้วยกันเองมีความสำคัญในการพัฒนาเพื่อนำไปสู่การเป็นทีมที่จะประสบความสำเร็จใน  
การทำงาน การติดต่อสื่อสารสองทางอย่างต่อเนื่องและผลที่ได้รับกลับมาจะช่วยหยุดการ  
ซบเซาฉิบหนาท ลดความสับสน ระงับปัญหาต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็วและฟื้นฟูสัมพันธภาพ  
โดยรวม นับเป็นความจำเป็นที่ทุกคนในองค์กรจะต้องพูดจากับคนอื่น ๆ ทั้งในการประชุม  
ปกติที่เป็นทางการและอย่างไม่เป็นทางการ เพื่อก้าวไปข้างหน้า ยอมรับคำแนะนำต่าง ๆ  
รับฟังและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นระหว่างกัน แบบสอบถามต่อไปนี้จะช่วยให้ท่านตัดสินใจ  
ได้ว่าท่านและทีมงานมีการติดต่อสื่อสารกันดีพอหรือไม่ อย่างไรที่จะต้องปรับปรุงบ้าง  
ชนิดของทีมงาน

### 7.3 ชนิดของทีมงาน

การแบ่งทีมในองค์กรสามารถที่จะแบ่งประเภทตาม

วัตถุประสงค์ได้ 4 รูปแบบ คือ

#### 1. ทีม แก้ปัญหา (Problem – Solving Teams)

ประกอบด้วย กลุ่มของพนักงาน และผู้บริหารซึ่งเข้ามารวมกลุ่มด้วยความสมัครใจ และประชุมร่วมกันอย่างสม่ำเสมอ เพื่ออภิปรายหาวิธีการสำหรับการแก้ปัญหา โดยทั่วไปทีมแก้ปัญหาทำหน้าที่เพียง ให้คำแนะนำเท่านั้น แต่จะไม่มีอำนาจที่จะทำให้เกิดการกระทำตามคำแนะนำ ตัวอย่างของทีมแก้ปัญหา คือ ทีม QC (Quality Circles)

#### 2. ทีม บริหารตนเอง (Self – Managed Teams)

หมายถึง ทีมที่สมาชิกทุกคนล้วน รับผิดชอบต่อลักษณะทั้งหมดของการปฏิบัติงานอย่างแท้จริง โดยเป็นอิสระจากฝ่ายบริหาร ซึ่งสมาชิกจะปฏิบัติงานโดยทั่วไปไม่มีการแบ่งหน้าที่ความรับผิดชอบสำหรับงาน ทีมบริหารตนเองสามารถที่จะเลือกสมาชิกผู้ร่วมทีม และสามารถให้สมาชิกมีการตรวจสอบซึ่งกันและกัน

#### 3. ทีมที่ทำงานข้ามหน้าที่กัน (Cross – Function Teams)

เป็นการประสมประสานข้ามหน้าที่งาน ความสามารถในการดึงทรัพยากรบุคคลผนวกเข้าด้วยกัน จากหน้าที่ทางธุรกิจที่แตกต่างกัน เพื่อสร้างสมรรถภาพในด้านความแตกต่างโดยเป็นการใช้กำลังแรงงานตั้งเป็นทีมข้ามหน้าที่ชั่วคราวซึ่งมีลักษณะคล้ายกันคณะกรรมการ (Committees) เข้ามาเพื่อแลกเปลี่ยนข้อมูลกัน พัฒนาความคิดใหม่ ๆ ร่วมมือกันแก้ปัญหา และทำโครงการที่ซับซ้อน ทีมข้ามหน้าที่ต้องการเวลามากเพื่อสมาชิกจะต้องเรียนรู้งานที่แตกต่าง ซับซ้อน และต้องใช้เวลาในการสร้างความไว้วางใจ และสร้างการทำงานเป็นทีม เนื่องจากแต่ละคนมาจากภูมิหลังที่ต่างต่างกัน

#### 4. ทีมเสมือนจริง (Virtual Teams) ลักษณะการทำงาน

จะเป็นทีม แต่สภาพการทำงานจะแยกกันอยู่ ดังนั้นจึงต้องการระบบในการติดต่อสื่อสารระหว่างกันที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งอาศัยความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี ทีมจะมุ่งเน้นความสำเร็จของงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของงานร่วมกัน แต่จะมีการแลกเปลี่ยนความสัมพันธ์ด้านความรู้สึกทางสังคมในระดับต่ำ

### 7.4 การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

#### 1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจน และเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน

เพื่อใช้เป็นแนวทางการปฏิบัติงาน ที่ต้องการทำให้องค์กรบรรลุผลสำเร็จที่คาดหวังไว้ในการดำเนินงานให้เป็นที่ไปตามภารกิจขององค์กร

1.1 การกำหนดวัตถุประสงค์ที่ดี โดยผู้นำและสมาชิก ภายในทีม มีส่วนร่วมในการกำหนดหน้าที่ความรับผิดชอบ และวัตถุประสงค์ร่วมกัน ควรกำหนดจุดมุ่งหมายไว้ให้ชัดเจนที่ผลงานมากกว่าการกระทำ

1.2 ประโยชน์ของการกำหนดวัตถุประสงค์ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการปฏิบัติ ใช้เป็นเครื่องมือในการรวมพลังในการทำงาน และใช้เป็นเครื่องมือวัดความสำเร็จหรือความล้มเหลวในงาน

1.3 คุณลักษณะของวัตถุประสงค์ที่ดี คือ เขียนเป็นลายลักษณ์อักษร เข้าใจง่าย สามารถปฏิบัติได้จริง ไม่ขัดต่อข้อบังคับ และนโยบายอื่น ๆ ในหน่วยงาน

2. ความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา เป็นสิ่งสำคัญต่อการทำงานเป็นทีม ที่มีประสิทธิภาพสมาชิกจะต้องการแสดงความคิดเห็นอย่างเปิดเผย ตรงไปตรงมา แก้ปัญหาอย่างเต็มที่และจริงจัง เพื่อให้สามารถอยู่ร่วมกัน และทำงานร่วมกันเป็นอย่างดี โดยมีการเรียนรู้เกี่ยวกับบุคคลอื่นในด้านความต้องการ ความคาดหวัง ความชอบหรือไม่ชอบ ความรู้ความสามารถความสนใจความถนัด จุดเด่น จุดด้อยและอารมณ์รวมทั้งความรู้สึกความสนใจในสัจใจคอ

3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน สมาชิกในทีม จะต้องไว้วางใจ ซึ่งกันและกัน โดยแต่ละคนมีเสรีภาพแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา โดยไม่ต้องกลัวว่าได้รับผลร้ายที่จะมีต่อเนื่องมาภายหลัง สามารถทำให้เกิดการเปิดเผยต่อกัน และกล้าที่จะเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหาด่าง ๆ ได้เป็นอย่างดี

4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์ ผู้นำกลุ่มหรือทีมจะต้องทำงานอย่างหนักในอันที่จะทำให้เกิดความร่วมมือดังนี้

4.1 การสร้างความร่วมมือกับบุคคลอื่น ในการสร้างความร่วมมือเพื่อความเข้าใจซึ่งกันและกัน และมีบุคคลอยู่สองฝ่ายคือ ผู้ขอความร่วมมือ และผู้ให้ความร่วมมือ ความร่วมมือจะเกิดขึ้นได้เมื่อฝ่ายผู้ให้เต็มใจและยินดีจะให้ความร่วมมือ เหตุผลที่ทำให้ขาดความร่วมมือไม่ช่วยเหลือกัน คือ การขัดผลประโยชน์ ไม่อยากให้คนอื่นได้ดีกว่า สัมพันธภาพไม่ดี วัตถุประสงค์ของทั้งสองฝ่ายไม่ตรงกัน ไม่เห็นด้วยกัน วิธีทำงานขาดความพร้อมที่จะร่วมมือ หรืองานที่ขอความร่วมมือนั้นเสี่ยงภัยมากเกินไป หรือเพราะความไม่รับผิดชอบต่อผลงานส่วนรวม

4.2 การขัดแย้ง หมายถึง ความไม่ลงรอยกันตาม

ความคิด หรือ การกระทำที่เกิดขึ้นระหว่างสองคนขึ้นไปหรือระหว่างกลุ่ม โดยมีลักษณะที่ไม่สอดคล้อง ขัดแย้ง ขัดขวาง ไม่ถูกกัน จึงทำให้ความคิดหรือการทำการกิจกรรมร่วมกันนั้นเสียหาย หรือดำเนินไปได้ยากไม่ราบรื่น ทำให้การทำงานเป็นที่มลตลงนับเป็นปัญหาอุปสรรคที่สำคัญยิ่ง

- 1) สาเหตุของความขัดแย้ง ผลประโยชน์ขัดกัน
- 2) ความคิดไม่ตรงกัน หรือองค์กรขัดแย้งกัน
- 3) ความรู้ความสามารถต่างกัน ทำให้มีลักษณะการทำงาน

ต่างกัน

- 4) การเรียนรู้ต่างกัน ประสบการณ์ที่มีมาไม่

เหมือนกัน

- 5) เป้าหมายต่างกัน

#### 4.3 วิธีแก้ความขัดแย้ง การแก้ความขัดแย้งเป็นเรื่อง

ของทักษะเฉพาะบุคคล การแก้ปัญหาความขัดแย้งในการทำงานเป็นทีม ควรใช้วิธีการแก้ปัญหาาร่วมกันไม่พูดในลักษณะที่แปลความหรือมุ่งตัดสินความไม่พูดในเชิงวิเคราะห์ไม่พูดในลักษณะที่แสดงตนเหนือกว่าผู้อื่น หรือไม่พูดในลักษณะที่ทำให้ผู้อื่นเจ็บปวด เสียหน้า อับอาย เจ็บใจ หรือการพยายามพูดหาประเด็นความขัดแย้ง ไม่กล่าวโจมตีว่าใครผิดใครถูก

#### 5. กระบวนการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและ

เหมาะสมงานที่มีประสิทธิภาพนั้นทุกคนควรจะต้องคิดถึงงานหรือคิดถึงผลงานเป็นอันดับแรก ต่อมาควรวางแผนว่าทำอย่างไรงานจึงจะออกมาดีได้ดังที่เราต้องการ อย่างไรก็ตามก่อนที่จะตัดสินใจนั้นจุดมุ่งหมายควรจะต้องมีความชัดเจนและสมาชิกทุกคน ควรมีความเข้าใจในจุดมุ่งหมายของการทำงานเป็นอย่างดี จุดมุ่งหมายที่ชัดเจนถือเป็นหัวใจสำคัญด้วยเหตุนี้จุดมุ่งหมายควรต้องมีความชัดเจน และ สมาชิกทุกคนมีความเข้าใจอย่างดีเพราะจะนำไปสู่แนวทางในการทำงานว่าต้องทำอย่างไร จึงจะบรรลุตามเป้าหมายของงาน ให้ได้ผลของงานออกมาได้ดีที่สุด การตัดสินใจหลังการเป็นกระบวนการขั้นพื้นฐานของการบริหารงาน ผู้บริหารหรือผู้นำทีมเป็นบุคคลสำคัญในการที่จะมีส่วนในการตัดสินใจ วิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการตัดสินใจหลายวิธีคือ ผู้บริหารตัดสินใจเพื่อแก้ปัญหา โดยไม่ต้องซักถามคนอื่น หรือผู้บริหารจะรับฟังความคิดเห็นก่อนตัดสินใจ กล่าวคือ ผู้บริหารยังคงตัดสินใจด้วยตนเองแต่ขึ้นอยู่กับความคิดเห็นและข้อมูลอื่น ๆ ที่ผู้บริหารได้รับมาจาก

สมาชิกของทีม บางครั้งผู้บริหารอาจจะตัดสินใจร่วมกับทีมงานที่คัดเลือกมา โดยที่  
 ผู้บริหารนำเอาปัญหาให้ทีมงานอภิปราย แล้วให้ทีมงานตัดสินใจหรือทีมงานอาจจะ  
 มอบหมายการตัดสินใจให้คนใดคนหนึ่งหรือกลุ่มย่อยที่เห็นว่าเหมาะสมก็ได้

ขั้นตอนในการตัดสินใจที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย

ขั้นตอนที่สำคัญ 4 ขั้นตอน คือ

1. ทำความเข้าใจอย่างชัดเจนในเหตุผล สำหรับการ

ตัดสินใจ

2. วิเคราะห์ลักษณะของปัญหาที่จะตัดสินใจ

3. ตรวจสอบทางเลือกต่าง ๆ ในการแก้ปัญหาโดย

พิจารณาถึงผลที่อาจเกิดตามมาด้วย

4. การนำเองผลการตัดสินใจไปปฏิบัติ

6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม ผู้นำ หรือ หัวหน้าทีมควรทำหน้าที่

เป็นผู้ชี้แนะประเด็นที่สำคัญในการทำงานตามบทบาทของผู้นำ คือ การแบ่งงานกระจาย  
 งานให้สมาชิกทุกกลุ่มตามความรู้ ความสามารถสำหรับสมาชิกของทีมงานที่ได้รับการ  
 คัดเลือกให้เป็นผู้นำ ต้องพร้อมที่จะทำหน้าที่ให้เหมาะสมกับงานที่ได้รับมอบหมาย โดยการ  
 ให้การสนับสนุนนำทีมให้ประสบผลสำเร็จ ส่งเสริมให้มีบรรยากาศที่ดีในการทำงานเป็นทีม  
 มีการพัฒนาบุคลากรและทีมงาน

7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน ทีมงาน

ที่ดีไม่เพียงแต่ดูจากลักษณะของทีมและบทบาทที่มีอยู่ในองค์กรเท่านั้น แต่ต้องดูวิธีการ  
 ที่ทำงานด้วยการทบทวนงาน แนะนำให้ทีมงานได้เรียนรู้จากประสบการณ์ที่ทำรู้จักคิด  
 การได้รับข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับการปฏิบัติงานของแต่ละคนหรือของทีม

8. การพัฒนาตนเอง การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ

พยายามที่จะรวบรวมทักษะต่าง ๆ ของแต่ละคน การพัฒนาบุคลากรในองค์กรมักจะมอง  
 ในเรื่องทักษะและความรู้ที่แต่ละคนมีอยู่แล้ว ก็ทำการฝึกอบรมพัฒนาคนให้มีความ  
 สามารถสูงขึ้นอันจะมีผลดีในการทำงานให้ดีขึ้น ผู้บริหารหรือผู้นำต้องมีความรู้ใน  
 การบริหาร สามารถสอนพัฒนาคนให้มีลักษณะที่ดีขึ้น

7.5 เทคนิคการทำงานเป็นทีมให้มีประสิทธิภาพ

การที่จะทำให้องค์กรก้าวไปสู่ความสำเร็จไม่ว่าจะในระดับใด  
 ก็ตามนั้น ปฏิเสธไม่ได้เลยว่าต้องอาศัยกระบวนการและเทคนิคที่หลาย ๆ คนรู้จักกันเป็น



อย่างที่ว่า “ทีมเวิร์ค” ซึ่งการทำงานแบบทีมเวิร์คจะมีประสิทธิภาพสูงสุด อาจจะมีฟังดูเป็นเรื่องใหญ่ แต่ไม่ใช่เรื่องยาก เพียงแค่อาศัยเทคนิคง่าย ๆ ก็จะทำให้การทำงานแบบทีมเวิร์คสำเร็จได้ไม่ยากเย็น

สร้างจุด “ไฟกัส” เพื่อการทำงานเป็นทีม

หนึ่งในหลาย ๆ สิ่งที่จะทำให้การทำงานเป็นทีม

(Teamwork) ประสบความสำเร็จนั้น ทีมงานต้องไม่หลงลืมที่จะสร้างจุด “ไฟกัส” กับการทำงาน เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น ไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่เป็นประโยชน์ เมื่อเราเข้าใจทิศทางของการทำงานอย่างถูกต้องครบถ้วนเหมือนกันแล้ว ก็จะทำให้การทำงานง่ายและสะดวกมากขึ้น เพราะเมื่อเรารู้ทิศทาง ตลอดจนรู้หน้าที่ของเราว่าเราจะต้องทำงานอย่างไรจึงจะทำให้ทีมก้าวไปสู่เป้าหมายได้อย่างมั่นคง ไม่เพียงแต่การสร้างจุด “ไฟกัส” จะช่วยให้การทำงานมีจุดมุ่งหมายเท่านั้น แต่การทำงานอย่างมีจุดไฟกัสยังช่วยทำให้เกิดความรู้สึกร่วม อันจะนำไปสู่การความสำเร็จของการทำงานเป็นทีมอีกด้วย

เพิ่มความรู้สึกร่วมต่อการทำงาน

การจะทำให้การทำงานแบบทีม เวิร์คมีจุดแข็งนั้น ทีมต้องไม่ละเลยที่จะสร้างความรู้สึกร่วมให้มีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน ไม่ใช่แต่จะมาทำงานโดยที่ต้องเผื่อรอคำสั่ง ไร้ทิศทางหรือปล่อยเวลาให้หมดไปวัน ๆ เท่านั้น เพราะการจะบรรลุเป้าหมายโดยนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้นั้น ต้องไม่ใช่บุคคลเพียงคนเดียวที่จะออกคำสั่งหรือดำเนินการ แต่ทุกคนในทีมต้องมีความรู้สึกร่วมกัน ต้องการรับผิดชอบร่วมกัน โดยสร้างภาวะผู้นำให้กับทุก ๆ คนในทีม อีกทั้งยังต้องให้ทีมรับรู้และเข้าใจตรงกันว่าจุดมุ่งหมายร่วมกันนั้นคือ อะไร เพื่อจะได้เกิดความรู้สึกร่วม และช่วยกันออกความคิดเห็นให้ไปในแนวทางเดียวกัน

ภาวะผู้นำกับความสำเร็จของทีมเวิร์ค

หลายคนอาจรู้สึกคัดค้านขึ้น ภายในใจถึงความสัมพันธ์

ระหว่างภาวะผู้นำกับการทำงานเป็นทีมว่าจะเกิดขึ้นได้ อย่างไร เราต้องไม่ลืมว่าการแสดงออกถึงความเป็นคนที่มีภาวะผู้นำนั้น ไม่ได้หมายความว่าคน ๆ นั้นจะต้องการทำตัวให้โดดเด่นเหนือกว่าใครในการทำงาน หากแต่เป็นหนทางหนึ่งที่จะแสดงความคิดเห็นและดึงความสามารถที่ตนเองมีออกมาช่วยให้ทีมได้ทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ โดยภาวะผู้นำจะช่วยให้เราอยู่ในตำแหน่งที่เหมาะสมภายในทีม ทำให้เราทำงานได้ตรงตามหน้าที่ของเรา โดยที่ไม่ทำให้เรารู้สึกว่าเป็นตัวถ่วงที่จะทำให้การทำงานล่าช้า ภาวะผู้นำนั้นต้องมาจาก

การฝึกฝนตนเองเพื่อทำให้เราเกิดความรู้สึกว่าจะอยากจะทำงานโดยลำพังถึงหน้าที่ของตน ไม่ต้องรอให้ใครมาบังคับ และการทำงานอย่างมีภาวะผู้นำนี้ ยังอาจจะช่วยให้คนรอบข้าง เราได้รับอิทธิพล ของการทำงานอย่างมีระบบนี้ไปใช้ให้การทำงานเป็นทีมมีประสิทธิภาพ มากขึ้น

### ปลดปล่อยพลังในการทำงาน

วิธีหนึ่งที่จะทำให้การทำงาน แบบทีมเวิร์คสำเร็จได้นั้น ผู้ทำงานต้องรู้จักปลดปล่อยพลังในการทำงานให้ออกมามากที่สุด เพื่อให้เกิดไฟในการทำงานและศักยภาพที่เต็มเปี่ยม อันจะส่งผลให้ผลลัพธ์กลับมาสู่องค์กรอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด ตรงประเด็นและเป้าหมายที่ทีมได้วางไว้ โดยไม่เสียเวลาไปกับสิ่งที่ไม่สำคัญ การส่งเสริมการปลดปล่อยพลังของคนทำงาน แทนการเก็บกดและปิดบังศักยภาพ ไม่เพียงแต่จะส่งผลดีต่อการทำงาน แต่ยังช่วยสร้างความรับผิดชอบร่วมกัน ไม่เกี่ยงกัน ทำงาน ซึ่งจะทำให้การทำงานเป็นทีมมีความแข็งแกร่งและยั่งยืนมาก

### 7.6 ปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม เป็นทั้งศาสตร์และศิลป์ทีมที่มี ประสิทธิภาพนอกจากสมาชิกขัดแย้งความรู้เกี่ยวกับแนวคิดและหลักการทำงานเป็นทีมใน ส่วนของศาสตร์ สมาชิกต้องมีศิลปะในการปรับใช้ความรู้ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ จึงขอเสนอปัจจัยที่มีผลต่อการทำงานเป็นทีม ในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. กระบวนการทำงานเป็นทีม
2. ภาวะผู้นำ
3. ทักษะในการทำงานเป็นทีม
  - การสร้างควมไว้วางใจ
  - การตัดสินใจ
  - การสื่อสาร
  - การจัดการกับความขัดแย้ง
4. การพัฒนาทีมงาน
5. การปรับปรุงประสิทธิภาพของทีมงาน

#### 1. กระบวนการทำงานเป็นทีม

มีกระบวนการทำงานเป็นทีม 5 ขั้นตอน ดังนี้  
 ขั้นตอนที่ 1 การรับรู้ปัญหา (Problem Awareness) การรับรู้ปัญหาเป็นขั้นตอนแรกในการทำงาน ปัญหา หมายถึง งานที่ทีมได้รับมอบหมายซึ่งอาจ

เป็นการปฏิบัติงานปกติ เช่น การออกแบบผลิตภัณฑ์ใหม่ หรือเป็นการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในงาน เช่น ยอดขายลดลง เป็นต้น

ทีมจะต้องศึกษาปัญหาหรืองานที่ได้รับมอบหมายร่วมกัน กำหนดเป้าหมายที่ปฏิบัติได้หรือบรรลุให้ชัดเจน เป้าหมายที่ชัดเจนช่วยให้ผู้ปฏิบัติมีทิศทางการทำงาน อีกทั้งเป็นการเปิดโอกาสให้สมาชิกมีส่วนร่วมในการทำงาน เข้าเป้าหมายกระบวนการทำงานกันได้ตรงกัน การสื่อสารเป็นเครื่องมือที่สำคัญในการทำ ความเข้าใจให้กัน เทคนิคการให้ข้อมูลย้อนกลับจะช่วยให้ทีมทราบได้ว่า สมาชิกเข้าใจ เป้าหมายการทำงานตรงกัน

ขั้นตอนที่ 2 การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล (Data Gathering and Analysis) การรวบรวมวิเคราะห์ข้อมูล สมาชิกในทีมจะช่วยกันกำหนดแนวทางในการรวบรวม วิเคราะห์ข้อมูล เพื่อที่จะได้ข้อเท็จจริง มาทำการวิเคราะห์และ ประมวลผล เพื่อกำหนดทางเลือกในการแก้ปัญหา และเลือกแนวทางปฏิบัติ ซึ่งอาจจะใช้ การส่งแบบสอบถาม (Questionnaire) การสัมภาษณ์ (Interview) หรือการสังเกต (Observation) เพื่อให้ได้ข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง หรือเหตุการณ์จริง แล้วจึงนำมาศึกษา รายละเอียด วิเคราะห์โดยการระดมความคิด (Brainstorm) ร่วมกัน ซึ่งจะช่วยให้ทีมเกิด ความเข้าใจในปัญหาและสมาชิกมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

ขั้นตอนที่ 3 การวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) สมาชิกในทีมระดมความคิด โดยนำข้อมูลที่ได้จากการวิเคราะห์ปัญหามากำหนดเป็น วัตถุประสงค์ในการแก้ปัญหาและวางแผนปฏิบัติการการวางแผนปฏิบัติการ (Action Planning) ที่เป็นรูปธรรม มีขั้นตอนก่อนหลัง โดยคำนึงถึงกำลังคนหรือแรงงาน อุปกรณ์ งบประมาณ เทคโนโลยี และเวลาที่มีอยู่

สมาชิกอาจจะเสนอแนวทางเลือกที่แตกต่าง หลากหลาย รวมทั้งผลที่คาดว่าจะเกิดขึ้นแต่ละทางเลือก เพื่อเป็นข้อมูลในการตัดสินใจ เลือกทางเลือกที่ดีที่สุด โดยอาจขอความร่วมมือและความคิดเห็นจากภายนอกทีมหรือ ที่ปรึกษาตลอดจนอาจรวบรวมข้อมูลเพื่อการศึกษาเพิ่มเติมก่อนที่จะกำหนดแผนที่ สมบูรณ์ได้

ขั้นของการวางแผนนี้ ทีมต้องแบ่งงานหรือกระจาย งานให้เหมาะสมกับความสามารถของสมาชิก ถ้าเป็นไปได้ควรมีการทดลองก่อนการปฏิบัติ จริงเพื่อหาข้อผิดพลาด

#### ขั้นตอนที่ 4 การดำเนินงาน (Action Implementation)

สมาชิกร่วมมือกันในการนำแผนงานไปปฏิบัติให้เป็นรูปธรรม ต้องดูแลให้แผนปฏิบัติงานดำเนินไปอย่างราบรื่น และมุ่งสู่เป้าหมายที่ต้องการ อาจมีการสอนงานกัน ขณะเดียวกัน ต้องคอยระวังไม่ให้เกิดปัญหา เพราะต้องคอยแก้ปัญหาเฉพาะหน้าที่อาจจะเกิดขึ้น เพื่อให้ไม่หลุกลามเป็นปัญหาใหญ่

#### ขั้นตอนที่ 5 การประเมินผลลัพธ์จากการดำเนินงาน

(Evaluation of Results) สมาชิก ในที่มาร่วมกันติดตาม ตรวจสอบ ประเมิน และเสนอแนวทางการแก้ไขปัญหา หรือพัฒนาการดำเนินงาน ให้บรรลุเป้าหมาย โดยร่วมมือร่วมใจกันระดมความคิดในการประเมินผลการทำงาน และประสิทธิภาพของทีมงานว่าการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ จะต้องพัฒนาตนเองอย่างไร เพื่อให้เป็นทีมงานที่มีประสิทธิภาพตามที่ต้องการ

#### ประสิทธิภาพของทีม (Team Effectiveness) ควรมี

ลักษณะสำคัญ 3 ประการ คือ

1. ผลลัพธ์ในการทำงาน ปริมาณผลผลิตของกลุ่ม เท่ากับหรือสูงกว่าเป้าหมายที่องค์กรกำหนดหรือไม่ ซึ่งเราสามารถพิจารณาทั้งในด้านปริมาณและคุณภาพ เพราะหากผลงานของกลุ่มไม่เป็นที่ยอมรับของฝ่ายบริหารแล้ว ก็แสดงว่าการทำงานของทีมมีปัญหา ไม่สามารถบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งอาจจะต้องทำการแก้ไขปัญหาของทีมที่มีคุณภาพของผลิตภัณฑ์และปริมาณของผลงานที่ผลิตออกมา

2. การเรียนรู้และการพัฒนา ทีมจะต้องมีการเรียนรู้และประสบการณ์ร่วมกัน ซึ่งสามารถสร้างความพอใจและความผูกพันให้กับสมาชิก มากกว่าการสร้างปัญหาและความคับข้องใจ ซึ่งจะทำให้สมาชิกทำงานได้เต็มที่ด้วยความเต็มใจและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ไม่เช่นนั้นอาจจะมุ่งความสนใจไปที่ตนเอง และมาสนใจต่ออนาคตและความสำเร็จขององค์กร

3. การธำรงรักษาสมาชิก ทีมงานต้องสามารถรักษาหรือส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนสามารถทำงานร่วมกับทีมงานอย่างต่อเนื่อง ผ่านกระบวนการทางสังคม (Socialization) ในขณะที่ปฏิบัติงานร่วมกัน เพื่อที่จะลดความไม่เชื่อใจ หรือไม่จริงใจต่อกันที่เกิดขึ้นมาในกลุ่ม ซึ่งเป็นตัวทำลายความสามัคคีของกลุ่มไปโดยอัตโนมัติ โดยความไม่เชื่อใจและไม่จริงใจ จะเป็นตัวสร้างความแตกแยก และความขัดแย้งระหว่างสมาชิก ซึ่งเป็นบ่อนทำลายความร่วมมือและเต็มใจในอนาคต

## บทสรุป

การทำงานเป็นทีม เป็นเรื่องที่ทำได้ยากแต่ก็มีใช้ว่าจะเป็นไปได้ ในชีวิตจริง เพียงแต่ผู้บริหารจะต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลปะในการจัดทีมงานของตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการขณะเดียวกันก็ต้องการแรงสนับสนุนและส่งเสริมจากผู้บริหาร และสมาชิกในทีมงาน ดังนั้น เราต้องคิดเสมอว่า ความสำคัญของการทำงานเป็นทีมอยู่ที่ การทำงานร่วมกันของทุกคน ไม่ใช่อยู่ที่สมาชิกคนใดคนหนึ่งเท่านั้น เราจึงจำเป็นต้องคิด แสดงออก โดยคำนึงถึงคุณค่าและความสำเร็จของส่วนรวม แต่ไม่ได้หมายความว่าเราจะ ลดความสำคัญและความต้องการของบุคคลลงไป เพราะทีมงานที่ดี จะต้องสามารถบรรลุ เป้าหมายและสร้างความพอใจแก่สมาชิก โดยช่วยให้เขาสามารถบรรลุในความต้องการ ส่วนตัวไปพร้อม ๆ กับความสำเร็จของทีมงานด้วย

8. ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ มีเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการ ปฏิบัติงาน และการตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

### 8.1 ความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นเสมือนบทบัญญัติของความดี และความงามของจิตใจที่ส่งผลให้บุคคลประพฤติดีประพฤติชอบ คุณธรรมและจริยธรรม จึงเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญต่อการประกอบการในวิชาชีพของบุคคลในทุกสาขา อาชีพ การทำความเข้าใจกับความรู้เบื้องต้นเกี่ยวกับคุณธรรมและจริยธรรมจะทำให้ ผู้ประกอบวิชาชีพมีความตระหนักถึงคุณประโยชน์และโทษที่เป็นผลสืบเนื่องจากการ มีคุณธรรมจริยธรรมและการขาดคุณธรรมและจริยธรรม นักจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ ได้ให้ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรมทั้งที่เป็นพื้นฐานของความคิดและความหมาย ที่เกี่ยวข้องและเชื่อมโยงกับพฤติกรรมในด้านอื่น ๆ ด้วย ดังที่ อาริสโตเติล (Aristotle) ได้ กล่าวถึงความหมายของธรรมชาติและคุณธรรมจริยธรรมว่าเป็นคุณลักษณะที่ทำให้ปัจเจก ชนทั้งหลายอยู่ร่วมกันในสังคมอย่างมีความสุข (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2548) ความสุขจึง มีความเชื่อมโยงกับคุณธรรมและจริยธรรมด้วยเช่นกัน จากผลการศึกษาและงานวิจัย คุณธรรมและจริยธรรมในหลายสถานการณ์ที่แตกต่างกันจะทำให้เกิดความเข้าใจ พฤติกรรมด้านคุณธรรมและจริยธรรมของผู้ประกอบวิชาชีพนั้น ๆ ได้

## 8.2 ความหมายของคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรม ประกอบด้วยคำสองคำ คือ คำว่า คุณ แปลว่า ประโยชน์ และคำว่า ธรรม ในทำนองเดียวกันกับคำว่า จริยธรรม ก็ประกอบด้วยคำว่า จริย แปลว่า ความประพฤติที่พึงประสงค์ ทั้งคุณธรรมและจริยธรรม มีคำว่า ธรรม เป็นคำรวม ซึ่งพระเทวินทร์ เทวินโท (2554, หน้า 13) อธิบายความหมายของคำว่าธรรม ว่า หมายถึง ความจริง ความประพฤติดี ความถูกต้อง คุณความดี ความชอบ คำสั่งสอน ดังนั้นเพื่อความเข้าใจในความหมายของทั้งสองคำนี้จึงควรพิจารณาคำนิยามตามแนวทัศนะของ จริยศาสตร์และสังคมศาสตร์ควบคู่กันไปด้วย

คำว่า คุณธรรม (Moral) และจริยธรรม (Ethics) ในทัศนะของจริยศาสตร์และสังคมศาสตร์มีความหมายดังต่อไปนี้

คุณธรรม หมายถึง หลักจริยธรรมที่สร้างความรู้สึกลึกซึ้งดีชอบชั่วดี มีคุณงามความดีภายในจิตใจอยู่ในขั้นสมบูรณ์จนเต็มเปี่ยมไปด้วยความสุขความยินดี (ประกาศรี สีสหำไพ, 2549)

คุณธรรม หมายถึง สิ่งที่บุคคลยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ดีงาม มีประโยชน์มากมายและมีโทษน้อย (ดวงเดือน พันธุมนาวิน, 2548)

จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติปฏิบัติที่มีธรรมะเป็นตัวกำกับ จริยธรรมก็คือ ธรรมที่เป็นไป ธรรมที่เป็นข้อประพฤติปฏิบัติ ศีลธรรม กฎศีลธรรม (พระเทวินทร์ เทวินโท, 2554, หน้า 56)

จริยธรรม ในความหมายของ สุนทร โคตรบรรเทา (2554, หน้า 69) กล่าวว่า ถ้าจะตีความแคบ ๆ จริยธรรมคงหมายถึง ศีลธรรมประการหนึ่งและคุณธรรมอีกประการหนึ่งรวมเป็นสองประการด้วยกัน

นอกจากนี้ ความหมายของจริยธรรมที่ได้ประมวลความหมาย ตามที่บุคคลต่าง ๆ ได้กล่าวไว้ ดังนี้

ธนิกา กวีธาพล (2560, หน้า 18) ได้ให้ความหมายของจริยธรรมไว้ว่า การประพฤติปฏิบัติของบุคคลที่แสดงออกถึงความดีงาม ทั้งต่อตนเอง ต่อผู้อื่น และต่อสังคม เพื่อให้เกิดความสงบสุข ความเจริญรุ่งเรืองเป็นประโยชน์ต่อสังคมและต่อการพัฒนาประเทศชาติ

นิษวัน วรานุสาสน์ (2561, หน้า 25) ได้กล่าวสรุปไว้ว่า จริยธรรมเป็นพฤติกรรมหรือการกระทำที่แสดงออกมาในรูปของรูปธรรมของบุคคลตามพื้นฐานของคุณธรรมที่มีอยู่ในจิตใจ

ธีรังกูร วรบำรุงกุล (2562, หน้า 814) ได้สรุปว่า จริยธรรม หมายถึง ธรรมที่เป็นข้อประพฤติ ปฏิบัติ หรือศีลธรรม หรือกฎศีลธรรม จริยธรรมเป็นสิ่งที่มียู่แล้วในตัวมนุษย์โดยธรรมชาติ พัฒนาขึ้นโดยอาศัยกฎเกณฑ์ความประพฤติที่ได้จากหลักการทางศีลธรรม หลักปรัชญา วัฒนธรรม กฎหมาย หรือจารีตประเพณี เพื่อประโยชน์สุขแก่ตนเองและสังคม

Northouse (2013, p. 424) ได้ให้ความหมายของ จริยธรรมไว้ว่า เป็นสิ่งที่แสดงถึงคุณค่าและคุณธรรมเฉพาะตนหรือสังคมที่ปรากฏ ดังนั้น ทฤษฎีจริยธรรมจึงเป็นระบบของกฎ ระเบียบ หรือหลักการที่เป็นแนวทางในการตัดสินใจ ซึ่งเกี่ยวข้องกับสิ่งที่ถูกหรือสิ่งที่ผิด ดีหรือเลว ในสถานการณ์ต่าง ๆ ของมนุษย์

จากความหมายข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกอย่างถูกต้อง โดยยึดกฎเกณฑ์ความประพฤติที่ได้จาก หลักการทางศีลธรรม หลักปรัชญา วัฒนธรรม กฎหมาย หรือจารีตประเพณี เป็นแนวทางในการตัดสินใจที่แสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ โดยสิ่งนั้นต้องเป็นสิ่งที่สังคมยอมรับว่าเป็นความดีงาม เพื่อให้มนุษย์สามารถอยู่ร่วมกันได้อย่างมีความสุข

### 8.3 แหล่งกำเนิดคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมและจริยธรรมเป็นหลักการที่มนุษย์ในสังคมควรยึดถือปฏิบัติเพื่อการอยู่ร่วมกันอย่างมีความสุขในสังคมปัจเจกที่มีอิทธิพลต่อการเกิดคุณธรรม และจริยธรรมขึ้นในสังคมตลอดมา เนื่องจากมีความพยายามที่ต้องการสร้างหลักคุณธรรม และจริยธรรมที่เป็นสากลให้บุคคลเกิดความรู้สึกในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรมในแนวทางที่สอดคล้องกับพฤติกรรม แหล่งกำเนิดของคุณธรรมจริยธรรมอาจแบ่งออกได้ เป็น 2 ประการ คือ

#### 8.3.1 แหล่งกำเนิดภายในตัวบุคคล อริสโตเติล (Aristotle)

ได้แยกแยะแหล่งที่เกิดของคุณธรรมว่าเป็นคุณธรรมอันเกิดจากปัญญา และคุณธรรมอันเกิดจากศีลธรรมและจริยธรรมว่า คุณธรรมอันเกิดจากปัญญา เป็นคุณธรรมในระดับปัจเจกบุคคล กล่าวคือ ผู้ที่มีสติปัญญามักจะสามารถพัฒนาจริยธรรมได้ด้วยหลักของการคิดไตร่ตรอง ส่วนคุณธรรมอันเกิดจากศีลธรรมและจริยธรรมนั้น เป็นคุณธรรมที่เกิดจากการปฏิบัติจริงด้วยการเรียนรู้จากการอยู่ร่วมกัน เป็นการแสดงพฤติกรรมที่ถูกต้องซึ่งนำไปสู่สภาวะของความเป็นสุข (จำเรียวรัตน์ เจือจันทร์, 2557) แหล่งกำเนิดนี้กล่าวถึงพื้นฐานของมนุษย์ที่ได้มาจากธรรมชาติเป็นตัวกำหนด ซึ่งแบ่งแยกออกเป็น 2 ประการ คือ

1) ตัวกำหนดมาจากพันธุกรรมที่ส่งทอดมาจากบรรพบุรุษ มนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยคุณภาพของสมองที่จะพัฒนาขึ้นเป็นความเฉลียวฉลาดด้านปัญญา โดยได้รับการถ่ายทอดส่วนนี้มาจากบรรพบุรุษโดยผ่านกระบวนการทางพันธุกรรม การพัฒนาของสมองจะดำเนินไปตามรหัสพันธุกรรมที่กำหนดไว้ตั้งแต่เกิด แม้ว่าการพัฒนาด้านการคิดและสติปัญญาจะเจริญพัฒนาต่อมาภายใต้อิทธิพลของการอบรมเลี้ยงดู และสิ่งแวดล้อม แต่คุณภาพของสมองที่บุคคลได้รับจะเป็นพื้นฐานเบื้องต้น ดังเช่น ที่พระพุทธเจ้าได้ทรงตรัสรู้ธรรมได้ด้วยตนเองด้วยปัญญาของพระองค์ แต่การเกิดมโนธรรมในมนุษย์ พระองค์ได้ทรงแบ่งประเภทของบุคคลออกเป็นดอกบัวประเภทต่าง ๆ บุคคลที่เป็นประเภทดอกบัวที่อยู่บานชูช่อเหนือน้ำ คือ บุคคลที่สามารถเรียนรู้และประจักษ์ในความดีและความชั่วด้วยปัญญานั้นเอง ส่วนบุคคลที่เป็นประเภทดอกบัวประเภทอื่น ๆ ก็อาจสามารถรู้ผิดชอบชั่วดีได้ด้วยการอบรมสั่งสอนตามระดับความสามารถของสติปัญญา นอกจากนี้ สัญชาตญาณแห่งชีวิต (Life instinct) ของมนุษย์ ทำให้มนุษย์คิดหาแนวทางในการที่จะมีชีวิตอยู่รอด และการมีสติปัญญาในระดับที่สูง ทำให้มนุษย์สามารถคิด พิจารณา และแยกแยะเหตุและผลได้เพื่อมีชีวิตอยู่รอดได้อย่างยั่งยืน

2) ตัวกำหนดมาจากสภาพจิต จากแนวความคิดที่ว่า จริยธรรมมีแหล่งกำเนิดจากความรู้สึกผิดชอบชั่วดี ซึ่งเกิดขึ้นจากมโนธรรมที่อยู่ในความรู้สึกนึกคิด ดังนั้น แหล่งกำเนิดของคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นคุณภาพของสมองในการคิด และคุณภาพของจิตที่สามารถแยกแยะความถูก ความผิดได้เป็นพื้นฐาน สภาพของจิตนั้นทำให้บุคคลจดจำสิ่งที่เคียดแค้น บาดหมางใจ หรือรู้สึกผิดตลอดเวลากับการตัดสินใจที่พลาดพลั้งไป ดังนั้นสภาพจิตก่อให้เกิดอารมณ์และความรู้สึกที่อาจนำไปสู่การมีคุณธรรมและจริยธรรมและการขาดคุณธรรมและจริยธรรมได้เท่า ๆ กัน แต่อย่างไรก็ตาม คุณธรรมและจริยธรรมมีความสัมพันธ์กับสติปัญญา นักบริหารการศึกษาที่มีคุณสมบัติด้านสติปัญญาย่อมได้เปรียบในด้านความคิดและการแสวงหาเหตุผลและสามารถพิจารณาผลที่จะบังเกิดขึ้นจากการกระทำของตนได้ นักบริหารที่มีสติปัญญาในระดับสูงจะเป็นผู้ที่สามารถคิดแก้ปัญหาโดยยึดหลักเหตุผลที่ให้ประโยชน์สุขแก่ตนเองและไม่ทำให้ตนเองได้รับความเดือดร้อนในภายหลังได้ ซึ่งกล่าวได้ว่าเกิดเป็นผลประโยชน์ที่ยังความสุขมาให้ได้อย่างยั่งยืน

8.3.2 แหล่งกำเนิดภายนอกตัวบุคคล ส่วนสาเหตุภายนอกตัวบุคคล ซึ่งในการที่บุคคลนั้นจะทำความดี หรือละเว้นการกระทำที่ไม่น่าพึงปรารถนา



มาน้อยเพียงใดนั้น สาเหตุที่สำคัญ คือ คนรอบข้าง กฎระเบียบ สังคม วัฒนธรรมและสถานการณ์ที่บุคคลประสบอยู่ นอกจากสภาพแวดล้อมในการทำงาน การมีหรือการขาดแคลนสิ่งเอื้ออำนวยในการทำงาน ตลอดจนบรรยากาศทางสังคมในที่ทำงาน กลุ่มเพื่อน และวัฒนธรรมในองค์กร จะมีผลต่อพฤติกรรมการทำงาน และสุขภาพจิต ตลอดจนความสุขความพอใจในการทำงาน วริยา ชินวรรโณ (2558, หน้า 484 – 498) ได้อธิบายถึงอิทธิพลที่เป็นผลต่อการเกิดคุณธรรมและจริยธรรมในประเทศไทยซึ่งเริ่มมีขึ้นในสมัยสมเด็จพระจุลจอมเกล้าเจ้าอยู่หัว ซึ่งอาจกล่าวได้ว่าเป็นรากฐานของแหล่งคุณธรรมจริยธรรม ซึ่งสามารถนำมาอธิบายได้ ดังนี้

#### 1) อิทธิพลของคำสาบานกฎหมาย ระเบียบและวินัย

หลักจริยธรรมที่ได้จากคำสาบาน ถือเป็นราชประเพณีที่ผู้บริหารบ้านเมืองต้องกระทำ นอกจากกฎหมายที่ระบุไว้เป็นจริยธรรมหรือวินัยของผู้ปฏิบัติงาน การให้คำสาบานจึงเป็นการกำหนดพฤติกรรมที่เป็นคุณธรรมจริยธรรมซึ่งเป็นเงื่อนไขผูกมัดด้วยวาจาที่เชื่อมโยงกับความศักดิ์สิทธิ์ของพิธีกรรม ซึ่งทำให้เกิดเป็นข้อกำหนดแนวทางความประพฤติซึ่งมีวัฒนธรรมเป็นตัวกำกับอยู่ด้วยและอาจกลายมาเป็นกฎเกณฑ์ในที่สุด

#### ส่วนในเรื่องของกฎหมายในปัจจุบัน นักบริหารต้อง

คำนึงถึงหลักกฎหมายอย่างเป็นธรรม กฎหมายบ้านเมืองเป็นตัวกำหนดคุณธรรมและจริยธรรมในด้านการกระทำต่อกันในการดำเนินชีวิตและการประกอบอาชีพ เพื่อขจัดความขัดแย้งระหว่างประชาชนในประเทศนั้น ๆ ประชาชนจำเป็นต้องเรียนรู้และต้องปฏิบัติตามกฎหมายที่เป็นเป็นกฎหมายสำหรับประชาชนซึ่งส่วนใหญ่จะเป็นการดำเนินชีวิตประจำวันซึ่งเป็นเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม

#### 2) อิทธิพลของศาสนา ทุกศาสนาย่อมมีคำสั่งสอนเป็นศีล

และธรรมให้บุคคลผู้นับถือและศรัทธาให้การยอมรับและเชื่อฟัง พร้อมทั้งจะปฏิบัติตามโดยไม่มีเงื่อนไข ดังเช่น พุทธศาสนาซึ่งเป็นศาสนาประจำชาติของประเทศไทย ได้กล่าวแถลงธรรมในการบริหารจัดการและการปกครองแผ่นดินของพระมหากษัตริย์ อันได้แก่ ทศพิธราชธรรม จักรวรรดิวัตร ราชสังคหวัตถุและราชสวัสดิธรรม เป็นต้น (วริยา ชินวรรโณ, 2558, หน้า 484 – 498) ธรรมเหล่านี้อันที่จริงแล้วเป็นหลักธรรมที่ข้าราชการ ผู้บริหารและผู้ประกอบวิชาชีพต่าง ๆ ควรยึดถือปฏิบัติตามด้วย

ทศพิธราชธรรม คือ ธรรมของพระราชา มีข้อปฏิบัติรวม 10 ประการ ซึ่งนำมาประยุกต์ใช้ได้กับหลักการบริหารอย่างมีคุณธรรมและจริยธรรมได้ ดังนี้

- (1) ทาน คือ การให้ทานทรัพย์สินสิ่งของ
- (2) ศีล คือ ความประพฤติที่ดีงาม
- (3) ปริจาคะ คือ การบริจาค การยอมสละผลประโยชน์ส่วนตน เพื่อผลประโยชน์ส่วนรวม
- (4) อาชวะ คือ ความซื่อตรงต่อตนเองและผู้อื่น มีความเป็นกลาง คือ ความไม่ลำเอียงหรือมีอคติ
- (5) มัทวะ คือ ความสุภาพอ่อนโยนต่อปวงชนทั้งปวง มีสัมมาคารวะ
- (6) ตบะ คือ มีความเพียร ไม่เกียจคร้าน มีความพยายามแสวงหาแนวทางสู่ความสำเร็จ
- (7) อักโกธะ คือ ความไม่โกรธ การทำจิตใจให้สงบ มีสติ และรู้เหตุผลอยู่ตลอดเวลา
- (8) อวิหิงสา คือ ความไม่เบียดเบียนข่มเหง ความไม่ล่วงละเมิดสิทธิของผู้อื่น
- (9) ขันติ คือ ความอดทน ความคงสภาพให้สามารถต่อสู้กับอุปสรรคได้โดยไม่ท้อถอย
- (10) อวิโรธนะ คือ ไม่ประพฤติผิดในธรรม ไม่ผิดพลาดเป็นผู้ที่ทำแต่ความดีและได้ผลลัพธ์ของการกระทำที่ดี

#### 8.4 ความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมกับอาชีพ

คุณธรรมและจริยธรรม มีความสำคัญอยู่ที่การให้คุณค่าของบุคคลจนเกิดเป็นความประทับใจอย่างลึกซึ้งซึ่งเรียกว่าเป็นค่านิยมเฉพาะของบุคคลต่อสิ่งนั้น ๆ จริยธรรมที่เกิดจากค่านิยมอาจแบ่งออกได้เป็น 2 ประการ ประการแรก คือ ค่านิยมพื้นฐาน เป็นค่านิยมที่ทำให้บุคคลมีคุณธรรมประจำใจ มีธรรมเนียมประเพณีที่ดี กฎหมาย และกฎระเบียบที่ควบคุมสังคม และประการที่ 2 คือ ค่านิยมวิชาชีพ ทำให้บุคคลมีอุดมการณ์ประจำวิชาชีพ มีจรรยาบรรณวิชาชีพหรือมีพระราชบัญญัติวิชาชีพ เป็นต้น (จำเริญรัตน์ เจือจันทร์, 2558, หน้า 178 – 223) ซึ่งจะกล่าวถึงในเรื่องของจรรยาบรรณวิชาชีพในตอนต่อไปความสำคัญของคุณธรรมและจริยธรรมอาจแบ่งออกได้เป็น 3 ระดับ คือ

- 1) ระดับการดำรงชีวิต คุณธรรมและจริยธรรมจะเป็นตัวนำที่ทำให้บุคคลได้กำหนดพฤติกรรมของตนเอง เพื่อทำให้เกิดความสุข

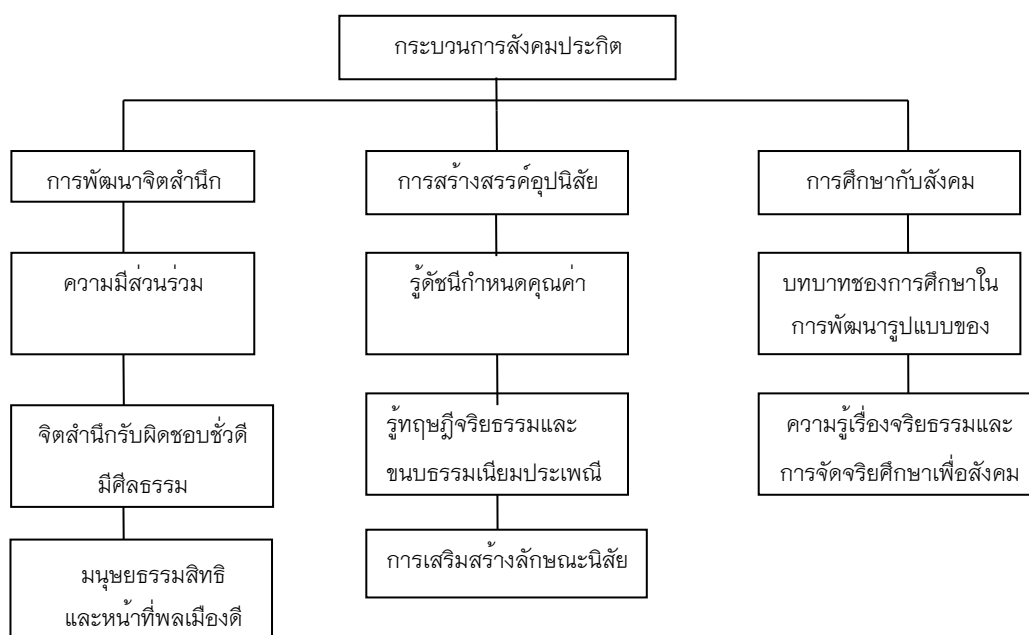
2) ระดับสังคม ความสุขของบุคคลที่อยู่ในกลุ่มเพื่อนและสังคม คือ การได้รับการยอมรับ บุคคลต้องอาศัยคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อรักษาไว้ซึ่งศักดิ์ศรี และส่งเสริมชื่อเสียง เกียรติคุณของบุคคล และในฐานะผู้ประกอบการวิชาชีพ เช่น จริยธรรม จะเป็นอุดมการณ์หรือจุดมุ่งหมายอันสูงสุดสำหรับวิชาชีพนักกฎหมายในอันที่จะให้ความ ยุติธรรม การดำรงไว้ซึ่งความสุขของสังคม และการใช้เหตุผลยิ่งกว่าการกระทำตาม อำนาจใจ (วิชา มหาคุณ, 2546)

3) ระดับโลก คุณธรรมและจริยธรรมอาจกล่าวได้ว่าเป็น หลักธรรมที่คุ้มครองโลกให้อยู่รวมกันได้อย่างสันติสุข โดยเฉพาะในโลกยุคโลกาภิวัตน์ ที่ก่อให้เกิดความเปลี่ยนแปลงทางด้านเศรษฐกิจและสังคมก่อให้เกิดการแพร่กระจายใน ด้านข้อมูลข่าวสาร รวมทั้งการไหลของวัฒนธรรมที่แตกต่างกัน ในยุคนี้เป็นยุคของการ แข่งขันและท้าทายความสามารถในการดำเนินการบริหารทุกสาขา รวมทั้งธุรกิจการค้าโลก สากล

การดำรงชีวิตตามปกติสุขของมนุษย์จะมีปัญหาถ้ามนุษย์ เกิดความวิตกกังวลและสับสนในเรื่องของคุณธรรมและจริยธรรม และเรียกร้องสิ่งนี้เพื่อ ความอยู่รอดร่วมกันอยู่ตลอดเวลา จะพบว่าความไม่มีคุณธรรมและจริยธรรมของประเทศ หนึ่งอาจทำลายล้างสันติสุขของทุกประเทศในโลกนี้ได้ แต่ทว่าความมีคุณธรรมและ จริยธรรมต้องได้รับการปลูกฝังด้วยการอบรมสั่งสอนให้ติดแน่นอยู่ในระบบความคิดซึ่ง ต้องใช้ระยะเวลายาวนานพอสมควร

### 8.5 การพัฒนาและการปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรม

คุณธรรมจริยธรรมเกิดขึ้นมาพร้อม ๆ กับการพัฒนาการด้าน สติปัญญาและการอบรม กล่อมเกลาให้รู้จักผิดชอบชั่วดีของสังคม คุณธรรมจริยธรรมจึง เป็นพฤติกรรมที่เกิดจากการเรียนรู้ ทั้งในระบบนอกโรงเรียนและในโรงเรียน การศึกษา คือ การพัฒนาคุณภาพชีวิต ทำให้ชีวิตมีคุณค่าและกำกับให้ตนเองเป็นผู้ที่มีพฤติกรรมอันพึง ประสงค์ด้วยการปลูกฝังพื้นฐานด้านจริยธรรมในด้านต่าง ๆ กระบวนการปลูกฝัง



ภาพประกอบ 11 กระบวนการสังคมประกิด

ที่มา: ประภาศรี สีหอำไพ (2550, หน้า 41)

8.5.1 การศึกษาเพื่อการปลูกฝังจริยธรรม การศึกษาเป็นการให้ความรู้ในเรื่องจริยธรรม การให้การศึกษา รวมถึงการอบรมบ่มนิสัย ให้เรียนรู้สิ่งที่ถูกผิด และการตัดใจเตือนให้เกิดความสำนึกในความถูกต้องและความผิด

8.5.1.1 การปลูกฝังพื้นฐานด้านวิชาการ การเรียนการสอน การศึกษาของไทยมีความเกี่ยวข้องกับศาสนาอย่างเป็นเนื้อเดียวกัน ดังนั้นจะเห็นได้ว่าหลักสูตรต่าง ๆ ที่นำมาใช้จะมีลักษณะแนวทางที่เป็นไปในทางเดียวกันกับพุทธปรัชญา

8.5.1.2 การปลูกฝังพื้นฐานด้านชีวิตและสังคม การปลูกฝังคุณธรรมและจริยธรรมในการดำรงชีวิตทางด้านสังคมก็จะนำพระธรรมที่เป็นคำสั่งสอนของพระพุทธเจ้ามาเป็นหลักในการคิดและการแก้ปัญหาในเชิงคุณธรรมจริยธรรมการอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุขภายใต้กฎเกณฑ์ของสังคมและจิตสำนึกที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น

8.5.1.3 การปลูกฝังพื้นฐานด้านจิตวิทยา เป็นพื้นฐานที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้ด้วยการคิด การหยั่งเห็น การคิดอย่างมีวิจารณญาณ มีการไตร่ตรองจนเกิดความเข้าใจ จนเกิดเป็นจิตสำนึก การศึกษาจึงต้องมุ่งอบรมให้บุคคลคิดเป็น ทำเป็นและแก้ปัญหาเป็น ซึ่งมีความมุ่งหมายปลายทาง คือให้คิดดี ทำดีและแก้ปัญหาได้ดี การศึกษาจิตวิทยาทำให้เข้าใจธรรมชาติความต้องการของมนุษย์เพื่อให้เข้าใจตนเองและผู้อื่นด้วย การสร้างแรงจูงใจตนเองเพื่อให้สามารถพัฒนาไปสู่ความดีงามได้

เนื่องจากจริยธรรมคุณธรรมเป็นสิ่งที่เกิดขึ้นจากการได้รับประสบการณ์และจากการอบรมสั่งสอน ซึ่งแนะนำให้มองเห็นความผิด ชอบ ชั่ว ดี บุคคลมักจะได้รับการอบรมเลี้ยงดูจากกลุ่มที่เป็นตัวแทนทางสังคมที่ทำหน้าที่ รับผิดชอบในการอบรมเลี้ยงดูให้บุคคลในสังคมเป็นผู้ที่ตระหนักรู้และมีพฤติกรรมที่กล่าวได้ว่า เป็นผู้มีจริยธรรมคุณธรรม คือ ครอบครัว โรงเรียน เพื่อน สื่อสารมวลชน และศาสนา บุคคลในกลุ่มสังคมเหล่านี้ต้องพยายามค้นหาวิธีการเพื่อพัฒนาและปลูกฝังจริยธรรมคุณธรรม

8.5.2 การพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมด้วยการปลูกฝังค่านิยม การปลูกฝังค่านิยม เป็นวิธีการปลูกฝังที่เริ่มต้นด้วยกระบวนการในขั้นพื้นฐาน เช่น

8.5.2.1 กำหนดพฤติกรรมที่พึงปรารถนาตามคุณธรรม จริยธรรมอย่างสอดคล้องกัน

8.5.2.2 เสนอตัวอย่างพฤติกรรมที่พึงปรารถนา พร้อมทั้ง แสดงให้เห็นผลดีผลเสีย

8.5.2.3 ประเมินพฤติกรรมที่สอดคล้องและไม่สอดคล้อง กับคุณธรรมและจริยธรรมโดยใช้เกณฑ์ผลของพฤติกรรมต่อตนเอง หมู่คณะและสังคม

8.5.2.4 แลกเปลี่ยนและวิจารณ์การประเมินในกลุ่ม

8.5.2.5 ฝึกปฏิบัติให้บุคคลกระทำด้วยใจสมัครและให้ ประเมินผลสำเร็จด้วยตนเอง

8.5.2.6 ย้ำให้บุคคลรับเอาพฤติกรรมที่สอดคล้องกับ จริยธรรมและคุณธรรมโดยให้นำมาเป็นส่วนหนึ่งของตน

8.5.2.7 การปฏิบัติอย่างต่อเนื่องและการชักชวนให้ผู้อื่น ประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่เหมาะสมกับจริยธรรมและคุณธรรม

8.5.2.8 พัฒนาค่านิยมจากระดับญาติพี่น้องไปสู่หมู่คณะ และสังคม เช่น เริ่มต้นจากความกตัญญู ความเสียสละ ความสามัคคีในหมู่พี่น้อง หมู่คณะ และสังคมไปจนถึงประเทศชาติ

8.5.2.9 จัดกิจกรรมเสริม เช่น กิจกรรมรณรงค์ นิทรรศการ การประชุม สัมมนา การอภิปราย การศึกษากรณี การจัดงานประเพณี เป็นต้น

8.5.3 การพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมด้วยการใช้สติปัญญา มนุษย์เกิดมาพร้อมด้วยสติปัญญาที่ติดตัวมาแต่กำเนิดแม้ว่าจะมีสติปัญญาที่ไม่เท่ากัน สติปัญญาเป็นเครื่องมือในการดำรงชีวิตของมนุษย์ สามารถพัฒนาให้เพิ่มพูน

ความสามารถได้สติปัญญา คือ ความฉลาด ผู้ที่มีสติปัญญาดีคือผู้ที่สามารถคิดแก้ไข ปัญหาได้ดีเนื่องจากเข้าใจปัญหาได้ดี นอกจากนี้ยังเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวได้อย่างมีประสิทธิภาพ ในการพัฒนาจริยธรรมคุณธรรมของนักบริหารนั้น เนื่องจากเป็นผู้ที่มีสติปัญญาอยู่ในเกณฑ์ที่เหนือผู้อื่น วิธีการพัฒนาด้วยการใช้สติปัญญาจึงน่าจะกระทำได้อย่างเป็นผลดี วิธีการพัฒนาจริยธรรมและคุณธรรมด้วยการใช้สติปัญญา ประภาศรี สีหอำไพ (2550, หน้า 243) เสนอแนะ เช่น

8.5.3.1 กลุ่มสัมพันธ์ การสร้างความเข้าใจสมาชิกในแก่มุมที่เป็นเชิงบวกและการปรับพฤติกรรมความคิดของกลุ่ม

8.5.3.2 การสืบสวนสอบสวน เป็นการใช้วิธีซักถามเพื่อให้ได้คำตอบของผลของการกระทำที่นำไปสู่ความสุขหรือความทุกข์ระดับบุคคล ระดับกลุ่ม และระดับสังคม

8.5.3.3 การแสดงบทบาทสมมติ เพื่อให้เกิดแนวความคิดในการแก้ปัญหาในเชิงคุณธรรมและจริยธรรมร่วมกัน

8.5.3.4 การเล่นเกม มาสู่หลักการของความคิดที่จะทำให้อุบัติเหตุซึ่งอาจเกิดผลกระทบที่ไม่พึงประสงค์สะท้อนกลับมายังตนเอง

8.5.3.5 การใช้สื่อโสตทัศนอุปกรณ์ ให้ดูตัวอย่างภาพการแสดงพฤติกรรมเพื่อนำมาวิเคราะห์

8.5.3.6 การจัดค่ายจริยธรรม เพื่อให้บุคคลที่ประสบการณ์ในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น ในสถานการณ์ที่จำเป็น

การจัดกิจกรรมเพื่อสร้างเสริมปัญญาเป็นแนวทางที่ทำให้ได้มีโอกาสคิดในสถานการณ์ที่ตนเองเป็นบุคคลภายนอกหรือผู้สังเกตการณ์ เนื่องจากบุคคลมักจะมองไม่เห็นแนวทางเมื่อตกอยู่ในสถานการณ์ที่เข้ามามีส่วนเกี่ยวข้อง การแก้ปัญหาทางจริยธรรมจึงอาจมีสภาพคล้ายเส้นผมบังภูเขาได้

### บทสรุป

การมีคุณธรรม จริยธรรม หลักการสำคัญที่ให้ไว้สำหรับบุคคลหรือสังคมได้ไปประยุกต์ใช้ในการดำรงชีวิต จะช่วยให้บุคคลปฏิบัติงานได้อย่างราบรื่น มีความสำเร็จในงานที่ทำ เป็นคนดีของครอบครัว สังคม และประเทศชาติ สำหรับครูกับคุณธรรมนั้นจะต้องเป็นของคู่กัน หากครูขาดคุณธรรมเมื่อใดก็เหมือนกับนักบวชที่ไร้ศีลคุณธรรมเป็นอุปนิสัยอันดีงามที่สะสมอยู่ในจิตใจ ซึ่งได้มาจากความเพียรพยายามที่จะ

ประพุดิปฏิบัติในสิ่งที่ถูกต้อง ดึงาม ติดต่อกันมาเป็นเวลานาน คุณธรรมจะมี ความสัมพันธ์กับหน้าที่ เพราะกระทำหน้าที่จนเป็นนิสัย

9. การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิด ทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การตระหนักรู้ในหน้าที่ของ ตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการ ทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของ ทุกฝ่าย ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

#### 9.1 ความหมายของการเจรจาต่อรอง (Negotiation)

Nelson and Quick (2006, p. 439) กล่าวว่า การเจรจาต่อรอง เป็นกระบวนการ ร่วมมือ เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ความขัดแย้งที่สลับซับซ้อนที่ทำให้ทั้ง สองฝ่ายยอมรับได้

Lewicki, Barry and Sounders (2010, p. 3) ได้ให้ความหมาย ว่า เป็นการใช้คำของการเจรจาในสถานการณ์ที่ทั้งสองฝ่ายสามารถชนะได้ทั้งคู่ หรือ win-win situation เช่น มีฝ่ายหนึ่งต้องการหาทางแก้ไขจากอีกฝ่าย และทางแก้ันทำให้ทั้ง สองฝ่ายมีผลประโยชน์ร่วมกัน

Aaron (2011, p. 16) ได้ให้ความหมาย การเจรจาต่อรอง (Negotiation) คือ กระบวนการที่บุคคลใช้จัดการกับความแตกต่าง ข้อโต้แย้งเกี่ยวกับ สัญญาแรงงาน เงื่อนไขการขายหรือสัญญาพันธมิตรอันซับซ้อนระหว่างบริษัท เราแก้ปัญหาความขัดแย้งดังกล่าวโดย ผ่านการเจรจาต่อรอง ซึ่งเป็นการหาข้อตกลงผ่าน การสนทนา

นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการชาวไทยที่ได้กล่าวถึง ความหมายการ เจรจาต่อรอง (Negotiation) ไว้หลายท่าน อาทิ

สุคนธ์ มณีรัตน์ (2560, หน้า 26) ได้สรุปไว้ว่า การเจรจา ต่อรองเป็นเป็นการเจรจาระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่ตกลงเจรจาเพื่อหา ข้อยุติใน ประเด็นของการที่จะต้องตัดสินใจ ข้อขัดแย้ง หรือในประเด็นที่เป็นผลประโยชน์ที่ต่างฝ่าย ก็มีผลประโยชน์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ยอมรับกันได้ที่ของคู่เจรจา

## 9.2 แนวคิดและทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง

วัตกิน (Watkins, 2003, pp. 13 – 27) ซึ่งได้กล่าวถึงหลักแนวคิดที่สำคัญของการเจรจาต่อรอง สรุปได้ 4 ประการคือ

1. การรับรู้ BATNA (Best Alternative To a Negotiated Agreement) หมายถึง ทางเลือกที่ดีที่สุดหากไม่มีข้อตกลง เป็นวิธีการผู้เจรจาหากข้อตกลงที่กำลังเจรจากำลังอยู่ ผู้เจรจาไม่ได้ผลประโยชน์ที่พอใจ ผู้เจรจา ต้องรู้ทางเลือกอื่นที่ดีกว่าทุกครั้งก่อนการเจรจา มิฉะนั้น ผู้เจรจาจะไม่รู้ว่า ข้อตกลงนั้นฝ่ายตนได้ผลประโยชน์ที่น่าพอใจหรือไม่

2. จุดพึงพอใจน้อยที่สุดที่พึงรับได้ (Reservation price) หมายถึงจุดที่เรามีความพึงพอใจน้อยที่สุด ถ้าจะมีการทำข้อตกลง

3. เขตพื้นที่ที่สามารถตกลงกันได้ ZOPA (zone of possible agreement) เป็นช่วงของข้อตกลงที่แต่ละฝ่ายยังสามารถเจรจาทกลงกันได้และเป็นผลประโยชน์แก่ทั้งสองฝ่ายมากกว่าทางเลือกอื่น

4. การแลกเปลี่ยนที่สร้างสรรค์ จะเกิดขึ้นในการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการเป็นเรื่องของจุดยืนของแต่ละฝ่ายว่าสามารถจะมีการเปลี่ยนจุดยืนได้ พร้อมกับข้อเสนอในการแลกเปลี่ยนจุดยืนดังกล่าวผู้เจรจาต้องพิจารณาให้ถ้วนถี่ว่า หากเรามีข้อเสนอที่มีค่าให้กับคู่เจรจาของเราออกไป เราควรจะขออะไรที่มีค่าสำหรับเรา เป็นการแลกเปลี่ยนด้วย จะต้องคิดและค้นหาให้ได้ว่า สิ่งที่มีคุณค่าน้อยสำหรับเขาแต่มีคุณค่ามากสำหรับเรามาแลกเปลี่ยน

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2551, หน้า 19 – 43) ได้กล่าวถึงแนวทางที่นิยมในการเจรจาต่อรอง ดังนี้

1. แนวทางด้านจิตวิทยา (Psychological Approach) เป็นแนวทางการใช้หลักจิตวิทยาพูดจา หวานล่อมและดำเนินการทุกอย่าง เพื่อประสบความสำเร็จซึ่งข้อยุติในด้านใดด้านหนึ่ง คู่เจรจาจะต้องพยายามทำความเข้าใจถึงนิสัยใจคอของคู่เจรจา อารมณ์ แรงบีบคั้น แนวความคิด ท่าที บทบาทและสถานภาพของคู่เจรจา
2. แนวทางทฤษฎีเกม (Game Theory) เป็นทฤษฎีที่ใช้กันในวงการต่าง ๆ ไม่ว่าจะเป็นในทางรัฐศาสตร์ ในการประเมินสถานการณ์ตลอดจนใช้ในการเจรจาต่อรอง ทฤษฎีเกมนั้นตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คู่เจรจา นั้นจะมีความรู้ ความสามารถ เท่าเทียมกันและมีข้อมูลมากเท่าเทียมกัน อย่างไรก็ตาม ในความเป็นจริงนั้น เป็นเรื่องยาก



ที่คู่แข่ง จะมีความรู้ความสามารถและข้อมูลต่าง ๆ เท่าเทียมกัน ยกเว้นในกรณีที่มีการเจรจาทางการทูตซึ่งจะมีการเตรียมการและประกอบด้วยบุคคลมากมายที่มีความรู้ความสามารถซึ่งจะอธิบายแนวทางต่าง ๆ ได้ดีในการเจรจา ทฤษฎีเกม (Game Theory) แยกออกได้ 3 ลักษณะคือ ลักษณะแรกคือ เกมศูนย์ (Zero Sum Game) การเจรจาใด ๆ มีผู้ได้กับผู้เสีย ในการเจรจานั้น ถ้าหากมีผู้ได้และผู้เสีย การเจรจาจะไม่ประสบผลสำเร็จเลยเนื่องจากผู้เสียจะไม่ยอมเจรจาด้วย ทั้งนี้ การเจรจานั้นจะต้องตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คู่เจรจานั้นจะได้ผลประโยชน์จากการเจรจาร่วมกัน ลักษณะที่สองคือ เกมลบ (Negative Sum Game) คือ การเจรจาใด ๆ ก็ตามที่ส่งผลกระทบต่อที่จะทำให้คู่แข่งเสียประโยชน์ทุกฝ่ายจึงต้องพยายามหาทางเจรจาต่อกันเพื่อหลีกเลี่ยงเกมลบ ลักษณะที่สามคือเกมบวก (Positive Sum Game) คือการเจรจาที่ประสบความสำเร็จได้นั้นจะต้องนำไปสู่ข้อยุติที่เป็นผลดีต่อทุกฝ่าย การเจรจาจึงต้องอยู่บนสมมติฐานว่า ความสำเร็จต้องขึ้นอยู่กับข้อสรุปที่ทุกฝ่ายเป็นฝ่ายได้ (Win-Win Position)

3. ทฤษฎี H.M.L. หมายถึงการที่คู่แข่งมีความตั้งใจในการหาข้อยุติในเรื่องของช่องว่างหรือข้อขัดแย้งระหว่างกัน โดยที่จะต้องมีการมีข้อสรุปที่มีประโยชน์ต่อคู่กรณีทุกฝ่าย กระบวนการในการเจรจาต่อรองจึงมีลักษณะเหมือนการเดินทางของคู่แข่งเจรจาสองฝ่ายที่ห่างไกลกันเพื่อที่จะมาสู่ทิศทางที่ใกล้กัน การเจรจาต่อรองจึงมีอุปมาอุปไมยเหมือนการเข้าหากันระหว่างคู่แข่ง

วิชัย โถสุวรรณจินดา (2554, หน้า 24 - 29) กล่าวไว้ว่า ทฤษฎีที่ใช้ในการเจรจาต่อรองที่สำคัญมี 4 ทฤษฎี คือ

1. ทฤษฎีเกม (Game Theory) ทฤษฎีนี้มองการเจรจาต่อรองเหมือนการเล่นเกมที่หนึ่ง โดยตั้งอยู่บนสมมติฐานว่า คู่เจรจานั้นมีความรู้ความสามารถเท่าเทียมกัน และมีข้อมูลมากเท่า ๆ กัน ความสำเร็จในการเจรจาต่อรองจึงอยู่ที่การใช้กลยุทธ์ต่าง ๆ ในการเจรจาต่อรองของคู่แข่งและแนวคิดในการเจรจา ทฤษฎีเกม แบ่งออกเป็น 3 ลักษณะ คือ เกมศูนย์ เกมลบ และเกมบวก

2. ทฤษฎี H.L.M. ตามแนวคิดของทฤษฎี H.L.M. ถือว่าเมื่อคู่แข่งเข้าสู่การเจรจาต่อรองแต่ละ ฝ่ายจะมีเป้าหมายในการเจรจาต่อรองเป็น 3 ระยะ คือ

“H” (High) เป็นการบรรลุผลสูงสุดตามเป้าหมายที่วางไว้ 100% ในการเจรจาต่อรอง ซึ่งถือเป็นเป้าหมายในอุดมคติ (Ideal Position)

“M” (Medium) เป็นเป้าหมายระดับกลาง ซึ่งแม้ไม่บรรลุเป้าหมายสูงสุด แต่หากได้เป้าหมาย ระดับกลาง ก็ถือว่าได้บรรลุผล 75%

“L” (Low) เป็นจุดต่ำสุด (Bottom Line) ที่คู่เจรจาจะรับได้ ถือว่าได้อย่างน้อย 50% และถือเป็นระดับต่ำสุดที่จะยอมรับได้ในการเจรจาต่อรอง หากบรรลุผลต่ำกว่านี้ จะไม่ยินยอมตกลงด้วย

3. ทฤษฎีปัจจัยในการเจรจาต่อรอง (Exchange Factors) มองว่าการเจรจาต่อรองไม่ได้มีปัจจัย การต่อรองเพียงปัจจัยเดียว แต่อาจมีได้หลายปัจจัย ขึ้นอยู่กับเงื่อนไขและความต้องการของคู่เจรจา และปัจจัยการเจรจาต่อรองนั้นมีทั้งที่จับต้องได้ (Tangible Factors) และปัจจัยที่จับต้องไม่ได้ (Intangible Factors) บางปัจจัยก็คิดคำนวณเป็นเงินได้ ขณะที่บางปัจจัยไม่สามารถคำนวณเป็นเงินได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับเป้าหมายในการเจรจาของแต่ละฝ่าย ตัวอย่างปัจจัยในการเจรจาต่อรอง ได้แก่ 1) ราคา 2) ปริมาณ 3) เวลา 4) การบริการ 5) ระยะทาง 6) คุณภาพ 7) ชื่อเสียง 8) ความสัมพันธ์ 9) ความไว้วางใจ

4. ทฤษฎีทางเลือกในการเจรจาต่อรอง (BATNA-Best Alternative to Negotiated Agreement) ทฤษฎีนี้เห็นว่าในการเจรจาต่อรองให้ประสบความสำเร็จนั้น ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง และสามารถใช้อย่างเลือกที่ดีที่สุดในการเจรจาต่อรอง หากไม่สามารถตกลงกันได้ ก็ยังมีทางเลือกอื่นไว้สำรองใช้ เช่น ผู้ที่ไปสมัครงานใหม่ ขณะที่มีงานทำอยู่แล้ว ย่อมมีอำนาจต่อรองที่ดีกว่าผู้ที่ยังไม่มีการสมัครงาน เพราะแม้ไม่อาจตกลงในงานใหม่ได้ ก็ยังสามารถทำงานเดิมต่อไปโดยไม่เสียหาย ขณะที่ผู้ว่างงานอาจต้องยอมทุกอย่างเพื่อให้ได้งานทำ

สจวร์ต มณีรัตน์ (2560, หน้า 48) ได้สรุปไว้ว่า แนวคิดทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง ผู้ที่เข้าสู่การเจรจาต่อรอง จะต้องมีการวัดอุปสงค์ เพื่อจะให้ได้ตามข้อเสนอของตน ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าหากได้ข้อสรุปที่ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ อดไรคือจุดข้อตกลงที่เราพึงพอใจน้อยที่สุด ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้ว่าจุดช่วงของการเจรจาช่วงใดที่พอจะมีโอกาสหาข้อสรุปที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ หรือการปรับจุดยืน โดยการแลกเปลี่ยนข้อเสนอใหม่พร้อมกับสิ่งที่ฝ่ายตน ต้องการที่สามารถจะสร้างคุณค่าในความต้องการ เป็นที่พอใจของแต่ละฝ่ายได้

### 9.3 รูปแบบการเจรจาต่อรอง

รูปแบบการเจรจาต่อรองของ Watkins (2003, pp. 2 – 7)

Fossum (2009, pp. 335 – 338) และ Lewicki, Barry and Sounders (2010, pp. 32 – 72)

ได้กล่าวถึงรูปแบบการเจรจาต่อรองแบ่งเป็น 2 รูปแบบ คือ

1. การเจรจาต่อรองแบบแบ่งปันส่วน (Distributive Bargaining) คือเป็นการเจรจาที่เป็นสถานการณ์ของความขัดแย้ง ซึ่งแต่ละฝ่ายต้องการแต่ผลประโยชน์ของตัวเอง บางครั้งมีการปกปิดข้อมูล หรือมีการแสดงกิริยาขวางอำนาจเหนืออีกฝ่าย ผู้เจรจาจะต้องมีการวางแผนอย่างรอบคอบ การดำเนินการที่หนักแน่น น่าเชื่อถือ และตรวจตราดูปฏิกริยาของอีกฝ่ายโดยตลอด การต่อรองแบบแบ่งปันส่วนเป็นวิธีการที่สำคัญสำหรับขั้นตอนการเรียกร้องของการเจรจาทุกรูปแบบ

2. การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Integrative Negotiation) เป็นรูปแบบการเจรจาที่คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่าย ไม่เน้นจุดยืนแต่เน้นความต้องการและผลประโยชน์ของแต่ละฝ่าย สร้างทางเลือกที่จะให้ทุกฝ่ายได้ประโยชน์ร่วมกัน

สுகนธ์ มณีรัตน์ (2560, หน้า 39) สรุปได้ว่า รูปแบบการเจรจาต่อรองมี 2 รูปแบบ คือ การเจรจาต่อรองแบบแข่งขันซึ่งเป็นการเจรจาต่อรองที่มีแพ้ มีชนะ ถ้าไม่ชนะก็ให้แพ้กั้ทั้งสองฝ่าย กับการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการซึ่งทุกฝ่ายที่เข้าเจรจาดังกล่าวต่างฝ่ายต่างได้ประโยชน์ ไม่มีแพ้ หรือ ไม่มีชนะ หรือจะเรียกว่า เป็นการเจรจาต่อรองที่ทุกฝ่ายเป็นผู้ชนะ

### 9.4 กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง

กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง หมายถึง เทคนิคในการที่จะทำให้การเจรจาต่อรองได้บรรลุเป้าหมายอัน เป็นประโยชน์ต่อคู่เจรจา มีการวิเคราะห์คู่เจรจา จุดอ่อน จุดแข็งของคู่เจรจา การประเมินทางเลือก สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อม ทั้งนี้เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่คู่เจรจา ซึ่งได้มีนักวิชาการได้กล่าวถึงกลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองไว้หลายท่าน

Watkins (2003, pp. 46 – 67) กล่าวถึง กลยุทธ์การเจรจาต่อรองสรุปได้ดังนี้

1) การยอมรับ ฝ่ายตรงข้ามผู้โต๊ะเจรจา (Getting the Other Side to the Table) และอาจจะได้รับเสียหายหากไม่เจรจา

2) การเริ่มต้นที่ดี (Making a Good Start) การให้เกียรติฝ่ายตรงข้ามวงรอบการเจรจาในเชิงบวก อย่ามองข้ามความสำคัญของอาหารว่าง เริ่มต้นด้วยเรื่องเล็ก ๆ น้อย ๆ เพื่อให้ผ่อนคลาย หากฝ่ายตรงข้ามพูดจาเป็นทางการมาก เราก็ไม่ควรพูดเป็นกันเองมากเกินไป

3) การเจรจาต่อรองแบบแพ้-ชนะ (Tactics for Win Lose Negotiation) ซึ่งมีการสร้างจุดอ้างอิง โดยเสนอข้อแรกนั้นจะเป็นจุดอ้างอิงที่เข้มแข็งในเชิงจิตวิทยา การตอบโต้จุดอ้างอิงนี้ที่ฝ่ายตรงข้ามเป็นผู้เสนอก่อน ควรจะถามอย่างสุภาพถึงการสมเหตุสมผลของราคาที่จะตอบโต้ เตรียมพร้อมที่จะผ่อนปรน เสนอหลาย ๆ ทางเลือกเพื่อให้ได้ข้อตกลงที่ดี

4) การเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ (Tactics for Integrative Negotiations) เริ่มต้นด้วยการสร้างบรรยากาศที่ดี วงรอบการเจรจาในเชิงบวก ไม่ควรให้ข้อเสนอที่เร็วเกินไป สอบถามผลประโยชน์ที่สำคัญของทั้งสองฝ่าย เป็นนักฟังที่ดี พยายามให้มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง มีความยืดหยุ่น ค้นหาทางเลือกที่ใช้ความแตกต่างให้เกิดประโยชน์

5) การวงรอบการเจรจาและการประเมินอย่างต่อเนื่อง (Framing and Continual Evaluation) กำหนดกรอบการเจรจาเป็นการกำหนดทิศทางให้แต่ละฝ่าย

Fisher and Ury (2012, pp. 19 – 95) ได้กล่าวไว้สังเคราะห์ได้ว่า กลยุทธ์ในการเจรจา คือ 1) แยกผู้คนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) การต่อรองเพื่อสถานะจะก่อให้เกิดความขัดแย้ง การจัดการกับปัญหาที่สำคัญต้องแยกแยะแต่ละเรื่องออกจากกัน มีการสื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน แสดงความรู้สึกโดยไม่กล่าวโทษ รู้จักรักษาหน้าของฝ่ายตรงกันข้าม ตระหนักในอารมณ์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงกันข้ามอย่าตอบสนองต่อการที่อีกฝ่ายระเบิดอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่าย เคารพหน้ากับปัญหามีใช้ผู้คน 2) มุ่งเน้นความสนใจไม่ใช่สถานะ (Focus on Interests, Not Positions) อธิบายให้คู่เจรจา เข้าใจได้ว่า เราสนใจอะไร และอะไรคือความสนใจของคุณเจรจา มองการแก้ปัญหาไปข้างหน้ามิใช่ย่ำอยู่กับที่จงหนักแน่นแต่มีความยืดหยุ่น ตระหนักในผลประโยชน์แต่ยืดหยุ่นกับผู้คน 3) สร้างทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Invent Options for Mutual Gain) คิดค้นทางเลือกที่ยอมรับได้ ถามอีกฝ่ายว่าเขาต้องการแบบใด ขยายทางเลือกให้มากกว่าหนึ่งทางเลือกระบุความสนใจที่ร่วมกัน

4) ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ซึ่งเป็นรูปธรรม (Insist on Using Objective Criteria) ตีกรอบแต่ละปัญหาด้วยรูปแบบของการหาข้อตกลงด้วยเกณฑ์ซึ่งเป็นธรรมร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันในหลักการก่อน ก่อนที่จะมีข้อตกลง

มาโกโตะ (2551, หน้า 315 – 316) กล่าวถึง การเจรจาที่ได้ผลสรุปได้ว่า 1) การเจรจาต่อรองต้องมองหาผลประโยชน์ที่แตกต่าง เมื่อได้ประโยชน์ที่ต้องการก็สามารถตกลงกันได้ 2) ทิ้งความคิดเรื่องการเอาแพ้-ชนะ 3) อย่ากลัวเสียหน้า ต้องรู้จักการยอมให้ก่อน เพื่อที่จะรับในภายหลัง 4) อย่าพูดมากเกินไป เพราะอาจจะทำให้คำพูดบางคำทำให้การเจรจาล้มเหลวได้ 5) อำนาจในการต่อรองเปลี่ยนไปเปลี่ยนมาได้เสมอ จงวิเคราะห์แต่ละสถานการณ์ว่าอำนาจต่อรองอยู่ที่ใคร

ชาติชาย คงเพชรดิษฐ์ (2559, หน้า 25) กล่าวถึงทักษะการเจรจาต่อรองว่าการพัฒนาทักษะการสื่อสาร เพื่อการเจรจาเชิงผลได้ของบุคลากรนั้น มีความสำคัญอย่างมากต่อการเจรจาต่อรอง ทั้งภาษาพูด ภาษาเขียน รวมถึงการแสดงออกทางท่าทาง การแต่งกาย สีหน้า และแววตาของผู้พูด นอกจากนี้การสื่อสารยังเป็นปัจจัยที่ช่วยให้การเจรจาต่อรองประสบความสำเร็จหรือล้มเหลวได้ การเป็นนักเจรจาต่อรองที่ดีจำเป็นต้องพัฒนาทักษะ การสื่อสาร ให้สามารถใช้สร้างความประทับใจ และใช้ภาษาในการโน้มน้าวใจอีกฝ่ายหนึ่งให้ได้รับข้อตกลงที่ดี รวมถึงการระมัดระวังการเลือกใช้การสื่อสารที่ไม่ก่อให้เกิดการกระทบกระเทือนความรู้สึกของอีกฝ่ายด้วย

วัลลี ธรรมโกสิทธิ์ (2549, หน้า 48 – 50) กล่าวถึง กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรองสรุปได้ว่า การเจรจาต่อรองแบบยึดจุดยืน (Position Negotiation) ผู้เจรจาจะปิดบังข้อมูลของตน และต้องการข้อมูลของฝ่ายตรงข้ามมากที่สุดเท่าที่จะทำได้วัดผลสำเร็จจากการสูญเสียของฝ่ายตรงข้ามไม่ถามคำถามที่ตนเองไม่รู้คำตอบ คิดว่าฝ่ายตรงข้ามมีความตั้งใจที่แย่มาก ส่วนการเจรจาต่อรองแบบยึดผลประโยชน์ (Interest Negotiation) ผู้เจรจาจะช่วยกันสร้างความเข้าใจร่วมกันเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เป็นแรงจูงใจของแต่ละฝ่ายการสื่อสารเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่ต้องการมีการอธิบายอย่างเปิดเผย เปิดกว้างระหว่างทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง

สุคนธ์ มณีรัตน์ (2560, หน้า 269 – 271) ได้สรุปไว้ว่า กลยุทธ์ในการเจรจาต่อรอง จะใช้กลวิธีอย่างไรจะเกี่ยวข้อง กับรูปแบบการเจรจาต่อรอง หากรูปแบบการเจรจาต่อรอง เป็นแบบแข่งขันผู้เจรจาต่อรองจะต้องสร้างความได้เปรียบในการเจรจา จะไม่เปิดเผยข้อมูลของตน ส่วนการเจรจาต่อรองแบบบูรณาการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างได้

ประโยชน์ จะเริ่มต้นด้วยบรรยากาศที่ดี การให้เกียรติคุณเจรจาหาข้อสรุปที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย การแสดงความเห็นใจให้ความสนใจฟัง คำตอบโต้จากฝ่ายตรงข้าม พยายามสื่อสารแลกเปลี่ยนข้อมูลแบบสองทาง

10. การเสียสละ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์จากแนวคิดทฤษฎีที่ศึกษาค้นคว้าทั้งหมด สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ คือ การให้บริการแก่นักศึกษา การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ซึ่งมีนักการศึกษากล่าวสรุปไว้หลายท่าน ดังนี้

#### 10.1 ความหมายของความเสียสละ

นักจิตวิทยาและนักการศึกษาหลายท่านได้กล่าวว่า “ความเสียสละ” หรือ (Altruism) หมายถึง ผู้ที่ให้ความช่วยเหลือผู้อื่น หรือผู้ที่เห็นแก่ประโยชน์ของผู้อื่น ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของความเสียสละไว้หลายท่าน ดังนี้

โกวิท ประวาลพุกษ (2549, หน้า 584) ได้กล่าวว่า ความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว การให้ปันแต่คนที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังทรัพย์ กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง

แสง จันทร์งาม (2550, หน้า 10) ได้กล่าวว่า ความเสียสละ (Sacrifice) คือ การละความเห็นแก่ตัว การให้ปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง

นพวรรณ แก้วมัน (2562, หน้า 18 – 36) ความเสียสละ หมายถึง การเห็นความสำคัญของงานและส่วนรวมมากกว่าส่วนตน บริจาค ทรัพย์สิ่งของ เพื่อกิจการส่วนรวมตามความเหมาะสม บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ ไม่กระทำการใด ๆ ที่เป็นการเบียดเบียนผู้อื่นให้เป็นทุกข์ ปฏิบัติหน้าที่อย่างจริงจังด้วยความรับผิดชอบ และเห็นประโยชน์ของผู้อื่นและส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

จากความหมายข้าง ผู้วิจัย สรุปได้ว่า ความเสียสละ หมายถึง การละความเห็นแก่ตัว เห็นประโยชน์ของส่วนรวมมากกว่าส่วนตน ไม่ว่าจะเป็นการบริจาค ทรัพย์สิ่งของ เพื่อกิจการส่วนรวมตามความเหมาะสม บำเพ็ญตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวมอย่างสม่ำเสมอ

## 10.2 องค์ประกอบ และพฤติกรรมความเสียสละ

จักรพงษ์ นิลพงษ์ (2553, หน้า 23) ได้กล่าวสรุปว่า

องค์ประกอบ และพฤติกรรมความเสียสละ

- 1) การให้ทางกาย เช่น
  - 1.1) ช่วยผู้อื่นทำธุรกรรมที่ไม่มีโทษ
  - 1.2) ไม่นิ่งดูดาย
  - 1.3) ช่วยเหลืองานสาธารณประโยชน์
- 2) การให้ทางวาจา เช่น
  - 2.1) ช่วยเหลือให้คำแนะนำทั้งในทางโลกและทางธรรม
  - 2.2) ช่วยเจรจาเอาเป็นธุระให้สำเร็จประโยชน์
- 3) การให้ทางกำลังสติปัญญา เช่น
  - 3.1) การช่วยแสดงความคิดเห็นโดยตรงไปตรงมา
  - 3.2) ช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนแก่คนที่ไม่ทำผิด
  - 3.3) ช่วยคิดแนวทางที่ถูกที่ชอบ
  - 3.4) ช่วยเพิ่มพูนความรู้ให้แก่ผู้อื่นตามกำลังสติปัญญา
- 4) การให้ด้วยกำลังทรัพย์ เช่น
  - 4.1) แแบ่งปันเครื่องอุปโภค บริโภค ให้แก่ผู้ที่ขัดสนที่
  - 4.2) แแบ่งปันเงินทองให้แก่ผู้ที่ขัดสนสมควรให้
  - 4.3) สละทรัพย์เพื่อสาธารณกุศล
- 5) การให้ทางใจ เช่น
  - 5.1) ยินดีเมื่อเห็นผู้อื่นมีความสุข
  - 5.2) ไม่อาฆาตจองเวร
  - 5.3) ให้อภัยในความผิดของผู้อื่นที่สำนึกผิด
  - 5.4) ไม่นึกสมน้ำหน้าผู้อื่นเมื่อเพื่องพลา
  - 5.5) ไม่โลภอยากได้ของผู้อื่นมาเป็นของตน

สมควรให้

โกวิท ประวาลพุกษ (2551, หน้า 584) ได้กล่าวสรุปว่า ความเสียสละ ด้วยแสดงออกเป้นพฤติกรรมใดดังต่อไปนี้

- 1) รวมกิจกรรมที่ก่อให้เกิดการพัฒนาทางการศึกษากับศิษย์ทั้งในและนอกรั้วการอยู่เสมอ

- 2) ให้คำปรึกษากับศิษย์ในปัญหาต่าง ๆ ทั้งในและนอกเวลา  
ราชการอยู่เสมอ
- 3) แบ่งปันทรัพย์สินตามสมควร เพื่อให้กิจการของศิษย์หรือ  
สถาบันประสบความสำเร็จ
- 4) ช่วยเจรจาเป็นธุระในกิจการของศิษย์และสถาบันให้  
สำเร็จประโยชน์
- 5) ให้อภัยผู้อื่น ไม่แสดงอาการอาฆาตพยาบาท
- 6) ใจกว้าง รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 7) มีเหตุผล ไม่มุงายในความเชื่อของตน

### 10.3 ความสำคัญของการเสียสละ

ปัจจุบันสังคมกำลังประสบปัญหาต่าง ๆ ซึ่งเป็นสาเหตุหรือ  
รากฐานของปัญหานั้นส่วนหนึ่งเกิดจากความเห็นแก่ตัวของบุคคล การไม่รู้จักเสียสละและ  
ขาดคุณธรรมด้านต่าง ๆ ความเสียสละในเมื่อควรเสียสละ ให้รู้จักช่วยเหลือสงเคราะห์แก่  
กันเมื่อถึงโอกาสอันควร ไม่เห็นแก่ตัวเกินไป อันเป็นการชำระจิตใจให้มีความเมตตาปราณี  
และมีจิตใจไม่กระด้าง ให้ผู้อื่นคลายทุกข์ทรมานได้ตามควรแก่ฐานะ และสามารถเป็น  
เครื่องผูกใจไว้อีกส่วนหนึ่ง

ประโยชน์ของคุณธรรมด้านความเสียสละ กล่าวคือธรรมดา  
คนเราที่อยู่ในสังคมจะต้องรู้จักเป็นคนเสียสละในคราวที่ควรเสียสละ จะต้องเป็นคน  
เสียสละให้ปันสิ่งของต่าง ๆ ของตนแก่คนที่ควรแบ่งปัน ซึ่งเป็นการแสดงน้ำใจเพื่อผูกมิตร  
ไมตรี เพราะมีคำพังเพยว่า “บริวารมาเพราะน้ำใจมี บริวารหนีเพราะน้ำใจลดบริวารหมด  
เพราะน้ำใจแห้ง” และการเสียสละอารมณ์ เป็นการชำระล้างมลทินในจิตใจของเราให้  
สะอาดปลอดโปร่งแจ่มใส ทำให้เกิดความสุขในชีวิตประจำวัน การเสียสละอารมณ์  
ขุนช่องหมองใจ เป็นสิ่งที่จำเป็นอย่างยิ่งสำหรับคนเราที่ใช้ชีวิตเกสิอกกั้วอยู่กับความคิด  
ที่สับสนวุ่นวายของโลกตลอดเวลา ถ้าเก็บอารมณ์อารมณ์ขุนช่องไว้มาก ๆ จะทำให้จิตใจ  
คนเราหย่อนสมรรถภาพ เสียคุณภาพของความเป็นคนดี ดังคำพังเพยว่า

คนใจดี	ทำให้กลายเป็น	คนใจต่ำ
คนใจสูง	“	คนใจต่ำ
คนใจงาม	“	คนใจง่าย
คนไว้ใจได้	“	คนโลเล
คนมีเสน่ห์	“	คนน่าชัง



คนพูดน่าฟัง “ คนพูดไม่เข้าหูคน”

#### 10.4 การวัดความเสี่ยสละ

วิธีการวัดความเสี่ยสละ มีวิธีวัดเช่นเดียวกับการวัดบุคลิกภาพ ซึ่งเป็นเรื่องที่ยากและซับซ้อน การวัดทำได้ยากเมื่อเทียบกับการวัดด้านอื่น ๆ แต่นักจิตวิทยาและนักวัดผลการศึกษาก็ได้พยายามหาวิธีการและสร้างเครื่องมือที่มีคุณภาพพอที่จะกระตุ้น (Elicit) ให้ตรงตามลักษณะที่แท้จริงของผู้ถูกวัด เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เชื่อถือได้ ซึ่งกล่าวว่า ถ้าจะให้ผลดี ความเที่ยงตรงสูง ๆ ก็ควรจะใช้หลาย ๆ วิธีประกอบกัน สรุปวิธีการที่ใช้วัดทั่ว ๆ ไป มีอยู่ 5 วิธี ดังนี้

10.4.1 วิธีสังเกต เป็นวิธีการวัดพฤติกรรมและลักษณะทั่ว ๆ ไป ที่บุคคลแสดงออก มี 2 แบบ คือ การสังเกตแบบควบคุม เป็นการสังเกตพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ที่จัดไว้โดยเฉพาะอีกแบบหนึ่ง เป็นการสังเกตทั่ว ๆ ไปในชีวิตประจำวันที่บุคคลแสดงออก ทั้งสองแบบต้องบันทึกผลตามที่เห็น ไม่นำความรู้สึกส่วนตัวไปเกี่ยวข้องและควรมีการฝึกฝนผู้สังเกตเป็นพิเศษจึงจะได้ผลดี

#### 10.4.2 วิธีการรายงานตัวเอง มี 2 แบบคือ

10.4.2.1 การวิเคราะห์ตนเอง คือ การให้บุคคลประเมินตนเองแบบวิเคราะห์ตนเอง จะเป็นคำถามแบบปรนัย เช่น ความสนใจในวิชาต่าง ๆ แล้วแปลผลเข้าสู่มาตรการวัด

10.4.2.2 การสัมภาษณ์ หมายถึง การสนทนาระหว่างบุคคลสองคนอย่างมีจุดมุ่งหมาย โดยผู้สัมภาษณ์เตรียมคำถามมาและจดบันทึกประมาณค่า ผู้ถูกสัมภาษณ์จะไม่วู้ตัวว่าถูกทดสอบความเสี่ยสละ

10.4.3 วิธีการศึกษาความคิดเห็นจากคนอื่น เป็นวิธีที่ผู้สร้างแบบสอบถามขึ้น เพื่อถามบุคคลอื่นว่ามีความรู้สึกเกี่ยวกับบุคคลนั้นอย่างไร เช่น ครู เพื่อน ผู้ปกครอง เป็นต้น

10.4.4 วิธีการใช้แบบทดสอบ เป็นวิธีที่นิยมกันมาก มีการสร้างแบบทดสอบ ซึ่งประกอบด้วยคำถามและข้อความหลายข้อ โดยถือเอาปกติวิสัยของคนทั่วไปเป็นมาตรฐาน คำถามหรือสถานการณ์ที่สร้างขึ้นมักจะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกของผู้ถูกทดสอบเองหรือสิ่งแวดล้อม หรือพฤติกรรมที่ทำอยู่เสมอ ๆ เมื่อตกอยู่ในสภาพนั้น ๆ ผู้ถูกทดสอบต้องร่วมมือกับผู้ทดลอง จึงจะได้ผลตามวัตถุประสงค์

10.4.5 วิธีสร้างจินตนาการ เป็นวิธีการวัดที่ได้จากการจัดสิ่งเร้าเข้ามาให้บุคคลแสดงพฤติกรรมตอบสนอง เช่น เล่าเรื่องจากรูปที่นำมาให้ดู

ให้ความสัมพันธ์ต่อเนื่องจากที่กำหนดให้ ให้เติมข้อความให้สมบูรณ์ ให้แสดงออกโดยการวาดรูป เป็นต้น ซึ่งล้วนแล้วแต่ต้องใช้ผู้ทดสอบที่ได้รับการฝึกฝนมาอย่างดี

## แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

### 1. ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการทฤษฎีจากนักวิชาการ นักการศึกษาหลายท่านตลอดจนงานวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ เพื่อใช้ประกอบเป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาระดับอาชีวศึกษา ในทัศนะของผู้วิจัยเห็นว่าการพัฒนาภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่สำคัญที่ส่งผลต่อความสำเร็จของภาวะผู้นำสามารถนำไปสู่สถานการณ์ที่บุคคลทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายของพวกเขา ดังนั้นถ้าหากองค์การต้องการความสำเร็จ การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งจำเป็นที่หลีกเลี่ยงไม่ได้ หากไม่มุ่งพัฒนาภาวะผู้นำแม้จะมีเทคโนโลยีทันสมัยเพียงใดก็ตาม ก็ไม่อาจเจริญก้าวหน้าได้ ซึ่งสอดคล้องกับกี วงศ์พุดม (2550, หน้า 165) ได้กล่าวถึงความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาผู้นำไว้ว่าในการบริหารงานต่าง ๆ คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุด เพราะคนไม่ใช่เครื่องจักรที่จะทำงานได้ตลอดเวลาย่อมต้องมีการพักผ่อน มีความพอใจ มีความสนใจและมีความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งจะต้องได้รับการปรับปรุง พัฒนาเป็นครั้งคราว ดังนั้นการพัฒนา (Development) หมายถึง การเปลี่ยนแปลงระบบหรือวิธีการไปจากเดิม อันมีผลทำให้เกิดการสร้างความสำเร็จก้าวหน้าเกิดประโยชน์ที่ดีขึ้นจากสิ่งที่มีอยู่เดิมนั้น และการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง การเปลี่ยนแปลงตัวผู้นำให้ดียิ่งขึ้นกว่าเดิม

ความสำคัญเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวยังสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Randy G. Eppard (2004, p. 102) ได้ค้นพบจากงานวิจัยว่า ภาวะผู้นำที่พัฒนาแล้วจะส่งผลถึงการรักษาวินัยธรรมขององค์การได้เป็นอย่างดี และ Peter G. Northouse (2010, p. 206) ให้ความเห็นว่าการพัฒนาให้เกิดภาวะผู้นำอย่างแท้จริงต้องศึกษาจากทฤษฎีและปฏิบัติในสวน ไพโรจน์ บาลัน (2551, หน้า 36) ได้ให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่าภาวะผู้นำไม่ได้เกิดขึ้นเองโดยอัตโนมัติหากต้องการภาวะผู้นำบางที่อาจจะได้พัฒนาความเชี่ยวชาญในทักษะบางอย่าง และอาจมีทักษะที่ดีเลิศบางอย่างอยู่แล้ว เช่น การสื่อสารที่ดี การสร้างแรงขับให้กับคนอื่นอย่างดียิ่ง แต่ถ้ายังขาดทักษะความรู้ หรือประสบการณ์ในส่วนใดก็ควรที่จะแสวงหาเพื่อพัฒนาให้สูงขึ้นและ Daft (1999, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 27) ให้ทัศนะว่าผู้นำมิได้เป็นมาโดยกำเนิด ผู้นำ

สามารถสร้างขึ้นได้ โดยเกิดขึ้นจากการใช้ความพยายามและการทำงานหนักของบุคคลนั้น (Leaders Are Not Born, Leaders Are Made And They Are Made By Effort And Hard Work) ซึ่งทัศนะดังกล่าวสอดคล้องกับ John Adair (2003, pp. 1 – 2); Maxwell (2559, p. 22) กล่าวว่าภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นในแต่ละบุคคลนั้นจะมากหรือน้อยคงไม่ได้ขึ้นอยู่กับอายุ แต่ขึ้นอยู่กับ การแสดงภาวะผู้นำให้บุคคลอื่นได้สัมผัส ผู้นำที่อายุน้อยหรือแม้แต่ไม่ใช่ผู้นำไม่มีตำแหน่งสูงสุดในกลุ่ม ในแผนก ในฝ่าย หรือในองค์การแต่พฤติกรรมที่แสดงออกสามารถมีอิทธิพลหรือสามารถสร้างแรงบันดาลใจต่อบุคคลอื่นอันเป็นประโยชน์ของส่วนรวมหรือองค์การแล้วบุคคลนั้นเชื่อได้ว่าเป็นผู้มีภาวะผู้นำ Laikhe Tanyara Jones (2004, p. 125) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักศึกษาเกษตรพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำจะเป็นสิ่งที่ส่งผลต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สอดคล้องกับงานวิจัยของ Suzette Bryan (2002, pp. 138 – 139) ที่สรุปได้จากการศึกษาวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำว่า ผู้นำที่ได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำแล้วจะมีอิทธิพลต่อคนอื่นทางความคิด มีการกระตุ้นทางสติปัญญา ทำให้เกิดแรงบันดาลใจ สามารถโน้มน้าวพฤติกรรมผู้ตาม ทำให้ผู้ตามดำเนินการคล้อยตามผู้นำเกิดความสำเร็จของแต่ละบุคคลและองค์การก็สำเร็จด้วย

นอกจากนี้ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 27) ได้ให้ความสำคัญเกี่ยวกับเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า คนส่วนใหญ่มีศักยภาพที่จะเป็นผู้นำได้และศักยภาพดังกล่าวเปรียบเสมือนเมล็ดพืชของภาวะผู้นำที่แฝงอยู่ภายในตัวคนเรา ทั้งนี้สิ่งที่จำเป็น ประสบการณ์ของแต่ละคนที่ได้รับอาจเป็นได้ทั้งในแง่ให้คุณที่จะช่วยให้เมล็ดพืชเจริญงอกงามขึ้นมา หรืออาจให้โทษไปทำลายเมล็ดพืชดังกล่าวก็ได้ ดังนั้นเราสามารถที่จะเอาจริงเอาจังต่อการพัฒนาคุณสมบัติของการเป็นผู้นำได้หรือจะเลือกปล่อยให้คุณสมบัติเหล่านี้คงซ่อนเร้นแฝงอยู่ในตนอีกต่อไป สำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี เช่น การจัดโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำที่ดำเนินการโดยคณะบริหารธุรกิจของมหาวิทยาลัย ศูนย์ฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารที่จัดตั้งขึ้นโดยภาครัฐและเอกชน การจัดโปรแกรมพัฒนาขึ้นเองภายในหน่วยงาน ซึ่งโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวสามารถช่วยพัฒนาคุณสมบัติการเป็นผู้นำที่ดี ตลอดจนสามารถค้นพบความสามารถด้านภาวะผู้นำของตนเอง ซึ่งไม่เคยทราบมาก่อน นอกจากนี้แม้ผู้ที่ไม่ต้องการเป็นผู้นำ เมื่อได้ศึกษา และได้พัฒนาภาวะผู้นำก็สามารถสร้างความเข้าใจต่อการเป็นผู้นำของคนอื่นและช่วยให้ตนสามารถกำหนดบทบาทในการเป็นผู้ตามที่ดี สร้างประโยชน์ให้แก่องค์กรได้มากเช่นกัน นอกจากนี้ผู้ตามก็มีส่วนสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ ผู้ตามที่ดีจะสร้างความกล้าหาญ

เมื่อเขาได้พัฒนาและเป็นผู้ตามที่มีคุณภาพทั้งในเรื่องส่วนตัวและการดำเนินชีวิต สิ่งหนึ่งที่เป็นที่รู้จักกันดีคือการมีความกว้างขวางในการช่วยเหลือบุคคลจำนวนมากให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในชีวิตและมีความท้าทาย (เนตร์พัฒนา ยาวีราช, 2550, หน้า 165) แนวคิดเกี่ยวกับความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวได้สอดคล้องกับ Sharon Elaine Koch (2005, pp. 57 – 68) ที่พบจากการศึกษาวิจัยว่าภาวะผู้นำสามารถศึกษาเรียนรู้ได้โดยเขาทำการวิจัยเกี่ยวกับความสามารถในการเป็นผู้นำ และความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของนักศึกษาที่เรียนแบบปกติและเรียนทางอินเทอร์เน็ตเห็นผลการวิจัยสรุปว่า ทั้งการเรียนแบบปกติและเรียนจากอินเทอร์เน็ตภาวะผู้นำหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนและภาวะผู้นำของนักศึกษาหญิงที่เรียนทางอินเทอร์เน็ตสูงกว่าที่เรียนแบบปกติธรรมดาภาวะผู้นำสามารถเรียนรู้ได้แม้แต่คนที่ไร้ความสามารถก็ยังเรียนรู้ได้ ทำให้มีภาวะผู้นำสูงขึ้นซึ่งสอดคล้องกับ ยงยุทธ สอนไม้ (2550, หน้า 148 – 149) ได้ทำการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของนายทหารชั้นประทวนกับการลดภาระหนี้สินในครัวเรือนพบว่า นายทหารชั้นประทวนที่เข้าร่วมการพัฒนาภาวะผู้นำมีภาวะผู้นำที่สูงขึ้นมีภาระหนี้สินในครัวเรือนลดลง ในส่วนของเยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, หน้า 155) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีเทศบาลเมืองมุกดาหาร พบว่าหลังได้รับการฝึกอบรมพนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหารมีภาวะผู้นำสูงขึ้น สอดคล้องกับ ยอดอนงค์ จอมหงษ์พิพัฒน์ (2553, หน้า 160) ได้ทำการศึกษาวิจัยเรื่องการพัฒนาโปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการวิจัยพบว่า ครูที่ได้รับการพัฒนาโดยใช้โปรแกรมพัฒนาครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษาขั้นพื้นฐาน มีทักษะการเป็นครูผู้นำการจัดการเรียนรู้ตามแนวทางปฏิรูปการศึกษา สูงกว่าก่อนได้รับการพัฒนา

จากนักวิชาการนักการศึกษาหลายท่านที่ให้ความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้นผู้วิจัยสรุปได้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเป็นสิ่งที่จำเป็นที่ทุกคนควรพัฒนาโดยเฉพาะผู้ที่ผู้นำหากขาดภาวะผู้นำ แม้จะเพียบพร้อมด้วยปัจจัยต่าง ๆ ทั้งงบประมาณ วัสดุอุปกรณ์ เทคโนโลยีที่ทันสมัย ก็จะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าได้ยาก

## 2. วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากความสำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำจะเห็นว่าเป็นสิ่งสำคัญยิ่งต่อความเจริญก้าวหน้าขององค์กรการพัฒนาภาวะผู้นำสามารถทำได้หลายวิธี มีนักวิชาการนักการศึกษาได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำหลายท่าน ดังเช่น

เนตร์พัฒนา ยาวีราช (2550, หน้า 172) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า ผู้นำเป็นบุคคลที่ได้รับการยอมรับและแต่งตั้งให้ดำรงตำแหน่งสำคัญทางการบริหารในองค์กรต่าง ๆ เป็นผู้ที่ได้รับการพิจารณาแล้วว่าเป็นผู้มีความรู้ ความสามารถ ประสบการณ์เหมาะสมในการเป็นผู้นำได้ ดังนั้นผู้นำที่ดีควรมีการพัฒนาตนเองอยู่เสมอ วิธีการในการพัฒนาบุคคลระดับนักบริหารสามารถทำได้หลายวิธี เช่น หมั่นแสวงหาความรู้อยู่เสมอ การมีความคิดริเริ่มใหม่ ๆ การเข้าร่วมโปรแกรมพัฒนาภาวะผู้นำก็สามารถพัฒนาภาวะผู้นำได้ ซึ่งพัฒนาได้หลายด้าน ดังนี้

2.1 การพัฒนาบุคลิกภาพจิตใจอารมณ์สังคมหรือด้านอีคิว (E.Q.)

ที่สมบูรณ์

2.2 การพัฒนาด้านความรู้ความสามารถทักษะในการทำงานมีความ

เชี่ยวชาญ

2.3 การพัฒนาด้านการปรับตัวให้ทันสมัยสอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลง

ในยุคปัจจุบัน

### 3. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ

รูปแบบ (Model) เป็นแบบจำลองระบบการปฏิบัติงาน หรือแบบแปลนของการก่อสร้างที่วาดไว้ล่วงหน้า หรือสิ่งของที่เป็นตัวแทนแสดงความคิดของสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต หรือสิ่งที่เตรียมเอาไว้ล่วงหน้า (Think exist, 2008, p. 1) ซึ่งมาลี สิบกระแสน (2552, หน้า 108 – 109) ได้อธิบายว่า รูปแบบมีสองลักษณะ คือ รูปแบบจำลองของสิ่งที่เป็นรูปธรรม เช่น ระบบการปฏิบัติงาน และรูปแบบที่เป็นแบบจำลองของสิ่งที่เป็นนามธรรม เช่น เครื่องคอมพิวเตอร์ เป็นต้น รูปแบบอาจแสดงความสัมพันธ์ด้วยเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ หรือสมการพหุนามหรือเขียนเป็นข้อความจำนวน หรือ ภาพ หรือแผนภูมิหรือรูปสามมิติ และสอดคล้องกับที่ Willer (2010, p. 125) กล่าวว่า รูปแบบเป็นการสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) เกี่ยวกับชุดของปรากฏการณ์โดยอาศัยหลักการ (Rationale) ของระบบรูปนัย (Formal system) และมีจุดมุ่งหมายเพื่อทำให้เกิดความกระจ่างชัดของนิยาม ความสัมพันธ์และประพจน์ที่เกี่ยวข้อง นอกจากนี้ Stoner and Wankel (2009, p. 44) ให้ทัศนะว่ารูปแบบเป็นการจำลองความจริงของปรากฏการณ์เพื่อให้เราได้เข้าใจความสัมพันธ์ที่สลับซับซ้อนของปรากฏการณ์นั้น ๆ ได้ง่ายขึ้น ส่วน Raj (2018, p. 197) กล่าวว่ารูปแบบ หมายถึง รูปย่อที่เลียนแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์ใดปรากฏการณ์หนึ่งโดยมีวัตถุประสงค์เพื่อช่วยจัดระบบความคิดในเรื่องนั้นให้ง่ายขึ้น

สรุปได้ว่า รูปแบบ หมายถึง วิธีการหรือแบบอย่างที่กำลังสภาพความเป็นจริงที่สร้างขึ้น โดยอธิบายความสัมพันธ์ขององค์ประกอบต่าง ๆ ของรูปแบบเพื่อให้การเข้าใจหลักการและปรากฏการณ์ที่เกิดขึ้น

มีนักการศึกษาทั้งต่างประเทศและชาวไทยให้แนวคิดเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้

McCaughey et al. (2016, pp. 174 – 182) ได้เสนอ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ มีองค์ประกอบ 2 ส่วนคือ ด้านประสบการณ์การพัฒนา ประกอบด้วย การประเมิน ความท้าทาย และการสนับสนุนซึ่งจะช่วยให้เกิดข้อมูลที่สมบูรณ์ในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ และด้านกระบวนการพัฒนา จะแสดงให้เห็นว่าประสบการณ์การพัฒนาและความสามารถในการเรียนรู้จะส่งผลกระทบต่อประสบการณ์การเรียนรู้และการพัฒนาผู้นำ การพัฒนาผู้นำเป็นกระบวนการที่จะต้องดำเนินไปอย่างต่อเนื่อง และมีแผนการต้องการให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเชิงความรู้ ทักษะ ทักษะความสามารถลักษณะและวิธีการทำงาน และการเปลี่ยนแปลงในการปฏิบัติงาน การเป็นผู้นำที่ดีนั้นจะต้องพัฒนาตัวเองอยู่เสมอให้หน้าหน้าบุคคลอื่น ต้องพัฒนาตัวเองให้ทันสมัยทันเหตุการณ์อยู่เสมอ การพัฒนาภาวะผู้นำทำได้หลายรูปแบบ เช่น เรียนรู้จากงานที่ทำ เรียนรู้จากบุคคลอื่น ผู้นำที่ดีต้องพร้อมที่จะเรียนรู้ตลอดเวลาและพร้อมที่จะเป็นพี่เลี้ยงที่ดีให้แก่บุคคลอื่นหรือเพื่อนร่วมงาน การเรียนจากบทบาทแบบอย่าง (Roles) จะทำให้ผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำได้มากยิ่งขึ้น การฝึกอบรมและปฏิบัติการเป็นสิ่งที่ผู้นำจะพัฒนาภาวะผู้นำของตัวเองได้ การพัฒนาการวิธีการจัดการ การฝึกอบรมจะเน้นทักษะในการทำงาน เน้นความเชี่ยวชาญเฉพาะอย่าง เพิ่มพูนภาวะผู้นำหรือความเป็นผู้นำฝึกสิ่งสำคัญของภาวะผู้นำ หรือความเป็นผู้นำ (สิริพรรณ จิ่งสุทธิวงษ์, 2558, หน้า 63)

Bennis (1999, Cited in Giber, Carter and Goldsmith, 2011, pp. 256 – 378) ได้ศึกษาเกี่ยวกับรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำและสรุปองค์ประกอบของรูปแบบได้ดังนี้ คือ 1) วิเคราะห์ความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำเพื่อเป็นกรอบการพัฒนา 2) กำหนดวัตถุประสงค์การพัฒนา 3) ออกแบบโครงการพัฒนา 4) ดำเนินการปฏิบัติ 5) สนับสนุนการปฏิบัติในองค์การ และ 6) ประเมินผลการพัฒนา สอดคล้องกับที่ Giber, Carter and Goldsmith (2000) ได้เสนอรูปแบบพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร ประกอบด้วย 1) การประเมินความต้องการจำเป็นของภาวะผู้นำที่ต้องพัฒนาของผู้บริหาร 2) กำหนดเป้าหมายและการวางแผนพัฒนา 3) กำหนดกิจกรรมการพัฒนาให้สอดคล้องกับเป้าหมาย

และแผนพัฒนาภาวะผู้นำ 4) จัดประชุมเชิงปฏิบัติการเกี่ยวกับหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร 5) ดำเนินการตามหลักสูตรพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหาร และ 6) การประเมินผลจากการพัฒนาโดยประเมินภาวะผู้นำของผู้บริหารและบุคคลที่เกี่ยวข้องกับผู้บริหาร

ส่วน Yukl (2010, pp. 425 – 427) ได้เสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้โปรแกรมการฝึกอบรม ซึ่งรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงปฏิบัติการที่มีประสิทธิผลเพราะโปรแกรมการฝึกอบรมเป็นกระบวนการจัดการเรียนรู้และวิธีการที่สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของโปรแกรมและมีขั้นตอนที่สำคัญในการกำหนดองค์ประกอบรูปแบบการฝึกอบรมที่ชัดเจน ดังนี้ 1) กำหนดเนื้อหาวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ให้ชัดเจน (Clear learning objectives) 2) กำหนดเนื้อหาที่ชัดเจน (Clear meaningful content) 3) การจัดลำดับของเนื้อหาที่เหมาะสม (Appropriate sequencing of content) 4) การผสมผสานวิธีการฝึกอบรมที่เหมาะสม (Appropriate mix of training methods) 5) โอกาสสำหรับการฝึกอบรมที่มีประสิทธิภาพ (Opportunity for active practice) 6) การประเมินผลการฝึกอบรมที่ถูกลงเวลา (Relevant timely feedback) 7) การเพิ่มความมั่นใจในตัวเองให้กับผู้เข้ารับการฝึกอบรม (Enhancement of trainee self-confidence) 8) การให้มีกิจกรรมในการติดตามผลอย่างเหมาะสม (Appropriate follow-up activities)

จากแนวคิดของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักการศึกษาที่สนใจทำการวิจัยเกี่ยวกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่หลายคน เช่น กัลยรัตน์ เมืองสง (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการศึกษา เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อศึกษาลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ และนำเสนอรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งผลการวิจัยพบว่ารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และวิธีพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ ภาพรวมอยู่ในระดับสูงและชั้ญฤทธิ์ แสงสว่าง (2554, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เพื่อศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา และพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษามีภาวะผู้นำตามแนวภาวะผู้นำเต็มพิสัยทั้งแก่องค์ประกอบ ส่วนธวัชชัย ไพไธล (2555, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กร

ปกครองส่วนท้องถิ่น เพื่อใช้กระบวนการวิจัยและพัฒนา กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำทางวิชาการสร้างและตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการตามองค์ประกอบที่กำหนดไว้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า นักวิชาการศึกษาที่เข้ารับการฝึกอบรมความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำทางวิชาการ และมีเจตคติต่อพฤติกรรมการใช้ภาวะผู้นำทางวิชาการดีกว่าก่อนการเข้ารับการฝึกอบรม

สรุปได้ว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการหรือวิธีการที่นำมาปฏิบัติ ให้สอดคล้องกับพฤติกรรมและบทบาทภาวะผู้นำที่เหมาะสม รวมทั้งพัฒนาระบบการดำเนินงานให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้นตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

#### 4. หลักการ/แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำ

จากการศึกษาแนวคิดด้านการพัฒนาภาวะผู้นำที่ผ่านมา พบว่า ส่วนใหญ่ใช้วิธีการฝึกอบรม ซึ่งเป็นวิธีการออกแบบเพื่อให้ผู้เรียนได้มีความรู้เพื่อเพิ่มพูนทักษะความชำนาญ ความสามารถและทัศนคติการฝึกอบรมจะเป็นในเชิงของกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจากเรียนรู้ และเป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมอย่างมีระบบ เพื่อให้บุคคลมีความรู้ ความเข้าใจ มีความสามารถที่จำเป็น และมีทัศนคติที่ดีสำหรับการปฏิบัติงานอย่างใดอย่างหนึ่งของหน่วยงานหรือองค์กรนั้น ๆ เพื่อช่วยให้การปฏิบัติงานตามภาระหน้าที่ต่าง ๆ ในปัจจุบันและอนาคตเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น โดยมีวัตถุประสงค์เพื่อการเพิ่มขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการขององค์กรทั้งสิ้น

ในกรณีของ Dessler (2002, p. 17) กล่าวถึง วิธีการพัฒนาผู้บริหารที่มุ่งเน้นการสร้างประสบการณ์การทำงาน ประกอบด้วย การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน และเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมการปฏิบัติงาน ซึ่งการพัฒนาทั้ง 2 ส่วนนี้มีลักษณะที่แตกต่างกัน คือ การฝึกอบรมฝ่ายบริหารขณะปฏิบัติงาน (Managerial on-the-job-training) สามารถใช้ในเรื่องเทคนิคการหมุนเวียนงาน การสอนงาน หรือวิธีการศึกษาและเทคนิคการพัฒนาฝ่ายบริหารด้วยการฝึกอบรมนอกการปฏิบัติงาน (Off-the Job-management development techniques) สามารถใช้วิธีต่าง ๆ เช่น วิธีการใช้กรณีศึกษา (The case study method) เกมการบริหาร (Management games) การสัมมนาภายนอก (Outside seminars) การใช้บทบาทสมมติ (Role playing) การใช้โมเดลพฤติกรรม (Behavior modeling) และการพัฒนาองค์กร (Organizational development) ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำข้างต้นนี้ เป็นวิธีการวางเป้าหมายในการ



เปลี่ยนแปลงทัศนคติ ค่านิยม ความเชื่อ ให้สามารถปรับปรุงองค์การด้วยการสร้างเทคนิค การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมและทักษะการปฏิบัติงานทั้งสิ้น

ซึ่งในการพัฒนาภาวะผู้นำนี้ Yeung & Reedy (2001, p. 529) ได้นำเสนอ ทัศนะของนักวิชาการตะวันตกสมัยใหม่ที่ได้เสนอไว้ 4 แนวทางซึ่งแต่ละวิธีนั้นให้ผลดีกับการพัฒนาอัจฉริยภาพของผู้นำแต่ละด้านแตกต่างกันไป คือ

1. การเรียนรู้จากประสบการณ์ จากการทำที่ปฏิบัติงานตามที่ได้รับมอบหมายการมีส่วนร่วมกับงานโครงการได้เรียนรู้เห็นแง่มุมต่าง ๆ สร้างความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ งานวิจัยชี้ว่า 70% ของการพัฒนาเป็นผลจากการมีประสบการณ์ในงานที่น้อยกว่า 10% นั้นเป็นผลจากการฝึกอบรม

2. การบริหารการปฏิบัติงาน เป็นวิธีการพัฒนาสมรรถภาพของการเป็นบริหารผ่านการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Feedback) เกี่ยวกับผลการทำงาน การมีพี่เลี้ยงให้คำแนะนำชี้แนะเกี่ยวกับการปฏิบัติงานเป็นปัจจัยที่ช่วยให้วิธีนี้ประสบความสำเร็จ

3. การเรียนรู้จากห้องเรียน เป็นการฝึกอบรมที่อาจทำในหน่วยงาน (in-house) หรือผ่านสถาบันการศึกษาภายนอก หน่วยงานต่าง ๆ มีแนวโน้มที่จะจัดการฝึกอบรมพัฒนาผู้บริหารเป็นการภายในและเฉพาะด้านให้เหมาะสมกับความต้องการทางธุรกิจขององค์การ

4. การกำหนดมาตรฐานอ้างอิง (Benchmarking) จากการทำไปเรียนรู้เยี่ยมชมการปฏิบัติงานขององค์การที่ปฏิบัติหน้าที่คล้ายคลึงกับหน่วยงานของตน เพื่อหา มาตรฐานและแนวปรับปรุงการทำงานการบริหารของตนเป็นแนวทางพัฒนาและปรับเปลี่ยนกลยุทธ์ขององค์การ

ขณะที่ Truelove (2012, pp. 168 – 169) เสนอวิธีการพัฒนาไว้ 3 วิธี คือ การเรียนรู้ด้วยตนเอง การเรียนรู้ตัวต่อตัว และการเรียนรู้แบบกลุ่ม มีรายละเอียดดังนี้

1. การเรียนรู้ด้วยตนเอง (Solo learning) ได้แก่ 1) การฝึกปฏิบัติงานตามที่มีมอบหมาย (Assignment) 2) การใช้บทเรียนโปรแกรม (Programmed learning) 3) การทำโครงการเดี่ยว (Project-individual) 4) การปฏิบัติซ้ำ (Action maze) เช่น การใช้คอมพิวเตอร์ช่วยการอบรม (Computer-based training) การใช้วิดีโอแบบมีปฏิสัมพันธ์ (Interactive video) และสถานการณ์จำลอง (Simulation)

2. การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว (One-to-one learning) ได้แก่ 1) การฝึกหัดตามคำแนะนำ (Guide practice) 2) การสอนงาน (Coaching) 3) การให้คำปรึกษา

(Counseling) 4) การฝึกงาน (Mentoring) 5) การสาธิต (Demonstrating) 6) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 7) การอ่านตามคำแนะนำ (Guide reading) และ 8) การติวเข้ม (Tutorial)

3. การเรียนรู้เป็นกลุ่ม (Group learning) ได้แก่ 1) การแสดงบทบาทสมมติ (Role playing) 2) การสอนกลุ่มย่อย (Micro teaching) 3) การบรรยาย (Lecture) 4) การเรียนจากบทเรียน (Lesson) 5) การสนทนาแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Discussion) 6) การทำโครงการรายกลุ่ม (Project-group) 7) การฝึกปฏิบัติ (In-tray exercise) 8) การฝึกปฏิบัติ-ทักษะเฉพาะด้าน (Exercise-skills) 9) การฝึกปฏิบัติ-รายกลุ่ม (Exercise-group) 10) การศึกษากรณีตัวอย่างจากเอกสาร (Case study-paper-based) 11) การศึกษากรณีตัวอย่างจากสถานการณ์จริง (Case study-incident) 12) สถานการณ์จำลอง (Simulation) 13) เกมทางธุรกิจ (Business game) 14) การเรียนรู้จากการค้นคว้า (Discovery learning) 15) การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง (Action training set) 16) การระดมสมอง (Brainstorming) 17) การศึกษานอกสถานที่ (Field trip) และ 18) การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น (Open forum)

นอกจากนี้ Dubrin (2010, pp. 444 - 461) ได้เสนอวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำให้ประสบผลสำเร็จไว้ 3 แนวคิด ได้แก่

