

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ กองการศึกษา ศาสนา  
และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

นายวิชญะ น้อยมาลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

สำนักวิทยบริการฯ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม
ได้รับ.....
ปี พ.ศ. เดือน..... 266252
เลขทะเบียน..... ๑.
เลขเรียกหนังสือ..... 35๑.14 ๑3๒๒ ๒1

2565

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
พ.ศ. 2565

สงวนลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



ใบอนุญาตวิทยานิพนธ์  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบได้พิจารณาวิทยานิพนธ์ของ นายวิษุฒะ น้อยมาลา แล้ว  
เห็นสมควรรับเป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต  
สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

ประธานกรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยไธสง)

กรรมการ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ)

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

กรรมการ

กรรมการ

(รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์)

(รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ)

มหาวิทยาลัยอนุมัติให้รับวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตร  
ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต ของมหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

(รองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร)

คณบดีคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์

(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล วรคำ)

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

วันที่.....เดือน..... - 5 ก.ย. 2565

ชื่อเรื่อง : ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ผู้วิจัย : นายวิษณุ น้อยมาลา

ปริญญา : รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (รัฐประศาสนศาสตร์)  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

อาจารย์ที่ปรึกษา : รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์  
รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยูภาศ

ปีที่สำเร็จการศึกษา : 2565

### บทคัดย่อ

การศึกษาวิจัยครั้งนี้ มีวัตถุประสงค์ (1) เพื่อศึกษาความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (2) เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด และ (3) เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด กลุ่มตัวอย่าง คือ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพนักงาน องค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 309 คน โดยการใช้สูตรของทาโร ยามาเน่ เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบสอบถามมาตราส่วนประมาณค่า สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ได้แก่ ค่าร้อยละ ค่าเฉลี่ย ความถี่ ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน และการวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณ

ผลการวิจัย พบว่า (1) ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก (2) ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์การ อุดมการณ์และวิสัยทัศน์สามารถ ร่วมกันทำนาย ได้ร้อยละ 81.10 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 และ (3) ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนาและวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ควรเป็นผู้ที่ถ่ายทอดประสบการณ์และการทำงานให้แก่ ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาได้ ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ติดตามข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรมและพัฒนาการใช้เทคโนโลยี สมัยใหม่ ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง มีการสอนงานบุคลากร ตลอดจนจัดอบรมให้ความรู้

ข

เกี่ยวกับทักษะต่างๆ ควรเป็นตัวอย่างที่ดีในความถูกต้องและยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง  
เพื่อประโยชน์แก่ส่วนราชการและประชาชน

คำสำคัญ: คุณลักษณะที่พึงประสงค์, ผู้อำนวยการ, องค์การบริหารส่วนตำบล



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

---

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก

**Title** : Factors Affecting Desirable Characteristics of the Director of Education, Religion and Culture Division in the Subdistrict Administrative Organization

**Author** : Mr. Witchaya Noimala

**Degree** : Master of Public Administration (Public Administration)  
Rajabhat Maha SaraKham University

**Advisor** : Associate Professor Dr.Phakdee Phosing  
Associate Professor Dr.Yupaporn Yupas

**Year** : 2022

## ABSTRACT

The purposes of this study were (1) To study the opinions on factors affecting desirable characteristics of the Director of Education, Religion and Culture Division in the Sub-district Administrative Organization. Roi Et Province, (2) to study the factors affecting desirable characteristics of the Director of Education, Religion and Culture Division in the Subdistrict Administrative Organization, and (3) to study the recommendations on factors affecting desirable characteristics of the Director of the Education, Religion and Culture Division in the Sub-district Administrative Organization Roi Et Province. The sample consisted of 309 teachers of the Child Development Center and employees of the Sub-district Administrative Organization under the Education, Religion and Culture Division in Roi Et Province by using Taro Yamane's formula. The statistics used in the data analysis were percentage, mean, frequency, standard deviation. and multiple regression analysis

The results of research were as follow: (1) The level of opinion on factors affecting desirable characteristics of the Director of the Education, Religion and Culture Division in the Sub-district Administrative Organization. Roi Et Province, (2) Factors affecting desirable characteristics of the Director of the Education, Religion and Culture Division in the Sub-district Administrative Organization Roi Et Province, including motivation for achievement in work Continuous learning and development corporate culture ideology and vision can predict together 81.10% with statistical significance at the .05 level, and (3) Recommendations on factors affecting desirable characteristics of the Director of the Education, Religion and Culture Division in the Sub-district Administrative Organization Roi Et Province Should be a person who transfers experience and work to subordinates as well. can give advice when there is a problem There should be continuous development of the people themselves. Keep up to date with the latest news Learn about social, cultural changes and the development of modern technology. should create a working culture like brothers and sisters Have teaching personnel as

well as organizing trainings to provide knowledge on various skills It should be a good example of accuracy and based on the interests of the public. for the benefit of government agencies and people.

**Keywords:** Desirable Characteristics, Director, Subdistrict Administrative Organization



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ฉบับนี้ สำเร็จลุล่วงลงได้ด้วยความอนุเคราะห์จาก รองศาสตราจารย์ ดร.ภักดี โพธิ์สิงห์ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก รองศาสตราจารย์ ดร.ยุภาพร ยุภาศ อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม รองศาสตราจารย์ ดร.สุเทพ เมยโรสง ประธานสอบวิทยานิพนธ์ รองศาสตราจารย์ ดร.สัญญา เคนาภูมิ กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ และรองศาสตราจารย์ ดร.เสาวลักษณ์ โกศลกิตติอัมพร กรรมการสอบวิทยานิพนธ์ ที่ได้กรุณาให้คำแนะนำ ข้อคิดเห็น ผู้วิจัย ขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูง มา ณ โอกาสนี้

ขอขอบพระคุณ นายกองค้การบริหารส่วนตำบลในเขตพื้นที่ จังหวัดร้อยเอ็ด ที่กรุณาอำนวยความสะดวกในการเก็บข้อมูลการวิจัย และครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในจังหวัดร้อยเอ็ด ที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีในการตอบแบบสอบถามการวิจัยในครั้งนี้

คุณค่าและประโยชน์จากวิทยานิพนธ์เล่มนี้ ผู้วิจัยขอมอบเป็นเครื่องบูชาพระคุณบิดา-มารดา ตลอดจนบูรพาจารย์และผู้มีพระคุณของผู้วิจัยทุกท่าน ที่เลี้ยงดู อบรมสั่งสอน ประสิทธิ์ประสาทวิชา และให้การศึกษแก่ผู้วิจัย ส่งผลให้ผู้วิจัยประสบผลสำเร็จทางการศึกษา หน้าที่การงาน และการดำเนินชีวิตในปัจจุบัน

นายวิษณุ น้อยมาลา

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญ

หัวเรื่อง	หน้า
บทคัดย่อ .....	ก
ABSTRACT .....	ค
กิตติกรรมประกาศ .....	จ
สารบัญ .....	ฉ
สารบัญตาราง .....	ช
สารบัญภาพ .....	ญ
บทที่ 1 บทนำ .....	1
1.1 ที่มาและความสำคัญของปัญหา .....	1
1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย .....	3
1.3 สมมติฐานการวิจัย .....	3
1.4 ขอบเขตการวิจัย .....	4
1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ .....	5
1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ .....	7
บทที่ 2 การทบทวนวรรณกรรม .....	8
2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ .....	8
2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ .....	13
2.3 บริบททั่วไป .....	55
2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง .....	66
2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย .....	75
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย .....	76
3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง .....	76
3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล .....	77
3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล .....	79
3.4 การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล .....	80
3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย .....	81
บทที่ 4 ผลการวิจัย .....	82
4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย .....	82
4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย .....	83
4.3 ผลการวิจัย .....	83
บทที่ 5 สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ .....	101
5.1 สรุป .....	101
5.2 อภิปรายผล .....	103
5.3 ข้อเสนอแนะ .....	107



หัวเรื่อง	หน้า
บรรณานุกรม .....	109
ภาคผนวก .....	120
ภาคผนวก ก แบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	121
ภาคผนวก ข ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	129
ภาคผนวก ค ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	132
การเผยแพร่ผลงานวิจัย .....	135
ประวัติการวิจัย .....	136



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## สารบัญญัตินี้

ตารางที่		หน้า
3.1	การสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย โดยใช้การแบ่งกลุ่มตามอัตราส่วน จำนวนประชากร .....	77
4.1	ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม .....	83
4.2	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	85
4.3	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ ในการทำงาน .....	86
4.4	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนา อย่างต่อเนื่อง .....	87
4.5	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร .....	88
4.6	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ .....	89
4.7	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน .....	90
4.8	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกอง การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านการบริหารจัดการ .....	91
4.9	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกอง การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านจริยธรรม .....	92
4.10	ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกอง การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านบุคลิกภาพ .....	93

ตารางที่	หน้า
4.11 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านภาวะผู้นำ .....	94
4.12 ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ด้านมนุษยสัมพันธ์ .....	95
4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร .....	97
4.14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด .....	98
4.15 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด .....	99
ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	130
ค.1 ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย .....	133



## สารบัญภาพ

ภาพที่

หน้า

2.1	กรอบแนวคิดการวิจัย .....	75
-----	--------------------------	----



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

# บทที่ 1

## บทนำ

### 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

“ข้าราชการทุกฝ่ายมีหน้าที่เหมือนกันที่จะต้องตั้งใจชวนช่วยปฏิบัติงานด้วยความฉลาดรอบคอบ ให้สำเร็จลุล่วงตรงตามเป้าหมายโดยไม่ชักช้าและที่จะต้องร่วมกับชาวไทยทุกคนในอันที่จะอุ้มชูรักษาความดีในชาติให้ยืนยงอยู่คู่กับผืนแผ่นดินไทย ยิ่งเป็นผู้ใหญ่มีตำแหน่งสำคัญ ยิ่งจะต้องปฏิบัติให้ดีให้หนักแน่นให้มีประสิทธิภาพสูงขึ้นผลงานที่สำเร็จขึ้นจากความร่วมมือและจากความบริสุทธิ์ใจจักได้แผ่ไพศาลไปตลอดทั่วทุกหนแห่งยังความสุขความเจริญที่แท้จริงให้บังเกิดขึ้นได้ตามที่ปรารถนาปรารถนา” พระบรมราโชวาทพระบาทสมเด็จพระบรมชนกาธิเบศร มหาภูมิพลอดุลยเดชมหาราช บรมนาถบพิตร (ผู้จัดการ, 2551) พระบรมราชาโชวาทและพระราชดำรัสที่อัญเชิญมานี้ได้สะท้อนให้เห็นถึงความสำคัญของงานราชการที่ข้าราชการทุกคนควรตระหนัก ดังนั้น การที่ประชาชนและประเทศชาติจะพัฒนาให้เจริญก้าวหน้าได้นั้น ส่วนหนึ่งเป็นผลมาจากการปฏิบัติงานของข้าราชการทุกภาคส่วนโดยใช้ความรู้ความสามารถและความตั้งใจในการทำงานอย่างเต็มความสามารถ

องค์การบริหารส่วนตำบล (อบต.) คือ หน่วยงานราชการที่มีข้าราชการส่วนท้องถิ่นเป็นผู้ปฏิบัติงานขับเคลื่อนนโยบายขององค์กรเพื่อประโยชน์ของประชาชนในพื้นที่ หน่วยการบริหารราชการส่วนท้องถิ่นมีฐานะเป็นนิติบุคคลและราชการส่วนท้องถิ่น จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 ซึ่งมีผลใช้บังคับตั้งแต่วันที่ 2 มีนาคม 2538 และมีฉบับแก้ไขเพิ่มเติมในเวลาต่อมาพระราชบัญญัติฉบับนี้ได้ส่งผลให้มีการกระจายอำนาจสู่องค์กรประชาชนในระดับตำบลอย่างมาก โดยได้ยกฐานะสภาตำบลซึ่งมีรายได้ตามเกณฑ์ คือ มีรายได้ไม่รวมเงินอุดหนุนในปีงบประมาณที่ล่วงมาติดต่อกัน 3 ปี เฉลี่ยไม่ต่ำกว่าปีละ 150,000 บาท ขึ้นเป็นองค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 7 กล่าวได้ว่าการจัดตั้งองค์การบริหารส่วนตำบลนี้เป็นผลผลิตหนึ่งของกระแสของสังคมที่ต้องการจะปฏิรูปการเมือง ดังนั้นองค์การบริหารส่วนตำบลจึงเป็นมิติหนึ่งของความพยายามในการปฏิรูปการเมืองโดยการกระจายอำนาจสู่ท้องถิ่น องค์การบริหารส่วนตำบลมีความสำคัญต่อท้องถิ่นเป็นอย่างมาก เพราะเป็นองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นที่มีขนาดเล็กที่สุดแต่ใกล้ชิดกับประชาชนมากที่สุด โดยเฉพาะประชาชนในพื้นที่ชนบท (โกวิท พวงงาม, 2555) อำนาจหน้าที่ขององค์การบริหารส่วนตำบลตามพระราชบัญญัติสภาตำบลและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และแก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 7 พ.ศ. 2562 มาตรา 67 ข้อ 5 ส่งเสริมการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การบริหารส่วนตำบลจึงได้จัดตั้งหน่วยงานภายในเพื่อดำเนินการตามอำนาจหน้าที่ดังกล่าว คือ กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยให้มีหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการศึกษา โดยศึกษา วิเคราะห์ วิจัย วางแผน การแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เพื่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึงการศึกษาวิเคราะห์ วิจัยหลักสูตร การสร้างและพัฒนาหลักสูตรของวิชาการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบของทางราชการ การวิเคราะห์ วิจัย และการพัฒนาหนังสือและแบบเรียน การวางแผน การศึกษา การจัดพิพิธภัณฑ์ทางการศึกษา จัดทำ

มาตรฐานสถานศึกษา ตลอดจนการให้หรือจัดบริการส่งเสริมการศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ทำความเห็นสรุปรายงาน และเสนอแนะเกี่ยวกับการศึกษาและส่งเสริมการวิจัยการศึกษา การวางแผนโครงการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูลและสถิติทางการศึกษา ติดตาม ประเมินผล ดำเนินการและแก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัยและเสนอแนะ การปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักการระเบียบปฏิบัติ ตลอดจนแนวทางพิจารณาเรื่องต่าง ๆ จัดทำแผน และระบบสารสนเทศ งานการเจ้าหน้าที่ งานการศึกษาปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานบริหาร โรงเรียน งานบริหารวิชาการ งานการศึกษานอกระบบและตามอัธยาศัย งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ ส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และปฏิบัติหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง โดยมีผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม เป็นผู้บังคับบัญชาพนักงานเทศบาล ลูกจ้าง และมีนักวิชาการศึกษาเป็นผู้ใต้บังคับบัญชาตามลำดับ และพนักงานจ้างของกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดี จะช่วยพัฒนาองค์การให้เจริญก้าวหน้า เป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีหลายด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหาร จัดการ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านภาวะผู้นำ 4) ด้านจริยธรรม 5) ด้านอื่น ๆ (ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, 2552)

การดำเนินงานดังกล่าวของกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มีผลโดยตรงกับประชาชน ในพื้นที่ ทั้งในด้านการศึกษาที่จะต้องดำเนินการเสริมสนับสนุนทุกระดับการศึกษา ไม่ว่าจะเป็นการศึกษา ในระบบการศึกษานอกระบบ การศึกษาตามอัธยาศัย เพื่อให้ประชาชนในพื้นที่มีความรู้ จัดฝึกอบรมอาชีพ เพื่อให้ประชาชนมีอาชีพ มีรายได้ ดูแลตนเองได้ ตลอดจนจัดทำวิจัยหลักสูตร สร้างและพัฒนาหลักสูตร ของวิชาการ วิเคราะห์ข้อมูลสถิติด้านการศึกษาต่าง ๆ เพื่อให้คุณภาพการศึกษาของตำบลมีการพัฒนา ต่อไป ด้านศาสนา จัดโครงการวันสำคัญทางศาสนา ตามบริบทของพื้นที่ เช่น จังหวัดร้อยเอ็ดมีวันสำคัญ ทางศาสนาหลายวันตามฮีต 12 เพื่อรักษาไว้ซึ่งจารีตประเพณีอันดีงามของคนในพื้นที่ที่มีการถือปฏิบัติ การ มาแต่โบราณ เป็นต้น ด้านวัฒนธรรม จัดโครงการส่งเสริม รักษา สืบสาน ประเพณีต่าง ๆ ของท้องถิ่น เช่น ประเพณีบุญบั้งไฟ ประเพณีบุญผะเหวด ประเพณีบุญคุณลาน เป็นต้น

ดังนั้นผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมจะต้องมีความรู้ ความสามารถ เนื่องจาก มีความสำคัญต่อการดำเนินงานเป็นอย่างยิ่งเพราะงานของกองฯ จะสำเร็จได้นั้นต้องมีผู้นำที่เก่งและดี แต่ในองค์การบริหารส่วนตำบลบางแห่งยังขาดผู้อำนวยการกอง การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม องค์การ จึงจำเป็นต้องมอบหมายงานในหน้าที่ของผู้อำนวยการกองฯ ให้นักวิชาการศึกษาเป็นผู้ดูแลส่งผล ใ้งานต่าง ๆ มีประสิทธิภาพไม่ด้อยเท่าที่ควร เนื่องจากนักวิชาการศึกษามีงานในหน้าที่ของตนอยู่แล้ว แต่เมื่อได้รับภาระงานของตำแหน่งผู้อำนวยการกองฯ ด้วยทำให้ภาระงานเพิ่มมากขึ้น จึงส่งผลกระทบต่อ ประสิทธิภาพการทำงานในหน้าที่ของตนเอง นอกจากนี้ยังมีการพูดคุยแลกเปลี่ยนในกลุ่มนักวิชาการ ศึกษาถึงคุณลักษณะของผู้อำนวยการกองฯ ที่แต่ละคนมีความต้องการที่แตกต่างกันไปตามบริบท ของหน่วยงานหรือของพื้นที่ ไม่ว่าจะเป็นคุณลักษณะในด้านวิชาการ ด้านสังคม ด้านการบริหาร หรือด้านอื่น ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการปฏิบัติงาน เนื่องจากองค์การบริหารส่วนตำบลแต่ละแห่งในประเทศไทยมีสภาพแวดล้อม สภาพวัฒนธรรม สภาพสังคม ที่แตกต่างกันออกไปในแต่ละพื้นที่ จึงทำให้เกิดวัฒนธรรม องค์การที่หลากหลาย วัฒนธรรมในองค์กรมีความสัมพันธ์ในระดับมากกับการปฏิบัติงานของพนักงาน (ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์, 2555)

ด้วยเหตุผลดังกล่าวข้างต้น การศึกษาเพื่อหาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จึงเป็นสิ่งที่สำคัญยิ่ง เพื่อประโยชน์การปฏิบัติงานราชการ

เป็นแบบแผนเพื่อให้ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษาได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของตำแหน่ง รวมถึงผู้ที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าวได้ทราบถึงบทบาทหน้าที่ที่ควรปฏิบัติ จึงได้จัดทำวิจัยนี้ขึ้น โดยมีการเก็บรวบรวมข้อมูลจากบุคคลที่มีส่วนเกี่ยวข้องกับ การปฏิบัติงานของผู้ผู้อำนวยการโดยตรง คือ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบลในฐานะผู้บังคับบัญชา ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในฐานะผู้ปฏิบัติงาน และนักวิชาการศึกษาในฐานะ ผู้ใต้บังคับบัญชา และในฐานะผู้ที่ได้รับมอบหมายงานในตำแหน่งผู้อำนวยการกองการศึกษา การวิจัย จะเน้นไปที่การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านการบริหารจัดการ ด้านบุคลิกภาพ ด้านภาวะผู้นำ ด้านจริยธรรม และด้านอื่น ๆ เพราะหากเราทราบถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการ กองการศึกษา แล้วจะทำให้การทำงานของผู้ที่ดำรงตำแหน่งนี้มีประสิทธิภาพมากขึ้น อีกทั้งยังเป็นประโยชน์ กับผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาอีกด้วย เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพการทำงานในทุกด้านและยังประโยชน์ แก่ประชาชนในพื้นที่และประเทศชาติ ต่อไป

## 1.2 วัตถุประสงค์การวิจัย

1.2.1 เพื่อศึกษาระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.2 เพื่อศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1.2.3 เพื่อศึกษาข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการ กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

## 1.3 สมมติฐานการวิจัย

1.3.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

1.3.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์กร อุดมการณ์และวิสัยทัศน์

## 1.4 ขอบเขตการวิจัย

### 1.4.1 ขอบเขตด้านพื้นที่

การวิจัยครั้งนี้ ศึกษาในหน่วยงานองค์การบริหารส่วนตำบล ในพื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด

### 1.4.1 ขอบเขตด้านเนื้อหา

1.4.1.1 ตัวแปรอิสระ คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ได้แก่

- 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน
- 2) การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
- 3) วัฒนธรรมองค์การ
- 4) อุทิศการณและวิสัยทัศน์

1.4.1.2 ตัวตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ (ธนสาร บัลลังก์ปัทมา, 2552)

- 1) ด้านการบริหารจัดการ
- 2) ด้านจริยธรรม
- 3) ด้านบุคลิกภาพ
- 4) ด้านภาวะผู้นำ
- 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์

### 1.4.3 ขอบเขตประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.4.3.1 ประชากรที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในจังหวัดร้อยเอ็ด 20 อำเภอ มีองค์การบริหารส่วนตำบลทั้งหมด 130 แห่ง มีศูนย์พัฒนาเด็กทั้งหมด 545 แห่ง มีจำนวนประชากร ดังนี้ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 1,090 คน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 260 คน รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 1,350 คน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563)

1.4.3.2 กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการศึกษาครั้งนี้ คือ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนที่ ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ตามแนวคิดของ (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 คน



## 1.5 นิยามศัพท์เฉพาะ

ในการศึกษาครั้งนี้ ผู้วิจัยได้นิยามศัพท์ ดังนี้

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง การแสดงออกพฤติกรรม หรือคุณสมบัติและลักษณะประจำตัวที่ดีของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในการบริหารงานต่าง ๆ ของสถานศึกษา เน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของนักเรียน มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการบริหารงานในรูปแบบใหม่ ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะด้านจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

1. คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีทักษะด้านการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก้าวหน้าทันเหตุการณ์ มีวิธีการบริหารอย่างฉลาด สร้างบรรยากาศของการทำงานที่ดี สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ฟังที่ดีสามารถพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขปัญหาให้บรรลุตามเป้าหมาย ได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

2. คุณลักษณะด้านจริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหลักของ ความดี ความถูกต้อง เป็นเครื่องกำหนดจริยธรรม เป็นการแสดงออกถึงจริยธรรม คุณธรรมที่งดงาม ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจเป็นพื้นฐานของตัวผู้บริหารที่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงขององค์กร

3. คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการมีคุณสมบัติ และคุณลักษณะเด่นของบุคคล ประกอบด้วย การมีกิริยาจาสุภาพอ่อนโยน เป็นผู้มีสุขภาพร่างกาย และจิตใจดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ เป็นคนละเอียดรอบคอบ มีเหตุผล ขยันอดทน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงาน รวมทั้งมีความเมตตากรุณา และความเสียสละ

4. คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงการมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้หาสิ่งใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การอยู่เสมอ ยอมรับร่วมมือหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์และสามารถสร้างแรงขับให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีความตระหนักรู้ในหน้าที่และเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์กรสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและอำนาจบารมีที่ได้จากตัวเองเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์กรได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

5. คุณลักษณะมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงาน และผู้อื่น ความสามารถในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การยอมรับ ยกย่อง ให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถครองใจคนให้ยอมรับ นับถือ ศรัทธา ยินดีให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ

ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ หมายถึง เหตุ องค์กรประกอบ หรือส่วนประกอบที่ส่งผล ทั้งทางตรงและทางอ้อมที่ทำให้ตัวผู้บริหารมีคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ได้แก่

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยการลงมือปฏิบัติอย่างมีสมาธิและตั้งมั่นในงานที่ทำ ทาย การวางแผนก่อนทำ ครอบคลุมและรอบคอบ และต้องใช้ปัญญาหรือองค์ความรู้ความสามารถ เพื่อจัดการกับงานและหรือ ปัญหาที่นั้น ๆ มีความต้องการผลตอบรับจากการกระทำ และมีวิธีการแก้ไขหากเกิดปัญหาจากการทำ สิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ รวมถึงการรักษามาตรฐานการทำงาน

2. การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง หมายถึง การที่ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรมได้รับการอบรม ฝึกฝน รวมถึงมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลทำให้เกิดการพัฒนา การเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ทุกสถานการณ์

3. วัฒนธรรมองค์กร หมายถึง การกระทำหรือการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานที่ กระทำมาโดยตลอดจนเป็นวิถีชีวิตหรือเป็นปกติ เกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ทั้งนี้ วัฒนธรรมองค์กรสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัย โดยขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรเป็นผู้กำหนด วัฒนธรรมโดยอ้อมผ่านการกระทำแบบสม่ำเสมอ

4. อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ หมายถึง แนวความคิด หลักการ การมองภาพอนาคต เพื่อวางแผนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความเชื่อมโยงกับความเชื่อ ภารกิจ และค่านิยม ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการ ปฏิบัติที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม หมายถึง ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในสังกัดองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

องค์การบริหารส่วนตำบล หมายถึง หน่วยงานที่จัดตั้งขึ้นตามพระราชบัญญัติสภาพัฒนาและ องค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 7 พ.ศ. 2562 ในจังหวัดร้อยเอ็ด ขนาดขององค์กร หมายถึง ขนาดขององค์การบริหารส่วนตำบล ในงานวิจัยนี้กำหนดตาม พระราชบัญญัติสภาพัฒนาและองค์การบริหารส่วนตำบล พ.ศ. 2537 และที่แก้ไขเพิ่มเติมถึงฉบับที่ 7 พ.ศ. 2562

กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม หรือ กองการศึกษาฯ หมายถึง หน่วยงานภายใน องค์การบริหารส่วนตำบล ที่มีหน้าที่เกี่ยวกับงานวิชาการศึกษา โดยศึกษา วิเคราะห์ วิจัย วางแผน การแนะแนวการศึกษาและอาชีพ เพื่อการจัดการศึกษาขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมถึง การศึกษาวิเคราะห์ วิจัยหลักสูตร การสร้างและพัฒนาหลักสูตรของวิชาการต่าง ๆ ในความรับผิดชอบ ของทางราชการ การวิเคราะห์ วิจัยและการพัฒนาหนังสือและแบบเรียน การวางแผนการศึกษา การ จัดพิพิธภัณฑ์ทางการศึกษา จัดทำมาตรฐานสถานศึกษา ตลอดจนการให้หรือจัดบริการส่งเสริม การศึกษาโดยใช้เทคโนโลยี ศึกษา วิเคราะห์ วิจัย ทำความเห็นสรุปรายงาน และเสนอแนะเกี่ยวกับ การศึกษาและส่งเสริมการวิจัยการศึกษา การวางแผนโครงการสำรวจเก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ ข้อมูลและสถิติทางการศึกษา ติดตาม ประเมินผล ดำเนินการและแก้ไขปัญหาขัดข้องต่าง ๆ ในการ ปฏิบัติงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์วิจัยและเสนอแนะการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงหลักการระเบียบปฏิบัติ

ตลอดจนแนวทางพิจารณาเรื่องต่าง ๆ จัดทำแผนและระบบสารสนเทศ งานการเจ้าหน้าที่ งานการศึกษา ปฐมวัยและการศึกษาขั้นพื้นฐาน งานบริหารโรงเรียน งานบริหารวิชาการ งานการศึกษานอกระบบ และตามอัธยาศัย งานฝึกและส่งเสริมอาชีพ ส่งเสริมศาสนา ศิลปะและวัฒนธรรม และปฏิบัติการกิจ อื่นที่เกี่ยวข้อง

## 1.6 ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1.6.1 ได้ทราบถึงปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่เป็นที่ยอมรับของผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชาในสังกัด และก่อให้เกิด ปฏิบัติงานหรือการบริหารงานที่มีประสิทธิภาพ และประสิทธิผลยิ่งขึ้น ในสังกัดองค์การบริหาร ส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1.6.2 สามารถนำผลการศึกษาไปใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานในการสร้างแบบวัดคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1.6.3 สามารถนำผลการศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกอง การศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มาเป็นข้อมูลสารสนเทศ เพื่อใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตนเอง ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม หรือเสนอต่อผู้บริหารระดับสูงเพื่อนำไปใช้เป็น เกณฑ์พิจารณาความดีความชอบในปฏิบัติงานหรือการบริหารงานกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

1.6.4 สามารถนำผลการวิจัยเผยแพร่แก่หน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อเป็นข้อมูลประกอบการ วางแผนพัฒนาคุณภาพผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

## บทที่ 2

### การทบทวนวรรณกรรม

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด มีดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์
2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์
3. บริบททั่วไป
4. งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง
5. กรอบแนวคิดการวิจัย

#### 2.1 แนวคิดเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์

##### 2.1.1 ความสำคัญและความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์

มีนักวิชาการได้ให้ความสำคัญและความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ ไว้ดังนี้

ราชบัณฑิตยสถาน (2542) กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง เครื่องหมายหรือ สิ่งที่ชี้ให้เห็น ความดี หรือลักษณะประจำตัว

วีระพงษ์ ศรีจันทร์ (2550) ได้กล่าวว่า คุณลักษณะ หมายถึง พฤติกรรมที่บ่งบอกความรู้สึกนึกคิด หรือลักษณะประจำตัว ประกอบด้วย 3 ประการใหญ่ ๆ ด้วยกัน คือ คุณสมบัติส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถ

บุญทริก บุตรราช (2551) ได้สรุปความหมายของคุณลักษณะไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง บุคลิกภาพ โลกทัศน์ และทัศนคติ พฤติกรรมที่แสดงออกที่ส่งผลต่อเพื่อนร่วมงานและความรับผิดชอบต่อสังคม

เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร (2552) กล่าวว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร หมายถึง ลักษณะเฉพาะที่ต้องการให้เกิดกับบุคคลใดบุคคลหนึ่งที่ปรารถนา ซึ่งลักษณะนี้ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ อาทิ ความสามารถทางสติปัญญา ความรู้สึกนึกคิด ทางจิตใจ อารมณ์ คุณธรรม หรือก่อให้เกิดคุณลักษณะด้านความสามารถในเชิงปฏิบัติการ

สมจิตร จันทร์เปา (2556) ได้สรุปความหมายของคุณลักษณะไว้ว่า คุณลักษณะ หมายถึง ลักษณะส่วนตัวหรือพฤติกรรมที่แสดงออกมาของบุคคลแต่ละบุคคล ที่บ่งบอกถึงลักษณะประจำตัวของบุคคลเหล่านั้นให้ปรากฏแก่ผู้อื่น

บุษบา คำานนท์ (2559) ได้สรุป คุณลักษณะที่พึงประสงค์ คือ บุคลิกภาพที่ดีที่ควรปลูกฝัง ให้เป็นลักษณะประจำตัวเป็นเครื่องหมายบ่งชี้ถึงความดีและพฤติกรรมที่บ่งบอกถึงความรู้สึกนึกคิด ประกอบด้วย คุณสมบัติส่วนตัว บุคลิกภาพ และความสามารถของแต่ละบุคคลที่แสดงออกมาสามารถ ทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมในด้านต่าง ๆ ที่ดีขึ้นให้เป็นที่ยอมรับแก่บุคคลอื่น ๆ

สรุปได้ว่า ความหมายของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ดังนี้ การแสดงออกพฤติกรรม หรือคุณสมบัติ และลักษณะประจำตัวที่ดีของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในการบริหารงานต่าง ๆ ของกองการศึกษาเน้นความรับผิดชอบไปสู่การแก้ปัญหาของศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก มีความสามารถทำงานร่วมกับผู้อื่น สามารถเปลี่ยนแปลงแนวความคิดในการบริหารงานในรูปแบบใหม่ ๆ ให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ให้สำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ใน 5 ด้าน ประกอบด้วย คุณลักษณะด้านการบริหารจัดการ คุณลักษณะด้านจริยธรรม คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ และคุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์

### 2.1.2 องค์ประกอบของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร

คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ตามแนวคิดต่าง ๆ คือ ตามแนวคิดของ (Ghiselli, Stogdill, Hoy and Miskel) ดังรายละเอียด ต่อไปนี้

1. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ (Ghiselli, 1971, pp. 39-94) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

1.1 ความสามารถในการสั่งการ (Supervisory Ability) หมายถึง ความสามารถที่จะชี้แนะหรือชี้แจงงานของคนอื่นและความสามารถที่จะจัดองค์การและบูรณาการกลุ่มกิจกรรมต่าง ๆ ที่จะช่วยส่งเสริมให้บรรลุจุดหมายของกลุ่มได้ง่ายขึ้น

1.2 ความรอบรู้งาน (Intelligence) หมายถึง ความสามารถที่จะตัดสินใจให้เหตุผลและความสามารถเกี่ยวกับความคิด นามธรรมและมโนภาพ ความสามารถจะเรียนรู้ หยั่งเห็น สังเคราะห์ และวิเคราะห์ได้

1.3 ความสามารถในการตัดสินใจ (Decisiveness) หมายถึง ความพร้อมที่จะตัดสินใจอย่างฉับพลันด้วยความเชื่อมั่น ไม่ลังเลในการตัดสินใจเพราะอาจทำให้ปัญหาเล็กน้อยกลายเป็นปัญหาใหญ่ในภายหลังได้

1.4 ความมั่นใจในตัวเอง (Self-Assurance) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลรับรู้ตนเองว่ามีประสิทธิภาพในการแก้ปัญหา การตัดสินใจถูกต้อง และเชื่อมั่นในตนเองว่ามีความสามารถพอที่จะต่อสู้กับปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้

1.5 ความต้องการความสำเร็จในอาชีพ (Need for Occupational Achievement) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาความรับผิดชอบและเกียรติศักดิ์เกี่ยวกับตำแหน่งที่สูงขึ้นกว่าที่เป็นอยู่ ความต้องการนี้เป็นความต้องการความสำเร็จในอาชีพนั่นเอง

1.6 ความต้องการความสำเร็จในชีวิต (Need for Self-Actualization) หมายถึง ขอบเขตที่บุคคลแสวงหาโอกาสที่จะใช้ปัญญาหรือความสามารถของตนให้เต็มที่อย่างอิสระในการทำกิจกรรมที่สำคัญโดยที่ความสำเร็จนั้นจะส่งผลถึงสังคมส่วนรวมด้วย

1.7 ความไม่ผูกติดกับตำแหน่ง (Low Need for Job Security) คุณลักษณะนี้หมายถึง การที่บุคคลทั้งหลายยึดถือเอาการทำงานเพื่อตำแหน่ง ทำการปกป้องงานและสถานภาพเป็นสำคัญ พยายามแสวงหาการมอบหมายงานที่ตนเองปลอดภัย พยายามหลีกเลี่ยงเรื่องที่ตนเองต้องถูกตรวจสอบ หรือถูกประเมินถือเอาสิ่งที่ตนคุ้นเคยเป็นของดี ส่วนสิ่งที่ไม่คุ้นเคยเป็นของเลวสำหรับคนที่ไม่ผูกติดกับตำแหน่งแล้วจะยึดถือเงื่อนไขดังกล่าวน้อยหรือไม่มีเลย

2. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ (Stogdill, 1974, p. 74) ได้สรุปผลการศึกษาค้นคว้าไว้ 6 ประการ ของภาวะผู้นำ โดยจำแนกองค์ประกอบหรือคุณสมบัตินี้ ภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

2.1 ความสามารถทางสติปัญญา เป็นความรอบรู้และความเฉลียวฉลาด มีไหวพริบ สามารถใช้ความคิดอย่างสมเหตุสมผล มีความสามารถทางด้านการเรียนรู้ การจดจำและการวินิจฉัย ตัดสินใจ ศึกษาและเข้าใจได้จากประสบการณ์ที่ผ่านมา ซึ่งความสามารถทางสติปัญญาของผู้บริหารนี้ ย่อมเป็นปัจจัยชี้ให้เห็นถึงพฤติกรรมอันเป็นคุณลักษณะของผู้บริหารที่จะแสดงออกมาให้บุคคลทั่วไป ได้ทราบถึงความสามารถทางสติปัญญา

2.2 ความเป็นผู้มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถที่ผู้บริหารทำให้เกิดผลในภาระงาน สามารถปฏิบัติงานให้เป็นไปตามกำหนดมาตรฐานการปฏิบัติและเกณฑ์อื่น ๆ ที่กำหนดไว้โดยใช้ทรัพยากร ได้แก่ คน วัสดุ เงิน เวลา อย่างดีที่สุดและประหยัดที่สุดในการปฏิบัติงานเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด

2.3 ความรับผิดชอบ หมายถึง การยอมรับผลทั้งที่ดีหรือไม่ดีในกิจการที่ตนได้ทำลงไป หรือที่อยู่ในความดูแลของตน เป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วย ความกล้าหาญ ทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัยเมื่อผิดพลาดต้องเต็มใจรับคำตำหนิและต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด

2.4 ความสามารถในการทำงานร่วมกับผู้อื่น หมายถึง การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี ในการทำงานมุ่งให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน อันจะนำมาซึ่งความร่วมมือประสานงานกันในการดำเนิน กิจการต่าง ๆ อย่างได้ผลและมีประสิทธิภาพให้ความสำคัญแก่คนเป็นหลักโดยไม่ใช้อำนาจหน้าที่เพื่อให้ ผู้อื่นเกรงกลัว เปิดโอกาสให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็น ร่วมตัดสินใจปัญหาต่าง ๆ ส่งเสริมให้มีการปรึกษา ให้ความสำคัญต่อองค์การและส่วนรวม รู้จักให้ความร่วมมือและปรับตัวเข้ากับผู้อื่น

2.5 การยอมรับและยกย่องจากสังคม หมายถึง ความต้องการที่จะได้รับการยกย่อง สรรเสริญ มีเกียรติเป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่น และการสร้างความไว้วางใจในบทบาทและหน้าที่ ของผู้บริหาร รวมทั้งการปฏิบัติตนให้ผู้อื่นยอมรับทั้งด้านความรู้ ความสามารถ ตลอดจนการได้รับความ สำเร็จในด้านต่าง ๆ ที่มีระดับความสำคัญสูงมาก่อนจะสร้างการยอมรับในหมู่บุคคลช่วยเสริมสร้าง ความมั่นใจในการติดต่อกับผู้อื่นและการเข้าสังคม

2.6 ความเป็นผู้มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำ หมายถึง สภาพนิสัย หรือพฤติกรรมแสดงออก และมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มให้ปฏิบัติงานต่าง ๆ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ

3. คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามแนวคิดของ (Hoy and Miskel, 2001, p. 169) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ไว้ดังนี้

3.1 คุณลักษณะด้านการตัดสินใจการตัดสินใจ คือ การให้ผู้บริหารตัดสินใจจะทำการ หรือละเว้นการกระทำใด ๆ เป็นความรับผิดชอบหลักของนักบริหารทุกคน และเป็นกระบวนการที่การ ตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติกระบวนการตัดสินใจจะไม่มีสิ้นสุด จนกว่าการตัดสินใจจะได้รับการปฏิบัติ เป็นที่เรียบร้อยและเป็นกระบวนการเลือกหนทางที่ดีที่สุดไปสู่การปฏิบัติ เพื่อให้บรรลุเป้าหมายที่ตนเอง คาดหวังไว้ ผู้ทำการตัดสินใจจึงต้องใช้ดุลยพินิจพิจารณาในทุกขั้นตอนของกระบวนการตัดสินใจ

3.2 คุณลักษณะด้านการจูงใจ การจูงใจเป็นความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างมาก โดยมีเงื่อนไขว่าความพยายามนั้นสามารถทำให้เกิดความพึงพอใจแก่บุคคลตามที่ต้องการเพื่อปฏิบัติงาน

ให้เป็นไปตามเป้าหมายที่องค์กรต้องการ ความต้องการของบุคคล ความสำเร็จของงาน ความต้องการในพลังอำนาจและคุณงามความดี

3.3 คุณลักษณะด้านความเป็นผู้มีประสิทธิภาพผู้บริหารต้องมีความรู้ ความสามารถในการบริหารจัดการ มีวิสัยทัศน์ในการบริหารให้ทันสมัยกับการเปลี่ยนแปลง มีภาวะผู้นำ มีมนุษยสัมพันธ์ เป็นที่ยอมรับของผู้ที่เกี่ยวข้องและมีความเป็นประชาธิปไตย เพื่อนำไปสู่การปฏิรูปให้ทุกคนมีความรู้ ความสามารถ บุคลิกลักษณะและคุณสมบัติตามที่องค์กรต้องการ คือ นักพัฒนา นักแก้ปัญหา นักตัดสินใจ นักประนีประนอม นักการทูต นักวางแผน นักปกครอง และนักประชาสัมพันธ์

3.4 คุณลักษณะด้านความรับผิดชอบความรับผิดชอบ สภาพทางอารมณ์ของบุคคล ที่มีความรู้สึกเสียใจ ไม่พอใจเมื่อไม่ได้ทำในสิ่งอันควรทำหรือไม่ได้ละเว้นสิ่งอันควรละเว้น เป็นความรู้สึกด้วยตนเองว่าสิ่งใดถูกสิ่งใดควรในเชิงศีลธรรม และคุณธรรมตามสภาพสังคมที่บุคคลเป็นสมาชิกอยู่ผู้นำที่ดี ย่อมยินดีรับผิดชอบเมื่อผิดพลาดและเต็มใจรับคำตำหนิ ขณะเดียวกันเมื่อรับหน้าที่ใดมาแล้วและเป็นสิ่งที่ผู้บริหารควรมีและประพฤติปฏิบัติ ประกอบด้วย ความกล้าหาญทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกปลอดภัย เมื่อผิดพลาดต้องเต็มใจรับคำตำหนิและต้องทำหน้าที่ให้ดีที่สุด

3.5 คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์มนุษยสัมพันธ์ เป็นศิลปะและการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกับบุคคลหรือหน่วยงานอื่น ๆ เพื่อผลประโยชน์อย่างใดอย่างหนึ่งหรือเพื่อการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมอย่างสงบสุข และเป็นกระบวนการบริหาร การครองใจคน เพื่อให้เกิดความพึงพอใจความร่วมมือร่วมใจกัน ช่วยเหลือกันและกันให้มีความสุขในการทำงานสามารถตอบสนองตามความต้องการของผู้ปฏิบัติงานโดยการทำงานให้บรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์ขององค์กรหรือหน่วยงาน

### 2.1.3 คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ดี

ธนสาร บัลลังก์ปัทมา (2552) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้บริหารที่ดีจะช่วยพัฒนาองค์กร ให้เจริญก้าวหน้าเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง สามารถสรุปได้ดังนี้

#### 1. ด้านการบริหารจัดการ

1.1 มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการองค์กรเป็นคุณสมบัติพื้นฐานของผู้บริหาร ใช้ศาสตร์และศิลป์ในการบริหารจัดการ

1.2 มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน

1.3 ความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม มีฝ่ายจัดทำแผนที่เข้มแข็ง แม่นยำในภาวะเป็ยบ

1.4 มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของกระทรวงและหน่วยงานต้นสังกัด

1.5 มีความสามารถในการวางแผนพัฒนาองค์กรเพื่อพัฒนาองค์กรไปสู่เป้าหมาย สร้างองค์การแห่งการเรียนรู้ มีการวางแผน จัดทำโครงการต่าง ๆ ที่น่าสนใจ อยู่ตลอดเวลา

1.6 การวางคนได้เหมาะสมกับงาน (Put the Man in the Right Job)

1.7 มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง

1.8 มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

1.9 มีความรอบรู้ มีความแม่นยำในภาวะเป็ยบของทางราชการ

- 1.10 มีการบริหารโดยใช้บริบทของพื้นที่เป็นฐาน
2. ด้านบุคลิกภาพ
  - 2.1 มีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี
  - 2.2 มีความเชื่อมั่นในตนเอง
  - 2.3 แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม

ซึ่งจะเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความเลื่อมใสศรัทธาและเป็นที่ยอมรับกับบุคคลทั้งภายในและภายนอกองค์การ
3. ด้านภาวะผู้นำ
  - 3.1 ควรมีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 3.2 มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว
  - 3.3 มีความสามารถในการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งการมีภาวะผู้นำสูงจะส่งผลต่อการบริหารจัดการให้หน่วยงานดำเนินการไปสู่เป้าหมาย
  - 3.4 มีความสามารถในการแก้ปัญหา ขจัดความขัดแย้งในองค์กร
4. ด้านคุณธรรมจริยธรรม
  - 4.1 ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา
  - 4.2 มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน
  - 4.3 มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน
  - 4.4 มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค
  - 4.5 มีความสามารถในการวิเคราะห์ปัญหาและการแก้ปัญหาได้อย่างมีเหตุผล
  - 4.6 มีความบริสุทธิ์ใจและจริงใจต่อผู้ร่วมงาน
  - 4.7 มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากร
5. ด้านมนุษยสัมพันธ์
  - 5.1 การสร้างขวัญและกำลังใจ ผู้บริหารควรมีการสร้างขวัญและกำลังใจในรูปค่าตอบแทน การศึกษาดูงานทั้งในและต่างประเทศ การส่งเข้าอบรม สัมมนา
  - 5.2 ผู้บริหารที่ดี ต้องมีความกล้า กล้าตัดสินใจ กล้าคิดสิ่งใหม่ ๆ โครงการใหม่ ๆ กล้าเปลี่ยนแปลง โดยเฉพาะในวัฒนธรรมที่เป็นแบบผู้นำการเปลี่ยนแปลง
  - 5.3 มีความสามารถในการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาตามนโยบายต่าง ๆ ที่ได้กำหนดไว้
  - 5.4 เป็นนักประสาน สามารถประสานความร่วมมือระหว่างวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ



## 2.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์

### 2.2.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

#### 2.2.1.1 ความสำคัญและความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

การปฏิบัติงานในปัจจุบันให้เกิดผลสัมฤทธิ์ตามที่องค์การตั้งเป้าไว้นั้น การสร้างแรงจูงใจถือเป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างแรงผลักดันในการทำงาน ซึ่งแรงผลักดันนี้อาจเป็นแรงผลักดันทั้งทางใจและการได้รับการยอมรับจากเพื่อนร่วมงาน การบริหารงานที่ดีไม่ได้เกิดจากการออกคำสั่งโดยไม่คำนึงถึงผลกระทบต่อผู้ปฏิบัติงาน และยังอาจทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความไม่พึงพอใจเกิดการต่อต้านและไม่ปฏิบัติตามทำให้การทำงานไม่สัมฤทธิ์ผลตามที่ตั้งเป้าหมายได้ การทำงานจึงไม่ใช่แค่การออกคำสั่งให้ผู้ปฏิบัติงานตามเท่านั้น แต่ต้องสร้างความเข้าใจร่วมกัน สร้างแรงจูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกปลอดภัยและมีอิสระภาพในการทำงาน มีความกระตือรือร้น มีความตั้งใจตั้งมั่น และรับผิดชอบในการทำงานให้ดีที่สุด คนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ คนที่ต้องการงานเพื่อให้ได้มาตรฐานสูงสุดโดยใช้สติปัญญาองค์ความรู้รอบคอบเพื่อทำงานที่ท้าทายให้สำเร็จและแข่งขันกับตัวเองอยู่ตลอดเวลา การจูงใจจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผล เพื่อสร้างความมั่นคงให้กับผู้ปฏิบัติงานและองค์การให้มีความเจริญก้าวหน้าและก้าวผ่านปัญหาอุปสรรคต่าง ๆ ไปได้

นักวิชาการหลายท่านได้ให้ความหมายคำว่า “แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์” ไว้ดังนี้

โยธิน ศันสนยุท และคณะ (2533) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความปรารถนาที่จะกระทำการต่าง ๆ ให้ได้ดีที่สุดและประสบความสำเร็จและให้ได้ผลดีเยี่ยม

วิภาพร มาพบสุข (2542) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ คือ ความต้องการที่จะทำสิ่งต่าง ๆ ให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตนเองวางไว้ ซึ่งแต่ละคนจะมีระดับความต้องการแตกต่างกันไป เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง (2550) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจไว้ว่า การจูงใจ หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ถูกกระตุ้นให้แสดงพฤติกรรมไปยังจุดหมายปลายทางความต้องการแรงจูงใจในการทำงานให้เจริญก้าวหน้าการจูงใจมีลักษณะเป็นนามธรรม กล่าวคือ เป็นวิธีการที่ชักนำพฤติกรรมผู้อื่นให้ประพฤติปฏิบัติตามวัตถุประสงค์ พฤติกรรมของคนจะเกิดขึ้นได้ต้องมีแรงจูงใจ เหตุนี้แรงจูงใจจึงเป็นเรื่องเกี่ยวข้องกับสิ่งเร้าหรือแรงจูงใจ ดังนั้น จึงอาจกล่าวได้ว่า การจูงใจ หมายถึง ความพยายามที่จะชักจูงให้ผู้อื่นแสดงออกหรือปฏิบัติตามต่อสิ่งจูงใจ สิ่งจูงใจอาจมีทั้งภายในและภายนอกตัวบุคคลนั้น ๆ เองแต่มูลเหตุจูงใจอันสำคัญของบุคคล คือ ความต้องการ

เกษินี เอกสาตรา (2551) อธิบายความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ว่าเป็นการรับรู้ถึงความรู้ ทักษะความสามารถงานที่ท้าทายความสามารถ มีความรับผิดชอบสูง มีความมานะต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ และพยายามพัฒนาความสามารถของตนเองจนประสบความสำเร็จเกิดความภาคภูมิใจในตนเอง

พิรจิต บุญบันดาล (2551) แรงจูงใจ หมายถึง ความเป็นบุคคลที่มีความเพียรพยายามความอดทน ความมานะที่จะทำงานให้สำเร็จแม้งานจะยากเพียงใดก็จะมุ่งมั่นทำงานเพื่อความสำเร็จ นอกจากนี้ยังเป็นบุคคลที่มีระดับความทะเยอทะยานสูงและปรารถนาความสำเร็จในชีวิตและหน้าที่การงาน

เสนาะ ตีเยวาร์ (2551) กล่าวไว้ว่า การจูงใจ คือ การเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างเต็มที่ในงานขององค์การบรรลุเป้าหมายโดยมีเงื่อนไขว่า การทุ่มเทนั้นเพื่อสนองความต้องการของคนนั้น การระบุให้งานขององค์การบรรลุเป้าหมายก็เพราะว่าการจูงใจเป็นเรื่องของการทำงานให้องค์การแต่ในอีกความหมายหนึ่งการจูงใจเป็นพลังที่กระตุ้นพฤติกรรม กำหนดทิศทางของพฤติกรรม และมีลักษณะเป็นความมุ่งมั่นอย่างไม่ลดละไปยังเป้าหมาย การจูงใจประกอบด้วยหลายอย่าง คือ

1. ความต้องการ (Need) เกิดขึ้นจากความไม่สมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจ ซึ่งมีความหมายว่าเป็นสภาวะภายในร่างกายที่ก่อให้เกิดความประทับใจในผลของการกระทำอย่างหนึ่ง หากความต้องการที่เกิดขึ้นได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะผ่อนคลาย หากความต้องการที่เกิดขึ้นไม่ได้รับการตอบสนองความรู้สึกจะตึงเครียดตามปกติพื้นฐานของความต้องการเกิดจากความขาดแคลน แต่ความต้องการก็มีลักษณะก้าวหน้าด้วย

2. พลัง (Force) ที่เกิดขึ้นเพื่อบรรเทาความต้องการให้ลดลง พลังที่เกิดจากร่างกาย อธิบายได้ง่ายว่าเกิดจากความขาดแคลนแต่พลังที่เกิดจากจิต อาจอธิบายยาก แต่พลังที่เกิดจากทั้งสองอย่างมีความสัมพันธ์กันว่ามุ่งไปสู่เป้าหมายหรือสิ่งที่จูงใจนั้น เช่น ความต้องการอาหารและน้ำ ก็เพื่อบำบัดความหิวและความกระหายแต่ความต้องการความเป็นเพื่อน เพื่อทำให้เกิดพลังของความรัก

3. ความพยายาม (Effort) เป็นสิ่งที่ใช้วัดความเข้มหรือความหนักเบาของแรงจูงใจพลังที่มุ่งไปสู่ความหมายของคนบางคนสูง คือ มีความพยายามมุ่งมั่นสูง แต่บางคนมีความพยายามต่ำ

4. เป้าหมาย (Goals) เป็นสิ่งสุดท้ายของแรงจูงใจ หรือสิ่งที่จูงใจ ซึ่งมีความหมายว่าสิ่งใด ๆ ก็ตามที่บรรเทาความต้องการให้น้อยลง หรือลดพลังลง ดังนั้น เป้าหมาย คือ การบำรุงหรือทำให้ความสมดุลระหว่างร่างกายและจิตใจกลับไปสู่ที่เดิมและลดพลังในแรงจูงใจลง เช่น การรับประทานอาหาร ดื่มน้ำ หรือการที่มีเพื่อนจะทำให้ความสมดุลกลับไปสู่ที่เดิมและลดพลังลง

ณัฐธิกา บุรณกุล (2552) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำให้สิ่งใดสิ่งหนึ่งให้ประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ตามมาตรฐาน พยายามเอาชนะอุปสรรคและต้องการข้อมูลย้อนกลับ

ติน ปรัชญพฤทธิ์ (2553) ได้ให้ความหมายของแรงจูงใจว่า ระดับความพร้อมของพนักงานที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ ซึ่งระดับความพร้อมเกิดจากปัจจัยต่าง ๆ ความสำเร็จ การที่ผลงานเป็นที่ยอมรับ ความรับผิดชอบ ความเจริญเติบโตส่วนบุคคลและงานในตัวของมันเองภายหลังความต้องการขั้นพื้นฐาน เช่น เงินเดือน สภาพความมั่นคงในงาน และสภาพการทำงานที่ได้รับการตอบสนองแล้ว

ประวิทย์ โทนแก้ว (2553) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความต้องการหรือความปรารถนาที่จะกระทำกิจกรรมใด ๆ ให้สำเร็จลุล่วงไปได้ด้วยดีตามที่คาดหวัง หรือมุ่งหวังไว้ มีความมุ่งมั่นและความพยายามที่จะเอาชนะอุปสรรคและปัญหาต่าง ๆ โดยไม่ย่อท้อเพื่อนำไปสู่ความสำเร็จและมาตรฐานที่เป็นเลิศ

อภิญา ลิมสุวัฒน์ และคณะ (2555) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง สิ่งที่เป็นกระตุ้นโน้มน้าว ชักนำให้บุคคลเกิดความสนใจ มีความมานะพยายามในการเรียน และแสดงพฤติกรรมออกมาเพื่อตอบสนองต่อสิ่งเร้านั้น หากเป็นแรงจูงใจฉับพลันจะแสดงออกทันที นอกจากนี้ยังมีแรงจูงใจภายใน ซึ่งได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งเร้าภายในตัวของบุคคลนั้น เช่น ความคิด ความสนใจ ความตั้งใจ ความต้องการ

ความพอใจ การมองเห็นคุณค่า และแรงจูงใจจากภายนอกที่ได้รับอิทธิพล จากสิ่งเร้าภายนอกกระตุ้นให้เกิดพฤติกรรม เช่น การได้รับคำชม รางวัล และชื่อเสียง เป็นต้น

วัลย์พรรณ พรไพเราะ (2557) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในงานที่ทำหายและต้องใช้สติปัญญาความรู้ความสามารถ เพื่อจัดการกับงานและปัญหา

ชัยศักดิ์ ขาวสังข์ (2562) ได้สรุปว่าแรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่ถูกกระตุ้น โน้มน้าว ชักนำให้บุคคลเกิดความสนใจ เพื่อให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาให้ไปสู่ทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ แรงผลักดัน อารมณ์ แรงปรารถนา ความไม่สมหวัง ความขัดแย้งภายในจิตใจ และปัจจัยภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิเช่น รางวัลตอบแทนตำแหน่งงาน การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน สภาพความสะดวกสบายในการทำงาน ซึ่งในบางครั้งอาจอยู่ในรูปแบบของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งซึ่งเป็นการทดแทนสิ่งที่ขาดหายไป

Steers and Porter (1979, อ้างถึงใน วินัย ขอนทอง, 2556) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่

Seng and Other (2003, อ้างถึงใน ปราณี หล้าเบญจนะ, 2553) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในที่เกิดพฤติกรรมที่เข้มแข็งมีทิศทางและรักษาพฤติกรรมนั้นให้อยู่ต่อไป

Eggen and Kauchak (2007, อ้างถึงใน ปราณี หล้าเบญจนะ, 2553) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงในการกระทำพฤติกรรมที่เข้มแข็งเพื่อไปสู่จุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง

แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่งเป็นแรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานรักษาความปลอดภัยรับอนุญาตเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความพยายาม มีความอดทนที่จะผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ และพยายามหาวิธีการมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตัวเองตั้งไว้ โดย (McClelland, 1987) ได้อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์โดยเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุดและทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดมีพนักงานที่แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

สรุปได้ว่า ให้ความหมายของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง ความมุ่งมั่นที่จะประสบความสำเร็จในการทำสิ่งต่าง ๆ โดยการลงมือปฏิบัติอย่างมีสมาธิและตั้งมั่นในงานที่ทำหาย การวางแผนก่อนทำ ครอบคลุมและรอบคอบและต้องใช้ปัญญาหรือองค์ความรู้ความสามารถเพื่อจัดการกับงานและหรือปัญหา นั้น ๆ มีความต้องการผลตอบรับจากการกระทำ และมีวิธีการแก้ไขหากเกิดปัญหาจากการทำสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ รวมถึงการรักษามาตรฐานการทำงาน

### 2.2.1.2 องค์ประกอบของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ชาตรี เพชรรัตน์ และ พงศ์กฤษ โรจนวิรุฬห์ (2563) ได้ศึกษาเกี่ยวแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงาน ดังนี้ การผลิตผลของงานจะมีคุณภาพดี มีปริมาณมากน้อยเพียงใดขึ้นอยู่กับ การจูงใจในการทำงาน ดังนั้นผู้บังคับบัญชา หรือหัวหน้างานจึงจำเป็นต้องเข้าใจว่าอะไร คือ แรงจูงใจที่จะทำให้พนักงานทำงานอย่างเต็มที่และไม่ใช่ว่าเรื่องง่ายในการจูงใจพนักงานเพราะพนักงานตอบสนอง ต่องาน และวิธีการขององค์กรแตกต่างกัน การจูงใจพนักงานจึงมีความสำคัญ สามารถสรุปความสำคัญ ของการจูงใจในการทำงานได้ ดังนี้

1. พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรม ของมนุษย์ในการทำงานใด ๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมทำให้ขยันขันแข็ง กระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท “เช้าขาม เย็นขาม” ที่ทำงานเพียงเพื่อให้ผ่าน ไปวัน ๆ

2. ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีการนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตน มาใช้ให้เป็นประโยชน์ต่องานมากที่สุด ไม่ท้อถอย หรือลดความพยายามง่าย ๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดี ก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อย ๆ

3. การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่านักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคลแสดงให้เห็นว่าบุคคลกำลังแสวงหา การเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ ให้ชีวิตบุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูง เมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใด ๆ หากไม่สำเร็จบุคคลก็มักพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาด และพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นในทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิด การเปลี่ยนแปลงการทำงานจนในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสม ซึ่งอาจแตกต่างไปจากแนวเดิม

4. บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงาน จะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิด ความเจริญก้าวหน้า และการมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณ ในการทำงาน (Work Ethics) ผู้มีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบมั่นคง ในหน้าที่มีวินัยในการทำงาน ซึ่งลักษณะดังกล่าวแสดงให้เห็นถึงความสมบูรณ์ ผู้มีลักษณะดังกล่าวนี้ มักไม่มีเวลาเหลือพอที่จะคิดและทำในสิ่งที่ไม่ดี

### 2.2.1.3 ประเภทของแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์

ประเภทของแรงจูงใจอาจกล่าวถึงแรงจูงใจภายนอกและแรงจูงใจภายใน แรงจูงใจภายใน จะทำให้ผู้ปฏิบัติงานสามารถประสบความสำเร็จในงาน มีความต้องการ มีความทะเยอทะยานความปรารถนา มีความสนใจพิเศษ แรงจูงใจภายนอก ได้แก่ เป้าหมาย ความคาดหวัง ความก้าวหน้า สิ่งล่อใจต่าง ๆ เช่นการให้รางวัล การพิจารณาขึ้นเงินเดือน (ศิริพร พูลหวัง, 2559)

กรองกาญจน์ ทองสุข (2554) กล่าวว่า แรงจูงใจแบ่งออกเป็น 3 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจทางสรีระวิทยา แรงจูงใจด้านนี้เกิดขึ้น เพื่อตอบสนองความต้องการทางร่างกายทั้งหมด เพื่อให้บุคคลมีชีวิตอยู่ได้เป็นความต้องการที่จำเป็นตามธรรมชาติของมนุษย์ ได้แก่ ต้องการอาหาร การพักผ่อน และปราศจากโรค เป็นต้น เราสามารถวัดระดับความต้องการทางสรีระ

ได้จากการสังเกตพฤติกรรมกรรมการกระทำของเรา คือ จากความต้องการมากน้อยของการกระทำ การเลือกกระทำ (เลือกสิ่งใดแสดงว่าต้องการสิ่งนั้นมาก) การโต้ตอบต่อสิ่งที่มาขัดขวาง

2. แรงจูงใจทางจิตวิทยา มีความสำคัญน้อยกว่าแรงจูงใจทางสรีระ เพราะจำเป็นในการดำเนินชีวิตน้อยกว่าแต่ช่วยในด้านจิตวิทยา คือ ทำให้มีสุขภาพจิตดีและสดชื่น แรงจูงใจประเภทนี้ ประกอบด้วย

2.1 ความอยากรู้ อยากรู้อยากเห็น และความต้องการตอบสนองต่อสิ่งแวดล้อม

2.2 ความต้องการความรัก และความเอาใจใส่จากผู้อื่น

3. แรงจูงใจทางสังคม หรือแรงจูงใจที่เกิดจากการเรียนรู้ แรงจูงใจประเภทนี้มีจุดเริ่มต้น ส่วนใหญ่มาจากประสบการณ์ทางสังคมในอดีตของแต่ละบุคคลและเป้าหมายของแรงจูงใจชนิดนี้มีความสัมพันธ์ต่อการดำรงชีวิต ได้แก่

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (Achievement Motives) เป็นความปรารถนาของบุคคลที่จะกระทำกิจกรรมต่าง ๆ ให้ดีและประสบผลสำเร็จ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์นี้ได้รับการส่งเสริมมาตั้งแต่ในวัยเด็ก จากการศึกษาวิจัยหลายชิ้นแสดงให้เห็นว่าเด็กที่ได้รับการเลี้ยงดูอย่างอิสระและเป็นตัวของตัวเอง เมื่อโตขึ้นเป็นผู้ใหญ่จะมีความต้องการความสำเร็จในชีวิตสูง การปลูกฝังให้บุคคลมีความต้องการความสำเร็จ หรือมีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงขึ้นมักจะเริ่มจากครอบครัวเป็นสำคัญ

3.2 แรงจูงใจใฝ่สัมพันธ์ (Affiliative Motives) เป็นแรงจูงใจที่ทำให้บุคคลปฏิบัติให้เป็นที่ยอมรับของบุคคลอื่นต้องการความเอาใจใส่ และความรักจากบุคคลอื่น

3.3 แรงจูงใจต่อความยอมรับนับถือตนเอง (Self Esteem) เป็นแรงจูงใจที่บุคคลปรารถนาต้องการเป็นที่ยอมรับของสังคม มีชื่อเสียง และเป็นที่รู้จักของบุคคล โดยทั่วไปต้องการได้รับการยกย่องจากสังคมซึ่งจะนำมาสู่การยอมรับนับถือตนเอง

#### 2.2.1.4 ทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับแรงจูงใจ

รัชนีกร แรงชิง (2560) ได้ได้ศึกษาทฤษฎีของแรงจูงใจไว้ดังนี้ Herzberg, Mausner and Snyderman (Herzberg, Mausner and Snyderman, 1959) แนวคิดและทฤษฎีสองปัจจัย (Two Factors Theory) ปัจจัยของ Herzberg ได้ศึกษาเกี่ยวกับแรงจูงใจในการทำงานของบุคคลได้ให้ลักษณะไว้ 2 ประการ ได้แก่

1. ปัจจัยจูงใจ (Motivational Factor) เป็นปัจจัยที่กระตุ้น หรือปัจจัยภายในให้เกิดแรงจูงใจในการทำงานทำให้การทำงานมีประสิทธิภาพเพิ่มขึ้น ผลผลิตเพิ่มขึ้นทำให้บุคคลเกิดความพึงพอใจในการทำงาน ซึ่งเป็นปัจจัยที่ตอบสนองความต้องการภายในของบุคคล ได้แก่ 1) ความสำเร็จในงาน 2) การได้รับการยอมรับนับถือ 3) ลักษณะงานที่ปฏิบัติ 4) ความรับผิดชอบในงานและ 5) ความก้าวหน้า

2. ปัจจัยค้ำจุน (Hygiene Factors) หรือปัจจัยภายนอก เป็นปัจจัยที่ทำให้บุคลากรมีแรงจูงใจในการทำงานอยู่ตลอดเวลา ถ้าไม่มีหรือมีในลักษณะที่ไม่สอดคล้องกับบุคคลในองค์กรก็อาจทำให้เกิดการไม่ชอบซึ่งเป็นปัจจัยที่มาจากภายนอกของตัวบุคคล ได้แก่ 1) เงินเดือน 2) นโยบายและการบริหาร 3) ความสัมพันธ์กับผู้บังคับบัญชา 4) สภาพการทำงาน 5) วิธีปกครองบังคับบัญชา 6) สถานะทางอาชีพ และ 7) ความมั่นคงในการทำงาน

ทฤษฎีสอง ปัจจัยของ เฮิร์มเบิร์ก (Two Factors Theory) (พรทิพย์ สุติยะ, 2550) ในทฤษฎีนี้ มีชื่อเรียกว่าแตกต่างกันออกไป คือ “Motivation-Maintenance Theory” หรือ “Dual Factor Theory” หรือ “The Motivation-Hygiene Theory” หรือ Two Factors Theory เป็นแนวคิดเกี่ยวกับปัจจัยจูงใจที่ประกอบด้วยปัจจัยจูงใจ 2 เรื่องใหญ่ ๆ คือ ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน และปัจจัยจูงใจที่รักษาสุขลักษณะจิต หรือปัจจัยจูงใจที่บำรุงรักษาจิตใจซึ่ง (Herzberg) ได้ทำการศึกษาปัจจัยภายนอกที่มีผลกระทบต่อแรงจูงใจของคนในองค์กร ดังนี้

1. ปัจจัยจูงใจที่เป็นตัวกระตุ้นในการทำงาน (Motivation Factors หรือ Motivators) เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความพึงพอใจในการทำงานซึ่งถือว่าเป็นปัจจัยภายในเป็นกลุ่ม ปัจจัยที่มีสภาพเป็นตัวกระตุ้นจูงใจและทำให้เกิดความพอใจในการปฏิบัติงาน แต่ถ้าหากมีได้จัดให้มีขึ้นก็ไม่ได้ก่อให้เกิดความไม่พอใจในการทำงาน ปัจจัยกลุ่มนี้ สามารถใช้เป็นตัวกระตุ้นจูงใจผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งประกอบด้วย ลักษณะงานที่ปฏิบัติ (The Work Itself) ความสำเร็จของงาน (Achievement) การได้รับการยอมรับนับถือ (Recognition) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ความก้าวหน้า (Advancement) และโอกาสในการเจริญเติบโต (Possibility of Growth)

2. ปัจจัยบำรุงรักษาจิตใจ (Maintenance Factors) หรือปัจจัยบำรุงรักษาสุขลักษณะจิต เป็นปัจจัยที่มีอิทธิพลในการสร้างความไม่พึงพอใจในการทำงาน จึงจำเป็นต้องจัดให้มีขึ้นเพื่อเป็นสิ่งจรรโลงใจ หรือส่งเสริมสุขภาพของผู้ปฏิบัติงานให้คงความพอใจเป็นปกติอยู่ตลอดเวลา ปัจจัยบำรุงรักษาเป็นปัจจัยที่มีผลในทางป้องกันเป็นส่วนใหญ่ ไม่สามารถจูงใจได้ คือ ช่วยขจัดความไม่พอใจต่าง ๆ ได้แต่จะไม่สามารถสร้างความพอใจได้ปัจจัยกลุ่มนี้ มีดังนี้ นโยบายและบริหารของหน่วยงาน (Company Policy and Administration) ความสัมพันธ์ส่วนตัวกับผู้บังคับบัญชา ผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อนร่วมงาน (Interpersonal Relation With Superior, Subordinate and Peers) ความมั่นคงในงาน (Security) สวัสดิการ (Fringe Benefits) สภาพการทำงาน (Working Conditions) และความเป็นอยู่ส่วนตัว (Personal Life) จากการศึกษาทฤษฎีและแนวคิด เกี่ยวกับแรงจูงใจของ เฮิร์มเบิร์ก เน้นอธิบายและให้ความสำคัญกับปัจจัย 2 ประการ ได้แก่ ตัวกระตุ้น (Motivators) และการบำรุงรักษา (Hygiene) สองปัจจัยมีอิทธิพลต่อความสำเร็จของงานเป็นอย่างดี

Spaulding (1992, pp. 4-5, อ้างถึงใน ปราณปริยา บุญเรือง, 2557, น. 6) กล่าวว่านักการศึกษาและนักจิตวิทยาได้แบ่งแรงจูงใจออกเป็น 2 ประเภท ดังนี้

1. แรงจูงใจภายนอก (Extrinsic motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่ได้รับแรงกระตุ้นจากภายนอกให้มองเห็นจุดหมายและนำไปสู่การแสดงพฤติกรรมของบุคคลที่ไม่ได้เกิดจากอุดมคติ ได้แก่ เป้าหมาย หรือการคาดหวังของบุคคล ความรู้เกี่ยวกับความก้าวหน้าการทดสอบอย่างสม่ำเสมอ การให้รางวัลและคำชมเชย เป็นต้น

2. แรงจูงใจภายใน (Intrinsic Motivation) หมายถึง สภาวะของบุคคลที่มีความต้องการที่จะทำหรือเรียนรู้บางสิ่งบางอย่างด้วยจิตใจของตนเองที่รักการแสวงหาแรงจูงใจประเภทนี้เกิดจากความสนใจเจตคติความต้องการ ดังนั้นบุคคลจะมองเห็นคุณค่าของกิจกรรมที่ทำจึงทำด้วยความเต็มใจและตระหนักว่าการบรรลุผลสำเร็จในกิจกรรมนั้น เป็นรางวัลอยู่ในตัวอยู่แล้ว

สรุปได้ว่า ประเภทของแรงจูงใจ แบ่งออกเป็น 1) แรงจูงใจภายใน คือ การจูงใจที่เกิดจากความต้องการภายในเป็นแรงผลักดันจากภายในตัวของบุคคล เป็นแรงจูงใจที่เกิดขึ้นจากการเรียนรู้

ที่ทำให้มีสุขภาพจิตดีและสดชื่น ทำให้เกิดความอยากรู้อยากเห็น ความต้องการการเอาใจใส่จากผู้อื่น  
2) แรงจูงใจภายนอก คือ การจูงใจที่เกิดจากการนำกิจกรรมมากระตุ้นให้บุคคลอื่นทำในสิ่งที่ตนเองต้องการ

## 2.2.2 การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

### 2.2.2.1 ความสำคัญและความหมายของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สุรางค์ ไคว์ตระกูล (2553) และ อัครา เอิบสุขสิริ (2556) มีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับความหมายของ “การเรียนรู้” คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือจากการฝึกฝนหรือฝึกหัด

ประกาศิต อานุภาพแสนยากร (2556) “การเรียนรู้” คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางสติปัญญาที่มีลักษณะค่อนข้างถาวรโดยเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกหัดที่มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายในผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงคือความรู้ อารมณ์ และทักษะใหม่

สรุปได้ว่า ความหมายของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง คือ การที่ผู้บริหารได้รับการอบรม ฝึกฝน รวมถึงมีโอกาสได้ใช้ความรู้ความสามารถในการทำงานต่าง ๆ ซึ่งจะส่งผลให้เกิดการพัฒนา การเรียนรู้เพื่อแก้ปัญหาใหม่ ๆ ได้ทุกสถานการณ์

### 2.2.2.2 องค์ประกอบของการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ซูซีพ อ่อนโคกสูง (2518) กล่าวว่า การเรียนรู้จะเกิดขึ้นได้จะต้องมีองค์ประกอบพื้นฐานอย่างน้อยที่สุด 4 ประการด้วยกัน ดังนี้

1. แรงจูงใจ (Motive) ในขณะที่มีชีวิตอยู่ ร่างกายย่อมมีความต้องการต่าง ๆ เมื่อใดที่ร่างกายเกิดความต้องการหรือเกิดความไม่สมดุลขึ้นจะมีแรงขับ (Drive) หรือแรงจูงใจ (Motive) เกิดขึ้นภายในอินทรีย์ผลักดันให้สิ่งที่หายไปนั้นมาทำให้ร่างกายอยู่ในภาวะพอดี แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญของการเรียนรู้ เพราะเป็นตัวจัดการสำคัญ หรือเป็นต้นตอที่แท้จริงของพฤติกรรม

2. สิ่งจูงใจ (Incentive) สิ่งจูงใจเป็นสิ่งที่ลดความเครียดและนำไปสู่ความพอใจ นักจิตวิทยาเชื่อว่าสิ่งจูงใจจะเป็นศูนย์กลางหรือหัวใจของการเรียนรู้เขาถือว่าแรงจูงใจซึ่งถือว่าเป็นภาวะภายในของอินทรีย์และกิจกรรมต่าง ๆ ล้วนเกิดขึ้นจากสิ่งจูงใจทั้งสิ้น

3. อุปสรรค (A Barrier or Block) นับเป็นพื้นฐานสำคัญอีกประการหนึ่งของการเรียนรู้ เพราะอุปสรรคหรือสิ่งกีดขวางย่อมทำให้เกิดปัญหา การที่ผู้เรียนเกิดปัญหาจะทำให้ผู้เรียนพยายามทำซ้ำ ๆ หรือเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่อจะฟันฝ่าอุปสรรคนั้นไปสู่เป้าหมายให้ได้

4. กิจกรรม (Active) กิจกรรมหรือการตอบสนองของอินทรีย์เป็นส่วนที่จะทำให้ทราบว่าใครเกิดการเรียนรู้หรือไม่เพียงใด หรือเร็วอย่างไร และเป็นสิ่งที่อาจอ้างอิงไปถึงความรู้สึกนึกคิดทางจิตใจที่ซ่อนเร้นอยู่ เราจะสังเกตเห็นว่าคนเรามักจะชอบประกอบกิจกรรมที่นำความสำเร็จหรือความพอใจมาให้ซ้ำ ๆ อยู่เสมอ แม้ว่าจะไม่เจอปัญหาใหม่ ๆ ส่วนกิจกรรมหรือพฤติกรรมที่ไม่เคยนำความสำเร็จมาให้มันมักจะหลีกเลี่ยง

อารี พันธมณี (2534, น. 88) ได้รวบรวมองค์ประกอบสำคัญในการเรียนรู้ไว้ดังนี้ (Dollard and Miller, 1950) กล่าวว่า การเรียนรู้ประกอบด้วยสิ่งต่าง ๆ ดังนี้

1. แรงขับ (Drive) เกิดขึ้นเมื่ออินทรีย์ขาดสมดุล เช่น ขาดอาหาร ขาดน้ำ ขาดการพักผ่อน ฯลฯ ภาวะเหล่านี้จะกระตุ้นให้อินทรีย์แสดงพฤติกรรมเพื่อปรับให้อินทรีย์อยู่ในสภาพสมดุลอย่างเดิม แรงขับมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1.1 แรงขับพื้นฐาน (Primary Drive) เกิดเนื่องจากความต้องการที่จำเป็นสำหรับการดำเนินชีวิตเป็นความต้องการทางร่างกายต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นพร้อม ๆ กับการมีชีวิตของคน

1.2 แรงขับที่เกิดจากการเรียนรู้ (Secondary Drive) เกิดขึ้นภายหลังเป็นความต้องการทางสังคม เช่น ความรัก ฐานะทางสังคม ความมั่นคงปลอดภัย

2. สิ่งเร้า (Stimulus) เป็นสิ่งที่กระตุ้นให้อินทรีย์แสดงกิจกรรมโต้ตอบออกมาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมตอบสนองของร่างกาย

3. การตอบสนอง (Response) เป็นพฤติกรรมหรือกิจกรรมที่อินทรีย์แสดงออกเมื่อมีสิ่งเร้าไปเร้าการเสริมแรง (Reinforcement) เป็นการทำให้สิ่งเร้าและการตอบสนองมีความสัมพันธ์กันมากยิ่งขึ้น เช่น เมื่อนักเรียนทำเลขถูกก็เสริมแรงโดยให้รางวัล การเสริมแรงนี้จะทำให้นักเรียนอยากเรียน (ทำเลข) ในคราวต่อไป

มาลินี จุฑารพ (2537, น. 69-71) ได้รวบรวมองค์ประกอบของการเรียนรู้ไว้ดังนี้ การเรียนรู้เป็นการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมไปในทางที่ดีขึ้น มีคุณประโยชน์ต่อตนเอง สังคมและประเทศชาติ เมื่อบุคคลได้เรียนรู้ย่อมมีการพัฒนาตนเอง พัฒนาสังคม และพัฒนาประเทศชาติอันจะนำมาซึ่งชีวิตที่มีคุณภาพ สังคมที่พัฒนา และประเทศชาติที่ได้รับการพัฒนาสำหรับองค์ประกอบของการเรียนรู้นั้น ได้มีนักวิชาการกล่าวถึงองค์ประกอบของการเรียนรู้ไว้มากมาย เช่น องค์ประกอบของการเรียนรู้ตามแนวคิดของ (Cronbach, 1974) ได้ให้แนวคิดว่าองค์ประกอบของการเรียนรู้ มี 7 ประการ ได้แก่

1. จุดประสงค์ (Goal) การเรียนวิชาใดๆ ก็ตามควรกำหนดจุดประสงค์ไว้ เช่น ตามที่หลักสูตรของกระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ในแต่ละวิชาและให้ผู้เรียนเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมตามจุดประสงค์ที่กำหนดไว้ ครู-อาจารย์จึงได้ประเมินผลตามจุดประสงค์ดังกล่าว ถ้านักเรียนไม่ผ่านจุดประสงค์ใดก็ให้เรียนซ้ำจนกว่าจะผ่านจุดประสงค์นั้น

2. ความพร้อม (Readiness) ก่อนการเรียนวิชาใดๆ ก็ตาม ผู้เรียนจะต้องเตรียมตัวให้พร้อมทั้งร่างกาย จิตใจ อุปกรณ์การเรียนและสิ่งแวดล้อม การเตรียมตัวให้พร้อมย่อมจะช่วยให้การเรียนรู้อำนาจไปด้วยดี ดังคำกล่าวที่ว่า “การเตรียมตัวให้ดีเท่ากับการมีชัยไปกว่าครึ่ง”

3. สถานการณ์ (Situation) ได้แก่ บรรยากาศและสิ่งแวดล้อมที่เกี่ยวข้องกับการเรียนรู้ เช่น ในห้องเรียนจะ ได้แก่ ครู บทเรียน สื่อการสอน สภาพอากาศ และมลพิษต่าง ๆ (ถ้ามี) สำหรับการเรียนรู้ในห้องสมุด หรือสถานที่นอกห้องเรียน บรรยากาศ ได้แก่ บทเรียน สภาพสื่อการสอน สภาพอากาศ มลพิษต่างๆ ทั้งทางเสียง แสง กลิ่น และภัยอันตรายต่างๆ ถ้าสถานการณ์เป็นบวกสำหรับผู้เรียนจะช่วยให้การเรียนรู้อำนาจในทางตรงข้ามถ้าสถานการณ์เป็นลบจะเป็นอุปสรรคในการเรียนรู้

4. การแปลความหมาย (Interpretation) เมื่อผู้เรียนได้พบกับสถานการณ์ อาจจะในห้องเรียนหรือนอกห้องเรียนก็ตาม ผู้เรียนจะต้องสัมผัส เช่น ตาหู ฟัง ใช้ลิ้น และหรือมือสัมผัส ในบรรดาสิ่งเร้า คำสั่ง หรือเนื้อหาสาระต่าง ๆ แล้วจะต้องแปลความหมายให้ถูกต้อง เป็นความเข้าใจ



ที่ตรงกัน ได้นำไปใช้ ไปปฏิบัติได้อย่างถูกต้อง ในทางตรงข้ามถ้าผู้เรียนแปลความหมายเบี่ยงเบนไป ผลก็คือ เกิดการรับรู้ที่ผิดพลาดได้ ดังนั้นถ้าผู้เรียนได้ตรวจสอบการแปลความหมายของตนเองให้ถูกต้องแล้ว จะช่วยให้การเรียนรู้มีประสิทธิภาพ

5. การตอบสนอง (Response) เมื่อผู้เรียนได้แปลความหมายของสถานการณ์ที่ก่อให้เกิดการเรียนรู้แล้ว ผู้เรียนจะตัดสินใจแสดงพฤติกรรมตอบสนองต่อสถานการณ์ที่เกี่ยวข้อง เช่น ถ้าผู้เรียนได้เรียนรู้เรื่องการบวก แล้วต่อไปครูได้รับมอบหมายให้ผู้เรียนทำแบบฝึกหัด ผู้เรียนก็จะลงมือทำและทำได้ถูกต้องตามจุดประสงค์ การเรียนรู้ก็เกิดขึ้นได้

6. ผลต่อเนื้อ (Cones Quince) เป็นผลต่อเนื้อจากการตอบสนอง ถ้าการตอบสนองตรงตามจุดประสงค์การเรียนรู้ก็จะเกิดขึ้น เมื่อครู อาจารย์ประเมินผลก็ปรากฏว่านักเรียนผ่านจุดประสงค์ต่าง ๆ ตามที่กำหนดเป็นขั้นต่ำไว้ ครู อาจารย์ ยอมรับว่านักเรียนมีผลต่อเนื้อที่ดี และได้เกิดการเรียนรู้แล้วในทางตรงข้ามถ้าผู้เรียนตอบสนองไม่ดี หรือการประเมินผลสรุปได้ว่าผู้เรียนไม่ผ่านจุดประสงค์ ย่อมแสดงว่าผลต่อเนื้อไม่ดี ผู้เรียนยังไม่เกิดการเรียนรู้

7. ปฏิกริยาต่อการขัดขวาง (Reaction to thwarting) เมื่อผู้เรียนได้ดำเนินการตามขั้นตอนของการเรียนรู้จากการกำหนดจุดประสงค์การเตรียมความพร้อม การพบกับสถานการณ์ การแปลความหมาย การตอบสนอง และผลต่อเนื้อที่ได้รับมา ถ้าผลต่อเนื้อเป็นที่พึงพอใจและสอดคล้องกับจุดประสงค์ข้างต้น การเรียนรู้ก็เกิดขึ้นในทางตรงข้ามถ้าผลต่อเนื้อไม่เป็นที่น่าพึงพอใจและหรือไม่สอดคล้องกับจุดประสงค์ของบทเรียน การเรียนย่อมไม่เกิดขึ้นแสดงว่าผู้เรียนพบกับปัญหาและอุปสรรค ผู้เรียนจะต้อกลับไปเริ่มต้นนับ ใหม่ จนกว่าจะบรรลุผลสำเร็จ หรือถ้ายอมแพ้อาจจะเปลี่ยนบทเรียนหรือขอลอยวิชานั้น ๆ ไป เพื่อไปเรียนวิชาใหม่ก็ได้

### 2.2.2.3 แนวคิดทฤษฎีการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

สิริอร วิชชาวุธ (2554) ได้กล่าวถึง การเรียนรู้ นั้น มีองค์ประกอบ 3 อย่าง คือ

1. มนุษย์ต้องเกิดการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมจาก “ไม่รู้” เป็น “รู้” “ทำ ไม่ได้” เป็น “ทำได้” “ไม่เคยทำ” เป็น “ทำ”
2. การเปลี่ยนแปลงของพฤติกรรมนั้นต้องเป็นไปอย่างถาวร (Permanent)
3. การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมนั้นเกิดจากประสบการณ์การฝึกฝนและการฝึกหัดไม่ใช่จากเหตุอื่น

โดยนักวิชาการ 3 ท่าน ที่กล่าวมานั้น มีความเห็นที่ตรงกัน คือ “การเรียนรู้” เป็นการเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ จากที่กล่าวมานั้น สามารถสรุปได้ว่า “การเรียนรู้” คือ การเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางสติปัญญาซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ และการมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม โดยผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลง คือ ความรู้ทางอารมณ์ และทักษะใหม่

มารุต พัฒผล (2563) ได้รวบรวมและเรียบเรียงทฤษฎีการเรียนรู้ต่าง ๆ ดังนี้ Lewin (2012) นักจิตวิทยาชาวเยอรมัน-อเมริกัน ผู้คิดค้นและพัฒนาการวิจัยปฏิบัติการ (Action Research) กลุ่มพลวัต (Group Dynamic) มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ว่าเป็นสิ่งที่เกิดจากกระบวนการรับรู้ (Perception) และกระบวนการคิดเพื่อการแก้ปัญหาที่เกิดขึ้น การเรียนรู้เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับสิ่งแวดล้อม (Field or Environment) Lewin ระบุว่าสิ่งแวดล้อม

ทางการเรียนรู้มี 2 ชนิด ได้แก่ 1) สิ่งแวดล้อมทางกายภาพ (Physical Environment) และ 2) สิ่งแวดล้อมทางจิตวิทยา (Psychological Environment)

สิ่งแวดล้อมทั้ง 2 ดังกล่าว จะมีการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่เป็นพลวัต (Dynamic Field) พฤติกรรมการเรียนรู้จะขึ้นอยู่กับสภาพแวดล้อมในขณะปัจจุบัน ซึ่งจะแสดงออกอย่างมีเป้าหมายและมีพลัง เมื่อบุคคลมีความต้องการที่จะเรียนรู้สิ่งที่อยู่ในความต้องการที่จะเรียนรู้มีพลังทางบวก (Life Space) และสิ่งอยู่นอกเหนือความต้องการที่เรียนรู้มีพลังเป็นลบ การเรียนรู้จะเกิดขึ้นเมื่อผู้เรียนมีพลังทางบวกซึ่งมาจากการอยู่ในสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการเรียนรู้

ทฤษฎีเครื่องหมายคิดค้นขึ้นโดย Tolman (1934) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ทฤษฎีเครื่องหมาย หรือทฤษฎีความคาดหวัง (Expectancy Theory) พัฒนามาจากทฤษฎีการแสดงพฤติกรรมไปสู่จุดมุ่งหมายของบุคคล มุ่งเน้นการเรียนรู้ที่เกิดมาจากความรู้ความเข้าใจ Tolman ระบุว่า การเรียนรู้เกิดการใช้เครื่องหมาย (sign) หรือความคาดหวัง เป็นเครื่องชี้นำพฤติกรรมของตนเองไปสู่การบรรลุจุดมุ่งหมายของการเรียนรู้การเรียนรู้โดยใช้เครื่องหมายหรือความคาดหวังเกิดขึ้นได้ 3 ลักษณะ ดังนี้

1. การคาดหวังรางวัล (Reward Expectancy) มีสาระสำคัญ คือ การเรียนรู้เกิดขึ้นจากการได้รับการตอบสนองรางวัลที่ตนเองคาดหวังซึ่งรางวัลดังกล่าวอาจมีความแตกต่างกันไปในแต่ละบุคคล

2. การเรียนรู้จากจุดเริ่มต้นไปยังจุดหมาย (Place Learning) มีสาระสำคัญ คือ การเรียนรู้ของบุคคลจะเริ่มจากจุดเริ่มต้นไปยังจุดหมายที่ต้องการเป็นลำดับขั้นตอนและจะมีการปรับเปลี่ยนวิธีการเรียนรู้ไปตามสถานการณ์และเงื่อนไขต่าง ๆ บุคคลจะเลือกแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ในสิ่งที่เห็นว่าสามารถทำให้ประสบความสำเร็จได้และหากประสบปัญหาอุปสรรคบุคคลจะเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่แสดงออกให้เหมาะสมกับสถานการณ์เพื่อการบรรลุจุดมุ่งหมาย

3. การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เป็นการเรียนรู้โดยปริยาย (Latent Learning) มีสาระสำคัญ คือ การเรียนรู้เป็นสิ่งที่เกิดขึ้นภายในตัวบุคคลเป็นการเปลี่ยนแปลงในความคิด (Cognitive Change) สังเกตหรือวัดโดยตรงไม่ได้แต่สังเกตหรือวัดได้เมื่อบุคคลแสดงพฤติกรรมการเรียนรู้ออกมา

ทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญา พัฒนาขึ้นโดย Piaget (1963) นักจิตวิทยาชาวสวิสเซอร์แลนด์ Piaget มีความเชื่อว่าเด็กทุกคนเกิดมาพร้อมที่จะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมและธรรมชาติตลอดเวลา โดยการลงมือกระทำ (Active) การจัดระบบ (Organization) และการปรับตัว (Adaptation) ให้สอดคล้องกับสิ่งแวดล้อมรอบตัว โดยการดูดซับ (Assimilation) และการปรับแต่ง (Accommodation) จนเกิดความสมดุล (Equip Valium) เมื่อเกิดความสมดุลแล้วการเรียนรู้จึงเกิดขึ้น ซึ่งการดูดซับ การปรับแต่ง และความสมดุล มีสาระสำคัญดังนี้การดูดซับ เป็นการรับรู้ข้อมูลหรือประสบการณ์ใหม่ของคุณแล้วเก็บไว้ในโครงสร้างของสติปัญญา (Cognitive Schemas) การปรับแต่งเป็นการเชื่อมโยงประสบการณ์ใหม่เข้ากับประสบการณ์เดิมเพื่อทำความเข้าใจประสบการณ์ใหม่ที่ได้รับความสะดวกเป็นผลจากการปรับแต่งประสบการณ์ใหม่กับประสบการณ์เดิมเข้าด้วยกันได้หรือเชื่อมโยงกันได้ ซึ่งหากมีความสมดุลก็จะเกิดการเรียนรู้ตามมาในทางกลับกันถ้าปรับแต่งแล้วยังไม่สมดุลก็จะไม่เกิดการเรียนรู้

Jerome (1956) นักจิตวิทยาชาวอเมริกัน ได้ศึกษาค้นคว้าด้านจิตวิทยาพัฒนาการทางสติปัญญา และได้พัฒนาองค์ความรู้ด้านจิตวิทยาการรู้คิด (Cognitive Psychology) และทฤษฎีการเรียนรู้ทางการรู้คิด (Cognitive Learning Theory) อย่างเป็นรูปธรรม โดยได้พิมพ์หนังสือออกมาหลายเล่ม เช่น A Study of Thinking (ค.ศ. 1956) เป็นต้น

Bruner มีความเชื่อว่า บุคคลเลือกที่จะรับรู้สิ่งที่ตนเองสนใจและการเรียนรู้เกิดจากกระบวนการค้นพบด้วยตนเอง (Discovery Learning) และจากการทำวิจัยเกี่ยวกับจิตวิทยาพัฒนาการของเด็ก ในปี ค.ศ. 1966 เขาได้นำเสนอทฤษฎีพัฒนาการทางสติปัญญาไว้ว่า ลำดับขั้นการเรียนรู้ของบุคคลแบ่งออกเป็น 3 ขั้น ได้แก่

1. ขั้นการเรียนรู้จากการกระทำ (Enactive Stage) บางครั้งเรียกว่าขั้น Concrete Stage อยู่ในช่วงอายุแรกเกิดถึง 1 ปี Bruner มีความเชื่อว่าการเรียนรู้ของบุคคลเริ่มจากการลงมือปฏิบัติ การจับต้องสัมผัส ดังนั้นขั้นการเรียนรู้จากการกระทำนี้จึงเป็นขั้นของการเรียนรู้จากการใช้ประสาทสัมผัสรับรู้สิ่งต่าง ๆ การลงมือกระทำ (Action-Based Information) ในขั้นนี้เด็กสามารถจำพฤติกรรมที่แสดงออกเพื่อให้เกิดสิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่น ต้องเขย่าของเล่นจึงจะเกิดเสียงดนตรี เป็นต้น

2. ขั้นการเรียนรู้จากความคิด (Iconic Stage) บางครั้งเรียกว่า Pictorial Stage ขั้นการเรียนรู้จากภาพ (Image-Based) แทนของจริงหรือเหตุการณ์จริง นอกจากนี้ยังสามารถเรียนรู้โดยการสร้างมโนภาพในใจได้ (A Mental Picture in the Mind)

3. ขั้นการเรียนรู้สัญลักษณ์และนามธรรม (Symbolic Stage) บางครั้ง เรียกว่า Abstract Stage เป็นขั้นการเรียนรู้สิ่งที่ซับซ้อนและเป็นนามธรรมได้โดยการใช้ภาษาเป็นสื่อการเรียนรู้สามารถจดจำสิ่งที่เรียนในรูปของรหัส (Code) หรือสัญลักษณ์ (Symbol) สามารถสร้างรหัสสัญลักษณ์ช่วยการเรียนรู้ของตนเองได้อย่างหลากหลายในขั้นตอนนี้ความรู้จะถูกเก็บไว้ในรูปแบบที่หลากหลาย เช่น ภาษา สัญลักษณ์ทางคณิตศาสตร์ รูปภาพ เป็นต้น

#### 2.2.2.4 ทฤษฎีการพัฒนาการเรียนรู้ของบลูม (Bloom)

Bloom (1956, อ้างถึงใน กามนิต บุตรดา, 2561) ได้จำแนกจุดมุ่งหมายการเรียนรู้ ออกเป็น 3 ด้าน คือ ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) ด้านทักษะพิสัย (Psychomotor Domain) ดังรายละเอียด ดังต่อไปนี้

1. ด้านพุทธิพิสัย (Cognitive Domain) พฤติกรรมด้านสมองเป็นพฤติกรรมเกี่ยวกับสติปัญญา ความรู้ความคิด ความเฉลียวฉลาด ความสามารถในการคิดเรื่องราวต่าง ๆ อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งเป็นความสามารถทางสติปัญญา พฤติกรรมทางพุทธิพิสัย 6 ระดับ ได้แก่

1.1 ความรู้ความจำ (Remembering) ความสามารถในการเก็บรักษามวลประสบการณ์ต่าง ๆ จากการที่รับรู้ไว้และระลึกสิ่งนั้น ได้เมื่อต้องการเปรียบเทียบกับบันทึกเสียงหรือวัตถุที่คนที่สามารถเก็บเสียงและภาพของเรื่องราวต่าง ๆ ได้สามารถเปิดฟังหรือดูภาพเหล่านั้นได้เมื่อต้องการ

1.2 ความเข้าใจ (Understanding) เป็นความสามารถในการจับใจความสำคัญของสื่อและสามารถแสดงออกมาในรูปของการแปลความ ตีความ คาดคะเน ขยายความ หรือการกระทำอื่น ๆ

1.3 การนำความรู้ไปใช้ (Applying) เป็นขั้นที่ผู้เรียนสามารถนำความรู้ ประสบการณ์ไปใช้ในการแก้ปัญหาในสถานการณ์ต่าง ๆ ได้ ซึ่งจะต้องอาศัยความรู้ความเข้าใจจึงจะสามารถนำไปใช้ได้

1.4 การวิเคราะห์ (Analyzing) ผู้เรียนสามารถคิดหรือแยกแยะเรื่องราว สิ่งต่าง ๆ ออกเป็นส่วนย่อยเป็นองค์ประกอบที่สำคัญได้และมองเห็นความสัมพันธ์ของส่วนที่เกี่ยวข้องกัน ความสามารถในการวิเคราะห์จะแตกต่างกันไปในแต่ละคน

1.5 การสังเคราะห์ (Synthesis) ความสามารถในการที่ผสมผสานส่วนย่อย ๆ เข้าเป็นเรื่องราวเดียวกันอย่างมีระบบเพื่อให้เกิดสิ่งใหม่ที่สมบูรณ์และดีกว่าเดิมอาจเป็นการถ่ายทอดความคิดออกมาให้ผู้อื่นเข้าใจได้ง่ายการกำหนดวางแผนวิธีการดำเนินงานขึ้นใหม่หรืออาจเกิดความคิดในอันที่จะสร้างความสัมพันธ์ของสิ่งที่เป็นนามธรรมขึ้นมาในรูปแบบหรือแนวคิดใหม่

1.6 การประเมินค่า (Evaluation) เป็นความสามารถในการตัดสิน ติราคา หรือสรุปเกี่ยวกับคุณค่าของสิ่งต่าง ๆ ออกมาในรูปของคุณธรรมอย่างมีกฎเกณฑ์ที่เหมาะสมซึ่งอาจเป็นไปตามเนื้อหาสาระในเรื่องนั้น ๆ หรืออาจเป็นกฎเกณฑ์ที่สังคมยอมรับก็ได้

2. ด้านจิตพิสัย (Affective Domain) พฤติกรรมด้านจิตใจค่านิยม ความรู้สึก ความซาบซึ้งทัศนคติความเชื่อความสนใจและคุณธรรม พฤติกรรมด้านนี้อาจไม่เกิดขึ้นทันที ดังนั้นต้องการ จัดสภาพแวดล้อมที่เหมาะสมและสอดคล้องสิ่งที่ดึงดูดใจตลอดเวลาจะทำให้พฤติกรรมเปลี่ยนไปในแนวทางที่พึงประสงค์ได้ด้านจิตพิสัย จะประกอบด้วย พฤติกรรมย่อย ๆ 5 ระดับ ได้แก่

### 2.2.3 วัฒนธรรมองค์การ

#### 2.2.3.1 ความสำคัญและความหมายของวัฒนธรรมองค์การ

โยชิตา กฤตพรพิณิต (2557) นิยามวัฒนธรรมองค์การว่าเป็นความเชื่อค่านิยม ทัศนคติ ปทัสถาน ความคาดหวังที่องค์กรกำหนดขึ้นมาเพื่อใช้เป็นแบบแผนสำหรับปฏิบัติร่วมกัน ในองค์การโดยแสดงออกมาเป็นพฤติกรรมสำหรับตอบสนองต่อสภาพแวดล้อมขององค์การที่เปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วเพื่อให้้องค์การสามารถอยู่รอดหรือประสบผลสำเร็จ ซึ่งวัฒนธรรมองค์การมีลักษณะเป็นรูปธรรมสามารถมองเห็นได้อย่างชัดเจนและนามธรรมที่ฝังลึกแล้วแสดงเป็นพฤติกรรมโดยไม่รู้ตัว วัฒนธรรมองค์การสามารถถ่ายทอดไปยังบุคคลรุ่นต่อ ๆ ไปในองค์การได้มีความมั่นคงยาวนานแต่สามารถเปลี่ยนแปลงได้

Barney (1986) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการ และองค์การมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึก และการทำงานของพนักงาน (Williams, 2008) รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การเนื่องจากวัฒนธรรมองค์การสามารถสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การได้สร้างผลดำเนินการด้านการเงินให้สูงขึ้นหากเป็น วัฒนธรรมที่สร้างคุณค่าแก่องค์การ (Valuable) คือ ทำให้ยอดขายสูงขึ้น ลดค่าใช้จ่าย หรือเพิ่มมูลค่าทางการเงินให้องค์การ นอกจากนี้ถ้าเป็นวัฒนธรรมที่หายาก (Rare) หมายถึง มีลักษณะหรือคุณสมบัติที่ไม่สามารถพบเห็นได้ในองค์การอื่น ๆ และองค์การอื่นไม่สามารถลอกเลียนแบบวัฒนธรรมนั้นได้อย่างสมบูรณ์ (Imperfectly Imitable) คือ ไม่สามารถลอกเลียนแบบ หรือไม่สามารถทำให้เหมือนได้ เช่น ชื่อเสียง ประสบการณ์ที่สั่งสมมายาวนาน เป็นต้น

Schein (1999) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การเป็นตัวกำหนดแนวทางร่วมกันในองค์การเพื่อให้พนักงานมีแนวทางสำหรับปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ วัฒนธรรม องค์การสามารถจำแนกออกเป็นสามระดับโดยมีความเกี่ยวข้องสัมพันธ์กัน คือ

1. วัฒนธรรมทางกายภาพ (Artifacts) สามารถรับรู้จับต้องได้จากการมองเห็น ได้ฟัง และจากความรู้สึกของพนักงาน ได้แก่ ลักษณะทางกายภาพ หรือทางวัตถุขององค์การ เช่น ภาษา เทคโนโลยีสถาปัตยกรรมและพิธีการที่สังเกตได้วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้แสดงออกมาได้ง่ายแต่เข้าใจยาก พนักงานอาจมีความคลุมเครือไม่ชัดเจนในความหมายของวัฒนธรรมเหล่านี้

2. วัฒนธรรมที่เป็นค่านิยม (Espoused Values) หรือสิ่งที่องค์การกำหนดแล้วสื่อสารให้พนักงานนำไปปฏิบัติ พนักงานเชื่อว่าเป็นสิ่งที่ควรกระทำและรู้ถึงวิธีการดำเนินกิจกรรม วัฒนธรรมองค์การประเภทนี้นำไปสู่พฤติกรรมและการทำงานของพนักงาน ได้แก่ กลยุทธ์เป้าหมายปรัชญาขององค์การ เป็นต้น

3. วัฒนธรรมที่เป็นฐานคติ (Basic Assumption) ปรากฏให้เห็นจากพฤติกรรมและการกระทำที่พนักงานใช้ตอบสนองต่อสถานการณ์และปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นซึ่งพนักงานแสดงออกโดยไม่รู้สึกรู้ตัว (Unconscious) สะท้อนถึงความเชื่อ ความคิด และความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ

Robbins and DeCenzo (2004) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การ ประกอบด้วย สิ่งที่เป็นนามธรรม (Intangible Phenomena) ได้แก่ ค่านิยม ความเชื่อ ฐานคติ การรับรู้ ปทัสถาน และแบบแผนของพฤติกรรม ซึ่งเป็นสิ่งที่ไม่สามารถ มองเห็น (Unseen) หรือไม่สามารถสังเกตได้ (Unobservable) แต่แสดงออกมาเป็นกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การที่สามารถมองเห็นและสังเกตได้ (Schein, 1992) ที่พบเห็นทั่วไปในองค์การ (Tesluk, et al., 2002) โดยกลุ่มพนักงานเรียนรู้ร่วมกัน เพื่อแก้ไขปัญหา ใช้การปรับตัวเข้ากับสภาพแวดล้อมภายนอกและสร้างความร่วมมือภายในองค์การ เมื่อองค์การนำแบบแผนไปใช้สำหรับแก้ปัญหาได้แล้วยังถ่ายทอดไปยังสมาชิกใหม่ขององค์การเพื่อให้รู้สึกคิด และแก้ไขปัญหาได้ถูกต้องดังที่พนักงานได้ปฏิบัติกันมา (Schein, 1992) และทำให้มองเห็นแนวทางที่ทำให้ องค์การบรรลุเป้าหมาย

Bowditch and Buono (2005) กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การมีทั้งเชิงลึก (Deep) เชิงกว้าง (Broad) และมีความมั่นคง (Stable) วัฒนธรรมมีความลึกเนื่องจากจากวัฒนธรรมควบคุม พนักงานมากกว่าพนักงานควบคุม วัฒนธรรม เพราะวัฒนธรรมให้แนวทางและทำให้สามารถคาดการณ์ การปฏิบัติงานประจำวันของพนักงาน ได้ส่วนความกว้างนั้นวัฒนธรรมมีลักษณะที่ไม่สิ้นสุดหรือไม่รู้จบสิ้น (Endless Task) ไม่มีขอบเขตที่แน่นอน (Boundless) และเปลี่ยนแปลงได้ยากจึงถือว่ามีความมั่นคง (Schein, 1999) และเนื่องจาก วัฒนธรรมองค์การมีความมั่นคงและไม่สามารถเปลี่ยนแปลงได้ในระยะเวลาที่รวดเร็วจึงทำให้บุคคลภายนอก องค์การเข้าใจทัศนคติและพฤติกรรมขององค์การนั้น ๆ ซึ่งวัฒนธรรม องค์การสามารถสะท้อนถึงบุคลิกภาพขององค์การ (Organization's Personality) ได้เป็นอย่างดี

Buytendijk (2006) กล่าวว่า ที่มาของวัฒนธรรมองค์การสามารถจำแนกออกเป็นสองปัจจัยหลัก ได้แก่ ปัจจัย แรก คือ ปัจจัยภายในองค์การหรือสภาพแวดล้อมภายในองค์การ ประกอบด้วย ผู้นำและพนักงานในองค์การ ผู้นำหรือผู้บริหารเป็นผู้ริเริ่มหรือกำหนดวัฒนธรรมองค์การขึ้นมาเพื่อเป็นแบบแผนให้พนักงานนำไปปฏิบัติแต่หากพนักงานปฏิบัติแล้วไม่สามารถแก้ไขปัญหาหรือทำให้องค์การบรรลุเป้าหมายได้พนักงานจะสร้างแบบแผนพฤติกรรมหรือวัฒนธรรมองค์การใหม่ขึ้นมาทดแทนวัฒนธรรมเดิมและปัจจัยที่สอง คือ ปัจจัยภายนอกหรือสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ เช่น ลูกค้านักแข่งขัน รัฐบาล เทคโนโลยี ลักษณะทางสังคม ตลอดจนภาวะเศรษฐกิจ เป็นต้น ปัจจัยภายนอกนี้มีผลต่อวัฒนธรรมองค์การอย่างมาก เนื่องจากปัจจุบันองค์การต้องเผชิญภาวะการแข่งขันที่สูงขึ้น และต้องการได้เปรียบการแข่งขันท่ามกลาง ภาวะเศรษฐกิจที่เปลี่ยนแปลงตลอดเวลาองค์การจะอยู่รอดได้ต้องดำเนินกลยุทธ์ทางการตลาดที่รวดเร็ว (Speed to Market) ริเริ่มสร้างสรรค์สินค้าและผลิตภัณฑ์ใหม่ ๆ ประหยัดต้นทุน (Cost-Effective) และปรับตัวอย่างรวดเร็ว จึงจำเป็นต้องมีวัฒนธรรมองค์การที่สอดคล้องกับปัจจัยดังกล่าวข้างต้น

สรุปได้ว่า ความหมายของวัฒนธรรมองค์การ คือ การกระทำหรือการปฏิบัติของบุคลากรในหน่วยงานที่กระทำมาโดยตลอดจนเป็นวิถีชีวิตหรือเป็นปกติเกิดจากการเรียนรู้ซึ่งกันและกันในองค์กร ทั้งนี้วัฒนธรรมองค์การสามารถเปลี่ยนแปลงได้ตามยุคสมัย โดยขึ้นอยู่กับบุคลากรในองค์กรเป็นผู้กำหนดวัฒนธรรมโดยอ้อมผ่านการกระทำแบบสม่ำเสมอ

### 2.2.3.2 องค์ประกอบของวัฒนธรรมองค์การ

วัฒนธรรมองค์การ มีองค์ประกอบหลักที่สำคัญอยู่ 3 ประการ คือ

1) ส่วนประกอบของวัฒนธรรมองค์การที่สังเกตเห็นได้ (Observable Culture Element) องค์ประกอบที่สังเกตเห็นได้ของวัฒนธรรม เป็นสิ่งที่สามารถสังเกตเห็นได้ทั้งภายในและภายนอก ทั้งสองอย่างเป็นองค์ประกอบที่สำคัญเช่นเดียวกับเครื่องแบบของบริษัท การใช้ภาษาเฉพาะ การมีปฏิสัมพันธ์ระหว่างกันที่เป็นทางการ การจัดสำนักงาน การตกแต่ง และการปรับชื่อเสียงบริษัทในเรื่องที่เกี่ยวกับเหตุการณ์ทางสังคม และลักษณะอื่นของวัฒนธรรมที่สังเกตเห็นได้รวมถึงเรื่องราวความเป็นมาของบริษัทและพิธีการ เรื่องราวเหล่านี้ บอกสมาชิกองค์การถึงพฤติกรรมใดควรมีรางวัลตอบแทนและต้องทำวิธีการอย่างไรในการที่จะบรรลุความสำเร็จ หรือสิ่งใดที่ทำให้พวกเขาต้องประสบปัญหาความลำบาก

2) ค่านิยมร่วมและความเชื่อ (Shared Values and Beliefs) องค์ประกอบอันที่สองของวัฒนธรรมเป็นสิ่งที่สังเกตเห็นได้ไม่ง่าย แม้กระทั่งสมาชิกขององค์การส่วนใหญ่ก็ได้ตระหนักถึงค่านิยมหลักและความเชื่อร่วมของสมาชิกในองค์การว่าสิ่งใดสำคัญและสิ่งใดไม่สำคัญ

3) ข้อสมมติฐาน (Basic Assumption) ข้อสมมติฐานที่เป็นเครื่องสะท้อนถึงค่านิยม ได้แก่ ความถูกต้อง ความซื่อตรง ความยุติธรรม ความนอบน้อม ผลประโยชน์ ความเห็นอกเห็นใจ ความทรนงของแต่ละบุคคล และความมั่งคั่ง ข้อสมมติฐานซึ่งเป็นรากฐานของค่านิยมนี้เป็นความเชื่อมั่นที่มีต่อบุคคลที่จะทำดีหรือถูกต้องหรือมีศีลธรรม ซึ่งมีผลต่อความประพฤติที่บุคคลได้แสดงออกมา พนักงานจะแสดงพฤติกรรมออกมาแตกต่างกัน

### 2.2.3.3 รูปแบบของวัฒนธรรมองค์การ

Denison (1990) ได้นำเสนอว่า วัฒนธรรมองค์การที่มีผลกระทบต่อผลการดำเนินงานในทางธุรกิจ แบ่งออกเป็น 4 รูปแบบ ประกอบไปด้วย

1. วัฒนธรรมการมีส่วนร่วม (Involvement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกระจายอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน ส่งเสริมให้พนักงานมีการบริหารจัดการด้วยตนเอง และสร้างความรู้สึกรับผิดชอบต่อองค์การและความผูกพันต่อองค์การให้กับพนักงานรวมทั้งให้อำนาจในการตัดสินใจในการทำงานส่งเสริมให้พนักงานเข้ามาเกี่ยวข้องกับกิจกรรมขององค์การและการทำงานเป็นทีม

2. วัฒนธรรมเน้นความเป็นเอกภาพ (Consistency Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีค่านิยมที่ชัดเจนและคงเส้นคงวาในการให้สมาชิกในองค์การยึดถือเป็นแนวทางปฏิบัติร่วมกัน ซึ่งจะนำไปสู่ความรู้สึกที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน มีความสามัคคี และร่วมกันทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

3. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีวิธีการทำงานที่ยืดหยุ่น เพื่อตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสิ่งแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานสามารถปรับปรุงวิธีการทำงานได้อย่างต่อเนื่อง มีการสนับสนุนและการให้รางวัลแก่ผู้ที่สร้างนวัตกรรม และกล้าเสี่ยงในการนำวิธีการใหม่ ๆ มาใช้

4. วัฒนธรรมเน้นพันธกิจ (Mission Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีการกำหนดเป้าหมายขององค์การไว้อย่างชัดเจน และสมาชิกในองค์การมีการตกลงร่วมกันในการกำหนดเป้าหมาย มีการยอมรับ รับผิดชอบ และเข้าใจต่อเป้าหมายร่วมกัน ทั้งเป้าหมายระยะสั้นและระยะยาว

ส่วนแนวคิดวัฒนธรรมองค์การของ Cameron and Quinn (1999) ได้แบ่งวัฒนธรรมองค์การ ออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Hierarchy Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์การมีโครงสร้างการทำงานที่เป็นทางการ มีการกำหนดขั้นตอนการทำงานที่มีมาตรฐานไว้อย่างชัดเจน พนักงานทำงานภายใต้การควบคุม มีการกำหนดอำนาจในการตัดสินใจให้กับพนักงาน และเน้นการตัดสินใจจากศูนย์กลาง

2. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญมากกับต้นทุนการทำธุรกรรมต่าง ๆ มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และมุ่งในการทำงานให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลส่งเสริมให้บุคลากรมีการแข่งขันและเน้นเป้าหมายของงาน

3. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมองค์การที่มุ่งเน้นการทำงานเป็นทีม ส่งเสริมให้พนักงานเข้ามามีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์การมุ่งสร้างความจงรักภักดีต่อองค์การให้แก่พนักงาน สมาชิกช่วยเหลือเกื้อกูลกัน อีกทั้งองค์การมีความตระหนักถึงสวัสดิการและสวัสดิภาพของสมาชิก

4. วัฒนธรรมเน้นการปรับตัว (Adhocracy Culture) เป็นรูปแบบของวัฒนธรรมที่ส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์และการสร้างนวัตกรรมของสินค้าและบริการ มุ่งส่งเสริมการปรับตัวให้เข้ากับการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกองค์การ การสนับสนุนให้พนักงานกล้าตัดสินใจสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ และให้อิสระภาพในการตัดสินใจ

นอกจากนี้ Daft (2008) ได้เสนอแนวคิดในการแบ่งวัฒนธรรมองค์การออกเป็น 4 ประเภท คือ

1. วัฒนธรรมแบบเน้นการปรับตัว (Adaptability culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการปรับตัวเพื่อตอบสนองการเปลี่ยนแปลงจากสภาพแวดล้อม ส่งเสริมให้พนักงานมีอำนาจการตัดสินใจและปฏิบัติงานอย่างอิสระและสามารถปรับเปลี่ยนวิธีการทำงานได้ เพื่อการตอบสนองความต้องการของลูกค้า โดยผู้นำจะมีลักษณะเป็นผู้ที่ชอบสร้างความเปลี่ยนแปลงจะให้กำลังใจและรางวัลสนับสนุนต่อความคิดสร้างสรรค์ การทดลองใหม่ ๆ ที่สร้างนวัตกรรมให้กับองค์กร

2. วัฒนธรรมแบบเน้นความสำเร็จ (Achievement Culture) เป็นวัฒนธรรมที่องค์กรมีการกำหนดวิสัยทัศน์และเป้าหมายที่ชัดเจน โดยผู้นำมีการถ่ายทอดวิสัยทัศน์และพันธกิจที่มีความเฉพาะเจาะจง เพื่อให้พนักงานเข้าใจ รับรู้ และสามารถปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งเอาไว้โดยมุ่งเน้นการแข่งขันและผลสำเร็จของงานเป็นสำคัญ

3. วัฒนธรรมแบบเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มุ่งเน้นให้สมาชิกมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ขององค์กร เพื่อตอบสนองต่อเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมภายนอกให้ความสำคัญกับความต้องการและความเป็นอยู่ของสมาชิก โดยสมาชิกมีความรู้สึกว่าองค์กรเป็นครอบครัวขนาดใหญ่

4. วัฒนธรรมแบบเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่สมาชิกในองค์กรปฏิบัติตามนโยบาย กฎระเบียบและธรรมเนียมปฏิบัติที่องค์กรกำหนดไว้ โดยเน้นการดำเนินงานภายใต้ขั้นตอนการทำงานและโครงสร้างสายการบังคับบัญชาที่ชัดเจน

Slocum and Riegel (2011) ได้ศึกษาวัฒนธรรมองค์การจากบริษัทชั้นนำของโลกหลายแห่งและได้เสนอรูปแบบวัฒนธรรมองค์การ 4 ด้าน ได้แก่

1. วัฒนธรรมเน้นโครงสร้างและกฎระเบียบ (Bureaucratic Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีรูปแบบการปฏิบัติงานที่เป็นทางการ มีกฎระเบียบและมีขั้นตอนการปฏิบัติงานที่มีความชัดเจนและมีมาตรฐานและมีโครงสร้างองค์การตามลำดับขั้น

2. วัฒนธรรมเน้นการมีส่วนร่วม (Clan Culture) เป็นวัฒนธรรมที่มีธรรมเนียมปฏิบัติให้พนักงานยึดถือร่วมกัน มีการขัดเกลาทางสังคมในองค์กร มีการสร้างความจงรักภักดีให้กับสมาชิก เน้นการทำงานร่วมกันเป็นทีม และมุ่งเน้นให้สมาชิกมีการบริหารจัดการตนเอง

3. วัฒนธรรมเน้นผู้ประกอบการ (Entrepreneurial Culture) เป็นวัฒนธรรมที่เน้นการวิจัยและพัฒนา เพื่อสร้างสรรค์นวัตกรรมใหม่ ๆ และมุ่งเน้นสู่การเป็นผู้นำในธุรกิจ อีกทั้งมีลักษณะของการตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมอย่างรวดเร็ว รวมทั้งเป็นผู้สร้างความเปลี่ยนแปลงให้เกิดขึ้น

4. วัฒนธรรมเน้นการตลาด (Market Culture) เป็นวัฒนธรรมที่ให้ความสำคัญต่อวัดผลความสำเร็จจากการเติบโตของยอดขาย ผลกำไรจากธุรกิจ ส่วนแบ่งการตลาด และสถานะทางการเงินขององค์กรเป็นสำคัญ



#### 2.2.3.4 ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ

วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็งและแข็งแกร่ง (Strong Organizational Culture) ต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ (Organizational Behavior) เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์การ (Greenberg and Baron, 2003) หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมของพนักงานนั้นจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะ ความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็งและแข็งแกร่ง (Strong Organizational Culture) ต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ (Organizational Behavior) เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไร คิดและทำในแนวทางเดียวกับ วัฒนธรรมขององค์การ (Greenberg and Baron, 2003) หรือกล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อ พฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมของพนักงานนั้นจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานของ องค์การ องค์การจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน (Various Employment Practice) เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการได้เป็นอย่างดี เนื่องจากว่า ทัศนคติและพฤติกรรมมีผลต่อองค์การนั้นสร้างความได้เปรียบในการแข่งขันแก่องค์การ องค์การ จึงต้องกำหนดวัฒนธรรมองค์การเพื่อให้พนักงานมีแนวทางที่จะนำไปปฏิบัติและให้ข้อมูลที่ต้องเป็น ผลทางบวก ทั้งในเรื่องของการยอมรับให้ผลทางลบแก่พนักงานองค์การต้องใช้ประโยชน์และควบคุม ทัศนคติและพฤติกรรมของพนักงานด้วยวัฒนธรรมองค์การเนื่องจากพฤติกรรมของพนักงานมีผลต่อ ประสิทธิภาพขององค์การมีการศึกษาวิจัยความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับผลการปฏิบัติงาน หรือมีประสิทธิภาพขององค์การมาเป็นเวลานานแล้ว

#### 2.2.3.5 ลักษณะวัฒนธรรมองค์การที่มีผลต่อความสำเร็จขององค์การ

1) มีการมุ่งเน้นการปฏิบัติ (A Bias for Action) คือ ตัดสินใจแก้ไขปัญหาอย่างรวดเร็ว เมื่อองค์การพบกับปัญหาหรืออุปสรรคต่าง ๆ ผู้บริหารเข้าถึงปัญหาของพนักงานจากการเดินไปพบปะ กับพนักงานโดยตรง (Walk Around) และใช้นโยบายเปิดประตู (Open Door Policy) ติดต่อบริการ หลายช่องทางอย่างไม่เป็นทางการ และแบ่งหน่วยงานออกเป็นกลุ่มย่อย ๆ เพื่อให้การบริหารงานยืดหยุ่น และคล่องตัว

2) มีการใกล้ชิดลูกค้า (Closeness to the Customer) การเรียนรู้จากลูกค้า เป็นปัจจัยสำคัญต่อความสำเร็จขององค์การ ความพึงพอใจของลูกค้าเป็นค่านิยมสำคัญสำหรับองค์การ นำไปสู่การบริการลูกค้าที่เป็นเลิศ ผลิตภัณฑ์และบริการที่มีคุณภาพตลอดจนมีความน่าเชื่อถือสูง โดยองค์การใส่ใจต่อสภาพแวดล้อมภายนอกกำหนดให้ความจงรักภักดีของลูกค้าเป็นกลยุทธ์สำคัญ ที่สร้างผลกำไรระยะยาวด้วยบริการที่มีคุณภาพ และได้รับความเชื่อถือไว้วางใจจากลูกค้าหาช่องทาง การตลาดเสนอสินค้าและบริการตรงกับความต้องการของลูกค้าให้ความสำคัญแก่ลูกค้ามากกว่าต้นทุน ค่าใช้จ่ายหรือเทคโนโลยีตลอดจนรับฟังความคิดเห็นของลูกค้าหรือผู้ใช้บริการ

3) มีอิสระและมีความเป็นเจ้าของกิจการ (Autonomy and Entrepreneurship) องค์การที่เป็นเลิศที่มีการกระตุ้นให้พนักงานสร้างสรรค์นวัตกรรม (Innovativeness) โดยพัฒนาโครงสร้าง ที่สนับสนุนส่งเสริม การคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Creativity) กล้าเปลี่ยนแปลง (Change) และสร้างสิ่งใหม่ ๆ

(Innovation) หน่วยงานมีขนาดเล็กลงเพื่อให้พนักงานรู้สึกเป็นเจ้าของ (A Sense of Belonging) และรู้สึกสะดวกสบายเมื่อเสนอแนะสิ่งใหม่คณะผู้บริหารระดับสูงสนับสนุนพนักงานอย่างเต็มที่ให้คิดค้นสิ่งใหม่ ๆ ส่งเสริมการแข่งขันภายในองค์กร โดยติดต่อสื่อสารอย่างไม่เป็นทางการ อย่างไรก็ตามพนักงานต้องอดทนต่อความล้มเหลวในกรณีสร้างนวัตกรรมไม่สำเร็จหรือไม่บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้

4) เพิ่มผลผลิตจากพนักงาน (Productivity Through People) องค์กรเห็นว่าพนักงานเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่า เนื่องจากพนักงานในองค์กรมีคุณภาพและสามารถเพิ่มผลผลิตแก่องค์กรได้องค์กรมีหลักปรัชญาร่วมกัน เช่น เปิดโอกาสให้พนักงานแสดงความสามารถอย่างเต็มที่ปฏิบัติต่อพนักงานอย่างผู้มีวุฒิภาวะ เป็นต้น บริหารงานด้วยสายการบังคับบัญชาที่ยืดหยุ่น สร้างภาษาที่ใช้ร่วมกัน จัดงานรื่นเริงหรืองานเฉลิมฉลองเพื่อกระตุ้น หรือสร้างแรงจูงใจแก่พนักงานในองค์กร

5) สัมผัสใกล้ชิดคลุกคลีกับงาน ใช้ค่านิยมหลักค่านิยม (Hands-On, Value-Driven) ผู้บริหารขององค์กรที่เป็นเลิศ ต้องกำหนดค่านิยมขององค์กรอย่างชัดเจนแล้วสื่อสารไปยังพนักงานระดับล่างสุดให้เข้าใจค่านิยม แนวทาง และการปฏิบัติขององค์กรอย่างชัดเจน

6) ดำเนินธุรกิจที่สามารถทำได้เป็นเลิศ องค์กรที่ประสบความสำเร็จจะดำเนินธุรกิจที่ตนรอบรู้หรือมุ่งเน้นธุรกิจใดธุรกิจหนึ่งที่มีความเชี่ยวชาญ 22 เท่านั้น ไม่ควรดำเนินธุรกิจหลากหลายประเภทจนเกินไป

7) มีรูปแบบที่เรียบง่าย ประหยัดจำนวนพนักงาน (Simple Form, Lean Staff) คือ มีโครงสร้างไม่ซับซ้อน ประกอบด้วย ตำแหน่งงานจำนวนน้อย เป็นสิ่งสำคัญต่อความสำเร็จขององค์กร ลำดับชั้นการบังคับบัญชาไม่เกิน 5 ชั้น ถึงแม้เพิ่มขนาดองค์กรก็ไม่ควรเพิ่มชั้นการบังคับบัญชาโยกย้ายสับเปลี่ยนพนักงานข้ามแผนกงานอยู่เสมอ

8) ให้ความสำคัญแก่ความเข้มงวดและความยืดหยุ่นพร้อม ๆ กัน (Simultaneous Loose Tight Properties) องค์กรที่เป็นเลิศต้องมีทั้งให้อำนาจ หรือควบคุมอย่างหลวม ๆ และรวบอำนาจ หรือควบคุมอย่างเข้มงวดควบคู่กันไปและในปีเดียวกันนี้ยังมีงานเขียนของ (Deal and Kennedy, 1982) ชื่อว่า Corporate Culture ที่เห็นว่าวัฒนธรรมองค์กรมีผลต่อการตัดสินใจและการสร้างกลยุทธ์ของผู้บริหาร เพราะวัฒนธรรมองค์กรขึ้นอยู่กับระดับของความเสี่ยง (Risk of Risk) และความรวดเร็วของข้อมูลป้อนกลับ (Speed of Feedback)

สรุปได้ว่า วัฒนธรรมองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่นำไปสู่ประสิทธิผลขององค์กร เนื่องจากเป็นกลไกที่มีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของพนักงาน และพฤติกรรมของพนักงานเป็นสื่อกลางนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์กรแต่วัฒนธรรมที่จะมีผลต่อผลการปฏิบัติงานขององค์กรต้องเป็นวัฒนธรรมที่แกร่ง (Strong) คือ เป็นค่านิยม หรือความเชื่อที่พนักงานมีส่วนร่วม พนักงานส่วนใหญ่ให้การยอมรับและยึดเหนี่ยวในค่านิยมและความเชื่อนั้น รวมทั้งเป็นค่านิยมที่สัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการอีกด้วย

## 2.2.4 อุดมการณ์และวิสัยทัศน์

### 2.2.4.1 ความสำคัญและความหมายของอุดมการณ์

วูฒินันท์ แก้วจันทร์เกตุ (2553) ได้ศึกษาเกี่ยวกับอุดมการณ์ไว้ดังนี้ Destutt de Tracy นักปรัชญาชาวฝรั่งเศสเป็นคนแรกที่ สร้างคำว่า “Ideology” ขึ้น ใช้ในช่วงปลายศตวรรษที่ 18 โดยให้ความหมายไว้ว่า “The Science of Ideas” หรือศาสตร์แห่งความคิดซึ่งอุดมการณ์ตามความหมายที่เดสตาท เดอ เทรซี ให้ไว้ นั้น เปรียบเสมือนวิทยากรหนึ่ง (Discipline) ที่แสดงให้เห็นว่า มนุษย์ตระหนัก และรับรู้ถึงอคติ (Prejudices) และความลำเอียง (Biases) ที่มีอยู่ (Cavallaro, 2001)

แนวคิดเรื่องอุดมการณ์นั้น ถูกนำไปใช้โดย (Karl Marx) และ (Friedrich Engels) ว่าหมายถึง ชุดของความคิด (Bodies of Ideas) ที่สร้าง (Designates) และกำหนดขึ้นโดยวัฒนธรรม (Culturally Determined) เพื่อที่จะมุ่งไปสู่ผลประโยชน์ (To Advance the Interest) ของกลุ่มคนในสังคมบางกลุ่ม (Social Group) และก่อให้เกิดความเสียหาย (Detriment) แก่คนกลุ่มอื่น (Cavallaro, 2001)

ต่อมา มีผู้นิยามความหมายของคำว่าอุดมการณ์ไว้อย่างหลากหลายจนทำให้ความหมายนั้นขยายขอบเขตกว้างออกไป ดังนั้นการจัดกลุ่มความหมายของคำว่า “อุดมการณ์” จึงแบ่งได้ 2 กลุ่มความหมาย ดังนี้

1. กลุ่มความหมายที่เป็นกลางให้นิยามของอุดมการณ์ไว้ว่า “A Set of Ideas With no Overt Political Connotations” หมายความว่า ชุดของความคิดที่สัมพันธ์กันอย่างเป็นระบบโดยไม่ปรากฏความหมายไปในทางการเมือง (Cavallaro, 2001)

2. กลุ่มความหมายที่เป็นเชิงวิพากษ์ให้นิยามของอุดมการณ์ไว้ว่า “A Set of Ideas Through Which People Fashion Themselves and Others Within Specific Socio Historical Contexts, and Through Which the Prosperity of Certain Groups is Promoted” หมายความว่า ชุดของความคิดที่สร้างขึ้นจากคนในสังคมยุคหนึ่ง ๆ ที่ยึดถือปฏิบัติตามกันมาโดยมุ่งให้ประโยชน์แก่กลุ่มคนบางกลุ่ม (Cavallaro, 2001)

เช่นเดียวกับที่ Blommaert (2005) ได้กล่าวถึง อุดมการณ์ว่าสามารถแบ่งออกได้ 2 แนวคิด กล่าวคือ แนวคิดแรกซึ่งเป็นแนวคิดแบบพื้น ฐานนั้น อุดมการณ์จะหมายถึงชุดของความคิด (Set of Ideas) ที่เกิดจากการรับรู้และเกิดการยอมรับ เช่น อุดมการณ์ครู อุดมการณ์ของกลุ่มผู้ใช้แรงงาน เป็นต้น และแนวคิดที่สองความหมายของอุดมการณ์นั้น จะเน้นไปที่การสร้างรูปแบบทางสังคม (Social Formation) วิธีการของอำนาจ (Instruments of Power) และโครงสร้างพื้นฐานที่เกี่ยวกับสถาบัน หรือองค์กรสำคัญต่าง ๆ (Institutional Frame) ซึ่งอยู่ภายในชุดของความคิด (Set of Ideas) ที่ถูกเผยแพร่ออกไป เช่น อุดมการณ์ที่นิยมโดยกลุ่มมาร์กซิสต์ เป็นต้น

สำหรับ Dijk (1995, 1998) นั้นได้สรุปแนวคิดเกี่ยวกับอุดมการณ์ตามแนวคิดแบบดั้งเดิม (Classical Tradition) ไว้ 4 ประการ คือ อุดมการณ์เป็นความเชื่อที่ผิดอุดมการณ์ปกปิดความสัมพันธ์ที่แท้จริงในสังคมและใช้เพื่อหลอกลวงผู้อื่น อุดมการณ์ คือ ความเชื่อต่าง ๆ ที่ผู้อื่นมี และประการสุดท้ายอุดมการณ์เป็นการนิยามความจริงและความเท็จที่อยู่เบื้องหลังความคิดที่ว่าด้วยธรรมชาติของการรับใช้กลุ่มทางสังคมหรือการเมือง นอกจากนี้ฟานไดค์ยังนิยามอุดมการณ์ว่าเป็นความรู้ (Knowledge) ความคิด (Public Opinion) ความเชื่อ (Belief) ทัศนคติ (Attitude) ค่านิยม (Values) ที่เป็นที่ยอมรับในสังคมและยึดถือปฏิบัติตามกันมาด้วย

ในสังคมไทยนั้น คำว่า “อุดมการณ์” ปรากฏขึ้นใช้ประมาณพุทธศักราช 2513 โดยเริ่มที่ความหมายของมานิต มานิตเจริญ หรือ เปลื้อง ณ นคร ให้ความหมายของอุดมการณ์ว่าเป็นสิ่งที่ตั้งใจจะไปให้ถึงไม่ว่าจะเป็นในแง่ของแผนการหรือจุดมุ่งหมาย (ชนกพร อังศุวิริยะ, 2551)

นักวิชาการได้ให้ความหมายของคำว่า Vision เป็นภาษาไทยไว้ต่าง ๆ กัน เช่น ทศนีย์ภาพ ญาณทรศน์วิสัยทัศน์

วีระวัฒน์ ปันนิตามัย (2538) ได้ให้ความหมายไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง ความสามารถที่จะได้รับรู้บางสิ่งบางอย่างผ่านกระบวนการคิด การรับรู้ การตระหนักรู้ การวิเคราะห์ ความคิด สร้างภาพฉายไปอนาคต เป็นการสร้างภาพของสมอที่มุ่งมองอนาคต โดยเป็นภาพที่สมจริงสมจัง น่าเชื่อถือ น่าสนใจเป็นภาพในอนาคตที่สะท้อนให้เห็นถึงเป้าหมายความหวังค่านิยม ความน่าเชื่อถือขององค์กร เป็นภาพชัดเจนบ่งถึงภาวะอนาคตที่พึงประสงค์เป็นข้อความที่บ่งถึงปรัชญา ความมุ่งหมายของการปฏิบัติงาน วิสัยทัศน์เป็นผลมาจากความคิดอ่าน มีรากฐานมาจาก พาราไดม์ (Paradigm) เป็นมวลของความคิด คำพูด การกระทำหรือโลกทัศน์ที่สมองบุคคลรับรู้สร้างภาพ วิสัยทัศน์เป็นผลผลิตของจินตนาการความใฝ่ฝัน ความฝันที่แปลก ตลก ชนิดที่ว่าผู้คนไม่คาดคิด ไม่เห็นด้วย เป็นผลผลิตของความคิดสร้างสรรค์ญาณหยั่งรู้เห็น ความเป็นไปข้างหน้าจับกระแสความเปลี่ยนแปลงในอนาคตได้เป็นส่วนหนึ่งของการคิดหน้าคิดหลัง มองเข้าไปในตน เรียนรู้จากผู้คน สถานการณ์ สภาพแวดล้อม จากข่าวสาร ประสบการณ์สังเคราะห์รู้เท่าทัน แนวโน้มวิวัฒนาการ พัฒนาการและวิจารณ์ญาณตัดสินใจ ปฏิบัติการอย่างใดอย่างหนึ่งขึ้นมาก่อนเวลาอันควร

สุทัศน์ สิงห์เสนี (2540) กล่าวว่าวิสัยทัศน์ หมายถึง ความฝัน จินตนาการ และความรู้สึกนึกคิดที่มีอยู่ข้างในจากความคิดเดิม การมองเห็นภาพหลอนซึ่งจิตใจเป็นตัวกำหนด ให้เกิดขึ้นทำให้มองเห็น การคาดเดาอนาคตหรือกันบังแห่งความคิดในการวางแผนอย่างลึกซึ้งเพื่อประสบความสำเร็จสูงสุดในอนาคต

เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์ (2541) ให้ความหมายวิสัยทัศน์ว่า คือ ภาพชัดเจนที่มองอนาคต สะท้อนความปรารถนา ความฝัน และความตั้งใจที่จะไปถึงภาพนั้นด้วยความเชื่อมั่นว่าจะสามารถไปถึงได้

สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์ (2542) ได้อธิบายไว้ว่า วิสัยทัศน์นั้นแตกต่างกับการสร้างฝันในประเด็นสำคัญ คือ การสร้างฝันเป็นการสร้างในสิ่งที่อยากได้ โดยไม่คำนึงถึงข้อเท็จจริงของความเป็นไปได้และไม่มีการประเมินสถานการณ์อย่างเป็นระบบ ส่วนวิสัยทัศน์เป็นการประเมินสถานการณ์ข้างหน้า ผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีย่อมรู้จักไตร่ตรองและวิเคราะห์สถานการณ์แห่งการเปลี่ยนแปลงในอนาคตทั้งระยะสั้นและระยะยาวผู้มีวิสัยทัศน์ที่ดีมักจะเป็นผู้ที่มีประสบการณ์และได้เห็นโลกทัศน์มากกว่าไกลและมีจิตวิเคราะห์อยู่ในตัว ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มี 2 ประเภท คือ 1) ประเภทแรกเป็นบุคคลที่เห็นการณ์ไกลหรือมีวิสัยทัศน์โดยอาศัยสามัญสำนึกหรือความฉลาดของตนเองประกอบกับการที่ได้เห็นโลกกว้าง 2) ประเภทที่สองเป็นบุคคลที่มีการวิเคราะห์แนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของสภาพแวดล้อมทางเศรษฐกิจ สังคม การเมืองอื่น ๆ อย่างเป็นระบบและมีหลักเกณฑ์โดยมีฐานข้อมูลสนับสนุน

วันทนา เมืองจันทร์ (2543) ได้ให้ความหมายของวิสัยทัศน์ไว้ว่า หมายถึง การสร้างภาพอนาคตหรือการมองอนาคตซึ่งจะเป็นเป้าหมายในการเดินทางไปสู่ออนาคต โดยวิธีการนำเอา ระบบการวางแผนมาใช้หรือหมายถึงสิ่งที่อยากเห็นในอนาคตเป็นสิ่งที่ดีกว่าเดิม วิสัยทัศน์จะเกิดจากการรู้จัก โดยใช้สติปัญญา ซึ่งอาจหมายถึง การสร้างความฝัน แต่จะต้องมุ่งมั่นทุกวิถีทางที่ให้ฝันนั้นเป็นจริง

ทองหล่อ เดชไทย (2544) ได้กล่าวว่า วิสัยทัศน์เป็นเพียงแนวความคิดหรือจินตนาการ เกี่ยวกับอนาคตที่พึงปรารถนาขององค์กรแต่วิสัยทัศน์ที่ถูกต้องจะเป็นแนวความคิดที่ทรงพลังเป็นศูนย์รวมของการทุ่มเททักษะความรู้ความสามารถและทรัพยากรเพื่อการได้มาของอนาคต

วีระพล แสงรัตนทองคำ (2544) ได้สรุปไว้ว่า วิสัยทัศน์ หมายถึง คุณสมบัติของ บุคคลที่สามารถมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรได้อย่างชัดเจนและเป็นระบบจากข้อมูลที่มีอยู่ใน ปัจจุบันภาพในอนาคตนั้นจะต้องสอดคล้องกับวัตถุประสงค์ขององค์กรและมีโอกาสที่จะเป็นไปได้

ฐิติวุฒิ สุนนันทน์ (2546) ได้อธิบายว่า วิสัยทัศน์เป็นความสามารถในการมองเห็น ความแตกต่างระหว่างสิ่งที่เป็นอย่างอยู่ในปัจจุบันกับสิ่งที่ต้องการให้เป็นไปในอนาคตและสามารถกระทำ กิจกรรมเพื่อเปลี่ยนแปลงสภาพที่เป็นอยู่ในปัจจุบันไปสู่สิ่งที่ต้องการในอนาคต

สรุปได้ว่า ความหมายของวิสัยทัศน์ หมายถึง แนวความคิด หลักการ การมองภาพอนาคต เพื่อวางแผนการทำงานให้บรรลุเป้าหมายที่วางไว้ มีความเชื่อมโยงกับความเชื่อ ภารกิจ และค่านิยม ความสามารถของบุคคลในการมองเห็นภาพในอนาคตขององค์กรที่ต้องการให้เป็นไปได้อย่างชัดเจน โดยภาพนั้นจะต้องสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร มีความเป็นไปได้และสามารถมองเห็นวิธีการปฏิบัติ ที่จะนำองค์กรให้บรรลุความต้องการนั้น

#### 2.2.4.2 องค์ประกอบวิสัยทัศน์

การกำหนดหรือการสร้างวิสัยทัศน์ให้ดีขึ้นในองค์กร สิ่งที่มีความจำเป็นและสำคัญ ก็คือ การกำหนดวิธีการ ถ้าองค์กรไม่ได้กำหนดวิธีการเพื่อไปสู่วิสัยทัศน์ในการปฏิบัติให้บรรลุวิสัยทัศน์นั้น ๆ การมีเพียงข้อคิดเห็นหรือมุมมองในอนาคตอย่างเดียวแต่ขาดแนวทางในการปฏิบัติจริง ย่อมไม่ใช่วิสัยทัศน์ที่ดี วิสัยทัศน์ที่ดีต้องประกอบด้วยลักษณะบางอย่างที่เป็นพื้นฐานของการก่อเกิดวิสัยทัศน์กับมีองค์ประกอบ ที่ทำให้วิสัยทัศน์มีความสมบูรณ์และชัดเจน

วิโรจน์ เสียงไพเราะ (2546) กล่าวว่า การมีปฏิบัติสัมพันธ์กันของวิสัยทัศน์ ของผู้นำ สามารถระบอบองค์ประกอบได้ 4 ประการ ได้แก่

1. วิสัยทัศน์ทางองค์กร (Organizational Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งเกี่ยวกับ ภาพที่กว้างและสมบูรณ์ของระบบในองค์กรปัจจุบัน ซึ่งอยู่ในสภาพแวดล้อม นั่นคือวิสัยทัศน์ขององค์กร เป็นการมององค์กรในปัจจุบันแบบภาพรวม มิได้มองเฉพาะองค์กรเท่านั้นแต่มองสิ่งแวดล้อมขององค์กรด้วย
2. วิสัยทัศน์ทางอนาคต (Future Vision) เป็นการสร้างภาพของระบบองค์กร ภายในสิ่งแวดล้อม ณ จุด ๆ หนึ่งหรือเวลาใดเวลาหนึ่งในอนาคต นั่นคือ วิสัยทัศน์ของอนาคตเป็นการสร้าง ภาพองค์กรในอนาคตควรจะเป็นอย่างไร
3. วิสัยทัศน์ทางบุคคล (Personal Vision) เป็นวิสัยทัศน์ที่เกี่ยวข้องกับ ยุทธศาสตร์ในการพัฒนาการกำหนดตำแหน่งบุคคลและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์เป็นเครื่องเชื่อมโยง ระหว่างผู้นำองค์กรเป็นความสามารถของผู้นำที่จะระบุ บ่งชี้ เคลื่อนย้าย ประสานทักษะ และทรัพยากร ต่าง ๆ

4. วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์ (Strategic Vision) เป็นวิสัยทัศน์ซึ่งอยู่บนพื้นฐานของความเข้าใจในกระบวนการเปลี่ยนแปลง เป็นการเปลี่ยนวิสัยทัศน์ให้ผู้นำองค์กรนำไปสู่การปฏิบัติ นั่นคือ วิสัยทัศน์ทางกลยุทธ์เป็นการเชื่อมโยงสิ่งที่เป็นจริงในปัจจุบัน (Organizational Vision) กับความเป็นไปในอนาคตในวิถีทางที่เฉพาะเจาะจง ซึ่งเหมาะสมกับองค์กรและผู้นำ จึงเห็นได้ว่าวิสัยทัศน์ทางยุทธศาสตร์ ก็คือ การบริหารการเปลี่ยนแปลงนั่นเอง

## 2.2.5 การบริหารจัดการ

### 2.2.5.1 ความสำคัญและความหมายของการบริหารจัดการ

คำว่า “บริหารจัดการ” มาจากคำหลัก 2 คำ คือ “บริหาร” และ “จัดการ” ซึ่งทั้ง 2 คำ มีความหมายตามที่ปรากฏในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 ดังนี้

เมื่อพิจารณาจากตำราทางด้านการบริหาร ศจี อนันต์นพคุณ (2542) ได้สรุปความหมายจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ว่า “การบริหาร” หมายถึง ศิลปะของการทำงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยอาศัยบุคคลอื่นเป็นผู้ทำ บางครั้งใช้คำว่า “การจัดการ” แทน เนื่องจากทั้งสองคำมาจากคำภาษาอังกฤษที่มีความหมายเช่นเดียวกัน คือ “Administration” และ “Management” แต่ในการใช้ นิยมใช้ต่างกัน “Administration” นิยมใช้เกี่ยวกับเรื่องนโยบาย และนิยมใช้ในการบริหารราชการ ส่วน “Management” เป็นการนำนโยบายไปปฏิบัติเป็นส่วนใหญ่และนิยมใช้ในการบริหารธุรกิจ

คำว่า “บริหาร” เป็นคำกริยา มีหลายความหมาย ได้แก่ ออกกำลัง ปกครอง ดำเนินการจัดการ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542) ในขณะที่คำว่า “จัดการ” เป็นคำกริยาเช่นเดียวกัน มีความหมายว่า สั่งงาน ควบคุมงาน ดำเนินการ (ราชบัณฑิตยสถาน, 2542)

โชติ บดีรัฐ (2558) ได้สรุปความหมายจากนักวิชาการต่าง ๆ ไว้ว่า “การบริหาร” เป็นกระบวนการของกิจกรรมที่ต่อเนื่องและประสานงานกันโดยทุกฝ่ายเข้ามาช่วยเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายขององค์กร

วิรัช วิรัชนิภาวรรณ (2559) ได้กล่าวถึงความหมายของ “การบริหาร” ที่บางครั้งเรียกว่า “การบริหารจัดการ” ไว้ 2 แนวทาง โดยความหมายแรก เป็นการนำ “ปัจจัยที่มีส่วนสำคัญต่อการบริหาร” มาเป็นแนวทางในการให้ความหมาย ซึ่งในที่นี้ “การบริหารหรือการบริหารจัดการ” หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติใด ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงาน และ/หรือบุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน เช่น 1) การบริหารคน (Man) 2) การบริหารเงิน (Money) 3) การบริหารวัสดุ อุปกรณ์ (Material) 4) การบริหารงานทั่วไป (Management) 5) การบริหารการให้บริการประชาชน (Market) 6) การบริหารคุณธรรม (Morality) 7) การบริหารข้อมูลข่าวสาร (Message) 8) การบริหารเวลา (Minute) และ 9) การบริหารการวัดผล (Measurement) เป็นต้น

ความหมายที่สอง เป็นการนำ “กระบวนการบริหาร” มาเป็นตัวกำหนดแนวทางการให้ความหมาย ในที่นี้ “การบริหารหรือการบริหารจัดการ” หมายถึง การดำเนินงาน หรือการปฏิบัติใด ๆ ของหน่วยงานภาครัฐ และ/หรือเจ้าหน้าที่ของรัฐ (ถ้าเป็นหน่วยงานภาคเอกชน หมายถึง ของหน่วยงาน และ/หรือบุคคล) ที่เกี่ยวข้องกับคน สิ่งของ และหน่วยงาน โดยครอบคลุมเรื่องต่าง ๆ เช่น 1) การบริหารนโยบาย (Policy) 2) การบริหารอำนาจหน้าที่ (Authority) (3) การบริหารคุณธรรม (Morality) 4) การบริหารที่เกี่ยวข้องกับสังคม (Society) 5) การวางแผน (Planning) (6) การจัดองค์การ (Organizing)

7) การบริหารทรัพยากรมนุษย์ (Staffing) 8) การอำนวยการ (Directing) 9) การประสานงาน (Coordinating) 10) การรายงาน (Reporting) และ 11) การงบประมาณ (Budgeting)

สรุปได้ว่า ความหมายของการบริหารจัดการ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีทักษะ ด้านการสื่อสาร มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ก้าวหน้าทันเหตุการณ์ มีวิธีการบริหารอย่างฉลาด สร้างบรรยากาศ ของการทำงานที่ดี สร้างความมั่นใจให้กับผู้ร่วมงาน เป็นผู้ฟังที่ดีสามารถพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขปัญหา ให้บรรลุตามเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

#### 2.2.5.2 องค์ประกอบของการบริหารจัดการ

จากแนวความคิดการบริหารงานของนักวิชาการต่าง ๆ ที่ได้ให้ความหมายของการบริหาร เอาไว้ ฦรงค์ นันทวรรณะ (2536) ให้ความเห็นว่าการบริหารนั้น มีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1) เป้าหมาย (Goal) หรือวัตถุประสงค์ที่แน่นอนในการบริหารองค์กร ผู้บริหาร จะต้องมีการกำหนดทิศทางหรือวัตถุประสงค์ของการทำงานไว้ชัดเจน

2) ปัจจัยในการบริหาร (Factor of Management) โดยทั่วไปแล้วปัจจัย ในการบริหารที่เป็นพื้นฐาน มี 5 ประการ คือ

2.1) คน (Men) การบริหารกำลังคน จะใช้คนอย่างไรให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผลกับงานให้มากที่สุด

2.2) เงิน (Money) การบริหารเงิน จะจัดสรรเงินอย่างไรให้ใช้จ่ายต้นทุน น้อยที่สุดและให้เกิดประสิทธิภาพ และประสิทธิผล

2.3) วัสดุ (Material) การบริหารวัสดุในการดำเนินงานว่าจะทำอย่างไร ให้สิ้นเปลืองน้อยที่สุด หรือเกิดประโยชน์สูงสุด

2.4) เทคนิควิธี (Method) จะใช้เทคนิควิธีการแบบใดที่สามารถสนับสนุน ให้การบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

2.5) เครื่องมือ (Machine) ในการบริหารงานจะใช้เครื่องมือ เครื่องจักร ประเภทใด ขนาดใด หรือแบบใดที่จะก่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดต่อการบริหารงาน

อย่างไรก็ตาม ปัจจัยพื้นฐานของการบริหาร 5 ประการที่กล่าวมานี้ อาจจะไม่ ่เป็นการเพียงพอ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในสภาพสังคมปัจจุบันมีการแข่งขันกันรุนแรงทุกด้าน

3) ลักษณะของการบริหาร (Management Style) การบริหารเป็นทั้งศาสตร์ และทั้งศิลป์ที่ผู้บริหารจะต้องนำมาประยุกต์ใช้ในการบริหารให้เกิดประสิทธิภาพสูงสุดต่อองค์กร จนมีคำกล่าวที่ว่า “ที่ใดมีผู้นำที่ดี ที่นั่นก็จะมีความสำเร็จ”

#### 2.2.5.3 แนวคิดการบริหารจัดการ

1) แนวคิดการบริหารจัดการที่มีหลักเกณฑ์

โชติ บดีรัฐ (2558) และวันชัย มีชาติ (2550) ได้กล่าวถึง แนวคิดของ Frederick Winslow Taylor และ Henri Fayol สรุปได้ว่า แนวคิดทางการบริหารที่มีหลักเกณฑ์ของ Taylor มีพื้นฐานอยู่บนหลักการที่สำคัญ 4 ประการ ได้แก่ 1) การคิดค้นและกำหนดสิ่งที่ดีที่สุด 2) การคัดเลือก และพัฒนาคนงาน 3) การพิจารณาอย่างรอบคอบเกี่ยวกับวิธีทำงานควบคู่กับการพิจารณาคนงาน และ 4) การประสานงานอย่างใกล้ชิดระหว่างผู้บริหารและคนงาน ผู้บริหารตามแนวคิดของ Taylor

จะมีความเป็นผู้นำอย่างแท้จริง ต้องรับภาระหนักกว่าคนงาน ต้องใช้สมองคิดวิเคราะห์ปัญหาของกลุ่ม จัดเตรียมและกำหนดวิธีการทำงานที่ดีกว่า ง่ายกว่า และได้ผลมากกว่าให้กับกลุ่ม

สำหรับ Fayol ได้เขียนหลักการบริหารจากประสบการณ์การเป็นนักบริหาร มาเป็นเวลานาน สรุปได้เป็น 3 ส่วน คือ 1) หน้าที่เกี่ยวกับการบริหาร (Management Functions) หน้าที่ทางการบริหารแบ่งได้ 5 ประการ ได้แก่ การวางแผน (Planning) การจัดองค์การ (Organizing) การบังคับบัญชาสั่งการ (Commanding) การประสานงาน (Coordinating) และการควบคุม (Controlling) 2) ลักษณะของผู้บริหารต้องมีความพร้อมด้วยความสามารถทางร่างกาย จิตใจ ไหวพริบ การศึกษา ความรู้ เทคนิคในการทำงาน และประสบการณ์ต่าง ๆ และ 3) หลักการบริหาร (Management Principles) สำหรับใช้เป็นแนวทางปฏิบัติสำหรับผู้บริหาร 14 ประการ ได้แก่ หลักอำนาจหน้าที่และความรับผิดชอบ (Authority and Responsibility) หลักของการมีเอกภาพในการบังคับบัญชา (Unity of Command) หลักการมีเอกภาพในการสั่งการ (Unity of Direction) หลักการธารงไว้ซึ่งสายการบังคับบัญชา (Scalar Chain) หลักการแบ่งงานกันทำ (Division of Work) หลักเกี่ยวกับความมีระเบียบวินัย (Discipline) หลักการถือผลประโยชน์ของบุคคลเป็นรองจากผลประโยชน์ส่วนรวม (Subordination of Individual Interest to the General Personnel) หลักของการให้ผลประโยชน์ตอบแทน (Remuneration) หลักการรวมอำนาจไว้ที่ส่วนกลาง (Centralization) หลักของการมีระเบียบข้อบังคับ (Order) หลักของความเสมอภาค (Equity) หลักของความมีเสถียรภาพในการว่าจ้างงาน (Stability of Tenure of Personnel) หลักของความคิดริเริ่ม (Initiative) และหลักของความสามัคคี (Esprit de Corps)

จากบทสรุปข้างต้น แสดงให้เห็นว่าทั้ง Taylor และ Fayol ต่างก็มีความเชื่อตรงกันว่าหากใช้หลักการทางวิทยาศาสตร์มาจัดการเกี่ยวกับบุคคลและทรัพยากรอื่น ๆ อย่างถูกต้องแล้ว จะนำไปสู่ความสำเร็จในการบริหาร สำหรับความแตกต่างนั้น Taylor มุ่งเน้นการบริหารในระดับโรงงาน เน้นกลไกการทำงานระหว่างหัวหน้าคนงานและคนงาน ในขณะที่ Fayol ได้แยกแยะหน้าที่ของการบริหาร ลักษณะของผู้บริหาร และหลักการบริหารไว้อย่างชัดเจน

## 2) แนวคิดการบริหารจัดการแบบมนุษยสัมพันธ์

โชติ บดีรัฐ (2558, น. 50-55) ได้กล่าวถึง ผลการศึกษาของ Mayo and Roethlisberger (1945) ที่พบว่า ปัจจัยแวดล้อมต่าง ๆ ส่งผลต่อการทำงานของคนงานทั้งทางด้านกายภาพ เช่น แสงสว่าง อุณหภูมิ ความชื้น ชั่วโมงการทำงาน ระยะเวลาของการหยุดพัก ฯลฯ และทางด้านความรู้สึกที่เป็นเรื่องราวทางจิตใจของคนงาน รวมถึงความสัมพันธ์ระหว่างคนงานด้วยกัน จากข้อค้นพบของ Mayo สรุปได้ 4 ประการ คือ 1) พฤติกรรมของบุคคลในหน้าที่งานที่จัดไว้ให้ นั้นไม่ได้เกิดจากการตอบสนองที่เป็นตัวเงินเพียงอย่างเดียว แต่มีความต้องการทางด้านจิตใจที่ต้องการ การตอบสนองอยู่ด้วย 2) กลไกของคนไม่สามารถเทียบให้เป็นหน่วยมาตรฐานเหมือนเครื่องจักร หรือวัตถุได้แต่คนเป็นสิ่งมีชีวิตที่มีจิตใจเมื่อทำงานไประยะหนึ่งก็ต้องการการพักผ่อน ควบคู่กับความต้องการที่จะได้เงินมาตอบสนองตามต้องการทางด้านร่างกายในเรื่องอาหาร เครื่องนุ่งห่ม ยารักษาโรค และอื่น ๆ 3) เพื่อให้คนงานได้รับความพึงพอใจ มีขวัญกำลังใจสูง มีความเต็มใจในการทำงานให้ได้ผลผลิตสูง นักพฤติกรรมศาสตร์จึงสนใจศึกษาเรื่องราวของบทบาทหน้าที่ ฐานะ สัญลักษณ์ที่แสดงถึงฐานะต่าง ๆ และลักษณะความเป็นไปได้ของกลุ่มที่ไม่เป็นทางการที่มีผลกระทบต่อองค์การในทรศนะที่กว้างกว่า



และ 4) เรื่องที่ได้รับความสนใจในการศึกษาต่อมา ได้แก่ ลักษณะของผู้ผู้นำ การพัฒนาพนักงาน และการติดต่อสื่อสาร

จากบทสรุปข้างต้นแสดงให้เห็นว่า แนวคิดการบริหารแบบมนุษยสัมพันธ์ เป็นการพยายามเพิ่มประสิทธิภาพขององค์การโดยการเพิ่มประสิทธิภาพการบริหารทรัพยากรมนุษย์ มีการศึกษาถึงปัจจัยต่าง ๆ ที่มีความสำคัญต่อการบริหารคนในองค์การได้อย่างทั่วถึง

### 3) แนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่

โชติ บดีรัฐ (2558, น. 55-61) ได้กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับการบริหารจัดการสมัยใหม่ ไว้ 5 รูปแบบ ได้แก่ 1) แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี Z ของ Ouchi 2) แนวคิดในเชิงระบบ 3) วิธีการบริหารแบบการตัดสินใจ 4) วิธีการบริหารแบบระบบเพื่อการปรับตัว และ 5) วิธีการบริหารตามสถานการณ์

1. แนวคิดการบริหารจัดการตามทฤษฎี Z ของ Ouchi (1981) สำคัญของแนวคิดนี้ คือ การเปรียบเทียบองค์การแบบอเมริกันและองค์การแบบญี่ปุ่นที่มีความแตกต่างกัน กล่าวคือ องค์การแบบอเมริกันจะมีการจ้างงานในระยะสั้น เน้นการแข่งขันกันทำตามความชำนาญเฉพาะด้านการเลื่อนตำแหน่งในองค์การเป็นไปอย่างรวดเร็ว การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจของปัจเจกบุคคลในองค์การ และการดูแลพนักงานเป็นการดูแลเฉพาะส่วนที่เกี่ยวข้องเท่านั้น ในขณะที่องค์การแบบญี่ปุ่นจะมีการจ้างงานแบบตลอดชีพ ทำงานเป็นทีม เลื่อนตำแหน่งช้า การตัดสินใจเป็นการตัดสินใจโดยใช้มติเอกฉันท์ และการดูแลพนักงานเป็นการดูแลทั้งคนหรือดูแลทุกส่วนของบุคคล

2. แนวคิดในเชิงระบบ แนวคิดที่สำคัญของทฤษฎี ประกอบด้วย องค์การจะประกอบด้วย ระบบย่อย ๆ ที่ทำงานร่วมกัน ระบบจะรับปัจจัยนำเข้า (Input) จากสภาพแวดล้อม ระบบจะทำหน้าที่ในการแปรสภาพ (Process) ปัจจัยนำเข้ามาเป็นปัจจัยนำออกขององค์การ องค์การจะสร้างผลผลิต (Output) ขององค์การและส่งมอบผลผลิตนั้นเข้าสู่สภาพแวดล้อม และสุดท้ายองค์การจะรับข้อมูลป้อนกลับจากสภาพแวดล้อมนำไปสู่การปรับตัวขององค์การ

3. วิธีการบริหารแบบการตัดสินใจ แนวคิดนี้ใช้เครื่องมือที่เรียกว่า “การวิเคราะห์เชิงปริมาณ” ข้อดีของแนวคิดนี้ คือ มีเครื่องมือสำหรับการพิจารณาสิ่งต่าง ๆ แต่มีข้อจำกัดคือ ปัจจัยที่ไม่สามารถวัดได้แน่นอนถูกมองข้ามไป

4. วิธีการบริหารแบบระบบเพื่อการปรับตัว แนวคิดนี้นำวิธีการเชิงระบบมาใช้และหาวิธีการที่จะทำให้องค์การสามารถปรับตัวให้สอดคล้องกับการเปลี่ยนแปลงอันเนื่องมาจากการกระทำต่าง ๆ ทั้งที่เกิดขึ้นจากภายในและภายนอกองค์การ แต่อย่างไรก็ตามการบริหารตามแนวคิดนี้ องค์การต้องมีความเข้มแข็งและมั่นคง พร้อมทั้งจะรับความกดดันทั้งจากภายในและภายนอก วิธีการนี้นับว่าเป็นวิธีการที่มีความสมบูรณ์ที่สุด โดยสามารถรวมเอาทุกวิธีเข้าด้วยกัน มีความคล่องตัวสามารถปรับตัวรับสิ่งใหม่ ๆ ที่เปลี่ยนแปลงไปตลอดเวลา

5. วิธีการบริหารตามสถานการณ์ วิธีการนี้ช่วยให้มีการเชื่อมโยงทฤษฎีการบริหารที่เป็นวิชาการให้มีโอกาสได้นำไปใช้กับสถานการณ์ต่าง ๆ โดยตรง เพราะจุดมุ่งหมายของวิธีการตามสถานการณ์ ก็คือ “ตัวสถานการณ์” หรือชุดของเหตุการณ์ ซึ่งมีอิทธิพลต่อองค์การมากที่สุดในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และด้วยการมุ่งเน้นตามสถานการณ์นี้เองจะช่วยให้ผู้บริหารเกิดความเข้าใจได้ว่า

ภายใต้สถานการณ์เฉพาะนั้น ๆ ผู้บริหารควรใช้เทคนิคการบริหารอะไร จึงจะทำให้องค์การสามารถบรรลุผลสำเร็จมากที่สุด

## 2.2.6 จริยธรรม

### 2.2.6.1 ความสำคัญและความหมายของจริยธรรม

সাโรখ বাক্সী (2549) ให้ความหมายว่า จริยธรรม คือ แนวทางในการปฏิบัติตน เพื่ออยู่กันอย่างร่มเย็นในสังคม จริยธรรมมีโครงสร้างสำคัญอย่างน้อย 2 ข้อ คือ ศีลธรรม ได้แก่ สิ่งที่ไม่ควรปฏิบัติ และคุณธรรมได้แก่สิ่งที่เราควรปฏิบัติ ซึ่งทั้งสองข้อรวมเรียกว่าจริยธรรม

กรมการศาสนา (2551) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติปฏิบัติของการอยู่ร่วมกันของคนในสังคมโดยยึดหลักศีลธรรม ความถูกต้อง อันจะเป็นประโยชน์ต่อตนเอง และสังคม

พระพรหมคุณาภรณ์ (2556) ได้กล่าวถึง จริยธรรมไว้ว่าเป็นเรื่องของการดำเนินชีวิตในด้านต่าง ๆ ดังนี้

1. พฤติกรรมทางกาย วาจา และการใช้อินทรีย์ ในการสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม
2. จิตใจของเรา ซึ่งมีเจตจำนง ความตั้งใจ แรงจูงใจที่จะทำให้เรามีพฤติกรรมสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมอย่างไร ตามภาวะ และคุณสมบัติต่าง ๆ ของจิตใจนั้น ๆ
3. ปัญญา ความรู้ ซึ่งเป็นตัวชี้ทางให้ว่าเราจะสัมพันธ์อย่างไรจึงจะได้ผลและเป็นตัวจำกัดขอบเขตว่าเราจะสัมพันธ์กับอะไร จะใช้พฤติกรรมได้แค่ไหน เรามีปัญญา มีความรู้แค่ไหนเราก็ใช้พฤติกรรมได้ในขอบเขตนั้น ถ้าเราขยายปัญญาความรู้ออกไป เราก็มีพฤติกรรมที่ซับซ้อนและได้ผลดียิ่งขึ้น

รุ่งอรุณ เขียวพุ่มพวง (2557) ให้ความหมายว่า จริยธรรม หมายถึง พฤติกรรมที่แสดงออกให้เห็นถึงการปฏิบัติดี ปฏิบัติถูกต้อง อันเป็นผลมาจากความคิดที่สังคมหรือบุคคลมีความเห็นว่าเป็นการปฏิบัติที่ดี เป็นกรอบกำหนดไว้เพื่อให้สังคมเกิดความเป็นระเบียบเรียบร้อย มีความร่มเย็นเป็นสุข มีความรักความสามัคคีและมีความปลอดภัยในการดำเนินชีวิต

Piaget (1962) ให้ความหมายว่า จริยธรรมเป็นลักษณะของมนุษย์ และหน้าที่เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ในการให้ความร่วมมือ การจัดเตรียมทางสังคม ความสัมพันธ์ในรูปการกระทำร่วมกัน

Kohlberg (1976) ให้ความหมายว่า จริยธรรมมีพื้นฐานของความยุติธรรม ซึ่งเป็นการกระจายสิทธิและหน้าที่อย่างเท่าเทียมกัน โดยมีกฎเกณฑ์ที่เป็นสากล ซึ่งคนส่วนใหญ่ยอมรับได้ในเงื่อนไขที่ไม่มีความขัดแย้งกันมีความเป็นอุดมคติและพันธะทางจริยธรรม จึงเป็นการเคารพต่อสิทธิของบุคคลอย่างเสมอภาคกัน

Stumpf (1977) อธิบายความหมายของจริยธรรมในเชิงวิชาปรัชญาว่า จริยธรรม หมายถึง ความประพฤติปฏิบัติเกี่ยวข้องกับสิ่งที่เรียกกันว่าถูกหรือผิด ดีหรือเลว ฟังประสงค์หรือไม่ฟังประสงค์ มีคุณค่าหรือไร้ค่า นอกจากนี้จริยธรรมยังเกี่ยวข้องกับความรับผิดชอบ หน้าที่พฤติกรรมที่ยอมรับนับถือต่าง ๆ ของแต่ละบุคคลอีกด้วย

สรุปได้ว่า ความหมายของจริยธรรม คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีหลักของความดี ความถูกต้อง เป็นเครื่องกำหนดจริยธรรม เป็นการแสดงออกถึงจริยธรรม คุณธรรมที่พึงมี ซึ่งเกิดขึ้นภายในจิตใจเป็นพื้นฐานของตัวผู้บริหารที่จะส่งผลต่อความเจริญก้าวหน้าอย่างมั่นคงขององค์กร

### 2.2.6.2 องค์ประกอบของจริยธรรม

กรมวิชาการ (2541) ได้จัดทำเอกสารการประชุมเกี่ยวกับจริยธรรมไทย สรุปว่า จริยธรรมของบุคคลมีองค์ประกอบ 3 ประการ คือ

1. ด้านความรู้ (Moral Reasoning) คือ ความเข้าใจในเหตุผลของความถูกต้อง ดีงาม สามารถตัดสินแยกความถูกต้องออกจากความไม่ถูกต้องได้ด้วยการคิด
2. ด้านอารมณ์ความรู้สึก (Moral Attitude and Belief) คือ ความพึงพอใจ ความศรัทธาเลื่อมใส ความนิยมยินดีที่จะรับจริยธรรมมาเป็นแนวทางในการประพฤติปฏิบัติตน
3. ด้านพฤติกรรม (Moral Conduct) คือ การกระทำหรือการแสดงออกของบุคคลในสถานการณ์ต่าง ๆ ซึ่งเชื่อว่าเกิดจากอิทธิพลของทั้งสององค์ประกอบข้างต้น

เนื่องจากองค์ประกอบของจริยธรรม ประกอบด้วย 3 ส่วน ดังกล่าวข้างต้น การพัฒนาคนในด้านจริยธรรมจึงต้องพัฒนา 3 ด้านไปด้วยกัน ในการดำเนินชีวิตของคนนั้น องค์ประกอบทั้ง 3 ประการ เกี่ยวข้องสัมพันธ์กันอย่างใกล้ชิด กล่าวคือ พฤติกรรมของคนที่แสดงออกมาทั้งทางกายและทางวาจานั้น จะมีความสัมพันธ์กับทางจิตใจและสติปัญญา คนที่มีอารมณ์โกรธจะแสดงพฤติกรรมออกมาทางการก้าวร้าวรุนแรงและยังเป็นคนที่มีปัญญาน้อยด้วยแล้วพฤติกรรมที่แสดงออกก็จะก้าวร้าวรุนแรงยิ่งกว่าบุคคลที่มีสติปัญญาซึ่งจะสามารถควบคุมจิตใจของตนได้โดยไม่แสดงพฤติกรรมไม่ดีให้ออกมาปรากฏ นั่นก็แสดงว่าผู้มีสติปัญญาดีย่อมสามารถควบคุมอารมณ์และความประพฤติได้ดีกว่าผู้ด้อยปัญญานั้นเอง

แนวคิดในการพัฒนาจริยธรรมของบุคคลโดยพัฒนาองค์ประกอบของจริยธรรมทั้ง 3 ด้าน กล่าวคือ เริ่มจากการพัฒนาองค์ประกอบสำคัญอันดับแรก ได้แก่ ปัญญาหรือความรู้ ด้วยเห็นว่า “ปัญญา” เป็นองค์ประกอบสำคัญในการส่งเสริมให้บุคคลแสดงพฤติกรรมในทางที่ถูกต้องและเป็นตัวควบคุมอารมณ์และความรู้สึกให้เป็นอิสระเป็นสุขจากแรงกระทบกระทั่งทั้งปวงนั้น นักปราชญ์ทางการศึกษาได้เห็นพร้อมกัน ดังนี้

พระธรรมปิฎก (2540) กล่าวไว้พอนำมาสรุปความได้ว่า มนุษย์นั้นเมื่อรับรู้ประสบการณ์อย่างใดอย่างหนึ่ง ก็จะมีความรู้สึกหรือเวทนาเกิดขึ้น ความรู้สึกนี้อาจเป็นได้ทั้งสุข เวทนา หรือทุกข์เวทนา เมื่อมีเวทนาอย่างใดอย่างหนึ่งแล้วมนุษย์ที่ยังมีวิชชา ก็จะมีปฏิกริยาแตกต่างจากผู้มีปัญญา คือ ถ้าผู้มีวิชชา ก็จะมีความรู้สึกยินดียินร้ายต่ออารมณ์ที่เกิดขึ้น ซึ่งเรียกว่า “ตัณหา” ตัณหาจะเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม การใช้ตัณหาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรม ก็เพราะมนุษย์ยังไม่พัฒนายังไม่มีความรู้ ยังไม่มีปัญญา การใช้ตัณหาเป็นตัวนำพฤติกรรมอาจทำให้เกิดโทษหลายประการ คือ เป็นอันตรายต่อตนเองทั้งด้านร่างกายและจิตใจ เป็นอันตรายต่อการอยู่ร่วมกันของมนุษย์หรือสังคม เป็นอันตรายต่อธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม การเกิดปัญหาเช่นนี้ เนื่องจากมนุษย์ปล่อยให้ตัณหาเป็นตัวนำพฤติกรรม การแก้ปัญหา ก็คือ เราจะปล่อยให้ตัณหาเป็นตัวกำหนดพฤติกรรมไม่ได้ มนุษย์จะต้องกำหนดรู้อะไรเป็นคุณค่าที่แท้จริงของชีวิตของตนแล้วทำตามความรู้ นั่น คือ เอาความรู้เป็นตัวนำพฤติกรรม

ดังนั้น ในการศึกษา จึงต้องฝึกคนให้พัฒนาปัญญา เมื่อมีปัญญาเกิดขึ้นแล้ว พฤติกรรมก็จะเปลี่ยนไป เช่น การบริโภคอาหาร ก็จะกำหนดรู้ด้วยปัญญาว่าเรากินเพื่อบำรุงร่างกายให้ดำรงชีวิตอยู่ได้ให้มีความสุขภาพดี เพื่อให้เรามีชีวิตที่ผาสุก หรือเป็นเครื่องเกื้อหนุนชีวิตที่ดีงามเพื่อการบำเพ็ญกิจอันประเสริฐคือการทำหน้าที่และประโยชน์ต่าง ๆ นั่นก็คือ ใช้ปัญญาในการทำหน้าที่

รู้คุณค่าของอาหาร รู้ความประสงค์ในการกินการบริโภคและ “ปัญญา” นี้ จะมาเป็นตัวนำพฤติกรรมตัวใหม่ “ปัญญา” จะมากำหนดพฤติกรรมแทน “ตัณหา” นี้ก็คือ จุดเริ่มต้นของการศึกษาหรือการพัฒนาคนคือพัฒนาปัญญาหรือความรู้ก่อน นอกจากแนวคิดของพระธรรมปิฎกแล้ว ยังมีแนวคิดของนักการศึกษาตะวันตกที่เห็นพร้อมต้องกันกับแนวคิดนี้ คือ (Kohlberg, 1976) ได้กล่าวไว้ว่า การพัฒนาทางสติปัญญาและอารมณ์เป็นรากฐานของการพัฒนาทางจริยธรรม โคลเบิร์ก เชื่อว่าจริยธรรมของมนุษย์มีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะเพราะเกิดจากกระบวนการทางปัญญา ซึ่งมีการเรียนรู้มากขึ้น ทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรมของโคลเบิร์กจะสอดคล้องกับทฤษฎีของ (Piaget) เชื่อว่าการเรียนรู้ของมนุษย์เกิดจากการปรับตัวและการสร้างสมดุลระหว่างสติปัญญากับสภาวะแวดล้อมที่จะทำให้มนุษย์ดำรงชีวิตอยู่พัฒนาการของมนุษย์มีความต่อเนื่องและเจริญขึ้นตามวุฒิภาวะ นักการศึกษาทั้งสองท่านเชื่อว่า จริยธรรมของมนุษย์มีพัฒนาการตามระดับวุฒิภาวะเพราะเกิดจากกระบวนการทางปัญญา ซึ่งมีการเรียนรู้มากขึ้นและจากการศึกษาและวิจัยของ (Kohlberg) ยืนยันว่าจริยธรรมมีการพัฒนาการตามวุฒิภาวะและมีความสัมพันธ์กับระดับการศึกษา

คุณธรรมถือว่าเป็นสิ่งที่ทุกคนควรมี เพราะคุณธรรมเป็นคุณสมบัติหรือคุณลักษณะที่ทำให้มนุษย์แตกต่างจากสัตว์ทั่วไป คุณธรรมตามแนวคิดของนักปราชญ์ทั้งหลายจึงจำแนกออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนความรู้ความเข้าใจ ส่วนอารมณ์ความรู้สึกและส่วนที่เป็นพฤติกรรมต่าง ๆ ที่แสดงออกมา เช่น การปฏิบัติตามศาสนา การควบคุมตนเอง ความกล้าหาญ ความยุติธรรม ฯลฯ ผู้มีคุณธรรมจึงเป็นผู้ที่ถึงพร้อมด้วยความรู้ความเข้าใจ อารมณ์ ความรู้สึกและพฤติกรรมที่แสดงออกอย่างถูกต้องดีงาม การที่ผู้บริหารจะพัฒนาตนเองทางด้านคุณธรรม หรือการที่ผู้บริหารจะพัฒนาผู้อื่นที่แวดล้อมใกล้ชิดและเกี่ยวข้องอยู่ในความดูแล เพื่อให้เป็นบุคคลผู้มีคุณธรรมจึงต้องเริ่มจากการพัฒนาปัญญา พัฒนาจิตใจ อารมณ์ เพื่อให้ทั้งสองส่วนนี้เป็นตัวควบคุมพฤติกรรมของบุคคลผู้นั้นต่อไป

องค์ประกอบของจริยธรรมทั้ง 3 ส่วน คือ ปัญญา จิตใจ และพฤติกรรมนี้ คนส่วนใหญ่จะเข้าใจกันว่า จิตใจเป็นส่วนสำคัญที่สุด เป็นตัวที่ควบคุมพฤติกรรมของคนดังกล่าวที่ว่า “ใจเป็นนาย กายเป็นบ่าว” คำกล่าวนี้ไม่ผิด เพราะมีหลักฐานให้พบเห็นเสมอว่า ความอดุสสาหะ ความกล้าหาญ ความรัก ความซื่อ ฯลฯ ล้วนเป็นความรู้สึกทางจิตใจที่มีผลให้คนแสดงพฤติกรรมออกมาในรูปแบบที่แตกต่างกัน หากแต่ถ้าพิจารณาให้ลึกลงไปแล้ว จิตใจของคนเราย่อมอ่อนไหวผันแปรได้ง่าย หากไม่มีปัญญาเป็นตัวกำกับอาจมีสิ่งจูงใจให้จิตใจอ่อนไหวไปตามโลกธรรม คือ ลาภ ยศ สรรเสริญ สุข ทุกข์ เมื่อจิตใจผันผวนแปรพฤติกรรมของคนก็จะเปลี่ยนแปลงเพราะเกิดตัณหาเป็นตัวนำจิตใจ แต่ถ้าหากบุคคลผู้นั้นเป็นผู้มีปัญญา รู้แจ้งในความเป็นจริงของโลกและชีวิต ปัญญาจะเป็นตัวชี้แนะไม่ให้อ่อนไหวไปตามสิ่งที่มากระทบจิตใจก็จะเข้มแข็งไม่อ่อนไหวแปรจนเกิดผลกระทบไปถึงการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมที่เคยประพฤติปฏิบัติ ทั้งนี้เพราะมีปัญญาเป็นตัวควบคุมจิตใจไว้อีกระดับหนึ่ง จึงสรุปได้ว่าในองค์ประกอบของจริยธรรมทั้ง 3 ส่วนนี้ “ปัญญา” เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่สุดที่จะชี้แนะให้จิตใจและพฤติกรรมของคนดำเนินไปอย่างถูกต้องตามครรลองครองธรรม ดังพุทธพจน์ที่ว่า “สพเพ ธมมา ปญฺญุตตา” แปลว่า “ธรรมทั้งหลายมีปัญญาเป็นเยี่ยมยอด”

### 2.2.6.3 ลักษณะของจริยธรรม

ดวงเดือน พันธุมนาวิน (2524) ได้แบ่งลักษณะทางจริยธรรมของมนุษย์ออกเป็น 4 ประการ ดังนี้

1. ความรู้เชิงจริยธรรม หมายถึง การมีความรู้ในสังคมตนนั้นถือว่าการกระทำชนิดใดดีควรกระทำและการกระทำชนิดใดเลวควรงดเว้น ลักษณะพฤติกรรมประเภทใดเหมาะสมหรือไม่เหมาะสมมากนักน้อยเพียงใด ความรู้เชิง จริยธรรม หรือความรู้เกี่ยวกับค่านิยมทางสังคมขึ้นอยู่กับอายุ ระดับการศึกษา และการพัฒนาทางสติปัญญาของบุคคลด้วย ความรู้เกี่ยวกับกฎเกณฑ์ทางสังคมและศาสนา ส่วนใหญ่เด็กจะเริ่มเรียนรู้ตั้งแต่เกิดโดยในช่วงอายุ 2-10 ปี จะได้รับการปลูกฝังค่านิยมเหล่านี้เป็นพิเศษ

2. ทศนคติเชิงจริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลเกี่ยวกับลักษณะหรือพฤติกรรมเชิงจริยธรรมต่าง ๆ ว่าตนชอบหรือไม่ชอบลักษณะนั้น ๆ เพียงใด ทศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลส่วนมากจะสอดคล้องกับค่านิยม ของสังคมนั้น แต่บุคคลบางคนในสถานการณ์ปกติอาจมีทศนคติต่างไปจากค่านิยมของสังคมก็ได้ ทศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคล มีความกว้างขวางกว่าความรู้เชิงจริยธรรมของบุคคล เพราะทศนคติรวมทั้งความรู้และความรู้สึกเรื่องนั้น ๆ เข้าด้วยกัน ฉะนั้นทศนคติเชิงจริยธรรมจึงสามารถใช้ทำนายพฤติกรรมเชิงจริยธรรมได้แม่นยำกว่าการใช้ความรู้สึกเชิง จริยธรรมเพียงอย่างเดียว ทศนคติเชิงจริยธรรมของบุคคลนั้นในเวลาหนึ่งยังอาจเปลี่ยนแปลงไปจากเดิมได้

3. เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือเลือกที่จะไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง เหตุผลที่กล่าวถึงนี้จะแสดงให้เห็นเหตุจูงใจหรือแรงจูงใจที่อยู่เบื้องหลังการกระทำต่าง ๆ ของบุคคล การศึกษาเหตุผลเชิงจริยธรรมจะทำให้ทราบว่าบุคคลผู้มีจริยธรรมในระดับแตกต่างกันอาจมีการกระทำที่คล้ายคลึงกันได้ นักทฤษฎีพัฒนาการทางจริยธรรม คือ เพียเจต์และโคลเบอร์ก ได้ใช้การอ้างอิงเหตุผลเชิงจริยธรรมของบุคคลเป็นเครื่องแสดงถึงพัฒนาการด้านอื่น ๆ ของบุคคลด้วย คือ พัฒนาการทางด้านสติปัญญา อารมณ์ และมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมประเภทต่าง ๆ ของบุคคลด้วย

4. พฤติกรรมเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบหรืองดเว้นการแสดงที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือค่านิยมในสังคมนั้น พฤติกรรมเชิงจริยธรรมซึ่งเป็นการกระทำที่สังคมเห็นชอบและสนับสนุนมีหลายประเภท เช่น การเสียสละเพื่อส่วนรวม การช่วยเหลือผู้ตกทุกข์ได้ยาก นอกจากนี้พฤติกรรมเชิงจริยธรรมอีกพวกหนึ่ง คือ พฤติกรรมในสถานการณ์ที่เข้ายวนใจหรือในสถานการณ์ที่ยั่วให้บุคคลกระทำผิดกฎเกณฑ์เพื่อประโยชน์ส่วนตนบางประการ พฤติกรรมเชิงจริยธรรมในสถานการณ์ยั่วยุ เช่น การโกงสิ่งของ เงินทอง หรือคะแนนและการกล่าวเท็จ ซึ่งอาจรวมเรียกว่าพฤติกรรมที่ไม่ซื่อสัตย์ พฤติกรรมเชิงจริยธรรมเป็นสิ่งที่บุคคลให้ความสำคัญมากกว่าด้านอื่น ๆ ทั้งนี้เพราะการกระทำในทางที่ดีและเลวของบุคคลนั้น ส่งผลโดยตรงต่อความผาสุกและความทุกข์ของสังคม การศึกษาด้านอื่น ๆ ของจริยธรรมจึงเป็นเพียงเพื่อให้เข้าใจและสามารถทำนายพฤติกรรมในสถานการณ์ต่าง ๆ ของบุคคลเท่านั้น

ล้วน สายยศ และอังคณา สายยศ (2543) ได้สรุปลักษณะของจริยธรรมว่ามี 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความรู้ความคิด ในที่นี้เราจะต้องได้รับการเรียนรู้มาว่าสังคมเราหรือสังคมโลกสอนไว้ว่าสิ่งที่ดี-เลว สมควร-ไม่สมควร ปราบปราม-ไม่ปราบปราม นั้น มีอะไรบ้าง สังคมได้คิดไว้อย่างไรคนรุ่นก่อนในสังคมได้คิดกันไว้แล้วโดยเฉพาะธรรมชาติของศาสนาต่าง ๆ ซึ่งก็เป็นแนวคิดของคนรุ่นก่อน ๆ เช่นกัน คนในรุ่นต่อมาศึกษาและคิดค้นเพิ่มเติมอีกเรื่อย ๆ อันจะเป็นหลักในการยึดถือในสังคมเพื่อให้สังคมอยู่ได้อย่างมีความสุข เนื้อหาจริยธรรมเหล่านี้สังคมแต่ละสังคมสั่งสอนอบรมลูกหลานสืบทอดกันมาตลอดหลายพันปีมาแล้ว การอบรมสั่งสอนคุณธรรม อกุศลธรรม กฎหมาย และระเบียบ ประเพณีของกลุ่มคนถือเป็นการให้ความรู้ความคิดด้านจริยธรรม บางคนรู้มากคิดเป็น บางคนรู้น้อยคิดไม่เป็น อันนี้ขึ้นอยู่กับความสามารถของผู้เรียนรู้ซึ่งแต่ละคนมีความแตกต่างกัน โดยธรรมชาติอยู่แล้ว การเรียนรู้จริยธรรมไม่เท่ากันและการคิดเกี่ยวกับจริยธรรมแตกต่างกันจึงถือเป็นเรื่องธรรมดาของมนุษย์ คนไม่รู้อะไรดีอะไรเลว อะไรคือบาป อะไรคือบุญจึงปรากฏมีอยู่ในสังคมทั่วไป ดังนั้นการรู้ความหมายของหัวข้อจริยธรรมจึงควรพิจารณา 4 ประการ ได้แก่ จริยธรรมข้อนั้นคืออะไร เกิดมาจากอะไร เพื่อประโยชน์อะไร และประสบความสำเร็จได้โดยวิธีใด ก็แสดงว่าผู้นั้นมีความรู้ทางจริยธรรมจริง

2. ด้านความรู้สึก การเกิดความรู้สึกจะต้องมีของความรู้สึก นั่นคือ เนื้อหาทางจริยธรรมถือเป็นเป้าของความรู้สึก เช่น ความซื่อสัตย์ ความเมตตา ความประหยัด ความเคารพ ต่อกฎเกณฑ์ ความเสียสละ ความรับผิดชอบ ความรักชาติ ฯลฯ เหล่านี้ ถือเป็นของความรู้สึกความรู้สึกของคนจะแสดงออกในรูปของความชื่นชอบ-ความไม่ชื่นชอบ จะเข้มข้นมากน้อยเท่าไรขึ้นอยู่กับ การประเมินของความรู้สึกนั้น ๆ ถ้าพูดจริง ๆ แล้วในข้อนี้ก็คือนิยามนั่นเองจริยธรรมนั้นจะเอาค่านิยม และคุณธรรมทั้งทางบวกหรือลบไปพิจารณาประพฤติปฏิบัติ ลงมือกระทำเมื่อพบเหตุการณ์ใดเหตุการณ์หนึ่ง ดังนั้นจะเอาค่านิยมแบบไหนไปใช้จึงขึ้นอยู่กับระดับความรู้สึก ชั้นนี้เป็นขั้นสำคัญความรู้สึกนี้เป็นภาวะที่เกิดขึ้นรุ่มร้อนในใจอย่างยิ่งเท่านั้นยังไม่ถึงขั้นการแสดงออก

3. ด้านการแสดงพฤติกรรมปฏิบัติ หมายถึง การที่บุคคลแสดงการกระทำ เมื่อพบปัญหาทางจริยธรรมขึ้น การแสดงการลงมือทำเกิดจากการพิจารณาตัดสินใจโดยอาศัยความรู้สึก ที่มีอยู่มาก่อน ถ้าคนขาดจริยธรรมเมื่อพบปัญหาทางจริยธรรมขึ้นจะแสดงการกระทำไม่ได้ออกมาทันที ส่วนใหญ่จริยธรรมจะมองด้านแสดงพฤติกรรมคือการแสดงการกระทำเป็นหลักสำคัญ สังคมจะอยู่ได้อย่างสงบสุขอยู่ที่การแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรม อันนี้การทำสงครามการฆ่าฟันกัน การปล้น การขโมย การโกหกหลอกลวง การเอาไรต์เอาเปรียบ ฯลฯ เหล่านี้เป็นการแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมทางลบ บางที่เราเรียกว่าคนไม่มีจริยธรรมแต่จริง ๆ แล้วเป็นคนมีจริยธรรมต่างจนเป็นลบส่วนการแสดงพฤติกรรมเมตตาช่วยเหลือ คนให้ทานเห็นใจผู้อื่น ซื่อสัตย์ยุติธรรม ฯลฯ เหล่านี้ถือเป็นการแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมทางบวกแต่จะบวกมากหรือบวกน้อยขึ้นอยู่กับความเข้มข้นของความรู้สึกด้านจริยธรรมนั้น ๆ ของคนนั้นด้วย ถ้าการอบรมสั่งสอนด้านความรู้ความคิดได้ดี ด้านความรู้สึกที่ดี แต่ถ้าการแสดงพฤติกรรมเชิงจริยธรรมไม่ดีก็ไม่มีประโยชน์อะไร สังคมก็จะอยู่เย็นเป็นสุขไม่ได้การแสดงพฤติกรรมหรือการกระทำ จึงถือว่าสำคัญที่สุด

กล่าวโดยสรุป ลักษณะของจริยธรรม มี 4 ประเภท ประกอบด้วย 1) ความรู้ทาง คุณธรรม จริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลรู้ว่าการกระทำใดดีหรือไม่ดี ควรประพฤติหรือไม่ควรประพฤติ 2) เจตคติทางคุณธรรม จริยธรรม หมายถึง ความรู้สึกชอบหรือไม่ชอบของบุคคลที่มีต่อการประพฤติปฏิบัติตนเชิงจริยธรรม โดยรวมเอาความรู้ทางจริยธรรมไว้ด้วย 3) เหตุผลเชิงจริยธรรม หมายถึง การที่บุคคลใช้เหตุผลในการเลือกที่จะกระทำหรือไม่กระทำพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่ง ซึ่งการอ้างเหตุผลเชิงจริยธรรมนี้สัมพันธ์กับพัฒนาการทางสติปัญญาและอารมณ์ และ 4) พฤติกรรมทางจริยธรรม หมายถึงการที่บุคคลแสดงพฤติกรรมที่สังคมนิยมชมชอบหรืองดเว้นการแสดงพฤติกรรมที่ฝ่าฝืนกฎเกณฑ์หรือค่านิยมในสังคมนั้น

## 2.2.7 บุคลิกภาพ

### 2.2.7.1 ความหมายของบุคลิกภาพ

นพมาศ อัจงพระ (ธีรเวคิน) (2546) กล่าวว่า แม้ค่านิยมจะมีหลากหลาย แต่นักวิชาการโดยทั่วไปก็เห็นพ้องกันว่าบุคลิกภาพ คือ โครงสร้างทางจิตวิทยา (Psychological Construct) เป็นมโนคติที่สลับซับซ้อนซึ่งได้รวมถึงภูมิหลังพิเศษทางยีนส์ของบุคคล (ยกเว้นแฝดเหมือน) และประวัติการเรียนรู้รวมทั้งวิธีที่ความซับซ้อนเหล่านี้ และประสานกันทำให้เกิดพฤติกรรมสนองต่อสิ่งเหล่านี้ เฉพาะในสิ่งแวดล้อม

ศรีเรือน แก้วกังวาล (2551) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะตัวของบุคคล ในด้านต่าง ๆ ทั้งส่วนภายนอกและส่วนภายใน ส่วนภายนอก คือ ส่วนที่มองเห็นชัดเจน เช่น รูปร่าง หน้าตา กิริยามารยาท การแต่งตัว วิธีการพูดจา การนั่ง การยืน ฯลฯ ส่วนภายใน คือ ส่วนที่มองเห็นได้ยาก แต่อาจทราบได้โดยการอนุมาน เช่น สติปัญญา ความถนัด ลักษณะอารมณ์ประจำตัวความใฝ่ฝันปรารถนา ปรัชญาชีวิต ค่านิยม ความสนใจ ฯลฯ ลักษณะของบุคลิกภาพของมนุษย์ถูกหล่อหลอมและประสมประสาน ด้วยพันธุกรรม วัฒนธรรม การเรียนรู้ วิธีการปรับตัวของบุคคลและสิ่งแวดล้อมทั้งที่เป็นนามธรรม วัตถุธรรม และบุคลิกภาพของแต่ละบุคคลไม่สามารถแยกเป็นส่วนๆ ออกจากกันโดยเด็ดขาดทุกๆ ลักษณะของ บุคลิกภาพต่างมีความสัมพันธ์ต่อกันและกันและมีผลกระทบต่อกันเป็นลูกโซ่

วณิชพร เลขวัต (2558) ให้ความหมายของคำว่าบุคลิกภาพ คือ ลักษณะเฉพาะ ของแต่ละบุคคล มีลักษณะถาวรและค่อนข้างคงที่ ประกอบไปด้วยส่วนภายนอกที่สังเกตได้ เช่น รูปร่าง การพูดจา การเดิน เป็นต้น และส่วนภายในที่ไม่สามารถสังเกตได้ เช่น ความคิด ความถนัดทัศนคติ เป็นต้น โดยบุคคลจะหลอมรวมบุคลิกภาพจากประสบการณ์ สังคม พันธุกรรม วัฒนธรรม และการปรับตัว ของบุคคลในแต่ละสถานการณ์

Eysenck (1969, อ้างถึงใน นพมาศ อัจงพระ (ธีรเวคิน), 2551) กล่าวว่า บุคลิกภาพ คือ องค์ประกอบของคุณลักษณะของคนที่ค่อนข้างจะมั่นคงและถาวร เป็นคุณลักษณะนิสัยความฉลาด และร่างกายที่กำหนดการปรับตัวของเขาให้เข้ากับสิ่งแวดล้อมของแต่ละบุคคล

Burger (2000) กล่าวว่าบุคลิกภาพ คือ รูปแบบพฤติกรรมที่สอดคล้องกัน และเป็นกระบวนการทางจิตลักษณะที่เกิดขึ้นภายในของแต่ละบุคคล

Larsen and Buss (2008) กล่าวว่าบุคลิกภาพ คือ คุณลักษณะทางจิต และกลไก ภายในที่ถาวรของแต่ละบุคคล ซึ่งได้รับการจัดการและมีอิทธิพลต่อการมีปฏิสัมพันธ์กับผู้อื่นการปรับตัว ในสภาพแวดล้อมและสังคม

Feist and Feist (2009) กล่าวว่า แม้ว่าความหมายของบุคลิกภาพจะไม่ตายตัวที่เป็นที่ยอมรับของนักทฤษฎีบุคลิกภาพแต่เราสามารถสรุปได้ว่าบุคลิกภาพเป็นรูปแบบของลักษณะที่ค่อนข้างถาวรและไม่ซ้ำกัน แตกต่างไปตามพฤติกรรมของแต่ละบุคคล

สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงถึงการมีคุณสมบัติและคุณลักษณะเด่นของบุคคลประกอบด้วย การมีกิริยาวาจาสุภาพอ่อนโยนเป็นผู้มีสุขภาพร่างกายและจิตใจดี มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ใต้บังคับบัญชา รวมทั้งบุคคลอื่น ๆ เป็นคนละเอียดรอบคอบ มีเหตุผล ชยันตทน มีความรับผิดชอบในหน้าที่การงานรวมทั้งมีความเมตตากรุณาและความเสียสละ

#### 2.2.7.2 ความสำคัญของบุคลิกภาพ

นิภา นิธยาน (2530, น. 151-153) กล่าวว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อบุคคลและการมีบุคลิกภาพที่ดี ซึ่งประกอบด้วย คุณลักษณะ ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจสภาพความเป็นจริงอย่างถูกต้องโดยไม่บิดเบือนความจริง
2. การแสดงอารมณ์ในลักษณะและขอบเขตที่เหมาะสม การมีอารมณ์ที่ไม่ดีย่อมเป็นผลร้ายต่อตนเองและบุคคลรอบของ
3. ความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์ทางสังคม เพราะตลอดชีวิตของคนเราต้องมีความสัมพันธ์กับผู้อื่นเพื่อสวัสดิภาพอันดีของมวลมนุษย
4. ความสามารถในการทำงานที่อำนวยความสะดวกทั้งนี้เพื่อให้ได้มาซึ่งการยกย่องนับถือจากผู้อื่นจะทำให้เรารู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์ต่อสังคมหรือช่วยเหลือสังคมได้
5. ความสามารถในการพัฒนาคน สามารถปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่นได้ในทุกสถานการณ์

กันยา สุวรรณแสง (2533, น. 4-5) กล่าวว่า บุคลิกภาพมีความสำคัญต่อการดำรงชีวิตของบุคคลในสังคมเป็นอย่างมากโดยพิจารณาในประเด็นต่าง ๆ ดังนี้

1. ความมั่นใจผู้ที่มีบุคลิกภาพดีจะมี ความมั่นใจในการแสดงออกมากขึ้น ทำให้กล้าแสดงออกเพราะคนอื่น ๆ ที่พบเห็นจะให้ความสนใจและเชื่อมั่น
2. การคาดหมายพฤติกรรม ถ้ารู้ว่าบุคคลนั้นมีพฤติกรรมอย่างไรจะทำนายได้ว่าในสถานการณ์จะแสดงพฤติกรรมอย่างไร
3. การยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล สามารถบอกได้ว่าบุคคลหนึ่งแตกต่างจากอีกบุคคลหนึ่งได้โดยอาศัยการสังเกตพฤติกรรมที่เกิดขึ้นเป็นประจำสม่ำเสมอแก่ตัวบุคคลนั้น ๆ บุคลิกภาพช่วยให้สามารถจำ รู้จัก เข้าใจบุคคลแต่ละคนได้ตลอดจนรู้วิธีที่จะปรับตัวให้เข้ากับคนเหล่านั้นได้ทำให้เกิดความสัมพันธ์อันดีต่อกันในสังคม
4. การตระหนักในเอกลักษณ์ของบุคคล บุคลิกภาพจะทำให้คนมีลักษณะเฉพาะตัวเป็นของตนเองเป็นแบบอย่างแก่เยาวชน



### 2.2.7.3 องค์ประกอบของบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพเป็นภาพรวมที่ตัวเราแสดงออกทั้งที่รู้ตัวและไม่รู้ตัว โดยมีคนอื่นมองอยู่หรือรู้สึกกับสิ่งที่เราแสดงออกดังนั้น จึงต้องมีการระมัดระวังและตกแต่งเสริมเติมให้บุคลิกภาพของเรายิ่งน่ามองและเป็นທີ່ประทับใจของคนรอบตัว องค์ประกอบของบุคลิกภาพที่จะกล่าวถึงในที่นี้ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ได้แก่ บุคลิกภาพทางกาย บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา บุคลิกภาพทางสังคม บุคลิกภาพทางสติปัญญา

1) บุคลิกภาพทางกาย หมายถึง รูปลักษณ์ภายนอกของบุคคลเพราะเป็นสิ่งแรกที่ปรากฏแก่สายตาผู้คน ดังนั้นความสะอาดของร่างกายจึงเป็นสิ่งสำคัญ รองลงมา คือ การแต่งกายที่เรียบร้อยเหมาะสมกับตำแหน่ง วัย และสถานการณ์ ทั้งสองส่วนนี้จะเป็นตัวสื่อสารให้คนภายนอกรู้จักตัวคุณเอง ไม่ว่าจะเป็นระดับการศึกษา ฐานะ ตำแหน่ง ฯลฯ

2) บุคลิกภาพทางอารมณ์และจิตวิทยา หมายถึง อารมณ์เป็นสิ่งที่แสดงให้คนรู้จักเราได้อย่างชัดเจน ผู้นำที่มีบุคลิกภาพดีต้องมีความมั่นคงทางอารมณ์ ทนต่อความกดดันได้ ระวังอารมณ์โกรธได้อย่างรวดเร็ว ไม่หงุดหงิดบ่นว่าตลอดเวลาต้องกล้าเผชิญอุปสรรคอย่างไม่ย่อท้อ เคารพสิทธิผู้อื่น รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น และต้องมีจิตวิทยาในการพูด พูดจาชมเชย โน้มน้าวใจให้คนทำงานเพื่อความเจริญก้าวหน้าของหน่วยงานได้ รวมทั้งไมตรีจิตใจที่จะส่งเสริมความก้าวหน้าด้วย

3) บุคลิกภาพทางสังคม หมายถึง ความเป็นผู้นำในการศึกษาหาความรู้ในพิธีการต่าง ๆ ตามบรรทัดฐาน (Norms) ของสังคมเพื่อจะได้ปฏิบัติตามมารยาทสากลได้อย่างถูกต้อง สามารถเป็นตัวช่วยให้คำแนะนำแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา

4) บุคลิกภาพทางสติปัญญา หมายถึง ความรอบรู้และมองการณ์ไกลเป็นสิ่งสำคัญกับผู้ที่อยู่ในสถานะ “ผู้บริหาร” ผู้บริหารที่มีบุคลิกภาพที่ดีจะต้องมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์พอที่จะเป็นผู้นำกลุ่มได้สามารถสร้างสิ่งทีก่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรได้ อีกทั้งการมีบุคลิกภาพที่ดีทางสติปัญญา

### 2.2.7.4 ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ

สตีต วงศ์สุวรรณ (2540, น. 4) ได้กล่าวถึง ลักษณะทั่วไปของบุคลิกภาพ ดังนี้

1. บุคคลแต่ละคน เมื่อเกิดมาแล้วก็มีลักษณะรูปร่างเป็นไปตามพันธุกรรม เมื่อเติบโตขึ้นมาก็ได้พบปะเรียนรู้กับบุคคลอื่นในสังคมทำให้เกิดเป็นผลรวมของบุคลิกภาพในตัวบุคคลขึ้น

2. บุคลิกภาพ เป็นลักษณะพฤติกรรมส่วนรวมของบุคคล มิใช่เป็นพฤติกรรมเฉพาะอย่างคือมิใช่หมายถึงลักษณะการพูดการแต่งกาย มารยาท การแสดงอารมณ์หรือขนาดรูปร่าง ผิวพรรณ เพียงอย่างเดียวอย่างหนึ่ง หากแต่หมายถึงทุกสิ่งทุกอย่างในตัวคนนั้นที่แสดงออกมา

3. บุคลิกภาพของบุคคลจะเป็นอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับมุมมองเห็นของบุคคลอื่น เช่น บุคลิกภาพของบุคคลจะดีหรือไม่อยู่ที่คุณค่าของคนนั้นที่มีต่อสังคมและสังคมมองเห็นความสำคัญของบุคคลนั้นอย่างไร เป็นต้น

4. บุคลิกภาพ เกิดจากการที่บุคคลใช้ความสามารถที่จะปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้โครงสร้างของบุคลิกภาพของแต่ละบุคคล ประกอบด้วย คุณลักษณะต่าง ๆ ที่ถาวรฝังแน่นอยู่ในวิถีของการปรับตัวซึ่งเป็นแบบแผนเฉพาะของแต่ละบุคคล

### 2.2.7.5 ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อบุคลิกภาพ

บุคลิกภาพของบุคคลได้พัฒนาโดยอาศัยปัจจัยหลายประการที่รวมกัน ซึ่งทำให้แต่ละคนมีลักษณะเฉพาะตัวที่แตกต่างกันออกไป ดังที่ นิภา นิธยาน (2530) และสุภัททา ปิณฑะแพทย์ (2532) มีความเห็นตรงกันว่า พันธุกรรมและสิ่งแวดล้อมมีอิทธิพลร่วมกันในการกำหนดบุคลิกภาพของบุคคล มีรายละเอียด ดังนี้

1) พันธุกรรม (Heredit) เป็นลักษณะทางร่างกายและพฤติกรรมของบุคคล ที่ได้รับการถ่ายทอดจากบรรพบุรุษโดยการสืบสายโลหิตที่สามารถกำหนดได้อย่างชัดเจน เช่น รูปร่าง โครงสร้าง หนุ่เลือด สัดส่วนของร่างกาย เพศ และโรคบางชนิด ตลอดจนความสามารถพิเศษ ความสามารถ ทางด้านสติปัญญา และความถนัด

2) สิ่งแวดล้อม (Environment) เป็นอิทธิพลของทุกสิ่งทุกอย่างที่มีผลต่อบุคคล ภายหลังการเกิดมีความสำคัญในการปรับปรุงบุคลิกภาพที่ได้รับจากพันธุกรรมให้ดีขึ้นหรือเลวลงก็ได้ เช่น ความต้องการความสนใจเจตคติค่านิยม อารมณ์และความเชื่อมั่นในตนเอง เป็นต้น บุคคลจะมี พฤติกรรมเช่นไรนั้นย่อมขึ้นกับการเรียนรู้และประสบการณ์ที่ได้รับ นอกจากนี้ สติต วงศสวรรค์, (2540, น. 16-18) ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ประสบการณ์ แบ่งได้ 2 ชนิด คือ 1) ประสบการณ์ร่วม หมายถึง ประสบการณ์ ที่บุคคลในสังคมและวัฒนธรรมนั้น ๆ ได้รับเหมือนกัน เช่น ค่านิยมในสังคม และหลักในการดำเนินชีวิต โดยทั่วไป เป็นต้น 2) ประสบการณ์เฉพาะ หมายถึง ประสบการณ์ของบุคคลแต่ละคนในสังคมหนึ่ง ๆ ได้รับมาไม่เหมือนกัน เป็นไปตามแบบฉบับของตนโดยเฉพาะ เช่น คนที่ประสบอุบัติเหตุก็มีประสบการณ์ ส่วนตัว คนไม่เคยประสบอุบัติเหตุก็ไม่มีประสบการณ์เรื่องนี้ เป็นต้น

## 2.2.8 มนุษย์สัมพันธ์

### 2.2.8.1 ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์

คำว่า “มนุษย์สัมพันธ์” ในภาษาอังกฤษใช้ว่า Relationship มีความหมาย ดังนี้ มนุษย์ (Human) หมายถึง ผู้ที่รู้จักใช้เหตุผล มีจิตใจสูง ผู้ที่เจริญแล้วสัมพันธ์ (Relations) หมายถึง ความผูกพัน เกี่ยวข้องกัน เชื่อมโยงกัน ติดต่อกัน

สมพร สุทัศน์ีย์ (2531) กล่าวว่า การสร้างมนุษย์สัมพันธ์ระหว่างบุคคลนั้น เป็นเรื่องของคนโดยตรงทั้งที่เป็นเรื่องส่วนตัวและส่วนรวม ส่วนตัว หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ ในครอบครัว ส่วนรวม หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์นอกบ้านกับเพื่อนร่วมงาน ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์ มีความสำคัญต่อบุคคลอย่างยิ่ง แยกกล่าวได้ 4 ด้าน คือ ด้านการดำเนินชีวิตในสังคม ด้านการบริหารงาน ในองค์การ ด้านเศรษฐกิจ และด้านการเมือง

ดรรารวรรณ ไสลมณี (2552) ให้ความหมายมนุษย์สัมพันธ์ว่าเป็นความสามารถ ในการทำงานร่วมกับผู้อื่น บุคลิกภาพ และพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก มีความสามารถในการปรับตัว ให้เข้ากับคนอื่นได้ ความสามารถในการวางตัว การประสานงานระหว่างบุคคลหรือหน่วยงาน ความสามารถในการสร้างความรู้สึกที่ดีในการทำงาน

เจษฎา เขียวนิล (2554) มนุษย์สัมพันธ์เป็นการการติดต่อเกี่ยวข้องกับระหว่างมนุษย์ อันจะเป็นสะพานทอดไปสู่การสร้างมิตร ชนะมิตร และจงใจคนรวมทั้งการสร้าง และพัฒนาตนเอง ให้เป็นที่รู้จักรักใคร่ ชอบพอแก่คนทั่วไป ได้รับการสนับสนุนจากบุคคลหลายฝ่ายเป็นการสร้างตน ให้เป็นคนดีของสังคม

มาลิณี จุโฑปะมา (2554) มนุษย์สัมพันธ์เป็นการติดต่อเกี่ยวข้องกันหรือความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลกับบุคคล บุคคลกับกลุ่มบุคคลกับคณะบุคคลหรือสังคม ได้ให้ความหมายมนุษย์สัมพันธ์ว่าเป็นความสัมพันธ์ในทางสังคมระหว่างมนุษย์ ซึ่งก่อให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

ชนิดา สุดตาชาติ (2559) มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กลวิธีการสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างเพื่อนมนุษย์ให้มาทำกิจกรรมร่วมกันแบบเต็มใจ และบุคคลที่มีมนุษย์สัมพันธ์ก็จะเป็นบุคคลที่สามารถเข้ากับผู้อื่นได้ง่าย มีจิตสาธารณะที่เป็นที่รักใคร่ของผู้อื่นใครเห็นใครก็อยากอยู่ใกล้มนุษย์สัมพันธ์จึงเกี่ยวข้องกับความต้องการของบุคคล แรงจูงใจหรือสาเหตุภายในของบุคคลที่จะเข้ามาทำกิจกรรมใด ๆ ให้บรรลุเป้าหมาย รวมทั้งการสามารถเอาชนะจิตใจผู้อื่นให้ร่วมมือร่วมใจทำงานนั้น ๆ ได้สำเร็จ

Davis (1957) มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง กระบวนการจูงใจคนให้ทำงานร่วมกันอย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผลโดยมีความพอใจเป็นพื้นฐาน

Flippo (1966) ให้ความหมายว่า มนุษย์สัมพันธ์ หมายถึง การรวมคนให้ทำงานร่วมกันในลักษณะที่มุ่งให้เกิดความร่วมมือ สมานฉันท์เพื่อให้งานบรรลุเป้าหมายหรือเป็นความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลในองค์กรที่มุ่งหมายให้เกิดความร่วมมือในการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดความเข้าใจอันดีต่อกัน

Dubrin (1981) มนุษย์สัมพันธ์ คือ ศิลปะ และการปฏิบัติในการนำความรู้เกี่ยวกับพฤติกรรมของมนุษย์มาใช้ในการติดต่อเกี่ยวข้องกันเพื่อให้บรรลุจุดประสงค์ส่วนตัว และส่วนรวม

สรุปได้ว่า ความหมายของมนุษย์สัมพันธ์ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่มีความสัมพันธ์อันดีกับบุคลากรในหน่วยงานและผู้อื่น ความสามารถในการอยู่ร่วมกันกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุข การยอมรับยกย่องให้เกียรติผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถครองใจคนให้ยอมรับ นับถือ ศรัทธา ยินดีให้ความช่วยเหลือร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ

### 2.2.8.2 ความสำคัญของมนุษย์สัมพันธ์

มาลิณี จุโฑปะมา (2554) กล่าวว่า มนุษย์สัมพันธ์เป็นปัจจัยพื้นฐานในการดำรงชีวิตของทุกคนมนุษย์สัมพันธ์สามารถนำไปใช้ในชีวิตประจำวันทั้งในด้านส่วนตัวและหน้าที่การงาน การมีมนุษย์สัมพันธ์ที่ดีต่อกันจะส่งผลให้เกิดความเข้าใจอันดีต่อกันความรักใคร่ ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การช่วยเหลือซึ่งกันและกันซึ่งเป็นพื้นฐานสำคัญของการทำงานร่วมกัน มนุษย์สัมพันธ์ยังเป็นสื่อเชื่อมความรักความเข้าใจต่อกันและบ่งชี้ให้มนุษย์รู้จักปรับปรุงตัวเองให้เป็นที่รักเป็นที่ต้องการของบุคคลทั่วไป ดังนั้นมนุษย์สัมพันธ์จึงเป็นสิ่งจำเป็นและสำคัญมากสำหรับการทำงานทุกอย่างจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกคนจะต้องรู้จักเสริมสร้างมนุษย์สัมพันธ์ของตนเองให้พัฒนามากขึ้นเพื่อประโยชน์ต่อตนเองต่อสังคมและต่อประเทศชาติโดยมนุษย์สัมพันธ์มีความสำคัญ ดังนี้

1. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้เกิดสร้างความสามัคคีธรรมให้เกิดขึ้นในกลุ่มสังคมในหมู่คณะ
2. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้การบริหารงานต่าง ๆ สามารถก่อให้เกิดการรวมพลังเพื่อก่อให้เกิด ความร่วมแรงร่วมใจ เกิดความรักใคร่ สมัคสมานสามัคคีในการปฏิบัติงาน
3. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สังคมปกติสุข คนในสังคมนั้น ๆ อยู่ดีมีสุข
4. มนุษย์สัมพันธ์ทำให้สร้างความเข้าใจอันดีซึ่งกันและกันเป็นการสร้างสรรค์สังคม

5. มนุษยสัมพันธ์ทำให้งานต่าง ๆ ประสบความสำเร็จเพราะเราอยู่คนเดียวไม่ได้เราทำงานหลายอย่าง คนเดียวไม่ได้ต้องอาศัยความร่วมมือซึ่งกันและกันงานจึงจะประสบความสำเร็จ

6. มนุษยสัมพันธ์ทำให้คนแตกต่างจากสัตว์อื่น โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านจิตใจ ดังนั้นในการอยู่ร่วมกันจึงทำให้มนุษย์รู้ถึง ความรักใคร่ และไม่ตรีที่มีให้กันรวมถึงความต้องการที่จะบรรลุจุดหมายด้วยความภูมิใจ

7. มนุษยสัมพันธ์ทำให้บุคคลยอมรับนับถือกัน ตระหนักในศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์ “ศักดิ์ศรีของความเป็นมนุษย์” (Human Dignity) ต้องทำให้คนที่ทำงานร่วมกันรู้ และเข้าใจถึงการให้เกียรติกัน เสมอมนุษย์เฉกเช่นเดียวกัน คือ การยอมรับคุณค่า ความเป็นมนุษย์นั่นเอง

8. มนุษยสัมพันธ์ทำให้งานทุกอย่างบรรลุเป้าหมายตามที่องค์กรต้องการ เพราะทุกคนเคารพในการแสดงความคิดเห็นและพฤติกรรมการแสดงออกของแต่ละบุคคลอันจะนำไปสู่ความร่วมมือและการประสานงานที่ดีนั่นเอง

9. มนุษยสัมพันธ์ทำให้คนคล้อยตามได้ หากทำให้จิตใจเขาคล้อยตามได้บุคคลจะเกิดความชื่นชอบและจะพัฒนาความชื่นชอบจนเกิดความศรัทธาและเมื่อบุคคลเกิดความศรัทธาบุคคลก็ยินดีที่จะปฏิบัติตามซึ่งการทำให้คนอื่นคล้อยตามต้องอยู่บนเงื่อนไขของความชอบธรรมก็จะสามารถสร้างมนุษยสัมพันธ์ถาวรได้ แต่หากบุคคลกระทำทุกอย่างเพียงเพื่อประโยชน์แห่งตนมนุษยสัมพันธ์นั้น ๆ ก็เป็นแค่ชั่วคราว เมื่อความจริงกระจ่างอาจทำให้เกิดความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นในกรณีเรื่องการสร้างมนุษยสัมพันธ์ มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้ทุกคนมีไมตรีต่อกันทุกคนจึงควรคิดและกระทำในสิ่งที่ดีให้แก่กันเราก็จะได้รับสิ่งดี ๆ

Chapman (1983) ให้เหตุผลว่าเหตุใดในสมัยปัจจุบันมนุษยสัมพันธ์มีความสำคัญมากกว่า 40 ปีที่แล้ว คือ

1. องค์กรธุรกิจ อุตสาหกรรม และองค์การรัฐบาลเจริญเติบโต และมีความซับซ้อนขึ้นกลุ่มบุคคลต่าง ๆ จะต้องทำงานเกี่ยวข้องกับผู้อื่นจึงจำเป็นต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์
2. ปัจจุบันมีอาชีพบริการเพิ่มมากขึ้น คนเหล่านี้จะต้องบริการลูกค้าอย่างดีที่สุด เพื่อให้ลูกค้าพอใจ การสร้างมนุษยสัมพันธ์จึงมีความสำคัญขึ้น
3. ผลผลิตที่สูงขึ้นย่อมนำไปสู่ผลกำไรที่มากขึ้น เพื่อให้การผลิตสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องสร้างมนุษยสัมพันธ์ให้พนักงานร่วมมือร่วมใจในการผลิตมากขึ้น
4. ผู้บริหารเป็นจำนวนมากที่ได้ฝึกฝนมนุษยสัมพันธ์จะเข้าใจเพื่อนร่วมงานมากขึ้นและสามารถใช้มนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานอย่างมีประสิทธิภาพ
5. ปัจจุบันลูกจ้างมีการเคลื่อนย้ายจากที่ต่าง ๆ เข้ามาทำงานในบริษัท และโรงงานมากกว่า 40 ปีที่แล้ว ดังนั้น คนจึงมีความแตกต่างกันในเรื่องบุคลิกภาพและในเรื่องของวัฒนธรรมผู้บริหารจึงจำเป็นต้องเข้าใจ และยอมรับความแตกต่าง

### 2.2.8.3 องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์

อำนาจ แสงสว่าง (2544) ได้กล่าวกับองค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์แบ่งเป็น 3 ประการ คือ

1. การเข้าใจตนเอง เป็นลักษณะการรู้จักตนเองอย่างแท้จริงว่าตนเองเป็นใคร มีความรู้ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์แค่ไหนระดับใด มีจุดแข็ง คือ ความเก่งและจุดอ่อน คือ ความไม่เก่งในด้านใดบ้างเรื่องใดบ้างการเข้าใจตนเองทำให้บุคคลเกิดการรู้สึกยอมรับในคุณค่าแห่งตน นับถือตนเองและรู้จักเข้าใจสิทธิเสรีภาพ หน้าที่ ความรับผิดชอบของตนเอง สิ่งที่สำคัญในการเข้าใจตนเอง จะช่วยให้เรารู้จักปรับตัวเข้ากับบุคคลอื่นได้ดีมาก

2. การเข้าใจบุคคลอื่น เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของคน ความแตกต่างระหว่างบุคคลความต้องการของบุคคลแรงจูงใจของบุคคล สภาพสิ่งแวดล้อมทำให้เกิดประโยชน์ในการนำไปใช้ติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้นานับการ เมื่อเราต้องการไปติดต่อสัมพันธ์กับบุคคลใดเราต้องทราบก่อนว่าบุคคลนั้นชื่อใดเป็นใคร มีความรู้ ความสามารถ ทักษะ ประสบการณ์ทางด้านใดอยู่ในระดับใดชอบสิ่งใดไม่ชอบสิ่งใด โปรดปรานในสิ่งใดเป็นพิเศษ มีคุณลักษณะที่เด่นทางด้านใดบ้างเมื่อเรานำเอาบุคคลอื่นที่เราต้องการติดต่อสัมพันธ์มาพิจารณาดูว่า เรามีความเข้าใจในตัวเขาอย่างไร เรายอมรับในตัวเขาได้แค่ไหนเพื่อจัดระดับคุณค่าและความสำคัญของบุคคลที่เราจะต้องมีการติดต่อสัมพันธ์รวมทั้งการที่เราจะรู้จักปรับตัวให้เข้ากับบุคคลอื่นได้ในการติดต่อสัมพันธ์กัน

3. การเข้าใจสิ่งแวดล้อม เป็นการเรียนรู้ธรรมชาติของสิ่งแวดล้อมที่อยู่รอบตัวเราและบุคคลอื่นซึ่งมีอิทธิพลต่อการดำเนินชีวิตประจำวันและมีส่วนสัมพันธ์กับมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่ สภาพการณ์เหตุการณ์สถานการณ์ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและในอนาคต ล้วนแต่มีอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อมทั้งสิ้น ได้แก่ สถาบันครอบครัว สถาบันที่เป็นองค์การ สถาบันการศึกษา หน่วยงาน บริษัท ห้างร้าน โรงงาน รัฐบาล ศาสนา องค์การระหว่างประเทศ ความรู้จากการเข้าใจสิ่งแวดล้อมสามารถนำมาปรับใช้กับตัวเราในการเสริมสร้างมนุษยสัมพันธ์กับบุคคลอื่นได้ดีมากขึ้น

นอกจากนี้แล้ว องค์ประกอบของมนุษยสัมพันธ์มักจะเกี่ยวข้องกับเรื่อง พฤติกรรม การจูงใจขนบธรรมเนียมประเพณี ค่านิยม เจตคติ นิสัย ระบบสังคม สิ่งเหล่านี้เป็นปัจจัยผสมผสานกันอย่างเหมาะสม เกิดเป็นพฤติกรรมที่น่าพึงพอใจแก่บุคคลอื่น ๆ ที่เรียกว่า “มนุษยสัมพันธ์”

องค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีการที่จะเป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีนั้นจำเป็นต้องมีความรู้ ความเข้าใจถึงองค์ประกอบที่จะช่วยส่งเสริมให้เป็นผู้มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีดังต่อไปนี้

1. พฤติกรรมของคน (Human Behavior) ในการอยู่ร่วมกันไม่ว่าจะเป็นเพื่อความสุขในการดำเนินชีวิตหรือเพื่อการปฏิบัติงานให้ดีขึ้นในหน่วยงานเราทุกคนต้องเข้าใจพฤติกรรมของคน

2. การจูงใจ (Motivation) เป็นแรงกระตุ้น เป็นพลังให้เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมเพื่ออำนวยความสะดวกและสร้างความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน

3. กลุ่มพวกในการปฏิบัติงาน (Team Work) ตามรูปแบบของปฏิกริยาสัมพันธ์ระหว่างความเป็นมนุษย์ที่ดำรงตนด้วยการเคารพนับถือซึ่งกันและกันหรือเคารพนับถือในความแตกต่างระหว่างบุคคล

4. การมีปฏิสัมพันธ์ (Interaction) ระหว่างบุคคลต่อบุคคล บุคคลต่อหน่วยงาน หรือองค์การ มนุษย์อยู่รวมกันเป็นกลุ่ม ๆ แบ่งแยกกลุ่มไปตามลักษณะของความต้อ การ มีการต่อสู้ แย่งชิงผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน

## 2.2.9 ภาวะผู้นำ

### 2.2.9.1 ความสำคัญและความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) เป็นลักษณะส่วนตัวของบุคคลคนหนึ่งที่จะแสดงพฤติกรรมออกมาเมื่อได้มีปฏิสัมพันธ์กับกลุ่ม เป็นความสามารถที่เกิดขึ้นระหว่างที่มีการทำงานร่วมกันหรือร่วมอยู่ในเหตุการณ์เดียวกันในอันที่จะทำให้กิจกรรมของกลุ่มดำเนินไปสู่เป้าหมายและประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำมีมากหรือน้อยขึ้นอยู่กับประสบการณ์และการฝึกฝนของแต่ละบุคคล และมีนักวิชาการได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำ ไว้ดังนี้

ยุวธิดา ขาปัญญา (2554) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำเป็นองค์รวมของคุณลักษณะความสามารถ พฤติกรรม และกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลต่อบุคคลอื่นให้เชื่อคล้อยตาม มีความต้องการจะทำและลงมือทำอะไรบางอย่างตามที่บุคคลนั้นต้องการ โดยไม่ใช้การบังคับ

รัตติภรณ์ จงวิศาล (2556) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะ พฤติกรรม ความสามารถ หรือกระบวนการที่ปฏิสัมพันธ์หรือเป็นวิธีการดำเนินชีวิตของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อผู้อื่น กลุ่มคน สามารถสร้างแรงบันดาลใจ สร้างความปรารถนาให้เกิดความเชื่อถือศรัทธา การยอมรับ ความพยายาม การอุทิศตัว การใช้ความสามารถอย่างดีที่สุดและช่วยเพิ่มพลังอำนาจของผู้อื่นเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย

พัชรา วาณิชวสิน (2560) ได้กล่าวโดยสรุปของความหมายภาวะผู้นำ หมายถึง กระบวนการที่ผู้นำโน้มน้าวและใช้อิทธิพล (อำนาจ/บารมี) ต่อคน (ผู้ตาม/ผู้อื่น) ผ่านสายสัมพันธ์อันเหนียวแน่นด้วยความไว้วางใจ และให้การสนับสนุนตามความเหมาะสมของบริบทที่เป็นอยู่เพื่อการบรรลุเป้าหมายขององค์การ

Bass and Bass (2008) ได้ศึกษาและสรุปความหมายของภาวะผู้นำที่มีการนิยามไว้ตั้งแต่ต้นศตวรรษที่ 20 จนถึงปัจจุบันไว้อย่างหลากหลาย ซึ่งในศตวรรษที่ 1990 มีการนิยามภาวะผู้นำว่าเป็นการใช้อิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อสร้างให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่สะท้อนถึงวัตถุประสงค์ร่วมกัน

Robert and Christopher (2010) ได้อธิบายว่า ภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการมีอิทธิพลของผู้นำและผู้ตามเพื่อบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผ่านการเปลี่ยนแปลง ซึ่งในความหมายนี้ภาวะผู้นำมีองค์ประกอบสำคัญ 5 ส่วน คือ ผู้นำ-ผู้ตาม อิทธิพล วัตถุประสงค์ขององค์การ การเปลี่ยนแปลงและคน ซึ่งหมายถึง คนที่เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการคนที่ทำงานด้วยหรือคนที่ผู้นำช่วยให้เขาประสบผลสำเร็จ

Yukl (2010) ได้ศึกษาคำจำกัดความของภาวะผู้นำ ตลอดระยะเวลา 50 ปี เขาให้ความเห็นว่าภาวะผู้นำโดยส่วนใหญ่เน้นสะท้อนถึงสมมติฐานเกี่ยวกับกระบวนการซึ่งบุคคลหนึ่งมีความตั้งใจที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ๆ ในการนำโครงสร้างและการอำนวยความสะดวกในการทำกิจกรรมและการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มในแง่ของการใช้อิทธิพล

สรุปได้ว่า ความหมายของภาวะผู้นำ คือ พฤติกรรมของผู้บริหารที่แสดงการมีวิสัยทัศน์ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ เรียนรู้หาสิ่งใหม่ ๆ มาพัฒนาองค์การอยู่เสมอ ยอมรับหรือยอมรับในตัวของเขาได้ไม่ว่าจะเป็นบุคลิกภาพลักษณะของความเป็นผู้นำ ความรู้ความสามารถ ความคิดริเริ่ม การตัดสินใจ การมีปฏิสัมพันธ์และสามารถสร้างแรงขับให้ผู้ที่บังคับบัญชาได้ ส่งผลต่อการสร้างแรงจูงใจ ในการปฏิบัติงานของผู้ที่บังคับบัญชาให้มีความตระหนักรู้ในหน้าที่และเห็นความสำคัญในความสำเร็จขององค์การสามารถที่จะบังคับบัญชาผู้อื่นได้โดยอาศัยอำนาจหน้าที่จากตำแหน่งและอำนาจบารมีที่ได้จากตัวเองเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายขององค์การได้อย่างเกิดประสิทธิภาพสูงสุด

### 2.2.9.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำ

Hersey and Blanchard (1993, p. 94) ได้นำเสนอองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ผู้นำ (Leader) หมายถึง ตัวบุคคลที่นำกลุ่ม มีบุคลิกอุปนิสัย ลักษณะอย่างไร
2. ผู้ตาม (Followers) หมายถึง บุคคลหรือกลุ่มบุคคลที่รับอิทธิพลจากผู้นำ
3. สถานการณ์ (Situation) หมายถึง เหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่าง ๆ

ที่เกิดขึ้น

ปัจจัยทั้ง 3 ประการข้างต้นนี้ จะมีผลต่อรูปแบบของภาวะผู้นำที่แสดงออกมาเป็นที่ทราบกันแล้วว่าภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อบุคคลสร้างอิทธิพลอันมีผลการกระทำหรือพฤติกรรมความคิดจิตใจความรู้สึกทำให้บุคคลเกิดพฤติกรรมไปในทางที่ผู้นำประสงค์ การสร้างอิทธิพลนั้นอาจออกมาได้ในหลายรูปแบบ อาทิ การข่มขู่ บังคับการจูงใจ การโน้มน้าวจิตใจ เป็นต้น แต่จากการศึกษา พบว่าการให้อิทธิพลในทางลบ เช่น การบังคับนั้นไม่ก่อให้เกิดผลดีในระยะยาวเพราะการบังคับข่มขู่ นั้นเป็นการสร้างความกลัวและความกดดันในการทำงาน อันจะก่อให้เกิดความไม่พึงพอใจในการทำงานได้นอกจากนี้ ผู้นำต้องสามารถชักจูงใจให้ผู้ที่บังคับบัญชากล้าแสดงออก กล้าเสี่ยงอย่างมีเหตุผล ไม่กลัวในผลที่จะเกิดขึ้นเพราะหากกลัวหรือคิดแต่เพียงว่าจะเกิดผลเสียจึงไม่กล้าทำการใด ๆ ผลงานก็ไม่อาจเกิดขึ้นได้เลย ผู้นำต้องพยายามเสริมสร้างบรรยากาศแห่งการสร้างสรรค์การมีความคิดริเริ่มสิ่งแปลก ๆ ใหม่ ๆ เพราะปัญหาหนึ่ง ๆ นั้นมิใช่มีทางแก้ไขเพียงทางเดียว หากแต่มีหลายวิธีที่จะแก้ไขซึ่งต้องอาศัยการร่วมกันคิด ร่วมกันทำ ค้นหาวิธีที่ดีที่สุด ในส่วนของผู้ตาม (Followers) ผู้นำต้องแสวงหาความเชื่อถือไว้ใจซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม

ผู้นำต้องไว้ใจผู้ตามโดยการให้อำนาจบางส่วนในการดำเนินงานในการตัดสินใจและที่สำคัญ คือ ตัวผู้นำต้องมีความตั้งใจจริงที่จะทำงาน และรู้ให้มากกว่าสมาชิกในกลุ่มหรือผู้ตามสามารถให้แนวทางและแก้ไขปัญหิต่าง ๆ ให้ผู้ตามหรือสมาชิกในกลุ่มได้ด้วยความสามารถดังกล่าว จะช่วยสร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ตามในการที่จะปฏิบัติตาม ยกตัวอย่าง เช่น ผู้จัดการท่านหนึ่งเมื่อได้รับตำแหน่งใหม่ ๆ ผู้ที่บังคับบัญชามีความสงสัยในความสามารถว่าสามารถเข้าใจและให้คำปรึกษาแก่ผู้บังคับบัญชาได้หรือไม่เพราะผู้จัดการใหม่ท่านนี้มาจากธุรกิจที่แตกต่างกันและไม่มีความรู้พื้นฐานในงานด้านนี้เลย แต่หลังจากที่ท่านผู้จัดการได้ใช้เวลาศึกษาเรียนรู้งานและสามารถให้คำปรึกษาคำแนะนำที่ดีแก่ผู้บังคับบัญชาได้ ผู้จัดการท่านนี้ก็เป็นที่ยอมรับและได้รับความเชื่อถือความเชื่อมั่นจากผู้บังคับบัญชาและทำงานร่วมกันได้ประสบความสำเร็จเป็นอย่างดี

### 2.2.9.3 ทฤษฎีพฤติกรรมผู้นำ (Behavioral Theories)

เป็นการพัฒนาในช่วงปี ค.ศ. 1940–1960 แนวคิดหลักของทฤษฎี คือ ให้มองในสิ่งที่ผู้นำปฏิบัติและชี้ให้เห็นว่าทั้งผู้นำและผู้ตามต่างมีอิทธิพลซึ่งกันและกันนักทฤษฎี ได้แก่ Lewin, Likert, Blake and Mouton และ McGregor

Kurt Lewin's Studies Lewin แบ่งลักษณะผู้นำเป็น 3 แบบ คือ

1. ผู้นำแบบอัตถนิยม หรืออัตตา (Autocratic Leaders) จะตัดสินใจด้วยตนเอง ไม่มีเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์แน่นอนขึ้นอยู่กับตัวผู้นำเอง คิดถึงผลงานไม่คิดถึงคนบางครั้งทำให้เกิดศัตรูได้ ผู้นำลักษณะนี้จะใช้ได้ดีในช่วงภาวะวิกฤตเท่านั้น ผลของการมีผู้นำลักษณะนี้จะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาไม่มีความเชื่อมั่นในตัวเอง และไม่เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

2. ผู้นำแบบประชาธิปไตย (Democratic Leaders) ใช้การตัดสินใจของกลุ่มหรือให้ผู้ตามมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ รับฟังความคิดเห็นส่วนรวม ทำงานเป็นทีม มีการสื่อสารแบบ 2 ทาง ทำให้เพิ่มผลผลิตและความพึงพอใจในการทำงาน บางครั้งการอิงกลุ่มทำให้ใช้เวลานานในการตัดสินใจระยะเวลาที่เร่งด่วนผู้นำลักษณะนี้ไม่เกิดผล

3. ผู้นำแบบตามสบายหรือเสรีนิยม (Laissez-Faire Leaders) จะให้อิสระกับผู้ใต้บังคับบัญชาเต็มที่ในการตัดสินใจแก้ปัญหาจะไม่มีกำหนดเป้าหมายที่แน่นอน ไม่มีหลักเกณฑ์ ไม่มีระเบียบจะทำให้เกิดความคับข้องใจหรือความไม่พอใจของผู้ร่วมงานได้และได้ผลผลิตต่าง การทำงานของผู้นำลักษณะนี้เป็นกรกระจายงานไปที่กลุ่มถ้ากลุ่มมีความรับผิดชอบและมีแรงจูงใจในการทำงานสูงสามารถควบคุมกลุ่มได้ดีมีผลงานและความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ลักษณะผู้นำแต่ละแบบจะสร้างบรรยากาศในการทำงานที่แตกต่างกัน ดังนั้นการเลือกใช้ลักษณะผู้นำแบบใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมของสถานการณ์ด้วย

Likert's Michigan Studie

Likert และสถาบันวิจัยสังคม มหาวิทยาลัยมิชิแกนทำการวิจัยด้านภาวะผู้นำโดยใช้เครื่องมือที่ Likert และกลุ่มคิดขึ้น ประกอบด้วย ความคิดรวบยอดเรื่อง ภาวะผู้นำแรงจูงใจ การติดต่อสื่อสาร การปฏิสัมพันธ์ และการใช้อิทธิพล การตัดสินใจ การตั้งเป้าหมาย การควบคุมคุณภาพ และสมรรถนะของเป้าหมาย โดยแบ่งลักษณะผู้นำเป็น 4 แบบ คือ

1. แบบใช้อำนาจ (Explorative–Authoritative) ผู้บริหารใช้อำนาจเผด็จการสูง ใ้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชาเล็กน้อย บังคับบัญชาแบบขู่เข็ญมากกว่าการชมเชย การติดต่อสื่อสารเป็นแบบทางเดียวจากบนลงล่าง การตัดสินใจอยู่ในระดับเบื้องบนมาก

2. แบบใช้อำนาจเชิงเมตตา (Benevolent–Authoritative) ปกครองแบบพอปกครองลูกให้ความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา จูงใจโดยการให้รางวัล แต่บางครั้งขู่ลงโทษยอมให้การติดต่อสื่อสารจากเบื้องล่างสู่เบื้องบนได้บ้าง รับฟังความคิดเห็นจากผู้ใต้บังคับบัญชาบ้างและบางครั้งยอมให้การตัดสินใจแต่อยู่ภายใต้การควบคุมอย่างใกล้ชิดของผู้บังคับบัญชา

3. แบบปรึกษาหารือ (Consultative–Democratic) ผู้บริหารจะให้ความไว้วางใจและการตัดสินใจแต่ไม่ทั้งหมดจะใช้ความคิดและความเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสนอให้รางวัลเพื่อสร้างแรงจูงใจจะลงโทษนาน ๆ ครั้ง และใช้การบริหารแบบมีส่วนร่วมมีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง



จากระดับล่างขึ้นบนและจากระดับบนลงล่าง การวางนโยบาย และการตัดสินใจจากระดับบนขณะเดียวกัน ก็ยอมให้การตัดสินใจบางอย่างอยู่ในระดับล่าง ผู้บริหารเป็นที่ปรึกษาในทุกด้าน

4. แบบมีส่วนร่วมอย่างแท้จริง (Participative-Democratic) ผู้บริหารให้ความไว้วางใจ และเชื่อถือผู้ใต้บังคับบัญชา ยอมรับความคิดเห็นของผู้ใต้บังคับบัญชาเสมอ มีการให้รางวัลตอบแทนเป็นความมั่นคงทางเศรษฐกิจแก่กลุ่ม มีการบริหารแบบมีส่วนร่วมตั้งจุดประสงค์ร่วมกัน มีการประเมินความก้าวหน้า มีการติดต่อสื่อสารแบบ 2 ทาง ทั้งจากระดับบนและระดับล่างในระดับเดียวกัน หรือในกลุ่มผู้ร่วมงานสามารถตัดสินใจเกี่ยวกับการบริหารได้ทั้งในกลุ่มผู้บริหารและกลุ่มผู้ร่วมงาน Likert พบว่า การบริหารแบบที่ 4 จะทำให้ผู้นำประสบผลสำเร็จและเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพและยังพบว่า ผลผลิตสูงขึ้นด้วย ซึ่งความสำเร็จขึ้นกับการมีส่วนร่วมมากน้อยของผู้ใต้บังคับบัญชา

#### Blake and Mouton's Managerial Grid

Blake and Mouton (1964) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่ดีมีปัจจัย 2 อย่าง คือ คน (People) และผลผลิต (Product) โดยกำหนดคุณภาพและลักษณะสัมพันธภาพของคนเป็น 1-9 และกำหนดผลผลิตเป็น 1-9 เช่นกัน และสรุปว่าถ้าคนมีคุณภาพสูงจะส่งผลให้ผลผลิตมีปริมาณและคุณภาพสูงตามไปด้วย เรียกรูปแบบนี้ว่า Nine-Nine Style (9, 9 Style) ซึ่งรูปแบบของการบริหารแบบตาข่ายนี้จะแบ่งลักษณะเด่น ๆ ของผู้นำไว้ 5 แบบ คือ แบบมุ่งงานเป็นหลัก แบบมุ่งคนเป็นหลัก แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ แบบทางสายกลาง และแบบทำงานเป็นทีมตามแนวคิดของ Blake and Mouton รูปแบบของผู้นำ มี 5 รูปแบบ ได้แก่

1. แบบมุ่งงาน (Task-Oriented/Authority Compliance) แบบ 9, 1 ผู้นำจะมุ่งเอาแต่งานเป็นหลัก (Production Oriented) สนใจคนน้อย มีพฤติกรรมแบบเผด็จการจะเป็นผู้วางแผนกำหนดแนวทางการปฏิบัติและออกคำสั่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติตามเน้นผลผลิตไม่สนใจสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน ห่างเหินผู้ร่วมงาน

2. แบบมุ่งคนสูง (Country Club Management) แบบ 1, 9 ผู้นำจะเน้นการใช้มนุษยสัมพันธ์และเน้นความพึงพอใจของผู้ตามในการทำงาน ไม่คำนึงถึงผลผลิตขององค์กร ส่งเสริมให้ทุกคนมีความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของครอบครัวใหญ่ที่มีความสุขนำไปสู่สภาพการณ์สิ่งแวดล้อมและงานที่น่าอยู่จะมุ่งผลงานโดยไม่สร้างความกดดันแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา โดยผู้บริหารมีความเชื่อว่าบุคลากรมีความสุขในการทำงาน การนิเทศในการทำงานควรมีเพียงเล็กน้อยไม่จำเป็นต้องมีการควบคุมในการทำงานลักษณะคล้ายการทำงานในครอบครัวที่มุ่งเน้นความพึงพอใจ ความสนุกสนานในการทำงานของผู้ร่วมงานเพื่อหลีกเลี่ยงการต่อต้านต่าง ๆ

3. แบบมุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished) แบบ 1, 1 ผู้บริหารจะสนใจคนและสนใจงานน้อยมากใช้ความพยายามเพียงเล็กน้อยเพื่อให้งานดำเนินไปตามที่มุ่งหมายและคงไว้ซึ่งสมาชิกภาพขององค์กร ผู้บริหารมีอำนาจในตนเองต่ำมีการประสานงานกับผู้ใต้บังคับบัญชาน้อย เพราะขาดภาวะผู้นำและมักจะมีมอบหมายให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำเป็นส่วนใหญ่

4. แบบทางสายกลาง (Middle of The Road Management) แบบ 5, 5 ผู้บริหารหวังผลงานเท่ากับขวัญและกำลังใจของผู้ปฏิบัติงาน ใช้ระบบราชการที่มีกฎระเบียบแบบแผน ผลงานได้จากการปฏิบัติตามระเบียบ โดยเน้นขวัญความพึงพอใจ หลีกเลี่ยงการใช้กำลังและอำนาจ ยอมรับผลที่เกิดขึ้นตามความคาดหวังของผู้บริหาร มีการจัดตั้งคณะกรรมการในการทำงานหลีกเลี่ยง

การทำงานที่เสี่ยงเกินไป มีการประนีประนอมในการจัดการกับความขัดแย้ง ผู้ร่วมงานคาดหวังว่าผลประโยชน์ มีความเหมาะสมกับการปฏิบัติงานที่ได้กระทำลงไป

5. แบบทำงานเป็นทีม (Team Management) แบบ 9, 9 ผู้บริหารให้ความสนใจ ทั้งเรื่องงานและขวัญกำลังใจผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความต้องการขององค์การและความต้องการของคนทำงานจะไม่ขัดแย้งกัน เน้นการทำงานอย่างมีประสิทธิภาพบรรยากาศในการทำงานสนุก ผลสำเร็จของงาน เกิดจากความรู้สึกยึดมั่นของผู้ปฏิบัติในการพึ่งพาอาศัยซึ่งกันและกันระหว่างสมาชิกสัมพันธ์ภาพระหว่างผู้บริหารกับผู้ตามเกิดจากความไว้วางใจ เคารพนับถือซึ่งกันและกันผู้บริหารแบบนี้เชื่อว่าตนเป็นเพียงผู้เสนอแนะหรือให้คำปรึกษาแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเท่านั้น อำนาจการวินิจฉัยสั่งการและอำนาจการปกครอง บังคับบัญชาขึ้นอยู่กับผู้ใต้บังคับบัญชา มีการยอมรับความสามารถของแต่ละบุคคลก่อให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในการทำงาน

McGregor's: Theory X and Theory Y

McGregor (1960) เป็นนักจิตสังคมชาวอเมริกา ซึ่งทฤษฎีนี้เกี่ยวข้องกับทฤษฎี แรงจูงใจและทฤษฎีความต้องการขั้นพื้นฐานของมาสโลว์ซึ่ง McGregor มีความเห็นว่า การทำงาน กับคนจะต้องคำนึงถึงธรรมชาติของมนุษย์และพฤติกรรมของมนุษย์ คือ มนุษย์มีความต้องการพื้นฐาน และต้องการแรงจูงใจ ผู้บริหารที่มีประสิทธิภาพจะต้องให้สิ่งที่ผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ จึงจะทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความศรัทธาและกระตือรือร้นช่วยกันปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย

1. Theory X พื้นฐานของคน คือ ไม่ชอบทำงาน พื้นฐานคนขี้เกียจ อยากรับเงิน อยากรับสบายเพราะฉะนั้นบุคคลกลุ่มนี้จำเป็นต้องคอยควบคุมตลอดเวลา และต้องมีการลงโทษมีกฎระเบียบ อย่างเคร่งครัด

2. Theory Y เป็นกลุ่มที่มองในแง่ดีมีความตระหนักในหน้าที่ความรับผิดชอบ เต็มใจทำงาน มีการเรียนรู้มีการพัฒนาตนเอง พัฒนางาน มีความคิดสร้างสรรค์และมีศักยภาพในตนเอง

#### 2.2.9.4 แหล่งที่มาของอำนาจในภาวะผู้นำ

วิโรจน์ สารรัตน์ (2557) ได้ให้ความหมายภาวะผู้นำ เป็นกระบวนการที่ผู้บริหาร จะให้มีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ จากนิยามดังกล่าว มีคำถามว่า ผู้บริหารทำให้ตนมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่นได้อย่างไร คำตอบ ก็คือ อำนาจ (Power) อำนาจนี้มาจากหลายแหล่งแต่โดยทั่วไปมีมาจาก 6 แหล่งที่สำคัญ คือ (Bartol, Martin and Matthews, 1998, อ้างถึงใน วิโรจน์ สารรัตน์, 2557)

1. อำนาจตามกฎหมาย (Legitimate Power) เป็นอำนาจที่มีตำแหน่ง ดำรงอยู่ในสายการบังคับบัญชาขององค์การตามอำนาจหน้าที่ (Authority) ของตำแหน่งนั้น

2. อำนาจการให้รางวัล (Reward Power) เช่นการเลื่อนขั้นเงินเดือน การเลื่อนตำแหน่ง การสนับสนุนการศึกษา หรือการฝึกอบรม การให้การยอมรับ เป็นต้น

3. อำนาจการลงโทษ (Coercive Power) เมื่อมีพฤติกรรมที่ไม่พึงประสงค์ เช่น การลดขั้นเงินเดือน การโยกย้ายงาน การให้ออกจากงาน เป็นต้น

4. อำนาจความเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expert Power) จากการมีประสบการณ์ ความรู้ หรือทักษะเชิงเทคนิคที่ส่งผลต่อความสำเร็จในการทำงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

5. อำนาจการมีข้อมูลสารสนเทศ (Information Power) เนื่องจากได้ครอบครองและควบคุมข้อมูลสารสนเทศที่สำคัญและจำเป็นต่อการปฏิบัติงานและการวางแผนขององค์กร

6. อำนาจเชิงอ้างอิง (Referent Power) เป็นอำนาจที่เกิดจากความนิยม ความชื่นชม ความนับถือ และความเป็นมิตรจากบุคคลอื่น

## 2.3 บริบททั่วไป

### 2.3.1 ประวัติความเป็นมา

เมืองร้อยเอ็ด เคยเป็นแหล่งอารยธรรมยุคประวัติศาสตร์ตามหลักฐานทางโบราณคดี ดำเนินการขุดค้นได้เล่าว่ามีนครใหญ่แห่งหนึ่งชื่ออาณาจักรกุลนุชณะนคร มีเมืองหลวงชื่อ สาเกตุ มีเจ้าผู้ครองนครชื่อพระเจ้ากุลนุชชะ เจริญรุ่งเรืองเป็นปึกแผ่นมีเมืองขึ้น 11 เมือง เมืองนี้มีกษัตริย์ปกครองทางประวัติศาสตร์ที่แตกต่างจากเมืองอื่นๆ คือ ขุดคูน้ำคันดินเป็นกำแพงสูงรอบเมืองตลอดแนว ตัดถนนเจาะช่องทางเข้าเมืองเท่ากับ จำนวนเมืองขึ้น 11 เมือง เป็น 11 ประตู (เดิมเขียน 10, 1 หรือสิบหนึ่ง) สมัยผาแดง เกิดศึกชิงนางไฉ่ จนถึงพระขอมธรรมมาธิราช ทำลายอาณาจักรกุลนุชชะลงได้สาเกตุนครจึงกลายเป็นเมืองร้าง มีต้นกุ่มขึ้นทั่วไปในเมืองและตามคูเมืองจนได้ชื่อ เรียกว่า “เมืองกุ่มฮ้าง” ปี พ.ศ. 2256 พระเจ้าสร้อยศรีสมุทรพุทธางกูร กษัตริย์ครองเมืองจำปาศักดิ์ ได้ให้ “จารย์แก้ว” คุมไพร่พลมาครอบครองอยู่ “เมืองทุ่ง” (ปัจจุบันอยู่ในเขตอำเภอสว่างแดนดิน) และได้เป็นเจ้าเมืองต่อมาจนถึงสมัย “ท้าวทนต์” จึงย้ายเมืองไปตั้งที่ “เมืองคงท้าวสาร” ซึ่งต่อมาได้เปลี่ยนเป็นเมือง “สุวรรณภูมิ” สมัยพระเจ้ากรุงธนบุรีได้โปรดเกล้าฯ ยก “บ้านกุ่มฮ้าง” ขึ้นเป็นเมืองร้อยเอ็ดและโปรดเกล้าฯ แต่งตั้ง “ท้าวทนต์” เป็น “พระขัติยะวงษา” เป็นเจ้าเมืองร้อยเอ็ดคนแรกต่อมาได้มีเมืองขึ้นหลายเมือง เช่น เมืองเกษตรวิสัย เมืองพนมไพรมฤคเมืองธวัชบุรีเมืองจตุรพักตรพิมาน ปี พ.ศ. 2433 มีการจัดการปกครองในภาคตะวันออกเฉียงเหนือเป็น 4 บริเวณ ร้อยเอ็ดเป็นบริเวณหนึ่งที่ขึ้นต่อเมืองอุบลและนครจำปาศักดิ์ปี พ.ศ. 2434 ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ได้แบ่ง เป็น 2 มณฑล คือ มณฑลลาวพวน กับมณฑลลาวท้าว ร้อยเอ็ดขึ้นต่อมณฑล “ลาวท้าว” ซึ่งต่อมาเปลี่ยนเป็นมณฑลตะวันออกเฉียงเหนือและมณฑลอีสาน ตามลำดับ ปี พ.ศ. 2455 มณฑลอีสานแยกเป็น 2 มณฑล ได้แก่ มณฑลอุบล และมณฑลร้อยเอ็ด ปี พ.ศ. 2475 ประเทศไทยมีการเปลี่ยนแปลงการปกครอง ยุบมณฑลต่าง ๆ มณฑลร้อยเอ็ด จึงถูกเปลี่ยนเป็นจังหวัดร้อยเอ็ดจนถึงปัจจุบัน

### 2.3.2 ขนาดและที่ตั้ง

จังหวัดร้อยเอ็ด ตั้งอยู่ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือของประเทศไทย ระหว่าง เส้นรุ้งที่ 15 องศา 24 ลิปดา ถึง 16 องศา 19 ลิปดา และเส้นแวงที่ 103 องศา 17 ลิปดา ถึง 104 องศา 22 ลิปดา อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ โดยทางรถยนต์ประมาณ 512 กิโลเมตร มีเนื้อที่ทั้งสิ้น 8,299.46 ตารางกิโลเมตร หรือประมาณ 5,187,156 ไร่ และมีอาณาเขตติดต่อ ดังนี้

2.3.2.1 ทิศเหนือ ติดกับ อำเภอกมลาไสย อำเภอกุฉินารายณ์ อำเภอร่องคำ จังหวัดกาฬสินธุ์ และอำเภอดงคำชะอี จังหวัดมุกดาหาร

2.3.2.2 ทิศตะวันออก ติดกับ อำเภอลำดวน อำเภอกุดชุม อำเภอเมืองยโสธร และอำเภอมหาชนะชัย จังหวัดยโสธร

2.3.2.3 ทิศใต้ติดกับ อำเภอชุมพลบุรี อำเภอท่าตูม จังหวัดสุรินทร์และอำเภอราชไศล จังหวัดศรีสะเกษ

2.3.2.4 ทิศตะวันตก ติดกับ อำเภอวาปีปทุม อำเภอพยัคฆภูมิพิสัยอำเภอเมืองสารคาม จังหวัดมหาสารคาม

### 2.3.3 ภูมิประเทศและภูมิอากาศ

ภูมิประเทศ โดยทั่วไปเป็นที่ราบสูงมีความสูงจากระดับน้ำทะเลปานกลาง 130-160 เมตร ซึ่งสภาพพื้นที่ และลักษณะภูมิประเทศของจังหวัดร้อยเอ็ด สามารถแบ่งได้ดังนี้

2.3.3.1 บริเวณภูเขาตอนเหนือของจังหวัด สภาพภูมิประเทศเป็นพื้นที่ป่าไม้และภูเขาเตี้ย ๆ อยู่ในพื้นที่ อำเภอหนองพอก อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอโพนทอง และอำเภอเมยวดี

2.3.3.2 บริเวณที่ราบสูง สภาพภูมิประเทศเป็นพื้นที่ลูกคลื่นลอนตื้น อยู่บริเวณตอนกลางของจังหวัด ในเขตท้องที่ อำเภอเสลภูมิ อำเภออาจสามารถ อำเภอเมืองสรวง อำเภอจตุรพักตรพิมาน อำเภอธวัชบุรี อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเชียงขวัญ และอำเภอทุ่งเขาหลวง

2.3.3.3 บริเวณที่ราบลุ่มเป็นพื้นที่ราบริมฝั่งน้ำที่ไหลผ่านจังหวัดร้อยเอ็ด (แม่น้ำมูล) ครอบคลุมพื้นที่ตอนล่างของจังหวัดในท้องที่ อำเภอปทุมรัตต์ อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอพนมไพร อำเภอโพนทราย และอำเภอหนองฮี ซึ่งเป็นที่ราบต่ำรูปกระหะที่เรียกว่า “ทุ่งกุลาร้องไห้”

### 2.3.4 ภูมิอากาศ

โดยทั่วไปจังหวัดร้อยเอ็ด มีอากาศร้อนจัด และแห้งแล้งในฤดูร้อน และอากาศหนาวเย็นในฤดูหนาว ซึ่งสามารถแบ่งออกเป็น 3 ฤดู ดังนี้

2.3.4.1 ฤดูร้อน เริ่มตั้งแต่เดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนพฤษภาคม

2.3.4.2 ฤดูฝน เริ่มตั้งแต่กลางเดือนพฤษภาคมถึงเดือนตุลาคม

2.3.4.3 ฤดูหนาว เริ่มตั้งแต่กลางเดือนตุลาคมถึงเดือนกุมภาพันธ์

ปี พ.ศ.2561 จังหวัดร้อยเอ็ด มีฝนตกประมาณ 114 วัน ปริมาณน้ำฝนที่วัดได้ 1,759.1 มิลลิเมตร อุณหภูมิเฉลี่ยสูงสุด 34.3 องศาเซลเซียส ในเดือนเมษายน และพฤษภาคม และอุณหภูมิเฉลี่ยต่ำสุด 19.0 องศาเซลเซียสในเดือนกุมภาพันธ์

### 2.3.5 การปกครองและประชากร

2.3.5.1 การปกครอง ในปี พ.ศ. 2561 จังหวัดร้อยเอ็ด แบ่งเขตการปกครองออกเป็น 20 อำเภอ 192 ตำบล 2,446 หมู่บ้าน โดยมีอำเภอ ดังนี้ อำเภอเมืองร้อยเอ็ด อำเภอเกษตรวิสัย อำเภอปทุมรัตต์ อำเภอธวัชบุรี อำเภอจตุรพักตรพิมาน อำเภอพนมไพร อำเภอโพนทอง อำเภอโพธิ์ชัย อำเภอหนองพอก อำเภอเสลภูมิ อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอเมืองสรวง อำเภอโพนทราย อำเภออาจสามารถ อำเภอเมยวดี อำเภอศรีสมเด็จ อำเภอจังหารอำเภอเชียงขวัญ อำเภอหนองฮี และอำเภอทุ่งเขาหลวง การปกครองส่วนท้องถิ่น ประกอบด้วย องค์การบริหารส่วนจังหวัด 1 แห่ง เทศบาลเมือง 1 แห่ง เทศบาลตำบล 72 แห่ง และองค์การบริหารส่วนตำบล 129 แห่ง

2.3.5.2 ประชากร จากสถิติกรมการปกครอง กระทรวงมหาดไทย เมื่อสิ้นปี พ.ศ. 2561 จังหวัดร้อยเอ็ด มีประชากร จำนวนทั้งสิ้น 1,307,208 คน เป็นชาย 650,184 คน เป็นหญิง จำนวน 657,024 คน ประชากรมีความหนาแน่นโดยเฉลี่ย 158 คน/พื้นที่ 1 ตารางกิโลเมตร ประชากรที่อาศัยอยู่ในเขตเทศบาล มีจำนวน 262,419 คน และอาศัยอยู่นอกเขตเทศบาล จำนวน 1,044,789 คน

### 2.3.6 ทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งน้ำ

ทรัพยากรธรรมชาติและแหล่งน้ำที่สำคัญตามธรรมชาติส่วนใหญ่มีต้นน้ำมาจากภูเขาต่าง ๆ ซึ่งได้แก่ แม่น้ำชี แม่น้ำมูล แม่น้ำยัง ลำน้ำเสียว ลำน้ำพลับพลา ลำน้ำเตานอกจากนี้ยังมีแหล่งน้ำชลประทานที่ได้สร้างขึ้น โดยในปี พ.ศ. 2561 จังหวัดร้อยเอ็ดมีแหล่งเก็บน้ำที่สร้างขึ้นเพื่อเก็บน้ำไว้ใช้ตลอดปี มีอ่างเก็บน้ำขนาดกลาง 12 แห่ง อ่างเก็บน้ำขนาดเล็ก 227 แห่ง และฝายคอนกรีต 94 แห่ง คู คลอง 156 แห่ง ทำนบ 17 แห่ง สระ หนอง บึง อีก จำนวน 814 แห่ง ที่สร้างเก็บน้ำไว้ใช้ตลอดปี

### 2.3.7 สภาพทางเศรษฐกิจ

จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นจังหวัดที่ทำการเกษตรโดยเฉพาะการทำนา มีทั้งนาปี และนาปรัง โดยจะทำในลักษณะนาดำ นานวน และนาหว่านตาม ในปีเพาะปลูก พ.ศ. 2561/2562 มีเนื้อที่เพาะปลูกข้าวเจ้า นาปี 2,464,956 ไร่ มีผลผลิตที่ได้จากการเก็บเกี่ยว 904,136 ตัน ผลผลิตเฉลี่ย 415 กิโลกรัม/ไร่ ส่วนข้าวเหนียนาปี มีพื้นที่เพาะปลูก 538,337 ไร่ ผลผลิตที่ได้จากการเก็บเกี่ยว 276,480 ตัน ผลผลิตเฉลี่ย 526 กิโลกรัม/ไร่ พืชไร่นิยมปลูกกันมากได้แก่ อ้อยโรงงาน มันสำปะหลัง ยาสูบ ข้าวโพดเลี้ยงสัตว์ ถั่วลิสง ฯลฯ สำหรับพืชผักที่นิยมปลูกกันมาก ได้แก่ ข้าวโพดฝักอ่อน พริกใหญ่ แตงโม ข้าวโพดหวาน แตงกวา/แตงร้าน มะเขือเปราะ ถั่วฝักยาว ฯลฯ ส่วนไม้ยืนต้นและไม้ผลที่นิยมปลูกได้แก่ยางพารา มะม่วง มะนาว กล้วยน้ำว้า หน่อไม้ไผ่ตง เป็นต้น ปศุสัตว์ที่สำคัญ ได้แก่ ไก่ เป็ด โค สุกร กระบือ เป็นต้น ในปี 2561 จังหวัดร้อยเอ็ด มีครัวเรือนเพาะเลี้ยงสัตว์น้ำจืดทั้งสิ้น 119,892 ครัวเรือน ปริมาณของสัตว์น้ำจืดที่จับได้ 63,697,752.2 กิโลกรัม จากรายงานของสำนักงานสภาพัฒนาการเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ปรากฏว่า ในปี 2560 จังหวัดร้อยเอ็ด มีมูลค่ารวมผลิตภัณฑ์จังหวัด (GPP) ตามราคาประจำปี 73,485 ล้านบาท และมูลค่าผลิตภัณฑ์เฉลี่ยต่อหัว (Per Capita GPP) 68,751 บาท รายได้เฉลี่ย/หัว อยู่ในลำดับ 11 ของภาค และอยู่ในลำดับที่ 65 ของประเทศจากรายงานของสำนักงานอุตสาหกรรมจังหวัดร้อยเอ็ด จำนวนสถานประกอบการอุตสาหกรรม ในปี 2561 มีจำนวนทั้งสิ้น 515 แห่ง มีจำนวนเงินทุนทั้งหมด 12,971,090 ล้านบาท

### 2.3.8 การคมนาคมและขนส่ง

2.3.8.1 ทางรถยนต์ จังหวัดร้อยเอ็ด อยู่ห่างจากกรุงเทพฯ ไปตามทางรถยนต์ ทางหลวงหมายเลข 23 ประมาณ 512 กิโลเมตร โดยใช้เส้นทางกรุงเทพฯ ถึง สระบุรี-นครราชสีมา-บ้านไผ่-มหาสารคาม ถึงจังหวัดร้อยเอ็ด

2.3.8.2 รถประจำทาง จากสถานีขนส่งสายตะวันออกเฉียงเหนือ (หมอชิตใหม่) ใช้เวลาเดินทาง 7 ชั่วโมง มีรถโดยสารทั้งธรรมดาและปรับอากาศตลอดทั้งวัน สอบถามได้ที่สถานีขนส่งจังหวัดร้อยเอ็ด 0-4352-1939, 0-4351-2546

2.3.8.3 เครื่องบิน จังหวัดร้อยเอ็ด มีสนามบินพาณิชย์ภายในประเทศ ชั้น 2 จำนวน 1 แห่ง ซึ่งได้เปิดสายการบินระหว่าง ร้อยเอ็ด-กรุงเทพฯ, กรุงเทพฯ-ร้อยเอ็ด ทำการบินทุกวันขาขึ้นและขาล่อง โดยในปี พ.ศ. 2561 มีจำนวนเที่ยวบินขึ้น-ลง 3,713 เที่ยวบิน จำนวนผู้โดยสารรวม 431,785 คน

2.3.8.4 การคมนาคมติดต่อกับจังหวัดใกล้เคียงมีทางหลวงแผ่นดินที่สามารถใช้เดินทางติดต่อภายในจังหวัดและจังหวัดใกล้เคียงได้โดยสะดวก ถนนสายหลักที่สำคัญ เช่น ทางหลวงแผ่นดินหมายเลข 23 ซึ่งเป็นถนนที่เชื่อมต่อระหว่างจังหวัดร้อยเอ็ดกับจังหวัดมหาสารคาม และจังหวัดยโสธร หมายเลข 214 เป็นถนนที่เชื่อมต่อจังหวัดสุรินทร์ หมายเลข 215 เป็นถนนที่เชื่อมต่อจังหวัดกาฬสินธุ์

และหมายเลข 202 เป็นถนนที่เชื่อมต่อจังหวัดบุรีรัมย์ และหมายเลข 2046 เป็นถนนที่เชื่อมต่อจังหวัดมุกดาหาร

#### 2.3.8.5 การศึกษา

จังหวัดร้อยเอ็ด ได้จัดให้มีการกระจายการศึกษาภาคบังคับและการศึกษาระดับมัธยมศึกษาได้อย่างทั่วถึงส่วนการศึกษานอกระบบโรงเรียนได้จัดการสร้างเสริมการศึกษาผู้ใหญ่แบบต่าง ๆ ตลอดจนการฝึกอาชีพให้กับผู้ที่สนใจทั่วไปได้อย่างกว้างขวาง

ในปีการศึกษา 2561 มีโรงเรียนที่จัดการศึกษาในระดับอนุบาลถึงมัธยมศึกษา ทั้งสิ้น 930 แห่ง มีจำนวนครูทั้งหมด 12,650 คน จำนวนนักเรียน 166,793 คน จำนวนห้องเรียน 9,847 ห้องอัตราส่วนนักเรียน 13 คน/ครู 1 คน และมีสถานศึกษาระดับอาชีวศึกษาและอุดมศึกษา จำนวน 23 แห่ง จำนวนนักศึกษา 35,776 คน จำนวนครู 1,479 คน

#### 2.3.9 การสาธารณสุข

การสาธารณสุข ในปี พ.ศ. 2561 จังหวัดร้อยเอ็ด มีโรงพยาบาลรัฐบาล 25 แห่ง โรงพยาบาลเอกชน 2 แห่ง มีจำนวน 1,965 เตียง แพทย์ 273 คน ทันตแพทย์ 107 คน พยาบาล 1,852 คน อัตราส่วนแพทย์ 1 คน/ประชากร 5,232 คน

#### 2.3.10 สถานที่น่าสนใจและแหล่งท่องเที่ยวที่สำคัญ

2.3.10.1 พิพิธภัณฑสถานแห่งชาติร้อยเอ็ด เดิมจัดตั้งขึ้นตามดำริของท่านศาสตราจารย์ ดร.ก่อ สวัสดิ์พาณิชย์ ในอันที่จะเป็นพิพิธภัณฑสถานศิลปหัตถกรรมอีสานโดยเฉพาะผ้าไหมและผ้าพื้นเมืองต่อมาเมื่อกรมศิลปากร มีนโยบายจัดตั้งพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติประจำเมืองขึ้น จึงได้ทำการปรับปรุงเพิ่มเติมเนื้อหาในการจัดแสดงให้ครอบคลุมข้อมูลเรื่องราวของจังหวัดในทุกด้าน เช่น ความรู้ด้านภูมิศาสตร์ ทรัพยากรธรณี โบราณคดี ประวัติศาสตร์ บุคคลสำคัญวิถีชีวิต ประเพณีและศิลปหัตถกรรม และในการจัดแสดงได้มีการนำเอาเทคโนโลยีสมัยใหม่ ได้แก่ ระบบสารสนเทศ การทำหุ่นจำลอง และฉากชีวิตต่าง ๆ เข้ามาประกอบการนำเสนอเรื่องราวทำให้จากกล่าวได้ว่า เป็นพิพิธภัณฑสถานแห่งชาติที่มีความทันสมัยที่สุดแห่งหนึ่งในความดูแลของกรมศิลปากรตั้งอยู่บนถนนเพลินจิต ใกล้กับโรงเรียนร้อยเอ็ดวิทยาลัย ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

2.3.10.2 บึงพลาญชัย เป็นสัญลักษณ์ของจังหวัดร้อยเอ็ด มีลักษณะเป็นเกาะขนาดใหญ่บริเวณเกาะได้ตกแต่งไว้อย่างสวยงามในน้ำบริเวณเกาะมีปลานานาชนิดอยู่จำนวนมากใช้เป็นสถานที่พักผ่อนหย่อนใจและจัดงานประเพณี มีสิ่งก่อสร้างจำลองพลาญชัย น้ำตกจำลอง สระบริสุทธิ์ สวนสุขภาพและสนามเด็กเล่น บึงแห่งนี้ตั้งอยู่ใจกลางเมือง ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

2.3.10.3 วัดกลางมิ่งเมือง เป็นวัดเก่าแก่ สันนิษฐานว่าสร้างก่อนตั้งเมืองร้อยเอ็ด ในอดีตเคยใช้เป็นสถานที่ประกอบพิธีถือน้ำพิพัฒน์สัตยาปัจจุบันเป็นสถานที่ศึกษาปริยัติธรรมและเป็นสถานที่สอบธรรมสถานบริเวณผนังรอบอุโบสถมีลวดลายภาพวาดแสดงถึงพุทธประวัติมีความสวยงามและมีความทางศิลปะในวัดมีหอรบสูง ซึ่งนักท่องเที่ยวนิยมขึ้นไปบนหอรบเพื่อจะมองเห็นทัศนียภาพสวยงามของจังหวัดร้อยเอ็ดพร้อมอธิษฐานขอพรแล้วตีระฆังให้ได้ยินคำขอไปถึงสวรรค์วัดกลางมิ่งเมือง ตั้งอยู่บนเนินในเมือง ถนนสายผดุงพานิชในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ด

2.3.10.4 วัดสระทอง เป็นที่ประดิษฐานหลวงพ่อพระสังกัจจายน์ ซึ่งเป็นพระพุทธรูปคู่บ้านคู่เมือง ขนาดใหญ่ สวยงาม หน้าตักกว้าง 2.40 เมตร นั่งขัดสมาธิสูง 2.75 เมตร ข้าราชการ

ประชาชนชาวจังหวัดร้อยเอ็ด นิยมไปขอพร เพราะมักจะสัมฤทธิ์ผลเป็นที่เลื่องลือส่วนมากจะบนด้วยทองคำเปลวเท่าอายุผู้บนวัดสระทองตั้งอยู่ถนนหายโศกใกล้โรงเรียนเทศบาลวัดสระทองถนนร้อยเอ็ด-กาฬสินธุ์

2.3.10.5 วัดบูรพาภิราม มีพระพุทธรูปปางประทานพรที่สูงที่สุดในประเทศไทย คือ พระพุทธรัตนมงคล-มหา牟尼 (พระเจ้าใหญ่วัดบูรพา) สีทองเหลืองอร่าม มีความสูง 101 ศอก (67.85 เมตร) ที่ฐานพระพุทธรูปเป็นห้องพิพิธภัณฑสถานหลายห้องวัดนี้ตั้งอยู่ในเขตเทศบาลเมืองร้อยเอ็ดถนนร้อยเอ็ด-โพหนอง

2.3.10.6 สวนสมเด็จพระศรีนครินทร์ร้อยเอ็ด สร้างขึ้นเพื่อเทิดพระเกียรติสมเด็จพระศรีนครินทร์ทราบรมราชชนนี เป็นสวนสาธารณะกลางเมือง ตกแต่งด้วยพันธุ์ไม้นานาชนิดให้ความร่มรื่นสำหรับเป็นที่พักผ่อน บริเวณกลางสวน มีศาลาจตุรมุข และหอนาฬิกาสีขาว สวยเด่นเป็นสง่า สวนแห่งนี้อยู่บริเวณหน้าศาลากลางจังหวัดร้อยเอ็ดใช้เป็นสถานที่จัดงานเทศกาลและพิธีการต่างๆของจังหวัด

2.3.10.7 อนุสาวรีย์พระขัติยะวงษา (ทน) เป็นบุตรท้าวจางจ๋างแก้วได้รับการสถาปนาให้เป็นเจ้าเมืองร้อยเอ็ดคนแรก เป็นผู้มีความสามารถในการปกครองได้รวมผู้คนบูรณะฟื้นฟูและทำนุบำรุงเมืองร้อยเอ็ดจนเป็นปึกแผ่นเจริญรุ่งเรืองในที่สุดตั้งอยู่กลางวงเวียนห้าแยกสายน้ำผึ้งใกล้วิทยาลัยนาฏศิลป์ร้อยเอ็ด

2.3.10.8 สถานแสดงพันธุ์สัตว์น้ำ เป็นแหล่งแสดงพันธุ์สัตว์น้ำจัดชนิดต่างๆ มากมายหลายชนิดของภาคอีสานแสดงพัฒนาการความเป็นอยู่ของสัตว์น้ำจัดเป็นแหล่งค้นคว้า หาความรู้ตลอดจนการศึกษาวิธีแพร่พันธุ์และความสำคัญในการอนุรักษ์ทรัพยากรสัตว์น้ำและสิ่งแวดล้อม ตั้งอยู่ใกล้วัดบึงพระลานชัย อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

2.3.10.9 สวนสาธารณะพุทธประวัติเวสสันดรชาดกพื้นที่สวนล้อมรอบด้วยบึงขนาดใหญ่ ประกอบด้วย รูปหล่อสวยงามของพระเวสสันดรชาดก ทั้ง 13 กัณฑ์ สวนแห่งนี้ตั้งอยู่บ้านน้อยหัวฝาย หมู่ที่ 8 ตำบลรอบเมือง อำเภอเมือง จังหวัดร้อยเอ็ด

2.3.10.10 ปราสาทกู่หรือปราสาทหนองกู่ เป็นโบราณสถานซึ่งสันนิษฐานว่าได้รับอิทธิพลจากศิลปะขอมปราสาทกู่เป็นกลุ่มอาคาร อันประกอบด้วย ปราสาทประธาน บรรณาลัย กำแพง พร้อมซุ้มประตูและสระน้ำนอกกำแพง โดยทั่วไปนับว่าอยู่ในสภาพดีพอสมควร โดยเฉพาะปราสาทประธาน หลังคาคงเหลือ 3 ชั้น และมีฐานบัวยอดปราสาทอยู่ตอนบนอาคารอื่น ๆ แม้จะหักพังแต่ทางวัดก็จัดบริเวณให้ร่มรื่น สะอาดตา ปราสาทกู่ตั้งอยู่ภายในวัดศรีรัตนาราม ตำบลมะฮี อำเภอธวัชบุรี

2.3.10.11 กู่กาโดน สร้างในสมัยเดียวกับปราสาทหินพิมาย เพราะลักษณะเป็นปราสาทกู่สร้างด้วยศิลาแลงรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้า ด้านในกว้างและสูง มีประตูเข้าด้านเดียว ตั้งอยู่วัดธาตุ อำเภอเกษตรวิสัย

2.3.10.12 กู่กาสิงห์ เป็นโบราณสถานซึ่งสันนิษฐานว่าได้รับอิทธิพลจากศิลปะขอมประกอบด้วย ปราสาท 3 องค์ ตั้งอยู่บนฐานศิลาแลงเดียวกัน มีวิหาร หรือบรรณาลัย อยู่ทางด้านหน้าทั้งสองข้าง ทั้งหมดล้อมรอบด้วยกำแพง มีซุ้มประตูทั้ง 4 ทิศ ถัดออกไปเป็นคูน้ำเกือกม้าล้อมรอบอีกชั้นหนึ่งลง ตั้งอยู่บ้านกู่กาสิงห์ ตำบลเมืองบัว อำเภอเกษตรวิสัย

2.3.10.13 กู่พระโกนาเป็นโบราณสถานซึ่งสันนิษฐานว่าได้รับอิทธิพลจากศิลปะขอมประกอบด้วย ปราสาทอิฐ 3 องค์ บนฐานศิลาทรายเรียงจากเหนือไปได้ ทั้งหมดหันหน้าไปทางทิศตะวันออก

มีกำแพงล้อมรอบ และบริเวณป่ารอบๆ มีฝูงลิงอาศัยอยู่เป็นจำนวนมาก ตั้งอยู่ตำบลสระคู อำเภอสุวรรณภูมิ ถนนร้อยเอ็ด-สุรินทร์

2.3.10.14 บ่อพันขัน เป็นบ่อน้ำเล็ก ๆ มีน้ำไหลซึมชั่งอยู่ตลอดเวลา น้ำในบ่อจะจัดสนิทอยู่ในตำบลบ่อพันขัน ทางทิศตะวันออกของอำเภอสุวรรณภูมิ

2.3.10.15 บึงเกลือ เป็นแหล่งน้ำขนาดใหญ่ มีเนื้อที่ 7,500 ไร่ มีน้ำชั่งตลอดปี ริมบึงมีหาดทรายขาวสะอาด กว้างขวาง สวยงามดู جذابทรายเป็นทะเล ใช้เป็นที่พักผ่อนหย่อนใจของประชาชนโดยทั่วไป ตั้งอยู่ที่ตำบลบึงเกลือ ในอำเภอเสลภูมิ ถนนร้อยเอ็ด-ยโสธร

2.3.10.16 วนอุทยานผาน้ำย้อย เป็นหน้าผาหินขนาดใหญ่ มีน้ำไหลซึมอยู่ตลอดปี พื้นที่ส่วนมากเป็นภูเขา หินปูน มีลักษณะสูงชันลับซับซ้อนสวยงามตามธรรมชาติ มีพืชพันธุ์ชั้นหนาแน่นเป็นป่าไม้เนื้อแข็งนานาชนิด และมีสัตว์ป่าอาศัยอยู่หลายชนิด เช่น หมูป่า เก้ง กวาง ไก่ป่า ฯลฯ ตั้งอยู่ที่ตำบลผาน้ำย้อยอำเภอหนองพอก ห่างจากตัวเมืองร้อยเอ็ด ประมาณ 79 กิโลเมตร เส้นทางเดียวกับพระมหาเจดีย์ชัยมงคล

2.3.10.17 สวนพฤกษศาสตร์วรรณคดีไทยเป็นโครงการสวนพฤกษศาสตร์วรรณคดีไทยประจำภาคตะวันออกเฉียงเหนือ จัดสร้างเป็นสวนพฤกษศาสตร์วรรณคดีไทย สวนสมุนไพรสวนมหาเวสสันดรชาดก สวนป่าเปิดเขาเขียวและปลูกไม้มีค่า ตั้งอยู่ในบริเวณป่าสงวนแห่งชาติดงมะอี่ ตำบลผาน้ำย้อย อำเภอหนองพอก เส้นทางเดียวกับพระมหาเจดีย์ชัยมงคล

2.3.10.18 พระมหาเจดีย์ชัยมงคล เป็นมหาเจดีย์ใหญ่ที่สุดแห่งหนึ่งในประเทศไทย กว้าง 101x101 เมตร สูง 101 เมตรสร้างในเนื้อที่ 101 ไร่ มีกำแพงกว้างสามารถเดินได้โดยรอบเพื่อปิดล้อมพื้นที่ป่า 7,000 ตารางกิโลเมตร ครอบคลุมพื้นที่ 3 จังหวัด คือ จังหวัดร้อยเอ็ด จังหวัดกาฬสินธุ์ จังหวัดมุกดาหาร ซึ่งตัวองค์พระธาตุได้ตกแต่งลวดลาย งดงามวิจิตร ด้วยศิลปะ ยุคใหม่ และยุคเก่า เป็นศิลปะร่วมสมัยที่หาได้ยากองค์พระธาตุแบ่งเป็น 5 ชั้น ดังนี้

ชั้นที่ 1 เป็นห้องโถงกว้างใหญ่โอ้อ่า ผนังจารึกนามทานาธิเบตต่าง ๆ ใช้เป็นห้องประชุมบำเพ็ญบุญ

ชั้นที่ 2 เป็นห้องโถงโอ้อ่าเช่นกัน ผนังติดตั้งรูปพระพุทธรูปประวัติ ลวดลายไทย วิจิตรพิสดาร

ชั้นที่ 3 เป็นที่ประดิษฐานรูปพระคณาจารย์ปราชญ์อีสานในอดีต เป็นรูปเหมือนสลักหินอ่อน และหุ่นรูปเหมือนพระสุปฏิปันโน 101 องค์

ชั้นที่ 4 จัดเป็นพิพิธภัณฑ์แสดงวัตถุอารามสถานปฏิบัติสมณะวิปัสสนากรรมฐานที่หลวงปู่ศรีเคียบำเพ็ญธรรมมา

ชั้นที่ 5 บันไดเวียน 119 ชั้น เป็นห้องโถงรูประฆัง 8 เหลี่ยมบรรจุพระบรมสารีริกธาตุ

2.3.10.19 หุ่นกลาร้องไห้ มีพื้นที่กว้างประมาณ 2 ล้านไร่ มีอาณาเขตครอบคลุมถึง 5 จังหวัด คือ จังหวัดร้อยเอ็ด (ประมาณ 700,000 ไร่) จังหวัดสุรินทร์ จังหวัดมหาสารคาม จังหวัดบุรีรัมย์ และจังหวัดยโสธร พื้นที่จังหวัดร้อยเอ็ด ครอบคลุมอำเภอโพนทราย อำเภอสุวรรณภูมิ อำเภอเกษตรวิสัย และอำเภอพุทไธศวรรย์ ในอดีตเป็นดินแดนแห่งความแห้งแล้งผืนดินแตกระแหงแต่เมื่อมีโครงการอีสานเขียวเข้ามาพัฒนาปัจจุบันหุ่นกลาร้องไห้จึงเปลี่ยนไปกลายเป็นผืนดินที่มีความอบอุ่นชุ่มชื้นเข้ามาแทน



นอกจากนี้ พุงกุลาห้องไหยังกลายเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิที่มีคุณภาพดีและอร่อยที่สุดของประเทศไทย (ซึ่งคุณลักษณะพิเศษของข้าวหอมมะลิคือเมล็ดข้าวมีความยาวเรียวยาวไม่อ้วน และปลายงอนเล็กน้อย เมล็ดข้าวสารขาวใสไม่เหลือง มีความนุ่มเหนียวเป็นพิเศษ และที่สำคัญมีความหอมมาก)

### 2.3.10.20 ประเพณีและวัฒนธรรม

1) งานบุญผะเหวดร้อยเอ็ด คำว่า ผะเหวด เป็นการออกเสียงตามสำเนียงอีสาน มาจากคำว่า พระเวส ในภาคกลาง ซึ่งหมายถึง พระเวสสันดร งานบุญผะเหวดเป็นประเพณี 1 ในประเพณี 12 เดือน หรือฮีต 12 ของชาวอีสาน โดยเป็นประเพณีที่ทำกันในเดือน 4 หรือเดือนมีนาคม สารสำคัญของการจัดงานบุญผะเหวดอยู่ที่การฟังเทศน์เรื่องเวสสันดรชาดกหรือเทศน์มหาชาติ ซึ่งมีจำนวน 13 กัณฑ์ ให้จบภายในวันเดียว เพื่อเป็นการรำลึกถึงพระเวสสันดร พระโศภิต์ ผู้บำเพ็ญเพียรอันยิ่งใหญ่ด้วยวิธีบริจาคทานหรือทานบารมี เพื่อเป็นการบำเพ็ญบารมีชาติสุดท้ายหรือมหาชาติของพระองค์ ก่อนที่จะมาเสวยชาติและตรัสรู้เป็นพระพุทธเจ้า ความนิยมในการฟังเทศน์มหาชาติในประเทศไทยมีมาแล้วแต่โบราณด้วยปรากฏหลักฐานการแต่งวรรณกรรมเรื่องมหาชาติคำหลวงขึ้นในสมัยอยุธยาสำหรับในภาคอีสานประเพณีดังกล่าวจะเริ่มขึ้นเมื่อใดไม่ปรากฏ แต่คงเป็นเวลานานมากด้วยเป็นประเพณีถือสืบต่อกันมาตั้งแต่บรรพบุรุษวันแรกจัดให้มีการประกวดขบวนแห่กัณฑ์ต่าง ๆ ซึ่งมีทั้งหมด 13 กัณฑ์ การประกวดตัวละครในเรื่องพระเวสสันดรชาดก การประกวดศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน และการแสดง แสง สี เสียงวันที่สองจัดให้มีการแห่กัณฑ์จบ-กัณฑ์หลอน การเทศน์มหาชาติ และมีการจัดเลี้ยงข้าวปุ้น (ขนมจีน) แก่ผู้มาเที่ยวชมงานฟรีตลอดงาน “กินข้าวปุ้น บุญผะเหวด ฟังเทศน์มหาชาติ”

2) งานบุญข้าวจี่ (หรือบุญเดือน 3) เป็นงานประเพณีประจำปีตามหมู่บ้านต่าง ๆ แต่ที่จัดยิ่งใหญ่และส่งเสริมการท่องเที่ยว คือ อำเภอโพธิ์ชัย จัดขึ้นระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม ในงานมีขบวนแห่ที่สวยงาม มีการประกวดข้าวจี่ และประกวดนางปทุมทาสี

3) งานบุญคุณลาน เป็นงานประเพณีประจำของอำเภอปทุมรัตต์ จัดขึ้นระหว่างเดือนกุมภาพันธ์ถึงเดือนมีนาคม ในงานมีการสู้ขั้วข้าว การประกวดศิลปวัฒนธรรมพื้นบ้าน การแสดงนิทรรศการ การออกร้านของส่วนราชการหน่วยงานต่างๆ

4) งานบุญบั้งไฟ เป็นงานประเพณีที่สำคัญของภาคอีสาน ร้อยเอ็ดก็เป็นอีกจังหวัดที่มีการจัดประเพณีนี้ตั้งแต่ระดับหมู่บ้านไปจนถึงระดับอำเภอ เช่น งานประเพณีประจำอำเภอพนมไพร หนองพอก และสุวรรณภูมิ กำหนดจัดงานระหว่าง วันขึ้น 15 ค่ำ เดือน 6 ถึงแรม 1 ค่ำ เดือน 7

5) งานประเพณีกวนข้าวทิพย์ จังหวัดร้อยเอ็ดจัดงานประเพณีกวนข้าวทิพย์ในช่วงเทศกาลออกพรรษาทุกปีทีกลางบึงพลาญชัย ข้าวทิพย์เป็นขนมชนิดหนึ่งมีชื่อเรียกหลายชื่อ ได้แก่ ข้าวกระยาทิพย์ ข้าวทิพย์ปายาส ข้าวมธุปายาส ข้าวยาคุ เชื่อกันว่าผู้ใดได้รับประทานข้าวทิพย์จะเกิดสิริมงคล ซึ่งข้าวทิพย์ของจังหวัดร้อยเอ็ด มีส่วนผสมของ นม ข้าว งา ถั่วเขียว อ้อย ข้าวโพด กล้วยไข่มะพร้าว น้ำตาล ผลไม้ต่าง ๆ ตามที่ประชาชนจะนำมารวมกัน การกวนจะกวนในกะทะขนาดใหญ่ ใช้คนกวนหลาย ๆ คน และแต่งกายด้วยชุดขาวเปลี่ยนกันกวนจนสุกข้าวทิพย์ที่กวนได้จะนำไปตักบาตรในวันรุ่งขึ้นและแบ่งกันรับประทานเพื่อเกิดสิริมงคลของผู้รับประทาน

6) งานประเพณีสมมาน้ำคั้นเพ็ง เสิ่งประทีป หรือประเพณีลอยกระทงจังหวัดร้อยเอ็ด ได้เปลี่ยนชื่อจากงานประเพณีลอยกระทงมาเป็นงานประเพณีสมมาน้ำคั้นเพ็งเสียงประทีป

มาตั้งแต่ปี พ.ศ. 2542 โดยมีจุดประสงค์เพื่ออนุรักษ์วัฒนธรรมประเพณีอันดีงามของท้องถิ่น เพื่อสร้างเอกลักษณ์ประเพณีของจังหวัดร้อยเอ็ด ชื่อสมมน้ำ คั้นเพ็ง เส็งประทีปเป็นชื่อในภาษาอีสานมีความหมาย ดังนี้ สมมน้ำ หมายถึง การขอขมา ขอภัยต่อแม่น้ำ สายน้ำ ที่ประชาชนได้ใช้ ได้ทำให้สกปรกในตลอดปี ที่ผ่านมามาตามความเชื่อที่มีมาแต่โบราณคั้นเพ็ง หมายถึง คั้นวันเพ็ญเดือนสิบสองที่มีพระจันทร์เต็มดวง ในวันลอยกระทงเส็งประทีป หมายถึง การนำเอาประทีปกระทงที่ประดับด้วยโคมไฟลงมาลอยในน้ำ บึงพลาญชัย

### 2.3.11 วิสัยทัศน์จังหวัดร้อยเอ็ด

“เป็นจังหวัดที่มีความเข้มแข็งทางเศรษฐกิจและสังคมบนพื้นฐานแหล่งผลิตและสร้างมูลค่าเพิ่ม ข้าวหอมมะลิคุณภาพสูงเอื้อต่อการลงทุนของภาคเอกชน และเป็นเมืองน่าเที่ยว น่าอยู่”

#### 2.3.11.1 แผนพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2561–2564

แผนพัฒนา จังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2561–2564 ฉบับปี พ.ศ. 2562 ได้จัดทำบนพื้นฐานของกรอบยุทธศาสตร์ชาติระยะ 20 ปี (พ.ศ. 2560–2579) ซึ่งเป็นแผนหลักของการพัฒนาประเทศ แผนพัฒนาเศรษฐกิจและสังคมแห่งชาติ ฉบับที่ 12 (พ.ศ. 2560–2564) ยุทธศาสตร์การพัฒนาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และยุทธศาสตร์การจัดสรรงบประมาณรายจ่ายประจำปีงบประมาณ พ.ศ. 2562 รวมทั้งการนำผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพทั่วไป ปัญหาและความต้องการของประชาชน ตลอดจนการประเมินผลการพัฒนาที่ผ่านมาศักยภาพการพัฒนาในปัจจุบัน และโอกาสในการพัฒนาในอนาคตของจังหวัด โดยนำมาวิเคราะห์จุดแข็ง จุดอ่อน โอกาส และอุปสรรค มาจัดทำแผนพัฒนาจังหวัดร้อยเอ็ด พ.ศ. 2561–2564 ฉบับปี พ.ศ. 2562 ซึ่งสรุปได้ดังนี้

##### 1) เป้าหมายการพัฒนา

“เป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพสูง ท่องเที่ยววัฒนธรรมอีสานและเมืองสุขภาพ ในปี พ.ศ. 2564”

#### 2.3.11.2 พันธกิจ

1) ส่งเสริมและพัฒนากระบวนการผลิตข้าวหอมมะลิ เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มด้วยนวัตกรรมเพิ่มศักยภาพการบริหารทรัพยากรและสินค้าการเกษตรให้เป็นเกษตรปลอดภัย เกษตรอินทรีย์ เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม และเป็นแหล่งผลิตอาหารปลอดภัย

2) พัฒนาให้จังหวัดเป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว การค้า การลงทุน เชื่อมโยงการบริการ สินค้า ผลิตภัณฑ์ชุมชน รวมทั้ง วัฒนธรรมอีสาน ค่านิยม และประเพณีที่ดีงาม สามารถผสมผสานกับการเปลี่ยนแปลงของสังคมสมัยใหม่ได้อย่างกลมกลืน

3) พัฒนาคนให้มีคุณภาพ สร้างโอกาส สร้างอาชีพ รายได้ ให้ภาคประชาสังคม และส่งเสริมให้มีการดำเนินชีวิตตามแนวทางหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง ยกระดับคุณภาพชีวิตให้มีความมั่นคง มั่งคั่ง ยั่งยืน เพื่อสร้างภูมิคุ้มกันให้สามารถรองรับการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพ

4) อนุรักษ์และฟื้นฟูทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพ

5) สร้างความมั่นคงภายในและส่งเสริมการให้บริการภาครัฐอย่างทั่วถึงและเป็นธรรม

## 2.3.11.3 วัตถุประสงค์รวม

1) ข้าวหอมมะลิและผลิตภัณฑ์ข้าวหอมมะลิมูลค่าสูงและได้มาตรฐานสามารถแข่งขันได้

2) ประชาชนมีสุขภาพที่ดี หลุดพ้นความยากจน พึ่งตนเองได้

## 2.3.11.4 ประเด็นการพัฒนา

ประเด็นการพัฒนาที่ 1 เพิ่มศักยภาพการผลิตข้าวหอมมะลิและสินค้าเกษตรสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และอาหารปลอดภัย

ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ยกระดับการท่องเที่ยว การบริการ การค้า และการลงทุน

ประเด็นการพัฒนาที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และสังคม ให้เข้มแข็ง

ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างความสมดุลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อมให้มีคุณภาพและยั่งยืน

ประเด็นการพัฒนาที่ 5 รักษาความมั่นคงภายใน และการบริหารจัดการภาครัฐ

## 2.3.11.5 แผนงานตามประเด็นการพัฒนา

1) ประเด็นการพัฒนาที่ 1 เพิ่มศักยภาพการผลิตข้าวหอมมะลิและสินค้าเกษตรสู่มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ และอาหารปลอดภัย

1.1) วัตถุประสงค์ของประเด็นการพัฒนา

1.1.1) เพื่อสร้างมูลค่าเพิ่มข้าวหอมมะลิและสินค้าเกษตร มาตรฐานเกษตรอินทรีย์ อาหารปลอดภัย

1.1.2) เพิ่มมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมภาคการเกษตรของจังหวัดเตบโต

เพิ่มขึ้น

2) เป้าหมายและตัวชี้วัด

2.1) ผลผลิตข้าวหอมมะลิเฉลี่ยต่อไร่เพิ่มขึ้น (10 กิโลกรัม/ปี)

2.2) อัตราการขยายตัวมูลค่าผลผลิตภาคการเกษตร (ร้อยละ 2/ปี)

2.3) ร้อยละของจำนวนแปลงฟาร์มเป้าหมายที่ปลูกข้าวหอมมะลิและสินค้าเกษตรได้รับมาตรฐานเกษตรปลอดภัย/เกษตรอินทรีย์ (ร้อยละ 60)

2.4) พื้นที่การเกษตรแบบแปลงใหญ่ได้รับการส่งเสริมและพัฒนาเพิ่มขึ้น 50 แปลง

2.5) ร้อยละของหมู่บ้านมีตลาดสินค้าเกษตรชุมชนในปี 2564 (ร้อยละ 50)

3) แนวทางการพัฒนา

3.1) พัฒนาพื้นที่ทุ่งกุลาร้องไห้และพื้นที่ที่มีศักยภาพของจังหวัดเป็นแหล่งผลิตข้าวหอมมะลิคุณภาพสูงภายใต้มาตรฐานเกษตรปลอดภัยและอินทรีย์

3.2) ส่งเสริมการปรับเปลี่ยนพื้นที่ที่ไม่เหมาะสมไปสู่สินค้าเกษตรชนิดใหม่หรือเกษตรกรรมทางเลือก

3.3) พัฒนาศักยภาพกระบวนการผลิตสินค้าเกษตรและแปรรูปด้วยเทคโนโลยีและนวัตกรรม ภายใต้เกษตรอินทรีย์ สอดคล้องกับความต้องการของตลาด

3.4) ส่งเสริมและพัฒนาเกษตรกร และสถาบันเกษตรกรให้พึ่งตนเองได้ตามหลักปรัชญาของเศรษฐกิจพอเพียง

3.5) ส่งเสริมตลาดสินค้าเกษตรในท้องถิ่นและตลาดอิเล็กทรอนิกส์อย่างทั่วถึง

4) ประเด็นการพัฒนาที่ 2 ยกระดับการท่องเที่ยว การบริการ การค้า และการลงทุน

4.1) วัตถุประสงค์ของประเด็นการพัฒนา

4.1.1) เป็นศูนย์กลางการท่องเที่ยว การบริการ การค้า และการลงทุน

4.1.2) เศรษฐกิจดีและมีอัตราการขยายตัวมูลค่าผลิตภัณฑ์มวลรวมของภาคนอกการเกษตรของจังหวัดเพิ่มขึ้น

4.2) เป้าหมายและตัวชี้วัด

4.2.1) มูลค่าการค้าและการลงทุนเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 2/ปี)

4.2.2) รายได้จากการท่องเที่ยวของจังหวัดเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 5/ปี)

4.2.3) อัตราการขยายตัวภาคบริการเพิ่มขึ้น (ร้อยละ 2/ปี)

4.2.4) รายได้จากการจำหน่ายสินค้า OTOP เพิ่มขึ้น (ร้อยละ 10/ปี)

4.3) แนวทางการพัฒนา

4.3.1) พัฒนาแหล่งท่องเที่ยวให้ได้มาตรฐาน และส่งเสริมกิจกรรมท่องเที่ยวและงานประเพณี วัฒนธรรมอีสานต่อเนื่องทั้งปี

4.3.2) พัฒนาระบบโครงสร้างพื้นฐาน การคมนาคมขนส่ง และระบบโลจิสติกส์ให้ได้มาตรฐาน

4.3.3) ส่งเสริมตลาดการค้า การลงทุน อุตสาหกรรมสร้างสรรค์ และส่งเสริมการจัดบริการ สุขภาพ (Medical Hub)

4.3.4) พัฒนาผู้ประกอบการและเศรษฐกิจชุมชน และพัฒนา SMEs เพื่อการค้าและส่งออก

5) ประเด็นการพัฒนาที่ 3 พัฒนาและเสริมสร้างศักยภาพคน และสังคมให้เข้มแข็ง

5.1) วัตถุประสงค์ของประเด็นการพัฒนา

5.1.1) เพื่อให้คนได้รับการพัฒนาเหมาะสมตามวัย มีคุณภาพเป็นคนดีคนเก่ง มีอาชีพมีรายได้

5.1.2) คนมีสุขภาพที่ดี สังคมเข้มแข็ง

5.2) เป้าหมายและตัวชี้วัด

5.2.1) ร้อยละของเด็กและเยาวชนได้รับการเรียนรู้ พัฒนาทักษะชีวิตตามเกณฑ์มาตรฐานการศึกษาขั้นพื้นฐาน (ร้อยละ 100)

5.2.2) ไอคิวของเด็ก เยาวชน อายุ 6-15 ปี เฉลี่ยเพิ่มขึ้นในปี พ.ศ. 2564 เท่ากับ 101

5.2.3) อัตราการตายของผู้ที่เป็นโรคหัวใจและหลอดเลือด มะเร็งเบาหวาน และทางเดินหายใจเรื้อรังลดลง ร้อยละ 20

5.2.4) ร้อยละของผลิตภาพแรงงานจังหวัดเพิ่มขึ้น ร้อยละ 2/ปี

- ผู้สูงอายุ (ร้อยละ 95)
- จปฐ. ลดลง (ร้อยละ 80)
- และทั่วถึง
- สังคมให้มีคุณภาพ
- และสังคม
- ให้มีคุณภาพและยั่งยืน
- อย่างถูกต้อง ร้อยละ 15
- เพื่อการพัฒนาที่ยั่งยืน
- ชีวภาพในพื้นที่ต้นน้ำและป่าชุมชน
- สิ่งแวดล้อมอื่น ๆ ให้มีคุณภาพ
- 5.2.5) ร้อยละของผู้สูงอายุเข้าสู่ระบบการเตรียมความพร้อมเข้าสู่สังคม
- 5.2.6) ร้อยละของครัวเรือนยากจนเป้าหมายที่มีรายได้ต่ำกว่าเกณฑ์
- 5.3) แนวทางการพัฒนา
- 5.3.1) ยกระดับคุณภาพการศึกษาและการเรียนรู้ให้มีคุณภาพเท่าเทียม
- 5.3.2) สร้างเสริมให้คนมีสุขภาวะที่ดีและสร้างเมืองสุขภาพ
- 5.3.3) สร้างความเสมอภาครองรับสังคมผู้สูงอายุ และจัดสวัสดิการ
- 5.3.4) พัฒนาและยกระดับผลิตภาพแรงงาน
- 5.3.5) แก้ไขปัญหาความยากจน ลดความเหลื่อมล้ำทางด้านเศรษฐกิจ
- 6) ประเด็นการพัฒนาที่ 4 สร้างความสมดุลทรัพยากรธรรมชาติและสิ่งแวดล้อม
- 6.1) วัตถุประสงค์ของประเด็นการพัฒนา
- 6.1.1) เกษตรกรมีน้ำใช้เพื่อการเกษตรเพียงพอตลอดทั้งปี
- 6.1.2) คืนความอุดมสมบูรณ์ สร้างความสมดุลแก่ระบบนิเวศน์
- เพื่อรองรับการเปลี่ยนแปลงของสภาพภูมิอากาศ
- 6.2) เป้าหมายและตัวชี้วัด
- 6.2.1) ร้อยละของหมู่บ้านมีน้ำใช้เพื่อการเกษตรเพียงพอตลอดทั้งปี (ร้อยละ 95/ปี)
- 6.2.2) พื้นที่ป่าไม้เพิ่มขึ้น จำนวน 600 ไร่/ปี
- 6.2.3) ชยะมูลฝอยชุมชนและของเสียอันตรายชุมชนได้รับการจัดการ
- 6.2.4) ครัวเรือนมีการใช้พลังงานทดแทนเพิ่มขึ้น/ปี ร้อยละ 0.5
- 6.3) แนวทางการพัฒนา
- 6.3.1) พัฒนาแหล่งน้ำ และเพิ่มประสิทธิภาพบริหารจัดการน้ำ
- 6.3.2) พื้นที่ป่าไม้ให้อุดมสมบูรณ์และรักษาความหลากหลายทาง
- 6.3.3) บริหารจัดการแก้ไขปัญหาขยะอย่างเป็นระบบและแก้ไขปัญหา
- 6.3.4) พัฒนาและใช้พลังงานที่เป็นมิตรต่อสิ่งแวดล้อม

- 7) ประเด็นการพัฒนาที่ 5 รักษาความมั่นคงภายในและการบริหารจัดการภาครัฐ
- 7.1) วัตถุประสงค์ของประเด็นการพัฒนา  
ประชาชนมีความมั่นคง ปลอดภัยในชีวิตและทรัพย์สิน ได้รับบริการจากหน่วยงานภาครัฐด้วยความเสมอภาคและเป็นธรรม
- 7.2) เป้าหมายและตัวชี้วัด
- 7.2.1) ร้อยละของจำนวนคดีอาชญากรรมในคดี 5 กลุ่ม จับกุมผู้กระทำผิด (ร้อยละ 85)
- 7.2.2) จำนวนหมู่บ้านสีขาวปลอดภัยเสพติด (ร้อยละ 95)
- 7.2.3) อัตราผู้เสียชีวิตจากอุบัติเหตุจากรถทางบกลดลง 2 คน/ประชากรหนึ่งแสนคนต่อปี
- 7.2.4) ร้อยละของระดับความพึงพอใจของผู้รับบริการต่อหน่วยงานภาครัฐ (ร้อยละ 90)
- 7.3) แนวทางการพัฒนา
- 7.3.1) เสริมสร้างการมีส่วนร่วมด้านความมั่นคงภายในให้มีประสิทธิภาพ
- 7.3.2) ป้องกันและปราบปรามปัญหาอาชญากรรม ปัญหายาเสพติด
- 7.3.3) เพิ่มศักยภาพการเตรียมความพร้อมรองรับการเกิดอุบัติเหตุทางธรรมชาติ
- 7.3.4) เพิ่มประสิทธิภาพและพัฒนาสมรรถนะบุคลากรและการให้บริการภาครัฐ

## 2.4 งานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

### 2.4.1 งานวิจัยในประเทศ

สังวาลย์ บัวศรี (2549) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครู และคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ ผลการวิจัยพบว่า ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานและข้าราชการครูที่เขตต่างกัน มีความคิดเห็นด้านความรู้ความสามารถทางการบริหารความเป็นผู้นำ และด้านคุณธรรมจริยธรรม แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรมและด้านมนุษยสัมพันธ์ แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

เกตุทิวา แก้วสุด (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแสงสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแสงสรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2 อยู่ในระดับมากที่สุดทั้ง 3 ด้าน คือ ด้านคุณลักษณะส่วนบุคคล ด้านคุณลักษณะทางวิชาชีพ และด้านคุณลักษณะทางวิชาการ ตามลำดับ

สมพงษ์ บริรักษ์นรากุล (2550) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของผู้บริหารสถานศึกษาและครูสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษามีคุณลักษณะที่พึงประสงค์โดยรวมอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านภาวะผู้นำ ด้านวิชาการด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหาร การเปรียบเทียบจำแนกตามตัวแปรต่าง ๆ พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาและครูที่มีตำแหน่งต่างกัน มีทัศนะโดยรวมด้านวิชาการด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหารไม่แตกต่างกันส่วนด้านภาวะผู้นำแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าเฉลี่ยของผู้บริหารสถานศึกษาสูงกว่าค่าเฉลี่ยของครู ส่วนผู้บริหารสถานศึกษา และครูที่มีวุฒิการศึกษาต่างกันมีทัศนะ โดยรวมด้านภาวะผู้นำด้านวิชาการ ด้านบุคลิกภาพ และด้านการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยที่ค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีวุฒิปริญญาโท และสูงกว่าปริญญาโทสูงกว่าค่าเฉลี่ยของผู้ที่มีวุฒิต่ำกว่าปริญญาตรี และปริญญาตรี

ปรีชา ช่อคันปน (2551) ได้ศึกษาและเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครูสังกัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของครู โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก จำแนกตามเพศ ระดับการศึกษาและขนาดของโรงเรียนพบว่าระดับการรับรู้ของครูต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน จำแนกตามประสบการณ์ทำงาน พบว่า ครูที่มีประสบการณ์ทำงานต่างกัน มีการรับรู้เกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พินิตา นกเกิด (2551) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูสังกัดสำนักบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประจวบคีรีขันธ์ เขต 2 ผลการวิจัยพบว่า ทรรศนะของครูโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก ครู ที่มีเพศต่างกันมีทรรศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาไม่แตกต่างกัน ครูที่มีอายุต่างกัน มีทรรศนะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทดสอบรายด้านพบว่า ด้านผู้นำทางวิชาการ และด้านเทคนิคการบริหาร แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทรรศนะแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 เมื่อทดสอบรายด้าน พบว่า ด้านผู้นำทางวิชาการ และด้านเทคนิคการบริหารแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ส่วนด้านคุณธรรมจริยธรรม ไม่แตกต่างกัน

กิตติศักดิ์ แพรพพรายรัตน์ (2553) ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี พบว่า พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามระดับความคิดเห็นของข้าราชการ ขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้าน อยู่ในระดับมาก โดยเรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ พฤติกรรมที่เน้นความสัมพันธ์ รองลงมา คือ พฤติกรรมที่เน้นงาน และพฤติกรรมที่เน้นการเปลี่ยนแปลง เมื่อจำแนกเป็นรายข้อของแต่ละด้าน พบว่าอยู่ในระดับมาก เมื่อจำแนกตามข้อมูลส่วนตัว พบว่า คະແນ อยู่ในระดับมาก เมื่อผู้นำเป็น เพศชาย อายุ 51 ปี ขึ้นไป การศึกษาในระดับปริญญาตรี มีประสบการณ์ 16 ปี ขึ้นไป ตำแหน่ง ผู้อำนวยการกอง รายได้ 20,001 บาท ขึ้นไป และปฏิบัติงานร่วมกับผู้บริหาร 3-4 วัน/สัปดาห์

เต็มสิริ ทิพย์จันทา (2553) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน กรณีศึกษา: โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต พบว่า 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต ทั้ง 5 ด้าน คือ ด้านบุคลิกภาพ ด้านความรู้ความสามารถ ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านความเป็นผู้นำ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) เปรียบเทียบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหาร จำแนกตามเพศ อายุ วุฒิการศึกษา และประสบการณ์ในการทำงานของครูในโรงเรียนสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต ปรากฏผล ดังนี้ ครู ที่มีเพศต่างกัน มีความคิดเห็นที่แตกต่างกัน ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ส่วนครู ที่มีอายุต่างกัน มีความเห็น ทั้งในภาพรวมและรายด้าน ไม่มีความแตกต่างกัน และครู ที่มีวุฒิการศึกษาต่างกัน ในภาพรวมมีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า ครูผู้สอนแต่ละวุฒิการศึกษามีความคิดเห็นต่างกันเกือบทุกด้าน ยกเว้นด้านความมีมนุษยสัมพันธ์ นอกจากนี้ยัง พบว่า ครู ที่มีประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน ในภาพรวมมีความแตกต่างกัน และเมื่อพิจารณารายด้าน ก็พบว่า ครูผู้สอนแต่ละประสบการณ์การทำงาน มีความคิดเห็นต่างกันเกือบทุกด้านยกเว้นด้านคุณธรรมจริยธรรม

วันชัย สุตรีศาสตร์ และคณะ (2554) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 พบว่า โดยรวมและรายด้าน ทุกด้านมีความคิดเห็นอยู่ในระดับมากที่สุด เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปน้อย คือ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ ด้านคุณธรรมจริยธรรม และด้านความสามารถในการบริหารตามลำดับ 2) มีปฏิสัมพันธ์ระหว่างสถานภาพกับขนาดโรงเรียนของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 ทั้งโดยรวมและรายด้านทุกด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

สมบัติ สิ้นลีโอนาม (2555) ได้ศึกษาเรื่องคุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารท้องถิ่นตามหลักทศพิทธาธรรมและหลักการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ในทัศนะของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้งกรณีศึกษาเฉพาะในเขตเทศบาลตำบลศาลา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม พบว่า ผู้มีสิทธิเลือกตั้งยังให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้บริหารเทศบาลตามหลักทศพิทธาธรรมมากกว่า คือ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.61 อยู่ในระดับสำคัญมากและให้ความสำคัญกับคุณสมบัติของผู้บริหารเทศบาลตามหลักการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.47 อยู่ในระดับสำคัญมากเช่นกัน โดยให้ความสำคัญกับเรื่องความซื่อสัตย์ สุจริต และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าประโยชน์ส่วนตัวมากที่สุด มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 4.72

สมบัติ บุญเลี้ยง (2555) ได้ศึกษาลักษณะภาวะของผู้นำที่ดีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น พบว่า ลักษณะภาวะผู้นำที่ดี จะต้องประกอบไปด้วย 1) ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ 2) ผู้บริหารต้องมีบุคลิกภาพที่ดี 3) ผู้บริหารต้องมีความมุ่งมั่นในการทำงานและอดทน 4) ผู้บริหารต้องมีคุณธรรมจริยธรรม 5) ผู้บริหารต้องใช้หลักการมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 6) ผู้บริหารต้องมีมนุษยสัมพันธ์ในการทำงานที่ดี 7) ผู้บริหารต้องเป็นผู้มีความคิดริเริ่มและเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง 8) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสื่อสาร 9) ผู้บริหารต้องให้การสนับสนุนและช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชา 10) ผู้บริหารต้องมีความสามารถในการสร้างแรงจูงใจ และ 11) ผู้บริหารต้องรู้จักใช้ระบบเทคโนโลยีสารสนเทศ นอกจากนี้ภาวะผู้นำแล้ว ผู้นำต้องบริหารงานภายใต้หลักธรรมาภิบาล ซึ่งประกอบไปด้วย หลักนิติธรรม



หลักคุณธรรม หลักความโปร่งใส หลักความมีส่วนร่วม หลักความรับผิดชอบ และหลักความคุ้มค่า  
 ชญาดา มั่นศรี (2557) ได้ศึกษาเรื่องแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 ผลการศึกษาพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ทุกด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพ 2) ด้านความรู้ความสามารถ 3) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 4) ด้านภาวะผู้นำ และ 5) ด้านคุณธรรมจริยธรรม

อำไพ อุ่นศิริ (2557) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 ในภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับได้ดังนี้ 1) ด้านบุคลิกภาพอยู่ในระดับมากที่สุด 2) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 3) ด้านความรู้ความสามารถ 4) ด้านมนุษยสัมพันธ์ และ 5) ด้านความเป็นภาวะผู้นำ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 จำแนกตามเพศ ประสบการณ์การทำงาน วุฒิการศึกษา พบว่าครูที่มีเพศ และวุฒิการศึกษาต่างกัน มีทัศนะโดยภาพรวมและรายด้าน ไม่แตกต่างกัน ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะโดยภาพรวมและรายด้านต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ยกเว้น ด้านความรู้ความสามารถ และด้านมนุษยสัมพันธ์ ครูที่มีประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีทัศนะไม่ต่างกัน

ฮาเซ็ง มะเซ็ง (2557) ได้ศึกษาเรื่องคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา (แบบเข้ม) ในจังหวัดปัตตานี ผลการศึกษาพบว่า ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาที่ใช้หลักสูตรอิสลามศึกษา (แบบเข้ม) ในจังหวัดปัตตานี โดยภาพรวม และรายด้านอยู่ในระดับมาก สามารถเรียงลำดับ ได้ดังนี้ 1) ด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) ด้านบุคลิกภาพ 3) ด้านคุณธรรมจริยธรรม 4) ด้านความเป็นผู้นำ และ 5) ด้านความรู้ความสามารถทางการบริหาร

สามารถ ฟองศิริ (2558) ได้ศึกษาเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานีเขต 5 ผลการศึกษาพบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากทุกด้าน เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านและเรียงลำดับจากมากไปน้อย ได้ดังนี้ คือ ด้านด้านคุณสมบัติทั่วไป ด้านคุณธรรมจริยธรรม ด้านมนุษยสัมพันธ์ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความเป็นผู้นำ ตามลำดับ 2) การเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 จำแนกตาม วุฒิการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และขนาดสถานศึกษา ข้าราชการครูที่มีวุฒิการศึกษา และประสบการณ์การทำงานต่างกัน มีความคิดเห็นต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5 โดยภาพรวมไม่แตกต่างกัน

ฮาฟิซ ขำนุรักษ์ (2558) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาอิสลาม จังหวัดพัทลุง ผลการศึกษาพบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชนสอนศาสนาจังหวัดพัทลุง ประกอบด้วย องค์ประกอบด้านการปฏิสัมพันธ์กับผู้ร่วมงาน ด้านการปฏิบัติงานแบบมีเป้าหมาย และด้านความรับผิดชอบ และการอุทิศต่องาน ส่วนระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร โดยภาพรวม และรายด้าน อยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ทั้ง 5 ตัวแปร พบว่า ทัศนะของครูผู้สอนที่มีเพศ ระดับการศึกษา ตำแหน่ง และประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน โดยรวม และรายด้านไม่แตกต่างกัน ทัศนะของครูผู้สอนที่มีอายุต่างกัน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกันอย่าง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

บุษบา คำนนท์ (2559) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรีสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงลำดับค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้แก่ ด้านความเป็นผู้นำ ด้านคุณธรรม จริยธรรมด้านความรู้ความสามารถ ด้านมนุษยสัมพันธ์ และด้านบุคลิกภาพ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงาน โดยรวมและรายด้านแตกต่างกัน อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

ศุภมาส วิสัชนาม (2560) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี โดยรวมอยู่ในระดับมาก 2) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามเพศ วุฒิการศึกษา ประสบการณ์ในการปฏิบัติงานโดยรวมแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ 3) ผลการเปรียบเทียบคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา จำแนกตามขนาดสถานศึกษา โดยรวมแตกต่างกัน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

อรุณศิริ จันทร์หล่น และ ภมรพรรณ ยุระยาตร์ (2560) ได้ศึกษาการพัฒนาแนวทางพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 พบว่า 1) องค์ประกอบและตัวชี้วัดคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษา มี 3 องค์ ประกอบ ได้แก่ 1) ด้านมีวินัย 2) ด้านใฝ่เรียนรู้ และ 3) ด้านมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งด้านมีวินัย มี 4 ตัวชี้วัด ด้านใฝ่เรียนรู้ มี 2 ตัวชี้วัด และด้านมุ่งมั่นในการทำงาน มี 2 ตัวชี้วัด 2) สภาพปัจจุบันของคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 โดยรวมอยู่ในระดับมาก และเมื่อพิจารณาเป็นรายด้านค่าเฉลี่ยสูงสุดที่สุด คือ มีวินัย รองลงมา คือ ใฝ่เรียนรู้ และค่าเฉลี่ยน้อยที่สุด คือ มุ่งมั่นในการทำงาน ส่วนสภาพที่พึงประสงค์ปรากฏผลเช่นเดียวกับสภาพปัจจุบัน 3) แนวทางพัฒนาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุดรธานี เขต 1 ประกอบด้วย 7 แนวทาง คือ 1) การกำหนดนโยบายอย่างชัดเจน 2) การจัดให้มีคณะกรรมการเป็นการเฉพาะ 3) การสร้างความเข้าใจร่วมกัน

4) การกำหนดเป้าหมายอย่างชัดเจน 5) การจัดสิ่งแวดล้อมเชิงคุณธรรม 6) การกำกับดูแล ติดตาม และประเมินผล และ 7) การสร้างเครือข่ายผู้ปกครองและชุมชน

ชุตินา ศิริไพรวรรณ (2561) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 พบว่า ระยะเวลาการสัมภาษณ์ผู้ทรงคุณวุฒิ 1) คุณลักษณะด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ ประกอบด้วย การมีภูมิรู้ด้วยการมีความคิดมุ่งพัฒนาให้ก้าวหน้า เป็นตัวอย่างที่ดีในการทำงาน ต้องรอบรู้ในทุกเรื่อง รอบรู้เรื่องใหม่ ๆ ทันต่อเหตุการณ์ หมั่นศึกษาหาความรู้เพิ่มเติมอยู่เสมอ 2) คุณลักษณะด้านคุณธรรม และจริยธรรม คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ ประกอบด้วย การมีภูมิธรรมด้วยการเป็นผู้มีวัฒนธรรม อยู่ในศีลธรรมอันดีงาม ต้องเป็นผู้ปฏิบัติตามหลักศาสนา มีความซื่อสัตย์ วางตัวเป็นกลาง ปฏิบัติงานโดยยึดระเบียบวินัย มีกฎเกณฑ์ ทำงานอยู่ในสุจริต 3) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ ประกอบด้วย การมีภูมิจำนวนด้วยการมีบุคลิกภาพที่ดี แต่งตัวดีเรียบร้อยถูกต้องตามกาลเทศะ เหมาะสม สง่างาม ยิ้มแย้ม แจ่มใส มีอัธยาศัยที่ดี 4) คุณลักษณะด้านภาวะผู้นำ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ ประกอบด้วย การเป็นผู้ที่กล้าตัดสินใจ ไม่ท้อถอยกับงานที่ได้รับมาจากส่วนบน ไม่ควรปิดการะงาน ควรเป็นผู้ลดการะงานของครูในสิ่งที่สมควรสามารถกระตุ้นผู้ใต้บังคับบัญชาให้มีการใฝ่รู้ใฝ่เรียน สามารถกล้าเผชิญหน้ากับปัญหา 5) คุณลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านนี้ ประกอบด้วย การเข้าถึงชุมชนด้วยการพูดคุยพบปะได้กับคนทุกระดับทุกกลุ่มในชุมชน เป็นที่ยอมรับของชุมชน ต้องเป็นที่นับถือของบุคคลในชุมชนและผู้นำทางศาสนา ต้องเข้าใจในภาษาถิ่น ประเพณี วัฒนธรรม ความเชื่อ วิถีชีวิต ความเป็นอยู่ในชุมชน ระยะเวลาเก็บข้อมูลโดยศึกษาจากทัศนะครูผู้สอนคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ในภาพรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.29, S.D. = 0.50$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา อยู่ในระดับมากทุกด้าน โดยเรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.34, S.D. = 0.51$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 4.33, S.D. = 0.54$ ) ด้านคุณธรรม และจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.32, S.D. = 0.54$ ) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 4.26, S.D. = 0.54$ ) และด้านความรู้ ความสามารถในการบริหาร ( $\bar{X} = 4.21, S.D. = 0.58$ ) ตามลำดับครูสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษานราธิวาส เขต 1 ที่มีวุฒิทางการศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดของสถานศึกษาต่างกัน มีทัศนะต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

ดวงพร รุ่งเรืองศรี (2561) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21 มีดังนี้ 1) สมรรถนะหลัก ได้แก่ การส่งเสริมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ การยึดมั่นในความถูกต้องชอบธรรมและจริยธรรม 2) สมรรถนะตามลักษณะงานที่ปฏิบัติ ได้แก่ การคิดวิเคราะห์การมองภาพองค์รวม การใส่ใจและพัฒนาผู้อื่น การสืบเสาะหาข้อมูล ความเข้าใจข้อแตกต่างทางวัฒนธรรม การดำเนินการเชิงรุก ความมั่นใจในตนเอง ศิลปะการสื่อสารจูงใจ การสร้างสัมพันธภาพ และ 3) สมรรถนะทางการบริหาร ได้แก่ วิสัยทัศน์ การวางกลยุทธ์ภาครัฐ การควบคุมตนเอง สอดคล้องกับแนวคิดของภวียน วงศ์หงส์ (2550) ได้ศึกษาแนวทางการพัฒนาสมรรถนะข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูง สำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย โดยเป็นการศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ ทำการศึกษาจากเอกสารและการสัมภาษณ์แบบเจาะลึกจากผู้บริหารและผู้ที่เกี่ยวข้อง

ในการพัฒนาสมรรถนะของนักปกครองระดับสูง ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะในการปฏิบัติงานของข้าราชการกลุ่มงานปกครองของนักปกครองระดับสูงสำนักงานปลัดกระทรวงมหาดไทย ประกอบด้วย 8 ประการ คือ 1) ภาระมุ่งผลสัมฤทธิ์ 2) การบริการที่ดี 3) การสั่งสมความเชี่ยวชาญในงานอาชีพ 4) จริยธรรม 5) ความร่วมแรงร่วมใจ 6) การวิเคราะห์ 7) ความเข้าใจองค์กร/ระบบราชการ และ 8) สภาวะผู้นำ และสอดคล้องกับงานวิจัยของวรรณภา พิสิษฐุภุมิตร (2550) ได้ศึกษาแบบของผู้นำที่มีสมรรถนะในระบบราชการพลเรือนไทย โดยเก็บข้อมูลโดยการทำแบบสอบถามและการสัมภาษณ์เชิงลึกแบบมีโครงสร้างกับผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการพลเรือนไทย ผลการศึกษาพบว่า สมรรถนะหลักที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำ ได้แก่ วิสัยทัศน์ คุณธรรมและจริยธรรม การสื่อสารความคิดเชิงวิเคราะห์ ความคิดเชิงระบบ และความคิดริเริ่มและนวัตกรรม ส่วนสมรรถนะตามหน้าที่ที่มีอิทธิพลกับแบบของผู้นำของผู้บริหารระดับสูงในระบบราชการพลเรือนไทย ได้แก่ การจัดการทรัพยากร การจัดการองค์การ การวางกลยุทธ์ และการสร้างวัฒนธรรมองค์การ ซึ่งจากการศึกษา ผู้วิจัยมีความเห็นสอดคล้องในทุกประเด็นเนื่องจากการบริหารงานในปัจจุบันต้องอาศัยผู้บริหารมืออาชีพที่มีความรู้ความสามารถรอบด้านในการวางแผนยุทธศาสตร์ ในขณะที่เดียวกันก็ต้องวางกลวิธีที่จะให้บุคคลในองค์การทำงานกันเป็นทีมและช่วยเหลือซึ่งกันและกัน มีศิลปะสร้างแรงจูงใจในการทำงาน นอกจากนี้ การสื่อสารที่ดียังมีผลทางด้านจิตวิทยา เพราะสามารถปลุกกระตุ้นให้ทุกคนมีความคิดไปในทิศทางเดียว อีกทั้งการทำงานเชิงรุกด้วยความเก่งกล้าและพัฒนาตนเองเพื่อให้มีความรู้เท่าทันกับโลกทั้งภายในและภายนอกองค์การ

ชลธิชา โฆษิต (2562) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความต้องการของบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ พบว่า 1) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความต้องการของบุคลากรวิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายด้าน พบว่า อยู่ในระดับมากทุกด้าน เรียงค่าเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านคุณธรรม จริยธรรม ด้านทักษะการบริหาร ด้านภาวะผู้นำ ด้านบุคลิกภาพ และด้านความรู้ทางวิชาการ ตามลำดับ 2) ผลการเปรียบเทียบการดำเนินงานศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก สังกัดองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น อำเภอเฝ้าไร่ จังหวัดหนองคาย จำแนกตาม เพศ ตำแหน่ง และประสบการณ์ทำงาน โดยภาพรวมไม่ต่างกัน ซึ่งไม่สอดคล้องตามสมมติฐานที่ตั้งไว้ เปรียบเทียบคุณลักษณะของผู้บริหารและครูของวิทยาลัยอาชีวศึกษา จำแนกตามเพศตำแหน่งและประสบการณ์การทำงาน พบว่า ทุกด้านไม่แตกต่างกัน

พระมหาวัชรพงษ์ สอนมณี และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ (2563) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคไทยแลนด์ 4.0 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร พบว่า 1) คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคไทยแลนด์ 4.0 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1 กรุงเทพมหานคร ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความสามารถในการตัดสินใจ 2) ความสามารถในการจูงใจ 3) ความรับผิดชอบ 4) สติปัญญาและความสามารถ 5) บุคลิกภาพ และ 2) องค์ประกอบคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา มีตัวแปรย่อย ดังนี้ องค์ประกอบที่ 1 ความสามารถในการตัดสินใจ ประกอบด้วย 6 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง .417 ถึง .756 องค์ประกอบที่ 2 ความสามารถในการจูงใจ ประกอบด้วย ตัวแปร 12 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .340 ถึง .659 องค์ประกอบที่ 3 ความรับผิดชอบ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .367 ถึง .668

องค์ประกอบที่ 4 สติปัญญาและความสามารถ ประกอบด้วย 16 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .369 ถึง .783 และองค์ประกอบที่ 5 บุคลิกภาพ ประกอบด้วย 9 ตัวแปร มีค่าน้ำหนักอยู่ระหว่าง .458 ถึง .630

สายัณห์ แจ็ดทอง และ ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ (2564) ได้ศึกษาคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสหวิทยาเขตเมืองปรางการ จังหวัดสมุทรปราการ พบว่าครูมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเมืองปรางการ จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก และผลการเปรียบเทียบ ครูที่มีวุฒิการศึกษาและประสบการณ์ในการทำงานต่างกัน มีการรับรู้ต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเมืองปรางการ จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้านไม่แตกต่างกัน

#### 2.4.2 งานวิจัยต่างประเทศ

Edmonson and Bacon (1953, อ้างถึงใน พรสวรรค์ โฆษิตจินดา, 2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารมัธยมศึกษา ได้สรุปคุณลักษณะที่ดีไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้ที่มีวัฒนธรรม 2) เป็นผู้ที่มีความคิดและการมองไกล 3) มีความสามารถในการบริหาร 4) มีความสามารถในการกระตุ้นบุคคลอื่น 5) มีความสนใจบุคคลอื่น 6) ความเป็นนักวิชาการ 7) มีความรู้ในวิชาชีพ 8) มีอุดมการณ์ในอาชีพและการปฏิบัติงาน

Stogdill (1974, อ้างถึงใน พรสวรรค์ โฆษิตจินดา, 2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ประสบความสำเร็จในการปฏิบัติงาน พบว่า มีคุณลักษณะ ดังต่อไปนี้ 1) มีสติปัญญาดี 2) ความเป็นนักวิชาการ 3) มีความผูกพันกับหน้าที่ความรับผิดชอบ 4) มีส่วนร่วมในการกระทำกิจกรรมต่าง ๆ และกิจกรรมทางสังคม 5) เป็นผู้ที่มีฐานะทางสังคม และเศรษฐกิจ 6) เป็นผู้ที่มีสังคม 7) มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ 8) มีความมานะอดทนไม่ท้อถอย 9) มีวิธีการที่จะทำงานให้สำเร็จ 10) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 11) มีความตื่นตัว สายตายาวมองกว้างไกล และรู้สถานการณ์ 12) มีความเด่นดังเป็นที่นิยมชมชื่น 13) มีความสามารถในการปรับปรุงงาน 14) มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด

Taff (1998, อ้างถึงใน ชญาดา มั่นศรี, 2557) ได้ศึกษาบทบาทของผู้บริหารและความสำเร็จของโรงเรียน โดยศึกษาเพื่อพิจารณาถึงความสำคัญระหว่างบทบาทของผู้บริหารโรงเรียนจำนวนครู 536 คน ใน 25 โรงเรียน เป็นที่สอนตามเวลาในภาคตะวันออกเฉียงใต้ของรัฐบาลมา สหรัฐอเมริกา พบว่าบทบาทพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนมีผลต่อการประสบความสำเร็จของโรงเรียน จากเอกสารวิจัยทั้งในประเทศ ต่างประเทศ ที่เกี่ยวข้องพอสรุปว่า 1) พฤติกรรมที่เป็นคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ได้แก่ ความสามารถด้านวิชาการ ทักษะการบริหาร บุคลิกภาพ ความสามารถในการบวการบริหารจัดการ 2) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านภาวะผู้นำของผู้บริหารที่เป็นหน่วยงาน ได้แก่ พฤติกรรมด้านสังคม บุคลิกภาพ มนุษยสัมพันธ์ ความเป็นประชาธิปไตย เป็นผู้ดำรงไว้ซึ่งศีลธรรมวัฒนธรรม และประเพณี เป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่นอันเป็นภาพลักษณ์ที่บ่งบอกความโดดเด่นของผู้บริหาร และ 3) คุณลักษณะที่พึงประสงค์ด้านอื่น ๆ ที่เป็นส่วนประกอบให้ผู้บริหารสถานศึกษา เป็นที่ภาคภูมิใจประทับใจ และได้รับความยอมรับของชุมชน ได้แก่ คุณธรรม จริยธรรม การมรน้ำใจ ไม่ถือตัว ฯลฯ ซึ่งจะทำให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

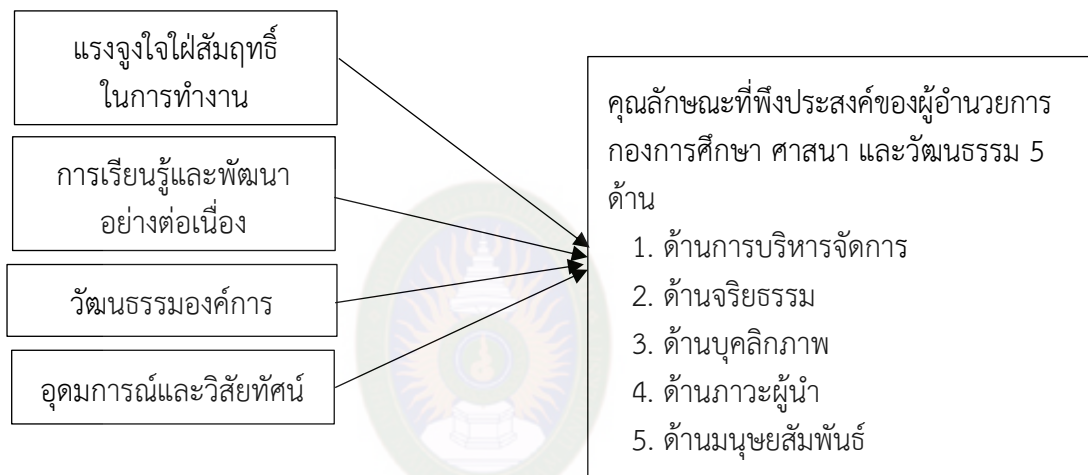
Magnuson (2001, อ้างถึงใน สามารถ ฟองศิริ, 2558) กล่าวว่า คุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียนที่ประสบความสำเร็จ โดยจำแนกคุณลักษณะของผู้จัดการโรงเรียน ออกเป็น 2 ลักษณะ คือ

- 1) คุณลักษณะด้านวิชาชีพ ได้แก่ มีความสามารถที่ติดต่อและเข้ากับผู้อื่นได้ดี มีความรู้ในวิชาชีพเป็นอย่างดี ผู้จกมอบหมายให้ผู้อื่นทำงาน ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ในผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นผู้ที่น่าเชื่อถือ และมีเวลาสำหรับผู้ร่วมงาน ให้ความสนใจบุคคลอื่น ๆ มีความสามารถในการวางแผน และการจัดระเบียบงาน รับฟังความคิดเห็นจากบุคคลอื่น ๆ และรู้จักใช้ช่องทางแห่งอำนาจหน้าที่
- 2) คุณลักษณะส่วนตัว ประกอบด้วย คุณลักษณะที่สำคัญดังนี้ มีวิจารณญาณ และมีความยุติธรรม มีความซื่อสัตย์ และจงรักภักดี มีความรู้กว้างขวาง เป็นผู้มีสติไม่ใช้อารมณ์ มีความจริงใจ ความเป็นมิตร มีอารมณ์ขัน มีใจกว้าง และเปิดเผย มีความเสมอต้นเสมอปลาย และมีความเมตตาปราณี และเอื้ออาทรต่อผู้อื่น

จากการทบทวนวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัย พบว่า โดยส่วนใหญ่แล้วงานวิจัยจะนำเสนอคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารไปในทิศทางเดียวกันคือ มีปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ 4 ด้าน ดังนี้ 1) แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน 2) การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง 3) วัฒนธรรมองค์การ และ 4) อุดมการณ์และวิสัยทัศน์ นอกจากนี้ยังมีผู้วิจัยท่านอื่นได้นำเสนอปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ไว้หลายข้อ แต่เมื่อนำมาจัดเรียงและวิเคราะห์จัดกลุ่ม พบว่ายังจัดอยู่ใน 4 กลุ่มหลักนี้ ในส่วนของคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ผู้วิจัยได้วิเคราะห์ข้อมูลจากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มี 5 ด้าน ดังนี้ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านจริยธรรม 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์

## 2.5 กรอบแนวคิดการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ มีกรอบแนวคิด คือ ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม มี 4 ปัจจัย ได้แก่ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน การเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง วัฒนธรรมองค์การ และอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ซึ่งปัจจัยทั้งหมดนี้จะส่งผลโดยตรงต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม 5 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการบริหารจัดการ 2) ด้านจริยธรรม 3) ด้านบุคลิกภาพ 4) ด้านภาวะผู้นำ 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์ เมื่อนำมาเขียนเป็นแผนภาพกรอบแนวคิดจะ ได้ดังนี้



ภาพที่ 2.1 กรอบแนวคิดการวิจัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บทที่ 3

### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบสอบถาม และกำหนดแนวทางในการเก็บรวบรวมข้อมูล เพื่อการวิเคราะห์ข้อมูล ตามขั้นตอนและวิธีการดำเนินการ ดังนี้

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง
2. เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล
3. การเก็บรวบรวมข้อมูล
4. การจัดกระทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล
5. สถิติที่ใช้ในการวิจัย

### 3.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

#### 3.1.1 ประชากร (Population)

3.1.1.1 ประชากรที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในจังหวัดร้อยเอ็ด 20 อำเภอ เมืองค์การบริหารส่วนตำบล ทั้งหมด 130 แห่ง มีศูนย์พัฒนาเด็กทั้งหมด 545 แห่ง มีจำนวนประชากร ดังนี้ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 1,090 คน พนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 260 คน รวมจำนวนประชากรทั้งหมด 1,350 คน (กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น, 2563)

#### 3.1.1.2 กลุ่มตัวอย่าง (Sample)

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ คือ ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็กและพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม กำหนดกลุ่มตัวอย่างโดยใช้สูตรคำนวณกรณีทราบจำนวนประชากรที่แน่นอนที่ ระดับความเชื่อมั่น 95% ค่าความคลาดเคลื่อน  $\pm 5\%$  ตามแนวคิดของ (Yamane, 1973) ได้กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 309 คน

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2} \quad (3-1)$$

เมื่อ  $n$  แทน ขนาดของกลุ่มตัวอย่าง

$N$  แทน จำนวนประชากรทั้งหมด

$e$  แทน ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ไม่เกินได้ไม่เกิน .05



$$\begin{aligned} \text{แทนค่า } n &= \frac{1,350}{1 + 1,350 \times 0.05^2} \\ &= 309 \text{ คน} \end{aligned}$$

วิธีการสุ่มตัวอย่างผู้วิจัย จึงใช้วิธีการสุ่มตัวอย่างแบบง่าย (Simple Random Sampling) ด้วยวิธีการแบ่งกลุ่มตามอัตราส่วนจำนวนประชากร ดังนี้

**ตารางที่ 3.1** การสุ่มตัวอย่างประชากรแบบง่าย โดยใช้การแบ่งกลุ่มตามอัตราส่วนจำนวนประชากร

ชื่อกลุ่มตัวอย่าง	จำนวนประชากร (คน)	การคำนวณ	กลุ่มตัวอย่างที่ได้ (คน)
ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	1,090	$1,090 \times 309 / 1,350$	249
พนักงาน อบต. สังกัด กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	260	$260 \times 309 / 1,350$	60
รวม	1,350	309	309

### 3.2 เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล

#### 3.2.1 ลักษณะเครื่องมือ

ในการวิจัยครั้งนี้ เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บข้อมูล คือ แบบสอบถาม ที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยข้อคำถามได้ครอบคลุมถึงวัตถุประสงค์ที่ต้องการศึกษา โดยแบ่งออกเป็น 5 ตอน ดังนี้

**ตอนที่ 1** เป็นแบบสอบถามปลายปิดเป็นประเภทสอบถามรายการ (Check List) เกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม ประกอบด้วย

1. ตำแหน่งผู้ตอบแบบสอบถาม (ตำแหน่งในองค์การบริหารส่วนตำบล)
2. เพศ
3. อายุงาน
4. วุฒิการศึกษา

**ตอนที่ 2** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน
2. การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
3. วัฒนธรรมองค์กร
4. อุทมการณ์และวิสัยทัศน์

**ตอนที่ 3** เป็นแบบสอบถามเกี่ยวกับ

1. ด้านการบริหารจัดการ
2. ด้านจริยธรรม
3. ด้านบุคลิกภาพ
4. ด้านภาวะผู้นำ

## 5. ด้านมนุษยสัมพันธ์

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการพัฒนาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

### 3.2.2 การสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3.2.2.1 ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับ

- 1) ด้านการบริหารจัดการ
- 2) ด้านจริยธรรม
- 3) ด้านบุคลิกภาพ
- 4) ด้านภาวะผู้นำ
- 5) ด้านมนุษยสัมพันธ์

3.2.2.2 กำหนดขอบเขตคำถามให้ครอบคลุมกรอบคิด วัตถุประสงค์ และองค์ประกอบที่ทำให้ทราบถึงการบริหารจัดการ จริยธรรม บุคลิกภาพ ภาวะผู้นำ มนุษยสัมพันธ์แล้วนำมาเป็นข้อมูลในการสร้างแบบสอบถาม ทั้งแบบสอบถามปลายปิด และแบบสอบถามปลายเปิด

3.2.2.3 นำร่างแบบสอบถามเสนออาจารย์ที่ปรึกษาและผู้เชี่ยวชาญตรวจแก้ไข และเสนอแนะปรับปรุงเพื่อความเหมาะสมและถูกต้องของแบบสอบถาม

### 3.2.3 การหาคุณภาพของแบบสอบถาม

3.2.3.1 นำแบบสอบถามที่แก้ไขแล้วไปให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 3 ท่าน ประเมินความสอดคล้องของข้อคำถามกับวัตถุประสงค์ของการวิจัย โดยใช้สูตร IOC (Index of item objective congruence) ตามวิธีของ Rovinelli and Hambleton (1977, อ้างถึงใน สมนึก ภัททิยธนี, 2544, น. 219-233) เกณฑ์การให้คะแนน มีดังนี้

ให้คะแนน + 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญแน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์  
ให้คะแนน 0 เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ตรงตามวัตถุประสงค์  
ให้คะแนน - 1 เมื่อผู้เชี่ยวชาญไม่แน่ใจว่าข้อคำถามวัดได้ไม่ตรงตามวัตถุประสงค์  
แล้วนำผลคะแนนที่ได้จากผู้เชี่ยวชาญมาคำนวณหาค่า IOC ตามสูตร

$$IOC = \frac{\sum X}{N} \quad (3-2)$$

เมื่อ IOC แทน ดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามกับวัตถุประสงค์

$\sum X$  แทน ผลคะแนนความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

N แทน จำนวนผู้เชี่ยวชาญ

เกณฑ์ 1. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.66-1.00 มีความเที่ยงตรงสูง ใช้ได้

2. ข้อคำถามที่มีค่า IOC ต่ำกว่า 0.66 ต้องปรับปรุงยังใช้ไม่ได้

การตรวจสอบครอบคลุมความถูกต้องเชิงเนื้อหา (Content validity) ความถูกต้องความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (Construct validity) ความถูกต้องของรูปแบบแบบสอบถามและการใช้ภาษา เพื่อให้ถูกต้องตามหลักวิชาและเพื่อความสมบูรณ์ของแบบสอบถามโดย ผู้เชี่ยวชาญ 3 ท่าน ได้แก่

1. รองศาสตราจารย์ ดร. วาริช ราตรี วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ ตำแหน่งอาจารย์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ตรวจสอบด้านการวิจัย

2. ดร. รุ่งเรือง แสนโกษา วุฒิการศึกษา รัฐประศาสนศาสตรดุษฎีบัณฑิต (รป.ด.) ตำแหน่ง นักวิชาการสาธารณสุข สำนักงานสาธารณสุขจังหวัดมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญด้านเนื้อหา

3. ผู้ช่วยศาสตราจารย์ สุวรรณ อภัยวงศ์ วุฒิการศึกษา การศึกษามหาบัณฑิต (กศ.ม.) สาขาวิชาภาษาไทย อาจารย์ประจำหลักสูตรภาษาไทย คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัย ราชภัฏมหาสารคาม เป็นผู้เชี่ยวชาญภาษา

3.2.3.2 จากนั้นนำแบบสอบถามไปทดลองใช้ (Try Out) กับ ปลัดองค์การบริหารส่วนตำบล ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม และนักวิชาการศึกษาในพื้นที่ องค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำนวน 42 คน ที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แล้วนำแบบสอบถามหาค่าอำนาจจำแนกโดยการหาค่าสัมประสิทธิ์สัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างรายข้อกับรวมทุกข้อ (Item-Total Correlation) ได้ค่าระหว่าง .248-.752 และการหาค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม (Reliability) โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์ แอลฟาตามวิธีของ ครอนบาค (Cronbach) ได้ค่าเท่ากับ .906

3.2.3.3 นำแบบสอบถามที่ผ่านการตรวจสอบของผู้เชี่ยวชาญเสนออาจารย์ที่ปรึกษางานวิจัยอีกครั้งหนึ่ง

### 3.3 การเก็บรวบรวมข้อมูล

เพื่อให้ได้ข้อมูลครบถ้วนทุกด้าน ผู้วิจัยได้ดำเนินการตามขั้นตอน ดังนี้

3.3.1 นำหนังสือจากคณะรัฐศาสตร์และรัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม ถึงนายกองค์การบริหารส่วนตำบล เพื่อประสานการเก็บข้อมูล

3.3.2 นำหนังสือขอความร่วมมือในการตอบแบบสอบถามไปยังกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย

3.3.3 ให้มีผู้ช่วยผู้วิจัยในการเก็บรวบรวมแบบสอบถามกลับคืนผู้วิจัย

3.3.4 เก็บข้อมูลเพิ่มเติมด้วยตนเอง

### 3.4 การจัดทำข้อมูลและการวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยวิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้เครื่องคอมพิวเตอร์ โปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป ในการประมวลผลและวิเคราะห์ข้อมูล โดยดำเนินการดังนี้

3.4.1 นำแบบสอบถามที่รวบรวมได้ตรวจสอบความสมบูรณ์และความถูกต้อง

3.4.2 นำแบบสอบถามที่มีความสมบูรณ์แล้ว ลงรหัสตามแบบ (Coding Form)

3.4.3 นำแบบสอบถามที่ลงรหัสแล้วให้คะแนนแต่ละข้อมากำหนดเกณฑ์ของการให้คะแนน ดังนี้

3.4.3.1 การจัดทำคะแนนระดับเพื่อศึกษาระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะ ที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยแบ่งเป็นมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามวิธีของ ลิเคิร์ต (Likert's Scale) มี 4 ระดับ ได้แก่

มากที่สุด กำหนดให้ 5 คะแนน

มาก กำหนดให้ 4 คะแนน

ปานกลาง กำหนดให้ 3 คะแนน

น้อย กำหนดให้ 2 คะแนน

น้อยที่สุด กำหนดให้ 1 คะแนน

จากนั้น นำคะแนนมาวิเคราะห์ด้วยค่าเฉลี่ย (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation) จากนั้นนำมาเทียบกับเกณฑ์การให้ความหมายค่าเฉลี่ย (รังสรรค์ สิงห์เลิศ, 2551, น. 186) ตามสูตร ดังนี้

$$\frac{\text{คะแนนสูงสุด} - \text{คะแนนต่ำสุด}}{\text{จำนวนชั้นของเกณฑ์}}$$

(3-3)

$$\text{แทนค่าในสูตร} = \frac{5-1}{5}$$

$$= 0.8$$

เกณฑ์คะแนนระดับการปฏิบัติงาน 5 ระดับ ดังนี้

ระดับคะแนน 1.00-1.80 หมายถึง น้อยที่สุด

ระดับคะแนน 1.81-2.60 หมายถึง น้อย

ระดับคะแนน 2.61-3.40 หมายถึง ปานกลาง

ระดับคะแนน 3.41-4.20 หมายถึง มาก

ระดับคะแนน 4.21-5.00 หมายถึง มากที่สุด

### 3.5 สถิติที่ใช้ในการวิจัย

3.5.1 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไป ผู้วิจัยใช้สถิติ คือ การแจกแจงความถี่ (Frequency) และร้อยละ (Percentage)

3.5.2 สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ ได้แก่ ค่าเฉลี่ย (Mean) และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (Standard Deviation)

3.5.3 วิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ใช้การวิเคราะห์พหุคูณถดถอยเชิงเส้น (Multiple Linear Regression Analysis) การเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression)

3.5.4 การวิเคราะห์แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จะใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) แล้วนำเสนอในเชิงพรรณนาความด้วยการแจกแจงความถี่



## บทที่ 4 ผลการวิจัย

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด เป็นการศึกษาเชิงปริมาณ (Quantitative Research) โดยใช้แบบสอบถามเป็นเครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาเสนอข้อมูลด้วยตารางประกอบการอธิบายตามวัตถุประสงค์ของการศึกษาตามขั้นตอน ดังนี้

1. สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย
2. ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย
3. ผลการวิจัย

### 4.1 สัญลักษณ์ที่ใช้ในการนำเสนอผลการวิจัย

สัญลักษณ์ที่ใช้ในการเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูล เพื่อแปลความหมาย มีดังนี้

$n$	แทน	จำนวนหน่วยตัวอย่าง
$\bar{X}$	แทน	ค่าเฉลี่ย
S.D.	แทน	ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
$R$	แทน	สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์หาคูณ
$R^2$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์พยากรณ์
$b$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\beta$	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์ถดถอยของตัวพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน
$t$	แทน	ค่าสถิติที
$X_1$	แทน	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน
$X_2$	แทน	ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง
$X_3$	แทน	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ
$X_4$	แทน	ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์
$Y$	แทน	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด
$\hat{Y}$	แทน	ค่าคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนดิบ
$\hat{Z}$	แทน	ค่าคะแนนปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้จากการพยากรณ์ในรูปคะแนนมาตรฐาน

\* แทน ระดับนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

## 4.2 ลำดับการนำเสนอผลการวิจัย

ในการวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับ ดังนี้

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตอนที่ 2 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 3 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ตอนที่ 5 ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

## 4.3 ผลการวิจัย

ตอนที่ 1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ตารางที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

ข้อ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
1.	เพศ		
1.1	ชาย	121	39.2
1.2	หญิง	188	60.8
	รวม	309	100
2.	อายุ		
2.1	ต่ำกว่า 25 ปี	45	14.6
2.2	26-35 ปี	51	16.5
2.3	36-45 ปี	104	33.7
2.4	46-55 ปี	96	31.1
2.5	55 ปี ขึ้นไป	13	4.2
	รวม	309	100

(ต่อ)

## ตารางที่ 4.1 (ต่อ)

ข้อ	ข้อมูลทั่วไป	จำนวน (คน)	ร้อยละ
3.	ระดับการศึกษา		
3.1	มัธยมศึกษา	24	7.8
3.2	อนุปริญญา	34	11.0
3.3	ปริญญาตรี	215	69.6
3.4	สูงกว่าปริญญาตรี	36	11.7
	รวม	309	100
4.	ตำแหน่ง		
4.1	ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	24	7.8
4.2	นักวิชาการศึกษา	94	30.4
4.3	ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก	113	36.6
4.4	อื่นๆ (โปรดระบุ )	78	25.2
	รวม	309	100

จากตารางที่ 4.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 309 คน จำแนกได้ดังนี้

- ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 และเพศชาย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2
- ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมา คือ อายุ 46-55 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 อายุ 25-35 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 อายุ ต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และอายุ 55 ปี ขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2
- ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 อนุปริญญา จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และมัธยมศึกษา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8
- ด้านตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 รองลงมา คือ นักวิชาการศึกษา จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 อื่น ๆ (โปรดระบุ) จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8



**ตอนที่ 2** ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1. ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

**ตารางที่ 4.2** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด	ระดับคุณภาพการให้บริการ		แปลผล	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน	3.98	0.74	มาก	1
2.	ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	3.80	0.98	มาก	3
3.	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	3.70	0.85	มาก	4
4.	ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	3.94	0.82	มาก	2
โดยรวม		3.98	0.77	มาก	-

จากตารางที่ 4.2 ผลวิจัยพบว่า ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน โดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.98$ ) ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.80$ ) และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับ

1.1 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน จำแนกเป็นรายด้านและรายข้อ

**ตารางที่ 4.3** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

ข้อ	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีความต้องการที่จะทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ	3.82	0.65	มาก
2.	มีความคิดริเริ่ม พัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง	3.99	0.80	มาก
3.	มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานของตนเองให้เสร็จในเวลา	4.10	0.87	มาก
4.	เมื่อได้รับงานอื่นที่ไม่เคยทำจะยินดีรับและศึกษาข้อมูลก่อนเสมอ	3.93	0.56	มาก
5.	นำปัญหามาแก้ไขและใช้เป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน	4.09	0.81	มาก
โดยรวม		4.20	3.98	0.74

จากตารางที่ 4.3 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายข้อ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.20$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานของตนเองให้เสร็จในเวลา ( $\bar{X} = 4.10$ ) นำปัญหามาแก้ไขและใช้เป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน ( $\bar{X} = 4.09$ ) มีความคิดริเริ่ม พัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง ( $\bar{X} = 3.99$ ) เมื่อได้รับงานอื่นที่ไม่เคยทำจะยินดีรับ และศึกษาข้อมูลก่อนเสมอ ( $\bar{X} = 3.93$ ) และมีความต้องการที่จะทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.82$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.4** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

ข้อ	ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในตำแหน่ง	3.89	0.95	มาก
2.	มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้งานในหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง	3.76	0.98	มาก
3.	มีโอกาสได้ทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ๆ รับผิดชอบ	3.73	0.97	มาก
4.	มีการวิเคราะห์ปัญหาหลังจากเสร็จงาน	3.82	1.05	มาก
5.	นำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในงานต่อไป	3.81	0.95	มาก
โดยรวม		3.80	0.98	มาก

จากตารางที่ 4.4 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.80$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในตำแหน่ง ( $\bar{X} = 3.89$ ) มีการวิเคราะห์ปัญหาหลังจากเสร็จงาน ( $\bar{X} = 3.82$ ) นำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในงานต่อไป ( $\bar{X} = 3.81$ ) มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้งานในหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง ( $\bar{X} = 3.76$ ) และมีโอกาสได้ทำงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ๆ รับผิดชอบ ( $\bar{X} = 3.73$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.5** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

ข้อ	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเต็มที่	3.68	0.84	มาก
2.	มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่ดี และเป็นประโยชน์ และเป็นแบบอย่าง	3.75	0.86	มาก
3.	มีการสื่อกับหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรให้กับพนักงานใหม่	3.71	0.98	มาก
4.	มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับยุคสมัยเสมอ	3.74	0.83	มาก
5.	มีการสร้างวัฒนธรรมแบบครอบครัว ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน	3.63	0.73	มาก
โดยรวม		3.70	0.85	มาก

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.70$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่ดี และเป็นประโยชน์ และเป็นแบบอย่าง ( $\bar{X} = 3.75$ ) มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับยุคสมัยเสมอ ( $\bar{X} = 3.74$ ) มีการสื่อกับหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรให้กับพนักงานใหม่ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเต็มที่ ( $\bar{X} = 3.68$ ) และมีการสร้างวัฒนธรรมแบบครอบครัว ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน ( $\bar{X} = 3.63$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.6** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

ข้อ	ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	การวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ	3.82	0.86	มาก
2.	มีการออกแบบวิธีการทำงานที่หลากหลาย เพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง	3.93	0.89	มาก
3.	มีเป้าหมายในการทำงานที่แน่ชัด และมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน	3.95	0.72	มาก
4.	สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน	3.97	0.74	มาก
5.	มีการมองภาพรวมของงานที่เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น	4.05	0.87	มาก
โดยรวม		3.94	0.82	มาก

จากตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.94$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการมองภาพรวมของงานที่เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น ( $\bar{X} = 4.05$ ) สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน ( $\bar{X} = 3.97$ ) มีเป้าหมายในการทำงานที่แน่ชัดและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน ( $\bar{X} = 3.95$ ) มีการออกแบบวิธีการทำงานที่หลากหลายเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง ( $\bar{X} = 3.93$ ) และการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ ( $\bar{X} = 3.82$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 3** ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1. ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

**ตารางที่ 4.7** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด	ระดับคุณลักษณะ		แปลผล	อันดับ
		$\bar{X}$	S.D.		
1.	ด้านการบริหารจัดการ	3.88	0.54	มาก	3
2.	ด้านจริยธรรม	4.06	0.45	มาก	2
3.	ด้านบุคลิกภาพ	4.26	0.37	มากที่สุด	1
4.	ด้านภาวะผู้นำ	3.67	0.48	มาก	5
5.	ด้านมนุษยสัมพันธ์	3.86	0.45	มาก	4
โดยรวม		3.93	0.48	มาก	-

จากตารางที่ 4.7 พบว่า ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.93$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{X} = 4.26$ ) ด้านจริยธรรม ( $\bar{X} = 4.06$ ) ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{X} = 3.88$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{X} = 3.86$ ) และด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{X} = 3.67$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.8** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการบริหารจัดการ

ข้อ	ด้านการบริหารจัดการ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหารจัดการภายในกองการศึกษาฯ	3.43	0.57	มาก
2.	มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน	3.53	0.68	มาก
3.	มีความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม แม่นยำในกฎระเบียบ	3.51	0.83	มาก
4.	มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานได้	4.48	0.72	มากที่สุด
5.	มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง	4.47	0.67	มากที่สุด
โดยรวม		3.88	0.69	มาก

จากตารางที่ 4.8 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านการบริหารจัดการ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.88$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความสามารถในการตัดสินใจได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานได้ ( $\bar{X} = 4.48$ ) มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง ( $\bar{X} = 4.47$ ) มีความสามารถในการปกครองบังคับบัญชาผู้ร่วมงาน ( $\bar{X} = 3.53$ ) มีความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม แม่นยำในกฎระเบียบ ( $\bar{X} = 3.51$ ) และมีความรู้ความเข้าใจในการบริหารจัดการภายในกองการศึกษาฯ ( $\bar{X} = 3.43$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.9** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านจริยธรรม

ข้อ	ด้านจริยธรรม	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.88	0.57	มาก
2.	มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน	4.13	0.84	มาก
3.	มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน	4.00	0.76	มาก
4.	มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค	3.92	0.64	มาก
5.	มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและผู้ใต้บังคับบัญชา	4.36	0.67	มากที่สุด
โดยรวม		4.06	0.70	มาก

จากตารางที่ 4.9 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านจริยธรรม พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 4.06$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.36$ ) มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงานและหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.13$ ) มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของหน่วยงาน ( $\bar{X} = 4.00$ ) มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค ( $\bar{X} = 3.92$ ) และประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.88$ ) ตามลำดับ



**ตารางที่ 4.10** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านบุคลิกภาพ

ข้อ	ด้านบุคลิกภาพ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี	4.23	0.64	มากที่สุด
2.	มีความเชื่อมั่นในตนเอง	4.21	0.53	มากที่สุด
3.	แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม	4.22	0.78	มากที่สุด
4.	มีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา	4.35	0.58	มากที่สุด
5.	ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขุม ให้ความเป็นกันเอง	4.29	0.51	มากที่สุด
โดยรวม		4.26	0.61	มากที่สุด

จากตารางที่ 4.10 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านบุคลิกภาพ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมากที่สุด ( $\bar{X} = 4.26$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.35$ ) ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขุม ให้ความเป็นกันเอง ( $\bar{X} = 4.29$ ) มีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความสามารถในการควบคุมอารมณ์ได้ดี ( $\bar{X} = 4.23$ ) แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสมตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม ( $\bar{X} = 4.22$ ) และมีความเชื่อมั่นในตนเอง ( $\bar{X} = 4.21$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.11** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านภาวะผู้นำ

ข้อ	ด้านภาวะผู้นำ	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง	3.74	0.75	มาก
2.	มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว	3.67	0.68	มาก
3.	มีความสามารถในการให้คำแนะนำการแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ	3.60	0.90	มาก
4.	มีความสามารถในการแก้ปัญหา ขจัดความขัดแย้งในองค์กร	3.65	0.89	มาก
5.	เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา	3.71	0.68	มาก
โดยรวม		3.67	0.78	มาก

จากตารางที่ 4.11 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านภาวะผู้นำ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.67$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ มีความสามารถในการเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลง ( $\bar{X} = 3.74$ ) เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.71$ ) มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงานและมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้อย่างรวดเร็ว ( $\bar{X} = 3.67$ ) มีความสามารถในการแก้ปัญหา ขจัดความขัดแย้งในองค์กร ( $\bar{X} = 3.65$ ) และมีความสามารถในการให้คำแนะนำ การแก้ปัญหาการบริหารงานในสำนักงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ ( $\bar{X} = 3.60$ ) ตามลำดับ

**ตารางที่ 4.12** ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านมนุษยสัมพันธ์

ข้อ	ด้านมนุษยสัมพันธ์	$\bar{X}$	S.D.	แปลผล
1.	มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา	4.10	0.75	มาก
2.	มีความกล้าจะติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยต่าง ๆ	3.73	0.71	มาก
3.	มีความสามารถในการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ	3.71	0.56	มาก
4.	มีความสามารถประสานความร่วมมือระหว่างวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างดี	3.93	0.84	มาก
5.	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา	3.82	0.84	มาก
โดยรวม		3.86	0.74	มาก

จากตารางที่ 4.12 ผลการวิเคราะห์ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด จำแนกเป็นรายชื่อ ด้านมนุษยสัมพันธ์ พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.86$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อย ได้ดังนี้ มีการสร้างขวัญและกำลังใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 4.10$ ) มีความสามารถประสานความร่วมมือระหว่างวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และหน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างดี ( $\bar{X} = 3.93$ ) ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา ( $\bar{X} = 3.82$ ) มีความกล้าจะติดต่อสื่อสารกับบุคลากรในหน่วยต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.73$ ) และมีความสามารถในการระดมทรัพยากรบุคคลเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ ( $\bar{X} = 3.71$ ) ตามลำดับ

**ตอนที่ 4** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

การศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัยได้ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับปัจจัย จำนวน 4 ตัวแปร และนำมาวิเคราะห์ การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง และสร้างสมการทำนายพยากรณ์ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด และนำเสนอผลการวิเคราะห์แบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

### 1. ค่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา

การวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรตามและระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน เป็นการหาระดับความสัมพันธ์เชิงเส้นตรงที่เรียกว่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ โดยสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นบวก (+) หมายความว่าข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงตามกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งสูง ค่าของอีกตัวแปรหนึ่งจะสูงไปด้วยและถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำ ค่าของตัวแปรอีกตัวหนึ่งจะต่ำด้วย สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ที่มีค่าเป็นลบ (-) หมายความว่าข้อมูลสองชุดเปลี่ยนแปลงในทางตรงกันข้ามหรือกลับกัน กล่าวคือ ถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งสูง ค่าของอีกตัวแปรหนึ่งจะต่ำและถ้าค่าของตัวแปรหนึ่งต่ำค่าของตัวแปรอีกตัวแปรหนึ่งจะสูง ค่าระดับความสัมพันธ์ที่เกิดขึ้นจากค่า (Correlation Coefficient (r)) มีเกณฑ์การวัดระดับความสัมพันธ์ (Hinkle, 1988, p. 118) ดังนี้

r มีค่า .90–1.00 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันสูงมาก

r มีค่า .70–.90 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันระดับสูง

r มีค่า .50–.70 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันระดับปานกลาง

r มีค่า .30–.50 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำ

r มีค่า .00–.30 เท่ากับ มีความสัมพันธ์กันระดับต่ำมาก

ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระด้วยกัน ควรมีค่าไม่เกิน 0.80 เพื่อหลีกเลี่ยงปัญหาการเกิด (Multicollinearity) ซึ่งหมายถึง ตัวแปรอิสระมีความสัมพันธ์กันเองสูงมากเกินไปจนไม่เหมาะที่จะนำตัวแปรคู่ที่มีความสัมพันธ์กันสูงเข้าไปในสมการทั้งสองตัว

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอิสระกับตัวแปรอิสระด้วยกัน จำนวน 4 ตัวแปร ได้แก่

$X_1$  แทน ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

$X_2$  แทน ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

$X_3$  แทน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

$X_4$  แทน ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

**ตารางที่ 4.13** ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (r) ระหว่างตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร

ตัวแปรอิสระ	X <sub>1</sub>	X <sub>2</sub>	X <sub>3</sub>	X <sub>4</sub>
X <sub>1</sub>	1	-	-	-
X <sub>2</sub>	.626**	1	-	-
X <sub>3</sub>	.513**	.452**	1	-
X <sub>4</sub>	.382**	.692**	.680**	1

หมายเหตุ. \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.13 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรอิสระ 4 ตัวแปร พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อยู่ระหว่าง .382-.692 ไม่มีคู่ใดที่มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เกิน .80 ที่จะก่อให้เกิดปัญหาที่มีความสัมพันธ์กันเอง (Multicollinearity) เมื่อนำไปวิเคราะห์การถดถอยเชิงพหุคูณ

## 2. ผลการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions)

การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรงมีลักษณะที่สำคัญ คือ การวิเคราะห์หาผลหรืออิทธิพลของตัวแปรอิสระหลาย ๆ ตัวที่มีต่อตัวแปรตามหนึ่งตัว โดยมีข้อสมมติฐานว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตามและตัวแปรอิสระเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (Linear Relationship) เพื่อที่จะทำให้สามารถนำผลของตัวแปรอิสระแต่ละตัวที่มีผลต่อตัวแปรตามมารวมกันได้ (Additivity) กล่าวคือ ตัวแปรอิสระแต่ละตัวมีผลต่อตัวแปรตามหรือไม่และตัวแปรอิสระทุกตัวรวมกันมีผลต่อตัวแปรตามมากน้อยเพียงใด ก่อนการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง ผู้วิจัยได้ทำการตรวจสอบดูว่าตัวแปรอิสระสัมพันธ์กันหรือไม่ โดยการคำนวณค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ (Correlation Coefficient) ระหว่างตัวแปรอิสระทุกตัวเป็นอิสระจากกัน และไม่มีปัญหาเกี่ยวกับ (Multicollinearity) ผู้วิจัยดำเนินการวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regressions) ตามขั้นตอน ดังนี้

### 2.1 การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณเชิงเส้นตรง (Multiple Linear Regression Analysis)

การวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ใช้การวิเคราะห์ด้วย (Multiple Linear Regression Analysis) โดยการเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) ตัวแปรอิสระจำนวน 4 ปัจจัย คือ

X<sub>1</sub> แทน ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

X<sub>2</sub> แทน ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

X<sub>3</sub> แทน ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ

X<sub>4</sub> แทน ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์

ตัวแปรตาม คือ คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด Y ผลการวิเคราะห์ข้อมูลดังตารางที่ 4.14

**ตารางที่ 4.14** ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	ตัวแปรอิสระ	b	S.E.	$\beta$	t	Sig.
a ค่าคงที่ (Constant)		1.172	.080	-	14.673	.000
1.	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ( $X_1$ )	.116	.027	.179	4.259	.000*
2.	ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $X_2$ )	.045	.020	.092	2.210	.028*
3.	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $X_3$ )	.113	.022	.199	5.141	.000*
4.	ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ( $X_4$ )	.191	.023	.325	8.462	.000*

$R = .901, R^2 = .811$

หมายเหตุ. \* มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากตารางที่ 4.14 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยการเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) ดังนี้

1. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) เท่ากับ 0.901 ( $R = .901$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร รวมกันมีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ในระดับสูง

2. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) เท่ากับ .811 ( $R^2 = .811$ ) แสดงว่าตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้ร้อยละ 81.10

3. ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้

3.1 ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ( $X_4$ ) ( $\beta = .325$ )

3.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $X_3$ ) ( $\beta = .199$ )

3.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ( $X_1$ ) ( $\beta = .179$ )

3.4 ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $X_2$ ) ( $\beta = .092$ )

ดังนั้น เมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ 1.172 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (b) และทราบน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) จึงสามารถสร้างสมการถดถอย ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Y} = 1.172 + 0.191 (X_4) + 0.113 (X_3) + 0.116 (X_1) + 0.045 (X_2)$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z} = B_1Z_1 + B_2Z_2 + \dots + B_nZ_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Z} = 0.325 (X_4) + 0.199 (X_3) + 0.179 (X_1) + 0.092 (X_2)$

เมื่อ  $\hat{Y}$  และ  $\hat{Z}$  = ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

**ตอนที่ 5** ผลการวิเคราะห์ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

**ตารางที่ 4.15** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด	ความถี่
1.	ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน	
1.1	ควรเป็นผู้ที่ถ่ายทอดประสบการณ์และการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาได้	30
1.2	ควรมีการมุ่งมั่น พยายามในการทำงาน พัฒนาการวิธีการทำงานอยู่เสมอ	27
1.3	ควรมีการตั้งเป้าหมาย และกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานร่วมกับเป็นทีม	21
2.	ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง	
2.1	ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ติดตามข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่	31
2.2	ควรมีการพัฒนาตนเอง เข้าเรียนหลักสูตรออนไลน์ตามนโยบายการเว้นระยะห่างทางสังคม	28
2.3	ควรมีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร	15
3.	ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร	
3.1	ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง มีการสอนงานบุคลากร ตลอดจนจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะต่าง ๆ เช่น การเขียนหนังสือราชการ ทักษะการสื่อสารในองค์กร ทักษะการทำงานเชิงสัมฤทธิ์ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร	24
3.2	ควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงาน เน้นการสร้างทีมในการและพัฒนาทีมงาน	16
3.3	มีการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมนันทนาการ	8

(ต่อ)

ตารางที่ 4.15 (ต่อ)

ข้อ	ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด	ความถี่
4.	ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์	
4.1	ควรเป็นตัวอย่างที่ดีในความถูกต้องและยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพื่อประโยชน์แก่ส่วนราชการและพี่น้องประชาชน	31
4.2	ควรเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยให้ทุกคนมีส่วนเสนอแนะความคิด เห็นและกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมกัน	25
4.3	ควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	13

ตารางที่ 4.15 สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ  
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

1. ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรเป็นผู้ที่ถ่ายทอด  
ประสบการณ์และการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาได้  
ควรมีการมุ่งมั่น ทุ่มเทในการทำงาน พัฒนาการวิธีการทำงานอยู่เสมอ ควรมีการตั้งเป้าหมาย และกำหนด  
ตัวชี้วัดในการทำงานร่วมกับเป็นทีม

2. ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรมีการ  
พัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ติดตามข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม  
และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ควรมีการพัฒนาตนเอง เข้าเรียนหลักสูตรออนไลน์ตามนโยบาย  
การเว้นระยะห่างทางสังคม ควรมีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนามาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร

3. ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบ  
พี่น้อง มีการสอนงานบุคลากร ตลอดจนจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะต่างๆ เช่น การเขียนหนังสือ  
ราชการ ทักษะการสื่อสารในองค์กร ทักษะการทำงานเชิงสัมฤทธิ์ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร  
ควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงาน เน้นการสร้างทีม  
ในการและพัฒนาทีมงาน มีการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมนันทนาการ

4. ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรเป็นตัวอย่างที่ดีในความถูกต้อง  
และยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพื่อประโยชน์แก่ส่วนราชการและพี่น้องประชาชนควรเปิด  
โอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยให้ทุกคนมีส่วนเสนอแนะความคิดเห็นและกำหนดเป้าหมาย  
วิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกองการศึกษา  
ศาสนา และวัฒนธรรม



## บทที่ 5

### สรุป อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ผู้วิจัย สามารถสรุป อภิปรายผล และให้ ข้อเสนอแนะ ไว้ตามลำดับต่อไปนี้

1. สรุป
2. อภิปรายผล
3. ข้อเสนอแนะ

#### 5.1 สรุป

การวิจัยเรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้ดังนี้

5.1.1 ข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม จำนวน 309 คน จำแนกได้ดังนี้

5.1.1.1 ด้านเพศ พบว่า ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิง จำนวน 188 คน คิดเป็นร้อยละ 60.8 และเพศชาย จำนวน 121 คน คิดเป็นร้อยละ 39.2

5.1.1.2 ด้านอายุ พบว่า ส่วนใหญ่มีอายุ 36-45 ปี จำนวน 104 คน คิดเป็นร้อยละ 33.7 รองลงมา คือ อายุ 46-55 ปี จำนวน 96 คน คิดเป็นร้อยละ 31.1 อายุ 25-35 ปี จำนวน 51 คน คิดเป็นร้อยละ 16.5 อายุต่ำกว่า 25 ปี จำนวน 45 คน คิดเป็นร้อยละ 14.6 และอายุ 55 ปี ขึ้นไป จำนวน 13 คน คิดเป็นร้อยละ 4.2

5.1.1.3 ด้านระดับการศึกษา พบว่า ส่วนใหญ่มีการศึกษาปริญญาตรี จำนวน 215 คน คิดเป็นร้อยละ 69.6 รองลงมา คือ สูงกว่าปริญญาตรี จำนวน 36 คน คิดเป็นร้อยละ 11.7 อนุปริญญา จำนวน 34 คน คิดเป็นร้อยละ 11.0 และมัธยมศึกษา จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

5.1.1.4 ด้านตำแหน่ง พบว่า ส่วนใหญ่มีตำแหน่งครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก จำนวน 113 คน คิดเป็นร้อยละ 36.6 รองลงมา คือ นักวิชาการศึกษา จำนวน 94 คน คิดเป็นร้อยละ 30.4 อื่น ๆ (โปรดระบุ) จำนวน 78 คน คิดเป็นร้อยละ 25.2 และผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม จำนวน 24 คน คิดเป็นร้อยละ 7.8

5.1.2 ระดับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{X} = 3.98$ ) เมื่อพิจารณาเป็นรายด้านโดยเรียงลำดับจากค่าเฉลี่ยมากไปหาน้อย ได้แก่ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ( $\bar{X} = 3.98$ ) ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ( $\bar{X} = 3.94$ ) ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $\bar{X} = 3.80$ ) และปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $\bar{X} = 3.70$ ) ตามลำดับ

5.1.3 ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมและจำแนกเป็นรายด้าน พบว่า โดยรวมอยู่ในระดับมาก ( $\bar{x} = 3.93$ ) เรียงลำดับจากมากไปหาน้อยได้ดังนี้ ด้านบุคลิกภาพ ( $\bar{x} = 4.26$ ) ด้านจริยธรรม ( $\bar{x} = 4.06$ ) ด้านการบริหารจัดการ ( $\bar{x} = 3.88$ ) ด้านมนุษยสัมพันธ์ ( $\bar{x} = 3.86$ ) ด้านภาวะผู้นำ ( $\bar{x} = 3.67$ )

5.1.4 ผลการวิเคราะห์ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยการเลือกตัวแปรโดยวิธีนำตัวแปรเข้าทั้งหมด (Enter Regression) ดังนี้

5.1.4.1 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) เท่ากับ 0.901 ( $R = .901$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 5 ตัวแปร รวมกันมีความสัมพันธ์ต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ในระดับสูง

5.1.4.2 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) เท่ากับ .811 ( $R^2 = .811$ ) แสดงว่า ตัวแปรอิสระทั้ง 4 ตัวแปร สามารถอธิบายคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด (Y) ได้ร้อยละ 81.10

5.1.4.3 ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 มีจำนวน 4 ตัวแปร เรียงลำดับจากตัวแปรที่มีผลต่อการผันแปรในตัวแปรตามในแบบคะแนนมาตรฐานจากมากที่สุดไปหาน้อย ดังนี้

1) ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ( $X_4$ ) ( $\beta = 325$ )

2) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ( $X_3$ ) ( $\beta = .199$ )

3) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ( $X_1$ ) ( $\beta = .179$ )

4) ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ( $X_2$ ) ( $\beta = .092$ )

ดังนั้น เมื่อทราบค่าคงที่ (Constant) เท่ากับ 1.172 ทราบค่าน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนดิบ (B) และทราบน้ำหนักความสำคัญของตัวพยากรณ์ ซึ่งอยู่ในรูปคะแนนมาตรฐาน ( $\beta$ ) จึงสามารถสร้างสมการถดถอย ได้ดังนี้

สมการถดถอยในรูปคะแนนดิบ คือ  $\hat{Y} = a + b_1x_1 + b_2x_2 + \dots + b_nx_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Y} = 1.172 + 0.191 (X_4) + 0.113 (X_3) + 0.116 (X_1) + 0.045 (X_2)$

สมการถดถอยในรูปคะแนนมาตรฐาน คือ  $\hat{Z} = B_1z_1 + B_2z_2 + \dots + B_nz_n$

แทนค่าในสูตร  $\hat{Z} = 0.325 (X_4) + 0.199 (X_3) + 0.179 (X_1) + 0.092 (X_2)$

เมื่อ  $\hat{Y}$  และ  $\hat{Z}$  = ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

5.1.3.4 สรุปข้อเสนอแนะเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ดังนี้

1) ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรเป็นผู้ที่ถ่ายทอดประสบการณ์และการทำงานให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เป็นอย่างดี สามารถให้คำปรึกษาเมื่อเกิดปัญหาได้ ควรมีการมุ่งมั่น พุ่มเทในการทำงาน พัฒนาการวิธีการทำงานอยู่เสมอ ควรมีการตั้งเป้าหมายและกำหนดตัวชี้วัดในการทำงานร่วมกับเป็นทีม

2) ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง ติดตามข้อมูลข่าวสารที่ทันสมัย เรียนรู้การเปลี่ยนแปลงทางสังคม วัฒนธรรม และพัฒนาการใช้เทคโนโลยีสมัยใหม่ ควรมีการพัฒนาตนเอง เข้าเรียนหลักสูตรออนไลน์ ตามนโยบายการเว้นระยะห่างทางสังคม ควรมีการนำความรู้ที่ได้รับมาพัฒนาถ่ายทอดให้บุคลากรในองค์กร

3) ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์กร มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรสร้างวัฒนธรรมการทำงานแบบพี่น้อง มีการสอนงานบุคลากร ตลอดจนจัดอบรมให้ความรู้เกี่ยวกับทักษะต่าง ๆ เช่น การเขียนหนังสือราชการ ทักษะการสื่อสารในองค์กร ทักษะการทำงานเชิงสัมฤทธิ์ การสร้างความสัมพันธ์ในองค์กร ควรสร้างวัฒนธรรมการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการวางแผนการดำเนินงาน เน้นการสร้างทีมในการและพัฒนาทีมงาน มีการทำกิจกรรมสร้างความสัมพันธ์ร่วมกัน เช่น กิจกรรมกีฬา กิจกรรมนันทนาการ

4) ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ มีข้อเสนอแนะ ดังนี้ ควรเป็นตัวอย่างที่ดีในความถูกต้องและยึดผลประโยชน์ของส่วนรวมเป็นที่ตั้ง เพื่อประโยชน์แก่ส่วนราชการและพี่น้องประชาชนควรเปิดโอกาสรับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น โดยให้ทุกคนมีส่วนร่วมเสนอความคิดเห็นและกำหนดเป้าหมาย วิสัยทัศน์ร่วมกัน ควรมีการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน สร้างตัวชี้วัดความสำเร็จของกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

## 5.2 อภิปรายผล

5.2.1 สมมติฐาน ข้อที่ 1 ระดับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

ผลวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับมาก ซึ่งไม่เป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคลากรมีความคาดหวังในการได้ผู้บริหารที่มีความรู้ความสามารถในการทำงาน มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาและเพื่อร่วมงาน ตลอดจนสร้างบรรยากาศและวัฒนธรรมในการทำงานอย่างมีส่วนร่วม สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน สอดคล้องกับงานวิจัยของ สายัณห์ แจ็ดทอง และ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ (2564) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสหวิทยาเขตเมืองปรางกร จังหวัดสมุทรปราการ พบว่า ครูมีการรับรู้ต่อคุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สหวิทยาเขตเมืองปรางกร จังหวัดสมุทรปราการ โดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ใจรัก พงศมรารา (2562)

ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลลานตากฟ้า อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อการบริหารศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก องค์การบริหารส่วนตำบลลานตากฟ้า อำเภอนครชัยศรี จังหวัดนครปฐม โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุชบา คำนนท์ (2559) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์ มন্ত্রী สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มন্ত্রী สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมพงษ์ นาคเจือ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของข้าราชการครู โรงเรียนเบญจมราชรังสฤษฎิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 6 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สามารถ ฟองศิริ (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุบลราชธานี เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก ทุกด้านสอดคล้องกับงานวิจัยของ สุพรรณิ สวยกลาง (2558) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานส่งเสริมการศึกษานอกระบบ และการศึกษาตามอัธยาศัยจังหวัดชลบุรี ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะของผู้บริหารที่พึงประสงค์ โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สุภาวดี ภาโส (2555) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามความคิดเห็นของข้าราชการครู ในอำเภอสอยดาว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ สมจิตร จันทร์เปา (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17 ผลการวิจัยพบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ หยาดพิรุณ แจ่มศรีจันทร์ (2556) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนตามทัศนคติของข้าราชการครู ในอำเภอโป่งน้ำร้อน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 2 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียน โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ ธิติมา เอมะ (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1 โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก สอดคล้องกับงานวิจัยของ พิชราภรณ์ จิวชาน (2554) ได้ทำการวิจัยเรื่อง คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูอำเภอบางละมุง กลุ่ม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 พบว่า คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครูอำเภอบางละมุงกลุ่ม 3 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาชลบุรี เขต 3 ในภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก

**5.2.2 สมมติฐานข้อที่ 2** ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ ปัจจัยด้านอุดมการณ์ และวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผลวิจัยพบว่า ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ได้แก่ ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ผู้วิจัยขอเสนอ ดังนี้

5.2.2.1 ปัจจัยด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้ที่มีอุดมการณ์มีความมุ่งมั่นและมีเป้าหมายในการทำงานเป็นบุคคลที่องค์กรต่างๆต้องการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในตำแหน่งผู้นำเนื่องจากเป็นผู้ที่ขับเคลื่อนการทำงานและบทบาทในการตัดสินใจในเรื่องต่าง ๆ เป็นคุณลักษณะที่ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องการ สอดคล้องกับแนวคิด ของ พระสมพล ยสชาติ และ พระศิริวัฒน์ ปิยสีโล (2563) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่พึงประสงค์ด้วยการนำ โดย กุศโลบาย (Strategy) เป็นแนวทางที่ผู้นำได้ใช้ดุลพินิจพิจารณาถ่วงถ่วงแล้วว่า มีความเหมาะสมเป็นแนวทางที่สามารถจะปฏิบัติให้บรรลุผลตามเป้าหมายที่องค์กรกำหนดไว้ในเชิงกุศโลบายของผู้นำในการจัดการในองค์กร คือ การบริหารความเชื่อถือ และความไว้วางใจ หมายถึง ความยึดมั่นในอุดมการณ์ นโยบายมาตรการ และระบบคุณธรรม จุดยืนที่มั่นคงของผู้นำจะก่อให้เกิดความเชื่อถือ และความไว้วางใจ แก่สมาชิก และการบริหารตนเอง หมายถึง การยอมรับจุดเด่นและจุดด้อยของตนเอง เมื่อผู้นำเข้าใจตนเองจะส่งผลให้สามารถยอมรับคำแนะนำจากผู้อื่นและสามารถพัฒนาจุดด้อยของตนเอง ด้วยการศึกษา และแสวงหาความรู้ใหม่ให้ทันกับความเปลี่ยนแปลงของสังคม และความเจริญก้าวหน้าทางด้านเทคโนโลยี สอดคล้องกับแนวคิดของ Tichy and Devanna (1986) ได้กล่าวว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (Idealized Influence or Leadership: II or CL) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง

หรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความมีสมรรถภาพ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อ และค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตนเอง ประสิทธิภาพและความเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

5.2.2.2 ปัจจัยด้านวัฒนธรรมองค์การ ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า วัฒนธรรมองค์กรเกิดจากอิทธิพลของผู้นำและสมาชิกในองค์กร ดังนั้นผู้นำที่มีการสร้างวัฒนธรรมองค์กรที่ดีเข้ากับบริบทของบุคลากรได้เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการ เช่น วัฒนธรรมการทำงานเป็นทีม สร้างการมีส่วนร่วมในการระดมความคิดเห็นจะทำให้ทุกคนเกิดความรู้สึก

เป็นส่วนหนึ่งในความสำเร็จและเกิดขวัญกำลังใจในการทำงาน สอดคล้องกับแนวคิดของ Greenberg and Baron (2003) กล่าวได้ว่า วัฒนธรรมองค์การมีผลต่อพฤติกรรมของพนักงาน พฤติกรรมของพนักงานนั้นจะเป็นสิ่งสำคัญที่จะความสัมพันธ์ระหว่างวัฒนธรรมองค์การกับประสิทธิภาพขององค์การ วัฒนธรรมองค์การมีอิทธิพลต่อพนักงานและกระบวนการทำงานขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งวัฒนธรรมองค์การที่มีความเข้มแข็งและแข็งแกร่ง (Strong Organizational Culture) ต้องสามารถควบคุมพฤติกรรมขององค์การได้ (Organizational Behavior) เป็นตัวกำหนดว่าพนักงานต้องทำอะไรคิดและทำในแนวทางเดียวกับวัฒนธรรมขององค์การเป็นสิ่งสำคัญที่จะนำไปสู่ผลการปฏิบัติงานขององค์การ องค์การจึงดำเนินวิธีการต่าง ๆ เกี่ยวกับพนักงาน เพื่อควบคุมและทำให้พนักงานมีทัศนคติและพฤติกรรมตามที่องค์การต้องการได้เป็นอย่างดี สอดคล้องกับแนวคิดของ Williams (2008) ได้กล่าวว่า วัฒนธรรมองค์การจัดว่าเป็นปัจจัยหนึ่งของสภาพแวดล้อมภายในองค์การ (Internal Environment) หรือสิ่งที่อยู่ภายในองค์การและมีผลกระทบต่อพนักงาน การจัดการ และองค์การมีความสำคัญเพราะมีอิทธิพลต่อความคิด ความรู้สึกและการทำงานของพนักงาน รวมทั้งมีผลต่อความสำเร็จหรือความล้มเหลวขององค์การ

5.2.2.3 ปัจจัยด้านแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า ผู้นำที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงานเป็นบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน มีความมุ่งมั่น ขอบงานที่ท้าทาย มีการปรับปรุงการทำงานอยู่เสมอ สามารถถ่ายทอดหรือสอนงานแก่บุคลากร และเป็นแบบอย่างที่ดีแก่บุคลากรได้ สอดคล้องกับแนวคิดของ วลัยพรรณ พรไพเราะ (2557) กล่าวว่า แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง การมุ่งหวังที่จะประสบความสำเร็จในการทำงาน โดยการลงมือปฏิบัติอย่างจริงจังในงานที่ท้าทายและต้องใช้สติปัญญาความรู้ ความสามารถเพื่อจัดการกับงานและปัญหา สอดคล้องกับแนวคิดของ Steers & Porter (1979) ได้อธิบายแรงจูงใจไว้ว่า หมายถึง สิ่งที่เป็นพลังกระตุ้นให้แต่ละบุคคลกระทำพฤติกรรมเพื่อให้บรรลุเป้าหมายของแต่ละคน และเป็นสิ่งที่ช่วยสนับสนุนรักษาพฤติกรรมนั้น ๆ ให้คงอยู่ Seng, et al. (2003) กล่าวว่า แรงจูงใจ หมายถึง ภาวะภายในที่เกิดพฤติกรรมที่เข้มแข็งมีทิศทางและรักษาพฤติกรรมนั้นให้อยู่ต่อไป สอดคล้องกับแนวคิดของ Eggen and Kauchack (2004) กล่าวว่า แรงจูงใจเป็นแรงในการกระทำพฤติกรรมที่เข้มแข็งเพื่อไปสู่จุดหมายใดจุดหมายหนึ่ง สอดคล้องกับแนวคิดของ ชัยศักดิ์ ขาวสังข์ (2562) ได้สรุปว่า แรงจูงใจ หมายถึง กระบวนการทางจิตใจที่ถูกกระตุ้น โนมน้าว ชักนำให้บุคคลเกิดความสนใจเพื่อให้บุคคลกระทำหรือแสดงพฤติกรรมต่าง ๆ ออกมาให้ไปสู่ทิศทางที่จะบรรลุเป้าหมาย ซึ่งได้แก่ แรงผลักดัน อารมณ์ แรงปรารถนา ความไม่สมหวัง ความขัดแย้งภายในจิตใจ และปัจจัยภายนอก อันได้แก่ สภาพแวดล้อมในการทำงาน อาทิเช่น รางวัลตอบแทนตำแหน่งงาน การเลื่อนเงินเดือน อิทธิพลของเพื่อนร่วมงาน สภาพความสะดวกสบายในการทำงาน ซึ่งในบางครั้งอาจอยู่ในรูปแบบของกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่ง ซึ่งเป็นการทดแทนสิ่งที่ขาดหายไป แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์มีความสำคัญ และมีความจำเป็นสำหรับองค์กรทุกแห่ง เป็นแรงจูงใจที่ส่งผลให้พนักงานรักษาความปลอดภัยรับอนุญาตเต็มใจที่จะใช้ความสามารถและความพยายามอย่างเต็มที่ในการปฏิบัติงานให้สำเร็จตามเป้าหมาย โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความมานะพยายาม มีความอดทนที่จะผ่านพ้นอุปสรรคต่าง ๆ และพยายามหาวิธีการมาแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นต้องการบรรลุเป้าหมายที่ตัวเองตั้งไว้ และสอดคล้องกับแนวคิดของ (McClelland, 1987)

ได้อธิบายทฤษฎีแรงจูงใจไฟส์สมฤทธิ์ โดยเน้นอธิบายการจูงใจของบุคคลที่กระทำการเพื่อให้ได้มาซึ่งความต้องการความสำเร็จ มิได้หวังรางวัลตอบแทนจากการกระทำของเขา ซึ่งความต้องการความสำเร็จนี้ในแง่ของการทำงาน หมายถึง ความต้องการที่จะทำงานให้ดีที่สุด และทำให้สำเร็จผลตามที่ตั้งใจไว้ เมื่อตนทำอะไรสำเร็จได้ก็จะเป็นแรงกระตุ้นให้ทำงานอื่นสำเร็จต่อไป หากองค์กรใดมีพนักงานที่แรงจูงใจไฟส์สมฤทธิ์จำนวนมากก็จะเจริญรุ่งเรืองและเติบโตเร็ว

5.2.2.4 ปัจจัยด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดร้อยเอ็ด ซึ่งเป็นไปตามสมมติฐาน ทั้งนี้อาจเป็นเพราะว่า บุคคลที่มีการเรียนรู้และพัฒนาตนเองทำให้มีความรู้ ความสามารถนำมาประยุกต์ในการทำงานได้ ตลอดจนการถ่ายทอดเทคนิค วิธีการปฏิบัติงานแก่บุคคลอื่นส่งผลให้การทำงานมีประสิทธิภาพเป็นคุณลักษณะที่องค์กรต้องการ สอดคล้องกับแนวคิดของ ประกาศิต อานุภาพแสนยากร (2556) กล่าวว่า การเรียนรู้ คือการเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมหรือการเปลี่ยนแปลงทางสติปัญญาที่มีลักษณะค่อนข้างถาวรโดยเป็นผลมาจากประสบการณ์หรือการฝึกหัดที่มีการดำเนินการอย่างเป็นขั้นตอน การเปลี่ยนแปลงนั้นสามารถเกิดขึ้นได้ทั้งพฤติกรรมภายนอกและพฤติกรรมภายใน ผลที่ได้รับจากการเปลี่ยนแปลงคือความรู้ อารมณ์ และทักษะใหม่ สอดคล้องกับแนวคิดของ สุรางค์ โค้วตระกูล (2553) และอชรา เอ็บสุขศิริ (2556) มีความเห็นสอดคล้องกันเกี่ยวกับความหมายของ “การเรียนรู้” คือ การเปลี่ยนพฤติกรรมซึ่งเป็นผลมาจากประสบการณ์ที่คนเรามีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อม หรือจากการฝึกฝนหรือฝึกหัด

### 5.3 ข้อเสนอแนะ

#### 5.3.1 ข้อเสนอแนะเชิงนโยบาย

5.3.1.1 ด้านแรงจูงใจไฟส์สมฤทธิ์ในการทำงาน ควรมีการเรียนรู้และพัฒนาการทำงานอย่างสม่ำเสมอ สร้างเป้าหมายในการทำงานใหม่ ๆ ที่ท้าทายความสามารถของตนเองและทีมงาน มีการร่วมกันสร้างแนวทางการทำงานร่วมกัน

5.3.1.2 ด้านการได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง ควรมีการเข้าเรียนรู้สิ่งใหม่ทั้งจากผู้มีประสบการณ์และคอร์สเรียนออนไลน์ เพื่อพัฒนาความสามารถของตนเองให้รอบด้าน

5.3.1.3 ด้านวัฒนธรรมองค์กร ควรสร้างวัฒนธรรมองค์กรแบบครอบครัว ช่วยเหลือเกื้อกูลกัน สร้างการมีส่วนร่วมในการทำงาน ระดมความคิดเห็นในการทำงาน ระดมความคิดเห็นในการแก้ไขปัญหาาร่วมกัน สร้างทีมงานที่มีความสามารถแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันด้วยการจัดการความรู้

5.3.1.4 ด้านอุดมการณ์และวิสัยทัศน์ ผู้นำควรมีการวิเคราะห์องค์กรเพื่อกำหนดกลยุทธ์ในการดำเนินงานโดยระดมความคิดเห็นจากบุคลากร สอบถามปัญหาและอุปสรรคในการทำงานของผู้ปฏิบัติงานและมีการออกแบบแนวทางการดำเนินงานร่วมกัน

### 5.3.2 ข้อเสนอแนะในการทำวิจัยครั้งต่อไป

5.3.2.1 ควรศึกษาการสร้างวัฒนธรรมในองค์กรให้มีความเหมาะสมกับบริบทของบุคลากร สร้างทีมงาน สร้างความร่วมมือ ความเอื้อเฟื้อแก่กัน ให้ร่วมกันทำงานให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร

5.3.2.2 ควรมีการศึกษาภาวะผู้นำของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพในการปฏิบัติงานของบุคลากร



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY





บรรณานุกรม

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## บรรณานุกรม

- กรมการศาสนา กระทรวงวัฒนธรรม. (2551). *จริยธรรมสำหรับเด็กและเยาวชน*. กรุงเทพฯ: ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.
- กรมวิชาการ. (2541). *การฝึกเหตุผลจริยธรรม: ทฤษฎีและการปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: ศูนย์พัฒนาทางหนังสือกรมวิชาการ.
- กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น. (2563). *จำนวนพนักงานองค์การบริหารส่วนตำบลสังกัดกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม*. กรุงเทพฯ: กรมส่งเสริมการปกครองส่วนท้องถิ่น.
- กรองกาญจน์ ทองสุข. (2554). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานที่ส่งผลต่อความจงรักภักดีของบุคลากรในวิทยาลัยการอาชีพร้อยเอ็ด จังหวัดร้อยเอ็ด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- กันยา สุวรรณแสง. (2533). *การพัฒนาบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ: บำรุงสาสน.
- กานนิต บุตรดา. (2561). *การจัดกิจกรรมตามนโยบาย "ลดเวลาเรียน เพิ่มเวลารู้" ที่ส่งผลต่อพัฒนาการการเรียนรู้ของผู้เรียนในโรงเรียนขนาดเล็ก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- กิตติศักดิ์ แพรพพรายรัตน์. (2553). *พฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารในองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นอำเภอหนองแค จังหวัดสระบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- เกตุทิวา แก้วสุด. (2550). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของข้าราชการครูโรงเรียนวัดแสงสวรรค์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาปทุมธานี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏพระนคร.
- เกรียงศักดิ์ เจริญวงศ์ศักดิ์. (2541). *ธรรมรัฐภาคเมือง: บทบาทภาคีเมือง*. *สารวิจัยสภา*, 41(6), 32.
- เกษินี เอกสาตรา. (2551). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ การรับรู้การพัฒนาบุคลากรกับสมรรถนะของผู้ตรวจการพยาบาลนอกเวลาราชการ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม* (วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชนิดา สุดตาชาติ. (2559). *คุณลักษณะมนุษย์สัมพันธ์ของบุคลากรในสถานศึกษาขยายโอกาสสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาตราด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- เจษฎา เขียวนิล. (2554). *อำนาจและมนุษย์สัมพันธ์ที่มีผลต่อคุณภาพชีวิตในการทำงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทไทยบริดจสโตน จำกัด* (วิทยานิพนธ์บริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ชญาดา มั่นศรี. (2557). *แนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาอุทัยธานี เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาครุศาสตรมหาบัณฑิต). นครสวรรค์: มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.

- ชนกพร อังศุวิริยะ. (2551). *ความเป็นผู้หญิง ในนิตยสารสตรีสาร (พ.ศ. 2491-2539): การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาษากับอุดมการณ์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาอักษรศาสตรดุษฎีบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ชลธิชา โฆษิต. (2562). คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความต้องการของบุคลากร วิทยาลัยอาชีวศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการอาชีวศึกษา จังหวัดบึงกาฬ. *วารสารสหวิทยาการมนุษยศาสตร์และสังคมศาสตร์*, 2(2), 43-56.
- ชัยศักดิ์ ชาวสังข์. (2562). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนเอกชน อำเภอเมือง จังหวัดยะลา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต). สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ชาตรี เพชรรัตน์ และ พงศ์กุลธร โรจน์วิรุฬห์. (2563). แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ที่มีผลต่อพฤติกรรมในการปฏิบัติงานของพนักงานรักษาความปลอดภัยรับอนุญาตในนิคมอุตสาหกรรมลาดกระบัง กรุงเทพมหานคร. *วารสารอาชีวกรรมและความปลอดภัย*, 2(2), 1-18.
- ชุตินา ศิริไพรัตน์. (2561). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี เขต 1* (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต) สงขลา: มหาวิทยาลัยหาดใหญ่.
- ชูชีพ อ่อนโคกสูง. (2518). *จิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- โชติ บดีรัฐ. (2558). *เทคนิคการบริหาร*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ฐิติวุฒิ สุนนันทน์. (2546). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารวิทยาลัยการอาชีพกลุ่มภาคกลาง*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.
- ณรงค์ นันทวรรณ. (2536). *การจัดการทั่วไป*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีปทุม.
- ณัฐิกา บุรณกุล. (2552). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์และค่านิยมในการทำงานกับสมาชิกที่ดีขององค์การของครูโรงเรียนเอกชนในอำเภอฟาง จังหวัดเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ณัฐธิดา ชูเจริญพิพัฒน์. (2555). *วัฒนธรรมในองค์กรที่มีผลต่อการปฏิบัติงานของพนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ เขตนครสวรรค์* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). ปทุมธานี: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี.
- ดวงเดือน พันธมนาวิน. (2524). *พฤติกรรมศาสตร์ เล่ม 2 จิตวิทยา จริยธรรมและจิตวิทยาการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- ดาราพรรณ ไสลมณี. (2552). *การศึกษาความมีมนุษยสัมพันธ์ในการปฏิบัติงานของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา โรงแรมบันยันทรี กรุงเทพฯ* (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต). พิษณุโลก: มหาวิทยาลัยนเรศวร.
- ดวงพร รุ่งเรืองศรี. (2561). *คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารในศตวรรษที่ 21. วารสารด้านการบริหารรัฐกิจและการเมือง*, 7(1).
- ติน ปรัชญพฤทธิ. (2553). *ทฤษฎีองค์การ* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: อินทภาษ.

- เต็มสิริ ทิพย์จันทร์. (2553). *คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารตามความคิดเห็นของครูผู้สอน วิทยาลัยศึกษา: โรงเรียนในสังกัดเทศบาลนครภูเก็ต (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *ภาวะผู้นำ: เพื่อการบริหารคุณภาพสู่ความเป็นเลิศ = Leadership for Excellent Quality Management*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยมหิดล.
- ธนสาร บัลลังก์ปัทมา. (2552). *คู่มือการบริหารโรงเรียนสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ตาม พ.ร.บ. การศึกษา แห่งชาติ (พิมพ์ครั้งที่ 2)*. นครสวรรค์: ริมปิงการพิมพ์.
- ธนัชร เลขวัต. (2558). ความสัมพันธ์ระหว่างบุคลิกภาพห้าองค์ประกอบ การรับรู้บรรยากาศองค์การ และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ โดยมีความสุขในการทำงานเป็นตัวแปรสื่อ ของข้าราชการในหน่วยงานราชการแห่งหนึ่ง. *วารสารสังคมศาสตร์และมนุษยศาสตร์*, 43(1), 99-118.
- นพมาศ อึ้งพระ (ธีรเวคิน). (2546). *ทฤษฎีบุคลิกภาพและการปรับตัว*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นพมาศ อึ้งพระ. (ธีรเวคิน). (2553). *จิตวิทยาสังคม*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิภา นิธยาน. (2530). *การปรับตัวและบุคลิกภาพ*. กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- นิภา นิธยาน. (2530). *การปรับตัวและบุคลิกภาพ: จิตวิทยาเพื่อการศึกษาและชีวิต*. กรุงเทพฯ: โอ.เอส.พรีนติ้ง เฮ้าส์.
- บุญทริก บุตราช. (2551). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษาจังหวัดสกลนคร (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- บุษบา คำนนท์. (2559). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร ในทัศนะของครูโรงเรียนสุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- บุษบา คำนนท์. (2559). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามความต้องการของครูโรงเรียน สุรศักดิ์มนตรี สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญา การศึกษามหาบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ประกาศิต อานุภาพแสนยากร. (2556). *การจัดการเรียนรู้*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- ประวิทย์ โทณแก้ว. (2553). *ปัจจัยที่มีผลต่อแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษาสาขาวิชาเทคนิค การผลิต ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพชั้นสูง ชั้นปีที่ 2 ในสถานศึกษาสังกัดสถาบันการอาชีวศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิตอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต)*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี.
- ปราณปริยา บุญเรือง. (2557). *ศึกษาปัจจัยที่ส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนวิชาภาษาจีนของนักศึกษา ระดับประกาศนียบัตรวิชาชีพ ชั้นปีที่ 2 สาขาวิชาพณิชยการและการจัดการธุรกิจท่องเที่ยว วิทยาลัยเทคโนโลยีโปลิเทคนิคลานนา เชียงใหม่ (รายงานผลการวิจัย)*. เชียงใหม่: วิทยาลัย เทคโนโลยีโปลิเทคนิคลานนา.
- ปราณี หล้าเบ็ญสะ. (2553). *การวัดและประเมินผลการศึกษา*. ยะลา: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.

- ปรีชา ช่องคันปอน. (2551). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร สถานศึกษาตามการรับรู้ของครู สังกัดกรุงเทพมหานคร* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏจันทรเกษม.
- พินดา นกเกิด. (2551). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทรรศนะของครูสังกัดสำนักงานบริหารงานคณะกรรมการส่งเสริมการศึกษาเอกชนสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประจวบคีรีขันธ์ เขต 2* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏธนบุรี.
- พรทิพย์ สุตติยะ. (2550). *ปัจจัยจูงใจในการทำงานของพนักงานธนาคารกรุงไทย จำกัด (มหาชน) สาขาในอำเภอเมืองเชียงใหม่* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). เชียงใหม่: มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พรสวรรค์ โฆษิตจินดา. (2554). *คุณลักษณะผู้บริหารสถานศึกษามีอาชีพกับการจัดการเรียนการสอน คณะชั้นในโรงเรียนขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต). (2540). *จาริกบุญ-จาริกธรรม*. กรุงเทพฯ: สหธรรมิก.
- พระพรหมคุณาภรณ์ (ป.อ. ปยุตโต). (2556). *ปรัชญาการศึกษาของไทยภาคพุทธธรรม: แขนงนำการศึกษา*. กรุงเทพฯ: ผลิตัมม์.
- พระมหาวัชรพงษ์ สอนมณี และ ศันสนีย์ จะสุวรรณ์. (2563). *คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ในยุคไทยแลนด์ 4.0 โรงเรียนระดับมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 1. วารสารการวิจัยการบริหารการพัฒนา, 10(1), 42-52.*
- พัชรา วาณิชชิติน. (2560). *การพัฒนาภาวะผู้นำ จากทฤษฎีสู่แนวปฏิบัติที่ดีและกรณีศึกษา*. กรุงเทพฯ: ปัญญาชน.
- พิรจิต บุญบัณฑิต. (2551). *คุณลักษณะผู้นำยุคใหม่ แรงจูงใจไม่สัมพันธ์กับประสิทธิผลขององค์กร*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยรามคำแหง.
- เพิ่มศักดิ์ เพิ่มประยูร. (2552). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามความคิดเห็นของผู้บริหารและครูผู้สอน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). ลพบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- มารุต พัฒนาผล. (2563). *การประเมินการเรียนรู้ใน New Normal*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- มาลีณี จุโฑปะมา. (2554). *จิตวิทยาการศึกษา*. บุรีรัมย์: เรวัตการพิมพ์.
- ยุวธิดา ชาปัญญา. (2554). *การเสริมสร้างพลังอำนาจของครูในโรงเรียนประถมศึกษา: การวิจัยทฤษฎีฐานราก* (วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต) ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- โยธิน ศันสนยุท และ คณะ. (2533). *จิตวิทยา*. กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- โยษิตา กฤตพรพินิต. (2557). *อิทธิพลของวัฒนธรรมองค์กรที่ส่งผลต่อความสุขในการทำงานของพนักงานกรณีศึกษา บริษัท อีร์ชัยไพศาล เอ็นจิเนียริง จำกัด* (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2556). *ภาวะผู้นำ: ทฤษฎี การวิจัย และแนวทางสู่การพัฒนา*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *ทฤษฎีความพึงพอใจ. ในพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.* กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์นานมีบุ๊คส์.
- ราชบัณฑิตยสถาน. (2542). *พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542.* กรุงเทพฯ: อักษรเจริญทัศน์.
- รุ่งอรุณ เขียวพุ่มพวง. (2557). *กิจกรรมนันทนาการเพื่อพัฒนาคุณธรรมและจริยธรรมของเด็ก.* กรุงเทพฯ: เอส.ออฟเซ็ทกราฟฟิคดีไซน์.
- ล้วน สายยศ และ อังคณา สายยศ. (2543). *เทคนิคการวิจัยทางการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 3).* กรุงเทพฯ: สุวีริยาสาส์น.
- วัลย์พรรณ พรไพโรธสาร. (2557). *ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับประสิทธิภาพการทำงานของพนักงานในโรงงานอุตสาหกรรม กลุ่มอะไหล่รถยนต์ จังหวัดนครราชสีมา (วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต).* ขอนแก่น: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลอีสาน.
- วันชัย มีชาติ. (2550). *การบริหารองค์การ.* กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- วันชัย สุตรีศาสตร์ และ คณะ. (2554). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2 (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต).* มหาสารคาม: มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม.
- วันทนา เมืองจันทร์. (2543). *บทบาทของผู้บริหารที่ส่งผลกระทบต่อความสำเร็จทางการบริหารสถานศึกษา. วิทยาจารย์, 10(2), 45-46.*
- วินัย ขอนทอง. (2556). *การศึกษาแรงจูงใจของผู้ใช้แรงงานชาวไทยและต่างชาติในธุรกิจก่อสร้างอาคาร (วิทยานิพนธ์ปริญญาวิศวกรรมศาสตรมหาบัณฑิต).* นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- วิภาพร มาพบสุข. (2542). *จิตวิทยาทั่วไป.* กรุงเทพฯ: ศูนย์ส่งเสริมวิชาการ.
- วิรัช วิรัชนิการวรรณ. (2559). *50 แนวคิด ตัวชี้วัด ตัวแบบของการบริหารจัดการและการบริหารจัดการที่ยั่งยืน.* กรุงเทพฯ: โฟร์เพช.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2557). *นโยบายและการวิจัยเชิงนโยบาย. วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 32-42.*
- วิโรจน์ เสียงไพเราะ. (2546). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารที่ส่งผลต่อพฤติกรรมความเป็นผู้นำทางวิชาการของผู้บริหารโรงเรียนสังกัดสังฆมณฑลราชบุรี (วิทยานิพนธ์เศรษฐศาสตรมหาบัณฑิต).* กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยศิลปากร.
- วีรพล แสงรัตน์ทองคำ. (2544). *วิสัยทัศน์ของผู้บริหารองค์การบริหารส่วนตำบลจังหวัดฉะเชิงเทรา (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรบัณฑิตอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต) กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าเจ้าคุณทหารลาดกระบัง.*
- วีรวัฒน์ ปันนิตามัย. (2538). *สร้างและดำเนินการประเมินบุคคลด้วยวิธี Assessment Center วิสัยทัศน์กับการบริหารและการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์. วารสารข้าราชการ, 40(6), 15.*
- วีระพงษ์ ศรีจันทร์. (2550). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของรองนายกเทศมนตรีฝ่ายการศึกษาตามความคาดหวังของพนักงานเทศบาล และพนักงานครูเทศบาลเมืองอรัญประเทศ (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต).* ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.

- วุฒินันท์ แก้วจันทร์เกตุ. (2553). *อุดมการณ์ความเป็นชายในวาทกรรมโฆษณาสินค้าและบริการสำหรับผู้ชายในนิตยสารผู้ชาย* (วิทยานิพนธ์ปริญญาอุตสาหกรรมมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศจี อนันต์นพคุณ. (2542). *กลวิธีการบริหารงานอย่างมีประสิทธิภาพ*. สงขลา: ชลบุตรกราฟฟิก.
- ศรีเรือน แก้วกังวาน. (2551). *ทฤษฎีจิตวิทยาบุคลิกภาพ* (พิมพ์ครั้งที่ 15). กรุงเทพฯ: หอมข้าวบ้าน.
- ศิริพร พูลหวัง. (2559). *แรงจูงใจในการปฏิบัติงานของข้าราชการครูในโรงเรียนเครือข่ายกลุ่มปิ่นมาลา จังหวัดสระแก้ว สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 7* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ศุภมาส วิสัชนาม. (2560). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาจันทบุรี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). จันทบุรี: มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- สถิต วงศ์สวรรค์. (2540). *ปรัชญาเบื้องต้น*. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- สมจิตร จันทรเปา. (2556). *คุณลักษณะของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 17* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สมชาย ภคภาสน์วิวัฒน์. (2542). *การบริหารเชิงกลยุทธ์* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: อมรินทร์.
- สมนึก ภัททิยธนี. (2544). *การวัดผลการศึกษา*. กภาพสินธุ์: ประสานการพิมพ์.
- สมบัติ บุญเลี้ยง. (2555). *ลักษณะภาวะผู้นำที่ดีในการบริหารองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น*. *วารสารมนุษยศาสตร์สังคมศาสตร์*, 29(2), 97-112.
- สมบัติ สิ้นลือนาม. (2555). *คุณสมบัติที่พึงประสงค์ของผู้บริหารท้องถิ่น ตามหลักทศพิธราชธรรม และหลักการบริหารยุคโลกาภิวัตน์ในทัศนะของประชาชนผู้มีสิทธิเลือกตั้ง กรณีศึกษาเฉพาะในเขตเทศบาลตำบลศาลายา อำเภอพุทธมณฑล จังหวัดนครปฐม*. *วารสารวิทยบริการ*, 23(1), 70-80.
- สมพงษ์ จิตระดับ. (2530). *การสอนจริยศึกษาในระดับประถมศึกษา* (พิมพ์ครั้งที่ 2). กรุงเทพฯ: โอเดียนสโตร์.
- สมพงษ์ บริรักษ์นรากุล. (2550). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จังหวัดปัตตานี* (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏยะลา.
- สมพร สุทัศน์ีย์. (2531). *จิตวิทยาการปกครองชั้นเรียน*. กรุงเทพฯ: ไทยวัฒนาพานิช.
- สังวาลย์ บัวศรี. (2549). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการสถานศึกษาตามความคิดเห็นของครูและคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาศรีสะเกษ*. ศรีสะเกษ: มหาวิทยาลัยราชภัฏศรีสะเกษ.
- สามารถ ฟองศิริ. (2558). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุบลราชธานี เขต 5* (วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยราชภัฏสวนดุสิต.

- สายัณห์ แจ็ดทอง และ ภาวิดา ธาราศรีสุทธิ. (2564). คุณลักษณะอันพึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษา ตามการรับรู้ของครูสหวิทยาเขตเมืองปกาการ จังหวัดสมุทรปราการ. *วารสารวิชาการร้อยแก่นสาร*, 6(2), 180-193.
- สาโรช บัวศรี. (2549). *การศึกษาและจริยธรรม*. กรุงเทพฯ: งานยุทธศาสตร์เพื่อการพัฒนามหาวิทยาลัย ศรีนครินทรวิโรฒ.
- สิริอร วิชชาวุธ. (2554). *จิตวิทยาการเรียนรู้*. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- สุทัศน์ สิงหนณี. (2540). *วิสัยทัศน์ทางการเมืองของชนชั้นนำ-ข้าราชการเกี่ยวกับการก้าวสู่ภาพลักษณ์ ของรัฐบาลธรรมรัฐ ภายใต้กลไกและกติกากการเลือกตั้งตามรัฐธรรมนูญฉบับปฏิรูปการเมือง พุทธศักราช 2540*. กรุงเทพฯ: สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุภัททา ปินตะแพทย์. (2532). *จิตวิทยาทั่วไป*. กรุงเทพฯ: สถาบันราชภัฏสวนสุนันทา.
- สุรางค์ ไคว์ตระกูล. (2553). *จิตวิทยาการศึกษา (พิมพ์ครั้งที่ 9)*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสนาะ ตีเยาว์. (2551). *หลักการบริหาร (พิมพ์ครั้งที่ 4)*. กรุงเทพฯ : มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อภิญา ลิมสุวัฒน์ และ คณะ. (2555). *การศึกษามลลัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักศึกษา กลับเข้าศึกษาใหม่ รุ่นปีการศึกษา 2549*. นครราชสีมา: มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี.
- อรุณศิริ จันทร์หล่น และ ภมรพรรณ ยุระยาตร์. (2560). *การพัฒนาแนวทางพัฒนาคุณลักษณะ อันพึงประสงค์ของผู้เรียนสำหรับสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา อุตรธานี เขต 1 (วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. มหาสารคาม: มหาวิทยาลัย มหาสารคาม.
- อชรา เอบสุขสิริ. (2556). *จิตวิทยาสำหรับครู*. กรุงเทพฯ: จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อารี พันธมณี. (2534). *จิตวิทยาการเรียนการสอน*. กรุงเทพฯ: ต้นอ้อ.
- อำนาจ แสงสว่าง. (2544). *การบริหารงานบุคคล = Personnel Management*. กรุงเทพฯ: สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- อำไพ อุ่นศิริ. (2557). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารสถานศึกษาตามทัศนะของครู จังหวัดนครปฐม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 9 (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต)*. ชลบุรี: มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ฮาเซ็ง มะเซ็ง. (2557). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารโรงเรียนประถม ศึกษาที่ใช้หลักสูตร อิสลามศึกษา (แบบเข้ม) ในจังหวัดปัตตานี (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- ฮาพิช ขานูร์กี. (2558). *คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารตามทัศนะของครูผู้สอนโรงเรียนเอกชน สอนศาสนาอิสลาม จังหวัดพัทลุง (วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต)*. ปัตตานี: มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี.
- Barney, J.B. (1986). Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?. *In Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Bartol, M.K. and Martin, C. (1998). *Management Quality* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: Prentice-Hall.
- Blake, R.R. and Mouton, J.S. (1964). *The Managerial Grid*. Houston: Gulf Publishing.



- Blommaert, J. (2005). *Discourse: A Critical Introduction*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Bloom, B.S. (1956). *Taxonomy of Educational Objectives, the classification of educational goals—Handbook I: Cognitive Domain*. New York: McKay.
- Bowditch, J. and Buono, J. (2005). *A Primer on Organizational Behavior* (6<sup>th</sup> ed). Hoboken, N.J.: John Wiley and Son.
- Bruner, J.S. (1956). *A study of thinking*. New York: Wiley.
- Burger, W.F. (2000). *medicinal chemistry, drug discovery and development*. Hoboken, N.J.: Wiley.
- Buytendijk, F. (2006). *The Five Keys to Building a High-Performance Organization*. *Business Performance Management Magazine*. Retrieved from <http://businessfinancemag.com/business-performance-management/five-keys-building-high-performance-organization>.
- Cavallaro, D. (2001). *Art for beginners*. New York, NY.: Writers and Readers Publishing.
- Chapman, L.J. (1983). Magical Ideation as an Indicator of Schizotypy. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 51(2), 215-225.
- Cronbach, L.J. (1974). *Essentials of Psychological Testing* (3<sup>rd</sup> ed.). New York: McGraw-Hill.
- Daft, R.L. (2008). *New Era of Management* (2<sup>nd</sup> ed.). China: China Translation and Printing Services.
- Davis, k. (1957). *Human Behavior at Work*. New York: McGraw-Hill Book Company
- Denison, D.R. (1990). *Corporate Culture and Organizational Effectiveness*. New York: Wiley.
- Dubrin, A.T. (1981). *Human Relation: A Job Oriented Approach*. Virginia: Reston Publishing.
- Edmonson, J.B. Joseph, R. and Francis, L.B. (1953). *The Administration of Modern Secondary School*. New York: Mc Millan.
- Eysenck, H.J. (1969). Personality in Primary School Children Part. *The British Journal of Educational Psychology*, 38, 109-112.
- Feist, G. and Feist, F. (2009). *Theories of personality*. Boston, Mass : McGraw Hill Higher Education.
- Flippo, E.B. (1966). *Management a Behavioral Approach*. Boston, Mass: Allyn and Bacon.
- Ghiselli, E.E. (1971). Managerial Talent. *American Psychologist*, 16(10), 39-94.
- Greenberg, J. and Baron, R.A. (2003). *Behavior in Organization: understand and Managing the Human Side of Work* (8<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Practice Hall.
- Hersey, P. and Blanchard, K.H. (1993). *Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources* (6<sup>th</sup> ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Herzberg, F., Mausner, B. and Snyderman, B. (1959). *The Motivation to Work* (2<sup>nd</sup> ed.). New York: John Wiley and Sons.

- Hoy, W.K. and Miskel, C.G. (2001). *Educational administration: Theory, research, and practice* (6<sup>th</sup> ed.). Boston: McGraw-Hall.
- Kauchak, D.P. and Eggen, P.D. (2007). *Learning and teaching: Research-based methods* (5<sup>th</sup> ed.). New York: Pearson Education.
- Kohlberg, L. (1976). *Moral Stage and Moralization: The Cognitive Development Approach Moral Development and Behavior*. New York: Holt Rinehart and Winston.
- Lussier, R.N. and Achua, C.F. (2010). *Effective Leadership* (4<sup>th</sup> ed.). Canada: Nelson Education Ltd.
- Magnuson, W.G. (2001). *The Characteristics of Successful School Business Managers*. Qual Los Angeles Doctoral Dissertation. University of Southern California.
- McGregor, D. (1960). *The Human Side of Enterprise*. New York: McGraw-Hill.
- Ouchi, W.G. (1981). *Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*. Mass: Addison-Wesley.
- Piaget, J. (1962). *Play, dreams and imitation in childhood*. New York: W.W. Norton.
- Piaget, J. (1963) *The origins of intelligence in children*. New York: W.W. Norton and Company, Inc.
- Randy, J.L. and David, M.B. (2008). *Personality psychology: domains of knowledge about human nature*. Boston: McGraw Hill.
- Rovinelli, R.J. and Hambleton, R.K. (1977). On the use of content specialists in the assessment of criterion-referenced test item validity. *Dutch Journal of Educational Research*, 2, 49-60.
- Schein, E.H. (1999). *The Corporate Culture Survival Guide: Sense and Nonsense about Culture Change*. California: Jossey-Bass.
- Slocum, J.W. and Hellriegel, D. (2011). *Principles of Organizational Behavior* (13<sup>th</sup>ed.). Mason, OH: South-Western Cengage Learning.
- Spaulding, C.L. (1992). *Motivation in the Classroom*. New York: McGraw-Hill, Inc.
- Steers, R.M. and Porter, L.W. (1979). *Motivation and Work Behavior*. New York: McGraw-Hall Book Company.
- Stogdill, R.M. (1974). *Handbook of Leadership: A survey of theory and research*. New York: Free Press.
- Stumpf, S.E. (1977). *Philosophy: history and problems*. New York: McGraw-Hill.
- Taff, B.C. (1998). Teacher Perceptions of Role Behavior and School Effectiveness. *Dissertation Abstracts International*, 58(7), 2486.
- Taro, Y. (1973). *Statistics: An Introductory Analysis* (3<sup>rd</sup> ed.). New York. Harper and Row Publications.

- Tesluk, P., Hofmann, D. and Quigley, N. (2002). *Integrating the linkages between organizational culture and individual outcomes at work*. In S. Sonnentag (Ed.) *Psychological Management of Individual Performance*: 442-469. John Wiley and Sons.
- Van, D.T.A. (1998). *Ideology: A Multidisciplinary Approach*. London: Sage Publications.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in organizations* (7<sup>th</sup> ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ภาคผนวก ก

แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## แบบสอบถามเพื่อการวิจัย

เรื่อง ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  
ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

### คำชี้แจง

แบบสอบถามนี้ เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาหลักสูตรรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา  
รัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม แบบสอบถามนี้ แบ่งเป็น 4 ตอน

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไปของผู้ตอบแบบสอบถาม

**ตอนที่ 2** คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์  
ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

**ตอนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา  
และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

**ตอนที่ 4** ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการ  
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

กรุณาตอบแบบสอบถามตามความเป็นจริงและตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

นายวิษุาะ น้อยมาลา

นักศึกษาปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต

สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์

มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม

**ตอนที่ 1** คำถามเกี่ยวกับข้อมูลทั่วไป

1. เพศ
  - 1.1  ชาย
  - 1.2  หญิง
2. อายุ
  - 2.1  ต่ำกว่า 25 ปี
  - 2.2  25–35 ปี
  - 2.3  36–45 ปี
  - 2.4  46–55 ปี
  - 2.5  55 ปี ขึ้นไป
3. ระดับการศึกษา
  - 3.1  มัธยมศึกษา
  - 3.2  อนุปริญญา
  - 3.3  ปริญญาตรีหรือเทียบเท่า
  - 3.4  สูงกว่าปริญญาตรี
4. ตำแหน่ง
  - 4.1  ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม
  - 4.2  นักวิชาการศึกษา
  - 4.3  ครูศูนย์พัฒนาเด็กเล็ก
  - 4.4  อื่นๆ (โปรดระบุ)

ตอนที่ 2 คำถามเกี่ยวกับความคิดเห็นเกี่ยวกับปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหาร  
กองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม

ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน					
1.1	มีความต้องการที่จะทำงานใหม่ ๆ อยู่เสมอ					
1.2	มีความคิดริเริ่ม พัฒนางานในหน้าที่ของตนเอง					
1.3	มีความกระตือรือร้นที่จะทำงานของตนเองให้เสร็จในเวลา					
1.4	เมื่อได้รับงานอื่นที่ไม่เคยทำ จะยินดีรับ และศึกษาข้อมูลก่อนเสมอ					
1.5	นำปัญหามาแก้ไขและใช้เป็นแรงกระตุ้นในการทำงาน					
2.	การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง					
2.1	มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในตำแหน่ง					
2.2	มีการฝึกอบรมเพิ่มความรู้ในงานในหน้าที่อื่นที่เกี่ยวข้อง					
2.3	มีโอกาสดำรงงานที่นอกเหนือจากหน้าที่ ๆ รับผิดชอบ					
2.4	มีการวิเคราะห์ปัญหาหลังจากเสร็จงาน					
2.5	นำความรู้ที่ได้จากการวิเคราะห์ไปปรับใช้ในงานต่อไป					
3.	วัฒนธรรมองค์กร					
3.1	ปฏิบัติตามวัฒนธรรมขององค์กรอย่างเต็มใจ					
3.2	มีการสร้างวัฒนธรรมใหม่ ๆ ที่ดีและเป็นประโยชน์และเป็นแบบอย่าง					
3.3	มีการสืบทอดหรือถ่ายทอดวัฒนธรรมขององค์กรให้กับพนักงานใหม่					
3.4	มีการปรับปรุงหรือปรับเปลี่ยนวัฒนธรรมองค์กรให้เข้ากับยุคสมัยเสมอ					



ข้อ	ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.5	มีการสร้างวัฒนธรรมแบบครอบครัวช่วยเหลือเกื้อกูลกัน					
4.	อุดมการณ์และวิสัยทัศน์					
4.1	การวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรเพื่อปรับเปลี่ยนการดำเนินการให้เป็นปัจจุบันอยู่เสมอ					
4.2	มีการออกแบบวิธีการทำงานที่หลากหลายเพื่อให้งานสำเร็จลุล่วง					
4.3	มีเป้าหมายในการทำงานที่แน่ชัดและมุ่งผลสัมฤทธิ์ของงาน					
4.4	สร้างการมีส่วนร่วมในการกำหนดวิสัยทัศน์ร่วมกัน					
4.5	มีการมองภาพรวมของงานที่เพื่อวิเคราะห์และพัฒนาวิธีการทำงานให้ดีขึ้น					

**ตอนที่ 3** คำถามเกี่ยวกับคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม  
ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
1.	ด้านการบริหารจัดการ					
1.1	มีความรู้ ความเข้าใจในการบริหาร จัดการภายในกองการศึกษาฯ					
1.2	มีความสามารถในการปกครองบังคับ บัญชาผู้ร่วมงาน					
1.3	มีความสุจริตโปร่งใส และเที่ยงธรรม แม่นยำในกฎระเบียบ					
1.4	มีความสามารถในการตัดสินใจได้ อย่างถูกต้องรวดเร็ว และกล้าตัดสินใจ ปฏิบัติตามนโยบายของหน่วยงานได้					
1.5	มีการสร้างทีมงาน (Team Work) ที่เข้มแข็ง					
2.	ด้านจริยธรรม					
2.1	ประพฤติตนให้เป็นแบบอย่างที่ดีแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
2.2	มีความซื่อสัตย์สุจริตต่อหน้าที่การงาน และหน่วยงาน					
2.3	มีความสำนึกรับผิดชอบต่อหน้าที่ ที่ได้รับมอบหมายตามนโยบายของ หน่วยงาน					
2.4	มีความยุติธรรมและสามารถปฏิบัติต่อ ผู้ร่วมงานได้อย่างเสมอภาค					
2.5	มีความเมตตา กรุณา ต่อบุคลากรและ ผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.	ด้านบุคลิกภาพ					
3.1	มีบุคลิกภาพที่ดี โดยเฉพาะความสามารถ ในการควบคุมอารมณ์ได้ดี					
3.2	มีความเชื่อมั่นในตนเอง					
3.3	แต่งกายสุภาพ เรียบร้อย เหมาะสม ตามรูปแบบวัฒนธรรมและค่านิยม					

ข้อ	คุณลักษณะที่พึงประสงค์ของ ผู้อำนวยการกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม	ระดับความคิดเห็น				
		มากที่สุด	มาก	ปานกลาง	น้อย	น้อยที่สุด
3.4	มีน้ำใจต่อผู้ใต้บังคับบัญชา					
3.5	ยิ้มแย้มแจ่มใส สุขุม ให้ความเป็นกันเอง					
4.	ด้านภาวะผู้นำ					
4.1	มีความสามารถในการเป็นผู้นำ การเปลี่ยนแปลง					
4.2	มีความสามารถในการวินิจฉัยสั่งงาน และมอบหมายงานให้ผู้อื่นปฏิบัติได้ อย่างรวดเร็ว					
4.3	มีความสามารถในการให้คำแนะนำ การแก้ปัญหการบริหารงานในสำนักงาน ได้อย่างมีประสิทธิภาพ					
4.4	มีความสามารถในการแก้ปัญหา จัดความขัดแย้งในองค์กร					
4.5	เป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5.	ด้านมนุษยสัมพันธ์					
5.1	มีการสร้างขวัญและกำลังใจ ให้ผู้ใต้บังคับบัญชา					
5.2	มีความกล้าจะติดต่อสื่อสารกับบุคลากร ในหน่วยต่าง ๆ					
5.3	มีความสามารถในการระดมทรัพยากร บุคคลเพื่อจัดกิจกรรมต่าง ๆ					
5.4	มีความสามารถประสานความร่วมมือ ระหว่างวัด โรงเรียน มหาวิทยาลัย องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น และ หน่วยงานต่าง ๆ ได้อย่างดี					
5.5	ให้ความเป็นกันเองกับผู้ใต้บังคับบัญชา					

ตอนที่ 4 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับแนวทางการพัฒนาคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้อำนวยการกองการศึกษา  
ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด

1. แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ในการทำงาน

.....  
.....  
.....  
.....

2. การได้รับการเรียนรู้และพัฒนาอย่างต่อเนื่อง

.....  
.....  
.....  
.....

3. วัฒนธรรมองค์การ

.....  
.....  
.....  
.....

4. อุทมการณ์และวิสัยทัศน์

.....  
.....  
.....  
.....



ภาคผนวก ข

ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถาม  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

ตารางที่ ข.1 ค่าความสอดคล้อง (IOC) ของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
X1	+1	+1	+1	3	1
X2	+1	+1	+1	3	1
X3	+1	+1	+1	3	1
X4	+1	+1	+1	3	1
X5	+1	+1	+1	3	1
X6	+1	+1	+1	3	1
X7	+1	+1	+1	3	1
X8	+1	+1	+1	3	1
X9	+1	+1	+1	3	1
X10	+1	+1	+1	3	1
X11	+1	+1	+1	3	1
X12	+1	+1	+1	3	1
X13	+1	+1	+1	3	1
X14	+1	+1	+1	3	1
X15	+1	+1	+1	3	1
X16	+1	+1	+1	3	1
X17	+1	+1	+1	3	1
X18	+1	+1	+1	3	1
X19	+1	+1	+1	3	1
X20	+1	+1	+1	3	1
Y1	+1	+1	+1	3	1
Y2	+1	+1	+1	3	1
Y3	+1	+1	+1	3	1
Y4	+1	+1	+1	3	1
Y5	+1	+1	+1	3	1
Y6	+1	+1	+1	3	1
Y7	+1	+1	+1	3	1
Y8	+1	+1	+1	3	1
Y9	+1	+1	+1	3	1
Y10	+1	+1	+1	3	1
Y11	+1	+1	+1	3	1

(ต่อ)

ตารางที่ ข.1 (ต่อ)

คำถามข้อ	คะแนนของผู้เชี่ยวชาญ			รวม	ค่าเฉลี่ย
	คนที่ 1	คนที่ 2	คนที่ 3		
Y12	+1	+1	+1	3	1
Y13	+1	+1	+1	3	1
Y14	+1	+1	+1	3	1
Y15	+1	+1	+1	3	1
Y16	+1	+1	+1	3	1
Y17	+1	+1	+1	3	1
Y18	+1	+1	+1	3	1
Y19	+1	+1	+1	3	1
Y20	+1	+1	+1	3	1
Y21	+1	+1	+1	3	1
Y22	+1	+1	+1	3	1
Y23	+1	+1	+1	3	1
Y24	+1	+1	+1	3	1
Y25	+1	+1	+1	3	1



ภาคผนวก ค

คำอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย  
มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ตารางที่ ค.1 ค่าความเชื่อมั่นของแบบสอบถาม

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
X1	0.583
X2	0.325
X3	0.378
X4	0.259
X5	0.746
X6	0.355
X7	0.459
X8	0.535
X9	0.568
X10	0.493
X11	0.372
X12	0.438
X13	0.592
X14	0.431
X15	0.583
X16	0.467
X17	0.514
X18	0.534
X19	0.746
X20	0.583
Y1	0.378
Y2	0.248
Y3	0.355
Y4	0.459
Y5	0.535
Y6	0.568
Y7	0.493
Y8	0.459
Y9	0.535
Y10	0.568

(ต่อ)

ตารางที่ ค.1 (ต่อ)

ข้อ	ค่าอำนาจจำแนกของแบบสอบถามเพื่อการวิจัย
Y11	0.355
Y12	0.459
Y13	0.535
Y14	0.325
Y15	0.583
Y16	0.467
Y17	0.514
Y18	0.355
Y19	0.459
Y20	0.535
Y21	0.568
Y22	0.493
Y23	0.459
Y24	0.535
Y25	0.568

หมายเหตุ: Reliability Coefficients, N of Cases = 42, N of Items = 45, Alpha = .906

## การเผยแพร่ผลงานวิจัย

วิชญะ น้อยมาลา, ภัคดี โพธิ์สิงห์ และ ยุภาพร ยุภาศ. (2565). ปัจจัยที่ส่งผลต่อคุณลักษณะที่พึงประสงค์ของผู้บริหารกองการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม ในองค์การบริหารส่วนตำบล จังหวัดร้อยเอ็ด. การประชุมวิชาการระดับชาติ ราชภัฏเลยวิชาการ (ครั้งที่ 8) “การวิจัยเพื่อพัฒนาท้องถิ่นด้วยโมเดลเศรษฐกิจใหม่สู่เป้าหมายการพัฒนาที่ยั่งยืน”. วันที่ 25 มีนาคม 2565 (น. 1051-1060). เลย: มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY

## ประวัติผู้วิจัย

ชื่อ	นายวิษณุ น้อยมาลา
วันเกิด	12 พฤศจิกายน 2535
สถานที่เกิด	เลขที่ 39 หมู่ 8 ตำบลพนมไพร อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด 45140
ที่อยู่ปัจจุบัน	เลขที่ 39 หมู่ 8 ตำบลพนมไพร อำเภอพนมไพร จังหวัดร้อยเอ็ด 45140
สถานที่ทำงาน	องค์การบริหารส่วนตำบลหนองหินถิ่นถ่าน
ตำแหน่ง	นักวิชาการศึกษา
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2558	ครุศาสตรบัณฑิต (ค.บ.) สาขาวิชาวิศวกรรมไฟฟ้าอิเล็กทรอนิกส์ มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ
พ.ศ. 2565	รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต (ร.ป.ม.) สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY