

## บทที่ 2

### เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษา เอกสาร และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในประเด็น ดังต่อไปนี้

แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

1. ความหมายของตัวบ่งชี้
2. คุณสมบัติของตัวบ่งชี้
3. ลักษณะของตัวบ่งชี้
4. ประเภทของตัวบ่งชี้
5. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
6. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
7. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

นิยาม แนวคิดทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

1. ความหมายของภาวะผู้นำ
2. คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารมืออาชีพ
3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ
4. นิยาม ความหมายของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
5. แนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
6. การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการ
7. การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการที่ใช้ในการวิจัย

โมเดล โครงสร้างเบื้องต้นการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

## แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้

ในการนำเสนอแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ เพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้น ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ ได้แก่

1) ความหมายของตัวบ่งชี้ 2) คุณสมบัติของตัวบ่งชี้ 3) ลักษณะของตัวบ่งชี้ 4) ประเภทของตัวบ่งชี้ 5) ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ 6) เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ และ 7) กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ ดังนี้

### 1. ความหมายของตัวบ่งชี้

ตัวบ่งชี้ (Indicator) มีความหมายใกล้เคียงกับคำว่า ดัชนี หรือคำว่า Index ในภาษาอังกฤษ ซึ่งดิกชันนารี Webster's New Twentieth Century Dictionary of English Language : Unabridged และ Webster's Ninth New Collegiate Dictionary ให้คำอธิบายว่า Indicator มีรากศัพท์มาจากภาษาละติน in = in, to + dicare = declare, point out หรือ indicare = to point out, to indicate เริ่มใช้ในภาษาอังกฤษครั้งแรกเมื่อปี ค.ศ.1660 และให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง เครื่องมือ (Device) เครื่องวัดระบุปริมาณ (Gauge) หน้าปัด (Dial) เครื่องบันทึก (Register) หรือตัวชี้ (Pointer) ใด ๆ สำหรับวัดหรือบันทึกหรือแสดง และอีกนัยหนึ่ง หมายถึง กลุ่มของค่าสถิติที่นำมารวมกันเพื่อระบุสภาพเศรษฐกิจ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2541 : 1-2) และสำหรับภาษาไทยนั้น มีคำที่นำมาใช้ในความหมายเดียวกับคำว่า “ตัวบ่งชี้” อยู่หลายคำ เช่น ดัชนี ดัชนี ตัวบ่งชี้ ตัวชี้ ตัวชี้หน้า เครื่องชี้ เครื่องชี้บอก เครื่องชี้วัด เป็นต้น (วิลาวัลย์ มาคุ้ม, 2549 : 28) ในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ ผู้วิจัยใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” เป็นคำแปลของ Indicator เนื่องจากเป็นคำที่ชัดเจนเกี่ยวข้องกับเรื่องที่กำลังศึกษา ซึ่งมีผู้ให้ความหมายที่ใกล้เคียงกัน เช่น Webster's Dictionary (1983 : 930) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่ชี้บอกหรือชี้ให้เห็นสิ่งใดสิ่งหนึ่งได้ค่อนข้างแม่นยำ ชำไม่มากก็น้อย (Something which points out or points to with more or less exactness) และ Oxford Dictionary (1989 : 850 ; อ้างอิงมาจาก วีระยุทธ ชาตะกาญจน์, 2546 :

35) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ไว้ว่า ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่บ่งบอก หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Indicators that which points out or directs attention to something) สำหรับ Johnstone (1981 : 2) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพัทธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในเวลาใดเวลาหนึ่ง โดยไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสถานะที่เจาะจงหรือชัดเจนแต่บ่งบอกหรือสะท้อนภาพของสถานการณ์ที่เราสนใจเข้าไปตรวจสอบอย่างกว้างๆหรือให้ ภาพเชิงสรุป โดยทั่วไป ซึ่งอาจมีการเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต ในขณะที่ Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 410) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่า เป็นค่าสถิติที่ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะคุณภาพหรือผลการปฏิบัติงานของระบบศึกษา ซึ่งอาจเป็นค่าสถิติเฉพาะเรื่องหรือค่าสถิติรวม (Single or composite statistics) ก็ได้ โดยจะต้องมีเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการตัดสินใจ นอกจากนี้ยังต้องให้สารสนเทศที่สอดคล้องกับคุณลักษณะที่ต้องการจะวัดด้วย

ในส่วนของนักวิชาการ ไทย เช่น อารุง จันทวานิช (2548 : 18) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ว่าเป็น สารสนเทศที่ช่วยให้การวินิจฉัยและการชี้สถานะ ตลอดจนปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงานทางการศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ทั้งนี้ ศิริชัย กาญจนวาสี (2545 : 68) ก็ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะการดำเนินงานหรือผลการดำเนินงาน เช่นเดียวกับ วรณี แกมเกต (2540 : 32) ที่กล่าวว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารสนเทศหรือค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือค่าที่สังเกตได้เชิงคุณภาพ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานะของสิ่งที่ต้องการจะวัดหรือสะท้อนลักษณะ รวมทั้งปัญหาหรืออุปสรรคของการดำเนินงานอย่างกว้างๆในช่วงระยะเวลาใดเวลาหนึ่ง ขณะที่ รุ่งรังษิ วิบูลย์ชัย (2544 : 44) ได้ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้เป็นสารนิเทศอย่างหนึ่งที่ได้มาจากการประมวลผล โดยใช้มาตรการทางสถิติคำนวณขึ้น เพื่อใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย โดยที่ นงลักษณ์ วิรัชชัย และคณะ (2551 : 8) ได้สรุปจากลักษณะตัวบ่งชี้ 5 ประการของ Johnstone (1981) ไว้ว่า หมายถึง ตัวแปรองค์ประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาหรือระบบ ณ ช่วงเวลาหนึ่งโดยค่าของตัวแปรชี้แสดงถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และใช้การเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกันเพื่อให้รับทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษา และนอกจากนั้นยังมีนักวิชาการของไทยที่ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ไว้คล้ายกัน เช่น อานุกาฬ ธงภักดี (2543 : 42) ; นงลักษณ์ วิรัชชัย

(2545 : 66) ; รัตนพร ไกรถาวร (2544 : 33) ; สุรพงษ์ เอื้อศิริพรฤทธิ์ (2547 : 42) ; ศิริชัย กาญจนวาสิ (2547 : 19) ; วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549 : 32) และสายสมร ศักดิ์คำดวง (2551 : 17) ซึ่งได้ให้ความหมายไว้คล้ายกันว่า ตัวบ่งชี้เป็นตัวแปรตัวประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะของระบบการดำเนินงานหรือปริมาณของระบบการศึกษาหรือสภาพที่ต้องการศึกษาส่วนใดส่วนหนึ่ง ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง มีลักษณะเชิงคุณภาพหรือปริมาณ โดยการนำข้อมูลหรือตัวแปรหรือข้อเท็จจริงมาสัมพันธ์กัน เพื่อให้เกิดคุณค่าที่สามารถชี้ให้เห็นคุณลักษณะหรือสภาพการณ์นั้นได้ และใช้ในการเปรียบเทียบระหว่างช่วงเวลาที่ต่างกัน เพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ (กมล ตราชู. 2552 : 33-34)

จากแนวคิดเกี่ยวกับความหมายของตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยสรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้หมายถึง ตัวแปรขององค์ประกอบหรือข้อมูลที่เป็นสารสนเทศที่ได้ประมวลผลเป็นค่าสถิติที่ใช้แสดงสถานะของสิ่งที่มุ่งวัดในสถานการณ์หรือช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง และเป็นค่าที่สังเกตได้ทั้งเชิงปริมาณหรือคุณภาพ ซึ่งเป็นผลสะท้อนของการดำเนินงาน สามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงาน และการจัดลำดับการพัฒนาของหน่วยงานหรือองค์กรได้

## 2. คุณสมบัติของตัวบ่งชี้

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539 : 4-7) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบที่เป็นคุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้ไว้ ดังนี้ 1) ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) หมายถึง ความไม่ลำเอียง (Bias) ของตัวบ่งชี้ที่ผลของการประเมินอาจเกื้อกูลต่อกิจกรรม โครงการ หรือแผนงานที่เป็นประเภทเดียวกันแต่จัดทำโดยหน่วยงานที่แตกต่างกัน 2) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) หมายถึง การตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเองตามความรู้สึกของผู้ประเมินหรือที่เรียกว่า ตามจิตวิสัย (Subjectivity) แต่อยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปแบบของคุณสมบัติที่ผู้ประเมินต้องการประเมิน 3) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) หมายถึง ความสามารถของตัวบ่งชี้ที่วัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างถูกต้อง ตัวอย่างเช่น ในการประเมินผลโครงการที่ให้ประชาชนร่วมประเมิน เช่น เรื่องอัตราความพึงพอใจ แทนที่จะให้ระบุเพียงความพอใจหรือไม่พอใจ ซึ่งมีการผันแปรแคบมาก คือ 1 เท่านั้น ควรให้กลุ่มที่มีความพอใจและไม่พอใจนั้นบอกว่ามีความพอใจไม่พอใจมากน้อยเพียงใด 4) ค่าของมาตรวัดหรือตัวบ่งชี้ที่ได้ควรมีความหมาย หรือตีความหมายได้อย่างสะดวก

(Meaningfulness and Interpretability) กล่าวคือ ค่าของมาตรวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ เช่น มีค่าอยู่ระหว่าง 0 ถึง 10 หรือระหว่าง 0 ถึง 100 ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้จากการวัดหากอยู่ที่ 60 จะตีความได้ว่าสูงกว่าค่าเฉลี่ย (50) เพียงเล็กน้อย แต่หากค่าของมาตรวัด และตัวบ่งชี้ไม่มีค่าสูงสุด (หรือต่ำสุด) ที่แน่นอน เช่น วัดออกมาแล้วได้ 50 หรือ 110 ก็ไม่ทราบว่า 50 หรือ 110 นั้นจะตีความได้อย่างไร 5) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content validity) ไม่มีปัญหาสำหรับการประเมินสิ่งที่เป็นกายภาพ แต่ก็ยังเป็นปัญหาค่อนข้างมากในการประเมินสิ่งที่ไม่ใช่กายภาพ เช่น การประเมินผลโครงการเกี่ยวกับการพึ่งพาตนเอง (Self reliance) อะไรคือเนื้อหาของการพึ่งพาตนเอง และ 6) ความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Construct validity) เป็นประเด็นปัญหา หากมีการสร้างตัวบ่งชี้ผลการปฏิบัติงาน ซึ่งต้องประกอบด้วยตัวแปรหลายๆตัวในการสร้างตัวบ่งชี้หรือการนำเอาตัวแปรหลายๆตัวเหล่านี้มารวมกัน วิธีการรวมตัวแปรหลายๆตัวเข้าด้วยกันไม่ว่าจะนำมาบวกกัน หารกัน หรือคูณกันนั้นถูกต้องหรือไม่ และตีความได้อย่างไร

จากองค์ประกอบของตัวบ่งชี้ทั้ง 6 องค์ประกอบดังกล่าว สรุปได้ว่าตัวบ่งชี้จะต้องมีความไม่ลำเอียง เป็นค่าที่ได้จากสถานะที่เป็นอยู่หรือเป็นรูปแบบของคุณสมบัติที่ผู้ประเมินต้องการประเมินและสามารถตีความหมายหรือวัดความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่าง สะดวกและถูกต้อง

### 3. ลักษณะของตัวบ่งชี้

นักวิชาการได้ให้คำนิยามเกี่ยวกับลักษณะของตัวบ่งชี้ไว้หลากหลาย และมีหลายท่านที่ได้สรุปลักษณะตัวบ่งชี้ไว้อย่างดี เข้าใจง่าย เช่น Johnstone (1981 : 212) ได้สรุปลักษณะของ ตัวบ่งชี้ไว้ 5 ประการ ดังนี้ คือ 1) ตัวบ่งชี้สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับสิ่ง หรือสภาพที่ศึกษาอย่างกว้างๆ ตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในด้านสังคมศาสตร์ให้สารสนเทศที่ถูกต้องแม่นยำไม่มากก็น้อย (More or less exactness) แต่ไม่จำเป็นต้องถูกต้อง แม่นยำ แน่นนอนอย่างละเอียดถี่ถ้วน (Precise) 2) ตัวบ่งชี้มีลักษณะที่แตกต่างไปจากตัวแปร เนื่องจากตัวบ่งชี้เกิดจากการรวมตัวแปรหลายๆตัวที่มีความสัมพันธ์กันเข้าด้วยกันเพื่อให้เห็นภาพรวมของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษา แต่ตัวแปรจะให้สารสนเทศของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเพียงด้านเดียว เพราะว่ามีลักษณะที่เฉพาะเจาะจง เช่น อัตราส่วนของครู ตัวบ่งชี้จึงเป็นตัวแปรประกอบ (Composition variable)



หรือองค์ประกอบ (Factor) ซึ่งไม่จำเป็นต้องมีตัวเดียว ตัวบ่งชี้ อาจมี 20-30 ตัวที่สร้างจากตัวแปรหลายร้อยตัวก็ได้ในการศึกษาระบบการศึกษา 3) ตัวบ่งชี้จะต้องกำหนดเป็นปริมาณ ตัวบ่งชี้ต้องแสดงสภาพที่ศึกษาเป็นค่าตัวเลขหรือเป็นปริมาณเท่านั้น ไม่ว่าสิ่งที่ศึกษาจะเป็นสภาพเชิงปริมาณหรือคุณภาพ และการแปลความหมายค่าของตัวบ่งชี้ต้องแปลความหมายเปรียบเทียบเกณฑ์หรือมาตรฐานที่กำหนดไว้แล้ว ตอนสร้างตัวบ่งชี้มีการกำหนดความหมายและเกณฑ์ที่เกี่ยวกับตัวบ่งชี้อย่างชัดเจน ซึ่งความหมายของตัวบ่งชี้ในประเด็นนี้แยกตามความแตกต่างระหว่างตัวแปรและตัวบ่งชี้ออกจากกันได้ชัดเจนขึ้น การวัดตัวแปรต้องได้ค่าที่มีความหมายโดยไม่มีเกณฑ์ในการแปลความหมาย แต่มีการกำหนดเกณฑ์หรือมาตรฐานควบคู่กันกับการแปลความหมาย 4) ตัวบ่งชี้จะเป็นค่าชั่วคราวจะมีค่าของตัวบ่งชี้แสดงสารสนเทศ ณ จุดเวลาหรือช่วงเวลา (Time point/Time period) ตัวบ่งชี้แสดงค่าของสิ่งหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาที่กำหนดบางตัวอาจให้สารสนเทศเฉพาะปีใดปีหนึ่ง หรือเดือนใดเดือนหนึ่งและบางตัวอาจให้สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพการพัฒนาหรือการดำเนินงานในช่วงเวลา 5 เดือน หรือ 3 ปีก็ได้ นอกจากนี้ตัวบ่งชี้อาจให้สารสนเทศประกอบด้วยค่าหลายค่าเป็นอนุกรมเวลา (Time series) เมื่อนำตัวบ่งชี้ที่ได้จากจุดเวลา หรือช่วงเวลาต่างกันมาเปรียบเทียบกัน จะแสดงถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ และ 5) ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐาน (Basic unit) สำหรับการพัฒนาทฤษฎี ซึ่งการวิจัยเพื่อพัฒนาทฤษฎีใหม่มีการดำเนินงานที่สำคัญเฉพาะส่วนที่เกี่ยวกับตัวแปร ได้แก่ การบรรยายสภาพปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย การนิยามสังกัปหรือแนวคิดของปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย หรือการให้นิยามเชิงทฤษฎีเป็นภาพกว้าง การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของปรากฏการณ์วัดได้จากตัวแปร และวางแผนเก็บรวบรวมข้อมูล และการสร้างตัวแปรปรากฏการณ์ที่ศึกษาวิจัย จะเห็นว่าในการดำเนินงานทุกขั้นตอน การกำหนดนิยามเชิงทฤษฎีและการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการควรจะต้องสอดคล้องและตรงกัน แต่ในความเป็นจริงมีความแตกต่างระหว่างนิยามทั้งสองแบบ นิยามเชิงทฤษฎีบอกความหมายของสังกัปอย่างกว้างๆ แต่นิยามเชิงปฏิบัติการบอกความหมายที่ชัดเจนของตัวแปร เมื่อนักวิจัยวิเคราะห์ข้อมูล โดยศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรและพบความสัมพันธ์ นักวิจัยมักจะอนุมานความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร เป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวบ่งชี้ซึ่งไม่ถูกต้อง ดังนั้นจึงเสนอแนะให้นักวิจัยเก็บรวบรวมและวิเคราะห์ข้อมูลที่เป็นตัวบ่งชี้ โดยใช้ตัวบ่งชี้เป็นหน่วยพื้นฐานสำหรับการวิจัยเพื่อสร้างทฤษฎี (อรรรรณ จันทร์ชะลอ. 2550 : 50-51)

จากข้อมูลที่เกี่ยวข้องกับลักษณะตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้นนี้ เป็นเพียงส่วนหนึ่งเท่านั้นที่ผู้วิจัยเห็นว่าควรนำเสนอเพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับงานวิจัย การพัฒนาตัว

บ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไร้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนี้ เพื่อนำไปใช้ในการคัดเลือกองค์ประกอบตามลักษณะตัวบ่งชี้ที่ดี เพื่อให้ได้ตัวบ่งชี้ที่ดีที่สุด ถูกต้องและเหมาะสมกับการนำไปใช้เกี่ยวกับการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไร้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

#### 4. ประเภทของตัวบ่งชี้

เนื่องจากการศึกษามีขอบข่ายกว้างขวาง จึงมีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นเป็นจำนวนมาก โดย อุทัย กมลศิลป์ (2552 : 17-20) และกมล ทรายู (2552 : 36-39) ได้สังเคราะห์การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ ของ Johnstone (1981 : 133) ; Bottani and Walberg. (1994 : 145 ) โดยสรุปได้เป็น 7 แบบ ดังนี้ 1) การจัดแยกประเภทตามทฤษฎีระบบ ได้แก่ ตัวบ่งชี้ด้านปัจจัย (Input indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนหญิงระดับประถมศึกษา ความเสมอภาคของการเข้ารับการศึกษ ตัวบ่งชี้ด้านกระบวนการ (Process indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ ในระบบการศึกษา เช่น ร้อยละของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาเทียบกับระดับประถมศึกษา เป็นต้น ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output indicators) เป็นตัวบ่งชี้ที่แสดงถึงผลลัพธ์ตลอดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา เช่น ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ โรงเรียน ความพึงพอใจต่อระบบการศึกษา 2) การจัดแยกประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตัวบ่งชี้แบบอ้อมเป็นตัวบ่งชี้ที่ใช้ในกรณีที่นักการศึกษายังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ ยังไม่ชัดเจนใช้ในการศึกษาเฉพาะเรื่อง การนิยามตัวบ่งชี้แบบอ้อมนี้มีส่วนที่นักการศึกษาต้องใช้วิจารณญาณพิจารณาตัดสินใจ ตัวบ่งชี้แบบปรนัยเป็นตัวบ่งชี้ที่มีการให้นิยามไว้ชัดเจน และไม่มีส่วนที่ต้องใช้วิจารณญาณของนักการศึกษาแต่อย่างใด ตัวบ่งชี้ประเภทนี้มักใช้ในการประเมินการติดตามและการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็น การศึกษาระดับนานาชาติ 3) การจัดแยกประเภทตามวิธีการสร้าง ได้แก่ ตัวบ่งชี้ตัวแทนเป็นตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนของจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ เป็นต้น ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ใช้กันมากในการวิจัย การวางแผนและการบริหารการศึกษาในระยะแรกๆ แต่ในปัจจุบันนี้ใช้กันน้อยลง เนื่องจากตัวบ่งชี้ประเภทนี้มีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา ตัวบ่งชี้แยกเป็นตัวบ่งชี้ที่สถานะคล้ายกับตัวแปรหรือเป็นตัวบ่งชี้ย่อย โดยที่ตัวบ่งชี้ย่อยแต่ละตัวเป็นอิสระต่อ

กันและบ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวร่วมกัน ทั้งชุดการวิเคราะห์และนำเสนอตัวบ่งชี้ประเภทนี้จึงค่อนข้างยุ่งยากเสียเวลา เนื่องจากตัวบ่งชี้ทั้งหมดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมาก จึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกันและตัวบ่งชี้รวมหรือตัวบ่งชี้ประกอบเป็นตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆตัวเข้าด้วยกัน ให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริง ตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่า มีความเที่ยงและความตรงสูงกว่าตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับติดตามดูแล และการประเมินการศึกษา และเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน 4) การจัดแยกประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ ได้แก่ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามระดับการวัดของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็นตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อันดับและตัวบ่งชี้อัตราส่วน ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่ยอมรับใช้กันมาก คือ ตัวบ่งชี้อันดับ ตัวบ่งชี้อัตราส่วนและตัวบ่งชี้เรียงอันดับ การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้การศึกษาตามประเภทของตัวแปร วิธีนี้จัดแยกได้เป็นตัวบ่งชี้สต็อก และตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล ตัวบ่งชี้สต็อกแสดงถึงสถานะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง ส่วนตัวบ่งชี้การเลื่อนไหลแสดงถึงสถานะที่เป็นพลวัตในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาช่วงใดช่วงหนึ่ง การจัดแยกประเภทตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปรวิธีนี้ จัดแยกได้เป็นตัวบ่งชี้ เกี่ยวกับการแจกแจงและตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจง ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติบอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจาย เป็นต้น ส่วนตัวบ่งชี้ไม่เกี่ยวกับการแจกแจงสร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณหรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละอัตราส่วน 5) การจัดแยกประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้แบ่งได้เป็นตัวบ่งชี้สมบูรณ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้บอกปริมาณที่แท้จริง และมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู และตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ค่าของตัวบ่งชี้เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนของนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพต่างกันควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ 6) การจัดแยกประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมายแบ่งเป็น ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่มตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้และตัว



บ่งชี้ถึงคนหมายถึงตัวบ่งชี้ที่มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกัน และ 7) การจัดแยกประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ ประเภทตัวบ่งชี้ตามลักษณะการใช้ประโยชน์ แบ่งเป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (Expressive indicators) และ 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (Predictive indicators) ตัวบ่งชี้ต่างๆ ที่ได้จากการจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ทั้ง 7 แบบที่กล่าวมา เป็นตัวบ่งชี้ที่พบและใช้กันอยู่ในวงการศึกษานอกจากนี้ยังมีการจำแนกประเภทของตัวบ่งชี้อีกหลายประเภทขึ้นอยู่กับวิธีการและเกณฑ์ในการแบ่ง ดังนี้

1. จำแนกโดยอาศัยการใช้ตัวแปรต่างๆที่นำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ สามารถแบ่งได้เป็น 3 ชนิด (Johnstone, 1981 : 15-16 ; เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี, 2529 : 5-6 ; กมล สุคประเสริฐ, 2543 : 4-5) ดังนี้

1.1 ตัวบ่งชี้ตัวแทน (Representative Indicator) เป็นตัวบ่งชี้ที่มีลักษณะง่ายที่สุด ซึ่งใช้ในการวิจัย การบริหาร และการวางแผน โดยทำการเลือกตัวแปรเพียงตัวเดียวมาสะท้อนแง่มุมหนึ่งของระบบ เช่น ตัวบ่งชี้ตัวแปรตัวแทนทางการศึกษาในระบบการศึกษานิยมใช้กันมากที่สุด คือ อัตราการเข้าเรียน (Enrolment ratio) ค่าร้อยละของผลิตภัณฑ์รวม (Percentage of the Gross National Product : GNP) ที่ใช้เพื่อจัดการศึกษาบางครั้งก็ใช้ระดับการศึกษา (Level of education) หรืออัตราการรู้หนังสือ (Literacy rate) ซึ่งในปัจจุบันการเลือกตัวแปรตัวหนึ่งตัวใดให้เป็นตัวแทนระบบ มักเป็นไปตามอำเภอใจไม่ค่อยได้ตัดสินใจอย่างแท้จริง ทำให้เกิดความไม่มั่นใจในการนำผลไปใช้เพื่อสรุปเอง การเลือกตัวแปรเพียงตัวเดียวทำให้ทำหน้าที่แทนเสมือนระบบทั้งระบบ มักจะไม่ใช่ที่ยอมรับของนักนโยบาย นักวางแผน และนักบริหารหรือนักวิจัย เพราะระบบต่างๆมีความสลับซับซ้อน ประกอบด้วยระบบย่อยๆ และแง่มุมต่างๆมาก ดังนั้นจะต้องระมัดระวังในการเลือกสรรตัวแปร ซึ่งต้องมีเหตุผลที่ชัดเจนว่าเหตุใดจึงเลือกตัวแปรนี้โดยไม่เลือกตัวแปรอื่น ต้องขจัดความลำเอียงและการขาดเหตุผลให้หมดไป

1.2 ตัวบ่งชี้เดี่ยว (Disaggregative Indicator) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ได้นำข้อมูลมาแยกเป็นส่วนๆ แทนที่จะใช้ตัวแปรใดตัวแปรหนึ่งอธิบายคุณลักษณะหรือมโนทัศน์หนึ่ง ต้องอาศัยคำนิยามของแต่ละตัวแปรเพื่อการอธิบายแต่ละส่วนหรือแต่ละองค์ประกอบของระบบ ซึ่งถ้านำมาใช้อธิบายเพียงบางส่วนก็จะเกิดปัญหาความไม่ถูกต้อง นอกจากนี้ตัวแปรแต่ละตัวจะต้องเป็นอิสระจากตัวแปรอื่นๆด้วย ดังนั้นตัวบ่งชี้เดี่ยวจึงมีความยุ่งยาก และมีความละเอียดในการจัดทำ บางครั้งอยู่ในรูปไม่เหมาะสมและไม่ประหยัด อีกทั้งไม่ช่วยอธิบายคุณลักษณะหรือระบบที่ต้องการศึกษาได้ถูกต้องมากนัก

1.3 ตัวบ่งชี้รวม (Composite Indicators) เป็นการรวมตัวแปรจำนวนหนึ่งที่เกี่ยวข้องเข้าด้วยกัน ค่าที่ได้ของตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะเป็นค่าเฉลี่ยของตัวแปรที่นำมารวมกันซึ่งช่วยอธิบายลักษณะหรือสภาพของสิ่งที่ต้องการศึกษาได้เป็นอย่างดี ยอมรับในความสลับซับซ้อนของระบบนั้นๆ ตามปกติในระบบหนึ่งๆ มีแง่มุมที่เกี่ยวข้อง โยงไปด้วยกันในแต่ละแนวคิด มโนทัศน์ หรือความคิดรวบยอด ซึ่งต้องอธิบายด้วยวิธีการใช้ตัวแปรที่หลากหลาย ซึ่งสรุปได้ว่า ตัวแปรที่สัมพันธ์กันจำนวนหนึ่งรวมกันเข้าแล้ว สามารถอธิบายลักษณะหนึ่งของระบบอย่างมีความถูกต้องได้ในระดับที่ค่อนข้างสูง ซึ่งนักวิชาการจำนวนมากยอมรับว่าตัวบ่งชี้รวมมีความเชื่อมั่นได้มากกว่าตัวบ่งชี้ที่มาจากตัวแปรตัวหนึ่งตัวใดเพียงตัวเดียว

2. จำแนกประเภทตัวบ่งชี้โดยอาศัยทัศนะเชิงระบบ โดยมักกำหนดตัวบ่งชี้เป็น 3 กลุ่มใหญ่ๆ ตามแนวคิดเชิงระบบ ซึ่งประกอบด้วยส่วนสำคัญ คือ ปัจจัย กระบวนการ และผลผลิต โดยที่ Johnstone (1981 : 27) ได้อธิบายลักษณะตัวบ่งชี้ทั้ง 3 กลุ่ม ดังต่อไปนี้

2.1 ตัวบ่งชี้กลุ่มปัจจัย ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ชี้สภาพทางปัจจัยของระบบ ได้แก่ ด้านบุคลากร เงิน ทรัพยากรอื่นๆ เช่น วัสดุ อุปกรณ์ ฯลฯ ความต้องการหรือความพึงประสงค์ที่มีต่อระบบ ตัวอย่างเช่น อัตราการบรรจุใหม่ของ ครู อาจารย์ สักส่วนการมีส่วนร่วมทางการศึกษา ของสตรี เลขดัชนีการลงทุนด้านการเงินทางการศึกษา

2.2 ตัวบ่งชี้กลุ่มกระบวนการ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ช่วยชี้สภาพของกระบวนการจัดการของระบบ เช่น ตัวบ่งชี้กลุ่มกระบวนการของระบบการศึกษาจะเป็นตัวบ่งชี้เกี่ยวกับสภาพทางการเรียน การสอน การบริหาร ได้แก่ อัตราการเลื่อนชั้นและซ้ำชั้น เลขดัชนีค่าใช้จ่ายต่อหัวในแต่ละระดับการศึกษาต่างๆ เป็นต้น

2.3 ตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิต ตัวบ่งชี้ช่วยชี้สภาพของผลผลิตที่ระบบได้ผลิตออกมา ซึ่งแสดงทั้งด้านปริมาณและระดับของผลผลิต ตัวอย่างตัวบ่งชี้กลุ่มผลผลิตของระบบการศึกษา ได้แก่ อัตราความสำเร็จการศึกษาในระดับต่างๆ อัตราการมีงานทำของผู้สำเร็จการศึกษาในระดับต่างๆ เป็นต้น

3. การจำแนกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาหรือกิจกรรม ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ขึ้นอยู่กับลักษณะเนื้อหาและกิจกรรมที่จัด ดังนั้นจึงไม่มีกฎเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัวเกี่ยวกับการจำแนกกลุ่ม ขึ้นอยู่กับการแบ่งเนื้อหาและกิจกรรมตามวัตถุประสงค์ที่ผู้ดำเนินการนั้นๆ กำหนด เช่น ตัวบ่งชี้ด้านเศรษฐกิจ สังคม การศึกษา สาธารณสุข การเมือง ประชากร สิ่งแวดล้อม คุณธรรม จริยธรรม และการพึ่งตนเอง เป็นต้น

4. การจำแนกประเภทตัวบ่งชี้ตามระดับการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ ซึ่ง สุนทร สุนนท์ชัย (2543 : 25-26) ได้กล่าวถึงตัวบ่งชี้ในฐานะที่เป็นเครื่องมือสำหรับใช้เพื่อการวางแผนการดำเนินงานในระดับต่างๆ คือ ระดับชาติ ระดับจังหวัด และระดับชุมชน ซึ่งจะนำตัวบ่งชี้มาช่วยในการวางแผนแตกต่างกัน ฉะนั้นอาจจำแนกตัวบ่งชี้ตามระดับการนำไปใช้ได้เป็น 3 ระดับใหญ่ๆ คือ

4.1 ตัวบ่งชี้ในระดับชาติ การแบ่งกลุ่มตัวบ่งชี้ประเภทนี้ มักเป็นไปตามกรอบแนวคิดการวิเคราะห์เชิงระบบ คือ แบ่งออกเป็นกลุ่มปัจจัยกระบวนการและผลผลิตเพื่อช่วยชี้สถานะต่างๆ ของประเทศทั้งระบบ เช่น ตัวบ่งชี้การมีส่วนร่วมทางการศึกษาของทรัพยากรมนุษย์ ตัวบ่งชี้การลงทุนด้านการเงินของระบบการศึกษา ตัวบ่งชี้ความเสมอภาคในโอกาสทางการศึกษาระหว่างเมืองกับชนบท ตัวบ่งชี้การเลื่อนชั้นในระดับการศึกษาต่างๆ เป็นต้น ซึ่งจะต้องอาศัยข้อมูลหลายๆข้อมูล หรือหลายๆตัวแปรมาชี้สภาพ เช่น ข้อมูลเกี่ยวกับจำนวนของผู้ไม่รู้หนังสือในช่วงอายุต่างๆ จำนวนผู้ที่ไม่ได้เรียนต่อในระบบโรงเรียนแต่ละระดับการศึกษา จำนวนผู้ออกจากโรงเรียนกลางคัน ข้อมูลเหล่านี้เป็นที่มาของตัวบ่งชี้เพื่อชี้สถานะการด้อยโอกาสทางการศึกษาของประชาชนในประเทศ ซึ่งตัวบ่งชี้ระดับชาตินี้มุ่งเน้นการนำไปใช้ประโยชน์เกี่ยวกับการวางแผนกำหนดคน โยบาย และการบริหาร โครงการอย่างกว้าง ๆ

4.2 ตัวบ่งชี้ในระดับภาคและระดับจังหวัด จากกรณีที่มีนโยบายกระจายอำนาจในการบริหารและการวางแผนจากส่วนกลางไปยังส่วนท้องถิ่น ทำให้ตัวบ่งชี้ในระดับนี้มีความสำคัญมากขึ้นเป็นลำดับ โดยจะช่วยชี้สถานะต่างๆในระดับท้องถิ่น ซึ่งจะจำแนกสภาพรวมของปัญหาได้ครบถ้วนกว่าตัวบ่งชี้ระดับชาติ และยังเป็นฐานข้อมูลของตัวบ่งชี้ระดับชาติอีกด้วย

4.3 ตัวบ่งชี้ในระดับอำเภอและหมู่บ้าน เป็นตัวบ่งชี้ที่จะชี้จุดเริ่มต้นของสภาพปัญหาและความต้องการจากกลุ่มเป้าหมายระดับล่างสุด อันจะนำไปสู่การวางแผนการบริหารรวมทั้งการตัดสินใจในระดับสูงต่อไปจะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้ทั้ง 3 ระดับดังกล่าวข้างต้นจะมีความต่อเนื่องและสัมพันธ์กัน ซึ่งตัวบ่งชี้ระดับชาติจะช่วยให้ผู้เกี่ยวข้องหลักถึงความสับสน อันเกิดจากข้อมูลที่มีอยู่มากมาย โดยจะจัดระบบ โครงสร้างของข้อมูลเป็นตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวข้องกับระบบ และชินภัทร ภูมิรัตน์ (2523 : 19 ; อ้างอิงมาจาก วีรยุทธ ชาตะกาญจน์. 2546 : 37-38) ได้กล่าวถึงหน้าที่ของตัวบ่งชี้ระดับชาติว่า ก่อนข้างครบกว่าตัวบ่งชี้ระดับย่อย เพราะจะทำหน้าที่เสมือนสัญญาณเตือนภัย เพียงแต่ช่วยชี้ปัญหาและจุดอ่อนเท่านั้น ส่วนตัวบ่งชี้ย่อยจะได้ผลดีในการชี้สภาพปัญหาและความต้องการ ได้ถูกต้องน่าเชื่อถือมากกว่า ซึ่ง เจือจันทร์ จงสถิตอยู่ และแสวง ปิ่นมณี (2529 : 66) กล่าวว่า ตัวบ่งชี้ระดับย่อยให้ผลดีว่าการวิเคราะห์ในระดับชาติ เพราะมีที่มาจากแหล่งข้อมูลที่ถูกต้องน่าเชื่อถือมากกว่า โดยตัวบ่งชี้ที่จะนำไปใช้ในระดับย่อยนี้สามารถ

ทำได้ง่าย ๆ เป็นการพัฒนาโดยการนำเอาตัวบ่งชี้ระดับชาติบางตัวมาปรับ ทั้งในแง่ของคำจำกัดความ และข้อมูลพื้นฐานที่นำมาใช้ให้เหมาะสมกับการจัดทำ

จากการศึกษาข้อมูลการจัดแยกประเภทของตัวบ่งชี้ที่กล่าวมาข้างต้นผู้วิจัยพบว่ามี ความหลากหลาย ซึ่งก็จะขึ้นอยู่กับประโยชน์และสถานการณ์ที่จะนำไปใช้สำหรับการวิจัย การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานครั้งนี้ ผู้วิจัยนำไปใช้ ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา จึงเป็นประเภทตามลักษณะการใช้ตัวบ่งชี้ โดยดำเนินการพัฒนาตัวบ่งชี้เป็น 3 ระดับคือ 1) การวิเคราะห์หาลักษณะองค์ประกอบหลักของตัวบ่งชี้ 2) วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักแต่ละตัว และ 3) วิเคราะห์องค์ประกอบย่อยแต่ละตัวเป็นตัวบ่งชี้ต่อไป

## 5. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 68) ได้นำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ โดยการสังเคราะห์จากแนวคิดของ Johnstone (1981 : 210) ; Blank (1993 : 132) ; Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 125) ซึ่งสรุปประโยชน์ของตัวบ่งชี้ไว้ดังนี้ คือ 1) ใช้บรรยายสภาพ และลักษณะของระบบการศึกษาได้อย่างแม่นยำเพียงพอที่จะทำให้เข้าใจการทำงานของระบบ การศึกษาได้เป็นอย่างดี เปรียบเสมือนการฉายภาพระบบการศึกษา ณ จุดเวลาใดจุดหนึ่ง 2) ใช้ ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลา ช่วงใดช่วงหนึ่ง ได้อย่างถูกต้องแม่นยำ เปรียบเสมือนการศึกษาระยะยาว 3) ใช้ศึกษาเปรียบเทียบ การศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ หรือการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษา ของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาคในประเทศใดประเทศหนึ่ง จะเห็นว่าตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อสนองความต้องการใช้งานทั้ง 3 ประการดังกล่าว Johnstone (1981 : 232) ได้สรุปไว้ว่า นักการศึกษาสามารถนำตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ประโยชน์ ได้ 4 ด้าน คือ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา 2) ด้านการกำกับและ ประเมินระบบการศึกษา 3) ด้านการจัดลำดับระดับหรือประเภทระบบการศึกษา และ 4) ด้าน การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา ทั้งนี้ Burstein, Oakes and Guiton (1992 : 133) ได้เพิ่มเติม การใช้ประโยชน์ในด้านที่ 5 คือ ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ (Accountability) และการประกันคุณภาพ (Quality assurance) นอกจากนี้ Resnick, Nolan and Resnick (1995 ; อ้างอิงมาจาก นิตยา สำเร็จผล, 2547 : 124) ยังได้เพิ่มการใช้ประโยชน์ตัวบ่งชี้การศึกษาด้านที่ 6 คือ ด้านการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ซึ่งแต่ละด้านมีรายละเอียดดังนี้ คือ 1) การกำหนด



นโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา ในอดีตเมื่อยังไม่มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา การกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา จึงเป็นการกำหนดในรูปแบบข้อความบรรยายสภาพที่เป็นแนวทางและจุดมุ่งหมายหรือเป้าหมายอย่างกว้างๆ โดยอาศัยประสบการณ์ของผู้บริหาร ประกอบกับสารสนเทศจากการวิจัยเท่านั้น นอกจากนี้ นโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาขาดความชัดเจน มีการตีความแตกต่างกัน ความหมายไม่คงเส้นคงวาท้องการตรวจสอบหรือเป็นข้อความตามแบบเดิมแต่ขยายความโดยการกำหนดตัวบ่งชี้การศึกษา เพื่อให้มีความชัดเจนและเป็นรูปธรรมยิ่งขึ้น ส่วนวิธีที่สองเป็นการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษาโดยบูรณาการตัวบ่งชี้ตลอดจนเกณฑ์ที่เป็นเป้าหมายเข้าไปในนโยบาย และวัตถุประสงค์การศึกษาวิธีนี้เป็นที่นิยมใช้กันมากขึ้น แต่ต้องใช้ด้วยความระมัดระวัง ไม่ให้ผู้ปฏิบัติที่ยึดถือตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นเป้าหมายในการดำเนินงานเพราะจะทำให้เกิดความเสียหายเป็นอุปสรรคต่อการดำเนินงานได้

2) การกำกับและการประเมินระบบการศึกษาในสภาพปรากฏการณ์ของระบบการศึกษามีการเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา โดยอาจเกิดขึ้นเนื่องมาจากการดำเนินงานตามนโยบายและแผนงานที่กำหนดไว้ อาจเกิดจากสาเหตุทั้งภายในและภายนอกระบบการศึกษาหรือเกิดจากวิวัฒนาการโดยธรรมชาติของระบบการศึกษา สภาพการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้จำเป็นต้องมีการกำกับดูแล และตรวจสอบเป็นประจำอย่างต่อเนื่องสม่ำเสมอ จึงจะสามารถดำเนินการจัดการศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพ การกำกับดูแลสภาพการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ดีต้องอาศัยตัวบ่งชี้การศึกษา การรวบรวมข้อมูลเพื่อศึกษาค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาแต่ละช่วงเวลา แล้วนำมาเปรียบเทียบกับจะทำให้สามารถติดตามสภาพการเปลี่ยนแปลงได้อย่างถูกต้อง และนอกจากนี้การเปรียบเทียบค่าของตัวบ่งชี้การศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ช่วยให้สามารถติดตามกำกับตรวจสอบได้ว่าการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นได้ผลตามที่กำหนดไว้เพียงใด และมีผลกระทบที่มีได้คาดหมายไว้ อย่างไรบ้าง นอกจากการใช้ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นประโยชน์ต่อการกำกับแล้วยังเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษาด้วยการเปรียบเทียบความเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษากับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ในนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา จะทำให้ทราบว่า การดำเนินงานได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้เพียงใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะเป็นประโยชน์ต่อการประเมินระบบการศึกษาต้องเป็นตัวบ่งชี้ที่มีความเป็นกลางไม่ขึ้นอยู่กับกลุ่มใดๆ ควรเป็นตัวบ่งชี้ที่มีค่าเป็นไปได้ตามมาตรวัดแบบช่วง จากค่าต่ำสุดถึงสูงสุดและเมื่อตีความหมายตัวบ่งชี้อาจตีความโดยการตัดสินใจเทียบกับเกณฑ์เฉพาะแต่ละกลุ่มได้ 3) การจัดลำดับและการจำแนกประเภทของระบบการศึกษานักการเมือง นักบริหาร และนักการศึกษา จำเป็นต้องมีสารสนเทศเกี่ยวกับระดับการพัฒนาของระบบการศึกษาในประเทศของตน ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นประโยชน์



มากในการบรรยายลักษณะสภาพของระบบการศึกษาแต่ละประเทศ จัดลำดับระบบการศึกษา และจำแนกประเภทของระบบการศึกษาได้ว่าประเทศใดมีระบบการศึกษาอยู่ในลำดับการ พัฒนาระดับเดียวกัน ประโยชน์ที่ได้จากการจำแนกประเภทของระบบการศึกษา เป็นเครื่องมือ สำคัญ กระตุ้นให้เกิดการพัฒนาและช่วยเหลือให้มีการรวมกลุ่มประเทศที่มีระดับการพัฒนาใกล้เคียงกัน สร้างกลไกความร่วมมือ เร่งรัดการพัฒนาให้เป็น ไปโดยรวดเร็วมากขึ้น ประโยชน์ที่ได้ จากการจัดลำดับระบบการศึกษาในแต่ละประเทศ หรือในแต่ละภูมิภาคช่วยให้เห็นภาพรวมว่า ประเทศใด ภูมิภาคใด มีระดับการพัฒนาต่ำกว่าเกณฑ์ และมีความสำคัญจำเป็นต้องได้รับการ พัฒนาอย่างเร่งด่วน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา การใช้ตัวแปรเดียวเป็นตัวแทนหรือ ใช้ชุดของตัวแปรหลายตัวเป็นหน่วยพื้นฐาน ในการวิเคราะห์วิจัย เพื่อสร้างทฤษฎีหรือเพื่อศึกษา เปรียบเทียบระบบการศึกษาหรือเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่นๆ ในสังคมทำให้เกิดปัญหา เนื่องจากตัวแปรหรือชุดตัวแปรมีความเที่ยงหรือความตรงต่ำ และทำ ให้ผลการวิจัยขาดความตรง การสร้างตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นใช้เป็นหน่วยพื้นฐานในการวิเคราะห์ จะช่วยแก้ปัญหาดังกล่าวและทำให้ได้ผลการวิจัยที่มีความตรงมากขึ้น แม้ว่าตัวบ่งชี้การศึกษาจะ ให้สารสนเทศเกี่ยวกับสถานะแนวโน้มและการเปลี่ยนแปลงที่เป็นประโยชน์ แต่ตัวบ่งชี้การ ศึกษาไม่สามารถให้สารสนเทศเกี่ยวกับความสัมพันธ์เชิงสาเหตุการ ได้ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ การศึกษาต่อการวิจัยในอนาคต จึงเป็นแต่เพียงการให้ข้อเสนอแนะหรือให้สมมุติฐานวิจัย สำหรับนักวิจัยได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษาในระบบการศึกษา เท่านั้น 5) การแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และการประกันคุณภาพในอดีตที่ผ่านมา หลักการประเมินผลเป็นการใช้ระเบียบกฎเกณฑ์ที่กำหนดจากส่วนกลาง มุ่งประเมินการบริหาร หรือการดำเนินงานว่าได้ผลตามวัตถุประสงค์ที่กำหนดจากส่วนกลางหรือไม่อย่างไร แต่การ ประเมินผลแบบใหม่เกิดจากแนวคิดในการปฏิรูปการศึกษา มีการบริหารการศึกษาโดยใช้ผล ผลิตเป็นตัวกำกับหน่วยงาน และองค์กรทุกระดับมีส่วนกำหนดเกณฑ์เกี่ยวกับผลผลิตร่วมกัน และมีอิสระในการกำหนดวิธีการบริหาร การดำเนินงานให้ได้ผลตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ การประเมินผลเป็นหน้าที่ของบุคลากรในหน่วยงาน โดยบุคลากรเป็นผู้กำหนดมาตรฐานและ วิธีดำเนินงาน แนวคิดในการประเมินแบบใหม่ จึงให้ความสำคัญกับหน่วยงานในระดับล่างทุก หน่วยงาน ได้สร้างระบบแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ และสร้างระบบประกันคุณภาพ การดำเนินงานของตนว่าจะได้ ผลตามเป้าหมายที่กำหนด การสร้างระบบดังกล่าวต้องอาศัยชุด ของตัวบ่งชี้การศึกษาในการกำหนดเป้าหมายหรือระดับคุณภาพของหน่วยงาน และใช้ชุดของ ตัวบ่งชี้เป็นเครื่องมือกำกับการดำเนินการของหน่วยงาน และ 6) การกำหนดเป้าหมายที่

ตรวจสอบได้ การประเมินผลระบบการศึกษาตามแนวคิดใหม่ที่ใช้ในการประกันคุณภาพ และการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เป็นการประเมินที่มีลักษณะแตกต่างกันไปตามหน่วยงานแต่ละระดับ แนวคิดนี้ได้พัฒนาเกณฑ์มาตรฐานสำหรับการประเมินด้วย ในการประเมินแบบเดิมทุกหน่วยงานใช้เกณฑ์มาตรฐานแบบเดียวกันที่กำหนดโดยส่วนกลาง แต่เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่จะถูกกำหนดโดยผู้มีส่วนได้เสียจากการประเมินทุกฝ่าย ลักษณะเกณฑ์มาตรฐานจึงอาจแตกต่างกันได้ และยิ่งไปกว่านั้นหน่วยงานอาจกำหนดเกณฑ์มาตรฐานเป็นชั้นหลายระดับที่สามารถตรวจสอบได้ทุกระดับ การกำหนดเกณฑ์มาตรฐานจึงมีลักษณะเป็นการกำหนดเป้าหมายที่หน่วยงานตั้งใจจะปฏิบัติ การประเมินผลเป็นการพิจารณาความแตกต่างระหว่างเป้าหมายแต่ละชั้นกับผลการปฏิบัติจริง แนวความคิดดังกล่าวนี้ เป็นที่มาของการกำหนดเกณฑ์มาตรฐานแบบเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ เกณฑ์มาตรฐานแบบใหม่นี้ไม่มีหน่วยการวัดที่เป็นกลาง ซึ่งใช้เปรียบเทียบระหว่างหน่วยงาน แต่หน่วยงานต้องบรรยายเกณฑ์มาตรฐานของตนให้สามารถเปรียบเทียบกันได้ ระบบการกำหนดเป้าหมายหลายชั้นที่ตรวจสอบได้นี้ ต้องเริ่มต้นจากการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาเพื่อใช้เป็นข้อมูลพื้นฐานและใช้ในการตรวจสอบว่าการดำเนินงานได้ผลตามเป้าหมายแต่ละชั้นที่กำหนดไว้หรือไม่ และได้ผลตามเกณฑ์มาตรฐานกลางหรือไม่อย่างไร

จากบทสรุป และการนำเสนอแนวคิดของนักการศึกษาหรือนักวิชาการในประโยชน์ของตัวบ่งชี้ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะเห็นได้ว่าตัวบ่งชี้การศึกษาจะมีประโยชน์เป็นอย่างมากต่อการบริหาร และการวิจัย ซึ่งในด้านการบริหารนั้นตัวบ่งชี้การศึกษาถือได้ว่าเป็นสารสนเทศที่สำคัญอย่างหนึ่งสำหรับผู้บริหาร เพื่อนำไปใช้ประโยชน์ในการวางแผนและกำหนดนโยบาย เป็นการช่วยให้ผู้บริหารมองเห็นภาพของผลผลิตอย่างชัดเจน และในส่วนของงานวิจัยตัวบ่งชี้การศึกษาจะช่วยให้ได้ ผลการวิจัยมีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียว

## 6. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

Johnstone (1981 : 221) ได้เสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ไว้ 3 ด้านดังนี้ คือ

1) ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ (Internal validity) หมายถึง ระดับความสอดคล้องระหว่างมโนทัศน์กับนิยามเชิงปฏิบัติการเกี่ยวข้องกับกระบวนการวัด ในระหว่างที่กำลังดำเนินการวัด ตัวแปรเปรียบเทียบกับที่ต้องการวัดกับทฤษฎีหรือจากตัวมโนทัศน์นั้น ซึ่งมักจะเกิดความแตกต่างอย่างหลีกเลี่ยงไม่ได้ ถ้าหากความแตกต่างนี้มีขนาดใหญ่มากเกินไป คือ สิ่งที่วัดได้ไม่สัมพันธ์กับสิ่งที่ต้องการวัด กล่าวได้ว่าตัวแปรนั้นถึงแม้จะวัด ได้คงที่แต่ก็ไม่มีประโยชน์ใน

การใช้ คือ มีความเที่ยงตรงภายในน้อยมาก สิ่งที่มีอิทธิพลในการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 3 ประการคือ 1) การวัดแบบเป็นส่วนๆ (Fractional measurement) กรณีนี้จะเกิดขึ้นเมื่อมโนทัศน์ที่ต้องการวัดสามารถจำแนกออกเป็นหลายๆด้าน แต่วัดจริงเพียง 1-2 ด้าน ทำให้มีมโนทัศน์บางส่วนเท่านั้นที่วัดได้ โดยไม่ได้วัดมโนทัศน์จริงที่ต้องการวัดทั้งหมดทำให้เกิดการลดค่าความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ขึ้น 2) ความผันแปรของมโนทัศน์ที่ต้องการวัด (Variability of concept) หากมโนทัศน์ที่ต้องการวัดมีการเปลี่ยนแปลงในการนำไปปฏิบัติ อาจจะเปลี่ยนแปลงตามเวลาหรือเปลี่ยนแปลงระบบการศึกษา ถึงแม้จะมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของมโนทัศน์นั้น ไม่จำเป็นต้องมีความแตกต่างกัน เช่น มโนทัศน์เกี่ยวกับการศึกษาในระดับมัธยมศึกษา ในทางปฏิบัติประเทศที่พัฒนาแล้วกับประเทศที่กำลังพัฒนาจะให้ความแตกต่างกัน ดังนั้นจึงเป็นการยากที่จะนำข้อมูลที่ได้จากการวัดตัวแปร เช่น จำนวนนักเรียนที่เรียนอยู่ในโรงเรียนมาเปรียบเทียบกัน 3) การกำหนดตัวแปรให้เป็นตัวแทนของมโนทัศน์ (The definition of variability to represent a concept) แม้จะรู้ว่าตัวแปรนั้น ไม่ใช่ตัวแปรที่เหมาะสม ซึ่งการปฏิบัติแบบนี้เรียกว่า การแทนที่มโนทัศน์ (Concept substitution) เช่น ในการวัดคุณภาพของผลลัพธ์ในระบบการศึกษาคำหมายของคุณภาพจะหมายถึง ระดับของการสัมฤทธิ์ผลโดยวัดจากคะแนนผลสัมฤทธิ์ในการสำเร็จการศึกษาระดับต่างๆ ซึ่งอาจไม่มีข้อมูลในบางระดับ จึงมีการกำหนดให้อัตราผู้สำเร็จการศึกษาเป็นตัวแทนของระดับผลสัมฤทธิ์ ทั้งๆที่ตัวแปรทั้งสองนี้ไม่จำเป็นต้องสัมพันธ์กัน เมื่อนำไปใช้ทำให้ผลการสรุปเปลี่ยนแปลงไป ในการที่จะลดปัญหานี้ทางหนึ่งทำได้โดยการกำหนดนิยามมโนทัศน์ในรูปของนิยามเชิงปฏิบัติการให้ชัดเจนและเป็นไปได้ในทางปฏิบัติ ความเที่ยงตรงภายในของตัวบ่งชี้ต้องมีค่าสูงพอสำหรับสถานการณ์เฉพาะที่ต้องการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ในการประเมินความเที่ยงตรงภายใน ยังไม่มีวิธีทางสถิติอันใดที่ใช้ทดสอบความสอดคล้องระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ได้ในเชิงปริมาณ แต่มีวิธีที่ไม่ใช่สถิติที่พอเป็นไปได้คือ การให้ผู้เชี่ยวชาญประเมินตัดสินความสอดคล้อง จึงทำให้เกิดปัญหาที่ว่าถ้ามีความแตกต่างเล็กน้อยระหว่างนิยามเชิงปฏิบัติการกับมโนทัศน์ แสดงว่าตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรง สามารถทำให้เกิดความสัมพันธ์ หรือจัดจำแนกชั้นที่แตกต่างกันเล็กน้อย 2) ความเชื่อมั่น (Reliability) และความคงเส้นคงวา (Consistency) ของการวัด หมายถึง ระดับการวัดที่ตัวแปรให้ผลคงที่สม่ำเสมอ ถ้าเชื่อถือได้หมายถึง ในการวัดคุณลักษณะเดียวกันถ้าทำซ้ำกับบุคคลที่ต่างกันจะได้ผลเหมือนกัน แหล่งที่ทำให้เกิดความคลาดเคลื่อนในการวัดทำให้ความเชื่อมั่นของตัวบ่งชี้ลดลง คือ ความคงที่สม่ำเสมอในการนิยามเชิงปฏิบัติการ ไปใช้ในการเก็บข้อมูล ซึ่งส่วนหนึ่ง

มาจากการนิยามเชิงปฏิบัติการที่ไม่ชัดเจนไม่สมบูรณ์ ทำให้ผู้ใช้แต่ละคนตีความหมายได้ต่างกัน ได้แก่ กระบวนการเก็บรวบรวมข้อมูล เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บรวบรวมข้อมูล และกระบวนการวิเคราะห์ข้อมูล และ 3) ความเที่ยงตรงภายนอกและเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายถึง ความเป็นจริงของสมมติฐานในการที่จะนำไปใช้เพื่อจัดจำแนกประเภทในสถานการณ์อื่นๆ เป็นคุณสมบัติของการวัดที่ให้ความสำคัญกับความสัมพันธ์ภายในของมโนทัศน์ ต้องทำหลังจากมีการตรวจสอบความเที่ยงตรงภายใน จนได้ค่าที่พอใจรวมทั้งค่าความเชื่อมั่นของการวัดได้รับการยอมรับแล้ว คุณสมบัติของความเที่ยงตรงภายนอกระบุว่ามโนทัศน์หนึ่งไม่ควรมีองค์ประกอบที่ถูกกำหนดอยู่ในมโนทัศน์อื่น ซึ่งก็คือความเป็นอิสระของมโนทัศน์ หมายความว่าตัวแปรที่ส่งผลกระทบต่อตัวบ่งชี้หนึ่งจะต้องไม่ส่งผลกระทบต่อตัวบ่งชี้อื่นๆ ตัวบ่งชี้ที่มีความเที่ยงตรงภายนอกจะเป็นตัวแปรที่มีความสมบูรณ์ ครอบคลุม และสามารถวัดได้ในทางปฏิบัติ

ในขณะที่ Fitz - Gibbon. 1996 : 211 ; ศิริชัย กาญจนวาที. 2540 : 38 ; องค์การอนามัยโลก. 2540 และนิตยา สำเร็จผล. 2547 : 45 ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้สรุปได้ดังนี้ คือ 1) ความแกร่งแบบวิทยาศาสตร์ (Scientifically robust) หมายถึง ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็นสิ่งที่ต้องการจะวัด 2) ความถูกต้อง (Validity) หมายถึง ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบหรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและถูกต้อง 3) เชื่อถือได้ (Reliable) หมายถึง ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้วิธีการวัดเหมือนกัน ประชากรกลุ่มที่เหมือนกัน และในเวลาที่เกิดขึ้นเป็นเวลาเดียวกัน 4) ความไว (Sensitive) หมายถึง ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็นความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจได้ 5) ความเฉพาะเจาะจง (Specific) หมายถึง ตัวบ่งชี้ต้องแสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น 6) ใช้ประโยชน์ได้ (Useful) 7) สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่ดีต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ คือ เก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัดหรือสังเกตได้ง่าย และแปลความหมายง่าย (Interpretability) ควรได้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุด (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม 9) เข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยามและค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้ต้องแปลความหมายได้ง่าย 10) เข้าถึงได้ (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่าย โดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวกทำได้จริง 11) คุณธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีคุณธรรมต้องเป็นไปอย่างมีคุณ ธรรมในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจ เสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้ 12) ความสอดคล้อง



คล่อง (Relevant) ตัวบ่งชี้ต้องบ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการ ที่ทีมงานทุกคนมีส่วนและการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) เป็นไปตามบริบทและตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ ได้ 13) ความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลาง ปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

จากข้อมูลข้างต้นเกี่ยวกับเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยได้นำไปใช้เป็นแนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไปบริการ โดยมีเกณฑ์จะต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลางความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ มีความถูกต้องในเนื้อหาง่ายที่จะนิยาม และสามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย และแปลความหมายง่าย

## 7. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

กระบวนการสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ประกอบด้วย

1. การสร้างตัวบ่งชี้ การสร้างตัวบ่งชี้มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็จะให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้ วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self - Referenced indicator formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงระยะเวลาดังกล่าวมีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้นข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้ คือ ข้อมูลระยะยาวโดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิงค่าของความแตกต่างนี้คือค่าที่ร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion - Referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐาน ซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ว่าในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าหมายดังกล่าวประกอบกับระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้วัดว่าการดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่อย่างไร วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัศฐาน (Norm - Referenced indicator formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆว่าอยู่ในระดับใด โดยเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกันหรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน



วิธีการสร้างดัชนีชี้วัด โดยอิงปทัสฐาน จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้สำหรับการพัฒนาระบบ การศึกษาเพื่อให้เกิดความเสมอภาคในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศ และ การเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการ ศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น (สุทธิรัช คนกาญจน์. 2547 : 54 )

กล่าวโดยสรุปวิธีการสร้างตัวบ่งชี้มี 3 วิธี คือ 1) การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า 2) การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ และ 3) การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน ซึ่งในการวิจัยนี้ผู้ วิจัยใช้หลักการสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self - Referenced indicator formation) เนื่องจา กเป็นการสร้างตัวบ่งชี้เพื่อนำมาใช้ในการพัฒนาภาวะผู้นำแบบไม่บริการ ซึ่งจะส่งผลในด้าน คุณภาพของระบบการศึกษา ด้านการบริหารการศึกษาและการสร้างคุณภาพของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานต่อไป

2. การพัฒนาตัวบ่งชี้ UNESCO (1993 : 59) ได้พัฒนาระบบข้อมูล และระบบ สารสนเทศทางการศึกษาให้มีคุณภาพมากขึ้น มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาชุดแรกนำเสนอ ไว้ในรายงานการศึกษา โลกเมื่อ ปี ค.ศ. 1991 (World education report. 1991 ; อ้างอิงมาจาก สุดสวาสดี ประไพเพชร. 2551 : 28) และต่อมาในเดือนมิถุนายน ปี ค.ศ. 1992 UNESCO ได้ จัดการประชุมเพื่อปรับปรุงตัวบ่งชี้การศึกษาชุดแรกให้มีคุณภาพดียิ่งขึ้นในการประชุมได้สรุป ประเด็นที่เป็นข้อบกพร่องหรือข้อจำกัดของข้อมูลการศึกษา และสถิติทางการศึกษาที่ใช้กันมา แต่เดิมไว้ 3 ประการคือ 1) การขาดสมดุลในระบบฐานข้อมูลระหว่างประเทศสมาชิกหลาย ประเทศขาดข้อมูลและสารสนเทศที่จำเป็นต่อการพัฒนาระบบการศึกษาทำให้ไม่สามารถวางแผนและจัดการศึกษาได้อย่างสมบูรณ์ 2) การขาดลักษณะความเป็นกลางที่สามารถใช้ได้กับทุก ระบบการศึกษา ระบบการศึกษาของประเทศสมาชิกแต่ละประเทศมีลักษณะแตกต่างกันทำให้ สถิติการศึกษาจากฐานข้อมูลแต่ละประเทศไม่สามารถใช้เปรียบเทียบกันได้ การแลกเปลี่ยน สารสนเทศระหว่างระบบทำได้ยาก และมีปัญหาในการตีความเนื่องจากระบบฐานข้อมูลที่แตก ต่างกัน และ 3) ความพยายามที่จะพัฒนาสถิติการศึกษานานาชาติให้ใช้ตรงกันทุกประเทศทำได้ เฉพาะแต่มีมติเกี่ยวกับประชากรยังขาดสารสนเทศเกี่ยวกับระบบการศึกษาอีกหลายมิติ และทั้งนี้ UNESCO จึงใช้ข้อสรุปที่กล่าวมาสามประการนี้เป็นฐานในการปรับปรุงให้ตัวบ่งชี้การศึกษา โลกมีคุณสมบัติความเป็นกลาง ทันสมัย และตรงตามความต้องการใช้งานของนานาประเทศ ซึ่งความพยายามช่วงทศวรรษที่ผ่านมาของ UNESCO องค์กรนานาชาติ และหน่วยงานทั้งของ ภาครัฐและเอกชนในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้แทนระบบฐานข้อมูล

และสถิติการศึกษาที่ใช้กันมาแต่เดิม ส่งผลให้วิธีวิทยาการด้านการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้ทางการศึกษาก้าวหน้าอย่างรวดเร็ว มีงานวิจัยเพื่อพัฒนาและตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้การศึกษาทั้งที่เป็นการวิจัยระดับท้องถิ่น ระดับชาติและระดับนานาชาติจำนวนมาก ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้รับการพัฒนาขึ้นนั้น ได้ถูกนำไปใช้ประโยชน์ในการบริหารการพัฒนา ตลอดจนการวิจัยการศึกษาอย่างกว้างขวาง โดยที่ตัวบ่งชี้การศึกษาเป็นค่าสถิติหรือตัวแปรรวมหรือตัวแปรประกอบ (Composite variable) หรือองค์ประกอบ (Factor) ที่ถูกสร้างขึ้นโดยการรวมตัวแปรย่อยทางการศึกษาหลายๆตัว เพื่อให้ได้สารสนเทศที่ต้องการไปใช้ประโยชน์ ดังนั้นกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา จึงมีขึ้นบางตอนบางส่วนเป็นแบบเดียวกับกระบวนการวัด (Measurement - procedure) ตัวแปร ซึ่ง Rosenthal and Rosnow (1991 : 215) ได้ให้นิยามว่า กระบวนการวัดตัวแปรเป็นกระบวนการกำหนดค่าที่เป็นตัวเลข (Numerals) ให้กับสิ่งของ (Objects) หรือเหตุการณ์ (Events) ที่ต้องการวัด โดยใช้กฎเกณฑ์ (Rules) ที่กำหนดไว้ล่วงหน้า ในการวัดตัวแปรนั้นนักวิจัยมิได้วัดสิ่งของหรือเหตุการณ์นั้นโดยตรง แต่มุ่งวัดตัวที่ใช้บ่งชี้ (Indicants = Something serves to indicate) ลักษณะ (Characteristics) หรือคุณสมบัติ (Properties) ของสิ่งที่ต้องการวัดตามหลักการวัดลักษณะหรือคุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัดเรียกว่าตัวแปร โครงสร้าง (Constructs) ส่วนตัวที่ใช้บ่งชี้คุณสมบัติของสิ่งที่ต้องการวัดหรือผลที่ได้จากการวัดเรียกว่าตัวแปร (Variables) ในกระบวนการวัดตัวแปรทุกครั้งนักวิจัยต้องกำหนดนิยาม ทั้งนิยามตัวแปร โครงสร้างและนิยามตัวแปรให้ชัดเจน การกำหนดนิยามของตัวแปร โครงสร้างหรือการนิยามเชิงโครงสร้าง (Constitutive definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับทฤษฎี หรือระดับนามธรรม ซึ่งทำได้โดยอาศัยทฤษฎีและผลงานวิจัยเป็นพื้นฐานการกำหนดนิยามของตัวที่ใช้บ่งชี้ หรือการนิยามปฏิบัติการ (Operational definition) เป็นการให้ความหมายตัวแปรในระดับรูปธรรม ซึ่งทำได้โดยระบุรายละเอียด ได้แก่ กฎเกณฑ์การวัดเพื่อกำหนดค่าเป็นตัวเลขแทนคุณลักษณะสิ่งของหรือเหตุการณ์ที่ต้องการวัดอันจะช่วยให้ นักวิจัยสามารถรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างได้ ด้วยเหตุนี้กระบวนการวัดตัวแปรจึงแบ่งได้เป็น 4 ขั้นตอน ดังนี้ คือ 1) การกำหนดจุดมุ่งหมายการวัด 2) การกำหนดนิยามของตัวแปร ได้แก่ การกำหนดนิยามทฤษฎีในระดับนามธรรมสำหรับตัวแปร โครงสร้าง และการกำหนดนิยามปฏิบัติการในระดับรูปธรรมสำหรับตัวแปรที่จะรวบรวมข้อมูล 3) การดำเนินการวัดได้แก่การสร้างเครื่องมือสำหรับวัดการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การรวบรวมข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูล และ

4) การนำเสนอผลการวัด จะเห็นว่ากระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษานั้นมีขั้นตอนคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรแต่มีขั้นตอนเพิ่มมากขึ้น ในส่วนที่เกี่ยวกับการรวมตัวแปรเข้าเป็นตัวบ่งชี้การศึกษาและการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้น

ในการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 ; อ้างอิงมาจาก อภารัตน์ ราชพัฒน์. 2554 : 85) ได้กล่าวถึง 3 วิธีที่แตกต่างกัน คือ วิธีที่ 1 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงปฏิบัติ (Pragmatic definition) อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของนักวิจัยในการคัดเลือกหรือกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวที่อาจทำให้มีความลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถือว่าเป็นวิธีที่มีจุดอ่อนมากที่สุดเมื่อเทียบกับวิธีแบบอื่นและไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ วิธีที่ 2 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้นิยามเชิงทฤษฎี (Theoretical definition) ที่อาจทำได้สองแบบ คือ 1) ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมด ตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย ใช้ในกรณีที่มีผู้กำหนด โมเดลตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ก่อน 2) ใช้ทฤษฎีและงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการคัดเลือกตัวแปรย่อยและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อย ส่วนในการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยแต่ละตัวใช้ความคิดเห็นผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญประกอบการตัดสินใจ ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนด โมเดลตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ก่อน และวิธีที่ 3 การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) เป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดตัวแปรย่อยและวิธีการรวมตัวแปรย่อยโดยมีทฤษฎี และงานวิจัยเป็นพื้นฐานแต่กำหนดน้ำหนักของตัวแปรย่อยโดยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ วิธีการที่นิยมใช้กันมากที่สุด คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีและงานวิจัยรองรับ โมเดลแบบหลวมๆ หรือการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory factor analysis) ใช้เมื่อนักวิจัยมีทฤษฎีและงานวิจัยรองรับ โมเดลแบบหนักแน่นเข้มแข็ง ซึ่งวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธี ดังกล่าว วิโรจน์ สารรัตน์ (2553 ; อ้างอิงมาจาก อภารัตน์ ราชพัฒน์. 2554 : 86) ได้นำแสดงเป็นภาพประกอบให้เห็นถึงความแตกต่างของวิธีการที่ใช้ในการดำเนินงาน 3 งาน คือ 1) การกำหนดตัวแปรย่อย 2) การรวมตัวแปรย่อย และ 3) การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย ดังแผนภาพที่ 2 ดังนี้



แผนภาพที่ 2 ความแตกต่างของวิธีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ทางการศึกษา

นอกจากนั้น นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 71) ก็ยังได้นำแนวคิดของ Blank (1992 : 125)

; Johnstone (1981 : 111) ; Burstein Oakes and Guiton (1992 : 132) และ Bottani and Salberg (1994 : 125) สรุปรวมเป็นขั้นตอนที่สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษารวม 6 ขั้นตอน ดังนี้

**ขั้นตอนที่ 1** การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of purposes) นักวิจัยต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไรและอย่างไร โดย นงลักษณ์ วิรัชชัย (2541 : 21) ได้ให้ตัวอย่างเกี่ยวกับการกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาว่าวัตถุประสงค์สำคัญในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา คือ เพื่อพัฒนา และ

ตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่จะนำไปใช้ประโยชน์ที่สำคัญ 3 ประการ คือ การบรรยายสภาพของระบบการศึกษา การแสดงแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาและการเปรียบเทียบระบบการศึกษากับเกณฑ์ รวมทั้งการเปรียบเทียบระหว่างระบบการศึกษา การใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาทั้งสามประการนี้ทำโดยมีวัตถุประสงค์ในการบริหารการพัฒนาและการวิจัยการศึกษาในด้านต่างๆ ที่สำคัญรวม 6 ด้าน ได้แก่ 1) ด้านการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์การศึกษา 2) ด้านการกำกับและการประเมินระบบการศึกษา 3) ด้านการจัดลำดับและการจำแนกประเภทระบบการศึกษา ทั้งที่เป็นการจำแนกประเภทภายในชาติและนานาชาติ 4) ด้านการวิจัยเพื่อพัฒนาระบบการศึกษา รวมทั้งการวิจัยเพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างระบบการศึกษากับระบบอื่นๆ ในสังคม 5) ด้านการแสดงความรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่และการประกันคุณภาพของหน่วยปฏิบัติงานในระบบการศึกษา และ 6) ด้านการกำหนดเป้าหมายระยะสั้นที่ตรวจสอบได้ตามแนวคิด และหลักการประเมินผลระบบการศึกษาแบบใหม่ โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้ประโยชน์ต่างกันมีลักษณะแตกต่างกัน เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อประเมินแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ควรเป็นตัวบ่งชี้ของตน (Self - Referenced indicators) และให้สารสนเทศที่มีความเฉพาะเจาะจงตามเป้าหมายของแผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาติ ซึ่งจะใช้เปรียบเทียบระบบการศึกษาในปีที่ประเมินกับระบบการศึกษาในปีที่เริ่มใช้แผนพัฒนาการศึกษาแห่งชาตินั้นได้ ในขณะที่ตัวบ่งชี้การศึกษาที่พัฒนาขึ้นเพื่อใช้จัดจำแนกระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หลายประเทศ ควรเป็นตัวบ่งชี้การศึกษาประเภทอิงกลุ่ม (Norm - Referenced indicators) และมีความเป็นกลางสูงที่ทุกๆ ประเทศสามารถใช้ประโยชน์ร่วมกันและเปรียบเทียบกันได้ เป็นต้น ด้วยเหตุนี้นักวิจัยที่ต้องการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา จึงต้องกำหนดวัตถุประสงค์ในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาให้ชัดเจนว่าพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ประโยชน์ทำอะไร และเป็นประโยชน์ในการดำเนินงานอย่างไร ในการกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่ชัดเจนย่อมส่งผลให้ได้ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพสูง และเป็นประโยชน์ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการ

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) การนิยามตัวบ่งชี้ที่กำหนดขึ้นนั้นเป็นตัวชี้นำวิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้หมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆ



รวมกันเพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการชี้บ่งหรือคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้  
 ดังนั้นในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้นี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการ  
 นิยามตัวแปรในการวิจัยทั่วไปแล้ว ผู้วิจัยยังต้องกำหนดด้วยว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อย  
 อะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร การนิยามตัวบ่งชี้แบ่งเป็น 2 ส่วน คือ 1) การ  
 กำหนดกรอบความคิดหรือการสร้างแนวคิด (Conceptualization) โดยการนิยามในส่วนนี้เป็นการ  
 ให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ โดยการกำหนดรูปแบบหรือ โมเดลแนวคิด  
 (Conceptual model) ของสิ่งที่ต้องการบ่งชี้ก่อนว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยกี่มิติ (Dimension)  
 และกำหนดว่าแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้าง และ 2) การพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบ  
 หรือตัวแปรย่อย (Development of component measures) และการสร้างและการกำหนดมาตร  
 (Construction and scaling) การนิยามในส่วนนี้เป็นการกำหนดนิยามปฏิบัติการตัวแปรย่อยตาม  
 โมเดลแนวคิดและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ในการกำหนดนิยามตัว  
 บ่งชี้ประกอบด้วย การกำหนดรายละเอียด 3 ประการ คือ ประการที่ 1 การกำหนดส่วนประกอบ  
 (Components) หรือตัวแปรย่อย (Component variables) ของตัวบ่งชี้ โดยนักวิจัยต้องอาศัยความ  
 รู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (Related) และตรง  
 (Relevant) กับตัวบ่งชี้แล้วตัดสินใจคัดเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่า  
 ใด ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา ประการที่ 2 การกำหนดวิธีการรวม  
 ตัวแปรย่อย (Combination method) นักวิจัยต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อย  
 ให้ได้ตัวบ่งชี้ ซึ่งโดยทั่วไปทำได้ 2 แบบ (Johnstone, 1981 : 73-75) คือ แบบการรวมเชิงบวก  
 (Additive) ที่มีแนวคิดว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรตัวหนึ่ง  
 ซึ่งทำให้ตัวบ่งชี้มีค่าไม่เปลี่ยนแปลง วิธีรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกมีวัตถุประสงค์  
 เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัด ตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันกี่หน่วย ในเรื่องที่  
 แสดงและนิยามเสนอค่าตัวบ่งชี้ด้วยค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่างๆตามวิธีการรวมตัวแปร  
 และแบบการรวมแบบทวีคูณ (Multiplicative) ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงค่า  
 ของตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่งไม่อาจทดแทนหรือชดเชยกันได้ กล่าวคือ  
 ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัวมีค่าสูงทั้งหมด และตัวแปร

องค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมซึ่งกันและกัน ส่งผลต่อค่าตัวบ่งชี้ และประการที่ 3 การกำหนดน้ำหนัก (Weight) การรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ นักวิจัยต้องกำหนดน้ำหนักแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัวในการสร้างตัวบ่งชี้ วิธีการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยทำได้ 2 วิธี คือ กำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้เท่ากัน (Equal weight) และกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้ต่างกัน (Differential weight) สำหรับการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรให้ต่างกันนั้น อาจใช้วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ วิธีวัดความสำคัญของตัวแปรโดยพิจารณาจากเวลา (Time taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ของการกระทำกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นหรือวิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical data) ด้วยวิธีการวิเคราะห์ทางสถิติก็ได้ กล่าวโดยสรุปวิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีการใดจึงจะมีความเหมาะสมมากที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่ควรต้องพิจารณาถึง เช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นตลอด จนการนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป ในทางปฏิบัติมักใช้ทั้งหลักการเชิงทฤษฎีและการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป กล่าวคือ ในขั้นการวางแผนรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ใช้หลักการเชิงทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษา และคัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะเมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ในด้านวิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรนั้น สมเกียรติ ทานอก (2539 : 18) ได้กล่าวไว้ว่า การกำหนดน้ำหนักให้กับตัวแปรองค์ประกอบด้วย วิธีที่กล่าวข้างต้น ไม่มีหลักเกณฑ์ที่ตายตัวว่าควรใช้วิธีอิงเหตุผลทางทฤษฎีแล้วจึงลงความเห็น โดยผู้เชี่ยวชาญ หรือด้วยวิธีวิเคราะห์เชิงประจักษ์ เพราะมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคุณสมบัติของตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้น ประโยชน์ที่นำไปใช้รวมทั้งคุณสมบัติของตัวแปรย่อยที่ต้องนำมาใช้ในทางปฏิบัติ มักใช้ทั้งสองวิธีผสมผสานกัน กล่าวคือ ในขั้นวางแผนข้อมูลใช้หลักการทฤษฎีเพื่อจัดกลุ่มตัวแปรที่ต้องดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงวิเคราะห์ข้อมูล โดยอาศัยหลักเกณฑ์ทางสถิติเป็นเครื่องตัดสินว่าตัวแปรใดบ้างที่สมควรนำมาใช้สร้างตัวบ่งชี้ ในลำดับความสำคัญลดหลั่นกันอย่างไรซึ่งทำให้ ตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นเป็นสารสนเทศที่มีคุณค่าต่อการนำ

ไปใช้ประโยชน์ในด้านต่างๆมากที่สุด สำหรับการกำหนดรายละเอียดทั้งสามประการในการนิยามตัวบ่งชี้ นั้น ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data collection) ขั้นตอนการรวบรวมข้อมูลในกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ คือ การดำเนินการวัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้และการปรับปรุงเครื่องมือ ตลอดจนการตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ การกำหนดกลุ่มประชากรและกลุ่มตัวอย่าง การออกภาคสนามเพื่อใช้เครื่องมือเก็บข้อมูล และการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัวแปรย่อยซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้การศึกษา ในขั้นตอนนี้มีวิธีการดำเนินงานคล้ายกับกระบวนการวัดตัวแปรที่ได้กล่าวแล้ว ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) ในขั้นตอนนี้ นักวิจัยสร้างสเกล (Scaling) ตัวบ่งชี้ โดยนำตัวแปรย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์รวมให้ได้เป็นตัวบ่งชี้โดยใช้วิธีการรวมตัวแปรย่อยหลังจากการกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยตามที่ได้นิยามตัวบ่งชี้การศึกษาไว้ ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพตัวบ่งชี้ (Quality check) ในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วย โดยตรวจสอบทั้งเรื่องความเที่ยงตรง (Reliability) ความเชื่อมั่น (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) และความเชื่อถือได้ (Credibility) ซึ่ง นงลักษณ์ วิรัชชัย (2541 : 28) ได้ให้ตัวอย่างตัวบ่งชี้ทางการศึกษาที่มีคุณภาพไว้ ดังนี้

ตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพและใช้เป็นสารสนเทศในการบริหาร และการจัดการระบบการศึกษาควรมีคุณสมบัติที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการแรก ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีความทันสมัยทันเหตุการณ์ เหมาะสมกับเวลาและสถานที่ สารสนเทศที่ได้จากตัวบ่งชี้การศึกษาต้องสามารถบอกถึงสถานะและแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงหรือสภาพปัญหาที่เกิดขึ้นในอนาคตได้ทันเวลาให้ผู้บริหารสามารถดำเนินการแก้ปัญหาได้ทัน ท่วงที ประการที่สอง ตัวบ่งชี้การศึกษาควรตรงกับความต้องการหรือจุดมุ่งหมายของการใช้งาน ตัวบ่งชี้การศึกษาที่สร้างขึ้นเพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายการศึกษาไม่ควรมีลักษณะเป็นแบบเดียวกับตัวบ่งชี้การศึกษาที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการบรรยายสภาพของระบบการศึกษาแต่อาจมีตัวบ่งชี้ย่อยบางตัวเหมือนกันได้ ประการที่สามตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีคุณสมบัติตามคุณสมบัติของการวัด คือ มีความเที่ยงตรง ความเชื่อมั่น ความเป็นปรนัย และใช้ปฏิบัติได้จริง คุณสมบัติข้อนี้มีความสำคัญมากในการสร้างหรือการ

พัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาจึงต้องมีการตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้การศึกษาทุกครั้ง ประการสุดท้าย ตัวบ่งชี้การศึกษาควรมีกฎเกณฑ์การวัด (Measurement rules) ที่มีความเป็นกลาง มีความเป็นทั่วไปและให้สารสนเทศเชิงปริมาณที่ใช้เปรียบเทียบกันได้ ไม่ว่าจะเป็นการเปรียบเทียบระหว่างจังหวัด ระหว่างเขตในประเทศใดประเทศหนึ่ง หรือการเปรียบเทียบระหว่างประเทศ และ **ขั้นตอนที่ 6** การจัดเข้าบริบทและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) ขั้นตอนนี้เป็นขั้นตอนหนึ่งในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่มีความสำคัญมาก เพราะเป็นการสื่อสาร (Communication) ระหว่างนักวิจัยที่เป็นผู้พัฒนากับผู้ใช้ตัวบ่งชี้ หลังจากที่ได้สร้างและตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้แล้ว นักวิจัยต้องวิเคราะห์ข้อมูลให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่น วิเคราะห์ตีความแยกตามระดับเขตการศึกษา จังหวัด อำเภอ โรงเรียนหรือแยกตามประเภทของบุคลากรหรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้การศึกษาให้ผู้บริโภค ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัย ตลอดจนนักการศึกษาทั่วไปได้ทราบ และใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้การศึกษาได้อย่างถูกต้องต่อไป

นอกจากนี้ยังมีรูปแบบของตัวบ่งชี้ที่น่าสนใจที่เกี่ยวเนื่องกับการนำไปใช้ในการดำเนินงานของตัวบ่งชี้การศึกษา คือ ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน ซึ่ง นางลักษณ์ วิรัชชัย (2545 : 62) ได้เสนอไว้ดังนี้ 1) ตัวบ่งชี้การดำเนินงาน หมายถึง ข้อมูลเชิงประจักษ์ หรือค่าทางสถิติที่เปรียบเสมือนเครื่องมือวัดหรือตัวชี้บอกถึงกระบวนการดำเนินงาน และผลการปฏิบัติงานของหน่วยงานว่าเป็นไปตามภารกิจและวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงไร เป็นการให้ข้อมูลสำหรับผู้บริหารเพื่อประสิทธิภาพในกระบวนการตัดสินใจ และการคาดการณ์เพื่อการวางแผนในอนาคต 2) บทบาทของตัวบ่งชี้การดำเนินงานต่อการนำไปใช้งาน ได้แก่ การติดตามภารกิจ (Monitoring) เพื่อใช้ประกอบการตัดสินใจภายในองค์กร การประเมินผล (Evaluation) เป็นการดำเนินงานว่าบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้มากน้อยเพียงใด การเป็นบทสนทนา (Dialogue) ที่ทรงคุณค่าในการติดต่อสื่อสารให้เป็น ไปอย่างมีความหมาย แสดงให้เห็นถึงการดำเนินภารกิจขององค์กรที่เป็นอยู่ การเป็นเหตุผล (Rationalization) ที่มีบทบาทต่อกระบวนการวางแผนขององค์กร และการจัดสรรทรัพยากร (Resource allocation) ให้เป็น ไปอย่างมีระบบ มีเหตุผล 3) คุณสมบัติที่ดีของตัวบ่งชี้การดำเนินงานควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่เหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพที่สมดุล (Balanced perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ที่ได้



ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness and Interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content validity) ความเหมาะสมทางเทคนิคและความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical adequacy and Construct validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในการเปรียบเทียบ (Appropriate standard for comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย (Policy leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินภารกิจขององค์กร (Relevance to institutional mission statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time series) และ 4) รูปแบบการนำตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาใช้ เริ่มจากวงการศึกษาระดับประเทศ เช่น สหรัฐอเมริกา อังกฤษ ได้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานมาตั้งแต่ต้นปี 1970 เนื่องจากการเผชิญกับปัญหาการถูกตัดทอนงบประมาณด้านการศึกษา เป็นเหตุให้ต้องมีการรัดเข็มขัดประหยัดค่าใช้จ่ายและต้องเพิ่มมาตรการตรวจสอบการทำงานของสถาบันการศึกษา เพื่อให้สามารถจัดสรรงบประมาณที่จำกัดให้แก่สถาบันต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพและคุ้มค่าสูงสุดจึงทำให้เกิดแนวคิดที่จะเพิ่มภาระรับผิดชอบหรือความสามารถตรวจสอบได้ของสถาบันการศึกษา ด้วยการผลักดันให้มีการพัฒนาตัวบ่งชี้การดำเนินงานอย่างจริงจังจนเป็นที่แพร่หลายมาถึงปัจจุบัน โดยพบว่ามีรูปแบบใหญ่ๆ ได้แก่ รูปแบบ Input/Process/Output-outcome model เป็นรูปแบบที่นิยมใช้กันมากที่สุดในการตรวจสอบการดำเนินงานทางการศึกษา โดยเฉพาะในสหรัฐอเมริกา แนวเหตุผลของรูปแบบนี้ คือ กระบวนการผลิตและผลผลิตเบื้องต้นที่ถูกวัดเป็นมูลค่าเพิ่ม (Value added) รูปแบบ Quality definition model เป็นรูปแบบในลักษณะการวัดอันดับองค์กร (Transcendent) โดยให้ความสำคัญกับองค์กรที่ได้รับความสำเร็จทางการศึกษาสูงสุดตามนิยามนี้กล่าวถึงคุณภาพที่เน้นทรัพยากรมากกว่า การดำเนินงานรูปแบบ (Comprehensive indicator system model) ตัวบ่งชี้จากรูปแบบนี้จัดทำเพื่อติดตามการดำเนินงานทางการศึกษาที่เน้นการให้ได้มาซึ่งข้อมูลที่เป็นสารสนเทศสำคัญๆ ตามความต้องการของทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้อง โดยให้ความสำคัญกับข้อมูลที่มีคุณภาพสูง สามารถวิเคราะห์ประเด็นและนำไปใช้ประกอบการตัดสินใจหรือจัดทำนโยบายได้ ทั้งให้ความสำคัญกับคุณค่า เป้าหมายของระบบการศึกษาของชาติเป็นหลัก และมุ่งเน้นตัวบ่งชี้ที่ใช้สารสนเทศเพื่อการเปรียบเทียบระหว่างองค์กรได้ จากรูปแบบของการประยุกต์ใช้ตัวบ่งชี้การดำเนินงานในการจัดการศึกษาดังกล่าว จะพบว่าในวงการศึกษาระดับชาติของไทยนิยมใช้รูปแบบ Input/Process/Output model เนื่องจากสอดคล้องกับบริบทของการจัดการศึกษาของไทยเพราะเป็นรูปแบบที่สำคัญต่อการดำเนินงานในระยะแรกและมีระบบการดำเนินงานชัดเจนกว่ารูปแบบอื่นๆ เพราะระบบนี้จะพิจารณาว่าปัจจัยนำเข้า (Input) กระบวนการ (Process) และปัจจัยผลผลิต (Output)



คืออะไร เช่น ปัจจัยนำเข้า ได้แก่ ทรัพยากรคน ทรัพยากรเงิน สภาพแวดล้อม ปัจจัยเกื้อหนุน เป็นต้น กระบวนการ ได้แก่ กระบวนการบริหารจัดการ กระบวนการเรียนการสอน กระบวนการวิจัย กระบวนการให้บริการทางวิชาการ เป็นต้น ปัจจัยผลผลิต ได้แก่ ปริมาณและคุณภาพของผู้จบการศึกษา ศรัทธาของประชาชน เป็นต้น (อุทุมพร จามรมาน. 2541 : 78)

กล่าวโดยสรุป การนำเสนอข้อมูลในด้านหลักการ แนวคิด และทฤษฎี จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยสามารถนำมาประยุกต์ใช้เป็นหลักในการพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับการวิจัยในครั้งนี้และในการศึกษาข้อมูลดังกล่าวผู้วิจัยก็ยังได้แนวทางในการพัฒนาตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอย่างถูกต้องเหมาะสม และที่เป็นประโยชน์สูงสุดก็คือ กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ที่ถูกต้องดังนั้น ในการวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยจึงเลือกใช้การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยใช้นิยามเชิงประจักษ์ (Empirical definition) ซึ่งเป็นนิยามที่มีลักษณะใกล้เคียงกับนิยามเชิงทฤษฎี เพราะเป็นนิยามที่นักวิจัยกำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และกำหนดรูปแบบวิธีการรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้ โดยมีหลักการ แนวคิด ทฤษฎี เอกสารวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐานและนำไปทดสอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ต่อไป สำหรับการดำเนินการวิจัยนี้ ผู้วิจัยได้เลือกวิธีการพัฒนาตัวบ่งชี้โดยใช้เทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อทำการทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ด้วยโปรแกรม LISREL (เพชรมณี วิริยะสีบพงศ์. 2545 : 75 ; ทวีศิลป์ กุลนภาค. 2547 : 67 ; นิตยา สำเร็จผล. 2547 : 69 ; สุรพงศ์ เอื้อศิริพรฤทธิ. 2547 : 77 ; วิลาวัลย์ มาคุ้ม. 2549 : 59 และสุคตวาสน์ ประไพเพชร. 2551 : 87) ซึ่งมีขั้นตอนการดำเนินการวิจัยแบ่งออกเป็น 3 ระยะ ดังนี้ คือ ระยะที่ 1) การสร้างกรอบแนวคิดและร่างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ระยะที่ 2) การสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และระยะที่ 3) การทดสอบความสอดคล้องของโมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังรายละเอียดที่นำเสนอไว้ในบทที่ 3

### นิยาม แนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ในการนำเสนอ นิยาม แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเพื่อให้มีความรู้ความเข้าใจในเบื้องต้น ซึ่งจะนำไปสู่กระบวนการสังเคราะห์องค์ประกอบหลักองค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ได้แก่ 1) ความหมายของภาวะผู้นำ 2) คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารมืออาชีพ 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำ 4) นิยามของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 5) แนวคิดของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 6) การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ และ 7) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นหัวข้อที่ยอมรับกันทั่วไปว่า มีความน่าสนใจและมีความท้าทายมาก หัวข้อหนึ่งของการศึกษาด้านพฤติกรรมขององค์การ แต่ขณะเดียวกันคำว่า “Leadership (ภาวะผู้นำหรือการเป็นผู้นำ)” ถือได้ว่าเป็นคำที่มีผู้ให้ความหมายที่แตกต่างกันออกไปมาก คำหนึ่ง ดังที่ Stogdill (1974 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศรีวัฒน์. 2550 : 13) เคยกล่าวว่าจำนวนนิยามของคำว่า Leadership มีมากมายพอๆกับจำนวนบุคคลที่ให้คำนิยามนั้น สำหรับการศึกษาเกี่ยวกับผู้นำในอดีตนั้น ไพทอร์ย์ ลินลาธัน (2553 : 34) ได้ให้ความเห็นว่า มักจะมองไปที่คุณลักษณะของผู้นำเป็นหลัก โดยมองว่าคนที่จะนำคนได้มีลักษณะอย่างไรก่อน แต่ในระยะหลังๆ ก็หันไปเน้นที่พฤติกรรมมากยิ่งขึ้น โดยมองว่าพฤติกรรมแบบใดที่จะนำคนได้ดีที่สุดในท้ายที่สุด ได้ให้ความสำคัญกับสถานการณ์มากยิ่งขึ้น โดยมองว่าสถานการณ์ใดต้องการผู้นำแบบใด ทั้งนี้ เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์ (2540 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศรีวัฒน์. 2548 : 1) ได้ศึกษารวบรวมผลงานของบุคคลต่างๆที่นิยามความหมายของคำว่า ผู้นำ (Leader) กับภาวะผู้นำ (Leadership) ที่มีความหมายแตกต่างกันและได้มีผู้นิยาม “ผู้นำ” ไว้ดังนี้ ผู้นำ คือบุคคลที่มีลักษณะอย่างใดอย่างหนึ่งใน 5 อย่างต่อไปนี้ 1) มีบทบาทหรือมีอิทธิพลต่อคนในหน่วยงานมากกว่าผู้อื่น 2) มีบทบาทเหนือบุคคลอื่นๆ 3) มีบทบาทสำคัญที่สุดที่ทำให้หน่วยงานบรรลุเป้าหมาย 4) ได้รับเลือกจากผู้อื่นให้เป็นผู้นำ และ 5) เป็นหัวหน้าของกลุ่ม ทั้งนี้ Fiedle (1967 : 8) ให้ความหมายผู้นำว่า คือบุคคลในกลุ่มซึ่งได้รับมอบหมายหน้าที่ให้ความควบคุมหรือประสานงานกิจกรรมต่างๆ ที่ เกี่ยวกับการกิจของกลุ่ม สอดคล้องกับ Dejnozka (1983 : 94) ที่กล่าวว่า ผู้นำ คือ บุคคลที่ถูกเลือกหรือ ได้รับการแต่งตั้งให้นำกลุ่มและมีอิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆของกลุ่มเพื่อการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มและเพื่อทำหน้าที่หัวหน้าของกลุ่ม กล่าวโดยสรุป “ผู้นำ”

คือ บุคคลที่ได้รับมอบหมายซึ่งอาจโดยการเลือกตั้งหรือแต่งตั้ง และเป็นที่ยอมรับของสมาชิก ให้มีอิทธิพลและบทบาทเหนือกลุ่ม สามารถที่จะจูงใจชักนำหรือชี้นำให้สมาชิกของกลุ่มรวมพลังเพื่อปฏิบัติภารกิจต่างๆของกลุ่มให้สำเร็จ สำหรับ “ภาวะผู้นำ” นั้นมีผู้นิยามไว้ดังนี้ Hemphill & Coon (1957 : 121) นิยามภาวะผู้นำว่า คือ พฤติกรรมของบุคคลในการกำกับกิจกรรมของกลุ่มไปสู่เป้าหมายร่วมกัน และ Katz & Kahm (1978 : 78-83) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ การใช้อิทธิพลเพิ่มที่สูงกว่และมากกว่ากลไกการทำงานปกติที่ใช้กับงานประจำขององค์กร อย่างไรก็ตามจากการศึกษาผลงานของบุคคลต่างๆ ในช่วงก่อน ค.ศ. 1985 Bryman (1996 : 276) กล่าวว่า คำนิยามภาวะผู้นำของบุคคลต่างๆ ส่วนใหญ่จะสอดคล้องกับคำนิยามที่ Stogdill เคยให้ไว้ไม่มากนักน้อย คั้งนี้ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลต่อกิจกรรมต่างๆ ของกลุ่มเพื่อการตั้งเป้าหมายและบรรลุเป้าหมาย (Stogdill, 1974 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548 : 2-3) จากนิยามของ Stogdill ดังกล่าว ประกอบด้วย 3 ประเด็นสำคัญที่เกี่ยวกับอิทธิพล (Influence) กลุ่ม (Group) และเป้าหมาย (Goal) ได้แก่ 1) เป็นการมองภาวะผู้นำในฐานะของกระบวนการอิทธิพล (Process of influence) ที่ผู้นำมีผลกระทบต่อบุคคลอื่นด้วยการเหนี่ยวนำให้พฤติกรรมของบุคคลเหล่านี้ไปในทิศทางที่ต้องการ 2) กระบวนการอิทธิพลดังกล่าวเป็นแนวคิดหลักที่เกิดขึ้นในบริบทของกลุ่ม (Group context) โดยมีสมาชิกกลุ่มที่ไม่เปลี่ยนแปลงเป็นผู้ได้บังคับบัญชาซึ่งอยู่ในความรับผิดชอบของผู้นำ ดังนั้นจึงเน้นความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับกลุ่มที่เป็นผู้ได้บังคับบัญชาเป็นหลัก และ 3) ผู้นำใช้อิทธิพลต่อสมาชิกไปในทิศทางของเป้าหมายที่ต้องการให้กลุ่มบรรลุผลและในแง่ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล การบรรลุเป้าหมาย รวมถึงการบรรลุเป้าหมายของกลุ่มอีกด้วย จากผลการศึกษาานิยามภาวะผู้นำของ Bryman ดังกล่าวนั้น คำนิยามส่วนใหญ่มาจากแนวคิดเรื่องคุณลักษณะ (Traits) พฤติกรรม (Behavior) การใช้อิทธิพล (Influence) และรูปแบบของการปฏิสัมพันธ์ (Interaction patterns) ของผู้นำเป็นหลักสำคัญ โดยที่ The American Heritage Dictionary, 1985 : 719 ; อ้างอิงมาจาก ภาวิตา ธาราศรีสุทธิ, 2547 : 4-5) ให้ความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) หรือความเป็นผู้นำว่า หมายถึงความสามารถในการนำ การนำจึงเป็นสิ่งสำคัญอย่างยิ่งของความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจ และมีการศึกษามาเป็นเวลานานแล้ว เพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วย

ให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ได้มีการศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (Traits) อำนาจของผู้นำ (Power) พฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) แบบต่างๆและอื่นๆ ปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การและในสถานการณ์ต่างๆกัน ความหมายของผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพลซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามที่จะมีอิทธิพลกับผู้ตาม (Follower) หรือผู้ใต้บังคับบัญชาหรือลูกน้อง (Subordinates) หรือผู้ปฏิบัติ ในส่วนของ Nethercote (1998 ; อ้างอิงมาจาก สุภัททา ปิณฑะแพทย์, 2545 : ออนไลน์) ได้วิจารณ์ว่าภาวะผู้นำเพียงรูปแบบเดียวไม่สามารถนำมาใช้ได้ในทุกสถานการณ์ เมื่อสถานการณ์เปลี่ยนก็จำเป็นต้องเปลี่ยนรูปแบบของภาวะผู้นำตามไปด้วย เพื่อประสิทธิภาพตามความเหมาะสม ดังนั้นความหมายของคำว่าภาวะผู้นำจึงมีมากมายแตกต่างกันไปตามการวิจัยของนักวิชาการที่มุ่งประเด็นไปที่องค์ประกอบที่มีความซับซ้อน ที่เป็นเงื่อนไขของมนุษย์ โดยที่ Yukl (2002 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ กันหลง, 2553 : 7) ก็ได้อธิบายสาเหตุว่า ที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันอาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน ในการศึกษาความหมายภาวะของผู้นำจากทฤษฎีเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้จำแนกความหมายของภาวะผู้นำออกเป็น 3 กลุ่ม คือ 1) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านของการใช้อิทธิพล (Influence) และอำนาจ (Power) 2) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านคุณลักษณะของผู้นำ (Traits) และ 3) กลุ่มที่ให้ความหมายในด้านพฤติกรรมของผู้นำ (Behavior) และเพื่อให้สอดคล้องในงานวิจัยการพัฒนาคำว่าภาวะผู้นำแบบให้บริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอทัศนะของนักวิชาการสองกลุ่มคือ ทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และทัศนะของนักวิชาการไทยที่ได้นิยามไว้หลากหลาย ดังนี้

ในทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศในยุคเริ่มต้น Stogdill (1950 : 4) ได้เสนอไว้ว่าภาวะผู้นำ คือ กระบวนการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มที่จัดตั้งขึ้นเพื่อกำหนดเป้าหมายและการปฏิบัติงานจนบรรลุผลตามที่กำหนด ต่อมา Fiedler (1967 : 8) ได้กล่าวถึงผู้นำว่า หมายถึง บุคคลในกลุ่มที่ได้รับมอบหมายให้ทำหน้าที่ในการสั่งการ และประสานการทำงานของกลุ่ม ขณะที่ Dubrin (1968 : 121) กล่าวว่าภาวะผู้นำหมายถึงการใช้อำนาจหน้าที่ (Authority) และการคัด



สนใจ ในส่วนของ McFarland (1979 : 303) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า คือ ความสามารถที่จะชี้แนะสั่งการหรืออำนวยความสะดวกหรือมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่นเพื่อให้มุ่งสู่จุดหมายที่กำหนดไว้ เช่นเดียวกับ Koontz and Wehrich (1988 : 437) มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องของศิลปะของการใช้อิทธิพล หรือกระบวนการใช้อิทธิพลต่อบุคคลอื่นเพื่อให้เขามีความเต็มใจ และกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน จนประสบความสำเร็จตามจุดหมายของกลุ่ม และ Robbin (1989 : 302) ให้ความหมายภาวะผู้นำว่า เป็นความสามารถในการใช้อิทธิพลต่อกลุ่มเพื่อให้ประสบความสำเร็จตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

จากการวิเคราะห์ความหมายดังกล่าวข้างต้น จะเห็นได้ว่านักวิชาการต่างประเทศในยุคแรกๆ จะให้ความหมายในส่วนที่สัมพันธ์ในด้านของกระบวนการที่ใช้อิทธิพล และอำนาจในการนำ แต่ในช่วงยุคหลังก็มีการให้ความหมายที่แตกต่างและเปลี่ยนแปลงไปมากพอสมควร โดยเฉพาะความหมายในด้านคุณลักษณะ (Traits) และพฤติกรรม (Behavior) ดังเช่น Schwartz (1980 : 491) ให้ความหมายภาวะผู้นำ คือ ศิลปะในการชี้แนะลูกน้องหรือผู้ร่วมงานให้ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความกระตือรือร้นและเต็มใจ โดยที่ Northouse (2009 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 7) ที่กล่าวว่า ผู้นำเกี่ยวข้องกับคุณลักษณะ (Traits) ความสามารถ (Ability) ทักษะ (Skill) พฤติกรรม (Behavior) และความสัมพันธ์ (Relationship) ทั้งนี้ Lipham (1964 : 225) ก็ได้กล่าวถึงลักษณะภาวะผู้นำในเชิงการเปลี่ยนแปลง โดยเห็นว่าภาวะผู้นำ คือ การริเริ่ม โครงสร้างหรือวิธีการใหม่เพื่อบรรลุวัตถุประสงค์และเป้าหมายขององค์การ ผู้บริหารสถานศึกษา ไม่ใช่เป็นผู้นำทุกเรื่อง โดยเฉพาะถ้ากิจกรรมนั้นมีลักษณะเป็นงานที่ต้องปฏิบัติอยู่เป็นประจำที่ต้องการการบริหารจัดการมากกว่าการใช้ภาวะผู้นำ และ Greenfield (1986 ; อ้างอิงมาจาก กมล ตราชู. 2553 : 57) ได้อธิบายถึงภาวะผู้นำว่าหมายถึง ความพยายามอย่างจริงจังของบุคคลในการสร้างโลกสังคม (Social world) สำหรับผู้อื่น โดยพยายามผูกมัดให้ผู้อื่นเข้ากับค่านิยมที่ตนเห็นว่าเหมาะสม องค์การจึงเกิดขึ้นจากการรวมตัวกันของบุคคลที่มีค่านิยมดังกล่าว จากแนวคิดนี้ได้ทำทนายให้มองภาวะผู้นำแตกต่างกันออกไปจากมุมมองดั้งเดิมที่ผ่านมา

ในส่วนของนักการศึกษาและนักวิชาการไทยที่ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำ ดังเช่น พระธรรมปิฎก (ป.อ. ปยุตโต. 2540 : 18-19) ที่เห็นว่าภาวะผู้นำ คือ ความเป็นผู้นำที่หมายถึงคุณสมบัติอันพึงมีของผู้นำ ได้แก่ สติปัญญา ความดีงาม ความรู้ความสามารถของบุคคล ที่ชักนำให้คนทั้งหลายมาประสานกันและพากันไปสู่จุดหมายที่ดีงามอย่างถูกต้องชอบธรรม ดังนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำจึง ได้แก่ ตัวผู้นำ ผู้ตาม จุดหมาย หลักการและวิธีการ สิ่งที่จะทำ และสถานการณ์

โดยที่ อานันท์ ปันยารชุน (2542 : 5) ได้กล่าวถึงเกี่ยวกับภาวะผู้นำเพิ่มเติมว่า หากมีในบุคคลใดแล้วจะทำให้ผู้อื่นอยากทำตามโดยสมัครใจ ไม่จำเป็นต้องสั่งการเพราะความเป็นผู้นำไม่ได้มาจากการอุปโลกน์หรือแต่งตั้งตนเอง แต่เกิดจากการที่คนอื่นรู้สึกว่าเป็นผู้นำ โดยคุณสมบัติของภาวะผู้นำที่ยั่งยืนประกอบด้วย ความรู้สึกผิดชอบ รู้ควรไม่ควร โดยมีคุณธรรม จริยธรรม เป็นเครื่องควบคุมตน ความสามารถทำให้คนอื่นคล้อยตาม ความสามารถในการสื่อสารให้คนอื่นเข้าใจได้ แต่ต้องพูดในสิ่งที่เป็นจริง ความเป็นผู้ยึดมั่นในหลักการ ความมีระบบการคิด และการบริหารที่มีวิสัยทัศน์ คิดครบทั้งกระบวนการ และรู้จักการคาดคะเน และความเป็นนักการศึกษา รู้จักหาความรู้ และพึ่งพาความรู้ทางวิชาการอย่างแท้จริง สอดคล้องกับ สิปปพันธุ์ เกตุทัต (2542 : 43-45) ที่ชี้ให้เห็นถึงภาวะผู้นำด้านความมีวิสัยทัศน์ มีทัศนะกว้างไกล สามารถทำให้ผู้ร่วมงานยอมรับและยินดีร่วมปฏิบัติตาม ซึ่งผู้ที่จะเป็นผู้นำต้องมีศักยภาพพื้นฐาน 9 ประการ ได้แก่ 1) เป็นคนเก่ง 2) เป็นคนดี 3) ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ 4) มีความกล้าหาญทางจริยธรรม 5) อคทน 6) บริหารจัดการเป็น 7) ตัดสินใจอย่างมีวิจารณญาณ 8) มีสำนึกรับผิดชอบต่อสังคม และ 9) เคยประสบความสำเร็จมาพอสมควร เช่นเดียวกับ ประเวศ วะสี (2540 : 53) ที่ได้กล่าวสรุปว่าภาวะผู้นำอาจมีได้ทั้งในผู้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า และผู้ที่ไม่ได้ดำรงตำแหน่งหัวหน้า ผู้นำตามธรรมชาติในกระบวนการชุมชน จะมีหลายคนและลักษณะของภาวะผู้นำ คือ ฉลาด เป็นคนเห็นแก่ส่วนรวม ติดต่อสื่อสารกับผู้อื่นรู้เรื่อง ตลอดจนเป็นที่ยอมรับของสมาชิกโดยอัตโนมัติ ทั้งนี้ วรเชษ จันทรร (2551 : 54) ก็ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำกับพฤติกรรมด้านความร่วมมือว่าผู้บริหาร โครงการหรือผู้รับผิดชอบสูงสุดของนโยบาย มีความสำคัญอย่างมากต่อการสร้างความผูกพันและการยอมรับให้เกิดกับผู้ปฏิบัติงาน ซึ่งสามารถทำให้เกิดขึ้นได้โดยเน้นการมีส่วนร่วม (Participation) ของสมาชิกในโครงการเป็นสำคัญ และสัมฤทธิ์ผลยาวนานนโยบายไปปฏิบัติ จะให้ความสำคัญของผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำแบบประชาธิปไตย ยอมรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น สร้างการมีส่วนร่วม เพื่อให้สมาชิกมีการทำงานเป็นทีมอย่างมีประสิทธิภาพ

จากการศึกษาความหมายของภาวะผู้นำดังกล่าวข้างต้น ทั้งในส่วนทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศ และทัศนะของนักวิชาการในประเทศไทย จะเห็นว่าแนวคิดความหมายของภาวะผู้นำส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอ สำหรับความหมายของภาวะผู้นำเกือบทั้งหมดจะเกี่ยวข้องกับการใช้อิทธิพล ซึ่งส่วนมากจะเป็นผู้นำ (Leader) พยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (Followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ เพื่อให้มีทัศนคติพฤติกรรมและอื่นๆไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่ม หรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นผู้วิจัยจึงสรุปความหมายภาวะผู้นำ (Leadership) ว่าหมายถึง

การที่บุคคลหรือกลุ่มบุคคล ใช้อิทธิพลที่เป็นกระบวนการในการกระตุ้น ชี้นำ บุคคลอื่น หรือกลุ่มบุคคลให้เกิดความร่วมมือ ด้วยการยอมรับ เชื่อมั่น และเต็มใจในการปฏิบัติงานหรือกิจกรรมขององค์การให้สำเร็จบรรลุตามเป้าหมาย

## 2. คุณลักษณะของผู้นำและผู้บริหารมืออาชีพ

วิธีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำในยุคเริ่มแรกนั้น Bouchard et al. (1990 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศรีวัฒน์. 2548 : 101-102) ได้อธิบายว่า จะยึดแนวทางการศึกษาด้านคุณลักษณะ (Trait approach) เป็นหลัก ซึ่งมีแนวคิดจากสมมุติฐานที่ว่าบุคคลซึ่งมีคุณลักษณะ (Traits) และทักษะ (Skills) ที่เหมาะสมจะสามารถขึ้นสู่ตำแหน่งผู้นำ และสามารถปฏิบัติหน้าที่ในตำแหน่งผู้นำได้อย่างมีประสิทธิภาพ คำว่า "Trait" หรือ "คุณลักษณะ" หมายถึง คุณลักษณะประจำตัว (Individual attributes) ต่างๆ เฉพาะรายบุคคลซึ่งประกอบด้วยสิ่งที่เป็นพื้นฐานของบุคลิกภาพ ภาวะด้านอารมณ์จิตใจ (Temperament) ความต้องการ (Needs) แรงจูงใจ (Motive) และค่านิยม (Values) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพเป็นสิ่งที่ค่อนข้างถาวรที่บุคคลนั้นแสดงออกมาในรูปแบบเฉพาะในแต่ละสถานการณ์ ตัวอย่างดังกล่าวรวมถึงความมั่นใจตนเอง (Self-confidence) วุฒิภาวะด้านอารมณ์ (Emotional maturity) ความมั่นคงด้านอารมณ์ (Emotional stability) ระดับความมีพลัง (Energy level) ความสามารถทนต่อความเครียด เป็นต้น และในปัจจุบันมีหลักฐานที่บ่งชี้ชัดเจนว่า คุณลักษณะเป็นสิ่งที่สามารถเรียนรู้ได้ และเป็นความสามารถที่ถ่ายทอดได้ทางพันธุกรรม เพื่อใช้ตอบสนองต่อสิ่งเร้าหรือประสบการณ์เฉพาะนั้นๆ สำหรับผลงานวิจัยยุคเริ่มแรกที่เกี่ยวข้องกับคุณลักษณะของผู้นำ ส่วนใหญ่จะเป็นการมุ่งหาคุณลักษณะที่จำเป็นต่อการเป็นผู้นำที่มีประสิทธิภาพ ซึ่งครอบคลุมถึงลักษณะทางกายภาพ (Physical characteristics) เช่น ส่วนสูง หรือลักษณะกิริยาท่าทาง เป็นต้น คุณลักษณะพื้นฐานทางบุคลิกภาพ (Aspects of personality) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือวัดทางจิตวิทยา เช่น คุณลักษณะที่เป็นความต้องการเกียรติยศชื่อเสียง (Self-esteem) ความต้องการมีอำนาจเหนือ (Self-confidence) ความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นต้น รวมทั้งความถนัดตามธรรมชาติ (Aptitudes) ซึ่งวัดด้วยเครื่องมือทางจิตวิทยาเช่นกัน คุณลักษณะด้านสติปัญญาต่างๆ ไป ความคล่องแคล่วทางวาจาและความสร้างสรรค์ เป็นต้น ปรากฏว่าเพียงครั้งแรกของศตวรรษที่ 20 มีงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำเป็นจำนวนนับร้อยเรื่อง โดยส่วนใหญ่จะเน้นการเปรียบเทียบคุณลักษณะของคนที่เป็นผู้นำกับคนที่ไม่เป็นผู้นำ ซึ่ง Stogdill (1948 : 74-75) ได้สรุปผลการวิจัยดังกล่าวระหว่างปี ค.ศ. 1904-1948 จำนวน 124 เรื่อง พบว่า มีคุณสมบัติที่สอดคล้องกับความหมายของผู้นำในฐานะผู้ใช้

ความสามารถของตนช่วยให้ผู้อื่นปฏิบัติภารกิจได้บรรลุเป้าหมาย คุณลักษณะที่ตรงกับสมมติฐานดังกล่าว ได้แก่ ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) ความรู้สึกไวในการรับรู้ต่อความต้องการของผู้อื่น (Alertness to the need of others) ความเข้าใจในงาน (Understanding of the tasks) มีความริเริ่ม มีความอดทนต่อการแก้ปัญหาต่างๆ มีความมั่นใจในตนเอง (Self - confidence) ต้องการแสวงหางานรับผิดชอบ (Desire to accept responsibility) และต้องการอยู่ในฐานะที่มีอำนาจและการควบคุม (A position of dominance and control) แต่อย่างไรก็ตามความจำเป็นใช้คุณลักษณะแต่ละชนิดมากน้อยอย่างไรนั้นขึ้นอยู่กับสถานการณ์ โดยผลการวิจัยเหล่านี้ไม่อาจระบุคุณลักษณะใดคุณลักษณะหนึ่งว่าจำเป็นหรือให้ความแน่ใจอย่างเพียงพอว่าจะทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้แต่อย่างใด ทั้งนี้รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544 : 36-40) ได้อธิบายถึงผู้นำว่า จากการสังเกตโดยผู้บริหารและผู้เชี่ยวชาญด้านทรัพยากรมนุษย์ชี้ว่า ผู้นำจะมีคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่โดดเด่นเป็นพิเศษ ซึ่งจะช่วยให้เกิดประสิทธิผลของภาวะผู้นำตามรูปแบบของผู้นำที่สอดคล้องกับสถานการณ์นั้นๆ ตัวอย่าง เช่น ผู้บริหารระดับสูงและผู้นำในบริษัทที่มีเทคโนโลยีสูง อาจจะใช้วิธีชมเชยพนักงานที่ทำงานได้ผลดี ทำให้พนักงานเกิดความพึงพอใจและเกิดความนิยมนับถือในตัวผู้นำ อย่างไรก็ตามรูปแบบการบริหารและความสามารถด้านสติปัญญาของผู้นำดังกล่าวอาจไม่เหมาะกับคนงานในแผนกการผลิตก็ได้ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำสามารถแบ่งออกได้เป็น 2 กลุ่ม คือ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (General personal traits) ซึ่งเป็นคุณลักษณะซึ่งสามารถสังเกตได้ทั้งภายในและภายนอกงาน คุณลักษณะทั่วไปจะสัมพันธ์กับความสำเร็จและความพอใจ ทั้งชีวิตการทำงานและชีวิตส่วนตัว เช่น ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) การสร้างความไว้วางใจ (Trustworthiness) ลักษณะที่เด่น (Dominance) เป็นคนกล้าแสดงออก (Extroversion) การเป็นคนที่มีการแสดงออกที่เหมาะสม (Assertiveness) เป็นคนที่ความมั่นคงทางอารมณ์ (Emotional stability) เป็นคนที่มีความกระตือรือร้น (Enthusiasm) มีอารมณ์ขัน (Sense of humor) ความเป็นคนอบอุ่นหรือมีความเอื้ออารี (Warmth) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด (ความผิดหวังหรือคับข้องใจ) (High tolerance for frustration) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน (Self-awareness and self objectivity) และ 2) คุณลักษณะด้านบุคลิกที่สัมพันธ์กับงาน (Task - related personality trait) เป็นคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่แน่นอนของผู้นำที่มีประสิทธิผล และก่อให้เกิดความสำเร็จในการทำงาน เช่น มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความเข้าใจในอารมณ์และเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (Sensitivity to others and empathy) มีความสามารถในการยืดหยุ่นได้และความสามารถในการปรับตัว (Flexibility and adaptability) มีสภาพการควบคุมภายในของตนเอง



(Internal local of control) มีความกล้าหาญ (Courage) และความสามารถกลับคืนสู่สภาพเดิม (Resiliency)

ในส่วนคุณลักษณะของผู้นำที่เป็นคุณสมบัติของผู้บริหารมืออาชีพนั้น สมชาย เทพแสง (2543 : 16-17 ; อ้างอิงมาจาก ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร. 2549 : 9-11) กล่าวไว้ว่าคุณลักษณะผู้บริหารมืออาชีพควรมีลักษณะ 20 P ดังนี้ 1) Psychology ผู้บริหารต้องมีจิตวิญญาณในการบริหารคน รู้นิสัยใจคอของผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นอย่างดี 2) Personality ผู้บริหารต้องมีบุคลิกดี 3) Pioneer ต้องเป็นผู้ริเริ่มบุกเบิก กล้าได้กล้าเสีย รู้จักวางแผนเชิงรุก 4) Poster มีการประชาสัมพันธ์เพื่อดึงดูดเอาจุดเด่นของงานมาตีแผ่เพื่อเป็นการช่วยทำให้เป็นที่รู้จัก ได้มากขึ้น 5) Parent ผู้บริหารต้องเป็นพ่อแม่หรือผู้ปกครอง ต้องมีพรวิหาร 4 ให้ความยุติธรรมแก่ทุกฝ่ายเสมอหน้า 6) Punctual ผู้บริหารต้องเป็นคนตรงต่อเวลา 7) Pacific ผู้บริหารต้องมีความสุขรอบคอบ ใจเย็น มีกลยุทธ์ยอดเยี่ยม 8) Pleasure ผู้บริหารต้องมีอารมณ์ขัน ไม่เคร่งเครียด 9) Prudent ผู้บริหารมองการณ์ไกล มีวิสัยทัศน์ทำให้เราเป็นผู้ทันสมัยอยู่ตลอดเวลา เพราะการคาดการณ์ที่เกิดขึ้นล่วงหน้า ได้ความผิดพลาดก็จะน้อยลง 10) Principle การทำงานต้องยึดหลักการเป็นหลักรวม ทั้งทฤษฎีต่างๆที่สามารถอ้างอิงได้ 11) Perfect งานที่เกิดขึ้นต้องสมบูรณ์ที่สุดเท่าที่ทำได้ครบถ้วนถูกต้อง และมีการตรวจสอบ 12) Point งานที่ทำต้องมีวัตถุประสงค์แน่นอน ชัดเจน สามารถดำเนินไปอย่างมีทิศทาง 13) Plan งานที่ต้องมีการวางแผนงานอย่างรอบคอบ 14) Pay ต้องมีการกระจายงานอย่างทั่วถึงและให้รางวัลแก่ผู้ที่ทำผลงานดีเด่น 15) Participation ต้องให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการบริหารงาน 16) Pundit ต้องมีความรู้เรื่องที่จะทำอย่างชัดเจน และสามารถนำไปปฏิบัติได้ 17) Politic ต้องมีความรู้ความเข้าใจ ด้านการเมือง การปกครอง 18) Poet ต้องมีความสามารถด้านสำนวนโวหาร 19) Perception ต้องมีความสามารถในการหยั่งรู้ คาดการณ์ ตรวจสอบและทบทวนในสิ่งที่คาดการณ์ไว้ และ 20) Psycho ต้องมีจิตวิญญาณของนักบริหาร เป็นผู้มีความรักในอาชีพการ บริหารมีอุดมการณ์และปณิธานที่แน่วแน่ในการแก้ไขปัญหาสังคม ตลอดจนการปฏิรูปสังคม โดยใช้การศึกษาเป็นเครื่องมือในการดำเนินงาน ผู้บริหารจะต้องรักศักดิ์ศรีในสถาบันและของตนเอง และพร้อมที่จะปฏิบัติตามกฎเกณฑ์ระเบียบวินัย ตลอดจนจรรยาบรรณในอาชีพของตน นอกจากนี้ ศักดิ์ไทย สุรกิจบวร (2549 : 13-14) ยังได้กล่าวถึงคุณลักษณะสำคัญของการเป็นนักบริหารการศึกษามืออาชีพไว้ว่า ยังมีปัจจัยเสริมบางประการที่จะเป็นตัวชี้วัด (Indicator) สำคัญของการก้าวสู่วิชาชีพดังกล่าวได้อย่างสวยงาม เป็นที่ยอมรับของทุกฝ่ายต่อการปฏิบัติภารกิจตามบทบาทหน้าที่ในเชิงบริหารจัดการในเขตพื้นที่การศึกษา ปัจจัยที่บ่งบอกสำคัญเหล่านี้ คือ 1) คุณวุฒิด้านการศึกษา เป็นตัวบ่งชี้สำคัญที่จะต้อง มี กล่าวคือ ต้องมี

คุณวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรีตามคุณสมบัติที่กำหนดในกฎหมายทางวิชาชีพ โดยเฉพาะในยุค การปฏิรูปการศึกษาที่ต้องการมืออาชีพทางการบริหารนั้น บุคลากรด้านนี้ต้องมีคุณวุฒิระดับ ปริญญาตรี ปริญญาโท และปริญญาเอก ด้านการศึกษาเป็นฐานสำคัญ 2) ประสิทธิภาพในการ ปฏิบัติงาน ต้องมีประสิทธิภาพสูงในการปฏิบัติงานที่ผ่านมา โดยเฉพาะประสิทธิภาพด้าน การบริหารทางการศึกษาในองค์กรทางการศึกษาระดับต่างๆ ในตำแหน่งทางการบริหารการ ศึกษาที่ได้ดำเนินบทบาทภารกิจตามสายงานที่กำหนดไว้ 3) ประสิทธิภาพการฝึกอบรมศึกษา ศึกษาน ผู้บริหารการศึกษามืออาชีพต้องได้รับการเพิ่มพูนประสิทธิภาพทางวิชาชีพอย่างต่อเนื่อง ก้าวทันการเปลี่ยนแปลงทั้งในด้านการฝึกอบรมหลักสูตรต่างๆ การศึกษาจากแหล่งวิทยา การความรู้ และสามารถนำประสบการณ์ที่ได้รับมาพัฒนาองค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ 4) การสร้างผลงานทางด้านวิชาการ เป็นองค์ประกอบสำคัญของการสร้างนักบริหารการศึกษา ก้าวสู่มืออาชีพ โดยมีผลงานทางวิชาการเป็นเครื่องมือยืนยันถึงศักยภาพดังกล่าว ผลงาน สามารถจัดกระทำได้หลากหลายรูปแบบ ทั้งด้านการวิเคราะห์วิจัย การเขียนและเรียบเรียง เอกสารทางวิชาการ การเขียนบทความต่างๆ ออกเผยแพร่ให้หน่วยงานอื่นๆ ให้แพร่หลาย ทั่วถึง รวมทั้งการเป็นวิทยากรเผยแพร่ความรู้ นวัตกรรมต่างๆ ได้อย่างมีประสิทธิภาพ 5) ผลงาน ดีเด่นที่สั่งสมไว้ ผลสำเร็จจากการปฏิบัติงานของผู้บริหารการศึกษามืออาชีพอาจดูจากหลักฐาน ที่เป็นผลงานที่สั่งสมไว้ จนเป็นที่ประจักษ์แก่ชุมชน สังคม หน่วยงานที่เกี่ยวข้องและเป็นที่ยอมรับของทุกฝ่าย 6) ลักษณะเฉพาะของเอกัตบุคล เป็นคุณลักษณะเฉพาะตัว (Character) ที่นัก บริหารการศึกษามืออาชีพควรเสริมสร้างให้เกิดขึ้นได้แก่ มีบุคลิกภาพที่ดี สง่างาม น่านับถือ มีความขยัน หมั่นเพียร มีสัมมาชีพ มีความรับผิดชอบสูง ทั้งต่อตนเอง ครอบครัว หน่วยงาน มีความซื่อสัตย์สุจริต ตรงต่อเวลา บริหารเวลาได้ดี กระตือรือร้นในการทำงาน ใช้เวลาว่างให้ เป็นประโยชน์ และรักษาระเบียบได้ดี เป็นแบบอย่างที่ดี

จากที่กล่าวมาข้างต้นเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำ และผู้บริหารการศึกษามืออาชีพ ผู้วิจัย สรุปได้ว่า การเป็นผู้นำหรือผู้บริหารที่เป็นมืออาชีพนั้นจะต้องมีส่วนประกอบเข้าด้วยกัน ในตัวผู้นำ คือ ส่วนที่เป็นพฤติกรรมที่เกิดในตัวตนของผู้นำเอง ซึ่งส่วนนี้อาจกล่าวได้ว่าเป็น ส่วนที่ติดตัวมาแต่กำเนิดหรือจากกรรมพันธุ์ เช่น บุคลิกภาพ สติปัญญา และส่วนที่สอง คือ ส่วนที่ผู้นำจะพยายามที่จะให้เกิดขึ้นในตัวตนของผู้นำเอง เช่น การแต่งกาย การวางตัว วุฒิการ ศึกษา ผลงานทางวิชาการ ตำแหน่ง เกียรติยศ ชื่อเสียงต่างๆ ซึ่งส่วนนี้ผู้วิจัยเรียกว่า ส่วนแสวง หาเพื่อพัฒนาตัวตนของผู้นำ แต่อย่างไรก็ตามผลสรุปของผู้นำหรือผู้บริหารมืออาชีพนั้นอยู่ที่

การบริหารที่ประสบความสำเร็จ มีประสิทธิผล ตามวัตถุประสงค์ เป้าหมายขององค์การ และพัฒนาต่อเนื่องอย่างไม่มีขีดจำกัด

### 3. ทฤษฎีภาวะผู้นำ

จากการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีภาวะผู้นำ พบว่ามีงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำจำนวนมากและเพื่อให้สอดคล้องในประเด็นวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบไฟบริการของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผู้วิจัยจึงเสนอทฤษฎีภาวะผู้นำ 4 ทฤษฎี คือ 1) ทฤษฎีคุณลักษณะผู้นำ (Traits Theories of Leadership) 2) ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories) 3) ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situational Theories or Contingency) และ 4) ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership theory) ดังนี้

#### 3.1 ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Theories of Leadership)

ทฤษฎีคุณลักษณะของผู้นำ (Traits Theories of Leadership) ได้มีการศึกษาค้นคว้าในตะวันตกตั้งแต่ทศวรรษ 1930 เรื่อยมาเกี่ยวกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ด้านสังคม และด้านสติปัญญา เพื่อหาคำตอบว่าคนที่เป็ผู้นำมีอะไรแตกต่างกับคนที่ไม่เป็ผู้นำ โดยพบว่าคุณลักษณะสำคัญของคนเป็ผู้นำมีอยู่ 6 ประการ ได้แก่ 1) ความมีพลังและความทะเยอทะยาน (Energy and Ambition) 2) ความปรารถนาที่จะนำผู้อื่น (The Desire to Lead) 3) ความซื่อสัตย์ มีจริยธรรมยึดมั่นหลักการ (Honesty and Integrity) 4) ความเชื่อมั่นตนเอง (Self-Confidence) 5) ความเฉลียวฉลาด (Intelligence) และ 6) ความรอบรู้ในงาน (Job-Relevant knowledge) ต่อมาเมื่อผลวิจัยเพิ่มเติมที่สนับสนุนถึงคุณลักษณะที่สำคัญอีกประการหนึ่งของผู้นำ ได้แก่ ความสามารถสูงในการควบคุมตนเอง (High Self - Monitoring) โดยคนที่มีคุณลักษณะด้านนี้มีความสามารถในการยืดหยุ่นต่อการปรับพฤติกรรมตนเองให้สอดคล้องกับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดี ในปี 1910 Carlyle ได้สร้างทฤษฎีมหาบุรุษ (Great man theory) ขึ้นมาโดยมีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่างๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของบุคคลที่เป็ผู้ยิ่งใหญ่หรือมหาบุรุษทั้งหลาย นักการศึกษากลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัว หรือคุณลักษณะประจำตัว (Trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณาและใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิผลของภาวะผู้นำ พวกเขาเชื่อว่าคุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาเหล่านี้ สามารถจำแนกความแตกต่างระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ ซึ่งมีงานวิจัยจำนวนมากที่พยายามศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้ว่าคุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่สามารถใช้เป็น

มาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำได้ (Trewatha and Newport. 1982 : 388) อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้เน้นความสำคัญ คุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสม และมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร แต่มีนักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพ และคุณลักษณะทางบุคลิกภาพ อย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และจากการศึกษาปัจจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมาก แสดงให้เห็นว่า ไม่มีผู้นำคู่ใดที่มีคุณลักษณะ เหมือนกัน โดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและ สถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์ได้

### 3.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม (Behavioral Theories)

ในช่วงปลายทศวรรษ 1940 นักวิจัยส่วนใหญ่หันเหการศึกษาภาวะผู้นำที่มุ่งเน้น ด้านคุณลักษณะไปสู่การศึกษาภาวะผู้นำในเชิงกระบวนการหรือกิจกรรมของผู้นำซึ่งสามารถ มองเห็นได้ชัดเจนซึ่งเรียกว่าการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรม โดยมีการพิจารณาว่ามีพฤติกรรม ใดบ้างที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จแตกต่างจากผู้นำที่ไม่ประสบความสำเร็จ และยึดเอา พฤติกรรมที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จได้นั้น เมื่อนำไปใช้ในสถานการณ์ต่างๆแล้วบรรลุผล ได้เช่นกัน เป็นหลักการศึกษาภาวะผู้นำเชิงพฤติกรรมที่ถือเป็นกลุ่มริเริ่มบุกเบิกได้แก่ การศึกษา ภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State University Studies) การศึกษาภาวะ ผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) และ ทฤษฎีภาวะผู้นำ ของ Blake and Mouton ซึ่งเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Manage Grid) หรือปัจจุบันเรียกทฤษฎี ตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) โดยทั้งสามแนวคิดมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน ซึ่งผู้วิจัยขอนำเสนอรายละเอียดดังนี้

#### 3.2.1 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต (The Ohio State

University Studies) คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตต ในสหรัฐ เช่น Fleishman, Stogdill and Shartle ได้ศึกษาพฤติกรรมผู้นำ โดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น มีข้อค้นพบ สรุปผลการวิจัยโดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 มิติ ได้แก่ 1) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่ง



ด้านกิจสัมพันธ์ (Initiating structure) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกต่อผู้ตาม โดยมุ่งที่ความสำเร็จขององค์การในเรื่องเกี่ยวกับการจัดโครงสร้างของงานและองค์การ การกำหนดคุณลักษณะของงานที่ต้องการการกำหนดบทบาทของผู้นำและผู้ตาม การมอบหมายงาน และ ความรับผิดชอบ การกำหนดวิธีสื่อสาร การกำหนดกระบวนการ และวิธีการทำงานซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งความสำเร็จของงาน โดยผู้ตามมีโอกาสดูแลหรือเสนอเงื่อนไขการทำงานได้น้อยมาก และ 2) พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งมิตรสัมพันธ์ (Consideration) ซึ่งเป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงถึงความรู้สึกไวต่อการรับรู้ต่อผู้ตาม ในแง่ให้การยอมรับถึงความรู้สึก ความคิด การให้ความไว้วางใจ การแสดงความชื่นชมและรับฟังปัญหาของผู้ตามอย่างตั้งใจ การรับฟังข้อเสนอแนะของผู้ตามเพื่อประกอบการตัดสินใจ การแสดงความเอื้ออาทรห่วงใยต่อปัญหาและความต้องการของลูกน้องเป็นครั้งแรกที่เน้นความสำคัญทั้งของงานและคนในการประเมินพฤติกรรมของผู้นำ

3.2.2 การศึกษาภาวะผู้นำที่มหาวิทยาลัยมิชิแกน (University of Michigan Research Studies) ในขณะเดียวกันกับการศึกษาภาวะผู้นำที่ โอไฮโอสเตท นั้น คณะนักวิจัยของมหาวิทยาลัยมิชิแกนก็ได้ทำการวิจัยเช่นกัน โดยจำแนกพฤติกรรมของผู้นำออกเป็น 2 แบบ ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิต (Production - centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงออกถึงพฤติกรรมต่างๆที่เกี่ยวกับกระบวนการที่นำไปสู่การผลิต เช่น พฤติกรรมในการกำหนดมาตรฐานการจัดแบ่งงาน การอธิบายขั้นตอน และวิธีการทำงาน การนิเทศตรวจสอบการปฏิบัติงานของคน ทั้งนี้เพื่อประกันความสำเร็จของงานและพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งคนงาน (Employee - centered leaders) เป็นผู้นำที่แสดงพฤติกรรมต่อพนักงานด้วยการกระตุ้นให้เข้ามามีส่วนร่วมในการกำหนดเป้าหมายการทำงาน การตัดสินใจที่เกี่ยวกับการทำงาน พฤติกรรมของผู้นำจะแสดงออกด้วยการไว้วางใจ เคารพต่อกัน ใช้วิธีจูงใจต่อการทำงานเพื่อให้ได้ผลผลิตออกมาสูง พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งผลผลิตและมุ่งคนงานจึงมีความคล้ายคลึงกับพฤติกรรมมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ที่กล่าวมาแล้วตามลำดับ สิ่งที่เป็นข้อแตกต่างกันก็คือ แนวคิดตามการศึกษาที่มิชิแกนระบุว่าผู้นำจะต้องมีพฤติกรรมเป็นเพียงอย่างใดอย่างหนึ่ง ระหว่างพฤติกรรมที่มุ่งผลผลิตหรือพฤติกรรมที่มุ่งคนงาน จึงเป็นแนวคิดเชิงมิติเดียว (One - dimension) ส่วนแนวคิดของ

การศึกษาที่มหาวิทยาลัยโอไฮโอสเตทเป็นแนวคิดแบบสองมิติ โดยถือว่าผู้นำแต่ละคนจะแสดงพฤติกรรม ทั้งมิติมุ่งกิจสัมพันธ์และมุ่งมิตรสัมพันธ์ เกิดเป็นผู้นำ 4 แบบดังกล่าวมาแล้ว

3.2.3 การศึกษาตาข่ายภาวะผู้นำ (Leadership grid) เดิมเรียกว่าตาข่ายการบริหาร (Managerial grid) ในปี 1964 Blake and Mouton ซึ่งเป็นนักการศึกษาแห่งมหาวิทยาลัย Texas ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่ม Ohio State University เป็นพื้นฐานในการศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำมีข้อค้นพบที่สำคัญ 4 ประการ คือ ประการที่หนึ่งในด้านพฤติกรรมพื้นฐานของภาวะผู้นำ 2 แบบ คล้ายกับกลุ่ม Ohio State University คือ 1) แบบคำนึงถึงคน (Concern of people) 2) แบบคำนึงถึงผลผลิต (Concern of production) ประการที่สองพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบ แยกกันโดยอิสระ เขียนเป็นภาพพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบคล้ายกับข้อค้นพบของ Ohio State University ประการที่สามพฤติกรรมภาวะผู้นำสามารถกำหนดได้ทั้งหมด 81 แบบแต่มีแบบที่เป็นหลัก 5 แบบ ได้แก่ 1) แบบ 9,1 มุ่งงานสูงมุ่งคนต่ำ (Authority-obedience) 2) แบบ 1,9 มุ่งงานต่ำมุ่งคนสูง (Country club management) 3) แบบ 1,1 มุ่งงานต่ำมุ่งคนต่ำ (Impoverished management) 4) แบบ 9,9 มุ่งงานสูงมุ่งคนสูง (Team management) 5) แบบ 5,5 มุ่งงานปานกลาง มุ่งคนปานกลาง (Organization man management) ประการที่สี่นักการศึกษากลุ่มนี้สรุปว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากที่สุด คือ แบบ 9,9 แบบที่มุงงาน อย่างไรก็ตามจากการศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้ มีผู้วิจารณ์ว่ามีทั้งข้อดีและข้อด้อยสำหรับข้อดีคือช่วยให้ผู้บริหารหรือผู้นำทำความเข้าใจเกี่ยวกับภาวะผู้นำและเป็นแนวทางในการปรับภาวะผู้นำให้เหมาะสม และช่วยให้เข้าใจพฤติกรรมการทำงานของผู้บังคับบัญชาและผู้นำคนอื่นๆ ได้ดีขึ้น ส่วนข้อด้อยคือนักการศึกษากลุ่มนี้มีความเห็นและข้อค้นพบไม่สอดคล้องกันขาดการศึกษาตัวแปรในด้านสถานการณ์ และแบบภาวะผู้นำที่ค้นพบมีน้อยเกินไปไม่เพียงพอต่อการอธิบายผู้นำที่มีภาวะผู้นำต่างจากทฤษฎีนี้

### 3.3 ทฤษฎีสถานการณ์ (Fiedler Contingency Theory)

แนวทางตามทฤษฎีนี้พัฒนามาจากสองแนวทางแรก โดยในทศวรรษที่ 1960 ได้มีนักการศึกษากลุ่มหนึ่งเริ่มมองเห็นว่า ความสำเร็จของการใช้ภาวะผู้นำนอกจากจะขึ้นอยู่กับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในแบบต่างๆ แล้ว ยังขึ้นอยู่กับตัวแปรหรือปัจจัยของสถานการณ์อีกด้วย ดังนั้นผู้นำจึงควรมีความรู้เกี่ยวกับสถานการณ์เพื่อที่จะปรับแบบภาวะผู้นำให้เข้ากับ

สถานการณ์ได้ นักการศึกษากลุ่มนี้ ดังเช่น Hersey, Blanchard, Fiedler, Vroom, Jago, Yetton และ House เป็นต้นซึ่งเห็นว่าคุณลักษณะของภาวะผู้นำบางอย่างมีความสัมพันธ์กับสถานการณ์ทางการบริหารที่กำหนดควรศึกษาจากผลผลิต (Output) ขององค์การมากกว่าปัจจัยนำเข้า (Input) สถานการณ์จะพิจารณาเองว่าคุณลักษณะใดของผู้นำที่จำเป็นต่อความสำเร็จและสมาชิกของกลุ่มซึ่งมีคุณลักษณะที่จำเป็นจะได้รับเลือกให้เป็นผู้นำ ดังนั้น ในแนวคิดนี้สถานการณ์จึงมีสถานะเป็นฐานทางทฤษฎี เพื่อที่จะชี้ว่าคุณลักษณะภาวะผู้นำข้อใดที่มีความสำคัญต่อการบริหาร นักทฤษฎีภาวะผู้นำในยุคนี้เห็นว่าหากต้องการพัฒนาองค์ความรู้ด้านภาวะผู้นำแล้วขอบเขตของการศึกษาภาวะผู้นำน่าจะกว้างกว่าการศึกษาเพียงผู้นำกับสถานการณ์เท่านั้น สิ่งที่ควรนำมาศึกษา คือ ความคาดหวังของผู้ตามและแรงจูงใจในการทำงานของผู้ตาม ดังนั้นความมีประสิทธิภาพของผู้นำจึงถูกมองในแง่การทำหน้าที่ของปัจจัยหลายตัว ที่มีปฏิสัมพันธ์ต่อกันในกระบวนการภาวะผู้นำ แสดงให้เห็นว่าความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของผู้ตามต้องการผสมผสานเข้ากับคุณลักษณะต่างๆ ของสถานการณ์ เพื่อเป็นกรอบของตัวแปรให้ผู้นำจัดกระทำต่อจากนั้นผู้นำซึ่งมีความต้องการพฤติกรรมและเป้าหมายของตนอยู่แล้วก็จะพิจารณาแบบภาวะผู้นำ (Leadership Style) เพื่อที่จะใช้อิทธิพลและส่งผลกระทบ ไปยังพฤติกรรมของผู้ตามต่อไป

#### 3.4 ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (Integrative Leadership theory)

ในช่วงกลางปี ค.ศ. 1970 - 1979 ได้มีการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศนทางการศึกษา ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการหรือทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี โดยทฤษฎีนี้เชื่อมทั้งทฤษฎีคุณลักษณะและทฤษฎีพฤติกรรมภาวะผู้นำและทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์เข้าด้วยกันเพื่อความสำเร็จและความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ทั้งนี้กระบวนการทัศนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบบูรณาการ (The Integrative Leadership Theory Paradigms) ที่สำคัญ ได้แก่ ทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงบารมี (Charismatic leadership) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leadership) ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Stewardship leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ (Servant leadership) (Lussier & Achua, 2001: 375-393 ; อ้างอิงมาจาก บุญช่วยศิริเกษ, 2540 : 2) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ได้ศึกษาเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำผู้ให้บริการ (Servant leadership) อยู่แล้ว อีกทั้งยังได้มีการศึกษาเปรียบเทียบความคล้ายคลึง และความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการและภาวะผู้นำแบบผู้ให้บริการ (Steward leadership) ไว้ในบทนี้แล้ว ดังนั้นจึงนำเสนอทฤษฎี 4 ทฤษฎี ดังนี้

3.4.1 ภาวะผู้นำเชิงศรัทธา (Charismatic leadership) เป็นผู้นำที่มีลักษณะพิเศษเฉพาะตัว ผู้นำประเภทนี้จะมีผลต่อการเป็นหัวหน้าในสถานการณ์ปัจจุบันเพราะผู้นำจะสร้างวิสัยทัศน์ ปณิธาน และเป็นศูนย์รวมศรัทธาของผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงานแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับคุณสมบัติหรือลักษณะพิเศษ (Charisma) ของผู้นำแต่ละบุคคลเป็นสำคัญ อย่างไรก็ตาม ผู้นำตามแบบของทฤษฎีภาวะผู้นำเชิงศรัทธาจะมีภาวะผู้นำของตนเป็น 4 ชั้น คือ 1) ผู้นำจะพัฒนาวิสัยทัศน์ใหม่ที่ น่าสนใจและแตกต่างไปจากแนวความคิดเดิม 2) ผู้นำจะพัฒนาฝึกฝนผู้ใต้บังคับบัญชาให้รู้จักคิด มีวิสัยทัศน์ และสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเองได้ 3) ผู้นำจะสร้างความเชื่อถือและเชื่อมั่นจากสมาชิก โดยแสดงคุณสมบัติต่างๆ เช่น ความรู้ความชำนาญ ความสำเร็จ กล้าเสี่ยง และการกระทำที่ไม่ธรรมดา และ 4) ผู้นำจะชี้ทางให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เข้าถึงวิสัยทัศน์ โดยการให้อำนาจผู้ใต้บังคับบัญชาในการตัดสินใจปฏิบัติงานด้วยตนเอง

3.4.2 ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaderships) แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีพื้นฐานมาจากทฤษฎีการแลกเปลี่ยนทางสังคม โดยเน้นการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ต่างฝ่ายต่างอำนวยความสะดวกซึ่งกันและกันและต่างฝ่ายต่างก็ได้ประโยชน์ตอบแทน ผู้นำแบบแลกเปลี่ยนตั้งอยู่บนพื้นฐานที่ว่าจะให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนถ้าผู้ตามยินยอมทำตามข้อเสนอของผู้นำ สภาพเช่นนี้ผู้นำจะมีอิทธิพลมากเพราะผู้ตามมักจะสนใจแต่ในสิ่งที่ผู้นำต้องการ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Transactional leaderships) ประกอบด้วยลักษณะที่สำคัญ 2 ประการ คือ การให้รางวัลตามสถานการณ์ และการบริหารงานแบบวางแผน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้ 1) การให้รางวัลตามสถานการณ์ (Contingent reward) คือ การที่ผู้นำให้รางวัลตอบแทนสำหรับความพยายามในการปฏิบัติตนเพื่อบรรลุผลของผู้ใต้บังคับบัญชา อาจทำได้โดยการชมเชยเมื่อลูกน้องปฏิบัติงานดี และการสนับสนุนให้ได้รับเงินเดือนขึ้นได้ โบนัสและการเลื่อนตำแหน่ง การให้บรรยากาศการทำงานที่ดี ปลอดภัย เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชาทำงานได้ดีหรือการให้รางวัลเป็นเกียรติยศ การให้การยอมรับจากสาธารณชนต่อการทำงานที่ดี รวมทั้งให้คำอธิบายอย่างชัดเจนกับลูกน้อง การให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีส่วนร่วมในการกำหนดมาตรฐานของงาน การให้การสนับสนุนคำจูนในการใช้ความพยายาม การตรวจสอบผลงานบ่อยครั้ง และการให้ความมั่นคงแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ผู้นำแบบนี้มักจะจูงใจ โดยให้รางวัลเป็นการตอบแทนและมักจูงใจด้วยแรงจูงใจขั้นพื้นฐานหรือแรงจูงใจภายนอก (Extrinsic - motives) 2) การบริหารงานแบบวางแผน (Management by exception) คือ การที่ผู้นำจะไม่เข้าไปยุ่งเกี่ยวจนกว่าจะมีความผิดพลาดเกิดขึ้นจึงเข้าไปแก้ไข ซึ่งอาจให้แรงเสริมทางลบหรือการลงโทษ การบริหารงานแบบวางแผนนี้อาจแบ่งออกได้เป็น 2 ลักษณะ คือ 1) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน



เชิงรุกจะเป็นลักษณะที่ผู้นำสอดคล้องดูแลความผิดพลาด หากการปฏิบัติงานบิดเบือนไปจากมาตรฐานก็จะเข้าไปแก้ไขทันที และ 2) ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนเชิงรับจะเป็นลักษณะที่วางเฉยไม่ปรับปรุงเปลี่ยนแปลงอะไร ถ้าหากงานยังดำเนินไปด้วยดีตามแผนงานเดิม แต่จะเข้าแทรกแซงเมื่องานสำเร็จแล้วแต่ผลงานไม่ได้มาตรฐาน

3.4.3 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ (Transformational leaderships) ผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนสภาพของทั้งบุคคลและระบบให้ดีขึ้น ซึ่งเป็นกระบวนการทั้งผู้นำและผู้ตามต่างระดับของคุณธรรมและแรงจูงใจซึ่งกันและกัน ผู้นำจะพยายามยกระดับจิตสำนึกของผู้ตาม เช่น มีอิสรภาพ เสรีภาพ ความยุติธรรม ความเท่าเทียมกัน หรือสันติภาพ เป็นต้น แทนที่จะมุ่งให้เกิดความกลัว ความโลภ ความอิจฉา หรือความเกลียดชัง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงหรือแบบเปลี่ยนแปลงสภาพ เป็นผู้นำที่นำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ผู้นำประเภทนี้มีความสามารถที่จะช่วยให้สมาชิกขององค์การตระหนักว่า เป็นเป้าหมายทั้งหมดขององค์การควรจะเป็นอย่างไร และสามารถช่วยให้องค์การบรรลุเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า ผู้นำแบบนี้จะสร้างสิ่งใหม่จากสิ่งเก่าที่มีอยู่ สร้างเป้าหมายใหม่จากเป้าหมายเก่า สื่อสารให้สมาชิกในองค์การทราบว่าเป้าหมายใหม่คืออะไร และมีความผูกพันต่อเป้าหมายใหม่ด้วย จากการศึกษาสรุปได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (Vision) 2) การสร้างบารมี (Charismatic) 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคล (Individualized consideration) 4) การกระตุ้นปัญญา (Intellectual stimulation) และ 5) การสร้างแรงบันดาลใจ (Inspiration)

3.4.4 ภาวะผู้นำเชิงกลยุทธ์ (Strategic leadership) ผู้นำเชิงกลยุทธ์เป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้าง และการเป็นผู้ที่รับผิดชอบในการสร้างและการเปลี่ยนแปลงปัจจัยทั้ง 6 ประการขององค์กร ได้แก่ ด้านสภาพแวดล้อม วัฒนธรรม กลยุทธ์ โครงสร้าง ภาวะผู้นำ และเทคโนโลยี นอกจากนี้ยังมีหน้าที่ในการจูงใจให้พนักงานนำการตัดสินใจของตนลงสู่การปฏิบัติ ผู้นำเชิงกลยุทธ์จึงมีบทบาทสองด้านที่เป็นบทบาทคู่ขนานกัน (Dual role) กล่าวคือ บทบาทแรกในฐานะเป็นผู้วางแผน ออกแบบหรือกำหนดวิสัยทัศน์และกลยุทธ์ ให้แก่องค์การ ส่วนบทบาทที่สองในฐานะของผู้ที่นำเอากลยุทธ์ไปสู่การปฏิบัติ (Implement) (Nahavandi & Malekzadeh, 1993 ; อ้างอิงมาจาก สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550 : 306) กล่าวคือ ในกรณีที่ต้องจัดการ ยังไม่ได้จัดทำกลยุทธ์ หรือกรณีที่ต้องจัดการกำลังแสวงหาแนวทางในการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ และต้องการที่จะเปลี่ยนแปลงทิศทางใหม่ด้านกลยุทธ์ ในกรณีเหล่านี้ผู้นำจะต้องมีบทบาท ความรับผิดชอบที่สำคัญยิ่งต่อการกำหนดทิศทางให้แก่องค์การ ต่อมุมมองและความสามารถ

ในการอ่านสภาพแวดล้อมของตน แต่ในทางตรงกันข้ามถ้าเป็นองค์กรที่มีการจัดตั้งอย่างเป็นระบบมานาน ก็มักมีกลยุทธ์ในการนำองค์กรไปสู่ความสำเร็จเรียบร้อยแล้ว ในกรณีนี้ผู้นำอาจมีบทบาทสำคัญเพียงเป็นผู้นำกลยุทธ์สู่การปฏิบัติเพียงอย่างเดียวเท่านั้น

จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำหลายๆทฤษฎี ผู้วิจัยพบว่า ผู้นำยุคใหม่โดยเฉพาะผู้นำแบบใฝ่บริการจะต้องมีภาวะผู้นำที่มีการผสมผสานของทฤษฎีทั้ง 4 ทฤษฎี ดังกล่าวข้างต้นนั้น จะถือได้ว่าเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลขององค์กรสมัยใหม่ นั้นเพราะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสถานการณ์ต่างๆ ได้ และการแสดงพฤติกรรมคุณลักษณะในการบริหารของผู้นำในด้านบริการ ก็จะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามเกิดพฤติกรรมและคุณลักษณะดังกล่าวไปด้วยเช่นกัน ซึ่งก็จะส่งผลต่อความสำเร็จตามเป้าหมายขององค์กรต่อไป

#### 4. นิยาม ความหมาย ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ผู้บริการและผู้นำ บทบาททั้งสองนี้สามารถอยู่รวมกันได้ในทุกบุคคลคนเดียวกันในทุกระดับและทุกบริบทได้จริงหรือไม่ (Greenleaf. 1970 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง. 2553 : 35) ข้อความดังกล่าวเป็นคำถามที่ Greenleaf ให้ความสนใจซึ่งต่อมาเขาได้อธิบายว่า ผู้บริการ (Servant) และผู้นำ (Leader) มีความหมายตรงข้ามกันเมื่อคำทั้งสองคำถูกนำมาอยู่ด้วยกันในทางที่สร้างสรรค์และเปี่ยมไปด้วยความหมายอาจดูขัดแย้งแต่กลับพบว่าสามารถไปด้วยกันได้ ด้วยเหตุนี้เมื่อคำทั้งสองคำ “ผู้บริการ” และ “ผู้นำ” ถูกนำมาใช้ร่วมกัน จึงก่อเกิดความคิดที่ดูเหมือนเป็นไปไม่ได้แต่ก็เกิดขึ้นได้จริง นั่นคือแนวคิดภาวะผู้นำใฝ่บริการนั่นเอง (Spears. 2004 ; อ้างอิงมาจาก พิชาวีร์ เมฆขยาย. 2550 : 20) ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) เกิดขึ้นมานานแล้ว และมีพัฒนาการมาอย่างต่อเนื่อง โดยมีหนังสือและบทความเขียนเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมากขึ้น องค์กรชั้นนำหลาย ๆ แห่งในอเมริกาที่ได้รับการจัดลำดับของวารสาร Fortune ให้เป็นองค์กรที่น่าทำงานด้วยมากที่สุดได้มีการนำแนวคิดของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไปใช้กันอย่างแพร่หลายรวมทั้งการนำแนวคิดดังกล่าวไปเสริมสร้างเป็นวัฒนธรรมองค์กร (Andrea, Timothy, Broene & Kubasek. 1998 ; อ้างอิงมาจาก จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 13)

ในปัจจุบันนักวิชาการได้ให้ความหมายภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไว้ค่อนข้างแตกต่างกันตามขอบเขตเนื้อหาและมุมมองของนักวิชาการแต่ละคน ดังเช่น สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553 : 35-37) ที่ได้ให้นิยามของนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการมาสรุปรวมและจัดประเภทนิยามได้เป็น 3 กลุ่ม ดังนี้ กลุ่มแรกให้นิยาม

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไว้ค่อนข้างแคบและเฉพาะเจาะจง โดยเน้นที่การรับใช้และบริการคนอื่น เพื่อให้งานสำเร็จตามวัตถุประสงค์ร่วมกัน เช่น Page and Wong ได้นิยามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่า หมายถึง การรับใช้ให้บริการผู้อื่น โดยเป็นการลงทุนด้วยการพัฒนาและชีวิตความเป็นอยู่ของผู้อื่นเพื่อผลกำไรด้านการประสบความสำเร็จในงานและการบรรลุเป้าหมายที่มีร่วมกัน กลุ่มที่สองให้นิยามภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในมุมมองที่กว้างขึ้น โดยเน้นการปฏิบัติตนให้เป็นประโยชน์ และเป็นทรัพยากรที่สำคัญขององค์กรเพื่อนำไปสู่การบรรลุวัตถุประสงค์ร่วมกัน โดย Autry กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่ บริการเป็นการทำตนให้เป็นประโยชน์ (Being useful) และการทำตนให้เป็นทรัพยากร (Being a resource) ความรับผิดชอบของผู้นำ คือ การทำให้แน่ใจว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามจะมีทรัพยากรที่จำเป็นในการบรรลุวัตถุประสงค์ และทรัพยากรที่ว่านั้นก็คือผู้นำนั่นเอง ผู้นำจะมองว่าตนเองเป็นทรัพยากร เป็นผู้บริการซึ่งผู้นำต้องรับใช้ ต้องสร้างชุมชนในทางที่จะสามารถปฏิบัติได้เพื่อ ที่จะบรรลุเป้าหมายและเพื่อผลลัพธ์ที่ทุกคนจะได้รับร่วมกัน และ Daft (2002 : 214) ได้กล่าวว่าภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การมองข้ามผ่านผลประโยชน์ส่วนตัวเพื่อให้ในสิ่งที่ผู้อื่นต้องการคอยช่วยให้ผู้อื่น ได้พัฒนา และเกิดความเจริญงอกงาม รวมทั้งมีการให้โอกาสผู้อื่น ได้ก้าวหน้า เป้าหมายหลักของผู้นำแบบนี้ คือ การช่วยผู้อื่น ให้ประสบความสำเร็จ ขณะที่ Laub (2004 ; อ้างอิงมาจาก พิชาวีร์ เมฆขยาย. 2550 : 21) ให้คำจำกัดความของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการไว้ว่า เป็นการเข้าใจและปฏิบัติ ซึ่งถือเอาความต้องการของผู้อื่นอยู่เหนือผลประโยชน์ของตนเอง และเพิ่มคุณค่าในการพัฒนาผู้อื่น ตลอดจนสร้างความรู้สึกเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่มปฏิบัติอย่างตรงไปตรงมา แสดงสภาวะผู้นำเพื่อความต้องการของผู้อื่น และเพื่อการกระจายอำนาจ และสถานภาพแก่ความต้องการที่มีร่วมกันของแต่ละคน และกลุ่มที่สามให้นิยามคำว่าภาวะผู้นำใฝ่บริการในหลายมิติ โดยให้ความสำคัญทั้งในด้านวิสัยทัศน์ผู้นำ คุณธรรม จริยธรรม การบริการ และคุ้มครองดูแลรักษา (Guardianship) ตลอดจนให้ความสำคัญกับการสร้างความร่วมมือร่วมใจ (Engagement Building) ในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน เช่น Greenleaf (1970 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 13) อธิบายความหมายของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการว่า เป็นการปฏิบัติที่บุคคลเลือกเป็นฝ่ายบริการเป็นอันดับแรกจากนั้นจึงนำ ซึ่งการนำเป็นผลพวงจากการให้บริการแก่ผู้อื่นและองค์กร ผู้นำแบบใฝ่บริการอาจมีภาวะผู้นำตามตำแหน่งหรือไม่ก็ได้ โดยภาวะผู้นำแบบนี้จะกระตุ้นให้เกิดการมีส่วนร่วม (Collaboration) ความไว้วางใจซึ่งกันและกัน การมองการณ์ไกล การฟัง และการใช้อำนาจทางศีลธรรม รวมถึงการมอบอำนาจด้วย เช่น เดียวกันกับ Spear (2004 : 4) ที่ได้ อธิบายว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ เป็นการให้บริการเป็นอันดับแรกและการกระตุ้น

สัมพันธภาพที่ดีโดยการสร้างบรรยากาศของศักดิ์ศรีและความนับถือ การสร้างกลุ่มและทีมและการฟังเพื่อนร่วมงานและพนักงาน และ Yukl (2002 : 404) ก็ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบไฟบริการไว้ว่า เป็นการแสดงถึงความมีจริยธรรม คือ การให้บริการแก่ผู้ตามทั้งในด้านการบำรุงทะนุถนอม ปกป้อง และให้อำนาจแก่ผู้ตามเพื่อช่วยเหลือให้ผู้ตามมีความสามารถเพิ่มขึ้น จลตาดขึ้น และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

จากคำนิยามของภาวะผู้นำแบบไฟบริการจากทัศนะของทั้งสามกลุ่ม ผู้วิจัยสรุปได้ว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในการบริหารที่ปฏิบัติตนด้วยการให้บริการเพื่อนร่วมงานหรือผู้ตาม โดยถือเอาความต้องการของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง คอยช่วยเหลือให้โอกาสผู้อื่นได้พัฒนาให้เกิดความเจริญก้าวหน้า ประสบความสำเร็จ ปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น และมีความร่วมมือร่วมใจกันในการทำงานเพื่อบรรลุเป้าหมายร่วมกัน

##### 5. แนวคิดของภาวะผู้นำแบบไฟบริการ

ในปัจจุบันความคิดเห็นเกี่ยวกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามเปลี่ยนแปลงไปมากจากในอดีต การบริหารงานที่เน้นการควบคุมกลายมาเป็นการมอบหมายอำนาจ การแข่งขันกลายเป็นการให้ความร่วมมือ การเน้นรางวัลที่เป็นวัตถุสิ่งของกลายเป็นการรักษาสัมพันธภาพที่ดีกับผู้ใต้บังคับบัญชา การเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ชี้ให้เห็นถึงสังขรณ์ที่ว่าทุกสิ่งในโลกย่อมมีการเปลี่ยนแปลง คำถามที่เกิดตามมาก็คือ ผู้นำควรมีความรับผิดชอบต่อศีลธรรมหรือแสดงความรับผิดชอบต่อผู้ตามมากน้อยเพียงใด ผู้นำควรมีพฤติกรรมเพียงแต่ควบคุมให้ผู้ตามทำงานเพื่อบรรลุความต้องการของหน่วยงาน ให้ค่าจ้างเงินเดือนอย่างยุติธรรมหรือส่งเสริมให้ผู้ตามเจริญเติบโตอย่างสร้างสรรค์และก้าวหน้าในหน้าที่การงานอย่างที่บุคคลพึงจะได้รับ หากผู้นำกีดกันไม่ให้ผู้ตามก้าวหน้าหรือเจริญเติบโตในหน้าที่การงานทั้งๆที่เขามีศักยภาพก็จะถือว่าเป็นสิ่งที่ไม่ถูกต้องตามทำนองคลองธรรม ดังนั้นผู้นำที่ดีจะต้องขจัดกฎเกณฑ์ข้อจำกัดและการควบคุมที่มากเกินไปออกจากผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้พวกเขาเกิดความรับผิดชอบต่อการทำงานมากที่สุดเท่าที่จะทำได้ และสามารถพัฒนาความคิดสร้างสรรค์ที่พวกเขามีอยู่ให้เกิดขึ้นอย่างไม่มีจำกัด (บึงอร ไชยเผือก. 2550 : 18) แนวคิดเรื่องภาวะผู้นำแบบไฟบริการ Robert Greenleaf ได้



เขียนในหนังสือ *Servant Leadership* ในปี 1977 ไว้ว่า แนวคิดผู้รับใช้หรือผู้บริการในฐานะผู้นำนี้มาจากการอ่านนิยายเรื่อง “ท่องตะวันออก” (Journey to the East) ของ Herman ในเรื่องนี้เป็นการเดินทางของกลุ่มคนที่มีตัวละครหลักคือ Leo ผู้ที่ร่วมเดินทางกับหมู่คณะในฐานะคนรับใช้ที่ทำงานต่ำต้อยให้พวกเขาและยังเป็นคนคอยประคับประคองด้วยความมุ่งมั่น Leo เป็นคนที่มีกิริยาท่าทางที่พิเศษเหนือธรรมดาและการเดินทางทุกอย่างเป็นไปได้ด้วยดี จนกระทั่ง Leo หายตัวไป หลังจากนั้นกลุ่มคณะเดินทางก็ประสบกับความยุ่งเหยิงและการเดินทางก็ถูกปล่อยปละละเลย พวกเขาไม่สามารถทำให้สำเร็จได้โดยไม่มี Leo คนรับใช้คนนั้น หลังจากผ่านไปหลายปี ผู้เล่าเรื่องซึ่งเป็นหนึ่งในกลุ่มคณะเดินทางนั้น ได้พบ Leo และถูกเชิญไปที่สันนิบาตซึ่งเป็นผู้สนับสนุนเงินทุนของการเดินทางท่องตะวันออกในครั้งนั้น ที่สันนิบาตนั้นผู้เล่าเรื่องคนนั้นพบว่า Leo ผู้ซึ่งเขารู้จักในครั้งแรกว่าเป็นคนรับใช้แท้จริงแล้วมียศเป็นถึงประธานแห่งสันนิบาต สถานภาพที่แท้จริงของเขา คือ ผู้นำที่ยิ่งใหญ่จิตใจประเสริฐ จากนิยายเรื่องนี้ก็ออกมาอย่างชัดเจนว่า ผู้นำชั้นยอดถูกมองว่าเป็นผู้รับใช้ก่อนอย่างที่ Leo แสดงให้เห็น มันเริ่มต้นจากความรู้สึกตามธรรมชาติที่คนๆหนึ่งต้องการจะรับใช้ผู้อื่น นอกจากนั้น Greenleaf ยังได้กล่าวอีกว่า หัวใจของภาวะผู้นำแบบใ้บริการคือคำว่า “บริการ” และ “คุณธรรม” ผู้นำจำเป็นต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ต้องแสวงหารับฟังอย่างจริงจัง เอาใจใส่และทำความเข้าใจ มุ่งพัฒนาผู้ตามและสังคมโดยรวม เน้นชี้ชวนให้ทำตามมิใช่บังคับบัญชา มีความสามารถในการมองภาพเชิงองค์รวม มีความมุ่งมั่นใ้ใจสร้างชุมชนให้เกิดขึ้น ในองค์กรและมีคุณธรรม (อัญชติ ชัยชนะ วิจิตร. 2553 : 12-36)

Greenleaf (1977 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ ก้นหลง. 2553 : 40) ใช้เวลาหลายปีในการพิจารณาไตร่ตรองถึงประสบการณ์ในเรื่องบทบาทของผู้นำและได้เขียนมโนทัศน์ของผู้นำแบบใ้บริการ โดยเชื่อว่าผู้นำต้องเป็นผู้รับใช้ก่อน ซึ่งเริ่มจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติที่บุคคลต้องการที่จะรับใช้ผู้อื่น การเลือกในระดับจิตสำนึกจะเป็นแรงบันดาลใจในการนำไปสู่ความเป็นผู้นำแบบใ้บริการจะแตกต่างอย่างชัดเจนกับผู้ที่ต้องการเป็นผู้นำก่อน คือ ผู้นำเกิดจากแรงขับของความ ต้องการอำนาจและการครอบครอง ผู้นำแบบนี้การรับใช้จะเป็นตัวเลือกท้ายๆ ผู้นำแบบมีอำนาจและผู้นำแบบใ้บริการจึงมีความแตกต่างแบบ 2 ขั้ว อันเป็นความผสมผสานที่หลากหลายของธรรมชาติมนุษย์ แตกต่าง โดยการดูแลรับใช้โดยการ

เป็นผู้รับใช้ก่อน เพื่อรับใช้ความต้องการตามลำดับสำคัญของความต้องการของมนุษย์ และทดสอบที่ดีและยากสำหรับผู้บริหาร คือ ความพร้อมที่จะรับใช้ความต้องการของผู้อื่นก่อนความต้องการของตนเอง แบบทดสอบที่ดีที่สุดของผู้นำแบบไฟบริการและเป็นสิ่งที่ยากที่สุดสำหรับผู้บริหาร คือ เมื่อเขาได้รับการดูแลรับใช้แล้ว ช่วยให้เราเติบโตขึ้นหรือไม่ เมื่อได้รับการดูแลรับใช้แล้วทำให้เขาเป็นบุคคลที่สมบูรณ์ขึ้น ฉลาดมากขึ้น เป็นอิสระมากขึ้น เป็นตัวของตัวเองมากขึ้น และกลายเป็นผู้รับใช้ผู้อื่นมากขึ้นหรือไม่ และต่อมา Greenleaf (1970 : 13 ; อ้างอิงมาจาก Beck, 2010 : 7) ได้กล่าวถึงลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการว่า คือ การเริ่มต้นจากความรู้สึกโดยแท้จริง ที่ต้องการรับใช้ผู้อื่นก่อนจากนั้นจิตสำนึก (Conscious) จะบังคับจิตใจให้บุคคลนั้นเกิดความต้องการที่จะนำผลลัพธ์ที่เกิดการรับใช้ก่อนคือ การแน่ใจว่าความต้องการสูงสุดของผู้ได้รับการตอบสนองแล้ว สิ่งที่ว่าบุคคลนั้นเป็นผู้นำที่มีประสิทธิผลหรือไม่นั้น เห็นได้จากการที่ผู้อื่นซึ่งบุคคลนั้นได้รับใช้ทำงานได้ดีขึ้นทั้งสุขภาพกายและใจ (Healthier) เฉลียวฉลาดขึ้น (Wiser) เป็นอิสระมากขึ้น (Freer) นำตนเองได้มากขึ้น (More autonomous) และมีการรับใช้ผู้อื่นมากขึ้น ในส่วนของศูนย์ผู้นำแบบไฟบริการ The Greenleaf Centre for Servant Leadership (Wintone, 2003 ; อ้างอิงมาจาก จิรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554 : 17) ระบุว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการมีค่านิยมที่สำคัญ 5 ประการอันได้แก่ 1) การรับใช้ ผู้นำตระหนักว่าสังคมที่ดีจะเกิดขึ้นเมื่อผู้ที่มีความสามารถมากกว่ารับใช้หรือบริการผู้ที่มีความสามารถน้อยกว่าอย่างไม่มีเงื่อนไข กล่าวคือ ผู้นำจะรักและรับใช้ผู้อื่น ผู้นำจะต้องการรับใช้เพื่อให้ชีวิตของผู้อื่นเจริญงอกงาม 2) การนำ ผู้นำตระหนักว่าคนทุกคนต้องการเป็นคนสำคัญและมีความหมาย ผู้นำจะใช้การชักชวนให้สร้างความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและจิตสำนึกของชุมชนแทนการบีบบังคับด้วยการใช้กำลังหรือการควบคุมบงการ 3) การให้คุณค่ากับอิสรภาพและศักดิ์ศรีของบุคคล 4) การเชื่อในพรสวรรค์ ความสามารถพิเศษและความสามารถของแต่ละบุคคล ผู้นำจะแสวงหาวิธีการพัฒนาพรสวรรค์ของผู้อื่น ชื่นชมจุดเด่นและมอบอำนาจแก่ผู้อื่นในการใช้พรสวรรค์ของบุคคลเหล่านั้นอย่างเต็มที่ และ 5) การสร้างความเจริญงอกงามแก่ผู้อื่นและตนเองให้เกิดขึ้นทุกด้าน ผู้นำจะเห็นคุณค่าของการเยียวยาและการเรียนรู้ว่าเปรียบเสมือนพรสวรรค์ที่มีประโยชน์ และจำเป็นต่อมวลมนุษย์ ผู้นำจะทำตนเป็นแบบอย่างและหาวิธีการที่จะนำองค์การและผู้อื่นให้เข้ามาเกี่ยวข้องกับกระบวนการเยียวยาและกระบวนการเจริญงอกงามด้วย นอกจากนี้ Spears (2004 : 17) ยังกล่าวเสริมว่าภาวะผู้นำแบบไฟบริการนอกจากจะมีการรับใช้แล้วยังมีลักษณะเด่นอีกอัน ได้แก่ การมีแนวคิดในการทำงานแบบเป็นองค์รวม (A holistic approach to work) และการสนับสนุนให้เกิดจิตสำนึกของกลุ่มหรือชุมชน และ Yulk (2002 : 404) ยังได้กล่าวถึงภาวะ

ผู้นำแบบใฝ่บริการว่า อาจจำแนกอยู่ในกลุ่มของแนวคิดผู้นำทางจริยธรรม (Ethical leadership) โดยการรับใช้ผู้ตามเป็นความรับผิดชอบตามธรรมชาติของผู้นำและเป็นสิ่งจำเป็นของภาวะผู้นำทางจริยธรรม การรับใช้ในที่นี้หมายรวมถึงการทำนุบำรุง (Nurturing) การปกป้อง (Defending) และการมอบอำนาจแก่ผู้ตาม ผู้นำแบบใฝ่บริการต้องใส่ใจความต้องการของผู้ตาม และช่วยให้ผู้ตามทำงานได้ดีขึ้น เติบโตมากขึ้น และเต็มใจยอมรับในความรับผิดชอบมากขึ้น ผู้นำเพียงแต่เข้าใจผู้ตามและตอบสนองสิ่งที่ผู้ตามต้องการ ผู้นำต้องยืนหยัดในสิ่งที่ดีและสิ่งที่ถูกต้อง รวมทั้งผู้นำต้องมอบอำนาจแก่ผู้ตามและผู้นำต้องมีความสุจริต (Honest) และเปิดเผย (Open) กระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับค่านิยม และแสดงความไว้วางใจในตัวผู้ตามแล้วผู้นำจึงจะได้รับความไว้วางใจจากผู้ตามกลับมา ทั้งนี้ Daft (1999, 2005 ; อ้างอิงจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ญ และ สราวุธ กันหลง. 2553 : 38-44) ได้กล่าวว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการจะบริการผู้อื่นก่อนคิดถึงผลประโยชน์ของตนเอง ผู้นำแบบนี้จะใช้ความสามารถที่ตนมีอยู่ เพื่อให้บุคคลและองค์การเจริญเติบโต บรรลุหน้าที่จะช่วยเหลือเกื้อกูลผู้อื่น จะมีมากกว่าความปรารถนาที่ตัวเองจะได้รับตำแหน่ง เพื่อแสวงหาอำนาจและควบคุมผู้อื่น ผู้นำแบบนี้จะเสียสละและไม่หวังผลตอบแทนทางการเงิน อันเป็นการอุทิศทุ่มเทกับการทำงานขององค์การ เขาจะรู้สึกว่าได้ทำงานให้กับองค์การอย่างเต็มที่เท่าที่องค์การจะมอบหมายงานให้ปฏิบัติและบทบาทที่ผู้นำต้องแสดงในองค์การแห่งการเรียนรู้ คือ การสร้างวิสัยทัศน์ร่วมกันของบุคลากร การออกแบบ โครงสร้างองค์การ และการแสดงบทบาทเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการ การเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการนั้นจะต้องเรียนรู้ที่จะคิดในรูปแบบของการควบคุมร่วม ซึ่งก็คือการหาข้อตกลงระหว่างผู้นำและผู้ตามมากกว่าจะเป็นการควบคุมเหนือผู้ตาม ผู้นำแบบใฝ่บริการจะสร้างความสัมพันธ์กับผู้ตามพื้นฐานของความคิด วัฒนธรรมที่เป็นอันหนึ่งอันเดียวกันเพื่อนำไปสู่เป้าหมายขององค์การ ในองค์การแห่งการเรียนรู้ ผู้นำจะช่วยให้บุคลากรเห็นภาพรวมขององค์การทั้งหมด ส่งเสริมการทำงานเป็นทีม ริเริ่มการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มความสามารถของบุคลากร เพื่อการเปลี่ยนแปลงองค์การในอนาคต เป็นแนวคิดในการมอบอำนาจ คุณภาพการสร้างทีมงานและการบริหารแบบมีส่วนร่วม รวมถึงจรรยาบรรณการให้บริการซึ่งรวมอยู่ในปรัชญาการบริหาร

หลังจากแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการปรากฏตัวขึ้นจนถึงปัจจุบันจึงมีการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวไปใช้ในทางปฏิบัติอย่างแพร่หลาย ซึ่งโดยหลักแล้วสามารถแบ่งแนวทางการประยุกต์แนวคิดดังกล่าวได้ 6 แนวทาง ได้แก่ 1) การใช้เป็นปรัชญาและโมเดลเพื่อเป็นหลักในการปฏิบัติในองค์การ 2) การใช้สร้างหลักสูตรการเรียนรู้และการฝึกอบรมสำหรับผู้จัดการใน

องค์การ 3) การใช้เป็นหลักการสำหรับภาวะผู้นำในสังคมระดับประเทศ หรือระดับสากล  
 4) การสร้างหลักสูตรการศึกษาในระยะยาว แบบมุ่งเน้นประสบการณ์ในสถานศึกษา 5) การสร้างโปรแกรมการพัฒนาตนเองเพื่อนำไปสู่ความเจริญงอกงาม และ 6) การสร้างหลักสูตรฝึกอบรมทั้งในสถานศึกษาและในองค์กรธุรกิจ (Spears, 2004 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง, 2553 : 50) โดยที่ Stone Russell and Patterson (2004 : 235-240) ได้วิเคราะห์ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและได้ข้อสรุปว่า ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมุ่งประเด็นที่ผู้ที่เป็นผู้ตามโดยจะให้คุณค่ากับผู้ตาม ซึ่งเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เป็นความห่วงใยชีวิตความเป็นอยู่ของผู้ตามที่เป็นผู้สร้างผลผลิตแก่องค์การอย่างแท้จริง โดยไม่มีเงื่อนไข อีกทั้งผู้นำแบบใฝ่บริการไม่ได้รับการด้วยความรู้สึกว่าการให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการส่วนในด้านของการมีอิทธิพลและการสร้างแรงจูงใจ ผู้นำแบบใฝ่บริการจะมีอิทธิพลต่อผู้ตามผ่านการบริการเพื่อสร้างให้เกิดการทำงานที่มีความหมาย และเพื่อจัดเตรียมทรัพยากรที่จำเป็นแก่ผู้ตาม เป็นการใช้อิทธิพลของการให้ (Self - Giving) ที่ไม่ใช่อิทธิพลในทางเกียรติยศ (Self - Glory) ซึ่งลักษณะภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนี้จะเป็นแบบพลวัตจึงสามารถนำไปปฏิบัติได้อย่างมีประสิทธิภาพ ท่ามกลางสภาวะที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วของโลกยุคปัจจุบัน ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้โดยการเป็นแบบอย่างของผู้บริการ การบริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ซึ่งมีอิทธิพลต่อการลดความไม่พึงพอใจของผู้ตามลง รวมถึงการสร้างผลกำไรและความสำเร็จในระยะยาว สอดคล้องกับ Russell and Stone (2002 : 4) ที่ให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการสามารถทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้เช่นเดียวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นแบบอย่างของผู้บริการจะเหนี่ยวนำให้ผู้ตามได้กลายเป็นผู้บริการด้วย ส่งผลต่อการลดความไม่พึงพอใจต่อผู้ร่วมงาน รวมถึงการสร้างความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในด้านคุณลักษณะ ดังที่ Greenleaf (1977 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์, 2554 : 18-20) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ 10 ประการ ดังนี้ 1) การฟัง (Listening) หมายถึง ความพยายามในการสื่อสาร การเปิดรับคำพูดของผู้อื่นด้วยใจเป็นกลางสามารถได้ยินทั้งเสียงที่เปล่งออกมาและเสียงภายในใจของผู้อื่น เพื่อจะสามารถตัดสินใจได้อย่างเหมาะสมตามความจำเป็นของสถานการณ์



ที่เกิดขึ้น ผู้นำแบบไฟบริการต้องมีทักษะที่สำคัญของผู้นำโดยการอุทิศตนในการฟังผู้อื่น

2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) หมายถึง ความพยายามที่จะเข้าใจและเข้าถึงความรู้สึกของผู้อื่น โดยเฉพาะความรู้สึกที่ว่ามนุษย์ทุกคนต้องการการยอมรับและการเคารพในความเป็นบุคคลที่ไม่เหมือนใครของตน ผู้นำต้องมีทัศนคติที่ดีต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเห็นถึงความตั้งใจของทุกคน และต้องไม่ปฏิเสธความเป็นบุคคลของพวกเขาและนั่นหมายรวมถึงการ ยอมรับความสามารถและพฤติกรรมของเขาด้วย 3) การเยียวยารักษา (Healing) หมายถึง การกระตุ้นให้ผู้อื่นเข้มแข็ง เกิดสุขภาพทางจิตใจและร่างกายที่ดีขึ้นจากความกังวลต่างๆ 4) การตระหนักรู้ (Awareness) หมายถึง ความรู้และความเข้าใจ ความไม่ประมาท การรับรู้ การมองการณ์ไกล และสามารถไตร่ตรองปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) หมายถึง การพยายามทำให้บุคลากรเชื่อใจในผู้นำมิใช่การบังคับหรือใช้ตำแหน่งบังคับให้บุคลากรปฏิบัติตาม 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) หมายถึง การพยายามที่จะเสริมสร้างความสามารถที่จะ “ฝันเรื่องใหญ่” สามารถที่จะมองปัญหาขององค์กร การที่จะเห็นปัญหานั้นต้องเกิดจากการมองสิ่งที่จะเกิดในอนาคต ไม่ใช่การมองเห็นปัญหาของในแต่ละวัน ผู้นำต้องสามารถจัดลำดับความสำคัญระหว่างสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคตกับการมองเห็นปัญหาของแต่ละวัน 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) หมายถึง ความสามารถใช้บทเรียนจากอดีต ความเป็นจริงของปัจจุบัน และแนวโน้มของสถานการณ์ของการตัดสินใจที่จะเกิดขึ้นในอนาคต สามารถแสดงวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนช่วยให้บุคลากรในองค์กรเข้าใจทิศทาง และเกิดแรงจูงใจในการทำงาน 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) หมายถึง การสร้างจิตสำนึกถึงความดูแลรับผิดชอบเพื่อคนอื่นจะมีอิทธิพลให้คนอื่นไว้วางใจและเชื่อใจ เพราะว่าคุณนำลูกคาดหวังให้ทำทุกสิ่งเพื่อองค์กร 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) หมายถึง การแสดงให้เห็นว่า ความเป็นบุคคลของมนุษย์แต่ละคนมีคุณค่าสูงกว่าผลงานของบุคคลนั้น ผู้นำแบบไฟบริการจะต้องอุทิศตนอย่างแท้จริงในการพัฒนาบุคลากรให้สามารถปฏิบัติงานอย่างมืออาชีพ และเติบโตตามวุฒิภาวะของแต่ละคน 10) การสร้างชุมชน (Building community) หมายถึง การแสดงถึงความรับผิดชอบของผู้นำที่มีต่อกลุ่ม “ชุมชน” คนที่เป็นผู้นำต้องเป็นบุคคลที่ได้รับความไว้วางใจและสามารถสร้างบรรยากาศทางจริยธรรม และคำจูงสนับสนุนให้บุคลากรปฏิบัติตามกติกาของ

องค์การของตนซึ่งเป็นการสนับสนุนให้องค์การประสบผลสำเร็จตามเป้าหมาย

จากแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของนักวิชาการที่กล่าวมาข้างต้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจะเป็นไปในลักษณะของการปฏิบัติตนในการให้บริการผู้อื่นโดยถือเอาความต้องการของผู้อื่นเหนือผลประโยชน์ของตนเอง อุทิศตนเสียสละผลประโยชน์ส่วนตนเพื่อผู้อื่นทำให้ผู้อื่นเจริญเติบโต และสามารถพัฒนาตนเองให้มีความสามารถเพิ่มขึ้น กล้าคิดริเริ่ม และปรารถนาที่จะรับผิดชอบในงานที่ตนทำมากขึ้น

**การศึกษาเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล (Steward leadership)**

ในการศึกษาเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) และภาวะผู้นำแบบ Steward leadership นี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาความหมายของคำว่า “Steward leadership” หรือ “Stewardship” จากบทความ เอกสาร และแนวคิดต่างๆของนักวิชาการหลายๆท่าน ผู้วิจัยจึงสรุปความหมายในภาษาไทยว่า “Steward leadership” หรือ “Stewardship” หมายถึง “ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล” หรือ “ความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแล” เพื่อการเปรียบเทียบความคล้ายคลึงและความแตกต่างของภาวะผู้นำทั้งสองแบบนี้ ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลเพื่อความเข้าใจในการเปรียบเทียบ ในส่วนของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการนั้น ผู้วิจัยได้นำเสนอไว้ในเบื้องต้นแล้ว

แนวคิดในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลนี้มีมานานแล้ว โดย Spear (1998 : 3-4) กล่าวว่า การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลเป็นการเลือกให้บริการตามความสนใจของบุคคลนั้นๆ และ The Merriam - Webster Dictionary (1999 ; อ้างอิงมาจาก Smith. 2000 : 123-124) ให้คำจำกัดความของ Stewardship ว่าหมายถึง การดำเนินการกำกับดูแล หรือการจัดการบางสิ่งบางอย่าง โดยเฉพาะอย่างยิ่งการบริหารจัดการต้องใช้ความระมัดระวังและมีความรับผิดชอบในสิ่งที่ตนได้รับมอบหมายให้รับใช้ดูแลนั้น และยังกล่าวถึงการเป็นผู้นำของทางราชการว่า การเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลนั้นขอให้ตระหนักไว้ว่าได้รับความไว้วางใจให้ดูแลทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ โดยเฉพาะอย่างยิ่งทรัพยากรบุคคลที่ปฏิบัติงานในองค์การที่ต้องดูแลส่งเสริมให้มีความเจริญก้าวหน้า ซึ่งบุคคลเหล่านั้นตระหนักและรู้ดีว่าต้องรับผิดชอบต่อสภาพและเงื่อนไขที่เขา

ทำงานอยู่ ทั้งนี้ Block (1993 ; อ้างอิงมาจาก Wilson. 2010 : 78-80) ได้กล่าวไว้ในหนังสือ Stewardship : Choosing service over self - interest เกี่ยวกับความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลว่า เป็นการยึดถือบางอย่างเอาไว้ด้วยความไว้วางใจเพื่อคนอื่น (In trust for another) และเขายังได้กล่าวอีกว่า การบริหารแบบผู้รับใช้ดูแลเป็นการมอบหมายให้ปฏิบัติด้วยความไว้วางใจเพื่อทำสิ่งใดสิ่งหนึ่งเพื่อบุคคลอื่น ในส่วนของ Westbrook (1996) ได้เขียนคำอธิบายเกี่ยวกับความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลไว้ในหนังสือ "Enter into the joy" ไว้ว่า ความรับผิดชอบในการรับใช้ดูแล ไม่ใช่เรื่องที่น่าเบื่อแต่เป็นเรื่องของตำแหน่งการบริหารที่ท้าทายกับคณะผู้มีอำนาจในการตัดสินใจ ซึ่งต้องการมอบหมายความไว้วางใจ (Commitment) ความกล้าหาญ (Courage) ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ (Initiative) และการพิจารณาตัดสินใจ (Judgement) ซึ่งมันจะวนเวียนอยู่กับชีวิตทุกคนไม่รู้จักจบสิ้น

นอกจากนี้ Wilson (2010 : 76-88) ได้ศึกษาเรื่อง Steward Leadership : Characteristics of the steward leader in Christian nonprofit organizations และกล่าวถึงภาวะความเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลว่าเป็นอีกรูปแบบของผู้นำที่มองลักษณะที่โดดเด่นเฉพาะตัว หรืออัตลักษณ์ของบุคคลเป็นอันดับแรก และบทบาทของผู้นำที่บุคคลใดได้ใช้การบริหารจัดการแบบผู้รับใช้ดูแล จะทำให้ผู้อื่นมีความเชื่อถือไว้วางใจในการดูแลเอาใจใส่ของผู้นำนั้น จากการทบทวนวรรณกรรมของการวิจัยภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลของ Wilson จะมุ่งเน้นจากแหล่งข้อมูลต่างๆ อยู่สองกลุ่ม กลุ่มแรก คือ แหล่งข้อมูลจากความสัมพันธ์แบบภาวะผู้รับใช้ดูแลและความเป็นผู้นำโดยทั่วไป และกลุ่มที่สอง คือ แหล่งข้อมูลที่ได้อามาโดยตรงจากรูปแบบภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล Wilson ได้กล่าวเพิ่มเติมว่า ได้มีการศึกษาวิจัยรูปแบบผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลมาก่อนบ้างแล้ว แต่มีน้อยนอกจากนี้นักวิชาการ เช่น Coleman. 1998 ; Spear. 1998 และ Solomon. 2004 (Wilson. 2010 : 76) ก็ได้ศึกษาวิจัย และมีงานเขียนหนังสือที่เกี่ยวกับเรื่องภาวะรับผิดชอบในการรับใช้ดูแลและภาวะผู้นำต่างๆ ไป ส่วน Lamb (2001 ; อ้างอิงมาจาก Wilson. 2010 : 76) ก็มีงานเขียนเกี่ยวกับหลักสูตรการฝึกภาวะผู้นำชาวคริสเตียน โดยชี้ให้เห็นถึงภาพลักษณ์ 9 ข้อ ในพระคัมภีร์ไบเบิล อันเป็นการเน้นในภาพลักษณ์ของผู้รับใช้ดูแล ในเรื่องของการเป็นผู้นำในการจัดการ การวางแผน และการมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่แทน ทั้งนี้ Block (1993 : 86) ได้กล่าวถึงการเป็นผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำในหนังสือของเขาชื่อ Stewardship : Choosing Service Over Self - Interest ซึ่งเขาให้ทัศนะว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้

ดูแลเป็นการมอบอำนาจหรือการให้ผู้ที่บังคับบัญชาทุกระดับถือการให้บริการแก่ลูกค้า โดยการสร้างเจตคติในการเป็นผู้นำในการให้บริการมากกว่าการบังคับควบคุมสั่งการ และ Block ยังได้ขยายความเข้าใจในเรื่องภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลอีกกว่าเป็นหลักของการให้ความร่วมมือกันในการปฏิบัติงาน โดยเน้นในเรื่องการบริการ การมอบอำนาจ ความถูกต้อง ตรวจสอบได้ ที่เป็นหัวใจของผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล และทั้งนี้ Daft (1999 : 124) ซึ่งมีแนวคิดส่วนใหญ่ที่สอดคล้องกับ Block ที่ได้กล่าวถึงบทบาทภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล ภายใต้อำนาจของภาวะผู้นำทางศีลธรรมว่า ผู้นำจะกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่การพัฒนาศักยภาพให้เป็นผู้นำเอง ด้วยการมอบหมายความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ไปสู่ผู้ตามมากขึ้น มากกว่าที่ผู้นำจะใช้ตำแหน่งความเป็นผู้นำหรือหัวหน้า เพื่อควบคุมหรือจำกัดบทบาทของผู้ตาม

เมื่อพิจารณาจากแนวคิด การศึกษาวิจัย และการให้ความหมายของนักวิชาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแลดังกล่าวข้างต้นนั้น ผู้วิจัยพบว่า ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล (Steward leadership) มีความคล้ายคลึงกันมากกับภาวะผู้นำแบบใ้บริการ (Servant leadership) จะแตกต่างกันบ้างในส่วนที่ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล จะต้องได้รับมอบหมายจากผู้มีอำนาจเหนือตน โดยได้รับความไว้วางใจให้ปฏิบัติหรือดำเนินการรับใช้ดูแลผู้อื่นตามเงื่อนไขของสภาพในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายนั้น หรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางความคิดที่เกิดขึ้นภายหลัง ส่วนผู้นำแบบใ้บริการเป็นการเริ่มต้นจากความรู้สึกที่เป็นไปตามธรรมชาติ ที่อยากจะสนับสนุน พัฒนา ตอบสนอง และรับใช้บริการ หรือช่วยเหลือผู้อื่นอยู่ก่อนแล้ว จากความรู้สึกหรือความต้องการที่มีอยู่ภายในดังกล่าว จะเป็นตัวผลักดันให้บุคคลผู้นั้นก้าวขึ้นมาเป็นผู้นำองค์กรเพื่อที่จะนำความรู้สึกหรือความต้องการดังกล่าว ไปปฏิบัติให้เห็นผลจริง ดังแสดงในตารางที่ 1 ดังนี้



**ตารางที่ 1 ความแตกต่างระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership) และภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล (Steward leadership)**

ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ	ภาวะผู้นำแบบผู้รับใช้ดูแล
<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดจากความรู้สึก จากจิตสำนึก</li> <li>- รับใช้บริการ โดยไม่มีเงื่อนไข ไม่ได้บริการด้วยความรู้สึกว่าการต้องการให้เกิดผลลัพธ์แต่เพราะความต้องการที่จะบริการ</li> <li>- มุ่งประเด็นที่ผู้ตาม</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- เกิดจากการได้รับมอบหมาย</li> <li>- เป็นไปตามเงื่อนไขสภาพการปฏิบัติงาน</li> <li>- มีลักษณะการเปลี่ยนแปลงทางความคิดภายหลัง</li> <li>- เน้นที่บทบาทของผู้นำ</li> </ul>

## 6. การสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

ในการวิจัยการพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จุดมุ่งหมายสำคัญในการศึกษาเอกสารและการวิจัยที่เกี่ยวข้อง ก็เพื่อกำหนดองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของตัวแปรที่ใช้ในการศึกษา ดังนั้นในหัวข้อนี้ผู้วิจัย ได้ศึกษาเอกสาร และการวิจัยที่เกี่ยวข้อง จากทัศนะของนักวิชาการแหล่งต่างๆ เพื่อการสังเคราะห์กำหนดเป็นองค์ประกอบที่จะใช้ในการวิจัย เพื่อจะนำไปสู่การศึกษาและกำหนดองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้เพื่อใช้ในการวิจัยต่อไปนี้ ดังนี้

### 6.1 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามทัศนะของ Greenleaf (1977)

Greenleaf (1977 ; อ้างอิงมาจาก จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 22) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญไว้ 10 ประการ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

### 6.2 องค์ประกอบเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบไฟบริการของ Buchen (1998)

Buchen (1998 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 56) ได้แบ่งองค์ประกอบเชิงปฏิบัติการของแนว ทิศภาวะผู้นำแบบไฟบริการ ไว้ออกเป็น 4 ประการ คือ 1) ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Self - Identity) 2) ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (Capacity for reciprocity) 3) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship builders) และ 4) การมุ่งอนาคต (Preoccupation with the future)

### 6.3 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการจากผลการวิจัยของ Page and Wong (1998)

Page and Wong (1998 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 23) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการจำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การรับใช้ (Servant) หรือการบริการ (Service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal setting) 9) การนำ (Leading) 10) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 11) การสร้างทีมงาน (Team building) และ 12) การตัดสินใจ (Decision making)

### 6.4 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟบริการจากผลการวิจัยของ Page and Wong (2000)

Page and Wong (2000 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 23) ได้พัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบไฟบริการ โดยใช้องค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับมนุษย์ (Human Factors, HF) ที่มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมขององค์กรในด้านการพัฒนาเศรษฐกิจและความ เป็นผู้นำ โดยจัดกลุ่มขององค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบไฟบริการออกเป็น 4 กลุ่ม ได้แก่ กลุ่มที่ 1 บุคลิกลักษณะ (Personality) ประกอบด้วยลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) และความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) กลุ่มที่ 2 สัมพันธภาพ (Relationship) ซึ่งเน้นการห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) กลุ่มที่ 3 การกิจ (Task) เป็นความสามารถในการปฏิบัติงานของผู้นำโดยผู้นำแบบไฟ

บริการจะเน้นการตัดสินใจ (Decision making) การกำหนดเป้าหมายองค์การ (Goal setting) และการนำ (Leading) และ กลุ่มที่ 4 กระบวนการ (Process) คือ การสร้างทีมงาน (Team building)

#### 6.5 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการในทัศนะของ Laub (1999)

Laub (1999 : 81) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการออกเป็น 6 ประการ ได้แก่ 1) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) 2) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Value people) 3) การพัฒนาผู้อื่น (Develop people) 4) การสร้างชุมชน (Build community) 5) การแสดงสภาวะผู้นำ (Provide leadership) และ 6) การใช้ภาวะผู้นำร่วมกัน (Share leadership)

#### 6.6 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการเชิงปฏิบัติการของ Russell (2001)

Russell (2001 : 2-4) ให้ข้อสรุปเกี่ยวกับองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการว่า ประกอบด้วยคุณลักษณะ 8 ประการ คือ 1) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 2) ความน่าเชื่อถือ (Credibility) 3) ความเชื่อมั่น (Trust) 4) การให้บริการ (Service) 5) การเป็นตัวอย่างที่ดี (Modeling) 6) การเป็นผู้ริเริ่ม (Pioneering) 7) การเห็นคุณค่าผู้อื่น (Appreciation of others) และ 8) การมอบอำนาจ (Empowerment)

#### 6.7 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการตามโมเดลทางปฏิบัติของ Russell and Stone (2002)

Russell and Stone (2002 : 4) ได้นำเสนอโมเดลทางปฏิบัติของภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการ โดยมีองค์ประกอบ 7 ประการ ได้แก่ 1) ความซื่อตรง (Hones) 2) ความไว้วางใจ (Trust) 3) การบริการ (Service) 4) การเป็นต้นแบบ (Modeling) 5) การบุกเบิก (Pioneering) 6) การได้รับการยกย่องจากผู้อื่น (Appreciation of others) และ 7) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

#### 6.8 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการตามทัศนะของ Spears and Lawrence (2002)

Spears and Lawrence (2002 : 34) ได้จำแนกคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบไฟ้บริการไว้เป็น 10 คุณลักษณะ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของ Greenleaf (2002) และ Page

and Wong (2003) ดังนี้ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยา  
รักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้าง  
มโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล  
(Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ  
10) การสร้างชุมชน (Building community)

### 6.9 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามทัศนะของ Sendjaya and James

(2002)

Sendjaya and James (2002 ; อ้างอิงมาจาก จีวรธรรม เล่งพานิชย์. 2554 : 23-24)  
ได้ศึกษาปรัชญาพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยเน้นภาระหน้าที่ของผู้นำ การพัฒนา  
และการประยุกต์ใช้ในองค์การตามแนวคิดของ Greenleaf และพระเยซูคริสต์ โดยนำเสนอองค์  
ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญประกอบด้วย 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ  
(Empowerment) 2) ความเสมอภาค (Equality) 3) การให้คำปรึกษา (Mentoring) 4) การเป็น  
ต้นแบบ (Role modeling) 5) การตระหนักรู้ (Awareness) และ 6) การรับรู้ (Perception)

### 6.10 องค์ประกอบเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Patterson (2003)

Patterson (2003 ; อ้างอิงมาจาก Irving. 2005 : 57) ได้ศึกษาเรื่อง Servant  
leadership : A theoretical model โดยสร้างทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการต่อยอดจากทฤษฎี  
ภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลง (Transformational leadership) จากแนวคิด โครงสร้างการปฏิวัติ  
วิทยาศาสตร์ (Structure of scientific revolutions) ของ Kuhn ที่เรียกร้องให้พัฒนาทฤษฎีใหม่  
แทนที่ทฤษฎีเดิมที่ไม่สามารถอธิบายปรากฏการณ์ได้ ปรากฏการณ์ทางสังคมที่ยังมิได้มี  
การศึกษา คือ การที่ผู้นำมีความรักเสียสละ (Agapao love) มีความถ่อมตน (Being humble)  
ทำงานด้วยความเป็นห่วงเป็นใยผู้อื่น (Acting altruistically) มีวิสัยทัศน์ให้กับผู้ตาม (Being  
visionary for followers) ความหมายของทฤษฎีภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการอธิบายมโนทัศน์ ดังนี้  
1) ความรัก (Love) 2) ความอ่อนน้อมถ่อมตน (Humility) 3) ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)  
4) วิสัยทัศน์ (Vision) 5) ความไว้วางใจ (Trust) 6) การมอบอำนาจ (Empowerment) และ  
7) การให้บริการ (Service)



### 6.11 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Winston (2003)

Winston (2003 ; อ้างอิงมาจาก จีวรธรรม เล่งพานิชย์. 2554 : 24) ได้พัฒนาโมเดล ผู้นำแบบใฝ่บริการสู่ผู้ตามของ Patterson โดยนำเสนอผลของการให้บริการ โดยผู้นำแบบใฝ่บริการที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) พันธะสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader) 4) การจูงใจ (Intrinsic motivation) 5) การบริการ (Service) และ 6) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) ซึ่งเป็นการพัฒนาปรับปรุง โมเดลของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Patterson

### 6.12 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในทัศนะของ Dennis & Winston (2003)

Dennis & Winston (2003 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 61) ได้ศึกษาวิเคราะห์องค์ประกอบเครื่องมือภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Pang and Wong เพื่อลดตัววัดจำนวน 99 ข้อให้เหลือ 20 ข้อที่เป็น 3 องค์ประกอบ คือ 1) วิสัยทัศน์ (Vision) มีค่า Cronbach alpha เท่ากับ 0.97 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) มีค่า Cronbach alpha เท่ากับ 0.89 และ 3) การให้บริการ (Service) มีค่า Cronbach alpha เท่ากับ 0.94 ถึงแม้ว่าการศึกษานี้ให้การยืนยัน 3 องค์ประกอบจาก 12 องค์ประกอบที่ Pang and Wong ค้นพบ ผลการศึกษาแสดงว่าเครื่องมือที่ Pang and Wong สร้างขึ้นนี้มีข้อดีและควรมีการศึกษาและพัฒนาต่อไป

### 6.13 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการศึกษาของ Hardin (2003)

Hardin (2003 : 66) ได้ศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ โรงเรียนรัฐบาลในรัฐเท็กซัส โดยใช้วิธีการศึกษาเพื่อศึกษาผลของรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่มีการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมศึกษาตอนปลายด้วยวิธีการวิเคราะห์เชิงลึก (In - depth interview) โดยเลือกใช้กรอบแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Bolman and Deal ปี 1993 และ Sergiovanni ปี 1984 ในการสร้างรูปแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะ ได้แก่ 1) ความซื่อสัตย์หรือน่าไว้วางใจ 2) ความรักหรือเคารพ 3) การบริการ 4) การฟัง และ 5) การมีแรงกระตุ้นหรือมีคุณค่า ซึ่งจากการตรวจสอบเอกสารจะมุ่งศึกษาภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในบริบทของธุรกิจการศึกษาและแนวคิดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการระดับนักเรียน นักศึกษา กลุ่มตัวอย่างมาจากสถานศึกษาที่มีลักษณะทางภูมิศาสตร์แตกต่างกันสองแห่งในรัฐ

เท็กซ์ โดยกลุ่มตัวอย่างต้องเข้าร่วมการปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นเวลา 3 ชั่วโมง แล้วทำการเก็บข้อมูล และวิเคราะห์ผลด้วยการใช้แบบสำรวจในการวัดเชิงปริมาณและใช้การสัมภาษณ์ และสังเกตแบบมีส่วนร่วมในการวัดเชิงคุณภาพ ผลการวิจัย พบว่า การปฏิบัติการดังกล่าว มีผลต่อการรับรู้ภาวะผู้นำของนักเรียนระดับมัธยมตอนปลาย

#### 6.14 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Winston (2004)

Winston (2004 ; อ้างอิงมาจาก จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 24) ได้ทำการศึกษาองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยศึกษาจากองค์ประกอบภาวะผู้นำตามแบบของ Patterson และ Winton โดยใช้ผู้นำในวิทยาลัยคาร์ทอลิกเป็นกลุ่มตัวอย่าง ซึ่งการศึกษากครั้งนี้สนับสนุนการประยุกต์ใช้รูปแบบภาวะผู้นำของ Patterson และ Winton ที่มีองค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) พันธะสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader) 4) การจูงใจ (Intrinsic motivation) 5) ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy) 6) การเสริมสร้างพลังอำนาจ(Empowerment) 7) การบริการ (Service) และ 8) ความนอบน้อม (Humility)

#### 6.15 องค์ประกอบเชิงปฏิบัติการภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการของ Dennis (2004)

Dennis (2004 : 38-41) สรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (Servant leadership factors) ไว้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) ความรัก (Love) ที่หมายถึง ความห่วงใยผู้อื่น 2) การมอบอำนาจ (Empowerment) ซึ่งเป็นการเสริมแรงให้ความสำคัญกับทีมงาน 3) วิสัยทัศน์ (Vision) คือ การเปิดใจให้ทุกคนมีส่วนร่วมในการแสดงวิสัยทัศน์ของแต่ละบุคคล 4) ความนอบน้อม (Humility) โดยการแสดงการเคารพสิทธิของผู้ร่วมงานและเห็นคุณค่าของการสร้างทีมงาน และ 5) ความไว้วางใจ (Trust) คือ การแสดงถึงการเปิดใจ และมีความไว้วางใจในทีมงาน

#### 6.16 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Dennis and Bocarnea (2005)

Dennis and Bocarnea (2005 : 600-615) ได้พัฒนาเครื่องมือวัดและประเมินภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยใช้องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ตามแนวคิดของ Patterson (2003) พบว่ามีเพียง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love)

2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และ 5) ความไว้วางใจ (Trust)

#### 6.17 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Joseph and Winston

Joseph and Winston (2005 : 6-22) ได้ศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ โดยผลงานวิจัยที่มุ่งเน้นศึกษาปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ผลการศึกษาพบว่า ปัจจัยที่เป็นองค์ประกอบของผู้นำแบบใฝ่บริการ มี 4 ปัจจัย ประกอบด้วย 1) การเป็นตัวอย่างหรือต้นแบบ (Role modeling) 2) การสื่อสาร (Communication) 3) ความรู้ความชำนาญ (Competence) และ 4) การกระจายอำนาจ (Delegation)

#### 6.18 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Barbuto and Wheeler (2006)

Barbuto and Wheeler (2006 ; อ้างอิงมาจาก Dannhauser. 2007 : 148-168) ได้พัฒนาแบบสอบถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ (The Servant Leadership Questionnaire : SLQ) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของพนักงานชาย จำนวน 417 คน จาก จำนวน 100 ร้านค้าที่จำหน่ายรถยนต์ในแอฟริกาใต้ ผลการวิเคราะห์พบว่าองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กันมากในโครงสร้างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ที่สำคัญมี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruistic) 2) การเยียวยารักษา (Healing) 3) การโน้มน้าวใจ (Persuasive) 4) ความรอบรู้ (Wisdom) และ 5) การเป็นผู้ดูแล (Stewardship)

#### 6.19 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Washington, Sutton and Field Waddell (2006)

Washington, Sutton and Field Waddell (2006 : 317-320) ได้ศึกษาความแตกต่างด้านบุคลิกภาพหรือคุณลักษณะพิเศษของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งผลการศึกษา พบว่า องค์ประกอบคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ คือ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)

7) การมองการณ์ไกล (Foresight) 8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

#### 6.20 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Poon (2006)

Poon (2006 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 26) ได้ศึกษาวิจัยเรื่องโมเดลสำหรับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในด้านประสิทธิภาพ และการเป็นที่ปรึกษา ซึ่งในการเป็นที่ปรึกษาเป็นบทบาทที่สำคัญในกระบวนการพัฒนาตนเองและความเป็นมืออาชีพ ดังนั้นการเป็นที่ปรึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาประสิทธิภาพ จากการศึกษารายงานการวิจัยทางด้านคุณภาพที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ประสิทธิภาพและการเป็นที่ปรึกษา พบว่าคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการที่ประกอบด้วย 1) ศีลธรรม (Moral love) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) และ 6) การบริการ (Service) มีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการรับรู้ถึงความสามารถของตนเอง เมื่อหลักการที่สำคัญของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ การเอาใจใส่ผู้ตามหรือการมีศีลธรรม การนอบน้อม คือ คุณลักษณะที่แสดงถึงความถ่อมตนไม่ใช้ความรุนแรง การไม่เห็นแก่ตัว คือ การช่วยเหลือผู้อื่นและยินดีสนับสนุนความก้าวหน้าของผู้อื่น การตระหนักรู้ คือ การแสดงถึงความรู้สึกรับรู้ถึงผู้อื่นและความฉลาดทางอารมณ์ ขณะที่การเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ องค์ประกอบที่สำคัญที่สนับสนุนให้ผู้ตามมีความเจริญก้าวหน้า และกลายเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการและเป็นความรับผิดชอบที่ผู้นำจะต้องเสริมพลังอำนาจให้ผู้ตามก้าวไปสู่เป้าหมายที่พวกเขาต้องการ และการบริการ คือ บังคับพื้นฐานที่สำคัญในภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งผู้นำจะต้องให้บริการก่อนด้วยใจที่บริสุทธิ์ที่ผู้ตามจะบริการ

#### 6.21 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในทัศนะของ Black (2007)

Black (2007 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง. 2553 : 61-62) ได้ทำการศึกษาเพื่อวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการเพื่อลดความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ของครูต่อภาวะผู้นำใฝ่บริการ และการรับรู้ของผู้นำสถานศึกษาและครูต่อบรรยากาศของโรงเรียน (School climate) โดยใช้แบบวัด OLA (Organization Leadership Assessment) ของ Laub เพื่อศึกษาข้อมูลเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ 6 ด้าน คือ 1) การให้คุณค่าแก่ผู้อื่น (Values people) 2) การพัฒนาผู้อื่น (Develops people) 3) การสร้างชุมชน (Build - community)



4) การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity) 5) การแสดงภาวะผู้นำ (Provide leadership) และ 6) การร่วมแบ่งปันภาวะผู้นำ (Share leadership) ซึ่งจากผลการศึกษาพบว่ามีความสัมพันธ์เชิงบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติระหว่างภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและบรรยากาศของโรงเรียน

#### 6.22 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Irving and

##### Longbotham (2007)

Irving and Longbotham (2007 : 98-113) นำเสนอผลการวิจัยเกี่ยวกับประสิทธิผลของการทำงานเป็นทีมและองค์ประกอบสำคัญ 6 ด้าน ของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ใช้เป็นโมเดลในการประเมินความเป็นผู้นำองค์กร ซึ่งผู้นำแบบใฝ่บริการเป็นปัจจัยที่สำคัญต่อประสิทธิผลของทีมและองค์กร ซึ่ง โมเดลดังกล่าวประกอบด้วย 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตรวจสอบได้ (Providing accountability) 2) การมีความซื่อตรง (Honest) 3) การสร้างคุณค่าและเห็นคุณค่า (Valuing and Appreciating) 4) การสื่อสาร (Communication) 5) การทำงานร่วมกัน (Fostering collaboration) และ 6) การส่งเสริมสนับสนุน และการให้ทรัพยากรที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงาน (Supporting and Resourcing)

#### 6.23 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Taylor Martin

##### Hutchinson and Jinks (2007)

Taylor Martin Hutchinson and Jinks (2007 ; อ้างอิงมาจาก จิรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 27) ได้ศึกษาคุณลักษณะพื้นฐานของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในทางปฏิบัติ ซึ่งได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำโดยการพัฒนาเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ จำนวน 99 รายการ และจัดหมวดหมู่รายการทั้งหมดได้ 12 กลุ่ม ตามแนวคิดของ Page and Wong (1998) ประกอบด้วย 1) ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity) 2) ความนอบน้อม (Humility) 3) การรับใช้ (Servant) หรือการบริการ (Service) 4) ห่วงใยผู้อื่น (Caring for others) 5) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 6) การพัฒนาผู้อื่น (Developing others) 7) การมีวิสัยทัศน์ (Vision) 8) การกำหนดเป้าหมายขององค์กร (Goal setting) 9) การนำ (Leading) 10) การเป็นต้นแบบ (Role modeling) 11) การสร้างทีมงาน (Team building) และ 12) การตัดสินใจ (Decision making)

#### 6.24 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Sendjaya, sarrors and Santora (2008)

Sendjaya, sarrors and Santora (2008 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ กันหลง. 2553 : 62) ได้พัฒนาและการตรวจสอบมาตรวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้วยการวิจัยเชิงคุณภาพและปริมาณ ได้คุณลักษณะทางจิตวิทยา 35 ข้อย่อย แบ่งเป็นการวัด 6 มิติ ตัวแบบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ได้มีองค์ประกอบ ใน 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) ศีลธรรม (Moral love) 2) ลักษณะที่เชื่อถือ (Authenticity) 3) ความสมัครใจ (Voluntary subordination) 4) สัมพันธภาพ (Relationship) 5) ความเชื่อในจิตวิญญาณ (Transcendental spirituality) และ 6) อิทธิพลการเปลี่ยนแปลง (Transforming influence)

#### 6.25 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการในทัศนะของ Ramer (2008)

Ramer (2008 ; อ้างอิงมาจาก สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สราวุธ กันหลง. 2553 : 62) ได้เขียนบทความในวารสาร โดยกล่าวถึงการตอบโต้ของผู้ร่วมงานกับพยาบาลเมื่อเขาถูกจับได้ว่าเก็บยาไม่ถูกต้อง (Diverting drugs) ซึ่งมีการเขียนถึงน้อย พนักงานที่เหลืออาจมีพฤติกรรมเป็นทุกข์ ซึ่งอาจส่งผลกระทบต่อผู้ป่วยและความพอใจในการทำงาน ดังนั้นจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ต้องใช้เวลาและพลังเพื่อให้พนักงานเผชิญกับปัญหานี้เพื่อสร้างความสมดุลในหน่วยงาน ผู้บริหารจึงสามารถใช้คุณสมบัติของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการด้วยการแสดงออกถึงความมุ่งมั่นอุทิศตน (Commitment) การโน้มน้าว (Persuasion) การตระหนักรู้ (Awareness) และการมองการณ์ไกล (Foresight) เพื่อจัดการความทุกข์และสร้างพลังสามัคคีในหมู่พนักงานเพื่อก่อให้เกิดคุณภาพในการดูแลผู้ป่วย

#### 6.26 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Waddell (2009)

ในปี 2009 Waddell (2009 : 175-178) ได้นำเสนอคุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการและความฉลาดทางอารมณ์ (Emotion intelligence) โดยผลการศึกษาพบว่าองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ คือ คุณลักษณะของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่สำคัญ ได้แก่ 1) การฟัง (Listening) 2) ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 3) การเยียวยารักษา (Healing) 4) การตระหนักรู้ (Awareness) 5) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 6) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 7) การมองการณ์ไกล (Foresight)

8) ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship) 9) การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people) และ 10) การสร้างชุมชน (Building community)

#### 6.27 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามผลการวิจัยของ Moosbrugger and Patterson (2008)

Moosbrugger and Patterson (2008 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 :

27) นำเสนอการเป็นผู้นำแบบใฝ่บริการของบาทหลวงที่มีอิทธิพลต่อการบังคับใช้กฎต่างๆ และการส่งเสริมให้ผู้ตามสนใจความเป็นไปของสังคมและหน้าที่ของพวกเขา มากกว่าความเลวร้ายที่เกิดขึ้นรอบๆตัวเอง ซึ่งการศึกษาส่วนใหญ่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะของผู้นำแบบใฝ่บริการ ซึ่งประกอบด้วย 1) ความรักและศรัทธาต่อพระเจ้า (Agapao love) 2) การไม่เห็นแก่ตัว (Altruism) 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 4) ความนอบน้อม (Humility) และ 5) การบริการ (Service) กับประสิทธิผลของงาน โดยการสำรวจ และการสอบถามเชิงคุณภาพจากการรับรู้ของบาทหลวง

#### 6.28 องค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการตามกรอบแนวคิด ของสัมฤทธิ์ กางเพ็ง และ สรายุทธ กันหลง (2553)

สัมฤทธิ์ กางเพ็ง และสรายุทธ กันหลง (2553 : 70) ได้สรุปองค์ประกอบผู้นำแบบใฝ่บริการตามกรอบแนวคิดประกอบด้วย 1) การตระหนักรู้ (Awareness) 2) การมองการณ์ไกล (Foresight) 3) การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization) 4) การรับฟังอย่างตั้งใจ (Listening) 5) การกระตุ้นและให้กำลังใจผู้อื่น (Healing) 6) การพิทักษ์รักษา (Stewardship) 7) การเห็นอกเห็นใจ (Empathy) 8) การโน้มน้าวใจ (Persuasion) 9) การมุ่งมั่นพัฒนาคน (Commitment to the Growth of People) และ 10) การสร้างชุมชน (Building Community)

จากองค์ประกอบภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่เป็นทฤษฎีหรือผลการศึกษาวิจัยของนักวิชาการต่างๆ ดังกล่าวมาข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) ที่ผู้วิจัยจะพิจารณาใช้เกณฑ์เพื่อกำหนดเป็นองค์ประกอบตามกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ตามลำดับ ดังแสดงในตารางที่ 2 ดังนี้

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบให้บริการ

	แหล่งข้อมูล	องค์ประกอบหลัก
✓	(1) Greenleaf (1997)	1. การฟัง (Listening)
✓	(2) Buchen (1998)	2. ความเห็นอกเห็นใจ (Empathy)
✓	(3) Page & Wong (1998)	3. การเชี่ยวชาญรักษา (Healing)
✓	(4) Page & Wong (2000)	4. การตระหนักรู้ (Awareness)
✓	(5) Laub (2000)	5. การโน้มน้าวใจ (Persuasion)
✓	(6) Russell (2001)	6. การสร้างมโนทัศน์ (Conceptualization)
✓	(7) Russell & Stone (2002)	7. การมองการณ์ไกล (Foresight)
✓	(8) Spears & Lawrence (2002)	8. ความเป็นผู้ดูแล (Stewardship)
✓	(9) Sendjaya & James (2002)	
✓	(10) Patterson (2003)	
✓	(11) Winston (2003)	
✓	(12) Dennis & Winston (2003)	
✓	(13) Hardin (2003)	
	(14) Winston (2004)	
	(15) Dennis (2004)	
	(16) Dennis & Bocanegra (2005)	
	(17) Joseph & Winston (2005)	
✓	(18) Barbuta & Wheeler (2006)	
✓	(19) Washington & Waddell (2006)	
✓	(20) Poon (2006)	
	(21) Black (2007)	
	(22) Irving & Longbotham (2007)	
	(23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	
	(24) Sendjaya, Sartos & Santora (2008)	
	(25) Ramer (2008)	
✓	(26) Waddell (2009)	
✓	(27) Moosbrugger and Patterson (2008)	
✓	(28) สมฤทธิ กาฬพิง (2553)	
✓	กาฬพิง (Frequency)	
✓	สรุปการสังเคราะห์	



แหล่งข้อมูล องค์ประกอบหลัก	สรุปการสังเคราะห์
9.การอุทิศตนเพื่อพัฒนาคน (Commitment to the growth of people)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)
10.การสร้างชุมชน (Building community)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)
11.ความมีเอกลักษณ์เฉพาะตัว (Self identity)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)
12.ความสามารถในการสร้างประโยชน์ (Capacity for reciprocity)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)
13.การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relationship builders)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)
14.การมุ่งอนาคต (Preoccupation with the future)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)
15.ความซื่อสัตย์สุจริต (Integrity)	<input checked="" type="checkbox"/> (1) Greenleaf (1997) <input checked="" type="checkbox"/> (2) Buchen (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (3) Page & Wong (1998) <input checked="" type="checkbox"/> (4) Page & Wong (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (5) Laub (2000) <input checked="" type="checkbox"/> (6) Russell (2001) <input checked="" type="checkbox"/> (7) Russell & Stone (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (8) Spars & Lawrence (2002) <input checked="" type="checkbox"/> (9) Sendjaya & James (2002) <input type="checkbox"/> (10) Patterson (2003) <input type="checkbox"/> (11) Winston (2003) <input type="checkbox"/> (12) Dennis & Winston (2003) <input type="checkbox"/> (13) Hardin (2003) <input type="checkbox"/> (14) Winston (2004) <input type="checkbox"/> (15) Dennis (2004) <input type="checkbox"/> (16) Dennis & Bocarna (2005) <input type="checkbox"/> (17) Joseph & Winston (2005) <input type="checkbox"/> (18) Barbuto & Wheeler (2006) <input checked="" type="checkbox"/> (19) Washington & Waddell (2006) <input type="checkbox"/> (20) Poon (2006) <input type="checkbox"/> (21) Black (2007) <input type="checkbox"/> (22) Irving & Longboham (2007) <input type="checkbox"/> (23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007) <input type="checkbox"/> (24) Sendjaya, Santos & Santora (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (25) Ramer (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (26) Waddell (2009) <input type="checkbox"/> (27) Moosbrugger and Patterson (2008) <input checked="" type="checkbox"/> (28) สันฤทธิ์ กาญจน (2553)



แหล่งข้อมูล องค์ประกอบหลัก	การเป็นต้นแบบ และเป็นตัวอย่างที่ดี (Role modeling)	การสร้างทีมงาน (Team building)	การตัดสินใจ (Decision making)	อิทธิพล (Influence)	ความน่าเชื่อถือ (Credibility)	ความไว้วางใจหรือความเชื่อมั่น (Trust)	การแสดงความน่าเชื่อถือ (Display authenticity)
(1) Greenleaf (1997)							
(2) Buchen (1998)							
(3) Page & Wong (1998)	✓	✓	✓				
(4) Page & Wong (2000)		✓	✓			✓	
(5) Laub (2000)						✓	
(6) Russell (2001)	✓				✓	✓	
(7) Russell & Stone (2002)	✓				✓	✓	
(8) Spears & Lawrence (2002)							
(9) Sendjaya & James (2002)	✓						
(10) Patterson (2003)						✓	
(11) Winston (2003)							
(12) Dennis & Winston (2003)							
(13) Hardin (2003)						✓	
(14) Winston (2004)						✓	
(15) Dennis (2004)						✓	
(16) Dennis & Bocamea (2005)						✓	
(17) Joseph & Winston (2005)	✓						
(18) Barbuta & Wheeler (2006)							
(19) Washington & Waddell (2006)							
(20) Poon (2006)							
(21) Black (2007)						✓	
(22) Irving & Longboham (2007)							
(23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)	✓	✓	✓				
(24) Sendjaya, Santos & Santora (2008)				✓			✓
(25) Ramer (2008)							
(26) Waddell (2009)							
(27) Moosbrugger and Patterson (2008)							
(28) สมฤทธิ กาญจน (2553)							
ความถี่ (Frequency)	6	3	3	1	1	6	4

สรุปการสังเคราะห์



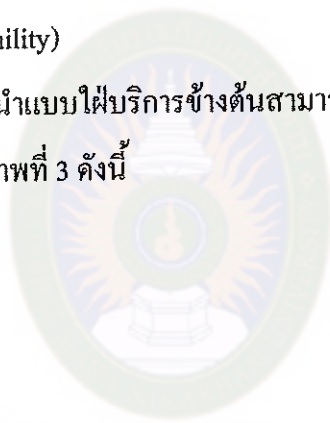


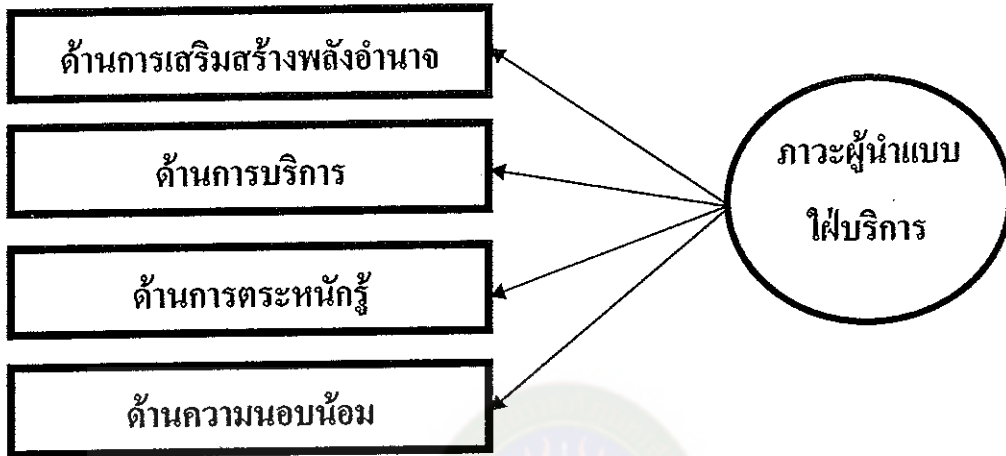
แหล่งข้อมูล		องค์ประกอบหลัก	การสังเคราะห์
	(1) Greenleaf (1997)	40.การให้คำปรึกษา (Mentoring)	1
	(2) Buchen (1998)	41.การรับรู้ (Self - Perception)	1
	(3) Page & Wong (1998)	42.การที่ผู้นำมีความรักและเสียสละ (Love)	7
	(4) Page & Wong (2000)	43.ความไม่เห็นแก่ตัว (Altruism)	6
	(5) Laub (2000)	44.การจูงใจ (Intrinsic motivation)	2
	(6) Russell (2001)	45.ศักยภาพแห่งตน (Self efficacy)	3
	(7) Russell & Stone (2002)	46.พันธะสัญญาต่อการเป็นผู้นำ (Commitment to the leader)	2
	(8) Spears & Lawrence (2002)	47.ความรู้ความชำนาญ (Competence)	1
	(9) Sendjaya & James (2002)	48.การกระจายอำนาจ (Delegation)	1
	(10) Patterson (2003)		
	(11) Winston (2003)		
	(12) Dennis & Winston (2003)		
	(13) Hardin (2003)		
	(14) Winston (2004)		
	(15) Dennis (2004)		
	(16) Dennis & Boerner (2005)		
	(17) Joseph & Winston (2005)		
	(18) Barbuta & Wheeler (2006)		
	(19) Washington & Waddell (2006)		
	(20) Poon (2006)		
	(21) Black (2007)		
	(22) Irving & Longboham (2007)		
	(23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)		
	(24) Sendjaya, Santos & Santora (2008)		
	(25) Ramer (2008)		
	(26) Waddell (2009)		
	(27) Moosbrugger and Paterson (2008)		
	(28) สมฤทธิ กาญจน (2553)		

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบหลัก	การอ้างอิง	49. ความรอบรู้ (Wisdom)	50. ที่ศีลธรรม (Moral love)	51. การตรวจสอบได้ (Providing Accountability)	52. การสนับสนุนและทรัพยากร (Supporting and Resourcing)	53. ความสมัครใจ (Voluntary subordination)	54. ความเชื่อในจิตวิญญาณ (Transcendental spirituality)
	(1) Grenleaf (1997)						
	(2) Buchen (1998)						
	(3) Page & Wong (1998)						
	(4) Page & Wong (2000)						
	(5) Laub (2000)						
	(6) Russell (2001)						
	(7) Russell & Stone (2002)						
	(8) Spears & Lawrence (2002)						
	(9) Sendjaya & James (2002)						
	(10) Patterson (2003)						
	(11) Winston (2003)						
	(12) Dennis & Winston (2003)						
	(13) Hardin (2003)						
	(14) Winston (2004)						
	(15) Dennis (2004)						
	(16) Dennis & Bocarna (2005)						
	(17) Joseph & Winston (2005)						
	(18) Barbuta & Wheeler (2006)	✓					
	(19) Washington & Waddell (2006)		✓				
	(20) Poon (2006)			✓			
	(21) Black (2007)						
	(22) Irving & Longbotham (2007)			✓			
	(23) Taylor, Martin Hutchinson & Jinks (2007)						
	(24) Sendjaya, Santos & Santora (2008)	✓				✓	
	(25) Ramer (2008)						
	(26) Waddell (2009)						
	(27) Moosbrugger and Patterson (2008)						
	(28) สุนทรทิพย์ กาวิวิฑูรย์ (2553)						
	ความถี่ (Frequency)	1	2	1	1	1	1

จากตารางที่ 2 ผลการสังเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) จากองค์ประกอบจำนวน 54 องค์ประกอบ โดยการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณาจากองค์ประกอบที่มีความถี่ในระดับสูง (ในการสังเคราะห์นี้ คือ พิจารณาความถี่ตั้งแต่ระดับ 8 ขึ้นไป) ได้องค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการจำนวน 4 องค์ประกอบที่ใช้เป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ดังนี้ 1) องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) 2) องค์ประกอบหลักด้านการบริการ (Services) 3) องค์ประกอบหลักด้านการตระหนักรู้ (Awareness) และ 4) องค์ประกอบหลักด้านความอ่อนน้อม (Humility)

จากองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการข้างต้นสามารถแสดงเป็นโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการได้ ดังแผนภาพที่ 3 ดังนี้





แผนภาพที่ 3 โมเดลโครงสร้างเบื้องต้นการวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ

จากแผนภาพที่ 3 แสดงโมเดลการวัดภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 1) ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ 2) ด้านการบริการ 3) ด้านการตระหนักรู้ และ 4) ด้านความอ่อนน้อม ในขั้นตอนต่อไปผู้วิจัยได้ศึกษาทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อสังเคราะห์หาองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก จากนั้นผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยของแต่ละองค์ประกอบหลัก โดยมีรายละเอียด ดังนี้

## 7. การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการที่ใช้ในการวิจัย

### 7.1 องค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment)

Webster's Encyclopedia Unabridged Dictionary (1994 : 468 ) ได้ให้ความหมายของคำว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment) ไว้ 2 นัย ดังนี้ นัยที่ 1 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น



และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ตนต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ และนับที่ 2 การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้ความสามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น นอกจากนี้ Honold (1997 : 202) ยังกล่าวว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจถือเป็นเครื่องมือการบริหารงานอย่างหนึ่งที่ผู้บริหารหรือผู้นำใช้บริหารจัดการทรัพยากรมนุษย์ในองค์กร เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการแบ่งปันพลังอำนาจแก่ผู้อื่น เพื่อให้เขามีความสามารถที่จะไปถึงเป้าหมาย ซึ่งสอดคล้องกับ Kinlaw (1995 ; อ้างอิงมาจาก เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553 : 136) ที่กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดในการพัฒนาบุคลากร และทีมงานในการกระตุ้นและส่งเสริมการเรียนรู้ของบุคลากร โดยมีผู้บริหารเป็นผู้อำนวยความสะดวกหรือเป็นผู้แนะนำแก่ผู้ปฏิบัติในการทำงานให้บรรลุความสำเร็จของงาน ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจมีส่วนช่วยให้องค์กรดำเนินงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

นอกจากนี้ยังมีผู้ศึกษาและให้คำนิยามการเสริมสร้างพลังอำนาจ ในทัศนะของภาวะผู้นำแบบไฟบริการไว้ ดังนี้

Kanter (1979 : 65-75) ได้นำเสนอแนวคิดทฤษฎีโครงสร้างอำนาจในองค์กร (Theory of structural power in organization) ซึ่งได้ถูกนำมาใช้อย่างแพร่หลายในทุกองค์กร และได้รับความนิยมนับและมีความสำคัญเป็นอย่างมากต่อผลลัพธ์ขององค์กร เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานจะทำให้บุคลากรในองค์กรมีความยึดมั่นผูกพันมากขึ้น มีความเป็นอิสระในการทำงาน มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มีความพึงพอใจในงาน ซึ่งแนวคิดนี้มี 2 องค์ประกอบหลัก คือ การได้รับอำนาจ (Power) หมายถึง การที่บุคลากรในองค์กรสามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จโดยใช้อำนาจที่ได้รับจากองค์กรทั้งอำนาจอย่างเป็นทางการและไม่เป็นทางการ ประกอบด้วย 1) การได้รับการส่งเสริมสนับสนุน (Support) 2) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Information) และ 3) การได้รับทรัพยากร (Resource) และการได้รับโอกาส (Opportunity) หมายถึง การที่ผู้บริหารเปิดโอกาสให้บุคลากรมีการพัฒนาตนเอง มีส่วนร่วมในการพัฒนาคุณภาพงานและการพัฒนาองค์กรอย่างต่อเนื่อง ประกอบด้วย 1) การได้รับความก้าวหน้าใน

การทำงาน (Advancement) 2) การได้รับการส่งเสริมเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงาน (Competence and Skill) และ 3) การได้รับการยกย่องชมเชย และยอมรับ (Reward and Recognition)

Tracy (1990 : 68) กล่าวว่าอำนาจ (Power) เป็นสิ่งที่ทุกคนต้องการและไม่รู้จักพอ ทำอย่างไรจึงจะมีอำนาจมากขึ้น หลักสำคัญ คือ ยิ่งเรามอบอำนาจมอบความไว้วางใจให้คนอื่นมากเท่าใดเรายิ่งได้อำนาจมากขึ้นเท่านั้น โดย Tracy มีแนวคิดของการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่นุกลากร โดยอาศัยหลักการแห่งอำนาจ (Power principles) ดังนี้ 1) ให้ความรับผิดชอบ (Power through responsibilities) 2) มอบหมายอำนาจหน้าที่ (Power through authority) 3) กำหนดมาตรฐานการทำงาน (Power through standard of excellence) 4) มีการฝึกอบรมและพัฒนา (Power through training and development) 5) ให้ความรู้และสารสนเทศ (Power through knowledge and information) 6) ให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power through feedback) 7) ให้การยกย่องยอมรับ (Power through recognition) 8) ให้ความไว้วางใจ (Power through trust) 9) ยอมรับข้อผิดพลาด (Power through Permission to fail) และ 10) ให้เกียรติและเคารพต่อการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติงาน (Power through respect)

Sergiovanni (1991 ; อ้างอิงมาจาก สมชาย บุญศิริเกสซ์. 2545 : 30) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจในการปฏิบัติงานไว้ดังนี้ 1) ให้นุกลากรมีอำนาจที่จำเป็นต่อการทำหน้าที่ และให้มีอิสระในการปฏิบัติเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่บรรลุเป้าหมายของสถานศึกษา 2) ให้การสนับสนุนช่วยเหลือในสิ่งที่จำเป็นต่อการปฏิบัติหน้าที่ และ 3) ช่วยจัดปัญหาหรืออุปสรรคที่เกี่ยวข้องเพื่อให้การปฏิบัติหน้าที่ดำเนินต่อไปได้ นอกจากนี้ Sergiovanni ยังมีข้อคิดเพิ่มเติมว่าการที่บุคคลมีอิสระที่จะกระทำสิ่งใดๆ ต้องกระทำด้วยจิตสำนึก ด้วยการตัดสินใจที่รอบคอบและสิ่งที่กระทำต้องมีผลแสดงให้เห็นถึงคุณค่าที่บุคคลยอมรับได้ การมีอิสระจึงไม่ใช่ว่าปล่อยให้ทำอะไรอิสระตามใจชอบแต่ให้บุคคลกระทำการได้อย่างอิสระด้วยความรับผิดชอบสำนึกในหน้าที่และความมีจิตสำนึกที่ดีต่อบุคคลอื่น สิ่งอื่นรอบด้าน

Scott and Jaffe (1991 : 20-30) ได้นำเสนอรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ 5 ด้าน ดังนี้ 1) การให้แรงจูงใจกับผู้ปฏิบัติงานแบ่งออกได้เป็น 3 ส่วน คือ ให้ความถูกต้อง

ยุติธรรม (Validation) ให้สารสนเทศ (Information) และให้มีส่วนร่วม (Participation) 2) การส่งเสริมและพัฒนาความร่วมมือในองค์กร 3) การสร้างภาวะผู้นำให้แก่ผู้ปฏิบัติงาน 4) การสร้างบรรยากาศในองค์กร และ 5) การสร้างทีมงาน

Havrvey and Drolet (1994 ; อ้างอิงมาจาก สมชาย บุญศิริเกสซ์. 2545 : 30) ได้กล่าวถึงหลักการเสริมสร้างพลังอำนาจไว้ ดังนี้ 1) ใ้บุคลากรทำงานสำคัญ 2) ใ้บุคลากรมีอำนาจวินิจฉัยตัดสินใจในงานที่ทำ 3) สนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน เช่น กำลังคน เงิน เวลาและสิ่งอำนวยความสะดวก 4) ยอมรับในผลงานและให้การชื่นชม 5) สร้างให้เกิดความตระหนักว่าบุคลากรเป็นผู้กำหนดวิถีชีวิตของตนเอง 6) เสริมสร้างทักษะความสามารถในการทำงาน 7) สนับสนุนใ้บุคลากรทำงานร่วมกันเป็นทีม และ 8) สร้างสรรค์ความแปลกใหม่ในองค์กรที่เป็นประโยชน์ต่อบุคลากร และการทำงาน

Kinlaw (1995 : 23-25) ได้เสนอรูปแบบการจ้ดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ (Empowerment process model) ในด้านกลยุทธ์การเสริมสร้างพลังอำนาจ (Strategies for empowerment) ที่สำคัญมี 3 ประการ คือ 1) การให้ข้อมูลย้อนกลับในการทำงานกับผู้ปฏิบัติงาน 2) การสร้างและพัฒนาการทำงานเป็นทีม และ 3) การส่งเสริมให้เกิดการเรียนรู้ทุกระดับ คือ ในระดับบุคคล ระหว่างบุคคล ทีมงานและองค์กร

Bowen and Lawler (1995 : 512-523) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการทำงานร่วมกันของผู้ปฏิบัติงานในองค์กร โดยมีลักษณะสำคัญ 4 ประการ คือ 1) การได้รับข้อมูลข่าวสาร 2) การได้ผลตอบแทนตามผลการปฏิบัติ 3) การใ้ความรู้ ซึ่งช่วยให้ผู้ปฏิบัติงานมีความเข้าใจและปฏิบัติตาม และ 4) การใ้อำนาจตัดสินใจ ซึ่งมีอิทธิพลต่อแนวทางปฏิบัติ

Sendjaya and James (2002 ; อ้างอิงมาจาก จีรวรรณ เล่งพานิชย์. 2554 : 34-35) อธิบายว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ การอนุญาตใ้ปฏิบัติและสร้างสรรค์งานปราศจากการวิตกกังวล โดยการสนับสนุนการพัฒนาและเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการตอบสนองความต้องการของตนเองและแก้ปัญหาด้วยตนเอง มีอำนาจและมีอิสระการตัดสินใจ สนับสนุนใ้ใ้ได้รับความรู้ทักษะในการทำงาน ตลอดจนการสนับสนุนทรัพยากรที่จำเป็นในการทำงาน

กล่าวโดยสรุป การเสริมสร้างพลังอำนาจตามแนวคิดของภาวะผู้นำแบบไร้บริการ หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพื่อการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในการแก้ปัญหาด้วยตนเอง โดยการมอบอำนาจหรือความรับผิดชอบและอิสระในการตัดสินใจ พร้อมทั้งเปิดโอกาสให้แต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการ ตลอดจนการส่งเสริมความก้าวหน้าของบุคลากรโดยการสนับสนุนให้ได้รับความรู้ ทักษะ และข้อมูลสารสนเทศที่จำเป็นในการทำงาน

จากนิยาม ทักษะ แนวคิด ของการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้มีผู้ศึกษาไว้ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้นำมาสังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกัน เพื่อสรุปเป็นองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจของภาวะผู้นำแบบไร้บริการ ดังแสดงในตารางที่ 3 ดังนี้



มหาวิทยาลัยราชภัฏมหาสารคาม  
RAJABHAT MAHASARAKHAM UNIVERSITY



ตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบขององค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจของภาวะผู้นำแบบไปบริการ

แหล่งข้อมูล	Kanter (1979)	Tracy (1990)	Sergiovanni (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Hayvey and Drotel (1994)	Kinlaw (1995)	Bowen and Lawler (1995)	Sendjaya and James (2002)	ควายถี่ (Frequency)
องค์ประกอบย่อย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
1. การส่งเสริมสนับสนุนช่วยเหลือ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
2. การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	3
3. การสนับสนุนทรัพยากรแก่บุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
4. การได้รับความก้าวหน้าในการทำงาน	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	5
5. การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
6. การได้รับการยกย่องและชมเชย	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
7. การให้คำปรึกษาขอ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	1
8. การให้ข้อมูลป้อนกลับ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	2

แหล่งข้อมูล	Kanter (1979)	Tracy (1990)	Sergiovanni (1991)	Scott & Jaffe (1991)	Harvey and Droler (1994)	Kinlaw (1995)	Bowen and Lawler (1995)	Sendjaya and James (2002)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
องค์ประกอบย่อย									3	
9. ให้ความหมายของยอมรับ	✓	✓		✓			✓	✓		
10. การให้ข้อเสนอแนะ	✓	✓		✓						
11. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน	✓	✓							1	
12. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร	✓	✓							1	
13. ให้ความไว้วางใจบุคลากร	✓	✓							1	
14. การยอมรับข้อผิดพลาด	✓	✓							1	
15. ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ	✓	✓							1	
16. การให้ความเสมอภาค ถูกต้องยุติธรรม				✓					1	
17. การให้บุคลากรมีส่วนร่วม				✓					1	
18. การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร				✓					1	

แหล่งข้อมูล

องค์ประกอบย่อย

Kanter (1979)

Tracy (1990)

Sergiovanni (1991)

Scott & Jaffe (1991)

Harvey and Drotet (1994)

Kimlaw (1995)

Bowen and Lawler (1995)

Sendjaya and James (2002)

ความถี่ (Frequency)

สรุปการสังเกต

9. ให้การยกย่องยอมรับ

10. การให้ข้อมูลสารสนเทศ

11. การกำหนดมาตรฐานการทำงาน

12. มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร

13. การให้ความไว้วางใจบุคลากร

14. การยอมรับข้อผิดพลาด

15. ให้เกียรติและเคารพการตัดสินใจของผู้ปฏิบัติ

16. การให้ความเสมอภาค ถูกต้องยุติธรรม

17. การให้บุคลากรมีส่วนร่วม

18. การแสดงภาวะผู้นำของผู้บริหาร

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

✓

3

1

1

1

1

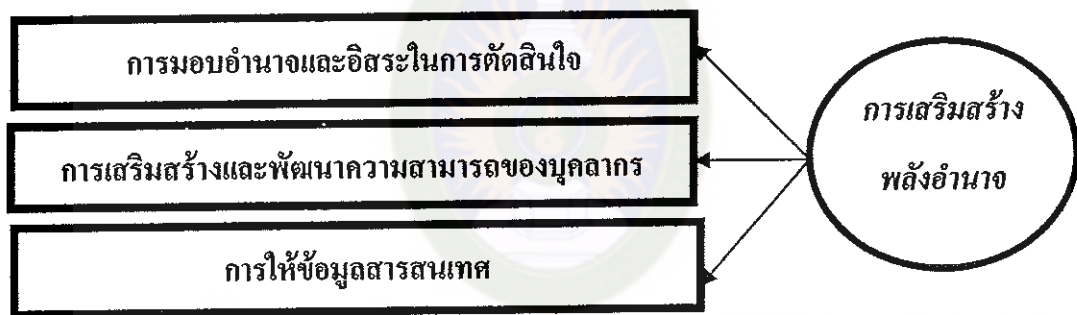
1

1

1

1

จากตารางที่ 3 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจของภาวะผู้นำแบบใฝ่บริการ ผู้วิจัยได้สังเคราะห์ความคิดเห็นที่สอดคล้องกันโดยพิจารณาจากความถี่ของความเห็นที่สอดคล้องกันร้อยละ 50 ของจำนวนแหล่งข้อมูลทั้งหมดที่กล่าวอ้างถึง (ความถี่ตั้งแต่ระดับ 4 ขึ้นไป) สรุปเป็นองค์ประกอบย่อยได้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้ 1) องค์ประกอบย่อยการมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ 2) องค์ประกอบย่อยการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร และ 3) องค์ประกอบย่อยด้านการให้ข้อมูลสารสนเทศ ซึ่งแสดงเป็น โมเดลการวัดได้ ดังแผนภาพที่ 4 ดังนี้



แผนภาพที่ 4 โมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

จากแผนภาพที่ 4 แสดง โมเดลการวัดองค์ประกอบย่อยด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจที่ได้จากการสังเคราะห์แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งประกอบด้วย 1) การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ 2) การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร และ 3) การให้ข้อมูลสารสนเทศ โดยมีรายละเอียดของแต่ละองค์ประกอบที่จะนำไปสู่การสังเคราะห์ เพื่อกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อย ดังนี้

### 7.1.1 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการมอบอำนาจและอิสระในการ

#### ตัดสินใจ

การที่องค์กรจะประสบความสำเร็จ และก้าวไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ได้ต้องอาศัย

ความร่วมมือร่วมใจของทุกคน ซึ่งจะเป็นเช่นนั้น ได้ก็ต่อเมื่อพนักงานในองค์กรมีอิสระที่จะคิด และทำสิ่งต่างๆ ได้ สามารถซักถามถึง นโยบายและวิธีปฏิบัติงานที่เกี่ยวข้องกับคุณภาพหรือการบริหารงานหรือแม้กระทั่งได้มีโอกาสทดลองและประดิษฐ์คิดค้นสิ่งใหม่ๆ เราเรียกวิธีการนี้ว่า Self – Empowerment คือ การให้พนักงานมีอำนาจในตัวเองมีอำนาจในการตัดสินใจหรือทำสิ่งต่างๆ โดยไม่ต้องขออนุมัติทุกครั้งไป ผู้บริหารจะต้องมีความเชื่อมั่นในพนักงานของตนให้พนักงานทุกคนได้รับทราบข้อมูลและมีส่วนร่วมในการดำเนินการขององค์กร โดยที่ฝ่ายบริหารต้องรับฟังและนำความคิดของเขามาใช้ด้วย ซึ่งจะช่วยให้พนักงานได้ใช้ความคิด ความอ่าน ประสบการณ์ การหยั่งรู้ และความคิดสร้างสรรค์ของเขาเองเพื่อช่วยให้องค์กรมีการปรับปรุงและประสบความสำเร็จตามเป้าหมาย ดังนั้นการดึงเอาศักยภาพในตัวบุคคลออกมาให้มากที่สุดจึงเป็นสิ่งจำเป็น นำไปสู่การมอบอำนาจหน้าที่หรือการกระจายอำนาจเพื่อให้การดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กร (สุนันทา วัฒนากทอง. 2542 : 122) และพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2542 (2545 : 843) ให้ความหมาย “การมอบอำนาจ” ว่าหมายถึง การมอบหมายให้มีอำนาจจัดการหรือทำการแทน และในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Empowerment หรือ Authority ที่หมายถึง การมอบอำนาจหน้าที่ สำหรับแนวคิด ทฤษฎี ความหมายและองค์ประกอบที่เกี่ยวกับการมอบอำนาจหน้าที่นั้นมีนักวิชาการได้นำเสนอไว้ ดังนี้

Tracy (1990 : 1-5) ได้กล่าวถึง กระบวนการมอบอำนาจในงานให้แก่บุคลากรภายในองค์กรไว้ 10 ขั้นตอน ดังนี้ 1) การให้อำนาจ โดยความรับผิดชอบ (Power through - responsibility) หมายถึง การกำหนดบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบให้บุคลากรได้รับทราบถึงเป้าหมายหรือวัตถุประสงค์ขององค์กร 2) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ (Power through authority) หมายถึง มีการมอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกับบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบโดยพิจารณาจากความสามารถของแต่ละบุคคล พร้อมทั้งชี้แจงให้ทราบถึงอำนาจหน้าที่และขอบเขตของอำนาจหน้าที่ให้ชัดเจน 3) การให้อำนาจโดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power through standard of excellence) หมายถึง ต้องยึดถือในมาตรฐาน กำหนดมาตรฐานในงานทั้งด้านปริมาณ ด้านคุณภาพ ด้านงบประมาณและเวลา สร้างแรงจูงใจให้บุคลากรรู้ถึงผลสำเร็จและความสำเร็จ 4) การให้อำนาจโดยการฝึกอบรมและการพัฒนา (Power through Training and Development) หมายถึง ผู้บริหารควรทำการมอบอำนาจในงาน โดยให้ผู้ปฏิบัติงานได้รับการฝึกอบรมสร้างเสริมความมีคุณค่าในตนเอง เสริมสร้างแรงจูงใจที่ต้องเรียนรู้โดย



ไม่ก่อให้เกิดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลง พัฒนาการฝึกอบรมความต้องการของบุคลากรใน  
 องค์การ 5) การให้อำนาจ โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร (Power through knowledge and  
 information) คือ การมอบอำนาจในงาน โดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสารให้บุคลากรได้รับ  
 ทราบถึงเป้าหมาย วัตถุประสงค์ แผนงานขององค์การ ข้อมูลข่าวสารจากองค์การอื่นๆ ตลอดจน  
 การเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นในปัจจุบัน 6) การให้อำนาจ โดยการให้ข้อมูลย้อนกลับ (Power  
 through feedback) จุดมุ่งหมายของข้อมูลย้อนกลับ คือ ช่วยเสริมสร้างผลการปฏิบัติงานให้ดีขึ้น  
 บุคลากรได้เห็นว่าเขาต้องทำการปรับปรุง เปลี่ยนแปลงไปอย่างไรบ้าง จูงใจให้บุคลากรทำงาน  
 ได้ดีขึ้นและทำให้บุคลากรมีความภาคภูมิใจในตนเอง 7) การให้อำนาจ โดยการรับรู้ (Power  
 through recognition) หมายถึง การให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยอมรับ โดยทำการยกย่อง การประ  
 เนิมผลการปฏิบัติงาน การประชาสัมพันธ์ การให้อำนาจหน้าที่ที่สูงขึ้นและการให้ค่าตอบแทน  
 สวัสดิการต่างๆ บุคลากรจะรู้สึกพึงพอใจ มีแรงจูงใจที่จะผลิตผลงานหรือคุณภาพบริการให้มี  
 ประสิทธิภาพมากขึ้น 8) การให้อำนาจ โดยความไว้วางใจ (Power through trust) เป็นสิ่งที่ทำให้  
 บุคลากรรู้สึกถึงความไว้วางใจในการสามารถมองตนเองและผู้อื่น โดยมีการเชื่อที่ว่าบุคคลทุก  
 คนย่อมมีพื้นฐาน และความสามารถในการทำงานที่ดี มีการแสดงออกถึงความไว้วางใจผู้อื่น  
 รวมทั้งการให้อิสระในการทำงานแก่บุคลากร 9) การให้อำนาจ โดยการระลึกถึงต่อความล้ม  
 เหลว (Power through permission to fail) คือ การช่วยให้บุคคลมีความรู้สึกลัวความล้มเหลวนั้น  
 เป็นประสบการณ์ทำให้บุคคลสามารถที่จะวางแผนและคาดการณ์ต่อความล้มเหลวได้ รวมทั้ง  
 การประเมินงบประมาณและความล้มเหลว และสิ่งสำคัญ คือ เมื่อเกิดความผิดพลาดแล้วต้อง ไม่  
 ดำเนินบุคคลต่อหน้าบุคคลอื่น ควรให้การสนับสนุนแนะนำให้บุคคลนั้นทำการปรับปรุงเสีย  
 ใหม่ และ 10) การให้อำนาจ โดยการยอมรับนับถือ (Power through respect) โดยการเตรียม  
 แหล่งทรัพยากรที่เพียงพอ การให้ข้อมูลข่าวสาร มอบหมายอำนาจหน้าที่ให้เท่าเทียมกันกับ  
 ความรับผิดชอบของหาวิธีการที่ทำงานได้ง่ายขึ้น เป็นผู้ฟังที่ดีและให้ข้อมูลย้อนกลับที่เพียงพอ

Kanter (1984 ; อ้างอิงมาจาก Sabiston & Laschinger. 1995 : 43-45) อธิบายว่า  
 การที่จะมอบอำนาจในงานให้เกิดขึ้นกับสมาชิกในองค์การนั้น จำเป็นต้องมีการเสริมสร้างให้  
 สมาชิกได้รับองค์ประกอบ 3 ประการ ดังนี้ ประการที่ 1 โครงสร้างอำนาจในองค์การ (Power  
 structure) หมายถึง ความสามารถของสมาชิกในการกระทำหรือแสดงพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผล  
 ดีต่อองค์การภายในระบบขององค์การนั้นๆ ประการที่ 2 โครงสร้างโอกาสในองค์การ (Opportunity  
 structure) หมายถึง โอกาสในการสร้างความเจริญเติบโต และการสร้างความเคลื่อนไหวในทาง  
 บวกให้เกิดขึ้นในองค์การ และประการที่ 3 โครงสร้างสัดส่วนทางสังคม (Proportion structure)

หมายถึง ปัจจัยซึ่งเป็นส่วนประกอบทางสังคมของสมาชิกซึ่งมีลักษณะคล้ายกันในสถานการณ์เดียวกัน แสลงถึงปริมาณของสมาชิกในองค์การที่มีลักษณะทางสังคมคล้ายคลึงกัน เช่น เพศ เชื้อชาติ สีผิว เป็นต้น ซึ่งสัดส่วนโครงสร้างของสังคมส่วนนี้ ถ้ามีลักษณะแตกต่างกันก็จะส่งผลต่อการเข้าถึงอำนาจได้ อย่างไรก็ตามการที่จะสามารถเข้าถึงโครงสร้างอำนาจ ทั้ง 3 ประการนั้นจำเป็นต้องได้รับอำนาจจากสิ่งต่างๆ ดังนี้ 1) การได้รับความช่วยเหลือ (Access to support) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้การสนับสนุนอยู่เบื้องหลัง ให้การยอมรับในความสามารถ และให้การเห็นชอบตามกฎหมาย 2) การได้รับข้อมูลข่าวสาร (Access to information) เป็นการได้รับข้อมูลข่าวสารที่จะก่อให้เกิดความรู้เพิ่มมากขึ้น เป็นข้อมูลเกี่ยวกับการตัดสินใจต่างๆขององค์การ การเปลี่ยนแปลงนโยบายขององค์การและทิศทางในอนาคตขององค์การ 3) การได้รับทรัพยากร (Access to resources) คือ การได้รับทรัพยากรต่างๆให้สมาชิกสามารถทำกิจกรรมต่างๆ ในองค์การให้บรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งทรัพยากรประกอบด้วย เงินทุน (Funds) ขอบเขต (Space) วัสดุอุปกรณ์ (Material) เวลา (Time) 4) การได้รับความก้าวหน้าในหน้าที่การงาน (Advancement) หมายถึง การที่ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการส่งเสริมจากผู้บริหารในการเลื่อนตำแหน่ง ได้รับการพิจารณาความดีความชอบ เลื่อนขั้นเงินเดือนอย่างยุติธรรม ผู้ปฏิบัติงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับโอกาสก้าวหน้าในการปฏิบัติงานสูงขึ้น 5) การได้รับการเพิ่มพูนความสามารถและทักษะ (Increase competence and Skill) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้โอกาสแก่สมาชิกได้รับการอบรม สัมมนา การเข้าร่วมประชุมวิชาการ การศึกษาฐาน ตลอดจนการให้ทุนและอนุญาตให้ศึกษาต่อ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทักษะในการปฏิบัติงานอันจะนำไปสู่ประสิทธิภาพในการปฏิบัติงาน และต้องมีการกระทำอย่างต่อเนื่อง และ 6) การได้รับการยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงาน (Reward and Recognition) หมายถึง การที่ผู้บริหารให้ความสำคัญแก่สมาชิกที่มีความประพฤติดีหรือมีการปฏิบัติงานดีเด่น โดยการให้รางวัล ให้คำยกย่องชมเชย ประกาศเกียรติคุณ และรับรองความสามารถแก่สมาชิก เพื่อเป็นขวัญและกำลังใจ โดยมีการกระทำอย่างสม่ำเสมอ รวมทั้งการพิจารณาค่าตอบแทนแก่สมาชิกอย่างเหมาะสม

Chester Barnard (อ้างถึงใน Ken Blanchard และคณะ. 2000 ; อ้างอิงมาจาก สุมาลี ทองดี. ม.ป.ป. : ออนไลน์) กล่าวว่า ความสำเร็จของผู้บริหาร (Authority should be equal to responsibility) หมายถึงอำนาจหน้าที่เท่ากับความรับผิดชอบ หมายความว่าผู้บริหารที่ใช้อำนาจหน้าที่ในการสั่งการหรือการมอบหมายงานไปเพียงใด ย่อมต้องรับผิดชอบ

ต่อผลที่เกิดขึ้นต่างๆกับอำนาจหน้าที่ของตน รับผิดชอบในความสำเร็จและความล้มเหลวที่เกิดขึ้น โดยจะ โยนความรับผิดชอบไปให้ผู้อื่นไม่ได้ ซึ่งจะเห็นได้ว่าผู้บริหารเป็นผู้มีอำนาจหน้าที่ (Authority) และความรับผิดชอบ (Responsibility) มากมายหลายประการ โดยเฉพาะองค์กรขนาดใหญ่ที่มีภาระงานมาก ผู้บริหารไม่สามารถรับภาระงานทั้งหมดได้ จำเป็นต้องมอบอำนาจให้บุคคลผู้ทำหน้าที่รองลงมาหรือผู้ช่วยหรือบุคคลที่เกี่ยวข้อง โดยตรงเป็นผู้ปฏิบัติแทน โดยผู้บริหารเป็นผู้มอบอำนาจให้ การมอบอำนาจนี้ควบคู่ไปกับการมอบความรับผิดชอบให้แก่ผู้ที่ได้รับความไว้วางใจให้รับภารกิจหน้าที่นั้นผู้รับมอบอำนาจจะสามารถดำเนินการและตัดสินใจเกี่ยวกับงานได้ด้วยตนเอง โดยอาศัยหลักการที่เรียกว่า “การกระจายอำนาจ” (Decentralization) จึงเป็นที่มาของการมอบอำนาจ (Reasons for Empowerment) โดยที่องค์กรจะได้รับประโยชน์จากการมอบอำนาจ คือ ผู้นำสามารถทำงานอื่นที่สร้างสรรค์องค์การให้มีประสิทธิภาพมากขึ้น การมอบอำนาจมีประโยชน์อย่างมหาศาลเนื่องจากเหตุผลต่อไปนี้ 1) การมอบอำนาจเป็นการสร้างแรงจูงใจอย่างยิ่งใหญ่ให้แก่ผู้ได้รับมอบอำนาจในการทำงานให้เกิดผลสำเร็จ คนส่วนใหญ่ปรารถนาที่จะทำงานที่ดี และการมอบอำนาจช่วยให้พนักงานได้ใช้ความสามารถในการทำงานให้สำเร็จ เป็นการจูงใจภายในที่ทำให้เกิดการรับรู้ถึงศักยภาพส่วนบุคคลได้เป็นอย่างดี 2) การมอบอำนาจช่วยเพิ่มพลังให้แก่องค์กร กล่าวได้ว่าผู้นำที่ให้อำนาจแก่พนักงาน คือ การที่ผู้นำได้แบ่งปันอำนาจที่มีอยู่แก่ผู้อื่นทำให้เกิดพื้นฐานอำนาจอย่างกว้างขวาง การให้อิสระแก่พนักงานในการควบคุมการทำงานของตนเองทำให้พนักงานรู้สึกทำงานท้าทายความสามารถ และสามารถในการบรรลุข้อจำกัดต่างๆ 3) ประโยชน์ที่ผู้นำได้รับจากการมอบอำนาจ หมายถึง การที่พนักงานมีส่วนร่วมในความสำเร็จขององค์กร ผู้นำสามารถอุทิศเวลาให้แก่องค์กรได้มากขึ้นในการสร้างวิสัยทัศน์ และการคิดริเริ่มในภาพรวมขององค์การการมอบอำนาจ ทำให้ผู้นำตอบสนองสภาพแวดล้อมต่างๆ ได้รวดเร็วกว่าเพราะมีเวลาในการริเริ่มสิ่งใหม่ๆ ได้อย่างเต็มที่

Ken Blanchard, Alan Randolp & John Carlos (2001 : 9-24) ได้กล่าวถึงองค์ประกอบของการมอบอำนาจ (Elements of empowerment) ที่สามารถทำให้องค์กรประสบความสำเร็จว่าจะต้องมีองค์ประกอบดังนี้ 1) พนักงานได้รับข้อมูลเกี่ยวกับการทำงานนั้น พนักงานมีความเข้าใจในการทำงานและข้อมูลรายละเอียดเพียงพอที่จะรับผิดชอบงานนั้นได้

2) พนักงานได้รับความรู้และทักษะในการทำงานที่ช่วยให้องค์กรบรรลุเป้าหมายได้ โดยองค์กรมีการฝึกอบรมพนักงานให้มีความรู้และทักษะที่ใช้ในการทำงาน ความรู้และทักษะเหล่านั้นช่วยเพิ่มสมรรถภาพในการทำงานได้มากขึ้น 3) พนักงานมีอำนาจในการตัดสินใจแทนได้ การทำงานในสภาพการแข่งขันในทุกวันนี้ คือ การให้พนักงานมีอำนาจเพียงพอในการทำงาน และการทำงานตามทิศทางขององค์กร โดยมีการควบคุมตนเอง 4) พนักงานเข้าใจความหมาย ความสำคัญของผลที่เกิดจากการทำงานที่ได้รับอำนาจมา ทำให้พนักงานเห็นความสำคัญและผลของการทำงาน ทำให้พนักงานทำงานปฏิบัติหน้าที่ได้อย่างเหมาะสมเพื่อที่จะทำให้บรรลุผลสำเร็จ และ 5) พนักงานได้รับรางวัลจากการทำงาน การให้รางวัลแก่พนักงานอยู่บนพื้นฐานของความสำเร็จขององค์กร การได้รับกำไรมากขึ้น หมายถึง การที่พนักงานได้รับค่าตอบแทนเพิ่มขึ้น มีการแบ่งปันผลกำไรให้แก่พนักงานพร้อมทั้งรางวัล จึงเป็นองค์ประกอบสำคัญอย่างหนึ่งในการมอบอำนาจให้แก่พนักงานที่พนักงานจะได้รับจากการทำงาน

ชุดินันท์ เขมาภิรักษ์ (2539 : 9 -12) ได้ทำการศึกษาเรื่องการมอบอำนาจหน้าที่ในองค์กรและได้ศึกษาความหมายของการมอบอำนาจหน้าที่ของนักวิชาการต่างประเทศหลายคนด้วยกัน เช่น Foy, Ashness และ Lashley, Nelson, Taylor, Scott & Jaffe และคนอื่นๆ ได้สรุปว่า การมอบอำนาจหน้าที่ หมายถึง กระบวนการซึ่งผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาได้มอบหมายความรับผิดชอบ (Responsibility) ให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ไว้วางใจ และเชื่อถือได้ (Accountability) พร้อมกับมอบอำนาจ (Authority) ให้ไปด้วยเพื่อที่จะได้กระทำในสิ่งที่รับผิดชอบให้สำเร็จลุล่วงไปด้วยดี เพราะอำนาจที่ได้รับมอบนั้นจะช่วยให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีอำนาจในการตัดสินใจสั่งการวางแผนตลอดจนเลือกวิธีการปฏิบัติได้ด้วยตนเอง นอกจากนี้การมอบอำนาจหน้าที่จะหมายถึงการให้อำนาจแก่ผู้ใต้บังคับบัญชาเพื่อปฏิบัติสิ่งที่รับผิดชอบได้สำเร็จดังกล่าวแล้ว การมอบอำนาจหน้าที่ยังเป็นสิ่งจูงใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถตัดสินใจด้วยตนเอง (Self - determination) รู้สึกว่าตนเองนั้นมีค่า (Self - worth) และช่วยส่งเสริมความมีประสิทธิภาพของตนเอง (Self - efficiency) ด้วยการมอบอำนาจหน้าที่ก็มีได้มีความหมายเพียงการมอบอำนาจให้บุคคลเพื่อให้เขาทำงานของเขาได้โดยปราศจากการควบคุม และไม่ได้เป็นเพียงการใช้ความสามารถที่บุคคลมีอยู่ หรือการให้โอกาสแก่บุคคลเพื่อประยุกต์ความสามารถ



ของเขาให้เข้าทำงาน แต่การมอบอำนาจหน้าที่ยังหมายถึง กระบวนการที่นำบุคคลให้สามารถค้นพบความสามารถใหม่ๆของเขา สามารถสร้างความสามารถใหม่ๆ และสามารถหาแนวทางที่จะประยุกต์ความสามารถให้เป็นประโยชน์ต่อการปฏิบัติงานขององค์การ

ชาลซีย์ อาจินสมาจาร (2536 : 26) ได้กล่าวว่า หลังจากที่ได้เลือกภารกิจให้ตรงกับความสามารถและความต้องการแล้ว การมอบอำนาจมีกระบวนการที่ผู้บริหารควรจะดำเนินการดังนี้ 1) กำหนดภารกิจให้ชัดเจน ให้คำจำกัดความที่ชัดเจนของงาน ในขณะที่มอบอำนาจหน้าที่ สิ่งที่จะพิจารณามีกรรมถึงเรื่องเวลา ข้อจำกัดและอุปสรรค และในบางครั้งก็รวมถึงงบประมาณด้วย สิ่งที่จะต้องระมัดระวังก็คือ จะต้องอธิบายข้อจำกัดแต่ไม่ใช่ไปจำกัดโครงสร้างของงานซึ่งทำให้บุคคลที่รับมอบอำนาจไม่อาจจะริเริ่มอะไรได้เลยในการเรียนรู้จากงานที่ได้มอบ 2) ให้อำนาจพร้อมๆกับหน้าที่ภารกิจที่เกี่ยวข้องกับการส่งการบุคคลอื่นๆจะต้องมอบหมายอำนาจ (Authority) ให้เขาด้วย 3) ปลดปล่อยให้เขาทำงาน สิ่งที่มีมักจะเกิดความผิดพลาดบ่อยๆในกระบวนการมอบอำนาจหน้าที่ก็คือ การควบคุมอย่างใกล้ชิด (Over supervise) หรือเข้าไปเกี่ยวข้องโดยไม่จำเป็น 4) ทำให้คนทำงานบางครั้งการขาดความมั่นใจอาจเป็นสาเหตุทำให้บุคคลต้องย้อนกลับมาขอคำสั่งใหม่เกี่ยวกับโครงการที่ได้มอบอำนาจหน้าที่ไปแล้วแน่นอนผู้มอบอำนาจก็ต้องสั่งการใหม่เมื่อจำเป็น 5) ยอมรับในผลที่ตามมา นอกจากว่าผลของงานจะก่อให้เกิดความหายนะเท่านั้น และ 6) ให้ผลงานแก่ผู้ทำงาน ถ้าผลงานประสบความสำเร็จฝ่ายบริหารจะต้องแสดงการยอมรับ แต่ถ้าผลงานออกมาไม่ค่อยจะดีนักสรรพนามที่ควรใช้ก็คือ “เรา” และผู้บริหารต้องร่วมรับผิดชอบด้วย

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ” ได้ว่าหมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่บริหารโดยให้บุคลากรในองค์กรมีส่วนร่วมในการแสดงออกถึงการยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากรทุกคน โดยการมอบอำนาจและความไว้วางใจให้จัดการหรือทำการแทนในงานที่ตนที่มีความรู้ความสามารถให้รับผิดชอบ และเปิดโอกาสให้บุคลากรได้มีอิสระในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานที่ได้รับมอบนั้นได้ด้วยตนเอง จนประสบความสำเร็จบรรลุเป้าหมายของงานและขององค์กร ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ



ประกอบด้วย 1) การให้อำนาจโดยความไว้วางใจ 2) การให้อำนาจโดยความรับผิดชอบ  
3) การให้อำนาจโดยอำนาจหน้าที่ 4) การให้อำนาจโดยการให้ความรู้และข้อมูลข่าวสาร และ  
5) การยกย่องชมเชยและการยอมรับในการปฏิบัติงานของบุคลากร

### 7.1.2 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถ ของบุคลากร

ตามพจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน พ.ศ. 2525 คำว่า สมรรถนะ หมายถึง  
ความสามารถ ในภาษาอังกฤษนิยมใช้คำว่า “Competency / Competencies” ซึ่งแสดงถึงความ  
สามารถของคน (ระวีวรรณ โพธิ์วัง และคณะ. 2549 : 1) จากความหมายดังกล่าว ผู้วิจัยพิจารณา  
แล้วเห็นว่า “การเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร” และ “การเสริมสร้างและ  
พัฒนาสมรรถนะของบุคลากร” มีความหมายเหมือนกันแต่เรียกชื่อแตกต่างกันหรือมีความ  
หมายที่เป็นกลาง (Neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกัน ผู้วิจัยจึงได้ศึกษาเอกสาร  
แนวคิด ทฤษฎี จากนักวิชาการที่ได้กล่าวถึงคำดังกล่าวข้างต้น เพื่อนิยามเชิงปฏิบัติการ และ  
ตัวบ่งชี้ของการเสริมสร้างและพัฒนาความสามารถของบุคลากร ดังนี้

แนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะ (Competency) หรือความสามารถของบุคคลใน  
องค์กรได้เริ่มขึ้นในปี ค.ศ.1960 จากการเสนอทฤษฎีทางวิชาการของ McClelland ซึ่งได้  
กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะที่ดี (Excellent performer) ของบุคคลในองค์กรกับ  
ระดับทักษะ ความรู้ ความสามารถ โดยระบุว่าการวัด IQ และการทดสอบบุคลิกภาพเป็นวิธีการ  
ที่ไม่เหมาะสมในการทำนายความสามารถ แต่ควรใช้บุคคลที่มีความสามารถมากกว่าคะแนน  
ทดสอบ (Test scores) ต่อมาในปี ค.ศ. 1970 บริษัท McBer ซึ่ง McClelland เป็นผู้ดูแลและได้  
รับการติดต่อจากองค์กร The US State Department ให้ช่วยคัดเลือกเจ้าหน้าที่ที่ทำหน้าที่เป็น  
ตัวแทนของประเทศสหรัฐอเมริกา (Foreign Service Information Officer : FSIOs) ในประเทศ  
ต่างๆทั่วโลก ซึ่งก่อนหน้านั้นการคัดเลือกเจ้าหน้าที่ FSIOs ใช้แบบทดสอบที่มุ่งทดสอบด้าน  
ทักษะที่คิดว่าจำเป็นสำหรับการปฏิบัติงานในตำแหน่งดังกล่าว แต่พบว่าผู้ที่ทำคะแนนสอบได้ดี  
ไม่ได้มีผลการปฏิบัติงานที่องค์กรต้องการ McClelland ได้พัฒนาเครื่องมือชนิดใหม่ในการคัด  
เลือกคนที่สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานได้ดี แทนข้อทดสอบแบบเก่าโดยใช้วิธีการประเมิน

ที่เรียกว่า Behavioral Event Interview (BEI) เพื่อค้นหาลักษณะพฤติกรรมของผู้ที่ปฏิบัติงานดีแล้วเปรียบเทียบกับผู้ที่มีผลการปฏิบัติงานตามเกณฑ์เฉลี่ย เพื่อหาพฤติกรรมที่แตกต่างกันแล้วเรียกพฤติกรรมที่ก่อให้เกิดผลการปฏิบัติงานที่ดีว่า สมรรถนะ (สุกัญญา รัศมีธรรม โชติ. 2548 : 48)

ประเวศ วะสี (2533 : 4 ; อ้างอิงมาจาก เกรียงศักดิ์ เขียวยิ่ง. 2543 : 174-176)

ได้กล่าวถึงการเสริมสร้างให้ประชาชนมีขีดความสามารถในการปฏิบัติงานหรือพัฒนาควรดำเนินการอย่างเป็นกระบวนการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งการฝึกอบรม เพราะการฝึกอบรมถือเป็นการเสริมสร้างหรือพัฒนาขีดความสามารถให้กับประชาชนหรือผู้เข้ารับการอบรม

Lucia & Lepsinger (1999 ; อ้างอิงมาจากอภิญา จ่าปามูล. 2549 : 3) กล่าวว่า การที่จะทำให้นุคคลปฏิบัติหน้าที่ได้สำเร็จตามหน้าที่และบทบาทที่ดำรงอยู่ และสมรรถนะสามารถพัฒนาให้ดีขึ้นได้โดยการฝึกอบรม

บุญคง หันจางสิทธิ์ (2540 : 229-230) กล่าวถึงแนวคิดเกี่ยวกับความจำเป็นในการเสริมสร้างหรือการพัฒนาบุคลากรหรือประชาชนให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้น สรุปได้ว่าหน่วยงานหรือชุมชนจำเป็นจะต้องดำเนิน โครงการอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อเสริมสร้าง พัฒนาความสามารถด้วยวิธีการ ฝึกอบรม ปฐมนิเทศ ศึกษาดูงาน เป็นต้น และในยุคโลกาภิวัตน์ (Globalization) ซึ่งเป็นยุคข่าวสารวิทยาการสมัยใหม่ เทคโนโลยีด้านต่างๆ และนวัตกรรมมีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา ชุมชนหรือองค์กรต่างๆจึงจำเป็นต้องให้ความรู้และประสบการณ์แก่ประชาชน หรือบุคลากรให้มีความพร้อมที่จะรับการเปลี่ยนแปลงหรือสามารถปรับปรุงตนเอง ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมใหม่ได้อย่างมีประสิทธิภาพ

ปรีดา ศรีเศษมาตย์ (2542 : 32) ได้กล่าวถึงวิธีการพัฒนาความสามารถบุคลากรไว้ 2 วิธี คือ 1) การพัฒนาบุคลากร โดยใช้หน่วยงานภายในองค์กรเป็นหน่วยพัฒนา เช่น การสอนงาน การอบรม การประชุม การปฐมนิเทศ การสัมมนา การระดมความคิด และวิธีอื่นๆ โดยให้บุคลากรในหน่วยงานหรือสายงานเป็นกลไกในการพัฒนา และ 2) การพัฒนาบุคลากร โดยใช้หน่วยงานภายนอกองค์กร อาจทำได้โดยการศึกษาหาความรู้ด้วยตนเอง การศึกษาต่อการไปประชุมอบรมฝึกทักษะ และความชำนาญในหน่วยงานอื่นๆ

สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548 : 124-126) ได้สรุปรูปแบบการพัฒนาครูที่หลากหลาย นักวิชาการ เพื่อส่งเสริมให้ครูมีความรู้ความสามารถ และมีความเชี่ยวชาญในการปฏิบัติงาน สูงขึ้น โดยรูปแบบที่ใช้กันมากในวงการศึกษามีดังนี้ 1) การปฐมนิเทศ 2) การสับเปลี่ยนงาน 3) การเพิ่มภาระงานที่รับผิดชอบ 4) การฝึกหัด 5) การเป็นพี่เลี้ยง 6) การสร้างเครือข่ายผู้ทำงาน 7) การศึกษาดูงาน 8) การบรรยายพิเศษ 9) การประชุมสัมมนา 10) การใช้บทเรียนโปรแกรม 11) การศึกษาอิสระ 12) การทำสัญญาการเรียนรู้ 13) การจัดนิทรรศการหรือการจัดสัปดาห์ วิชาการ 14) การประชุมเชิงปฏิบัติการ 15) การศึกษาจากสถานการณ์จำลอง และ 16) การศึกษา ต่อ

ชัยยุทธ ศิริสุทธิ (2547 : ออนไลน์) ได้กล่าวถึงการพัฒนาบุคลากรที่เกี่ยวข้องกับการดำเนินการเพิ่มพูนความรู้ความสามารถ และทัศนคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานที่ตนรับผิดชอบ ของบุคลากรให้มีคุณภาพประสบผลสำเร็จเป็นที่พอใจแก่องค์กรว่า การจะบรรลุผลการพัฒนา บุคคลดังกล่าวผู้เกี่ยวข้องในงานพัฒนาจำเป็นต้องวางแผนจัดกิจกรรมต่างๆ เช่น การปฐมนิเทศ การสอนงาน และการฝึกอบรม

ดังนั้น ผู้วิจัยสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การเสริมสร้าง และพัฒนาความสามารถของบุคลากร” ได้ว่า หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติงานของบุคลากร โดยมีเป้าหมายเพื่อให้บุคลากรมีทักษะและความ สามารถดียิ่งขึ้น มีความเจริญก้าวหน้าในหน้าที่สูงขึ้น มีการพัฒนาวิชาชีพของตนเองตามความ ถนัดและตรงกับหน้าที่ที่รับผิดชอบ ด้วยกระบวนการและวิธีการเริ่มต้นที่เหมาะสมกับความรู้ และประสบการณ์ของแต่ละบุคคล ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวบ่งชี้ การเสริมสร้างและ พัฒนาความสามารถของบุคลากร ประกอบด้วย 1) มีการฝึกอบรมและพัฒนาบุคลากร 2) การปฐมนิเทศบุคลากร และ 3) ส่งเสริม สนับสนุนให้บุคลากร ได้มีการศึกษาดูงาน

### 7.1.3 นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของการให้ข้อมูลสารสนเทศ

ในระบบสารสนเทศจะกล่าวถึงคำศัพท์ที่สำคัญสองคำที่มักใช้ควบคู่กัน คือ คำว่า “ข้อมูล” (Data) และ “สารสนเทศ” (Information) เนื่องจากข้อมูลและสารสนเทศเป็นหน่วยพื้นฐานของระบบสารสนเทศ เพื่อการบริหารที่ต้องได้รับการจัดการอย่างมีประสิทธิภาพ และให้

เป็นประโยชน์ต่อการดำเนินงานและตัดสินใจ โดยทั้งข้อมูลและสารสนเทศจะมีความคล้ายคลึงและเกี่ยวข้องกัน ในขณะที่เดียวกันคำทั้งสองคำก็ยังคงมีความแตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญจึงมีผู้ให้ความหมายไว้หลากหลาย ดังนี้

Burch และคณะ (1974 : 17 ; อ้างอิงมาจาก สริต วิจิตร โชติ. 2550 : 28-30 ) ได้แบ่งคุณสมบัติของสารสนเทศได้ 10 ประการ คือ 1) ใช้ได้ง่ายรวดเร็ว (Accessibility) หมายถึง สะดวก รวดเร็วในการเรียกใช้ 2) มีความครอบคลุม (Comprehensiveness) หมายถึง มีปริมาณเพียงพอ มีความสมบูรณ์ครอบคลุมพื้นที่การตัดสินใจ (Decision) ของผู้ใช้ 3) มีความแม่นยำ (Accuracy) หมายถึง มีความคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงในระดับที่ต่ำ 4) มีความเหมาะสม (Appropriateness) หมายถึง ความสัมพันธ์ที่เกี่ยวข้อง (Relevance) กับเรื่องที่พิจารณาตัดสินใจ 5) มีความทันต่อเวลา (Timeliness) หมายถึง ใช้ช่วงเวลาอันสั้นในการจัดเตรียมข้อมูล 6) มีความชัดเจน (Clarity) หมายถึง สารสนเทศไม่มีความหมายกำกวม 7) มีความยืดหยุ่น (Flexibility) หมายถึง สารสนเทศสามารถรับใช้ได้กับผู้ใช้หลายคนและหลายสถานการณ์ 8) สามารถตรวจสอบได้ (Verifiability) หมายถึง สามารถตรวจสอบความถูกต้องได้ในเรื่องเดียวกันจากผู้ใช้งานสารสนเทศหลายคน 9) ไม่ลำเอียง (Free from bias) หมายถึง ไม่มีความตั้งใจเปลี่ยนแปลงหรือปรับปรุงสารสนเทศให้มีอิทธิพลต่อการสรุปของผู้รับ และ 10) ได้จากสภาพปกติ (Quantifiable) หมายถึง เป็นสารสนเทศที่ผลิตจากระบบสารสนเทศที่เป็นทางการ (Formal informative system) ไม่ใช่ได้จากข่าวลือหรือซุบซิบนินทา

Baird (1978 : 323 ; อ้างอิงมาจาก สริต วิจิตร โชติ. 2550 : 29) ได้ให้ข้อคิดเห็นเกี่ยวกับลักษณะของสารสนเทศที่ใช้ในการตัดสินใจของผู้บริหารว่า ควรคำนึงถึงเรื่องต่อไปนี้ 1) เชื่อถือได้ (Reliable) 2) ประหยัด (Economical) 3) จำเป็น (Necessary) 4) ถูกต้อง (Accurate) และ 5) ใช้ประโยชน์ (Usable)

Murdick and Munsen (1986 : 144-145) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศไว้ 13 ประการ คือ 1) มีจุดมุ่งหมาย คือ มีการบอก แนะนำ และหาแนวทางแก้ปัญหา ตัดสินใจ ควบคุมหรือริเริ่มสิ่งใหม่ เพื่อให้ปฏิบัติได้ตรงตามความต้องการขององค์กร (Purpose) 2) มีวิธีการและรูปแบบ (Model and format) คือ วิธีการติดต่อ โดยใช้เครื่องมือ สารสนเทศจะต้องจัดให้

มีรูปแบบลักษณะเดียวกันอย่างถูกต้อง 3) มีการทำซ้ำ (Redundancy) เป็นลักษณะการทำข้อมูลสำรองออกมาใช้งาน 4) ระดับ (Rate) มีการแบ่งสารสนเทศออกเป็นหลายระดับตามลักษณะความสำคัญของข้อมูล 5) ความถี่ (Frequency) เป็นจำนวนครั้งของการใช้ข้อมูลเพื่อรายงานผลหรือประมวลผล 6) นำไปสู่การตัดสินใจ (Deterministic) เป็นการประเมินจากอดีตและปัจจุบันเพื่อทำนายอนาคตว่าควรเป็นอย่างไร ทั้งนี้จะมีส่วนช่วยในการตัดสินใจและพัฒนาการบริหารงานได้ 7) ความสิ้นเปลือง (Cost) เป็นขีดจำกัดของระบบสารสนเทศ ผู้บริหารและผู้ออกแบบสารสนเทศต้องคำนึงว่ามีค่าใช้จ่าย 8) มีคุณค่า (Value) คือ ความซับซ้อนของการเลือกความเป็นไปได้ของการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าใช้จ่ายที่เสียไปเพื่อให้ได้สารสนเทศที่มีทั้งปริมาณและคุณภาพเพื่อนำมาช่วยในการตัดสินใจและบริหารงาน 9) มีความเชื่อถือได้ และเที่ยงตรง (Reliability and precision) สิ่งที่น่าเชื่อเป็นอย่างไรสารสนเทศเป็นอย่างนั้น 10) มีความแม่นยำ (Accuracy) มีข้อผิดพลาดคลาดเคลื่อนจากความเป็นจริงน้อย 11) มีเหตุผลถูกต้อง (Validity) ค่าที่ได้จากการวัดเมื่อดูจากผลผลิตกับปัจจัยนำเข้าจะสอดคล้องกันเป็นเหตุเป็นผลกันตามสภาพจริง 12) เป็นปัจจุบัน (Currency) ข้อมูลสารสนเทศจะต้องเหมาะสมกับยุค และเวลาที่ใช้ข้อมูลไม่ล้าสมัย และ 13) กะทัดรัด (Compactness) เป็นความหนาแน่นของข้อมูลจะต้องมีขนาดกับการใช้ในระดับหนึ่งไม่หลากหลายจนเกินไป

Burch and Grudnitski (1989 : 5-6) ได้กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศไว้ 3 ประการ คือ 1) มีความแม่นยำ (Accuracy) หมายถึงมีความถูกต้องชัดเจน มีโอกาสคลาดเคลื่อนจากข้อเท็จจริงเพียงเล็กน้อย ไม่กำกวม และไม่ลำเอียง 2) ทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness) สนองความต้องการของผู้ใช้ในทุกโอกาส และ 3) ตรงประเด็น (Relevancy) จะต้องตอบคำถามตามที่ผู้ใช้สารสนเทศอยากจะทราบ ตรวจสอบที่มาและมีรายละเอียดต่างๆ ให้เหมาะสมชัดเจนและเพียงพอ

Kroenke (1989 : 19) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีจะต้องมีคุณสมบัติ 5 ประการ คือ 1) ตรงกับเรื่อง (Pertinence) 2) ทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness) 3) มีความแม่นยำ (Accuracy) 4) ลดความไม่แน่นอน (Reduce uncertainty) 5) ทำให้เกิดความฉงนและประหลาดใจ (Contains an element of surprise)



Long (1989 : 10-11) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศไว้ 5 ประการ คือ

- 1) ถูกต้องแน่นอน (Accuracy of information) มีความแม่นยำโอกาสผิดพลาดน้อย 2) ยืนยัน  
พิสูจน์ได้ (Verifiability of information) หาแหล่งกำเนิดที่มาได้และสามารถตรวจสอบความถูก  
ต้องได้จากผู้ใช้สารสนเทศหลายๆคน 3) มีความสมบูรณ์ (Completeness of information)
- 4) ทันต่อเหตุการณ์ (Timeliness of information) มีคุณภาพเหมาะสมกับเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นใน  
ปัจจุบัน และ 5) ตรงกับเรื่องที่จะใช้ (Relevance of information) มีความเหมาะสมกับการตัดสินใจ  
เฉพาะเรื่องเฉพาะนั้นๆ

Stair (1992 : 5) ได้กำหนดคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดีมีคุณค่าเหมาะสมที่จะ  
นำไปตัดสินใจไว้ 9 ประการด้วยกัน คือ 1) มีความถูกต้อง (Accurate) 2) มีความสมบูรณ์  
(Complete) 3) ประหยัดค่าใช้จ่าย (Economical) 4) มีความยืดหยุ่น (Flexible) 5) มีความเชื่อถือ  
ได้ (Reliable) 6) ตรงกับเรื่อง (Relevance) 7) ไม่ซับซ้อน (Simple) 8) ทันสมัย (Timely) และ  
9) ตรวจสอบได้ (Verifiability)

เอกชัย เจริญนิษฐ์ (2542 : 43) กล่าวว่าสารสนเทศสำหรับนำไปใช้ในองค์กรควร  
มีคุณสมบัติ ดังต่อไปนี้ 1) มีความถูกต้อง ซึ่งสารสนเทศมีความถูกต้องมากเท่าใดสารสนเทศยิ่ง  
จะมีคุณค่าสำหรับผู้บริหารมากเท่านั้น 2) ทันต่อการใช้งาน 3) มีความสมบูรณ์ครบถ้วนเพียงพอ  
ต่อการใช้งาน 4) มีความสะดวกในการใช้งานหรือมีความกะทัดรัด 5) ตรงกับความต้องการ  
ได้ข่าวสารที่ครบถ้วนต่อผู้ใช้ประโยชน์ 6) ความเชื่อถือได้หรือมีความละเอียดแม่นยำของข้อ  
มูล 7) มีคุณสมบัติในเชิงปริมาณ หมายถึง สารสนเทศสามารถวัดได้หรือแสดงออกมาในรูป  
ของตัวเลขหรือบอกเป็นเปอร์เซ็นต์ของความเชื่อมั่นของข้อมูลที่ใช้ในการตัดสินใจได้  
8) มีระดับของความยอมรับได้ ในรูปแบบของรายงานในกลุ่มของผู้ใช้สารสนเทศ 9) การเข้าถึง  
ได้ หมายถึง สามารถนำสารสนเทศไปใช้งานได้สะดวกรวดเร็ว 10) ความไม่ลำเอียง หมายถึง  
ถึง สารสนเทศจะต้องไม่ปกปิดข้อมูลความจริงหรือทำให้ผู้ใช้สารสนเทศเข้าใจผิดซึ่งจะส่งผล  
ให้เกิดการตัดสินใจที่ผิดพลาด และ 11) ความชัดเจน หมายถึง สารสนเทศต้องเข้าใจง่ายชัดเจน  
ไม่คลุมเครือ

อำรุง จันทวานิช และคณะ (2529 : 5) ได้กล่าวถึงคุณสมบัติของสารสนเทศที่ดี

นำมาประกอบการดำเนินการวางแผนและบริหารงานไว้ 3 ประการ ดังนี้ คือ 1) ทันท่วงเวลาใช้ประโยชน์ได้ทันที เป็นปัจจุบันเสมอ 2) ตรงต่อความต้องการ เป็นการสื่อความหมายให้เกิดความเข้าใจและปฏิบัติได้ถูกต้องตรงตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ และ 3) ถูกต้องเป็นคุณค่าและประโยชน์ของสารสนเทศ นำมาใช้ในการตัดสินใจได้จริงหรือบริหารงานได้เป็นอย่างดี

ดังนั้นสามารถสรุปนิยามเชิงปฏิบัติการขององค์ประกอบย่อย “การให้ข้อมูลสารสนเทศ” ได้ว่า หมายถึง การบริหารงานของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยการให้ข้อมูลสารสนเทศที่เป็นความรู้ ข้อเท็จจริงต่างๆ กับบุคลากรเพื่อเป็นฐานข้อมูลในการปฏิบัติงาน ตลอดจนการบริหารจัดการระบบข้อมูลสารสนเทศ ระบบการติดต่อสื่อสารในองค์กร ให้มีความทันสมัยทันเวลา ทันเหตุการณ์ และประสานงานได้สะดวก รวดเร็ว ซึ่งนิยามดังกล่าวเชื่อมโยงถึงตัวปัจจัยการให้ข้อมูลและสารสนเทศ ประกอบด้วย 1) มีความถูกต้องแม่นยำ 2) มีความทันสมัยทันเวลา ทันเหตุการณ์ 3) ตรงเรื่อง ตรงประเด็น 4) มีความเชื่อถือได้ และเที่ยงตรง และ 5) มีความสมบูรณ์

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลักด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจ

แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย	Tracy (1990)	Kanter (1984, 1995)	Chester Barnard (2000)	Ken Blanchard (200)	ชุดินันท์ เขมาภิรักษ์ (2539)	ชาญชัย อาภิรมสาร (2533)	McLeland (1970)	ประเวศ วะสี (2533)	บุญคง หนองปลื้ม (2540)	ปราศาศรีสมิต (2542)	สมศักดิ์ คงเที่ยง (2548)	ชัยทัต ศรีสุทธี (2548)	Baird (1978)	Murdick and Munson (1986)	Burch and Grudnitski (1989)	Kroenke (1989)	Long (1989)	Stair (1992)	เอกชัย เจริญนิศย์ (2542)	อึ้ง จันทวานิช และคณะ (2529)	ความถี่ (Frequency)	สรุปการสังเคราะห์
	1. การมอบอำนาจและอิสระในการตัดสินใจ 1) การให้อำนาจ โดยความรับผิดชอบ (Power through Responsibility) 2) การให้อำนาจ โดยอำนาจหน้าที่ (Power through Authority) 3) การให้อำนาจ โดยมาตรฐานสู่ความเป็นเลิศ (Power through Standard of Excellence) 4) การให้อำนาจ โดยการฝึกอบรมและพัฒนา (Power through Training/ Development)	✓		✓	✓	✓															3	✓
	✓					✓														3	✓	
	✓																			1		
	✓																			2		















แหล่งข้อมูล องค์ประกอบย่อย	สรุปการสังเคราะห์
11) มีจุดมุ่งหมาย (Purpose)	1
12) มีวิธีการและรูปแบบ (Model and format)	1
13) มีการทำซ้ำหรือทำข้อมูลสำรอง (Redundancy)	1
14) มีการแบ่งออกสารสนเทศเป็นหลายระดับ (Rate)	2
15) บันทึกราคาที่ใช้ (Frequency)	1
16) นำสารสนเทศไปสู่การตัดสินใจ (Deterministic)	1
17) ความสิ้นเปลือง (Cost)	1
18) มีคุณค่า (Value)	2

Tracy (1990)

Kanter (1984, 1995)

Chester Barnard (2000)

Ken Blanchard (200)

จุดเน้นที่ เขมลาภิรักษ์ (2539)

เขมลาภิรักษ์ อัจฉริยา (2533)

McCllland (1970)

ประเวศ จงส์ (2533)

บุญคง นนจาจรัส (2540)

ปราศ ศรีสมชาย (2542)

สมศักดิ์ คงเพียง (2548)

ชัยพร ศรีสุทธิ (2548)

Baird (1978)

Murdick and Munson (1986)

Burch and Grudnitski (1989)

Kroenke (1989)

Long (1989)

Stair (1992)

เอกชัย เจริญญาติ (2542)

อุไรง จันทวานิช และคณะ (2529)

ความถี่ (Frequency)