1. การพัฒนาภาวะผู้นำโดยใช้การตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเอง (Development through self-awareness and self-discipline) ซึ่งประกอบด้วย
  - 1.1 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการตระหนักรู้ด้วยตนเอง (Leadership development through self-awareness) กลไกพื้นฐาน (Mechanism underlying) ในการพัฒนาตนเองที่สำคัญที่สุด คือ ความตระหนักรู้ด้วยตนเอง ซึ่งการรู้ตนเองเป็นอย่างดีจะเป็นกระบวนการให้ข้อมูลป้อนกลับเพื่อการปรับปรุงและพัฒนาตนเองได้อย่างประสิทธิผล
  - 1.2 พัฒนาภาวะผู้นำโดยการมีวินัยในตนเอง (Leadership development through self-discipline) การมีวินัยในตนเองถือเป็นบทบาทสำคัญในการควบคุมพฤติกรรมตนเองอย่างต่อเนื่อง เพื่อให้แน่ใจว่าเป็นความต้องการจำเป็นที่จะทำให้เกิดการพัฒนาตนเอง ซึ่งการปฏิบัติตนด้วยการควบคุมตนเองให้สามารถปฏิบัติตามระเบียบหรือกฎเกณฑ์เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นการพัฒนาตนเองวิธีหนึ่ง ดังนั้นการตระหนักรู้ด้วยตนเองและการมีวินัยในตนเองจึงเป็นเครื่องมือสำคัญสำหรับการพัฒนาบุคลากร ซึ่งจะทำให้เกิดการพัฒนาหรือก้าวหน้าขึ้นตามลำดับ

## 2. การพัฒนาโดยการศึกษาประสบการณ์ และการใช้คำปรึกษา

(Development through education, experience, and mentoring) เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกิดขึ้นจากปัจจัยอื่น ๆ มากกว่าการรับรู้ด้วยตนเอง หรือด้วยการสร้างวินัยให้เกิดขึ้นด้วยตนเอง นอกจากนี้กระบวนการความเข้าใจและรับรู้กิจกรรมซึ่งสามารถช่วยให้บุคคลเตรียมตัวสำหรับบทบาทภาวะผู้นำแล้วยังมีปัจจัยสำคัญอื่น ๆ ที่จะช่วยในการพัฒนาผู้นำ ได้แก่

2.1 การศึกษา (Education) ผู้นำที่อยู่ในระดับสูงส่วนใหญ่มักจะเป็นผู้ที่มีความรู้ระดับสูง มีความรู้ดี ซึ่งจะรวบรวมความรู้มาจากอาชีพที่เขาทำ ความรู้ซึ่งได้รับมาอย่างถูกต้องแน่นอนจากการศึกษาแบบเป็นทางการ และการศึกษาดูด้วยตนเอง จะช่วยให้บุคคลเหล่านี้สามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ด้วยการใช้ข้อมูลที่มีอยู่ในขณะนั้นได้

2.2 ประสบการณ์ (Experience) การทำงานในอดีตยังคงมีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจ ผู้นำที่มีประสบการณ์โดยทั่วไปเชื่อว่าสิ่งต่าง ๆ จะสามารถบรรลุผลสำเร็จและขจัดข้อผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้ ถือเป็นข้อแนะนำที่ดีสำหรับผู้นำในอนาคตที่มาจากประสบการณ์ ซึ่งการพัฒนาที่ดีที่สุดของผู้นำคือความล้มเหลว “The best development of a leader is failed” ประกอบด้วย

2.2.1 ประสบการณ์ที่ท้าทาย (Challenging experiences) การพัฒนาผู้นำที่อยู่บนพื้นฐานของการวิจัย (Based on the research) ถือเป็นประสบการณ์ที่ดีที่สุดในการพัฒนาภาวะผู้นำ เนื่องจากเป็นความท้าทายที่ได้จากประสบการณ์จริง (Realistically challenge)

2.2.2 แหล่งของประสบการณ์ (Sources of experience) ปัจจัยหลักที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำมี 2 ปัจจัย คือ ความร่วมมือในการทำงาน (Work associates) และงานของตนเอง (Task itself) โดยความร่วมมือในงานจะสามารถช่วยบุคคลให้พัฒนาเป็นผู้นำได้อย่างมาก การสอนงานโดยคนที่สามารถทำให้เกิดรูปแบบทั้งแง่บวกและแง่ลบแก่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล บุคคลอาจสังเกตวิธีที่หัวหน้าของเขาเผชิญปัญหาด้วยความรอบคอบในระหว่างการประชุม เขาจะสังเกตอย่างรอบคอบและวางแผนที่จะใช้เทคนิคแบบเดียวกันเมื่อถึงคราวจำเป็นต้องเผชิญปัญหา เช่นเดียวกัน ส่วนงานของตนเองนั้นหากสัมพันธ์กับการบริหาร สามารถช่วยในการพัฒนาภาวะผู้นำได้ เพราะลักษณะของบทบาทของผู้นำจะเป็นสิ่งที่มีประสิทธิผล และสามารถทำให้ผู้นำแก้ปัญหาได้ด้วยการใช้วิธีการใหม่ ๆ งานที่ทำให้เกิดการพัฒนาดีที่สุด คือ งานที่มีความซับซ้อนและมีปัญหา เช่น การเริ่มต้นกิจกรรมใหม่ ๆ สำหรับบริษัท เครือข่ายตัวแทน การขายจะสามารถสร้างประสบการณ์จากลักษณะของงานได้

### 2.2.3 ประสบการณ์ที่กว้างขวาง (Broad experience)

มีลักษณะของภาวะผู้นำเป็นจำนวนมากที่เกิดจากสถานการณ์ (Situation) วิธีปรับปรุงประสิทธิภาพให้แก่ภาวะผู้นำก็คือ การเพิ่มประสบการณ์การบริหารในรูปแบบที่แตกต่างกันอย่างหลากหลายจะช่วยให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำได้อย่างดี

2.3 การให้คำปรึกษา (Mentoring) เป็นการที่ผู้ที่มีอาวุโสมากกว่า มีประสบการณ์มากกว่าจะช่วยเหลือพนักงานที่มีอาวุโสน้อยกว่าให้มีความก้าวหน้าสูงขึ้น โดยการให้คำแนะนำการช่วยเหลือ และการกระตุ้นต่าง ๆ พื้นฐานประสบการณ์อีกประการหนึ่งในการพัฒนาขีดความสามารถของภาวะผู้นำ คือ การสอนงานโดยผู้นำหรือเพื่อนร่วมงานที่มีประสบการณ์และมีความรู้โดยการสอนเป็นกรณีพิเศษ (Tutoring) การสอนงาน (Coaching) การให้คำแนะนำ (Guidance) และการให้กำลังใจ (Emotional support) ซึ่งแบ่งเป็นการให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ (Informal versus formal mentoring) การให้คำปรึกษาอย่างไม่เป็นทางการเป็นความสัมพันธ์ที่อยู่บนพื้นฐานของการทำงานร่วมกันได้ (Compatibility) หรือเป็นการเริ่มต้นระหว่างคนสองคน (Spark between two personalities) ในขณะที่การให้คำปรึกษาอย่างเป็นทางการมักจะใช้โปรแกรมการให้คำปรึกษาเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำ

3. การพัฒนาโดยใช้โปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ (Leadership Development Programs) กลยุทธ์ที่ได้รับการยอมรับสำหรับการพัฒนาผู้นำใหม่และการฝึกหัดผู้นำโดยการเข้าร่วมในโปรแกรมการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งโปรแกรมนี้โดยทั่วไปจะมุ่งพัฒนาความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Personal growth) การจัดทำกลยุทธ์ (Strategy formulation) อิทธิพล (Influence) แรงจูงใจ (Motivation) การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ (Persuasive communication) และการบริหารจัดการ (Diversity management) นอกจากนี้การฝึกอบรมจากภายนอกก็เป็นการฝึกอบรมภาวะผู้นำที่สำคัญอีกประการหนึ่งและโปรแกรมการพัฒนาฝ่ายบริหารมีจุดมุ่งหมายเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำด้วย แต่จะมีความแตกต่างก็คือ โปรแกรมพัฒนาการบริหารจะมีการจัดการอบรมในหัวข้อต่าง ๆ เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การควบคุม และการนำ

4. การพัฒนาตนเอง เป็นการสร้างคุณสมบัติ คุณธรรม นิสัย เจตติ ความสามารถ ความชำนาญ ความรู้ ความคิด ความเข้าใจ ฯลฯ ให้เกิดขึ้นในตนเอง เพื่อช่วยให้ตนเองมีความความเจริญ ความสมบูรณ์ และเกิดประโยชน์ต่อตนเองและสังคมด้วย ได้แก่

4.1 การพัฒนาความสามารถในการพูดหรือการสนทนา ควรฝึกตนเองให้มีความสามารถในการถ่ายทอดความคิดและความรู้สึกของตน เพื่อให้ผู้อื่นรับรู้ในสิ่งที่เราต้องการสื่อสารได้อย่างถูกต้อง การพัฒนาความสามารถในด้านนี้ ควรดำเนินการดังนี้

4.1.1 เตรียมตนเองและเตรียมเรื่องที่จะพูดให้พร้อมและสังเกตความพร้อมของผู้ฟัง

4.1.2 พูดให้เข้าใจง่ายและสั้น แต่มีรายละเอียดครบตามเนื้อหา ถ้ามีหลายเรื่องควรพูดเรื่องที่สำคัญหรือเรื่องที่ทำให้ผลแก่ผู้ฟังก่อน พูดเรื่องดีก่อนเรื่องไม่ดี ถ้าเรื่องใด มีความสัมพันธ์กันควรพยายามพูดเชื่อมโยงเรื่องเหล่านั้นให้ผู้ฟังเข้าใจ มีการเน้นคำเน้นจังหวะ มีตัวอย่างและมีสำนวนประกอบที่น่าฟังให้ได้ยินชัดเจน ไม่ควรพูดก้าวร้าว กำกวม เพ้อเจ้อ หยาบโหลน อวดรู้ ชัดคอ นิินทา หรือพูดไม่มีทางเสียง

4.1.3 แสดงอาการปฏิกิริยาประกอบคำพูด เพื่อเสริมความเข้าใจ ความจริงใจและทำให้การพูดมีชีวิตชีวา ขวนขวายให้สนใจ ไม่น่าเบื่อหน่าย

4.1.4 สรุปประเด็นสำคัญเพื่อให้ผู้ฟังเข้าใจชัดเจนถึงเรื่องที่ต้องการสื่อสารให้ทราบในกรณีเป็นเรื่องนั้น อาจจะมีหลายประเด็นหรือต้องการเน้นเป็นกรณีพิเศษ ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีจึงต้องไม่ลืมที่จะสรุปประเด็นสำคัญให้ชัดเจนอีกครั้งก่อน

4.2 การพัฒนาความสามารถในการฟังหรือการเป็นผู้ฟังที่ดี มีดังนี้

4.2.1 หยุดพูดและฟังอย่างตั้งใจ จะช่วยให้ฟังเรื่องราวได้มากที่สุด และเป็นการให้เกียรติผู้ฟัง ควรสบตาผู้พูดตามสมควรและแสดงสีหน้าเป็นมิตรในขณะที่ฟัง ไม่แสดงสีหน้าเหมือนพร้อมขัดแย้งหรือวิพากษ์วิจารณ์

4.2.2 ฟังอย่างมีสติและอดทน ถึงแม้ผู้พูดจะพูดค้อยเกินไป พูดควรใช้เสียงพูดและอาการปฏิกิริยาที่น่ารำคาญ พูดเรื่องหน้าเกลียดหรือพูดสบประมาท ก็ตามต้องอดทนฟังสักครู่เพื่อจะได้ทราบถึงเจตคติ ความคิดเห็น และความรู้สึกต่าง ๆ ของผู้พูดอย่างชัดเจนยิ่งขึ้น

4.2.3 ฟังอย่างทบทวน และสรุปในกรณีที่ผู้พูดใช้คำพูดยาว ๆ ผู้ฟังต้องหมั่นทบทวนในใจเพื่อให้เข้าใจเนื้อหาตั้งแต่ต้น และความต่อเนื่องของเรื่องราว บางครั้งอาจจะจดบันทึกลงในสมุดบันทึกไป ถ้าฟังข้อมูลเป็นระยะเวลาานาน ๆ ควรแสดงท่าทางหรือคำพูดที่แสดงให้ผู้พูดทราบว่าตนเองยังมีความสนใจที่จะฟังเขาพูดต่อไป

4.3 การพัฒนาการแต่งกาย เช่น เสื้อผ้า เข็มขัด รองเท้า แวนตนาฬิกา เครื่องประดับ ทรงผม ฯลฯ เป็นสิ่งที่ทำให้ผู้ที่พบเห็นเราเห็นเราครั้งแรกเกิด

ความรู้สึกว่าเรามีลักษณะเป็นผู้นำหรือไม่ การแต่งกายให้สอดคล้องกับกฎเกณฑ์ของสังคม จะช่วยให้เข้าได้กับสังคมนั้นอย่างไม่ขัดเขิน การพัฒนาการแต่งกาย ควรพิจารณาถึงเรื่องต่าง ๆ ดังต่อไปนี้ เหมาะสมกับสภาพอากาศ ขนาดเหมาะสม ไม่อึดอัด คับเกินไปหรือหลวมเกินไป เหมาะสมกับเพศ วัย รูปร่าง ผิวพรรณ และตำแหน่ง เหมาะสมกับงานหรือสภาพสังคม และเหมาะกับกาลเทศะ เกิดความมั่นใจในขณะสวมใส่ ไม่ล้าสมัยหรือไม่ล้าสมัยจนเกินไป ไม่ทำให้เกะกะกีดขวางการทำงาน เคลื่อนไหวคล่องตัว และสวมใส่สะดวก ดูสวยงาม เรียบร้อย สะอาด หมดจด และไม่ซ้ำชุด

4.4 การพัฒนาด้านอารมณ์ ผู้นำจะต้องมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ไม่โกรธง่ายไม่ตื่นตูมกับคำพูดบางคำ เพราะจะทำให้มีความรู้สึกได้แย่งในใจหรือไม่ยอมรับความคิดเห็นที่แตกต่างไปจากความคิดเห็นของตน การเอาแต่อารมณ์เป็นต้นเหตุสำคัญของปัญหาด้านการฟังซึ่งเชื่อมโยงไปถึงปัญหาของการตัดสินใจ อารมณ์มักจะแสดงทางสีหน้า การฝึกปฏิบัติควบคุมอารมณ์ร้ายและสร้างนิสัยการมีอารมณ์รื่นเริง มองโลกในแง่ดี ควรทำดังนี้

4.4.1 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่จำเป็นต้องรู้ ได้แก่ วิธีการทำงาน เป้าหมายของงาน ความสำคัญของงาน อำนาจที่สายการบังคับบัญชา สิทธิประโยชน์จากงาน ลักษณะของงานชื่อบุคคลในหน่วยงาน ชื่อแผนกและฝ่ายต่าง ๆ และชื่อผู้บริหารในหน่วยงานของตน

4.4.2 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ควรรู้ ได้แก่ เทคโนโลยีและการปรับปรุงงานในหน่วยงานของตน ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะสั้นในหน่วยงานของตน ตลอดจนสิ่งต่าง ๆ เกี่ยวกับบุคคลและหน่วยงานนั้น การแบ่งงาน ลักษณะของงาน เป็นต้น

4.4.3 ความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่น่ารู้ ได้แก่ ความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระยะยาวของหน่วยงานที่ตนสังกัด และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องหรือกับผู้ที่ใกล้ชิดกับตน

4.5 การพัฒนาความจำ ความจำที่ดีจะช่วยสนับสนุนให้บุคคลเกิดความก้าวหน้าในงานเพราะเป็นศูนย์กลางของความรู้และข้อมูล ความจำเป็นประกอบด้วย การจดจำ การเก็บความทรงจำและการระลึกได้ บุคคลสามารถที่จะพัฒนาความจำของตนได้ ดังนี้

#### 4.5.1 สนใจและมีสมาธิต่อสิ่งที่ต้องการจำให้มากขึ้น

ไม่วอกแวกหรือสนใจพร้อมกันหลายสิ่งในขณะเดียวกัน

#### 4.5.2 จัดระเบียบสิ่งที่ต้องการจะจำให้เป็นรูปธรรมอย่างง่าย ๆ

หรือสอดคล้องกับสิ่งที่ตนเองถนัด คำนวณ เช่น สิ่งนั้นคล้ายอะไรที่จำได้แม่นยำแล้ว สิ่งนั้นเปรียบเทียบกับอะไรที่มีลักษณะพิเศษน่าจดจำ สิ่งนั้นเมื่อแบ่งให้เป็นกลุ่มเล็กกลางจะคล้ายคลึงกับอะไรที่คุ้นตาส่งนั้นมีความสัมพันธ์กับสิ่งอื่นที่รู้จักดีอยู่แล้วอย่างไร เป็นต้น

#### 4.5.3 ทบทวนสิ่งที่ได้จำไปแล้ว เช่น ระลึกออกมาในบางโอกาส

ท่องซ้ำ ๆ ให้จำได้ขึ้นใจนำออกมาใช้งานบ่อย ๆ เป็นต้น

#### 4.5.4 มีสมุดบันทึกความจำไว้ใกล้ตัว เพื่อจดบันทึกสิ่งที่

ต้องการจะจำได้ทันที ในการจดบันทึกนั้นอาจจะแบ่งเป็นหมวดเรื่องหรือจดบันทึกตามลำดับก่อนหลังโดยมีวันเดือนปีกำกับก็ได้ อาจจะจดบันทึกเพื่อให้ตนเองรู้เรื่องคนเดียวก็ได้ สิ่งที่ต้องจดบันทึกไว้ เช่น ตัวเลข จำนวนเงิน วันเดือนปี ชื่อคน ตำแหน่ง สถานที่ ข้อมูลสำคัญ และความคิดเห็นที่เป็นประโยชน์

ส่วนในการศึกษาของกวี วงศ์พุ่ม (2550, หน้า 165 - 167) ได้เสนอแนวคิดการพัฒนาการเป็นผู้ดำเนินการบริหารงานต่าง ๆ คนเป็นสิ่งสำคัญที่สุดเพราะคนเราไม่ใช่เครื่องจักรที่จะทำงานได้ตลอดเวลาอย่าลืมมีการพักผ่อน มีความพอใจและความกระตือรือร้นในการทำงานซึ่งจะต้องได้รับการปรับปรุงเป็นครั้งคราว การพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย

1. การสำรวจตนเอง เราต้องมองที่ตัวเราเองก่อน เพื่อจะสามารถไปปรับปรุงนั้นได้ต้องสำรวจตนเองในด้านต่าง ๆ ดังนี้

##### 1.1 ความสามารถทางสังคม พยายามฝึกฝนด้วยการอ่าน

การศึกษาเพิ่มเติมอยู่เป็นประจำ ไม่ว่าจะด้วยการถามหรือการปฏิบัติจริง

##### 1.2 บุคลิกภาพ ผู้นำที่ดีจะต้องมีบุคลิกภาพที่ดีตามมาด้วยและ

บุคลิกภาพต่าง ๆ นั้น ต้องเป็นที่ยอมรับของสังคม ไม่ว่าจะเป็นการแต่งกาย การเดิน การพูด

##### 1.3 ความสามารถพิเศษส่วนใหญ่นำจะมีพรสวรรค์ในเรื่องการ

ปกครองคน การใช้ภาษาต่างประเทศ ความรู้ด้านวิชาชีพที่เหนือกว่าคนอื่น

##### 1.4 ความรู้ในหน้าที่การงาน จะต้องเป็นคนช่างสังเกต มีความรู้

อย่างถ่องแท้สามารถเสนองานได้

1.5 นิสัยและความสนใจต่อเหตุการณ์ปัจจุบัน ถือว่าการติดตามวิทยาการใหม่ ๆ เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องติดตามอย่างใกล้ชิด เพื่อจะสามารถนำเทคโนโลยีเหล่านั้นมาปรับปรุงระบบงานให้รวดเร็วยิ่งขึ้น

1.6 ฐานะทางเศรษฐกิจ ต้องรู้ระดับฐานะของตนเอง ต้องใช้จ่ายอย่างพอเหมาะ พอควร รู้คุณค่าของเงิน รู้จักประหยัด และการออมเพื่อใช้ยามฉุกเฉิน

1.7 สุขภาพต้องออกกำลังกายบ้าง เพื่อให้สุขภาพแข็งแรง ไม่ช้ำโรค การออกกำลังกายอย่างสม่ำเสมอจะช่วยให้หายจากโรคหวัดได้

2. การพัฒนาตนเองให้เป็นผู้นำในด้านความรู้ความสามารถ จะทำให้เราเกิดความเชื่อมั่นในตนเอง ซึ่งสามารถหาได้ 3 ทางดังนี้

2.1 การศึกษา อบรมสัมมนา (Seminar) ซึ่งจะได้ความรู้วิทยาการใหม่ ๆ ให้ตนเอง การเลือกพิจารณาเลือกเข้าฝึกอบรมหรือสัมมนา การยึดหลักเกณฑ์ ดังนี้

2.1.1 หัวข้อเรื่องฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรเลือกหัวข้อที่เป็นประโยชน์ต่อหน้าที่การงาน ต่อบริษัท และสามารถนำมาใช้ในการบังคับบัญชาได้อย่างแท้จริง

2.1.2 ตัวผู้บรรยายหรือผู้สัมมนาควรเป็นผู้มีชื่อเสียง มีความรู้ดี เป็นที่ยอมรับสามารถถ่ายทอดความรู้ ความสามารถอย่างไม่น่าเบื่อ เพราะจะทำให้เราไม่เสียเวลาที่ไปร่วมอบรมหรือสัมมนาครั้งนั้น

2.1.3 ผู้ร่วมฝึกอบรมหรือสัมมนา ควรมีโอกาสหรือพื้นฐานในระดับเดียวกันเพื่อจะได้รับประโยชน์ในการประสานงานกัน เพื่อให้ได้เพื่อนใหม่ที่กว้างในวงการธุรกิจต่อไป

2.2 การศึกษา (Study) ซึ่งหมายถึงการเล่าเรียนเพิ่มเติม เพื่อให้มีวุฒิเพิ่มขึ้น ทั้งนี้เพื่อพนักงานบางคนที่มีความรู้สูงกว่า หากสามารถไปเรียนในชั้นเรียนได้ ย่อมเป็นประโยชน์ต่อตนเองแต่ทั้งนี้ไม่ควรให้เสียงาน หรือมองหาหลักสูตรที่ใช้เวลานอกเวลางาน และควรพิจารณาเลือกศึกษาเพื่อพัฒนาตนเองดังนี้

2.2.1 วิชาที่เรียน ควรเลือกวิชาที่จะมาเสริมประโยชน์ให้ตนเอง เกิดความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน สามารถนำความรู้มาใช้ในการปรับปรุงงาน ปรับปรุงองค์การตลอดจนพัฒนางานอื่น ๆ ได้มาก

2.2.2 สถานที่เรียนหรือสถาบันการศึกษา ควรเป็นสถาบันที่มีชื่อเสียงเป็นที่ยอมรับของสังคม มีการพัฒนาระบบการศึกษาอย่างดี เป็นที่เชื่อถือได้ และระยะเวลาการเดินทางไม่มากหรือห่างไกลนัก



2.2.3 ค่าใช้จ่ายในการศึกษาเล่าเรียน ควรอยู่ในระดับที่เราสามารถเรียนได้โดยไม่ทำความเดือดร้อนให้แก่ครอบครัวมากนัก

2.3 การศึกษาด้วยการหาประสบการณ์ (Learned experience) เป็นการฝึกหัดตนเองเป็นคนช่างสังเกต ช่างถาม เอาใจใส่ต่องาน ทำงานชนิดไม่กลัวความเหนื่อยยาก ศึกษาด้วยตนเองจนเกิดความชำนาญและสามารถสอนคนอื่นได้ในที่สุด

3. การพัฒนาบุคลิกภาพของผู้นำ บุคลิกภาพนับว่าเป็นส่วนสำคัญอย่างหนึ่งของผู้นำทั้งนี้เพราะผู้นำจะต้องพบปะกับคนเป็นจำนวนมากทุกระดับ ซึ่งกิจการต่าง ๆ ของผู้นำก็มีมากตามมาด้วย การพัฒนาบุคลิกภาพจึงจำเป็นอย่างมากเช่นกัน

ขณะที่ ทองพันชั่ง พงษ์วารินทร์ (2552, หน้า 64 - 66) ได้กล่าวถึงปัญหาและอุปสรรคในการพัฒนาภาวะผู้นำ ซึ่งส่วนใหญ่เกิดจากขาดความรู้ หรือทักษะที่จำเป็นในการสร้างภาวะผู้นำ จึงได้เสนอแนวทางการพัฒนา Competency ด้านภาวะผู้นำ 5 ขั้นตอน ดังนี้

1. กำหนดทิศทางการปฏิบัติงาน โดยกำหนดวัตถุประสงค์และเป้าหมายของสิ่งที่ต้องการปฏิบัติอย่างชัดเจน แล้วสื่อสารเรื่องดังกล่าวไปยังสมาชิกในทีม เพื่อให้ทุกคนรู้ว่า เราทุกคนทำอะไร เพื่ออะไร วิธีการเป็นอย่างไร และใครต้องรับผิดชอบสิ่งใดบ้าง การกำหนดทิศทางการปฏิบัติงานนี้มีประโยชน์มาก เพราะจะทำให้สมาชิกในทีมทุกคนเกิดความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย และต่อทีมงานร่วมกัน
2. สร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม เพื่อสร้างบรรยากาศการทำงานเป็นทีม เช่น การเอื้อเฟื้อเผื่อแผ่ การแบ่งปัน การมีส่วนร่วม และรับผิดชอบต่อผลงานร่วมกัน ไม่ใช่ของใครคนใดคนหนึ่ง ไม่แบ่งพรรคแบ่งพวก สำหรับการสร้างให้เกิดการมีส่วนร่วม ทำได้โดยการเข้าไปคลุกคลี และให้ความช่วยเหลือ เพื่อสร้างความไว้วางใจและรับฟังความคิดเห็นระหว่างกันซึ่งจะช่วยลดช่องว่างระหว่างหัวหน้ากับลูกน้องได้อีกด้วย
3. กระตุ้นสมาชิกเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยติดตามการปฏิบัติงาน แล้วกระตุ้นเพื่อจูงใจ และสร้างขวัญกำลังใจให้สมาชิกในทีม รวมไปถึงการให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพื่อให้สมาชิกทุกคนเกิดความมุ่งมั่น และพยายามที่จะปฏิบัติงาน เพื่อให้ผลงานบรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ร่วมกัน
4. ติดตามแก้ไขปัญหา และให้ความช่วยเหลือ เพื่อติดตามการปฏิบัติงานอย่างใกล้ชิด ในกรณีที่พบปัญหา หรือสิ่งผิดปกติเกิดขึ้น ก็ให้ความช่วยเหลือเพื่อวิเคราะห์หาสาเหตุ แนวทางแก้ไขปัญหาอย่างสุดความสามารถด้วยความเต็มใจ ซึ่งผล

ที่ได้้นอกจากสามารถแก้ไขปัญหาได้แล้วพนักงานยังรู้สึกไม่โดดเดี่ยวขณะปฏิบัติงาน อีกด้วย

5. พัฒนาอย่างต่อเนื่อง เมื่อสมาชิกปฏิบัติงานได้ตามเป้าหมาย ควรกล่าวชมเชย และให้รางวัลอย่างเหมาะสม เพื่อเป็นการสร้างขวัญกำลังใจและส่งเสริมให้สมาชิกในทีมมีทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงาน เพื่อพัฒนาการทำงานให้ดียิ่งขึ้นไป แต่หากผลงานไม่บรรลุเป้าหมายตามที่กำหนด ก็ควรให้กำลังใจกัน และช่วยกันหาทางแก้ไข ปรับปรุงให้ดีขึ้น

จากแนวคิดและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้มีนักการศึกษาทำการวิจัย ที่เกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำ อยู่หลายท่าน อาทิเช่น ยงยุทธ สอนไม้ (2550, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำนายทหารประทวนกองพลทหารราบที่ 3 กับ การลดภาระหนี้สินครัวเรือน เพื่อศึกษาปัจจัยต่าง ๆ ที่ส่งผลต่อการมีหนี้สินครัวเรือนของ นายทหารประทวนกองพลทหารราบที่ 3 ผลการวิจัยสรุปได้ว่า นายทหารที่ผ่านการ ฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำ มีการปรับเปลี่ยนพฤติกรรมและลดภาระหนี้สินลดลง แตกต่าง จากก่อนการฝึกอบรมอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ส่วนณัฐวุฒิ ภารพบ (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนในจังหวัดภาคใต้ เพื่อศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียน เอกชนในจังหวัดภาคใต้ ซึ่งผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหาร โรงเรียนเอกชนในจังหวัดภาคใต้โดยภาพรวมอยู่ในระดับสูง และเยาวลักษณ์ สุตะโคตร (2553, บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล เมืองมุกดาหาร ซึ่งผลการวิจัยการพัฒนาภาวะผู้นำอยู่ในระดับสูง

สรุปได้ว่า วิธีพัฒนาภาวะผู้นำนั้น เป็นเทคนิคและวิธีการที่จะพัฒนาบุคคล ให้ปฏิบัติงานอย่างเป็นระบบ ในการพัฒนาที่เน้นตัวบุคคล มีความเกี่ยวข้องกับลักษณะ ส่วนบุคคลในการเสริมสร้างความรู้ความสามารถ และพัฒนาทักษะให้เกิดกับตัวบุคคลให้มี ประสิทธิภาพในการดำเนินงานตามภารกิจที่ได้รับมอบหมาย เพื่อมุ่งให้องค์การบรรลุผล สำเร็จตามเป้าหมายที่ต้องการ

### วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ

การพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความจำเป็นอย่างยิ่งในการเลือกวิชาการ

และรูปแบบการพัฒนาที่กำหนดขึ้น ทั้งนี้ได้มีนักวิชาการได้เสนอแนวทางการพัฒนาไว้หลากหลายวิธี ดังนี้

อรุณ รัทธธรรม (2547, หน้า 196 – 234) ได้เสนอวิธีการพัฒนาบุคลากรโดยทั่วไป 2 แบบ คือ 1) การพัฒนาเป็นรายบุคคล ได้แก่ การศึกษาที่บ้าน การสอนงาน การฝึกวิธีการทำงาน 2) การพัฒนาเป็นกลุ่ม ได้แก่ การบรรยาย การประชุม อภิปราย การอภิปรายปัญหา และการประชุมเชิงปฏิบัติการ สอดคล้องกับ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2550, หน้า 29) ได้ศึกษาวิธีการพัฒนาบุคลากรไว้ 4 วิธี คือ 1) การเรียนรู้จากการทำงาน 2) การเรียนรู้จากคนอื่น 3) การเรียนรู้จากความผิดพลาด และ 4) การเรียนรู้จากการฝึกอบรม และ Trulove (1992, pp. 168 – 169) ได้เสนอวิธีการพัฒนา 3 วิธี คือ 1) การเรียนรู้ด้วยตนเอง 2) การเรียนรู้แบบเป็นกลุ่ม 3) การเรียนรู้แบบตัวต่อตัว ส่วนวิเชียร วิทย์อุดม (2550, หน้า 249 – 257) กล่าวว่า วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำประกอบด้วย โปรแกรมฝึกอบรม กิจกรรมเพื่อพัฒนาการมอบหมายงานพิเศษ การหมุนเวียนตำแหน่ง การเรียนรู้โดยการปฏิบัติ การให้คำปรึกษา และนำเทคนิคการพัฒนาตนเอง และเนตร์พัฒนา ยาวีราช (2552, หน้า 172) ให้แนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำไว้ว่า การพัฒนาภาวะผู้นำคือการประชุมสัมมนา และการพัฒนาตนเอง โดยการพัฒนาบุคลิกภาพ การพัฒนาความรู้ ความสามารถทักษะในการทำงาน การพัฒนาในด้านการปรับตัวให้ทันสมัย ส่วน Dessler (1991, p. 245) ได้แบ่งวิธีการพัฒนาเป็น 3 วิธี คือ การพัฒนาขณะปฏิบัติงาน ประกอบด้วย การสอนงาน การแต่งตั้งเป็นกรรมการลำดับรอง การเรียนรู้จากการปฏิบัติงานจริง การพัฒนานอกจากการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย โครงการร่วมมือกับมหาวิทยาลัย การวิเคราะห์งานจากตัวอย่าง การปฏิบัติตัวแบบการพัฒนาโดยศูนย์ในหน่วยงาน และการพัฒนาด้วยวิธีเทคนิคพิเศษ

ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, หน้า 19 – 21) ได้สรุปองค์ประกอบของชุมชน การเรียนรู้ทางวิชาชีพครู มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 5 ประการ คือ

1. การมีบรรทัดฐานและค่านิยมรวมกัน (Shared norms and Values)
2. การวางเป้าหมายร่วมกันสู่การเรียนรู้ของนักเรียน (Collective focus on student learning)
3. การร่วมมือร่วมพลัง (Collaboration)
4. การชี้แนะการปฏิบัติ (De privatized practice)

### 5. การสะท้อนผลการปฏิบัติ (Reflective dialogue)

สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554, หน้า 272) ให้ความหมายชุมชนแห่งการเรียนรู้ทางวิชาชีพ หรือ Professional Learning Community หมายถึง การร่วมมือร่วมใจกันของครู ผู้บริหารโรงเรียน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา เพื่อพัฒนาการเรียนรู้ทางวิชาชีพ โดยมุ่งผลสัมฤทธิ์ไปที่ผู้เรียน ให้ผู้เรียนสามารถพัฒนาการเรียนรู้ได้ด้วยตนเอง ผ่านการวางแผน การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดเป็นวัฒนธรรม หรือชุมชนของการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ในโรงเรียน เป็นวิถีชีวิตในโรงเรียน

วิจารณ์ พานิช (2555, หน้า 139) สรุปลักษณะของชุมชนการเรียนรู้ทางวิชาชีพครู เป็นกิจกรรมที่ซับซ้อนมีหลากหลายองค์ประกอบที่สำคัญ ได้แก่

1. เน้นการเรียนรู้
2. มีวัฒนธรรมร่วมมือกันเพื่อการเรียนรู้ของทุกฝ่าย
3. ร่วมกันตั้งคำถามต่อวิธีการที่ดีและตั้งคำถามต่อสภาพ

ปัจจุบัน

4. เน้นการลงมือทำ
5. มุ่งพัฒนาต่อเนื่อง
6. เน้นที่ผล (หมายถึง ผลสัมฤทธิ์ในการเรียนรู้ของศิษย์)

ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้โรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ ดังนี้

1. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ
2. การศึกษาดูงาน
3. การติดตามและประเมินผลการพัฒนา
4. การใช้ชุดการพัฒนา
5. การแลกเปลี่ยนเรียนรู้
6. การสร้างเครือข่ายการจัดการเรียนรู้
7. การให้มีคู่มือการพัฒนาการจัดการเรียนรู้

รัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 161 – 162) ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ 3 วิธี ดังนี้

1. การศึกษาด้วยตนเอง
2. การฝึกปฏิบัติจริง
3. การฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการ

จากหลักการ แนวคิด ทฤษฎี ของนักการศึกษาเกี่ยวกับวิธีพัฒนาภาวะผู้นำดังกล่าว ซึ่งผู้วิจัยได้นำมาเป็นแนวทางในการสังเคราะห์วิธีพัฒนาภาวะผู้นำ ดังนี้ คือ การพัฒนาตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการนิเทศ ติดตามซึ่งสามารถสรุปรายละเอียดพอสังเขปได้ดังนี้

การพัฒนาตนเอง เกิดจากการฝึกปฏิบัติจริง การพัฒนาภาวะผู้นำ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยการฝึกปฏิบัติจริง นับได้ว่า เป็นวิธีการพัฒนาที่มุ่งจัดกิจกรรมที่สอดคล้องกับการดำรงชีวิต เหมาะสมกับความสามารถและความมั่นใจผู้เข้ารับการ พัฒนา โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามีส่วนร่วมและลงมือปฏิบัติจริงทุกขั้นตอนจนเกิดการ เรียนรู้ด้วยตนเอง โดยใช้เทคนิควิธีการที่หลากหลาย จะเห็นได้ว่าการพัฒนาภาวะผู้นำ คณะกรรมการองค์การนักศึกษาในการจัดการเรียนรู้นั้นจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องนำวิธีการ พัฒนามาโดยฝึกปฏิบัติจริงมาใช้ในการพัฒนาคณะกรรมการองค์การนักศึกษาให้มีความรู้ ความเข้าใจ มีทักษะและความสามารถในการจัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา ในสถานศึกษา ซึ่งมีจุดประสงค์เพื่อ 1) เพื่อฝึกกระบวนการกลุ่มในการทำงานแบบ ประชาธิปไตย ฝึกการเป็นผู้นำกลุ่ม ฝึกการเป็นสมาชิกกลุ่ม และฝึกการยอมรับฟังความ คิดเห็นของผู้อื่น 2) เพื่อฝึกวิธีการสืบเสาะค้นคว้าหาความรู้อย่างมีกระบวนการ ฝึกการ วิเคราะห์ปัญหา การขบคิดปัญหา การพิจารณาปัญหาหลาย ๆ ด้าน การสำรวจและ รวบรวมข้อมูลสนับสนุนสมมติฐานเพื่อการสรุปผลอย่างมีเหตุผล 3) เพื่อฝึกการกล้าคิด กล้าแสดงออก ฝึกการตัดสินใจ ฝึกความรับผิดชอบ และความมุ่งมั่นในการทำงานให้ สำเร็จ 4) เพื่อปลูกฝังนิสัยการสืบเสาะค้นคว้าหาความรู้ เป็นผู้ใฝ่รู้ใฝ่เรียน รักการ ค้นคว้า หาข้อมูลมาเป็นคำตอบต่อปัญหาหรือคำถามที่ได้รับด้วยตนเอง และคุณค่าของ การสอนแบบปฏิบัติการ 1) ช่วยให้ผู้เรียนเกิดความคิดรวบยอดในเรื่องนั้น ๆ เกิด จินตนาการและความคิดสร้างสรรค์ในการหากระบวนการและวิธีการต่าง ๆ 2) การเรียน จากการปฏิบัติจริง ผู้เรียนจะเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ ทำให้เกิดความสามารถในการ ถ่ายโยงการเรียนรู้ 3) บรรยากาศในชั้นเรียนจะเป็นแบบผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ผู้เรียน จะต้องแสดงความคิดเห็นและรับผิดชอบต่องานของตน และของกลุ่ม 4) การเรียนแบบ ปฏิบัติการทำให้ผู้เรียนอยู่ในบรรยากาศที่ไม่เคร่งเครียด ผู้เรียนมีเจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ 5) เปิดโอกาสในการนำปัญหาต่าง ๆ มาให้ผู้เรียนคิดโดยอาศัยสื่อการเรียนรู้ที่หลากหลาย

เป็นเครื่องช่วยให้เกิดการวิเคราะห์ สังเคราะห์ หาเหตุผล และสร้างสรรค์การแก้ปัญหา  
 6) ช่วยเราให้ผู้เรียนเกิดความกระตือรือร้นในการแก้ปัญหาดด้วยตนเองและกระบวนการ  
 กลุ่มจากแนวคิดรูปแบบการสอนแบบสืบเสาะหาความรู้เป็นกลุ่ม และการสอนแบบ  
 ปฏิบัติการ นำมาสังเคราะห์และพัฒนาแนวทางการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นการปฏิบัติ  
 ได้ดังนี้ ผู้สอนต้องเชื่อว่า ความรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา ลักษณะการออกแบบการ  
 เรียนรู้จะกระตุ้นให้ผู้เรียนค้นพบ เรียนรู้จากประสบการณ์ เรียนรู้สภาพจริง เป็นการ  
 ส่งเสริมให้ผู้เรียนพัฒนาศักยภาพการเรียนรู้ได้อย่างเต็มที่ เน้นให้ผู้เรียนเรียนรู้จากการ  
 ปฏิบัติจริง มีอิสระในการปฏิบัติงานการเรียนรู้ที่ผู้เรียนลงมือปฏิบัติจริง จะสร้าง  
 ประสบการณ์ทางสมองของผู้เรียนได้อย่างดีเยี่ยม เป็นกระบวนการที่เน้นความพยายามทาง  
 สมอง เป็นกระบวนการเรียนรู้ที่มีความหมาย และมีการควบคุมตนเองในการเรียนรู้จาก  
 เนื้อหาสู่กระบวนการเรียนรู้ที่มาจากผู้เรียน ซึ่งจะมีความหลากหลายขององค์ความรู้ที่ไม่มี  
 ชัดจำกัด ขึ้นอยู่กับศักยภาพของผู้เรียนแต่ละคน โดยเน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล  
 ที่ไม่ใช่คุณภาพของการจำ แต่เป็นศักยภาพของความใส่ใจและแรงผลักดันของแต่ละบุคคล  
 อารมณ์พื้นฐานของผู้เรียนจะถูกพัฒนาไปสู่คุณธรรมและจริยธรรมต่อไป

การพัฒนาตนเองจากการศึกษาเอกสารประกอบ เป็นรูปแบบการ  
 พัฒนาที่ส่งเสริมให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้มีการเรียนรู้ด้วยตนเองโดยเลือกรูปแบบที่  
 สามารถเรียนรู้ได้ตามลำดับชั้นความสามารถของตนเอง และแก้ไขปฏิบัติการตอบสนอง  
 ด้วยตนเอง โดยผู้เข้ารับการพัฒนาเป็นผู้ปฏิบัติกิจกรรมตามที่ออกแบบไว้ นอกจากนี้ยังเป็น  
 เป็นระบบที่ช่วยบริหารจัดการข้อมูลการปฏิบัติงานในสถานศึกษา ช่วยลดภาระงานด้วย  
 เอกสารสำนักงาน จึงทำให้สถานศึกษา ครู และบุคลากร มีเวลาพัฒนาด้านการเรียนรู้และ  
 ใกล้ชิดกับผู้เรียนจากคุณสมบัติและความสำคัญของโปรแกรมสำเร็จรูปดังกล่าวข้างต้น  
 จึงถือได้ว่าการพัฒนาครูโดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปเป็นอีกรูปแบบหนึ่งของการพัฒนา  
 ครูผู้สอนให้เกิดทักษะ ความชำนาญและมีความสามารถในการพัฒนาประสิทธิภาพการ  
 ปฏิบัติตามภารกิจหน้าที่และความรับผิดชอบ ความสำคัญของการศึกษาเอกสารและ  
 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 1) ช่วยให้ผู้วิจัยได้ทราบถึงสภาพขององค์ความรู้ (state of the art)  
 ในเรื่องที่จะทำการวิจัยว่า ได้มีผู้ศึกษาหาคำตอบความรู้ไว้แล้วในแง่มุมหรือประเด็นใด  
 แล้วบ้าง เพื่อจะทำการศึกษาวิจัยเพื่อหาคำตอบในเรื่องนั้นต่อไปและการทราบถึง  
 สถานภาพขององค์ความรู้ในเรื่องที่จะทำวิจัยจะช่วยให้ผู้วิจัยมองเห็นได้อย่างชัดเจนว่า  
 ความรู้ใหม่ที่จะได้จากการวิจัยของตนเองนั้นจะมีความสัมพันธ์อย่างไรกับองค์ความรู้ที่มี

อยู่แล้วในเรื่องนั้น หรือจะเป็นความรู้ใหม่มีความสำคัญอย่างไรและตัวผู้วิจัยจะต้องเข้าไปจัดระเบียบอยู่ในองค์ความรู้ในเรื่องนั้น ๆ อย่างเหมาะสมมีความน่าเชื่อถือ เพื่อให้ผลงานวิจัยสมบูรณ์ที่สุด 2) ช่วยให้ผู้วิจัยสามารถหลีกเลี่ยงการทำวิจัยซ้ำซ้อนกับผู้อื่นการที่นักวิจัยจึงพยายามหลีกเลี่ยงการทำวิจัยซ้ำกับที่ผู้อื่นได้ทำไว้แล้วซึ่งถือเป็นจรรยาบรรณอย่างหนึ่งของนักวิจัยและการทบทวนเอกสารวรรณกรรมที่เกี่ยวข้องอย่างกว้าง ละเอียดรอบคอบจะทำให้ให้นักวิจัยได้ทราบว่าประเด็นที่ตนเองสนใจจะทำวิจัยนั้นได้มีผู้หาคำตอบไว้แล้วหรือยัง ถ้ามีแล้วก็จะได้เลี่ยงไปศึกษาในประเด็นอื่น ๆ ที่ผู้วิจัยมีความสนใจและยังไม่มีใครศึกษาค้นคว้าไว้ 3) ช่วยให้ผู้วิจัยได้มีแนวคิดพื้นฐานเชิงทฤษฎีในเรื่องที่จะทำการวิจัยอย่างเพียงพอ เพราะว่าได้ศึกษาค้นคว้าจนมีความรู้เพียงพอในการเขียนกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical หรือ Conceptual framework) เกี่ยวกับเรื่องที่ต้องการวิจัยต้องเขียนชัดเจนเพื่อช่วยให้ผู้วิจัยกำหนดประเด็นปัญหาในการวิจัยได้อย่างชัดเจน เข้าใจเนื้อหาสาระของเรื่องที่วิจัย สามารถกำหนดแนวทางในการศึกษาได้อย่างเหมาะสม 4) ช่วยให้ผู้วิจัยได้เห็นแนวทางในการดำเนินงานวิจัยของตนเอง จากการศึกษาศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องจะทำให้ให้นักวิจัยได้ทราบว่าเรื่องที่สนใจนั้นได้มีผู้วิจัยอื่นได้ค้นคว้าหาคำตอบไว้อย่างไร แล้วมีวิธีการหาคำตอบเอาไว้อย่างไร มีปัญหาอุปสรรคอะไรบ้าง คำตอบที่ได้มามีความชัดเจนเพียงใด คำตอบสอดคล้องหรือขัดแย้งกันหรือไม่ เอกสารเชิงทฤษฎีต่าง ๆ ได้ชี้แนะแนวทางในการศึกษาเกี่ยวกับเรื่องนั้นอย่างไร สารสนเทศเหล่านั้นนักวิจัยจะนำมาใช้ตัดสินใจกำหนดแนวทางในการวิจัยของตนเริ่มตั้งแต่ การกำหนดประเด็นปัญหาที่เหมาะสม การกำหนดขอบเขตและข้อสันนิษฐานการวิจัยอย่างสมเหตุสมผล ออกแบบวิจัยเพื่อดำเนินการหาคำตอบซึ่งจะเกี่ยวกับการเลือกระเบียบวิธีวิจัย การเลือกตัวอย่าง การสร้างเครื่องมือรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์หรือประมวลผลข้อมูล ตลอดจนการสรุปและรายงานผลการวิจัย นักวิจัยจะวางแผนการวิจัยได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถหลีกเลี่ยงปัญหาอุปสรรคที่จะทำให้งานวิจัยนั้นล้มเหลวได้ ช่วยให้โอกาสที่จะทำงานวิจัยนั้นให้สำเร็จอย่างมีคุณภาพมีสูงขึ้น 5) ช่วยให้ผู้วิจัยได้มีหลักฐานอ้างอิงเพื่อสนับสนุนในการอภิปรายผลการวิจัย เมื่อผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยจนได้ข้อสรุปหรือคำตอบให้กับปัญหาแล้ว ในการรายงานผลการวิจัยผู้วิจัยจะต้องแสดงความคิดเห็นเชิงวิพากษ์วิจารณ์ผลการวิจัย การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องอย่างรอบคอบถี่ถ้วนจะช่วยให้ผู้วิจัยมีข้อมูลอ้างอิงประกอบการแสดงความคิดเห็นได้อย่างสมเหตุสมผลและมีความหนักแน่นน่าเชื่อถือ 6) ช่วยสร้างคุณภาพและมาตรฐานเชิงวิชาการให้แก่งานวิจัยนั้น การทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยนั้น

จะต้องประมวลมาเป็นรายงานสรุปใส่ไว้ในรายงานการวิจัยหรือเค้าโครงร่างของการวิจัย (Research proposal) การไปทบทวนเอกสารที่เกี่ยวข้องมาอย่างกว้างขวางครอบคลุมในเรื่องที่ศึกษาและนำมาเรียบเรียงเอาไว้อย่างดี จึงจะทำให้รายงานหรือโครงร่างการวิจัยนั้นมีคุณภาพและได้มาตรฐาน เป็นการแสดงถึงศักยภาพของนักวิจัยได้ทางหนึ่งว่ามีความสามารถเพียงพอที่จะทำวิจัยในเรื่องนั้นได้อย่างน่าเชื่อถือ ในการพิจารณาโครงร่างการวิจัยส่วนหนึ่งที่กรรมการมักจะพิจารณาเป็นพิเศษก็คือ รายงานการประมวลเอกสารที่เกี่ยวข้องนี้เอง

การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นกระบวนการที่จัดขึ้นอย่างเป็นระบบ เพื่อพัฒนาบุคลากรในสถานศึกษาโดยมุ่งเน้นให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ ในการปฏิบัติงานให้มีทัศนคติที่ดีต่องาน ต่อผู้บริหาร และองค์กร ตลอดจนให้เกิดทักษะ ความชำนาญ ในงานที่ปฏิบัติ ทั้งนี้เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติงานในความรับผิดชอบได้อย่างมีประสิทธิภาพ และเพื่อเป็นการเตรียมบุคลากรไว้รองรับการเปลี่ยนแปลงขององค์กรที่ขยายตัวอย่างรวดเร็ว เป็นการเตรียมความพร้อมในการรับสภาพปัญหาอันอาจเกิดขึ้นได้ตลอดเวลา นอกจากนี้การอบรมเชิงปฏิบัติการยังเป็นขั้นตอนสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ ตั้งแต่การสรรหา พัฒนา รักษาไว้ และใช้ประโยชน์ การได้มาซึ่งบุคลากรที่ผ่านการคัดเลือก สรรหา จนได้คนเก่งที่มีความรู้จากระบบการศึกษามาสู่องค์กรแล้ว จำเป็นต้องพัฒนาคคนเก่งให้สามารถปฏิบัติงานที่รับผิดชอบได้อย่างถูกต้อง ดังนั้นการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการนับว่าเป็นวิธีการที่สำคัญอีกวิธีหนึ่งที่จำเป็นในการดำเนินการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ อันจะส่งผลและเอื้อประโยชน์ให้กับองค์กรหรือหน่วยงานได้และครูสามารถนำความรู้และประสบการณ์จากการอบรมไปใช้ในการพัฒนา และปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ จากความสำคัญของการอบรมที่มีต่อการพัฒนาบุคลากรดังกล่าว เชื่อว่าการอบรมเชิงปฏิบัติการนั้นเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยในการพัฒนาบุคลากร และนำไปสู่การปรับปรุงและพัฒนาการบริหารจัดการศึกษาในสถานศึกษาได้เป็นอย่างดี

ส่วนการศึกษาดูงาน เป็นการศึกษานอกสถานที่เพื่อเรียนรู้และแสวงหาประสบการณ์ใหม่ ๆ ที่คาดหวังว่าจะสามารถนำมาประยุกต์ใช้ในหน่วยงานหรืองานในหน้าที่ของแต่ละบุคคลได้ ทั้งยังเป็นการเปลี่ยนบรรยากาศอันซ้ำซากจำเจของงานประจำที่ทำอยู่ไปสู่การพบเห็นสิ่งใหม่ ซึ่งสร้างเสริมแนวคิดใหม่และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงที่ดีขึ้น ทั้งยังเป็นการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงานได้อีกทางหนึ่ง



การศึกษาดูงานอาจทำได้ตั้งแต่สถานที่ไม่ห่างไกลมากไปกลับได้ในวันเดียว เช่น การดูงาน การเรียนการสอนต่างสถาบัน การเยี่ยมชมสถานประกอบการในสถานที่ใกล้เคียง หรือ ภายในประเทศไปจนถึงเดินทางไปต่างประเทศหรือในส่วนต่าง ๆ ของโลก โดยเทคนิควิธีการศึกษาดูงานที่ได้ผลคุ้มค่าและนำไปสู่การพัฒนาอย่างแท้จริง คงขึ้นอยู่กับปัจจัยหลายประการ เช่น ต้องมีเป้าหมายที่แน่นอน มีการวางแผนและศึกษารายละเอียดต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้อง โดยเฉพาะอย่างยิ่งประโยชน์ที่จะได้รับ มีการติดต่อประสานงานล่วงหน้าอย่างรัดกุม และมั่นใจว่าจะได้รับความร่วมมือและอำนวยความสะดวกจากทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง วางแผนเวลาให้เหมาะสมและเพียงพอที่จะช่วยให้ได้รับประสบการณ์ที่เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ และที่สำคัญยิ่งอีกอย่างหนึ่งก็คือ งบประมาณค่าใช้จ่ายต้องมีเพียงพอและควรจะคุ้มค่ากับสิ่งที่ได้รับจากการศึกษาดูงานครั้งนั้น ๆ ซึ่งเทคโนโลยีและนวัตกรรมที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาดูงานอาจแยกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนของผู้เดินทางไปศึกษาดูงาน จำเป็นต้องมีเทคโนโลยีที่ช่วยในการรวบรวม บันทึก และจัดเก็บข้อมูลและประสบการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างรวดเร็ว ถูกต้อง และปริมาณเพียงพอ เช่น กล้องถ่ายภาพ บันทึกวีดิทัศน์ บันทึกเสียง เป็นต้น และส่วนเจ้าของสถานที่ที่ไปดูงานจำเป็นต้องมีการจัดระบบการนำเสนอประสบการณ์ที่ผู้ศึกษาดูงานต้องการและสนใจ มีเครื่องมือหรือเทคโนโลยีที่ทันสมัยเพื่อให้ได้รับข้อมูลหรือประสบการณ์อย่างถูกต้องรวดเร็ว น่าสนใจและเกิดความประทับใจ อาจใช้ตั้งแต่สิ่งง่าย ๆ เช่น เอกสาร แผ่นพับ รูปภาพ ของจริง ไปจนกระทั่งการจัดแสดงและนำเสนอข้อมูลและประสบการณ์ผ่านอุปกรณ์อิเล็กทรอนิกส์ต่าง ๆ ทั้งระบบในทีและบริการผ่านเครือข่ายออนไลน์ หรือระบบมัลติมีเดีย รวมไปถึงการเปิดโอกาสให้ผู้ศึกษาดูงานมีส่วนร่วมในการทดลอง ฝึกหัด ประกอบกิจกรรม เพื่อให้เกิดประสบการณ์ตรงที่มีความหมาย

การนิเทศ ติดตาม หลักการนิเทศนี้มีผู้กำหนดไว้หลายคนแตกต่างกัน โดยจะยกตัวอย่าง หลักการของต่างประเทศและหลักการในประเทศให้เป็นแนวทางในการพิจารณา (Briggs and Justman. 1992, p. 539) ดังนี้ 1. การนิเทศการศึกษาต้องเป็นประชาธิปไตย 2. การนิเทศการศึกษาจะต้องเป็นการส่งเสริม และการสร้างสรรค์ 3. การนิเทศการศึกษาควรจะต้องอาศัยความร่วมมือของวิทยากรหลายคนมากกว่าที่จะแบ่งผู้นิเทศออกเป็นรายบุคคล 4. การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บนรากฐานของการพัฒนาวิชาชีพ มากกว่าที่จะเป็นความสัมพันธ์ส่วนบุคคล 5. การนิเทศการศึกษาจะต้องคำนึงถึงความถนัดของแต่ละบุคคล 6. จุดมุ่งหมายสูงสุดของการนิเทศการศึกษา คือ หาทางช่วย

ให้ผู้เรียนเกิดความรู้ ความสามารถตามความมุ่งหมายของการศึกษา 7. การนิเทศ การศึกษาจะต้องเกี่ยวข้องอยู่กับการส่งเสริมความรู้สึก อบอุนให้แก่ครู และการสร้าง มนุษย์สัมพันธ์อันดีระหว่างหมู่คณะ 8. การนิเทศการศึกษาควรเริ่มต้นจากสภาพการณ์ ปัจจุบันที่กำลังประสบอยู่ 9. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการส่งเสริมความก้าวหน้า และ ความพยายามของครูให้สูงขึ้น 10. การนิเทศการศึกษาควรเป็นการส่งเสริมและปรับปรุง สมรรถนะ ทักษะคติ และข้อคิดเห็นของครูให้ถูกต้อง 11. การนิเทศการศึกษาควรตั้งอยู่บน หลักการและเหตุผล ความจำเป็นในการนิเทศการศึกษา การนิเทศมีส่วนสำคัญต่อการ พัฒนาการจัดการศึกษาในหลายด้าน โดยสามารถอธิบายถึงความจำเป็นในการนิเทศ การศึกษา (อัญชลี ธรรมะวิจิตรกุล, 2552) ดังนี้ 1. การปฏิรูปการศึกษา เนื่องจากนโยบาย ของรัฐบาล จำเป็นอย่างยิ่งที่จะต้องปฏิรูปการศึกษาให้ได้มาตรฐาน โดยเฉพาะการทำงานของ ครูในสภาพแวดล้อมที่กำลังเปลี่ยนแปลงทางด้านการศึกษาและเทคโนโลยีด้านดิจิทัล เพื่อพัฒนาเศรษฐกิจและสังคม 2. การเปลี่ยนแปลงทางสังคมการศึกษาจำเป็นต้อง เปลี่ยนแปลง ให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงของสังคม การนิเทศการศึกษาจะช่วยทำให้ เกิดความเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การที่เกี่ยวข้องกับการศึกษาคือโรงเรียนหรือสถานศึกษา 3. การเจริญก้าวหน้าของศาสตร์วิชาความรู้ ความรู้ในสาขาวิชาต่าง ๆ เพิ่มขึ้นโดยไม่ หยุดยั้ง แม้แนวคิดในเรื่องการจัดการกระบวนการเรียนรู้ก็เกิดขึ้นใหม่อยู่ตลอดเวลา การนิเทศ การศึกษาจะช่วยทำให้ครูมีความรู้ทันสมัยอยู่เสมอ 4. การนิเทศการศึกษาเป็นสิ่งที่สังคม ยอมรับว่าสามารถพัฒนางานได้ การแก้ไขปัญหาและอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้การจัด กิจกรรมการเรียนรู้พัฒนาขึ้น จำเป็นต้องได้รับการชี้แนะหรือการนิเทศการศึกษาจาก ผู้ชำนาญการโดยเฉพาะ จึงจะทำให้แก้ไขปัญหาได้สำเร็จลุล่วง 5. การจัดการศึกษาของ ประเทศเพื่อให้เป็นไปตามมาตรฐานการศึกษาของชาติ จะต้องมีกระบวนการควบคุมดูแลด้วยระบบ การนิเทศการศึกษา 6. การนิเทศการศึกษาเป็นกิจกรรมที่มีความจำเป็นต่อการพัฒนา การทำงานของครู แม้ว่าครูจะได้รับการฝึกฝนมาอย่างดีแล้วก็ตาม แต่ครูก็ต้องปรับปรุง ฝึกฝนตนเองอยู่เสมอในขณะที่ทำงานในสถานการณ์จริง 7. ครูยังต้องได้รับการพัฒนาใน หลาย ๆ ด้าน การนิเทศการศึกษา มีความจำเป็นต่อการช่วยเหลือครูในการเตรียมการจัด กิจกรรม 8. การพัฒนาครูให้ทันสมัย การนิเทศการศึกษามีความจำเป็นต่อการทำให้ครู เป็นบุคคลที่ทันสมัยอยู่เสมอเนื่องจากการเปลี่ยนแปลงทางสังคมที่มีอยู่เสมอ ด้วยเหตุผล ดังกล่าวข้างต้น ผู้มีหน้าที่นิเทศ จึงควรจะต้องช่วยเหลือครู ให้มีความสามารถในการ ปรับปรุงพัฒนาเทคนิคการสอน การทำงาน เพื่อให้ผู้เรียนเกิดการเรียนรู้ตามที่หลักสูตร

การศึกษาขั้นพื้นฐานคาดหวังไว้ อันจะทำให้การจัดกิจกรรมการเรียนรู้ของครูก้าวหน้าโลกที่กำลังเจริญก้าวหน้าทางเทคโนโลยีและก่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้เรียนอย่างเต็มที่ ซึ่งแนวทางและความจำเป็นของการนิเทศดังกล่าวสามารถปรับใช้กับการนิเทศและติดตามการทำงานของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาด้วย

## กรอบแนวทางการดำเนินงานตามมาตรฐานกิจการนักศึกษา

### ส่วนที่ 1 มาตรฐานหลักวัตถุประสงค์สถาบันอุดมศึกษา

ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของฝ่ายกิจการนักศึกษาให้ชัดเจนและประชาสัมพันธ์โดยทราบทั่วกัน นอกจากนี้งานทุกงานในฝ่ายกิจการนักศึกษา ต้องกำหนดวัตถุประสงค์ของแต่ละงานให้ชัดเจนมีความสอดคล้องกันกับเป้าหมายและผลลัพธ์การเรียนรู้ที่มุ่งหวังภารกิจ

ภารกิจหลักของฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนานักศึกษาประกอบด้วย

1. จัดบริการต่าง ๆ เพื่อช่วยพัฒนาคุณภาพชีวิตนักศึกษารวมถึงการเสริมสร้างทักษะด้านสังคมให้กับนักศึกษาเพื่อให้นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนและการดำเนินชีวิตได้อย่างมีคุณภาพในอนาคตทั้งนี้การจัดบริการนักศึกษาต้องครอบคลุมถึงการให้บริการแก่นักศึกษาที่มีความบกพร่องทางกายด้วย

2. ส่งเสริมพัฒนาการของนักศึกษาในด้านต่าง ๆ เช่น การปรับตัว การเข้าใจตนเอง การเลือกอาชีพ พัฒนาด้านสติปัญญา สังคม อารมณ์ ร่างกาย คุณธรรม จริยธรรม และทักษะการใช้เทคโนโลยี บุคลิกภาพและภาวะผู้นำ

3. ศึกษาและจัดสภาพแวดล้อมของสถาบันอุดมศึกษาให้เอื้อต่อการศึกษาและการพัฒนานักศึกษา

4. ดำเนินกิจกรรมที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนานักศึกษาของสถาบันอุดมศึกษาการบริหาร

4.1 การจัดการองค์กรฝ่ายกิจการนักศึกษา ต้องจัดสายการบังคับบัญชาภายในองค์กรกิจการนักศึกษา รวมทั้งงานแต่ละงานให้ชัดเจน โดยต้องกำหนดนโยบายวิธีการดำเนินงานและหน้าที่รับผิดชอบของบุคลากรแต่ละตำแหน่งไว้อย่างชัดเจน

#### 4.2 บุคลากร

1. ผู้บริหารสูงสุดฝ่ายกิจการนักศึกษาสถาบันอุดมศึกษาต้องแต่งตั้งผู้บริหารสูงสุดฝ่ายกิจการนักศึกษาขึ้น เพื่อรับผิดชอบงานฝ่ายกิจการนักศึกษาและควรจะต้องมีตำแหน่งเป็นผู้บริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา เพื่อให้ปัญหาและความต้องการของนักศึกษาตลอดจนปัญหาการดำเนินงานของฝ่ายกิจการนักศึกษา ได้รับการแก้ไขจากที่ประชุมฝ่ายบริหารระดับสูงของสถาบันอุดมศึกษา ผู้บริหารสูงสุดฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องเป็นผู้ที่มีรู้ความสามารถในการบริหารงานและมีประสบการณ์ในด้านงานกิจการนักศึกษา ต้องจัดกระบวนการบริหารงานภายในฝ่ายกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพ เช่น การวางแผนการจ้ดองค์การ การบริหารงานบุคคล การดำเนินงานและการสั่งการประสานงาน การรายงานและงบประมาณ เป็นต้น

2. ผู้บริหารระดับกลางและผู้ปฏิบัติงาน ผู้บริหารระดับกองระดับฝ่ายหรือระดับงานต้องเป็นผู้ที่ทำงานประจำเต็มเวลา และเป็นผู้มีความรู้มีประสบการณ์ในงานที่รับผิดชอบ และมีความสามารถในการบริหารงานหน่วยงาน ทุกฝ่ายหรือทุกงาน ต้องมีบุคลากรเพียงพอในปริมาณงาน บุคลากรต้องมีความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน ให้บรรลุผลตามเป้าหมายของหน่วยงานและสนับสนุนพันธกิจของมหาวิทยาลัย บุคลากรที่ปฏิบัติงานด้านวิชาชีพ เช่น แพทย์ พยาบาล นักศึกษา วิชาชีพแนะแนว ต้องเป็นผู้ที่สำเร็จการศึกษาในสาขาวิชาชีพที่ปฏิบัติงาน สำหรับบุคลากรภายนอกฝ่ายกิจการนักศึกษาที่มาช่วยสนับสนุนงานฝ่ายกิจการนักศึกษา เช่น อาจารย์ที่ปรึกษากิจกรรมนักศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาหอพักนักศึกษา ฝ่ายกิจการนักศึกษาต้องจัดการฝึกอบรมเชิงปฏิบัติการเพื่อให้ความรู้และทักษะในการทำงานและสามารถช่วยเหลือนักศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

การบริหารงานบุคคล ผู้บริหารกิจการนักศึกษาทุกระดับต้องจัดระบบและกลไกการบริหารงานบุคคลให้ฝ่ายกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพตั้งแต่การวางแผนการสรรหาและการคัดเลือกการพัฒนาการเสริมสร้างสมรรถนะ และความเข้มแข็ง การรักษาบุคลากรตลอดจนให้พ้นจากหน้าที่

3. สิ่งอำนวยความสะดวกทุกฝ่ายหรือทุกงาน ต้องมีสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน เช่น ห้องทำงาน ห้องประชุม สถานที่ติดต่อ เพื่อขอใช้บริการตู้เก็บเอกสาร เครื่องคอมพิวเตอร์ โทรศัพท์ และเครื่องใช้สำนักงานที่จำเป็น เพื่อให้บุคลากรสามารถปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ สิ่งอำนวยความสะดวกบางอย่าง เช่น ห้องประชุมนั้นอาจจะเป็นศูนย์กลางให้ใช้ร่วมกันได้

4. งบประมาณและการนักศึกษา ต้องมีงบประมาณประจำปี เพื่อเป็นค่าใช้จ่ายที่มีความจำเป็น เช่น ค่าใช้จ่ายในการพัฒนาบุคลากร และการเดินทางของบุคลากร ค่าสมาชิกองค์กรวิชาชีพ สื่อสิ่งพิมพ์ที่จำเป็น และค่าจัดซื้อ หรือซ่อมแซมสิ่งอำนวยความสะดวก เป็นต้น นอกจากนั้นแต่ละฝ่ายหรืองานจำเป็น ต้องได้รับการจัดสรรงบประมาณในการดำเนินงานและความรับผิดชอบทางกฎหมายรัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทยพุทธศักราช 2560 เป็นรัฐธรรมนูญที่ให้ความให้ความคุ้มครองศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ สิทธิเสรีภาพและความเสมอภาคของบุคคลอย่างมาก ทำให้งานกิจการนักศึกษาหลายงาน เช่น งานด้านสุขภาพและอนามัย งานหอพักนักศึกษา งานกิจกรรมนักศึกษา เป็นงานที่ต้องมีความรับผิดชอบทางกฎหมาย บุคลากรฝ่ายกิจการนักศึกษา จึงต้องศึกษารัฐธรรมนูญและกฎหมายที่เกี่ยวข้อง รวมทั้งปฏิบัติงานให้สอดคล้องกับกฎหมายจรรยาบรรณ จรรยาบรรณงานกิจการนักศึกษาบางงาน เช่น งานสุขภาพและอนามัย และงานแนะแนวเป็นวิชาชีพที่มีจรรยาบรรณเป็นข้อกำหนดให้ผู้ประกอบวิชาชีพต้องปฏิบัติอยู่แล้ว เช่น จรรยาบรรณแพทย์ เป็นต้น ทั้งนี้งานกิจการนักศึกษาอีกหลายงาน ที่การปฏิบัติงานของบุคลากรต้องเกี่ยวข้องกับข้อมูลส่วนตัวของนักศึกษา เช่น งานทะเบียนนักศึกษา งานหอพักนักศึกษา งานวินัยนักศึกษา ดังนั้นฝ่ายกิจการนักศึกษาทุกคนต้องปฏิบัติตามจรรยาบรรณดังต่อไปนี้

4.1 ไม่เปิดเผยข้อมูลหรือเรื่องส่วนตัวของนักศึกษากับผู้อื่นยกเว้นในกรณีที่เป็งานทางวิชาการ เช่น งานการวิจัยซึ่งต้องได้รับอนุญาตจากนักศึกษาเป็นลายลักษณ์อักษรและต้องไม่ระบุชื่อนามสกุลของนักศึกษา

4.2 คำนึ่งถึงสวัสดิภาพของนักศึกษาและไม่ทำการใด ๆ ที่จะก่อให้เกิดผลเสียหายแก่นักศึกษาอย่างไม่เป็นธรรม

4.3 ไม่วิพากษ์วิจารณ์บุคคล หรือ หน่วยงานใดให้นักศึกษาฟังในทางก่อให้เกิดผลเสียหายแก่นักศึกษาหรือความแตกร้างแก่นักศึกษา แก่บุคลากรหรือหน่วยงานนั้น ๆ ในข้อจำกัดเกี่ยวกับการศึกษา ประสบการณ์ และความสามารถของตนเองของนักศึกษา มีปัญหาที่เกินความสามารถที่จะช่วยเหลือได้ นักศึกษาไปรับบริการจากบุคลากรที่มีความสามารถช่วยเหลือนักศึกษาได้ ถ้าการดำเนินกิจกรรมนักศึกษาต้องคำนึงถึงหลักของสิทธิมนุษยชน การเคารพศักดิ์ศรี ความเป็นมนุษย์ หลักธรรมาภิบาล หลักความเป็นธรรม และความเท่าเทียม การประเมินผลสถาบันอุดมศึกษาต้องทำการวิจัยและประเมินผลการดำเนินงานกิจการนักศึกษาอย่างเป็นระบบ ทั้งฝ่ายกิจการนักศึกษาและ

แต่ละงานเป็นประจำ โดยวิธีการประเมินอาจแตกต่างกันขึ้นอยู่กับบริบทของแต่ละโครงการ แต่ต้องใช้วิธีประเมินทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพ การเก็บข้อมูลต้องเก็บจากนักศึกษาและหรือผู้ที่เกี่ยวข้อง ทั้งนี้ผลการประเมินต้องนำไปใช้ปรับปรุงวิธีการดำเนินงานกิจการนักศึกษาให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น

## ส่วนที่ 2 มาตรฐานการดำเนินงานตามภารกิจ

การดำเนินงานกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษา ควรครอบคลุมถึงภารกิจดังต่อไปนี้

1. ภารกิจด้านการพัฒนาคุณภาพชีวิต ความหมายงานกิจการนักศึกษาเป็นงานที่มีภารกิจหลักในการพัฒนาคุณภาพชีวิตนักศึกษาในสถาบัน เพื่อสร้างให้นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนและมีสิ่งอำนวยความสะดวกจำเป็นเพื่อสนับสนุนและตอบสนองชีวิตการเรียนรู้ในสถาบันวัตถุประสงค์
2. เพื่อจัดสิ่งอำนวยความสะดวกที่จำเป็นและเพียงพอต่อการใช้ชีวิตเพื่อการเรียนรู้ในสถาบัน
3. เพื่อให้ นักศึกษามีความพร้อมในการศึกษาเล่าเรียนรายการดำเนินงานประกอบด้วย 1) การจัดบริการด้านที่พักอาศัย 2) การจัดบริการเพื่อให้ความช่วยเหลือทางการเงิน 3) การจัดบริการด้านแนะแนวและให้คำปรึกษา มีการจัดบริการด้านการวางตัวบุคคลด้านอาชีพการจัดบริการด้านศาสนกิจในสถาบันการจัดบริการด้านสุขภาพและสุขภาพะการจัดบริการนักศึกษานานาชาติ เป็นต้น

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การศึกษาริชัยในเรื่อง การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยโดยใช้รูปแบบวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 3 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและยืนยันความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 6 ประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### **ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

ในการศึกษาค้นคว้าข้อมูลพื้นฐานนั้นมีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ ศึกษาสภาพปัจจุบัน ความต้องการจำเป็นที่จะพัฒนาภาวะผู้นำ และความ  
คาดหวังในอนาคต โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ขั้นตอนดังนี้

#### **ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะ ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ**

เป็นการศึกษาและเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐาน ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี  
หลักการ จากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศ ศึกษาจาก  
ผู้ทรงคุณวุฒิ และศึกษาจากผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง จากนั้นผู้วิจัยได้ทำการวิเคราะห์และ  
สังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ควรมีเพื่อให้ได้แนวทางในการสร้างและพัฒนารูปแบบ  
ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ องค์ประกอบเบื้องต้นที่ได้จากการศึกษาในขั้นตอนที่ 1 องค์ประกอบ 10  
องค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและ  
ผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมี  
ความรับผิดชอบ 6) ความมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม  
9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

#### **ขั้นตอนที่ 2 ยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ**

จากการศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จากผู้ทรงคุณวุฒิ และผู้วิจัยได้นำ



ข้อมูลที่ได้จากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องในข้อ 1 มาเป็นแนวทางในการสอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ผู้วิจัยได้สอบถามความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน คือ ผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นตัวแทนจากรองอธิการบดีฝ่ายที่เกี่ยวข้องกับงานกิจการนักศึกษา จำนวน 5 คน และรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ฝ่ายละจำนวน 5 คน รายชื่อผู้ทรงคุณวุฒิผู้วิจัยจะได้นำเสนอไว้ในภาคผนวก เพื่อยืนยันองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ผู้วิจัยใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยการได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาคุุณภินิพนธ์ เพื่อขอความอนุเคราะห์ความคิดเห็นจากผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 5 คน ที่มีความรู้ความสามารถที่เกี่ยวข้องกับงานกิจการนักศึกษา ดำเนินการตรวจสอบความเที่ยงตรงด้านเนื้อหา แล้วนำแบบสอบถามมาปรับปรุงแก้ไขตามข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยข้อคำถามมีดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหา (IOC) ตั้งแต่ 0.5 ขึ้นไป ซึ่งผู้ทรงคุณวุฒิ ประกอบด้วย นักวิชาการในสถาบันอุดมศึกษา นักบริหารในงานกิจการนักศึกษา และกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิ การปฏิบัติงานในงานกิจการนักศึกษา พบว่า ค่าเฉลี่ยของดัชนีความเที่ยงตรงเชิงเนื้อหาอยู่ระหว่างที่มีค่า 0.80 ถึง 1.00 ซึ่งตรงตามเกณฑ์ที่กำหนด จากนั้นผู้วิจัยนำมาปรับปรุงแก้ไข

### 3. การทดลองเก็บข้อมูล (Try Out) กับคณะกรรมการองค์การ

นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือจากสำนักงานจัดตั้งบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อติดต่อขอทดลองเก็บข้อมูล (Try Out) กับคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 แห่ง ๆ ละ 15 คน รวมทั้งสิ้น จำนวน 75 คน ประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุตรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ นำแบบสอบถามที่ทดลองใช้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือ โดยนำข้อมูลที่ได้มาวิเคราะห์หาความจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม โดยตัดข้อที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.21 ขึ้นไว้ใช้ แล้วนำข้อคำถามดังกล่าวไปวิเคราะห์หาความเชื่อมั่นของแบบสอบถามโดยวิธีการสัมประสิทธิ์อัลฟาของครอนบาค (Cronbach's alpha

coefficient) (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 107) ซึ่งสรุปผลการหาค่าอำนาจจำแนก (Discrimination) และค่าความเชื่อมั่น (Reliability) ของแบบสอบถาม มีค่าอำนาจจำแนกอยู่ระหว่าง 0.33 – 0.78 ตามลำดับ และมีค่าความเชื่อมั่น เท่ากับ 0.94

#### 4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อติดต่อประสานงานกับผู้ทรงคุณวุฒิ และดำเนินการแจกแบบสอบถามและแบบสัมภาษณ์ความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ควรมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือด้วยตนเอง

### ขั้นตอนที่ 3 ขั้นสำรวจระดับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เป็นขั้นตอนในการศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ความต้องการที่จำเป็น การมีภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการศึกษารายละเอียดของข้อมูลต่าง ๆ ดังนี้

#### 1. ศึกษาระดับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

หลังจากได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่ควรมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ จากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยทั้งในและต่างประเทศที่เกี่ยวข้องและผู้ทรงคุณวุฒิและได้องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 องค์ประกอบ จากนั้นผู้วิจัยจึงได้ทำการศึกษาความต้องการที่จำเป็น จากผู้เกี่ยวข้องทั้ง 10 องค์ประกอบ ความต้องการที่จำเป็นของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำในระดับใด โดยสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องกับงานกิจการนักศึกษา ซึ่งประกอบไปด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา อาจารย์ที่ปรึกษาของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และคณะกรรมการองค์การนักศึกษาในเรื่องเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือทั้ง 10 องค์ประกอบว่าควรมีในคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในระดับใด

### 1.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากร คือ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานกองพัฒนานักศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา แบ่งเป็น ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา ฝ่ายแนะแนวและศิษย์เก่าสัมพันธ์ ฝ่ายบริการนักศึกษา และฝ่ายกีฬาและส่งเสริมสุขภาพ ทั้ง 11 แห่ง จำนวน 220 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 แห่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ และมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำนวนแห่งละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 110 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

### 1.2 เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล

เครื่องมือที่ใช้ในการรวบรวมข้อมูล คือ แบบสอบถามในการศึกษาสำรวจสภาพปัจจุบัน ความต้องการที่จำเป็นการมีภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยสร้างขึ้นโดยได้รับความเห็นชอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาดุษฎีนิพนธ์และผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating Scale) เพื่อขอความอนุเคราะห์สอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำที่ควรจะมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 องค์ประกอบ โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามของภาวะผู้นำทั้ง 10 ข้อ เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ให้ความหมายของหัวข้อการพิจารณา ไว้ดังนี้

5 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมากที่สุด

4 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับมาก

3 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับ ปานกลาง

2 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ใน ระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ที่เกี่ยวข้องมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนืออยู่ในระดับ น้อยที่สุด

รายละเอียดแบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับระดับภาวะ ผู้นำที่ควรมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยจะได้นำเสนอไว้ในภาคผนวกต่อไป

### 1.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ติดต่อขอหนังสือจากสำนักงานบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร เพื่อติดต่อขอเก็บข้อมูลจากสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง จากนั้นผู้วิจัยจะดำเนินการติดต่อประสานงานกับผู้ที่เกี่ยวข้องด้วยตนเอง

### 1.4 การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยจะทำการวิเคราะห์ข้อมูล และประมวลผลข้อมูลจาก แบบสอบถามความคิดเห็นจากผู้ที่เกี่ยวข้องที่ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับระดับภาวะผู้นำ ที่ควรมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 ข้อ จากจำนวนผู้ที่ตอบแบบสอบถามทั้งสิ้น 110 คน โดยการใช้โปรแกรมการ วิเคราะห์ข้อมูลสำเร็จรูปทางสังคมศาสตร์ โดยการหาค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบน มาตรฐาน (Standard Deviation) มาเปรียบเทียบ โดยใช้หลักเกณฑ์แปลผลระดับภาวะผู้นำ ที่ควรมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ของ (บุญชม ศรีสะอาด, 2556, หน้า 103) ไว้ดังนี้

ค่าเฉลี่ย 4.51 – 5.00 หมายถึง ควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับ มากที่สุด

ค่าเฉลี่ย 3.51 – 4.50 หมายถึง ควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก

- ค่าเฉลี่ย 2.51 – 3.50 หมายถึง ควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- ค่าเฉลี่ย 1.51 – 2.50 หมายถึง ควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย
- ค่าเฉลี่ย 1.00 – 1.50 หมายถึง ควรมีภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด
- ระดับภาวะผู้นำที่ควรมีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กำหนดให้เป็นระดับความต้องการจำเป็นซึ่งผลความต้องการจำเป็นของผู้ที่เกี่ยวข้อง จำนวน 110 คน ผู้วิจัยจะได้นำเสนอไว้ในบทที่ 4 ตามลำดับ
2. การศึกษาสภาพที่เป็นอยู่จริง สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ในสภาพที่เป็นอยู่จริง มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาระดับภาวะผู้นำในสภาพที่เป็นจริงของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งผู้วิจัยได้ดำเนินการไปตามขั้นตอน ดังนี้
- 2.1 ขั้นตอนการสร้างแบบสอบถามระดับภาวะผู้นำ ผู้วิจัยได้นำภาวะผู้นำที่ควรมีในคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 องค์ประกอบ มาสร้างเป็นแบบสอบถามชนิดมาตราส่วน 5 ระดับ (Rating Scale) คือ มากที่สุด มาก ปานกลาง น้อย และน้อยที่สุด โดยผู้วิจัยได้กำหนดนิยามของภาวะผู้นำทั้ง 10 องค์ประกอบ เพื่อใช้เป็นข้อมูลประกอบการพิจารณาให้กับผู้ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยได้ขอความอนุเคราะห์ต่อคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การพิจารณามีความหมายดังนี้
- 5 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง/สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมากที่สุด
- 4 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง/สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับมาก
- 3 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง/สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับปานกลาง
- 2 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง/สภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อย

1 หมายถึง ผู้ประเมินมีความเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง/สภาพ  
ที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำอยู่ในระดับน้อยที่สุด

รายละเอียดแบบสอบถามความคิดเห็นที่เกี่ยวข้องกับระดับภาวะ  
ผู้นำที่มีของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ผู้วิจัยจะได้นำเสนอไว้ในภาคผนวกต่อไป

3. วิเคราะห์หาค่าความต้องการจำเป็น (Modified Priority Needs  
Index: PNI<sub>(Modified)</sub>) (สุวิมล ว่องวานิช, 2558, หน้า 37)

$$PNI_{(Modified)} = (I - D) / D$$

PNI<sub>(Modified)</sub> คือ ค่าความต้องการจำเป็น

I คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่เป็นอยู่จริง

D คือ ค่าเฉลี่ยของสภาพที่ควรจะเป็น

4. ขอนหนังสือรับรองจริยธรรมการวิจัยในมนุษย์ จากมหาวิทยาลัย  
ราชภัฏสกลนคร เพื่อใช้ประกอบการขออนุญาตส่งไปยังมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อขอความอนุเคราะห์ในการทำวิจัย

## ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในระหว่างการสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อสร้าง  
และพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยมีวิธีการดำเนินการวิจัยเป็น 2 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 4 ร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ  
นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้ดำเนินการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยยึดหัวข้อองค์ประกอบ  
ภาวะผู้นำทั้ง 10 องค์ประกอบ และให้ความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะ  
กรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้สรุป  
จากขั้นตอนแรกเห็นว่ามีค่าสำคัญและมีความจำเป็น ตามการศึกษาความต้องการ

จำเป็น ในระยะที่ 1 ขั้นตอนที่ 3 เพื่อนำมาเป็นข้อมูลพื้นฐานในการยกร่างรูปแบบการพัฒนา โดยมีอาจารย์ที่ศึกษาคุศลินิพนธ์ให้คำปรึกษา แนะนำในการยกร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยกำหนดกรอบของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบภาวะผู้นำองค์ประกอบ พร้อมเอกสารประกอบ เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนา โดยเรียงลำดับจากความต้องการจำเป็นในการพัฒนาจากผลการสำรวจในขั้นตอนที่ 3 ได้เอกสารประกอบการพัฒนาเบื้องต้น 11 เล่ม ดังนี้

เล่มที่ 1 คู่มือการพัฒนาในรูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เล่มที่ 2 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

เล่มที่ 3 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

เล่มที่ 4 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เล่มที่ 5 การสื่อสารที่ดี

เล่มที่ 6 การมีความรับผิดชอบ

เล่มที่ 7 การมุ่งมั่นพัฒนา

เล่มที่ 8 การทำงานเป็นทีม

เล่มที่ 9 การมีคุณธรรมจริยธรรม

เล่มที่ 10 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี

เล่มที่ 11 การเสียสละ

ขั้นตอนที่ 5 ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยนำผลจากการยกร่างในขั้นตอนที่ 4 ที่เป็นกรอบแนวทางในการร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล มาดำเนินการดังนี้

1. นำร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งประกอบด้วย หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัด ประเมินผล มาขอรับฟังความคิดเห็น

และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน ซึ่งใช้วิธีการเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกดังนี้ คือ เป็นผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นตัวแทนจาก รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน และรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน

2. ปรับปรุงร่างรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้วิจัยนำความคิดเห็น และข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับปรุงรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สมบูรณ์ ดังนี้

2.1 นำประเด็นสำคัญที่ได้จากข้อเสนอแนะของผู้ทรงคุณวุฒิ มาสรุปประเด็นที่สำคัญ ดำเนินการปรับปรุงรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการ องค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้สมบูรณ์

2.2 จัดทำแบบประเมินความความถูกต้อง ซึ่งประเมินโดย ตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยเก็บข้อมูลจากผู้ทรงคุณวุฒิ

### **ระยะที่ 3 การประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการ องค์การ นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 2 ขั้นตอน ดังนี้**

ขั้นตอนที่ 6 การประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ

การประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำ ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 คน เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนากาเวผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการพัฒนารูปแบบกาเวผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เขียนรายงานการวิจัยรูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์

## บทที่ 4

### ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ 3) เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำขององค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) แบ่งเป็น 3 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ศึกษาเอกสาร งานวิจัย และเก็บรวบรวมข้อมูลพื้นฐานที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิเคราะห์ข้อมูลได้นำเสนอผลการวิจัยดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 2 สร้างและพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ระยะที่ 3 ประเมินรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ระยะที่ 1 ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 1. ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง องค์ประกอบสำคัญของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ ดังตาราง 2

ตาราง 2 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
1. การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคลหรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การสร้างผู้นำเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ และการพูดจูงใจการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	1) การสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างความไว้วางใจ 2) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 4) การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ 5) การอุทิศตนในการให้บริการ 6) การให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
2. การเป็น ผู้นำและผู้ ตามที่ดี	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การแสดง ความสนใจและความปรารถนาดีต่อ ผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการ ปฏิบัติงานการตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเองมีทักษะในการฟังและ การพูดโน้มน้าวใจมีการอุทิศตนในการ ให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการ ทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และ วางแผนเพื่อการทำงาน	1) การแสดงความสนใจและ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2) การให้คำปรึกษาและ คำแนะนำ 3) การส่งเสริมและให้กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน 4) การตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง 5) ทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ 6) การอุทิศตนในการให้บริการ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมองการณ์ไกล และ วางแผนเพื่อการทำงาน
3. การมี วิสัยทัศน์และ มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ	1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และอนาคต 2) การกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) การสร้างกระบวนการทัศนัย การทำงาน

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
3. การมี วิสัยทัศน์และ มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ (ต่อ)	เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ มีการวิเคราะห์ สภาพปัจจุบันและอนาคต การวางแผน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่ เหมาะสม และการสร้างกระบวนการ ในการทำงาน การตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความ พร้อมรักในงาน มีความกระตือรือร้นใน การทำงานมีการพัฒนาในด้านของการ ทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตาม หลักสูตร มีการทำงานเป็นทีมเป็นผู้ มองการณ์ไกลและวางแผนกำหนด กลยุทธ์เพื่อการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	4) การตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง 5) บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน 6) ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน 7) การพัฒนาในด้านของการ ทำงานด้วยการเข้ารับการอบรม ตามหลักสูตร
4. การ สื่อสารที่ดี	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การมีทักษะใน การสื่อสารและตัดสินใจและการรับฟัง ความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานกับ เพื่อนร่วมงานได้ดี ใช้การสื่อสารหลาย	1) การมีทักษะในการสื่อสาร และตัดสินใจ 2) การรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น 3) สิ่งประสานงานกับเพื่อน ร่วมงาน ได้ดี 4) การสื่อสารหลายช่อง ทางการ 5) มีทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
4. การสื่อสารที่ดี (ต่อ)	ช่องทางการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้อื่น	
5. การมีความรับผิดชอบ	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงานรับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเองมีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการอุทิศตนในการให้บริการ ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	1) การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น 2) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน 3) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน 4) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
6. การมุ่งมั่นพัฒนา	<p>ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีการอุทิศตนในการให้บริการนักศึกษาและบุคคลทั่วไป</p>	<p>1) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน</p> <p>2) การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน</p> <p>3) การพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน</p> <p>4) กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่</p> <p>5) ทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงาน</p>

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
7. การทำงาน เป็นทีม	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การทำงานเป็น ทีม เอาใจใส่ในการทำงาน มีส่วนร่วมใน การทำงาน รับฟังความคิดเห็นของ เพื่อนร่วมงาน มีการให้บริการที่ไม่ จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพ ที่ดีกับผู้อื่น	1) การทำงานเป็นทีม 2) การเอาใจใส่ในการทำงาน 3) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อน ร่วมงาน 5) การให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดี กับผู้อื่น
8. การมี คุณธรรม จริยธรรม	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ มีเมตตากรุณา ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย มีความเข้าใจ ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการ ตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น	1) มีเมตตากรุณา 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) การมีวินัย 4) มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเอง 5) มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลา ในการปฏิบัติงาน 6) การตระหนักถึงคุณค่าของ ผู้อื่น



ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
9. การมี ทักษะการ เจรจาต่อรอง ที่ดี	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การตระหนักรู้ ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะใน การสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถ พูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วย ความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการ วางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มี จุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม และมีส่วน ร่วมในการทำงานร่วมกัน	1) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของ ตนเอง 2) มีทักษะในการสื่อสารและ ตัดสินใจที่ดี 3) การพูดโน้มน้าวใจ สร้าง ความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 5) มีส่วนร่วมในการทำงาน ร่วมกันของทุกฝ่าย
10. การ เสียสละ	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความ แตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หัน ไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมาย	1) การให้บริการแก่นักศึกษา 2) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของ ตนเอง 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงานและประชาชน 4) ให้บริการนักศึกษาและ ประชาชนด้วยความจริงใจ

ตาราง 2 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้
10. การ เสียสละ (ต่อ)	ที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การให้บริการแก่นักศึกษา การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดโน้มน้าวใจสร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก	ไม่เลือกปฏิบัติ 5) การเสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

จากตาราง 2 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ 56 ตัวบ่งชี้

## 2. ผลการศึกษาโดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ข้อมูลจากการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ จำนวน 10 คน เพื่อรับฟังความคิดเห็นเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และข้อคิดอื่น ๆ สามารถสรุปประเด็น ได้ดังนี้

2.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิ ทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผู้วิจัยได้นำเสนอและมีข้อเสนอแนะ

ให้ปรับแก้ไขภาษาและเพิ่มเติมองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้เหมาะสมมากยิ่งขึ้น  
โดยนำเสนอรายละเอียดบางตอนของการสัมภาษณ์ ไว้ดังนี้

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้ง 10 องค์ประกอบที่ได้มาซึ่งประกอบไปด้วยหลักใหญ่ ๆ ควรมีการปรับเปลี่ยนองค์ประกอบย่อยของการมีความรับผิดชอบ  
สถานศึกษาให้มีความชัดเจน ส่วนองค์ประกอบการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีครูต้องมีความรู้  
เกี่ยวกับแนวคิดและทฤษฎี ส่วนองค์ประกอบย่อยบางองค์ประกอบต้องปรับชื่อใหม่ให้  
ชัดเจน และองค์ประกอบการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ต้องครอบคลุมด้าน  
ความรู้ ความสามารถและคุณลักษณะ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, สัมภาษณ์, 19 พฤศจิกายน 2565)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบทั้งหมด ซึ่งในส่วนของกรการมีวิสัยทัศน์และ  
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ควรมีการเรียงลำดับความสำคัญขององค์ประกอบย่อยใหม่  
องค์ประกอบความรับผิดชอบ เพื่อให้เกิดความสามัคคีในองค์การควรตัดองค์ประกอบย่อย  
บางตัวออก และมีการปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อยเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น  
องค์ประกอบการเสียสละควรรวมองค์ประกอบย่อยบางตัวเข้าด้วยกันเพื่อให้เกิดความ  
กระชับ และองค์ประกอบการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ควรตัดองค์ประกอบที่ไม่เกี่ยวข้องกับ  
ภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษบางตัวออก...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, สัมภาษณ์, 21 พฤศจิกายน 2565)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่ได้วิเคราะห์มา แต่ควรมีการเพิ่ม  
องค์ประกอบย่อยบางตัว องค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
ควรเพิ่มการ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์  
และองค์ประกอบการเสียสละ ควรมีการปรับองค์ประกอบย่อยเพื่อให้เกิดความชัดเจนมาก  
ยิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, สัมภาษณ์, 23 พฤศจิกายน 2565)

“...ในฐานะที่ผมเป็นอาจารย์สอนในระดับบัณฑิตศึกษา องค์ประกอบ  
ที่ได้มาถือว่ามีความเหมาะสม ทั้ง 10 องค์ประกอบ แต่ต้องเพิ่มบางองค์ประกอบเพื่อ  
ให้เกิดความสมบูรณ์ ดังนี้ กระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี ควรเพิ่มทักษะการคิดในศตวรรษ

ที่ 21 การมีคุณธรรมจริยธรรม ควรเพิ่มการตระหนักรู้ทางสังคมและความฉลาดทาง  
อารมณ์เข้าไปด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, สัมภาษณ์, 24 พฤศจิกายน 2565)

“...10 องค์ประกอบมีความเหมาะสม แต่ต้องมีการเพิ่มเติมในส่วน  
ขององค์ประกอบย่อย ดังนี้ กระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี ให้เพิ่มทักษะการคิดเชิงระบบ  
ต้องมีการปรับเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อยเพื่อให้เกิดความเหมาะสม และในส่วนการ  
ทำงานเป็นทีมให้เพิ่มการทำงานอย่างเป็นระบบเพื่อให้เกิดความสมบูรณ์...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, สัมภาษณ์, 30 พฤศจิกายน 2565)

“...ทุกองค์ประกอบมีความเหมาะสมและสอดคล้องกับรูปแบบการ  
พัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ แต่ต้องมีการเพิ่มเติม ปรับลด และเปลี่ยนชื่อองค์ประกอบย่อยบาง  
ตัวทั้ง 10 องค์ประกอบ เพื่อให้เกิดความชัดเจน และเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, สัมภาษณ์, 6 ธันวาคม 2565)

“...เห็นด้วยกับองค์ประกอบที่วิเคราะห์มา มีความเหมาะสม ซึ่งเพื่อ  
ความสมบูรณ์โดยองค์ประกอบการทำงานเป็นทีม ควรจะเพิ่มการมีสมรรถนะในการ  
ทำงาน การเป็นที่ยอมรับของทีม และการมีความมุ่งมั่นในการทำงานเพื่อทีม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, สัมภาษณ์, 6 ธันวาคม 2565)

“...เพื่อให้องค์ประกอบที่วิเคราะห์มามีความเหมาะสม องค์ประกอบ  
การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ควรเพิ่มองค์ประกอบย่อย ได้แก่ มีวัตถุประสงค์ในการ  
เจรจาต่อรอง ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง และมีการพัฒนาทักษะการสื่อสาร  
ด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, สัมภาษณ์, 7 ธันวาคม 2565)

“...องค์ประกอบทั้ง 10 ของการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

มีความถูกต้องและเหมาะสม ซึ่งนักศึกษาควรเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดีนั้นในยุคปัจจุบันควรเพิ่มการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำไปบริการ รวมถึงการมีความผูกพันต่อองค์กรด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, สัมภาษณ์, 8 ธันวาคม 2565)

“...องค์ประกอบที่สำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา คือ การมีความรับผิดชอบ ซึ่งผู้นำนักศึกษาจะต้องมีความรับผิดชอบต่อตนเองและมีความรับผิดชอบต่อผู้อื่นที่สูงกว่านักศึกษาที่เรียนปกติ ส่วนองค์ประกอบทั้ง 10 ที่ผู้วิจัยสังเคราะห์มานั้น เห็นด้วยและมีความเหมาะสมดี...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10, สัมภาษณ์, 9 ธันวาคม 2565)

ผลการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรากฏผลตามตาราง 3

ตาราง 3 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่เพิ่มเติม โดยการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้เดิม	ตัวบ่งชี้ใหม่
1. การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษย์สัมพันธ์	1) การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ 2) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 4) การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ 5) การอุทิศตนในการให้บริการ 6) การให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน	1) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 2) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก 3) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 4) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ 5) มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น 6) การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์

ตาราง 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้เดิม	ตัวบ่งชี้ใหม่
2. การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	1) การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ 3) การส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) ทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ 6) การอุทิศตนในการให้บริการ 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน	1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ภาวะผู้นำไฟบริการ 3) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
3. การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต 2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) การสร้างกระบวนการทัศน์ในการทำงาน 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) บุคลากรต้องมีความพร้อมรักในงาน 6) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 7) การพัฒนาการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร	1) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ 2) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 3) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

ตาราง 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้เดิม	ตัวบ่งชี้ใหม่
4. การสื่อสารที่ดี	1) การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ 2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) สิ่งประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี 4) การสื่อสารหลายช่องทาง 5) มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ	1) ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน 2) ขั้นตอนการสื่อสารที่ดี ได้แก่ ความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับ และการกระทำ
5. การมีความรับผิดชอบ	1) การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น 2) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน 3) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน 4) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่	1) ความรับผิดชอบต่องานและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น
6. การมุ่งมั่นพัฒนา	1) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน 4) กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่	-

ตาราง 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้เดิม	ตัวบ่งชี้ใหม่
7. การทำงานเป็นทีม	1) การทำงานเป็นทีม 2) การเอาใจใส่ในการทำงาน 3) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 5) การให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่มและสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น	1) มีสมรรถนะในการทำงาน 2) เป็นที่ยอมรับของทีม 3) มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน
8. การมีคุณธรรมจริยธรรม	1) มีเมตตากรุณา 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) การมีวินัย 4) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน 6) การตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น	1) ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความเมตตา กรุณาและสร้างแรงบันดาลใจให้ศิษย์ 2) มีจิตสาธารณะให้กับสังคม 3) ยุติธรรมต่อนักเรียนและเป็นกลาง 4) ความอดทน และการควบคุมอารมณ์ 5) การตระหนักรู้ทางสังคม 6) ความฉลาดทางอารมณ์
9. การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี	1) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง 2) มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี 3) การพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 5) มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย	1) มีวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรอง 2) ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทางและสามารถใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด 3) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร



ตาราง 3 (ต่อ)

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้เดิม	ตัวบ่งชี้ใหม่
10. การ เสียสละ	1) การให้บริการแก่นักศึกษา 2) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงาน และประชาชน 4) ให้บริการนักศึกษาและประชาชน ด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ 5) การเสียสละอุทิศตนในการทำงาน อย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก	1) การละความเห็นแก่ตัว การให้ บันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลัง ภาย กำลังสติปัญญา รวมทั้ง การรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้าย ในตนเอง 2) การมีจิตสาธารณะ

จากตาราง 3 การสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ องค์ประกอบของภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมี  
ทั้งหมด 10 องค์ประกอบ ปรับเปลี่ยนและเพิ่มอีก 29 ตัวบ่งชี้

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องและการสัมภาษณ์  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ปรากฏว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 10 องค์ประกอบ 76 ตัวบ่งชี้  
ดังตาราง 4

ตาราง 4 องค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ปรับปรุงเพิ่มเติมจากการ สัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ

ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ		
องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
1. การมี บุคลิกภาพ และการมี มนุษย สัมพันธ์	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอม ความแตกต่างทางด้านความคิด ความ สนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรม ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมี ศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การ สร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้าง ความไว้วางใจ และการพูดจูงใจการ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็น ในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการ ให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	1) การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ 2) ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน 3) การแลกเปลี่ยนแสดงความ คิดเห็นในการรับฟังความรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ 4) การให้ความสำคัญเพื่อน ร่วมงานเท่ากัน 5) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 6) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก 7) บุคลิกภาพแบบ ประนีประนอม 8) บุคลิกภาพแบบเปิดรับ ประสบการณ์ 9) มีจิตสำนึกและเป็นที่รักใคร่ ของผู้อื่น 10) การยอมรับคุณค่าความเป็น มนุษย์

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
2. การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	<p>ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การแสดงความคิดเห็นและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การแสดงความคิดเห็นและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น</li> <li>2) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ</li> <li>3) การส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน</li> <li>4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง</li> <li>5) ทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ</li> <li>6) การทำงานเป็นทีม</li> <li>7) การมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน</li> <li>8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</li> <li>9) ภาวะผู้นำใ้บริการ</li> <li>10) การรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ</li> </ol>
3. การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	<p>ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัย ราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต</li> <li>2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม</li> <li>3) การสร้างกระบวนการทัศนในการทำงาน</li> </ol>

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
3. การมี วิสัยทัศน์และ มีความคิด ริเริ่ม สร้างสรรค์ (ต่อ)	ประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ใน ที่นี้ได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และอนาคต การวางแผน การกำหนด แนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการสร้างกระบวนการทัศน์ในการ ทำงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการ ทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการ ทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตาม หลักสูตร มีการทำงานเป็นทีมเป็นผู้ มองการณ์ไกลและวางแผน กำหนด กลยุทธ์เพื่อการทำงานให้มี ประสิทธิภาพ	4) การตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง 5) บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน 6) ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน 7) การพัฒนาในด้านของการ ทำงานด้วยการเข้ารับการอบรม ตามหลักสูตร 8) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ 9) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ 10) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์
4. การ สื่อสารที่ดี	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอม ความแตกต่างทางด้านความคิด ความ สนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรม ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมี ศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การ มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดีใช้ การสื่อสารหลายช่องทางตระหนัก รู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะ	1) การมีทักษะในการสื่อสาร และตัดสินใจ 2) การรับฟังความคิดเห็นของ ผู้อื่น 3) สิ่งประสานงานกับเพื่อน ร่วมงานได้ดี 4) การสื่อสารหลายช่อง ทางการ 5) มีทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ 6) ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน

## ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
4. การสื่อสารที่ดี (ต่อ)	ในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้อื่น	7) ขั้นตอนการสื่อสารที่ดี ได้แก่ ความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับและการกระทำ
5. การมีความรับผิดชอบ	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการอุทิศตนในการให้บริการ ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากันเพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ	1. มีเมตตากรุณา 2. ความซื่อสัตย์สุจริต 3. การมีวินัย 4. มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5. มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน 6) การตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น 7) ความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
6. การมุ่งมั่นพัฒนา	<p>ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอม ความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรม ของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การ ให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมี ศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และ เป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่</p> <p>มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการ ปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและเอาใจใส่ ต่องานตามบทบาทและหน้าที่การ ตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของ การทำงานและมีการแลกเปลี่ยนแสดง ความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็น จากเพื่อนร่วมงานมีการอุทิศตนในการ ให้บริการนักศึกษาและบุคคลทั่วไป</p>	<p>1) มีความรับผิดชอบในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>2) การพัฒนาตนเองในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>3) การพัฒนาคุณภาพในการ ปฏิบัติงาน</p> <p>4) กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่อ งานตามบทบาทและหน้าที่</p> <p>5) ทำงาน มีการมุ่งมั่นในการ พัฒนาในด้านของการทำงาน</p>

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
7. การทำงานเป็นทีม	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) การทำงานเป็นทีม</li> <li>2) การเอาใจใส่ในการทำงาน</li> <li>3) การมีส่วนร่วมในการทำงาน</li> <li>4) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน</li> <li>5) การให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น</li> <li>6) มีสมรรถนะในการทำงาน</li> <li>7) เป็นที่ยอมรับของทีมงาน</li> <li>8) มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน</li> </ol>
8. การมีคุณธรรมจริยธรรม	ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ มีเมตตา กรุณา ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และ ผู้รับบริการด้วยความเมตตา กรุณา และสร้างแรงบันดาลใจ</li> <li>2. มีจิตสาธารณะให้กับสังคม</li> <li>3. ยุติธรรมต่อนักเรียนและเป็นกลาง</li> <li>4. อดทน เมื่อเกิดอุปสรรค</li> <li>5. มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์</li> <li>6. การตระหนักรู้ทางสังคม</li> <li>6. ความฉลาดทางอารมณ์</li> </ol>

ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
<p>9. การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี</p>	<p>ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกัน</p>	<p>1) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง</p> <p>2) มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ ที่ดี</p> <p>3) การพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้</p> <p>4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น</p> <p>5) มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย</p> <p>6) มีวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรอง</p> <p>7) ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทางและสามารถใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด</p> <p>8) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร</p>
<p>10. การเสียสละ</p>	<p>ความสามารถของนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การ</p>	<p>1) การให้บริการแก่นักศึกษา</p> <p>2) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง</p> <p>3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน</p> <p>4) ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ</p>



ตาราง 4 (ต่อ)

องค์ประกอบ	นิยามศัพท์เฉพาะ	ตัวบ่งชี้เชิงพฤติกรรม
10. การ เสียสละ (ต่อ)	ให้บริการแก่นักศึกษา การตระหนักรู้ ในหน้าที่ของตนเองสามารถพูด โน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับ เพื่อนร่วมงานและประชาชน ให้บริการ นักศึกษาและประชาชนด้วยความ จริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมาย ในการทำงานเพื่อส่วนรวมเสียสละ อุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อ ความยากลำบาก	5) การเสียสละอุทิศตนในการ ทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความ ยากลำบาก 6) การละความเห็นแก่ตัว การ แบ่งปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วย กำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้ง อารมณ์ ร้ายในตนเอง 7) การมีจิตสาธารณะ

จากตาราง 4 พบว่าผู้ทรงคุณวุฒิได้ให้ความเห็นสอดคล้องกับผลการวิเคราะห์  
เอกสารที่ผู้วิจัยจัดทำขึ้นทั้ง 10 องค์ประกอบ 78 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ มี 10 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
  - 1) การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ
  - 2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน
  - 3) การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ
  - 4) การให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน
  - 5) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว
  - 6) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก
  - 7) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม
  - 8) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์
  - 9) มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และ
  - 10) การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์
2. การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มี 10 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
  - 1) การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น
  - 2) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ
  - 3) การส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
  - 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
  - 5) ทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ
  - 6) การทำงานเป็นทีม
  - 7) การมองการณ์ไกลและวางแผนเพื่อการทำงาน
  - 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 9) ภาวะผู้นำให้บริการ และ
  - 10) การปรับปรุงการสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ
3. การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 10 ตัวบ่งชี้
  - 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต
  - 2) การกำหนดแนวทางการ

ปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) การสร้างกระบวนทัศน์ในการทำงาน 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) บุคลากรต้องมีความพร้อมรักในงาน 6) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 7) การพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร 8) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ 9) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 10) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

4. การสื่อสารที่ดี มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ 2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) สื่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี 4) การสื่อสารหลายช่องทาง 5) มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ 6) ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 7) มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับ และการกระทำการสื่อสาร

5. การมีความรับผิดชอบ มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีเมตตากรุณา 2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) การมีวินัย 4) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน 6) การตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น และ 7) ความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

6. การมุ่งมั่นพัฒนา มี 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน 4) กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่ และ 5) การทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงาน

7. การทำงานเป็นทีม มี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม 2) การเอาใจใส่ในการทำงาน 3) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 5) การให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 6) มีสมรรถนะในการทำงาน 7) เป็นที่ยอมรับของทีม และ 8) มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน

8. การมีคุณธรรมจริยธรรม มี 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความเมตตากรุณา และสร้างแรงบันดาลใจให้ศิษย์ 2) มีจิตสาธารณะให้กับสังคม 3) มีความยุติธรรมต่อนักเรียน และมีความเป็นกลาง 4) มีความอดทน เมื่อเกิดอุปสรรคมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ 5) การตระหนักรู้ทางสังคม และ 6) ความฉลาดทางอารมณ์

9. การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี มี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง 2) มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี 3) การพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 5) มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย 6) มีวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรอง 7) ผู้เจรจาต้องมี

ทางเลือกหลาย ๆ ทางและสามารถใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด และ 8) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร

10. การเสียสละ มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้บริการแก่นักศึกษา 2) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน 4) ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ 5) การเสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก 6) การละความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง และ 7) การมีจิตสาธารณะ

### 3. ศึกษาเชิงสำรวจ

จากการศึกษาสำรวจภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นการศึกษาข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง 11 แห่งประกอบด้วย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏอุบลราชธานี มหาวิทยาลัยราชภัฏร้อยเอ็ด มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษและมหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ แห่งละ 10คน รวมจำนวน 110 คน ครอบคลุมจำนวน 110 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 100 เมื่อตรวจสอบแบบสอบถามพบว่าแบบสอบถามที่ได้รับคืนมีความสมบูรณ์สามารถนำมาวิเคราะห์ข้อมูลได้ทั้งหมด ซึ่งมีข้อค้นพบที่สำคัญดั่งนำเสนอตามตารางต่อไปนี้

#### 3.1 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม รายละเอียดดังตาราง 5

ตาราง 5 ข้อมูลพื้นฐานของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม	จำนวน (คน) n = 110	ร้อยละ 100
เพศ		
1. ชาย	46	41.82
2. หญิง	64	58.18
อายุ		
น้อยกว่า 18 ปี	30	27.27
18 – 25 ปี	56	50.91
25 – 30 ปี	20	18.18
มากกว่า 30 ปี	4	3.64
วุฒิการศึกษาสูงสุด		
ต่ำกว่าปริญญาตรี	65	59.09
ปริญญาตรี	45	40.91
ประสบการณ์ในการทำงานของคณาธิการนักศึกษา		
น้อยกว่า 1 ปี	14	12.73
1 – 3 ปี	48	43.64
3 – 5 ปี	36	32.73
มากกว่า 5 ปี	12	10.91

จากตาราง 5 แสดงว่าผู้ตอบแบบสอบถามเมื่อแยกตามเพศ พบว่า เป็นเพศชาย จำนวน 46 คน คิดเป็นร้อยละ 41.82 เพศหญิง จำนวน 64 คน คิดเป็นร้อยละ 58.18 แยกตามอายุ พบว่า ส่วนใหญ่อายุอยู่ระหว่าง 18 – 25 ปี จำนวน 56 คน ร้อยละ 50.91 แยกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า ส่วนใหญ่วุฒิการศึกษาต่ำกว่าปริญญาตรี จำนวน 65 คน ร้อยละ 59.09 แยกตามประสบการณ์ในการทำงานคณะกรรมการองค์การนักศึกษาพบว่า ส่วนใหญ่ประสบการณ์ในการทำงานคณะกรรมการองค์การนักศึกษาระหว่าง 1 – 3 ปี จำนวน 48 คน ร้อยละ 43.64

3.2 ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ระดับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

ตาราง 6 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพที่ เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพควร จะเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
1	การมีบุคลิกภาพ และการมีมนุษยสัมพันธ์	2.61	0.93	ปานกลาง	4.83	0.65	มากที่สุด
2	การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	2.61	0.92	ปานกลาง	4.77	0.73	มากที่สุด
3	การมีวิสัยทัศน์และมี ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	2.75	0.82	ปานกลาง	4.83	0.67	มากที่สุด
4	การสื่อสารที่ดี	2.69	0.85	ปานกลาง	4.70	0.70	มากที่สุด
5	การมีความรับผิดชอบ	2.64	0.89	ปานกลาง	4.55	0.78	มากที่สุด
6	การมุ่งมั่นพัฒนา	2.61	0.80	ปานกลาง	4.39	0.84	มาก
7	การทำงานเป็นทีม	2.53	0.85	ปานกลาง	4.65	0.78	มากที่สุด
8	การมีคุณธรรมจริยธรรม	2.51	0.86	ปานกลาง	4.64	0.79	มากที่สุด
9	การมีทักษะการเจรจา ต่อรองที่ดี	2.55	0.84	ปานกลาง	4.66	0.78	มากที่สุด
10	การเสียสละ	2.59	0.75	ปานกลาง	4.69	0.84	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย	2.61	0.85	ปานกลาง	4.67	0.76	มากที่สุด

จากตาราง 6 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของระดับภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับ ปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด คือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 2.75$ ) รองลงมาคือ ด้านการสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 2.69$ ) ด้านการมีความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 2.64$ ) ส่วน ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับด้านการเป็นผู้นำและ

ผู้ตามที่ดี และด้านการมุ่งมั่นพัฒนา ( $\bar{X} = 2.61$ ) ด้านการเสียสละ ( $\bar{X} = 2.59$ ) ด้านการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ( $\bar{X} = 2.55$ ) และด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 2.51$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของระดับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.67$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 9 ตัวบ่งชี้ และระดับมากที่สุด 1 ตัวบ่งชี้ โดยมีค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ และด้านการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.83$ ) รองลงมาคือ การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ( $\bar{X} = 4.77$ ) ด้านการสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.70$ ) ด้านการเสียสละ ( $\bar{X} = 4.69$ ) ด้านการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ( $\bar{X} = 4.66$ ) ด้านการทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.65$ ) ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.64$ ) ด้านการมีความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.55$ ) และด้านการมุ่งมั่นพัฒนา ( $\bar{X} = 4.39$ ) ตามลำดับ

ตาราง 7 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา	สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า	สภาพที่ควรจะเป็น		การแปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
	องค์ประกอบที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์						
1	การสร้างความน่าเชื่อถือและการสร้างความไว้วางใจ	2.65	0.94	ปานกลาง	4.92	0.59	มากที่สุด
2	ความกระตือรือร้นในการทำงาน	2.69	0.88	ปานกลาง	4.94	0.57	มากที่สุด
3	การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ	2.54	0.95	ปานกลาง	4.88	0.63	มากที่สุด

ตาราง 7 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ควรจะเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 1 การมีบุคลิกภาพ และการมีมนุษยสัมพันธ์ (ต่อ)							
4	การให้ความสำคัญเพื่อน ร่วมงานเท่ากัน	2.66	0.93	ปานกลาง	4.72	0.76	มากที่สุด
5	บุคลิกภาพแบบแสดงตัว	2.59	0.91	ปานกลาง	4.74	0.68	มากที่สุด
6	บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก	2.67	0.96	ปานกลาง	4.75	0.64	มากที่สุด
7	บุคลิกภาพแบบ ประนีประนอม	2.64	0.94	ปานกลาง	4.83	0.65	มากที่สุด
8	บุคลิกภาพแบบเปิดรับ ประสบการณ์	2.46	0.98	ปานกลาง	4.89	0.61	มากที่สุด
9	มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ ของผู้อื่น	2.56	0.93	ปานกลาง	4.86	0.64	มากที่สุด
10	การยอมรับคุณค่า ความเป็น มนุษย์	2.63	0.92	ปานกลาง	4.73	0.76	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย	2.61	0.93	ปานกลาง	4.83	0.65	มากที่สุด

จากตาราง 7 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีบุคลิกภาพและ  
การมีมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่า  
อยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความ  
กระตือรือร้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 2.69$ ) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก ( $\bar{X} = 2.67$ ) และการให้  
ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน ( $\bar{X} = 2.66$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะ  
ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ )

เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความกระตือรือร้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.94$ ) การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ ( $\bar{X} = 4.92$ ) และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ ( $\bar{X} = 4.89$ ) ตามลำดับ

ตาราง 8 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี							
1	การแสดงความสนใจและ ความปรารถนาดีต่อผู้อื่น	2.73	0.93	ปานกลาง	4.45	0.85	มาก
2	การให้คำปรึกษาและ คำแนะนำ	2.65	0.99	ปานกลาง	4.87	0.64	มากที่สุด
3	การส่งเสริมและให้ กำลังใจในการปฏิบัติงาน	2.53	0.95	ปานกลาง	4.76	0.87	มากที่สุด
4	การตระหนักถึงบทบาท หน้าที่ของตนเอง	2.56	0.94	ปานกลาง	4.66	0.84	มากที่สุด
5	ทักษะในการฟังและการ พูดโน้มน้าวใจ	2.48	0.88	น้อย	4.69	0.79	มากที่สุด
6	การทำงานเป็นทีม	2.59	0.87	ปานกลาง	4.84	0.69	มากที่สุด
7	การมองการณ์ไกล และ วางแผนเพื่อการทำงาน	2.47	0.97	ปานกลาง	4.83	0.64	มากที่สุด
8	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	2.69	0.85	ปานกลาง	4.83	0.65	มากที่สุด
9	ภาวะผู้นำให้บริการ	2.75	0.92	ปานกลาง	4.91	0.63	มากที่สุด



ตาราง 8 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำ ของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
	องค์ประกอบที่ 2 การเป็นผู้นำ และผู้ตามที่ดี (ต่อ)						
10	การรับรู้การสนับสนุนจาก องค์การที่ส่งผลต่อความ ผูกพันต่อองค์การ	2.62	0.89	ปานกลาง	4.85	0.66	มากที่สุด
	ค่าเฉลี่ย	2.61	0.92	ปานกลาง	4.77	0.73	มากที่สุด

จากตาราง 8 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเป็นผู้นำและ  
ผู้ตามที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับ  
ปานกลาง 9 ตัวบ่งชี้ และน้อย 1 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ  
ภาวะผู้นำใ้บริการ ( $\bar{X} = 2.75$ ) การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น  
( $\bar{X} = 2.73$ ) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 2.69$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็น  
ของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.77$ ) เมื่อ  
พิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3  
อันดับแรก คือ ภาวะผู้นำใ้บริการ ( $\bar{X} = 4.91$ ) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ ( $\bar{X} = 4.87$ )  
และการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ ( $\bar{X} = 4.85$ )  
ตามลำดับ

ตาราง 9 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพเป็น จริง		การ แปลค่า	สภาพควร เป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์							
1	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และอนาคต	2.35	0.94	น้อย	4.82	0.75	มากที่สุด
2	การกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม	2.46	0.97	น้อย	4.83	0.74	มากที่สุด
3	การสร้างกระบวนการตัดสินใจ ในการทำงาน	2.85	0.78	ปานกลาง	4.81	0.71	มากที่สุด
4	การตระหนักรู้ในบทบาท หน้าที่ของตนเอง	2.86	0.77	ปานกลาง	4.79	0.75	มากที่สุด
5	บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน	2.89	0.74	ปานกลาง	4.74	0.68	มากที่สุด
6	ความกระตือรือร้นในการ ทำงาน	2.77	0.79	ปานกลาง	4.92	0.57	มากที่สุด
7	การพัฒนาในด้านของการ ทำงานด้วยการเข้ารับการ อบรมตามหลักสูตร	2.68	0.87	ปานกลาง	4.71	0.65	มากที่สุด
8	กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์	2.74	0.86	ปานกลาง	4.83	0.74	มากที่สุด
9	การเผยแพร่วิสัยทัศน์	2.89	0.74	ปานกลาง	4.93	0.57	มากที่สุด
10	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์	2.97	0.73	ปานกลาง	4.94	0.54	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.75	0.82	ปานกลาง	4.83	0.67	มากที่สุด

จากตาราง 9 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และ  
มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.75$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ  
พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 8 ตัวบ่งชี้ และน้อย 2 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด

3 อันดับแรก คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 2.97$ ) บุคลากรต้องมีความพร้อมรักในงาน ( $\bar{X} = 2.89$ ) และการเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 2.89$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.83$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.94$ ) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 4.93$ ) และความกระตือรือร้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.92$ ) ตามลำดับ

ตาราง 10 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารที่ดี

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารที่ดี							
1	การมีทักษะในการสื่อสารและ ตัดสินใจ	2.54	0.96	ปานกลาง	4.67	0.71	มากที่สุด
2	การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น	2.67	0.87	ปานกลาง	4.69	0.74	มากที่สุด
3	สื่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้ดี	2.72	0.81	ปานกลาง	4.76	0.63	มากที่สุด
4	การสื่อสารหลายช่องทาง	2.83	0.78	ปานกลาง	4.73	0.65	มากที่สุด
5	มีทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ	2.66	0.87	ปานกลาง	4.63	0.73	มากที่สุด
6	ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน	2.67	0.89	ปานกลาง	4.64	0.83	มากที่สุด
7	มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับและการกระทำการ สื่อสาร	2.76	0.79	ปานกลาง	4.75	0.62	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.69	0.85	ปานกลาง	4.70	0.70	มากที่สุด

จากตาราง 10 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การสื่อสารหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 2.83$ ) มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับและการกระทำการสื่อสาร ( $\bar{X} = 2.76$ ) และสื่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ( $\bar{X} = 2.72$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการสื่อสารที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.70$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ สื่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ( $\bar{X} = 4.76$ ) มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับและการกระทำการสื่อสาร ( $\bar{X} = 4.75$ ) และการสื่อสารหลายช่องทาง ( $\bar{X} = 4.73$ ) ตามลำดับ

ตาราง 11 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 5 การมีความรับผิดชอบ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ที่ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 5 การมีความ รับผิดชอบ							
1	มีเมตตากรุณา	2.76	0.79	ปานกลาง	4.51	0.87	มากที่สุด
2	ความซื่อสัตย์สุจริต	2.53	0.95	ปานกลาง	4.54	0.84	มากที่สุด
3	การมีวินัย	2.43	0.98	น้อย	4.65	0.65	มากที่สุด
4	มีความเข้าใจในบทบาท หน้าที่ของตนเอง	2.74	0.82	ปานกลาง	4.52	0.88	มากที่สุด
5	มีการตื่นตัวรับผิดชอบเวลา ในการปฏิบัติงาน	2.63	0.91	ปานกลาง	4.53	0.79	มากที่สุด
6	การตระหนักถึงคุณค่า ของผู้อื่น	2.59	0.94	ปานกลาง	4.59	0.68	มากที่สุด

ตาราง 11 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ที่ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 5 การมีความ รับผิดชอบ (ต่อ)							
7	ความรับผิดชอบต่อตนเอง และความรับผิดชอบต่อ ผู้อื่น	2.79	0.83	ปานกลาง	4.51	0.77	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.64	0.89	ปานกลาง	4.55	0.78	มากที่สุด

จากตาราง 11 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีความ  
รับผิดชอบ โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.79$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ใน  
ระดับปานกลาง 6 ข้อ และน้อย 1 ข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ  
แรก คือ ความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น ( $\bar{X} = 2.79$ ) มีเมตตา  
กรุณา มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.76$ ) และมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X} = 2.74$ )  
ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีความรับผิดชอบต่อตนเอง โดยรวมอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด ทุกข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การมีวินัย ( $\bar{X} = 4.65$ ) การตระหนักถึง  
คุณค่าของผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.59$ ) และความซื่อสัตย์สุจริต ( $\bar{X} = 4.54$ ) ตามลำดับ

ตาราง 12 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา	สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า	สภาพที่ควรเป็น		การแปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา							
1	มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	2.42	0.89	น้อย	4.56	0.68	มากที่สุด
2	การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน	2.68	0.73	ปานกลาง	4.22	0.93	มาก
3	การพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน	2.65	0.79	ปานกลาง	4.38	0.91	มาก
4	กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่	2.76	0.69	ปานกลาง	4.67	0.72	มากที่สุด
5	การทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงาน	2.54	0.88	ปานกลาง	4.14	0.97	มาก
ค่าเฉลี่ย		2.61	0.80	ปานกลาง	4.39	0.84	มาก

จากตาราง 12 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.61$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 4 ตัวบ่งชี้ และน้อย 1 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่ ( $\bar{X} = 2.76$ ) การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 2.68$ ) และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 2.65$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ

นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมุ่งมั่นพัฒนาโดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.39$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุด 2 ข้อ และมาก 3 ข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่ ( $\bar{X} = 4.67$ ) มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน ( $\bar{X} = 4.56$ ) และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.38$ ) ตามลำดับ

ตาราง 13 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การ นักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ที่ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม							
1	การทำงานเป็นทีม	2.32	0.94	น้อย	4.56	0.89	มากที่สุด
2	การเอาใจใส่ในการทำงาน	2.56	0.85	ปานกลาง	4.74	0.72	มากที่สุด
3	การมีส่วนร่วมในการทำงาน	2.43	0.96	น้อย	4.53	0.87	มากที่สุด
4	รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน	2.74	0.65	ปานกลาง	4.61	0.79	มากที่สุด
5	การให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่มและบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น	2.55	0.83	ปานกลาง	4.58	0.84	มากที่สุด
6	มีสมรรถนะในการทำงาน	2.48	0.93	น้อย	4.83	0.63	มากที่สุด
7	เป็นที่ยอมรับของทีม	2.68	0.75	ปานกลาง	4.79	0.67	มากที่สุด
8	มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน	2.48	0.91	น้อย	4.58	0.85	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.53	0.85	ปานกลาง	4.65	0.78	มากที่สุด

จากตาราง 13 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.53$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 4 ข้อ และน้อย 4 ข้อ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีรับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน ( $\bar{X} = 2.74$ ) เป็นที่ยอมรับของทีม ( $\bar{X} = 2.68$ ) และ

การเอาใจใส่ในการทำงาน ( $\bar{X} = 2.56$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการทำงานเป็นทีม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.65$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีสมรรถนะในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.83$ ) เป็นที่ยอมรับของทีม มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.79$ ) และการเอาใจใส่ในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.74$ ) ตามลำดับ

ตาราง 14 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา	สภาพที่เป็นจริง		การแปลค่า	สภาพที่ควรเป็น		การแปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม							
1	ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความเมตตากรุณาและสร้างแรงบันดาลใจให้ศิษย์	2.32	0.94	น้อย	4.56	0.89	มากที่สุด
2	มีจิตสาธารณะให้กับสังคม	2.56	0.85	ปานกลาง	4.74	0.72	มากที่สุด
3	มีความยุติธรรมต่อนักเรียนและมีความเป็นกลาง	2.43	0.96	น้อย	4.53	0.87	มากที่สุด
4	มีความอดทน เมื่อเกิดอุปสรรค มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์	2.74	0.65	ปานกลาง	4.61	0.79	มากที่สุด
5	การตระหนักรู้ทางสังคม	2.55	0.83	ปานกลาง	4.58	0.84	มากที่สุด
6	ความฉลาดทางอารมณ์	2.48	0.93	น้อย	4.83	0.63	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.51	0.86	ปานกลาง	4.64	0.79	มากที่สุด



จากตาราง 14 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.51$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลาง 3 ตัวบ่งชี้ และน้อย 3 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีความอดทน เมื่อเกิดอุปสรรค มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ( $\bar{X} = 2.74$ ) มีจิตสาธารณะให้กับสังคม ( $\bar{X} = 2.56$ ) และการตระหนักรู้ทางสังคม ( $\bar{X} = 2.56$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.64$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ ความฉลาดทางอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.83$ ) มีจิตสาธารณะให้กับสังคมมีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.74$ ) และมีความอดทนเมื่อเกิดอุปสรรค มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ( $\bar{X} = 4.61$ ) ตามลำดับ

ตาราง 15 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การแปล ค่า	สภาพ ที่ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี							
1	การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง	2.35	0.92	น้อย	4.56	0.89	มากที่สุด
2	มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี	2.56	0.85	ปานกลาง	4.64	0.78	มากที่สุด
3	การพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้	2.43	0.96	น้อย	4.53	0.87	มากที่สุด
4	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	2.74	0.65	ปานกลาง	4.74	0.72	มากที่สุด
5	มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย	2.65	0.77	ปานกลาง	4.58	0.84	มากที่สุด

ตาราง 15 (ต่อ)

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การแปล ค่า	สภาพ ที่ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 9 การมีทักษะการ เจรจาต่อรองที่ดี (ต่อ)							
6	มีวัตถุประสงค์ในการเจรจา ต่อรอง	2.48	0.93	น้อย	4.83	0.63	มากที่สุด
7	ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง และสามารถชี้ ทางเลือกที่ดีที่สุด	2.68	0.75	ปานกลาง	4.79	0.67	มากที่สุด
8	การพัฒนาทักษะการสื่อสาร	2.48	0.91	น้อย	4.58	0.85	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.55	0.84	ปานกลาง	4.66	0.78	มากที่สุด

จากตาราง 15 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีทักษะการ  
เจรจาต่อรองที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.55$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่  
ในระดับปานกลาง 4 ตัวบ่งชี้ และน้อย 4 ตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับ  
แรก คือ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 2.74$ ) ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง และ  
สามารถใช้ทางเลือกที่ดีที่สุด ( $\bar{X} = 2.68$ ) และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย  
( $\bar{X} = 2.65$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการมีทักษะการเจรจาต่อรอง  
ที่ดี โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.66$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมาก  
ที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ มีวัตถุประสงค์ในการ  
เจรจาต่อรอง ( $\bar{X} = 4.83$ ) ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทางและสามารถใช้ทางเลือกที่ดี  
ที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ ) และมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น ( $\bar{X} = 4.74$ ) ตามลำดับ

ตาราง 16 ค่าเฉลี่ย ( $\bar{X}$ ) ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.) และการแปลค่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นขององค์ประกอบที่ 10 การเสียสละ

ที่	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การ นักศึกษา	สภาพ ที่เป็นจริง		การ แปลค่า	สภาพ ที่ควรเป็น		การ แปลค่า
		ระดับปฏิบัติ			ระดับปฏิบัติ		
		$\bar{X}$	S.D.		$\bar{X}$	S.D.	
องค์ประกอบที่ 10 การเสียสละ							
1	การให้บริการแก่นักศึกษา	2.52	0.81	ปานกลาง	4.66	0.76	มากที่สุด
2	การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง	2.56	0.85	ปานกลาง	4.74	0.72	มากที่สุด
3	มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อน ร่วมงานและประชาชน	2.53	0.84	ปานกลาง	4.63	0.78	มากที่สุด
4	ให้บริการนักศึกษาและ ประชาชนด้วยความจริงใจ ไม่เลือกปฏิบัติ	2.74	0.65	ปานกลาง	4.61	0.79	มากที่สุด
5	การเสียสละอุทิศตนในการ ทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อ ความยากลำบาก	2.55	0.83	ปานกลาง	4.58	0.84	มากที่สุด
6	การละความเห็นแก่ตัว การ แบ่งปันแก่บุคคลที่ควรให้ ด้วยกำลังกาย กำลังสติป ญญา รวมทั้งการรู้จักสละ ทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง	2.58	0.82	ปานกลาง	4.83	0.63	มากที่สุด
7	การมีจิตสาธารณะ	2.68	0.75	ปานกลาง	4.79	0.67	มากที่สุด
ค่าเฉลี่ย		2.59	0.79	ปานกลาง	4.69	0.74	มากที่สุด

จากตาราง 16 พบว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสียสละโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ( $\bar{X} = 2.59$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับปานกลางทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ ( $\bar{X} = 2.74$ ) การมีจิตสาธารณะ ( $\bar{X} = 2.68$ ) และการแสดงความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง ( $\bar{X} = 2.58$ ) ตามลำดับ ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ด้านการเสียสละโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.69$ ) เมื่อพิจารณารายข้อ พบว่าอยู่ในระดับมากที่สุดทุกตัวบ่งชี้ โดยพิจารณาจากค่าเฉลี่ยสูงสุด 3 อันดับแรก คือ การแสดงความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง ( $\bar{X} = 4.83$ ) การมีจิตสาธารณะ มีค่าเฉลี่ย ( $\bar{X} = 4.79$ ) และการตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X} = 4.74$ ) ตามลำดับ

ตาราง 17 การวิเคราะห์ค่าความต้องการจำเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ	องค์ประกอบภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา	สภาพที่ เป็นอยู่จริง	สภาพที่ ควรจะเป็น	PNI <sub>(Modified)</sub>
1	การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์	2.61	4.83	0.851
2	การมีคุณธรรมจริยธรรม	2.51	4.64	0.849
3	การทำงานเป็นทีม	2.53	4.65	0.838
4	การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	2.61	4.77	0.828
5	การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี	2.55	4.69	0.828
6	การเสียสละ	2.59	4.70	0.811
7	การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์	2.75	4.83	0.756
8	การสื่อสารที่ดี	2.69	4.70	0.747
9	การมีความรับผิดชอบ	2.64	4.55	0.724
10	การมุ่งมั่นพัฒนา	2.61	4.39	0.682

จากตาราง 17 พบว่า ค่าความต้องการจำเป็น (PNI<sub>(Modified)</sub>) ของภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ (PNI = 0.851) รองลงมา คือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม (PNI = 0.849) ด้านการทำงาน เป็นทีม (PNI = 0.838) ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี (PNI = 0.828) ด้านการมีทักษะการ เจรจาต่อรองที่ดี (PNI = 0.828) ด้านการเสียสละ (PNI = 0.811) ด้านการมีวิสัยทัศน์และ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (PNI = 0.756) ด้านการสื่อสารที่ดี (PNI = 0.747) ด้านการมี ความรับผิดชอบ (PNI = 0.724) และการมุ่งมั่นพัฒนา (PNI = 0.682) ตามลำดับ

### สรุปผลการสำรวจในระยะที่ 1 นำไปสู่การสร้างรูปแบบในระยะที่ 2

จากการวิเคราะห์ข้อมูลค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า มีค่าความต้องการจำเป็นสูงสุด คือ ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ (PNI = 0.851) รองลงมาคือ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม (PNI = 0.849) ด้านการทำงาน เป็นทีม (PNI = 0.838) ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี (PNI = 0.828) ด้านการมีทักษะการ เจรจาต่อรองที่ดี (PNI = 0.828) ด้านการเสียสละ (PNI = 0.811) ด้านการมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (PNI = 0.756) ด้านการสื่อสารที่ดี (PNI = 0.747) ด้านการ มีความรับผิดชอบ (PNI = 0.724) และการมุ่งมั่นพัฒนา (PNI = 0.682) ตามลำดับ ซึ่งสอดคล้องกับหลักเกณฑ์และวิธีการพัฒนาข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา สายงานการสอนของคุรุสภา ตามหนังสือสำนักงาน ก.ค.ศ. ที่ ศธ 0206.7/ว 22 ลงวันที่ 5 กรกฎาคม 2560 โดยมีสาระสำคัญของหลักเกณฑ์และวิธีการฯ คือ 1. ครูต้องเข้ารับการ พัฒนาอย่างต่อเนื่องทุกปี 2. สามารถนำผลการพัฒนาไปใช้เป็นคุณสมบัติเพื่อขอมีและ เลื่อนวิทยฐานะได้ (ว 21/2560) และให้ถือว่าการพัฒนาตามหลักเกณฑ์นี้เป็นการพัฒนา ก่อนแต่งตั้ง 3. หลักสูตรการพัฒนามี 3 องค์ประกอบ (ความรู้ ทักษะความเป็นครู) และ คุณลักษณะที่คาดหวัง โดยมีเงื่อนไข 3.1) หลักสูตรที่สถาบันครูพัฒนารับรองตาม มาตรฐานวิทยฐานะหรือตามที่ ก.ค.ศ. กำหนด 3.2) ในแต่ละปีต้องมีจำนวนชั่วโมงการ พัฒนาไม่น้อยกว่า 12 ชั่วโมง แต่ไม่เกิน 20 ชั่วโมง ภายใน 5 ปี ต้องมีชั่วโมงการพัฒนา ประมาณ 100 ชั่วโมง (พินิจศักดิ์ สุวรรณรังค์, 2561, หน้า 1 – 2) ซึ่งจะใช้เป็นเกณฑ์เวลา ในวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงดังตาราง 18

ตาราง 18 สรุปการเรียงลำดับความสำคัญเพื่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ลำดับ ความ สำคัญ	องค์ประกอบหลัก	PNI	จำนวน ตัวบ่งชี้	เวลา ในการพัฒนา	
				ชั่วโมง	นาที
1	การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์	0.851	9	12	00
2	การมีคุณธรรมจริยธรรม	0.849	6	10	00
3	การทำงานเป็นทีม	0.838	8	10	00
3	การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	0.828	10	10	30
4	การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี	0.828	8	10	00
5	การเสียสละ	0.811	7	8	30
6	การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0.756	10	10	30
7	การสื่อสารที่ดี	0.747	7	5	30
8	การมีความรับผิดชอบ	0.724	7	5	00
9	การมุ่งมั่นพัฒนา	0.682	5	4	00
รวม			78	86	00

จากตาราง 18 พบว่า ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนา ซึ่งพิจารณาจากเวลาทั้งหมดเทียบตามสัดส่วนของค่าความต้องการจำเป็น จากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม ด้านการทำงานเป็นทีม ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ด้านการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ด้านการเสียสละ ด้านการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ด้านการสื่อสารที่ดี ด้านการมีความรับผิดชอบ และการมุ่งมั่นพัฒนา ตามลำดับ รวมจำนวนชั่วโมงในการพัฒนาทั้ง 10 องค์ประกอบ และจากแนวคิดและทฤษฎีของนักวิชาการและนักการศึกษา ได้แก่ วิเชียร วิทญ์อุดม (2550, หน้า 249 – 257); ณรงค์ฤทธิ์ อินทนาม (2553, หน้า 19 – 21); สุวิธิตา จรุงเกียรติกุล (2554, หน้า 272); วิจารณ พานิช (2555, หน้า 139);

ฐิติมา ไชยมหา (2556, หน้า 160 – 161); รัชฎาภกร อัครจันทร์ (2560, หน้า 161 – 162); Dessler (2001, p. 245) และ Trulove (2004, pp. 168 – 169) สรุปลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาได้ดังตาราง 19

ตาราง 19 การเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ภาวะผู้นำ	การพัฒนาตนเอง	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	การนิเทศติดตาม
การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์	8	3	2
การมีคุณธรรมจริยธรรม	6	3	2
การทำงานเป็นทีม	6	3	2
การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี	6	2	2
การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี	6	2	1
การเสียสละ	5	2	1
การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	5	2	1
การสื่อสารที่ดี	4	2	1
การมีความรับผิดชอบ	3	1	1
การมุ่งมั่นพัฒนา	2	1	1
จำนวนชั่วโมงในการพัฒนา	51	21	14

จากตาราง 19 พบว่า เรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ได้จากการวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม เรียงลำดับความสำคัญจากค่าร้อยละมากไปหาน้อย ดังนี้ การพัฒนาตนเอง ใช้เวลาในการพัฒนา 51 ชั่วโมง การอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลาในการพัฒนา 21 ชั่วโมง และการนิเทศ ติดตามใช้เวลาในการพัฒนา 14 ชั่วโมง

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้นำเอาองค์ประกอบที่มีค่าความต้องการจำเป็น (PNI) ของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาเพื่อสร้างรูปแบบการพัฒนาใน 10 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การมีคุณธรรมจริยธรรม 3) การทำงานเป็นทีม

4) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 5) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 6) การเสียสละ 7) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) การสื่อสารที่ดี 9) การมีความรับผิดชอบ และ 10) การมุ่งมั่นพัฒนา โดยควรนำหลักสูตรมาจัดอบรมเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ทักษะการพัฒนาตนเองของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และการนิเทศ ติดตาม ซึ่งในแต่ละองค์ประกอบ กำหนดระยะเวลาในการพัฒนาที่แตกต่างกัน ในทั้ง 10 องค์ประกอบ โดยผู้ที่ได้รับการพัฒนาจะได้รับความรู้จากวิทยากรที่มีความเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าว เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลมากยิ่งขึ้น

## ระยะที่ 2 ผลการสร้างและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### 1. สร้างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัยได้นำข้อมูลที่ได้จากระยะที่ 1 มาสร้างร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มาทำการเขียนโครงร่างและสร้างรูปแบบ ซึ่งมีองค์ประกอบสำคัญ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดประเมินผล ดังรายละเอียดต่อไปนี้

#### หลักการ

##### หลักการและเหตุผล

เป็นความจำเป็นที่จะต้องพัฒนาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาทั้ง 10 องค์ประกอบ โดยเรียงลำดับความสำคัญที่ต้องนำไปพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือและผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติหน้าที่คณะกรรมการองค์การนักศึกษา และการสรุปผลการศึกษาทบทวนมาตรฐานการศึกษา สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนา รูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมี



ความมุ่งหวังว่าจะเป็นรูปแบบที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

#### หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำเป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวมการพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง
3. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการนิเทศติดตาม
4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม และการปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

#### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์ดังนี้

1. เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

2. เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

3. เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

### เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 10 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์
- หน่วยที่ 2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- หน่วยที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- หน่วยที่ 4 การสื่อสารที่ดี
- หน่วยที่ 5 การมีความรับผิดชอบ
- หน่วยที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา
- หน่วยที่ 7 การทำงานเป็นทีม
- หน่วยที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม
- หน่วยที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี
- หน่วยที่ 10 การเสียสละ

### กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวิธีการพัฒนาดังนี้

1. การพัฒนาตนเอง หมายถึง การศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน
2. การอบรมเชิงปฏิบัติการ หมายถึง การเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่องจากผู้เชี่ยวชาญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น ปรัชญาหรือ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผล
3. การศึกษาดูงาน หมายถึง การไปศึกษาเรื่องที่ต้องการจากหน่วยงานอื่นหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา

4. การนิเทศ ติดตาม หมายถึง การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำและประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มตามศักยภาพ

กระบวนการของรูปแบบ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยดำเนินการตามคู่มือและเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 10 ชุด มีกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สัมภาษณ์พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน

ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน เป็นการไปศึกษาเรื่องที่ต้องการจากหน่วยงานอื่นหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา ใช้เวลา 2 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม เป็นการประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา หลังการศึกษาดูงาน 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้รับการพัฒนา ทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงเป็นภาพประกอบได้ดังนี้

ระยะที่ 1	ระยะที่ 2	ระยะที่ 3	ระยะที่ 4
การพัฒนาตนเอง 2 วัน	2 สัปดาห์	2 วัน	นิเทศ ติดตาม 1 สัปดาห์
1. การศึกษาด้วยตนเอง 2. การเรียนรู้จาก ผู้เชี่ยวชาญ 3. สื่อ 4. ศึกษาตามความสนใจ	1. กิจกรรม สร้างปฏิสัมพันธ์ 2. ทบทวนประเมิน ก่อนการอบรม 3. ฝึกอบรม	เวลา 2 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง	ประเมินพฤติกรรม หลังการฝึกอบรม 1 สัปดาห์

ภาพประกอบ 12 กระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งรวมเวลาพัฒนาทั้งหมด 100 ชั่วโมง ประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตนเอง ซึ่งเป็นการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตนเอง จำนวน 51 ชั่วโมง

#### ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนารูจักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากล้าที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็น

2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือของผู้เข้ารับการพัฒน โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 องค์ประกอบ

3. คณะกรรมการองค์การนักศึกษากลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและรวมกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้

3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาเกี่ยวกับ แนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนา จัดกิจกรรมระดมสมอง โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ และสนทนากลุ่มย่อย แลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการพัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผลเพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping)

3.3 ขั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่มเป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. ขั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีกิจกรรมดังนี้

#### ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยและคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือควรไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามแก่คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือไว้ล่วงหน้า 3 ประเด็นคือ

- 1) องค์การนักศึกษามีหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง
- 2) องค์การนักศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร
- 3) องค์การนักศึกษามีหลักการบริหารจัดการองค์การที่เหมือนหรือแตกต่างจากองค์การนักศึกษาของตนอย่างไร

#### ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม

เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา หลังสิ้นสุดการศึกษาดูงาน 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนามาทำแบบประเมินภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการฝึกปฏิบัติการ

#### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การพัฒนาตนเองเป็นการศึกษาดูงานด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน ทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

ระยะที่ 2 การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาดำเนินการประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 2 วัน วันละ 7 ชั่วโมง รวม 14 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยและคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ควรไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ โดยศึกษาดูงานทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำ ทำแบบประเมินพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

## 2. การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2.1 วัตถุประสงค์เพื่อการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้น ผลปรากฏดังต่อไปนี้

2.1.1 ผลการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ วิเคราะห์ได้จากการตรวจสอบและยืนยันของผู้ทรงคุณวุฒิ โดยผู้ทรงคุณวุฒิซึ่งเป็นตัวแทนจากรองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน และรองคณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 5 คน รวม 10 คน โดยพิจารณาความถูกต้องของรูปแบบ คือ หลักการวัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการ พัฒนา สื่อและแหล่งเรียนรู้ และการวัดและประเมินผล ดังแสดงผลการประเมินในตาราง 20

ตาราง 20 แสดงผลการประเมินความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยผู้ทรงคุณวุฒิ

รายการประเมิน	เห็นด้วย	ไม่เห็น ด้วย	ความถูกต้อง (ร้อยละ)
1. หลักการของรูปแบบ	10	-	100
2. วัตถุประสงค์ของรูปแบบ	10	-	100
3. เนื้อหาของรูปแบบ	10	-	100
4. กระบวนการของรูปแบบ	10	-	100
5. การวัดและประเมินผล	10	-	100
6. คู่มือรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำครู	10	-	10
เฉลี่ยรวม	10	-	100

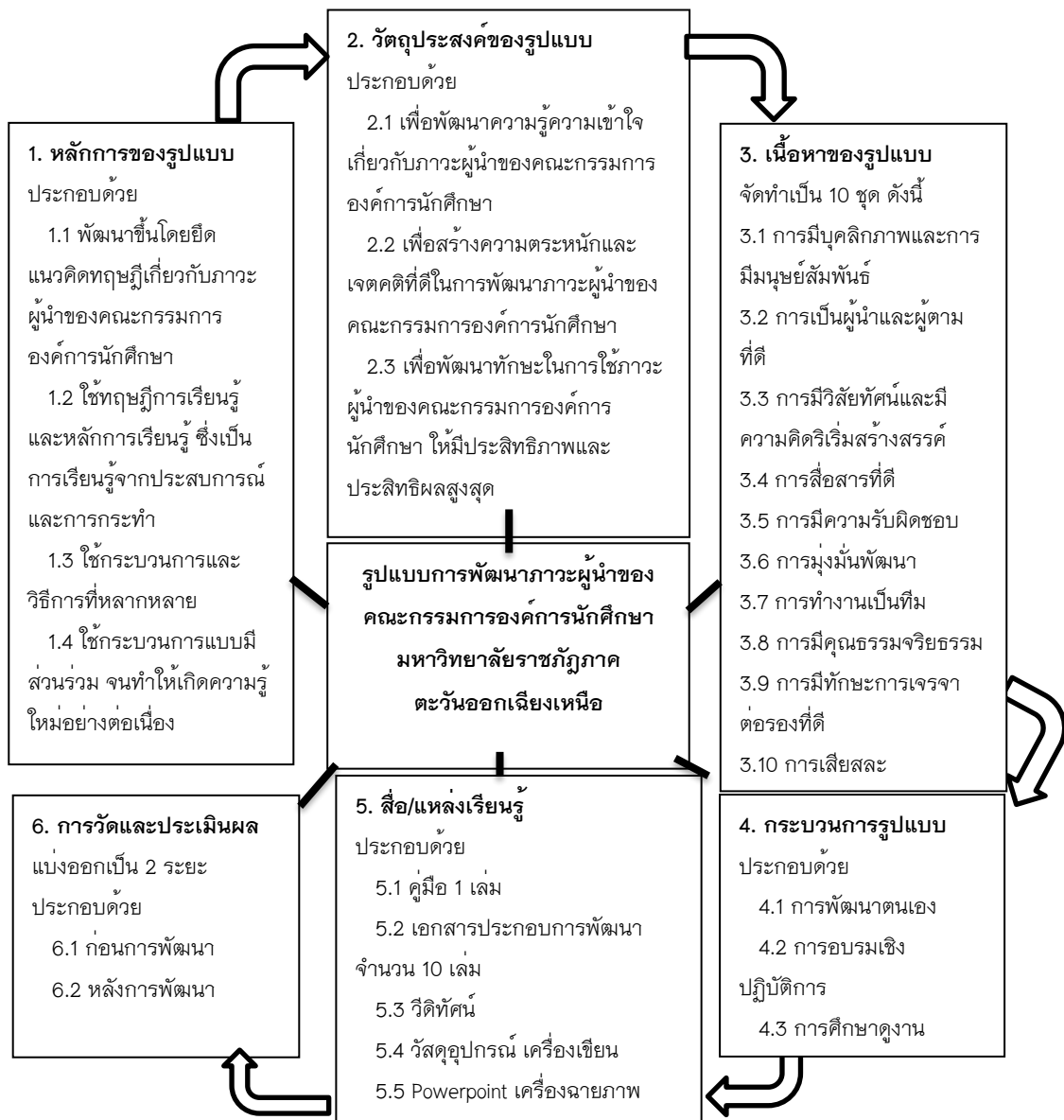
จากตาราง 20 พบว่า ผลการตรวจสอบความถูกต้องของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับความถูกต้องของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล และคู่มือการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา คิดเป็นร้อยละ 100

2.1.2 ผลการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับความถูกต้องของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล และกิจกรรมประกอบการพัฒนาของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 เล่ม ได้แก่ เล่มที่ 1 การมุ่งมั่นพัฒนา เล่มที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เล่มที่ 3 การมีความรับผิดชอบ เล่มที่ 4 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 5 การสื่อสารที่ดี เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เล่มที่ 7 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ เล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม เล่มที่ 9 การเสียสละ และเล่มที่ 10 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี คิดเป็นร้อยละ 100



2.2 ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะมาปรับปรุงแก้ไขรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดังนี้

- 2.2.1 จัดให้มีกิจกรรมที่หลากหลายน่าสนใจ มีรูปภาพประกอบในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา
  - 2.2.2 จัดให้มีกิจกรรมให้ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาได้ลงมือฝึกปฏิบัติที่หลากหลาย เนื่องจากจะได้ดึงศักยภาพของผู้นำเชิงสร้างสรรค์ออกมา
  - 2.2.3 จัดให้มีการกำหนดกรอบในการพัฒนาพฤติกรรมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาให้ชัดเจน
  - 2.2.4 จัดให้มีการประเมินทั้งในระยะก่อนการพัฒนาระหว่างการพัฒนา และหลังการพัฒนา
  - 2.2.5 มีสื่อที่หลากหลายในการอบรมเพื่อให้ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาที่เข้าร่วมอบรมได้เห็นสิ่งที่แปลกใหม่
  - 2.2.6 รูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษาคอนข้างสมบูรณ์ และนำเสนอเข้าใจง่าย
  - 2.2.7 มีการสื่อสารผ่านเครือข่ายอินเทอร์เน็ต เพื่อความสะดวกและประหยัดเวลา และค่าใช้จ่าย
- จากการสรุปผลวิจัยดังกล่าวมาเบื้องต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา โดยแสดงดังภาพประกอบ 13



ภาพประกอบ 13 าร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

นำร่างรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ที่ผ่านการตรวจสอบจากอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ โดยการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือโดยวิธีชิงผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งปรากฏผลดังนี้

1. ผลการตรวจสอบรูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า รูปแบบการพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ การติดตามและประเมินผล มีกระบวนการที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในพัฒนาก้าวหน้าของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ หรือมหาวิทยาลัยที่สนใจได้ แต่ควรมีการปรับแก้ตามคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิบางท่าน ในข้อเสนอแนะบางตอนของแบบประเมินรูปแบบดังนี้

“...คู่มือของรูปแบบในส่วนของหลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการดำเนินการ และการติดตามและประเมินผลมีความเหมาะสมและเรียงลำดับได้เป็นอย่างดีมีขั้นตอนที่ทำให้ผู้ศึกษามีความรู้ความเข้าใจ เข้าใจง่าย เสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของเอกสารประกอบรูปแบบให้เพิ่มรูปภาพที่เกี่ยวข้องและจัดให้สีสน่าสนใจแก่ผู้ที่ศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 1, แบบประเมินรูปแบบ, 16 ธันวาคม 2565)

“...องค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสมและน่าสนใจ เนื้อหาของรูปแบบมีความทันสมัยและเข้าใจง่าย ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมในส่วนของเอกสารประกอบรูปแบบแต่ละเล่มในส่วนของการศึกษาให้สอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละเล่มด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 2, แบบประเมินรูปแบบ, 16 ธันวาคม 2565)

“...องค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสมและง่ายในการศึกษา ข้อเสนอแนะควรมีเกณฑ์การวัดและประเมินผลในการแบบฝึกปฏิบัติที่ชัดเจน การจัดเรียงลำดับในเอกสารประกอบเล่มที่ 3 ควรพิจารณาตามความเหมาะสม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 3, แบบประเมินรูปแบบ, 17 ธันวาคม 2565)

“...รูปแบบมีการเรียงเรียงลำดับเนื้อหาขั้นตอนอย่างเหมาะสม ข้อเสนอแนะ ขอให้ตรวจสอบเนื้อหา คำผิด และการพิมพ์ที่ยังไม่สมบูรณ์ให้เรียบร้อยก่อนนำไปเผยแพร่...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 4, แบบประเมินรูปแบบ, 17 ธันวาคม 2565)

“...หลักการของรูปแบบมีความชัดเจน คู่มืออธิบายได้ชัดเจน ข้อเสนอแนะในการพิมพ์ให้ตรวจสอบรูปแบบและการจัดเอกสารโดยการเพิ่มรูปภาพและสีสันทันเพื่อความน่าสนใจมากยิ่งขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 5, แบบประเมินรูปแบบ, 19 ธันวาคม 2565)

“...องค์ประกอบของรูปแบบมีความชัดเจนและถูกต้อง ข้อเสนอแนะให้เพิ่มเติมในส่วนของการสรุปเนื้อหาของเอกสารประกอบรูปแบบในแต่ละเล่ม โดยทำเป็นแผนภาพหรือ Mapping เพื่อให้ผู้ที่ศึกษาเข้าใจง่ายขึ้น...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 6, แบบประเมินรูปแบบ, 19 ธันวาคม 2565)

“...คู่มือการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาเรียบเรียงเนื้อหาอ่านเข้าใจง่าย และข้อมูลทันสมัย ซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 7, แบบประเมินรูปแบบ, 19 ธันวาคม 2565)

“...หลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการ  
ดำเนินการ และการติดตามและประเมินผลมีรายละเอียดที่ชัดเจน และมีกระบวนการ  
ที่ชัดเจนเป็นลำดับขั้นตอนอย่างเหมาะสม สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 8, แบบประเมินรูปแบบ, 20 ธันวาคม 2565)

“...เอกสารประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาทั้ง  
10 เล่ม มีเนื้อหาที่มีความเหมาะสม ทันสมัยและอ่านเข้าใจง่าย โดยข้อเสนอแนะเพิ่มเติมใน  
ส่วนของกิจกรรมประกอบการพัฒนา ควรมีกิจกรรมหรือเนื้อหาที่เหมาะสมกับระยะเวลา  
และสอดคล้องกับเนื้อหาในแต่ละเล่ม...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 9, แบบประเมินรูปแบบ, 20 ธันวาคม 2565)

“...องค์ประกอบของรูปแบบมีความเหมาะสม ทันสมัยและน่าสนใจ  
ส่วนข้อเสนอแนะเพิ่มเติมควรตรวจสอบความสอดคล้องของเนื้อหาทั้ง 10 เล่ม ให้สอดคล้อง  
กับเนื้อหาในคู่มือการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาด้วย...”

(ผู้ทรงคุณวุฒิคนที่ 10, แบบประเมินรูปแบบ, 20 ธันวาคม 2565)

ผู้วิจัยได้นำข้อเสนอแนะจากผู้ทรงคุณวุฒิไปปรับแก้ไขคู่มือและเอกสาร  
ประกอบรูปแบบทั้ง 10 เล่มจนได้รูปแบบการบริหารจัดการเรียนรู้ที่สมบูรณ์

2. ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบใน 3 ด้าน ได้แก่ ความเหมาะสม  
ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบประเมินแบบ  
มาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คนได้พิจารณาความ  
เหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ คือ หลักการของรูปแบบ  
จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ และการติดตามและ  
ประเมินผล โดยรวมปรากฏผลดังตาราง 21 ดังต่อไปนี้

ตาราง 21 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของ  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปล ค่า
1. หลักการของ รูปแบบ	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
2. จุดมุ่งหมาย ของรูปแบบ	4.70	0.48	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.54	มาก
3. เนื้อหา	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
4. กระบวนการ ดำเนินการ	4.50	0.53	มาก	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
5. การติดตาม และประเมินผล	4.60	0.52	มากที่สุด	4.50	0.71	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก
6. คู่มือการ พัฒนารูปแบบ ภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	4.60	0.52	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.60	0.51	มากที่สุด	4.57	0.59	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด

ตาราง 21 พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ใน  
ระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) และ  
มีความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) พิจารณาความเหมาะสม  
รายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ )  
คู่มือการพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.60$ )  
หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล

( $\bar{X} = 4.60$ ) และกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ตามลำดับ พิจารณาความเป็นไปได้รายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) คู่มือการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ ) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.50$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.40$ ) และกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ และพิจารณาความเป็นประโยชน์รายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ คู่มือการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.60$ ) กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) และจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ

3. ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของเอกสารประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน ได้พิจารณาความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของรูปแบบ คือ 1) วัตถุประสงค์ 2) เนื้อหา 3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม 4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้ 5) การวัดและประเมินผล 6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา โดยแยกเป็นรายละเอียดปรากฏผลดังตาราง 22 ต่อไปนี้

ตาราง 22 ผลการประเมินความเหมาะสม ความเป็นไปได้และความเป็นประโยชน์ของเอกสารประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
เล่มที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์									
1) วัตถุประสงค์	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.56	0.53	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.69	0.47	มากที่สุด	4.76	0.43	มากที่สุด	4.69	0.47	มากที่สุด
เล่มที่ 2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี									
1) วัตถุประสงค์	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.56	0.53	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด



รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.67	0.50	มากที่สุด	4.67	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.89	0.33	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.67	0.50	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.67	0.48	มากที่สุด	4.70	0.46	มากที่สุด	4.72	0.45	มากที่สุด
เล่มที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์									
1) วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.70	0.48	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.50	0.53	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
5) การวัดและประเมินผล	4.60	0.52	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.60	0.52	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก
เฉลี่ยรวม	4.60	0.51	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด	4.57	0.59	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
เล่มที่ 4 การสื่อสารที่ดี									
1) วัตถุประสงค์	4.80	0.42	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.60	0.52	มากที่สุด	4.56	0.53	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก
3) ขั้นตอนการดำเนินงาน	4.40	0.70	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.40	0.70	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.70	0.48	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.50	0.71	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.57	0.59	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด
เล่มที่ 5 การมีความรับผิดชอบ									
1) วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.40	0.52	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก
3) ขั้นตอนการดำเนินงาน	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.70	0.48	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.58	0.54	มากที่สุด	4.57	0.59	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด
เล่มที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา									
1) วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.40	0.52	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก
3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.60	0.52	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.70	0.48	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.50	0.71	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.70	0.48	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.58	0.54	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด
เล่มที่ 7 การทำงานเป็นทีม									
1) วัตถุประสงค์	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก
3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม	4.40	0.70	มาก	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด

ตาราง 22 (ต่อ)

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.40	0.70	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.70	0.48	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก	4.50	0.71	มาก
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.50	0.71	มาก	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.57	0.59	มากที่สุด	4.57	0.59	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด
เล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม									
1) วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.80	0.42	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.40	0.52	มาก	4.40	0.52	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินกิจกรรม	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.40	0.70	มาก
5) การวัดและประเมินผล	4.50	0.71	มาก	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก
เฉลี่ยรวม	4.58	0.54	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด	4.57	0.59	มากที่สุด
เล่มที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรอง									
1) วัตถุประสงค์	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด

รายการประเมิน	ความเหมาะสม			ความเป็นไปได้			ความเป็นประโยชน์		
	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า	$\bar{X}$	S.D.	การแปลค่า
2) เนื้อหา	4.80	0.42	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก	4.40	0.52	มาก
3) ขั้นตอนการดำเนินงาน	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.40	0.70	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก	4.50	0.71	มาก
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.70	0.48	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.57	0.59	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด
เล่มที่ 10 การเสียดสี									
1) วัตถุประสงค์	4.80	0.42	มากที่สุด	4.60	0.52	มากที่สุด	4.78	0.44	มากที่สุด
2) เนื้อหา	4.60	0.52	มากที่สุด	4.40	0.52	มาก	4.56	0.53	มากที่สุด
3) ขั้นตอนการดำเนินงาน	4.40	0.70	มาก	4.60	0.52	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้	4.40	0.70	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
5) การวัดและประเมินผล	4.70	0.48	มากที่สุด	4.50	0.71	มาก	4.67	0.50	มากที่สุด
6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา	4.50	0.71	มาก	4.70	0.48	มากที่สุด	4.67	0.50	มากที่สุด
เฉลี่ยรวม	4.57	0.59	มากที่สุด	4.58	0.54	มากที่สุด	4.67	0.48	มากที่สุด

จากตาราง 23 พบว่า เอกสารประกอบรูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ เล่มที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.69$ ) เล่มที่ 2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ( $\bar{X} = 4.67$ ) เล่มที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.60$ ) เล่มที่ 5 การมีความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 4 การสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.57$ ) เล่มที่ 7 การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.57$ ) เล่มที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ( $\bar{X} = 4.57$ ) และเล่มที่ 10 การเสียสละ ( $\bar{X} = 4.57$ ) ตามลำดับ

มีความเป็นไปได้อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ เล่มที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.76$ ) เล่มที่ 2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ( $\bar{X} = 4.70$ ) เล่มที่ 4 การสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.67$ ) เล่มที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา ( $\bar{X} = 4.67$ ) เล่มที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 10 การเสียสละ ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 5 การมีความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.57$ ) และเล่มที่ 7 การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.57$ ) ตามลำดับ

มีความเป็นประโยชน์ อยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย คือ เล่มที่ 2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี ( $\bar{X} = 4.72$ ) เล่มที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.69$ ) เล่มที่ 10 การเสียสละ ( $\bar{X} = 4.67$ ) เล่มที่ 4 การสื่อสารที่ดี ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 5 การมีความรับผิดชอบ ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 7 การทำงานเป็นทีม ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี ( $\bar{X} = 4.58$ ) เล่มที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ( $\bar{X} = 4.57$ ) และเล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.57$ ) ตามลำดับ

จากการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือข้างต้น สามารถนำมาเสนอโมเดลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยแสดงดังภาพประกอบ 14



ภาพประกอบ 14 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## บทที่ 5

### สรุปผล อภิปราย และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้เป็นการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้ดำเนินการสรุปผลการวิจัยตามหัวข้อต่อไปนี้

1. ความมุ่งหมายของการวิจัย
2. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
3. วิธีการดำเนินการวิจัย
4. สรุปผลการวิจัย
5. อภิปรายผล
6. ข้อเสนอแนะ

#### ความมุ่งหมายของการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยได้กำหนดความมุ่งหมายของการวิจัย ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. เพื่อสร้างและพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. เพื่อประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ



## ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย

1. ประชากรที่ใช้ในขั้นตอนการสำรวจเชิงวิจัย ได้แก่ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งโครงสร้างการบริหารงานของพัฒนานักศึกษา ประกอบด้วย รองอธิการบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา ผู้อำนวยการกองพัฒนานักศึกษา แบ่งเป็น ฝ่ายบริหารงานทั่วไป ฝ่ายกิจกรรมนักศึกษา ฝ่ายแนะแนวและศิษย์เก่าสัมพันธ์ ฝ่ายบริการนักศึกษา และฝ่ายกีฬาและส่งเสริมสุขภาพ 11 แห่ง ๆ ละ 20 คน รวมทั้งสิ้น 220 คน

2. กลุ่มกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในวิจัยเชิงสำรวจครั้งนี้ คือ กลุ่มตัวอย่างในขั้นตอนการศึกษาข้อมูลพื้นฐาน ได้แก่ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 แห่ง ๆ ละ 10 คน รวมทั้งสิ้น 110 คน ใช้การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งกลุ่ม (Cluster Sampling)

## วิธีการดำเนินการวิจัย

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ การวิจัยครั้งนี้ ใช้ระเบียบวิธีการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R&D) ซึ่งมีกระบวนการปฏิบัติงานตามแผนหรือแนวทางที่ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาวิเคราะห์ แล้วนำแนวทางที่ได้จากคำแนะนำของผู้ทรงคุณวุฒิ เพื่อการสรุปและพัฒนางาน พร้อมทั้งจะเผยแพร่ต่อไป ซึ่งการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดการดำเนินการวิจัยเป็น 3 ระยะ 7 ขั้นตอน ดังนี้

ระยะที่ 1 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

1. วิเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องมีขอบข่ายครอบคลุมองค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำ การวิจัยและพัฒนา ทั้งในประเทศและต่างประเทศ ดังนี้

### 1.1 เนื้อหาในการวิเคราะห์เอกสารและงานวิจัย

#### 1.2 นำผลจากการวิเคราะห์มาสังเคราะห์เป็นองค์ประกอบ

ที่สำคัญของการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เพื่อกำหนดเป็นกรอบแนวคิดการวิจัยในเบื้องต้น นำไปสู่การหาองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ แล้วนำไปสร้างแบบสัมภาษณ์เพื่อได้องค์ประกอบและตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 2 ศึกษารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา การสัมภาษณ์เชิงลึก (In-depth Interview) ผู้ทรงคุณวุฒิ 10 คน โดยการสัมภาษณ์แบบไม่มีโครงสร้างตายตัว (Unstructured Interview)

#### ขั้นตอนที่ 3 ศึกษาเชิงสำรวจ

การวิจัยในขั้นนี้ ผู้วิจัยนำเอาข้อมูลจากการวิเคราะห์เอกสารและการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ เกี่ยวกับองค์ประกอบและวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม เพื่อตรวจสอบสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น

ระยะที่ 2 จัดทำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

ขั้นตอนที่ 4 การร่างรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ในการร่างและพัฒนารูปแบบนี้ ผู้วิจัยได้นำผลจากการวิเคราะห์ข้อมูล แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องของข้อมูลจากการสัมภาษณ์เชิงลึกผู้ทรงคุณวุฒิ การวิเคราะห์ข้อมูลจากแบบสอบถาม และวิธีการพัฒนา มาเป็นกรอบแนวทางการร่างรูปแบบการพัฒนา หลังจากนั้นให้อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ตรวจสอบร่างรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติมในการสร้างรูปแบบ

ขั้นตอนที่ 5 พัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทำการตรวจสอบยืนยันความเหมาะสมและความถูกต้องของรูปแบบเนื้อหาของเอกสารประกอบการพัฒนาอีกครั้งหนึ่ง โดยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 10 คน ตรวจสอบรูปแบบและขอรับความคิดเห็นเพิ่มเติม

ระยะที่ 3 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 6 การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ซึ่งผู้วิจัยได้ส่งแบบประเมินรูปแบบ การพัฒนาระบบผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ให้ผู้ทรงคุณวุฒิจำนวน 10 ท่าน เพื่อประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบ ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ขั้นตอนที่ 7 สรุปผลการใช้รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

โดยผู้วิจัยนำข้อมูลที่ได้จากการประเมินรูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำ ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ เขียนรายงานการวิจัยรูปแบบ การพัฒนาระบบผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ฉบับสมบูรณ์

## สรุปผลการวิจัย

ในการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาระบบผู้นำของคณะกรรมการองค์การ นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 10 องค์ประกอบ 78 ตัวบ่งชี้

1.1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษย์สัมพันธ์ มี 10 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย  
1) การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ 2) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 3) การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ 4) การให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน 5) บุคลิกภาพแบบแสดงตัว 6) บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก 7) บุคลิกภาพแบบประนีประนอม 8) บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ 9) มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่น และ 10) การยอมรับคุณค่าความเป็นมนุษย์

1.2 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มี 10 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การแสดง ความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น 2) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ 3) การ ส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) ทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ 6) การทำงานเป็นทีม 7) การมองการณ์ไกลและ วางแผนเพื่อการทำงาน 8) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 9) ภาวะผู้นำใฝ่บริการ และ 10) การรับรู้อุปสรรคปัญหาจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

### 1.3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 10 ตัวบ่งชี้

ประกอบด้วย 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต 2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม 3) การสร้างกระบวนการทัศนในการทำงาน 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) บุคลากรต้องมีความพร้อมรักในงาน 6) ความกระตือรือร้นในการทำงาน 7) การพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร 8) กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์ 9) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ และ 10) การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์

### 1.4 การสื่อสารที่ดี มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การมีทักษะในการ

สื่อสารและตัดสินใจ 2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น 3) สื่อประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี 4) การสื่อสารหลายช่องทาง 5) มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ 6) ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และ 7) มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การยอมรับและการกระทำการสื่อสาร

### 1.5 การมีความรับผิดชอบ มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีเมตตากรุณา

2) ความซื่อสัตย์สุจริต 3) การมีวินัย 4) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง 5) มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน 6) การตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น และ 7) ความรับผิดชอบต่อตนเองและความรับผิดชอบต่อผู้อื่น

### 1.6 การมุ่งมั่นพัฒนา มี 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) มีความรับผิดชอบใน

การปฏิบัติงาน 2) การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน 3) การพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน 4) กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่ และ 5) การทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงาน

### 1.7 การทำงานเป็นทีม มี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การทำงานเป็นทีม

2) การเอาใจใส่ในการทำงาน 3) การมีส่วนร่วมในการทำงาน 4) รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน 5) การให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น 6) มีสมรรถนะในการทำงาน 7) เป็นที่ยอมรับของทีม และ 8) มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน

### 1.8 การมีคุณธรรมจริยธรรม มี 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) ให้คำปรึกษา

หรือช่วยเหลือศิษย์และผู้รับบริการด้วยความเมตตากรุณา และสร้างแรงบันดาลใจให้ศิษย์ 2) มีจิตสาธารณะให้กับสังคม 3) มีความยุติธรรมต่อนักเรียน และมีความเป็นกลาง 4) มีความอดทน เมื่อเกิดอุปสรรคมีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ 5) การตระหนักรู้ทางสังคม และ 6) ความฉลาดทางอารมณ์

### 1.9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี มี 8 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การ

ตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง 2) มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี 3) การพูดโน้มน้าวใจ

สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น 5) มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย 6) มีวัตถุประสงค์ในการเจรจาต่อรอง 7) ผู้เจรจาต้องมีทางเลือกหลาย ๆ ทาง และสามารถชี้ทางเลือกที่ดีที่สุด และ 8) การพัฒนาทักษะการสื่อสาร

1.10 การเสียสละ มี 7 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย 1) การให้บริการแก่นักศึกษา 2) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน 4) ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ 5) การเสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก 6) การละความเห็นแก่ตัว การแบ่งปันแก่บุคคลที่ควรให้ด้วยกำลังกาย กำลังสติปัญญา รวมทั้งการรู้จักสละทิ้งอารมณ์ร้ายในตนเอง และ 7) การมีจิตสาธารณะ

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีองค์ประกอบของรูปแบบ ดังนี้

2.1 หลักการ ได้แก่ แนวคิดที่ใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 2) เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์และการกระทำ เป็นการเรียนรู้ในการสร้างความคิด รวบรวม การพัฒนาความเข้าใจและความสามารถต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนจริง 3) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการและวิธีการที่หลากหลาย ประกอบด้วย การพัฒนาตนเอง การอบรมเชิงปฏิบัติการ การศึกษาดูงาน และการนิเทศติดตาม และ 4) เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการกระทำจนทำให้เกิดความรู้ใหม่อย่างต่อเนื่อง ซึ่งเกิดจากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรมและการปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรม ทำให้เกิดการขยายตัวของเครือข่ายความรู้ที่ทุกคนมีอยู่อย่างกว้างขวาง และการสื่อสารด้วยการพูดหรือการเขียน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)

2.2 วัตถุประสงค์ ได้แก่ เป้าหมายที่ต้องการให้บรรลุผลของการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

เฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) เพื่อพัฒนาความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา 2) เพื่อสร้างความตระหนักและเจตคติที่ดีในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และ 3) เพื่อพัฒนาทักษะในการใช้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ในการปฏิบัติภารกิจให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลสูงสุด

2.3 เนื้อหา ได้แก่ องค์ความรู้ในเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 ชุด ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ

2.4 กระบวนการพัฒนา ได้แก่ ขั้นตอนการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) การพัฒนาตนเอง 2) การอบรมเชิงปฏิบัติการ 3) การศึกษาดูงาน และ 4) การนิเทศติดตาม

2.5 สื่อและแหล่งเรียนรู้ ได้แก่ คู่มือการใช้เอกสารประกอบการพัฒนาวิธีทัศน์ วิสัยทัศน์ วัสดุ อุปกรณ์ เครื่องเขียน เครื่องฉายภาพ ห้องปฏิบัติการคอมพิวเตอร์

2.6 การวัดและประเมินผล ได้แก่ วิธีการวัดเพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือในกระบวนการพัฒนาและตรวจสอบประสิทธิผลของรูปแบบ

3. การตรวจสอบและยืนยันรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิ ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตรวจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ผลการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับความถูกต้องของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและประเมินผล และกิจกรรมประกอบการพัฒนาของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ทั้ง 10 เล่ม ได้แก่ เล่มที่ 1 การมุ่งมั่นพัฒนา เล่มที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม  
สร้างสรรค์ เล่มที่ 3 การมีความรับผิดชอบ เล่มที่ 4 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 5 การ  
สื่อสารที่ดี เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เล่มที่ 7 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษย  
สัมพันธ์ เล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม เล่มที่ 9 การเสียสละ และเล่มที่ 10 การมี  
ทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะ  
กรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีอิง  
ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบใน 3 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้อง  
ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบประเมินแบบ  
มาตรฐานค่า 5 ระดับ ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 ท่านได้พิจารณาความ  
ถูกต้อง ความเหมาะสม และความไปได้ของรูปแบบ คือ หลักการของรูปแบบ  
จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ และการติดตามและ  
ประเมินผล พบว่า รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัย ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความถูกต้องโดยรวมอยู่ในระดับมาก  
ที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) และมีความ  
เป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) พิจารณาความเหมาะสมรายข้อ  
ตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ ) คู่มือ  
รูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.60$ ) หลักการ  
ของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.60$ ) และ  
กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ตามลำดับพิจารณาความเหมาะสม  
รายข้อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ )  
คู่มือรูปแบบการพัฒนากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ )  
จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.50$ ) เนื้อหา  
( $\bar{X} = 4.40$ ) และกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับพิจารณาความ  
เป็นไปได้รายข้อตาม ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ คู่มือรูปแบบการพัฒนา  
ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ ) หลักการของรูปแบบ  
( $\bar{X} = 4.70$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.60$ ) กระบวนการ  
ดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) และจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ

## อภิปรายผล

จากผลการวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ อภิปรายผลเป็น 3 ประเด็นหลัก ดังนี้

### 1. ผลองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่ามีองค์ประกอบ 10 องค์ประกอบ ดังนี้คือ 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ ทั้งนี้เนื่องจากภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ เป็นผู้ที่มีความรู้ ความสามารถ รวมถึงศิลปะในการบริหารองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพ ก่อให้เกิดประสิทธิผลแก่ส่วนรวม เป็นที่ยอมรับแก่นักศึกษา และคณาจารย์ในมหาวิทยาลัย ซึ่งสอดคล้องกับนิยามภาวะผู้นำของ Daft (2014, pp. 97 – 98) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย สอดคล้องกับการศึกษาของ Schermerhorn (2011, pp. 11 – 15) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ สอดคล้องกับ Dubrin (2013, pp. 3 – 22) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่ต้องการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ ซึ่งสอดคล้องกับ Reece (2011, pp. 645–648) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และชี้แนะแนวทางแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับ Williams (2013, pp. 2 – 15) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์การและสอดคล้องกับ Northouse (2013, pp. 225 – 232) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่โน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน

นอกจากนี้ในการศึกษาของธีรธาร ศรีมหา (บทสัมภาษณ์, 2564) ที่ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาคือ ประกอบด้วย การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเองและของผู้อื่น มีการเรียนรู้และรับฟังความคิดเห็นของนักศึกษา



ทุกคน มีความใส่ใจในการรับฟังปัญหาของนักศึกษาทุกคน มีสัมพันธภาพที่ดีกับนักศึกษาทุกคน การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจให้นักศึกษาทุกคนเกิดความเชื่อถือได้ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงานปรับเปลี่ยนแนวคิดในการทำงานแบบเดิม พร้อมทั้งมีการพัฒนาตนเองในการทำงานตลอดเวลา โดยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรที่เกี่ยวข้องกับบทบาทหน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งมีใจรักในการให้บริการนักศึกษาทุกคน เช่นเดียวกับในการศึกษาของคณิศร จีระโทก (บทสัมภาษณ์, 2564) ที่สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่าประกอบด้วย บุคลากรต้องปฏิบัติตามนโยบาย ต้องรู้ถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง การมีใจรักในการให้บริการบุคลากรมีส่วนร่วมในกิจกรรมขององค์การในทุกส่วนงาน มีการทำงานเป็นทีม บุคลากรมีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มีทักษะในการสื่อสารที่ดี มีความเข้าใจในตัวของผู้มารับบริการ มีการสร้างความน่าเชื่อถือ สามารถพูดโน้มน้าวผู้อื่นได้ สามารถให้คำแนะนำแก่นักศึกษาได้ มีการพัฒนาตนเองด้วยการอบรมตามหลักสูตรในตำแหน่งหน้าที่ของตนเอง มีการมองการณ์ไกล สามารถวางแผนในการทำงานที่ดี มีการนำเสนอโครงการต่าง ๆ เพื่อแก้ปัญหาให้กับประชาชน และในการศึกษาของจักรวาล ลิทธิพรมา (บทสัมภาษณ์, 2564) ที่ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่าประกอบด้วย การให้บริการประชาชนในพื้นที่ที่รับผิดชอบดูแล การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง รู้ว่าควรปฏิบัติอย่างไรในการให้บริการประชาชน การมีทักษะในการฟังและการสื่อสารที่ดี มีการพูดจริงใจ สร้างความน่าเชื่อถือแก่ผู้มารับบริการได้ และมีการให้บริการประชาชนอย่างเท่าเทียมกัน มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน บุคลากรมีการทำงานเป็นทีม มีส่วนร่วมในกิจกรรมของทุกส่วนงานอย่างเต็มที่ ไม่ใช้หน้าที่ของตนเอง พร้อมทั้งมีการเพิ่มพูนความสามารถโดยการเข้ารับการอบรมตามอำนาจหน้าที่ของตนเอง มีวิสัยทัศน์และมีการวางแผนในการทำงาน นอกจากนี้ในการศึกษาของกฤษกนก ดวงชาตม (บทสัมภาษณ์, 2564) ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาว่าประกอบด้วย การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตรและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน และในการศึกษาของราชัน เจริญแก่นทราย (บทสัมภาษณ์, 2564) ที่ได้สรุปองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษาว่า ประกอบด้วย การให้บริการนักศึกษา การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่น และไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับประชาชน มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่องให้บริการแก่นักศึกษา และประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

#### 1.1 องค์ประกอบที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ และการพูดจูงใจการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของกชวรรณ บุตรกริม (2563, หน้า 1 – 31) ที่ศึกษาเรื่องทักษะจำเป็นในการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตตรัง ผลการวิจัยพบว่า ทักษะมนุษยสัมพันธ์ มีความจำเป็นในการบริหารงานของคณะกรรมการบริหารองค์การนักศึกษา ในการทำงานต้องมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลรอบข้าง เพื่อให้การทำงานเป็นไปอย่างราบรื่น และทำให้เกิดความขัดแย้ง นอกจากนี้การทำงานต้องร่วมทำงานกับหน่วยงานภายนอก ดังนั้น การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจะช่วยให้การทำงานกับหน่วยงานภายนอก หากคณะกรรมการองค์การนักศึกษาขาดทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์จะทำให้ไม่ได้ ได้รับความร่วมมือและการช่วยเหลือจากหน่วยงานภายนอก เพิ่มเติมจากนี้การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีจึงมีความสำคัญมากที่จะผลักดันให้กิจกรรมขององค์การนักศึกษาประสบผลสำเร็จ เช่นเดียวกับในงานวิจัยของธัญญา อีระอภิรักษ์ (2562, หน้า 1 – 7) ซึ่งสรุปผลการวิจัยว่าการศึกษามุมมองแนวคิดของไมเยอร์เบิร์ก

(Myers Briggs) ของนักศึกษาชั้นปีที่ 1 คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือมีดังต่อไปนี้ ส่วนใหญ่เป็น (ISTJ) นักศึกษาที่มีเป็นคนจริงจัง สงบนิ่ง ใช้สมาธิ และการไตร่ตรองเพื่อหาคำตอบเน้นการทำได้จริงยึดข้อเท็จจริงและการจัดลำดับใช้หลักของเหตุผลความจริงและสามารถพึ่งพาได้ ลำดับต่อไปนักปฏิบัติ (SP) พบว่า ส่วนใหญ่เป็น (ISFP) นักศึกษาเป็นคนที่เหนียมอาย มีความเป็นมิตร อยู่เงียบ ๆ อ่อนไหวง่าย ถ่อมตัว ไม่เร่ร่อนหรือไม่เครียด ถัดไปผู้รู้ (NT) พบว่า ส่วนใหญ่เป็น (ENTJ) นักศึกษาเป็นคนอบอุ่น มีเมตตาจริงจัง เรียนเก่ง เป็นผู้นำ มีความสามารถสูงในด้านกิจกรรม ใช้ความคิดหรือเหตุผลเฉลียวฉลาดเป็นคนทันโลกและชอบใฝ่รู้ใฝ่เรียน และสุดท้ายผู้ค้นหาตัวเอง (NF) พบว่า ส่วนใหญ่เป็น (INFP) นักศึกษาเป็นคนที่เต็มไปด้วยความเลื่อมศรัทธาและจงรักภักดีใส่ใจต่อการเรียนรู้ด้านความคิดและภาษาความสามารถทางสังคมพร้อมที่จะปรับตัว ยืดหยุ่นมีความเป็นมิตร นอกจากนี้ในการศึกษาของกล้าหาญ ณ น่าน (2560, หน้า 56 – 58) ที่ทำการศึกษานิเทศศาสตร์ของคุณลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่ ผลการวิจัยพบว่าบัณฑิตที่มีบุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบมีมโนสำนึก และบุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ย่อมส่งผลให้เกิดความพึงพอใจภายในงานและภายนอกงาน รวมถึงการปรับตัวให้เข้ากับงาน การปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อม และการปรับตัวให้เข้ากับเพื่อนร่วมงาน ดังที่ Dawis and Lofquits (2015, pp. 61 – 66) ที่สรุปกล่าวไว้ว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงานได้ จำเป็นต้องผ่านกระบวนการต่าง ๆ 3 ประการ ได้แก่ ความแตกต่างระหว่างบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน (Judge & Ilies, 2002, p. 797) คุณลักษณะบุคลิกภาพสามารถทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้อย่างครอบคลุม ตลอดจนคุณลักษณะบุคลิกภาพมีอิทธิพลต่อการปรับตัวในการทำงาน (Shaffer, et al, 2006, p. 109) ผลการวิจัยที่ค้นพบยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Caligiuri (2000, pp. 67 – 88) ที่พบว่าคุณลักษณะบุคลิกภาพของบุคคล เป็นตัวแปรที่ส่งอิทธิพลทางบวก อย่างมีนัยสำคัญของต่อการปรับตัวข้ามวัฒนธรรม นอกจากนี้ยังมีผลการวิจัยของ Huang, Chi, and Lawler (2005, pp. 1656 – 1670) ที่ทำการวิจัยกับกลุ่มตัวอย่างชาวอเมริกันที่มาทำงานในประเทศไทยได้พบว่า บุคลิกภาพแบบแสดงตัว บุคลิกภาพแบบประนีประนอม บุคลิกภาพแบบเปิดรับประสบการณ์ มีอิทธิพลทางตรงต่อการปรับตัวในการทำงาน เช่นเดียวกับในการศึกษาของพงศ์พันธ์ ศรีเมือง (2564, หน้า 45 – 61) ที่ศึกษาเรื่องความสัมพันธ์เชิง

สาเหตุของบุคลิกภาพ การจัดการทรัพยากรมนุษย์และความสามารถในการปรับตัวในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานของพนักงานบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าแห่งหนึ่งในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการปรับตัวในการทำงานมีจำนวน 4 ตัวแปร ซึ่งปัจจัยที่ส่งผลมากที่สุด ได้แก่ ตัวแปรบุคลิกภาพด้านความเข้าใจผู้อื่น รองลงมาคือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านการเปิดเผยตัวเอง และตัวแปรการจัดการทรัพยากรมนุษย์ตามลำดับ อีกทั้งยังพบว่าตัวแปรความสามารถในการปรับตัวในการทำงานยังส่งผลต่อความตั้งใจคงอยู่ในงานเช่นกัน

นอกจากนี้ในการศึกษาของขุนทอง สุขทวี (2562, หน้า 36 - 43)

ที่ทำการศึกษารื่องมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ ผลการวิจัย พบว่า 1. มนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษาภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านคุณลักษณะส่วนตัวของผู้บริหาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมาคือด้านการทำงานร่วมกับผู้อื่นของผู้บริหาร และด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำสุดคือ ด้านความเข้าใจผู้อื่นของผู้บริหาร 2. การเปรียบเทียบมนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา โดยจำแนกตามวุฒิการศึกษา โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน ประสพการณ์ โดยภาพรวมแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ทุกด้านแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และขนาดของโรงเรียน โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน และ 3. แนวทางการพัฒนามนุษย์สัมพันธ์ของผู้บริหาร 1) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกและคุณลักษณะด้านความเป็นผู้นำ มีความรู้ ความสามารถในการบริหาร โดยเฉพาะผู้บริหารรุ่นใหม่ ๆ ยังขาดความน่าเคารพ และขาดวิสัยทัศน์ในด้านการบริหาร 2) ผู้บริหารควรให้ผู้ร่วมงานในองค์กรแสดงศักยภาพของตนเอง ควรรับฟังข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานและนำมาวิเคราะห์ก่อนตัดสินใจ และท่านผู้บริหารควรยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น เป็นผู้ที่ให้คำปรึกษาที่ดีได้ ดูแลทุกข์สุขของผู้ร่วมงาน 3) ผู้บริหารควรมีกัลยาณมิตร มีการเสริมแรงให้รางวัลชมเชยต่อบุคลากรที่ทำความดีตามโอกาสอันควร และผู้บริหารที่ดีต้องเป็นผู้มีความเสียสละ มีน้ำใจ รักองค์กร มีความเมตตาต่อผู้ใต้บังคับบัญชา เหมือนคนในครอบครัวเดียวกัน ปกครองเหมือนพ่อแม่ปกครองลูก

1.2 องค์ประกอบที่ 2 ด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือ

พฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การแสดงความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงานการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของภุริส ภูมิประเทศ (2562, หน้า 124 - 137) ที่ศึกษาภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ผลการวิจัยพบว่า 1) ภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านที่มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากที่สุด คือ แบบภาวะผู้นำสร้างสรรค์ รองลงมา คือ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับน้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ 2) การเปรียบเทียบภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ จำแนกตามคณะ พบว่า นักศึกษาที่สังกัดคณะต่างกันมีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ ด้านภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ และภาวะผู้นำตามสภาพจริง มีความแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 3) ข้อเสนอแนะในการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์ พบว่า แบบภาวะผู้นำสร้างสรรค์ ผู้นำนักศึกษาต้องมีความคิดสร้างสรรค์ กล้าแสดงออก มองโลกในแง่ดี มีการปรับตัวตลอดเวลา มีทัศนคติที่ดีต่อองค์การ ตั้งใจทำงานด้วยความจริงใจ และทำงานอย่างมีคุณภาพ ภาวะผู้นำแบบรับใช้ ควรมีโอกาสของตนเอง รู้จักวางตัวให้เหมาะสมมีมนุษยสัมพันธ์ที่ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น สร้างความปรองดองในหน่วยงาน และเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ นักศึกษาคนอื่น ๆ ภาวะผู้นำทางจิตวิญญาณ ผู้นำนักศึกษาต้องมีคุณธรรม จริยธรรมปฏิบัติหน้าที่ด้วยความสุจริตและเต็มใจ มีความยุติธรรม ไม่มีอคติ มีความอดทน เข้มแข็ง และเสียสละ และภาวะผู้นำตามสภาพจริงนั้น ผู้นำควรได้รับการพัฒนาในด้านการปฏิบัติหน้าที่ภาวะผู้นำ การพัฒนาด้านคุณธรรมจริยธรรม และเพิ่มเติมความรู้ ความคิดสร้างสรรค์เพื่อให้เกิดประโยชน์และส่งผลให้ผู้นำนักศึกษามีประสิทธิภาพในการปฏิบัติหน้าที่ของตนเองมากยิ่งขึ้นต่อไป เช่นเดียวกับในการศึกษาของวรรณ เฉลิมโหม (2560, หน้า 13 - 20) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำสำหรับนักศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา ผลการศึกษาภาวะผู้นำของนักศึกษาคณะ

ศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา พบว่า นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา มีภาวะผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับปานกลาง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับมาก 3 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม (2) ด้านกีฬา และ (3) ด้านกายภาพ ตามลำดับ นอกจากนี้ พบว่า นักศึกษาคณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา มีภาวะผู้นำ อยู่ในระดับปานกลาง 4 ด้าน ดังนี้ (1) ด้านสังคม (2) ด้านบุคลิกภาพ (3) ด้านวิชาการ และ (4) ด้านสติปัญญา ตามลำดับ และ (5) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ จากองค์ประกอบภาวะผู้นำ 7 องค์ประกอบ จากขั้นตอนที่ 1 คือ ด้านกายภาพ ด้านสติปัญญา ด้านบุคลิกภาพ ด้านวิชาการ ด้านคุณธรรม จริยธรรม และด้านกีฬา เมื่อทำการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยวิธีการทางสถิติแล้ว พบว่าได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่จำเป็น 7 องค์ประกอบ คือ (1) ด้านพลศึกษาและกีฬา (2) ด้านคุณธรรม จริยธรรม (3) ด้านบุคลิกภาพ (4) ด้านทักษะทางสังคม (5) ด้านสติปัญญา (6) ด้านความสุภาพอ่อนโยน และ (7) ด้านสมรรถนะวิชาชีพพลศึกษา และในการศึกษาของบรรจบ บุญจันทร์ (2561, หน้า 70 – 81) กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา ผลการวิจัยพบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำนักศึกษา มี 8 องค์ประกอบ ได้แก่ ด้านบุคลิกภาพ ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าสังคม ด้านการนำและการจัดการ ด้านปฏิภาณไหวพริบ ด้านทักษะในการทำงาน ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยีสารสนเทศ ด้านสติปัญญา และด้านคุณธรรมจริยธรรม ภาวะผู้นำของนักศึกษา โดยภาพรวม อยู่ในระดับมาก โดยด้านที่มีค่าเฉลี่ยสูงที่สุด 3 ลำดับแรก คือ ด้านการสื่อสารและเทคโนโลยี ด้านมนุษยสัมพันธ์และการเข้าสังคม และด้านปฏิภาณไหวพริบ ตามลำดับ ส่วนด้านที่มีค่าเฉลี่ยต่ำที่สุด คือ ด้านการนำและการจัดการ กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษา ได้แก่กลยุทธ์ที่ 1 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านบุคลิกภาพ ทักษะการทำงานและมนุษยสัมพันธ์ กลยุทธ์ที่ 2 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านปฏิภาณไหวพริบ และสติปัญญา กลยุทธ์ที่ 3 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านทักษะการสื่อสาร เทคโนโลยีและนวัตกรรม กลยุทธ์ที่ 4 การพัฒนาภาวะผู้นำด้านคุณธรรมจริยธรรม องค์ประกอบของกลยุทธ์ประกอบด้วย เป้าหมาย มาตรการ และกลไกสู่การปฏิบัติ ผลการประเมินกลยุทธ์ โดยภาพรวมพบว่า มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และเป็นที่ยอมรับอยู่ในระดับมาก นอกจากนี้ในการศึกษาของกุลตรียา ไชยพร (2564, หน้า 125 – 143) ที่ทำการศึกษาภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม และอิทธิพลกำกับของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ

ผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยรวม มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.07 และเมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า ค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.18 รองลงมา เป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีภาวะผู้นำเชิงบารมีมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และลำดับที่น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.94 ส่วนผลการวิเคราะห์รูปแบบภาวะผู้ตาม พบว่า ภาวะผู้ตาม โดยรวมมีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับปานกลาง โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และเมื่อวิเคราะห์รายด้าน พบว่า เฉลี่ยสูงสุด คือ ภาวะผู้ตามด้านผู้ตามแบบปรับตัว มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.91 รองลงมา เป็นภาวะผู้ตาม ด้านผู้ตามแบบมีประสิทธิผล มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.86 และลำดับที่น้อยที่สุด คือ ภาวะผู้ตามด้านผู้ตามแบบเฉื่อยชา มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 1.79

1.3 องค์ประกอบที่ 3 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกัน อย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต การวางแผน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม และการสร้างกระบวนการทัศนในการทำงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการทำงานเป็นทีม เป็นผู้มองการณ์ไกล และวางแผน กำหนดกลยุทธ์เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับในการศึกษาของวริศรา ศิริมงคล (2562, หน้า 689 – 703) ที่ทำการศึกษารื่องกลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20 ผลการวิจัยพบว่า 1. คุณลักษณะภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ คือ 1) ด้านจินตนาการ 2) ด้านความยืดหยุ่น 3) ด้านวิสัยทัศน์ 4) ด้านการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ และ 5) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และ 2. สภาพปัจจุบันของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ด้านที่มีการปฏิบัติสูงสุดคือด้านวิสัยทัศน์สภาพที่พึงประสงค์ของภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหารสถานศึกษาโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุดด้านที่พึงประสงค์สูงสุดคือด้านวิสัยทัศน์ เช่นเดียวกับ Toastmaster (2013, p. 1)

ได้ศึกษาภาวะผู้นำในศตวรรษที่ 21 พบว่า ผู้นำต้องมีลักษณะพิเศษคือมีวิสัยทัศน์ มีความมุ่งมั่นเด็ดเดี่ยวมีทักษะการสื่อสาร มีทักษะการสนทนา มีความสามารถในการสร้างคุณค่ามีความยืดหยุ่น และการมีความศรัทธาวิสัยทัศน์ โดยมีนักการศึกษาได้สรุปไว้หลายท่าน กล่าวคือ ในการศึกษาของมาลัยพร สวัสดิ์ (2563, หน้า 95 – 109) ที่ทำการศึกษาเรื่องวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา กล่าวว่า วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสำคัญในการนำไปสู่การสร้างนโยบาย การพัฒนาระบบการศึกษา การพัฒนาผู้เรียนให้มีการพัฒนาทั้งในด้านความรู้ ความสามารถ ทักษะการใช้ชีวิต ตลอดจนคุณลักษณะอันพึงประสงค์ สามารถดำรงชีวิตอยู่ในสังคมได้อย่างมีความสุข และพบว่า ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาสรุปได้ 5 ด้าน คือ 1) ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ 2) ด้านการปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ 3) ด้านการเผยแพร่วิสัยทัศน์ 4) ด้านการเป็นแบบอย่างที่ดี และ 5) ด้านการมอบอำนาจ ซึ่งพบอีกว่าวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงและส่งผลต่อการบริหารวิชาการของสถานศึกษา ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาควรทำให้วิสัยทัศน์มีความชัดเจน เป็นรูปธรรม สามารถอธิบายให้บุคคลอื่นเข้าใจได้ง่ายและมีเป้าหมายชัดเจน ส่วนในการศึกษาของภาณุวัฒน์ กาศแก้ว (2559, หน้า 125 – 133) พบว่า มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา นครปฐม เขต 2 โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับตามค่ามัธยฐานเลขคณิตจากมากไปน้อย คือ 1) การปฏิบัติตาม วิสัยทัศน์ 2) การสร้างวิสัยทัศน์ และ 3) การเผยแพร่วิสัยทัศน์ โดยสมัชชา จันทรแสง (2558, หน้า 15) ได้กล่าวสรุปการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า เป็นพฤติกรรมที่แสดงออกถึงการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์สภาพการณ์ทั้งภายในและภายนอกองค์กรของผู้บริหารสถานศึกษา โดยกำหนดทิศทางและเป้าหมาย เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์ขององค์กร มองปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์กรว่าเป็นสิ่งท้าทาย กระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบในการทำงาน ซึ่งเป็นความสามารถของผู้บริหารองค์กรที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนว่าประสิทธิผลที่ดีที่สุดขององค์กรที่ต้องการอย่างแท้จริงคืออะไร ทั้งนี้โดยอาศัยการเก็บรวบรวมข้อมูล วิเคราะห์ข้อมูลและการสังเคราะห์ข้อมูลของผู้บริหารองค์กรนั้น และในการศึกษาของ Dubrin (2006, p. 98) ได้กล่าวถึงการสร้างวิสัยทัศน์ไว้ว่า การเตรียมและใช้แหล่งข้อมูลต่าง ๆ เพื่อให้มีข้อมูลข่าวสารให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้ จากแหล่งข้อมูลที่หลากหลายตามความจำเป็นโดยได้เสนอขั้นตอนที่จะนำไปสู่การสร้างวิสัยทัศน์ ได้แก่ วิเคราะห์สภาพแวดล้อม



วิเคราะห์องค์การ กำหนดทักษะที่จำเป็นในการดำเนินงานให้สำเร็จ ประเมินปัญหา และโอกาสที่เอื้ออำนวย ประเมินและตัดสินใจเลือก ทั้งนี้โดยใช้ข้อมูลเพื่อตัดสินใจอย่างถูกต้องว่าปัจจุบันโรงเรียนมีสภาพเป็นอย่างไร และต้องการให้เป็นอย่างไรในอนาคต

1.4 องค์ประกอบที่ 4 การสื่อสารที่ดี คือ ความสามารถของบุคคลในการ หลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ใช้การสื่อสาร หลายช่องทางการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูด โนม่น่าใจ มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้อื่น ซึ่งสอดคล้อง กับการศึกษาของณัฐอร กิรติลาภิน (2560, หน้า 13) ได้สรุปความหมายของการสื่อสารใน องค์การ คือ กระบวนการส่งผ่านข้อมูล ข่าวสาร ความเข้าใจระหว่างคนในองค์การเพื่อสร้าง ความรู้และความเข้าใจร่วมกันโดยผ่านช่องทางใด ช่องทางหนึ่งเพื่อให้เกิดการเรียนรู้ ร่วมกันในสิ่งที่ถ่ายทอดและตอบสนองต่อกันได้ทั้งสองฝ่ายเพื่อดำเนินกิจกรรมให้บรรลุตาม วัตถุประสงค์ที่องค์กรตั้งไว้ร่วมกัน และสรุปความสำคัญของการสื่อสารในองค์กรมี ความสำคัญทั้งในด้านการบริหารและด้านบุคคล สร้างความเข้าใจในการปฏิบัติงานร่วมกัน สร้างสัมพันธภาพที่ดีของบุคคลในองค์การ ทำให้เกิดบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ทำให้การ ทำงานบรรลุตามวัตถุประสงค์ขององค์กรที่วางไว้ เชื่อมโยงไปถึงการจูงใจให้บุคลากรเกิด ความรู้สึกที่ดีและจงรักภักดีกับองค์กร เช่นเดียวกับในการศึกษาของเกษราภรณ์ งามสุวรรณฉาย (2562, หน้า 14 – 25) ที่ทำการศึกษารื่องการพัฒนาทักษะการสื่อสาร ของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดนเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ผลการศึกษาพบว่า 1) ทักษะด้านการสื่อสารของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการ โลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดน วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วน เบี่ยงเบนมาตรฐาน จากผลการวิจัย พบว่า องค์ประกอบด้านการสื่อสารของพนักงาน บริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดน โดยภาพรวมระดับทักษะที่จำเป็นของ พนักงานอยู่ในระดับมากโดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.17 และ S.D. = 0.52 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ เปิดใจยอมรับข่าวสารที่ผู้ส่งสารส่งมา โดยคำนึงถึงการเคารพให้เกียรติซึ่งกันและกัน โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.29 และ S.D. = 0.51 2) การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน ของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดน วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิง

พรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากผลการวิจัย พบว่า การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดนโดยภาพรวมระดับที่พึงปฏิบัติอยู่ในระดับมากที่สุด โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.33 และ S.D. = 0.58 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ด้านคุณภาพของงาน การเพิ่มประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดนควรมีความละเอียดรอบคอบและปฏิบัติงานได้อย่างถูกต้องในงานที่รับผิดชอบ โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.43 และ S.D. = 0.55 และ 3) ปัญหาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดน วิเคราะห์ด้วยสถิติเชิงพรรณนา ได้แก่ ค่าเฉลี่ย และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน จากผลการวิจัยพบว่า ปัญหาทักษะการสื่อสาร ของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดน โดยภาพรวมระดับของปัญหาอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.45 และ S.D. = 1.08 มีค่าเฉลี่ยสูงสุด คือ ผู้ส่งสาร พบว่า ปัญหาทักษะการสื่อสารของพนักงานบริษัทผู้ให้บริการโลจิสติกส์ขนส่งสินค้าข้ามแดน ปัจจัยเกี่ยวกับปัญหาการสื่อสารของผู้ส่งสาร มีค่าเฉลี่ยสูงสุดคือ ขาดทักษะในการสื่อสาร เช่น ภาษาที่ใช้ในการส่งสารทั้งคำพูดและท่าทาง การเขียนไม่ถูกต้องและไม่เหมาะสมกับผู้รับสาร โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.57 และ S.D. = 1.13

1.5 องค์ประกอบที่ 5 การมีความรับผิดชอบ คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการอุทิศตนในการให้บริการ ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ ในการศึกษาของณัฐฉิรินทร์ ศรีนุกูล (2565, หน้า 16) กล่าวสรุปไว้ว่า ความรับผิดชอบ (Responsibility) เป็นปัจจัยที่สำคัญ รองลงมา จากลักษณะของงาน เมื่อมนุษย์คนใดได้รับมอบหมายงานมาแล้ว จะเป็นโอกาสอันดีที่จะพิสูจน์ ค่าของความเป็นมนุษย์ว่า จะเป็นมนุษย์ที่มีคุณภาพระดับสูง กลาง หรือต่ำอาจพิสูจน์ได้ ทางหนึ่งจากความรับผิดชอบ เพราะมนุษย์ที่ได้รับมอบหมายงานจะได้รับความรู้ ความสามารถ ทักษะ และควมมีวินัยต่อการปฏิบัติหน้าที่การงาน อันจะแสดงถึงความ

รับผิดชอบซึ่งจะเป็นบันไดไต่เต้าไปสู่งานที่ต้องใช้ความรับผิดชอบสูง แสดงว่าได้รับการยกย่องชมเชยในความสำเร็จของงานมาแล้วเป็นหลักประกันในความรับผิดชอบของตนว่าจะได้รับมอบหมายงานที่มีเกียรติ มีศักดิ์ศรี และมีความหมาย ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ สุมณี นามหงษา (2559, หน้า 131 – 139) ที่ทำการศึกษารื่องการพัฒนากิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีพหุปัญญาพร้อมกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงที่มีผลต่อการคิดวิเคราะห์ ความสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาธุรกิจและการเป็นผู้ประกอบการของนักเรียนชั้นประกาศนียบัตรวิชาชีพปีที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า 1) กิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีพหุปัญญาพร้อมกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียงมีค่าดัชนีประสิทธิผล (The Effectiveness Index : E.I.) เท่ากับ 0.56 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ .05 ขึ้นไป 2) นักเรียนที่ได้รับการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีพหุปัญญาพร้อมกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการคิดวิเคราะห์ ความสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3) นักเรียนที่มีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันหลังได้รับการเรียนรู้ด้วยกิจกรรมการเรียนรู้ตามทฤษฎีพหุปัญญาพร้อมกับหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง มีการคิดวิเคราะห์ ความสำเร็จ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เช่นเดียว กับนพดล ครสสาย (2560, หน้า 159 – 172) ที่ทำการศึกษากการเสริมสร้างวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน โรงเรียนต่างอยพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 ผลการวิจัยพบว่า 1. สภาพและปัญหาเกี่ยวกับวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน โรงเรียนต่างอยพัฒนาศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 23 มีดังนี้ 1.1 สภาพเกี่ยวกับวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน พบว่า นักเรียน ขาดการกำกับดูแลจากครูในการทำกิจกรรมต่าง ๆ และเมื่อนักเรียนกระทำความดี ขาดการยกย่องชมเชย นอกจากนั้นความรู้ความเข้าใจในแนวทางการพัฒนา การจัดกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน อย่างเป็นระบบของครูยังมีน้อย 1.2 ปัญหาเกี่ยวกับวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน มีดังนี้ 1.2.1 การเสริมสร้างวินัยด้านความรับผิดชอบต่อตนเอง พบว่า นักเรียนแต่งกายไม่ถูกต้องตามระเบียบของโรงเรียน มาโรงเรียนสายไม่ทันเวลาเข้าแถวเคารพธงชาติ ส่งงานไม่ตรงตามเวลา และทำงานไม่เสร็จทันตามกำหนด 1.2.2) การเสริมสร้างวินัยด้านความรับผิดชอบต่อสังคม พบว่า นักเรียนไม่ช่วยเพื่อนทำความสะอาดห้องเรียนและเขตพื้นที่รับผิดชอบ 2. แนวทางการเสริมสร้างวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน ในวงรอบที่ 1

ประกอบด้วย 1) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 2) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างวินัย ด้านความรับผิดชอบของนักเรียน จำนวน 6 กิจกรรม ได้แก่ กิจกรรมโฮมรูม กิจกรรม คำมั่นสัญญา กิจกรรมประกวดนักเรียนต้นแบบ ต.พ.ศ. กิจกรรมเขตพื้นที่รับผิดชอบ กิจกรรมประกวดห้องเรียนสะอาด กิจกรรมเยี่ยมบ้าน และ 3) การนิเทศติดตามในวงรอบที่ 2 ประกอบด้วย 1) การจัดกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างวินัยด้าน ความรับผิดชอบของนักเรียน จำนวน 2 กิจกรรม คือ กิจกรรมโฮมรูมและกิจกรรมเยี่ยมบ้าน 2) การนิเทศติดตาม 3. ผลการพัฒนาเพื่อเสริมสร้างวินัยด้านความรับผิดชอบของนักเรียน พบว่า ครูผู้ร่วมวิจัยทุกคนมีความรู้ความเข้าใจ และได้แนวทางการพัฒนาการเสริมสร้างวินัยนักเรียนโดยสามารถจัดกิจกรรมเสริมสร้างวินัยของนักเรียนด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและต่อสังคมได้อย่างต่อเนื่องเป็นระบบมากขึ้น และมีแนวทางการดำเนินงานไปในทางเดียวกัน ทำให้นักเรียนมีวินัยและปรับเปลี่ยนพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้นทั้งด้านความรับผิดชอบต่อตนเองและด้านความรับผิดชอบต่อสังคม

นอกจากนี้ในการศึกษาของยุพิน ปัญญาประชุม (2560, หน้า 203 – 217) ที่ศึกษาการพัฒนาคู่มือการเรียนรู้โดยใช้หลักคิดโยนิโสมนสิการ และการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ ทักษะการแก้ปัญหา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน ชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนราชประชานุเคราะห์ 53 สกลนคร ผลการวิจัยพบว่า 1. คู่มือการเรียนรู้โดยใช้หลักคิดโยนิโสมนสิการและการเรียนแบบร่วมมือ เพื่อเสริมสร้างความรับผิดชอบ ทักษะการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษา ปีที่ 4 มีค่าดัชนีประสิทธิผลเท่ากับ .52 จำแนกเป็นด้านความรับผิดชอบที่ระดับ .54 ด้านทักษะการแก้ปัญหาที่ระดับ .51 และด้านผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนที่ระดับ .51 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์มาตรฐาน แสดงว่าคู่มือคุณภาพ 2. นักเรียนที่ได้รับการสอนตามคู่มือการเรียนรู้โดยใช้หลักคิดโยนิโสมนสิการและการเรียนแบบร่วมมือ มีความรับผิดชอบ ทักษะการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างน้อยสำคัญที่ระดับ .05 3. นักเรียนที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูง ปานกลางและต่ำ เมื่อได้เรียนตามคู่มือการเรียนรู้โดยใช้หลักคิดโยนิโสมนสิการและการเรียนแบบร่วมมือมีความรับผิดชอบ ทักษะการแก้ปัญหา และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. นักเรียนที่ได้รับการสอนตามคู่มือการเรียนรู้โดยใช้หลักคิดโยนิโสมนสิการและการเรียนแบบร่วมมือ มีความรับผิดชอบและทักษะการแก้ปัญหา สูงกว่านักเรียนที่ได้รับการสอนตามคู่มือแบบปกติอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ส่วนผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนไม่แตกต่างกัน และ 5. วิธีสอนและความฉลาดทางอารมณ์ มีปฏิสัมพันธ์ส่งผลต่อความรับผิดชอบ ทักษะการแก้ปัญหาและผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และในการศึกษาของสคณพัฒน์ ศรีมณีรัตน์ (2560, หน้า 183 – 194) ที่ศึกษาการสอนโดยใช้คู่มือการเรียนแบบ KWL Plus ร่วมกับการเรียนแบบร่วมมือที่มีผลต่อความรับผิดชอบ การคิดวิเคราะห์ และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนนาวาราชกิจพิทยานุสรณ์ ผลการวิจัยพบว่า 1. คู่มือการเรียนแบบ KWL Plus ร่วมกับการเรียนแบบร่วมมือ มีค่าดัชนีประสิทธิผล (The Effectiveness Index: E.I.) ด้านความรับผิดชอบมีค่าเท่ากับ .60 ด้านการคิดวิเคราะห์มีค่าเท่ากับ .53 และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนมีค่าเท่ากับ .66 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ .50 ที่กำหนดไว้ 2. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่ได้รับการสอนตามคู่มือการเรียนแบบ KWL Plus ร่วมกับการเรียนแบบร่วมมือ มีความรับผิดชอบหลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่ได้รับการสอนตามคู่มือการเรียนแบบ KWL Plus ร่วมกับการเรียนแบบร่วมมือ มีการคิดวิเคราะห์ หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่ได้รับการสอนตามคู่มือการเรียนแบบ KWL Plus ร่วมกับการเรียนแบบร่วมมือ มีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง ปานกลางและต่ำ เมื่อได้รับการสอนตามคู่มือการเรียนแบบ KWL Plus ร่วมกับการเรียนแบบร่วมมือ พบว่ามี ความรับผิดชอบไม่แตกต่างกัน แต่พบว่าการคิดวิเคราะห์และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่นักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงจะมีการคิดวิเคราะห์สูงกว่านักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปานกลาง และต่ำ และนักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สูงจะมีผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนสูงกว่านักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ปานกลาง และต่ำ

1.6 องค์ประกอบที่ 6 การมุ่งมั่นพัฒนา คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากร

ต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีการอุทิศตนในการให้บริการนักศึกษาและบุคคลทั่วไป ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของ Pollack et al. (2020, pp. 13 – 43) ที่ได้มีการรวบรวมและสังเคราะห์ผลการวิจัยเกี่ยวกับความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงาน ซึ่งพบว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานทั้ง 3 ประเภท คือ มุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานโดยทั่วไป (General Passion) ความกลมกลืนของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Harmonious Passion) และการครอบงำของความมุ่งมั่นและพลังขับเคลื่อน (Obsessive Passion) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-efficacy) และสอดคล้องกับโมเดลของ Zigarmi et al. (2009, pp. 300 – 326) ที่อธิบายว่าความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานสามารถส่งผลต่อพฤติกรรมในทางบวกต่อการกระทำต่าง ๆ เช่น ความพยายาม การเสียสละ ความตั้งใจคงอยู่ ผลการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น เป็นต้น นอกจากนี้ผลการวิจัยเชิงคุณภาพของ Sié & Yakhlef (2013, pp. 12 – 20) พบว่า ความมุ่งมั่นทุ่มเท (Passion) สามารถส่งผลทางบวกต่อการระบวนการถ่ายโอนความรู้ โดยบุคคลที่มีความเชี่ยวชาญต้องผ่านการสะสมประสบการณ์เป็นระยะเวลานาน ตลอดจนถึงอาศัยความตั้งใจและความมุ่งมั่นทุ่มเท (Passion) เพื่อให้ตนเองประสบความสำเร็จจนเกิดเป็นความเชี่ยวชาญที่จะนำมาถ่ายทอดและแบ่งปันต่อผู้อื่น เช่นเดียวกับในการศึกษาของยูวดี ศิริยทรัพย์ (2564, หน้า 122 – 131) ที่ทำการศึกษาอิทธิพลของการทำงานที่ชาญฉลาดและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย โดยมีการรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรต้นกลาง ผลการศึกษาพบว่า 1) การทำงานที่ชาญฉลาดมีอิทธิพลเชิงบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองและการแบ่งปันความรู้ 2) ความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานมีอิทธิพลทางบวกต่อการรับรู้ความสามารถของตนเองและการแบ่งปันความรู้ และ 3) การรับรู้ความสามารถของตนเองมีอิทธิพลทางบวกต่อการแบ่งปันความรู้ และพบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองเป็นตัวแปรต้นกลางระหว่างการทำงานที่ชาญฉลาดกับการแบ่งปันความรู้และระหว่างความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานกับการแบ่งปันความรู้ ซึ่งการแบ่งปันความรู้มักเกิดจากบุคคลสะสมความรู้ ประสบการณ์และความเชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการถ่ายทอดและแบ่งปัน ซึ่งประสบการณ์นั้นเกิดขึ้นจากการฝึกฝน ทุ่มเท และอุทิศตนในการทำงานจนสามารถทำงานได้สำเร็จ ดังนั้น แรงจูงใจและความคาดหวังในผลลัพธ์จึงเป็นแรงขับเคลื่อนให้บุคคลเกิดความมุ่งมั่นทุ่มเทในการ

ทำงานเพื่อสร้างความสำเร็จในการทำงาน และเมื่อทำงานได้สำเร็จจะทำให้บุคคลรับรู้ในความสามารถของตนเองมากยิ่งขึ้น ซึ่งจะส่งผลให้บุคคลนั้นสร้างพฤติกรรมในการทำงานที่ดีต่อองค์กร นั่นคือ การแบ่งปันความรู้ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่เป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม โดยอยู่บนพื้นฐานของความคาดหวังว่าการสร้างประโยชน์ดังกล่าวจะส่งผลดีต่อองค์กรและตนเองในด้านความก้าวหน้าและการเติบโตในอาชีพหรือตามความต้องการและความคาดหวังของแต่ละบุคคล ซึ่งเป็นไปตามทฤษฎีลำดับขั้นความต้องการของ Maslow (Rossiter, 2008; Teeravanich, 2012, pp. 106 – 135) และทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเองของ Bandura Fitzgerald, (1991) นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับผลการศึกษาของ Ozyilmaz et al. (2018, pp. 181 – 204) ที่พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองสามารถส่งผลเชิงบวกกับการสร้างความพึงพอใจในการทำงาน ผลการปฏิบัติงาน (Task Performance) และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดี (Citizenship Behaviors) เมื่อบุคคลมีระดับความไว้วางใจต่อองค์กรในระดับสูง

นอกจากนี้ในการศึกษาของเพชรภรณ์ แก้วพรม (2561, หน้า 127 – 135) ที่ทำการศึกษารื่องการพัฒนาชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก ที่มีผลต่อการคิดวิเคราะห์ความมุ่งมั่นในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน วิชาคอมพิวเตอร์ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 การวิจัยครั้งนี้มีความมุ่งหมายเพื่อ 1) ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิกของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 อย่างมีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ 80/80 2) เปรียบเทียบการคิดวิเคราะห์ 3) เปรียบเทียบความมุ่งมั่นในการทำงาน 4) เปรียบเทียบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ และ 5) เปรียบเทียบการคิดวิเคราะห์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ โดยใช้ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก จำแนกตามระดับแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ของนักเรียนกลุ่มสูง กลุ่มปานกลาง และกลุ่มต่ำ ระหว่างก่อนเรียนและหลังเรียน กลุ่มตัวอย่างเป็นนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 โรงเรียนบ้านห้วยทราย สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาสกลนคร เขต 3 ปีการศึกษา 2560 จำนวน 27 คน ซึ่งได้มาด้วยวิธีการสุ่มแบบแบ่งกลุ่ม เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ประกอบด้วย 1) ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก 2) แบบทดสอบวัดการคิดวิเคราะห์ 3) แบบทดสอบวัดความมุ่งมั่นในการทำงาน 4) แบบทดสอบวัดผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ และ 5) แบบวัดแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ร้อยละ ค่าเฉลี่ย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน สถิติทดสอบค่าที (t-test for Dependent samples) การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทาง

เดียว (One-Way ANOVA) การวิเคราะห์ความแปรปรวนรวมพหุคูณ (One-Way MANCOVA) และการวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมทางเดียว (One-Way ANCOVA) ผลการวิจัยพบว่า 1. ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก ของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 1 มีประสิทธิภาพตามเกณฑ์ เท่ากับ 81.74/81.78 ซึ่งสูงกว่าเกณฑ์ 80/80 ที่กำหนดไว้ 2. การคิดวิเคราะห์ของนักเรียนที่เรียนโดยใช้ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 3. ความมุ่งมั่นในการทำงานของนักเรียนที่เรียนโดยใช้ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 4. ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนวิชาคอมพิวเตอร์ ของนักเรียนที่เรียนโดยใช้ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก หลังเรียนสูงกว่าก่อนเรียนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ 5. นักเรียนมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์แตกต่างกัน (สูง ปานกลางและต่ำ) หลังเรียนโดยใช้ชุดฝึกทักษะปฏิบัติร่วมกับผังกราฟิก มีการคิดวิเคราะห์ ความมุ่งมั่นในการทำงาน และผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 นอกจากนี้ยังพบว่านักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง จะมีความพยายาม ความอดทน ทำงานมีแผน ตั้งระดับความหวังไว้สูงและพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคต่าง ๆ เพื่อให้งาน สำเร็จลุล่วงไปได้ ส่วนนักเรียนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ต่ำ จะมีลักษณะการทำงานที่ไม่มีเป้าหมาย หรือตั้งเป้าหมายง่าย ๆ เพราะกลัวความล้มเหลว ในการทำงาน และจากการการศึกษาตามแนวทางทฤษฎีความมุ่งมั่นในตนเอง และการสร้างแรงจูงใจที่เกิดขึ้นมาจากความรู้สึกของตนเอง (Intrapersonal) ได้แก่ การได้รับการตอบสนองต่อความต้องการพื้นฐานทางจิตวิทยา (Wilson, Mack, Blanchard, & Gray, 2009, pp. 183 – 206) และการเปิดโอกาสจากสภาพแวดล้อมทางสังคม เช่น การสนับสนุนความ เป็นอิสระในตนเอง (Wilson, Mack, & Grattan, 2008, p. 250) ด้วยเหตุนี้ การได้รับการสนับสนุน จากสภาพแวดล้อมทางสังคมนั้นจึงถือว่าเป็นส่วนที่สำคัญในการสร้างบรรยากาศทางสังคม ซึ่งเป็นความรู้สึกจากการได้รับการส่งเสริมและการได้รับข้อมูลย้อนกลับในการช่วยเพิ่มแรงจูงใจ การมีปฏิสัมพันธ์กับคนรอบข้างที่มีความสำคัญตามสภาพแวดล้อมทางสังคมถือเป็นสิ่งสำคัญ ในการนำไปใช้พัฒนาบุคคลไปสู่แรงจูงใจ ความตั้งใจในการปฏิบัติพฤติกรรม

1.7 องค์ประกอบที่ 7 การทำงานเป็นทีม คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุ



วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การทำงานเป็นทีม เอาใจใส่ในการทำงาน มีส่วนร่วมในการทำงาน รับฟังความคิดเห็นของเพื่อนร่วมงาน มีการให้บริการที่ไม่จำกัดกลุ่ม และบุคลากรมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งสอดคล้องกับในงานวิจัยของกิตติทัช เขียวระอ้อน (2560, หน้า 355 – 367) ที่ศึกษาการทำงานเป็นทีมสู่การเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน พบว่าการทำงานเป็นทีมเป็นกลยุทธ์สำคัญในการเพิ่มประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กร เพื่อให้เกิดการทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพได้นั้น สมาชิกทุกคนในทีมควรต้องเข้าใจหลักการทำงานเป็นทีม และต้องมีผู้นำทีมที่มีทักษะและวิสัยทัศน์ที่ดี งานวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 3 ประการคือ 1) เพื่อศึกษาทบทวนพื้นฐาน ความรู้เกี่ยวกับแนวคิด ทฤษฎี งานวิจัยของการทำงานร่วมกันเป็นทีมเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงาน 2) เพื่อเสนอปัจจัยเกื้อหนุนที่ส่งเสริมให้เกิดการทำงานเป็นทีม อันได้แก่ แรงจูงใจ (Motivations) และการสื่อสาร (Communications) และ 3) เพื่อเสนอกรอบแนวคิดในการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานที่เกิดจากการการทำงานร่วมกันเป็นทีม กรอบแนวคิดที่นำเสนอนี้เป็นเครื่องมืออันเป็นประโยชน์ในการหาองค์ความรู้ใหม่เกี่ยวกับการเพิ่มประสิทธิภาพในการทำงานโดยใช้หลักการทำงานร่วมกันเป็นทีม และสามารถนำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาบุคลากรภายในองค์กรให้สามารถปฏิบัติงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพซึ่งนำไปสู่การบรรลุเป้าหมายที่พึงประสงค์ขององค์กร เมื่อเป้าหมายสูงสุดของการประกอบธุรกิจ คือ การประสบผลสำเร็จในการประกอบกิจการซึ่งจะได้มาในรูปแบบของผลกำไร จึงทำให้แต่ละองค์กรต้องสรรหากลยุทธ์ทุกวิถีทางเพื่อสามารถแข่งขันกับองค์กรคู่แข่งและต้องประสบความสำเร็จตามที่ได้วางแผนไว้ โดยต้องมีวางแผนการทำงาน และมีการเตรียมพร้อมในทุก ๆ ด้าน การทำงานร่วมกันเป็นทีม (Team Work) ถือเป็นเรื่องสำคัญอย่างยิ่งเช่นกัน เพราะสามารถเป็นตัวทำนายประสิทธิภาพหรือความสำเร็จของงานนั้น ๆ ได้ โดยที่อาศัยความร่วมมือร่วมพลังในการทำงานเริ่มตั้งแต่ผู้บริหาร หัวหน้างานต่าง ๆ ไล่เรียงจนมาถึงพนักงานในทุก ๆ ระดับ นอกเหนือจากนี้ในองค์การจะต้องพิจารณาปัจจัยประกอบอื่น ๆ ที่จะสนับสนุนให้การทำงานเป็นทีมดำเนินไปได้ด้วยดีจนก่อให้เกิดผลของงานที่ถือว่ามีประสิทธิภาพ เช่น เรื่องของแรงจูงใจในการทำงานและการสื่อสารกันภายในองค์การและสื่อสารกันระหว่างบุคคล เช่นเดียวกับในงานวิจัยของวัลภา สบายยิ่ง (2561, หน้า 420 – 438) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อส่งเสริมทักษะด้านความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำของผู้นำชมรมนักศึกษา มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช ผลการวิจัยที่พบว่า 1) ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของ (1) ความ

ร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบ คือ การร่วมมือดำเนินงานของชมรมนักศึกษา และการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือ สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 71.81 (2) การทำงานเป็นทีม ซึ่งมีองค์ประกอบเดียวเป็นการให้ความหมายเป็นองค์รวมไม่สามารถแยกเป็นองค์ประกอบได้ สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของตัวแปรทั้งหมดได้ ร้อยละ 71.86 (3) ภาวะผู้นำ มี 2 องค์ประกอบ คือ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และความสามารถนำทีมไปสู่เป้าหมาย สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 70.00 2) การพัฒนาชุดกิจกรรมแนะแนวเพื่อพัฒนา เพื่อส่งเสริมทักษะความร่วมมือ การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ มี 12 กิจกรรม มีค่าความสอดคล้องและความเหมาะสมอยู่ในระดับมากต่อการพัฒนาเพื่อส่งเสริมทักษะ ค่าเฉลี่ย 2.90, 2.91 จากคะแนนเต็ม 3 และ 3) ผลในระยะเวลาใช้ชุดกิจกรรมแนะแนว มีดังนี้ (1) ก่อนการใช้ชุดกิจกรรมแนะแนวผู้นำชมรมนักศึกษาในกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุมมีระดับความร่วมมือในการทำงาน การทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ ไม่แตกต่างกัน (2) หลังการใช้ชุดกิจกรรมแนะแนว กลุ่มทดลองมีระดับความร่วมมือในการทำงาน การทำงานเป็นทีม และภาวะผู้นำ สูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ทั้งนี้จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบของทักษะความร่วมมือ มี 2 องค์ประกอบคือการร่วมมือดำเนินงานของชมรมนักศึกษา และการแสดงพฤติกรรมความร่วมมือ สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 71.81 นั่นแสดงถึงว่าทักษะความร่วมมือจะต้องพิจารณาถึง 2 เรื่อง คือ ด้านการร่วมมือในการดำเนินงาน และการแสดงออกซึ่งพฤติกรรมความร่วมมือ ด้านที่ 2 การทำงานเป็นทีมที่มีองค์ประกอบเดียว เป็นการให้ความหมายเป็นองค์รวมไม่สามารถแยกเป็นองค์ประกอบได้ สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของตัวแปรทั้งหมดได้ร้อยละ 71.86 แสดงให้เห็นว่าลักษณะของการทำงานเป็นทีมเป็นพฤติกรรมที่เป็นองค์รวมไม่สามารถแยกเป็นองค์ประกอบย่อย ดังนั้น การพัฒนาพฤติกรรมการทำงานเป็นทีมจึงจำเป็นต้องทำกิจกรรมเป็นองค์รวมไม่ว่าจะเป็นการร่วมกันวางแผน ร่วมกันดำเนินงาน รวมถึงร่วมกันติดตามประเมิน อีกทั้งคุณลักษณะของบุคคลที่อยู่ในทีมก็ต้องพิจารณาร่วมกันทั้งหมด ซึ่งการที่มีองค์ประกอบด้วยเป็นลักษณะของพฤติกรรมเฉพาะ ซึ่ง Fabriger (2012, p. 6) ได้กล่าวถึง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจว่าการมีองค์ประกอบเดียว เป็นลักษณะของพฤติกรรมที่มีลักษณะ เฉพาะซึ่งสามารถเกิดขึ้นได้ ด้านที่ 3 ภาวะผู้นำ มี 2 องค์ประกอบ คือคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำ และความสามารถนำทีมไปสู่เป้าหมาย สามารถอธิบายความแปรปรวนรวมของตัวแปรทั้งหมด

ได้ร้อยละ 70.00 จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำจะต้องมีคุณลักษณะบุคลิกภาพของการเป็นผู้นำที่ดี และการสามารถจูงใจทีมงานไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้

1.8 องค์ประกอบที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ มีเมตตากรุณา ซื่อสัตย์ สุจริต มีวินัย มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น ซึ่งกลุ่มนักศึกษาที่จะเติบโตขึ้นเป็นกำลังสำคัญของประเทศชาติในอนาคต ยังมีพฤติกรรมที่เป็นปัญหาในหลายด้าน ปัญหาส่วนใหญ่เกิดจากการขาดคุณธรรมและจริยธรรมเป็นสำคัญ การสร้างจิตสำนึกด้วยหลักคุณธรรมและจริยธรรมจะช่วยให้นักศึกษาตระหนักถึงสิ่งที่ดีควรทำหรือไม่ควรทำ มีความเข้มแข็งทางอารมณ์ รู้จักใช้สติในการคิดวิเคราะห์ คำนึงถึงเหตุผลตามหลักความเป็นจริง และความถูกต้องมากขึ้น ซึ่งพฤติกรรมเหล่านี้จะส่งผลโดยรวมต่อเศรษฐกิจที่ดีขึ้น รวมทั้งเป็นการยกระดับคุณภาพชีวิตของคนในสังคมให้มีความอยู่ดีมีสุข รู้จักความพอประมาณ อย่างมีเหตุผล (เศรษฐกิจพอเพียง) และมีระบบภูมิคุ้มกันที่ดี โดยควบคู่ไปกับการพัฒนาที่มุ่งสู่คุณภาพในทุกด้าน โดยเฉพาะการเสริมสร้างนักศึกษาในอนาคตให้มีความรู้ มีภูมิปัญญา รู้เท่าทันเหตุการณ์ต่าง ๆ เข้าใจเหตุและผลในสิ่งที่เกิดขึ้น รวมทั้งการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น การสร้างคุณค่าที่ดีในสังคม ไทยบนผืนแผ่นดินไทย การอนุรักษ์ วัฒนธรรมและเอกลักษณ์ของความเป็นไทยอย่างภาคภูมิใจ มีสังคมโดยรวมที่มีคุณภาพ ประกอบด้วย ความสมดุล ความพอดี ซึ่งสามารถสร้างคนให้เป็นคนดี คนเก่ง พร้อมด้วยคุณธรรมจริยธรรม มีระเบียบวินัย มีความรับผิดชอบ มีจิตสำนึกพึ่งตนเองได้ มีคุณภาพชีวิตที่ดี มีความสุข อยู่ในสภาพแวดล้อมที่ดีซึ่งจำเป็นต้องอาศัยการจัดการศึกษาให้มีสิ่งเอื้อประโยชน์ เพื่อการเรียนรู้คุณธรรมและจริยธรรมของนักศึกษา เพื่อการพัฒนาคนในระยะยาวอันเป็นพื้นฐานในการพัฒนาประเทศสืบต่อไป (จิรภา คำทา และสมบัติ วรันทรรณวัตร, 2559, หน้า 1952 – 1978) ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของภัทรนันท์ สุรชาติ (2565, หน้า 135 – 149) ที่ทำการศึกษารื่องนักศึกษา 4.0 กับการเพิ่มพูนคุณธรรมจริยธรรม (Student 4.0 with an Enrichment Morality and Ethics) ผลการศึกษาพบว่า นักศึกษาหรือเยาวชน 4.0 คือรากฐานสำคัญของการพัฒนาประเทศ ดังนั้นการส่งเสริมศักยภาพของนักศึกษา ในด้านคุณธรรมและจริยธรรมจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้อง

ปลูกฝังให้นักศึกษาได้ตระหนักรู้ โดยเรียนรู้ผ่านสถานการณ์ต่าง ๆ ด้วยตนเอง การเรียนรู้จากประสบการณ์ตรง การเข้าไปเป็นส่วนหนึ่งของสังคมเพื่อเรียนรู้จากสถานการณ์จริง เพื่อปรับทัศนคติแนวคิดที่แตกต่างออกไป บนพื้นฐานของหลักคุณธรรมจริยธรรมและความถูกต้อง ให้เป็นไปตามทักษะการเรียนรู้ตามแนวคิดคุณลักษณะของเยาวชนในศตวรรษที่ 21 ใน 1) ด้านการคิดอย่างมีวิจารณญาณและทักษะในการแก้ปัญหา 2) ด้านการสร้างสรรคและนวัตกรรม 3) ด้านความเข้าใจและความต่างวัฒนธรรมต่างกระบวนทัศน์ 4) ด้านทักษะความร่วมมือการทำงานเป็นทีมและภาวะผู้นำ 5) ด้านการสื่อสารสารสนเทศและรู้เท่าทันสื่อ 6) ด้านคอมพิวเตอร์และด้านเทคโนโลยีสารสนเทศและการสื่อสาร 7) ด้านทักษะอาชีพและทักษะการเรียนรู้ และ 8) ด้านการมีคุณธรรมจริยธรรมมีเมตตา กรุณา มีระเบียบวินัย การเรียนรู้ทักษะเหล่านี้จะส่งผลให้นักศึกษาสามารถแยกแยะสิ่งถูกผิดได้ด้วยตนเอง โดยใช้เหตุและผลใช้ความถูกต้องเป็นที่ตั้งในการตัดสินใจ ได้ว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ ทั้งนี้ นักศึกษา 4.0 กับการเพิ่มพูนคุณธรรมจริยธรรมในศตวรรษที่ 21 คือ การเตรียมความพร้อมของนักศึกษาที่จะเปิดใจในการเรียนรู้ มีใจรักที่จะเรียนรู้ มีหลักของคุณธรรม จริยธรรมควบคู่ไปกับการเรียนรู้ เพื่อสร้างความสมดุลให้กับตนเอง และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข โดยเรียนรู้จากนวัตกรรม เรียนรู้จากการพัฒนาของเทคโนโลยีและอินเทอร์เน็ต สามารถเข้าถึงการเรียนรู้ได้ง่าย สะดวก และเรียนรู้ได้อย่างไม่มีขอบเขตจำกัด ควบคู่กับหลักคุณธรรมจริยธรรม โดยเน้นการเรียนรู้ที่นักศึกษาสามารถนำองค์ความรู้ที่มีอยู่บนโลกนำมาบูรณาการเชิงสร้างสรรค์ในรูปแบบนวัตกรรมต่าง ๆ เพื่อให้เกิดการเรียนรู้ที่ทันยุคทันสมัยควบคู่กับพฤติกรรมที่ต้องมีคุณธรรมจริยธรรมเป็นหลักเพื่อให้เกิดการพัฒนาทั้งด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ และพฤติกรรมที่ถูกต้องเหมาะสม เป็นการสร้างความสมดุลของชีวิตที่จะส่งผลอย่างสมบูรณ์และยั่งยืนให้กับตัวเองได้อย่างถาวร นอกจากนี้ในการศึกษาของคชกรณ บัวคำ (2560, หน้า 318 – 329) ที่ทำการศึกษาแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการศึกษาพบว่าแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) การศึกษาเรียนรู้ด้วยตนเอง เป็นการศึกษาค้นคว้าความรู้ในจรรยาบรรณวิชาชีพและมาตรฐานวิชาชีพ เพื่อให้ครู (1) รู้และเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับจรรยาบรรณวิชาชีพ (2) รู้และเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับมาตรฐานการปฏิบัติตน (3) รู้และเข้าใจข้อกำหนดเกี่ยวกับแบบแผนพฤติกรรมตามจรรยาบรรณวิชาชีพครู โดยการเรียนรู้

ด้วยตนเองจะอยู่ในชุดฝึกอบรม 2) การฝึกประสบการณ์ เน้นการฝึกในการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณวิชาชีพ การปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพ และการปฏิบัติหน้าที่ตามแบบแผนพฤติกรรมจรรยาบรรณวิชาชีพครู เพื่อให้ครู (1) ปฏิบัติงานในหน้าที่ตามที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มความสามารถ (2) ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์ สุจริตและเที่ยงธรรม (3) ปฏิบัติตนโดยยึดวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการฝึกประสบการณ์อยู่ในชุดการฝึกในขณะปฏิบัติงาน 3) การสร้างเจตคติที่ดี เน้นการสร้าง ความตระหนัก และเข้าใจในวิธีการปฏิบัติหน้าที่ตามจรรยาบรรณวิชาชีพและการปฏิบัติตามมาตรฐานวิชาชีพครู เน้นการสร้าง ความศรัทธาและพึงพอใจในอาชีพครู เพื่อให้ครู (1) ละอายต่อการทำผิดจรรยาบรรณวิชาชีพครู (2) เกรงกลัวต่อการทำผิดวินัยข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา โดยการสร้างเจตคติที่ดีอยู่ในชุดการศึกษากรณีตัวอย่าง และผลการประเมินแนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า แนวทางการพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของครู มีความเหมาะสม ความเป็นไปได้ และความมีประโยชน์

1.9 องค์ประกอบที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการทำงาน มีการทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย ซึ่งการเจรจาต่อรองเป็นเป็นการเจรจาระหว่างบุคคลสองคนหรือมากกว่าที่ตกลงเจรจาเพื่อหาข้อยุติในประเด็นของการที่จะต้องตัดสินใจ ข้อขัดแย้ง หรือในประเด็นที่เป็นผลประโยชน์ที่ต่างฝ่ายก็มีผลประโยชน์เพื่อให้ได้ข้อสรุปที่ยอมรับกันได้ของคู่เจรจา (สุคนธ์ มณีรัตน์, 2560, หน้า 2462 - 2473) โดยแนวคิดทฤษฎีในการเจรจาต่อรอง ผู้ที่เข้าสู่การเจรจาต่อรอง จะต้องมีความพร้อมที่จะให้ได้ตามข้อเสนอของตน ซึ่งผู้เจรจาต่อรองจะต้องมีทางเลือกอื่นที่ดีกว่าหากได้ข้อสรุปที่ไม่เป็นไปตามที่ต้องการ อะไรคือจุดข้อตกลงที่เราพึงพอใจน้อยที่สุด ผู้เจรจาต่อรองต้องรู้ว่าจุดช่วงของการเจรจาช่วงใดที่พอจะมีโอกาสหา ข้อสรุปที่พึงพอใจของทั้งสองฝ่ายได้ หรือการปรับจุดยืน โดยการ

แลกเปลี่ยนข้อเสนอใหม่พร้อมกับสิ่งที่ฝ่ายตน ต้องการที่สามารถจะสร้างคุณค่าในความ ต้องการเป็นที่พอใจของแต่ละฝ่ายได้ ในการศึกษาของฟิชเชอร์ และ ยูรี (Fisher and Ury, 2012, pp. 19 – 95) ได้กล่าวไว้สังเคราะห์ได้ว่า กลยุทธ์ในการเจรจา คือ 1) แยกผู้คนออกจากปัญหา (Separate the People from the Problem) การต่อรองเพื่อสถานะจะก่อให้เกิด ความขัดแย้ง การจัดการกับปัญหาที่สำคัญต้องแยกแยะแต่ละเรื่องออกจากกัน มีการ สื่อสารระหว่างกันที่ชัดเจน แสดงความรู้สึกโดยไม่กล่าวโทษ รู้จักรักษาหน้าของฝ่าย ตรงกันข้าม ตระหนักในอารมณ์ของฝ่ายตนและฝ่ายตรงกันข้ามอย่าตอบสนองต่อการที่อีก ฝ่ายระเปิดอารมณ์ สร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับอีกฝ่าย เพชฌัญห่ากับปัญหามีใช้ผู้คน 2) มุ่งเน้นความสนใจไม่ใช่สถานะ (Focus on Interests, Not Positions) อธิบายให้คู่เจรจา เข้าใจได้ว่า เราสนใจอะไร และอะไรคือความสนใจของคู่เจรจา มองการแก้ปัญหาไป ข้างหน้ามิใช่ย่ำอยู่กับที่จงหนักแน่นแต่มีความยืดหยุ่น ตระหนักในผลประโยชน์แต่ยืดหยุ่น กับผู้คน 3) สร้างทางเลือกเพื่อผลประโยชน์ร่วมกัน (Invent Options for Mutual Gain) คิดค้นทางเลือกที่ยอมรับได้ ถามอีกฝ่ายว่าเขาต้องการแบบใด ขยายทางเลือกให้มากกว่า หนึ่งทางเลือกกระบุความสนใจที่มีร่วมกัน 4) ยืนยันที่จะใช้เกณฑ์ซึ่งเป็นรูปธรรม (Insist on Using Objective Criteria) ตีกรอบแต่ละปัญหาด้วยรูปแบบของการหาข้อตกลงด้วยเกณฑ์ ซึ่งเป็น ธรรมร่วมกัน เห็นชอบร่วมกันในหลักการก่อน ก่อนที่จะมีข้อตกลง

เช่นเดียวกับในการศึกษาของสจูดิน มณีรัตน์ (2561, หน้า 2463 – 2473)

ที่ทำการศึกษาเรื่องการเจรจาต่อรองสำหรับครู พบว่า ครูซึ่งทำหน้าที่สอนนักเรียนในแต่ละวันจะต้องพบปะเจรจากับบุคคลต่าง ๆ ที่จะต้องเกี่ยวข้องด้วยในการปฏิบัติหน้าที่ทั้ง ผู้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน นักเรียน และผู้ปกครอง บางครั้งการเจรจาต่อรองก็ต้อง อาศัยทักษะกระบวนการเจรจาต่อรองเพื่อให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งรูปแบบวิธีการของการเจรจา ต่อรองของครูโดยทั่วไปควร เป็นรูปแบบที่ผลของการเจรจาต่อรองเกิดผลแก่ทุกฝ่าย การมี บุคลิกภาพที่ดี สุภาพอ่อนน้อม การให้เกียรติคู่เจรจา มีการเตรียมตัวเพื่อการเจรจาที่ดีก็จะ ทำให้ครูสามารถทำหน้าที่ในชีวิตประจำวันเป็นไปอย่างราบรื่น ส่วนกรณีของการเจรจากับ นักเรียน โดยบทบาทครูซึ่งมีหน้าที่อบรม ควบคุมดูแล พฤติกรรมของนักเรียนอยู่แล้ว กรณี ที่นักเรียนมีพฤติกรรมเบี่ยงเบนที่ควรได้รับการแก้ไข หากครูได้ใช้ศาสตร์และศิลป์ของการ เจรจา ก็จะทำให้การทำงานของครูในการควบคุมดูแลพฤติกรรมนักเรียนนั้นง่ายขึ้น เช่น การที่ครูพูดกับนักเรียนด้วยน้ำเสียงที่สุภาพ นุ่มนวล มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีกิริยาท่าทาง และน้ำเสียงที่มีเมตตาต่อนักเรียนใจกว้าง รับฟังนักเรียน รู้จักให้เกียรตินักเรียนหากจะต้อง

ดีก็ดีในการกระทำที่บกพร่อง ควรเป็นการพูดกับนักเรียนเป็นการส่วนตัว โดยเฉพาะพร้อมให้คำแนะนำแก้ไข ส่วนการชมนักเรียนที่กระทำดี ก็กล่าวยกย่องชมเชยที่ได้รับรู้โดยทั่วไป เช่นเดียวกับในการศึกษาของ อรพรรณ พงศ์ประยูร (2559, หน้า 323) ได้กล่าวถึงบทบาทของครูในการส่งเสริมให้นักเรียนมีการรับรู้ ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้เพิ่มขึ้นสรุปได้ว่า ครูผู้สอนจัดประสบการณ์ในการเรียนการสอนให้ นักเรียนประสบความสำเร็จ โดยการจัดการเรียนการสอนให้นักเรียนได้แลกเปลี่ยนความรู้และความคิดเห็นซึ่งกันและกัน ส่งเสริมให้มีการฝึกปฏิบัติและทำการทดลองด้วยตนเองเพื่อสร้างประสบการณ์ความสำเร็จให้กับนักเรียน ครูผู้สอนชื่นชมนักเรียนเมื่อนักเรียนทำกิจกรรมต่าง ๆ สำเร็จทำให้นักเรียนรู้สึกมั่นใจในตนเองว่าตนเอง สามารถทำสิ่งต่าง ๆ ให้สำเร็จได้ และเกิดการรับรู้ความสามารถของตนเองในการเรียนรู้ สำหรับบทบาทครูในการสอน การพูดเจรจากับนักเรียน ครูควรใช้รูปแบบการเจรจาต่อรองแบบ บูรณาการ (Integrative Negotiation) ซึ่งเป็นรูปการณ์เจรจาต่อรองที่คำนึงถึงความร่วมมือของทุกฝ่ายเน้นผลประโยชน์ของทุกฝ่าย โดยเฉพาะครู การตัดสินใจต่าง ๆ เกี่ยวกับผู้เรียน ครูต้องคำนึงถึงผลประโยชน์ของผู้เรียนเป็นสำคัญ ครูต้องให้ความรัก ความเมตตาให้นักเรียน ต้องมีอารมณ์ที่มั่นคง มีความรู้ความเข้าใจในตัวนักเรียนให้มากที่สุด พูดกับนักเรียนด้วยความเป็นมิตร ครูมีบุคลิกที่ยิ้มแย้มแจ่มใส ใช้ภาษาที่สุภาพนุ่มนวล รู้จักให้เกียรตินักเรียน กรณีนักเรียนกระทำผิดก็ไม่ตำหนิเพียงอย่างเดียว ต้องมีข้อแนะนำในการแก้ไขพฤติกรรม รู้จักใช้ภาษาในเชิงบวกกับนักเรียนทำความรู้จักนักเรียนรายบุคคลให้มากที่สุด

1.10 องค์ประกอบที่ 10 การเสียสละ คือ ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ ได้แก่ การให้บริการแก่นักศึกษา การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก ซึ่งการแบ่งปันให้แก่บุคคลอื่นที่ควรให้ด้วยกำลังกายทรัพย์สิน สติปัญญา พฤติกรรมที่แสดงออกถึงความเสียสละประกอบด้วยพฤติกรรมดังต่อไปนี้ 1. ทางกายคือการช่วยเหลือผู้อื่นที่ทำการงานไม่นิ่งดูตายช่วยเหลืองานสาธารณประโยชน์ 2. ทางวาจาคือการแสดงความเห็นช่วยแก้ปัญหาเดือดร้อนแก่บุคคลอื่น

3. ทางใจคือให้อภัยในความผิดพลาดของผู้อื่นที่สำนึกผิดไม่นึกสมน้ำหน้าเมื่อผู้อื่นเพี้ยงพลัง 4. ทางทรัพย์สิน คือ การแบ่งปันเครื่องอุปโภคบริโภคให้แก่ผู้ที่ขัดสนและสละทรัพย์สินเพื่อสาธารณกุศล ซึ่งสอดคล้องกับการศึกษาของอมลวรรณ วีระธรรมโม (2561, หน้า 2 – 35) ที่ทำการศึกษาเรื่องการพัฒนารูปแบบกลไกการเสริมสร้างวินัยในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมีจิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ผลการวิจัย พบว่า 1. รูปแบบกลไกการเสริมสร้างด้านวินัยในสถานศึกษาด้านจิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น ในสถานศึกษาระดับมัธยมศึกษาตอนต้น มีความเหมาะสมด้านความมีมาตรฐาน อยู่ในระดับมาก (ค่าเฉลี่ย เท่ากับ 4.17) และมีหลักการสำคัญ ดังนี้ 1) ให้ความสำคัญกับตัวนักเรียน (Human Oriented) ในมิติความเป็นมนุษย์ที่มีศักดิ์ศรีความเป็นมนุษย์ (Human Right) 2) เน้นการปรับเปลี่ยนเจตคติที่เกิดจากความต้องการเปลี่ยนจากภายในตัวตนของนักเรียน (Internal Change) 3) ใช้กิจกรรมเป็นฐานในการสร้างเจตคติที่ดี และเรียนรู้จากการปฏิบัติเพื่อสร้างความยั่งยืน (Active Learning for Sustainable) 4) ความตั้งใจจริงใจ ใส่ใจ จริงจังต่อเนื่องของบุคคลที่เกี่ยวข้อง (Caring and Continuing) 5) ให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง (Participation) 6) ยึดมั่นในตัวครูคือผู้สร้างผู้เรียนที่มีวินัย คุณธรรม จริยธรรม มีกระบวนการคิดและกระบวนการปัญญา (Teacher as Student Contributors) สำหรับกลไกการเสริมสร้างวินัยในสถานศึกษาด้านจิตอาสา เสียสละ และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ใช้กลไกการบริหารคุณภาพ (PDCA) เป็นที่เรียกว่า 3S Model เป็นกลไกในการขับเคลื่อนการเสริมสร้างวินัยในสถานศึกษา 2. ผลการนำรูปแบบและกลไกไปใช้ในสถานศึกษา 1) ระดับวินัยในสถานศึกษาแต่ละด้าน (จิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น) และภาพรวม พบว่า นักเรียนประเมินตนเอง ประเมินโดยเพื่อน อยู่ในระดับมาก แต่ประเมินโดยครูอยู่ในระดับปานกลาง 2) ระดับวินัยในสถานศึกษาแต่ละด้าน (จิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น) และภาพรวมระหว่างใช้รูปแบบ พบว่า นักเรียนประเมินตนเอง ประเมินโดยเพื่อน และประเมินโดยครูอยู่ในระดับมาก 3) ระดับวินัยในสถานศึกษาแต่ละด้าน (จิตอาสา เสียสละ เห็นอกเห็นใจผู้อื่น) และภาพรวม หลังใช้รูปแบบ พบว่า นักเรียนประเมินตนเอง ประเมินโดยเพื่อน และประเมินโดยครูอยู่ในระดับมาก 4) ความสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างผลการประเมินวินัยนักเรียนภาพรวม ประเมินโดยตนเอง โดยเพื่อน และโดยครูมีความสัมพันธ์กัน (ทิศทางบวก) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 5) ผลการเปรียบเทียบวินัยในสถานศึกษาแต่ละด้านและภาพรวมก่อนใช้รูปแบบกับระหว่างใช้รูปแบบซึ่งประเมินโดยนักเรียน พบว่า ระหว่างใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบ



แบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 6) ผลการเปรียบเทียบวินัยในสถานศึกษาแต่ระดับด้านและภาพรวมก่อนใช้รูปแบบกับหลังใช้รูปแบบซึ่งประเมินโดยนักเรียน พบว่า หลังใช้รูปแบบสูงกว่าก่อนใช้รูปแบบอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ที่ระดับ .01 7) ปัจจัยของความสำเร็จที่สำคัญที่สุด คือ บุคคลที่เกี่ยวข้องในสถานศึกษา ที่จะต้องมีบทบาทหน้าที่แตกต่างกันแต่ทุกฝ่ายจะต้องร่วมมือกันซึ่งประกอบด้วย 7.1) ผู้บริหารสถานศึกษา มีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ที่คอยสนับสนุนในระดับนโยบาย สร้างแรงบันดาลใจในการดำเนินการพัฒนาเสริมสร้างวินัยในสถานศึกษาให้นักเรียนระดับมัธยมศึกษา ผู้บริหาร เป็นบุคคลที่สำคัญที่สุดในการบูรณาการด้านวินัยสู่สถานศึกษา โดยทำหน้าที่เป็นโค้ช ที่เลี้ยง คอยกำกับ ติดตาม และให้กำลังใจให้แก่ครูในการเสริมสร้างวินัยให้นักเรียน นอกจากนี้ยังมีส่วนสำคัญในการผลักดัน 7.2) ครูมีบทบาทเป็นผู้ที่ทำหน้าที่สำคัญในฐานะผู้สร้างและผู้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของนักเรียน ครูเป็นหัวใจสำคัญในการขับเคลื่อนวินัยสถานศึกษา เป็นผู้ที่ใกล้ชิดนักเรียนในฐานะผู้ร่วมออกแบบ กิจกรรมการเรียนรู้ที่บูรณาการในห้องเรียนและกิจกรรมนอกห้องเรียนร่วมกับนักเรียน ครูถือเป็นตัวแบบในด้านวินัยของนักเรียนทั้งในและนอกห้องเรียน 7.3) นักเรียนเป็นเป้าหมายสำคัญที่ต้องการให้เกิดพฤติกรรมด้านวินัย ดังนั้นนักเรียนควรได้มีส่วนร่วมในการคิด ออกแบบกิจกรรมในการเสริมสร้างวินัยด้วยตนเองด้วยความจริงนักเรียนมีศักยภาพและมีความปรารถนาที่จะเป็นคนดี มีวินัยอยู่ในตัวเอง หากเปิดโอกาสให้ได้มีส่วนร่วมจะเป็นการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงจากภายในซึ่งจะทำให้เกิดคุณลักษณะด้านวินัยที่ยั่งยืน และ 7.4) ผู้ปกครอง ชุมชน เป็นกลุ่มบุคคลที่จะเชื่อมโยงวินัยจากสถานศึกษาไปสู่บ้านและชุมชน กลุ่มบุคคลเหล่านี้ควรได้มีส่วนร่วมรับรู้ในการสานต่อกิจกรรมการเสริมสร้างวินัยของนักเรียนต่อไป

2. รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนา 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ 6) การวัดและการประเมินผล ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของรัตติยา พรหมสิน (2559, หน้า 255 - 256) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการพัฒนาของรูปแบบ และ 5) การวัดและประเมินผล ส่วนในการศึกษาของรัชฎากร อัครจันทร์ (2560, หน้า 173 - 188) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูในโรงเรียน

ประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาภาค 11 มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของรูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล ส่วน สรรฤดี ดีปู้ (2560, หน้า 170) รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครุมหาวิทยาลัย ราชภัฏ เขตนครชัยบุรีรินทร์ มี 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) แนวคิดและหลักการกำกับรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ การร่างรูปแบบ 3) คุณลักษณะภาวะผู้นำและพฤติกรรมภาวะผู้นำ นักศึกษาครุมหาวิทยาลัยราชภัฏเขตนครชัยบุรีรินทร์ 4) แผนพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครุ มหาวิทยาลัยราชภัฏเขตนครชัยบุรีรินทร์ และ 5) กระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำ และยัง สอดคล้องกับการศึกษาของ สิทธิพรธน จึงสุทธิวงษ์ (2560, หน้า 201 – 223) ที่ศึกษาเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของบุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการศึกษา พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำใ้บริการของ บุคลากร สังกัดองค์การบริหารส่วนตำบลในภาคตะวันออกเฉียงเหนือประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ และ 5) การวัดและประเมินผลใน งานวิจัยของหงษา วงศ์จำปา (2560, หน้า 385 – 399) ที่ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษา ขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของ ผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือมี 4 องค์ประกอบ คือปัจจัยเอื้อหรือสนับสนุนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ของผู้บริหารสถานศึกษากระบวนการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหาร สถานศึกษา วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงจริยธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาและพฤติกรรม ของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ส่วนในการศึกษาของรัชดาภรณ์ วงษ์ชา (2560, หน้า 277 – 328) ที่ทำการ ศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ หัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในการบริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็กในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของหัวหน้าศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ในการ บริหารจัดการศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก ประกอบด้วย 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหาสาระของรูปแบบ 4) กระบวนการพัฒนาและ 5) การวัดและประเมินผล เช่นเดียวกันกับในการศึกษาของปิยณัฐ วงศ์เครือศร (2562, หน้า 235 – 258) ที่ทำการศึกษาเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 พบว่า รูปแบบการ พัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษา

สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 ประกอบด้วย 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) สื่อการเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของสุรัชดา จึงสุทธิวงษ์ (2560, หน้า 202) ที่ได้ทำการวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหาร

จัดการชั้นเรียนแนวใหม่โรงเรียนสังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นในภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ พบว่า ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) เนื้อหา 4) กระบวนการ 5) การวัดและประเมินผล เช่นเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของเกรียงไกร ทานะเวช (2562, หน้า 183) ที่ได้ทำวิจัยเรื่อง การ พัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสะเต็มศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 โดยมีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ได้แก่

1) หลักการ 2) วัตถุประสงค์ 3) ระบบกลไกดำเนินการ 4) วิธีดำเนินการ 5) การประเมินผล 6) เงื่อนไขความสำเร็จ นอกจากนี้ Dessler (2001, p. 134) มีองค์ประกอบของรูปแบบ 6 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) หลักการของรูปแบบ 2) ความมุ่งหมายของรูปแบบ 3) เนื้อหาของ รูปแบบ 4) กระบวนการของรูปแบบ 5) สื่อและแหล่งเรียนรู้ และ 6) การวัดและประเมินผล

3. ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบโดยวิธีอิงผู้ทรงคุณวุฒิของรูปแบบ การพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตรวจสอบได้ดังรายละเอียดต่อไปนี้

3.1 ผลการตรวจสอบความถูกต้องของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนา ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยอิงผู้ทรงคุณวุฒิ พบว่า ผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 คน เห็นด้วยกับความถูกต้อง ของรูปแบบ คือ หลักการ วัตถุประสงค์ เนื้อหา กระบวนการพัฒนา และการวัดและ ประเมินผล และกิจกรรมประกอบการพัฒนาของเอกสารพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะ ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 เล่ม ได้แก่ เล่มที่ 1 การมุ่งมั่นพัฒนา เล่มที่ 2 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ เล่มที่ 3 การมีความรับผิดชอบ เล่มที่ 4 การทำงานเป็นทีม เล่มที่ 5 การ สื่อสารที่ดี เล่มที่ 6 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี เล่มที่ 7 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษย สัมพันธ์ เล่มที่ 8 การมีคุณธรรมจริยธรรม เล่มที่ 9 การเสียสละ และเล่มที่ 10 การมี ทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี คิดเป็นร้อยละ 100

3.2 ผลการตรวจสอบและยืนยันรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะ กรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยวิธีอิง

ผู้ทรงคุณวุฒิ ผลการประเมินคุณภาพของรูปแบบใน 3 ด้าน ได้แก่ ความถูกต้องความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้แบบประเมินแบบมาตราประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่งประเมินโดยผู้ทรงคุณวุฒิทั้ง 10 ท่าน ได้พิจารณาความถูกต้องความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบ คือ หลักการของรูปแบบ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ เนื้อหา กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ และการติดตามและประเมินผล พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมโดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.60$ ) มีความเป็นไปได้โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.57$ ) และมีความเป็นประโยชน์โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.58$ ) พิจารณาความเหมาะสมรายชื่อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ ) คู่มือการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.60$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.60$ ) และกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.50$ ) ตามลำดับ พิจารณาความเป็นไปได้อาศัยรายชื่อตามลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.80$ ) คู่มือการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ ) จุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.50$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.40$ ) และกระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ และพิจารณาความเป็นประโยชน์รายชื่อตาม ลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ดังนี้คือ คู่มือการพัฒนาแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ( $\bar{X} = 4.70$ ) หลักการของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.70$ ) เนื้อหา ( $\bar{X} = 4.60$ ) การติดตามและประเมินผล ( $\bar{X} = 4.60$ ) กระบวนการดำเนินการตามรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.60$ ) และจุดมุ่งหมายของรูปแบบ ( $\bar{X} = 4.40$ ) ตามลำดับ

ผลการวิจัยเป็นเช่นนี้ อาจเป็นเพราะว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือและรูปแบบมีกระบวนการพัฒนาที่เหมาะสมและมีประสิทธิภาพ เนื่องจากผลการวิจัยนี้สอดคล้องกับงานวิจัยของกมลรัตน์ แก่นจันทร์ (2560, หน้า 232) ที่ได้ทำวิจัยเรื่องรูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา สกลนคร เขต 3 ประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) หลักการของรูปแบบ 2) วัตถุประสงค์ของรูปแบบ 3) กลไกของรูปแบบ 4) วิธีดำเนินงานของรูปแบบ 5) แนวการประเมิน

รูปแบบและ 6) เงื่อนไข ความสำเร็จของรูปแบบ ขอบข่ายการบริหารงานวิชาการมี 8 ด้าน ได้แก่ 1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การนิเทศการศึกษา 4) การวัดผล ประเมินผลและการเทียบโอนการเรียนรู้ 5) การพัฒนาระบบประกันคุณภาพการศึกษา 6) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 7) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรมและเทคโนโลยีทางการศึกษา 8) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้และผลการประเมินรูปแบบการบริหารงานวิชาการในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาสกนนครเขต 3 ด้านความเหมาะสม ด้านความเป็นไปได้ อยู่ในระดับมาก และ สอดคล้องกับการศึกษาของเกรียงไกร ทานะเวช (2562, หน้า 183) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสะเต็มศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษาเขต 27 เพื่อศึกษาองค์ประกอบและตัวชี้วัด สภาพปัจจุบัน สภาพพึง ประสงค์ของการบริหารจัดการสะเต็มศึกษา และพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการสะเต็ม ศึกษาในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 27 ผลการวิจัย พบว่า รูปแบบความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.93$ , S.D. = 0.27) และความเป็นไปได้ในภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.79$ , S.D. = 0.48) เช่นเดียวกับ ในการศึกษาของธนพร กิติพิเชษฐสรรค์ (2561, หน้า 92 – 99) ที่ได้ทำการศึกษาเรื่อง การศึกษารูปแบบการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดอาชีวศึกษา จังหวัด อุบลราชธานี เพื่อศึกษาองค์ประกอบสร้างรูปแบบ ประเมินรูปแบบการบริหารงานวิชาการ ของสถานศึกษา สังกัดอาชีวศึกษาจังหวัดอุบลราชธานี พบว่า รูปแบบการบริหารงาน วิชาการของสถานศึกษา ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ การประเมินรูปแบบโดยการ จัดกลุ่มสนทนาผู้เชี่ยวชาญ 9 คน สรุปว่าองค์ประกอบรูปแบบทั้ง 9 องค์ประกอบมีความ ถูกต้อง เหมาะสม มีประโยชน์และสามารถนำไปใช้ได้ร้อยละ 100 และยังสอดคล้องกับ งานวิจัยของวราลักษณ์ อาจวิชัย (2565, หน้า 285 – 303) ที่ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนา รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะ การวัดและประเมินผลการ เรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า 1. องค์ประกอบของสมรรถนะการวัดและ ประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรู้เกี่ยวกับการวัดและประเมินผล 2) การวัดและประเมินผลตามสภาพจริง 3) การ สร้างและหาคุณภาพเครื่องมือ วัดผลการเรียนรู้ และ 4) การนำผลการประเมิน

ไปใช้ปรับปรุงการจัดการเรียนรู้ตามหลักสูตร 2. รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก คือ 1) ปัจจัยที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการนิเทศแบบมีส่วนร่วม 2) ขอบข่ายสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครู 3) กระบวนการนิเทศแบบมีส่วนร่วม และ 4) ผลการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครู 3. รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความถูกต้องและความเหมาะสม โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และ 4. คู่มือการใช้รูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้างสมรรถนะการวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมโดยรวม อยู่ในระดับมากที่สุด

จากผลการวิจัยที่พบในครั้งนี้ คณะกรรมการองค์การนักศึกษาดำเนินการพัฒนาอย่างต่อเนื่องและมีการฝึกปฏิบัติจริงเพื่อนำความรู้ไปใช้พัฒนาตนเองเป็นแบบอย่างแก่องค์การนักศึกษาและนักศึกษา โดยการฝึกฝนด้วยเทคนิควิธีที่หลากหลายทำให้ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เกิดหลักการแนวคิดทักษะความสามารถและตระหนักถึงความสำคัญในการพัฒนาภาวะผู้นำ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา

## ข้อเสนอแนะ

### 1. ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

จากผลการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผู้วิจัยมีข้อเสนอแนะเพื่อการวิจัยครั้งต่อไป ดังนี้

1.1 จากผลการวิจัยที่พบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี 3) การมีวิสัยทัศน์และ

มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 4) การสื่อสารที่ดี 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมุ่งมั่นพัฒนา 7) การทำงานเป็นทีม 8) การมีคุณธรรมจริยธรรม 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และ 10) การเสียสละ ซึ่งคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพต่อไป

1.2 จากผลการวิจัย พบว่า รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีความเหมาะสมโดยรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด และความเป็นไปได้โดยรวมทุกองค์ประกอบอยู่ในระดับมากที่สุด จึงเป็นรูปแบบที่สามารถนำไปใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรูปแบบมีความเป็นกระบวนการและขั้นตอนสามารถศึกษาได้ด้วยตนเอง

## 2. ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

2.1 ควรดำเนินการวิจัยรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อนำข้อค้นพบที่ได้มาเปรียบเทียบกับข้อค้นพบที่ได้มีความน่าเชื่อถือยิ่งขึ้น

2.2 ควรนำรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือไปใช้ในมหาวิทยาลัยของรัฐหรือเอกชน เพื่อจะได้องค์ความรู้ที่เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยภาพรวม ผลที่ได้จะได้นำไปใช้เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือและยกระดับคุณภาพการศึกษาในระดับอุดมศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ

บรรณานุกรม





## บรรณานุกรม

- กวี วงศ์พุ่ม. (2550). *ภาวะผู้นำ*. (พิมพ์ครั้งที่ 7). กรุงเทพฯ: สถาบันพัฒนาวิสัยทัศน์นักบริหาร.
- กัลยรัตน์ เมืองสง. (2550). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ กศ.ด. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กล้าหาญ ภู นาน. (2560). การศึกษาอิทธิพลของคุณลักษณะบุคลิกภาพ และความพึงพอใจที่มีต่อการปรับตัวในการทำงานของผู้เข้าสู่ตลาดบัณฑิตใหม่. *วารสารวิทยาการจัดการ*, 39(1), 39 – 67.
- กิตติทัช เขียวระอ้อน. (2564). การทำงานเป็นที่มุ่งการเพิ่มประสิทธิผลในการทำงาน. *วารสารวิทยาลัยดุสิตธานี*, 11(1), 355 – 370.
- กุลตรียา ไชยพร. (2560). ภาวะผู้นำ ภาวะผู้ตาม และอิทธิพลกำกับของการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์การ. *วารสารวิชาการการตลาดและการจัดการ*, 8(1), 50 – 64.
- ขุนทอง สุขทวี. (2562). การศึกษาเรื่องมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารงานโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดองค์การบริหารส่วนจังหวัดศรีสะเกษ. *วารสารวิชาการมหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ*, 13(2), 35 – 44.
- จตุรงค์ ณะสีลังกูร. (2560). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์สำหรับนักศึกษาครูมหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา*. นครราชสีมา: สถาบันวิจัยและพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา.
- จักรแก้ว นามเมือง. (2560). บุคลิกภาพของครูและลักษณะการสอนที่ดี. *วารสารบัณฑิตแสงโคมคำ*, 2(1), 56 – 64.
- จิรวรรณ เล่งพานิชย์. (2554). *โมเดลสมการโครงสร้างภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ฉันทนา จันท์บรรจง. (2542). *ภาวะผู้นำ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- ชรินดา พิมพ์บุตร. (2556). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของเจ้าหน้าที่ฝ่ายบริหารสหกรณ์ออมทรัพย์ครู ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2550). “ผู้บริหารแห่งอนาคต” *Execrative of the future*. กรุงเทพฯ: ฐานบุ๊คส์.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2554). *ภาวะผู้นำองค์กรยุคใหม่ (Organization Leadership)*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: เอ็กชเพอร์เน็ท.
- ชัยฤทธิ แสงสว่าง. (2554). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชัยวุฒิ วรพินธุ์. (2557). คุณลักษณะภาวะผู้นำยุคใหม่กับสมรรถนะการบริหารงาน แบบมีอาชีพของปลัดเทศบาลในภาคกลาง. *วารสารสมาคมนักวิจัย*, 19(1), 86 – 96.
- ชุมพล เสมาชันธุ์. (2552). รูปแบบการวิจัยและพัฒนา (Research and Development: R & D). *วารสารวิทยาศาสตร์*, 10, 97 – 104.
- เชาวฤทธิ์ สาสาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรการฝึกอบรมระยะสั้นสำหรับผู้เตรียมตัว บวชเป็นพระสงฆ์คาทอลิกสู่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ในฐานะผู้นำทางการศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น.
- ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. (2557). *ภาวะผู้นำร่วมสมัย (Contemporary Leadership)*. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์ปัญญาชน ลาดพร้าว.
- ณรงค์ศักดิ์ สอนใจ และทินวัฒน์ สร้อยกุดเรือ. (2551). *การฟังและการอ่านเพื่อ วัตถุประสงค์เฉพาะ*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). เอกสารคำสอนวิชาศิลปะการใช้ภาษาไทย เพื่อการสื่อสาร. กรุงเทพฯ: คณะกรรมการเผยแพร่ผลงานวิชาการ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ณัฐฉินันท์ ศรีนุกูล. (2565). *แรงจูงใจในการทำงานที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของ บุคลากรสังกัดกระทรวงแรงงาน ในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2*. วิทยานิพนธ์ รป.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ณัฐวุฒิ ภารพบ. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน ในจังหวัดภาคใต้*. วิทยานิพนธ์ ศษ.ด. สงขลา: มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- दनัย จันทรเจ้าฉาย. (2548). *อุปนิสัยที่ 8*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อมรินทร์พริ้นติ้ง แอนด์ พับลิชชิ่ง. แปลจาก Covey, S.R. (2004). *The 8th Habit, from Effectiveness to Greatness*. New York: FreePress.

- ฐิตวดี เนียมสุวรรณ. (2554). รูปแบบภาวะผู้นำ แรงจูงใจภายในที่มีอิทธิพลต่อความคิดสร้างสรรค์ของพนักงานกรณีศึกษาคณาจารย์ชาวไทย จำกัดมหาชน.  
วิทยานิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ทีศนา แชมมณี. (2547). รายงานการวิจัยระดับโรงเรียนในชุดโครงการวิจัยและพัฒนาเพื่อปฏิรูปการเรียนรู้ทั้งโรงเรียน โรงเรียนเฉลิมพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์. ภูเก็ต:  
พระศรีนครินทร์. ภูเก็ต:
- ธเนศ ข้าเกิด. (2550). Blog: เครื่องมืออันทรงพลังของ km. วารสารส่งเสริมเทคโนโลยี, 33(190).
- ธวัชชัย ไพไธล. (2555). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำทางวิชาการสำหรับนักวิชาการศึกษาในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ธีระ รุญเจริญ. (2561). กระบวนทัศน์การบริหารการศึกษา. เอกสารประกอบการบรรยายเนื่องในงานประชุมเครือข่ายสมาคมการบริหารการศึกษาแห่งประเทศไทยเมื่อวันที่ 5 ตุลาคม 2561 ณ โรงแรมแอสติโอเวนิว กรุงเทพฯ.
- ธัญญา ผลอนันต์. (2546). การมุ่งเน้นทรัพยากรบุคคล: แนวทางการสร้างความพึงพอใจ. กรุงเทพฯ: อินโฟกราฟฟิกส์.
- บงอร ไชยเผือก. (2550). การศึกษาคูณลักษณะของผู้นำแบบผู้รับใช้และบรรยากาศของโรงเรียนคาทอลิก สังกัดคณะภคินีพระกุมารเยซู. สารนิพนธ์ กศ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทร์วิโรฒ.
- บรรจบ บุญจันทร์. (2561). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏนครราชสีมา. วารสารศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 41(4), 70 – 81.
- บุญชม ศรีสะอาด. (2556). การวิจัยเบื้องต้น. (พิมพ์ครั้งที่ 9). กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- ปิยณัฐ วงศ์เครือศรี. (2562). รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ปองภพ ภูจอมจิตร. (2555). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ ค.ด. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.

- พลุ เดชะรินทร์. (2546). *Balance Scorecard รู้ลึกในการปฏิบัติ*. (พิมพ์ครั้งที่ 3).  
กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พระราชกฤษฎีกาว่าด้วยหลักเกณฑ์และวิธีการบริหารกิจการบ้านเมืองที่ดี พ.ศ. 2546.  
เข้าถึงได้จาก <http://www.kodmhai.com/m8/T1.html>.
- พระพุทธรักษาภิขุ. (2511). *ชุมนุมข้อคิดอิสระ*. กรุงเทพฯ: คลังวิทยา.
- พระพรหมคุณาภรณ์. (ป.อ. ปยุตโต). (2556). *ธรรมนุญชีวิต*. (พิมพ์ครั้งที่ 120). นนทบุรี:  
Awkebooks.
- พิชาวีร์ เมฆขยาย. (2550). *การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้สำหรับ  
ผู้นำกิจกรรมนิสิตมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์*. วิทยานิพนธ์ วท.ม. กรุงเทพฯ:  
มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพฑูริย์ สีนลาร์ตน์. (2554). *ผู้นำเชิงสร้างสรรค์และผลผลิตภาพ: กระบวนทัศน์ใหม่และ  
ผู้นำใหม่ทางการศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์  
มหาวิทยาลัย.
- พงศ์พันธ์ ศรีเมือง. (2565). ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของบุคลิกภาพ การจัดการทรัพยากร  
มนุษย์และความสามารถในการปรับตัวในการทำงานที่ส่งผลต่อความตั้งใจ  
คงอยู่ในงานของพนักงานบริษัทผู้ผลิตและจัดจำหน่ายอุปกรณ์ไฟฟ้าแห่งหนึ่ง  
ในเขตกรุงเทพมหานคร. *วารสารการจัดการธุรกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา*,  
11(1), 43 – 66.
- \_\_\_\_\_. (2559). *การศึกษา 4.0 เป็นยิ่งกว่าการศึกษา*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์  
แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- \_\_\_\_\_. (2550). ภาวะผู้นำใหม่กับโลกาภิวัตน์ใหม่ในระบบอุดมศึกษาไทย: เส้นทางสู่  
ความเป็นตัวของตัวเอง. *Asahi Journal*, 10(2).
- ภัทรนันท์ สุรชาติ. (2565). นักศึกษา 4.0 กับการเพิ่มพูนคุณธรรมจริยธรรม. *วารสารวิจัย  
ราชภัฏกรุงเทพฯ*, 6(1), 99 – 108.
- ภาณุวัฒน์ กาศแก้ว. (2559). *มิติวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานครปฐม เขต 2*. วิทยานิพนธ์ ค.ม.  
นครปฐม: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- ภูริส ภูมิประเทศ. (2562). ภาวะผู้นำของผู้นำนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.  
*วารสารมนุษยสังคมสาร (มสส.)*, 17(2), 121 – 140.

- มาลัยพร สาวิสัย. (2563). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่ส่งผลต่อการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- มาลี สืบกระแส. (2552). *การพัฒนารูปแบบขององค์กรแห่งการเรียนรู้ของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสยาม.
- ยุวดี ศิริทรัพย์. (2564). *อิทธิพลของการทำงานที่ชาญฉลาดและความมุ่งมั่นทุ่มเทในการทำงานที่ส่งผลต่อการแบ่งปันความรู้ของเจ้าหน้าที่ป้องกันและบรรเทาสาธารณภัย*. *วารสารวิทยาการจัดการ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์*, 39(1), 106 – 135.
- ยงยุทธ สอนไม้. (2550). *การพัฒนาภาวะผู้นำนายทหารประทวนกองพลทหารราบที่ 3 กับการลดภาระหนี้สินครัวเรือน*. วิทยานิพนธ์ ปร.ด. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เยาวลักษณ์ สุตะโคตร. (2553). *การพัฒนาภาวะผู้นำของพนักงานเทศบาล : กรณีศึกษาสำนักงานเทศบาลเมืองมุกดาหาร*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัฐธรรมนูญแห่งราชอาณาจักรไทย พุทธศักราช 2550. เข้าถึงได้จาก [www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/Constitution2550.pdf](http://www.mua.go.th/users/he-commission/doc/law/Constitution2550.pdf).
- รัตติยา พรหมลิ้น. (2559). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำครูในโรงเรียนประถมศึกษาสังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- รัชฎากร อัครจันทร์. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของครูโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- ละม้าย กิตติพร. (2555). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำการให้บริการของบุคลากรในสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษา กระทรวงศึกษาธิการ*. วิทยานิพนธ์ ค.ด. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.

- วรินทร์ เฉลิมโณม. (2560). การวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำของนักศึกษา  
คณะศึกษาศาสตร์ สถาบันการพลศึกษา. *วารสารวิชาการนวัตกรรมการศึกษา*  
*สังคม*, 4(1), 48 – 62.
- วิศรดา ศิริมงคล. (2562). กลยุทธ์การพัฒนาภาวะผู้นำเชิงสร้างสรรค์ของผู้บริหาร  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษาเขต 20.  
*วารสารบัณฑิตศึกษา มหาจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย*, 6(3), 687 – 705.
- วรลักษณ์ อัจฉริยะ. (2565). การพัฒนารูปแบบการนิเทศแบบมีส่วนร่วมเพื่อเสริมสร้าง  
สมรรถนะ การวัดและประเมินผลการเรียนรู้ของครูในโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในภาคตะวันออกเฉียง  
เหนือ. วิทยานิพนธ์ ปริญญาโท. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วิจิตร ศรีสอาด. (2559). *กระบวนการทัศน์ของผู้บริหาร*. เอกสารประกอบการบรรยาย สาขาวิชา  
การบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *ภาวะผู้นำ : ทฤษฎีและนวัตทัศน์ร่วมสมัยปัจจุบัน*.  
กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- วุฒิชัย ใจสงค์. (2557). ภาวะผู้นำของผู้บริหารที่มีผลต่อความพึงพอใจ ในการปฏิบัติงาน  
ของพนักงานธนาคารพาณิชย์ ในกรุงเทพมหานคร. *วารสารวิชาการ*  
*มนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 22(38)
- สคนพัฒน์ ศรีมณีรัตน์. (2560). การสอนโดยใช้คู่มือการเรียนรู้แบบ KWL Plus ร่วมกับ  
การเรียนรู้แบบร่วมมือที่มีผลต่อความรับผิดชอบการคิดวิเคราะห์และ  
ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 โรงเรียนนาวาราชกิจ  
พิทยานุสรณ์. วิทยานิพนธ์ ค.ม. สกลนคร: มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- สมัชชา จันทรแสง. (2558). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยที่มี  
อิทธิพลต่อภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงาน  
เขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 18. วิทยานิพนธ์ ค.ม. จันทบุรี:  
มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สมาคมพระคริสตธรรมไทย. (2554). *พระคริสตธรรมคัมภีร์ ฉบับมาตรฐาน*. กรุงเทพฯ:  
สมาคมพระคริสตธรรมไทย.

- สรรรถดี ตีปุ. (2560). *รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำนักศึกษาครุมหาวิทยาลัยราชภัฏ  
เขตนครชัยบุรีรินทร์. วิทยานิพนธ์ ค.ต. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
นครราชสีมา*
- สรายุทธ กันหลง. (2553). *ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาวะผู้นำผู้บริหาร  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ ป. ร.ต.  
พระนครศรีอยุธยา: มหาวิทยาลัยราชภัฏวไลยอลงกรณ์ในพระบรมราชูปถัมภ์.*
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2557). *ภาวะผู้นำแบบบริการ แนวคิด หลักการ ทฤษฎี และงานวิจัย.  
มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และประยุทธ์ ชูสอน. (2557). *ภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ : แนวคิดและ  
การวิจัย. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.*
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. (2553). *ภาวะผู้นำผู้บริหาร แนวคิด หลักการ  
ทฤษฎี และงานวิจัย. ขอนแก่น: คณานันทวิทยา.*
- สุคนธ์ มณีรัตน์. (2561). *การเจรจาต่อรองสำหรับครู. วารสารมนุษยศาสตร์ สังคมศาสตร์  
และศิลปะ, 10(2), 2463 – 2474.*
- เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์. (2557). *คุณลักษณะความเป็นผู้นำทางการบริหารการศึกษา.  
สัมภาษณ์ 3 กุมภาพันธ์ 2557.*
- วิจารณ์ พานิช. (2556). *การสร้างการเรียนรู้ศตวรรษที่ 21. กรุงเทพฯ: ส.เจริญการพิมพ์.*
- สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ  
พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม พ.ศ. 2545. กรุงเทพฯ: สำนักงาน  
คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ*
- อมลวรรณ วีระธรรมโม. (2562). *การพัฒนาแบบกลไกการเสริมสร้างวินัยใน  
สถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐานด้านการมีจิตอาสา เสียสละ  
เห็นอกเห็นใจผู้อื่น. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ, 19(1), 40 – 57.*
- อรรวรรณ ปิลันธน์โอวาท. (2554). *การสื่อสารเพื่อการโน้มน้าวใจ. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์  
จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.*
- อ้อยทิพย์ ลาลิงห้วงษ์. (2554). *การเปรียบเทียบบุคลิกภาพ ภาวะผู้นำของหัวหน้างาน  
เพศชายและเพศหญิงที่มีผลต่อความพึงพอใจของพนักงาน บริษัทไอทีแห่งหนึ่ง.  
สารนิพนธ์ บธ.ม. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.*



- อวยพร พานิช. (2550). *การใช้ภาษาเพื่อการโฆษณาในเอกสารการสอนชุดวิชาการ  
สร้างสรรค์และผลิตสิ่งโฆษณา (หน่วยที่ 5)*. นนทบุรี: สำนักพิมพ์  
มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- Anderson, D., and Anderson, L. A. (2001). *Beyond Change Management:  
Advanced Strategies for Today's Transformational Leaders*.  
San Francisco, CA: JosseyBass/Pfeiffer.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Beyond Change Management: How to Achieve Breakthrough  
Results Through Conscious Change Leadership*. 2 nd ed. CA:  
Jossey Bass/Pfeiffer.
- Avolio, B.J. (2011). *Full Range Leadership Development 2 nd ed*. Thousand Oaks,  
CA: SAGE.
- Barbuto, J. E., Wheeler, Jr, D.W. (2006). Scale Development and Construct  
Clarification of Servant Leadership. *Group & Organization Management*,  
31(3), 300–326. Retrieved December 22, 2008, from ABI/INFORM Global  
database. (Document ID: 1039929731).
- Berder. (1997). *Organization Theory and Management*. New York: John Wiley &  
Sons.
- Black, Glenda Lee. (2007). *A correlational analysis of servant leadership and  
school climate*. Ed.D. dissertation, University of Phoenix,  
United States--Arizona.
- Brog, W.R. & Gall, M.D. (1989). *Educational Research*. New York: Longman.
- Caligiuri, P. M. (2000). The big five personality characteristics as predictors of  
expatriate's desire to terminate the assignment and supervisor-rated  
performance. *Personnel psychology*, 53(1), 67 – 88.
- Chris Argyris. (1966). *Integrating the Individual and Organization*. New York:  
John Wiley and Sons.
- Covey, S.R. (2002). *Servant-leader and Community Leadership*. In L. Spears (Ed.),  
Focus on Leadership: Servant-leadership for the twenty-first century.  
New York: Wiley.

- Daft, L. (1999). *Leadership: Theory and Practice*. Forth Worth, TX: The Dryden Press.
- \_\_\_\_\_. (2000). *Management*. 6 th ed. Forth Worth, TX: The Dryden Press.
- Daft, L. (2002). *The Leadership Experience*. 2 nd ed. Fort Worth, TX: Harcourt College.
- \_\_\_\_\_. (2005). *The Leadership Experience*. 3 rd ed). Mason, OH: Thomson South–Western.
- Daft, R. L. (2014). *The leadership experience*. Cengage Learning.
- Daft, R. L & Marcic, D. (2009). *Manegment: The new workplace*. (6<sup>th</sup> ed) International Student Edition: South–Western
- Day, V. D., Harrison, M. M., and Halpin, M. S. (2009). *An Integrative Approach to Leader Development*. New York: Taylor and Francis Group.
- Dennis, R, Winston, B.E. (2003). A factor analysis of Page and Wong’s servant leadership instrument. *Leadership & Organization Development Journal*, 24(7/8), 455 – 459.
- Dennis, R. S. (2004). Development of the servant leadership assessment. *Dissertation Abstracts International* (UMI No.3133544).
- Dessler, G., Starke, F. A., & Cyr, D. J. (2001). *Management: Leading people and organizations in the 21st century*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Dessler, G. (2002). *Organization and Management: A Contingency Approach*. Englewood Cliffs New Jersey: Prentice Hall.
- Dubrin, A. J. (1998). *Leadership: research findings, practice and skills*. New Jersey: Houghton Mifflin Company.
- DuBrin, A. J. (2013). Personal attributes and behaviors of effective crisis leaders. In *Handbook of research on crisis leadership in organizations* (pp. 3 – 22). Edward Elgar Publishing.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Principles of leadership*. (6<sup>th</sup> ed). International Student Edition: South–Western.

- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly, Jr., J. H. & Konopaske, R. (2009). *Oganizations*. (13th ed). International Edition: McGraw – Hill.
- Giber, D., Carter, L., and Goldsmith, M. (Eds.). (2000). *Linkage Inc. 's Best Practices in Leadership Development Handbook*. San Francisco, CA: Jossey/Bass Pfeiffer.
- Greenleaf, R. K. (1970). *What is Servant Leadership*. Retrieved from [www.greenleaf.org/whatissl](http://www.greenleaf.org/whatissl).
- \_\_\_\_\_. (1977). *The Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Greenleaf, R. K.. (1998). *Servant Leadership*. In L.C. Spear (Ed.), *Insights on Leadership: Service, stewardship, spirit, and Servant–Leadership*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- \_\_\_\_\_. (2002). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Goodson, D. I., & Hargreaves, A. (2005). *Series Editors Preface*. In A. Harris & D. Muijs. *Improving Schools Through Teacher Leadership*. New York: Open University Press.
- Hsu, T. C. (2013). Analysis of the contributions of in–school language clubs in Taiwan. *Asian EFL Journal*, 15(1), 165 – 189.
- Hardin, F.W. (2003). *Impacting Team Public School through a Student Servant–Leader Model: A Case Study*. Doctor or Education Dissertation in Education. Texas: Tech University.
- Huang, T. J., Chi, S. C., & Lawler, J. J. (2005). The relationship between expatriates' personality traits and their adjustment to international assignments. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(9), 1656 – 1670.
- Irving, J. A. (2005). *Servant Leadership and the Effectiveness of Teams*. Ph.D. Dissertation. Regent University, United States – Virginia. Retrieved December 22, 2008, from ABI/INFORM Global database. (Publication No. AAT 3173207).

- Joseph, E.E. & Winston, B.E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organization trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6 – 22.
- Judge, T. A., & Ilies, R. (2002). Relationship of personality to performance motivation: a meta-analytic review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 797.
- Lawrence, L.J. (2002). “For Truly, I Tell You, They Have Received Their Reward” (Ma th 6:2) *Investigating honor precedence and honor virtue the Catholic Biblical Quarterly*, 64 – 687.
- Lawson, K. (2008). *Leadership Development Basics*. Nashville, TN, ASTD Press.
- Laub, J. A. (2004). *Development of the Organizational Leadership Assessment (OLA) Instrument*. Doctor of Education Dissertation in Education, Florida Atlantic University.
- Lloyd, B. (1996). *A new approach to leadership*. Leadership & Organizational
- Lussier, R. N. & Achua, C. F. (2007). *Effective leadership*. (3rd ed.). International Edition: South –Western.
- Little, J. W. (2000). Assessing the Prospects for Teacher Leadership, in The Jossey–Bass Reader on Educational Leadership. CA: Jossey–Bass. *Development Journal*, 17(7), 29 – 32.
- Maxwell, J.C. (1999). *The 21 Indispensable Qualities of a Leader: Becoming the Person Others Will Want to Follow*. Nashville, TN: Thomas Nelson, Inc.
- \_\_\_\_\_. (2011). *The 5 Levels of Leadership: Proven Steps to Maximize Your Potential* (4<sup>th</sup>ed). New York: Center Street.
- McCauley, C.D. Moxley, R.S. and Velsor, E.V. (1998). *The center for creative leadership: Handbook of Leadership Development*. San Francisco, CA: Jossey–Bass.
- Monday, R.W., Noe, R.M, and Premeaux, S.R. (2002). *Human Resource Management*. 8 th ed. New Jersey: Prentice Hall.

- Muchinsky, P.M. (2003). *Psychology Applied to Work: An Introduction to Industrial and Organization Psychology*. 7<sup>th</sup> ed. North Carolina: Thomson Wadsworth.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: theory and practice*. (6<sup>th</sup> ed). Thousand Okeys, CA: SAGE Publication, Inc.
- Nwogu, O.G. (2004). *Servant Leadership Model: The Role of Follower Self-esteem, Emotional Intelligence, and Attributions on Organizational Effectiveness, Servant Leadership Research Roundtable*. Regent University.
- Ozyilmaz, A., Erdogan, B., & Karaeminogullari, A. (2018). Trust in organization as a moderator of the relationship between self-efficacy and workplace outcomes: A social cognitive theory-based examination. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 91(1), 181 – 204.
- Page, D., & Wong, Paul T.P. (2003). A Conceptual Framework for Measuring Servant Leadership. Trinity Western University, Canada. Retrieved from [www.twu.ca/acadmics/graduate/leadership/servant-leadership/conceptualframework.pdf](http://www.twu.ca/acadmics/graduate/leadership/servant-leadership/conceptualframework.pdf).
- Ramer, L. M. (2008). Using Servant Leadership to Facilitate Healing After a drug Diversion Experience. Association of Operating Room Nurses. *AORN Journal*, 88(2), 253 – 8.
- Raj, M. (1996). *Encyclopedic Dictionary of Psychology and Education Volume 3 (M-Z)*. New Delhi: Anmol.
- Reece, S. Y., Hamel, J. A., Sung, K., Jarvi, T. D., Esswein, A. J., Pijpers, J. J., & Nocera, D. G. (2011). Wireless solar water splitting using silicon-based semiconductors and earth-abundant catalysts. *science*, 334(6056), 645 – 648.

- Ronning, R., Espedal, B. and Jordahl, A. (2010). *An Exploration of Two Perspectives on Global Leadership and the Potential Consequences for Global Leadership Development*. Institute for Research in Economics and Business Administration, The project is financed by The Research Council of Norway.
- Schermerhorn, M. L., (2008). Endovascular vs. open repair of abdominal aortic aneurysms in the Medicare population. *New England Journal of Medicine*, 358(5), 464 – 474.
- Schermerhorn Jr, J. R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., & Hunt, J. (2011). *Organizational behavior*. John Wiley & Sons.
- Sendjaya, S., & Jams, J. C. (2002). Servant leadership: Its origin, development, and application in organizations. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 9(2).
- Shaffer, M. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 109.
- Shaffer, M. A., Harrison, D. A., Gregersen, H., Black, J. S., & Ferzandi, L. A. (2006). You can take it with you: Individual differences and expatriate effectiveness. *Journal of Applied psychology*, 91(1), 109.
- Sié, L., & Yakhlef, A. (2013). The passion for knowledge: Implications for its transfer. *Knowledge and Process Management*, 20(1), 12 – 20.
- Spears, L. C. (1994). Servant Leadership: Quest for Caring Leadership. Retrieved [www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html](http://www.greenleaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html).
- \_\_\_\_\_. (1995). *Servant – Leadership and the Greenleaf*, in Spears, L (Ed) *Reflections on Leadership: How Robert K. Greenleaf's Theory of Servant – Leadership Influenced Today's Top Management Thinker*, New York: John Wiley & Sons, Inc.
- \_\_\_\_\_. (2002). *A journey Into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: John Wiley & Sons.

- Spears, L. C. (2004). *The Understanding and practice of Servant leadership*. In L. C. Spears, & M. Lawrence (Eds.), *Practicing servant leadership: Succeeding*.
- Spears, L.C. and J. Noble. (2000). *James Autry in Des Moines, Iowa*. Retrieved from [www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html](http://www.greeneaf.org/leadership/read-about-it/Servant-Leadership-Articles-Book-Reviews.html), November 4, 2015.
- Spears, L. C., & Lawrence, M. (Eds.). (2002). *Focus on leadership: Servant leadership for the 21<sup>st</sup> century*. New York: John Wiley & Sons.
- Stoner, James A. F. and Wankel, Charles. (1968). *Management*. (3<sup>rd</sup>ed). New Delhi: Prentice-Hall.
- Taylor, T. A. (2002). Examination of leadership practices of principals identified as servant leaders. *International Journal of Leadership in Education*. New York: McGraw-Hill Co.
- ThinkExist. (2008). *The Leadership Challenge: How to Get Extraordinary Things Done in Organizations*. San Francisco: Jossey Bass.
- Truelove, S. (1992). *Handbook of training and development*. Oxford: Blackwell.
- Waddell, T. J. (2009). *Exploratory study of the relationship between servant leadership attribution and the leader's emotional intelligence*. Doctoral dissertation. Regent University, Virginia Beach, VA. USA.
- Wallace, H., Pollack, M. A., Roederer-Rynning, C., & Young, A. R. (Eds.). (2020). *Policy-making in the European Union*. Oxford University Press, USA.
- Washington, R. R., Sutton, D. C., & Field, S. H. (2006). Individual differences in servant leadership: The roles of values and personality. *Leadership & Organization Development Journal*, 27(8), 700 – 716.
- Willer. (1967). *Interorganizational Learning and Network Organization: Toward a Behavioral Theory of the Interfere*. Retrieved from <https://rotman.utoronto.ca/bicpapers/pdf/200-04.pdf>, 1967.
- Williams, M. (2005). *Leadership for leaders*. Rollinsford, NH: Thorogood.
- Williams, C. (2013a). *Principles of management*. (7<sup>th</sup> ed). International Student Edition: South-Western.

- Williams, D. A. (2013). *Strategic diversity leadership: Activating change and transformation in higher education*. Stylus Publishing, LLC.
- Wilson, P. M., & Mackl, E. (2009). Need satisfaction in exercise-related affect. *Hellenic Journal of Psychology*, 6, 183 – 206.
- Yeung, A.K. and Ready, D.A. (1995). *Developing Leadership Capabilities of Global Corporations: A Comparative Study in Eight Nations*. Human Resource Management, 34(4).
- Yulk, G. (1998). *Leadership in Organizations* 4 th ed. Prentice-Hall, Inc.
- \_\_\_\_\_. (2010). *Leadership in Organizations*. 7 th ed. New Jersey: Pearson.
- Zigarmi, D., Nimon, K., Houson, D., Witt, D., & Diehl, J. (2009). Beyond engagement: Toward a framework and operational definition for employee work passion. *Human Resource Development Review*, 8(3), 300 – 326.



ภาคผนวก



ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญ



## รายนามผู้ทรงคุณวุฒิในการสัมมนาเชิงลึก

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  
และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณิศร จักรระโทก รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จันวันดี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วานิช ประเสริฐพร คณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพวัน เพร็ดพราว ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอุดรธานี
11. อาจารย์ทะนงศักดิ์ ทองศรีสุข รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายกิจการ  
นักศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
12. อาจารย์ประเสริฐ ชนมมอญ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษาและฝึก  
ประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพิมล รุ่งเรืองศิลป์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการ  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  
และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณิศร จีกระโทก รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จันวันดี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วานิช ประเสริฐพร คณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพวัน เพร็ดพราว ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอุดรธานี

## รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบรูปแบบการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนากาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  
และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณิศร จักรระโทก รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จันวันดี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วานิช ประเสริฐพร คณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพวัน เพร็ดพราว ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอุดรธานี
11. อาจารย์ทะนงศักดิ์ ทองศรีสุข รองคณบดีคณะครุศาสตร์ฝ่ายกิจการ  
นักศึกษาและมาตรฐานวิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
12. อาจารย์ประเสริฐ ชนมมอญ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  
และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
13. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.พรพิมล รุ่งเรืองศิลป์ ผู้ช่วยคณบดีฝ่ายกิจการ  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์

ภาคผนวก ข

หนังสือขอความอนุเคราะห์







ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาตม

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไธล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรธัญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๔

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๗๖

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิคมโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๒๔ มกราคม ๒๕๖๕

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

- สิ่งที่ส่งมาด้วย ๑. กรอบแนวคิดการวิจัย และนิยามศัพท์เฉพาะ  
๒. เครื่องมือการวิจัย  
๓. แบบประเมินเครื่องมือการวิจัย

ด้วย นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์ เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.รัชชัย โพไศล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โยธา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และเชี่ยวชาญในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญในการพิจารณาตรวจสอบเครื่องมือการวิจัย เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ที่นักศึกษาได้จัดทำขึ้น

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณเป็นอย่างสูงมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ศิกานต์ เพียรบุญญกรณ์)

ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน

อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๙

“อยู่สกล รักสกล ทำเพื่อสกลนคร”

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขออนุมัติคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วิวัฒนา สุวรรณไตรย์

ด้วย นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขออนุมัติคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๒๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล

ด้วย นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โซยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๙

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบขออนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ

ด้วย นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพธิ์ไหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษานี้ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๙



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรธร จันวันดี

ด้วย นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

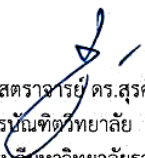
เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์

ด้วย นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพไหล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โซชา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษานักศึกษาเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๔





ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

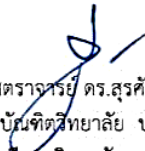
เรียน รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษกนก ดวงชาตม

ด้วย นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.โซยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

  
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๙๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๙๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวิวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๘



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า

ด้วย นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไทล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ เพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๔

ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถ.นิตโย ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณิศร จีระโท

ด้วย นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย โพไพล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าคงได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุรศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๕๗ ๐๒๒๙

โทรสาร ๐ ๔๒๕๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๙



ที่ อว ๐๖๒๑.๑๒/ว ๓๔๗

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
๖๘๐ ถนนโยธา ต.ธาตุเชิงชุม  
อ.เมือง จ.สกลนคร ๔๗๐๐๐

๑ มีนาคม ๒๕๖๖

เรื่อง ขอบความอนุเคราะห์เป็นผู้เชี่ยวชาญ

เรียน ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วานิช ประเสริฐพร

ด้วย นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ รหัสประจำตัวนักศึกษา ๖๑๖๓๒๒๕๐๑๑๓ ซึ่งเป็นนักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร กำลังศึกษาและทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยกลุ่มภาคตะวันออกเฉียงเหนือ” ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) โดยมี รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพโกล เป็นประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร เป็นกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ได้พิจารณาแล้วเห็นว่าท่านเป็นผู้มีความรู้ความสามารถและประสบการณ์ในเรื่องดังกล่าวเป็นอย่างดี จึงขอความอนุเคราะห์ท่านเป็นผู้เชี่ยวชาญประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้ของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาเพื่อใช้ประกอบการทำวิทยานิพนธ์ต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อโปรดพิจารณา หวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความอนุเคราะห์จากท่านด้วยดี และขอขอบคุณมา ณ โอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.สุศักดิ์ แสนทวีสุข)  
ผู้อำนวยการบัณฑิตวิทยาลัย ปฏิบัติราชการแทน  
อธิการบดีมหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

บัณฑิตวิทยาลัย

โทร. ๐ ๔๒๔๗ ๐๒๒๔

โทรสาร ๐ ๔๒๔๗ ๐๐๓๒

ผู้ประสานงาน นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ โทรศัพท์เคลื่อนที่ ๐๖ ๔๐๐๕ ๗๘๘๔

ภาคผนวก ค

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย





## แบบสัมภาษณ์

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

Leadership Development Model of the Student Organization Committee

Northeastern Rajabhat University

นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

ผู้วิจัย

## แบบสัมภาษณ์

การวิจัย เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

### คำชี้แจง

เป็นแบบสัมภาษณ์เพื่อการวิจัยเรื่องรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ สำหรับ  
ข้อมูลที่ได้จะใช้เฉพาะในการวิจัยครั้งนี้เท่านั้น และจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งต่อการพัฒนา  
รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ แบบสัมภาษณ์นี้แบ่งออกเป็น 4 ส่วน ประกอบด้วย

ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ

คณะกรรมการองค์การนักศึกษา

ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญของแต่ละองค์ประกอบ

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

### ส่วนที่ 1 ข้อมูลทั่วไป

ชื่อผู้ให้

สัมภาษณ์.....

ตำแหน่ง.....

วุฒิการศึกษา.....สถานที่ทำงาน.....

สัมภาษณ์เมื่อวันที่.....เดือน.....พ.ศ.....เวลา.....

สถานที่สัมภาษณ์.....

ชื่อผู้สัมภาษณ์ นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์ นักศึกษาหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

สาขาวิชาการบริหารศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

อาจารย์ที่ปรึกษา รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ประธานกรรมการ

รองศาสตราจารย์ ดร.ไชยา ภาวะบุตร กรรมการ



## ส่วนที่ 2 ข้อมูลด้านองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา

จากการที่ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และวิธีการพัฒนาการพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา แล้วนำมาวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) และสรุปองค์ประกอบรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้ 10 องค์ประกอบหลัก คือ

1. การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์
2. การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
3. การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
4. การสื่อสารที่ดี
5. การมีความรับผิดชอบ
6. การมุ่งมั่นพัฒนา
7. การทำงานเป็นทีม
8. การมีคุณธรรมจริยธรรม
9. การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี
10. การเสียสละ

### 1. การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ และการพูดจูงใจการตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ

การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ มี 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การสร้างความน่าเชื่อถือ และการสร้างความไว้วางใจ
- 2) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 3) ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 4) การแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้เชี่ยวชาญ
- 5) การอุทิศตนในการให้บริการ
- 6) การให้ความสำคัญเพื่อนร่วมงานเท่ากัน

จากองค์ประกอบของการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ และตัวบ่งชี้ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใด ในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

.....

.....

.....

.....

## 2) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการหรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การแสดง ความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ และการส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการอุทิศตนในการให้บริการ มีการทำงานเป็นทีม ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงานประสบความสำเร็จ บุคลากรมีการมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน

การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี มี 8 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การแสดง ความสนใจและความปรารถนาดีต่อผู้อื่น
- 2) การให้คำปรึกษาและคำแนะนำ
- 3) การส่งเสริมและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน
- 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 5) ทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ
- 6) การอุทิศตนในการให้บริการ
- 7) การทำงานเป็นทีม
- 8) การมองการณ์ไกล และวางแผนเพื่อการทำงาน

จากองค์ประกอบของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....  
.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการ องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

.....  
.....  
.....  
.....

**3) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์**

การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ หมายถึง ความสามารถ ของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือ พฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ มีการวิเคราะห์สภาพ ปัจจุบันและอนาคต การวางแผน การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสมและการ สร้างกระบวนการทัศน์ในการทำงาน การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้อง มีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการ

ทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการทำงานเป็นทีมเป็นผู้มองการณ์ไกล  
และวางแผน กำหนดกลยุทธ์เพื่อการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มี 7 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การวิเคราะห์สภาพปัจจุบันและอนาคต
- 2) การกำหนดแนวทางการปฏิบัติงานที่เหมาะสม
- 3) การสร้างกระบวนการทัศนในการทำงาน
- 4) การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 5) บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน
- 6) ความกระตือรือร้นในการทำงาน
- 7) การพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตาม

หลักสูตร

จากองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และตัวบ่งชี้  
ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของการมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

.....

.....

.....

.....

**4) การสื่อสารที่ดี**

การสื่อสารที่ดี หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในที่นี้ได้แก่ การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ และการรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น ประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี ใช้การสื่อสารหลายช่องทางการตระหนักถึงบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ มีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความรู้จากผู้อื่น

การสื่อสารที่ดี มี 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การมีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจ
- 2) การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น
- 3) การประสานงานกับเพื่อนร่วมงานได้ดี
- 4) การสื่อสารหลายช่องทางการ
- 5) มีทักษะในการฟังและการพูดโน้มน้าวใจ

จากองค์ประกอบของการสื่อสารที่ดี และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่ อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ตามองค์ประกอบของการสื่อสารที่ดี

.....

.....

.....

.....

### 5) การมีความรับผิดชอบ

การมีความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอม  
ความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือ  
กลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์  
และเป้าหมายที่กำหนดไว้ในนี้ได้แก่ การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น การให้บริการอย่างเท่า  
เทียมกัน และมีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน รับผิดชอบในการ  
ปฏิบัติงานในหน้าที่ การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง มีความกระตือรือร้นในการ  
ทำงาน มีการพัฒนาในด้านของการทำงานด้วยการเข้ารับการอบรมตามหลักสูตร มีการ

อุทิศตนในการให้บริการ ในการทำงานทุกคนมีความสำคัญเท่ากัน เพื่อให้การทำงาน  
ประสบความสำเร็จ

การมีความรับผิดชอบ มี 4 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การอุทิศตนเพื่อบริการผู้อื่น
- 2) การให้บริการอย่างเท่าเทียมกัน
- 3) มีสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อความพร้อมในการปฏิบัติงาน
- 4) รับผิดชอบในการปฏิบัติงานในหน้าที่

จากองค์ประกอบของการมีความรับผิดชอบ และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็นด้วย  
หรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

ขอเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ตามองค์ประกอบของการมีความรับผิดชอบ

.....

.....

.....

.....



## 6) การมุ่งมั่นพัฒนา

การมุ่งมั่นพัฒนา หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน การพัฒนาตนเองในการปฏิบัติงาน และการพัฒนาคุณภาพในการปฏิบัติงาน กระตือรือร้นและเอาใจใส่ต่องานตามบทบาทและหน้าที่การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ของตนเอง บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน มีความกระตือรือร้นในการทำงาน มีการมุ่งมั่นในการพัฒนาในด้านของการทำงานและมีการแลกเปลี่ยนแสดงความคิดเห็นในการรับฟังความคิดเห็นจากเพื่อนร่วมงาน มีการอุทิศตนในการให้บริการนักศึกษาและบุคคลทั่วไป

การมุ่งมั่นพัฒนา 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ คือ

- 1) มีความสามารถในการสร้างสรรค์ของทีม
- 2) ติดต่อสื่อสาร แลกเปลี่ยนเรียนรู้ภายในทีม
- 3) แก้ไขปัญหาของทีม
- 4) กำหนดเป้าหมายของทีม
- 5) รับผิดชอบต่อหน้าที่และความรับผิดชอบของทีมงาน

จากองค์ประกอบของการมุ่งมั่นพัฒนา และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....



จากองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของการทำงานเป็นทีม

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**8) การมีคุณธรรมจริยธรรม**

การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอม ความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือ กลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ มีเมตตากรุณา ซื่อสัตย์สุจริต มีวินัย มีความเข้าใจใน บทบาทหน้าที่ของตนเอง มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน และการตระหนัก ถึงคุณค่าของผู้อื่นการมีคุณธรรมจริยธรรม 6 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) มีเมตตากรุณา
- 2) ความซื่อสัตย์สุจริต
- 3) การมีวินัย
- 4) มีความเข้าใจในบทบาทหน้าที่ของตนเอง
- 5) มีการตื่นตัว รับผิดชอบต่อเวลาในการปฏิบัติงาน
- 6) การตระหนักถึงคุณค่าของผู้อื่น

จากองค์ประกอบของการมีคุณธรรมจริยธรรม และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็น ด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

ขอเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของการมีคุณธรรมจริยธรรม

.....

.....

.....

### 9) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี

การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการ หลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของ บุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุ วัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่ การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและ ไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น มีการพัฒนาการทำงานอย่างต่อเนื่อง ให้บริการ นักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ มีการวางแผนในการทำงาน มีการ ทำงานที่มีจุดมุ่งหมายเพื่อส่วนรวม และมีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง
- 2) มีทักษะในการสื่อสารและตัดสินใจที่ดี
- 3) การพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้
- 4) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น
- 5) มีส่วนร่วมในการทำงานร่วมกันของทุกฝ่าย

จากองค์ประกอบของการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี และตัวบ่งชี้ ดังกล่าว ท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามองค์ประกอบของการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี

.....  
.....  
.....  
.....  
.....

**10) การเสียสละ**

การเสียสละ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการหลอมความแตกต่างทางด้านความคิด ความสนใจ ความต้องการ หรือพฤติกรรมของบุคคล หรือกลุ่มบุคคลในองค์การให้หันไปในทิศทางเดียวกันอย่างมีศิลปะ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ ในที่นี้ได้แก่การให้บริการแก่นักศึกษา การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง สามารถพูดโน้มน้าวใจ สร้างความเชื่อมั่นและไว้วางใจได้ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ

มีจุดมุ่งหมายในการทำงานเพื่อส่วนรวม เสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

การเสียสละ ประกอบด้วย 5 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

- 1) การให้บริการแก่นักศึกษา
- 2) การตระหนักรู้ในหน้าที่ของตนเอง
- 3) มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีกับเพื่อนร่วมงานและประชาชน
- 4) ให้บริการนักศึกษาและประชาชนด้วยความจริงใจไม่เลือกปฏิบัติ
- 5) การเสียสละอุทิศตนในการทำงานอย่างไม่ย่อท้อต่อความยากลำบาก

จากองค์ประกอบของการเสียสละ และตัวบ่งชี้ ดังกล่าวท่านเห็นด้วยหรือไม่อย่างไร

- เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

- ไม่เห็นด้วยกับองค์ประกอบหลัก และตัวบ่งชี้ ใดบ้าง

.....

.....

.....

.....

.....

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติม

.....

.....

.....

.....

.....

ท่านคิดว่าควรใช้กระบวนการและวิธีการใดในการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
ตามองค์ประกอบของการเสียสละ

.....

.....

.....

.....

.....

### ส่วนที่ 3 ข้อมูลด้านความสำคัญแต่ละองค์ประกอบ

โปรดเรียงลำดับองค์ประกอบของภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ  
นักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ซึ่งมี 10 องค์ประกอบ จากลำดับ  
ที่มีความสำคัญมากที่สุดไปหาน้อยที่สุด (จากลำดับที่ 1 ถึง 10)

- การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์
- การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- การสื่อสารที่ดี
- การมีความรับผิดชอบ
- การมุ่งมั่นพัฒนา
- การทำงานเป็นทีม
- การมีคุณธรรมจริยธรรม
- การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี
- การเสียสละ

.....

.....

.....

.....

.....



เหตุผลในการเรียงลำดับองค์ประกอบ

.....

.....

.....

.....

ส่วนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

.....

.....

.....



แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามแบบประเมินพฤติกรรม  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 (สำหรับผู้เชี่ยวชาญ)

ชื่อผู้เชี่ยวชาญ

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

คำชี้แจง

1. ขอให้ท่าน ในฐานะผู้เชี่ยวชาญด้านการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวิจัย  
เรื่อง ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0 ของโรงเรียนประถมศึกษา  
สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11 โดยทำเครื่องหมายถูกลงในช่องความคิดเห็นที่ผู้วิจัยได้  
จัดทำขึ้น เพื่อนำมาปรับปรุงแก้ไขให้เกิดความสมบูรณ์

2. ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรด  
พิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะแบบประเมิน  
โดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

- +1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย
- 0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย
- 1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

นายวีระวัฒน์ คำแสนพันธ์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

**แบบประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามแบบประเมินพฤติกรรม  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0**

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
<b>องค์ประกอบที่ 1 การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา</b>					
1	วิเคราะห์หลักสูตรแกนกลาง พ.ศ. 2551 (ฉบับปรับปรุง พ.ศ. 2560)				
2	วิเคราะห์มาตรฐานการศึกษา ปี 2561				
3	ศึกษาแหล่งเรียนรู้ในและนอกโรงเรียน				
4	วิเคราะห์ความต้องการของชุมชน				
5	วิเคราะห์ศักยภาพของโรงเรียน				
6	กำหนดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียน				
7	กำหนดโครงสร้างเวลาเรียน คำอธิบายรายวิชา แนวการจัดการเรียนรู้ สื่อการเรียนรู้ และการวัด และประเมินผลการเรียนรู้				
8	กำหนดกิจกรรมพัฒนาผู้เรียน				
9	จัดหาเทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้				
10	ประสานงานกับภูมิปัญญาท้องถิ่น				
11	กำหนดเกณฑ์การจบหลักสูตร				
12	แต่งตั้งคณะกรรมการตรวจสอบคุณภาพ ของหลักสูตร				
13	ขอความเห็นชอบจากคณะกรรมการสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน				
14	ประกาศใช้หลักสูตรสถานศึกษา				
15	การประเมินความพึงพอใจของผู้เกี่ยวข้องกับการ ใช้หลักสูตร				
<b>องค์ประกอบที่ 2 การจัดการเรียนรู้เพื่อสร้างนวัตกรรม</b>					
16	ออกแบบการจัดการเรียนรู้ตามความสามารถ ของผู้เรียน				

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
17	ออกแบบการจัดการเรียนรู้โดยใช้เทคโนโลยีเพื่อการจัดการเรียนรู้				
18	จัดการเรียนรู้แบบ Active Learning ที่เน้นการปฏิบัติจริง				
19	จัดการเรียนรู้แบบบูรณาการ ลักษณะ STEM Education				
20	จัดการเรียนรู้เพื่อมุ่งการทำงานให้เกิดผลสัมฤทธิ์ได้อย่างหลากหลาย				
21	จัดการเรียนรู้ได้โดยใช้การวิจัยเป็นฐาน				
22	จัดการเรียนรู้แบบสร้างสรรค์				
23	จัดการเรียนรู้แบบ E-learning				
24	จัดการเรียนรู้ที่แปลกใหม่เพื่อสร้างนวัตกรรม				
25	จัดการเรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะชีวิต				
<b>องค์ประกอบที่ 3 ทักษะการคิดเชิงสร้างสรรค์</b>					
26	ความสามารถในการแก้ปัญหา				
27	การจัดการเรียนการสอนอย่างมีขั้นตอนและคำนึงถึงรายละเอียดของสาระกระบวนการ				
28	ความสามารถในการตั้งประเด็นปัญหา				
29	ความสามารถในการจัดการเรียนการสอนโดยใช้กระบวนการแก้ปัญหา				
30	ความสามารถในการวิเคราะห์เชิงระบบ				
31	ส่งเสริมสนับสนุนให้ทุกคนเกิดแรงร่วมในการสร้างความสัมพันธ์				
32	สร้างความใฝ่ฝันถึงอนาคตรวมกัน				
<b>องค์ประกอบที่ 4 คุณธรรม จริยธรรม</b>					
33	รัก ศรัทธาในอาชีพครู และมีอุดมการณ์ความเป็นครู				

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
34	รับผิดชอบ มุ่งมั่นในผลงาน ใช้เวลาอย่างมีคุณค่า และปฏิบัติหน้าที่ครบถ้วน				
35	เสียสละเอื้ออาทร และให้ความช่วยเหลือ นักเรียน				
36	ให้คำปรึกษาหรือช่วยเหลือศิษย์และ ผู้รับบริการ ด้วยความเมตตากรุณา และสร้างแรงบันดาลใจ ให้ศิษย์				
37	ประพฤติตนเหมาะสมและเป็นแบบอย่างที่ดี				
38	มีจิตสาธารณะให้กับสังคม				
39	ยุติธรรมต่อนักเรียน และมีความเป็นกลาง				
40	มีวินัยในตนเอง และปฏิบัติตามกฎระเบียบ				
41	ขยัน มีความตั้งใจและความพยายาม				
42	อดทน เมื่อเกิดอุปสรรค มีความสามารถในการ ควบคุมอารมณ์				
43	ประหยัดใช้สิ่งของให้คุ้มค่า และยึดหลักความ พอเพียง				
44	มีความเป็นประชาธิปไตยในการปฏิบัติงานและ การดำรงชีวิต				
<b>องค์ประกอบที่ 5 การพัฒนาตนเองสู่ความเป็นมืออาชีพ</b>					
45	มีวิสัยทัศน์ที่ทันต่อการเปลี่ยนแปลงของโลก				
46	ใฝ่เรียนรู้เพื่อพัฒนาทักษะวิชาชีพ				
47	พัฒนาบุคลิกภาพที่เหมาะสม				
48	มีทักษะการใช้เทคโนโลยีที่ทันต่อการ เปลี่ยนแปลง				
49	สามารถจัดการเรียนรู้ได้อย่างถูกต้องและ เหมาะสมตามสภาพแวดล้อม				
50	มีเครือข่ายแลกเปลี่ยนเรียนรู้				

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
51	มีความกระตือรือร้นในการทำงาน				
52	พัฒนางานอย่างสม่ำเสมอ				
53	มีผลการปฏิบัติงานที่เป็นเลิศ				
<b>องค์ประกอบที่ 6 การทำงานเป็นทีม</b>					
54	กำหนดเป้าหมายร่วมกันอย่างชัดเจน				
55	ตระหนักในบทบาทหน้าที่และทำงานอย่างมีระบบ				
56	มีสมรรถนะในการทำงาน				
57	มีการประสานงานที่ดี ทำงานร่วมกันด้วยความเต็มใจ				
58	เป็นที่ยอมรับของทีม				
59	มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ				
60	มีความมุ่งมั่นต่อการทำงาน				
61	มีการแก้ปัญหาร่วมกัน				
62	สร้างเป้าหมายที่ท้าทายและสร้างความมั่นคงในทีม				
63	อำนวยความสะดวกในทีม มีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน				
<b>องค์ประกอบที่ 7 ทักษะการใช้เทคโนโลยีดิจิทัล</b>					
64	ใช้อินเตอร์แอกทีฟไวท์บอร์ดได้				
65	ใช้แท็บเล็ตได้				
66	ใช้เครื่องฉายทอดสามมิติได้				
67	ใช้โปรแกรมโครมบูคได้				
68	ใช้แอปเปิล ทีวีได้				
69	สร้างเนื้อหาสามมิติได้				
70	สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลบนอินเทอร์เน็ต				
71	มีความสามารถในการใช้เว็บไซต์ 2.0				

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ข้อเสนอแนะ
		+1	0	-1	
72	มีความสามารถในการโมบายล์เทคโนโลยี				
73	ใช้โปรแกรมต่าง ๆ ในการประชุมออนไลน์ได้				
74	รู้จักใช้คลังทรัพยากรการศึกษาแบบเปิด				
75	สร้างโรงเรียนเสมือนได้				
76	สามารถใช้เกมในการจัดการเรียนรู้				

**แบบประเมินความสอดคล้องเกี่ยวกับวิธีการการพัฒนา  
ภาวะผู้นำครูในการจัดการเรียนรู้ในยุคไทยแลนด์ 4.0  
ของโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานศึกษาธิการภาค 11**

**คำชี้แจง**

ขอความกรุณาท่านในฐานะผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือโปรดพิจารณาข้อคำถามแต่ละรายการว่ามีความเหมาะสมหรือไม่ และเสนอแนะแบบประเมินโดยทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่าน ซึ่งมีระดับคะแนน ดังนี้

+1 หมายถึง แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

0 หมายถึง เมื่อไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

-1 หมายถึง เมื่อแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงกับเนื้อหาเรื่องที่วิจัย

ข้อ	รายการประเมิน	ระดับคะแนน			ขอเสนอแนะ
		+1	0	-1	
1	การศึกษาคนควาด้วยตนเอง				
2	การอบรมเชิงปฏิบัติการ				
3	การนิเทศ กำกับ ติดตาม				
4	การแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนวิชาชีพ (PLC)				





## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
(ฉบับสอบถามคณะกรรมการองค์การนักศึกษา)

### ข้อมูลผู้วิจัย

นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

นักศึกษาระดับปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

สาขาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร  
เลขที่ 680 ถ. สกลนคร-อุดรธานี ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000  
โทรศัพท์ 064-0057889, E-mail

## คำชี้แจงในการตอบแบบสอบถาม

แบบสอบถามนี้เป็นส่วนหนึ่งของการวิจัยเรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวัตถุประสงค์เพื่อสำรวจสภาพที่เป็นอยู่จริงและสภาพที่ควรจะเป็น ดังนี้

1. เพื่อศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

2. แบบสอบถามแบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ

2.1 ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม เกี่ยวกับเพศ อายุ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของโรงเรียน

2.2 ตอนที่ 2 ความคิดเห็นเกี่ยวกับสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

2.3 ตอนที่ 3 ความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

2.4 ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

โปรดตอบแบบสอบถามให้ครบถ้วนและตรงตามความเป็นจริง เพื่อให้ได้ข้อมูลที่เป็นประโยชน์ต่อการวางแผน ออกแบบ และพัฒนารูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ข้อมูลและความคิดเห็นของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับและใช้ประโยชน์เพื่อการวิจัยเท่านั้น ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าจะได้รับความกรุณาจากท่าน

ขอขอบพระคุณที่ให้ความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามครั้งนี้

นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

### เรื่อง รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ตอนที่ 1 ข้อมูลผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน  ที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

ชาย  หญิง

2. อายุ

น้อยกว่า 18 ปี  18 – 25 ปี  
 25 – 30 ปี  มากกว่า 30 ปี

3. ระดับการศึกษาสูงสุด

ต่ำกว่าปริญญาตรี  ปริญญาตรี  
 ปริญญาโท  ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการทำงานคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

น้อยกว่า 1 ปี  1 – 3 ปี  
 3 – 5 ปี  มากกว่า 5 ปี

ตอนที่ 2 ระดับความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามนี้ถามความคิดเห็นของท่านเพื่อหาความต้องการจำเป็นในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา
2. โปรดอ่านข้อคำถามและพิจารณาว่า สภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็นของการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านว่าอยู่ในระดับใด โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริงมากที่สุด เพียงข้อละช่องให้ครบทั้งสภาพที่เป็นอยู่จริง และสภาพที่ควรจะเป็น
  - 2.1 ระดับสภาพที่เป็นจริง หมายถึง การปฏิบัติงานที่เป็นอยู่จริงของครูในการใช้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา
  - 2.2 ระดับสภาพที่ควรจะเป็น หมายถึง ความปรารถนา หรือความต้องการของครูหรือความคาดหวังในการใช้ภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

ตัวอย่าง

ข้อ	ภาวะผู้นำของ คณะกรรมการองค์การ นักศึกษา	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
<b>องค์ประกอบที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์</b>											
0	บุคลิกภาพแบบแสดงตัว				✓			✓			

จากตัวอย่างข้อ 0 บุคลิกภาพแบบแสดงตัว ผู้ตอบแบบสอบถามมีความคิดเห็นว่า สภาพที่เป็นอยู่จริงอยู่ในระดับน้อย ส่วนสภาพที่ควรจะเป็นหรือมีความต้องการที่จะพัฒนาในด้านนี้อยู่ในระดับมาก การแปลความหมาย ดังนี้

- 1 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับน้อยที่สุด
- 2 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับน้อย
- 3 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับปานกลาง
- 4 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมาก
- 5 = มีสภาพที่เป็นอยู่จริง หรือสภาพที่ควรจะเป็น อยู่ในระดับมากที่สุด



ข้อ	ภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
13	การส่งเสริมและให้กำลังใจ ในการปฏิบัติงาน										
14	การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง										
15	ทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ										
16	การทำงานเป็นทีม										
17	การมองการณ์ไกล และวางแผน เพื่อการทำงาน										
18	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง										
19	ภาวะผู้นำใ้บริการ										
20	การรับรู้การสนับสนุนจากองค์ การที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อ องค์การ										
<b>องค์ประกอบที่ 3</b> <b>การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์</b>											
21	การวิเคราะห์สภาพปัจจุบัน และอนาคต										
22	การกำหนดแนวทางการ ปฏิบัติงานที่เหมาะสม										
23	การสร้างกระบวนการทัศน์ ในการทำงาน										
24	การตระหนักรู้ในบทบาทหน้าที่ ของตนเอง										

ข้อ	ภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษา	สภาพที่เป็นอยู่จริง					สภาพที่ควรจะเป็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
25	บุคลากรต้องมีความพร้อม รักในงาน										
26	ความกระตือรือร้นในการทำงาน										
27	การพัฒนาในด้านของการทำงาน ด้วยการเข้ารับการอบรม ตามหลักสูตร										
28	กระบวนการสร้างวิสัยทัศน์										
29	การเผยแพร่วิสัยทัศน์										
30	การปฏิบัติตามวิสัยทัศน์										
<b>องค์ประกอบที่ 4</b> <b>การสื่อสารที่ดี</b>											
31	การมีทักษะในการสื่อสาร และตัดสินใจ										
32	การรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น										
33	สิ่งประสานงานกับเพื่อนร่วมงาน ได้ดี										
34	การสื่อสารหลายช่องทาง										
35	มีทักษะในการฟังและการพูด โน้มน้าวใจ										
36	ทักษะการสื่อสารเพื่อเพิ่ม ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน										
37	มีความตั้งใจ ความเข้าใจ การ ยอมรับและการกระทำการ สื่อสาร										











**ตอนที่ 3 แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ  
ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ**

**คำชี้แจง** กรุณาเรียงลำดับความสำคัญของวิธีการพัฒนาที่ท่านเห็นว่าเหมาะสมกับ  
การพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ

ข้อ	วิธีการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษ	ลำดับความสำคัญ ของวิธีการพัฒนา
1	การอบรมเชิงปฏิบัติการ	
2	การพัฒนาตนเอง	
3	การศึกษาดูงาน	

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะอื่น ๆ เกี่ยวกับภาวะผู้นำครูและการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษ

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณท่านที่ให้ความอนุเคราะห์



แบบประเมินความถูกต้อง ความเหมาะสม และความเป็นไปได้  
 ของรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำ  
 ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา

งานวิจัยเรื่อง  
 รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
 มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้ประเมิน

.....

