

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวิจัยในครั้งนี้ เป็นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสู่อาเซียนของนิสิตคณะพลศึกษา ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อใช้เป็นข้อมูลในการศึกษาวิเคราะห์ ดังนี้

1. ภาวะผู้นำ
2. แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ
3. แนวคิดการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้
4. องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำตามกรอบแนวความคิดงานวิจัย
5. คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
6. ประชาคมอาเซียน
7. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

#### ภาวะผู้นำ

ปัจจัยที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จที่สำคัญก็คือ ผู้นำ ความสำคัญของผู้นำในแง่ปัจจัยที่ส่งผลต่อความสำเร็จ หรือความเสื่อมขององค์การได้พิสูจน์ให้เห็นจริงอย่างเป็นรูปธรรม นานูส (Nanus. 1992: 21) ได้กล่าวว่า โลกปัจจุบันมีความสับสนซับซ้อนและซับซ้อนมาก มีการเปลี่ยนแปลงและปรับตัวเองตลอดเวลา ซึ่งการเป็นผู้นำในปัจจุบันมีความยากลำบากมากกว่าในยุคก่อนๆ ผู้นำจึงต้องมีคุณสมบัติที่เข้มแข็ง เพื่อที่จะนำพาองค์การให้สามารถอยู่รอดได้ มีความเจริญเติบโต ถ้าปราศจากภาวะผู้นำแล้ว องค์การก็จะเปรียบเสมือนเรือที่ล่องลอยไปในท้องทะเล ปราศจากหางเสือ เข็มทิศ และแผนที่ ซึ่งส่งผลต่อความสิ้นหวังขององค์การด้วย

การบริหารงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพต้องขึ้นอยู่กับผู้นำเป็นสำคัญ ผู้ที่จะเป็นหัวหน้าขององค์การจะต้องมีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งแปลกใหม่ให้เกิดขึ้น รวมทั้งสามารถเข้าใจได้เป็นอย่างดีว่าอะไรคือสิ่งที่องค์การจำเป็นต้องมีและต้องทำเพื่อดำรงรักษาองค์การไว้ และสามารถเผชิญหน้ากับความจริงของโลกยุคสมัยใหม่ที่มักจะเกิดเหตุการณ์ที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วจากปัจจัยสิ่งแวดล้อมทั้งจากภายในและภายนอกองค์การ (วรรณรต แสงมณี. 2538: 20)

ผู้นำมีบทบาทสำคัญในการบริหารงาน นำองค์การให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางไว้ ซึ่งผลงานขององค์การที่ปรากฏออกมาจะเป็นเครื่องแสดงให้เห็นว่า ผู้นำในองค์การนั้นมีพฤติกรรมเป็นอย่างไร

ในกรณีที่ผู้นำจำเป็นต้องเปลี่ยนแปลงองค์การเพื่อให้ทันกับสถานการณ์ในโลกปัจจุบัน ผู้นำขององค์การจะต้องทำการรณรงค์ติดต่อสื่อสารกับผู้ตามให้เข้าใจ และรับทราบวิถีทางและนโยบาย ตลอดจนความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง ทั้งนี้เพื่อกระตุ้นและเสริมสร้างความร่วมมือในการปฏิบัติงานของบุคคลภายในองค์การให้มีประสิทธิภาพ ผู้นำจึงต้องมีความสามารถในการจูงใจคนให้ทำงาน อาจกล่าวได้ว่าผู้นำเป็นทรัพยากรบุคคลที่สำคัญที่สุดขององค์การ ถ้าองค์การใดได้ผู้นำที่มีคุณภาพมาทำหน้าที่เป็นผู้บริหารองค์การนั้นก็ย่อมมีความเจริญรุ่งเรืองก้าวหน้า

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายและคำจำกัดความของภาวะผู้นำและผู้นำ พอสรุปได้ดังนี้

กลูเอ็ค (Glueck. 1980: 460) ให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า เป็นการใช้พฤติกรรมระหว่างบุคคลและกำหนดให้บุคคลอื่นร่วมมือและปฏิบัติงานให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย เป็นกระบวนการในการชักนำบุคคลทั้งหลายในองค์การหรือหน่วยงานให้มีความตั้งใจในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ โดยอาศัยกระบวนการติดต่อสื่อสารหรือความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชา (ผู้นำ) และผู้ใต้บังคับบัญชา (ผู้ตาม)

เบนนิส และนาานุส (Bennis; & Nanus. 1985: 215) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบทบาทสำคัญในการเสริมสร้างความคิดสร้างสรรค์ เป็นสัญลักษณ์ของความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในสังคม ผู้นำเป็นผู้ที่จะนำกลุ่มให้พ้นจากความทุกข์ยาก ขจัดความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในกลุ่ม และฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ จนสามารถบรรลุตามเป้าหมายของสังคมที่วางไว้ได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล

ฟีลด์เลอร์ และการ์เซีย (Fiedler; & Garcia. 1987: 2) กล่าวว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มาจาก การเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง หรือการยกย่องขึ้นมาของกลุ่ม เพื่อให้ทำหน้าที่เป็นผู้ชี้แนะและช่วยเหลือให้กลุ่มประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

เฮอร์เชย์ และบลองชาร์ด (Hersey; & Blanchard. 1988: 86) ให้แนวคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการในการชักจูงให้บุคคลหรือกลุ่มบุคคลทำงานให้บรรลุถึงเป้าหมายตามสภาวะการณ์ที่เป็นอยู่ และการที่ผู้นำมีอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ นี้ จะช่วยให้ผู้นำสามารถปฏิบัติงานซึ่งเขาไม่สามารถปฏิบัติคนเดียวได้เป็นผลสำเร็จ อย่างไรก็ตามอำนาจเหนือบุคคลอื่นๆ ของผู้นำนี้ยังรวมไปถึงการหามาตรการที่จะให้ผู้ตามได้ยอมรับหรือเต็มใจที่จะปฏิบัติตามความประสงค์ของผู้นำด้วย

ดูบริน (DuBrin. 1998: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างความเชื่อมั่น และการสนับสนุนให้เกิดขึ้นระหว่างบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องต่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

โอ เลียร์รี่ (O'Leary. 2000: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หรือการเป็นผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการชักจูงผู้อื่นให้ทำตามในสิ่งที่ตนเองต้องการได้

ดาฟท์ (Daft. 2005: 4) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถของคนที่ เป็นผู้นำในการ ใช้อิทธิพล หรือโน้มน้าวบุคคลอื่นเพื่อนำไปสู่การบรรลุถึงเป้าหมายขององค์การ

ยุกส์ (Yukl. 2006: 2) กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวต่อการ ตัดสินใจของกลุ่ม หรือวัตถุประสงค์ขององค์การ หรือกระบวนการใช้อิทธิพล กระบวนการกระตุ้น พฤติกรรมการทำงานเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ กระบวนการโน้มน้าว หรือใช้อิทธิพลต่อกลุ่ม และ กระบวนการรักษาสภาพกลุ่มและวัฒนธรรมของกลุ่ม

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่ทำให้องค์การประสบความสำเร็จโดยเป็นผู้ที่ มีบทบาทแสดงความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาหรือผู้นำคือบุคคลที่ก่อให้เกิดความ มั่นคงและช่วยเหลือบุคคลต่างๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายของกลุ่ม (DuBrin. 1998: 431)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีบารมี และสามารถตัดสินใจได้เป็นอย่างดี รวมทั้งสามารถกระตุ้น บุคคลอื่นให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ได้ (O'Leary. 2000: 1)

ผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีความตั้งใจต่อการ เปลี่ยนแปลงที่สำคัญและการเปลี่ยนแปลงนั้นสะท้อนจุดมุ่งหมายที่มีร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตาม (Daft. 2005: 5)

ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีอิทธิพลสูงสุดในกลุ่ม และเป็นผู้ที่ต้องปฏิบัติภาระหน้าที่ของ ตำแหน่งผู้นำที่ได้รับมอบหมาย บุคคลอื่นในกลุ่มที่เหลือก็คือผู้ตาม แม้จะเป็นหัวหน้ากลุ่มย่อย หรือ ผู้ช่วยในการปฏิบัติหน้าที่ต่างๆ ก็ตาม (Yukl. 2006: 3-4)

จากความหมายของผู้นำดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่าผู้นำเป็นผู้ที่มีอำนาจโดยตำแหน่งแต่จะ เป็นบุคคลที่มีภาวะผู้นำหรือไม่ จะต้องเป็นผู้ที่มีบารมี นั่นคือการมีความหมายในการชักจูง หรือ ควบคุมพฤติกรรมของบุคคลอื่นให้ปฏิบัติ หรือคิดในแนวทางที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (Daft. 2005: 7) ดังที่ คอตเตอร์ (Kotter. 1999: 26-28) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถ ในการเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงได้ โดยมีผู้นำเป็นผู้สร้างวิสัยทัศน์ เป็นตัวกำกับทิศทางของ องค์การในอนาคต จากนั้นจึงจัดวางคนพร้อมทั้งสื่อความหมายให้เข้าใจวิสัยทัศน์ และสร้างแรงบันดาลใจให้แก่คนเหล่านั้นให้สามารถเอาชนะอุปสรรคเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ที่กำหนดไว้ สอดคล้องกับ โลเรนเซน (Lorenzen. 2007: Online) ที่กล่าวว่า การนิยามความหมายของภาวะผู้นำไม่สามารถ นิยามได้อย่างถูกต้องเพียงความหมายเดียว แต่ขึ้นอยู่กับบุคคล สถานการณ์ และเป้าหมายของการ ดำเนินการ ตัวแปรที่สามารถบอกถึงภาวะผู้นำได้ คือ ผู้นำตามสถานการณ์และผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งจะใช้ผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับสถานที่ เหตุการณ์ และบุคคล

นักวิชาการภายในประเทศไทยบางท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่มี ศักยภาพในการสร้างและกระทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การดำเนินไปสู่ความสำเร็จ และมีความสามารถ

ในการกระตุ้นให้ทุกคนอยู่ด้วยกันได้ทำงานให้เกิดผลสูงสุด สร้างพันธมิตรทั้งภายในและภายนอก สื่อสารกับทุกคนด้วยความรู้สึกที่ดีต่อกัน รวมทั้งเป็นผู้มีทักษะทางการบริหารจัดการเพื่อให้เกิดผลสัมฤทธิ์ของงานสูงสุด ภายใต้สภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไป จากผลที่เกิดจากความก้าวหน้าทางเทคโนโลยี โลกของข้อมูลข่าวสาร สภาพการแข่งขันที่ไร้พรมแดน มีความสามารถในการเตรียมผู้อื่นให้มีลักษณะผู้นำที่เหมาะสมกับยุคปฏิรูปต่อไป (เทือน ทองแก้ว, 2550: ออนไลน์) นอกจากนี้ นักวิชาการทางการศึกษาอิสระ จีระ หงส์ลดารมภ์ (2550: ออนไลน์) ได้บรรยายเรื่อง “ภาวะผู้นำเยาวชน” โครงการค่ายความรู้ (Knowledge Camping) ซึ่งเป็นการเรียนนอกแบบ ให้เด็กได้เรียนรู้ถึงการเมือง เศรษฐกิจ สังคม ในชีวิตจริง และให้โจทย์นำไปคิดต่อ คือ อนาคตของประเทศไทยในอีก 15 ปีข้างหน้า จะเป็นอย่างไร และอีก 15 ปี ข้างหน้า ตัวเราจะเป็นอย่างไร ซึ่งเป็นการกระตุ้นให้เด็กได้กำหนดเป้าหมายของตัวเอง ซึ่งท่านได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ คือ การเป็นคนมีคุณธรรม จริยธรรม มีการใฝ่รู้ตลอดเวลา มีวินัย ทำงานเป็นทีม มองอนาคต และมีมารยาทในสังคม รักษาวัฒนธรรมไทย

เป็นที่ยอมรับกันว่าบุคคลที่มีความสำคัญอย่างยิ่งในทุกๆ ระดับของสังคม คือ ผู้นำ ผู้นำเป็น ผู้ที่มีความสำคัญต่อความอยู่รอด สวัสดิภาพ และสันติสุขของสังคมและประเทศชาติทั้งหมด นอกจากนี้ ผู้นำมีความสำคัญอย่างมากต่อการพัฒนาองค์การและการจัดการในทุกระดับ ทั้งในระดับโลก ระดับประเทศ หรือระดับท้องถิ่น ในระดับองค์การมีการยอมรับกันว่าความสำเร็จขององค์การ ไม่ว่าจะ เรียกว่าเป็นการบริหารที่มุ่งผลสัมฤทธิ์ (Results-based Management) ประสิทธิภาพหรือประสิทธิผล ล้วนแต่ขึ้นอยู่กับภูมิปัญญา ความคิดอ่านและแนวปฏิบัติที่สร้างสรรค์ของผู้นำขององค์การ ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยที่พบว่า ภาวะผู้นำสัมพันธ์กับประสิทธิผลของงาน และภาวะผู้นำมีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์การ (สำนักงานคณะกรรมการศึกษาขั้นพื้นฐาน และสถาบันพัฒนาครู คณาจารย์ และบุคลากรทางการศึกษา, 2550: 2)

ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ผู้นำ หมายถึง บุคคลที่มีความสามารถในการนำองค์กร เป็นผู้มีความตั้งใจ มุ่งมั่น เสียสละ อดทน เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถผลักดันสิ่งใหม่ๆ ให้เกิดขึ้นในองค์กรได้ ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสามารถในการนำตนเองและผู้อื่น ให้มีคุณธรรม จริยธรรม มีการใฝ่รู้ตลอดเวลา มีวินัย ทำงานเป็นทีม มีมารยาทในสังคม รู้จักแก้ไขปัญหา การใช้ชีวิตอย่างมีเป้าหมาย มีความอดทน และมีศักยภาพในตนเอง กล่าวที่จะเป็นผู้นำ สามารถชักจูงให้ผู้อื่นทำงานเป็นทีมไปสู่ความสำเร็จได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

### องค์ประกอบของผู้นำ

แนวความคิดของคุนทซ์ และเวห์ริช (Koontz; & Wehrich, 1994: 121) ได้เสนอคิดว่า ทักษะของภาวะผู้นำจะต้องประกอบด้วยสิ่งต่อไปนี้

1. ความสามารถในการใช้อำนาจ (Power) เป็นความสามารถของบุคคลหรือกลุ่มที่จะทำหรือมีอิทธิพลทำให้บุคคล หรือกลุ่มอื่นๆ กระทำตาม
2. ความเข้าใจในธรรมชาติของคนในด้านความต้องการของมนุษย์ และความสามารถในการจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานด้วยความเต็มใจ
3. การกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาแสดงความสามารถ หรือใช้ศักยภาพที่มีอยู่อย่างเต็มที่เป็นการสนับสนุนให้เกิดความจงรักภักดี การอุทิศตนเพื่อสนับสนุนความต้องการผู้นำ
4. มีความสามารถในการเลือกรูปแบบของภาวะผู้นำ และสามารถสร้างบรรยากาศที่จะนำไปสู่การพัฒนา และบรรยากาศที่ดีในการทำงาน

นอกจากนั้น คูนท์ซ์ และเวห์ริช (Koontz; & Wehrich. 1994: 152-153) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมว่า สำหรับการเป็นผู้ผู้นำที่ดีนั้นอย่างน้อยที่สุดต้องมีองค์ประกอบในการสร้างความเข้าใจ และเรียนรู้ที่สำคัญๆ 3 ประการ คือ

1. ความสามารถในการเข้าใจถึงสภาพและความแตกต่างของมนุษย์ มนุษย์แต่ละคนย่อมมีความแตกต่างกัน ทั้งทางด้านบุคลิกภาพ สติปัญญา ฐานะความเป็นอยู่ ซึ่งความแตกต่างนั้นเกิดมาจากสาเหตุหลายประการ โดยปกติแล้วความต้องการและความพึงพอใจของมนุษย์จะมีความสัมพันธ์กับสภาพและความเป็นอยู่ของบุคคลนั้น ฉะนั้นจึงเป็นหน้าที่สำคัญของผู้นำที่ต้องพยายามสนองตอบความต้องการหรือความพึงพอใจขั้นต่ำสุดของบุคคลเหล่านั้นให้ได้ ทั้งนี้เพื่อให้การอยู่ร่วมกันเป็นไปด้วยความสงบสุข และมีการปฏิบัติงานอย่างมีประสิทธิภาพ

2. ความสามารถในการชักจูงและให้กำลังใจในการปฏิบัติงาน หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานได้ใช้ความสามารถอย่างเต็มที่ อย่างไรก็ตามก็กำลังใจของผู้ร่วมงานจะดีได้นั้น นอกจากจะขึ้นอยู่กับ การชักจูงของหัวหน้าหรือผู้นำแล้ว ยังต้องขึ้นอยู่กับประพฤติกรรมของหัวหน้าหรือผู้นำด้วยความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียรของผู้นำ ย่อมทำให้ผู้ร่วมงานมีความเชื่อถือ และปฏิบัติตาม

3. ความสามารถในการแสดงพฤติกรรมกรรมการบริหาร หมายถึง ลักษณะการบริหารงานในรูปแบบต่างๆ ที่ผู้นำจะต้องใช้ให้สอดคล้องกับเหตุการณ์ เวลา และสภาพของบุคคลในหน่วยงาน การมีพฤติกรรมกรรมการบริหารงานที่เหมาะสม ย่อมสร้างความพึงพอใจให้แก่ผู้ตาม และทำให้บรรยากาศของการทำงานเป็นไปในลักษณะที่ดี

เซงเกอร์ และโฟล์คแมน (Zenger; & Folkman. 2002: 53-55) ได้ให้ข้อคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของผู้นำว่าต้องประกอบไปด้วย 5 ส่วน ดังนี้

1. ความสามารถส่วนตัว (Personal Capability)
2. ความมุ่งมั่นในผลงาน (Focus on Results)
3. การนำองค์การไปสู่การเปลี่ยนแปลง (Leading Organization Change)

#### 4. ทักษะส่วนตัวของผู้นำ (Interpersonal Skills)

#### 5. บุคลิกภาพส่วนตัวของผู้นำ (Character)

พระธรรมปิฎก (ประยุทธ์ ปยุตโต) ได้เสนอความคิดเห็นที่น่าสนใจเกี่ยวกับองค์ประกอบที่จะก่อให้เกิดความเป็นผู้นำว่าจะต้องประกอบด้วยองค์ประกอบ (พระธรรมปิฎก. 2541: 5) ดังนี้

1. ตัวผู้นำ จะต้องมีความสมบูรณ์ภายในตนเองเป็นจุดเริ่ม และเป็นแกนกลางไว้
2. ผู้นำ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับผู้ตาม ในทางพุทธศาสนาจะใช้คำว่า “ผู้ร่วมไปด้วย”
3. จุดหมายของผู้นำจะต้องชัดเจนแน่นอน
4. หลักการและวิธีการเพื่อที่จะนำไปสู่ผลสำเร็จหรือบรรลุจุดหมาย
5. สิ่งที่จะทำโยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสิ่งที่จะทำ
6. สถานการณ์ โยงด้วยคุณสมบัติที่สัมพันธ์กับสภาพแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ ซึ่งอยู่ภายนอกกว่าทำอะไรจะผ่านไปได้ด้วยดี ในท่ามกลางสังคม สิ่งแวดล้อม หรือสิ่งที่ประสบ

#### สาเหตุของการเป็นผู้นำ

สาเหตุของการเป็นผู้นำมีหลายสาเหตุ ซึ่งในอดีตมักจะกล่าวว่า ผู้นำมีมาแต่กำเนิด จะสร้างขึ้นมาใหม่ไม่ได้ เกิดขึ้นเฉพาะตัว เกิดจากการฝึกฝน ฝึกอบรม จากประสบการณ์ หรือจากสภาพแวดล้อม ไม่ได้ แต่ในปัจจุบันเชื่อว่า เราสามารถจะสร้างผู้นำขึ้นมาได้ โดยมีการศึกษาลักษณะสำคัญทั้งทางกายและทางจิตใจของบุคคลสำคัญของโลก แล้วมาประมวลเป็นหลักเกณฑ์สำหรับผู้ที่จะเป็นผู้นำต่อไปในอนาคต

สำหรับแหล่งที่มาของผู้นำ การยินยอมให้เป็นผู้นำอาจมาจากหลายสาเหตุ ซึ่ง ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 37) ได้กล่าวไว้ดังนี้

1. การเป็นผู้นำโดยกำเนิด (The Born Leader) บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยแท้ซึ่งถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคลที่ได้รับมาจากชาติปางก่อน เช่น ผู้นำทางศาสนา ผู้นำประเทศ ทายาทผู้สืบสกุลเจ้าของกิจการธุรกิจที่มั่นคง เป็นต้น
2. การเป็นผู้นำโดยความเห็นชอบของหมู่คณะ (The Group Selected Leader) คือ บุคคลที่มีคุณลักษณะที่ดีเด่นจนได้รับความเชื่อถือศรัทธาจากกลุ่มหรือหมู่คณะให้เป็นผู้นำ บางทีเรียกว่าผู้นำตามบทบาทหน้าที่ (Function Leader) เช่น ผู้นำที่ชนะการเลือกตั้งได้รับความเห็นชอบให้เป็นผู้นำรัฐบาล และผู้นำฝ่ายค้าน เป็นต้น
3. การเป็นผู้นำโดยได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจ (The Leader Appointed Form Above) บางทีเรียกว่า ผู้นำอย่างเป็นทางการ (Official Leader) ผู้นำประเภทนี้อาจจะมีความรู้

ความสามารถดีหรือไม่ดีก็ได้ เพราะการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำขึ้นอยู่กับผู้บังคับบัญชา หรือผู้มีอำนาจแต่งตั้งขึ้นมาตามระบบคุณธรรม หรือระบบอุปถัมภ์เท่านั้น

4. การเป็นผู้นำโดยการนำตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ หรือแต่งตั้งตนเอง ซึ่งมีโอกาสจะเป็นได้ด้วยวิธีการต่อไปนี้

4.1 ด้วยการใช้กำลัง (Force)

4.2 ด้วยความเจนจัด (Technical Skill) ด้วยความรู้ ความชำนาญ หรือความมีประสบการณ์ของตนเอง (Experience)

4.3 ด้วยการได้รับการฝึกฝนอบรม และศึกษามาอย่างดีเป็นการเฉพาะสาขา

พิชาภพ พันธุ์แพ (2554: 16-17) ได้พูดถึงสาเหตุของการเป็นผู้นำ ดังนี้

1. เป็นผู้นำโดยกำเนิด (The Born Leader) บุคคลประเภทนี้เกิดมาเพื่อเป็นผู้นำ โดยแท้ ถือว่าเป็นอัจฉริยะบุคคล เช่น ศาสตรา และผู้นำทางการเมือง รวมถึงกษัตริย์ที่สืบสันตติวงศ์ ผู้ที่จะเป็นผู้นำโดยวิธีนี้มักเกิดในครอบครัว หรือตระกูลที่มีฐานะดี และชื่อเสียงโด่งดัง ซึ่งอาจเป็นชนชั้นนำในสังคม ด้านเศรษฐกิจ การเมือง สังคม ด้านใดด้านหนึ่ง หรือหลายด้าน

2. ผู้นำที่สร้างตนเอง (Self-Constituted Leader) เป็นผู้นำที่ผลักดันตนเองโดยมีบุคลิกภาพและลักษณะอันเข้มแข็ง ความก้าวหน้า ทะเยอทะยานให้บรรลุผลสำเร็จ เพื่อให้ได้ผลงานที่ดีเด่น เป็นที่รู้จักแก่คนทั่วไป ผู้นำที่นำตนเองขึ้นมา ถ้าขาดคุณสมบัติของผู้นำที่ดีก็จะไม่ได้รับความศรัทธา บางครั้งอาจประสบความล้มเหลว การสร้างตนเองอาจทำได้โดย

2.1 การใช้กำลัง เพื่อสถาปนาตนเองขึ้นมาเป็นผู้นำ เป็นผู้นำที่ต้องการอำนาจมากและไม่สิ้นสุด ต้องการให้ผู้อื่นเชื่อฟัง

2.2 ด้วยประสบการณ์ ความรู้ความชำนาญตนเอง เป็นผู้มีความรู้ ความชำนาญ และเชี่ยวชาญอย่างมากในสาขาใดสาขาหนึ่งจนได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา ยกย่อง และได้รับแต่งตั้งให้เป็นผู้บริหาร

2.3 ด้วยการได้รับการศึกษาและฝึกอบรม การที่ได้รับการแต่งตั้งให้เป็นผู้นำ เป็นเพราะมีคุณสมบัติครบถ้วน จากการได้รับการฝึกอบรม

3. ผู้นำซึ่งเลือกโดยหมู่คณะ (The Group Selected Leader) ผู้นำประเภทนี้จะมีความสามารถเฉพาะอย่าง มีคุณสมบัติ บุคลิกลักษณะเป็นที่นิยมชมชอบ มีมนุษยสัมพันธ์ดี มีคุณลักษณะดีเด่น ได้รับความเชื่อถือ ศรัทธา ไว้วางใจจากหมู่คณะ

4. ผู้นำที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนือ (The Leader Appointed from Above) ผู้ที่ได้รับการแต่งตั้งจากผู้มีอำนาจเหนืออาจเป็นผู้ที่มีความรู้ความสามารถ หรืออาจไม่มีก็ได้ เนื่องจากผู้มีอำนาจเหนืออาจเมตตาอุปถัมภ์ผู้นำแบบนั้น

## รูปแบบของผู้นำ

รูปแบบของผู้นำนั้นมีนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการในประเทศได้ศึกษา และได้ประมวลความรู้ในเรื่องรูปแบบของผู้นำตามความแตกต่างตามลักษณะของพฤติกรรม ลักษณะการใช้ อำนาจ ดังนี้

### 1. แบ่งตามลักษณะของพฤติกรรม

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 39-40) ได้แบ่งผู้นำตามลักษณะของพฤติกรรมออกได้ เป็น 3 ประเภท คือ

1.1 ผู้นำที่มุ่งแต่งงานเป็นสำคัญ (Single Leadership Pattern) มีลักษณะ พฤติกรรมแสดงออกเป็นแบบเผด็จการ หรือแบบอัตนนิยม คือ ผู้นำจะเป็นผู้วางแผน วินิจฉัย และสั่งการ โดยอาศัยการแบ่งหน้าที่การทำงานความรับผิดชอบระหว่างหัวหน้าระดับต่างๆ กับบุคคลอื่นๆ ที่จะต้อง รับผิดชอบในงานนั้นๆ เพื่อให้งานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ

1.2 ผู้นำที่ตระหนักถึงผลงานและความพอใจของทุกฝ่าย (Leadership Sharing Pattern) เป็นหัวหน้างานที่มีพฤติกรรมแบบประชาธิปไตย คือ ผู้นำอาศัยความพึงพอใจของแต่ละคน ในการทำงาน คือ ให้ทุกคนมีส่วนร่วมงานในการวางแผน แม้กระทั่งการวินิจฉัยและการสั่งการ การ ร่วมกันรับผิดชอบในผลสำเร็จของงานเป็นกลุ่ม

1.3 ผู้นำที่ถือว่าประสิทธิภาพของการทำงานสูงขึ้นได้เนื่องจากแรงเสริม (Leadership Reinforcement Pattern) คือ ผู้นำที่นิยมการให้สินจ้างรางวัลแก่ผู้ร่วมงาน เพื่อให้งาน สำเร็จตามเป้าหมาย การให้สินจ้างรางวัลอาจเป็นการชมเชยยกย่องให้กำลังใจ การทักทาย การไต่ถาม ทุกข์สุขก็ได้มีใช้เป็นวัตฤสิ่งของเสมอไป

### 2. แบ่งตามลักษณะการใช้อำนาจของผู้นำ

นิตย สัมมาพันธ์ (2548: 36-38) ได้แบ่งภาวะผู้นำตามลักษณะการบริหารงาน โดยเน้นลักษณะการใช้อำนาจหน้าที่และความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ดังต่อไปนี้

2.1 แบบอิตตาธิปไตย (Autocratic Style) ผู้นำแบบนี้มีความเชื่อมั่นในตนเอง มาก ถือตนเป็นใหญ่และเป็นศูนย์กลางของกลุ่ม ใช้อำนาจวินิจฉัยและสั่งการโดยพลการ ไม่ต้องการให้ มีการคัดค้านไต่ถามหรือออกความเห็น ไม่ต้องการมอบอำนาจให้แก่ผู้ใดในองค์การ เป็นผู้นำที่ต้องการ ความรับผิดชอบแต่เพียงผู้เดียว มีสภาพเป็นเจ้านายของผู้ร่วมงาน

2.2 แบบประชาธิปไตย (Democratic Style) ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานให้ผู้ร่วมงาน ได้ออกความคิดเห็น ได้มีโอกาสคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ได้มีบทบาทเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ผู้นำจะไม่ ตัดสินใจโดยพลการแต่จะมีการประชุมปรึกษาหารือ ยอมรับในความคิดเห็นของคนอื่น การตัดสินใจ

และการสั่งการจะได้รับกรวินิจฉัยโดยใช้ปัญญา ดำเนินการด้วยความยุติธรรม สนับสนุนให้มีการคิด ปฏิบัติงานร่วมกัน ยึดหลักธรรม 3 ประการ ได้แก่ คารวะธรรม สามัคคีธรรม และปัญญาธรรม

**2.3 แบบเสรีนิยม (Laissez-faire Style)** ผู้นำแบบนี้มีลักษณะเน้นเสรีภาพแก่ผู้ร่วมงาน ผู้นำจะอยู่ในฐานะผู้อำนวยความสะดวก โดยจัดแบ่งอำนาจและหน้าที่ ให้ผู้ร่วมงานได้ใช้อำนาจอย่างเต็มที่ และให้ผู้ร่วมงานดำเนินงานและรับผิดชอบเอาเอง ผู้นำแบบนี้จะทำหน้าที่ในฐานะรับทราบและลงนามแล้วผ่านเรื่องไปเท่านั้น เป็นผู้นำที่ผู้ร่วมงานมีความสะดวกสบายในการดำเนินงานทุกอย่าง กล่าวคือมีเสรีภาพเต็มที่

### 3. แบ่งตามปรัชญาในการทำงาน

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2547: 157) ได้แยกประเภทหรือรูปแบบผู้นำ โดยพิจารณาจากปรัชญาในการทำงานตามลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

**3.1 แบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นงาน** คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญกับงานเป็นหลักโดยพฤติกรรมของผู้นำจะให้ความสำคัญต่องานที่ทำ คนทำงานจะเป็นเพียงเครื่องมือชนิดหนึ่งที่จะมุ่งให้ งานสำเร็จตามเป้าหมาย มีการควบคุมผู้อื่นอย่างใกล้ชิด เพื่อป้องกันความเสียหายที่อาจจะเกิดขึ้นในหน่วยงาน ผู้นำจะมีอำนาจในการตัดสินใจเพียงคนเดียว ผู้อื่นไม่มีสิทธิและมีส่วนร่วมในการตัดสินใจแก้ปัญหาต่างๆ ของหน่วยงานเลย

**3.2 แบบภาวะผู้นำมุ่งเน้นความสัมพันธ์** คือ ผู้นำจะให้ความสำคัญต่อคนเป็นหลัก โดยพฤติกรรมของผู้นำจะมองเห็นคุณค่าของคน ดูแลความทุกข์สุขของผู้อื่น ให้ความสำคัญ ความพึงพอใจในการทำงานของผู้อื่น คอยแนะนำช่วยเหลือ และสนับสนุนผู้อื่นให้ทำงานสำเร็จ ไม่ควบคุม การปฏิบัติงานของผู้อื่นมากเกินไป นอกจากนี้ผู้นำเปิดโอกาสให้ผู้อื่นมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ แสดง ความสามารถของผู้อื่น มีการมอบหมายงานให้เหมาะสมกับความสามารถของผู้อื่น และผู้อื่นมีอิสระ ในการตัดสินใจทำงานด้วยตนเอง

## แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ได้มีการวิจัยศึกษาค้นคว้าเพื่อเป็นแนวทางในการสร้าง กรอบคุณลักษณะและพฤติกรรมภาวะผู้นำ มีดังต่อไปนี้

### ทฤษฎีคุณลักษณะ (Trait Theories)

ในช่วงปี ค.ศ. 1920-1930 งานวิจัยเรื่องภาวะผู้นำได้พยายามมุ่งความสนใจไปที่เรื่อง คุณลักษณะ เพื่ออธิบายถึงความแตกต่างระหว่างผู้นำและบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ ทฤษฎีนี้มุ่งเน้นว่าผู้นำที่มี ประสิทธิภาพคืออะไร ไม่ใช่ว่าจะทำอย่างไรถึงจะนำอย่างมีประสิทธิภาพ ทฤษฎีนี้สันนิษฐานว่า ลักษณะทางกายภาพ (Physical) สังคม (Social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (Personal

Characteristics) เป็นการสืบทอด (Inherent) ในตัวผู้นำ ซึ่งคุณลักษณะนี้ ได้แก่ ความสูง พละกำลัง ลักษณะท่าทาง ความรู้ สติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ ความสมดุลทางอารมณ์และจิตใจ ความกระตือรือร้น การเข้าสังคม และความเป็นมิตร เป็นต้น หรืออาจกล่าวได้ว่า ผู้นำที่ครอบครองคุณลักษณะที่ชัดเจนนี้ จะส่งผลให้เขาขึ้นอยู่กับบุคคลอื่นๆ เพราะคุณลักษณะต่างๆ เหล่านี้จะเป็นตัวกำหนดในการคัดเลือกบุคคลที่เหมาะสมเพื่อมาดำรงตำแหน่งผู้นำ หรืออาจสรุปได้ว่าความมีประสิทธิภาพของผู้นำมาจากความแตกต่างกันทางคุณลักษณะทางด้านร่างกาย (Physical Characteristics) และจิตใจ (Psychological Characteristics)

ทฤษฎีคุณลักษณะพยายามที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะต่างๆ เพื่อช่วยในการคัดเลือกผู้นำ หลังจากที่คุณลักษณะมีส่วนเกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำในหลายๆ สถานการณ์ วิธีการนี้ส่งเสริมการใช้แบบทดสอบ และการสอบสัมภาษณ์ในการคัดเลือกผู้จัดการ โดยสัมภาษณ์พยายามที่จะจับคู่กับคุณลักษณะ และบุคลิกลักษณะของผู้สมัครกับตำแหน่งงาน เช่น ผู้สัมภาษณ์มักพยายามที่จะประเมินว่า ผู้สมัครมีความสามารถที่ดีเพียงพอหรือไม่ต่อการทำงานร่วมกับผู้อื่น เป็นต้น

งานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ได้ถูกนำเสนอเป็นอย่างมากในช่วงปี ค.ศ. 1920-1950 แต่งานวิจัยในช่วงหลังก็ได้พยายามที่จะเปรียบเทียบคุณลักษณะของบุคคลที่เป็นผู้นำกับบุคคลที่เป็นผู้ตาม และบ่งชี้ถึงคุณลักษณะและคุณสมบัติที่ผู้นำเหล่านั้น มีงานวิจัยเปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้นำกับบุคคลที่ไม่ใช่ผู้นำ พบว่า ผู้นำมีแนวโน้มที่มีความฉลาดมากกว่า มีความมั่นใจ และเป็นมิตรมากกว่า รวมทั้งมีความต้องการเรื่องอำนาจมากกว่า อย่างไรก็ตามงานวิจัยไม่พบการรวมกันอย่างเฉพาะเจาะจงของคุณลักษณะที่สร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำและผู้ตาม อีกประการคืองานวิจัยไม่สามารถชี้ให้เห็นได้ว่า คุณลักษณะเฉพาะใดที่สามารถสร้างความแตกต่างระหว่างผู้นำที่มีประสิทธิภาพกับผู้นำที่ไร้ประสิทธิภาพ (Mosley, Pietri; & Megginson. 1995: 125-128)

สต็อกคิลล์ (Stogdill. 1974) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะที่สำคัญหลายประการที่เกี่ยวข้องกับการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ทักษะทางสังคม การมีปฏิสัมพันธ์ ทักษะทางด้านเทคนิค ทักษะทางการบริหาร และควมมีประสิทธิภาพของการเป็นผู้นำ คุณลักษณะเฉพาะที่มีความสำคัญต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ มีดังนี้

1. ความสามารถในการบังคับบัญชา (Supervisory Ability)
2. ความต้องการในการบรรลุเป้าหมายในอาชีพ (Need for Occupational Achievement)
3. ความฉลาด (Intelligence)
4. การกล้าตัดสินใจ (Decisiveness)
5. ความเชื่อถือในตัวเอง (Self-Assurance)

## 6. ความคิดริเริ่ม (Initiative)

จากการประมวลเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำจากนักวิชาการต่างๆ จึงขอนำเสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้นำ ดังนี้

สต็อกคิลล์ (Stogdill, 1974: 62-65) พบว่า ผู้นำที่พึงประสงค์นั้นควรมีคุณลักษณะภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีเชาว์ปัญญาดี (Intelligence) มีความเฉลียวฉลาด และมีความคิดอ่านที่เฉียบแหลม
2. มีนิสัยรักการศึกษาค้นคว้า (Scholarship) รักการแสวงหาความรู้ ติดตามความก้าวหน้าทางวิชาการ หรือในสาขาวิชาที่เกี่ยวข้องกับงานที่ทำอยู่เสมอ ทำให้ความรู้ทันสมัยและกว้างขวาง
3. เป็นที่พึ่งในเรื่องที่ตนรับผิดชอบได้ (Dependability) มีความเข้าใจอย่างลึกซึ้งในงานที่ทำ โดยศึกษาหาความรู้ในงานที่ทำอยู่เสมอจนสามารถให้คำปรึกษาแนะนำผู้อื่นได้
4. มีส่วนร่วมในกิจกรรมและงานสังคม (Activity and Social Participation) ไม่เป็นคนเก็บตัว มีความกระตือรือร้นที่จะร่วมกิจกรรมและสังคมกับกลุ่ม สามารถเข้ากับคนทุกชั้น มีมารยาทสังคมที่ดี
5. มีฐานะทางเศรษฐกิจสังคม (Socioeconomic Status) มีฐานะพอเลี้ยงตนเองให้อยู่ในระดับเดียวกันหรือดีกว่ากลุ่ม ไม่เป็นผู้มีหนี้สิน หรือหยิบยืมเพื่อนร่วมงาน จนทำให้ฐานะตำแหน่งทางสังคมต่ำลง
6. ความสามารถในการเข้าสังคม (Sociability) เข้ากับคนได้ดีทุกระดับโดยปราศจากอาการหวาดกลัว รู้จิตวิทยาในการสนทนา ปรับตัวให้เข้ากับคนอื่นได้และมีมารยาทสังคมที่ดี
7. มีความคิดริเริ่ม (Initiative) สามารถที่จะริเริ่มสิ่งใหม่ให้เกิดประโยชน์แก่หน่วยงาน มีจินตนาการที่จะสามารถนำไปประยุกต์ให้เกิดประโยชน์แก่ส่วนรวมได้
8. รู้วิธีการทำงาน (Knowing how to get things done) รู้หลักในการทำงาน รู้เรื่องที่ทำอย่างแจ่มชัด และสามารถทำให้งานเสร็จได้เร็ว มีคุณภาพ
9. มีความอดทน ทนต่อความยากลำบาก (Persistence) ทนงานหนักและยุ่งยากได้ ทนต่อปัญหาอุปสรรคโดยไม่เสียกำลังใจ
10. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confidence) มีความเข้าใจในขอบเขตความสามารถของตนเอง หมั่นศึกษาหาความรู้เสริมคุณค่าของตนเองให้เป็นผู้ที่มีความสามารถ มีความเชื่อมั่นที่จะทำงานให้สำเร็จ

### 11. มีความสามารถในการวิเคราะห์คาดการณ์ข้างหน้าได้ (Alertness and Insight)

เป็นผู้ที่มีความกระตือรือร้น คล่องแคล่ว ว่องไว

### 12. ให้ความร่วมมือกับหมู่คณะ (Cooperativeness) ทำตัวเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม

และให้ความร่วมมือในการทำงาน

### 13. เป็นผู้มีชื่อเสียงกว้างขวาง (Popularity) มีผลงานเป็นที่ประจักษ์ และเป็นที่รู้จัก

ของคนทั่วไปโดยเฉพาะในเรื่องเกี่ยวกับหน้าที่การงาน

### 14. มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลงและคิดสิ่งใหม่ๆ (Adaptability) เป็นผู้มีนิสัย

รักการเปลี่ยนแปลงให้เกิดผลดีต่อหมู่คณะ มีความสามารถในการประยุกต์และดัดแปลงสิ่งต่างๆ ให้เกิดคุณค่าเสมอ

มารริเนอร์ (Marriner, 1980) ได้สรุปถึงคุณลักษณะของภาวะผู้นำ ดังนี้

1. มีสติปัญญาสูงกว่าบุคคลที่เขานำอยู่
2. มีความคิดริเริ่ม สามารถคิดและทำสิ่งที่เป็นประโยชน์
3. มีความคิดสร้างสรรค์ โดยสามารถตระหนักและคิดค้นวิธีการแก้ปัญหาที่ดีที่สุด

เหมาะสมกับสภาพข้อเท็จจริง

4. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ โดยมีอารมณ์ที่มั่นคง มีทิศทางและจุดมุ่งหมาย
5. มีทักษะในการสื่อสาร
6. มีความสามารถชักจูงบุคคลอื่นให้ปฏิบัติตามโดยการให้ข้อเสนอแนะให้ข้อมูล

ไกล่เกลี่ยปัญหาข้อขัดแย้งได้

7. ผู้นำต้องรับรู้บุคคลที่เป็นมิตรหรือศัตรู พร้อมทั้งบรรจุตำแหน่งที่เหมาะสม
8. ผู้นำจะต้องเข้าร่วมกิจกรรมทางสังคม และเข้ากับบุคคลทุกกลุ่มและทุกประเภทได้

คอตเตอร์ (Kotter, 1998) ได้ศึกษาวิจัยเชิงลึกเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบ

ผลสำเร็จ พบว่า ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมีลักษณะ 6 ประการ ดังนี้

1. ลักษณะด้านแรงจูงใจ (Motives/Needs) ประกอบด้วย
  - 1.1 ชอบอำนาจ (Liked Power)
  - 1.2 ชอบความสำเร็จ (Liked Achievement)
  - 1.3 มีความทะเยอทะยาน (Ambitious)
2. ลักษณะด้านอารมณ์ (Temperament) ประกอบด้วย
  - 2.1 มีความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotionally Stable)
  - 2.2 เป็นคนมองโลกในแง่ดี (Optimistic)

3. ลักษณะด้านความคิด (Cognitive) ประกอบด้วย
    - 3.1 ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป (Above-Average Intelligence)
    - 3.2 มีความสามารถในการวิเคราะห์จากระดับปานกลางถึงมาก (Analytically)
    - 3.3 มีความสามารถในการหยั่งรู้ในระดับมาก (Intuitively)
  4. ลักษณะด้านบุคลิกภาพ (Interpersonal) ประกอบด้วย
    - 4.1 มีรูปลักษณ์ที่ดีและเป็นที่ยึดดูใจแก่ผู้พบเห็น (Personable)
    - 4.2 มองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง (Broad)
  5. ลักษณะด้านความรู้ (Knowledge) ประกอบด้วย
    - 5.1 มีความรู้เกี่ยวกับสิ่งที่ตนปฏิบัติ (Business)
    - 5.2 มีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตน (Organization)
  6. ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ (Relationship) ประกอบด้วย
    - 6.1 สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ
    - 6.2 สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์การประเภทเดียวกัน
- นอลท์ (Nolte, 1996: 385-398) ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นๆ ไว้ ดังนี้
1. มีมนุษยสัมพันธ์
  2. มีจิตใจกว้างขวาง
  3. มีวิธีดำเนินงานอย่างฉลาด
  4. มีความเป็นประชาธิปไตย
  5. มีความสามารถในการแก้ปัญหา
  6. เป็นที่ศรัทธาของคนทั่วไป
  7. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์
  8. ยอมรับในความผิดพลาด
  9. มีความมั่นใจ มีอารมณ์มั่นคง
  10. ตั้งใจทำงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวม
  11. มีความสามารถในการสื่อสาร
  12. รู้จักสร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน
  13. เปิดโอกาสให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น
  14. เป็นคนทันต่อเหตุการณ์อยู่เสมอ
  15. เป็นคนกระฉับกระเฉงว่องไว

บาร์นาร์ด (Barnard. 1998: 108) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับลักษณะภาวะผู้นำที่เด่นๆ ไว้ ดังนี้

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

ดูบริน (DuBrin. 1998: 26-35) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่น
2. มีความน่าไว้วางใจ
3. เป็นคนกล้าแสดงออก และมีการแสดงออกที่เหมาะสม
4. มีความมั่นคงทางอารมณ์
5. มีความกระตือรือร้น
6. มีอารมณ์ขัน
7. มีความเอื้ออาทร
8. มีความอดทนสูง
9. รู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน
10. มีความคิดริเริ่ม
11. มีความเข้าใจและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น
12. มีความสามารถในการยืดหยุ่นและการปรับตัว
13. มีความกล้าหาญ

ยुकส์ (Yukl. 2006) ได้ประมวลงานวิจัยพร้อมกับสรุปคุณลักษณะและทักษะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ดังนี้

คุณลักษณะของภาวะผู้นำที่ประสบความสำเร็จ ประกอบด้วย

1. ปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ (Adaptable)
2. มีความจับไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม (Alert)
3. เป็นผู้ที่มีความทะเยอทะยาน (Ambitious) และมุ่งทำงานเพื่อความสำเร็จ (Achievement Oriented)
4. ทำงานเชิงรุก (Assertive)
5. เป็นผู้ที่ให้ความร่วมมือกับผู้อื่นได้ (Cooperative)
6. มีความสามารถในการตัดสินใจ (Decisive)

7. เป็นผู้ที่เป็นที่พึ่งของผู้อื่นได้ (Dependable)
8. มีความสามารถในการครอบงำผู้อื่น (Dominant)
9. เป็นผู้ที่มีพลังสูง (Energetic)
10. เป็นผู้ที่ยืนหยัดในการทำงาน (Persistent)
11. มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-Confident)
12. อดทนต่อแรงกดดัน (Tolerant of Stress)
13. เต็มใจที่จะรับผิดชอบ (Willing to Assume Responsibility)

ดาฟท์ (Daft. 2011: 88-92) กล่าวว่า คนส่วนใหญ่มักใช้คำว่า บุคลิกภาพ (Personality) แทนคำว่าคุณลักษณะ (Trait) จากการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำจำนวนมากของนักวิชาการ พบว่าคุณลักษณะของผู้นำเหล่านั้นสามารถแยกออกเป็นบุคลิกภาพได้ 5 กลุ่ม เรียกว่า “มิติ 5 ประการทางบุคลิกภาพที่โดดเด่น” (Big Five Personality Dimensions) ซึ่งมิติ 5 ประการ ทางบุคลิกภาพที่โดดเด่นของผู้นำประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการเข้าสังคมและการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่น (Extraversion) รวมถึงปรารถนาในการควบคุม ใช้อิทธิพลเหนือผู้อื่น (Dominance)
2. ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่นได้ (Agreeableness) โดยบุคคลแบบนี้จะมีลักษณะเป็นอารมณ์ดี ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี เห็นอกเห็นใจผู้อื่น และน่าเชื่อถือ
3. การทำงานด้วยความรับผิดชอบด้วยความรู้สึกด้านดี (Conscientiousness) คือ ความรับผิดชอบ เชื่อถือได้ คงเส้นคงวา และมุ่งเน้นความสำเร็จในงานที่ทำ
4. ความมั่นคงในอารมณ์ (Emotional Stability) เป็นลักษณะที่บุคคลมีการปรับตัวได้ดีกับสถานการณ์ต่างๆ มีความนิ่งและมั่นคง ไม่หวั่นไหวกับวิกฤตการณ์ที่อาจเกิดขึ้น
5. ใจกว้าง พร้อมรับประสบการณ์ (Openness to Experience) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีจินตนาการ มีความคิดสร้างสรรค์ ยอมรับความคิดใหม่ๆ

สำหรับนักวิชาการไทยที่ทำการศึกษเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ พอสรุปได้ดังต่อไปนี้ บุญชัย พิทักษ์ดำรงกิจ (2540: 47-51) ได้กล่าวถึงผู้นำในยุคโลกาภิวัตน์ ควรมีคุณลักษณะการเป็นผู้นำ 9 ประการ ดังนี้

1. ความซื่อสัตย์ คือ ความตั้งใจดำเนินงานที่ได้รับมอบหมายด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ใช้ความอดสาหะวิริยะเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การที่กำหนดไว้
2. ความน่าเชื่อถือ เป็นความรู้สึกอย่างหนึ่งที่มีต่อบุคคล หรือต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่ง ความน่าเชื่อถือที่มีต่อตัวผู้นำเกิดจากความรู้ ความสามารถ ความมีศีลธรรม การปรับตัว ความสุขุมรอบคอบ และความเป็นมิตรของผู้นำ

3. ความยุติธรรม เป็นสิ่งที่ผู้นำต้องคำนึงเสมอว่าทุกคนสามารถเปลี่ยนแปลงได้ คนที่มีปัญหาไม่ว่าจะอยู่ในระดับใดสามารถแก้ไขและปรับพฤติกรรมให้เป็นไปในทางที่เหมาะสมได้ คนจะทำงานได้ดีหรือไม่ขึ้นอยู่กับที่การสอนงาน การชี้แนะ และการจูงใจให้ยอมรับหลักการเปลี่ยนแปลงขั้นพื้นฐานก่อน การมองคนในแง่ดีทำให้คนมีกำลังใจและสร้างความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

4. ความมีเหตุผล ผู้นำต้องเป็นคนรอบรู้ที่เกิดจากการคิด วิเคราะห์ข้อมูลที่ได้รับมาจากการฟัง การอ่าน และตรวจสอบแหล่งข่าวข้อมูลอย่างเป็นกระบวนการ เพื่อให้ความคิดเกิดจากเหตุโยงไปหาผล และการคิดจากผลสามารถกลับไปหาเหตุได้ ผู้นำเป็นผู้รู้เท่าทันเหตุการณ์ เมื่อจะสั่งการแต่ละครั้งต้องคาดได้ว่าผลอะไรตามมา หรือเมื่อเห็นความผิดปกติเกิดขึ้นในองค์การต้องสามารถบอกได้ว่ามาจากสาเหตุอะไร

5. ความรับผิดชอบ แนวคิดในปัจจุบันถือว่าความเป็นผู้นำเกิดจากการพัฒนาบุคคล มิใช่เกิดจากคุณสมบัติส่วนตัวของผู้นำเอง พฤติกรรมที่ก่อให้เกิดความเป็นผู้นำ คือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชา ตัวอย่างที่เห็นได้ชัด คือ คำพูดและการกระทำเป็นพฤติกรรมที่สำคัญของผู้ที่แสดงให้เห็นถึงความรับผิดชอบของผู้นำ หากผู้นำขาดพฤติกรรมนี้จะทำให้ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาไม่อุทิศตนให้กับงานอย่างเต็มที่ หรือไม่ใช่ขีดความสามารถในตัวเองทั้งหมดให้กับการทำงาน

6. ความสามารถที่พึงพาได้ เป็นความสามารถในการเลือกคนดีมีความสามารถมากมาทำงานในองค์การ และความสามารถในการก่อให้เกิดความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกันของคนในองค์การ งานที่สำเร็จลงได้มิใช่ด้วยความสามารถ หรือความเก่งของคนใดคนหนึ่ง แต่ต้องอาศัยคนทุกคน ผู้นำจึงต้องทำหน้าที่เป็นศูนย์รวมของความสามารถของทุกคนในองค์การ คือ ทำให้ผู้ร่วมงานทุกคนมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้อย่างดี ความเปิดเผยจะสะท้อนถึงความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ผู้นำต้องแสดงให้ผู้ร่วมงานเห็นความจริงใจ และในฐานะที่ปรึกษาแนะนำ เพื่อให้ผู้ร่วมงานมีอิสระที่จะพูดด้วยความรู้สึกที่แท้จริง ความเปิดเผยจึงมีความสำคัญต่อผู้นำ และผู้ร่วมงานที่ตั้งใจจะแก้ไขปัญหาาร่วมกัน

7. ความคิดสร้างสรรค์ จะพิจารณาสิ่งต่างๆ ในแง่ความเป็นไปได้ และมองโลกในแง่ดี ผู้นำจะแสดงให้เห็นว่าสิ่งต่างๆ มีความเป็นไปได้อย่างแท้จริง ไม่ใช่อย่างเพ้อฝัน และสามารถแยกแยะความแตกต่างของสิ่งต่างๆ ได้ชัดเจน

8. ความสามารถในด้านการทำงานของตนเอง ผู้นำต้องมีความรู้อย่างแท้จริงในงานที่ทำนั้น

เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540: 61) กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำยุคใหม่ ไว้ดังนี้

1. เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์กรที่ดีกว่า และตั้งใจให้ผู้อื่นปฏิบัติงานให้ดีที่สุด
2. เป็นคนกล้าและเปิดเผย เป็นคนที่กล้าเผชิญความจริง มีความสุขุม
3. เชื่อมมั่นในคนอื่น ปฏิบัติงานโดยมอบอำนาจให้ผู้อื่นทำโดยเชื่อว่าทุกคนมีความสามารถ
4. ใช้คุณค่าเป็นแรงผลักดัน จะชี้ให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของเป้าหมาย สร้างแรงผลักดันในการปฏิบัติงาน
5. เป็นผู้เรียนรู้ตลอดชีวิต ผู้นำประเภทนี้จะนำสิ่งผิดพลาดในอดีตมาเรียนรู้และพัฒนาตนเองอยู่เสมอ
6. มีความสามารถที่จะเผชิญกับความสลับซับซ้อน ความคลุมเครือ และการเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
7. เป็นผู้มองการณ์ไกล มีความสามารถในการมองภาพในอนาคต และทำความเข้าใจให้เป็นความจริง

พระธรรมปิฎก (2541: 2) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดี ไว้ดังนี้

- 1, ผู้นำต้องมีคุณสมบัติ มีความรู้ความสามารถ เป็นแบบอย่างให้บุคคลอื่นเกิดความศรัทธา และมีความมั่นใจในตัวผู้นำ
2. ผู้นำทำให้ผู้ตามมั่นใจในตัวผู้ตามเองว่าเขามีศักยภาพที่จะทำกิจกรรม หรืองานให้สำเร็จลงได้
3. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีการประสานมือประสานใจ มีความสามัคคี มีความพร้อมเพรียงมุ่งสู่จุดหมายอันเดียวกัน
4. ผู้นำทำให้ผู้ตามมีความมั่นใจว่างานเป็นสิ่งที่ดี มีคุณค่า และมีประโยชน์ จนทำให้เกิดความรัก และอยากทำงาน มีความตั้งใจทำงานไม่ทอดทิ้ง หรือท้อแท้
5. ผู้นำทำให้ผู้ตามได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ หาวิธีสนับสนุนและส่งเสริม หรือให้โอกาสเขาได้พัฒนาตนเองอยู่เสมอ
6. ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จะต้องมองกว้าง หมายถึง ไม่ใช่มองแค่องค์กร หรือชุมชน ต้องมองว่าอะไรที่มีอิทธิพล หรือส่งผลจากภายนอก จากสังคมอื่น จากปัญหาของโลก จากกระแสโลกาภิวัตน์ ผู้นำต้องคิดไกล หมายถึง คิดในเชิงเหตุปัจจัย เชื่อมโยงอดีต ประสานปัจจุบัน และหยั่งเห็นอนาคต ผู้นำต้องใฝ่สูง หมายถึง มีจุดมุ่งหมายที่ดั่งงาม สูงส่ง คือ ความดีงามของชีวิต ของสังคม และความ

เจริญก้าวหน้า มีสันติสุขของมวลมนุษยชาติ มีความมุ่งมั่นที่จะสร้างสรรค์งานที่ดี มีคุณค่าเป็นประโยชน์สูงสุด

ยงยุทธ เกษสาคร (2541: 52-53) มีความเห็นว่าคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหารหรือผู้นำ ในการที่จะทำให้ประสบความสำเร็จ ควรจะประกอบด้วยคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้

1. มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Maturity) มีความสุขุม เยือกเย็น แก้ปัญหาด้วยเหตุด้วยผล มีความมั่นคงทางอารมณ์
2. มีวิสัยทัศน์ (Vision) ที่กว้างและไกล คาดการณ์และประเมินสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง ตลอดจนเตรียมการเพื่อรับมือกับสถานการณ์ที่เป็นปัญหาในอนาคต
3. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง (Conflict Management) มีทางออกในการจัดการกับสถานการณ์ที่ขัดแย้งได้เหมาะสมกับสถานการณ์และข้อจำกัด
4. ความสามารถในการตัดสินใจ (Decision Making) ตัดสินใจได้ถูกต้อง รวดเร็ว และทันต่อเหตุการณ์โดยมีเหตุผลเพียงพอ ความสามารถในการตัดสินใจแสดงถึงความกล้าหาญ กล้าเสี่ยงของผู้นำด้วย
5. ความสามารถในการสื่อสาร (Communication Skill) สื่อสารได้กับคนทุกระดับในองค์กร มีความสามารถในการพูดโน้มน้าวใจ การพูดในที่ชุมชน การเจรจาต่อรองตลอดจนทั้งสามารถในการนำประชุม
6. ความรอบรู้ในงานที่รับผิดชอบ และเรื่องอื่นๆ ใส่ใจในการศึกษาและพัฒนาความรู้ในงานที่รับผิดชอบ และข่าวสารข้อมูลทั้งภายในและภายนอกองค์กร
7. ความขยันขันแข็ง มีความมานะอดทน บากบั่นไม่ย่อท้อง่ายๆ ทนต่อความยากลำบากได้ คุณสมบัติในข้อนี้แสดงถึงการเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายที่แข็งแรงสมบูรณ์ด้วย ซึ่งนับเป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้นำ
8. การเป็นผู้ริเริ่มสร้างสรรค์ ริเริ่มในสิ่งใหม่ๆ ที่เป็นประโยชน์อยู่เสมอ ไม่ติดยึดกับรูปแบบและวิธีการทำงานแบบเก่าๆ ที่ทำให้ตนรู้สึกมั่นคง
9. ความสามารถในการทำงานเป็นทีม มีความพร้อมที่จะทำงานร่วมกับผู้อื่น เปิดรับความเห็นจากส่วนรวม และตัดสินใจร่วมกับกลุ่มได้ รู้จักประสานผลประโยชน์
10. ความสามารถในการวิเคราะห์หิวนิจจัง มีความสามารถในการคาดเดาเหตุการณ์ต่างๆ มีวิธีการคิด และวิเคราะห์ปัญหา ตลอดจนทั้งแนวทางแก้ไขได้อย่างลึกซึ้ง
11. มีมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะทางสังคม ทักษะการประสานงาน ปรับตัวได้ดี มีความเป็นมิตร ยืดหยุ่น รู้จักให้อภัย มีอารมณ์แจ่มใสเบิกบานนำคบหา อดทนต่อคำวิจารณ์ได้

12. ทำงานภายในสภาวะการณ์ที่กดดัน (Work under Pressure) สามารถบริหารความเครียด และความกดดันที่เกิดขึ้น และกลับเข้าสู่สภาพปกติโดยเร็ว อดทนต่อคำวิจารณ์ได้
13. มีเจตคติที่ดีต่อองค์กร มีความคิดไปในทิศทางเดียวกับเป้าหมายหลักขององค์กร แม้มีความเห็นที่แตกต่างกันบ้างก็ไม่เกิดความคับข้องใจที่จะปฏิบัติไปตามแนวทางขององค์กร
14. มีความสามารถในการวางแผน และประสานแผนงานได้ดี สามารถกำหนดแผนงานได้อย่างเหมาะสม และดำเนินการให้เป็นไปตามเป้าหมายที่วางไว้
15. การมีสัมพันธภาพ (Connection) ที่เอื้อประโยชน์ต่องานในส่วนที่รับผิดชอบหน่วยงานขององค์กร
16. การรู้จักใช้ข้อมูลสารสนเทศ และเทคโนโลยีที่ทันสมัยมาใช้อย่างเกิดประโยชน์สูงสุด
17. มีเชาว์ปัญญา และการใช้วิจารณ์ญาณที่ดี
18. เป็นผู้มีอุดมการณ์ และหลักการที่ดี

#### กลุ่มทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์

ในช่วงประมาณศตวรรษที่ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่ให้ความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการ หรือกิจกรรมของผู้นำที่สามารถมองเห็นได้ชัดเจน หรือเรียกว่า การศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่า พฤติกรรมใดบ้างที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอาพฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้นไปใช้กับสถานการณ์ต่างๆ แล้วบรรลุผลสำเร็จเช่นกัน นักทฤษฎีเรื่องพฤติกรรมระบุถึงปัจจัยของการเป็นผู้นำว่า บุคคลสามารถถูกฝึกให้กลายเป็นผู้นำได้ และพัฒนาแผนการฝึกอบรม เพื่อเปลี่ยนพฤติกรรมการเป็นผู้นำ และหาข้อสรุปว่าจะอะไรคือรูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่ควรเรียนรู้

บุคคลที่ริเริ่มให้ความสนใจต่อการศึกษากฎพฤติกรรมของผู้นำ ในปี ค.ศ. 1960 คือ แม็คเกรเกอร์ (McGregor) เป็นบุคคลที่มีอิทธิพลต่อทฤษฎีพฤติกรรมทั้งหมด ผลงานที่สำคัญคือ การอธิบายถึงทฤษฎี X และทฤษฎี Y ซึ่งทฤษฎี X ระบุว่า ผู้นำเชื่อว่าผู้ตามถูกจูงใจในรูปของตัวเงิน และเป็นคนที่ขี้เกียจ ไม่ให้ความร่วมมือ และมีนิสัยในการทำงานไม่ดี ทฤษฎี X นำไปสู่การมุ่งเน้นต่อวิธีในการควบคุม เช่น หลักเกณฑ์ และเทคนิคต่างๆ โดยบอกกับผู้ตามให้ทราบว่าจะทำอะไร เพื่อตัดสินใจว่าเขาต้องทำตามหรือไม่ อีกทั้งสามารถให้รางวัลและลงโทษได้หรือไม่ด้วย ในขณะที่ทฤษฎี Y ระบุว่าผู้นำเชื่อว่าผู้ตามทำงานหนัก ให้ความร่วมมือ และมีทัศนคติที่ดีในการทำงาน จุดประสงค์ของทฤษฎี Y คือ เพื่อต้องการกระตุ้นการทำงานแบบบูรณาการ โดยสร้างสถานการณ์ที่ผู้ตามสามารถที่จะบรรลุเป้าหมายของตนเองได้ รวมทั้งกำหนดทิศทางตามความพยายามของตนไปที่เป้าหมายขององค์กร (Mosley; Pietri; & Megginson. 1995)

ทฤษฎีของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และทฤษฎีของมหาวิทยาลัยมิชิแกน ในปี ค.ศ. 1945 กลุ่มนักวิจัยของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ ได้เริ่มต้นศึกษาว่า อะไรเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งนักวิจัยเหล่านี้ได้พัฒนาเครื่องมือที่เรียกว่า แบบวัดลักษณะพฤติกรรมของผู้นำ (Leader Behavior Description Questionnaire: LBDQ) เพื่อใช้วัดรูปแบบของการเป็นผู้นำ โดยผู้ตอบแบบสอบถามพิจารณาพฤติกรรมของผู้นำที่มีต่อตนเอง จากองค์ประกอบ 2 ประการที่สำคัญ (Lussier, 2000) คือ

1. พฤติกรรมที่มุ่งโครงสร้างของงาน (Initiating Structure) คือ ประเภทของพฤติกรรมที่อธิบายถึงขอบเขตที่ว่าผู้นำมุ่งงานเป็นหลัก และมีหน้าที่ในการวางแผน การจัดการ การสั่งการ และการควบคุมผู้ตามให้ปฏิบัติเพื่อบรรลุเป้าหมายที่วางไว้

2. พฤติกรรมที่มุ่งเน้นความสัมพันธ์ (Consideration) คือ ประเภทของพฤติกรรมที่อธิบายถึงขอบเขตที่ว่า ผู้นำมีความไวต่อความรู้สึกของผู้ตาม และเคารพในความคิดและความรู้สึกของเขา ตลอดจนสร้างความไวเนื้อเชื้อใจให้เกิดขึ้นทั้ง 2 ฝ่าย

ในเวลาใกล้เคียงกันการศึกษาที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน ได้ศึกษาเปรียบเทียบความแตกต่างของผู้นำที่มีประสิทธิภาพและผู้นำที่ไม่มีประสิทธิภาพ โดยความหมายของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ คือ ผู้นำที่มุ่งความสนใจไปที่ความต้องการของผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างกลุ่มทำงานที่มีประสิทธิภาพให้บรรลุเป้าหมายในการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกน แบ่งระดับของรูปแบบการเป็นผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่

1. ผู้นำที่มุ่งงาน (Job-Centered) คือ ผู้นำที่ให้ความสนใจที่งานมากกว่าคน โดยมุ่งเน้นไปที่เรื่องการทำงานให้เข้าใจตรงตามกำหนดเวลา การเสียค่าใช้จ่ายให้น้อยที่สุด และบรรลุการผลิตอย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมือนกับประเภทของพฤติกรรมแบบการริเริ่มที่โครงสร้างของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

2. ผู้นำที่มุ่งคน (Employee-Centered) คือ ผู้นำที่กำหนดเป้าหมายในการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น และแสดงให้เห็นพนักงานเห็นว่าตนเองพร้อมที่จะสนับสนุน ซึ่งผู้นำประเภทนี้เหมือนกับประเภทของพฤติกรรมแบบการนึกถึงจิตใจผู้อื่นของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ

กล่าวโดยสรุป ทั้งการศึกษาของมหาวิทยาลัยไอโฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกนต่างเห็นสอดคล้องกันว่า ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจำเป็นต้องมีพฤติกรรมด้านมุ่งงานสูงควบคู่กับการมีความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่ดี และทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ส่วนใหญ่ต่อมาก็จะยึดหลักแนวคิดเดียวกันนี้

แนวความคิดในด้านพฤติกรรมศาสตร์ข้างต้นได้กลายเป็นพื้นฐานของแนวความคิดในการประเมิน และมองหารูปแบบของผู้ที่มีประสิทธิภาพในยุคต่อมา คือ ตาข่ายการบริหารงานของเบลค และมูทอน (Bateman, 1993: 415-419)

เบลค และมูทอน ได้พัฒนาแนวคิดการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำที่สอดคล้องกับการศึกษาของมหาวิทยาลัยโอไฮโอ และมหาวิทยาลัยมิชิแกน โดยความคิดของเขามีหลักการที่ว่า ผู้นำที่ดีที่สุดต้องเป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับทั้งคนและงาน โดยได้นำพฤติกรรม 2 แบบ คือ ผู้นำส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์ (Concern for People) และผู้มุ่งส่งเสริมผลงาน (Concern for Production) โดยแบ่งอัตราส่วนของพฤติกรรมที่ส่งเสริมมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ จาก 1 ถึง 9 และแบ่งอัตราส่วนของพฤติกรรมที่เน้นผลงานเป็นสำคัญจาก 1 ถึง 9 ภายในตาข่ายของการบริหาร ดังนั้น จึงมีถึง 81 แนวทางในการเกิดพฤติกรรมของนักบริหาร แต่ที่สำคัญมี 5 แบบ คือ

1. พฤติกรรมผู้นำแบบ 1, 1 เป็นผู้นำที่สนใจคนและงานน้อยมาก ผู้นำจะแสดงบทบาทของความเป็นผู้นำน้อยที่สุด เป็นผู้นำแบบเฉื่อยชา อาจทำตามสบาย (Laissez-Faire)

2. พฤติกรรมผู้นำแบบ 9, 1 เป็นผู้นำที่ให้ความสนใจกับงานโดยให้ความสำคัญกับงานและเน้นประสิทธิภาพการทำงาน แต่ให้ความสำคัญกับคนน้อย (Task Management) เป็นผู้นำแบบอิตาเลียน (Authoritarian) เน้นการใช้อำนาจ

3. พฤติกรรมผู้นำแบบ 1, 9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญต่อคนมาก เน้นความพึงพอใจของคนในองค์กร แต่ให้ความสนใจกับงานต่ำ เป็นลักษณะผู้นำที่เรียกว่า ชุมชนสร้างสรรค์ (Country Club Management) ผู้นำแบบนี้จะสนใจสนองความต้องการของบุคคล เพื่อที่จะรักษาความสัมพันธ์อันจะนำไปสู่องค์กรที่มีบรรยากาศการทำงานที่เป็นมิตร

4. พฤติกรรมผู้นำแบบ 5, 5 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญกับงาน และความพึงพอใจของคนในระดับปานกลาง เป็นผู้นำที่ยึดทางสายกลาง พบกันครึ่งทาง (Middle of the Road Management) ผู้นำแบบนี้เป็นผู้ที่ให้ความสำคัญต่อผลงานพอประมาณ และสนใจคนพอประมาณ เป็นลักษณะการหาความสมดุลระหว่างผลงานกับผู้คน โดยไม่ให้ความสำคัญกับอย่างอื่นอย่างใด โดยเฉพาะ ผู้นำแบบนี้ต้องการให้สังคมยอมรับ และเป็นที่ชื่นชอบของผู้คน เขาจะรู้สึกไม่สบายใจหากถูกผู้อื่นตำหนิ การไม่เป็นที่ชื่นชอบของผู้คนเป็นสิ่งที่เขาหวั่นเกรงมากที่สุด

5. พฤติกรรมผู้นำแบบ 9, 9 เป็นผู้นำที่ให้ความสำคัญในระดับสูงทั้งงานและขวัญกำลังใจ ความพึงพอใจของคนในองค์กร เป็นผู้นำแบบทำงานเป็นทีม (Team Management) ผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้บุคลากรทำงานอย่างมีความผูกพันกับองค์กร อันจะนำไปสู่ความสัมพันธ์อันดี และก่อให้เกิดความเชื่อถือ และการเคารพซึ่งกันและกัน

สูง	9	<p>1,9 ผู้นำแบบชมรม สโมสร เน้นการสร้างมิตรภาพและ บรรยากาศที่ดีในองค์กร</p>	<p>9,9 ผู้นำแบบทีม เน้นความสำเร็จในการทำงาน และความสัมพันธ์ที่นำไปสู่ ความไว้วางใจและความนับ ถือระหว่างบุคคล</p>
มุ่งคน		<p>5,5 ผู้นำแบบพบกันครึ่งทาง ที่พยายามสร้างความสมดุล ระหว่างงานและคน</p>	
ต่ำ	1	<p>1,1 ผู้นำแบบเฉื่อยชา ที่เน้นความสุขของคน โดยไม่สนใจงาน</p>	<p>9,1 ผู้นำแบบใช้อำนาจ ที่เน้นผลการทำงานโดยละเลย ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล</p>

ต่ำ 1

มุ่งงาน

สูง 9

ภาพประกอบ 2 ข่ายการบริหารงานของเบลคและมูทอน (Bateman. 1993: 420)

แม้ว่าทฤษฎีนี้จะถือว่าเป็นทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ก็ตาม แต่ผู้นำจะสามารถเปลี่ยนพฤติกรรมของตนเองไปเป็นอีกแบบหนึ่งได้เสมอ พฤติกรรมจะมองเห็นได้ชัดเจนเมื่อคนเราอยู่ในสถานการณ์ที่ไม่อาจนำพฤติกรรมหลักที่เป็นลักษณะเด่นออกมาใช้ได้ กล่าวอีกอย่างก็คือ พฤติกรรมรองเป็นสิ่งที่บุคคลนำออกมาใช้เมื่ออยู่ภายใต้ความกดดัน ความเครียด ความคับข้องใจ หรือในสถานการณ์ที่มีความขัดแย้งที่ไม่สามารถจะแก้ไขได้โดยสภาวะการณ์ต่างๆ ไป เช่น ผู้นำที่มีพฤติกรรม 1, 9 ซึ่งปกติจะทำตามผู้อื่น อาจกลายเป็นคนดื้อรั้น และไม่ยอมให้กับใครตามพฤติกรรม 9, 1 ก็ได้ถ้าถูกกดดันมากๆ หรืออย่างพฤติกรรม 9, 1 อาจถูกต่อต้านจากผู้ตามจนต้องเปลี่ยนไปใช้พฤติกรรม 9, 9 ได้ ซึ่งเป็นการเน้นในความร่วมมือกันในการแก้ไขปัญหา

โดยสรุปแนวความคิดแบบพฤติกรรมศาสตร์มีความแตกต่างจากกลุ่มทฤษฎีอื่นที่ว่า ทฤษฎีนี้ไม่ได้ระบุอย่างชัดเจนถึงลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพ แต่จะบอกถึงแนวทางสำหรับการ

เป็นผู้นำว่าจะต้องมีพฤติกรรมในด้านงานและความสัมพันธ์ต่อผู้ตาม ทฤษฎีนี้กล่าวถึงแนวทางว่าผู้นำควรปฏิบัติและควรมีพฤติกรรมอย่างไร ตามสถานการณ์ต่างๆ ดังนั้น การศึกษาทางพฤติกรรมของผู้นำเป็นการกล่าวถึงการที่บุคคลมีพฤติกรรมเหมาะสมก็จะสามารถเป็นผู้นำที่ดีได้ การศึกษาในแนวทางนี้ต่างจากการศึกษาในแนวทางแบบคุณลักษณะเป็นอย่างมาก เนื่องจากการศึกษาแบบคุณลักษณะจะเน้นที่บุคลิกภาพการเป็นผู้นำ แต่พฤติกรรมศาสตร์จะเน้นที่พฤติกรรมของผู้นำ การศึกษาแบบนี้จะเป็นการสังเกตถึงพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกต่อผู้ตามซึ่งพฤติกรรมดังกล่าวสามารถแยกออกเป็น 2 ชนิด คือ

1. ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เน้นงาน (Task Behaviors)
2. ผู้นำที่มีพฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship Behaviors)

### ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Leadership Theories)

ตามทีผู้วิจัยได้กล่าวถึงทฤษฎีผู้นำคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ ที่พยายามมุ่งเน้นไปที่รูปแบบของการเป็นผู้นำที่ดีที่สุดในทุกสถานการณ์ ซึ่งดูเหมือนว่าจะไม่มีรูปแบบของการเป็นผู้นำประเภทใดเลยที่ดีที่สุด รูปแบบหลากหลายแบบจึงได้ถูกพัฒนาขึ้น เพื่ออธิบายความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบของการเป็นผู้นำและสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจง หรือที่เรียกว่า ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ (Contingency Approaches) ซึ่งประกอบไปด้วย รูปแบบของการเป็นผู้นำของฟิลเดอร์ (Fiedler) ทฤษฎีสถานการณ์ (Situational Theory) ของเฮอร์เชย์ และบลองชาร์ต (Hersey and Blanchard) (Draft. 2002)

ทฤษฎีผู้นำตามสถานการณ์ของฟิลเดอร์ (Fiedler's Contingency Model) ได้พัฒนาทฤษฎีขึ้นบนฐานคิดว่าไม่มีทฤษฎีใดๆ เป็นวิธีที่ดีที่สุดสำหรับผู้นำ เพราะสถานการณ์จะสร้างความต้องการรูปแบบการเป็นผู้นำที่แตกต่างกันไปของผู้นำ โดยแนวคิดพื้นฐานของทฤษฎีนี้ คือ จับคู่รูปแบบของการเป็นผู้นำกับสถานการณ์ที่เป็นที่ขึ้นชอบอันส่งผลต่อความสำเร็จของผู้นำ ทฤษฎีนี้อธิบายความสัมพันธ์ระหว่างประเภทของการเป็นผู้นำ และสถานการณ์ที่เฉพาะเจาะจงขององค์การ

การกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำว่าเป็นผู้นำประเภทมุ่งคน (Relationship Oriented) หรือมุ่งงาน (Task Oriented) รูปแบบของการเป็นผู้นำวัดได้จากแบบสอบถามที่เรียกว่า The Least Preferred Coworker Scale: LPC ซึ่งเป็นคำถามเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ผู้ตามชอบหรือไม่ชอบ ซึ่งจะมีพฤติกรรมของผู้นำอยู่ 16 ลักษณะ แต่ละลักษณะจะมีคะแนนจาก 1-8 คะแนน 1 คะแนน คือ แย่ที่สุด 8 คะแนน คือ ดีที่สุด จากแบบสอบถามชุดนี้ทำให้ทราบว่าผู้นำเป็นบุคคลประเภทใด มุ่งงาน หรือ มุ่งคน

สิ่งที่ฟิลเดอร์ตั้งสมมติฐานก็คือ รูปแบบของผู้นำทั้ง 2 ชนิด เป็นสิ่งที่ติดตัวมาแต่กำเนิด เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ถ้าบุคคลใดเป็นผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ หรือเน้นงานแล้วก็เป็นเช่นนั้นตลอดไป (Robbins; & Coulter. 1996: 579-581)

สุภาพ ร่าเริง	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่สุภาพ ไม่ร่าเริง
เป็นมิตร	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่เป็นมิตร
ใจแคบ	1	2	3	4	5	6	7	8	ใจกว้าง
ช่วยเหลือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ขี้รำคาญ
เฉื่อยชา	1	2	3	4	5	6	7	8	ไม่เฉื่อยชา
เข้มงวด	1	2	3	4	5	6	7	8	ผ่อนคลาย
เหินห่าง	1	2	3	4	5	6	7	8	ใกล้ชิด
เย็นชา	1	2	3	4	5	6	7	8	อบอุ่น
ร่วมมือ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไม่ร่วมมือ
สนับสนุน	8	7	6	5	4	3	2	1	เป็นปรปักษ์
น่าเบื่อ	1	2	3	4	5	6	7	8	น่าสนใจ
ขวนทะเลาะ	1	2	3	4	5	6	7	8	ประนีประนอม
มั่นใจ	8	7	6	5	4	3	2	1	ลังเล
มีประสิทธิภาพ	8	7	6	5	4	3	2	1	ไร้ประสิทธิภาพ
เศร้าสร้อย	1	2	3	4	5	6	7	8	ร่าเริง
เปิดเผย	8	7	6	5	4	3	2	1	ปิดกั้น

ภาพประกอบ 3 มาตราวัดเกี่ยวกับลักษณะของผู้นำที่ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่พึงพอใจมากที่สุด  
ที่มา: Fiedler, Ferd E.; & Chemers, Martin M. Leadership and Effective Management (1974)

สถานการณ์ซึ่งอำนวยความสะดวก (Situational Favorableness) สถานการณ์ของผู้นำ หมายถึง ระดับของสถานการณ์ที่ทำให้ผู้นำสามารถมีอิทธิพลเหนือผู้ตามได้ ซึ่งมีตัวแปรที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่

1. ความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม (Leader-Member Relationship) ถ้าสมาชิกของกลุ่มมีความนับถือผู้นำ มีความไว้วางใจ เชื่อมั่น และจงรักภักดี ผู้นำสามารถเข้ากับกลุ่มสมาชิกได้อย่างดี ผู้นำแทบจะไม่จำเป็นต้องอาศัยอำนาจหน้าที่ตามตำแหน่งที่เป็นทางการเลยในการทำงานให้สำเร็จ ตรงกันข้ามถ้าผู้นำไม่ได้รับการยอมรับ ไม่ได้รับความไว้วางใจจากกลุ่มแล้ว ผู้นำจะต้องใช้คำสั่งหรืออำนาจหน้าที่ที่เป็นทางการมาก เพื่อความสำเร็จของงาน 피ตเลอร์เชื่อว่าความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและสมาชิกเป็นตัวแปรสำคัญที่สุดของสถานการณ์

2. โครงสร้างของงาน (Task Structure) โครงสร้างของงาน คือ ระเบียบวิธีการปฏิบัติงานหรือคำแนะนำของการทำงานที่ได้กำหนดไว้สำหรับผู้ปฏิบัติว่าเขามีหน้าที่อะไร และถูกคาดหวังว่าจะทำอะไรบ้าง ผู้นำภายใต้สถานการณ์ที่มีโครงสร้างของงานชัดเจนจะมีอำนาจหน้าที่มาก โดยอัตโนมัติ มีแนวทางที่ชัดเจนในการวัดผลการปฏิบัติงาน และสามารถยืนยันคำสั่งของเขาโดยการอ้างถึงคู่มือได้ ซึ่งถ้าหากหน่วยงานมีโครงสร้างของงานที่ชัดเจนแล้ว ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะชอบและยอมรับการทำงานแบบสั่งการตามอำนาจหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายอย่างเป็นทางการ ถ้าโครงสร้างของงานที่ไม่ชัดเจนแล้ว ผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชามักจะชอบการทำงานแบบอะลุ่มอล่วยกันมากกว่า

3. อำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชา (Leader Position Power) เป็นขนาดของอำนาจที่ผู้นำได้รับจากตำแหน่ง ยิ่งตำแหน่งสูง ผู้นำมักจะมีอำนาจหน้าที่สูงยิ่งขึ้น ถ้าหากอำนาจตามตำแหน่งของผู้บังคับบัญชาในองค์กรชัดเจน ก็จะทำให้ผู้นำสามารถใช้อำนาจในการสั่งการได้ง่ายขึ้น ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชาจะถูกกำหนดไว้อย่างชัดเจนแน่นอน ไม่เกิดความสับสนในการทำงาน

เมื่อนำปัจจัย 3 ประการนี้มารวมกันจะเกิดสถานการณ์ที่แตกต่างกัน 8 สถานการณ์ ซึ่งสถานการณ์ทั้ง 8 นี้จะก่อให้เกิดสภาพที่น่าพึงพอใจมากที่สุด และสภาพที่ไม่น่าพึงพอใจมากที่สุดสำหรับผู้นำ

การวิเคราะห์สถานการณ์ว่าผู้นำแบบเน้นงานหรือเน้นความสัมพันธ์จะมีประสิทธิภาพมากกว่ากัน

ด้านบนของภาพ แสดงถึงส่วนผสมขององค์ประกอบ 3 อย่าง ภายใต้สถานการณ์ต่างๆ  
 ด้านล่างของภาพ คือ รูปแบบของผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากที่สุด ภายใต้สถานการณ์นั้นๆ

1. ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับสมาชิก	ดี				ไม่ดี			
	ชัดเจน		ไม่ชัดเจน		ชัดเจน		ไม่ชัดเจน	
2. โครงสร้างงาน	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ	สูง	ต่ำ
	1	2	3	4	5	6	7	8
3. อำนาจตามตำแหน่ง	สภาพที่ผู้นำพึงพอใจ				สภาพที่ผู้นำไม่พึงพอใจ			
	เน้นงาน (Task Motivated): T-M	เน้นงาน (Task Motivated): T-M	เน้นงาน (Task Motivated): T-M	เน้นคน (Relationship Motivated): R-M	เน้นงาน (Task Motivated): T-M			

ภาพประกอบ 4 ปัจจัยที่ก่อให้เกิดสถานการณ์ในการกำหนดรูปแบบผู้นำ  
ที่มา: Organ, D.; & Bateman, T. Organization Behavior, 4<sup>th</sup> ed. (1990)

สถานการณ์ที่ 1, 2 และ 3 เป็นสถานการณ์ที่น่าพึงพอใจมากที่สุด สถานการณ์ที่ 4, 5 และ 6 เป็นสถานการณ์ที่ผู้นำพึงพอใจในระดับปานกลาง และสถานการณ์ที่ 7 และ 8 เป็นสถานการณ์ที่ไม่น่าพึงพอใจ

ฟิลเดอร์ได้พยายามหารูปแบบของผู้นำที่เหมาะสมกับแต่ละสถานการณ์ (สถานการณ์ที่ 1 ถึง 8) สรุปว่า ผู้นำที่เน้นงาน (Task-Oriented) จะมีประสิทธิภาพมากกว่าในสถานการณ์ที่ผู้นำพึงพอใจมาก และในสถานการณ์ที่ผู้นำไม่พึงพอใจมาก ส่วนผู้นำที่เน้นความสัมพันธ์ (Relationship-Oriented) จะเหมาะสมและมีประสิทธิภาพในสถานการณ์ที่ผู้นำมีความพึงพอใจปานกลาง

ฟิลเดอริกกล่าวสรุปว่า รูปแบบของผู้นำเปลี่ยนแปลงไม่ได้ ดังนั้นจึงมีอยู่ 2 แนวทางในการเพิ่มประสิทธิภาพของผู้นำ

ประการแรก การนำผู้นำคนใหม่ที่มีความเหมาะสมมากกว่าเข้ามาใช้กับสถานการณ์นั้นๆ เช่น การนำเอาผู้นำที่เน้นงานเข้ามาทำงานแทนผู้นำแบบมุ่งความสัมพันธ์ในกรณีที่ต้องดำเนินการมีสภาพที่ไม่ดี ไม่เป็นที่น่าพึงพอใจ

ประการที่ 2 การเปลี่ยนแปลงสถานการณ์ให้เหมาะสมกับผู้นำ โดยการจัดโครงสร้างของงานใหม่ หรือลดอำนาจของผู้นำที่มีมากเกินไปลง เช่น อำนาจในการเพิ่มเงินเดือน การเลื่อนขั้นตำแหน่ง หรือลงโทษผู้ใต้บังคับบัญชา

อย่างไรก็ตามทฤษฎีของฟิลเดอริกยังมีข้อบกพร่องที่มีการโต้แย้งกันอยู่ เช่น สถานการณ์ก่อให้เกิดความพึงพอใจ และความไม่พึงพอใจของผู้นำนั้น เป็นสิ่งที่เข้าใจยาก เป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงได้ และข้อขัดแย้งอีกประการหนึ่ง คือ รูปแบบของผู้นำนั้นเป็นสิ่งที่เปลี่ยนแปลงไม่ได้ ซึ่งในความเป็นจริงแล้วผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นสามารถเปลี่ยนแปลงรูปแบบของตนเองให้เข้ากับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งได้ และทำที่สุด คือ ปัจจัย 3 ประการ ที่ก่อให้เกิดสถานการณ์แต่ละสถานการณ์นั้นเป็นสิ่งที่สลับซับซ้อน และยากในการประเมิน เช่น เป็นสิ่งที่ยากในการประเมินว่าระดับความสัมพันธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา โครงสร้างของงาน และอำนาจตามตำแหน่งของผู้นำนั้นมีมากน้อยเพียงใด แม้ทฤษฎีของฟิลเดอริกจะถูกโต้แย้งอย่างมากมาย แต่ก็ทำให้เราแยกแยะรูปแบบผู้นำและสถานการณ์ต่างๆ ซึ่งเป็นแนวทางสำหรับการศึกษาเรื่องผู้นำตามสถานการณ์ในยุคต่อๆ มา

ทฤษฎีสถานการณ์ของเฮอร์เชย์ และบลองชาร์ด (Hersey and Blanchard's Situational Theory) ทฤษฎีนี้กำหนดคุณลักษณะรูปแบบของการเป็นผู้นำจากจำนวนของการสั่งการ และการสนับสนุนที่ผู้นำมีต่อผู้ตาม โดยมุ่งเน้นความสนใจไปที่คุณลักษณะของผู้ตามต่อการตัดสินใจว่าพฤติกรรมผู้นำแบบไหนที่เหมาะสมกับผู้ตามในลักษณะนั้น ประเด็นหลักที่เฮอร์เชย์ และบลองชาร์ดมองเห็นก็คือ ผู้ตามมีความแตกต่างกันเป็นอย่างมากในระดับของความพร้อมในการทำงาน เช่น ผู้ตามบางคนไม่มีความพร้อมในการทำงาน เพราะขาดการฝึกอบรม ต้องการรูปแบบของการเป็นผู้นำที่แตกต่างจากผู้ตามที่มีทักษะและความสามารถในการทำงานพร้อมมากกว่า ซึ่งรูปแบบของการเป็นผู้นำควรจะสอดคล้องกับระดับวุฒิภาวะ (Maturity) ของผู้ตาม ซึ่งระดับวุฒิภาวะถูกประเมินโดยสัมพันธ์กับภาระงานที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ได้แก่

1. วุฒิภาวะทางด้านจิตใจ (Psychological Maturity) ได้แก่ ความเชื่อมั่น ความสามารถและความพร้อมในการรับผิดชอบงาน
2. วุฒิภาวะทางเรื่องงาน (Job Maturity) ได้แก่ ทักษะและความรู้ที่เกี่ยวข้องในการทำงาน ถ้าผู้ตามมีวุฒิภาวะเพิ่มมากขึ้น รูปแบบของการเป็นผู้นำควรเป็นไปในลักษณะมุ่งเน้นคนมากกว่า

มุ่งเน้นที่งาน ซึ่งระดับของวุฒิภาวะหรือความพร้อมของผู้ตาม จะเป็นตัวกำหนดรูปแบบของการเป็นผู้นำ ซึ่งมีทั้งหมด 4 แบบ ได้แก่

**2.1 รูปแบบการบอก (Telling Style)** เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมในการทำงานน้อย เพราะขาดทักษะ ความสามารถ มีประสบการณ์น้อย และรู้สึกไม่มั่นใจ หรือไม่มี ความตั้งใจที่จะรับผิดชอบต่องานที่ตนเองทำ ดังนั้น ผู้นำต้องระบุอย่างชัดเจนว่าผู้ตามต้องทำอะไรบ้าง ทำอย่างไร และเมื่อไหร่

**2.2 รูปแบบการขาย (Selling Style)** เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีระดับความพร้อมในระดับปานกลาง เพราะผู้ตามเหล่านี้อาจขาดการศึกษา ความรู้ หรือประสบการณ์ที่เกี่ยวข้องกับงาน แต่ แสดงออกถึงความเชื่อมั่น ความสามารถ ความสนใจ และความตั้งใจที่จะเรียนรู้ รูปแบบการขาย เกี่ยวข้องกับการสร้างความเชื่อมั่น และแรงจูงใจให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตาม ถึงแม้ว่าผู้นำยังคงรับผิดชอบต่อการตัดสินใจอยู่

**2.3 รูปแบบการมีส่วนร่วม (Participating Style)** เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับที่สูง ผู้ตามเหล่านี้มีความพร้อมทั้งการศึกษา ทักษะ และประสบการณ์ แต่ยังขาดความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง และต้องการคำแนะนำจากผู้นำ รูปแบบการมีส่วนร่วมช่วยให้ผู้นำ สามารถแนะนำการพัฒนาตนเองให้แก่ผู้ตามได้ โดยผู้นำปฏิบัติตนเองเป็นเพียงผู้แนะนำหรือผู้ช่วย เท่านั้น

**2.4 รูปแบบการมอบหมายงาน (Delegating Style)** เหมาะสำหรับผู้ตามที่มีความพร้อมในระดับที่สูงมาก โดยผู้ตามเหล่านี้มีความพร้อมทั้งการศึกษา ประสบการณ์ และพร้อมที่จะ รับผิดชอบต่อการกระทำที่เกี่ยวข้องกับงานของตนเอง ผู้นำสามารถมอบหมายงานให้แก่ผู้ตาม รับผิดชอบเพื่อการตัดสินใจ และการนำไปปฏิบัติได้ โดยผู้นำจะมอบหมายเป้าหมายทั่วไป และอำนาจ หน้าที่ที่เพียงพอต่อการทำงานให้แก่ผู้ตามตามความเหมาะสม

### ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leadership Theory)

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (New Paradigm) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (Paradigm Shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (Vision) มีการกระจายอำนาจ หรือการเสริมสร้างพลังใจ (Empowering) เป็นผู้มีความคุณธรรม (Moral Agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะพิจารณาที่ลักษณะของผู้นำ พฤติกรรม อำนาจ รวมทั้งตัวแปร สถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง ซึ่งเป็นแนวทางที่กว้างกว่าแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ และผลจากการวิจัยเชิงประจักษ์ และการฝึกอบรมพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทุกะดับในองค์กรของประเทศ

ต่างๆ จำนวนมาก พบว่า ผู้บริหาร หรือผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด

เบทแมน (Bateman. 1993: 429) ได้กล่าวว่า ผู้นำที่ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำที่สามารถเปลี่ยนแปลงสิ่งต่างๆ ที่เป็นความคิดให้เป็นจริง บางทฤษฎีได้กล่าวว่า ผู้นำแบบนี้เปลี่ยนแปลงวัฒนธรรม และโครงสร้างขององค์การให้เข้ากับกลยุทธ์ทางการจัดการ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

บาส และอโวลิโอ (Bass; & Avolio. 1994: 9) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถเห็นได้จากผู้นำเป็นผู้เปลี่ยนแปลงผู้ร่วมงานและผู้ตาม ทำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองตนเองและมองงานในแง่มุมมองหรือกระบวนทัศน์ (Paradigm) ใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ (Awareness) ในเรื่องวิสัยทัศน์ (Vision) และภารกิจ (Mission) ของทีมและองค์การ พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตาม ไปสู่ระดับความสามารถที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้น ผู้นำจะชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองไกลเกินกว่าความสนใจของตนเอง ไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ (Achievement) การบรรลุศักยภาพแห่งตน (Self-Actualization) และความเป็นอยู่ที่ดี (Well-being) ทั้งของตนเอง ของผู้อื่น รวมทั้งขององค์การและสังคม

นอกจากนั้น บาส (Bass. 1999: 11) กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ทำให้ผู้ตามอยู่เหนือกว่าความสนใจในตนเอง ผ่านทางการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา หรือการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล ผู้นำจะยกระดับบุคลิกภาวะ และอุดมการณ์ของผู้ตามที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ การบรรลุศักยภาพแห่งตน ความรุ่งเรือง ของสังคม องค์การ และผู้อื่น นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่จะช่วยกระตุ้นความหมายของงานในชีวิตของผู้ตามให้สูงขึ้น อาจจะทำให้ผู้นำหรือเข้าไปมีส่วนร่วมในการพัฒนาความต้องการทางศีลธรรมให้สูงขึ้นด้วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีคุณลักษณะที่มุ่งความสัมพันธ์ ความคิด เป็นแบบเปลี่ยนโดยสิ้นเชิง เกิดจากวิกฤตการณ์เป็นลักษณะการริเริ่ม มีแรงจูงใจ โดยการให้เห็นคุณค่าภายใน ซึ่งการใช้อำนาจของผู้นำอยู่ในลักษณะความมีบุคลิกพิเศษ ผู้นำจะอยู่ในฐานะที่ปรึกษา ผู้ฝึกสอน และครู มีการกระจายอำนาจให้แต่ละบุคคล ให้อำนาจตัดสินใจ เข้าถึงได้ง่าย เป็นตัวอย่างของคุณธรรม ในส่วนของผู้ตามต้องละเว้นประโยชน์ส่วนตน ทำงานเพื่อองค์การและทำมากกว่าที่คาดหวัง ผลที่ได้รับ เป็นการก้าวกระโดดในการทำงาน

กระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้จะกระทำผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence) หรือการมีคุณลักษณะพิเศษ (Charisma) เป็นการมีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ และมี

จริยธรรม ซึ่งการที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายาม ประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึง คุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอ มากกว่าการเอาแต่อารมณ์ สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤต ผู้นำเป็นผู้ที่ไว้ใจได้ว่าจะ ทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรม และมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อ ผลประโยชน์ส่วนตัวแต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น และเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะ แสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความ มั่นใจของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำ และพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและ ความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติ ภาระหน้าที่ขององค์กร

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration Motivation) เป็นการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการทำงานโดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การสร้างเจตคติ หรือการคิดในแง่บวก และกระตุ้นจิต วิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจ กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน การให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะ กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อ ความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัว หรือผูกพันต่อเป้าหมาย และวิสัยทัศน์ ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่น และแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุ เป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์ และภารกิจขององค์กร ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้ง พบว่า การสร้าง แรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา โดยการ คำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่า และการกระตุ้นให้พวกเขาสามารถ จัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของ ตนเอง และเสริมความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (Intellectual Stimulation) เป็นการกระตุ้นความพยายาม ของผู้ตาม เพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ และสร้างสรรค์ เพิ่มการตระหนักรู้ในเรื่องปัญหา กระตุ้นให้มีการตั้งข้อ

สมมติฐาน เปลี่ยนกรอบการมองปัญหา และมีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิด และการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์ต่างๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการตั้งใจ และสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของตนเอง ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาร่วมกันโดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่า ปัญหาทุกอย่างต้องมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมายผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่าสามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้จากความร่วมมือร่วมใจในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงานทุกคน ผู้ตามจะได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อและประเพณีการกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนที่สำคัญของการพัฒนาความสามารถของผู้ตามในการที่จะตระหนักเข้าใจ และแก้ไขปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (Individualized Consideration) เป็นการปฏิบัติต่อบุคคลในฐานะเป็นปัจเจกชน การเอาใจใส่ดูแลคำนึงถึงความต้องการ และความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการติดต่อสื่อสาร และปฏิสัมพันธ์ที่ดี มีการแนะนำ และการมอบหมายงาน มีการพัฒนา หรือสนับสนุนในการทำงาน เพื่อให้บุคคลสามารถบรรลุเป้าหมายของส่วนตนและส่วนรวม ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ทำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่า และมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอน และเป็นพี่ที่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคน เพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง และมีการจัดการด้วยการเดินดูรอบๆ มีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว ผู้นำสนใจในความกังวลของแต่ละบุคคล เห็นปัจเจกบุคคลเป็นบุคคลทั้งหมดมากกว่าเป็นผู้ตาม หรือเป็นเพียงปัจจัยการผลิต ผู้นำจะมีการฟังอย่างมีประสิทธิภาพ มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ผู้นำจะมีการมอบหมายงานเพื่อเป็นเครื่องมือในการพัฒนาผู้ตาม เปิดโอกาสให้ผู้ตามได้ใช้ความสามารถพิเศษอย่างเต็มที่ และเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ ผู้นำจะดูแลผู้ตามว่าต้องการคำแนะนำ การ

สนับสนุนและการช่วยให้ก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่หรือไม่ โดยผู้ตามจะไม่วินิจฉัยว่าเขากำลังถูกตรวจสอบ

จากแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำต่างๆ ที่ผู้วิจัยนำเสนอมานั้น จะนำมาวิเคราะห์ สังเคราะห์ เพื่อให้ได้เป็นกรอบงานวิจัยเพื่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสู่อาเซียนของนิสิตคณะพลศึกษาต่อไป

## แนวคิดการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

เครื่องมือที่ใช้วัดการดำเนินงานใดๆ หรือการปฏิบัติงานใดๆ ให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมาย หรือไม่ก็คือ ตัวบ่งชี้ (Indicator) ซึ่งมีผู้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้หลายท่าน ดังนี้

อุทุมพร จามรมาน (2544: 5) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่ยกข้อมูลที่นำมาใช้เพื่อให้เห็นอะไรบางอย่าง เช่น ตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการบริหารจัดการ ตัวบ่งชี้คุณภาพผลผลิต ตัวบ่งชี้ประสิทธิผลของโครงการ ตัวบ่งชี้ความสอดคล้องของวัตถุประสงค์ขององค์การกับแผนพัฒนาของชาติ เป็นต้น

บรูสเทน โอค และกุกตัน (Burstein, Oakes; & Guiton. 1992) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่าเป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะ คุณภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของระบบการศึกษา ซึ่งอาจจะเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่อง หรือค่าสถิติรวมก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ

พจนานุกรมศตวรรษที่ 21 ของแชมเบอร์ (Chamber. 2004: 688) ระบุว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง 1) เครื่องมือหรือมาตรวัดที่แสดงระดับของสิ่งใดสิ่งหนึ่ง 2) สิ่งบ่งบอกเงื่อนไขหรือสถานการณ์ ฯลฯ ที่แสดงให้เห็นหรือบ่งชี้บางสิ่ง

วิลาลย์ มาคัม (2549: 30) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ คือ ตัวที่นำมาวัดหรือชี้สภาพการณ์ของสิ่งใดสิ่งหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงปริมาณ หรือเชิงคุณภาพ ซึ่งเกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆ ตัว เข้าด้วยกัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะ หรือสภาพการณ์นั้นได้ เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผนและการปฏิบัติงาน การติดตามผลการดำเนินงานและการจัดลำดับการพัฒนา

อ่องจิต เมธยะประภาส (2550: 57) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปร หรือสารสนเทศที่เป็นข้อความที่บ่งบอกถึงสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเพื่อให้เกิดค่าหรือคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นลักษณะของสภาพการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงานนั้นๆ

สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551: 16) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ คือ สิ่งที่ยกบ่งบอก หรือสะท้อนลักษณะของประเด็นที่ต้องการจะวัด หรือเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงลักษณะของระบบการดำเนินงาน เป็นสารสนเทศที่บ่งบอกถึงสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่ง

พรกมล นุ่มหอม (2551: 26) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ข้อมูลที่เป็นข้อมูลเท็จจริง หรือตัวเลขที่สร้างขึ้นมา เพื่อใช้วัดหรือตรวจสอบคุณภาพของสิ่งที่ต้องการศึกษา ซึ่งสามารถบ่งบอก หรือสะท้อนสิ่งที่ต้องการวัดหรือต้องการตรวจสอบ ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง หรือ ณ สถานที่ใดสถานที่หนึ่ง แล้วนำผลที่ได้มาเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้

ผู้วิจัยสรุปความหมายของตัวบ่งชี้ ว่าหมายถึง เครื่องมือ หรือมาตรวัดที่บ่งบอก หรือสะท้อน ลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษา หรือต้องการจะวัด หรือเป็นองค์ประกอบที่แสดงถึงลักษณะของระบบ การดำเนินการ เป็นข้อมูลที่ชี้ถึงสภาวะการณ์ลักษณะใดลักษณะหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง

### ลักษณะของตัวบ่งชี้

ลักษณะหรือคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี ต้องมีการแสดงค่าเชิงปริมาณ และคุณภาพเป็นตัว เลขเพื่อนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ได้ ลักษณะหรือคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่ดี มีผู้กล่าวถึงไว้พอสรุปได้ ดังนี้

คุณสมบัติที่สำคัญของตัวบ่งชี้ต้องประกอบด้วย

1. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้
2. มีความไวสามารถแสดงความแตกต่างได้แม้ว่าสถานการณ์ที่วัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อยก็ตาม
3. มีความเฉพาะเจาะจง จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรงเท่านั้น
4. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรจะสอดคล้องกัน ถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใดก็ตาม

การสร้างทฤษฎีโดยอาศัยตัวบ่งชี้ มีขั้นตอนในการดำเนินการ 3 ขั้นตอน คือ

ขั้นตอนที่ 1 กำหนดข้อความบรรยายสภาวะที่จะศึกษา กำหนดแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับสภาวะนั้น ให้นิยามเชิงปฏิบัติการ วางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล และสร้างตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 2 แนวคิดที่กำหนดขึ้น จะเป็นแนวคิดอย่างกว้างๆ เกี่ยวกับสภาวะ หรือสถานการณ์ที่จะศึกษา

ขั้นตอนที่ 3 แนวคิดอย่างกว้างๆ ที่กำหนดไว้แล้วนั้นจะเป็นตัวแทนของตัวแปรหลายๆ ตัว ซึ่งตัวแปรต่างๆ เหล่านี้จะถูกนำมาใช้ตามขั้นตอนของการวิจัย โดยพยายามหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรกับแนวคิดอย่างกว้างๆ ที่กำหนดขึ้น เพื่อนำไปสู่การสร้างทฤษฎี

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ 3 ประการ คือ

1. ต้องกำหนดเป็นตัวเลขได้ หรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณ ไม่ใช่เป็นข้อความบรรยายเท่านั้น และในการตีความค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัวต้องนำมาเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่ตั้งไว้จึงจะบอกได้ว่าค่าตัวเลขนั้นสูงหรือต่ำ ได้มาตรฐานเพียงใด

2. ค่าหรือคุณลักษณะที่ได้จากตัวบ่งชี้มีความหมายภายใต้เงื่อนไข 2 ประการ คือ

2.1 เงื่อนไขของเวลา ตัวบ่งชี้จะบ่งบอกเฉพาะในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับตัวแปร หรือข้อมูลว่าจัดเก็บในช่วงใด ตัวบ่งชี้อาจมีค่า 1 สัปดาห์ 2 สัปดาห์ 5 เดือน 1 ปี หรือช่วง 5 ปีก็ได้ ขึ้นอยู่กับระยะเวลาที่จะนำข้อมูลมาใช้และการตีค่า

2.2 เงื่อนไขของสถานที่ ตัวบ่งชี้จะบอกความหมายเฉพาะในเขตพื้นที่ หรือส่วนใดส่วนหนึ่งของระบบ หรือหน่วยงานที่ต้องการตรวจสอบ เช่น ตัวบ่งชี้ด้านคุณภาพทางการศึกษาของประเทศ จังหวัด อำเภอ ตำบล ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย กระบวนการ หรือผลลัพธ์ เป็นต้น

3. บ่งชี้การดำเนินงานตามภารกิจของหน่วยงาน หรือองค์การ ว่าดำเนินงานเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่

คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ คือ

3.1 ความเป็นกลาง (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียง (Bias) ของตัวบ่งชี้ที่ผลของการประเมินอาจเกิดอุปสรรคต่อกิจกรรม โครงการหรือแผนงานที่เป็นประเภทเดียวกัน แต่จัดทำโดยหน่วยงานที่แตกต่าง

3.2 ความเป็นวัตถุวิสัย (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของดัชนี ไม่ได้เกิดจากการคิดเอาเองตามความรู้สึกของผู้ประเมิน หรือที่เรียกว่าตามจิตวิสัย (Subjectivity) แต่อยู่กับสถานะที่เป็นอยู่ หรือเป็นรูปธรรมของคุณสมบัติที่ผู้ประเมินจะประเมิน

3.3 ความไวต่อความแตกต่าง (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่จะวัดความแตกต่าง ระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลโครงการที่ให้ประชาชนร่วมประเมิน เช่น เรื่องอัตราความพึงพอใจ แทนที่จะให้ระบุเพียงความพอหรือไม่พอ ซึ่งจะมีการผันแปรแคบมาก คือ 1 เท่านั้น ควรจะให้กลุ่มที่มีความพอใจและไม่พอใจนั้นบอกว่ามีความพอใจมากน้อยเท่าใด

3.4 ค่าของมาตรวัดหรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความหมายได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุด และต่ำสุด ง่ายแก่ความเข้าใจ

3.5 ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่จะนำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ไม่มีปัญหาสำหรับการประเมินสิ่งที่เป็นกายภาพ แต่เป็นปัญหาค่อนข้าง

มากในการประเมินสิ่งที่ไม่ใช่กายภาพ เช่น การประเมินผลโครงการเกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง (Self Reliance) อะไรคือเนื้อหาของการพึ่งพาตนเอง

**3.6 ความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Construct Validity)** เป็นประเด็นปัญหาทันทีที่ตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานต้องประกอบด้วยตัวแปรหลายๆ ตัวด้วยกัน ในการสร้างตัวบ่งชี้ หรือการนำเอาตัวแปรหลายตัวเหล่านี้มารวมกัน วิธีการรวมตัวแปรหลายตัวเข้าด้วยกัน ไม่ว่าจะนำมาบวกกัน หารกัน หรือคูณกัน นั้นถูกต้องหรือไม่ และตีความได้อย่างไร

ลักษณะที่สำคัญของตัวบ่งชี้ ควรมีลักษณะดังนี้

1. เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง อาจไม่จำเป็นต้องถูกต้องแม่นยำ แต่สามารถชี้ให้เห็นถึงภาวะของสิ่งนั้นอย่างกว้างๆ ได้
2. ตัวบ่งชี้ต่างจากตัวแปร ตัวแปรจะเป็นข้อมูลย่อยๆ แต่ดัชนีจะเป็นการรวมตัวแปรหลายตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกัน
3. แสดงในเชิงปริมาณได้ ซึ่งไม่ใช่การบรรยายข้อความเท่านั้น และในการตีความค่าตัวเลขของตัวบ่งชี้แต่ละตัว ต้องนำมาเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้
4. ค่าของตัวบ่งชี้เป็นค่าชั่วคราว เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงสถานะของสิ่งนั้นในช่วงระยะเวลาหนึ่ง ซึ่งสามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่

#### ประเภทของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้มีหลายประเภทขึ้นอยู่กับว่าจะใช้วิธีการใดในการจำแนกประเภท ซึ่งอาจจำแนกโดยวิธีการนำไปใช้ หรือแนวคิดของการสร้างตัวบ่งชี้

สุดสวาท ประไพเพชร (2551: 16-19) ได้ศึกษาเรื่อง ประเภทของตัวบ่งชี้จากนักวิชาการหลายคน และนำมาสังเคราะห์ สรุปแยกประเภทของตัวบ่งชี้ได้ทั้งหมด 7 ประเภท ดังนี้

1. การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ
  - 1.1 ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input Indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษา
  - 1.2 ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงาน ขั้นตอนต่างๆ ในระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบระดับประถมศึกษา การมีส่วนร่วมของสตรีในการจัดการศึกษา
  - 1.3 ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของโรงเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา

## 2. การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

2.1 ตัวบ่งชี้แบบอัตรานัย เป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ ยังไม่ชัดเจน ใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่อง การนิยามตัวบ่งชี้แบบอัตรานัยนี้ มีส่วนที่นักวิชาการต้องใช้อภิปรายพิจารณาพิเคราะห์ ตัดสินใจ

2.2 ตัวบ่งชี้แบบปรนัยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้อภิปรายพิจารณาของนักวิชาการแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมิน การติดตามและการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษาในระดับนานาชาติ

## 3. การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

3.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน เป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตรากារไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในการวิจัย การวางแผน และการบริหารการศึกษา ในระยะแรกๆ แต่ปัจจุบันนี้ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้ มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา

3.2 ตัวบ่งชี้ เป็นตัวบ่งชี้ลักษณะ หรือคล้ายกับตัวแปร หรือเป็นตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน และบ่งชี้ลักษณะ หรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัว รวมกันทั้งหมด การวิเคราะห์ และนำเสนอตัวบ่งชี้ประเภทนี้ จึงค่อนข้างยุ่งยากและเสียเวลา เนื่องจากตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมาก และยังมีปัญหาเนื่องจากตัวบ่งชี้ย่อยมีความสัมพันธ์กัน จึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน

3.3 ตัวบ่งชี้อรวม หรือตัวบ่งชี้ประกอบ เป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับ ติดตามดูแล และการประเมินการศึกษา และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

## 4. การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ จัดแยกประเภทที่สำคัญได้ 3 วิธี คือ

4.1 การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษา ตามระดับการวัดของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 4 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ 2) ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ 3) ตัวบ่งชี้อันดับภาค และ 4) ตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการ

วัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปการศึกษาที่นิยมใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อันตรายภาค ตัวบ่งชี้อัตราส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ

4.2 การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ที่ศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้ที่ติดต่อก และตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล ตัวบ่งชี้ที่ติดต่อกแสดงถึงสภาวะ หรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเลื่อนไหลแสดงถึงสภาวะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง

4.3 การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็น 2 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง และตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละ อัตราส่วน

5. การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

5.1 ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู

5.2 ตัวบ่งชี้ สัมพัทธ์ หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาด หรือศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมาย แบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ

6.1 ตัวแปรชี้อิงกลุ่ม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม

6.2 ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้

6.3 ตัวบ่งชี้อิงตน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน

7. การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้การศึกษา ที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการ และการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตาม และการประเมินผลการศึกษา นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในสองลักษณะ คือ การใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษา และการใช้

ประโยชน์เพื่อทำนาย หรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่นๆ ดังนั้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์ จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

### 7.1 ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive indicators)

### 7.2 ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive indicators)

#### ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

รู้งรังษี วิบูลชัย (2544: 36) ได้กล่าวถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้จะให้สารสนเทศเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือใช้ในการประเมิน ตัวบ่งชี้มักถูกพัฒนาขึ้นโดยมีจุดมุ่งหมาย คือ เพื่อกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์ เพื่อกำกับ หรือประเมินระบบการศึกษา ในปัจจุบันนักศึกษามักจะนำตัวบ่งชี้มาใช้เป็นสารสนเทศเพื่อพัฒนาการศึกษา

วันพิญ ่องกาย (2553: 32) ได้กล่าวว่า การนำตัวบ่งชี้มาประยุกต์ใช้ในการจัดการศึกษามีดังนี้

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณ เพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษา และคุณภาพการศึกษา
2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษาโดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพของการดำเนินงานภายในองค์กร ในด้านต่างๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์กรนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง
3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์ หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์
4. ช่วยสะท้อนให้เป็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งใน ส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจ และสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่า สามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

วิลาวัดย์ มาคุ้ม (2549: 31-32) ได้ศึกษาแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้จากบุคคลสำคัญต่างๆ และสามารถสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้มีประโยชน์ ดังนี้

1. ใช้ในการกำหนดนโยบาย และวัตถุประสงค์
2. ใช้ในการวางแผนการดำเนินงานเพื่อให้บรรลุตามต้องการ
3. ใช้ในการกำกับดูแล ประเมิน และการประกันคุณภาพ
4. ใช้ในการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานที่ดีที่สุดเพื่อการเทียบเคียง (Benchmarking)

สายสมร ศักดิ์คำดวง (2551: 17) สรุปว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประโยชน์ในการใช้เป็น "มาตรฐานหรือไม้บรรทัด" วัดผลการดำเนินงานที่เกิดขึ้นจริง โดยเปรียบเทียบกับมาตรฐาน หรือเป้าหมายที่กำหนดไว้ เพื่อให้ทราบผลสัมฤทธิ์ในการบริหารจัดการแล้วนำไปปรับปรุงประสิทธิภาพของการปฏิบัติงาน

สุดสวาท ประไพเพชร (2551: 20-23) ได้ศึกษาแนวคิดของบุคคลสำคัญๆ และสรุปตัวบ่งชี้ว่ามีประโยชน์ 6 ประการ ดังนี้

1. กำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์
2. กำกับและประเมินผล
3. จัดลำดับและจำแนกประเภท
4. วิจัยและพัฒนา
5. แสดงความรับผิดชอบต่อหน้าที่และประกันคุณภาพ
6. กำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้

จากการศึกษาถึงประโยชน์ของตัวบ่งชี้ที่นั้น สามารถสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ที่มีประโยชน์ในการวัดผลการดำเนินงาน เพื่อปรับปรุงหรือพัฒนางาน การกำหนดนโยบายและเป้าหมาย การวางแผน การกำกับดูแล การประเมินผล และการประกันคุณภาพ

### กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ การสร้างตัวบ่งชี้

บุษบง ชัยเจริญวัฒน์ และบุญมี ลี (2546: 26-27) ทำการวิจัยตัวชี้วัดธรรมาภิบาล (Indicators of Good Government) และระบุเกี่ยวกับการสร้างตัวชี้วัดธรรมาภิบาลว่า การที่จะทราบว่าตัวชี้วัดใดเหมาะสมกับหน่วยงานใด จำเป็นต้องมีการวิเคราะห์องค์การทั้งโครงสร้าง และกระบวนการทำงานว่า มีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้หรือไม่อย่างไร ถ้าไม่มีก็ให้วิเคราะห์ส่วนและองค์ประกอบที่ต้องปรับเปลี่ยนให้สอดคล้องกับหลักธรรมาภิบาล ไม่ว่าจะเป็นเรื่องของความชอบธรรม ความโปร่งใส ความมีประสิทธิภาพ การตรวจสอบและการมีส่วนร่วม เพื่อทำการสร้างตัวชี้วัด หากองค์การนั้นมีการนำหลักธรรมาภิบาลมาใช้อยู่แล้วก็ให้ดูว่า องค์การนั้นมีตัวชี้วัดหรือยัง หากยังไม่มีก็ให้สร้างใหม่ หากมีอยู่แล้วก็ให้วิเคราะห์ต่อว่า ตัวชี้วัดที่ใช้อยู่ในนั้นมีความเหมาะสมหรือไม่ ถ้าหากว่าตัวชี้วัดมีความเหมาะสมดีอยู่แล้วก็ให้ถือว่าจบขั้นตอนการวิเคราะห์ หากว่าองค์การมีตัวชี้วัดอยู่แต่ยังไม่เหมาะสมก็ให้ทบทวนตัวชี้วัดดังกล่าว สิ่งสำคัญยิ่งในการพัฒนาตัวชี้วัด คือ บุคลากรที่จะเข้ามามีบทบาทในการสร้างตัวชี้วัด เนื่องด้วยหลักธรรมาภิบาลเป็นเรื่องที่มีความเชื่อมโยงเกี่ยวพันกับหลักการหลายอย่าง ดังนั้น โครงสร้างของคณะทำงานสร้างตัวชี้วัดจึงควรจะต้องมีคุณสมบัติที่เหมาะสม ซึ่งประกอบด้วยผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีความเป็นกลาง โครงสร้างของคณะทำงานดังกล่าวอาจมีตัวแทนที่มาจากกลุ่มสำคัญ 2 กลุ่ม คือ กลุ่มผู้รับบริการจากองค์การ และกลุ่มผู้ให้บริการ กลุ่ม

ผู้รับบริการจากองค์กร ประกอบด้วย ประชาชน นักวิชาการ นักศึกษา บริษัท ส่วนกลุ่มผู้ให้บริการ ประกอบด้วย องค์กรของรัฐ สถาบันการศึกษา รัฐวิสาหกิจ รวมทั้งองค์กรพัฒนาเอกชน นอกจากนี้ ยังต้องมีคณะทำงาน ซึ่งเป็นกลุ่มที่มีความรู้ความสามารถที่หลากหลาย และมีประสบการณ์เฉพาะ ด้านที่เกี่ยวข้องที่จะช่วยให้การบริหารการจัดการที่ดี ดำเนินไปในทิศทางที่ถูกต้องและเป็นธรรม ซึ่งอาจ ประกอบด้วย นักกฎหมาย นักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ นักวางแผนกลยุทธ์ นักรัฐศาสตร์ และ นักวิเคราะห์ระบบข้อมูลสารสนเทศ

วิลาวุธย์ มาคุ่ม (2549: 32-33) ได้อธิบายถึงการสร้างและพัฒนาตัวชี้วัดว่า ประกอบด้วย การสร้างตัวชี้วัด มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

### วิธีที่ 1 การสร้างตัวชี้วัดความก้าวหน้า (Self-referenced Indicators Formation)

เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปีโดยกำหนด ปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินการที่นักวางแผน หรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวชี้วัดประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปฏิฐานเท่ากับ 100 แสดงว่า ระดับค่าของตัวชี้วัดในปีนั้นสูงกว่าในปฏิฐานของการอ้างอิง ค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปใช้ช่วงเวลาที่คิดจากปฏิฐาน

### วิธีที่ 2 การสร้างตัวชี้วัดแบบอิงเกณฑ์ (Criterion-referenced Indicator Formation)

ตัวชี้วัดประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษา หรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่า ในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่า การดำเนินงานได้บรรลุตามที่กำหนดไว้หรือไม่

### วิธีที่ 3 การสร้างตัวชี้วัดโดยอิงปทัสถาน (Norm-referenced Indicator Formation)

ตัวชี้วัดประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวชี้วัดโดยอิงปทัสถานจึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศ และการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

## การพัฒนาตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้มีกระบวนการหลายขั้นตอนเช่นเดียวกันกับขั้นตอนในกระบวนการวัดตัวแปร แต่จะมีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้นในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้ และการตรวจสอบ

คุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมา นักวิชาการและนักการศึกษาหลายท่านได้กำหนดไว้คล้ายคลึงกัน ดังนี้

นางลักษณะ วิรัชชัย (2545: 21-30) ได้นำแนวคิดของนักวิชาการหลายท่าน และนำมาสรุปเป็นขั้นตอนในการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 6 ขั้นตอน ได้แก่ 1) การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ 2) การนิยามตัวบ่งชี้ 3) การรวบรวมข้อมูลในการพัฒนาตัวบ่งชี้ 4) การสร้างตัวบ่งชี้ 5) การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ และ 6) การสรุปบริบทนำเสนอรายงาน

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ (Statement of Purpose) ผู้วิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องใด โดยทั่วไปการพัฒนาตัวบ่งชี้เพื่อประโยชน์การวางแผน การกำหนดนโยบาย กำกับ และประเมินระบบการศึกษา รวมทั้งเพื่อการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่นๆ ในสังคม ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกัน การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ชัดเจนย่อมจะส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้ที่มีคุณภาพ เป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) การนิยามตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการพัฒนาตัวบ่งชี้ เพราะนิยามตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นนั้น จะเป็นตัวชี้นำวิธีการที่จะใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้ หมายถึง องค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆ รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของระบบ หรือคุณลักษณะที่ต้องการบ่งชี้ ดังนั้น ในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้ นอกจากจะเป็นการนิยามในลักษณะเดียวกันกับนิยามตัวแปรในการวิจัยแล้ว นักวิจัยต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และจะรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร สำหรับการกำหนดรายละเอียดในการนิยามตัวบ่งชี้ นั้น จอห์นสโตน (Johnstone. 1981: 60-135) และนางลักษณะ วิรัชชัย (2541: 23-27) อธิบายว่าสามารถทำได้ 3 วิธี คือ การนิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Definition) การนิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) และการนิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) ซึ่งแต่ละวิธีมีความเหมาะสมกับสถานการณ์และวิธีการในการพัฒนาตัวบ่งชี้แตกต่างกันไป รายละเอียดของแต่ละวิธี มีดังนี้

1. การนิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic Definition) เป็นนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลแล้ว หรือมีการสร้างตัวแปรย่อยๆ หลายตัวไว้แล้ว นักวิจัยเพียงแต่ใช้วิธีการคัดเลือกตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่และนำมาพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา โดยวิธีการรวมตัวแปรย่อย และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการกำหนดนิยามตัวบ่งชี้ทางการศึกษา วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยเท่านั้น ซึ่งอาจทำให้ได้นิยามที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎี หรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด นิยามเชิงปฏิบัติจึงเป็นนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุด เมื่อเทียบกับนิยามแบบอื่น

และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ในกรณีจำเป็นต้องใช้ นักวิจัยควรพิจารณาปรับปรุงจุดอ่อนโดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎีประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปรแต่ละตัว

2. การนิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจของนักวิจัยโดยตลอด และใช้วิจารณ์ญาณของนักวิจัยน้อยมากกว่าการนิยามแบบอื่น การนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการใช้นิยามเชิงทฤษฎีนั้น นักวิจัยอาจทำได้สองแบบ แบบแรกเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย นั่นคือนักวิจัยใช้โมเดล หรือสูตรในการพัฒนาตามที่มีผู้พัฒนาไว้แล้วทั้งหมด แบบที่สองเป็นการใช้ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อยเท่านั้น ส่วนในขั้นตอนการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวนั้น นักวิจัยใช้ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิ หรือผู้เชี่ยวชาญประกอบในการตัดสินใจ วิธีแบบนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตร หรือโมเดลตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ก่อน

3. การนิยามเชิงประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่า ตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร แต่การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่จะนำมารวมกันในการพัฒนาตัวบ่งชี้ ไม่ได้อาศัยแนวคิดทฤษฎีโดยตรง แต่อาศัยการวิเคราะห์เชิงประจักษ์ การนิยามแบบนี้มีความเหมาะสม และเป็นที่ยอมรับกันอยู่จนทุกวันนี้ หลังจากนิยามตัวบ่งชี้ ในขั้นตอนต่อมาคือ การกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อยจากข้อมูลเชิงประจักษ์โดยการวิจัย นักวิจัยต้องรวบรวมข้อมูล ได้แก่ ตัวแปรย่อยทั้งหลายตามโมเดลที่พัฒนาขึ้น แล้วนำมาวิเคราะห์ให้ได้ค่าน้ำหนักตัวแปรย่อยที่จะใช้ในการสร้างตัวบ่งชี้วิธีการวิเคราะห์ที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์องค์ประกอบตามหลักสถิติทำได้โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis) จากนั้นผู้วิจัยจะได้โมเดลตัวแปรที่ศึกษา และสามารถตรวจสอบความตรงของโมเดล โดยพิจารณาจากความสอดคล้องระหว่างโมเดลตามทฤษฎีกับข้อมูลเมื่อพบว่าโมเดลมีความตรง จึงนำสมการแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร และค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) การรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากร และกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้ โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้ โดยวิธีการรวมตัวแปรย่อย และการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยที่ได้นิยามตัวบ่งชี้ไว้

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ (Quality Check) การวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อย และตัวบ่งชี้ด้วย โดยตรวจสอบทั้งเรื่องความเที่ยงตรง (Validity) ความเชื่อมั่น (Reliability) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility)

ขั้นตอนที่ 6 การจัดเข้าบริหารและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้ หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) โดยอาจวิเคราะห์ตีความ แยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาคแล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาให้ผู้บริโภค/ผู้บริหาร/นักวางแผน/นักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบ และใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาได้อย่างถูกต้องต่อไป

สรุปได้ว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้มีขั้นตอนสำคัญ คือ การกำหนดวัตถุประสงค์ การนิยาม การรวบรวมข้อมูล การสร้างตัวบ่งชี้ การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ และการนำเสนอรายงาน

#### เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

ศิริชัย กาญจนวาสี (2544: 84-86) ได้กำหนดเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ไว้ดังนี้

1. ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องบ่งชี้ได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดได้อย่างถูกต้องแม่นยำ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยงสัมพันธ์ หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัด หรือมีมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบที่สำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องมีคุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือบ่งชี้ได้คงที่ เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างเป็นปรนัย การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่ หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum error) ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ

3. ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะ ลักษณะความสำเร็จ หรือความล้มเหลว หรือความไม่ยุติธรรม

4. ความไว (Sensitivity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัดความสามารถแสดงความผันแปร หรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตร และหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ

5. สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้

5.1 เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัด หรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจ นับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย

5.2 แปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำ เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

ฟิทซ์-กิบบอน (Fitz-Gibbon, 1996: 160-165) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงานทางการศึกษาเป็น 5 กลุ่ม ดังนี้

1. ความสอดคล้อง (Relevant) ได้แก่ ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการศึกษานั้น และตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วน

2. ให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Informative) ได้แก่ ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท และตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการศึกษารวม

3. การยอมรับได้ (Acceptable) ได้แก่ ตัวบ่งชี้มีความยุติธรรม ตัวบ่งชี้เข้าถึงได้ ตัวบ่งชี้อธิบายได้ ตัวบ่งชี้ไม่สามารถบิดเบือนได้ ตัวบ่งชี้ตรวจสอบได้ และตัวบ่งชี้ต้องบอกการเปลี่ยนแปลง

4. มีประโยชน์ (Beneficial) การนำตัวบ่งชี้ไปใช้ต้องเกิดประโยชน์กับการศึกษา

5. ความคุ้มค่า (Cost effective) ตัวบ่งชี้มีต้นทุนที่สมเหตุสมผล

สรุปได้ว่า เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้จะต้องคำนึงถึง ความตรง หรือความเที่ยงตรง ความเที่ยง หรือความเชื่อมั่น ความสอดคล้อง ความเป็นกลาง ความไว ความสะดวก และประโยชน์ของการนำตัวบ่งชี้ไปใช้

## องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำตามกรอบแนวความคิดงานวิจัย

### ด้านบทบาทความเป็นพลเมืองอาเซียน

ความเป็นพลเมืองอาเซียน หมายถึง ชาวประเทศอาเซียน 10 ประเทศ ซึ่งอยู่ภายใต้กฎกติกาของประชาคมอาเซียน มีสิทธิและหน้าที่ตามกรอบกฎกติกาของประชาคมอาเซียน (แพรทริช ยอดแก้ว, 2555. ออนไลน์)

#### 1. ความสำคัญของการสร้างความเป็นพลเมืองอาเซียน

การสร้างความเป็นพลเมืองอาเซียนมีความสำคัญอย่างยิ่ง เพราะความเป็นหนึ่งเดียวของอาเซียนจะเกิดขึ้นไม่ได้หากชาวประเทศอาเซียนขาดความตระหนักร่วมกันในการเป็นหนึ่งเดียว ทั้งด้านเศรษฐกิจ ด้านการเมืองและความมั่นคง และด้านสังคมและวัฒนธรรม ประชาคมอาเซียนทั้งสามเสาหลักมีความสำคัญต่อแบบแผนการสร้างความร่วมมือกันระหว่างประเทศ หากเป็นในอดีตเรื่องทำนองนี้อาจจะเป็นเรื่องในความรับผิดชอบของรัฐบาล ประชาชนไม่เกี่ยวข้องโดยตรง แต่ในเมื่ออาเซียนเกิดรวมตัวกันและมีวัตถุประสงค์ตามกฎหมายบัตรอาเซียนที่ประกาศให้มีผลบังคับใช้ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2551 หรือ ปี ค.ศ. 2008 กฎบัตรนั้นจึงเป็นจุดจรรยาบรรณร่วมของอาเซียนที่รัฐสมาชิกทั้งหลายต้องยึดถือและปฏิบัติตาม เมื่อเป็นดังนี้แล้วทุกเรื่องที่เกิด ทุกอย่างที่ทำ จะมีผลกระทบต่อประชาชนพลเมืองไทย และพลเมืองอีก 9 ประเทศ ของอาเซียนโดยตรง ทั้งด้านการเมืองและความมั่นคง ด้านเศรษฐกิจ และด้านสังคมและวัฒนธรรม เพราะหากมีอะไรที่กำหนดแล้วว่าจะทำก็ต้องทำเหมือนกันทั้งหมด มีผลกระทบเท่ากันในทุกประเทศที่เป็นสมาชิกอาเซียน หากลงนามสร้างสันติภาพร่วมกัน พลเมืองทั้งหลายก็ต้องช่วยกันสร้างสันติภาพระหว่างกัน หากตกลงว่าจะเปิดพรมแดนไปมาหาสู่กันหรือค้าขายกันอย่างเสรี ไม่มีอุปสรรคทั้งด้านภาษี และกระบวนการด้านศุลกากร อาเซียนบอกว่าสะดวกรวดเร็วก็ต้องทำให้ได้ สะดวก รวดเร็ว เสมอเหมือน เท่าเทียมกันทั้งหมด เมื่ออาเซียนตกลงให้เปิดเขตการค้าเสรีก็ต้องเปิดเสรีพร้อมกันทั้งหมด หากอาเซียนตกลงกันว่าจะต้องจรรโลงรักษาความแตกต่างหลากหลายทางภาษา ศาสนา และวัฒนธรรมในอาเซียนให้เป็นอัตลักษณ์เฉพาะของอาเซียนร่วมกันเป็นหนึ่งเดียวกัน ทุกชาติทุกกลุ่มวัฒนธรรมในท้องถิ่นต่างๆ ของอาเซียนก็ต้องมีจิตสำนึกร่วมอัตลักษณ์เดียวกันให้ได้

#### 2. แนวทางการสร้างความเป็นพลเมืองอาเซียน

การสร้างความเป็นพลเมืองอาเซียน เป็นเรื่องในทุกภาคส่วนต้องมีส่วนร่วมกันทำ เพราะภาคส่วนต่างๆ ในสังคมล้วนได้รับผลจากการเข้าสู่ประชาคมอาเซียน แนวทางการสร้างความเป็นพลเมืองอาเซียน อาจสรุปเป็นขั้นตอนได้ ดังนี้

##### 2.1 การสร้างเจตคติที่ดีต่อการเป็นพลเมืองอาเซียน มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่

### 2.1.1 องค์ประกอบเชิงความรู้สึก หรืออารมณ์ (Affective Component)

จะต้องสร้างความรู้สึกที่ดีในการเป็นพลเมืองอาเซียน ลดความรู้สึกชิงชัง ขัดแย้ง และความคิดเคียดแค้นกับเรื่องราวในอดีตต่างๆ ระหว่างกัน แต่ส่งเสริมความพึงพอใจ ความภาคภูมิใจในการเป็นพลเมืองอาเซียน ซึ่งจะต้องร่วมกันสร้างสรรค์ภูมิภาคนี้ด้วยกัน

### 2.1.2 องค์ประกอบเชิงปัญญา หรือการรู้คิด (Cognitive Component)

จะต้องสร้างเสริมความรู้ ความเข้าใจเกี่ยวกับความเป็นมา ความสำคัญและความจำเป็น รวมทั้งคุณค่าในการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมอาเซียนในฐานะพลเมืองอาเซียนให้แก่ชาวอาเซียนโดยทั่วกัน

### 2.1.3 องค์ประกอบเชิงพฤติกรรม (Behavioral Component) จะต้องมีการ

สร้างแนวปฏิบัติที่ส่งเสริมความเป็นพลเมืองอาเซียนร่วมกันอย่างเป็นรูปธรรม เช่น การแสดงออกถึงความเอื้ออาทรกัน การแสดงออกถึงการยอมรับความแตกต่างระหว่างวัฒนธรรม และการเคารพซึ่งกันและกัน เป็นต้น

2.2 การสร้างกระบวนการในการสร้างเสริมความเป็นพลเมือง ซึ่งต้องอาศัยกระบวนการต่างๆ ที่สอดคล้องกับ 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน ดังนี้

2.2.1 กระบวนการทางเศรษฐกิจที่สนับสนุนประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (AEC) ในขณะเดียวกันก็สร้างสรรค์คุณลักษณะความเป็นพลเมืองอาเซียนในด้านเศรษฐกิจเพื่อให้สอดคล้องกับความมุ่งหมายด้านเศรษฐกิจด้วย เช่น ความเชี่ยวชาญทางด้านอาชีพและความตระหนักรู้ในการเป็นส่วนหนึ่งของประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน เป็นต้น

2.2.2 กระบวนการทางการเมืองและความมั่นคง ที่สนับสนุนส่งเสริมประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (APSC) โดยมุ่งสร้างสรรค์คุณลักษณะความเป็นพลเมืองอาเซียนในด้านนี้ของประชาชนในแต่ละประเทศ เช่น รักความสงบ แก้ปัญหาด้วยสันติวิธี เคารพกฎกติการะหว่างกัน และรักษาสภาพแวดล้อม เป็นต้น

2.2.3 กระบวนการทางสังคมและวัฒนธรรม ที่สนับสนุนส่งเสริมประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASCC) ซึ่งจะต้องมุ่งส่งเสริมให้ประชาชนมีคุณลักษณะความเป็นพลเมืองอาเซียนที่สอดคล้องกับความมุ่งหมายของประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เช่น ความรับผิดชอบต่อสังคม ความเคารพความแตกต่างระหว่างบุคคลและสังคม ความมีน้ำใจเอื้ออาทร และความสามัคคี เป็นต้น

ทั้งนี้ในการสร้างเสริมเจตคติและกระบวนการต่างๆ นั้นจำเป็นต้องอาศัยการดำเนินงานทั้งโดยองค์การหรือหน่วยงานที่มีบทบาทหลัก และกระบวนการมีส่วนร่วมของทุกภาคส่วน ซึ่งอาจจำแนกเป็นภาคส่วนทางสังคม ดังนี้

ภาครัฐ โดยรัฐบาล กระทรวง กรม และหน่วยงานต่างๆ จะต้องมึนโยบายชัดเจนในการขับเคลื่อนการสร้างความเป็นพลเมืองอาเซียน

ภาคเอกชน โดยองค์การ บริษัท และห้างร้านต่างๆ จะต้องมึแนวทางและกิจกรรมที่ส่งเสริมให้สมาชิกในองค์การของตนมึเจตคติที่ดีต่อการเป็นพลเมืองอาเซียน และเป็นพลังขับเคลื่อนหน้าทีนี้ร่วมกับภาครัฐและภาคประชาชน

ภาคประชาชน โดยสถาบันครอบครัว กลุ่มชาวบ้าน องค์การชุมชน ทัองถิ่นต่างๆ จะต้องมึการบูรณาการสร้างเสริมเจตคติที่ดีต่อการเป็นพลเมืองอาเซียนไว้ในกิจกรรมต่างๆ อย่างต่อเนื่อง และมีส่วนร่วมกับภาครัฐและภาคเอกชนในการขับเคลื่อนความเป็นพลเมืองอาเซียนด้วย

คุณลักษณะของพลเมืองอาเซียน

การสร้างเสริมคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองอาเซียนเป็นสิ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่ง ดังนี้

1. มึความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน คุณลักษณะนี้เป็นประตุสำคัญสู่ความเป็นพลเมืองอาเซียนที่ดี คือ ความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับอาเซียน โดยเฉพาะการรับรู้ จนเกิดความเข้าใจในประเด็นต่อไปนี้

1.1 จุดกำเนิดอาเซียน พลเมืองอาเซียนจะต้องบอกเล่าถึงความมึมา ความจำเป็นที่ต้อมึประชาคมอาเซียน และการเกิดประชาคมอาเซียนได้

1.2 กฎบัตรอาเซียน พลเมืองอาเซียนจะต้องบอกสาระสำคัญของกฎบัตรอาเซียนที่ถือว้าเป็นรัฐธรรมนูญของอาเซียนซึ่งรับรองโดยผู้นำประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ โดยเฉพาะวัตถุประสงค์ และหลักการสำคัญของกฎบัตรอาเซียนได้

1.3 สัญลักษณ์อาเซียน พลเมืองอาเซียนจะต้องรู้จักสัญลักษณ์อาเซียน และสามารถอธิบายได้ว่าสัญลักษณ์นั้นคืออะไร หมายถึงอะไร สะท้อนความมึอย่างไรของอาเซียน

1.4 ประชาคมอาเซียน พลเมืองอาเซียนจะต้องบอกเล่าถึงประเทศสมาชิก และองค์ประกอบของประชาคมอาเซียน โดยเฉพาะ 3 เสาหลักของประชาคมอาเซียน คือ ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) พร้อมทั้งมึความรู้ความเข้าใจถึงความมุงหมายอันสำคัญขงประชาคมทั้ง 3 เสาหลักได้

1.5 ความสัมพันธ์กับภายนอกอาเซียน พลเมืองอาเซียนจะต้องบอกได้ว่าอาเซียนมึความสัมพันธ์กับประเทศต่างๆ และประชาคมอื่นๆ ภายนอกอาเซียนอย่างไร เช่น มึความรู้ความเข้าใจว้านอกจากความร่วมมือระหว่างประเทศสมาชิกด้วยกันแล้ว อาเซียนยังได้มึความร่วมมือ

และสถาปนาความสัมพันธ์ในฐานะคู่เจรจา กับ 10 ประเทศ ได้แก่ ออสเตรเลีย แคนาดา ญี่ปุ่น สหภาพยุโรป นิวซีแลนด์ สหรัฐอเมริกา เกาหลีใต้ อินเดีย จีน รัสเซีย และกับ จีน ญี่ปุ่น และเกาหลีใต้ ภายในกรอบอาเซียน เป็นต้น

2. มีทักษะการสื่อสาร เนื่องจากความเป็นภูมิภาคอันหนึ่งอันเดียวกันของอาเซียนย่อมนำไปสู่ความสัมพันธ์อันใกล้ชิด ไร้พรมแดนมากขึ้น โอกาสในการที่จะต้องมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันไม่ช่องทางใดช่องทางหนึ่งก็มีมากขึ้น และรูปแบบการสื่อสารที่สำคัญที่สุดก็คือการสื่อสารด้วยภาษาพูดและภาษาเขียน เพราะฉะนั้นความพร้อมด้านภาษา โดยเฉพาะภาษาอังกฤษในฐานะเป็นภาษากลางของโลก และภาษากลางของอาเซียนจึงมีความสำคัญมาก พลเมืองอาเซียนทุกคนต้องมีความสามารถในการสื่อสารด้วยภาษาอังกฤษ มิเช่นนั้นก็จะเป็อุปสรรคและมีปัญหาในการอยู่ร่วมกัน หรือมีปฏิสัมพันธ์ติดต่อ ค้าขาย และสื่อสารระหว่างกันได้ รวมทั้งภาษาของประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนด้วยตนเอง ก็เป็นอีกเรื่องหนึ่งที่ต้องเรียนรู้ให้สามารถสื่อสารได้ โดยเฉพาะประเทศที่มีขอบเขตประเทศติดกัน

3. มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีสารสนเทศอย่างสร้างสรรค์ เทคโนโลยีสารสนเทศ หมายถึง ความรู้ในผลิตภัณฑ์ หรือกระบวนการดำเนินงานใดๆ ที่อาศัยเทคโนโลยีทางด้านคอมพิวเตอร์ซอฟต์แวร์ คอมพิวเตอร์ฮาร์ดแวร์ การติดต่อสื่อสาร การบริหาร และการดำเนินงาน รวมทั้งเพื่อการศึกษา และการเรียนรู้ ซึ่งจะส่งผลต่อความได้เปรียบทางด้านเศรษฐกิจการค้า และการพัฒนา ด้านคุณภาพชีวิต และคุณภาพของประชาชนในสังคม เทคโนโลยีสารสนเทศจึงเป็นเครื่องมือที่ทรงประสิทธิภาพในการพัฒนาประเทศ เป็นปัจจัยที่สำคัญที่ช่วยส่งเสริมสร้างความแข็งแกร่งทางเศรษฐกิจสังคม ช่วยทำให้มนุษย์สามารถมองเห็นโลกที่อยู่รอบตัวได้ชัดเจนยิ่งขึ้น ช่วยในการวิเคราะห์ข้อมูลและทำให้มนุษย์เข้าใจในข้อมูลเหล่านั้น ช่วยส่งผลให้มนุษย์สามารถสร้างสรรค์วิธีในการแก้ปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้ รวมถึงสามารถจัดการและควบคุมชีวิตสภาพแวดล้อม และงานของตัวเอง หรือแม้แต่สังคมและเศรษฐกิจของโลกได้ แต่อย่างไรก็ตามเทคโนโลยีสารสนเทศก็เป็นดาบสองคม ด้านหนึ่งก็สามารถสร้างสรรค์ประสิทธิภาพก่อเกิดสันติสุขได้ แต่อีกด้านหนึ่งหากใช้ในทางที่ผิดก็เป็นเครื่องมือที่ช่วยให้การกระทำที่ไม่สร้างสรรค์ ส่งเสริมความสูญเสียและทำลายผู้อื่นได้เหมือนกัน เพราะฉะนั้นในฐานะที่ประเทศสมาชิกอาเซียนแต่ละประเทศต่างมีความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยีสารสนเทศมากขึ้น พลเมืองอาเซียนจะต้องมีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีเพื่อการเรียนรู้และการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมๆ กับระมัดระวังตนไม่ให้ใช้เทคโนโลยีสารสนเทศไปในทางลบอันจะนำมาสู่ความขัดแย้ง แบ่งแยกและทำลายระหว่างกัน เช่น การใช้เทคโนโลยีสารสนเทศในการกล่าวร้าย ใส่ร้ายป้ายสีกัน เป็นต้น

4. มีความภาคภูมิใจในความเป็นพลเมืองอาเซียน ความภาคภูมิใจ หมายถึง ความรู้สึกว่ามีเกียรติยศ หรือความรู้สึกพึงพอใจ เป็นแรงบันดาลใจสำคัญที่จะนำไปสู่การกระทำที่เกิดสัมฤทธิ์ผลในทุกด้าน หากพลเมืองอาเซียนมีความภาคภูมิใจในตนเอง ตระหนักว่าการเป็นพลเมืองอาเซียนมีเกียรติ มีศักดิ์ศรี เพราะมีความมุ่งมั่นที่จะรวมพลังกันสร้างความเข้มแข็งในภูมิภาคอย่างยั่งยืนบนพื้นฐานความเชื่ออาทรระหว่างกัน ความรู้สึกเช่นนี้ ย่อมมีแนวโน้มไปสู่พฤติกรรมที่สร้างสรรค์ ต่อองค์การ หรือในฐานะเป็นพลเมืองอาเซียนอย่างแน่นอน ความภาคภูมิใจในความเป็นพลเมืองอาเซียนจึงเป็นคุณลักษณะพื้นฐานของพลเมืองอาเซียนที่สำคัญที่ควรสร้างสรรคให้เกิดขึ้นและเป็นพลังทางสังคมนำไปสู่การสร้างสรรคภูมิภาคให้เกิดสันติสุขและความเจริญก้าวหน้าอย่างยั่งยืนตามเป้าประสงค์ที่วางไว้ร่วมกัน

กฎบัตรอาเซียน (ASEAN Charter) คือ กฎหมายสูงสุด หรือธรรมนูญของอาเซียนตามการลงนามของผู้นำอาเซียนเมื่อวันที่ 20 พฤศจิกายน พ.ศ. 2550 ในการประชุมสุดยอดอาเซียน หรือการประชุมสุดยอดผู้นำอาเซียน (ASEAN Summit) ครั้งที่ 13 ณ ประเทศสิงคโปร์ ซึ่งกำหนดกรอบความตกลงที่มีเนื้อหาในการกำหนดเป้าหมาย หลักการ โครงสร้างองค์การ และกลไกสำคัญต่างๆ ของอาเซียน โดยมีวัตถุประสงค์เบื้องต้น ดังนี้

1. เพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในการดำเนินงานตามเป้าหมายต่างๆ โดยเฉพาะการรวมตัวกันเพื่อก้าวไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2558

2. สร้างกลไกที่จะส่งเสริมประเทศในอาเซียนปฏิบัติตามข้อตกลงต่างๆ ของอาเซียน

3. ทำให้อาเซียนเป็นองค์การที่ใกล้ชิดและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อประชาชนมากขึ้น โดยกำหนดให้มีการดำเนินการ ดังนี้

3.1 ให้เพิ่มการประชุมสุดยอดอาเซียนจากปีละ 1 ครั้ง เป็นปีละ 2 ครั้ง

3.2 ให้มีการจัดตั้งคณะมนตรีประจำประชาคมอาเซียนตามเสาหลักทั้ง 3 ด้าน คือ การเมืองและความมั่นคง เศรษฐกิจ สังคมและวัฒนธรรม เพื่อกำหนดทิศทางและประสานงาน เพื่อให้มีการดำเนินงานของแต่ละเสาหลัก มีเอกภาพ และประสิทธิภาพมากขึ้น

3.3 ให้ประเทศสมาชิกแต่งตั้งเอกอัครราชทูตประจำอาเซียนที่จะทำงานร่วมกันอย่างใกล้ชิด เพื่อบูชาไปสู่การรวมตัวกันเป็นประชาคมอาเซียนในอนาคต

3.4 หากประเทศสมาชิกไม่สามารถตกลงกันได้ ให้ใช้การตัดสินใจรูปแบบอื่นได้ตามที่ผู้นำกำหนด ให้ประเทศสมาชิกหารือเพื่อแก้ไขปัญหา

3.5 หากเกิดปัญหาที่ส่งผลกระทบต่อประโยชน์ของส่วนรวมอาเซียน และกำหนดให้ประธานอาเซียนเสนอวิธีการแก้ไขปัญหาดังกล่าว

กฎบัตรอาเซียนเปรียบเสมือนกรอบทางกฎหมาย และโครงสร้างองค์การเพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของอาเซียนในการที่จะบรรลุเป้าหมายและวัตถุประสงค์ดังกล่าว และการขับเคลื่อนการรวมตัวเป็นประชาคมอาเซียน ภายในปี พ.ศ. 2558 ตามที่บรรดาผู้นำอาเซียนได้ตกลงกันไว้ กฎบัตรอาเซียนประกอบด้วย บทบัญญัติ 13 กฎบัตร (Chater) 55 มาตรา (Article)

- หมวดที่ 1 จุดประสงค์และหลักการ
- หมวดที่ 2 สภาพบุคคลตามกฎหมาย
- หมวดที่ 3 สมาชิกภาพ
- หมวดที่ 4 องค์การ
- หมวดที่ 5 องค์ภาวะที่มีความสัมพันธ์กับอาเซียน
- หมวดที่ 6 ความคุ้นเคยและเอกสิทธิ์
- หมวดที่ 7 การตัดสินใจ
- หมวดที่ 8 การระงับข้อพิพาท
- หมวดที่ 9 งบประมาณและการเงิน
- หมวดที่ 10 การบริหารและขั้นตอนการดำเนินงาน
- หมวดที่ 11 อัตลักษณ์และสัญลักษณ์
- หมวดที่ 12 ความสัมพันธ์ภายนอก
- หมวดที่ 13 บทบัญญัติทั่วไปและบทบัญญัติสุดท้าย

#### กีฬาของชาวอาเซียน

เมื่อวันที่ 22 พฤษภาคม พ.ศ. 2501 องค์การการกีฬาของประเทศในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ที่เข้าร่วมการแข่งขันกีฬาเอเชียนเกมส์ ครั้งที่ 3 ซึ่งจัดขึ้นที่กรุงโตเกียว ประเทศญี่ปุ่น ร่วมกันจัดประชุมเพื่อก่อตั้งองค์การการกีฬาในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ โดยหลวงสุขุมพันธุ์ประดิษฐ์ อดีต รองประธานคณะกรรมการโอลิมปิกแห่งประเทศไทย เสนอว่าควรจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างประเทศในกลุ่มเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อสนับสนุนความเข้าใจและความสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งเป็นการจัดการแข่งขันทุก 2 ปี ดำเนินการแข่งขันโดยสมาพันธ์กีฬาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (South-East Asian Games Federation: SEAGF) ภายใต้การกำกับดูแลของคณะกรรมการโอลิมปิกสากล (International Olympic Committee: IOC) และสภาโอลิมปิกแห่งเอเชีย (Olympic Council of Asia: OCA)

สมาพันธ์กีฬาแหลมทอง (SEAP Games Federation) ได้ถือกำเนิดขึ้น โดยมีคณะกรรมการสมาชิกผู้ก่อตั้งประกอบด้วย ประเทศไทย มลายา (มาเลเซีย) เวียดนามใต้ (เวียดนาม) ราชอาณาจักรลาว พม่า (สหภาพพม่า) และราชอาณาจักรเขมร (กัมพูชา) โดยตกลงร่วมกันว่าจะจัดการแข่งขันกีฬาระหว่างภูมิภาคขึ้นในทุกสองปี คือ กีฬาแหลมทอง (Southeast Asian Peninsular

Games: SEAP Games) โดยจัดขึ้นครั้งแรกที่กรุงเทพมหานคร ระหว่างวันที่ 12-17 ธันวาคม พ.ศ. 2502 (ค.ศ. 1959) โดยมีเจ้าหน้าที่และนักกีฬาจากประเทศไทย มาเลเซีย สิงคโปร์ เวียดนาม ลาว และพม่า เข้าร่วมการแข่งขันกีฬา 12 ชนิด สำหรับประเทศกัมพูชา ได้เข้าร่วมการแข่งขันในกีฬาแหลมทอง ครั้งที่ 2 เมื่อปี พ.ศ. 2504 (ค.ศ. 1961)

ในการแข่งขันกีฬาแหลมทองครั้งที่ 8 เมื่อ พ.ศ. 2518 (ค.ศ. 1975) สมาพันธ์กีฬาแหลมทอง มีมติให้ประเทศไทยอินโดนีเซีย และฟิลิปปินส์เข้าร่วมเป็นสมาชิกแข่งขันด้วย และได้บรรจุเข้าเป็นประเทศสมาชิกแข่งขันอย่างเป็นทางการเมื่อ พ.ศ. 2520 (ค.ศ. 1977) และในปีเดียวกันนั้น สมาพันธ์ ก็ได้เปลี่ยนชื่อเป็นสมาพันธ์กีฬาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (Southeast Asian Games Federation หรือ SEAGF) และเรียกการแข่งขันว่า ซีเกมส์ (Southeast Asian Games) ประเทศบรูไน นั้นได้เข้าร่วมแข่งขันในกีฬาซีเกมส์ครั้งที่ 10 ที่กรุงจาการ์ตา ประเทศอินโดนีเซีย และประเทศติมอร์ตะวันออกเป็นประเทศล่าสุดที่เข้าร่วมการแข่งขันซีเกมส์ โดยเข้าแข่งขันครั้งแรกในกีฬาซีเกมส์ครั้งที่ 22 ณ กรุงฮานอย ประเทศเวียดนาม

ซึ่งในครั้งต่อไปกีฬาซีเกมส์ จัดการแข่งขันเป็นครั้งที่ 27 ประเทศพม่าจะเป็นเจ้าภาพจัดการแข่งขัน ระหว่างวันที่ 11-22 ธันวาคม พ.ศ. 2556 (ค.ศ. 2013) ณ เมืองเนปิดอ แข่งขันกีฬาทั้งหมด 33 ชนิดกีฬา ซึ่งเหรียญทอง 460 เหรียญทอง นอกจากนั้นได้มีการกำหนดประเทศเจ้าภาพในครั้งที่ 28 คือ เมืองกัวลาลัมเปอร์ ประเทศมาเลเซีย ครั้งที่ 29 คือ เมืองบันดาร์เสรีเบกาวัน ประเทศบรูไน และครั้งที่ 30 คือ เมืองมะนิลา ประเทศฟิลิปปินส์

### ด้านพิสัยภาวะผู้นำ

#### บทบาทภาวะผู้นำ

การกำหนดบทบาทที่เหมาะสมของผู้นำในองค์กรต่างๆ จะเป็นเกณฑ์ในการคัดเลือกบุคคลให้เข้ามาปฏิบัติหน้าที่ผู้นำที่มีประสิทธิภาพ บทบาทผู้นำจึงมีอิทธิพลในการควบคุมพฤติกรรมของตนเองและผู้ตาม ทั้งนี้พฤติกรรมของผู้นำจะมีอิทธิพลเหนือเจตคติและพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม ผู้นำควรมีหน้าที่นำการจูงใจทุกชนิดมาจูงใจเพื่อร่วมงาน ลูกน้องและบุคคลที่เกี่ยวข้องให้ร่วมมือปฏิบัติงานด้วยความเต็มใจเพื่องานจะได้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยที่ผู้นำต้องพยายามหาหนทางบริหารกลุ่ม เพื่อให้การทำงานกับกลุ่มสามารถตอบสนองของความพอใจให้กับสมาชิก ควบคู่กับความสามารถในการสนับสนุนผลการปฏิบัติงานให้ดียิ่งขึ้น นอกจากนั้นผู้นำต้องสามารถกระตุ้นและเสริมสร้างความคาดหวังของผู้ตาม ทำให้ผู้ตามมั่นใจ ดูแล แนะนำ และสั่งการได้อย่างเหมาะสมช่วยเหลือ เอาใจใส่ผู้ตามอย่างมีความเข้าใจ ต้องจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นให้มีมากพอและพร้อมที่จะปฏิบัติงานได้ พัฒนาและผลักดันสิ่งจูงใจทั้งภายในและภายนอกของผู้ตามได้

ในแต่ละวันผู้นำ หรือผู้บริหารต้องมีปฏิสัมพันธ์กับบุคลากรหรือพนักงานในองค์กร เพื่อสร้างขวัญกำลังใจในการทำงาน เพื่อนำไปสู่เป้าหมายความสำเร็จขององค์กรที่ได้วางไว้ นอกจากนี้ผู้บริหารต้องสามารถกระตุ้นให้พนักงานแปลงวิสัยทัศน์ที่ผู้นำ หรือผู้บริหาร ได้สื่อสารไป และสามารถนำไปปฏิบัติ ให้เกิดผลขึ้นจริงได้ (ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี. 2549: 96) การทำให้งานในองค์กร ประสบความสำเร็จได้นั้น นอกจากทักษะ ความรู้ ความสามารถ และเจตคติที่ผู้บริหารควรมีแล้ว ยังต้องรวมถึงความสามารถรอบตัวหรือความคล่องตัว (Versatility) ในการแสดงบทบาทที่แตกต่างกัน ในแต่ละสถานการณ์ (Display Different Role Indifferent Situations) เพื่อเป็นการสนับสนุนการทำงานของพนักงานให้เกิดประโยชน์สูงสุดให้เกิดแก่องค์กร

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2549: 96-98) ได้ระบุถึงบทบาทที่แตกต่างกัน 5 แบบของการ เป็นผู้นำที่ใช้ในสถานการณ์ที่มีความแตกต่างกัน โดยเปรียบเทียบบทบาททั้ง 5 แบบกับนิ้วมือทั้ง 5 นิ้ว บนมือของผู้นำ โดยผู้นำควรปรับใช้บทบาททั้งหมดนี้ได้อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย

### 1. บทบาทผู้จัดการ (Manager Role)

ในฐานะผู้จัดการ ผู้นำมุ่งเน้นการจัดการทรัพยากรที่สำคัญในองค์กร ให้ ความร่วมมือการทำงาน สนับสนุนการทำงาน ร่วมสร้างผลลัพธ์ให้องค์กร ทำการวัดและประเมินผล กำกับ ควบคุม ดูแล รายงาน สร้างความแน่ใจในเรื่องคุณภาพของกระบวนการทำงาน และการ ให้บริการ รวมทั้งผลิตภัณฑ์ที่มีคุณภาพของบริษัท

### 2. บทบาทของผู้สร้างวิสัยทัศน์ (Visionary Role)

ในฐานะผู้สร้างวิสัยทัศน์ ผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ และรูปแบบการสื่อสารที่มี ประสิทธิภาพ เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นกลายเป็นจริงได้ โดยพยายามปฏิบัติตนในฐานะตัวแทนแห่งการ เปลี่ยนแปลง (Change Agent) ที่สร้างแรงบันดาลใจให้แก่สมาชิกในทีมให้เกิดความรู้สึกร่วมกันในการ นำวิสัยทัศน์ลงไปสู่การปฏิบัติ

### 3. บทบาทของผู้ฝึกสอน (Coach Role)

ในฐานะผู้ฝึกสอน ผู้นำปฏิบัติตนเหมือนหัวหน้าทีมกีฬาที่มุ่งค้นหาบุคคลที่มี พรสวรรค์ พัฒนาบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถมากยิ่งขึ้น รวมทั้งสร้างบุคลากรหลักที่จะก้าวขึ้น เป็นตัวแทนในอนาคตขององค์กร โดยใช้วิธีการเป็นผู้ฝึกสอน มีปฏิสัมพันธ์ที่ดีกับบุคลากรเหล่านี้

### 4. บทบาทของนักการศึกษา (Educator Role)

ในฐานะนักการศึกษา ผู้นำต้องแปลงข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ผ่าน การประชุม การพูดคุย การฝึกอบรม หรือการสื่อสารระหว่างกันในองค์กร เพื่อพัฒนาความสามารถ ของทีมงาน และทุนทางปัญญาขององค์กรให้เกิดขึ้น

## 5. บทบาทของผู้ทำหน้าที่เอกอัครราชทูต (Ambassador Role)

ในฐานะเอกอัครราชทูต ผู้นำสร้างกลยุทธ์แบบพันธมิตรเพื่อการสนับสนุนทุกฝ่าย วางแผนกลยุทธ์ที่มีประสิทธิภาพเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างสถาบัน และส่งเสริมปรัชญาประวัติศาสตร์และการบริการขององค์กรของตน

ซึ่งบทบาททั้ง 5 นี้จะช่วยให้ผู้นำได้สังเกตและวิเคราะห์การปฏิบัติงานของตนเอง และผลลัพธ์ที่เกิดขึ้นในแต่ละบทบาทได้เป็นอย่างดี อย่างไรก็ตามก็ยังมีบทบาทที่ซ่อนเร้น ซึ่งถูกเปรียบเทียบได้กับเป็นข้อมือที่ช่วยสร้างความยืดหยุ่น นั่นคือ บทบาทของนักเรียนรู้ (The Role of Learner) ที่มุ่งเน้นในการพัฒนาตนเองทั้งในเรื่องของข้อมูล ความรู้ต่างๆ รวมถึงเจตคติ และความสามารถที่จะกลายเป็นบุคคลที่มีศักยภาพมากขึ้นในการนำตนเองและผู้อื่น

บทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำตามแนวคิดของเฮนรี มินซ์เบิร์ก (Mintzberg; & James. 1991: 11-12) แบ่งบทบาทหน้าที่ออกเป็น 3 บทบาท ดังนี้

บทบาทในด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal Roles) ในทางปฏิบัติแล้วนักบริหารจะมีหน้าที่ในด้านการเป็นสัญลักษณ์ ทำหน้าที่เป็นผู้นำทางพิธีกรรม ทำหน้าที่ในด้านการจ้างบุคลากร การฝึกอบรม การกระตุ้นจูงใจ การควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชา และเป็นตัวกลางในการให้ข่าวสารข้อมูล หรือเป็นการประสานงาน

บทบาทในการให้ข้อมูลข่าวสาร (Information Roles) เป็นบทบาทของนักสังเกตการณ์ โดยรวบรวมข้อมูลข่าวสารจากองค์กรอื่นๆ เป็นผู้กระจายข้อมูลข่าวสารให้แก่คนในองค์กร และเป็นโฆษกขององค์กรในการถ่ายทอดข้อมูลจากองค์กรสู่ชุมชนภายนอก

บทบาทในการตัดสินใจ (Decisional Roles) เป็นบทบาทของนักลงทุนเพื่อริเริ่มและคอยดูแลโครงการใหม่ๆ เป็นผู้แก้ไขปัญหาที่ซ่อนเร้นอยู่ภายในองค์กร เป็นผู้จัดสรรทรัพยากร เช่น จัดสรรกำลังคน วัสดุดิบ และเงินงบประมาณให้กับหน่วยต่างๆ ภายในองค์กรอย่างเหมาะสม และสุดท้ายเป็นผู้เจรจาต่อรอง เพื่อให้ได้ผลประโยชน์สูงสุดกับองค์กร

บทบาทหน้าที่ของผู้ผู้นำตามแนวคิดของแกรี ยูคส์ (Yukl. 1994: 68-69) โดยแบ่งหน้าที่ของผู้บริหารออกเป็น 15 ประการ คือ

1. การสนับสนุน (Supporting)
2. การให้คำปรึกษา (Consulting)
3. การมอบหมายงาน (Delegating)
4. การให้การยอมรับ (Recognizing)
5. การให้รางวัล (Rewarding)
6. การกระตุ้น (Motivating)

## 7. การจัดการปัญหาความขัดแย้งและการสร้างทีมงาน (Managing Conflict & Team Building)

8. การพัฒนา (Developing)
9. การชี้แจง (Clarifying)
10. การวางแผนและการจัดองค์การ (Planning & Organizing)
11. การแก้ปัญหา (Problem Solving)
12. การส่งข่าว (การแจ้งข่าว) (Informing)
13. การสังเกตการณ์ (Monitoring)
14. การเป็นตัวแทน (Representing)
15. การสร้างเครือข่าย (Networking)

ดังนั้น สรุปได้ว่าบทบาทที่สำคัญของผู้นำ คือ ความสามารถในการนำกลุ่มไปในทิศทางที่ถูกต้อง กำกับดูแล แนะนำ สั่งการ ช่วยเหลือ และกระตุ้นกลุ่มได้เป็นอย่างดี ต้องมีแรงขับที่สามารถทำให้กลุ่มมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน

คุณลักษณะที่ผู้นำประสบความสำเร็จ ต้องมีคุณสมบัติต่อไปนี้

1. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความสัมพันธ์ต่อไปนี้มากกว่าสมาชิกของกลุ่มโดยเฉลี่ย คุณสมบัตินี้ได้แก่

- 1.1 สติปัญญา
- 1.2 การศึกษาเล่าเรียน
- 1.3 ความรับผิดชอบ
- 1.4 การมีส่วนร่วมในกิจกรรม และสังคม
- 1.5 สถานะทางเศรษฐกิจ และสังคม

2. นอกเหนือจากข้อ 1 แล้ว บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จจะต้องมีคุณลักษณะดังต่อไปนี้เพิ่มเติมอีก

- 2.1 มีความสามารถในการเข้าสังคม
- 2.2 มีความคิดริเริ่ม
- 2.3 มีความเพียรพยายาม
- 2.4 รู้จักวิธีที่จะทำงานให้สำเร็จ
- 2.5 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 2.6 มีความตื่นตัว และหยั่งรู้ในสถานการณ์
- 2.7 มีความร่วมมือ

2.8 ได้รับความนิยมนิยมของคนทั่วไป

2.9 มีความสามารถในการปรับตัว

2.10 มีความสามารถในการพูด

3. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำ จะต้องมีความสมบัติอย่างพิเศษที่ทำให้มีความสัมพันธ์สูงกับการเป็นผู้นำ คือ คุณสมบัติดังต่อไปนี้

3.1 มีความคิดริเริ่ม

3.2 ได้รับความนิยมนิยมของคนทั่วไป

3.3 มีการตัดสินใจที่ดี

3.4 มีความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

3.5 มีอารมณ์ขัน

3.6 มีความร่วมมือกับคนอื่น

3.7 มีความสามารถทางด้านกีฬา

4. บุคคลที่ดำรงตำแหน่งการเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีองค์ประกอบที่สำคัญ มีความสัมพันธ์กับการเป็นผู้นำ ซึ่งเราสามารถแยกออกได้เป็น 5 ประเภท คือ

4.1 มีความสามารถ ความหมายรวมถึงสติปัญญา ความกระตือรือร้น ความสามารถในการพูด ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจที่ดี

4.2 ความสำเร็จ มีความหมายรวมถึงการศึกษา ความรู้ และการกีฬา

4.3 ความรับผิดชอบ มีความหมายถึง การเป็นที่พึ่งของคนอื่น ความเพียรพยายาม ความเชื่อมั่นในตนเอง ความปรารถนาที่จะทำดีที่สุด

4.4 สถานะ มีความหมายถึง สถานะทางสังคม และการเป็นที่นิยมของคนอื่น

4.5 สถานการณ์ มีความหมายรวมถึง ความต้องการและความสนใจของผู้ตาม จุดประสงค์ที่ต้องการจะบรรลุ

คุณลักษณะส่วนตัวของผู้นำอย่างอื่นที่มีความสำคัญต่อความสำเร็จของผู้นำ ได้แก่ ความฉลาดหลักแหลม วุฒิภาวะทางอารมณ์ พลังจูงใจ ทักษะการแก้ปัญหา ทักษะการจัดการ ทักษะการเป็นผู้นำ และความต้องการที่จะนำ (วิเชียร วิทยอุดม, 2553: 265-270)

1. ความฉลาดหลักแหลม (Superior Intelligence) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ มักจะมีความฉลาด หรือสติปัญญาค่อนข้างดี

2. วุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่ประสบความสำเร็จ จะต้องมีความวุฒิภาวะทางอารมณ์ อันได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความสามารถที่จะนำผู้ใต้บังคับบัญชาได้อย่างราบรื่น และการประพฤติปฏิบัติตนที่เหมาะสม เมื่อ

ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานผิดพลาด ผู้นำที่ดีก็ควรใช้ประสบการณ์และจังหวะที่เหมาะสมที่จะแนะนำให้คำปรึกษา

3. **พลังจูงใจ (Motivation Drive)** ผู้ที่มีประสิทธิภาพมักจะมีพลังจูงใจสูง พลังจูงใจที่สำคัญ คือ พลังจูงใจในการรู้จักควบคุมสถานการณ์ ตลอดจนพลังจูงใจในการรู้จักใช้อำนาจ หรือการรู้จักควบคุมสถานการณ์ ตลอดจนพลังจูงใจที่อยากจะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

4. **ทักษะการแก้ปัญหา (Problem-Solving Skills)** ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องมีทักษะในการแก้ปัญหา คือ จะต้องมองดูว่าปัญหาเป็นสิ่งทำลายและเปิดโอกาสให้พิสูจน์ความสามารถในการบริหารงาน ทักษะการแก้ปัญหานี้เกี่ยวข้องกับพลังจูงใจของผู้นำด้วย ถ้าผู้นำที่ขาดพลังจูงใจมักจะไม่ชอบเสี่ยงที่จะแก้ปัญหา ดังนั้น ผู้นำที่มีทักษะการแก้ปัญหาก็จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองสูงด้วย

5. **ทักษะการเป็นผู้นำ (Leadership Skills)** แม้ว่าลักษณะความเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะขึ้นอยู่กับสถานการณ์ด้วยก็ตาม คุณลักษณะส่วนตัวบางอย่างยังมีส่วนช่วยให้ผู้บริหารมีทักษะการเป็นผู้นำอีกด้วย ผู้นำบางคนมีลักษณะทางด้านงานหรือเนื้องานมาก แต่บางคนมีคุณลักษณะทางสังคมหรือเก่งทางด้านสังคม คุณลักษณะทางด้านงานที่จะช่วยให้กลายเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้แก่ ความสามารถในการบริหารทักษะทางด้านมนุษยสัมพันธ์ ความสามารถทางการติดต่อและการเจรจา ความสามารถในการขอความร่วมมือ ความเป็นที่นิยมชมชอบของลูกน้อง การร่วมงานกับสังคม การตั้งจุดจิตใจผู้ร่วมงาน

6. **ความต้องการที่จะนำ (Desire to Lead)** การเป็นผู้นำที่ดีและมีประสิทธิภาพนั้น ต้องมีความต้องการที่จะนำคนอื่น และมีความตั้งใจที่จะเข้าไปรับผิดชอบในตำแหน่งของตน มีความตั้งใจที่จะเข้าไปบริหารงาน และปรับปรุงแก้ไข ตลอดจนพัฒนาการทำงานในองค์การให้มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล และนำองค์กรให้บรรลุตามเป้าหมายที่วางแผนการดำเนินงานไว้

7. **ทักษะการจัดการ (Managerial Skills)** ผู้นำที่ประสบผลสำเร็จมักจะมีทักษะในการจัดการสูง จะต้องมีความรู้ทั้ง 3 ประเภท แต่จะมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับว่าเป็นผู้บริหารระดับไหน ทักษะการจัดการนั้น ได้แก่ ทักษะทางเทคนิค ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ และทักษะการบริหารงาน

คุณสมบัติของผู้นำที่ดี

1. **ต้องเป็นคนที่ตั้งใจเข้ามาทำงานและมีความรับผิดชอบในงานนั้นๆ (Willingness to responsibility)** ผู้นำต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจเข้ามาทำงานรับใช้องค์กรนั้นๆ ทั้งต้องเป็นคนรู้จักความรับผิดชอบในหน้าที่ที่ตนเองมีอยู่ ไม่ใช่เข้ามาเป็นผู้นำแล้วไม่มีความรับผิดชอบในหน้าที่เลย ก็เป็นผู้นำที่ดีไม่ได้ ผู้ที่จะเข้ามาเป็นผู้นำต้องสร้างจิตสำนึกอยู่เสมอว่า ตนเองได้รับความไว้วางใจจาก

ลูกน้องเพื่อน้องค์การไปสู่เป้าหมายบรรลุผลสำเร็จ และอีกอย่างหนึ่งคือ เขาจะต้องเป็นคนที่มีความกระตือรือร้น ขยันขันแข็ง ทุ่มเทใจอย่างเต็มที่ในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ เมื่อพิจารณาให้ดีแล้ว เราจะเห็นว่าผู้นำที่ตั้งใจเข้ามาทำงานมักจะเป็นคนที่พยายามพัฒนาตนเองอยู่เสมอ และนำแนวคิดเทคนิคการบริหารใหม่ๆ เข้ามาปรับปรุงองค์การ มีทัศนะความคิดเห็นที่กว้าง มีความคิดริเริ่ม สร้างสรรค์ จะพยายามเข้าใจสถานการณ์สิ่งแวดล้อม หรือสภาพที่เป็นอยู่ได้ดี จึงทำให้กล้าตัดสินใจรับผิดชอบในหน้าที่ผู้นำที่ดีได้

2. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการรับรู้ (The ability to be perceptive) ผู้นำจำเป็นต้องมีความสามารถในการรับรู้ และล่วงรู้ถึงเหตุการณ์ต่างๆ และพฤติกรรมต่างๆ ขององค์การ กลุ่ม และของแต่ละบุคคลได้เป็นอย่างดีสามารถที่จะเข้าใจข้อมูลต่างๆ ได้ด้วยตนเองอย่างถูกต้อง และสามารถจำแนกให้ประจักษ์ได้ เพราะการรับรู้และล่วงรู้หากเกิดความผิดพลาดขึ้นแล้วก็ย่อมส่งผลอันตรายอย่างยิ่งต่อการตัดสินใจ และการดำเนินนโยบายในการทำงานของผู้นำเป็นอย่างมาก และยังทำให้กระบวนการของการทำงานแปรข่าวสารผิดพลาด

3. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถเหมาะสมเป็นอันแรก (The ability to proper priorities) ผู้นำจะต้องเป็นคนที่มีความตั้งใจหนักแน่น มีความยุติธรรมให้ความเสมอภาคแก่ลูกน้องได้ มีความสามารถในการมองประเด็นและปัญหาต่างๆ ได้อย่างมีเหตุผล ไม่เข้าข้างตัวเอง และปราศจากอคติใดๆ การให้ความเป็นธรรมก็โดยผู้นำรับรู้ในความจริง ไม่ว่าจะเกิดเหตุการณ์และความถูกต้องต่างๆ และให้ความเป็นธรรมแก่ลูกน้อง นอกจากนี้ผู้นำจะต้องเรียนรู้การควบคุมอารมณ์ การรู้จักใช้เหตุผลในการวิเคราะห์ตัดสินใจ และมีจิตใจที่เป็นธรรม ซึ่งจะยังผลให้ผู้นำมีความยุติธรรม และการปฏิบัติที่คงเส้นคงวา

4. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการจัดลำดับได้อย่างถูกต้องเหมาะสม (The ability to establish proper priorities) ผู้นำที่มีประสิทธิภาพจะต้องเป็นผู้นำที่สามารถจัดลำดับความสำคัญและความไม่สำคัญว่าอันไหนควรทำก่อนอันไหนควรทำหลังได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และเลือกทางใดที่มีคุณค่าและไม่มีคุณค่าต่อการพิจารณา ผู้นำเช่นนี้จะรู้จักการวางแผน แบ่งงานกันทำ วางคนได้เหมาะสมกับงาน สามารถจัดระเบียบของงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ และแก้ไขปัญหาวิกฤตการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม รู้จักเตรียมการหาหนทางป้องกันเหตุการณ์ต่างๆ อย่างเนิ่นๆ มิให้ปัญหาต่างๆ เข้ามารุมล้อมจนยากที่จะแก้ไขปัญหาได้

5. ต้องเป็นคนที่มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร (The ability of communication) ผู้นำจะต้องแสดงให้เห็นถึงความสามารถในการติดต่อสื่อสารและรับข่าวสารได้อย่างถูกต้องและแม่นยำ เพราะหากเกิดความผิดพลาดในการติดต่อสื่อสารก็จะก่อให้เกิดปัญหาทั้งกระบวนการทำงานทั้งหมดในองค์การ นอกจากนี้ผู้นำจะต้องมีความสามารถขยายความแปลข้อมูล

ข่าวสารที่ได้รับรู้มาส่งข่าวให้บุคคลหรือหน่วยงานทั้งภายในและภายนอกองค์กรได้ เพื่อให้เกิดความเข้าใจ และสามารถประสานงานให้ฝ่ายต่างๆ ปฏิบัติงานได้ตรงตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

### วิสัยทัศน์

วิสัยทัศน์ คือ ความคิดที่ทรงพลัง เป็นการเริ่มต้นสู่อนาคตแบบก้าวกระโดด ผ่านการใช้ทักษะความสามารถ ศักยภาพและทรัพยากรทั้งหมดที่มีอยู่เพื่อให้วิสัยทัศน์นั้นเป็นจริง ผู้นำทุกระดับจำเป็นต้องมีวิสัยทัศน์กว้างไกล จะต้องพยายามยกระดับขององค์กรของตนเองให้ทัดเทียมกับคู่แข่งชั้นไม่เฉพาะด้านใดด้านหนึ่งแต่ต้องทัดเทียมในทุกๆ ด้าน

วิสัยทัศน์ คือ ภาพอนาคตสำหรับองค์กรที่สามารถเป็นไปได้จริง น่าเชื่อถือ ดึงดูดใจ มักเกี่ยวกับอนาคตเสมอ คือ จุดเริ่มต้นของวันพรุ่งนี้ เพราะวิสัยทัศน์เปิดเผยถึงสิ่งที่เรารู้ ซึ่งผู้ร่วมวิสัยทัศน์ต้องทำงานอย่างหนักเพื่อสร้างขึ้นมา และเป็นเพียงแนวความคิด หรือภาพลักษณ์ของอนาคต

วิสัยทัศน์ เป็นการมองเห็นภาพในสิ่งที่จะกระทำให้บรรลุเป้าหมาย คือ มีวิสัยทัศน์ในระยะยาว และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงขององค์กรอย่างรวดเร็วสามารถสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกับผู้อื่น และโน้มน้าวให้ผู้อื่นแปลวิสัยทัศน์ไปสู่การปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ทั้งผู้นำการบริหารและทีมงาน ต้องกำหนดไว้ว่าองค์กรควรจะพัฒนาไปอยู่ในระดับใดในเวลานานเพียงใด และจะมีนโยบายอะไรบ้าง เพื่อนำมาสร้างเป็นยุทธศาสตร์อย่างไรจึงจะบรรลุเป้าหมายที่วางไว้ (พิเชษฐ วังศ์เกียรติชัชว. 2553: 55-61)

วิสัยทัศน์ต้องมีความชัดเจน รัดกุม กระชับ สร้างสรรค์ ฝันไกลไปสู่อนาคตที่ต้องมีความเป็นไปได้ เป็นสิ่งที่สร้างแรงบันดาลใจ และอุดมคติ ประกอบกับต้องมีความเชื่อมั่นอย่างจริงใจว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องเหมาะสม สามารถใช้เป็นรากฐานสู่อนาคตอย่างแท้จริง

ผู้นำต้องมีความเข้าใจถึงลักษณะของวิสัยทัศน์ที่ดี ดังนี้

1. ต้องมองหลายมิติ ทั้งด้านกว้าง ไกล ลึก และสูง เป็นการมองภาพรวม วิเคราะห์ทั้งจุดเด่น จุดด้อย โอกาส และอุปสรรคขององค์กร เป็นการมองไปข้างหน้าไม่ใช่แค่ระยะสั้นๆ มีความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จ หรือต้องมีความใฝ่สูง และความทะเยอทะยานจึงจะประสบความสำเร็จได้

2. ต้องมีการวางแผนล่วงหน้า วิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีการวางแผน มุ่งการสร้างไม่ใช่เป็นการแก้ปัญหา ต้องเป็นการปฏิบัติการเชิงรุกมากกว่าเชิงรับ การวางแผนที่ดีต้องมีข้อมูล ต้องทันสมัยทันเหตุการณ์และทันต่อความเปลี่ยนแปลงในทุกด้าน

3. ต้องบรรลุเป้าหมายได้ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องปฏิบัติได้ด้วยความสมเหตุสมผล ภายใต้ระยะเวลาที่แน่นอน การวางวิสัยทัศน์ที่ดีต้องมีเป้าหมาย และกำหนดเวลาที่ชัดเจน รวมทั้งบรรลุเป้าหมายได้นั่นเอง

4. ต้องเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นสิ่งที่ผู้เกี่ยวข้องต้องการ วิสัยทัศน์ที่ดีต้องท้าทายความสามารถ ต้องสร้างแรงจูงใจเพื่อจะไปสู่จุดหมาย และจุดหมายนั้นต้องเป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการร่วมกัน ต้องสร้างความเชื่อมั่นและศรัทธา ต้องกระตุ้นให้ทุกคนอยากเห็นความเปลี่ยนแปลงในทางที่ดี แรงจูงใจ ความเชื่อมั่น และศรัทธาจะเป็นปัจจัยที่จะทำให้วิสัยทัศน์ประสบความสำเร็จ

5. ต้องคุ้มค่า เนื่องจากวิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต ผลที่จะเกิดขึ้นต้องใช้ระยะเวลาเพื่อพิสูจน์ความคุ้มค่า และความคุ้มค่าบางอย่างไม่อาจวัดได้จากตัวเลข ตัวเงิน เช่น ความก้าวหน้า ความทันสมัย การพัฒนาทางความคิด การพัฒนาสุขภาพ ดังนั้นจึงต้องมีวิธีการวัดหรือประเมินผลที่ชัดเจนประกอบด้วย

6. ต้องมียุทธศาสตร์ที่มุ่งสู่ออนาคต วิสัยทัศน์เป็นเรื่องของอนาคต และยุทธศาสตร์คือ วิธีการที่จะไปสู่ออนาคตที่วางไว้นั้นเอง การจะปฏิบัติงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ หรือเป้าหมายนั้นต้องมีวิสัยทัศน์ หรือเป้าหมายและทิศทางที่ชัดเจน ต้องมีวิธีการที่จะไปสู่อเป้าหมายนั้นด้วย ทุกองค์การผู้นำต้องมีวิสัยทัศน์ไว้อย่างชัดเจน ถ้าวิสัยทัศน์ขององค์การเป็นเรื่องของเป้าหมายในอนาคตที่คนในองค์การส่วนใหญ่ปรารถนา และอยากไปถึงจุดนั้นพร้อมกันนั้นหมายความว่า วิสัยทัศน์ขององค์การนั้นๆ เป็นวิสัยทัศน์ที่ดี และเหมาะสม

ความสามารถในการเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำ และการจูงใจให้มีวิสัยทัศน์ในองค์การ การวางแผนยุทธศาสตร์ และปัจจัยต่างๆ ในการจัดการที่มีคุณภาพนำไปสู่กิจกรรมขององค์การที่สมบูรณแบบ สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์และนวัตกรรมใหม่ๆ ชักจูงให้คนอื่นมีน้ำใจบริการ กำหนดให้มีและใช้โปรแกรมกระบวนการใหม่ๆ หรือปรับปรุงใหม่ เปิดกว้างในการยอมรับการเปลี่ยนแปลงและเทคโนโลยีใหม่ สามารถปรับพฤติกรรม และวิธีการทำงานจากข้อมูลใหม่ๆ ที่ได้ หรือสถานการณ์ที่เปลี่ยนแปลง หรืออุปสรรคที่ไม่ได้คาดหวัง สามารถปรับตัวได้อย่างรวดเร็วในสถานการณ์ใหม่ที่เกิดขึ้น และแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นอย่างรวดเร็ว แสดงให้เห็นถึงการมีวิสัยทัศน์ มีความพยายาม และมีข้อผูกพันในการให้บริการ และสร้างโอกาสเพื่อให้ได้รับความรู้ใหม่ๆ

คุณลักษณะที่ดีของวิสัยทัศน์ คือ

1. ภาพฝันในอนาคต
2. มีความดึงดูด และน่าสนใจสำหรับบุคคลต่างๆ ที่เกี่ยวข้องไม่ว่าจะเป็นผู้ถือหุ้น ลูกค้า พนักงาน
3. มีความเป็นไปได้
4. มีความชัดเจนเพียงพอที่จะเป็นรากฐานสำหรับการตัดสินใจที่สำคัญขององค์การ
5. มีความยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลงในอนาคต

## 6. สามารถที่จะสื่อสารได้อย่างง่ายและชัดเจน

การกำหนดวิสัยทัศน์เป็นเพียงขั้นแรก เมื่อเรามีวิสัยทัศน์ที่ดีแล้ว ยังอยู่ที่การสื่อสาร และถ่ายทอดวิสัยทัศน์นั้นให้เป็นที่รับรู้ของคนทั้งองค์กร อีกทั้งจะต้องกำหนดยุทธศาสตร์ที่เหมาะสม เพื่อที่จะทำให้องค์กรสามารถบรรลุต่อวิสัยทัศน์ที่ตั้งไว้ได้

### มนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นศาสตร์และศิลป์ หรือเครื่องมือที่ผู้นำจะใช้เป็นวิธีหนึ่งในการเข้า กับคน ครองใจคน เอาชนะใจคนรวมถึงใจตนเองด้วย การแก้ปัญหาเกี่ยวกับบุคคลกระทำโดยการที่ทำให้ บุคคลทุกๆ คนในหน่วยงานนั้นปฏิบัติงานเต็มกำลังความสามารถ ทั้งทางร่างกายและสติปัญญา ช่วยให้เกิดความจงรักภักดี ความร่วมมือ ร่วมใจก่อให้เกิดความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลส่งผลถึงองค์กรที่ จะได้รับประโยชน์มากที่สุด

แนวทางการสร้างมนุษยสัมพันธ์โดยทั่วไป มีดังนี้

1. ไม่ถือตัว และสนทนากับบุคคลได้ทุกระดับ
2. มีความสุภาพ อ่อนโยน วางตัวให้เหมาะสมกับกาลเทศะ
3. สร้างความสัมพันธ์ และเป็นมิตรที่ดีกับทุกคน
4. มีความสนใจ เอาใจใส่ต่อบุคคลอื่นด้วยความจริงใจ
5. เรียกชื่อ และจดจำเหตุการณ์ที่น่าประทับใจของบุคคลอื่นได้อย่างถูกต้อง
6. พุดจายกย่อง ชมเชย เชิดชู คนอื่นมากกว่าตำหนิติเตียน เหยียดหยาม
7. หลีกเลี่ยงการยกตนข่มท่าน
8. มีความเห็นอกเห็นใจ ช่วยเหลือผู้อื่นอย่างจริงใจ
9. ให้การต้อนรับกับทุกคนด้วยความสุภาพอ่อนโยน และให้เกียรติ
10. นำความคิดผู้อื่นมาประกอบการพิจารณาดำเนินการ
11. ให้ความช่วยเหลือดูแลผู้อื่นเมื่อมีโอกาส

### มนุษยสัมพันธ์ฐานะผู้บริหาร (Human Relation of Administration)

การทำงานของผู้บริหารจะเน้นการสร้างมนุษยสัมพันธ์เป็นกรณีพิเศษ เพราะ เกี่ยวข้องกับการบังคับบัญชา ซึ่งจะต้องพยายามผูกพันจิตใจคนให้ได้ และปกติผู้ใต้บังคับบัญชาจะไม่ ค่อยกล้าพูดคุยกับหัวหน้าบ่อยนัก ดังนั้น ผู้บริหารที่ดีควรจะต้องมีศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์กับ ผู้ใต้บังคับบัญชา

การสร้างมนุษยสัมพันธ์ของผู้บริหาร มีดังนี้

1. การทักทายผู้อื่นก่อน
2. เป็นคนเปิดเผยไม่ปิดบัง

3. มีความสุภาพ อ่อนโยน
4. มีอารมณ์ขัน และรักความสนุกสนาน
5. ยิ้มแย้มแจ่มใส
6. ใจคอเยือกเย็น ควบคุมอารมณ์ได้ดี
7. มีความเป็นกันเองกับทุกๆ คน
8. มีสีหน้า ดวงตาแจ่มใส เบิกบาน
9. เป็นคนสงเคราะห์ที่เกื้อกูล
10. จำชื่อคนได้แม่นยำ
11. มีความเสมอต้นเสมอปลาย
12. ตั้งใจพูดคุยกับคู่สนทนา
13. ยกย่องให้เกียรติผู้อื่น
14. มีบุคลิกภาพเป็นผู้นำทั้งทางกาย ทางวาจา และทางใจ
15. ให้คำปรึกษา ให้กำลังใจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ดี
16. ส่งเสริมสนับสนุนผู้ใต้บังคับบัญชาเมื่อเขาทำดี
17. ไม่ตำหนิคนต่อหน้าผู้อื่น
18. มีมิตรภาพ ห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชานอกเวลางาน
19. ไม่หลงตน หลงอำนาจ และเป็นคนชอบระแวงสงสัย
20. ไม่ตัดลึนใจขณะมีอารมณ์ และเลือกที่รักมักที่ชัง
21. คำสั่งต้องชัดเจน และให้โอกาสแสดงความคิดเห็น
22. มีความห่วงใยผู้ใต้บังคับบัญชา และสมาชิกในครอบครัว
23. มีศีลธรรม และคุณธรรมประจำใจ
24. ทำงานด้วยความซื่อสัตย์สุจริต
25. มีความรักและผูกพันในองค์กร

#### มนุษยสัมพันธ์ในองค์การ

มนุษยสัมพันธ์มีความเกี่ยวข้องกับการบริหารงานในแง่ของกระบวนการจูงใจให้คนเกิดความรู้สึกอยากทำงาน ให้บรรลุวัตถุประสงค์ ซึ่งในแง่ของการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชาจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ โดยการรู้จักธรรมชาติ และความต้องการของผู้ใต้บังคับบัญชา ตลอดจนใช้เทคนิคในการบริหาร จูงใจคน ในการทำงานมนุษยสัมพันธ์งานอยู่บนพื้นฐาน 4 ประการ คือ

1. การมีผลประโยชน์ร่วมกันระหว่างผู้บังคับบัญชา และระหว่างผู้ใต้บังคับ-  
บัญชาด้วยกัน

2. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล เช่น ฐานะ ครอบครัว สภาพสังคม ฯลฯ

3. การยอมรับศักดิ์ศรีแห่งความเป็นคน

4. เทคนิคการจูงใจ

ประโยชน์ของมนุษยสัมพันธ์

มนุษยสัมพันธ์เป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จและเจริญก้าวหน้า ผู้นำจะต้องรู้จักใช้ศิลปะในการสร้างมนุษยสัมพันธ์ในองค์การ โดยทำความเข้าใจกับธรรมชาติของคน โดยเฉพาะในเรื่องความต้องการของมนุษย์ และการจูงใจ หัวใจสำคัญของมนุษยสัมพันธ์ คือ การที่ผู้นำรู้จักตน รู้จักเพื่อนร่วมงาน และให้ความสำคัญ โดยประยุกต์ใช้หลักการและวิธีการต่างๆ อย่างระมัดระวัง เพื่อช่วยให้งานประสบความสำเร็จ ทั้งนี้เพราะมนุษยสัมพันธ์ให้ประโยชน์ต่อการบริหารงานหลายประการ คือ

1. ทำให้เกิดความรู้จักคุ้นเคย ยอมรับนับถือซึ่งกันและกัน และช่วยให้การคบหาสมาคมเป็นไปโดยราบรื่น

2. ทำให้เกิดความเข้าใจกันดี และอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสามัคคี

3. ทำให้บรรยากาศในการทำงานราบรื่น และอยู่ร่วมกันได้ด้วยความสามัคคี

4. ทำให้การติดต่อสื่อสารถึงกันง่าย เข้าใจตรงกัน และเป็นผลดี

5. ทำให้เกิดความรู้สึกเป็นพวกเดียวกัน และให้ความร่วมมือในการทำงาน

6. ทำให้ลดปัญหาความขัดแย้ง และสามารถบริหารงานได้ง่ายขึ้น

7. ทำให้เกิดการประสานประโยชน์ และช่วยป้องกันปัญหาสังคม การเมือง และการปกครองได้

ผู้นำกับความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์

ผู้นำต้องศึกษาและทำความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ให้ถูกต้อง เพื่อจะได้นำความรู้ไปประยุกต์ใช้ในการบริหารคนได้อย่างมีประสิทธิภาพ เหมาะสมกับสถานการณ์ และจังหวะเวลา หากผู้นำมีความเข้าใจเกี่ยวกับมนุษยสัมพันธ์ไม่กระจ่างชัด จะทำให้เกิดความล้มเหลวในการเชื่อมประสานสัมพันธ์กับคนอื่นได้ ฉะนั้นผู้นำพึงระวังความคิดของตนเอง ดังนี้

1. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของสามัญสำนึก หรือเรื่องที่ได้มาจากประสบการณ์ มนุษยสัมพันธ์ต้องอาศัยการศึกษาหาความรู้จากพฤติกรรม และต้องอาศัยการพัฒนาทักษะทางสังคม การวิเคราะห์ การวิจัยสถานการณ์

2. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการเอาใจ หรือทำให้คนชอบ เช่น การเลี้ยงดูหรือให้บริการอื่นๆ จึงเลือกทำบางอย่างเมื่อต้องการให้คนชอบ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการกระทำสิ่งที่เป็นประโยชน์เพื่อสร้างสัมพันธ์ภาพในองค์การ

3. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์คือสิ่งที่จะสามารถจัดการความขัดแย้งในองค์การให้หมดสิ้นไป ความขัดแย้งเป็นเรื่องธรรมดา การสร้างมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ลดข้อขัดแย้งที่เป็นผลเสียและทำให้ข้อขัดแย้งอยู่เกิดผลในทางที่ดี

4. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นแผนการที่จะยับยั้งการเข้ามามีส่วนร่วมของผู้ปฏิบัติงาน ผู้นำจึงพยายามอย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เอาอกเอาใจลูกน้อง เพื่อให้เกิดการเกรงใจ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของการระดมความคิด และมีวัตถุประสงค์ เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานยอมรับในอำนาจอย่างเต็มที่ ซึ่งทำให้ง่ายต่อการสั่งการ หรือขอความร่วมมือ

5. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นแผนการจงใจให้ลูกน้องมาเป็นฝ่ายเดียวกับผู้นำ โดยที่ไม่มีความจริงใจเป็นรากฐาน เพราะลูกน้องจะมีความรู้สึกเหมือนถูกรวบงำ ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์ต้องการประสานผลประโยชน์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานกับองค์การเข้าด้วยกัน

6. อย่าคิดว่ามนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง และคาดหวังว่าจะต้องได้รับสิ่งนั้นสิ่งนี้จากอีกฝ่ายหนึ่ง ที่จริงแล้วมนุษยสัมพันธ์เป็นเรื่องของทุกฝ่าย เพราะทุกคนต้องมีปัญหากับคน เมื่อทำงานร่วมกัน ซึ่งจะต้องพยายามแก้ไขปัญหาร่วมกัน

จะเห็นได้ว่าถ้าผู้นำพยายามระวังไม่ให้เกิดความคิดดังกล่าวได้ ผู้นำจะเข้าใจตัวเองและคุณค่าของมนุษยสัมพันธ์มากขึ้น การประพฤติปฏิบัติต่อผู้อื่นก็จะเป็นการ "ให้" มากกว่า "รับ" มนุษยสัมพันธ์จึงไม่ใช่เรื่องของการทำให้คนรัก หรือพอใจแต่อย่างเดียว เพราะว่าทำให้คนรักหรือพอใจ ไม่จำเป็นต้องใช้มนุษยสัมพันธ์เสมอไปได้

### ความมั่นใจในตนเอง

ความมั่นใจในตนเองเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่ผู้นำต้องสร้างขึ้นในตัวเราให้ได้ ถ้าคนเราจะก้าวไปในตำแหน่งที่สูงขึ้น หรือเป็นผู้นำ ต้องมีความมั่นใจในตนเอง เชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าจะทำได้สำเร็จ สามารถฟันฝ่าอุปสรรคไปได้ หัวหน้างานจะต้องมีความมั่นใจในการทำงาน จึงจะสามารถสร้างทีมงานที่มีพลัง มีความมั่นใจในการทำงาน สามารถฟันฝ่าอุปสรรคต่างๆ ไปสู่เป้าหมายได้ การสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นพลังของจิตใจที่ต้องหมั่นกระตุ้นเตือนให้เกิดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ คราวใดที่ท้อแท้ ผิดหวัง ทำงานผิดพลาด หรือมีเหตุการณ์ใดมากระทบ ที่ทำให้รู้สึกหมดความมั่นใจ ต้องให้กำลังใจตนเองให้กลับคืนมาโดยเร็ว อย่าปล่อยให้ความหดหู่ ท้อแท้ เกาะกินใจอยู่นานวันจะทำให้แก้ไขได้ยากขึ้น บางคนไม่มีความมั่นใจในตนเอง จะทำอะไรก็ต้องการให้ผู้อื่นเป็นผู้นำก่อนแล้วจึงทำตาม ไม่กล้ารับผิดชอบ เพราะไม่แน่ใจว่าตนเองจะทำได้สำเร็จ ลักษณะนิสัยเช่นนี้จะทำให้ชีวิตไม่

ก้าวหน้า เพราะไม่กล้าตัดสินใจ ไม่อาจทำงานให้สำเร็จลุล่วงได้ เพราะไม่มีความเชื่อมั่นในความสามารถของตน ดังนั้น คนเราจึงควรปลูกฝังให้เป็นคนที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง การสร้างนิสัยความเชื่อมั่นในตนเอง มีดังนี้

1. สร้างความมั่นใจให้ตนเอง มีเจตคติที่ดีต่อตนเอง ต้องปลูกฝังความคิดของตนเองให้มีความเชื่อมั่นในตนเอง โดยเชื่อว่าตนมีความสามารถที่จะทำงานได้สำเร็จเช่นเดียวกับผู้อื่น
2. หมั่นศึกษาหาความรู้อย่างสม่ำเสมอ เป็นผู้มีความวิสัยทัศน์กว้างไกล สามารถพูดคุยแลกเปลี่ยนข้อคิดเห็นกับผู้อื่นได้ รู้เท่าทันผู้อื่น จะเป็นแรงเสริมให้มีความมั่นใจในตนเองเพิ่มขึ้น
3. วางแผนการทำงาน เมื่อเกิดความท้อแท้ ไม่มั่นใจว่าจะทำงานนั้นหรือเผชิญกับเหตุการณ์นั้นได้ ให้สำรวจตนเองว่างานนั้นมีปัญหาอุปสรรคใดบ้างที่ทำให้เราหวาดกลัวว่าจะทำได้ไม่สำเร็จ เขียนปัญหาที่ละข้อพร้อมวิธีแก้ไข คิดหาทางออกของปัญหา และสร้างมโนภาพในใจว่าจะสามารถทำได้สำเร็จ

4. ทบทวนสาเหตุเมื่อผิดพลาด เมื่อทำงานใดผิดพลาด ไม่เป็นไปตามแผนงาน ไม่บรรลุผลตามเป้าหมาย ทำให้เกิดความท้อแท้ ความมั่นใจในตนเองลดลง ต้องกลับมาทบทวนหาสาเหตุ และป้องกันแก้ไขให้ดีขึ้นในครั้งต่อไป การมองเห็นปัญหาและรู้ว่าผิดพลาดในเรื่องใด พร้อมหาทางแก้ไขจะเป็นการทำให้ความมั่นใจกลับคืนมาได้

5. เปลี่ยนความรู้สึกของตน ผู้ที่ไม่มีความมั่นใจในตนเอง เมื่อจะทำกรงานใดๆ จะไม่กล้าเป็นผู้ริเริ่มงานด้วยตนเอง ต้องคอยให้ผู้อื่นเริ่มก่อนแล้วจึงจะทำตาม มีแต่ความหวาดกลัว ไม่สามารถรับผิดชอบได้ ต้องเปลี่ยนความรู้สึกเหล่านั้นให้ได้ โดยเริ่มจากเปลี่ยนความคิดของตนเองก่อนสำรวจจุดเด่น หรือความถนัดของตนเอง ถ้ามีโอกาสเลือกให้เลือกทำงานที่ตนเองมีความถนัดก่อน เพื่อเป็นแรงเสริมความเชื่อมั่นในตนเอง และเป็นการเพิ่มพลังในตนเองมากขึ้น

ลักษณะของผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีดังนี้

1. เป็นคนที่พึ่งตนเองและนำตนเองได้
2. เป็นคนนับถือตนเอง เชื่อในความสามารถของตน และไม่ดูถูกเหยียดหยามตนเอง
3. เป็นคนที่มีความคิดเป็นของตนเอง ไม่ตกเป็นทาสความคิดของผู้อื่น
4. เป็นคนที่คิดทบทวนว่าตนเองมีความสามารถทำได้ ไม่คิดทบทวน ว่าตัวเองแย่ ไม่เอาไหน ไม่ไหว ไม่สู้
5. เป็นคนที่มีอุปนิสัยที่ดี เช่น เข้มแข็ง กล้าหาญ ไม่ท้อถอย ไม่หวาดหวั่นต่อความลำบาก มีเหตุผล

สรุปคือ ผู้ที่มีความเชื่อมั่นในตนเองสามารถแสดงออกทางการพูด เขียน ปฏิบัติกิจกรรมในสถานการณ์ต่างๆ อย่างเชื่อมั่น หรือเป็นคนที่กล้าคิด กล้าทำอย่างเด็ดเดี่ยวนั่นเอง

แนวทางการพัฒนาความเชื่อมั่นในตนเอง ทุกคนสามารถหาแนวทางในการพัฒนาความเชื่อมั่นของตนเองได้ทุกคน เพียงแต่ทุกคนต้องตระหนักในสิ่งต่างๆ ดังนี้

1. สร้างและพัฒนาความสามารถที่แตกต่างจากผู้อื่นเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จ
2. จัดการกับอารมณ์และความรู้สึกที่ไม่ก่อให้เกิดผลดีกับตนเอง
3. เปลี่ยนความคิดที่มีต่อสิ่งต่างๆ ในแง่มุมใหม่
4. เรียนรู้แบบของความสำเร็จ
5. กำหนดผลที่ต้องการและนำยึดถือเพื่อปฏิบัติ
6. มีความมุ่งมั่นไปสู่ความสำเร็จ
7. ทบทวนวิธีดำเนินการให้ยืดหยุ่นเพื่อไปสู่เป้าหมาย

เราจะสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดขึ้นกับตนเองได้อย่างไร ในการสร้างความเชื่อมั่นในตนเองควรพิจารณาปัจจัยต่างๆ ดังนี้

1. ต้องรู้และมีความสามารถในเรื่องรานั้นๆ
2. สามารถแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์นั้นๆ ได้ถูกต้องและตรงกับความคาดหวังของผู้ร่วมสถานการณ์นั้นๆ
3. กล้าแสดงออก
4. ยอมรับปฏิกริยาที่อาจได้รับจากบุคคลอื่นๆ
5. เด็ดเดี่ยวมั่นคงในความคิดของตนเอง และพร้อมที่จะรับฟังและปรับปรุง เมื่อพบว่ามีเหตุผล หรือข้อมูลที่ดีกว่าจริงๆ

การควบคุมทางอารมณ์

1. อย่าเก็บกด อย่าปฏิเสธในการมีอารมณ์ที่ไม่ดีเกิดขึ้น
2. แสดงออกทางกริยาท่าทาง โดยผ่านการคิดแก้ปัญหาที่ต้นเหตุเพื่อระงับอารมณ์ได้
3. มุ่งเอาชนะอารมณ์ที่เป็นบ่อเกิดแห่งปัญหาให้จงได้

### ด้านการสื่อสาร

โลกในยุคปัจจุบันเป็นยุคของข้อมูลข่าวสาร มนุษย์สามารถรับรู้ เรียนรู้ และเข้าถึงข้อมูลต่างๆ ได้อย่างรวดเร็ว ซึ่งก่อให้เกิดผลกระทบต่อการเปลี่ยนแปลงขององค์การและบุคลากรอย่างหลีกเลี่ยงไม่พ้น องค์การต่างๆ จึงต้องปรับตัว และพัฒนาอย่างต่อเนื่องเพื่อเพิ่มขีดความสามารถในการบริหารจัดการองค์การให้สามารถดำเนินการต่อไป การรู้เท่าทันการเปลี่ยนแปลง และสามารถปรับตัว

ให้ก้าวไปข้างหน้าได้อย่างมั่นคงจึงเป็นสิ่งสำคัญและจำเป็นอย่างยิ่ง ผู้บริหารองค์การที่ชาญฉลาดและมีภาวะผู้นำจึงต้องหันมาให้ความสำคัญกับข่าวสารข้อมูลอย่างสม่ำเสมอ เพื่อจะได้เป็นคนรอบรู้ รู้รอบรู้ทัน อันจะส่งผลทำให้เกิดความเข้าใจที่ถูกต้องตรงกันของบุคลากรทั่วทั้งองค์การ ตั้งแต่ระดับนโยบายไปจนถึงระดับปฏิบัติการ ทำให้สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ พันธกิจ และยุทธศาสตร์การบริหารงานร่วมกันได้อย่างถูกต้องเหมาะสม และสามารถนำพาองค์การไปสู่ทิศทางหรือเป้าหมายที่วางไว้ได้อย่างประสบผลสำเร็จ (พรชัย ม่วงแจ่ม, 2555. ออนไลน์)

การสื่อสาร คือ กระบวนการของการถ่ายทอดข่าวสาร จากบุคคลฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้ส่งสาร ไปยังบุคคลอีกฝ่ายหนึ่งซึ่งเรียกว่า ผู้รับสาร

วัตถุประสงค์ของการสื่อสารที่สำคัญ 2 ประการ คือ การบรรลุถึงเป้าหมายที่วางเอาไว้ และการสร้างและรักษาความสัมพันธ์

ผู้ส่งสารมีวัตถุประสงค์ มีดังนี้

1. เพื่อแจ้งให้ทราบ (Inform) หมายความว่า ในการทำการสื่อสารนั้นผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะบอกกล่าวหรือชี้แจงข่าวสาร เรื่องราว เหตุการณ์ ข้อมูล หรือสิ่งอื่นใดให้ผู้รับสารได้รับสาร หรือเกิดความเข้าใจโดยการผ่านทางสื่อมวลชน หนังสือพิมพ์ วิทยุ และโทรทัศน์

2. เพื่อสอนหรือให้การศึกษา (Teach or Educate) หมายความว่า ผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะสอนวิชาความรู้ หรือเรื่องราวที่เป็นวิชาการให้ผู้รับสารได้รับความรู้เพิ่มเติมจากเดิม เช่น วารสารเพื่อสุขภาพ

3. เพื่อสร้างความพอใจหรือให้ความบันเทิง (Please or Entertain) หมายความว่า ในการสื่อสารนั้น ผู้ส่งสารมีความต้องการที่จะทำให้ผู้รับสารเกิดความรื่นเริงบันเทิงใจจากสารที่ตนเองส่งออกไป ไม่ว่าจะอยู่ในรูปของการพูด การเขียน หรือการแสดงกิริยาท่าทาง ตัวอย่างเช่น นวนิยาย เพลง ละคร เกมโชว์

4. เพื่อเสนอแนะหรือชักจูงใจ (Propose or Persuade) หมายความว่า ผู้ส่งสารได้เสนอแนะสิ่งใดสิ่งหนึ่งต่อผู้รับสาร และมีความต้องการชักจูงให้ผู้รับสารมีความคิดคล้อยตาม หรือยอมรับปฏิบัติตามการเสนอแนะของตน ตัวอย่างเช่น การโฆษณาสินค้าทางหน้าหนังสือพิมพ์ วิทยุ หรือทางโทรทัศน์ เป็นต้น

วัตถุประสงค์ของผู้รับสาร มีดังนี้

1. เพื่อทราบ (Understand) ในการเข้าร่วมกิจกรรมทำการสื่อสารนั้น ผู้รับสารมีความต้องการที่จะทราบเรื่องราว ข้อมูล ข่าวสาร เหตุการณ์ หรือสิ่งอื่นๆ ที่มีผู้แจ้ง หรือรายงาน หรือชี้แจงให้ทราบ

2. เพื่อเรียนรู้ (Learn) หมายถึง การแสวงหาความรู้ของผู้รับสารจากสารที่มีเนื้อหาสาระเกี่ยวกับวิชาความรู้ และวิชาการ อันเป็นการหาความรู้เพิ่มเติม และเป็นการทำความเข้าใจกับเนื้อหาสาระในการสอนของผู้ส่งสาร

3. เพื่อความพอใจ (Enjoy) โดยปกติคนเรานั้น นอกจากจะต้องทราบข่าวคราวเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสังคม และต้องการศึกษาเพื่อหาความรู้แล้ว ยังมีความต้องการในเรื่องความบันเทิงเพื่อการพักผ่อนหย่อนใจด้วย เช่น ผู้รับสารอาจจะทำการสื่อสารด้วยการฟังเพลง ฟังละคร วิทยุ อ่านหนังสือพิมพ์

4. เพื่อกระทำหรือตัดสินใจ (Dispose or Decide) หมายความว่า ในการตัดสินใจของคนนั้น มักจะได้รับการเสนอแนะ หรือชักจูงใจให้กระทำอย่างนั้นอย่างนี้ จากบุคคลอื่นอยู่เสมอ ดังนั้น ทางเลือกในการตัดสินใจของคนเรานี้จึงขึ้นอยู่กับข้อเสนอแนะนั้นๆ ว่าจะมีความน่าเชื่อถือ และมีความเป็นไปได้มากน้อยเพียงใด นอกเหนือจากนี้แล้ว การตัดสินใจของคนเรายังต้องคำนึงถึงการรับข่าวสาร ข้อมูล ความรู้ และความเชื่อของแต่ละบุคคลที่ได้สั่งสมกันมาด้วย

การสื่อสารจะประสบความสำเร็จขึ้นอยู่กับคุณสมบัติของผู้สื่อสารที่สำคัญ 4 ประการ คือ

1. มีความรู้ความสามารถ หากผู้สื่อสารมีความรู้ความสามารถทั่วไปอยู่ในระดับสูง จะมีความเชื่อมั่นในตนเอง รับรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ได้รวดเร็ว แต่หากผู้สื่อสารมีความรู้ความสามารถต่ำ ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสิ่งต่างๆ ย่อมจะต่ำไปด้วย หากผู้ส่งสารและผู้รับสารมีพื้นฐานความรู้แตกต่างกันกรณีผู้ส่งสาร มีความรู้ ความสามารถสูงกว่าผู้รับสารจะให้ผลสำเร็จของการสื่อสารดีกว่ากรณีผู้ส่งสารมีความรู้ความสามารถต่ำกว่าผู้รับสาร

2. มีทักษะในการสื่อสาร คือ มีความเชี่ยวชาญ สามารถในการพูด การเขียน การแสดง มีจิตวิทยาการจูงใจสูง ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะต้องอาศัยความรู้ความสามารถและการฝึกฝนตนเองเป็นสำคัญ

3. มีเจตคติที่ดี ผู้สื่อสารที่มีเจตคติที่ดีต่อกัน จะช่วยให้เข้าใจซึ่งกันและกันได้ง่ายขึ้น รู้จักวิเคราะห์ความรู้ ความคิด ข่าวสารต่างๆ อย่างเป็นกลาง และมีเหตุผล แต่หากผู้สื่อสารมีเจตคติที่ไม่ดีต่อกันอาจมองกันในแง่ร้ายและบิดเบือนข่าวสาร

4. พื้นฐานทางสังคมและวัฒนธรรม เนื่องจากสังคม วัฒนธรรม รวมถึงเพศและอายุเป็นตัวกำหนดความเชื่อ ความรู้สึกนึกคิดของคนในสังคม ผู้ที่จะสื่อสารเข้าใจกันได้ดีที่สุดที่สุคนั้น ได้แก่ ผู้ที่มีพื้นฐานทางสังคมวัฒนธรรมเหมือนกัน ทั้งผู้รับและผู้ส่ง ผู้สื่อสารที่มีความแตกต่างทางสังคม วัฒนธรรมอาจทำให้การสื่อสารล้มเหลว ทั้งนี้เพราะการพูดหรือการปฏิบัติอย่างหนึ่งในสังคมหนึ่ง อาจแปลความหมายแตกต่างไปจากอีกสังคมหนึ่ง

ดังนั้น จะเห็นได้ว่าการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพนั้นผู้ส่งสารจะต้องเป็นคนรอบรู้ ทันทสมัย รู้ลึก รู้จริง ข้อมูลข่าวสารที่ส่งไปถึงจะถูกต้องสมบูรณ์ ผู้รับสารก็ต้องมีเจตคติที่ดีต่อสารและปฏิบัติอย่างถูกต้องไม่บิดเบือน อีกทั้งสารที่ส่งไปจะต้องมีความถูกต้องชัดเจนไม่คลุมเครือ เมื่อทั้งหมดสอดคล้องประสานสัมพันธ์กันอย่างดีแล้วการทำงานก็จะเกิดประสิทธิภาพสูงสุดภายใต้การบริหารจัดการการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

รูปแบบการสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ มี 5 ประการ ดังนี้

1. การสื่อสารโดยตรงแบบเผชิญหน้า เป็นการสื่อสารที่ผู้ส่งสารและผู้รับสารต่างเผชิญหน้ากันในการสนทนา รูปแบบการสื่อสารที่สร้างความสนใจให้กับผู้รับสารอย่างตรงไปตรงมา การสื่อสารวิธีการนี้เป็นรูปแบบที่ดีในการที่สามารถสื่อสารได้อย่างตรงไปตรงมา และมีข้อผิดพลาดทางการสื่อสารน้อยมาก

2. การสื่อสารสองทาง เป็นการสื่อสารที่มีการโต้ตอบกันไปมาของผู้ส่งสารและผู้รับสารทั้งสองฝ่าย การสื่อสารแบบนี้จะไม่สร้างความสับสนให้แก่คู่สนทนา อีกทั้งก่อให้เกิดความน่าสนใจใคร่รู้ และเกิดสมาธิในการรับสารได้ง่าย

3. การสื่อสารโดยช่องทางและสื่อที่หลากหลาย เป็นการสื่อสารที่เลือกใช้สื่อในปัจจุบันที่มีอยู่หลากหลายให้เกิดประโยชน์ในการสื่อสาร โดยพิจารณาจากความเหมาะสมของเนื้อหา สภาพแวดล้อม ผู้รับสารและผู้ส่งสาร รวมไปถึงปัจจัยอื่นๆ ที่มีผลต่อการรับและการส่งสาร เพื่อให้การส่งสารรูปแบบที่เลือกมานั้นเป็นการสื่อสารที่ได้ผลและเสริมสร้างศักยภาพการเรียนรู้ให้ได้มากที่สุด

4. ผู้รับสามารถรับสารได้ปริมาณมากพอ ในแต่ละบุคคลมีความสามารถรับสารในแต่ละชนิดได้แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับความชอบ ความถนัด ภูมิหลังและปัจจัยด้านอื่นๆ การเลือกใช้สื่อสารที่สามารถส่งถึงผู้รับได้อย่างมีประสิทธิภาพ หรือส่งสารได้ในปริมาณมากพอกับความต้องการของผู้รับสารก็นับเป็นรูปแบบที่เหมาะสมของการสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ

5. ผู้รับมีความแม่นยำเที่ยงตรงสูง ความแม่นยำเที่ยงตรงในการรับสารนั้นต้องอาศัยปัจจัยหลายประการในการรับข้อมูลอย่างเที่ยงตรง ทั้งประสบการณ์การรับสาร ประสบการณ์ในข้อมูลข่าวสารที่ถูกส่งมา อีกทั้งการมีสติและสมาธิในการรับสารที่ส่งมาจะมีผลอย่างสูงต่อความแม่นยำเที่ยงตรงของข้อมูล

ลักษณะการติดต่อสื่อสารด้านการพูดและการเขียน

เทคนิคที่สามารถนำมาใช้ให้เกิดประสิทธิภาพแก่ผู้นำ มีดังต่อไปนี้

1. เทคนิคการใช้ชุดคู่มือโน้มน้าวใจ ถือว่าเป็นกลยุทธ์โดยมุ่งหวังให้กลุ่มเป้าหมายแสดงพฤติกรรมออกมาอย่างใดอย่างหนึ่ง ชุดคู่มือนี้จะเป็นกรอบแนวความคิดด้านการจูงใจโน้มน้าวผู้อื่น โดยต้องอาศัยกระบวนการข้อมูล เพื่อให้มีอิทธิพลต่อผู้รับข่าวสาร ซึ่งเริ่มต้นจากผู้ใส่รหัส

ข่าวสารต้องใส่ข่าวสาร สื่อสารไปยังผู้รับข่าวสารเพื่อให้ผู้รับข่าวสารสามารถเก็บข้อมูลข่าวสาร และการนำข้อมูลกลับมาใช้

2. การใช้ภาษาที่ไพเราะชวนฟัง การใช้ภาษาไพเราะจะช่วยเสริมบุคลิกภาพของความเป็นผู้นำได้ แต่อย่าใช้มากเกินไป เพราะอาจทำให้เข้าใจผิดคิดว่าเป็นการหลอกลวง หรือไม่จริงใจ

3. ใช้คำพูดสร้างอารมณ์ดี เป็นการใช้คำพูดที่มีอำนาจ กล่าวคือ ใช้คำพูด หรือ วลีที่แสดงถึงอำนาจ เพื่อทำให้เกิดสถานการณ์ที่ตื่นเต้น ทำทนายปลุกเร้าให้เกิดความตั้งใจในการทำงาน

4. การใช้ภาษาศาสตร์โดยมุ่งสร้างอำนาจ คือ ใช้รูปแบบภาษาศาสตร์ ได้แก่ คำพูดที่ตรงประเด็น อาจพูดเร็ว หรือช้า แล้วแต่สถานการณ์ การใช้คำที่เหมาะสม และอาจใช้ภาษากายเข้าช่วย

5. รู้แน่ชัดถึงความต้องการ พยายามสื่อความคิดของคุณออกมาให้คนอื่นเข้าใจ ยิ่งคนอื่นเข้าใจมากเท่าใด คุณจะสามารถเจรจาต่อรองให้ได้ผลมากขึ้นเท่านั้น

6. พยายามหาข้อมูลสนับสนุนข้อสรุป เป็นการหาข้อมูลต่างๆ เกี่ยวข้องมาสนับสนุนถึงสิ่งที่พูด เขียน หรือได้นำเสนอ แต่ข้อควรระวัง คือ อย่าใช้ข้อมูลมากเกินไป เพราะจะทำให้คนเกิดความเบื่อหน่ายและหมดความเชื่อถือ

7. ลดการใช้คำฟุ่มเฟือย และอย่าหยุดจังหวะยาวเกินไป การใช้คำพูดที่ขยายความซ้ำไปซ้ำมาในเรื่องเดิม จะทำให้คนฟังเบื่อหน่าย และสับสน ดังนั้น จึงควรพูดให้กะทัดรัด และตรงประเด็น เป็นวิธีลดการใช้คำฟุ่มเฟือย

8. หลีกเลี่ยงการใช้ภาษาและไวยากรณ์ผิดพลาด ผู้นำที่ดีควรเขียน และพูดได้อย่างกะทัดรัดถูกหลักไวยากรณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดความประทับใจ และเป็นการแจ้งข่าวสารได้ถูกต้อง

9. พยายามบอกผู้ฟังถึงประโยชน์ที่จะได้รับจากข้อเสนอของท่าน ผู้นำควร จะแจ้งสมาชิกกลุ่มเกี่ยวกับผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากสิ่งที่ผู้นำเสนออยู่

10. ปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับผู้รับฟัง การสื่อสารเพื่อการจูงใจผู้ฟังนั้น ผู้พูดต้องปรับข่าวสารให้เหมาะสมกับความสนใจของผู้รับข่าวสาร และยึดหลักการจูงใจผู้รับข่าวสารด้วย ทั้งนี้จะต้องคำนึงถึงหลักว่าผู้รับข่าวสารมีความรู้ ค่านิยม ภาษา การศึกษา และความต้องการอย่างไร แล้วปรับข้อมูลข่าวสารให้เหมาะสมกับแต่ละกลุ่มเป้าหมายนั้น

11. หาสาเหตุของการคัดค้านไม่เห็นด้วย ในกรณีที่ผู้รับข่าวสารไม่เห็นด้วยกับข้อคิดเห็นกับสิ่งที่ผู้ส่งข่าวสารนำเสนอ ผู้ส่งข่าวสารจะต้องอธิบาย โดยใช้หลักเหตุผลสนับสนุน เพื่อขจัดข้อโต้แย้งเหล่านั้น และต้องคำนึงถึงหลักจิตวิทยาในการจูงใจเพื่อขจัดข้อโต้แย้งให้ได้

12. นำเสนอความคิดที่สำคัญไว้ช่วงแรกของการสนทนา ผู้พูดหรือผู้เขียนควรตั้งประเด็นสำคัญไว้ในช่วงต้นของการสนทนา หรือช่วงต้นของการเขียน เพราะช่วงแรกเป็นช่วงที่ผู้ฟังและผู้อ่านมีความกระตือรือร้นที่จะรับฟัง และในขณะที่เดียวกันสำเนียงพูดและภาษาที่เขียนต้องเหมาะสมด้วย

13. ทำรายงานฉบับที่ก่ให้ดูดีเหมือนมืออาชีพ ผู้ที่ประสบความสำเร็จอย่างสูงมักเป็นคนที่เขียนรายงาน หรือพูดได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าคนที่ไม่มีประสบการณ์ทางด้านดังกล่าว

#### การสื่อสารโดยใช้สัญลักษณ์ (ไม่ใช่คำพูด)

เป็นการสื่อสารโดยไม่ใช้คำพูด แต่โดยแสดงออกทางด้านปฏิบัติการ และด้านพฤติกรรม การแสดงออกทางสีหน้า ร่างกาย สายตา รอยยิ้ม และลักษณะท่าทาง หรือพฤติกรรมอื่นๆ การสื่อสารลักษณะนี้จะเกี่ยวข้องกับด้านอารมณ์โดยตรง เพราะการใช้คำพูดในบางครั้งก็ไม่อาจใช้จุดใจคนได้

ลักษณะบุคคลที่ความเชื่อมั่นในตัวเองจะสังเกตจากการแสดงกิริยาต่างๆ ดังนี้

1. การเดิน การยืน หรือนั่งตัวตรง แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง ส่วนคนที่นั่งหรือยืนหลังค่อม จะแสดงให้เห็นว่าเป็นคนที่ขาดความเชื่อมั่น และทำให้เสียบุคลิกภาพ
2. ยืนตัวตรงหากต้องเผชิญหน้ากัน ไม่ก้มตัวด้วยความกลัวอย่างเด็ดขาด ยกเว้นในกรณีติดต่อกับผู้ที่อาวุโสกว่า จะโน้มตัวเพียงเล็กน้อย
3. ใช้มือตบเบาๆ ที่หลังคนอื่น ในกรณีที่เป็นการปลอบใจ และให้กำลังใจ ส่วนการพยักหน้าอย่างช้าๆ แสดงการรับฟัง การเข้าใจ และการเห็นด้วย
4. การยืนให้ปลายเท้าแยกออกจากกันเล็กน้อย
5. การพูดใช้น้ำเสียงหนักแน่น มีจังหวะในการพูด ไม่พูดซ้ำ หรือเร็วเกินไป เพราะจะทำให้ผู้ฟังไม่เข้าใจ
6. การพูดให้เป็นธรรมชาติ และมีรอยยิ้มในขณะที่พูด
7. มองผู้ฟังให้ทั่วถึง

อย่างไรก็ตามความสามารถในการสื่อสารเพื่อเตรียมบุคลากรเข้าสู่ประชาคมอาเซียนเป็นทักษะที่สำคัญมาก เพราะในกฎบัตรสมาคมแห่งประชาชาติเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรือ ASEAN Charter ได้กำหนดไว้ในหมวด 10 ข้อ 34 ว่า ภาษาที่ใช้ในการทำงานของอาเซียน คือ ภาษาอังกฤษ ดังนั้น คนไทยต้องเตรียมความพร้อมในการพัฒนาทักษะภาษาอังกฤษให้พร้อมกับการเปลี่ยนแปลงเพื่อประโยชน์ในการศึกษาหาความรู้ และติดต่อสื่อสาร นอกจากนี้ยังควรเรียนรู้ภาษาและวัฒนธรรมของประเทศเพื่อนบ้านในอาเซียนด้วยเพื่อประโยชน์ในการติดต่อสื่อสาร และสร้างความเข้าใจระหว่างเพื่อน ๆ ของเราในอาเซียนด้วยกัน เพื่อประโยชน์ในการประกอบอาชีพในอนาคต

## ด้านการทำงานเป็นทีม

การทำงานเป็นทีม หมายถึง การร่วมกันทำงานของสมาชิกที่มากกว่า 1 คน โดยที่สมาชิกทุกคนนั้นจะต้องมีเป้าหมายเดียวกัน จะทำอะไรแล้วทุกคนต้องยอมรับร่วมกัน มีการวางแผนการทำงานร่วมกัน การทำงานเป็นทีมมีความสำคัญในทุกองค์การ การทำงานเป็นทีมเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับการเพิ่มประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารงาน การทำงานเป็นทีมมีบทบาทสำคัญที่จะนำไปสู่ความสำเร็จของงานที่ต้องอาศัยความร่วมมือของกลุ่มสมาชิกเป็นอย่างดี

ลักษณะของทีม ลักษณะที่สำคัญของทีม 4 ประการ ได้แก่

1. การมีปฏิสัมพันธ์ทางสังคมของบุคคล หมายถึง การที่สมาชิกตั้งแต่ 2 คน ขึ้นไป มีความเกี่ยวข้องกันในกิจการของกลุ่ม/ทีม ตระหนักในความสำคัญของกันและกัน แสดงออกซึ่งการยอมรับ การให้เกียรติกัน สำหรับกลุ่มขนาดใหญ่มักมีปฏิสัมพันธ์กันเป็นเครือข่ายมากกว่าการติดต่อกันตัวต่อตัว

2. มีจุดมุ่งหมายและเป้าหมายร่วมกัน หมายถึง การที่สมาชิกกลุ่มจะมีส่วนร่วมกระตุ้นให้เกิดกิจกรรมร่วมกันของทีม/กลุ่ม โดยเฉพาะจุดประสงค์ของสมาชิกกลุ่มที่สอดคล้องกับองค์การ มักจะนำมาซึ่งความสำเร็จของการทำงานได้ง่าย

3. การมีโครงสร้างของทีม/กลุ่ม หมายถึง ระบบพฤติกรรม ซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะกลุ่ม สมาชิกกลุ่มจะต้องปฏิบัติตามกฎ หรือมติของกลุ่ม ซึ่งอาจจะเป็นกลุ่มแบบทางการ (Formal Group) หรือกลุ่มแบบไม่เป็นทางการ (Informal Group) ก็ได้ สมาชิกทุกคนของกลุ่มจะต้องยอมรับและปฏิบัติตามเป็นอย่างดี สมาชิกกลุ่มย่อย อาจจะมีกฎเกณฑ์แบบไม่เป็นทางการ มีความสนิทสนมกันอย่างไร้ขีดรีระหว่างสมาชิกด้วยกัน

4. สมาชิกมีบทบาทและมีความรู้สึกร่วมกัน การรักษารูปแบบที่มั่นคงในแต่ละทีม/กลุ่มจะมีความแตกต่างกันตามลักษณะของกลุ่ม รวมทั้งความรู้ความสามารถของสมาชิก โดยมีการจัดแบ่งบทบาทและหน้าที่ ความรับผิดชอบ กระจายงานกันตามความรู้ ความสามารถ และความถนัดของสมาชิก

การทำงานเป็นทีมเป็นแรงจูงใจสำคัญที่จะผลักดันให้ท่านเป็นผู้นำที่ดี ถ้าท่านประสงค์ที่จะนำทีมให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ควรนำกลยุทธ์ในการสร้างทีมเข้ามาใช้เพื่อให้ทุกคนทำงานร่วมกันและประสบความสำเร็จ

สำหรับในด้านคุณลักษณะของทีมที่ประสบความสำเร็จได้นั้นต้องมีความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน ทุกๆ คนจะถูกดึงเข้ามาในทิศทางเดียวกัน เพื่อให้บรรลุความสำเร็จในงาน หรือบรรลุเป้าหมายร่วมกัน ทีมงานที่มีประสิทธิภาพจะมีลักษณะโดดเด่น และสมาชิกทุกคนมีความรู้สึกรว่าตนเองมีส่วนร่วมในความสำเร็จด้วย สมาชิกในทีมอาจมีคุณลักษณะที่ต่างกัน คล้ายกัน มีบางอย่าง

สอดคล้องกัน ดังนั้น ผู้นำจึงต้องรู้จักสมาชิกแต่ละคนเป็นอย่างดีและสามารถมอบหมายงานต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม สมาชิกในทีมนี้มักจะมีคุณลักษณะ ดังนี้

1. เป็นนักคิด เป็นบุคคลที่ชอบคิด มีข้อเสนอแนะต่างๆ แต่ไม่ค่อยสนใจในรายละเอียดมากนัก โดยปกติแล้วสมาชิกประเภทนี้จะต้องถูกจัดการอย่างระมัดระวัง ให้เกียรติ ให้กำลังใจ และแม้แต่การยกย่องให้เกิดความภาคภูมิใจ เพื่อป้องกันไม่ให้เกิดอาการถอนตัวออกไปจากทีมเสียก่อน

2. เป็นนักจัดองค์การ เป็นบุคคลที่ชอบจัดการ และจัดสรรงานหน้าที่ต่างๆ เป็นคนเจ้าหลักการและเจ้าระเบียบ แต่ก็เป็นผู้ทำงานที่มีประสิทธิภาพดี บางครั้งได้รับการยอมรับว่าเป็นผู้มีความคิดกว้างไกล แต่ไม่ค่อยยืดหยุ่นในการทำงาน จึงมักประสบกับปัญหาสภาพแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงและมีความไม่แน่นอน ท่านจะต้องมีแผนการปฏิบัติงานที่ชัดเจนเพื่อประสานงานกับเขาอย่างสม่ำเสมอ

3. เป็นนักปฏิบัติการ เป็นบุคคลประเภทนักสร้างงาน และมีเจตคติที่จะตั้งใจทำงานเพื่อให้มีผลงานเกิดขึ้น เป็นคนเปิดเผย ไม่อดทนหากการตัดสินใจล่าช้า และมักจะผิดหวังเมื่อทุกสิ่งทุกอย่างไม่เป็นไปตามที่ตั้งใจ ท่านจะต้องใช้ความพยายามควบคุมหนองเหนียวเขาไว้ เพื่อไม่ให้เกิดผลกระทบจากความรุนแรงที่เกิดขึ้น

4. เป็นสมาชิกของทีม เป็นบุคคลที่มีความกระตือรือร้นในการทำงานเพื่อให้ทีมงานประสบความสำเร็จ และมีการกระทำที่สนับสนุนความสามัคคีกลมเกลียวต่อเพื่อนร่วมทีมเป็นอันดี พยายามจะพัฒนาและเสนอแนวความคิดของกลุ่มมากกว่าแนวความคิดของตัวเอง ไม่ชอบการเผชิญหน้าและการทะเลาะ ไม่ต้องการต่อต้านใครคนใดคนหนึ่ง ท่านต้องกระตุ้นและชักจูงให้เขาเสนอความคิดเห็น หรือให้ข้อเสนอแนะและมองในด้านบวกอยู่เสมอ

5. เป็นนักตรวจสอบ เป็นบุคคลประเภทชอบตรวจสอบ จับตาดูว่ามีงานอะไรก้าวหน้าบ้าง เขามักจะคิดว่าตนเองเป็นคนยุติธรรม และมีความพิถีพิถัน แต่คนอื่น ๆ อาจมองว่าเขาชอบใช้อำนาจ และเป็นเผด็จการ ท่านอาจต้องเข้าไปประสานกับนักตรวจสอบ หรือทำหน้าที่ประนีประนอมเมื่อเขามีความขัดแย้งกับเพื่อนร่วมทีมคนอื่น ๆ

6. เป็นนักประเมินผล เป็นบุคคลประเภทผู้สร้างสมดุลอย่างดีระหว่างนักคิดและนักปฏิบัติการ ชอบความเป็นอิสระ และมักจะแยกตัวออกจากทีม มีความระมัดระวังและรอบคอบในการเข้าไปประเมิน หรือวิเคราะห์ข้อมูล หรือสถานการณ์ ถึงแม้ว่านักประเมินจะไม่ใช่ที่ชื่นชอบของสมาชิกบางคน แต่ทัศนคติของเขาก็ได้รับการยอมรับนับถือจากสมาชิกร่วมทีมคนอื่น ๆ

กลยุทธ์ในการสร้างทีม ถ้าท่านเป็นผู้หน้าที่ดี และต้องการให้ทีมงานประสบความสำเร็จในการทำงาน ท่านควรพิจารณาถึงกลยุทธ์ต่างๆ ดังนี้

1. สร้างทีมย่อยๆ ขึ้นมา บางทีอาจสร้างสมาชิกทีมย่อย บางทีก็อาจมีประมาณ 5 คน เป็นผู้สนับสนุนและตรวจสอบกันเองเพื่อความเหมาะสม

2. เห็นชอบในเป้าหมาย ต้องรู้ว่าเป้าหมายอะไร
3. รู้จักสมาชิกเป็นรายบุคคล ต้องรู้จักสมาชิกทุกคนเป็นอย่างดีเพื่อจะสามารถมอบหมายงาน หรือแก้ไขปัญหาต่างๆ ได้อย่างถูกต้อง
4. รักษาไว้ซึ่งการติดต่อสื่อสารที่ดี การติดต่อสื่อสารเป็นสิ่งสำคัญมาก การที่ทีมจะประสบความสำเร็จได้นั้นก็ขึ้นอยู่กับ การสื่อสารด้วย

การทำงานเป็นทีมที่มีประสิทธิภาพ ควรมีหลักการดังนี้

1. วัตถุประสงค์ที่ชัดเจนและเป้าหมายที่เห็นพ้องต้องกัน
2. ความเปิดเผยต่อกัน และการเผชิญหน้าเพื่อแก้ปัญหา
3. การสนับสนุนและความไว้วางใจต่อกัน
4. ความร่วมมือและการให้ความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์
5. กระบวนการการทำงาน และการตัดสินใจที่ถูกต้องและเหมาะสม
6. ภาวะผู้นำที่เหมาะสม
7. การตรวจสอบทบทวนผลงานและวิธีในการทำงาน
8. การพัฒนาตนเอง

ปัจจัยสู่ความสำเร็จในการทำงานเป็นทีม

1. บรรยากาศของการทำงานมีความเป็นกันเอง อบอุ่น มีความกระตือรือร้น และสร้างสรรค์ ทุกคนช่วยกันทำงานอย่างจริงจัง และจริงใจ ไม่มีร่องรอยที่แสดงให้เห็นถึงความเบื่อหน่าย
2. ความไว้วางใจกัน เป็นหัวใจสำคัญของการทำงานเป็นทีม สมาชิกทุกคนในทีม ควรไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซื่อสัตย์ต่อกัน สื่อสารกันอย่างเปิดเผย ไม่มีลับลมคมใน
3. มีการมอบหมายงานอย่างชัดเจน สมาชิกทีมงานเข้าใจวัตถุประสงค์ เป้าหมาย และยอมรับภารกิจหลักของทีมงาน
4. บทบาท สมาชิกแต่ละคนเข้าใจและปฏิบัติตามบทบาทของตน และเรียนรู้ เข้าใจ ในบทบาทของผู้อื่นในทีม ทุกบทบาทมีความสำคัญ รวมทั้งบทบาทในการช่วยรักษาความเป็นทีมงานให้มั่นคง
5. วิธีการทำงาน สิ่งสำคัญที่ควรพิจารณา คือ
  - 5.1 การสื่อความ การทำงานเป็นทีมอาศัยบรรยากาศ การสื่อความที่ชัดเจนเหมาะสม ซึ่งจะทำให้ทุกคนกล้าที่จะเปิดใจ แลกเปลี่ยนความคิดเห็น และแลกเปลี่ยนเรียนรู้ซึ่งกันและกัน จนเกิดความเข้าใจ และนำไปสู่การทำงานที่มีประสิทธิภาพ

5.2 การตัดสินใจ การทำงานเป็นทีมต้องใช้การตัดสินใจร่วมกัน เมื่อเปิดโอกาสให้สมาชิกในทีมแสดงความคิดเห็น และร่วมตัดสินใจแล้ว สมาชิกย่อมเกิดความผูกพันที่จะทำในสิ่งที่ตนเองได้มีส่วนร่วมตั้งแต่ต้น

5.3 ภาวะผู้นำ คือ บุคคลที่ได้รับการยอมรับจากผู้อื่น การทำงานเป็นทีมควรส่งเสริมให้สมาชิกทุกคนได้มีโอกาสแสดงความเป็นผู้นำ เพื่อให้ทุกคนเกิดความรู้สึกได้รับการยอมรับ จะได้รู้สึกว่าการทำงานเป็นทีม นั้นมีความหมาย ปราศจากที่จะทำให้

5.4 การกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ต่างๆ ที่จะเอื้อต่อการทำงานร่วมกันให้บรรลุเป้าหมาย ควรเปิดโอกาสให้สมาชิกได้มีส่วนร่วม ในการกำหนดกติกา หรือกฎเกณฑ์ที่จะนำมาใช้ร่วมกัน

6. การมีส่วนร่วมในการประเมินผลการทำงานของทีม ทีมงานควรมีการประเมินผลการทำงานเป็นระยะ ในรูปแบบทั้งไม่เป็นทางการและเป็นทางการ โดยสมาชิกทุกคนมีส่วนร่วมในการประเมินผลงาน ทำให้สมาชิกได้ทราบความก้าวหน้าของงาน ปัญหา อุปสรรคที่เกิดขึ้น รวมทั้งพัฒนากระบวนการทำงาน หรือการปรับปรุงแก้ไขร่วมกัน ซึ่งในที่สุดสมาชิกจะได้ทราบว่าผลงานบรรลุเป้าหมาย และมีคุณภาพมากขึ้นเพียงใด

## 7. การพัฒนาทีมงานให้เข้มแข็ง

7.1 พัฒนาศักยภาพทีมงาน ด้วยการสร้างแรงจูงใจทางบวกสมาชิกความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน มีการจัดกิจกรรมสร้างพลังทีมงาน เกิดความมุ่งมั่นที่จะทำงานให้ประสบผลสำเร็จ

7.2 การให้รางวัล ปัจจุบันการพิจารณาผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานไม่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีม ส่วนใหญ่จะพิจารณาผลการทำงานเป็นรายบุคคล ดังนั้น ระบบรางวัลที่เอื้อต่อการทำงานเป็นทีมก็จะเป็นประโยชน์ต่อการทำงาน อย่างไรก็ตามทุกรางวัลต้องมีความยุติธรรม และให้แก่การทำงานเป็นทีมด้วย

### การพัฒนาทักษะในการเป็นผู้นำของทีม

หัวหน้าทีมหรือผู้นำทีม จะเป็นบุคคลสำคัญที่มีอิทธิพลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวของทีม หัวหน้าทีมที่มีความสามารถจะสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของทีม เป็นศูนย์กลางในการประสานพลังของทีม เพื่อให้ฟันฝ่าอุปสรรคและให้เป้าหมายที่ต้องการได้ นอกจากนี้หัวหน้าทีมยังต้องกล้าตัดสินใจ สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดแก่ทีมในทิศทางที่เหมาะสม ซึ่งหัวหน้าทีมจะต้องมีทักษะสำคัญ ดังนี้

1. เป็นตัวของตนเองอย่างเป็นธรรมชาติ อย่าสร้างภาพอย่างหนึ่ง และปฏิบัติตนอีกอย่างหนึ่ง หรือพยายามลอกเลียนลักษณะของผู้อื่น แต่เราอาจจะนำคุณลักษณะที่ดีของผู้นำเก่งๆ มาศึกษา และปรับใช้ให้เหมาะสมกับเราได้

2. รู้จักตนเอง ผู้นำที่ดีจะต้องพิจารณาจุดแข็งจุดอ่อนของตนเอง โดยยอมรับว่าไม่มีใครที่เก่งไปเสียทุกอย่าง และต้องรู้จักใช้คนที่มีความรู้และความสามารถมาทำงานแทน ตลอดจนประเมินกำลังความสามารถของตนเองอยู่เสมอ

3. กำหนดบทบาทของตนในฐานะผู้นำ เพื่อสมาชิกจะได้รับทราบว่าเรื่องใดที่หัวหน้าทีมจะต้องเป็นผู้ตัดสินใจ และขอบเขตการตัดสินใจของตนมีแค่ไหน เมื่อไรที่เขาจะต้องขออนุญาต เรื่องใดที่สามารถพูดคุยกันได้ ตลอดจนกำหนดกรอบนโยบาย และการปฏิบัติหน้าที่ชัดเจน

4. กำหนดแบบแผนการปฏิบัติของทีม หัวหน้าทีมจะเป็นผู้กำหนดรูปแบบความสัมพันธ์ระบบของทีม และเป็นตัวอย่างให้แก่สมาชิกของทีม เพื่อให้การดำเนินงานของทีมมีระบบและมีประสิทธิภาพ

5. เป็นคนเปิดเผย จริงใจ และโปร่งใส โดยหัวหน้าทีมจะต้องเปิดเผยความเห็นและสื่อสารแผนงานที่ต้องการจะทำ ให้สมาชิกทุกคนเกิดความเข้าใจร่วมกัน และสามารถนำไปปฏิบัติงานได้ตามที่ต้องการ แต่ผู้นำก็ไม่จำเป็นต้องเปิดเผยรายละเอียดทั้งหมด นอกจากนี้ผู้นำจะต้องปฏิบัติตนอย่างโปร่งใส และตรวจสอบได้อย่างเป็นธรรมชาติ

6. ให้ข้อมูลย้อนกลับในเชิงสร้างสรรค์ ผู้นำต้องทำการสื่อสารและแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกับลูกทีมอย่างเปิดเผย และให้เกียรติกัน โดยคำนึงถึงความรู้สึก และศักดิ์ศรีของผู้รับสาร ตลอดจนให้ข้อมูลในทางบวกด้วยความจริงใจ และสร้างสรรค์

7. การประเมินผลงาน และให้รางวัลอย่างเหมาะสม จะต้องทำด้วยความเท่าเทียมกัน เสมอภาค และโปร่งใส โดยพิจารณาตามความรู้ความสามารถ และผลงาน เพื่อสมาชิกจะได้ยึดเป็นพื้นฐานในการปรับปรุง และพัฒนาพฤติกรรมให้เหมาะสม

8. ปฏิบัติตัวให้คงเส้นคงวา มีหลักการในการทำงาน มิใช่เพียงตัดสินใจตามสถานการณ์ตามกระแส หรือตามอารมณ์เพียงอย่างเดียว ซึ่งจะทำให้ทีมงานขาดความเชื่อใจ และมุ่งมั่นในการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย และจะเป็นการทำลายขวัญ กำลังใจ ความมุ่งมั่นและทุ่มเท

#### หลักการพัฒนาทีมงาน

การทำงานที่มีประสิทธิภาพนั้น จะประกอบด้วยหลักการ ซึ่งแสดงถึงองค์ประกอบสำคัญในการทำงานนั้นๆ และส่วนประกอบทางด้านเทคนิค ซึ่งจะช่วยส่งเสริมให้เราสามารถทำงานได้ผลดียิ่งขึ้น ซึ่งหลักการสำคัญของการทำงานแบบทีมที่มีประสิทธิภาพ ดังนี้

1. การสร้างความไว้วางใจระหว่างกัน ความไว้วางใจ การไม่ระแวงซึ่งกันและกัน เป็นบันไดขั้นแรกทีนำไปสู่การเปิดเผย และการปฏิบัติต่อกันด้วยความจริงใจ ซึ่งจะช่วยให้สมาชิกร่วมมือกันแก้ปัญหา และพัฒนางานที่เกี่ยวข้องให้มีประสิทธิภาพ

2. การสื่อสารระหว่างกันแบบเปิดเผย จะเป็นบันไดขั้นสำคัญที่เปิดโอกาสในการประสานความรู้สึก และประสานความร่วมมือกันระหว่างสมาชิก โดยเริ่มต้นด้วยการทำความเข้าใจจากการพูดคุย ชักถาม และโต้ตอบกันอย่างเปิดเผย และจริงจัง ซึ่งจะช่วยปิดช่องว่างของความระแวง และความรู้สึกที่ไม่ปลอดภัยของแต่ละคน

3. การปรึกษาหารือกัน โดยเปิดโอกาสให้มีการพูดคุย และแลกเปลี่ยนความคิดเห็นกันได้อย่างเปิดเผย เมื่อเกิดปัญหา หรือความรู้สึกขัดแย้งระหว่างกัน โดยการนำประเด็นปัญหา หรือข้อขัดแย้งมาแจกแจง วิเคราะห์ ใช้ความขัดแย้งในเชิงสร้างสรรค์ และร่วมกันพิจารณา

4. การสร้างความร่วมมือกันอย่างแข็งขัน อาจทำได้โดยการอาศัยกิจกรรมการทำงานแบบเป็นทีม โดยให้สมาชิกแต่ละคนมีส่วนร่วมตามขอบเขต และบทบาทหน้าที่ที่เหมาะสมของแต่ละคน

5. การติดตามและการส่งเสริมการพัฒนาทีมงาน เป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องติดตามเอาใจใส่อย่างสม่ำเสมอ โดยอาจทำได้โดยการให้รางวัล หรือยกย่องทีมที่ประสบความสำเร็จ ให้เป็นทีมงานตัวอย่าง เปิดโอกาสให้ทีมงานนำเสนอผลงานในโอกาสพิเศษ ตลอดจนต้องเสริมสร้างความรู้และเทคนิคใหม่ๆ ในการทำงานแก่ทีมงาน

#### ด้านคุณธรรมและจริยธรรม

กระแสโลกาภิวัตน์ที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ทิศทางสถานการณ์ในโลกที่เปลี่ยนแปลงนำไปสู่ความแปรปรวนของโอกาสและข้อจำกัดหลายประการ ในฐานะผู้นำที่พึงประสงค์ในยุคโลกาภิวัตน์ย่อมต้องรู้และเข้าใจสถานการณ์ การเปลี่ยนแปลงของโลก ใช้ประโยชน์จากโอกาสที่เกิดขึ้น หรือสร้างโอกาสให้เกิดขึ้นตามความเหมาะสม โดยคำนึงถึงประโยชน์ของหมู่คณะ สังคม และประเทศชาติ เป็นหลักสำคัญ ไม่มุ่งแต่หาประโยชน์ส่วนตนโดยมองข้ามซึ่งคุณธรรม จริยธรรม อันดีงาม ปัญหาเกี่ยวกับผู้นำที่มักเกิดขึ้นในสังคม เนื่องจากผู้บริหารทำงานอย่างไม่มีเอกภาพ ไม่มีควมไว้วางใจซึ่งกันและกัน ใช้อำนาจโดยมิชอบ เพื่อแสวงหาผลประโยชน์แก่ตนและพวกพ้อง จึงทำให้เกิดปัญหาเกี่ยวกับการขาดคุณธรรม จริยธรรม ทั้งนี้คุณธรรม จริยธรรมถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญของบทบาทหน้าที่ของผู้นำ

ศีลธรรม หมายถึง คุณความดีที่ประพฤติปฏิบัติ นำไปสู่ความพ้นทุกข์ ทำให้เกิดความสุข

จริยธรรม หมายถึง การประพฤติปฏิบัติในสิ่งที่ดีงาม มีศีลธรรม นำไปสู่ความสุข เช่น ความมีระเบียบวินัย มีสัมมาคารวะ อ่อนน้อมถ่อมตน พุดจาไพเราะ สุภาพ ขยันหมั่นเพียร

คุณธรรม หมายถึง จริยธรรมที่ปลูกฝังไว้ในจิตสำนึก นำไปสู่การปฏิบัติชอบ รู้ชั่วดี ยึดมั่นในสิ่งที่ดี

คุณธรรมและจริยธรรมต่อหน้าที่การงาน

1. มีความรับผิดชอบต่อสังคมทั้งในระดับใกล้และระดับไกล ระดับใกล้ หมายถึง ผู้มีส่วนเกี่ยวข้องซึ่งอยู่ในองค์กร เช่น พนักงาน ผู้ถือหุ้นของบริษัท ส่วนระดับที่ไกลออกไป คือ ผู้มีส่วนได้เสียที่อยู่รอบรอบองค์กร เช่น ผู้ขายปัจจัยการผลิต และชุมชนที่อยู่รอบรอบ เป็นต้น

2. มีความมุ่งมั่นในการบริหาร การที่จะนำเอาความรู้มาใช้ให้เป็นประโยชน์แท้จริงได้นั้น จำเป็นต้องมีคุณธรรมเป็นเครื่องกลั่นกรอง อันประกอบด้วย ความซื่อสัตย์สุจริต สำหรับรองรับสนับสนุนวิชาความรู้ เพื่อนำพาไปสู่เป้าหมายได้อย่างถูกต้องเที่ยงตรง มีความเพียร ประกอบการงานด้วยความตั้งใจ ไม่ละเลย ไม่ทอดทิ้ง

3. มีความมุ่งมั่นในการทำงาน เป็นความเพียรที่มีลักษณะกล้าแข็ง มีความหนักแน่นอดทน ไม่ท้อถอย ทำให้การดำเนินงานรวดเร็ว และมีความรอบคอบระมัดระวังที่จะพิจารณาเรื่องต่างๆ ให้กระจ่างในทุกแง่มุม ก่อนที่จะจัดการให้ถูกจุด ถูกขั้นตอน ถูกเหตุผล และสามารถนำความรู้ต่างๆ มาพิจารณาให้เชื่อมโยงกัน เพื่อนำไปสู่จุดหมายสามประการด้วยกัน คือ ความสมดุล การพร้อมรับการเปลี่ยนแปลง และการก้าวทันต่อโลกยุคโลกาภิวัตน์

จริยธรรมทางการบริหาร เป็นสิ่งจำเป็นที่ผู้บริหารจะต้องยึดถือยึดมั่นในการบริหาร เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร ถ้าหากการบริหารขาดจริยธรรมแล้ว จะทำให้ขาดทั้งประสิทธิภาพและประสิทธิผล ผู้บริหารจะบริหารงานให้สำเร็จนั้นตัวผู้บริหารเองจะต้องเป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรม มีศีลธรรม และการครองตนอยู่ในวัฒนธรรม คุณค่า และบรรทัดฐานที่ดีงามของสังคม เป็นผู้มีความขยันหมั่นเพียร มุ่งมั่นในการทำงานให้สำเร็จ ตลอดทั้งประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีของคนทั่วไป

คุณธรรมและจริยธรรมของผู้เป็นที่ดี การเป็นผู้ที่นำหรือผู้บริหารนั้นเป็นตำแหน่งหน้าที่ที่จะต้องตระหนักถึงความสำเร็จขององค์กรควบคู่ไปกับการทำให้องค์กรเป็นเลิศทางด้านคุณธรรมและจริยธรรม เพื่อให้องค์กรเป็นที่ไว้วางใจของลูกค้า หรือบุคคลอื่นๆ และทำประโยชน์ให้แก่สังคม หากผู้นำสามารถพาองค์กรให้มีความเป็นเลิศทั้งทางการด้านธุรกิจและเป็นเลิศในด้านคุณธรรมด้วยก็จะนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จได้ไม่ยาก ดังนั้น ผู้นำจึงควรมีคุณสมบัติดังต่อไปนี้ เพื่อจะทำให้องค์กรมีความเป็นเลิศทั้งด้านธุรกิจและด้านคุณธรรมและจริยธรรม

1. ผู้นำต้องมองโลกในแง่บวกและมีจริยธรรม
2. ผู้นำต้องใฝ่รู้และมุ่งมั่น
3. ผู้นำต้องมีความฝันและรู้จักตัวเอง

หลักการที่คุณธรรมและจริยธรรมในการบริหารงาน พลเอกเปรม ติณสูลานนท์ (ออนไลน์) ได้กล่าวว่า ในการบริหารนั้นผู้นำหรือผู้บริหารควรรู้หลักคุณธรรม และจริยธรรม 7 ประการ คือ

1. ความซื่อสัตย์ ที่ไม่ใช่การปฏิบัติถูกต้องตามกฎหมายเท่านั้น แต่ต้องถูกต้องตาม จริยธรรมและศีลธรรม รวมถึงควบคุมให้คนรอบตัวมีความซื่อสัตย์
2. มาตรฐานทางจริยธรรมในเรื่องของการประพฤติชอบ และความซื่อสัตย์นั้นสูง กว่ากฎหมาย ซึ่งบางเรื่องกฎหมายเขียนว่าไม่ผิด แต่เมื่อเอามาตรฐานทางจริยธรรมมาจับก็อาจถือว่า ผิดได้
3. ความเป็นธรรม ผู้บริหารจะต้องไม่ลุแก่อำนาจ ใช้อำนาจเบียดเบียนผู้อื่น มี มาตรฐานในการบริหารเพียงมาตรฐานเดียวไม่ใช่สองหรือหลายมาตรฐาน
4. ประสิทธิภาพต้องสอดคล้องกับจริยธรรม ไม่ว่าจะเป็นเรื่องความซื่อสัตย์ ความ โปร่งใส หรือความเป็นธรรม
5. ความโปร่งใส ต้องให้ประชาชนตรวจสอบการบริหารได้ การหลีกเลี่ยงไม่เปิดเผย ข้อมูล ถือได้ว่าขัดจริยธรรม
6. ความมั่นคง ความสมดุล จะต้องใช้จริยธรรมในการบริหารเพื่อผลประโยชน์ของ รัฐหรือส่วนรวม
7. มีภาวะผู้นำสูง มีความรับผิดชอบและพร้อมจะยอมรับในสิ่งที่ตนทำไป

การใช้หลักคุณธรรม และจริยธรรมบริหารงานคงหนีไม่พ้นเรื่องของความถูกต้อง ความ ซื่อสัตย์ ความโปร่งใส และไม่เลือกปฏิบัติ ส่วนธรรมที่เป็นความดี 7 ประการของผู้หน้าที่ควรยึดปฏิบัติ อีกรูปแบบหนึ่ง คือ ผู้นำจะต้องมีความเชื่อในความดี และผลของบาปบุญ คุณโทษ สิ่งไหนควรไม่ควร คิด พุด และทำ การละอายและเกรงกลัวต่อบาป เรียกว่ามี หิริ โอตตัปปะ นอกจากนั้นผู้นำจะต้องเป็นผู้มี พากุศลจจะ คือ เป็นผู้ฟังให้มาก ศึกษาหาความรู้อยู่เสมอ มีวิริยะ ในการรักษาความดี ความเพียร ไม่ให้ ความชั่วมากล้ำกราย มีสติ ตื่นตัวระลึกรู้ได้อยู่เสมอในการคิด การพุด การทำในทางที่ดี และสุดท้าย จะต้องมีความ ปัญญา สามารถพิจารณาแยกแยะดีชั่วได้ไม่ตกเป็นทาสของกิเลสตัณหา ดังนั้น ก่อนที่จะเป็น ผู้นำหรือผู้บริหารจึงควรมีการฝึกอบรมเข้มด้านคุณธรรม จริยธรรม ทำอย่างไรให้ได้คนดีมีความรู้ ความสามารถ และมีคุณธรรม จริยธรรม อย่างพอเพียงที่จะเป็นแบบอย่างของผู้ใต้บังคับบัญชาและ สังคมได้

การส่งเสริมและพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมผู้นำ สามารถทำได้ 3 แนวทาง

1. ส่งเสริมโดยใช้วิธีการจากภายนอก ด้วยวิธีการดังต่อไปนี้
  - 1.1 วิธีการให้ความรู้และพัฒนาความคิด ด้วยการเชิญวิทยากรมาให้ความรู้ จัด ให้มีการฝึกอบรม การสัมมนา
  - 1.2 วิธีการสร้างสภาพแวดล้อมให้เอื้ออำนวยต่อการสร้างจิตใจให้เบิกบาน

1.3 วิธีการจูงใจ กระทำด้วยการให้คำแนะนำชักจูง โน้มน้าวชี้แนะปัญหาอาจกระทำด้วยวาจา มีความสำเร็จ และความสุภาพที่แท้จริง

1.4 วิธีการทางวินัย คือ ผู้บริหารระดับสูงสอดส่องดูแล ไม่ปล่อยปละละเลย

1.5 วิธีการปฏิบัติตนให้เป็นแบบอย่าง ผู้บริหารระดับสูงที่มีคุณธรรม จริยธรรม ย่อมแสดงความประพฤติ การปฏิบัติงานให้เป็นแบบอย่างที่ดีงาม ไม่ว่าจะเป็นการดำเนินชีวิต การวางตัวให้เป็นที่น่าเชื่อถือ การแต่งกายที่ถูกต้องเหมาะสม การตรงต่อเวลา ความรับผิดชอบ มีความยุติธรรม ประจําใจ แสดงความมีเมตตา

1.6 วิธีการมนุษยสัมพันธ์และการประชาสัมพันธ์ ผู้บริหารระดับสูงจะต้องติดต่อสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับผู้บริหารอื่นๆ เป็นรายบุคคล แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารระดับสูงนั้นรู้จักผู้บริหารทุกคนเป็นอย่างดี พร้อมทั้งจะส่งเสริมสนับสนุนให้เจริญก้าวหน้าตามคุณสมบัติที่เหมาะสมของแต่ละคน

2. ส่งเสริมโดยให้ผู้บริหารปฏิบัติด้วยตนเอง

2.1 ศึกษาด้วยตนเอง โดยให้ศึกษาค้นคว้าด้วยการอ่าน การฟัง การดูผลงานของผู้ที่มีคุณธรรม จริยธรรม

2.2 ศึกษาจากผู้รู้ในเรื่อง คุณธรรมอย่างถ่องแท้ นำมาประพฤติปฏิบัติให้เกิดผลดีแก่องค์กรและสังคมได้

2.3 ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย การที่เราสามารถปฏิบัติสมาธิ ทำให้มีสภาพจิตที่มีคุณธรรม มีสติระงับความโกรธ ความโลภ ความหลง ความกลัว และอารมณ์ต่างๆ เกิดปัจจัยที่จะนำไปสู่ผลทำให้ชนะอุปสรรคและปัญหา ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายได้มีประสิทธิภาพ

3. ส่งเสริมโดยให้เลือกคุณธรรมที่เหมาะสม

3.1 ให้เลือกคุณธรรมที่มีความสำคัญสูงกว่า เช่น ความกตัญญูต่อแผ่นดินย่อมสำคัญสูงกว่าความกตัญญูที่มีต่อบุคคล

3.2 ให้เลือกคุณธรรมที่ให้ผลยั่งยืนยาวนานกว่า หรือมีผลต่อคนส่วนใหญ่มากกว่าคนส่วนน้อย ส่วนรวมมากกว่าส่วนตน

3.3 ให้เลือกคุณธรรมที่มีผลต่อคนอื่นก่อนตนเอง เพื่อลดความคับแคบความเห็นแก่ตัวลง อีกทั้งเป็นการเปิดโลกทัศน์พร้อมยอมรับสิ่งต่างๆ ที่เป็นสิ่งที่ดีสังคมให้การยอมรับ

3.4 ให้เลือกสิ่งที่เหมาะสมแล้วให้ความสุขใจ ภูมิใจ รู้สึกมีคุณค่าโดยที่สิ่งๆ นั้นไม่เบียดเบียนตนเองและผู้อื่น

วิธีสร้างมาตรฐานจริยธรรมที่ดี ในการสร้างจริยธรรมให้เกิดแก่องค์กรนั้น มีแนวทางดังนี้ (สุภาวดี ขุนทองจันทร์. 2553: 53-54)

1. การฝึกอบรมด้านจริยธรรม เป็นการกำหนดแบบแผนการฝึกอบรมที่จะช่วยให้ ความรู้และแนวทางกับผู้เข้ารับการฝึกอบรมให้สามารถสร้างมาตรฐานของจริยธรรมเพื่อใช้ในการ ตัดสินใจ

2. นำเอาจรรยาบรรณผนวกเข้าสู่ระบบการประเมินผลงานทุกระดับ ให้การยอมรับ และให้รางวัลแก่ผู้ที่ปฏิบัติตามจรรยาบรรณโดยเคร่งครัด นอกจากนี้ยังต้องสร้างระบบการให้คำปรึกษา ผ่านช่องทางที่องค์กรกำหนด เช่น อินเทอร์เน็ต หรือ จดหมายอิเล็กทรอนิกส์ เป็นต้น

3. การปกป้องผู้เปิดโปงความไม่ถูกต้อง เป็นบุคคลที่เปิดเผยถึงการกระทำที่ไม่ชอบ ด้วยจริยธรรมของบุคคลในองค์กร เพื่ออํารงรักษาไว้ซึ่งมาตรฐานแห่งจริยธรรม และป้องกันการกระทำ ที่จะนำซึ่งความเสียหาย และการละเมิดกฎหมาย

4. การสนับสนุนของผู้บริหารระดับสูง เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญอย่างยิ่งต่อการ สร้างบรรยากาศ และวัฒนธรรมที่เกี่ยวข้องกับจริยธรรมในองค์กร ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้กำหนด มาตรฐานของจริยธรรมในองค์กรในรูปแบบของนโยบาย และระเบียบวิธีการปฏิบัติ มีการสอบถามความ เข้าใจจรรยาบรรณของพนักงานในองค์กร

5. การกำหนดจรรยาบรรณอย่างเป็นทางการ จรรยาบรรณ หมายถึง คำประกาศ หรือเอกสารอย่างเป็นทางการขององค์กรที่ระบุถึงค่านิยม และมาตรฐานจริยธรรมที่ใช้กำกับ พฤติกรรมของพนักงานในองค์กร องค์กรมีการเผยแพร่จรรยาบรรณในสื่อสิ่งพิมพ์

6. เปิดโอกาสให้มีการอภิปรายจรรยาบรรณอย่างกว้างขวาง ผลักดันให้สมาชิกใน องค์กรตั้งแต่ระดับล่างถึงสูงสุดเข้าใจจรรยาบรรณขององค์กรให้ตรงกัน ด้วยการสร้างระบบการให้ คำแนะนำเกี่ยวกับจรรยาบรรณที่สร้างขึ้น

สรุปว่าผู้นำหรือผู้บริหารจะต้องมีการบริหารงานกับกลุ่มคนที่หลากหลาย จำเป็นอย่างยิ่ง ที่จะต้องพยายามฝึกฝนและปฏิบัติตนให้มีคุณลักษณะที่ดีเหมาะสมกับหน้าที่ของการเป็นผู้บริหาร มี ความประพฤติดี ปฏิบัติตนตามจรรยาบรรณวิชาชีพ และควรนำเอาหลักการบริหารบ้านเมืองที่ดีมาใช้ เป็นแนวทางในการบริหารงาน โดยบูรณาการเข้ากับเทคนิคการบริหารทุกขั้นตอน เพื่อให้ทุกขั้นตอน ของการบริหารมีการใช้หลักนิติธรรม หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักการมีส่วนร่วม หลักความ คุ่มค่า เพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อองค์กรต่อไป

### **ด้านคุณสมบัติของนิสิตคณะพลศึกษา**

#### **บทบาทของนิสิตนักศึกษา**

การพัฒนาสังคมต้องอาศัยการศึกษาเป็นเครื่องมือสำคัญที่จะเสริมสร้างความรู้ความ เข้าใจแก่สมาชิกของสังคม รวมทั้งพัฒนาเจตคติและค่านิยมที่เหมาะสม และเอื้ออำนวยต่อแนวทาง การพัฒนาแต่ละยุคแต่ละสมัย การศึกษาจึงเป็นทั้งกระบวนการรักษาและถ่ายทอดมรดกทางวัฒนธรรม

ของสังคม และเป็นตัวการในการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสังคม เพื่อให้สังคมได้พัฒนาไปในแนวทางที่ปรารถนา ซึ่งประเทศไทยเป็นประเทศที่กำลังพัฒนา จำเป็นที่จะต้องมีการผลิตบัณฑิตสาขาวิชาชีพต่างๆ ออกไปประกอบอาชีพเพื่อการพัฒนาประเทศด้านเศรษฐกิจ สังคม และการเมือง ซึ่งเป็นภารกิจหลักที่สำคัญของอุดมศึกษา ดังนั้น ภารกิจนิสิตนักศึกษาจึงเป็นส่วนสำคัญในการกระตุ้นส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาได้พัฒนาตนเองทั้งด้านร่างกาย จิตใจ อารมณ์ สังคม และบุคลิกภาพได้เต็มตามศักยภาพในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพ นิสิตนักศึกษาต้องทำความเข้าใจให้ชัดเจน เพื่อให้สามารถที่จะดำเนินกิจกรรมต่างๆ ได้สอดคล้องกับวัตถุประสงค์ทั่วไปของคณะ และสถาบันอุดมศึกษา

นักวิชาการอุดมศึกษาได้สรุปวัตถุประสงค์ของงานกิจการนิสิตนักศึกษา เพื่อให้ให้นิสิตนักศึกษามีศักยภาพตามบทบาทของนิสิตนักศึกษาในทุกมิติ มีทั้งหมด 4 ประการ ดังนี้

1. นิสิตนักศึกษารู้จักรักษา ดำรงไว้ ถ่ายทอดและพัฒนาศิลปวัฒนธรรม นิสิตนักศึกษาทุกคนที่เข้ามาศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาจะได้รับองค์ความรู้ทางวิชาการ การวิจัยต่างๆ มีประสบการณ์จากการแลกเปลี่ยนความรู้ซึ่งกันและกัน ระหว่างนิสิตนักศึกษาด้วยกันเองและอาจารย์ ซึ่งการถ่ายทอดความรู้ทางวิชาการเป็นหน้าที่โดยตรงของอาจารย์ผู้สอน แต่หน้าที่สำคัญประการหนึ่งคือ ให้นิสิตนักศึกษามีความพร้อมในการศึกษา คือ จัดบริการต่างๆ ช่วยแก้ปัญหาและส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษามีกิจกรรมที่เกี่ยวกับเอกลักษณ์ของชาติ รู้จักดำรงไว้ ถ่ายทอดและพัฒนา ศิลปวัฒนธรรมให้คงไว้ซึ่งความเป็นชาติสืบต่อไป

2. นิสิตนักศึกษาได้รับการพัฒนาบุคลิกภาพในด้านต่างๆ เพื่อการเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ บุคลิกภาพของคน มีองค์ประกอบทั้งจากภายในบุคคลและจากภายนอก คือ สังคม และสิ่งแวดล้อม ซึ่งหล่อหลอมให้เกิดบุคลิกภาพต่างๆ ตามองค์ประกอบนั้นๆ การที่สถาบันอุดมศึกษาจะผลิตบุคลากรให้มีบุคลิกภาพที่ดีอยู่ในสังคมอย่างมีความสุขได้นั้น ภารกิจนิสิตนักศึกษาที่ต้องกำหนดกิจกรรมที่ดีเป็นประโยชน์ต่อนิสิตนักศึกษา เช่น การอบรมและพัฒนา นิสิตนักศึกษาด้านคุณธรรม จริยธรรม และบุคลิกภาพ ออกค่ายอาสาพัฒนาเพื่อบำเพ็ญประโยชน์แก่ผู้ยากไร้ชนบท เป็นต้น เพื่อให้ให้นิสิตนักศึกษาได้รู้จักการทำงานร่วมกัน มีเจตคติ และความคิดที่ดีต่อผู้ร่วมงาน มีมนุษยสัมพันธ์และโลกทัศน์ในแง่ดี มีหลักคุณธรรม จริยธรรม อันจะนำไปสู่การพัฒนาบุคลิกภาพด้านต่างๆ ของนิสิตนักศึกษากลายเป็นบุคคลที่สมบูรณ์จบเป็นบัณฑิตที่ดีต่อไป

3. ทำให้นิสิตนักศึกษาเป็นพลเมืองที่ดีที่มีความรับผิดชอบต่อสังคม สถาบันอุดมศึกษามีส่วนรับผิดชอบในเรื่องการฝึกอบรมให้นิสิตนักศึกษาเป็นพลเมืองที่ดี มีความรับผิดชอบต่อสังคม สร้างลักษณะนิสัย ความประพฤติ และการปฏิบัติที่ดีต่อตนเองและผู้อื่น ภารกิจนิสิตนักศึกษา มีหน้าที่ฝึกอบรมให้นิสิตนักศึกษาเหล่านี้ ให้มีเจตคติ ทักษะการอยู่ร่วมกันในสังคม ให้เหมาะสมกับบุคลิก

ภาวะ สติปัญญา และสถานะภาพทางสังคมของนิสิตนักศึกษา เช่น ไม่ทำให้สิ่งของสาธารณะเสียหาย  
ทิ้งขยะให้ถูกสุขลักษณะในที่ๆ ควรทิ้ง เป็นต้น

4. เป็นการฝึกทักษะการเป็น “ผู้นำ” สถาบันอุดมศึกษามีหน้าที่สำคัญประการหนึ่ง  
คือ การฝึกเป็นผู้นำพลเมือง งานกิจการนิสิตนักศึกษาจะต้องมีกิจกรรมส่งเสริมนิสิตนักศึกษาให้มี  
ลักษณะของการเป็นผู้นำ พร้อมทั้งเสาะแสวงหาผู้นำที่เป็นนิสิตนักศึกษาให้ทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง  
เช่น นายกลโมสรนิสิตนักศึกษา ประธานชมรมต่างๆ ของนิสิตนักศึกษา ฝึกให้เป็นหัวหน้าโครงการ หรือ  
กิจกรรมต่างๆ เป็นต้น

ในส่วนของประชาคมอาเซียน หน่วยงานหรือองค์กรต่างๆ ทั้งภาครัฐบาลและเอกชน  
ริเริ่มโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเปิดโอกาสให้นิสิตนักศึกษาที่มีความสนใจเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนได้  
เข้าร่วมกิจกรรมมากยิ่งขึ้น เช่น กิจกรรมกรมอาเซียนสัญจร ของกระทรวงการต่างประเทศ ซึ่งเจ้าหน้าที่  
ของกรมอาเซียน กระทรวงการต่างประเทศได้ริเริ่มโครงการเดินทางไปตามสถานศึกษาต่างๆ ทั่ว  
ภูมิภาคเพื่อเผยแพร่องค์ความรู้เรื่องประชาคมอาเซียนให้แก่นิสิตนักศึกษา นอกจากนี้ยังมีการจัด  
กิจกรรมแข่งขันตอบปัญหา ประกวดวาดภาพ และประกวดเขียนเรียงความเกี่ยวกับประชาคมอาเซียน  
เนื่องจากกรมอาเซียนเป็นหน่วยงานที่รับผิดชอบเรื่องการพัฒนาประชาคมอาเซียนโดยตรง ซึ่งเป็นที่  
น่ายินดีว่ากิจกรรมการประกวดแข่งขันหลายอย่างได้มีนิสิตนักศึกษาจากมหาวิทยาลัยต่างๆ หลายแห่ง  
ได้เข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวกับกรมอาเซียน จึงเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่นิสิตนักศึกษาได้นำเอาแนวคิด  
จากกรมอาเซียนไปใช้ในการสร้างสรรค์กิจกรรม หรือโครงการที่ดีเกี่ยวกับประชาคมอาเซียนใน  
สถานศึกษาของตนเองบ้าง นอกจากนี้หน่วยงานที่มีบทบาทในการส่งเสริมให้นักเรียนนักศึกษาได้เข้า  
ร่วมกิจกรรมกับเยาวชนจากประเทศสมาชิกของประชาคมอาเซียน คือ กระทรวงวัฒนธรรม ที่ได้มี  
บทบาทในการคัดเลือกตัวแทนเยาวชนไทยไปร่วมกิจกรรมเข้าค่ายเยาวชนอาเซียนร่วมกับนักศึกษา  
จากประเทศสมาชิกทั้ง 10 ประเทศ โดยจะมีการผลัดเปลี่ยนประเทศเจ้าภาพสลับกันไปในแต่ละปี ซึ่ง  
ประเทศไทยก็เคยได้รับเกียรติให้เป็นประเทศเจ้าภาพมาหลายครั้งแล้ว จึงเป็นโอกาสอันดีที่นิสิต  
นักศึกษาจะให้ความสนใจเข้าร่วมกิจกรรมดังกล่าวมากยิ่งขึ้น เนื่องจากโครงการนี้มีการจัดขึ้นเป็น  
ประจำทุกปี โดยจะเดินทางไปต่างประเทศซึ่งอยู่ในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ เพื่อเก็บเกี่ยว  
ความรู้และประสบการณ์กลับมาเผยแพร่ในสถานศึกษาและชุมชนของตน ขณะเดียวกันก็ได้มีโอกาส  
เผยแพร่วัฒนธรรมประเพณีที่ดีงามของไทยให้แก่เพื่อนใหม่จากหลากหลายประเทศ จึงเป็นการ  
ประสานสัมพันธ์มิตรที่ดีงามกับมิตรประเทศอีกด้วย (เกรียงไกร ฮ่องเฮงเส็ง. 2555: ออนไลน์)

สำหรับการกีฬานั้นก็มีการส่งเสริมให้นิสิตนักศึกษาจากทุกมหาวิทยาลัยได้เข้าร่วม  
การแข่งขันกีฬามหาวิทยาลัยอาเซียน ซึ่งหมุนเวียนสลับกันเป็นเจ้าภาพทุกปี ประเทศไทยส่งนักกีฬา

เข้าแข่งขันและประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี ซึ่งการกีฬาหรือกิจกรรมอื่นๆ นั้นนับได้ว่าเป็นกิจกรรมที่ส่งเสริมทักษะด้านภาวะผู้นำให้แก่นิสิตนักศึกษาในประเทศไทยเช่นกัน

### คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ

คณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีประวัติสืบเนื่องยาวนาน โดยเริ่มตั้งแต่มีการผลิตครูพลศึกษาในปี พ.ศ. 2456 กระทรวงธรรมการได้จัดตั้งสถานฝึกหัดครูพลศึกษาขึ้นที่โรงเรียนมัธยมวัดราชบูรณะ (โรงเรียนสวนกุหลาบวิทยาลัย ในปัจจุบัน) ใช้ชื่อว่า “ห้องพลศึกษากลาง” สังกัดกรมศึกษาธิการ เปิดสอน 2 วิชา คือ มวยไทย และการดัดตน ห้อยโหน หรือยิมนาสติก ต่อมาในปี พ.ศ. 2462 ได้มีการแก้ไขหลักสูตรและเปลี่ยนชื่อเป็น “โรงเรียนพลศึกษากลาง” จัดการเรียนการสอนเฉพาะภาคค่ำ เวลา 16.00-19.00 น.

ต่อมากระทรวงธรรมการได้เปลี่ยนชื่อมาเป็นกระทรวงศึกษาธิการ และได้ตั้งกรมพลศึกษาขึ้นมาในปี พ.ศ. 2476 จากนั้นโอนโรงเรียนพลศึกษากลางมาสังกัดกรมพลศึกษา หลังจากนั้นได้ย้ายมาอยู่ที่อาคารใหม่ ในบริเวณกรีฑาสถานแห่งชาติ พร้อมทั้งมีการแก้ไขปรับปรุงหลักสูตร ในปี พ.ศ. 2493 กรมพลศึกษาได้ปรับปรุงหลักสูตรการผลิตครูพลศึกษาให้สอดคล้องกับการผลิตครูสามัญอื่น มีหลักสูตรการเรียนการสอน 5 ปี พร้อมตั้งชื่อใหม่ว่า “โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษา” เรียนเต็มวัน และรับนักเรียนประจำ

ในปี พ.ศ. 2497 กระทรวงศึกษาธิการได้ขยายโครงการด้านการฝึกหัดครู โดยตั้งเป็นกรมการฝึกหัดครูขึ้นมาเพื่อรวบรวมการฝึกหัดครูในสังกัดต่างๆ มาไว้ด้วยกัน โรงเรียนฝึกหัดครูพลศึกษาจึงโอนไปสังกัดแผนกฝึกหัดครูพลานามัย กองโรงเรียนฝึกหัดครู ต่อมาวันที่ 1 มกราคม 2498 กระทรวงศึกษาธิการเห็นสมควรให้ยกฐานะขึ้นเป็นวิทยาลัยพลศึกษา โดยจัดหลักสูตรการเรียน 4 ปี และ 2 ปี ผู้เรียนสำเร็จจะได้รับ ปก.ศ.สูง พลศึกษา และประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ปก.ศ.พลานามัย)

ในปี พ.ศ. 2501 ได้เปิด “โรงเรียนฝึกหัดครูพลานามัย” สังกัดกองส่งเสริมพลศึกษา กรมพลศึกษา เนื่องจากกรมการฝึกหัดครูมีนโยบายให้ผลิตครูในระดับประถมศึกษา เพราะขาดแคลนครูพลศึกษา โดยเปิดรับนักเรียนที่สำเร็จชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 6 หลักสูตรการเรียน 2 ปี ผู้เรียนสำเร็จจะได้รับประกาศนียบัตรวิชาการศึกษา (ปก.ศ.พลานามัย) ปีการศึกษา 2511 คณะศึกษาศาสตร์ วิทยาลัยวิชาการศึกษา ประสานมิตร ได้เปิดวิชาเอกพลานามัย (หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี) รับผู้ที่จบประกาศนียบัตรวิชาการศึกษาชั้นสูงเข้าศึกษาต่อ ผู้ที่สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ.พลานามัย)

ในวันที่ 1 เมษายน พ.ศ. 2513 กระทรวงศึกษาธิการ อนุมัติประกาศตั้ง “วิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา” ขึ้นเป็นสาขาหนึ่งของวิทยาลัยวิชาการศึกษา โดยมอบให้กรมพลศึกษาดำเนินการ

ผลิตครูพลศึกษาระดับปริญญาตรี ผู้สำเร็จการศึกษาจะได้รับปริญญาการศึกษาบัณฑิต (กศ.บ. พลศึกษา) ต่อมาวิทยาลัยวิชาการศึกษาพลศึกษา ได้รับการยกฐานะเป็น “มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพลศึกษา” เมื่อวันที่ 29 มิถุนายน พ.ศ. 2517 โดยมีโครงสร้างการบริหาร คือ ภาควิชาพลศึกษา ภาควิชาสุขศึกษา ภาควิชาสันตนาการ และสำนักงานเลขานุการคณะมีหน้าที่ผลิตครูระดับปริญญาตรี หลักสูตรการศึกษาบัณฑิต ประกอบด้วย 5 คณะวิชา คือ คณะพลศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ คณะสังคมศาสตร์ คณะวิทยาศาสตร์ และคณะมนุษยศาสตร์ ซึ่งผลิตบัณฑิตหลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี คือ วิชาเอกวิทยาศาสตร์ วิชาเอกภาษาไทย และวิชาเอกสังคมศึกษา และในปีการศึกษาเดียวกัน มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตประสานมิตร ได้เปิดรับนิสิตในหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต เช่นกัน

การรับนิสิตระดับปริญญาตรี รับทั้งภาคปกติ (หลักสูตร 4 ปี) และภาคสมทบ (หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี) ในปีต่อๆ มา ได้มีการเปิดรับนิสิตในหลักสูตรอื่นๆ อีกทั้งระดับปริญญาตรี และระดับปริญญาโท โดยรับทั้งที่วิทยาเขตพลศึกษา และวิทยาเขตประสานมิตร ดังนี้

ปีการศึกษา 2517 ระดับปริญญาตรี หลักสูตรการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกพลศึกษา (หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี) มีวิชาโทสุขศึกษา พลศึกษา บริหารการศึกษา เทคโนโลยีทางการศึกษา แขนง การศึกษา การศึกษาผู้ใหญ่ และสันตนาการ ส่วนระดับปริญญาโท หลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา

ปีการศึกษา 2518 ระดับปริญญาตรี เพิ่มหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกสุขศึกษา (หลักสูตรต่อเนื่อง 2 ปี) และหลักสูตรการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกสุขศึกษา (หลักสูตร 4 ปี โดยรับนิสิตจากคณะศึกษาศาสตร์ที่เลือกเรียนวิชาเอกสุขศึกษา)

ปีการศึกษา 2525 ระดับปริญญาตรี เปิดหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต 3 วิชาเอก คือ วิชาเอกพลศึกษา วิชาเอกสุขศึกษา และวิชาเอกสันตนาการ ในระดับปริญญาโท ได้เปิดหลักสูตรศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษา เพิ่มขึ้น

ต่อมาในปี พ.ศ. 2532 มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ วิทยาเขตพลศึกษาได้ยุบรวมวิทยาเขตกับคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร เป็นคณะพลศึกษา เมื่อวันที่ 17 พฤศจิกายน 2532 จึงถือเอาว่าวันที่ 17 พฤศจิกายน 2532 เป็นวันสถาปนาคณะพลศึกษา จัดการเรียนการสอนในระดับปริญญาตรี หลักสูตรการศึกษาบัณฑิต วิชาเอกพลศึกษา และวิชาเอกสุขศึกษา หลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา สาขาวิชาสุขศึกษา และสาขาวิชาสันตนาการ ส่วนระดับปริญญาโทเปิดสอนในหลักสูตร การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา และสาขาวิชาสุขศึกษา

ในเดือนธันวาคม พ.ศ. 2540 ภาควิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาได้เข้าร่วมเป็นส่วนหนึ่งของคณะพลศึกษา และในปีการศึกษา 2541 เปิดสอนหลักสูตรวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การ

กีฬา และปีการศึกษา 2542 ได้เปิดสอนหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬา: การเป็นผู้ฝึกกีฬา ต่อมาปีการศึกษา 2543 และปีการศึกษา 2544 คณะพลศึกษาได้เปิดหลักสูตรวิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษา และสาขาวิชานันทนาการ ตามลำดับ ต่อมาปีการศึกษา 2550 คณะพลศึกษา เปิดหลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การออกกำลังกายและการกีฬา และเปิดหลักสูตรการศึกษาระดับบัณฑิต วิชาเอกพลศึกษา และวิชาเอกสุขศึกษา ร่วมกับคณะศึกษาศาสตร์

ในช่วงปี พ.ศ. 2552 คณะพลศึกษา ได้เสนอหลักสูตรปรับปรุงและหลักสูตรใหม่ต่อสภาวิทยาลัย และเริ่มใช้หลักสูตรปรับปรุงและหลักสูตรใหม่ในปีการศึกษา 2553 และในปัจจุบันคณะพลศึกษา มีหลักสูตรทั้งระดับปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ดังต่อไปนี้

#### ระดับปริญญาตรี

1. การศึกษาระดับบัณฑิต สาขาวิชาพลศึกษา สาขาวิชาสุขศึกษา และสาขาวิชาสุขศึกษา และพลศึกษา
2. ศิลปศาสตรบัณฑิต สาขาวิชาผู้ไม่นันทนาการ
3. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย
4. วิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาสาธารณสุขศาสตร์

#### ระดับปริญญาโท

1. การศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา
2. ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาการจัดการกีฬาและนันทนาการ
3. วิทยาศาสตร์มหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย

#### ระดับปริญญาเอก

1. การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาสุขศึกษาและพลศึกษา
2. ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาการจัดการกีฬาและนันทนาการ
3. ปรัชญาดุษฎี สาขาวิชาวิทยาศาสตร์การกีฬาและการออกกำลังกาย

ปัจจุบันคณะพลศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ มีที่ทำการของคณะและจัดการเรียนการสอน 2 แห่ง คือ ประสานมิตร และองครักษ์ เมื่อเดือนตุลาคม พ.ศ. 2552 คณะพลศึกษาได้ย้ายที่ทำการสำนักงานคณะไปที่ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ องครักษ์

#### วิสัยทัศน์

คณะพลศึกษาเป็นองค์กรชั้นนำแห่งการเรียนรู้เพื่อมุ่งสู่สากล

#### วัฒนธรรมองค์กร

มีความสามัคคี มีสปิริต และจิตอาสา (Unity, Spirit and Service Mind)

### ค่านิยมขององค์กร

สุขภาพดี มีคุณธรรม เลิศล้ำปัญญา ความสามารถเยี่ยม (Health, Heart, Head, Hand)

### ปรัชญา

ส่งเสริมคุณภาพชีวิต สร้างสรรค์คุณภาพบัณฑิต (Promoting Quality of Life Providing Quality Professionals)

### ประชาคมอาเซียน

สมาคมประชาชาติแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ หรืออาเซียน ก่อตั้งขึ้นในประเทศไทย เมื่อวันที่ 8 สิงหาคม พ.ศ. 2510 โดยประเทศสมาชิกก่อตั้ง 5 ประเทศ ได้แก่ สาธารณรัฐอินโดนีเซีย มาเลเซีย ฟิลิปปินส์ สาธารณรัฐสิงคโปร์ และราชอาณาจักรไทย ได้ร่วมลงนามในปฏิญญาอาเซียน หรือปฏิญญากรุงเทพ (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. 2555: 3-9)

คำว่า ASEAN เป็นคำย่อมาจาก Association of Southeast Asian Nations และคำว่าประชาคมอาเซียน (ASEAN Community) นั้นเป็นการสร้างสังคมภูมิภาคให้พลเมืองทั้งสิบประเทศสมาชิกอยู่ร่วมกันฉันญาติมิตรในครอบครัวเดียวกัน หรือเป็นเพื่อนร่วมชุมชนคนหมู่บ้านเดียวกัน ปัจจุบันอาเซียนมีสมาชิกทั้งหมด 10 ประเทศ โดยมี บรูไนดารุสซาลาม ได้เข้ามาเป็นสมาชิก ลำดับที่ 6 เมื่อวันที่ 7 มกราคม พ.ศ. 2527 สาธารณรัฐสังคมนิยมเวียดนาม ได้เข้ามาเป็นสมาชิก ลำดับที่ 7 เมื่อวันที่ 28 กรกฎาคม พ.ศ. 2538 สาธารณรัฐประชาธิปไตยประชาชนลาว และสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ เข้าเป็นสมาชิกพร้อมกัน เป็นลำดับที่ 8 และ 9 เมื่อวันที่ 23 กรกฎาคม พ.ศ. 2540 และราชอาณาจักรกัมพูชา เข้าเป็นสมาชิกลำดับที่ 10 เมื่อวันที่ 30 เมษายน พ.ศ. 2542

### วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอาเซียน

วัตถุประสงค์ของการก่อตั้งอาเซียน ตามปฏิญญากรุงเทพ มีดังนี้

1. เพื่อเร่งรัดความเจริญทางเศรษฐกิจ ความก้าวหน้าทางสังคม และการพัฒนาด้านวัฒนธรรมในภูมิภาค ด้วยการผนึกความร่วมมือบนพื้นฐานแห่งความเท่าเทียม และความเป็นหุ้นส่วนระหว่างกัน เพื่อเสริมรากฐานสำหรับประชาคมที่มีความรุ่งเรือง และสันติสุขแห่งประชาชาติในเอเชียตะวันออกเฉียงใต้
2. ส่งเสริมสันติภาพและเสถียรภาพในภูมิภาค โดยการเคารพหลักยุติธรรม และหลักแห่งนิติธรรมในการดำเนินความสัมพันธ์ระหว่างประเทศในภูมิภาค ตลอดจนยึดมั่นในหลักการแห่งกฎบัตรสหประชาชาติ
3. ส่งเสริมความร่วมมือและความช่วยเหลือซึ่งกันและกัน ทางด้านเศรษฐกิจ สังคม วัฒนธรรมเทคโนโลยี วิทยาศาสตร์ และการบริหาร

4. จัดให้มีการช่วยเหลือซึ่งกันและกันในรูปแบบของการอำนวยความสะดวก การฝึกอบรม และวิจัยทางด้านการศึกษา วิชาชีพ วิชาการ และการบริหาร

5. ร่วมมืออย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น เพื่อการใช้ประโยชน์ในการเกษตรกรรม และอุตสาหกรรม การขยายการค้า รวมทั้งการศึกษาปัญหาในเรื่องการค้าระหว่างประเทศเกี่ยวกับภาคภัณฑ์ การปรับปรุงบริการความสะดวกเกี่ยวกับการขนส่งและการคมนาคม และการยกระดับการครองชีพของประชาชน

6. ส่งเสริมการศึกษาเกี่ยวกับเอเชียตะวันออกเฉียงใต้

7. ดำรงความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างอาเซียนกับองค์การระหว่างประเทศ และระดับภูมิภาคที่มีความมุ่งหมายและจุดประสงค์คล้ายคลึงกัน และที่จะแสวงหาช่องทางทั้งหลายเพื่อให้ความร่วมมืออย่างใกล้ชิดระหว่างกัน

### สัญลักษณ์อาเซียน

สัญลักษณ์อาเซียน ได้แก่ ต้นข้าวสีเหลือง 10 ต้น ที่ถูกมัดรวมกันไว้ หมายถึง ประเทศในภูมิภาคเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ทั้ง 10 ประเทศ รวมกันเพื่อมิตรภาพ และความเป็นน้ำหนึ่งใจเดียวกัน โดยสีที่ปรากฏในสัญลักษณ์ของอาเซียน (ขาว แดง เหลือง และน้ำเงิน) เป็นสีที่สำคัญของธงชาติของแต่ละประเทศสมาชิกอาเซียน โดยสีน้ำเงิน หมายถึง สันติภาพและความมั่นคง สีแดง หมายถึง ความกล้าหาญและความก้าวหน้า สีขาว หมายถึง ความบริสุทธิ์ และสีเหลือง หมายถึง ความเจริญรุ่งเรือง



ภาพประกอบ 5 สัญลักษณ์ประชาคมอาเซียน

### คำขวัญอาเซียน

คำขวัญอาเซียน ได้แก่ “One Vision, One Identity, One Community” “หนึ่งวิสัยทัศน์ หนึ่งอัตลักษณ์ หนึ่งประชาคม”

### สำนักเลขาธิการอาเซียน

สำนักเลขาธิการอาเซียนจัดตั้งขึ้นเมื่อเดือนกุมภาพันธ์ พ.ศ. 2519 โดยมติรัฐมนตรีต่างประเทศของอาเซียน ที่ตั้งปัจจุบันอยู่ที่ เลขที่ 70 Jalan Sisingamangaraja ณ กรุงจาการ์ตา

ประเทศอินโดนีเซีย มีภารกิจหลักในการประสานงานกับหน่วยงานต่างๆ ของอาเซียนเพื่อให้สามารถดำเนินโครงการและกิจกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ประชาคมอาเซียน ประกอบด้วย 3 เสาหลัก (pillars) ได้แก่ ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community: APSC) ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community: AEC) และประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (ASEAN Socio-Cultural Community: ASCC) (สำนักความสัมพันธ์ต่างประเทศ สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ, 2555: 12-22)

### ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน

อาเซียนมุ่งที่จะเสริมสร้างความแข็งแกร่งของหลักการประชาธิปไตย พัฒนาระบบการปกครองที่ดี ยึดมั่นในหลักนิติธรรม ส่งเสริมและคุ้มครองสิทธิมนุษยชนและเสรีภาพพื้นฐาน ให้การเคารพในสิทธิและอธิปไตยของประเทศสมาชิก เพื่อร่วมสร้างอาเซียนไปสู่การเป็นประชาคมที่มีกฎกติกา ผูกพันเป็นหนึ่งเดียวด้วยค่านิยมและปทัสถานร่วมกัน

ผู้นำอาเซียนจึงได้ตกลงร่วมกันที่จะจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน เพื่อให้ประเทศในภูมิภาคอยู่ร่วมกันอย่างสันติสุข ในโลกที่มีความยุติธรรม เป็นประชาธิปไตยและมีสันติภาพ

ประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน จึงเป็นความร่วมมือเพื่อสร้างสังคมประชาธิปไตย สังคมที่มีความมั่นคง ปราศจากปัญหาขัดแย้งทางการเมืองในภูมิภาค และหากเกิดปัญหาขัดแย้ง อาเซียนได้กำหนดให้ยึดแนวทางสันติในการคลี่คลายปัญหาหระหว่างกัน ในฐานะที่อาเซียนตั้งอยู่ในภูมิภาคเดียวกัน ระบบการเมืองการปกครองของรัฐสมาชิกจึงต้องมีเป้าหมายร่วมกันในการสร้าง "สังคมประชาธิปไตย" เพื่อความมั่นคงร่วมกันในภูมิภาค องค์ประกอบอื่นๆ ทางการเมืองที่อาเซียนถือเป็นแนวทางร่วมกัน รวมถึงหลักการปกครองที่ดี การเคารพในสิทธิมนุษยชน อิสรภาพ เสรีภาพ และความเสมอภาคกันในหมู่พลเมืองอาเซียน

เพื่อรองรับการเป็นประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมการเมืองและความมั่นคงอาเซียน (ASEAN Political-Security Community Blueprint) โดยมีเป้าหมาย 3 ประการ คือ

1. มีกฎกติกาเป็นพื้นฐานภายใต้ค่านิยมร่วมกัน
2. มีความสงบสุข มีความรับผิดชอบร่วมกันในการรักษาความมั่นคงสำหรับประชาชนที่ครอบคลุมอย่างรอบด้าน
3. มีพลวัตและมีปฏิสัมพันธ์กับประเทศภายนอกอาเซียน

## ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

ประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน มุ่งหวังพัฒนาอาเซียนให้เป็นภูมิภาคที่เจริญรุ่งเรือง มั่นคง ขจัดความยากจน และลดความไม่เท่าเทียมกันทางเศรษฐกิจ ส่งผลให้อาเซียนพัฒนาอยู่ในระดับที่เทียบเคียงกัน โดยตั้งเป้าหมายว่า ภายในปี พ.ศ. 2558 อาเซียนจะมีการค้าขาย การแลกเปลี่ยนบริการ และการลงทุนข้ามพรมแดนกันอย่างเสรี ผู้ใช้แรงงาน รวมทั้งพลเมืองอาเซียน 10 ประเทศ สามารถเดินทางไปประกอบอาชีพในประเทศอาเซียนอื่นได้อย่างเสรี

อาเซียนได้จัดทำแผนงานการจัดตั้งประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน (ASEAN Economic Community Blueprint) ซึ่งเป็นแผนงานบูรณาการ การดำเนินงานในด้านเศรษฐกิจ มีเป้าหมายหลัก 4 คือ

1. การเป็นตลาดและฐานการผลิตเดียว โดยให้มีการเคลื่อนย้ายสินค้า บริการ การลงทุนและแรงงานฝีมืออย่างเสรี และการเคลื่อนย้ายเงินทุนอย่างเสรีมากขึ้น รวมทั้งการส่งเสริมการรวมกลุ่มสาขาสำคัญของอาเซียนให้เป็นรูปธรรม

2. การสร้างขีดความสามารถในการแข่งขันทางเศรษฐกิจของอาเซียน ซึ่งให้ความสำคัญกับประเด็นด้านนโยบายที่จะช่วยส่งเสริมการรวมกลุ่มทางเศรษฐกิจ เช่น กรอบนโยบายการแข่งขันของอาเซียน การคุ้มครองผู้บริโภค สิทธิในทรัพย์สินทางปัญญา พาณิชยอิเล็กทรอนิกส์ นโยบายภาษี และการพัฒนาโครงสร้างพื้นฐาน (การเงิน การขนส่ง เทคโนโลยีสารสนเทศ และพลังงาน)

3. การพัฒนาเศรษฐกิจอย่างเสมอภาค โดยการพัฒนา SMEs และการเสริมสร้างขีดความสามารถผ่านโครงการต่างๆ เช่น โครงการริเริ่มเพื่อการรวมตัวของอาเซียน (Initiative for ASEAN Intergration: IAI) เพื่อลดช่องว่างการพัฒนาทางเศรษฐกิจ

3. การบูรณาการเข้ากับเศรษฐกิจโลก เน้นการปรับประสานนโยบายเศรษฐกิจของอาเซียนกับประเทศภายนอกภูมิภาค เพื่อให้อาเซียนมีท่าที่ร่วมกันอย่างชัดเจน เช่น การจัดทำเขตการค้าเสรีของอาเซียนกับประเทศคู่เจรจาต่างๆ เป็นต้น รวมทั้งส่งเสริมการสร้างเครือข่ายในด้านการผลิต/จำหน่ายภายในภูมิภาคให้เชื่อมโยงกับเศรษฐกิจโลก

นอกจากนี้ ความร่วมมือด้านเศรษฐกิจของอาเซียนให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างศักยภาพและพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ การยอมรับคุณสมบัติด้านวิชาชีพร่วมกัน การส่งเสริมให้มีการหารือร่วมกันอย่างใกล้ชิดในการดำเนินนโยบายด้านเศรษฐกิจและการเงิน การส่งเสริมเชื่อมโยงด้านโครงสร้างและการคมนาคม การพัฒนาการติดต่อสื่อสารทางสื่ออิเล็กทรอนิกส์ การบูรณาการด้านอุตสาหกรรมข้ามภูมิภาคเพื่อส่งเสริมทรัพยากรของภูมิภาค และการเพิ่มบทบาทการมีส่วนร่วมของภาคเอกชนเพื่อการสร้างประชาคมเศรษฐกิจอาเซียน

## ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน

อาเซียนมุ่งหวังประโยชน์จากการรวมตัวเป็นประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน เพื่อการยกระดับคุณภาพชีวิตของประชาชน ส่งเสริมการใช้ทรัพยากรธรรมชาติอย่างยั่งยืน และเสริมสร้างอัตลักษณ์ทางวัฒนธรรมของอาเซียน โดยมีแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน ซึ่งครอบคลุมความร่วมมือในหลายสาขา เช่น ความร่วมมือด้านการปราบปรามยาเสพติด การพัฒนาชนบท การขจัดความยากจน สิ่งแวดล้อม การศึกษา วัฒนธรรม สตรี สาธารณสุข โรคเอดส์ และเยาวชน เป็นต้น เป็นกลไกสำคัญเพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมายของประชาคมนี้ และรองรับการเป็นประชาคมซึ่งเน้น 4 ด้าน ได้แก่

1. การสร้างประชาคมแห่งสังคมที่เอื้ออาทร
2. แก้ไขผลกระทบต่อสังคมอันเนื่องมาจากการรวมตัวทางเศรษฐกิจ
3. ส่งเสริมความยั่งยืนของสิ่งแวดล้อมและการจัดการดูแลสิ่งแวดล้อมอย่างถูกต้อง
4. ส่งเสริมความเข้าใจระหว่างประชาชนในระดับรากหญ้า การเรียนรู้ประวัติศาสตร์

และวัฒนธรรม รวมทั้งการรับรู้ข่าวสารซึ่งเป็นรากฐานที่จะนำไปสู่การเป็นประชาคมอาเซียน

### แผนงานจัดตั้งประชาสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน

แผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียน (A Blueprint for ASEAN Socio-Cultural Community) ได้กำหนดเป้าหมายในการดำเนินการเพื่อก้าวสู่ประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนด้วยการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ โดยมีความสัมพันธ์อย่างใกล้ชิดกับประเทศในภูมิภาคในขอบข่ายด้านการศึกษา โดยเฉพาะความร่วมมือด้านวิทยาศาสตร์และเทคโนโลยีเพื่อเสริมสร้างศักยภาพด้านเทคโนโลยีและทรัพยากรมนุษย์ในอาเซียน

**การจัดการศึกษาในแผนงานการจัดตั้งประชาคมสังคมและวัฒนธรรมอาเซียนประกอบด้วย**

#### การพัฒนาทรัพยากรมนุษย์

อาเซียนจะส่งเสริมความเป็นอยู่และคุณภาพชีวิตที่ดีของประชาชน โดยประชาชนเข้าถึงโอกาสอย่างเที่ยงธรรมในการพัฒนามนุษย์ ด้วยการส่งเสริมและลงทุนในด้านการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิต การฝึกอบรม และการเสริมสร้างขีดความสามารถ ส่งเสริมนวัตกรรมและการประกอบการ ส่งเสริมการใช้ภาษาอังกฤษ เทคโนโลยีสารสนเทศ วิทยาศาสตร์เชิงประยุกต์และเทคโนโลยี ในการดำเนินกิจกรรมการพัฒนาทางด้านสังคมและเศรษฐกิจ

#### ให้ความสำคัญการศึกษา

##### เป้าหมายเชิงยุทธศาสตร์

เน้นการบูรณาการด้านการศึกษาให้เป็นวาระการพัฒนาของอาเซียน การสร้างสังคมรอบรู้ โดยส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานอย่างทั่วถึง ส่งเสริมการเลี้ยงดูและพัฒนาเด็ก

ปฐมวีย์ และการสร้างความตระหนักรู้เรื่องอาเซียนในกลุ่มเยาวชนผ่านทางการศึกษา และกิจกรรมต่าง ๆ เพื่อสร้างอัตลักษณ์อาเซียนบนพื้นฐานของมิตรภาพและความร่วมมือซึ่งกันและกัน

#### มาตรการ

สำหรับประเทศสมาชิกอาเซียนเข้าถึงการศึกษาขั้นพื้นฐานในปี พ.ศ. 2558 เพื่อจัดการไม่รู้หนังสือ โดยมีเป้าหมายที่จะบรรลุร้อยละ 70 ภายในปี พ.ศ. 2554 ประกอบด้วย

1. ปรับปรุงคุณภาพและความเหมาะสมของการศึกษารวมทั้งการฝึกอบรมทางด้านเทคนิควิชาชีพและทักษะในการศึกษาในภูมิภาคอาเซียน โดยจัดทำโครงการให้ความช่วยเหลือด้านวิชาการ รวมทั้งการฝึกอบรมครูผู้สอน และจัดโครงการแลกเปลี่ยนเจ้าหน้าที่ด้านการศึกษาระดับสูง โดยเฉพาะในประเทศกัมพูชา ลาว เมียนมาร์ และเวียดนาม
2. ทบทวนเรื่องโครงการให้ทุนของอาเซียนเป็นระยะ เพื่อให้ทุนการศึกษามีลักษณะสมเหตุสมผล และสอดคล้องกันเพื่อผลลัพธ์ที่ดีขึ้น
3. ใช้ประโยชน์จากเทคโนโลยีสารสนเทศในการส่งเสริมการศึกษา และการเรียนรู้ตลอดชีวิตโดยเฉพาะในกลุ่มที่ถูกละเลย โดยการเปิดกว้างการศึกษาทางไกลและการศึกษาทางอินเทอร์เน็ต
4. ส่งเสริมการสร้างเครือข่ายทางการศึกษาในทุกๆระดับ ระหว่างสถาบันการศึกษา และสานต่อการสร้างเครือข่ายระหว่างมหาวิทยาลัย ส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการแลกเปลี่ยนนักเรียน เจ้าหน้าที่ด้านการศึกษา และการมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้เชี่ยวชาญ รวมทั้งจัดตั้งกลุ่มวิจัยระหว่างสถาบันการศึกษาชั้นสูงในอาเซียน โดยประสานความร่วมมืออย่างใกล้ชิดกับองค์การรัฐมนตรีศึกษาแห่งเอเชียตะวันออกเฉียงใต้ (ซีมีโอ) และเครือข่ายมหาวิทยาลัยอาเซียน (เอยูเอ็น)
5. ส่งเสริมการเข้าถึงการศึกษาอย่างเท่าเทียมสำหรับสตรีและเด็กผู้หญิง และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีในเรื่องความละเอียดอ่อนทางเพศในหลักสูตรการศึกษา
6. เสริมสร้างการประสานงานกับองค์การระหว่างประเทศ และองค์การในระดับภูมิภาคทางการศึกษา เพื่อเสริมสร้างคุณภาพของการศึกษาในภูมิภาค
7. บรรลุเรื่องค่านิยมร่วมและมรดกทางวัฒนธรรมในหลักสูตร รวมทั้งพัฒนาสื่อการสอนในเรื่องดังกล่าว โดยเริ่มปี พ.ศ. 2551
8. จัดทำหลักสูตรเกี่ยวกับอาเซียนศึกษาทั้งในระดับประถมศึกษา มัธยมศึกษา และการศึกษาขั้นสูง
9. สานต่อโครงการพัฒนาผู้นำเยาวชนอาเซียน และโครงการใกล้เคียงที่มีเป้าหมายเดียวกัน และส่งเสริมการสร้างเครือข่ายศิษย์เก่าโครงการเยาวชนอาเซียน เพื่อส่งเสริมความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และความเข้าใจซึ่งกันและกัน

10. สนับสนุนการเรียนภาษาของประเทศสมาชิกอาเซียน และส่งเสริมการแลกเปลี่ยนผู้เชี่ยวชาญทางด้านภาษา

11. จัดการแข่งขันกีฬาอาเซียนระดับมหาวิทยาลัย เยาวชนอาสาสมัครอาเซียนเพื่อสันติภาพ เกมส์คอมพิวเตอร์อาเซียน การแข่งขันโอลิมปิกวิทยาศาสตร์อาเซียน เพื่อส่งเสริมการมีปฏิสัมพันธ์และความเข้าใจในหมู่เยาวชนของภูมิภาค

12. สนับสนุนการดำเนินโครงการรางวัลเยาวชน อาทิ รางวัลวันเยาวชนอาเซียน และโครงการสืบบงศ์กรเยาวชนที่ประสบความสำเร็จ (เทโยอาเซียน) เพื่อเป็นการแสดงการยกย่องบุคคลและองค์กรเยาวชนที่มีบทบาทช่วยส่งเสริมความคิดเกี่ยวกับอาเซียน และคุณค่าเกี่ยวกับอาเซียนในหมู่เยาวชนทั่วภูมิภาค

13. ดำเนินการจัดตั้งกองทุนสำหรับเยาวชนอาเซียน เพื่อสนับสนุนโครงการและกิจกรรมต่างๆ ของเยาวชนในอาเซียน

14. จัดตั้งเวทีเพื่อเสริมสร้างเครือข่ายและแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดในเรื่องยุทธศาสตร์และกลไกการพัฒนาเด็กและเยาวชนในอาเซียน

15. แลกเปลี่ยนนักแสดงทางวัฒนธรรมและนักวิชาการระหว่างประเทศสมาชิกอาเซียนผ่านระบบการศึกษา เพื่อให้มีความเข้าใจในเรื่องความแตกต่างทางด้านวัฒนธรรมของประเทศสมาชิกอาเซียน

16. ส่งเสริมให้มีทางเลือกในการศึกษาระดับสูงในประเทศสมาชิกอาเซียนผ่านโครงการหนึ่งหลักสูตรในต่างประเทศ หรือ 1 ปี ในต่างประเทศ

17. สนับสนุนให้ประชาชนในประเทศสมาชิกอาเซียนมีความเชี่ยวชาญภาษาอังกฤษ เพื่อให้สามารถติดต่อสื่อสารกันได้โดยตรง และสามารถเข้าไปมีส่วนร่วมกับชุมชนนานาชาติ

18. ส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต

19. ดำเนินการจัดตั้งตัวชี้วัดการพัฒนาเยาวชนอาเซียน เพื่อประเมินผลที่ได้รับ

20. ส่งเสริมการพัฒนาเรื่องการดูแลเด็กเล็กโดยการแลกเปลี่ยนแนวปฏิบัติที่ดีที่สุดประสบการณ์ และการเสริมสร้างขีดความสามารถ

### **ตัวชี้วัดความสำเร็จสำหรับครูและผู้บริหารสู่ประชาคมอาเซียน**

การพัฒนาการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียนจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น จะต้องมีตัวชี้วัดความสำเร็จทั้งคุณภาพเด็ก คุณภาพครู และคุณภาพผู้บริหารสถานศึกษา เพื่อใช้ประเมินความสำเร็จ สำหรับตัวชี้วัดคุณภาพครู มีดังนี้ ครูผู้สอนมีความรู้เกี่ยวกับประชาคมอาเซียน ครู

สามารถใช้ภาษาต่างประเทศในการสื่อสาร ครูใช้หนังสือ ตำราเรียน และสื่อที่เป็นภาษาต่างประเทศในการจัดการเรียนรู้ ครูใช้สื่ออิเล็กทรอนิกส์ (ICT) ในการจัดการเรียนรู้ การวัดและประเมินผล และการเผยแพร่ผลงานทั้งระบบออนไลน์ (Online) และออฟไลน์ (Offline) ครูใช้เทคนิคและวิธีสอนที่หลากหลายในการจัดการเรียนรู้ ครูสามารถแลกเปลี่ยนประสบการณ์ในการจัดการเรียนรู้ทั้งในประเทศและในกลุ่มประชาคมอาเซียน และครูใช้ประสบการณ์การวิจัย สื่อ นวัตกรรมเพื่อพัฒนาผู้เรียนอย่างต่อเนื่อง

สำหรับตัวชี้วัดคุณภาพผู้บริหาร คือ ผู้บริหารมีวิสัยทัศน์ในการจัดการศึกษาสู่ประชาคมอาเซียน มีความสามารถในการบริหารจัดการภายใต้สถานการณ์จำกัดได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีทักษะในการใช้ภาษาอังกฤษเพื่อการสื่อสาร และทักษะในการใช้ ICT มีความสามารถในการประสานภาคีเครือข่ายความร่วมมือการจัดการเรียนรู้สู่ประชาคมอาเซียน มีความสามารถในการนิเทศติดตามผลการดำเนินงาน มีความสามารถในการใช้เทคโนโลยีในการติดต่อสื่อสารกับภาคีเครือข่ายในกลุ่มประชาคมอาเซียน

## งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### งานวิจัยในประเทศ

สำหรับงานวิจัยในประเทศที่เกี่ยวข้องกับรูปแบบการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสู่อาเซียนของนิสิตคณะพลศึกษา ผู้วิจัยได้ค้นคว้างานวิจัยที่เกี่ยวข้อง 2 ประการสำคัญ คือ การพัฒนาตัวบ่งชี้และภาวะผู้นำ ดังนี้

#### การพัฒนาตัวบ่งชี้

รุ่งรังสี วิบูลชัย (2544: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้รวมของคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา มีวัตถุประสงค์เพื่อวิเคราะห์กระบวนการสอนในระดับอุดมศึกษา พัฒนาตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา ตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษากับข้อมูลเชิงประจักษ์ และสร้างสเกลองค์ประกอบตัวบ่งชี้รวมคุณภาพการสอนในระดับอุดมศึกษา โดยใช้วิธีการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ เพื่อจัดกลุ่มตัวแปร ผลการวิจัยพบว่า ตัวแปรที่เกี่ยวข้องกับกระบวนการสอนในระดับอุดมศึกษา ได้แก่ ตัวแปรปัจจัยนำเข้า คุณสมบัติของผู้สอน คือ มีความรู้เกี่ยวกับศาสตร์และเนื้อหาวิชาที่สอนเป็นอย่างดี มีศรัทธาต่อการสอน คุณสมบัติของผู้เรียน คือ มีความรับผิดชอบต่อการเรียน ตัวแปรแหล่งข้อมูลต้องหลากหลายและทันสมัย ตัวแปรในกระบวนการสอน คือ เตรียมแผนการสอน ใช้กิจกรรมการสอนที่หลากหลายวิธี ตัวแปรผลผลิต คือ ผู้เรียนมีความสามารถในการแสวงหาข้อมูลและความรู้ใหม่ ผู้เรียนมีทักษะในการแก้ปัญหา และมีทักษะการคิดวิเคราะห์และการจัดการ

พรเทพ เมืองแมน (2546: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพ การจัดการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยีการศึกษา โดยใช้กระบวนการวิจัยแบบเดลฟาย ผลการวิจัยพบว่า การกำหนดดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาเทคโนโลยี การศึกษา ได้ดัชนีบ่งชี้คุณภาพที่มีความเหมาะสมในระดับมากและมากที่สุด จำนวน 82 ดัชนี จำแนก แต่ละองค์ประกอบได้ ดังนี้ องค์ประกอบด้านปรัชญาและวัตถุประสงค์ องค์ประกอบด้านอาจารย์ องค์ประกอบด้านนิสิตนักศึกษา องค์ประกอบด้านหลักสูตร องค์ประกอบด้านกระบวนการเรียนการสอน องค์ประกอบด้านทรัพยากรสนับสนุนทางวิชาการ องค์ประกอบด้านการวิจัย องค์ประกอบด้านการ บริหารจัดการ

สุทธิรัช คนกาญจน์ (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพ ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ มีวัตถุประสงค์เพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ ด้วยวิธีการวิจัยแบบเดลฟายในขั้นต้น ผลการวิจัยสามารถสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพของ สถาบันอุดมศึกษาของรัฐได้ตัวบ่งชี้ 7 องค์ประกอบ 16 ตัวบ่งชี้ คือ องค์ประกอบด้านคุณภาพ 3 ตัว บ่งชี้ องค์ประกอบด้านประสิทธิภาพการบริหารอุดมศึกษา 2 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านการผลิตบัณฑิต ตามความต้องการของสังคม 1 ตัวบ่งชี้ องค์ประกอบด้านความเป็นสากล 2 ตัวบ่งชี้ และองค์ประกอบ ด้านการบริหารจัดการศึกษาร่วมกับภาคเอกชน และองค์การปกครองส่วนท้องถิ่น 3 ตัวบ่งชี้

ทวีศิลป์ กุลนภาดล (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การ บริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ พบว่า องค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ ความเป็นอิสระ เสรีภาพทางวิชาการ การมีส่วนร่วม ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ และความโปร่งใสใน การบริหารงาน เป็นองค์ประกอบสำคัญของการบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ โดยองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักสูงสุด คือ องค์ประกอบทางด้านความรับผิดชอบตรวจสอบได้ในการ บริหารกิจการ โดยผลการทดสอบของโมเดลโครงสร้างตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับการเป็น มหาวิทยาลัยราชภัฏกับข้อมูลเชิงประจักษ์มีความสอดคล้องกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิจัยทำให้ได้ตัวบ่งชี้กิจการที่ดีสำหรับการเป็นมหาวิทยาลัยราชภัฏ จำนวน 95 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้ด้านความเป็นอิสระ 21 ตัวบ่งชี้ เสรีภาพทางวิชาการ 18 ตัวบ่งชี้ การมีส่วนร่วม 19 ตัวบ่งชี้ ความรับผิดชอบตรวจสอบได้ 16 ตัวบ่งชี้ และความโปร่งใสในการบริหารกิจการ 19 ตัวบ่งชี้ นอกจากนั้นการตรวจสอบความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธของตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีทั้ง 95 ตัว บ่งชี้ ผลการตรวจสอบพบว่า ตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดี จำนวน 93 ตัวบ่งชี้ มีความเที่ยงตรงเชิง เกณฑ์สัมพันธ และไม่มีความเที่ยงตรงเชิงเกณฑ์สัมพันธ จำนวน 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การพัฒนากองทุน วิชาชีพ และการกำหนดบทบาทที่ชัดเจนของอาจารย์พิเศษและอาจารย์อัตราจ้าง ผู้วิจัยพัฒนาคู่มือ

การใช้ตัวบ่งชี้การบริหารกิจการที่ดีสำหรับมหาวิทยาลัยราชภัฏ ซึ่งประกอบด้วย นิยามขององค์ประกอบ ทั้ง 5 องค์ประกอบ รายการตัวบ่งชี้ และแหล่งข้อมูลเพื่อใช้วัดตัวบ่งชี้

ศรีใจ วงศ์คำลือ (2552: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง เปรียบเทียบความคิดเห็นของผู้บริหาร กับครูผู้สอนในเขตพื้นที่การศึกษาแม่ฮ่องสอน เขต 2 เกี่ยวกับมาตรฐานและตัวบ่งชี้ของสำนักงาน รับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารและ ครูผู้สอนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างมีความคิดเห็นแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 คือ มาตรฐานที่ 1 ตัวบ่งชี้ที่ 6 ผู้เรียนปฏิบัติตนเป็นประโยชน์ต่อส่วนรวม มาตรฐานที่ 5 ตัวบ่งชี้ที่ 1 กลุ่ม สาระการเรียนรู้ภาษาไทย มาตรฐานที่ 8 ตัวบ่งชี้ที่ 8 ครูมีคุณลักษณะที่เหมาะสม มาตรฐานที่ 8 ตัว บ่งชี้ที่ 4 ครูได้รับการพัฒนาในวิชาที่สอนตามที่คุรุสภากำหนด และมาตรฐานที่ 12 ตัวบ่งชี้ที่ 2 สถานศึกษามีการจัดกระบวนการเรียนรู้ที่เน้นผู้เรียนเป็นสำคัญ

จตุพล ยงศร (2553: บทคัดย่อ) ได้ทำการวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการ ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนนายเรืออากาศ พบว่า การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการ ประเมินคุณภาพการศึกษาภายในโรงเรียนนายเรืออากาศ ทั้ง 10 ด้าน ที่ผู้บริหารและอาจารย์ประจำ ของโรงเรียนนายเรืออากาศ เห็นว่ามีความเหมาะสมที่จะใช้ประเมินคุณภาพการศึกษามีจำนวนทั้งสิ้น 98 ตัวบ่งชี้ นอกจากนั้นผู้บริหารและอาจารย์ประจำของโรงเรียนนายเรืออากาศ เห็นว่าตัวบ่งชี้สำหรับ การประเมินคุณภาพการศึกษาภายในมีความเหมาะสมที่จะใช้ประเมินคุณภาพการศึกษารายด้านและ โดยรวมทุกด้านอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า เกือบทุกด้านและโดยรวมทุกด้านมีความ เหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้นตัวบ่งชี้ด้านการวิจัย และงานสร้างสรรค์ที่ไม่พบว่าสูงกว่าเกณฑ์ และคณะกรรมการตรวจสอบและประเมินคุณภาพ การศึกษาของโรงเรียนนายเรืออากาศ เห็นว่าตัวบ่งชี้สำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายใน รายด้านและโดยรวมทุกด้านมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก เมื่อเทียบกับเกณฑ์ พบว่า ทุกด้านมี ความเหมาะสมอยู่ในระดับสูงกว่าเกณฑ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อารักษ์ อินทร์พูนง (2554: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษา นอกกระบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิตตามหลักสูตรการศึกษานอกกระบบการศึกษาระดับขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 สรุปผลการวิจัยว่า ตัวบ่งชี้การจัดการศึกษานอกกระบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ ตลอดชีวิตตามหลักสูตรการศึกษานอกกระบบระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน พุทธศักราช 2551 ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย 92 ตัวบ่งชี้ ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลัก ปรัชญาและหลักการ จัดการศึกษา มี 2 องค์ประกอบย่อย 17 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสอดคล้องกับปรัชญาการจัดการศึกษา 11 ตัวบ่งชี้ และหลักการจัดการศึกษานอกกระบบเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดชีวิต 6 ตัวบ่งชี้ 2) องค์ประกอบหลัก ผลที่ต้องการให้เกิดการเรียนรู้มี 6 องค์ประกอบย่อย 23 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ทักษะในการ

แสวงหาความรู้และการพัฒนาตนเอง 5 ตัวบ่งชี้ เจตคติที่ดีต่อการเรียนรู้ 4 ตัวบ่งชี้ ความรู้พื้นฐานและความสามารถที่เอื้อต่อการเรียนรู้ 4 ตัวบ่งชี้ การประกอบอาชีพบนพื้นฐานความรู้และประสบการณ์ 4 ตัวบ่งชี้ การใช้ทักษะชีวิตจัดการกับปัญหาและสิ่งท้าทาย 3 ตัวบ่งชี้ และการพัฒนาสังคมและชุมชน 3 ตัวบ่งชี้ 3) องค์ประกอบหลัก กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้มี 8 องค์ประกอบย่อย 33 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การวางแผนหลักสูตร 9 ตัวบ่งชี้ การนำหลักสูตรไปใช้ 22 ตัวบ่งชี้ และการประเมินหลักสูตร 2 ตัวบ่งชี้ 4) องค์ประกอบหลัก ปัจจัยเกื้อหนุนการจัดการศึกษามี 6 องค์ประกอบย่อย 19 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ภาควิชา 3 ตัวบ่งชี้ สื่อและแหล่งเรียนรู้ 6 ตัวบ่งชี้ เทคโนโลยีและสารสนเทศ 2 ตัวบ่งชี้ การมีส่วนร่วมของชุมชน 3 ตัวบ่งชี้ การประกันคุณภาพการศึกษา 2 ตัวบ่งชี้ และการระดมทรัพยากรเพื่อการจัดการศึกษา 3 ตัวบ่งชี้ และผลการเปรียบเทียบความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำตัวบ่งชี้ไปปฏิบัติ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา ข้าราชการครู และบุคลากร กศน.ตำบล มีความคิดเห็นเกี่ยวกับความเหมาะสมในการนำตัวบ่งชี้ไปปฏิบัติในภาพรวมแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านพบว่า ไม่แตกต่างกัน 1 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบหลัก ปรัชญาและหลักการจัดการศึกษา แตกต่างกัน 3 ด้าน คือ ด้านองค์ประกอบหลัก ผลที่ต้องการให้เกิดแก่ผู้เรียน ด้านองค์ประกอบหลัก กระบวนการนำหลักสูตรไปใช้ และด้านองค์ประกอบหลักปัจจัยเกื้อหนุนการจัดการศึกษา โดยแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เพทชาย ทองมหา (2554: บทคัดย่อ) ทำวิจัยเรื่อง การพัฒนาตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด พบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด ในขั้นตอนที่ 1 ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบหลัก 17 องค์ประกอบย่อย และ 98 ตัวบ่งชี้ และเมื่อนำไปวิเคราะห์ข้อมูลในขั้นตอนที่ 2 แล้วพบว่ามีเพียง 74 ตัวบ่งชี้ ที่สะท้อนคุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ผลการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อประเมินตัวบ่งชี้คุณภาพการบริหารงานของสำนักงานส่งเสริมสวัสดิการและสวัสดิภาพครูและบุคลากรทางการศึกษาจังหวัด ตามขั้นที่ 3 เพื่อศึกษาความเป็นไปได้ในการปฏิบัติ พบว่า ตัวบ่งชี้ทั้ง 74 ตัวบ่งชี้ มีความเป็นไปได้ในการปฏิบัติอยู่ในระดับมาก

สำหรับงานวิจัยด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น ได้มีการศึกษาทั้งในระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับอุดมศึกษา และหน่วยงานภาครัฐที่เกี่ยวข้องกับการศึกษา สำหรับการพัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น ทุกงานวิจัยจะแยกออกเป็นด้านองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ที่พึงประสงค์ ซึ่งการวิจัยต่างๆ ที่นำเสนอมานี้จะเห็นได้เป็นเชิงประจักษ์ว่า วงการศึกษามีความจำเป็นอย่างยิ่งในการกำหนดและพัฒนาตัวบ่งชี้ทั้งในส่วนขององค์การ บุคลากร และนิสิตนักศึกษา โดยเฉพาะอย่างยิ่งในการเข้าสู่ประชาคมอาเซียนนั้น ต้องเป็นเตรียมความพร้อมด้านคุณภาพให้แก่ นิสิตนักศึกษา จึงมีความ

จำเป็นที่จะต้องศึกษาการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำอาเซียนของนิสิตคณะพลศึกษา เพื่อเป็นการพัฒนาคุณภาพให้เกิดแก่นิสิตนักศึกษาต่อไป

### ภาวะผู้นำ

นพลักษณ์ นกแน่น (2543: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์และพฤติกรรมความเป็นผู้นำของผู้หน้านิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า ผู้หน้านิสิตนักศึกษาจัดลำดับความสำคัญของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้หน้านิสิตนักศึกษาตามความคิดเห็นของผู้หน้านิสิตนักศึกษาในสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ สังกัดทบวงมหาวิทยาลัย เขตกรุงเทพมหานคร 4 ด้าน ได้แก่ คุณลักษณะด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษา และคุณลักษณะทางสังคม ตามตัวแปร ชั้นปีที่สังกัด สาขาวิชาที่ศึกษา ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน และประสบการณ์ในการเป็นผู้หน้านิสิตนักศึกษา ลำดับสูงสุด 3 ลำดับแรก ดังนี้

1. คุณลักษณะด้านสติปัญญา ความรู้ ความสามารถ ได้แก่ มีความรู้ความเข้าใจ ในองค์การที่ตนรับผิดชอบ สามารถสร้างแรงจูงใจในการทำกิจกรรม และมีความสามารถในการตัดสินใจ โดยใช้ข้อมูลและเหตุผล
2. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ได้แก่ ใจกว้าง ยอมรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น แต่งกายเหมาะสมกับกาลเทศะ และมีความเป็นมิตร ยิ้มแย้มแจ่มใส
3. ด้านคุณลักษณะที่เกี่ยวกับงานกิจกรรมนิสิตนักศึกษา ได้แก่ มีความรับผิดชอบ ต่อหน้าที่มีประสบการณ์ในการทำงาน และมีความสามารถในการบริหารองค์การ
4. คุณลักษณะทางสังคม ได้แก่ มีมนุษยสัมพันธ์สูง มีความเสียสละเพื่อประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง ความสามารถในการปรับตัวเข้ากับผู้อื่น และมีความสามารถในการปฏิบัติงานร่วมกับผู้อื่น

บุญส่ง หาญพานิช (2546: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มีวัตถุประสงค์เพื่อศึกษาและสังเคราะห์แนวคิดที่เกี่ยวกับธรรมชาติของความรู้ องค์ความรู้ และการบริหารจัดการอุดมศึกษาไทย ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อการบริหารจัดการความรู้ กระบวนการ โครงสร้างพื้นฐานการบริหารจัดการความรู้ สิ่งท้าทาย และยุทธศาสตร์ในการบริหารจัดการความรู้ และรูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทยที่เน้นการแลกเปลี่ยนและการบริการความรู้ โดยการวิเคราะห์เอกสาร และการสัมภาษณ์อธิการบดี จำนวน 19 คน การตอบแบบสอบถามโดยรองอธิการบดี ผู้ช่วยอธิการบดี คณบดี และผู้อำนวยการ ที่ปฏิบัติงานในสถาบันอุดมศึกษาทั้งของรัฐและเอกชน 19 แห่ง จำนวน 130 คน ผลการวิจัยพบว่า 1) ผู้บริหารสถาบันอุดมศึกษา ต้องการให้มีการบริหารจัดการความรู้ที่ประกอบด้วย การสร้างความรู้ การจัดเก็บ

ความรู้ การนำความรู้ไปใช้ การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ การบริการความรู้ การสื่อสารความรู้ การใช้เทคโนโลยี วัฒนธรรมร่วมกับผู้ปฏิบัติงานด้านความรู้ และยุทธศาสตร์การบริหารจัดการความรู้ อยู่ในในระดับมาก 2) ผู้บริหารต้องการให้สถาบันอุดมศึกษานำความรู้ซึ่งเกิดจากการจัดการความรู้ไปใช้ในการประกันคุณภาพการศึกษา การพัฒนาการเรียนการสอน การพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาห้องสมุด การวิจัย การประเมินความดีความชอบ การดำรงรักษาบุคลากร การสร้างนักวิชาการ การกำหนดภาระงานของบุคลากร และการบริการความรู้ อยู่ในในระดับมาก 3) ผู้บริหารมีความประสงค์ให้มีการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ข้ามหน่วยงานทั้งแบบเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ให้มีการบริการความรู้ในลักษณะของการร่วมมือทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ และ 4) รูปแบบการบริหารจัดการความรู้ในสถาบันอุดมศึกษาไทย มี 9 ด้าน คือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านภารกิจ ด้านนโยบาย ด้านการประเมิน ด้านยุทธศาสตร์ ด้านกาบริหารจัดการความรู้ ด้านกระบวนการแบ่งปันแลกเปลี่ยนและบริการความรู้ และด้านผลการดำเนินการ ซึ่งทั้ง 9 ด้าน เน้นการแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้และการบริการความรู้

สมคิด กอมนี (2547: บทคัดย่อ) ได้ทำวิจัยเรื่อง ลักษณะความเป็นผู้นำและเปรียบเทียบลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) ใน 4 ด้าน คือ ด้านความรับผิดชอบ ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านความสามารถในการตัดสินใจ และด้านความคิดสร้างสรรค์ ผลการศึกษาลักษณะความเป็นผู้นำของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) พบว่า

1. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) มีลักษณะผู้นำโดยรวมและรายด้านทุกด้านอยู่ในระดับมาก
2. นักเรียนชั้นมัธยมศึกษาปีที่ 4 ปีการศึกษา 2546 โรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ประสานมิตร (ฝ่ายมัธยม) ที่มีเพศต่างกัน มีลักษณะผู้นำโดยรวมและรายด้านทุกด้านไม่แตกต่างกัน

ธวัช เต็มฉนวน (2548: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนารูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพในการจัดการศึกษาระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร การวิจัยแบ่งเป็น 4 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี หลักการ วิธีการ เกี่ยวกับการจัดการเรียนการสอนจากเอกสาร ตำรา บทความ งานวิจัยต่างๆ รวมทั้งสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนของสถาบันอุดมศึกษา ขั้นตอนที่ 2 สสำรวจสภาพปัญหาการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร ตามองค์ประกอบของคุณภาพการศึกษา ได้แก่ ด้านหลักสูตร ด้านอาจารย์ ด้านกระบวนการเรียนการสอน ด้านนักศึกษา ด้านการวัดและประเมินผล

และด้านปัจจัยเกื้อหนุน ขั้นตอนที่ 3 สร้างรูปแบบการพัฒนาการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร โดยนำสภาพปัญหาข้อที่มีค่าคะแนนเฉลี่ยสูงกว่าเกณฑ์ที่กำหนดอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติมาร่างเป็นรูปแบบการจัดการเรียนการสอน แล้วนำไปสอบถามความคิดเห็นจากผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 17 คน โดยใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) ขั้นตอนที่ 4 ตรวจสอบความเหมาะสมของรูปแบบการจัดการเรียนการสอนระดับปริญญาตรีของสถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร โดยสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหาร และอาจารย์สถาบันอุดมศึกษา สังกัดกรมศิลปากร เขตภาคกลาง จำนวน 231 คน พบว่า มีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด รูปแบบการจัดการเรียนการสอนที่มีประสิทธิภาพ ประกอบด้วย 1) ด้านหลักสูตร ได้แก่ การพัฒนาหลักสูตร การประเมินหลักสูตร และการบริหารหลักสูตร 2) ด้านอาจารย์ ได้แก่ การสรรหาอาจารย์ การกำหนดภารกิจของอาจารย์ การประเมินผลการปฏิบัติงานอาจารย์ และการพัฒนาอาจารย์ 3) ด้านกระบวนการเรียนการสอน ได้แก่ การทำแผนการสอน การจัดทำประมวลการสอน การจัดตารางสอน การจัดอาจารย์เข้าสอน วิธีการสอน และการสอนซ่อมเสริม 4) ด้านนักศึกษา ได้แก่ การคัดเลือกนักศึกษา การพัฒนานักศึกษา และคุณภาพบัณฑิต 5) ด้านการวัดและประเมินผล ได้แก่ หลักเกณฑ์การวัดและประเมินผล และความรับผิดชอบในการวัดและประเมินผล และ 6) ด้านปัจจัยเกื้อหนุน ได้แก่ อาคารสถานที่ ห้องสมุด อุปกรณ์การสอน และห้องพยาบาล

ไพศาล จันทรภักดี (2548: บทคัดย่อ) ได้วิจัยเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชนในระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย โรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ โดยใช้กระบวนการหลักสูตร ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ของเยาวชน คือ เป็นผู้มีความสามารถในการติดต่อสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความรู้ทันเหตุการณ์ ก้าวทันโลกเทคโนโลยี มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความสามารถในการตัดสินใจ มีคุณธรรม จริยธรรม มีความซื่อสัตย์สุจริต มีความสามารถในการจูงใจ มีความสามารถปรับปรุงเปลี่ยนแปลงให้ทันเหตุการณ์ มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อบุคคลอื่น มีความรู้ความสามารถในการบริหารจัดการ มีบุคลิกภาพดี มีการบริหารจัดการที่ดี มีความเสียสละ และมีความยุติธรรม สำหรับวิธีการพัฒนาภาวะผู้นำ มี 3 วิธี คือ 1) การพัฒนาตนเองเพื่อตนเอง 2) การพัฒนาตนเองเพื่อบุคคลอื่น และ 3) การพัฒนาตนเองเพื่อการทำงาน

วิทยา ใจวิถี (2548: บทคัดย่อ) ดำเนินการพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอนในสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา เขตภาคเหนือ มีวัตถุประสงค์การวิจัยเพื่อพัฒนารูปแบบการนิเทศโดยกระบวนการจัดการความรู้ ที่ส่งเสริมทักษะการวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอน และเพื่อศึกษาผลของการใช้รูปแบบการนิเทศ โดยกระบวนการจัดการความรู้ที่ส่งเสริมทักษะการวิจัยในชั้นเรียนของครูผู้สอน

กลุ่มตัวอย่างเป็นครูผู้สอน จำนวน 704 คน ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้เพื่อส่งเสริมทักษะการวิจัยในชั้นเรียน มี 5 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดความต้องการ 2) การวินิจฉัยและการวิเคราะห์ 3) การพัฒนา 4) การนำไปใช้ ซึ่งขั้นตอนที่ 4 ประกอบด้วย 7 ขั้นตอนย่อย ดังนี้ 4.1) การบ่งชี้ความรู้ 4.2) การสร้างและแสวงหาความรู้ 4.3) การจัดการความรู้ให้เป็นระบบ 4.4) การประมวลและการกลั่นกรองความรู้ 4.5) การเข้าถึงความรู้ 4.6) การแบ่งปันแลกเปลี่ยนความรู้ 4.7) การเรียนรู้ และ 5) การสรุปและประเมินผล และภายหลังจากใช้รูปแบบการนิเทศโดยใช้กระบวนการจัดการความรู้ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น พบว่า มีครูผู้สอนส่งผลงานการวิจัยในชั้นเรียนมากขึ้น จำนวน 653 เรื่อง คิดเป็นร้อยละ 82.45 และพบว่า ครูผู้สอนมีความพึงพอใจต่อรูปแบบการนิเทศในกระบวนการจัดการความรู้อยู่ในระดับมาก และครูผู้สอนได้เสนอให้มีการใช้รูปแบบการนิเทศลักษณะนี้ในการนิเทศ การฝึกอบรมในเรื่องอื่นๆ เกี่ยวกับการพัฒนาครูผู้สอนในด้านการจัดการเรียนการสอน และการพัฒนาสถานศึกษาด้วย

นรินทร์ สุทธิศักดิ์ (2550. บทคัดย่อ) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาของนักศึกษาในสถาบันการพลศึกษา โดยใช้แนวคิดของ กิลฟอร์ด (Guilford) ทอร์เรนซ์ (Torrance) วอลลาซ และโคแกน (Wallach; & Kogan) เจลเลน และเออร์แบน (Jellen; & Urban) ซึ่งกำหนดองค์ประกอบของความคิดสร้างสรรค์ 4 องค์ประกอบ คือ ความคิดคล่อง (Fluency) ความคิดยืดหยุ่น (Flexibility) ความคิดริเริ่ม (Originality) และความละเอียดลออ (Elabolation) และใช้แนวคิดของสแตนนิช (Stanish) อัลบาโน (Albano) และอัลเบรชท์ (Albrecht) กำหนดทักษะสำคัญในการฝึกฝน ซึ่งประกอบด้วย ทักษะด้านการรับรู้ (Perception) ทักษะด้านการอุปมา (Analogy) ทักษะด้านการโยงความสัมพันธ์ (Association) และทักษะด้านการจินตนาการ (Imagination) โดยการวิจัยมีกระบวนการวิจัยเพื่อพัฒนา คือ ขั้นที่ 1 ศึกษาและวิเคราะห์ข้อมูลพื้นฐาน ขั้นที่ 2 การสร้างหลักสูตรฝึกอบรม ขั้นที่ 3 การตรวจสอบคุณภาพของหลักสูตรฝึกอบรม และขั้นที่ 4 การตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาของนักศึกษาในสถาบันการพลศึกษา และเปรียบเทียบคะแนนความคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาภายหลังการฝึกอบรมของกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม ผลการวิจัยพบว่า ความสามารถในการคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาภายหลังการฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาของกลุ่มทดลองสูงกว่ากลุ่มควบคุม อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และความพึงพอใจต่อหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ด้านพลศึกษาของกลุ่มทดลอง ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก

กริณย์ ปัญญ (2551: บทคัดย่อ) ได้ศึกษาวิจัยเรื่อง การพัฒนาหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการกีฬาสำหรับนักศึกษาในระดับอุดมศึกษา เขตภาคเหนือตอนบน โดยมีผลและวิธีการดำเนินการวิจัย ดังนี้ ขั้นตอนที่ 1 การศึกษาภาวะผู้นำทางการกีฬาที่พึงประสงค์ และที่เป็นจริง

โดยวิเคราะห์จากทฤษฎี และเอกสารวิชาการ เพื่อนำมาสร้างแบบสอบถามให้กับ นักศึกษาในระดับ-  
อุดมศึกษา เขตภาคเหนือตอนบน จำนวน 92 คน ผลการวิจัยภาวะผู้นำทางการกีฬาที่พึงประสงค์  
ประกอบด้วย คุณลักษณะทางด้านความรู้ทักษะ ความคิด อารมณ์ แรงจูงใจ บุคลิกภาพ และมนุษย-  
สัมพันธ์ พบว่า นักศึกษามีลักษณะภาวะผู้นำทางการกีฬาด้านความรู้ทักษะ อยู่ในระดับปานกลาง  
ส่วนลักษณะภาวะผู้นำด้านอื่นอยู่ในระดับดี ขั้นตอนที่ 2 การสร้างหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำ  
ทางการกีฬา จำนวน 6 ชุด โดยนำเนื้อหาจากขั้นตอนที่ 1 มาจัดทำเป็นหลักสูตรและชุดฝึกอบรม  
ทางการกีฬา โดยเน้นการพัฒนาความรู้และทักษะ จากนั้นให้ผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 5 คน ตรวจสอบ  
พบว่า ผลการประเมินอยู่ในระดับใช้ได้ทุกองค์ประกอบ และได้ทำการแก้ไขปรับปรุงตามคำแนะนำของ  
ผู้เชี่ยวชาญ ขั้นตอนที่ 3 การทดลองใช้หลักสูตรและชุดฝึกอบรมกับนักศึกษาที่ผู้นำทางการกีฬา จาก  
มหาวิทยาลัยเชียงใหม่ จำนวน 20 คน เป็นเวลา 4 วัน พบว่า ผลการประเมินพฤติกรรมและการ  
ปฏิบัติงานอยู่ในเกณฑ์เฉลี่ยดี ขั้นตอนที่ 4 การประเมินหลักสูตรและชุดฝึกอบรมภาวะผู้นำทางการ  
กีฬา ผู้วิจัยได้ประยุกต์รูปแบบการวิเคราะห์เชิงระบบ โดยผลการประเมินปัจจัยนำเข้า พบว่า การ  
ประเมินด้านคุณลักษณะของวิทยากรในการสร้างบรรยากาศอยู่ในเกณฑ์ดี การประเมินหลักสูตรและ  
ชุดการฝึกอบรมอยู่ในเกณฑ์ดี การประเมินกระบวนการ พบว่า การประเมินการนำความรู้ไปใช้  
ประโยชน์หลังการฝึกอบรมสูงกว่าก่อนการฝึกอบรม การประเมินความสามารถของวิทยากรในการสอน  
อยู่ในระดับดี และการประเมินผลผลิต พบว่า ความพึงพอใจของผู้เข้ารับการฝึกอบรมอยู่ในระดับดี

สรุปงานวิจัยในส่วนที่เกี่ยวกับด้านภาวะผู้นำ คือ เป็นการศึกษาการพัฒนาหลักสูตร  
ฝึกอบรมภาวะผู้นำ ในหลากหลายระดับ ซึ่งโดยส่วนใหญ่จะเน้นการฝึกอบรมด้านภาวะผู้นำ ให้มี  
ความรู้ความเข้าใจในด้านความรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำ ทักษะการเป็นผู้นำ มีเจตคติที่ดี มีการนำหลักสูตร  
ไปทดลองใช้ ตรวจสอบประสิทธิภาพของหลักสูตรการฝึกอบรม และปรับปรุงให้เกิดความเหมาะสมใน  
แต่ละกลุ่ม ซึ่งมีความสอดคล้องในประเด็นองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อย และตัวบ่งชี้ที่  
พึงประสงค์ อย่างไรก็ตามงานวิจัยที่ศึกษาในเอกสารนี้ยังไม่ม้งานวิจัยที่เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะ  
ผู้นำสู่อาเซียนของนิสิตคณะพลศึกษา และยังไม่ม้งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเตรียมเข้าสู่ประชาคมอาเซียน

### งานวิจัยต่างประเทศ

งานวิจัยต่างประเทศที่เกี่ยวข้องและมีความสอดคล้องกับเรื่องการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะ  
ผู้นำสู่อาเซียนของนิสิตคณะพลศึกษา ผู้วิจัยได้ค้นคว้งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ และ  
ภาวะผู้นำ ดังนี้

#### การพัฒนาตัวบ่งชี้

คาร์นาฮาน (Carnahan. 1989: Abstract) ได้ศึกษา ตัวบ่งชี้คุณภาพของวิทยาลัย  
ของรัฐที่จัดการศึกษาระดับ 2 ปี (Public Two-Years Colleges) โดยใช้แบบสอบถาม ซึ่งกำหนดตัวแปร

คุณภาพของสถาบันอุดมศึกษาระดับ 2 ปี จำนวน 61 ตัวแปร สอบถามจากกลุ่มตัวอย่าง 4 กลุ่ม คือ อธิการบดีของวิทยาลัยระดับ 2 ปี คณาจารย์ของวิทยาลัยระดับ 2 ปี คณบดีของวิทยาลัยระดับ 2 ปี และผู้นำทางด้านธุรกิจในชุมชน พบว่า ตัวบ่งชี้คุณภาพของวิทยาลัยของรัฐที่จัดการศึกษาระดับ 2 ปี เกณฑ์ที่สำคัญมาก คือ ผลผลิตที่เป็นนักศึกษา (Student Outcome) และมาตรฐานของการศึกษา ส่วนเกณฑ์ที่มีความสำคัญน้อย คือ คุณลักษณะของอาจารย์และผลงานวิจัย

แทน (Tan. 1992: 205-226) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ตัวบ่งชี้ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาสังคมศาสตร์ ด้วยวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผลการวิจัยพบว่า ตัวบ่งชี้ประเมินคุณภาพการจัดการศึกษาหลักสูตรปริญญาเอก สาขาสังคมศาสตร์ ประกอบด้วย 3 กลุ่ม หลักๆ ได้แก่ 1) ผลงานวิจัยของอาจารย์ (Faculty research) 2) กลุ่มปัจจัยตัวป้อน (Input cluster) และ 3) กลุ่มนิสิตนักศึกษา (Student cluster)

แอสเวิร์ธ และฮาร์เวย์ (Ashworth; & Harvey. 1994: 7-14) ได้นำเสนอแนวคิด ซึ่งได้จากการศึกษาวิจัยว่า การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพ จำเป็นต้องอาศัยองค์ประกอบด้านปัจจัยตัวป้อน ด้านกระบวนการจัดการเรียนการสอนที่มีคุณภาพ และด้านผลผลิต ได้แก่ 1) อาจารย์ 2) สิ่งเอื้ออำนวย ความสะดวก 3) วัสดุอุปกรณ์ 4) การสอน 5) ผลสัมฤทธิ์ 6) การจัดการและการควบคุมคุณภาพ และ 7) นิสิตนักศึกษา ซึ่งแต่ละองค์ประกอบมีตัวบ่งชี้คุณภาพการศึกษา ดังนี้

1. อาจารย์ คุณภาพของอาจารย์นับว่ามีความสำคัญต่อคุณภาพการศึกษา สำหรับตัวบ่งชี้ความมีคุณภาพของอาจารย์ ได้แก่ 1) จำนวนอาจารย์ที่มีความเชี่ยวชาญในสาขาวิชาชีพ 2) ประสบการณ์ด้านวิชาการ ด้านวิชาชีพ และด้านการสอน 3) การพัฒนาอาจารย์ 4) สัดส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนิสิตนักศึกษาสำหรับการสอนภาคทฤษฎีในชั้นเรียน 5) สัดส่วนระหว่างอาจารย์ต่อนิสิตนักศึกษาสำหรับการสอนภาคปฏิบัติ 6) ผลงานวิจัย 7) ผลงานทางวิชาการ 8) อาจารย์ที่มีความรู้ที่ทันสมัย และ 9) อาจารย์ได้รับเสรีภาพตามสิทธิและเสรีภาพทางวิชาการ

2. สิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกการจัดการศึกษาหลักสูตรพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิตให้มีคุณภาพจำเป็นต้องอาศัยสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกต่อการจัดการเรียนการสอน ซึ่งครอบคลุมทั้งสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวกด้านทรัพยากรบุคคล อาคารสถานที่สำหรับการเรียนการสอน สันทนาการ สำหรับตัวบ่งชี้ความมีคุณภาพของสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก ได้แก่ 1) จำนวนและประเภทของสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก 2) ลักษณะห้องเรียนที่นั่งเรียนและสภาพแวดล้อมทางกายภาพ 3) สภาพแวดล้อมและสถานที่เพื่อการออกกำลังกายและพักผ่อนหย่อนใจ 4) ความปลอดภัย 5) ความสะอาดและความเป็นระเบียบ 6) การบริการด้านวิชาการ 7) บรรยากาศที่กระตุ้นการเรียนรู้ 8) ห้องสมุดและการบริการ 9) ห้องปฏิบัติการ และ 10) บุคคลสนับสนุนการทำงานของอาจารย์

3. วัสดุอุปกรณ์ การจัดการศึกษาที่มีคุณภาพจะต้องอาศัยวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาที่มีจำนวนเพียงพอและเหมาะสมกับจำนวนนิสิตนักศึกษา รวมทั้งสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ของการเรียนรู้ สำหรับตัวบ่งชี้คุณภาพของวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา ได้แก่ 1) ความเหมาะสมของจำนวนและประเภทวัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษา 2) วัสดุอุปกรณ์ทางการศึกษาอยู่ในสภาพที่ดีใช้งานได้หรือไม่ 3) ระบบการให้บริการ การแนะนำเกี่ยวกับวิธีการใช้ 4) ความทันสมัยของวัสดุอุปกรณ์ 5) ความปลอดภัยในการใช้ และ 6) สัดส่วนระหว่างจำนวนนิสิตนักศึกษาต่ออุปกรณ์

4. การสอนและการเรียนรู้ คุณภาพการสอนนับว่าเป็นปัจจัยสำคัญต่อคุณภาพการศึกษาและคุณภาพของบัณฑิต สำหรับตัวบ่งชี้คุณภาพการสอน ได้แก่ 1) รายละเอียดของเนื้อหา 2) ความเชี่ยวชาญในวิชาที่สอน 3) การแนะนำหนังสืออ้างอิงที่ทันสมัยให้นิสิตนักศึกษาค้นเพิ่มเติม 4) เนื้อหาที่นำมาสอนมีความทันสมัยและตรงตามความเป็นจริงของหลักทฤษฎี 5) ท่าทาง อิริยาบถเหมาะสม กระตุ้นความสนใจ 6) นำเสนอหรืออธิบายได้เข้าใจแจ่มแจ้ง 7) กระตุ้นให้ผู้เรียนได้คิด และทำทนายการเรียนรู้ 8) คำเนียงถึงความแตกต่างของผู้เรียนแต่ละบุคคล 9) มีทักษะในการใช้สื่อการสอน 10) เตรียมการสอนมาอย่างดี 11) มีเอกสารประกอบการสอน และ 12) ผู้เรียนได้แสดงให้เห็นทราบเข้าใจบทเรียนอย่างแจ่มแจ้ง

5. มาตรฐานผลสัมฤทธิ์ การเรียนรู้ของนิสิตนักศึกษามีความเป็นมาตรฐานหรือไม่ สามารถวัดได้จากตัวบ่งชี้คุณภาพ ได้แก่ 1) มาตรฐานของกลไกหรือกระบวนการจัดการเรียนการสอน 2) ระดับผลสัมฤทธิ์การเรียนรู้ และ 3) การจ้างงานบัณฑิตที่สำเร็จการศึกษา

6. การจัดการและควบคุมคุณภาพสถาบันการศึกษาจะต้องมีระบบจัดการและระบบการควบคุมคุณภาพการศึกษา เพื่อให้จัดการศึกษาของสถาบันตรงตามจุดประสงค์ของสถาบันได้มาตรฐานเป็นที่ยอมรับของสังคม และมีความคุ้มค่าของเงินลงทุน สำหรับตัวบ่งชี้คุณภาพของระบบการจัดการและควบคุมคุณภาพ ได้แก่ 1) มีแผนการดำเนินงานระดับสถาบัน คณะและภาควิชา 2) วางแผนโดยอาศัยมุมมองแนวความคิดทั้งจากผู้บริหารและอาจารย์ 3) โปรแกรมการศึกษาตรงตามวัตถุประสงค์ 4) อาจารย์ได้ตระหนักถึงความสำคัญของแผน 5) ผู้บริหารมีมุมมองเชิงอนาคตที่ตรงกับความจริง 6) บุคลากรของสถาบันบรรลุซึ่งความต้องการ 7) ผู้บริหารระดับสูงเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ 8) อาจารย์ได้รับการระงานที่เหมาะสม 9) อาจารย์มีสัมพันธภาพที่ดีต่อกัน 10) อาจารย์ได้พบปะสังสรรค์กันเป็นระยะๆ และ 11) ช่องทางการติดต่อสื่อสารมีความชัดเจน และสะดวกรวดเร็ว

7. นิสิตนักศึกษา นิสิตนักศึกษาจัดเป็นปัจจัยตัวป้อนที่มีผลต่อสัมฤทธิ์ผลการเรียนและคุณภาพของบัณฑิต สำหรับปัจจัยที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับสัมฤทธิ์ผลการเรียนของนิสิตนักศึกษาซึ่งเป็นดัชนีชี้วัดคุณภาพของบัณฑิตพยาบาล ประกอบด้วย 1) ปัจจัยส่วนบุคคล ได้แก่ สัมพันธภาพระหว่างอาจารย์กับนิสิตนักศึกษา สัมพันธภาพภายในครอบครัว สภาพทางด้านเศรษฐกิจ

ของครอบครัวและความเป็นผู้ใหญ่ 2) ปัจจัยของโปรแกรมการศึกษา ได้แก่ ลำดับทางเลือก ตารางเวลา เรียน เนื้อหาหลักสูตรรายงานและกิจกรรมที่ได้รับมอบหมาย ความยากง่ายและความท้าทายของหลักสูตร และ 3) ปัจจัยด้านสถาบัน ได้แก่ ประเภทของสถาบัน ตำแหน่งที่ตั้งทางภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมของอาคารสิ่งเอื้ออำนวยความสะดวก และบริเวณเพื่อการสนทนาการ

โอลิวา และแอสปินเวลล์ (Oliva; & Aspinwell. 1996: 12-20) ได้ศึกษา งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพการศึกษา และประมวลสรุปเป็นมิติคุณภาพการจัดการศึกษา 6 มิติ และดัชนีบ่งชี้คุณภาพการจัดการศึกษา 31 ดัชนี ดังนี้

1. มิติที่เน้นสิ่งที่สัมผัสได้ (Tangible dimension) ซึ่งเป็นคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับวัสดุอุปกรณ์และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษา ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี ได้แก่ 1) ความเพียงพอของวัสดุอุปกรณ์และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษา 2) ความทันสมัยของวัสดุอุปกรณ์และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษา 4) วัสดุอุปกรณ์และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษาร้าความสนใจในการใช้ และ 5) วัสดุอุปกรณ์และสิ่งเอื้ออำนวยต่อการศึกษาสะดวกต่อการใช้

2. มิติที่เน้นคุณภาพของอาจารย์ (Competence dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี ได้แก่ 1) จำนวนอาจารย์มีเพียงพอ 2) อาจารย์มีความรู้ด้านทฤษฎีเป็นอย่างดีเยี่ยม 3) อาจารย์มีประสบการณ์ด้านการปฏิบัติอย่างดีเยี่ยม 4) อาจารย์มีความรู้ที่ทันสมัย และ 5) อาจารย์มีความเชี่ยวชาญในการสอนและการติดต่อสื่อสาร

3. มิติที่เน้นเจตคติของอาจารย์ (Attitude dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 5 ดัชนี ได้แก่ 1) เข้าใจความต้องการของนิสิต 2) มีความเต็มใจในการช่วยเหลือนิสิต 3) เอื้ออำนวยความสะดวกและจัดเวลาให้นิสิต สำหรับให้คำแนะนำปรึกษา 4) ให้ความใส่ใจนิสิตแต่ละบุคคล และ 5) มีอารมณ์มั่นคง สุขภาพ

4. มิติที่เน้นเนื้อหา (Content dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี ได้แก่ 1) รายวิชาในหลักสูตรสอดคล้องกับการผลิตบัณฑิตของสาขาวิชาชีพ 2) หลักสูตรมีความยืดหยุ่น 3) คุ่มค่าการลงทุนในการศึกษา 4) พัฒนาให้ผู้เรียนมีทักษะการติดต่อสื่อสารและการทำงานเป็นทีม 5) พัฒนาผู้เรียนให้มีทักษะด้านคอมพิวเตอร์ และ 6) บรรจุรายวิชาที่เป็นพื้นฐานความรู้ทั่วไปได้

5. มิติที่เน้นการถ่ายทอดความรู้ (Delivery dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 6 ดัชนี ได้แก่ 1) อาจารย์ที่น่าเสนอ อธิบายและบรรยายได้ชัดเจน เข้าใจง่าย 2) เนื้อหาที่สอนเรียงตามลำดับความยากง่ายและความซับซ้อนของเนื้อหา ควบคุมเวลาสอนได้ดี 3) ภาษาที่ใช้มีความคงเส้นคงวา 4) ประเมินผลด้วยความยุติธรรม 5) วิธีการสอนกระตุ้นร้าความสนใจ และ 6) ให้ผู้เรียนประเมินผลการสอน

6. มิติที่เน้นความน่าเชื่อถือ (Reliability dimension) ประกอบด้วย ดัชนีบ่งชี้คุณภาพ 4 ดัชนี ได้แก่ 1) องค์ความรู้ที่ถ่ายทอดให้ชนิดตรงตามหลักทฤษฎี 2) เนื้อหาที่ใช้สอนตรงตามความต้องการของผู้เรียน 3) เนื้อหาที่ใช้สอนตรงตามจุดมุ่งหมายของรายวิชา และ 4) ความรู้และประสบการณ์ที่ให้กับผู้เรียนสามารถนำไปใช้แก้ปัญหาในสภาพจริง

โจเซฟ และจูเซฟ (Joseph & Juseph. 1997: 15-21) ได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับ ดัชนีบ่งชี้คุณภาพการศึกษา และเสนอผลการวิจัย ดังนี้ องค์ประกอบของคุณภาพการศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ เรียงลำดับความสำคัญ ดังนี้

1. ชื่อเสียงทางด้านวิชาการ (Academic reputation) ดัชนีบ่งชี้ความมีคุณภาพ ได้แก่ 1) ระดับความมีชื่อเสียง 2) ความเป็นเลิศของผู้สอน และ 3) ความเป็นเลิศของสิ่งอำนวยความสะดวกด้านวิชาการ

2. โอกาสของอาชีพ (Career opportunities) ดัชนีบ่งชี้ความมีคุณภาพ ได้แก่ 1) การถ่ายทอดการเข้างาน และ 2) ความเป็นเลิศของข้อมูลข่าวสารเกี่ยวกับโอกาสของอาชีพ

3. โปรแกรมการศึกษา (Program issues) ดัชนีบ่งชี้ความมีคุณภาพ ได้แก่ 1) ความหลากหลายของวิชาเลือก 2) ความยืดหยุ่นในการโอนย้ายสาขาวิชา 3) ความหลากหลายของสาขาวิชา และ 4) ความยืดหยุ่นในคุณสมบัติของผู้เข้าเรียนแต่ละสาขา

4. ค่าใช้จ่ายและเวลา (Cost/Time) ดัชนีบ่งชี้ความมีคุณภาพ ได้แก่ 1) ค่าใช้จ่ายในการศึกษาสมเหตุสมผล 2) ค่าใช้จ่ายด้านที่พัก สิ่งอำนวยความสะดวกและบริการมีความเหมาะสม และ 3) ระยะเวลาของหลักสูตรเหมาะสม

5. ลักษณะทางกายภาพ (Physical aspects) ดัชนีบ่งชี้ความมีคุณภาพ ได้แก่ 1) ความเป็นเลิศด้านที่พัก 2) ความเป็นเลิศด้านสิ่งอำนวยความสะดวกด้านกีฬาและสันทนาการ และ 3) ความเป็นเลิศของบริเวณ สนามของสถาบัน

6. ที่ตั้งของสถาบัน (Location) ดัชนีบ่งชี้ความมีคุณภาพ ได้แก่ 1) แหล่งที่ตั้งของสถาบัน และ 2) ระบบคมนาคม

7. อื่นๆ ได้แก่ อิทธิพลของครอบครัว และกลุ่มเพื่อน อิทธิพลคำพูดที่มาจากบุคคลทั่วไป

นิวไบ (Newby. 1998: 89) ได้ศึกษาเรื่อง การบริหารคุณภาพทั้งองค์การในโรงเรียนประถมศึกษา จุดมุ่งหมายของการศึกษาเพื่อที่จะรวบรวมข้อมูลของการวิเคราะห์เปรียบเทียบคุณภาพของโรงเรียนประถมศึกษา ที่ใช้ระบบการบริหารคุณภาพทั้งองค์การ และโรงเรียนที่ไม่ใช้ โดยสำรวจจากโรงเรียนที่ใช้ จำนวน 4 โรงเรียน และโรงเรียนที่ไม่ใช้ จำนวน 4 โรงเรียน ผลการศึกษาพบว่า บุคลากรในโรงเรียนทั้งสองประเภทมีความรับผิดชอบต่องานในหน้าที่แตกต่างกัน โรงเรียนที่ใช้ระบบ

การบริหารคุณภาพทั้งองค์การ (TQM) จะบริหารงานตามความต้องการ ความพอใจของผู้ปกครอง ชุมชน และนักเรียน บุคลากรทุกฝ่ายมีความร่วมมือกันจึงทำให้โรงเรียนมีประสิทธิภาพ

ชอย (Choi. 2000: Abstract) ได้ทำการศึกษา จำแนกปัจจัยที่มีผลกระทบต่อ การนำ การบริหารจัดการความรู้ไปใช้แล้วบรรลุผลการดำเนินงาน 11 ประการ คือ การฝึกทักษะบุคลากร (Employee training) การมีส่วนร่วมของบุคลากร (Employee involvement) การทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้อำนาจแก่บุคลากร (Employee empowerment) ผู้บริหารระดับสูงและพันธกิจ (Top-Management leadership and commitment) ข้อจำกัดองค์การ (Organizational constrains) โครงสร้างพื้นฐานระบบสารสนเทศ (Information systems infrastructure) การวัดการดำเนินการ (Performance measurement) บรรยากาศเสมอภาค (Egalitarian climate) การเทียบวัด (Bemchmarking) และโครงสร้างความรู้ (Knowledge structure)

เอกเนอร์ (Egnor. 2001: Abstract) ศึกษาเกี่ยวกับ การบริหารกิจการของมหาวิทยาลัย เอกชนก่อนและหลังการปฏิรูปสภามหาวิทยาลัยในปี ค.ศ. 1998 พบว่า ปัญหาสำคัญที่เป็นวิกฤติของ อุดมศึกษาในญี่ปุ่น คือ การขาดความสามารถในการตอบสนองต่อความเปลี่ยนแปลง ซึ่งการปฏิรูปในปี ค.ศ. 1998 ให้ความสำคัญกับการเพิ่มความเป็นอิสระ (Autonomy) ของมหาวิทยาลัย และลดการ ควบคุมจากกระทรวงศึกษาธิการ

เบน (Bain. 2001: Abstract) ได้ศึกษา ความเป็นอิสระของมหาวิทยาลัยในรัสเซีย ภายหลังจากใช้นโยบายพีโรสโตรอิกา (Perestroika) โดยศึกษาหลักการของความเป็นอิสระภายใต้ สภาพการณ์ 3 ประการ ได้แก่ การกระจายอำนาจจากส่วนกลางสู่ท้องถิ่น การเปลี่ยนไปสู่ระบบ เศรษฐกิจแบบการตลาด (Market Economy) และความเข้มงวดของรัฐ การศึกษาครั้งนี้ให้ข้อสรุป สำคัญว่า ความเป็นอิสระเป็นเสมือนทรัพยากรที่มีค่าของสถาบันอุดมศึกษาในการตอบสนองต่อการ เปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นอย่างสุดขีด (Extreme Change)

ฮอยเทช (Hoitash. 2002: Abstract) ได้ศึกษา การพัฒนาและแผนการประกันคุณภาพ เครื่องมือสำหรับองค์การในการจัดการ พบว่า ทางเลือกในการเข้าถึงเพื่อตรวจสอบและประมวลผลการ พัฒนาแผนการประกันคุณภาพในองค์การ ในการจัดการซึ่งต้องอาศัยกลุ่มผู้ใหญ่นำการพัฒนาข้อต่อ โดยให้การประเมินที่เจาะจง ดังนี้

1. ประมวลผลการพัฒนาและแผนงานที่เน้นการมีส่วนร่วม
2. ผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพตามแผนงานคุณภาพเพิ่มขึ้น
3. ขอบเขตเพื่อการประเมินโปรแกรมประมวลผล

จากการศึกษาพบว่า การวางแผนโปรแกรมตรงประเด็น และมีมาตรฐานการประเมิน สำหรับการปฏิบัติงาน มีเครื่องมือ มีระเบียบแบบแผน และมีผลลัพธ์ของการประกันคุณภาพตามแผน

คุณภาพ คือ รายงานและประโยชน์ของการประเมินโปรแกรมการจัดการให้เข้าถึงระเบียบ คือ การตรวจสอบ ด้านความสัมพันธ์ เพื่อมาตรฐานการประเมินโปรแกรมพัฒนาโดยความร่วมมือของคณะกรรมการมาตรฐาน สำหรับการประเมินการศึกษาในอนาคต ต้องได้รับการสนับสนุนในการเตรียมจากผู้จัดการ

ดีเทอร์ต ซโลเดอร์ และคูเต็ค (Detert; Schroeder; & Cudeck. 2002: 850-863) ได้ทำการศึกษาเรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์กรต่อการพัฒนาองค์กรในแนวการจัดการคุณภาพ (Total Quality Management: TQM) ได้ผลการศึกษา คือ วัฒนธรรมองค์กรที่มีความสัมพันธ์ต่อการพัฒนาองค์กรทั้งสิ้น 8 มิติ ได้แก่ 1) การใช้ข้อมูลและเหตุผลในการตัดสินใจขององค์กร 2) ระยะเวลาหวังผลจากการดำเนินงาน 3) แรงจูงใจในการทำงาน 4) องค์กรแบบอนุรักษ์นิยม 5) เป้าหมายในการวัดผลการทำงาน 6) ลักษณะการทำงานเป็นเอกเทศหรือร่วมมือกัน 7) ความรับผิดชอบและการควบคุม และ 8) เน้นการดำเนินงานจากปัจจัยภายนอกหรือภายใน

#### ภาวะผู้นำ

โบลแมน และดีล (Bolman; & Deal. 1990: Abstract) ได้ศึกษา ลักษณะภาวะผู้นำของผู้บริหาร 3 กลุ่ม โดยกลุ่มแรกเป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้บริหารการศึกษาระดับสูงจากวิทยาลัยทั่วประเทศสหรัฐอเมริกา กลุ่มที่ 2 เป็นกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารจากรัฐฟลอริดา กลุ่มที่ 3 เป็นกลุ่มผู้บริหารจากประเทศสิงคโปร์ ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารทั้งสามกลุ่มใช้ลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบทฤษฎากรรมมนุษย์ และลักษณะภาวะผู้นำตามกรอบการเมืองที่แตกต่างกันอย่างชัดเจน นอกจากนี้พบว่าผู้บริหารเหล่านี้ใช้ลักษณะภาวะผู้นำในการบริหารไม่เกิน 2 ลักษณะ มีเพียงร้อยละ 5 เท่านั้นที่ใช้ลักษณะภาวะผู้นำ 4 ลักษณะ และยังพบว่า บริบทของการบริหารงานที่แตกต่างกันทำให้เกิดการใช้ภาวะผู้นำที่แตกต่างกันอีกด้วย

ดไวร์ (Dvir. 1998: Abstract) ได้ศึกษาทดลองเรื่อง ผลกระทบการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต่อการพัฒนาผู้ตามและผลการปฏิบัติงานในกองทหารราบ (Infantry Regiments) ในกองทัพของอิสราเอล (Israel Defense Forces-IDF) วัตถุประสงค์ของการศึกษาเพื่อทดสอบผลกระทบเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้จากการฝึกอบรมอย่างเป็นทางการต่อการพัฒนาผู้ตาม และผลการปฏิบัติงาน ผลกระทบเชิงสาเหตุของผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการทดสอบโดยวัดจากการพัฒนาส่วนบุคคลของผู้ตาม และการพัฒนาเจตคติต่อผู้นำ ตัวแปรการพัฒนาส่วนบุคคลของผู้ตาม วัดจากความต้องการบรรลุสัจการแห่งตน (Self Actualization) ค่านิยมด้านจริยธรรม ความพยายามที่เพิ่มขึ้น การปรับตัวกับลักษณะกลุ่มนิยม (Collectivistic Orientation) การวิเคราะห์หรืออย่างเป็นอิสระ (Critical-Independent) ข้อตกลงที่มีประสิทธิภาพในงาน และการรับรู้ความสามารถของตนเอง (Self-Efficacy) ตัวแปรการพัฒนาเจตคติที่มีต่อผู้นำจากความพึงพอใจต่อผู้นำ การรับรู้ประสิทธิภาพของ

ผู้นำ และการรับรู้ความคล้ายคลึงกับผู้นำ รูปแบบการทดลองมีกลุ่มทดลองและกลุ่มควบคุม เป็นรูปแบบการทดลองภาคสนามระยะยาว (Longitudinal True Field Experimental Design) ผู้เข้าร่วมในกลุ่มทดลองจะเข้าโปรแกรมการฝึกอบรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง ขณะที่กลุ่มควบคุมเข้าร่วมโปรแกรมการฝึกอบรมตามปกติที่จัดโดย IDF โปรแกรมฝึกอบรมในการทดลองนี้สร้างขึ้นโดยเฉพาะเพื่อการวิจัยครั้งนี้ ตัวแปรบางตัวถูกวัดทั้งก่อนและหลังการทดลอง บางตัววัดเฉพาะหลังการทดลอง หลักสูตรการสอนหลัก ประกอบด้วย 1) ให้นักเรียนนายทหารเรียนรู้โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ 2) นักเรียนนายทหารแต่ละคนจะทำแผนปฏิบัติ (Action Plan) ของแต่ละบุคคลในการพัฒนาภาวะผู้นำของพวกเขา แผนนี้จะมีการปรับปรุงตลอดการสัมมนา และใช้สำหรับเป็นพื้นฐานในการติดตามผล และ 3) นักเรียนนายทหารจะเรียนรู้โดยใช้เทคนิคการคิดพิจารณาไตร่ตรอง (Reflection)

ศูนย์การเรียนรู้จากกลุ่มเพื่อนเป็นเครื่องมือในการพัฒนาบุคคล การทดลองสร้างขึ้นเป็น 2 ระยะ คือ ระยะที่ 1 ทำให้หลักสูตรพนักงานทหารราบ ระยะนี้ถูกออกแบบให้เกิดผลทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนนายทหาร โดยผ่านโปรแกรมฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ระยะเวลา 3 วัน ก่อนที่จะเป็นพนักงาน ระยะที่ 2 มีวัตถุประสงค์เพื่อทดสอบผลกระทบของผู้นำ ซึ่งได้รับการฝึกอบรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระยะที่ 1 ในด้านการพัฒนาเจตคติของผู้ตามและผลการปฏิบัติงาน ระยะนี้ปฏิบัติในการฝึกอบรมพื้นฐานของทหารเป็นช่วงเวลา 4 เดือน ทั้งกองทหารราบประมาณ 35% ของนักเรียนนายทหาร ผู้ซึ่งผ่านระยะที่ 1 ได้รับมอบหมายงานในหน้าที่หมวดทหาร (Platoon Commanders) ซึ่งจะได้รับทั้งการฝึกอบรมแบบเปลี่ยนสภาพ และเป็นกลุ่มควบคุม จำนวน 54 คน ผลการศึกษาพบว่า ผู้นำในกลุ่มทดลองมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำในกลุ่มควบคุม โดยเฉพาะในการประเมินตนเอง และที่ประเมินโดยผู้ใต้บังคับบัญชาโดยตรงของพวกเขา แสดงว่าการจัดกระทำได้เพิ่มภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และพบว่าผู้นำในกลุ่มทดลองได้เรียนรู้เกี่ยวกับทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้นำในกลุ่มควบคุม และยังพบอีกว่าผู้นำในกลุ่มทดลองมีผลกระทบทางบวกต่อผู้ตามโดยตรงในการพัฒนาบุคลิกภาพ และผลการปฏิบัติงานมากกว่าในกลุ่มควบคุม

ดันแคน (Duncan. 2000: Online) ได้ศึกษา การพัฒนาเชิงทักษะชีวิตแบบภาวะผู้นำเยาวชนที่มีส่วนร่วมกับค่ายฝึกอบรม 4-เอช (4-H = The Head, Heart, Hands, and Health) ของรัฐเวอร์จิเนียตะวันตก โดยมีวัตถุประสงค์ในการศึกษา คือ ต้องการศึกษาคือความสัมพันธ์ที่มีอยู่ระหว่างการพัฒนาเชิงทักษะชีวิตแบบภาวะผู้นำเยาวชนกับการมีส่วนร่วมในการเข้าค่าย 4-เอช สมาชิกที่เข้าร่วมในค่าย 4-เอช ช่วงปี ค.ศ. 1998-1999 มีอายุอยู่ระหว่าง 13-15 ปี และได้ถามพวกเขาเกี่ยวกับการร่วมเข้าค่ายฝึกอบรม 4-เอช ที่มีต่อการพัฒนาทักษะชีวิตแบบภาวะผู้นำเยาวชนที่สัมพันธ์กับประสบการณ์ในการ ผลของการศึกษาจะนำไปใช้ประโยชน์ในการเตรียมเพื่อการให้บริการคำแนะนำต่อบุคคลในการ

จัดทำแผนและประเมินการทำค่าย 4-เอช อีกทั้งจะนำผลการศึกษาคั้งนี้ไปพัฒนาโปรแกรมการฝึกอบรม เพื่อทำให้การพัฒนาการฝึกอบรมในด้านวัตถุประสงค์ที่มีขอบเขตมากขึ้นต่อการพัฒนาภาวะผู้นำ ผลสรุปจากการทบทวนเอกสารของงานวิจัยฉบับนี้ คือ ทักษะชีวิตและการฝึกอบรมเชิงทดลองมีส่วนในการเตรียมพื้นฐานสำหรับการบรรลุเป้าหมายในการพัฒนาผู้เข้ารับการอบรมในค่าย ทักษะชีวิตในที่นี้คือความต้องการที่จะเอาตัวรอดสามารถอยู่กับผู้อื่น และประสบความสำเร็จในการอยู่ร่วมกับผู้อื่น แม้จะมีสถานการณ์ที่หลากหลาย การฝึกอบรมทักษะชีวิตแบบนี้ช่วยให้เกิดทักษะการพัฒนาตนเอง และช่วยให้เกิดความมั่นใจที่จะไปสู่ความสำเร็จในชีวิตอนาคต โปรแกรม 4-เอช ได้เน้นถึงทักษะการเรียนรู้ตลอดชีวิตที่พัฒนาศักยภาพของเยาวชน ประสบการณ์การพัฒนาภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับความร่วมมือของทุกคน โปรแกรมการเข้าค่าย 4-เอช ต้องการให้เยาวชนได้เรียนรู้ และฝึกปฏิบัติตนเองต่อรูปแบบภาวะผู้นำส่วนบุคคล โดยมีกิจกรรมของค่ายที่หลากหลายมาเป็นเครื่องช่วยให้เยาวชนแสดงบทบาทภาวะผู้นำอย่างที่เป็น

แมกเนล (Macneil, 2000: Abstract) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำของผู้ร่วมทำงานระหว่างเยาวชนกับผู้ใหญ่: ยุทธศาสตร์สำหรับการส่งเสริมให้มีความสามารถและพลังอำนาจ พบว่า ภาวะผู้นำของผู้ร่วมทำงานมีองค์ประกอบที่สำคัญ คือ ตำแหน่งงานและการกล้าตัดสินใจ ซึ่งมีการตอบสนองต่อประสิทธิผลในการร่วมในสังคมต่ออนาคต การทำงานร่วมกันต้องการภาวะผู้นำที่ประกอบด้วย 2 ส่วน คือ ด้านความสามารถ ได้แก่ ทักษะ พรสวรรค์ ความรู้ และมโนทัศน์ส่วนตัว ด้านพลังอำนาจ ได้แก่ ความสามารถในการตัดสินใจ การสร้างแรงจูงใจ และอำนาจในการออกความคิดเห็น งานวิจัยนี้พบว่าเยาวชนโดยพื้นฐานจะเรียนรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำมากกว่าที่จะเรียนรู้เพื่อที่จะเป็นผู้นำ

เดอ เลออน และเจฟเฟอรี (De Leon; & Jeffrey, 2000: Abstract) ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนาภาวะผู้นำในคนทำงานวัยหนุ่ม เยาวชนที่สำเร็จการฝึกอบรมการแพร่ธรรม และนักเรียนในโรงเรียน เทดส์ (TEDS = Trinity Evangelical Divinity School) ของรัฐฟลอริดา งานวิจัยนี้ได้ศึกษาองค์ประกอบที่มีส่วนสำคัญต่อประสบการณ์ การพัฒนาเยาวชนในสนามแพร่ธรรม ในโรงเรียนเทดส์ ในด้านกระบวนการพัฒนานักเรียน และเยาวชนวัยหนุ่ม ให้มีความเป็นผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลง (Transformational Leaders) จากการศึกษาพบว่า สิ่งที่ช่วยให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในตัวเยาวชนลาตินอเมริกัน เพื่อให้ปฏิบัติงานในสนามแพร่ธรรมได้ดีคือ เอกลักษณะส่วนตัวตามแบบที่เขาเป็นโดยการสร้างแรงจูงใจในการเปลี่ยนแปลงสู่เป้าหมายใหม่ๆ ที่น่าสนใจโดยมองเห็นถึงคุณค่าและวัตถุประสงค์ในการเปลี่ยนแปลง เพื่อสามารถให้เหตุผลและสรุปองค์ประกอบที่จำเป็นระหว่างพวกเขา กับองค์การศาสนาคริสต์ ลาตินอเมริกา งานวิจัยนี้จึงเป็นการพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวชนในสนามแห่งการแพร่ธรรม

เอาท์คาลท์ (Outcalt. 2001: 178) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำที่เหมาะสมกับสหัสวรรษที่ 3 โดยใช้โปรแกรมผู้นำของบรูอัน (Bruin) แห่งมหาวิทยาลัย UCLA เป็นกรณีศึกษา การวิจัยครั้งนี้จะนำการประยุกต์รูปแบบภาวะผู้นำที่ไม่ได้มาจากลำดับชั้นตำแหน่งให้เป็นหัวหน้า โดยจะทำการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำที่เน้นการพัฒนา นักศึกษาในประเด็นของสติปัญญา และการพัฒนาสังคมของนักศึกษา บนฐานคิดของโคมิเวส และคณะ (Komives; et al. 1998) ที่ให้รูปแบบเชิงเหตุผล และรูปแบบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม (SCM) โดยมีเชอร์เรย์ และอิสการ์ (Cherrey; & Isgar. 1998) ที่นำเสนอโปรแกรมภาวะผู้นำนักเรียนที่ประกอบไปด้วยหัวข้อ การทำความเข้าใจ ความซับซ้อน และความหลากหลายของระบบความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่ม การเรียนรู้และการแสดงออกในสิ่งที่เป็วิกฤตของสังคมเพื่อการปรับเปลี่ยน ความแตกต่างที่มีคุณค่า และการรู้จักทำงานร่วมกับผู้อื่น องค์ประกอบเหล่านี้เป็นมาตรฐานสำหรับการสร้างโปรแกรมเพื่อพัฒนาภาวะผู้นำเยาวชน โดยงานวิจัยนี้ได้ตั้งวัตถุประสงค์ของรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสังคม (SCM) ไว้ 3 ประการ คือ เพื่อนำความรู้ส่วนบุคคลให้แสดงออกมาในการมีส่วนร่วมในกิจกรรม เพื่อเสริมสร้างความสามารถในการพัฒนาภาวะผู้นำ ในมุมมองของการให้บริกรกลุ่ม และทำงานร่วมกับผู้อื่น และประการที่สามเพื่อเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปสู่สังคมที่ดีกว่า

ริคเคตส์ และรัลด์ (Ricketts; & Rudd. 2002: 1-3) ได้ทำการวิจัยเรื่อง โมเดล การศึกษาความเข้าใจภาวะผู้นำเพื่อการอบรมครู และการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเยาวชน ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์เบต้าในการทบทวนเอกสารการพัฒนาภาวะผู้นำของเยาวชน เชื่อมโยงกับการสร้างโมเดลทางความคิดของการสอน การฝึกอบรมและการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเยาวชน หลังการกล่าวอ้างถึงความต้องการในการศึกษาภาวะผู้นำ การขาดข้อมูลสารสนเทศด้านการพัฒนาภาวะผู้นำในตัวเยาวชน ในอาชีพและการศึกษาระดับเทคนิคศึกษา โมเดลถูกนำเสนอด้วยรายละเอียดในรูปแบบโครงสร้างการทำงานเชิงหลักสูตรสำหรับการสอนภาวะผู้นำให้นักเรียนทั้งหมด โมเดลนี้ประกอบด้วย 5 มิติ และ 3 สถานะของการพัฒนา 5 มิติ ของโมเดลทางความคิด คือ 1) ความรู้และข้อมูลสารสนเทศของภาวะผู้นำ 2) ทำที่ความปรารถนาและความต้องการพัฒนาภาวะผู้นำ 3) การตัดสินใจ การมีเหตุผล และการคิดเชิงวิกฤต 4) ทักษะการสื่อสารทางการพูดและการเขียน และ 5) ความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และภายในตนเอง ข้อเสนอแนะ 5 มิติ อยู่ในโมเดลเพื่อดำเนินการในสถานการณแรกของการพัฒนาหลักสูตรการสอนภาวะผู้นำในเยาวชน

ราล์ฟ (Ralph. 2002: Abstract) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา และระดับแรงจูงใจในการทำงาน จุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำของผู้บริหาร และภาวะผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารกับแรงจูงใจทางสังคมของครูระดับประถมศึกษา ผลการวิจัยพบว่า

1. มีความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในและแรงจูงใจภายนอก และพฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์และมิตรสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษา และอายุของครู และประสบการณ์ในการทำงาน และจำนวนนักเรียนในโรงเรียน
2. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายนอกเต็มรูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบมิตรสัมพันธ์
3. รูปแบบที่เหมาะสมที่สุดของแรงจูงใจภายในเต็มรูปแบบ คือ พฤติกรรมผู้นำแบบกิจสัมพันธ์

คิง (King. 2002: Abstract) ได้ศึกษา เพื่อค้นหาภาวะผู้นำแบบใดจะมีประสิทธิภาพสำหรับความสัมพันธ์ผลด้านคุณภาพ และองค์การแห่งการเรียนรู้ของเซนต์ (Senge) โดยใช้แบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (Multifactor Leadership Questionnaire: MLO) ผลการศึกษาสรุปได้ว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับการทำงานเป็นทีม (Teamwork) การให้ความสำคัญกับลูกค้า (Customer focus) ความมุ่งมั่นที่จะพัฒนาอย่างต่อเนื่อง และวินัยขององค์การแห่งการเรียนรู้ ในเรื่องของการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม (Shared Vision) และรูปแบบบริหารความคิด (Managing Mental Models) ส่วนภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนในด้านการบริหารงานแบบเสรีนิยม (Laissez-Faire: LF) การบริหารงานแบบวางเฉยเชิงรับ (Management-by-Exception Passive: MP) มีความสัมพันธ์เชิงลบกับในประเด็นดังกล่าวข้างต้น

สมิท (Smith. 2004: Abstract) ได้ศึกษา การบริหารจัดการความสัมพันธ์ในองค์การที่ทำธุรกิจขาย: การศึกษารูปแบบภาวะผู้นำและการกำหนดทิศทางด้านวัฒนธรรมของผู้จัดการฝ่ายขายและพนักงานขาย พบว่า ผู้จัดการฝ่ายขายจะมีความสัมพันธ์ที่ดีกับพนักงานขายได้อย่างไรท่ามกลางความเครียดในเรื่องต่างๆ เช่น ความหลากหลายในสถานที่ทำงาน การเปลี่ยนงาน การแข่งขัน ฯลฯ เพื่อให้องค์การอยู่รอดได้ เนื่องจากองค์การที่ทำธุรกิจขายต้องพึ่งพาพนักงานขายเหล่านี้ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายทางการค้า เช่น รายได้ ผลกำไร และส่วนแบ่งการตลาด รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถที่จะทำให้เกิดประสิทธิภาพ หรือผลการปฏิบัติงานของผู้นำ และบังเกิดประสิทธิผลโดยรวม ของกลุ่ม หรือองค์การ และความพึงพอใจของผู้ตาม

แรมเซย์ (Ramsey. 2007: 10-12) ได้ศึกษาเกี่ยวกับ ผู้นำทางธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ พบว่า มีบุคคลที่เป็นส่วนสำคัญในการพัฒนาโครงการซึ่งก็คือ ผู้จัดการและหัวหน้างาน โดยพวกเขาเหล่านี้ต้องมีคุณลักษณะที่สะท้อนถึงการมีเจตคติที่ดี หัวหน้างานต้องเป็นบุคคลแรกที่มีเจตคติที่ดีต่อองค์การ เนื่องจากพฤติกรรมกรรมการปฏิบัติงานจะดีหรือไม่นั้น มีสาเหตุจากท่าทีภายใน นั่นคือเจตคติที่มีต่อการทำงานหรือบุคคลในหน่วยงาน ฉะนั้นถ้าหัวหน้างานขาดเจตคติที่ดีจะไม่สามารถควบคุม สั่งการ หรือจูงใจให้ผู้อื่นทำงานไปสู่เป้าหมายของหน่วยงานได้ หัวหน้างานที่มีเจตคติที่ดีมักจะมีความคิด

สร้างสรรค์ มีความกระตือรือร้น ในการพัฒนาการทำงานของตนและผู้อื่นอยู่เสมอ อีกทั้งสามารถ  
ร่วมงานกับทุกคนในหน่วยงานได้เป็นอย่างดี

สรุปงานวิจัยในต่างประเทศที่ศึกษามานี้อาจกล่าวได้ว่า มีการศึกษาทั้งในด้านการ  
พัฒนาตัวบ่งชี้และด้านภาวะผู้นำ การศึกษาถึงโมเดลต่างๆ ในการเสริมสร้างภาวะผู้นำ ซึ่งในงานวิจัยมี  
ทั้งความสอดคล้องกับงานของผู้วิจัยและมีความแตกต่างกันในบางประเด็นที่น่าเสนอ อย่างไรก็ตาม  
ผู้วิจัยจะต้องศึกษาเพิ่มเติมในด้านการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำสู่อาเซียน ซึ่งจะเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพ  
ทางการศึกษา และความสำเร็จของบัณฑิตคณะพลศึกษา ที่จะก้าวเข้าสู่สังคมของการแข่งขันและ  
เตรียมพร้อมสำหรับประชาคมอาเซียน