ตำแหน่ง

.....

สถานที่ทำงาน

.....

คำชี้แจงโปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงในช่องว่างที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

เกณฑ์การประเมิน

- 5 หมายถึง ความเหมาะสมมากที่สุด
- 4 หมายถึง ความเหมาะสมมาก
- 3 หมายถึง ความเหมาะสมปานกลาง
- 2 หมายถึง ความเหมาะสมน้อย
- 1 หมายถึง ความเหมาะสมน้อยที่สุด









ข้อ	รายการประเมิน	ความถูกต้อง					ความเหมาะสม					ความเป็นไปได้				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด	มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
	<b>เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เล่มที่ 9 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี</b>															
	1) วัตถุประสงค์															
	2) เนื้อหา															
	3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม															
	4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้															
	5) การวัดและประเมินผล															
	6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา															
	<b>เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เล่มที่ 10 การเสียสละ</b>															
	1) วัตถุประสงค์															
	2) เนื้อหา															
	3) ขั้นตอนการดำเนินงานกิจกรรม															
	4) สื่อและแหล่งการเรียนรู้															
	5) การวัดและประเมินผล															
	6) กิจกรรมประกอบการพัฒนา															

ข้อเสนอแนะอื่น ๆ

.....

.....

.....

ลงชื่อ.....ผู้ประเมิน

(.....)

...../...../.....

ภาคผนวก ง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล











ภาคผนวก จ

คู่มือการใช้รูปแบบ







คู่มือ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

ผู้วิจัย

นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

นักศึกษาระดับดุขฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## คำนำ

เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เป็นเอกสารที่จัดทำขึ้นเพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมุ่งพัฒนาด้านองค์ความรู้ รูปแบบ แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และสร้างความตระหนักในบทบาทหน้าที่ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผลอย่างแท้จริง ผู้วิจัยได้จัดทำเอกสารประกอบการพัฒนาทั้งหมด จำนวน 10 เล่ม ประกอบด้วย

เล่ม 1 การพัฒนาด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

เล่ม 2 การพัฒนาด้านการสื่อสารที่ดี

เล่ม 3 การพัฒนาด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม

เล่ม 4 การพัฒนาด้านการเสียสละ

เล่ม 5 การพัฒนาด้านการมีความรับผิดชอบ

เล่ม 6 การพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

เล่ม 7 การพัฒนาด้านการมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจที่ดี

เล่ม 8 การพัฒนาด้านการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี

เล่ม 9 การพัฒนาด้านทักษะการทำงานเป็นทีม

เล่ม 10 การพัฒนาด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

ผู้วิจัยขอขอบพระคุณ ประธานและคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ผู้เชี่ยวชาญ คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏ และบุคลากรทางการบริหารการศึกษาที่มีส่วนเกี่ยวข้องในการดำเนินงานวิจัย ผู้วิจัยหวังเป็นอย่างยิ่งว่าเอกสารประกอบการพัฒนานี้จะเป็นประโยชน์ต่อผู้ศึกษาและเป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการพัฒนาภาวะผู้นำในคณะกรรมการองค์การนักศึกษาสถาบันอื่น ๆ ต่อไป

นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์

นักศึกษาระดับดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร

## สารบัญ

เรื่อง	หน้า
ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ .....	1
หลักการของรูปแบบ .....	7
วัตถุประสงค์ของรูปแบบ .....	8
เนื้อหาของรูปแบบ .....	8
กระบวนการของรูปแบบ .....	9
รายละเอียดของกิจกรรม .....	11
การวัดและประเมินผล .....	15
กำหนดการอบรมเชิงปฏิบัติการ .....	17
กำหนดการฝึกปฏิบัติการ .....	21
บรรณานุกรม .....	23
รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา .....	25
รายชื่อคณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ .....	26

## คู่มือรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ องค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ความเป็นมาและความสำคัญของรูปแบบ

“การให้การศึกษา นั้น กล่าวโดยวัตถุประสงค์ที่แท้จริง คือ การสร้างสรรค์  
ความรู้ ความคิด พร้อมทั้งคุณสมบัติจิตใจที่สมบูรณ์ทำให้เกิดขึ้นในตัวบุคคล เพื่อช่วยให้  
เขาได้ดำรงชีวิตอยู่ได้อย่างมั่นคงและราบรื่น ทั้งสามารถบำเพ็ญประโยชน์สุขเพื่องานและ  
เพื่อส่วนรวมได้ตามควรแก่อัธยาศัย” (พระบรมราชโองการพระบาทสมเด็จพระเจ้าอยู่หัว  
ภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ในพิธีพระราชทานปริญญาบัตรแก่นิสิตและนักศึกษาวิทยาลัย  
วิชาการศึกษาประสานมิตรเมื่อวันที่ 27 พฤศจิกายน พุทธศักราช 2515) แม้วันเวลา  
จะล่วงเลยมาหลายทศวรรษพระบรมราชโองการนี้ก็ยังคงใช้ได้ดีกับทุกยุคทุกสมัยของการ  
เปลี่ยนแปลง ไม่ว่าแนวทางในการพัฒนาประเทศจะก้าวไปสู่ความทันสมัย อันก่อให้เกิด  
การเปลี่ยนแปลงของสังคมไทยอย่างมากมายในหลายด้าน เช่น ด้านเศรษฐกิจ  
ด้านการเมือง ด้านสังคม ด้านวัฒนธรรมและสิ่งแวดล้อม อีกทั้งกระบวนการของความ  
เปลี่ยนแปลงมีความสลับซับซ้อนจนยากที่จะอธิบายในเชิงสาเหตุและผลลัพธ์ได้เพราะการ  
เปลี่ยนแปลงทั้งหมดต่างเป็นปัจจัยเชื่อมโยงซึ่งกันและกัน การศึกษาก็ยังเป็นวิถีทางเดียว  
ที่จะช่วยให้มนุษย์ปรับเปลี่ยนเรียนรู้ แก้ไข และพัฒนารูปแบบวิธีการการดำเนินชีวิตให้ทัน  
ต่อวิวัฒนาการทางสังคมที่หลากหลาย อีกทั้งโลกของดิจิทัล และปัญญาประดิษฐ์  
(Artificial intelligence : AI) ที่เข้ามามีบทบาทสำคัญในปัจจุบัน แผนพัฒนาเศรษฐกิจและ  
สังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564) ซึ่งได้น้อมนำหลัก “ปรัชญาของเศรษฐกิจ  
พอเพียง” มาเป็นปรัชญานำทางในการพัฒนาประเทศ ให้สามารถรองรับผลกระทบจากการ  
เปลี่ยนแปลงในอนาคต เสริมสร้างภูมิคุ้มกัน พัฒนาแบบบูรณาการ เน้นองค์รวมที่มีคนเป็น  
ศูนย์กลางในการพัฒนา ซึ่งคนคือทรัพยากรและตัวชี้วัดคุณภาพที่สำคัญ ช่วยให้สังคมไทย  
สามารถยืนหยัดอยู่ได้อย่างมั่นคง มีการบริหารจัดการความเสี่ยงอย่างเหมาะสม ส่งผลให้  
การพัฒนาประเทศสู่ความสมดุลและยั่งยืน ดังนั้นสมรรถนะของคนที่มีความรู้เฉพาะ  
ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2552 (TQF) นั้นประกอบไป  
ด้วยคุณลักษณะ 5 ด้าน คือ

1) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 2) ด้านความรู้ 3) ด้านทักษะทางปัญญา 4) ด้านทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและความรับผิดชอบ 5) ด้านทักษะการวิเคราะห์ เช่น ตัวเลข การสื่อสาร และการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศ

สำนักงานคณะกรรมการพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ (สศช.) ได้จัดทำบนพื้นฐานของยุทธศาสตร์ชาติ 20 ปี (พ.ศ. 2560 – 2579) ซึ่งเป็นแผนแม่บทหลักของการพัฒนาประเทศ และเป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน (Sustainable Development Goals: SDGs) รวมทั้งการปรับโครงสร้างประเทศไทยไปสู่ประเทศไทย 4.0 โดยเน้นให้ความสำคัญกับการมีส่วนร่วมของภาคีทุกภาคส่วน ทั้งในระดับกลุ่มอาชีพ ระดับภาค และระดับประเทศในทุกขั้นตอนของแผนฯ อย่างกว้างขวางและต่อเนื่องเพื่อร่วมกันกำหนด วิสัยทัศน์และทิศทางการพัฒนาประเทศ รวมทั้งร่วมจัดทำยุทธศาสตร์ของแผนฯ เพื่อมุ่งสู่ “ความมั่นคง มั่งคั่งและยั่งยืน” ซึ่งสอดคล้องกับพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 มาตรา 6 ที่ระบุไว้ว่า “การจัดการศึกษาต้องเป็นไปเพื่อพัฒนาคนไทยให้เป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์ทั้งร่างกาย จิตใจ สติปัญญา ความรู้ คุณธรรมจริยธรรม และวัฒนธรรมในการดำรงชีวิต สามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข” รวมถึงสอดคล้องกับการประกันคุณภาพทางการศึกษา

พระราชบัญญัติมหาวิทยาลัยราชภัฏ พ.ศ. 2547 ให้มหาวิทยาลัยราชภัฏแต่ละแห่งเป็นนิติบุคคลและเป็นส่วนราชการตามกฎหมายว่าด้วยวิธีการงบประมาณในสังกัด กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม (คำว่า “กระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม” เปลี่ยนโดยมาตรา 35 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบบริหารราชการกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2562) ในหมวด 1 บททั่วไป มาตรา 7 กล่าวว่า ให้มหาวิทยาลัยเป็นสถาบันอุดมศึกษา เพื่อการพัฒนาท้องถิ่นที่เสริมสร้างพลังปัญญาของแผ่นดิน ฟื้นฟูพลังการเรียนรู้ เชิดชูภูมิปัญญาท้องถิ่น สร้างสรรค์ศิลปวิทยา เพื่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงและยั่งยืนของปวงชน มีส่วนร่วมในการจัดการ การบำรุงรักษา การใช้ประโยชน์จากทรัพยากรธรรมชาติสิ่งแวดล้อมอย่างสมดุลและยั่งยืน โดยมีวัตถุประสงค์ให้การศึกษา ส่งเสริมวิชาการและวิชาชีพชั้นสูง ทำการสอน วิจัย ให้บริการวิชาการแก่สังคม ปรับปรุง ถ่ายทอด และพัฒนาเทคโนโลยี ทำนุบำรุงศิลปะและวัฒนธรรม ผลิตครูและส่งเสริมวิทยฐานะครู ในมาตรา 8 (4) กล่าวว่า การเรียนรู้และเสริมความเข้มแข็งของผู้นำชุมชน ผู้นำศาสนาและนักการเมืองท้องถิ่นให้มีจิตสำนึกรักประชาธิปไตย คุณธรรม จริยธรรมและ

ความสามารถในการบริหารงานพัฒนาชุมชน และท้องถิ่นเพื่อประโยชน์ของส่วนรวม มาตรา 10 ว่าด้วยเรื่องการแบ่งส่วนราชการ วรรค 4 สถาบัน สำนัก ศูนย์ ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นที่มีฐานะเทียบเท่าคณะ อาจแบ่งส่วนราชการเป็นสำนักงาน ผู้อำนวยการ กอง ส่วนราชการหรือหน่วยงานที่เรียกชื่ออย่างอื่นมีฐานะเทียบเท่ากอง ซึ่งมีบทบาทตามภาระหน้าที่ของส่วนราชการนั้น ๆ เช่น กองพัฒนานักศึกษา หรือชื่ออื่น ๆ ที่มหาวิทยาลัยนั้น ๆ กำหนดขึ้น ซึ่งมีหน้าที่ส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา เป็นต้น (สำนักงานคณะกรรมการกฤษฎีกา พ.ศ. 2562)

นับตั้งแต่ พ.ศ. 2541 ทบวงมหาวิทยาลัยได้จัดทำมาตรฐานกิจการนักศึกษาขึ้น เพื่อเป็นคู่มือและแนวทางในการดำเนินงานกิจการนักศึกษา สำหรับเป็นกรอบอ้างอิงในการดำเนินงานเพื่อพัฒนางานกิจการนักศึกษาในสมัยนั้นต่อเนื่องมาจนถึงปัจจุบัน เนื่องจากปัจจัยสนับสนุนด้านต่าง ๆ บริบทด้านอุดมศึกษา สถานการณ์และเป้าหมายการผลิตบัณฑิตได้เปลี่ยนแปลงไปทำให้ภารกิจด้านกิจการนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษามีขอบข่ายการดำเนินงานที่กว้างขวางและมีรูปแบบที่เปลี่ยนไปมากจึงมีความจำเป็นต้องทบทวนมาตรฐานกิจการนักศึกษาให้มีความเหมาะสมและสอดคล้องกับบริบทและสถานการณ์ของอุดมศึกษาในปัจจุบันและอนาคต เพื่อใช้เป็นกรอบอ้างอิงให้แก่สถาบันอุดมศึกษาในการดำเนินงานกิจการนักศึกษาต่อไป โดยมีวัตถุประสงค์ในการดำเนินงาน ดังนี้ 1) เพื่อศึกษาสถานการณ์และสภาพปัญหาของงานกิจการนักศึกษาในปัจจุบัน 2) เพื่อศึกษาแนวคิด หลักการ แนวปฏิบัติกรดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาทั้งในประเทศและต่างประเทศ 3) เพื่อให้ได้แนวทางการดำเนินงานด้านกิจการนักศึกษาที่สอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาที่หลากหลาย นโยบายของประเทศ และความเปลี่ยนแปลงของโลก ซึ่งสอดคล้องกับกรอบแนวทางการดำเนินการตามมาตรฐานกิจการนักศึกษา (สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักงานปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563) และแผนพัฒนานักศึกษา กองพัฒนานักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร (พ.ศ. 2559 - 2562) ได้กล่าวว่า เป็นแนวทางในการพัฒนานักศึกษาให้เป็นบัณฑิตที่พึงประสงค์ ตามกรอบมาตรฐานคุณวุฒิระดับอุดมศึกษา และคุณลักษณะบัณฑิตที่พึงประสงค์ตามที่มหาวิทยาลัยกำหนด

ผู้นำหรือผู้บริหาร เป็นบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นซึ่งอิทธิพลที่สำคัญของภาวะผู้นำนี้ส่งผลกระทบต่อผู้ตาม ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้อื่นที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับตัวรวมถึงการนำหรือการจูงใจหรือการพัฒนาศักยภาพผู้อื่นเพื่อให้บรรลุ

เป้าหมายร่วมกัน ในลักษณะการทำงานของฝ่ายกิจการนักศึกษานั้น ผู้นำถือว่ามีส่วนสำคัญอย่างยิ่งต้องใช้ทั้งศาสตร์และศิลป์ ในการบริหารจัดการงานต่าง ๆ รวมถึงการมี “ภาวะผู้นำ” เพื่อให้งานบรรลุตามเป้าหมาย และวัตถุประสงค์ที่กำหนด ดังที่ ปีเตอร์ เอฟ ดรักเกอร์ (Peter F. Drucker, 1954, อ้างถึงใน ดร.ชัยเศฏฐ์ พรหมศรี: ภาวะผู้นำร่วมสมัย) ได้กล่าวว่าผลการบริหารงานที่สะท้อนจากภาวะผู้นำ เป็นสิ่งที่กำหนดความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์กร สอดคล้องกับ (J. Chiok Foong Loke, p. 2001) กล่าวว่าบทบาทภาวะผู้นำส่งผลต่อสิ่งแวดล้อม และบรรยากาศในการเรียนรู้ ตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบันทั้งในระดับโลกและระดับชาติตั้งแต่ศาสนานักบวช หรือผู้นำทางจิตวิญญาณในศาสนาต่าง ๆ เช่น พระพุทธเจ้า พระเยซู นบีมุฮัมมัด กูรูนาถ (Guru Nanak Jayanti) ท่านพุทธทาสภิกขุ หรือผู้นำประเทศ ผู้นำชาติต่าง ๆ หรือผู้นำกลุ่มผู้นำชุมชน เช่น พระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช สมเด็จพระนเรศวรมหาราชสมเด็จพระศรีสุริเยทัย พระยาพิชัยดาบหัก Abraham Lincoln, Martin Luther King, Mahatma Gandhi, Nelson Mandela, Aung San Suu Kyi, ฯลฯ (รัตติกรณ์ จงวิศาล: อ้างถึงใน ภาวะผู้นำ: ทฤษฎีการวิจัย และแนวทางการพัฒนา) กล่าวว่า สิ่งที่สำคัญที่เป็นตัวกำหนดทิศทาง หรือตัวชี้ทิศทางไปในทางบวก (ทางที่ดี) หรือทางลบ (ทางที่ไม่ดี) หรืออาจจะเรียกได้ว่าเป็น “เข็มทิศสำหรับผู้นำ” ก็คือ “จริยธรรม” นั่นเอง

นักวิชาการทางด้านภาวะผู้นำ ได้ให้นิยามความหมายของ “ภาวะผู้นำ” ไว้เป็นจำนวนมาก เช่น ดาฟท์ (Daft, 2005) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง อิทธิพลของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ผู้ซึ่งตั้งใจที่จะเห็นความเปลี่ยนแปลงและผลลัพธ์ที่สะท้อนถึงจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันของทุกฝ่าย สอดคล้องกับ เชอร์เมอร์ฮอร์น (Schermerhorn, 2008) ได้นิยามคำว่า ภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการในการสร้างแรงจูงใจให้บุคคลอื่นทำงานหนักเพื่อบรรลุภารกิจที่สำคัญ สอดคล้องกับ ดูบริน (DuBrin, 2010) กล่าวว่า ภาวะผู้นำคือความสามารถในการสร้างความเชื่อมั่น และสนับสนุนบุคคลที่ต้องการ เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ รีส (Reece, 2011) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือกระบวนการในการสร้างแรงบันดาลใจ จูงใจ และชี้แนะแนวทางแก่พนักงานให้มีส่วนร่วมต่อเป้าหมายเดียวกัน สอดคล้องกับ วิลเลียมส์ (Williams, 2013) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นกระบวนการโน้มน้าวบุคคลอื่นให้ทำงานบรรลุเป้าหมายของกลุ่มหรือองค์กร และสอดคล้องกับ นอร์ทเฮาส์ (Northhouse, 2013) ได้กล่าวถึงนิยามของภาวะผู้นำว่าเป็นกระบวนการที่โน้มน้าวกลุ่มบุคคลเพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน



จากคำนิยามที่หลากหลายของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทำให้สรุปได้ว่าภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่มีความสลับซับซ้อน และภาวะผู้นำได้ถูกศึกษาในหลากหลายวิธีที่แตกต่างกัน ซึ่งทำให้มีนิยามความหมายที่แตกต่างกัน อย่างไรก็ตาม ลูซิเออร์ และ เอชัว (Lussier & Achua, 2007) ได้สรุปว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการในการโน้มน้าวและจูงใจของทั้งผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำมีด้วยกัน 5 ประการ ซึ่งประกอบไปด้วย 1) ผู้นำและผู้ตาม ความเป็นผู้นำและผู้ตามเป็นสองสิ่งที่ต้องดำเนินไปด้วยกันอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถึงแม้บุคคลนั้นจะไม่ต้องการที่จะเป็นผู้นำก็ตาม ผู้ตาม คือ อาจมีตำแหน่งบริหารภายในองค์การหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้บุคคลที่เป็นผู้ตามมีส่วนสำคัญอย่างยิ่งในการกระตุ้นหรือโน้มน้าวผู้นำให้ทำในสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสม 2) การโน้มน้าว เป็นกระบวนการที่ผู้นำใช้สื่อสารความคิด ได้มาซึ่งการยอมรับในความคิด และจูงใจผู้ตามให้สนับสนุนและปฏิบัติตาม 3) เป้าหมายขององค์การ ผู้นำที่มีประสิทธิภาพต้องสามารถโน้มน้าวหรือจูงใจให้ผู้ตามคิด พิจารณาถึงผลประโยชน์ขององค์การ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง มีคุณธรรม จริยธรรม 4) การเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องกำหนดเป้าหมายที่เกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงองค์การ โน้มน้าวให้ผู้ตามนำไปสู่เป้าหมายที่ปรารถนา 5) บุคคล ภาวะผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการนำคน ผู้นำจึงต้องทำความเข้าใจ เรียนรู้เกี่ยวกับความแตกต่างและพฤติกรรมของคน เพื่อให้กระบวนการในการนำคนเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

ภาวะผู้นำมีหลายรูปแบบ ซึ่งผู้บริหารควรปรับเปลี่ยนภาวะผู้นำของตนเองตามสถานการณ์ที่เหมาะสม เพื่อให้เกิดการพัฒนางานให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น O'Donovan T.R. (1975) ได้สรุปผลเสียของรูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่เหมาะสม ดังนี้ 1) ขวัญกำลังใจของผู้ใต้บังคับบัญชาลดลง 2) ประสิทธิภาพในการผลิต (Productivity) หรือประสิทธิภาพของผลงานลดลง 3) ส่งผลให้บุคลากรลาออกและเปลี่ยนงานมากขึ้น 4) ผู้ใต้บังคับบัญชาขาดแรงกระตุ้นที่พัฒนาความรู้ ความสามารถให้สูงขึ้น

จากผลการศึกษาของนางลักษณ สวบเจริญ (2543) พบว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพในการบริหารทหารสูงสุด คือภาวะผู้นำแบบมีส่วนร่วม ซึ่งเปิดโอกาสให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีส่วนร่วมในการพิจารณาในการทำงาน ผลสำเร็จของงานเป็นผลงานของส่วนรวม และรูปแบบภาวะผู้นำของผู้บังคับมีความสัมพันธ์กับประสิทธิภาพของหน่วยงาน (ปรีดี พงศ์เศรษฐสันต์, 2542 และละม้าย ทองเรือง, 2543) ในทำนองเดียวกัน ถาวรเกียรติ ทับทิว และพรชัย ลิขิตธรรมโรจน์ (2540) พบว่า รูปแบบภาวะผู้นำที่

สอดคล้องกับความพร้อมของผู้ใต้บังคับบัญชาจะส่งผลต่อการเพิ่มพูนประสิทธิภาพ และเสริมสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงาน

การเป็นผู้นำที่ดีนั้นต้องเป็นผู้นำที่เป็นแรงบันดาลใจ เป็นแบบอย่างที่ดีเป็นนักปกครองที่ดีภาวะผู้นำตามแนวพุทธธรรม คือ เป็นผู้มี ปัญญา ศีลธรรม สัจจะ อุตสาหริยา และหลักแห่งความเมตตา และหลักธรรมทศพิธราชธรรม คือหลักธรรมของพระมหากษัตริย์ 10 ประการ ของพระบาทสมเด็จพระปรมินทรมหาภูมิพลอดุลยเดช รัชกาลที่ 9 ประกอบด้วย (วิกิพีเดีย สารานุกรมเสรี 1) ทาน คือ การให้ 2) ศีล คือ ความประพฤติที่ดีงาม ทั้ง กาย วาจา และใจ 3) บริจาค คือ การเสียสละความสุขส่วนตนเพื่อความสุขส่วนรวม 4) ความซื่อตรง คือ การสุจริตต่อหน้าที่การงานของตน ต่อมิตรสหาย ต่อองค์กร 5) ความอ่อนโยน คือ การมีอัธยาศัยอ่อนโยน 6) ความเพียร คือ ความเพียรพยายามในการทำความสุขเพื่อส่วนรวม 7) ความไม่โกรธ คือ การไม่แสดงอาการโกรธ 8) ความไม่เบียดเบียน คือ การดำเนินชีวิตไปตามทางสายกลาง การผลิต การบริโภค ที่สมดุลโดยไม่เน้นประโยชน์ส่วนตนเป็นหลัก ซึ่งนำไปสู่การแข่งขันแย่งชิงจนเป็นการเบียดเบียนตนเองและผู้อื่นและทำลายสิ่งแวดล้อม 9) ความอดทน คือการรักษาปกติภาวะของตนไว้ได้ ไม่ว่าจะถูกกระทบกระทั่งด้วยสิ่งอันเป็นที่พึงปรารถนาหรือไม่พึงปรารถนา ก็ตามมีความมั่นคงหนักแน่นไม่หวั่นไหว 10) ความเที่ยงธรรม คือ ความหนักแน่น ถือความถูกต้อง เที่ยงธรรมเป็นหลัก และอีกหลักธรรมประการหนึ่งที่จะช่วยให้การบริหารจัดการงานให้เกิดความยุติธรรมต่อทุกฝ่าย คือ หลักธรรมมาภิบาล (Good Governance) ซึ่งหมายถึง การบริหารกิจการบ้านเมืองและสังคมที่ดีเป็นแนวทาง สำคัญในการจัดระเบียบให้สังคมรัฐ ภาคธุรกิจเอกชน และภาคประชาชน ซึ่งครอบคลุมถึง ฝ่ายวิชาการ ฝ่ายปฏิบัติการ ฝ่ายราชการ และฝ่ายธุรกิจ สามารถอยู่ร่วมกันอย่างสงบสุข มีความรู้รักสามัคคีและรวมกันเป็นพลัง ก่อให้เกิดการพัฒนาอย่างยั่งยืน ซึ่งประกอบไปด้วย 1) หลักประสิทธิผล (Effectiveness) คือ ผลการปฏิบัติราชการที่บรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายของแผนการปฏิบัติงาน 2) หลักประสิทธิภาพ (Efficiency) คือ การบริหารราชการตามแนวทางการกำกับดูแลที่ดีที่มีการออกแบบกระบวนการปฏิบัติงานโดยใช้เทคนิคและเครื่องมือการบริหารจัดการที่เหมาะสมให้องค์กรสามารถใช้ทรัพยากรทั้งด้านต้นทุน แรงงานและระยะเวลาให้เกิดประโยชน์สูงสุด 3) หลักการตอบสนอง (Responsiveness) คือ การให้บริการที่สามารถดำเนินการได้ภายในระยะเวลาที่กำหนด และสร้างความเชื่อมั่น ความไว้วางใจ รวมถึงตอบสนองความคาดหวังหรือความต้องการของประชาชน

ผู้รับบริการ และผู้มีส่วนได้ส่วนเสียที่มีความหลากหลายและมีความแตกต่าง 4) หลักการรับผิดชอบ (Accountability) คือ การแสดงความรับผิดชอบในการปฏิบัติหน้าที่และผลงาน ต่อเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยความรับผิดชอบนั้นควรอยู่ในระดับที่สนองต่อความคาดหวังของสาธารณะ รวมทั้งการแสดงให้เห็นถึงความสำนึกในการรับผิดชอบต่อปัญหาสาธารณะ

5) หลักความโปร่งใส (Transparency) คือ กระบวนการเปิดเผยอย่างตรงไปตรงมาชี้แจงได้

6) หลักการมีส่วนร่วม (Participation) คือ กระบวนการกลุ่มมีโอกาสได้เข้าร่วมในการรับรู้ เรียนรู้ ทำความเข้าใจ ร่วมแสดงทัศนะ ประเด็นที่สำคัญที่เกี่ยวข้อง ร่วมคิดแนวทาง ร่วมการแก้ไขปัญหาพร้อมในกระบวนการตัดสินใจ 7) หลักการกระจายอำนาจ (Decentralization) คือ การถ่ายโอนอำนาจการตัดสินใจ ทรัพยากร และภารกิจจากส่วนราชการส่วนกลางให้แก่หน่วยการปกครอง

8) หลักนิติธรรม (Rule of Law) คือ การใช้ อำนาจของกฎหมาย กฎระเบียบข้อบังคับในการบริหารราชการด้วยความเป็นธรรม ไม่เลือกปฏิบัติและคำนึงถึงสิทธิเสรีภาพของผู้มีส่วนได้ส่วนเสีย 9) หลักความเสมอภาค (Equity) คือ การได้รับการปฏิบัติและได้รับบริการอย่างเท่าเทียมกันโดยไม่มีการแบ่ง แยกด้าน ชายหรือหญิง ถิ่นกำเนิด เชื้อชาติภาษา เพศ อายุ ความพิการสภาพทางกายหรือ สุขภาพ สถานะของบุคคล ฐานะทางเศรษฐกิจและสังคม ความเชื่อทางศาสนาการศึกษา การฝึกรวม และอื่น ๆ 10) หลักมุ่งเน้นฉันทามติ (Consensus Oriented) คือ การใช้ กระบวนการเพื่อหาข้อคิดเห็นจากกลุ่มบุคคลที่ได้รับประโยชน์ และเสียประโยชน์ หมายความว่า เป็นความเห็นพ้องโดยเอกฉันท์

การเป็นผู้ที่มีภาวะผู้นำที่ดี ไม่ว่าจะจากหลักการและทฤษฎีใด ๆ ล้วนแต่เป็นปัจจัย ที่จะนำพาองค์กรสู่ความสำเร็จในงาน และความสุขของบุคลากรในหน่วยงานไปพร้อม ๆ กัน อย่างไรก็ตามยังมีธรรมที่ผู้นำควรละเว้นการปฏิบัติ สามารถแบ่งออกเป็น 4 ประเภท หรืออคติ 4 ซึ่งจะเป็นอุปสรรคต่อการทำงานตามแนวทางของพุทธศาสนา ตามพื้นฐานแห่ง จิตใจ คือ 1) ฉันทาคติ ความลำเอียงเพราะความรักใคร่ หมายถึง การทำให้เสียความ ยุติธรรม เพราะอ้างเอาความรักใคร่หรือความชอบพอกัน ซึ่งมักเกิดกับตนเอง ญาติพี่น้อง และคนสนิทสนม การแก้ฉันทาคติ ต้องทำให้เป็นกลาง โดยการปฏิบัติต่อทุกคนด้วยความเสมอภาค 2) โทสาคติ ความละเอียงเพราะความไม่ชอบ เกลียดชัง หรือโกรธแค้น หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะความโกรธ หรือลู่อำนาจโทสะ การแก้ไข โทสาคติ ทำได้ด้วยการทำให้หนักแน่น รู้จักเอาใจเขามาใส่ใจเรา และพยายามแยกเรื่อง ส่วนตัวกับเรื่องงานออกจากกัน 3) โมหาคติ ความละเอียงเพราะความไม่รู้ หรือความ

รู้เท่าไม่ถึงการณ์ หมายถึง การทำให้เสียความรู้สึกธรรมเพราะความสะเพร่า ความไม่ละเอียดถี่ถ้วน รีบตัดสินใจก่อนพิจารณาให้ดี วิธีแก้ไข ทำด้วยการเปิดใจให้กว้าง ทำใจให้สงบ มองโลกในแง่ดี และยอมรับความคิดเห็นของผู้อื่น 4) ภัยาคติ ความละเอียดงเพราะความกลัว หมายถึง การทำให้เสียความยุติธรรม เพราะมีความหวาดกลัว หรือเกรงกลัวภัยอันตราย วิธีแก้ทำได้ด้วยการพยายามฝึกให้เกิดความกล้าหาญ โดยเฉพาะความกล้าหาญทางจริยธรรม คือ กล้าคิด กล้าพูดในสิ่งที่ดีงาม

จากหลักการและเหตุผลดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยเห็นว่าปัญหาและอุปสรรคจากการปฏิบัติหน้าที่ และการสรุปผลการศึกษาทบทวนมาตรฐานการศึกษา สำนักส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพนักศึกษา สำนักปลัดกระทรวงการอุดมศึกษา วิทยาศาสตร์ วิจัยและนวัตกรรม พ.ศ. 2563 ผู้วิจัยมีความสนใจที่จะศึกษาและพัฒนาารูปแบบภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีความมุ่งหวังว่าจะเป็นรูปแบบที่สามารถพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลต่อไป

## หลักการของรูปแบบ

รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีหลักการ ดังนี้

1. เป็นรูปแบบที่พัฒนาขึ้นโดยยึดแนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำที่เกี่ยวข้องกับนักเรียนนักศึกษา
2. เป็นรูปแบบที่ใช้ทฤษฎีการเรียนรู้และหลักการเรียนรู้ ซึ่งเป็นการเรียนรู้จากประสบการณ์การปฏิบัติ เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำด้านต่าง ๆ ด้วยตนเอง และการบูรณาการเพื่อนำไปใช้ได้อย่างมีประสิทธิภาพ
3. เป็นรูปแบบที่ใช้แนวคิด วิธีการ กระบวนการพัฒนาที่หลากหลาย ประกอบด้วย การอบรมเชิงปฏิบัติการ การแลกเปลี่ยนเรียนรู้ ในรูปแบบชุมชนแห่งการเรียนรู้ (PLC) การปฏิบัติจริง และการนิเทศ ติดตาม
4. เป็นรูปแบบที่ใช้กระบวนการแบบมีส่วนร่วม โดยมีหลักการสำคัญ ประกอบด้วย การใช้ประสบการณ์ของวิทยากร ผู้เชี่ยวชาญ และผู้เข้ารับการอบรม การเรียนรู้ด้วยการปฏิบัติ จนทำให้เกิดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ตลอดจนความรู้ใหม่ ซึ่งเกิด

จากความสนใจของผู้เข้ารับการอบรม การปฏิสัมพันธ์ของผู้เข้ารับการอบรมทำให้เกิดการ  
เครือข่ายของการเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อเป็นการแลกเปลี่ยนเรียนรู้แบบชุมชนแห่งการเรียนรู้  
(PLC)

### วัตถุประสงค์ของรูปแบบ

การวิจัยในครั้งนี้ผู้วิจัยได้ให้ความสำคัญต่อรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และ  
ก่อให้เกิดประโยชน์ ดังนี้

1. ได้องค์ความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
2. ได้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
3. ได้แนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และการพัฒนาภาวะผู้นำในคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษาสถาบันอื่น ๆ ต่อไป

### เนื้อหาของรูปแบบ

เนื้อหาของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีจำนวน 10 หน่วย ดังนี้

- หน่วยที่ 1 การพัฒนาด้านการมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์
- หน่วยที่ 2 การพัฒนาด้านการสื่อสารที่ดี
- หน่วยที่ 3 การพัฒนาด้านการมีคุณธรรมจริยธรรม
- หน่วยที่ 4 การพัฒนาด้านการเสียสละ
- หน่วยที่ 5 การพัฒนาด้านการมีความรับผิดชอบ
- หน่วยที่ 6 การพัฒนาด้านการมีวิสัยทัศน์ และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- หน่วยที่ 7 การพัฒนาด้านมีกระบวนการคิดและการตัดสินใจที่ดี
- หน่วยที่ 8 การพัฒนาด้านการมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี
- หน่วยที่ 9 การพัฒนาด้านทักษะการทำงานเป็นทีม
- หน่วยที่ 10 การพัฒนาด้านการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

## กระบวนการของรูปแบบ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีวิธีการพัฒนา ประกอบด้วย

1. การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการเข้ารับการฝึกอบรมเฉพาะเรื่อง จากผู้เชี่ยวชาญ และมีการแลกเปลี่ยนเรียนรู้ความคิดเห็น ปรีกษาหารือ เพื่อหาข้อสรุปร่วมกัน เพื่อการนำไปสู่การปฏิบัติงานที่ได้ผล
2. การพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน
3. การศึกษาดูงาน เป็นการไปศึกษาเรื่องที่ต้องการจากหน่วยงานอื่นหรือสถานที่อื่นที่ตรงกับประเด็นที่ต้องการศึกษา
4. การนิเทศ ติดตาม เป็นการนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ เพื่อให้การพัฒนาตรงตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ พร้อมทั้งให้คำแนะนำ และประเมินผลการพัฒนา เพื่อให้การพัฒนาเกิดประสิทธิผลอย่างเต็มตามศักยภาพ

กระบวนการของรูปแบบ ดำเนินการเป็น 4 ระยะ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ เป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามเอกสารประกอบการพัฒนา จำนวน 10 ชุด มีกิจกรรมดังนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคลากรที่เกี่ยวข้องก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ

2. สสำรวจพฤติกรรมการภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือของผู้เข้ารับการพัฒนาคโดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาคตอบแบบประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 10 องค์ประกอบ ก่อนการอบรม

3. ดำเนินการอบรมเชิงปฏิบัติการ ใช้เวลา 2 วัน

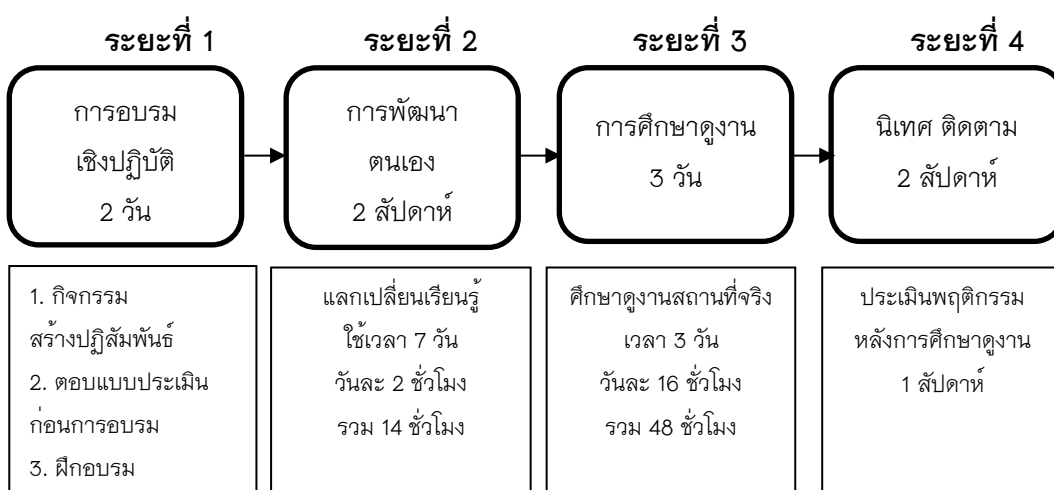
ระยะที่ 2 การพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน รวมถึงการแลกเปลี่ยนเรียนรู้สำหรับผู้เข้ารับการพัฒนาคภาวะผู้นำของคณะกรรมการ

องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ใช้เวลา 2 สัปดาห์  
สัปดาห์ละ 5 ครั้ง ครั้งละ 2 ชั่วโมง รวม 20 ชั่วโมง

ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 วัน วันละ 16  
ชั่วโมง รวม 48 ชั่วโมง

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
หลังการศึกษาดูงาน 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้ที่ศึกษาดูงาน ทำแบบประเมินพฤติกรรม  
พัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาค  
ตะวันออกเฉียงเหนือ

กระบวนการของรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การ  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ แสดงเป็นแผนภาพได้ดังนี้



ภาพกระบวนการรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## รายละเอียดของกิจกรรม

กิจกรรมการพัฒนาระบบผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ตามรูปแบบที่พัฒนาขึ้นประกอบด้วย รายละเอียดของกิจกรรม ตามระยะต่าง ๆ ดังนี้

### ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ

การอบรมเชิงปฏิบัติการประกอบด้วยกิจกรรมดังต่อไปนี้

1. กิจกรรมสร้างปฏิสัมพันธ์ การแนะนำตัวเพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันทำความรู้จักซึ่งกันและกัน เป็นการละลายพฤติกรรม เพื่อให้เกิดความคุ้นเคยและเป็นกัลยาณมิตร เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนากลับที่จะอภิปรายและนำเสนอความคิดเห็นประกอบด้วย คณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 11 แห่ง ๆ ละ 3 คน รวมทั้งสิ้น 33 คน
2. กิจกรรมสำรวจพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาของผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกัน โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ 10 องค์ประกอบ
3. ของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ กลุ่มทดลองเข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการและร่วมกิจกรรมพัฒนาระบบผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาร่วมกันเป็นเวลา 2 วัน โดยมีลำดับขั้นตอนในการจัดกิจกรรม ดังนี้
  - 3.1 ขั้นให้ความรู้ เป็นขั้นให้ความรู้แก่ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันเกี่ยวกับแนวคิด หลักการ วิธีการพัฒนาระบบผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษามหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยใช้วิธีการบรรยาย อภิปราย การศึกษาเอกสารประกอบการพัฒนาร่วมกัน จัดกิจกรรมระดมสมอง โดยแบ่งกลุ่มผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันเป็นกลุ่มย่อย ๆ และสนทนากลุ่มย่อยแลกเปลี่ยนเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษาร่วมกัน
  - 3.2 ขั้นนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่ผู้เข้ารับการพัฒนาร่วมกันแต่ละกลุ่ม ส่งตัวแทนกลุ่มออกมานำเสนอผลงานที่ได้จากการระดมความคิดจากการศึกษาองค์ความรู้ และการศึกษาจากสถานการณ์ต่าง ๆ จากเอกสารประกอบการ



พัฒนา แล้วแลกเปลี่ยนเรียนรู้ประสบการณ์ซึ่งกันและกัน หลังจากนั้นสรุปผล เพื่อเตรียมเสนอเป็นผลงานกลุ่ม และสรุปประเด็นสำคัญ นำเสนอโดยการเขียนแผนภาพความคิด (Mind Mapping)

3.3 ชั้นสรุปองค์ความรู้จากการนำเสนอผลงานการทำงานกลุ่ม เป็นขั้นตอนที่วิทยากรและผู้เข้าร่วมอบรมเชิงปฏิบัติการร่วมกันสรุปแนวคิด หลักการ พัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา และนำไปประยุกต์ใช้ในการปรับพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

4. ชั้นสร้างแนวทางการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เป็นขั้นตอนของการให้ความรู้และฝึกการสร้างแนวทางเกี่ยวกับการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยมีกิจกรรม ดังนี้

วันที่ 1 ของการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- ลงทะเบียนและรับเอกสาร
- ชี้แจงวัตถุประสงค์ของการอบรมและแนวคิดในการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- พิธีเปิด
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 2 การสื่อสารที่ดี
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 3 การมีคุณธรรมจริยธรรม
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 4 การเสียสละ
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา เล่มที่ 5 การมีความรับผิดชอบ
- อภิปรายตามประเด็นที่ได้รับมอบหมาย เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนและทำความเข้าใจ

- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
วันที่ 2 ของการอบรม
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา  
เล่มที่ 6 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา  
เล่มที่ 7 มีกระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา  
เล่มที่ 8 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา  
เล่มที่ 9 การทำงานเป็นทีม
- ดำเนินกิจกรรมตามเอกสารประกอบการพัฒนา  
เล่มที่ 10 การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี
- นำเสนอตัวแบบพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- สรุปพฤติกรรมกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- บันทึกผลการเรียนรู้พฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
- ประเมินผลการพัฒนาภาวะผู้นำครูคณะกรรมการองค์การ  
นักศึกษา ที่เข้ารับการอบรมเชิงปฏิบัติการ โดยการสะท้อน  
ผลการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## ระยะที่ 2 การพัฒนาตนเอง

การพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จากผู้เชี่ยวชาญ  
และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตน

### ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน

การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 วัน วันละ 16 ชั่วโมง รวม 48 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยและคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์ที่องค์การนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี โดยผู้วิจัยได้ตั้งประเด็นคำถามแก่คณะกรรมการองค์การนักศึกษาไว้ล่วงหน้า 3 ประเด็นคือ

- 1) องค์การนักศึกษามีหน่วยงานย่อยอะไรบ้าง
- 2) องค์การนักศึกษามีการบริหารจัดการที่มีประสิทธิภาพได้อย่างไร
- 3) องค์การนักศึกษามีหลักการบริหารจัดการองค์การที่เหมือนหรือ

แตกต่างจากองค์การนักศึกษาของตนอย่างไร

### ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม

เป็นระยะการติดตามผลการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา หลังสิ้นสุดการศึกษาดูงาน 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้ารับการพัฒนาทำแบบประเมินภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา เพื่อประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือของผู้เข้ารับการพัฒนาหลังการฝึกปฏิบัติการ

### การวัดและประเมินผล

การวัดและประเมินผลรูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ดำเนินการ ดังนี้

ระยะที่ 1 การอบรมเชิงปฏิบัติการ มีการประเมินพฤติกรรมภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือก่อนการอบรมเชิงปฏิบัติการ เพื่อให้ผู้เข้ารับการพัฒนาได้ประเมินตนเองเกี่ยวกับพฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำคณะกรรมการองค์การนักศึกษา ทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การมีคุณธรรมจริยธรรม 4) การเสียสละ 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) มี

กระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี 8) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 9) การทำงานเป็นทีม  
10) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

ระยะที่ 2 การพัฒนาตนเอง เป็นการศึกษาด้วยตนเอง การเรียนรู้จาก  
ผู้เชี่ยวชาญ และสื่อที่หลากหลาย และเรียนตามความต้องการและความสนใจของตนทั้ง  
10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารที่ดี  
3) การมีคุณธรรมจริยธรรม 4) การเสียสละ 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมีวิสัยทัศน์  
และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) มีกระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี 8) การมีทักษะการ  
เจรจาต่อรองที่ดี 9) การทำงานเป็นทีม 10) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

ระยะที่ 3 การศึกษาดูงาน เป็นกิจกรรมพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการ  
องค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จำนวน 3 วัน วันละ 16  
ชั่วโมง รวม 48 ชั่วโมง โดยผู้วิจัยและคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัย  
ราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือจะไปศึกษาดูงานเพื่อเพิ่มพูนความรู้และประสบการณ์  
ที่องค์การนักศึกษาของมหาวิทยาลัยราชภัฏบุรีรัมย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร  
และมหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี โดยศึกษาดูงานทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมี  
บุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การมีคุณธรรมจริยธรรม 4) การ  
เสียสละ 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) มี  
กระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี 8) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 9) การทำงานเป็นทีม  
10) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

ระยะที่ 4 การนิเทศ ติดตาม การนิเทศ ติดตามประเมินผลการพัฒนาภาวะ  
ผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
หลังการฝึกปฏิบัติจริง 1 สัปดาห์ โดยให้ผู้เข้าร่วมพัฒนาภาวะผู้นำ ทำแบบประเมิน  
พฤติกรรมการพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ทั้ง 10 ด้าน ประกอบด้วย 1) การมี  
บุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์ 2) การสื่อสารที่ดี 3) การมีคุณธรรมจริยธรรม 4) การ  
เสียสละ 5) การมีความรับผิดชอบ 6) การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 7) มี  
กระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี 8) การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี 9) การทำงานเป็นทีม  
10) การเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี

**กำหนดการการพัฒนาตนเอง**  
**การพัฒนาภาวะผู้นำพัฒนาภาวะผู้นำของคณะกรรมการองค์การนักศึกษา**  
**มหาวิทยาลัยราชภัฏภาคตะวันออกเฉียงเหนือ**

.....

---

**วันที่ 1 การพัฒนาตนเอง**

เวลา 09.00–12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 1 การมีบุคลิกภาพและการมีมนุษยสัมพันธ์

เวลา 13.00–15.00 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 1 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

**วันที่ 2 การพัฒนาตนเอง**

เวลา 09.00–12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 2 การสื่อสารที่ดี

เวลา 13.00–15.00 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 2 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

**วันที่ 3 การพัฒนาตนเอง**

เวลา 09.00–12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 3 การมีคุณธรรมจริยธรรม

เวลา 13.00–14.30 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 3 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

**วันที่ 4 การพัฒนาตนเอง**

เวลา 09.00–12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

เล่มที่ 4 – 5 การเสียสละและการมีความรับผิดชอบ

เวลา 13.00–14.00 น. – ผู้เข้ารับการพัฒนาศึกษาวิเคราะห์ตนเองตามใบกิจกรรม

เล่มที่ 4 – 5 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

**วันที่ 5 การพัฒนาตนเอง**

เวลา 09.00–12.00 น. – ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ

- เล่มที่ 6 การมีวิสัยทัศน์และมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์  
 เวลา 13.00–14.00 น. - ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกวิเคราะห์ต้นทุนตามใบกิจกรรม  
 เล่มที่ 6 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### วันที่ 6 การพัฒนาตนเอง

- เวลา 09.00–12.00 น. - ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
 เล่มที่ 7 มีกระบวนการคิดการตัดสินใจที่ดี  
 เวลา 13.00–14.00 น. - ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกวิเคราะห์ต้นทุนตามใบกิจกรรม  
 เล่มที่ 7 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### วันที่ 7 การพัฒนาตนเอง

- เวลา 09.00–12.00 น. - ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
 เล่มที่ 8 การมีทักษะการเจรจาต่อรองที่ดี  
 เวลา 13.00–14.30 น. - ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกวิเคราะห์ต้นทุนตามใบกิจกรรม  
 เล่มที่ 8 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### วันที่ 8 การพัฒนาตนเอง

- เวลา 09.00–12.00 น. - ทบทวนกิจกรรมการอบรมเชิงปฏิบัติการ  
 เล่มที่ 9 - 10 การทำงานเป็นทีมและการเป็นผู้นำและผู้ตามที่ดี  
 เวลา 13.00–14.30 น. - ผู้เข้ารับการพัฒนาฝึกวิเคราะห์ต้นทุนตามใบกิจกรรม  
 เล่มที่ 8 และระบุแผนการปรับปรุงพฤติกรรม

#### วันที่ 9 การพัฒนาตนเอง

- เวลา 09.00–12.00 น. - สรุปผลการทดลองใช้รูปแบบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
 คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ  
 เวลา 13.00–15.00 น. - สรุปและอภิปรายผลจากการทดลองใช้รูปแบบจากคู่มือ  
 เอกสารประกอบการพัฒนาภาวะผู้นำของ  
 คณะกรรมการองค์การนักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ

## บรรณานุกรม

- กนกอร สมปราชญ์. (2560). *ภาวะผู้นำและภาวะผู้นำการเรียนรู้สำหรับผู้บริหารสถานศึกษา*. (พิมพ์ครั้งที่ 2). ขอนแก่น: คลังพัฒนา.
- กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา. (2559). *Thailand 4.0 โมเดลขับเคลื่อนประเทศไทยสู่ความมั่นคง มั่งคั่ง และยั่งยืน*. กรุงเทพฯ: กองบริหารงานวิจัยและประกันคุณภาพการศึกษา.
- กระทรวงศึกษาธิการ. (2551). *หลักสูตรแกนกลางการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย จำกัด.
- คุรุสภา, สถาบันพัฒนาคุณภาพวิชาการ. (2546). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 (แก้ไขเพิ่มเติม ฉบับที่ 2 พ.ศ. 2545)*. กรุงเทพฯ: พรึกหวานกราฟฟิค.
- ดิเรก พรลีมา. (2559). *ครูไทย 4.0*. มติชน. เข้าถึงได้จาก <https://www.matichon.co.th/news/345042>.
- ธราญา จิตรชญาวนิช. (2560). *การศึกษาและความเป็นครูไทย*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
- โทยม จันทรน้อย. (2560). *การศึกษา 4.0*. เข้าถึงได้จาก <http://www.manager.co.th/QOL/viewnews.aspx?NewsID=9600000025195>
- ไพฑูรย์ สิ้นลารัตน์. (2560). *ไขคำตอบ โรงเรียน ครู อยู่อย่างไรในยุค 4.0*. เข้าถึงได้จาก <http://www.komchadluek.net/news/edu-health/259733>
- วิจารณ์ พานิช. (2555). *วิธีสร้างการเรียนรู้เพื่อศิษย์ในศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: มูลนิธิสดศรี-สฤษดิ์วงศ์.
- \_\_\_\_\_. (2556). *การสร้างการเรียนรู้สู่ศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ : มูลนิธิสยามกัมมาจล.
- วิโรจน์ สารรัตนะ. (2556). *กระบวนการทัศน์ใหม่ทางการศึกษากรณีทัศน์ต่อการศึกษาศตวรรษที่ 21*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- \_\_\_\_\_. (2557). *ภาวะผู้นำและทฤษฎีร่วมสมัย*. กรุงเทพฯ: ทิพยวิสุทธี.
- สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2. (2560). *รายงานผลการดำเนินงานการทดสอบทางการศึกษาระดับชาตินี้พื้นฐาน O-NET*. เชียงราย: สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาเชียงราย เขต 2.

- สำนักปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. (2560). *แผนพัฒนาการศึกษาของกระทรวงศึกษาธิการ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560 – 2564)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการกระทรวงศึกษาธิการ.
- Avolio, B. J. (1999). *Full Leadership Development*. California: SAGE Publication.
- Barth, R.S. (2001). Teacher Leader. *Phi Delta Kappan*, 82(6), 443 – 449
- Drucker, P.E. (1968). Your Leadership is Unique. *Leadership*, 17(4), 54
- Fansher, H. (2011). *21st Century Learning Environments: Building a Better School*. Canada: Springbank Community High School.
- Fullan, M. (2001). *The New Meaning of Education Change*. New York: College Teaching.
- Haris, A. (2002). Improving Schools through Teacher Leadership. *Educational Journal*. Issue 59. pp. 22 – 23.
- Rowan, B., Correnti, R., & Miller, R., (2002). What large-scale, survey research tells Us about teacher affect on student achievement: insights from the prospects study of elementary schools. *Teachers College Record*, 104(8), 1525 – 1567.
- Overholser. (1992). *J. Socrates the in classroom*. New York: College Teaching.



## รายชื่อผู้เชี่ยวชาญ

### ตรวจรูปแบบและเอกสารประกอบการพัฒนา

1. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วัฒนา สุวรรณไตรย์ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
2. รองศาสตราจารย์ ดร.สายันต์ บุญใบ อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ครุศาสตรมหาบัณฑิต และหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
3. ดร.พรเทพ เสถียรนพเก้า อาจารย์ประจำหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต  
สาขาวิชาการบริหารและพัฒนาการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
4. รองศาสตราจารย์ ดร.จิตติ กิตติเลิศไพศาล อาจารย์ประจำหลักสูตร  
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการภาครัฐและภาคเอกชน มหาวิทยาลัยราชภัฏ  
สกลนคร
5. รองศาสตราจารย์ ดร.กฤษณก ดวงชาทม รองคณบดีฝ่ายพัฒนานักศึกษา  
และฝึกประสบการณ์วิชาชีพ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
6. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ประมุข ศรีชัยวงษ์ รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษาและศิษย์เก่าสัมพันธ์ มหาวิทยาลัยราชภัฏชัยภูมิ
7. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.คณิศร จีกระโทก รองอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี
8. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ภัทรดร จันวันดี อาจารย์ประจำคณะครุศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
9. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.วานิช ประเสริฐพร คณบดีฝ่ายกิจการนักศึกษา  
มหาวิทยาลัยภาคตะวันออกเฉียงเหนือ
10. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพวัน เพร็ดพราว ผู้ช่วยอธิการบดีฝ่ายพัฒนา  
นักศึกษา มหาวิทยาลัยการกีฬาแห่งชาติ วิทยาเขตอุดรธานี

## คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ธวัชชัย ไพใหญ่ ประธานที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์  
รองศาสตราจารย์ ดร.โซธยา ภาวะบุตร กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์

ประวัติย่อของผู้วิจัย



## ประวัติย่อของผู้วิจัย

ชื่อ - สกุล	นายวีรวัฒน์ คำแสนพันธ์
วัน เดือน ปีเกิด	21 มกราคม 2519
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	680/72 มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร ตำบลธาตุเชิงชุม อำเภอเมือง จังหวัดสกลนคร 47000
สถานที่ทำงาน	สาขาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์การกีฬา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2540	สำเร็จการศึกษา ระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย ศูนย์การศึกษานอกโรงเรียน อำเภอเมือง จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2543	สำเร็จการศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูง (ปก.ศ. สูง) พลศึกษา วิทยาลัยพลศึกษาอุดรธานี จังหวัดอุดรธานี
พ.ศ. 2545	ปริญญาตรี วิทยาศาสตร์บัณฑิต (วท.บ.) วิทยาศาสตร์การฝึกและการจัดการกีฬา มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี (ตามโครงการสมทบ วิทยาลัยพลศึกษาอุดรธานี)
พ.ศ. 2554	ปริญญาโท ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) พลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ กรุงเทพฯ
พ.ศ. 2566	ปริญญาเอก ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต (ปร.ด.) สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2548 – 2550	Fitness Instructor คณะแพทยศาสตร์ โรงพยาบาลรามาศิริบดี มหาวิทยาลัยมหิดล
พ.ศ. 2550 – 2554	นักพัฒนาการกีฬา กรมพลศึกษา กระทรวงการ ท่องเที่ยวและกีฬา
พ.ศ. 2554 – ปัจจุบัน	อาจารย์ประจำสาขาวิชาพลศึกษาและวิทยาศาสตร์ การกีฬา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร