

## บทที่ 2

### เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำ ที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ครั้นนี้ มีลำดับขั้นตอนการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ดังนี้

#### 1. แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

- 1.1 ความเป็นมาและความสำคัญของตัวบ่งชี้
- 1.2 ความหมายของตัวบ่งชี้
- 1.3 ประโยชน์ของตัวบ่งชี้
- 1.4 ประเภทของตัวบ่งชี้
- 1.5 ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี
- 1.6 เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้
- 1.7 กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

#### 2. แนวคิด ทฤษฎีเบื้องต้นเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

- 2.1 ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล
- 2.2 วิวัฒนาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

#### 3. ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

- 3.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

#### 4. การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล

#### 5. องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่มี

ประสิทธิผล

- 5.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ

- 5.2 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อย

ด้านบุคลิกภาพ

5.3 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ

5.4 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ

5.5 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

5.6 การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ขององค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

6. โมเดลสมมติฐานเพื่อการวิจัย ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

## แนวคิดเกี่ยวกับตัวบ่งชี้

### 1. ความเป็นมาและความสำคัญของตัวบ่งชี้

ในอดีตการบริหารและการจัดการศึกษาเพียงแต่อาศัยข้อมูลการศึกษา ที่จัดทำอยู่ในรูปของสถิติการศึกษาแต่เมื่อเวลาผ่านไปก็เริ่มตระหนักว่า ระบบฐานข้อมูลและสถิติการศึกษาไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีเท่าที่ควร จึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้แทน ส่งผลให้วิธีวิทยาด้านการพัฒนาระบบตัวบ่งชี้การศึกษาก้าวหน้าอย่างรวดเร็วและมีประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัยในด้านการบริหาร ใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษา ใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน ทั้งในเรื่องการประกันคุณภาพ การแสดงความรับผิดชอบต่อภาวະหน้าที่และการกำหนดเป้าหมายที่ตรวจสอบได้ ตลอดจนการจัดลำดับและจัดประเภทระบบการศึกษาเพื่อประโยชน์ในการดำเนินงานพัฒนาในด้านการวิจัยช่วยให้ได้ผลการวิจัยที่มีความตรงสูงกว่าการใช้ตัวแปรเพียงตัวเดียวหรือการใช้ชุดตัวแปร และให้แนวทางการตั้งสมมติฐานวิจัยสำหรับศึกษาความสัมพันธ์ เชิงสาเหตุระหว่างตัวบ่งชี้การศึกษา (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2554, หน้า 232)

การบริหารงานในองค์กรใดๆ จะต้องมุ่งเน้นผลงานที่เป็นรูปธรรมวัดผลได้ ตรวจสอบได้ ว่าองค์กรนั้นได้ดำเนินงานเข้าใกล้หรือบรรลุเป้าหมายได้มากน้อยเพียงใด และมีตัวบ่งชี้ใดที่แสดงว่ากำลังเข้าใกล้เป้าหมายดังกล่าว หากองค์กรมีแนวทางในการทำงานเพื่อไปสู่เป้าหมายโดยมีตัวบ่งชี้เป็นเครื่องประเมินความสำเร็จ จะช่วยทำให้บุคลากรในองค์กรตระหนักถึงความรับผิดชอบต่อการทำงานเพื่อให้เกิดความสำเร็จและมีความ

ภาคภูมิใจร่วมกันจะทำให้วัฒนธรรมการทำงานในองค์การเป็นการทำงาน ที่มีเป้าหมายของงานเป็นสำคัญ จึงจำเป็นต้องมีเครื่องมือที่ช่วยบอกสภาพความเป็นไปของการดำเนินงานขององค์การ เครื่องมือดังกล่าวนี้เรียกว่า ตัวบ่งชี้ ต้องสร้างตัวบ่งชี้ ผลดำเนินงานที่เป็นรูปธรรมเพื่อวัดผลการปฏิบัติงานกับเป้าหมายที่กำหนดและพร้อมที่จะได้รับการตรวจสอบได้ ตัวบ่งชี้พัฒนาขึ้นมาจากประเด็นที่ต้องการประเมิน โดยตัวบ่งชี้นี้จะแสดงให้เห็นถึงสภาพที่เป็นอยู่หรือที่เกิดขึ้นในประเด็นที่ต้องการประเมิน (สุวิมล ตีรกาพันธ์, 2542, หน้า 32) ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นนั้นต้องมีความเหมาะสมกับประเด็นที่ต้องการประเมิน สามารถวัดได้แม่นยำถูกต้องและที่สำคัญต้องกำหนดเกณฑ์หรือเป้าหมายที่ต้องการบรรลุสำหรับตัวบ่งชี้ต่างๆ ตัวบ่งชี้มีความแตกต่างจากเกณฑ์ชี้วัด (Criteria) โดยที่ตัวบ่งชี้จะสะท้อนถึงสิ่งที่ต้องการวัดในขณะที่เกณฑ์ชี้วัด จะบ่งบอกถึงระดับการบรรลุของสิ่งที่ต้องการจะวัด ซึ่งทั้งสองสิ่งนี้ต้องประกอบกันจึงจะทำให้การวัดสิ่งต่างๆ เกิดความหมาย และนำไปใช้ประโยชน์ในการตัดสินใจได้อย่างแท้จริง (บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ, 2547, หน้า 20)

สรุปได้ว่า อดีตที่ผ่านมาการบริหารและการจัดการศึกษาเพียงแต่อาศัยข้อมูลการศึกษาที่จัดทำอยู่ในรูปของสถิติการศึกษา แต่เมื่อเวลาผ่านไประบบฐานข้อมูลและสถิติการศึกษาไม่สามารถใช้ประโยชน์ได้ดีเท่าที่ควร จึงได้พัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาที่มีคุณภาพเพื่อนำมาใช้แทน และทำให้เกิดประโยชน์มากต่อการบริหารและการวิจัย เพื่อใช้ในการกำหนดนโยบายและวัตถุประสงค์ในการวางแผนการศึกษา ใช้ในการกำกับติดตามตรวจสอบและประเมินผลการดำเนินงาน

## 2. ความหมายของตัวบ่งชี้

พจนานุกรม Collins Essential Thesaurus (2006, p.18) เทียบเคียงความหมายของคำว่าตัวบ่งชี้ (Indicator) ว่าเป็น บ่าย เครื่องหมาย เครื่องวัด สิ่งแนะนำ สิ่งแสดงให้เห็น ดัชนี สัญญาณ สัญลักษณ์ มาตราวัด เข็มชี้วัด เครื่องหมายวัดเครื่องหมายระดับ เครื่องชี้ บ่ายเสา เครื่องวัดน้ำหนักเป็นต้น พจนานุกรม The American Heritage (2000, p. 22) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า 1) เป็นสิ่งบ่งบอก โดยเฉพาะอย่างยิ่ง (1) ตัวชี้ หรือ ดัชนี (2) เครื่องมือที่ใช้กับเครื่องยนต์ เครื่องใช้ไฟฟ้า มาตราวัด (3) เข็มชี้หน้าปัดหมุน หรืออุปกรณ์อื่นที่ใช้กับเครื่องมือ 2) เครื่องมือต่างๆ ที่ใช้วัดสารเคมี 3) สิ่งที่อยู่ในระบบนิเวศวิทยา เช่น สภาพของพืชหรือสัตว์ บอกรสภาพเฉพาะบางอย่างของสิ่งแวดล้อมได้ 4) ค่าทางสถิติที่บอกรสภาพหรือทิศทางของเศรษฐกิจ Oxford Dictionary

(1981, p. 32) ได้ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง สิ่งที่ใช้ชี้หรือบอกทิศทางไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง เช่นเดียวกับที่พจนานุกรม Oxford (Oxford English Dictionary (OED), 1989 p. 24) กล่าวถึงความหมายของตัวบ่งชี้ไว้ว่าเป็นสิ่งที่ชี้บอกหรือมุ่งความสนใจไปที่สิ่งใดสิ่งหนึ่ง (Indicator as that which out or direct attention to something) คำว่า Indicator ในภาษาอังกฤษคำนี้ใช้ความหมายในภาษาไทยกันหลากหลาย เช่น ตัวชี้วัด ตัวชี้ ตัวบ่งชี้ ตัวชี้ นำ ดัชนีและเครื่องชี้วัด เป็นต้น คำเหล่านี้ถูกใช้เป็นมาตรฐานทางสถิติ หรือเครื่องชี้สถานะบางอย่าง เพื่อใช้วิเคราะห์เกี่ยวกับสภาพการณ์ หรือสภาวะการเปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นเกี่ยวกับปัจจัยการผลิต กระบวนการดำเนินงาน การใช้ทรัพยากรที่มีอยู่หรือผลผลิต หรือผลลัพธ์ ที่เกิดขึ้น ในงานวิจัยนี้จะใช้คำว่า “ตัวบ่งชี้” วันเพ็ญ ผ่องกาย (2550, หน้า 56) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของระบบการดำเนินงานส่วนใดส่วนหนึ่งในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง ซึ่งเป็นสารสนเทศที่บ่งบอกสภาวะหรือสภาพการณ์ในลักษณะใดลักษณะหนึ่งที่เราน่าสนใจ ซึ่งการนำตัวแปรหรือข้อเท็จจริงต่างๆ มาสัมพันธ์กันนั้นก็เพื่อให้เกิดคุณค่า ซึ่งจะสะท้อนให้เห็นสภาพการณ์ที่ต้องการศึกษาได้โดยรวม ศิริชัย กาญจนวสี (2554, หน้า 82 – 84) ให้ความหมายตัวบ่งชี้ว่า หมายถึง ตัวประกอบ ตัวแปร หรือค่าที่สังเกตได้ ซึ่งใช้บ่งบอกสถานภาพหรือสะท้อนลักษณะของทรัพยากร การดำเนินงาน หรือผลของการดำเนินงาน อาทิ เช่น ตัวบ่งชี้ผลสำเร็จของการเรียนการสอนระดับมัธยมศึกษาตอนปลาย อาจเป็นค่าเฉลี่ยคะแนน GPA ของนักเรียน อัตราการเข้าเรียนในมหาวิทยาลัยได้ อัตราการได้งานทำ เป็นต้น ตัวบ่งชี้สถานะเศรษฐกิจของสังคม เช่น ดัชนีราคาสินค้า อัตราดอกเบี้ย อัตราเงินเฟ้อ อัตราการว่างงาน อัตราการเจริญเติบโตทางเศรษฐกิจ ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่มีความผูกพันกับเกณฑ์และมาตรฐานซึ่งใช้เป็นตัวตัดสินความสำเร็จหรือคุณค่าของการดำเนินงาน หรือผลของการดำเนินงานที่ได้รับโดยเกณฑ์ (criteria) หมายถึง คุณลักษณะหรือระดับที่ถือว่าเป็นคุณภาพความสำเร็จหรือความเหมาะสมของทรัพยากร การดำเนินงานหรือผลของการดำเนินงานนั้นคณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย (2546, หน้า 52) ให้ความหมายของตัวบ่งชี้หรือตัวชี้วัดไว้ว่า ในภาษาอังกฤษใช้คำว่า Indicator หมายถึง ตัวบ่งชี้สภาพความสำเร็จหรือการบรรลุเป้าหมายในด้านความประหยัด ประสิทธิภาพประสิทธิผล ทั้งในเชิงปริมาณ คุณภาพ ระยะเวลา สถานที่และต้นทุน หรือค่าใช้จ่ายโดยจะต้อง มีความเชื่อได้และมีความเป็นไปได้ในทางปฏิบัติด้วยการกำหนดตัวบ่งชี้ จะต้องสามารถวัดได้และมีวิธีการที่ไม่ยุ่งยากมาก มีต้นทุนในการวัดผลสำเร็จไม่สูงจนเป็นภาระงบประมาณ โดยทั่วไปตัวบ่งชี้ผลสำเร็จ ประกอบด้วยตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ

ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ ตัวบ่งชี้เชิงเวลาและตัวบ่งชี้เชิงต้นทุน ตัวบ่งชี้เชิงปริมาณ (Quantitative Indicator) หมายถึง การพิจารณาในลักษณะของปริมาณและตัวเลข เช่น จำนวนผลผลิตที่ต้องนำส่งจากการใช้งบประมาณที่ได้รับจัดสรร เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงคุณภาพ (Qualitative Indicator) หมายถึงการพิจารณาคุณภาพของสิ่งของ หรือบริการที่หน่วยงานภาครัฐผลิต เช่น ความถูกต้อง ความสมบูรณ์ครบถ้วนความแม่นยำ ความสามารถเข้าถึงบริการ ความถูกต้อง ความปลอดภัย ความครอบคลุม ความเสี่ยง ความถูกต้องตามกฎหมาย ความพึงพอใจของผู้ได้รับบริการ เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงเวลา (Time Indicator) หมายถึง การพิจารณาในเรื่องของระยะเวลาดำเนินการหรือระยะเวลาส่งมอบงาน เช่น การพิจารณาว่าระยะเวลาการส่งมอบผลผลิตเป็นไปตามที่กำหนดไว้หรือไม่ หรือการพิจารณาความสามารถในการลดเวลาในการดำเนินงาน เป็นต้น ตัวบ่งชี้เชิงต้นทุนของหน่วยงานหนึ่งช่วยให้เข้าใจสารสนเทศกับต้นทุนของอีกหน่วยงานหนึ่ง อาจเป็นต้นทุนระหว่างหน่วยงานราชการกับหน่วยงานราชการ หรือต้นทุนระหว่างหน่วยงานราชการกับหน่วยงานเอกชนก็ได้ Johnstone (1981, หน้า 2) ได้ให้ความหมายของตัวบ่งชี้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สารสนเทศที่บ่งบอกปริมาณเชิงสัมพันธ์หรือสถานะของสิ่งที่มุ่งวัด ในเวลาใดเวลาหนึ่ง ตัวบ่งชี้ไม่จำเป็นต้องบ่งบอกสภาพหรือเจาะจงหรือชัดเจน แต่จะบ่งบอกหรือสะท้อนให้เห็นวิธีการหรือทางที่จะบรรลุวัตถุประสงค์รวมทั้งบอกถึงการบรรลุวัตถุประสงค์ในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่งเท่านั้น ซึ่งอาจจะเปลี่ยนแปลงได้ในอนาคต โดยตัวบ่งชี้ช่วยกระจายคำตอบและช่วยให้ข้อมูลที่ซับซ้อนให้เป็นสารสนเทศอย่างง่าย ตัวบ่งชี้อาจทำให้สิ้นเปลือง แต่ก็ยังเป็นทางเลือกที่มีประสิทธิผลแม่นยำต่อการกำกับการดำเนินงานส่วนย่อยของระบบ ดังนั้น ตัวบ่งชี้จึงเป็นวิธีที่มีประสิทธิผลในการช่วยกลุ่มบุคคลความหาความก้าวหน้าของงานโครงการ (EPA, 2008) และตัวบ่งชี้ เป็นสิ่งที่บ่งบอกถึงข้อมูล ที่นำมาใช้เพื่อชี้ให้เห็นอะไรบางอย่าง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2555, หน้า 233) ให้ความหมายว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง ตัวแปรประกอบหรือองค์ประกอบที่มีค่าแสดงถึงลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะจุดหรือช่วงเวลาหนึ่ง ค่าของตัวบ่งชี้ระบุบ่งบอกถึงสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ แต่มีความชัดเจนเพียงพอที่จะใช้ในการเปรียบเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้เพื่อประเมินสภาพที่ต้องการศึกษาได้และใช้การเปรียบเทียบระหว่างจุดหรือช่วงเวลาที่แตกต่างกันเพื่อให้ทราบถึงความเปลี่ยนแปลงของสภาพที่ต้องการศึกษาได้

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ หมายถึง สิ่งที่น่ามาวัดหรือชี้ให้เห็นถึงสภาพการณ์ของสิ่งที่กำลังศึกษาในช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง เป็นค่าที่สังเกตได้เชิงปริมาณหรือคุณภาพที่บอกความหมายหรือสภาพที่ต้องการศึกษาเป็นองค์รวมอย่างกว้างๆ โดยอาจมีเงื่อนไขของ

เวลาหรือสถานที่กำกับและสามารถนำไปใช้ประโยชน์ในการกำหนดนโยบาย การวางแผน การบริหารงาน การติดตามผลการดำเนินงานและจัดลำดับการพัฒนา เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาของผู้บริหารสถานศึกษา

### 3. ประโยชน์ของตัวบ่งชี้

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2545, หน้า 24 – 35) ได้สังเคราะห์จากแนวคิดของบุคคลต่างๆ เกี่ยวกับประโยชน์ของตัวบ่งชี้ ในวงการศึกษาดังนี้

3.1 ใช้บรรยายสภาพและลักษณะของระบบการศึกษาทำให้เข้าใจการทำงานของระบบการศึกษาได้เป็นอย่างดี

3.2 ใช้ศึกษาลักษณะการเปลี่ยนแปลง หรือแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงเวลาหนึ่งได้อย่างถูกต้อง

3.3 ใช้ศึกษาเปรียบเทียบการศึกษาได้ทั้งที่เป็นการเปรียบเทียบกับเกณฑ์หรือการเปรียบเทียบกับระบบการศึกษาของประเทศต่างๆ หรือการเปรียบเทียบสภาพระหว่างภูมิภาค

Johnstone (1981, p. 29) ได้กล่าวถึง ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ทางการศึกษามี 5 ประการ ดังนี้

1. เป็นแนวทางจัดทำนโยบายและวัตถุประสงค์ของการบริหารจัดการการศึกษา
2. ใช้ตรวจสอบ ควบคุมและประเมินผลระบบการศึกษา
3. เป็นแนวทางการทำวิจัยเพื่อพัฒนาการศึกษา
4. ใช้กำกับหรือจัดระบบการศึกษา
5. ใช้ประเมินคุณภาพการศึกษา

สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์ (2539, หน้า 10 – 15) กล่าวถึง ตัวบ่งชี้ที่สามารถนำมาประยุกต์ใช้ประโยชน์ในการจัดการศึกษาได้ คือ

1. ใช้เป็นข้อมูลสนับสนุนการวางแผนของรัฐบาล และหน่วยงานงบประมาณเพื่อจัดลำดับการจัดสรรงบประมาณ การขยายโอกาสทางการศึกษา และคุณภาพการศึกษา
2. ใช้เป็นแนวทางในการจัดสรรทรัพยากรที่เหมาะสม เพื่อนำมาแก้ปัญหาทางการศึกษาโดยเป็นเครื่องมือในการตรวจสอบคุณภาพ ประสิทธิภาพ

ของการดำเนินงานภายในองค์การในด้านต่างๆ เพื่อการพิจารณาให้การสนับสนุนองค์การนั้นๆ ได้อย่างถูกต้อง

3. ช่วยลดความซ้ำซ้อนในเรื่องต่างๆ ด้วยการนำมาสรุปเป็นเงื่อนไขที่มีความชัดเจน มีเกณฑ์หรือระดับการวัดที่แน่นอนที่จะทำให้การดำเนินงานบรรลุเป้าหมายตามวัตถุประสงค์

4. ช่วยสะท้อนให้เห็นภาพของการเปลี่ยนแปลงที่มีผลกระทบจากภายนอกทั้งในส่วนที่เป็นปัญหาทางเศรษฐกิจและสังคม รวมทั้งประสิทธิภาพในการติดตามการจัดการศึกษาว่าสามารถดำเนินการเพื่อแก้ไขปัญหาต่างๆ เหล่านี้ได้อย่างไร

สรุปได้ว่า ประโยชน์ของตัวบ่งชี้ต่อการจัดการศึกษา มีดังนี้ 1) ทำให้ทราบสภาพ ทิศทาง ระบบการศึกษาและการจัดการที่จะนำไปสู่ความสำเร็จได้มากยิ่งขึ้น 2) ทำให้สามารถตรวจสอบการดำเนินงานได้ตลอดเวลา ทำให้ทราบแนวโน้มการเปลี่ยนแปลงของระบบการศึกษาในช่วงเวลาใดช่วงหนึ่งได้อย่างถูกต้อง 3) การมีตัวบ่งชี้จะทำให้การประเมินผล มีความเชื่อถือได้และมีความเที่ยงตรงมากยิ่งขึ้นสามารถทำนายสถานการณ์การดำเนินงานในอนาคตได้ 4) การปฏิบัติงานโดยอาศัยเกณฑ์จากตัวบ่งชี้ ทำให้เกิดคุณธรรมในหมู่บุคลากร เป็นการพัฒนาบุคลากร พัฒนาองค์การ สามารถศึกษาเปรียบเทียบระหว่างหน่วยงานย่อยระหว่างองค์การระหว่างประเทศและภูมิภาคได้ 5) ทำให้องค์การมีคุณภาพเป็นที่ยอมรับของผู้มีส่วนได้ส่วนเสียและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องทำให้ได้รับความร่วมมือมากขึ้น

#### 4. ประเภทของตัวบ่งชี้

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 233) กล่าวถึง ประเภทของตัวบ่งชี้ว่า เนื่องจากการศึกษามีขอบข่ายกว้างขวาง มีการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาขึ้นเป็นจำนวนมาก จึงมีการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ออกเป็นแบบต่างๆ กันการแบ่งประเภทของตัวบ่งชี้ขึ้นอยู่กับวิธีและเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งมีความแตกต่างกัน บางเกณฑ์อาศัยแนวคิดในการสร้าง ดังนี้ ตัวบ่งชี้จึงมีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง ซึ่งจากการสังเคราะห์ของนางลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 7 - 8) สรุปได้ดังนี้

1. ประเภทตามทฤษฎีเชิงระบบ แบ่งได้ 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ ด้านปัจจัย (Input Indicator) แสดงถึงปัจจัยป้อนของระบบการศึกษา 2) ตัวบ่งชี้ ด้านกระบวนการ (Process Indicator) แสดงถึงวิธีการดำเนินงานขั้นตอนต่างๆ ในระบบ

การศึกษา 3) ตัวบ่งชี้ด้านผลผลิต (Output/outcome Indicator) แสดงถึงผลลัพธ์ที่ลดจนผลกระทบที่เกิดขึ้นในระบบการศึกษา

2. ประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ตัวบ่งชี้แบบอ้อม ใช้ในกรณีที่นักวิชาการยังมีความรู้เกี่ยวกับเรื่องที่ศึกษาไม่มากนัก หรือใช้ที่ในสถานการณ์ที่มีการให้นิยามตัวบ่งชี้ไว้หลวมๆ ยังไม่ชัดเจนต้องใช้วิจารณ์ญาณพิจารณาตัดสินใจ 2) ตัวบ่งชี้แบบปรนัย มีการเปรียบเทียบระบบการศึกษาที่เป็นการศึกษา ระดับนานาชาติ

3. ประเภทตามวิธีการสร้างแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้ตัวแทน

สร้างขึ้นจากตัวแปรเพียงตัวเดียวให้เป็นตัวแทนตัวแปรอื่นๆ ที่บอกลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาได้ เช่น สัดส่วนจำนวนนักเรียนระดับประถมศึกษา อัตราการไม่รู้หนังสือ ตัวบ่งชี้ประเภทนี้ปัจจุบันใช้กันน้อยลง เนื่องจากมีความเที่ยงและความตรงต่ำ เพราะเป็นการใช้ตัวบ่งชี้เพียงตัวเดียวแสดงลักษณะสิ่งที่ต้องการศึกษา 2) ตัวบ่งชี้แยก ตัวบ่งชี้ทั้งชุดมีตัวบ่งชี้ย่อยจำนวนมากแต่ละตัวเป็นอิสระต่อกัน บ่งชี้ลักษณะหรือปริมาณของสภาพที่ต้องการศึกษาเฉพาะด้านใดด้านหนึ่งเพียงด้านเดียว การที่จะบ่งชี้สภาพองค์รวมจะต้องใช้ตัวบ่งชี้ย่อยทุกตัวรวมกันทั้งชุด บางตัวบ่งชี้ย่อยมีความสัมพันธ์กันจึงเป็นการบ่งชี้ลักษณะซ้ำซ้อนกัน 3) ตัวบ่งชี้ที่เกิดจากการรวมตัวแปรทางการศึกษาหลายๆ ตัวเข้าด้วยกัน ให้น้ำหนักความสำคัญของตัวแปรตามจริงตัวบ่งชี้ชนิดนี้ให้สารสนเทศที่มีคุณค่ามีความเที่ยงและความตรงสูงกว่า ตัวบ่งชี้สองประเภทแรก จึงเป็นประโยชน์ต่อการวางแผนการศึกษา การกำกับติดตามดูแล และการประเมินการศึกษาและเป็นที่ยอมรับใช้กันมากในปัจจุบัน

4. ประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 3 ประเภท

คือ 1) ตามระดับการวัดของตัวแปร 4 ประเภท คือ ตัวบ่งชี้นามบัญญัติ ตัวบ่งชี้เรียงอันดับ ตัวบ่งชี้อัตราส่วนและตัวบ่งชี้สัดส่วน ถ้าตัวบ่งชี้การศึกษาสร้างจากตัวแปรระดับใด ตัวบ่งชี้การศึกษาที่ได้จะมีระดับการวัดตามตัวแปรนั้นด้วย โดยทั่วไปตัวบ่งชี้การศึกษาที่ยอมรับใช้กันมาก ได้แก่ ตัวบ่งชี้อัตราส่วน ตัวบ่งชี้สัดส่วน และตัวบ่งชี้เรียงอันดับ

2) ตามประเภทของตัวแปร 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้สตัดอก แสดงถึงสภาวะหรือปริมาณของระบบการศึกษา ณ จุดเวลาจุดใดจุดหนึ่ง 2) ตัวบ่งชี้การเลื่อนไหล แสดงถึงสภาวะที่เป็นพลวัตรในระบบการศึกษา ณ ช่วงเวลาใดเวลาหนึ่ง 3) ตามคุณสมบัติทางสถิติของตัวแปร 2 ประเภท คือ ก) ตัวบ่งชี้เกี่ยวกับการแจกแจง สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นค่าสถิติ บอกลักษณะการกระจายของข้อมูล เช่น สัมประสิทธิ์การกระจายดัชนี เป็นต้น ข) ตัวบ่งชี้



สร้างจากตัวบ่งชี้ที่เป็นปริมาณ หรือเป็นค่าสถิติบอกลักษณะค่ากลาง เช่น ค่าเฉลี่ย ค่ามัธยฐาน หรือค่าสถิติประเภทค่าร้อยละอัตราส่วน

5. ประเภทตามลักษณะค่าของตัวบ่งชี้ แบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ

1) ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ บอกปริมาณแท้จริงและมีความหมายในตัวเอง เช่น จำนวนโรงเรียน จำนวนครู 2) ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์หรือตัวบ่งชี้อัตราส่วน เป็นปริมาณเทียบเคียงกับค่าอื่น เช่น จำนวนนักเรียนต่อครูหนึ่งคน สัดส่วนของครูวุฒิปริญญาโท ตัวบ่งชี้ทั้งสองประเภทนี้ ตัวบ่งชี้สมบูรณ์ใช้เปรียบเทียบได้เฉพาะระบบที่มีขนาดหรือศักยภาพเท่าเทียมกัน ถ้าเป็นระบบที่มีขนาดศักยภาพต่างกัน ควรใช้ตัวบ่งชี้สัมพัทธ์ในการเปรียบเทียบ

6. ประเภทตามฐานการเปรียบเทียบในการแปลความหมายแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้อิงกลุ่ม มีการแปลความหมายเทียบกับกลุ่ม 2) ตัวบ่งชี้อิงเกณฑ์ มีการแปลความหมายเทียบกับเกณฑ์ที่กำหนดไว้ 3) ตัวบ่งชี้อิงตน มีการแปลความหมายเทียบกับสภาพเดิม ณ จุด หรือ ช่วงเวลาที่ต่างกัน

7. ประเภทตามลักษณะการใช้ประโยชน์สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้การศึกษาที่นำไปใช้ในกระบวนการบริหารจัดการและการพัฒนาการศึกษา โดยเฉพาะในด้านการวางแผน การกำกับติดตามและการประเมินผล การศึกษานั้น นักวิชาการนำไปใช้ประโยชน์ในสองลักษณะ คือการใช้ประโยชน์เพื่อบรรยายสภาพของระบบการศึกษาและกรใช้ประโยชน์เพื่อทำนายหรือพยากรณ์ปรากฏการณ์ทางการศึกษาด้านอื่นๆ ดังนี้ จึงแบ่งได้เป็น 2 ประเภท คือ 1) ตัวบ่งชี้แสดงความหมาย (expressive indicators) และ 2) ตัวบ่งชี้ทำนาย (predictive indicators)

8. ประเภทตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระ เนื่องจากตัวบ่งชี้มีความสำคัญต่อการบริหารจัดการในศาสตร์ทุกสาขา มิใช่เฉพาะแต่สาขาการศึกษาเท่านั้น เมื่อจัดแยก ตัวบ่งชี้ตามสาขาวิชา หรือตามเนื้อหาสาระ จึงแยกได้เป็นตัวบ่งชี้ต่างๆ อีกหลายประเภท เช่น ตัวบ่งชี้การศึกษา (education indicators) ตัวบ่งชี้ สังคม (social indicators) ตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต (quality of live indicators) ตัวบ่งชี้การพัฒนา (development indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับประถมศึกษา (primary education indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับมัธยมศึกษา (secondary education indicators) ตัวบ่งชี้การศึกษาระดับอุดมศึกษา (higher education indicators) และตัวบ่งชี้การศึกษาระบบนอกโรงเรียน (non-formal education indicator) เป็นต้น การจัดแยกประเภทตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่จำกำหนดว่าตัวบ่งชี้ตามเนื้อหาสาระนั้นไม่มีหลักเกณฑ์ที่แน่นอนตายตัว ขึ้นอยู่กับ

ความสนใจ และจุดมุ่งหมายในการพัฒนาตัวบ่งชี้ การที่เราจะกำหนดว่าตัวบ่งชี้พัฒนาขึ้นครอบคลุมตัวบ่งชี้ย่อยประเภทใดต้องพิจารณาจากการกำหนดนิยามและการใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้หลัก

สรุปได้ว่า ประเภทของตัวบ่งชี้มีอยู่หลายประเภทตามเกณฑ์ในการแบ่ง เช่น ประเภทตามทฤษฎีเชิงระบบ ประเภทตามลักษณะนิยามของตัวบ่งชี้ ประเภทตามวิธีการสร้างประเภทตามลักษณะตัวแปรที่ใช้สร้างตัวบ่งชี้ ประเภทตามลักษณะการใช้ประโยชน์สารสนเทศเกี่ยวกับสภาพของระบบการศึกษาในรูปตัวบ่งชี้การศึกษา ประเภทตามสาขาวิชาหรือเนื้อหาสาระ

### 5. ลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดี

วิโรจน์ สารรัตน์(2555, หน้า 237) ได้สรุปเกี่ยวกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่ดีมีดังนี้

1. บ่งบอกถึงสภาวะของสิ่งที่มุ่งวัดอย่างกว้างๆ ไม่เฉพาะเจาะจง
2. กำหนดเป็นตัวเลขได้หรืออยู่ในรูปเชิงปริมาณ มีข้อความบรรยายเท่านั้น
3. เป็นค่าชั่วคราว สามารถผันแปรได้ตามเวลาและสถานที่
4. ตัวบ่งชี้การดำเนินงานว่าเป็นอย่างไร บรรลุวัตถุประสงค์หรือไม่ใช้ระบุปัญหาหรือสภาพการณ์ที่ไม่พึงประสงค์ได้
5. มีความเป็นวัตถุประสงค์ เป็นกลาง ไม่ลำเอียง การตัดสินใจของตัวบ่งชี้มิได้เกิดจากการคิดเอาเอง
6. มีความไวต่อความแตกต่าง แสดงความแตกต่างได้แม้สถานการณ์ที่จัดจะเปลี่ยนแปลงไปเล็กน้อย
7. มีความหมายและตีความหมายได้ ค่าของมาตราวัดควรมีจุดสูงสุดและต่ำสุดง่ายแก่ความเข้าใจ
8. มีความถูกต้องในเนื้อหา (content validity) ที่นำมาสร้างเป็นตัวบ่งชี้
9. มีความถูกต้องในการสร้าง (construct validity) มีวิธีการคัดเลือกตัวแปรการรวม การกำหนดน้ำหนักของตัวแปรที่ถูกต้อง
10. มีความตรง สามารถวัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้ และสามารถเปรียบเทียบได้
11. มีความเชื่อถือได้ ค่าที่ได้ทั้งเชิงปริมาณและคุณภาพควรสอดคล้อง

กันถ้าวัดในสิ่งเดียวกัน ไม่ว่าผู้วัดจะเป็นกลุ่มใด

12. มีความเฉพาะเจาะจง แสดงในประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียว จะเปลี่ยนแปลงก็แต่เฉพาะสถานการณ์ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นโดยตรง

13. สอดคล้องกับนโยบายที่เกี่ยวข้อง ให้สารสนเทศเพียงพอต่อผู้มีอำนาจตัดสินใจในนโยบาย

14. มีความเชื่อมั่นและมีการปรับให้ทันสมัยอยู่เสมอ

15. มีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม

16. เป็นหน่วยงานพื้นฐานในการสร้างทฤษฎี

ศิริชัย กาญจนวลี (2554, หน้า 84 - 86) ได้สรุปเกี่ยวกับตัวบ่งชี้ที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญ ดังนี้

1. ความตรง (validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะดังนี้

1.1 มีความตรงประเด็น (Relevant) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ตรงประเด็น มีความเชื่อมโยง หรือเกี่ยวข้องโดยตรงกับคุณลักษณะที่มุ่งวัด เช่น กระดาษลิตมัสเป็นตัวบ่งชี้สภาพความเป็นกรด/ด่างของสารละลาย เป็นต้น

1.2 ความเป็นตัวแทน (Representative) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องมีความเป็นตัวแทนคุณลักษณะที่มุ่งวัดหรือมุมมองที่ครอบคลุมองค์ประกอบสำคัญของคุณลักษณะที่มุ่งวัดอย่างครบถ้วน

2. ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือ คงเส้นคงวา หรือวัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำนั้น มีลักษณะ ดังนี้

2.1 ความเป็นปรนัย (Objectivity) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้วัดได้ อย่างเป็นปรนัยการตัดสินใจเกี่ยวกับค่าของตัวบ่งชี้ควรขึ้นอยู่กับสถานะที่เป็นอยู่หรือคุณสมบัติของสิ่งนั้นมากกว่าที่จะขึ้นอยู่กับความรู้สึกตามอัตวิสัย เช่น การรับรู้ประสิทธิภาพของหลักสูตรกับอัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตร ต่างเป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของคุณภาพหลักสูตร แต่อัตราการสำเร็จการศึกษาตามระยะเวลาของหลักสูตรจะเป็นตัวบ่งชี้ที่วัดได้อย่างมีความเป็นปรนัย มากกว่าการรับรู้ด้านประสิทธิภาพของหลักสูตร

2.2 มีความคลาดเคลื่อนต่ำ (Minimum Error) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ต้องชี้

วัดได้อย่างมีความคลาดเคลื่อนต่ำ ค่าที่ได้จะต้องมาจากแหล่งข้อมูลที่น่าเชื่อถือ เช่น คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบกับคะแนนผลสัมฤทธิ์จากการตอบตามปฏิกริยาหรือสังเกต อย่างไม่เป็นทางการ ซึ่งต่างก็เป็นตัวบ่งชี้ตัวหนึ่งของความสำเร็จของการฝึกอบรม แต่คะแนนผลสัมฤทธิ์จากการทดสอบจะเป็นตัวบ่งชี้ที่น่าเชื่อถือหรือมีความคลาดเคลื่อนจากการวัดต่ำกว่าความเป็นกลาง (Neutrality)

### 3. ความเป็นกลาง (Neutrality)

ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่นิยมเอียงเข้าข้างฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ใช่โดยการวัดเฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

### 4. มีความไว (Sensitivity)

ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องมีความไวต่อคุณลักษณะที่มุ่งวัด สามารถแสดงความผันแปรหรือความแตกต่างระหว่างหน่วยวิเคราะห์ได้อย่างชัดเจน โดยตัวบ่งชี้จะต้องมีมาตรและหน่วยวัดที่มีความละเอียดเพียงพอ เช่น ระดับการปฏิบัติไม่ควรมีความผันแปรที่แคบ เช่น ไม่ปฏิบัติ (0) และปฏิบัติ (1) แต่ควรมีระดับของการปฏิบัติที่มีการระบุความแตกต่างของคุณภาพอย่างกว้างขวางและชัดเจน เช่น ระดับ 0 ถึง 10 เป็นต้น

### 5. ความสะดวกในการนำไปใช้ (Practicality)

ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ใช้ได้ดีและได้ผล โดยมีลักษณะที่ง่ายสองประการ คือ ประการแรก เก็บข้อมูลง่าย (Availability) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลสะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัด หรือสังเกตได้ง่าย และประการที่สอง แปลความหมายง่าย (Interpretability) กล่าวคือ ตัวบ่งชี้ที่ดีควรให้ค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุด เข้าใจง่าย และสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย ตัวบ่งชี้ ที่จะให้สารสนเทศที่ดีนั้น ควรมาจากเกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสม คือ ความเป็นกลางของตัวบ่งชี้ (Neutrality) การสะท้อนภาพสมดุล (Balanced perspectives) ความเป็นวัตถุวิสัยของตัวบ่งชี้ (Objectivity) ความไวต่อความแตกต่างของตัวบ่งชี้ (Sensitivity) ค่าของตัวบ่งชี้ ที่ได้ควรมีความหมายหรือตีความได้อย่างสะดวก (Meaningfulness & Interpretability) ความถูกต้องในเนื้อหาของตัวบ่งชี้ที่นำมาใช้ ในการประเมินผลการปฏิบัติงาน (Content Validity) ความเหมาะสมทางเทคนิคและความถูกต้องในการสร้างตัวบ่งชี้ (Technical Adequacy and Construct Validity) ความมีมาตรฐานที่เหมาะสมในเปรียบเทียบ (Appropriate Standard for Comparison) ความมีอำนาจต่อรองทางนโยบาย

(Policy Leverage) ความสอดคล้องต่อการดำเนินการกิจขององค์การ (Relevance to Institutional Mission Statements) และความสามารถในการแสดงข้อมูลช่วงเวลา (Time Series) (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, 2539, หน้า 10 – 15) คุณลักษณะสำคัญของตัวบ่งชี้ที่ดี ต้องสามารถวัดผลได้โดยตรง ไม่ยุ่งยาก เข้าใจง่ายสะท้อนให้เห็นถึงการเปลี่ยนแปลง นโยบายอย่างชัดเจน มีความคุ้มค่าในการจัดทำและสามารถใช้ในการอธิบายสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่สามารถวัดและเปรียบเทียบได้ ซึ่งในทางปฏิบัติแล้วจะไม่สามารถกำหนด ตัวบ่งชี้ที่เป็นมาตรฐานได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับวัตถุประสงค์ในการใช้เป็นสำคัญ

สรุปได้ว่า ตัวบ่งชี้ที่ดี มีคุณสมบัติที่สำคัญ คือ 1) ความตรง (Validity) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องวัดได้ตามคุณลักษณะที่ต้องการวัดอย่างถูกต้องแม่นยำ ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้แม่นยำ ตรงตามคุณลักษณะที่มุ่งวัดนั้นมีลักษณะ 2) ความเที่ยง (Reliability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้คุณลักษณะที่มุ่งวัดได้อย่างน่าเชื่อถือคงเส้นคงวาหรือวัดได้คงที่เมื่อทำการวัดซ้ำในช่วงเวลาเดียวกัน ตัวบ่งชี้ที่สามารถชี้ได้อย่างคงเส้นคงวาเมื่อทำการวัดซ้ำและมีความสัมพันธ์กับตัวบ่งชี้อื่นเพื่อการวิเคราะห์โดยภาพรวม

## 6. เกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้

สำนักงานสถิติแห่งชาตินิวซีแลนด์ (New Zealand's Official Statistics Agency, 2008, p. 23) ได้กำหนดเกณฑ์การเลือกตัวบ่งชี้ตามความคาดหวังมากที่สุดแต่ละสถานการณ์อาจใช้เกณฑ์ตัวบ่งชี้ต่างกัน ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้มีความถูกต้องและมีความหมาย (Be valid and meaningful) ถ้าตัวบ่งชี้สะท้อนปรากฏการณ์ที่ต้องการวัดและมีความเหมาะสมกับความต้องการของผู้ใช้ในการพิจารณาความถูกต้องนั้น เราจำเป็นต้องรู้ว่าตัวบ่งชี้ที่สร้างขึ้นมาอย่างไร และตัวบ่งชี้ให้ข้อมูลสารสนเทศที่สามารถนำมาใช้ประโยชน์ได้ ตัวอย่าง เช่น การวัดความร่วมมือในหลักสูตรโพลีเทคนิคซึ่งเรียนหลักสูตรปวช.หรือในชั้นเรียนภาคกลางคืนนั้นได้สารสนเทศที่เป็นประโยชน์ต่อการตัดสินใจเชิงนโยบายหรือไม่ เครื่องมือวัดที่มีความหมาย คือ เครื่องมือที่เป็นที่รู้ว่าสมเหตุสมผล ตัวอย่าง เช่น การวัดความร่วมมือในการศึกษาภาคบังคับที่ลงเรียนภายหลังและการลงเรียนหลักสูตรโพลีเทคนิค (Polytechnic course) ที่เรียนหลักสูตรปวช.นั้น เทียบกันได้หรือไม่กับการเรียนระดับปริญญาตรีสี่ปีในมหาวิทยาลัยกรอบเวลาในการวัดจะมีผลต่อความแม่นยำและการตีความของข้อมูล ตัวอย่างเช่น ถ้าอัตราการกักตัวนักเรียนของโรงเรียนได้รับการวัดกลางปี อัตรานั้นจะไม่สามารถวัดได้ทั้งหมดเพราะจะมีผู้ที่จบและออกจากโรงเรียนตอนปลายปีและเมื่อ

เป็นเช่นนั้น การวัดก็ถือว่าเป็นการประมาณการเกินจริง

2. ตัวบ่งชี้สามารถชี้วัดได้ไวและจำเพาะเจาะจงต่อปรากฏการณ์พื้นฐาน (Be sensitive and specific to the underlying phenomenon) การชี้วัดได้ไวสัมพันธ์กับการที่ตัวบ่งชี้แปรสภาพอย่างมีนัยสำคัญ ซึ่งขึ้นอยู่กับ การเปลี่ยนแปลงของปรากฏการณ์ ตัวบ่งชี้จะตอบสนองต่อการเปลี่ยนแปลงได้เร็ว สัมพันธ์กันและสังเกตได้ แต่จะไม่แสดงการตอบสนองที่ไม่จริง ตัวอย่างเช่น อัตราการตายนำมาใช้เป็นตัวบ่งชี้ทั่วไปของสุขภาพตัวบ่งชี้แบบนี้อาจไม่สัมพันธ์กับโรคระบาดเช่นโรคหัดเป็นเพราะว่า 1) มีคนจำนวนน้อย ที่ตายจากการระบาดของโรคหัดและ 2) การตายเช่นนั้นก็ไม่ใช่การตายทันที ตัวบ่งชี้ควรเจาะจงสอดคล้องกับปรากฏการณ์ที่สนใจและไม่เกี่ยวกับปรากฏการณ์อื่นๆ

3. ตัวบ่งชี้มีฐานรากจากงานวิจัย (Be grounded in research) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยการสร้างมาตรฐาน การรับรู้เกี่ยวกับองค์ประกอบและอิทธิพลที่สำคัญที่มีต่อผลลัพธ์

4. ตัวบ่งชี้เป็นเรื่องสถิติโดยแท้ (Be statistically sound) เครื่องมือวัดที่เป็นตัวบ่งชี้จำเป็นต้องอาศัยวิธีการทางสถิติโดยแท้และต้องเหมาะสมกับจุดประสงค์ที่นำไปใช้

5. ตัวบ่งชี้มีความชัดเจนและตีความได้ง่าย (Be intelligible and easily interpreted) ตัวบ่งชี้ควรมีลักษณะที่ง่ายพอที่จะตีความได้ในทางปฏิบัติและเข้าใจได้ง่ายว่าตัวบ่งชี้ต้องการวัดอะไร

6. ตัวบ่งชี้มีความสัมพันธ์ในบางส่วนที่เหมาะสมกับตัวบ่งชี้อื่น (Relate where appropriate to other indicators) ตัวบ่งชี้หนึ่งตัวบ่งชี้ก็สามารถแสดงให้เห็นบางส่วน ของปรากฏการณ์ได้ ตัวบ่งชี้เดี่ยวๆ เช่น ช่วงชีวิตของคนหรืออัตราการจ้างงานถือว่าเป็นการวัดพื้นฐาน แต่ในแต่ละตัวบ่งชี้ก็มีข้อจำกัดและมีข้อด้อย ถ้าหากเป็นตัวบ่งชี้คุณภาพชีวิต หรือเป็นเครื่องมือวัดเพื่อการพัฒนาการศึกษาที่ดีที่สุดจึงต้องอาศัยตัวบ่งชี้อื่นที่คล้ายกัน

7. ตัวบ่งชี้ สามารถเทียบเคียงกับนานาชาติได้ (Allowing international comparison) ตัวบ่งชี้จำเป็นต้องสะท้อนเป้าหมายเจาะจง แต่ต้องสอดคล้องกับตัวบ่งชี้ที่ใช้กับโครงการนานาชาติเพื่อที่จะสามารถเปรียบเทียบได้

8. ตัวบ่งชี้สามารถที่จะแยกเป็นส่วนๆ ได้ (Ability to be disaggregated) ตัวบ่งชี้สามารถที่จะแบ่งแยกเป็นส่วนๆ ได้ตามกลุ่มเป้าหมายที่สนใจเป็นการเฉพาะ เช่น แบ่งกลุ่มตามภูมิภาคหรือตามเชื้อชาติหรือตามเพศ

9. ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้องตามช่วงเวลา (Consistency over time)

ประโยชน์ของตัวบ่งชี้สัมพันธ์โดยตรงกับความสามารถที่จะสืบหาแนวโน้มตามช่วงเวลา ถ้าหากเป็นไปได้ตัวบ่งชี้ควรสอดคล้องตามช่วงเวลาด้วย

10. การกำหนดเวลา (Timelines) การเก็บข้อมูลและการรายงาน ควรกระทำเป็นประจำและกระทำบ่อยๆ ให้สัมพันธ์กับปรากฏการณ์ที่กำลังกำกับติดตาม อยู่ ระยะเวลาจากการเก็บข้อมูลกับการรายงานข้อมูลควรจะไม่มาก เพื่อให้มั่นใจว่า การรายงานตัวบ่งชี้ เป็นปัจจุบันมากกว่าที่จะให้กลายเป็นข้อมูลเชิงประวัติศาสตร์ จะเป็น การดีที่จะมีข้อมูลที่เป็นปัจจุบัน เพื่อที่จะให้ได้รายงานหรือแนวคิดที่เป็นสภาพการณ์ ปัจจุบัน

11. ตัวบ่งชี้เชื่อมโยงกับนโยบายหรือประเด็นที่เกิดขึ้นใหม่ได้ (Linked with policy or emerging issues) ควรเลือกตัวบ่งชี้ที่สะท้อนประเด็นสำคัญให้ใกล้เคียงที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เมื่อมีประเด็นใหม่เกิดขึ้น ควรสร้างตัวบ่งชี้ใหม่เพื่อกำกับประเด็นนั้น ตัวอย่าง เช่น ตัวบ่งชี้ชี้ให้เห็นว่าความอ้วนในวัยเด็กมีศักยภาพพอที่จะกลายเป็นประเด็นเรื่อง สุขภาพชี้ให้เห็นความจำเป็นที่เป็นไปได้ว่า รัฐบาลจะต้องเข้ามายุ่งเกี่ยวในเรื่องนี้

12. ตัวบ่งชี้สามารถสะกดใจ ทำให้สนใจ และทำให้มีความสุข (Compel, interest and excite) เป็นเรื่องสำหรับผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ต้องใส่ใจว่าตัวบ่งชี้ทำให้ผู้ที่รับรู้ เกิดความสนใจหรือไม่ เกิดความรู้สึกว่าอยากรู้อยากเห็นหรือไม่

จากการสรุปขององค์การอนามัยโลก (นิตยา สำเร็จผล, 2548, หน้า 56) ได้นำเสนอเกณฑ์ในการคัดเลือกตัวบ่งชี้ สรุปได้ดังนี้

1. ตัวบ่งชี้ มีความแกร่งเชิงวิทยาศาสตร์ (Scientifically Robust) ตัวบ่งชี้ต้องมีความถูกต้อง (Validity) มีความไว (Sensitive) คงที่ (Stable) และสะท้อนให้เห็น สิ่งที่ต้องการจะวัด
2. ตัวบ่งชี้มีความถูกต้อง (Validity) ตัวบ่งชี้ต้องวัดองค์ประกอบ หรือสิ่งที่ต้องการจะวัดได้ตรงและถูกต้อง
3. ตัวบ่งชี้เชื่อถือได้ (Reliable) ตัวบ่งชี้ต้องให้ค่าเดียวกันเมื่อใช้ วิธีการวัดเหมือนกันในการวัดประชากรกลุ่มที่เหมือนกันในเวลาที่เกิดขึ้นในเวลาเดียวกัน
4. ตัวบ่งชี้ มีความไว (Sensitive) ตัวบ่งชี้ต้องทำให้สามารถเห็น ความเปลี่ยนแปลงแม้เพียงเล็กน้อยที่เกิดขึ้นในองค์ประกอบที่สนใจนั้นได้
5. ตัวบ่งชี้ มีความเฉพาะเจาะจง (Specific) ตัวบ่งชี้ต้องแสดงใน ประเด็นที่สนใจเพียงประเด็นเดียวเท่านั้น
6. ตัวบ่งชี้ใช้ประโยชน์ได้ (Useful)

7. ตัวบ่งชี้เป็นสิ่งที่สะดวกในการนำไปใช้ (Practicality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสะดวกในการนำไปใช้ ซึ่งมีลักษณะสำคัญ ดังนี้ คือเก็บข้อมูลง่าย (Availability) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้วัดหรือเก็บข้อมูลได้สะดวก สามารถเก็บรวบรวมข้อมูลจากการตรวจนับ วัด หรือสังเกตได้ง่ายและแปลความหมายง่าย (Interpretability) ตัวบ่งชี้ที่ดีควรค่าการวัดที่มีจุดสูงสุดและต่ำสุดเข้าใจง่ายและสามารถสร้างเกณฑ์ตัดสินคุณภาพได้ง่าย

8. ตัวบ่งชี้มีความเป็นตัวแทน (Representative) ตัวบ่งชี้ต้องครอบคลุมทุกประเด็นหรือประชากรทุกกลุ่มที่คาดหวังให้ครอบคลุม

9. ตัวบ่งชี้สามารถเข้าใจได้ (Understandable) ตัวบ่งชี้ต้องง่ายที่จะนิยามและค่าของตัวบ่งชี้ที่ต้องแปลความหมายได้ง่าย

10. ตัวบ่งชี้มีจริยธรรม (Accessible) ข้อมูลที่ต้องการต้องหาได้ง่ายโดยใช้วิธีการเป็นข้อมูลที่สะดวก ทำได้จริง

11. ตัวบ่งชี้มีจริยธรรม (Ethical) ตัวบ่งชี้ที่มีจริยธรรม หมายถึงในการรวบรวม วิเคราะห์และการนำเสนอข้อมูลที่ต้องการ ต้องเป็นไปอย่างมีจริยธรรม ในรูปของสิทธิของบุคคล ความมั่นใจเสรีภาพในการเลือกที่จะให้ข้อมูลหรือไม่ โดยต้องมีการให้ข้อมูลเกี่ยวกับการนำข้อมูลไปใช้

12. ตัวบ่งชี้มีความสอดคล้อง (Relevant) ประกอบด้วย ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่เป็นค่านิยมของหน่วยการจัดการนั้น ได้แก่ ตัวบ่งชี้บ่งบอกถึงผลลัพธ์ที่ทีมงานทุกคนมีส่วน และการให้ข้อมูลสื่อความหมาย (Information) ได้แก่ ตัวบ่งชี้เป็นไปตามบริบท และตัวบ่งชี้ให้ผลย้อนกลับไปยังหน่วยการจัดการ

13. ตัวบ่งชี้มีความเป็นกลาง (Neutrality) ตัวบ่งชี้ที่ดีจะต้องบ่งชี้ด้วยความเป็นกลางปราศจากความลำเอียง (Bias) ไม่น้อมเอียงเข้าหาฝ่ายใดฝ่ายหนึ่ง ไม่ชี้นำโดยการเน้นการบ่งชี้เฉพาะลักษณะความสำเร็จหรือความล้มเหลวหรือความไม่ยุติธรรม

สรุปได้ว่า เกณฑ์การคัดเลือกตัวบ่งชี้มีเกณฑ์ดังนี้ คือตัวบ่งชี้ที่พัฒนาได้ต้องมีความตรง ความเที่ยง ความเป็นกลาง ความไว สะดวกต่อการนำไปใช้ และมีความถูกต้องในเนื้อหาที่นำไปใช้

## 7. กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้

การพัฒนาตัวบ่งชี้ เป็นกระบวนการในการลดปริมาณและความซับซ้อนของ



ข้อมูล เพื่อให้ได้สารสนเทศเชิงปริมาณ สำหรับตัวบ่งชี้คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษา หรือผลการดำเนินงานของระบบใดระบบหนึ่ง นอกจากนี้ยังสามารถใช้เป็นตัวแปร คุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการศึกษาในการนำไปใช้วิเคราะห์เพื่อศึกษาวิจัยในแง่มุมต่างๆ ตามวัตถุประสงค์ที่ต้องการได้ถูกต้องและน่าเชื่อถือมากกว่าการใช้ตัวแปรเดี่ยวหรือตัวแปรย่อยแต่ละตัว ทั้งนี้ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพได้จะต้องมีขั้นตอนการสร้างและขั้นตอนการตรวจสอบคุณภาพที่น่าเชื่อถือ การพัฒนาตัวบ่งชี้เป็นกระบวนการสร้างสารสนเทศของสภาพการณ์ในระยะหนึ่ง John stone ได้กล่าวถึงขั้นตอนการพัฒนาตัวบ่งชี้ว่ามี 4 ประเด็น ได้แก่ 1) กำหนดวิธีการ 2) เลือกแปรทั้งหมด 3) รวบรวมตัวแปรที่เหมาะสมและ 4) จัดน้ำหนักของตัวแปรในสาขาการศึกษานั้น John stone ได้บรรยายถึงการพัฒนาหรือการสร้างตัวบ่งชี้ทางการศึกษานั้นมี 3 วิธีการ ได้แก่ 1) ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตัวบ่งชี้ 2) การประเมินตัวบ่งชี้และ 3) การเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์ซึ่งเป็นวิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเช่นการวิเคราะห์องค์ประกอบการวิเคราะห์จำแนกและการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอล เป็นต้น (John stone, 1981, pp. 71 - 77)

วิลาวัลย์ มาคุ้ม (2549, หน้า 25) ได้อธิบายถึงการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ไว้ว่า กระบวนการสร้างและพัฒนาตัวบ่งชี้ประกอบด้วย

1. การสร้างตัวบ่งชี้ มีวิธีการที่สำคัญ 3 วิธี ซึ่งแต่ละวิธีก็ให้ข้อมูลที่แตกต่างกันออกไป ดังนี้

1.1 วิธีที่ 1 การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า (Self – referenced Indicator Formation) เป็นการสร้างข้อมูลของระบบการศึกษาในช่วงเวลาต่างกัน เพื่อให้เห็นความก้าวหน้าของการดำเนินงานจากช่วงเวลาหนึ่งถึงอีกช่วงเวลาหนึ่ง ตามปกติจะเปรียบเทียบข้อมูลระหว่างปี โดยกำหนดปีที่เริ่มต้นและปีที่สิ้นสุด เนื่องจากช่วงเวลาดังกล่าวมีการดำเนินการที่นักวางแผนหรือผู้บริหารมีความประสงค์จะทราบความก้าวหน้าที่เกิดขึ้น ข้อมูลที่จำเป็นสำหรับตัวบ่งชี้ประเภทนี้คือข้อมูลระยะยาว โดยกำหนดข้อมูลในปีฐานเท่ากับ 100 แสดงว่าระดับค่าของตัวบ่งชี้ในปีนั้นสูงกว่าในปีฐานของการอ้างอิงค่าของความแตกต่างนี้ คือ ค่าร้อยละที่เปลี่ยนแปลงไปในช่วงเวลาที่คิดจากปีฐาน

1.2 วิธีที่ 2 การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์ (Criterion – referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้จะต้องนำไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์มาตรฐานซึ่งมักจะกำหนดไว้ในแผนพัฒนาการศึกษาหรือแผนปฏิบัติการ โดยระบุไว้ในช่วงระยะเวลาที่อยู่ในแผนจะพยายามปรับปรุงการดำเนินงานในด้านต่างๆ เพื่อให้ได้ผลตามที่เป้าหมายวางไว้ เป้าดังกล่าวประกอบด้วยระยะเวลาที่ระบุไว้ในแผนจึงเป็นเกณฑ์ที่จะชี้ว่า

การดำเนินงานได้บรรลุผลตามที่กำหนดไว้หรือไม่

1.3 วิธีที่ 3 การสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน (Norm – referenced Indicator Formation) ตัวบ่งชี้ประเภทนี้สร้างขึ้นเพื่อแสดงสถานภาพของระบบการศึกษาต่างๆ ว่าอยู่ในระดับใดโดยเปรียบเทียบกันระหว่างระบบการศึกษาที่คล้ายคลึงกัน หรือเปรียบเทียบระบบการศึกษาย่อยที่อยู่ภายใต้ระบบการศึกษาใหญ่เดียวกัน วิธีการสร้างตัวบ่งชี้โดยอิงปทัสฐาน จึงมีความเหมาะสมที่จะนำมาใช้ในการพัฒนาระบบการศึกษา เพื่อให้เกิดความเสมอภาค ในด้านการจัดสรรทรัพยากรด้านการบริหาร การนิเทศและการเรียนการสอน ทั้งนี้โดยมีเป้าหมายสูงสุดในการสร้างความเสมอภาคในด้านคุณภาพการศึกษา ซึ่งอาจวัดได้จากผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียน เป็นต้น

นงลักษณ์ วิรัชชัย (2551, หน้า 45) การพัฒนาตัวบ่งชี้ มี 6 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดวัตถุประสงค์ของการพัฒนาตัวบ่งชี้ (Statement of Purpose) ผู้ดำเนินการพัฒนาต้องกำหนดล่วงหน้าว่าจะนำตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประโยชน์ในเรื่องอะไรและอย่างไร

ขั้นตอนที่ 2 การนิยามตัวบ่งชี้ (Definition) ขั้นตอนนี้จะเป็นตัวชี้นำวิธีการที่ต้องใช้ในขั้นตอนต่อไปของกระบวนการพัฒนาตัวบ่งชี้ เนื่องจากตัวบ่งชี้หมายถึงองค์ประกอบที่ประกอบด้วยตัวแปรย่อยๆ รวมกัน เพื่อแสดงสารสนเทศของสิ่งที่ต้องการชี้วัด ดังนั้นในขั้นตอนนี้ นอกจากจะเป็นการกำหนดนิยามในลักษณะเดียวกับการนิยามตัวแปรอะไร และรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ได้อย่างไร ในการนิยามตัวบ่งชี้ต้องแบ่งเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนแรก การกำหนดกรอบความคิด (Conceptualization) เป็นการให้ความหมายคุณลักษณะของสิ่งที่ต้องการชี้วัด โดยการกำหนดรูปแบบหรือโมเดลแนวคิดของสิ่งที่ต้องการชี้วัดว่ามีส่วนประกอบแยกย่อยเป็นกี่มิติ (Dimension) และแต่ละมิติประกอบด้วยแนวคิดอะไรบ้างและส่วนที่สองคือการพัฒนาตัวแปรส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Development of Component Measures) การสร้างและการกำหนดมาตรา (Construction and Scaling) เป็นการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการของตัวแปรย่อยของโมเดลความคิดและการกำหนดการรวมตัวแปรย่อยเข้าเป็นตัวบ่งชี้ มีรายละเอียด 3 ประการ ดังนี้

- 1) การกำหนดส่วนประกอบหรือตัวแปรย่อย (Component Variables) ของตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องอาศัยความรู้จากทฤษฎีและประสบการณ์ ศึกษาตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์ (relate) และตรง (relevant) กับตัวบ่งชี้ แล้วตัดสินใจเลือกตัวแปรย่อยเหล่านั้นว่าจะใช้ตัวแปรย่อยจำนวนเท่าไร ใช้ตัวแปรประเภทใดในการพัฒนาตัวบ่งชี้ โดยเลือกตัวแปรให้เหมาะสมกับคุณลักษณะของตัวบ่งชี้ที่กำหนดและไม่ควรมีตัวแปรมากเกินไป การลดตัว

แปรอาจทำได้โดยการหาความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ถ้าตัวแปรใดมีค่าความสัมพันธ์กันสูงก็คัดเลือกมาเพียงตัวเดียว 2) การกำหนดวิธีการรวม (Combination Method) ตัวแปรย่อยผู้พัฒนาต้องศึกษาและตัดสินใจเลือกวิธีการรวมตัวแปรย่อยให้ได้ตัวบ่งชี้ซึ่งมีวิธีการทำได้ 2 แบบ คือ การรวมเชิงบวก (Additive) เป็นวิธีการที่มีแนวคิดที่ว่าตัวแปรแต่ละตัวสามารถทดแทนหรือชดเชยกันได้ด้วยตัวแปรอีกตัวหนึ่ง ซึ่งทำให้ค่าตัวบ่งชี้รวมที่ได้ไม่เปลี่ยนแปลง วิธีการรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยการบวกนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อเปรียบเทียบสิ่งที่ต้องการวัดตั้งแต่สองระบบขึ้นไปว่ามีความแตกต่างกันที่หน่วยในเรื่องที่แสดงและนิยมเสนอค่าตัวบ่งชี้ที่ได้มาจากสมการต่างๆ ตามวิธีการรวมตัวแปร อีกประการหนึ่งคือการรวมแบบพหุคูณ (Multiplying) เป็นการรวมค่า ตัวแปรเข้าด้วยกันโดยการคูณ มีข้อตกลงเบื้องต้น คือ การเปลี่ยนแปลงของค่าตัวแปรหนึ่งตั้งอยู่บนพื้นฐานของอีกตัวแปรหนึ่งไม่อาจทดแทน หรือชดเชยกันได้ คือ ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นมีค่าสูงขึ้นได้ก็ต่อเมื่อตัวแปรองค์ประกอบทุกตัว มีค่าสูงทั้งหมดและตัวแปรองค์ประกอบแต่ละตัวต้องเสริมกันและกัน การรวมตัวแปรองค์ประกอบด้วยวิธีการรวมแบบพหุคูณนี้ ใช้เพื่อต้องการเปรียบเทียบระบบตั้งแต่ 2 ระบบขึ้นไป ว่าระบบหนึ่งมีค่าดัชนีสูงกว่าอีกระบบหนึ่งอยู่ที่เท่า หรือคิดเป็นร้อยละเท่าไรและ 3) การกำหนดน้ำหนักของตัวแปร (Weight) ในการรวมตัวแปรย่อยเป็นตัวบ่งชี้ ผู้พัฒนาต้องกำหนดทดแทนความสำคัญของตัวแปรย่อยแต่ละตัว ซึ่งสามารถทำได้ 2 วิธี คือ การกำหนดตัวแปรแต่ละตัวให้น้ำหนักความสำคัญเท่ากัน (Equal Weight) และกำหนดตัวแปรแต่ละตัวมีน้ำหนักต่างกัน (Differential Weight) ซึ่งทำได้หลายวิธี ดังนี้

- 1) วิธีการพิจารณาตัดสินโดยผู้เชี่ยวชาญ (Expert Judgment) เป็นการพิจารณาลงความเห็นในหมู่ผู้เชี่ยวชาญในเรื่องที่ต้องการศึกษานั้นๆ โดยให้สมาชิกแต่ละคนเสนอค่าน้ำหนักและตัวแปรพิจารณาหาข้อยุติโดยการให้ค่าเฉลี่ยหรือการอภิปรายลงความเห็น หรืออาจใช้แบบสอบถามเพื่อหาค่าร้อยละที่ผู้ตอบเห็นด้วยกับน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร หรืออาจใช้วิธีที่เป็นระบบมากขึ้น เช่น การใช้เทคนิคเดลฟาย (Delphi Technique) เพื่อสำรวจหาฉันทมติ จากผู้เชี่ยวชาญโดยไม่ต้องเผชิญหน้ากันแล้วจึงนำข้อมูลดังกล่าวมาให้ค่าน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปรต่อไป 2) วิธีวัดความสำคัญของตัวแปร (Measure Effort Required) โดยพิจารณาจากเวลา (Time Taken) หรือค่าใช้จ่าย (Cost) ที่ต้องใช้ในการทำกิจกรรมใดๆ ที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรนั้นและ 3) วิธีการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ (Empirical Data) เป็นการใช่วิธีการทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของแต่ละตัวแปร โดยอาจใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบ (Factor Analysis) การวิเคราะห์ถดถอยพหุคูณ (Multiple Analysis Regression) การวิเคราะห์

จำแนก (Discriminate Analysis) หรือการวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิกอล (Canonical Correlation Analysis)

ดังนั้นจะเห็นว่า วิธีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปร ไม่มีหลักเกณฑ์ตายตัวว่าควรใช้วิธีใดจึงจะมีความเหมาะสมที่สุด ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับองค์ประกอบหลายประการที่ควรพิจารณาถึง เช่น ธรรมชาติของตัวแปรที่นำมาใช้พัฒนาตัวบ่งชี้ รวมทั้งธรรมชาติของตัวบ่งชี้ที่ใช้พัฒนาขึ้นตลอดจนการนำตัวบ่งชี้ที่ใช้ในการพัฒนาขึ้นนั้นไปใช้ประโยชน์ต่อไป ในทางปฏิบัติมักใช้หลักการทางทฤษฎีและหลักการวิเคราะห์ข้อมูลควบคู่กันไป กล่าวคือในขั้นการวางแผนรวบรวมข้อมูลเพื่อพัฒนาตัวบ่งชี้ ใช้หลักการทางทฤษฎีในการระบุคุณลักษณะของสิ่งที่มุ่งศึกษา คัดเลือกตัวแปรที่สามารถใช้วัดแต่ละคุณลักษณะ เมื่อได้ข้อมูลมาแล้วจึงอาศัยหลักการ ทางสถิติในการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในขั้นตอนการนิยามตัวบ่งชี้ เป็นขั้นตอนที่สำคัญ เพราะเป็นขั้นที่เป็นเหมือนแผนการดำเนินการขั้นต่อไป (วิลลาวัลย์ มาค่อม, 2549) อธิบายว่าโดยทั่วไปทำได้ 3 วิธี คือ

วิธีที่ 1 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามเชิงปฏิบัติการ (Pragmatic Definition) เป็นวิธีการนิยามที่ใช้ในกรณีที่มีการรวบรวมข้อมูลเกี่ยวกับตัวแปรย่อยที่เกี่ยวข้องกับตัวบ่งชี้ไว้พร้อมแล้ว มีฐานข้อมูลหรือมีการสร้างตัวแปรจากฐานข้อมูลที่มีอยู่ นำมาพัฒนาตัวบ่งชี้โดยกำหนดวิธีการรวมตัวแปรย่อยและกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรย่อย วิธีการนิยามตัวบ่งชี้วิธีนี้อาศัยการตัดสินใจและประสบการณ์ของผู้พัฒนาตัวบ่งชี้เท่านั้น ซึ่งอาจได้นิยามที่ลำเอียง เพราะไม่มีการอ้างอิงทฤษฎีหรือตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแต่อย่างใด จึงเป็นการนิยามที่มีจุดอ่อนมากที่สุด เมื่อเปรียบเทียบกับแบบอื่น และไม่ค่อยมีผู้นิยมใช้ ถ้าจำเป็นต้องใช้ผู้พัฒนาควรพยายามปรับปรุงจุดอ่อน โดยใช้การตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร หรือการใช้กรอบทฤษฎี ประกอบกับวิจารณ์ญาณในการเลือกตัวแปร

วิธีที่ 2 การพัฒนาตัวบ่งชี้โดยการนิยามตามทฤษฎี (Theoretical Definition) เป็นการที่ผู้พัฒนาใช้ทฤษฎีรองรับสนับสนุนการตัดสินใจ ใช้วิจารณ์ญาณน้อยกว่าการนิยามแบบอื่น เป็นวิธีที่ผู้พัฒนา กำหนดตัวแปรและให้ค่าน้ำหนักของตัวแปรที่ใช้ในการพัฒนาตัวบ่งชี้จากทฤษฎีแล้วใช้วิธีการรวมตัวแปรที่เป็นตัวบ่งชี้ด้วยวิธีการรวมทางเลขคณิต ซึ่งการนิยามวิธีนี้อาจทำได้ 2 แบบ คือ แบบที่ 1 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนทั้งหมดตั้งแต่การกำหนดตัวแปรย่อย การกำหนดวิธีการรวมตัวแปร การกำหนดน้ำหนักตัวแปร ผู้พัฒนาใช้โมเดลหรือสูตรในการสร้างตัวบ่งชี้ตามที่มีผู้พัฒนา

ไว้แล้วทั้งหมดและแบบที่ 2 ใช้ทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานสนับสนุนในการ คัดเลือกตัวแปรย่อย และการกำหนดวิธีการรวมตัวแปรเท่านั้น ส่วนขั้นตอนในการกำหนด น้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวผู้พัฒนาใช้ความคิดเห็นของผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญ ประกอบการตัดสินใจ ซึ่งวิธีนี้ใช้ในกรณีที่ยังไม่มีผู้ใดกำหนดสูตรหรือตัวบ่งชี้ไว้ก่อน

วิธีที่ 3 การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิง ประจักษ์ (Empirical Definition) เป็นลักษณะการนิยามที่ใกล้เคียงกับการนิยามตามทฤษฎี เพราะ เป็นการนิยามที่ผู้พัฒนากำหนดว่าตัวบ่งชี้ประกอบด้วยตัวแปรย่อยอะไร และ กำหนดรูปแบบวิธีการรวบรวมตัวแปรให้ได้ตัวบ่งชี้โดยใช้ทฤษฎีและเอกสารทางวิชาการ หรืองานวิจัยเป็นพื้นฐานแต่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรแต่ละตัวที่จะนำมารวมกันในการ พัฒนาตัวบ่งชี้ นั้น อาศัยการวิเคราะห์ข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นวิธีการนิยามที่มีความ เหมาะสมและเป็นที่ยอมรับใช้กันเมื่อพิจารณาวิธีการนิยามตัวบ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธีข้างต้น จะเห็นว่า John stone ให้ความสำคัญกับการนิยามระดับนามธรรมตามทฤษฎี หรือการ นิยามโครงสร้างที่มีทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยเป็นพื้นฐานในการนิยาม วิธีการนิยามตัว บ่งชี้การศึกษาทั้ง 3 วิธี โดยเฉพาะสองวิธีหลังล้วนต้องมีทฤษฎีเป็นหลักทั้งสิ้น จึงกล่าวได้ ว่าการนิยามทุกวิธีในส่วนของกำหนัดตัวแปรย่อยและการกำหนดวิธีการรวมตัวแปร ย่อยของ John stone เป็นการนิยามโครงสร้างตามทฤษฎี ส่วนการแบ่งประเภทวิธีการนั้น เป็นเพียงการแบ่งโดยใช้เกณฑ์มากำหนดว่า การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อยใช้ทฤษฎีหรือ ข้อมูลเชิงประจักษ์เท่านั้น ดังคำอธิบายที่ว่า นิยามเชิงประจักษ์มีลักษณะเทียบเคียงได้กับ นิยามเชิงทฤษฎี ต่างกันที่การกำหนดน้ำหนักตัวแปรย่อย ในวิธีแรกใช้แนวคิด ทฤษฎี ส่วนวิธีหลังใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์

ขั้นตอนที่ 3 การรวบรวมข้อมูล (Data Collection) คือการดำเนินการ วัดตัวแปรย่อย ได้แก่ การสร้างเครื่องมือสำหรับการทดลองใช้ การปรับปรุงเครื่องมือการ ตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือการกำหนดประชากรและกลุ่มตัวอย่างการออกภาคสนาม เพื่อใช้เครื่องมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลและการตรวจสอบคุณภาพของข้อมูลที่เป็นตัว แปรย่อยซึ่งนำมารวมเป็นตัวบ่งชี้

ขั้นตอนที่ 4 การสร้างตัวบ่งชี้ (Construction) และการสร้างสเกล ตัวบ่งชี้ (Scaling) ตามนิยามที่ได้กำหนดไว้ว่าประกอบด้วยตัวแปรอะไร รวมกันในลักษณะใด และมีการกำหนดน้ำหนักความสำคัญของตัวแปรในการรวมกันอย่างไร โดยการนำตัวแปร ย่อยที่ได้จากการรวบรวมข้อมูลมาวิเคราะห์ให้ได้ตัวบ่งชี้ ใช้วิธีการรวมตัวแปรที่มีการ กำหนดน้ำหนักความสำคัญตามที่ได้นิยามไว้แล้ว

ขั้นตอนที่ 5 การตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ (Quality Check) เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเพื่อตรวจสอบคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้น ครอบคลุมถึงการตรวจสอบคุณภาพของตัวแปรย่อยและตัวบ่งชี้ด้วย ตัวบ่งชี้ที่พัฒนาขึ้นจะมีคุณภาพเพียงใดขึ้นอยู่กับลักษณะของตัวบ่งชี้ที่มีความเหมาะสมตามเกณฑ์ต่อไปนี้ อย่างไรก็ตาม ได้แก่ ความเที่ยง (Reliability) ความตรง (Validity) ความเป็นไปได้ (Feasibility) ความเป็นประโยชน์ (Utility) ความเหมาะสม (Appropriateness) ความเชื่อถือได้ (Credibility) ความคงเส้นคงวา (Consistency) ความเป็นมาตรฐานที่เปรียบเทียบกันได้ (Standardization)

ขั้นตอนที่ 6 การวิเคราะห์ตามบริบทที่ต้องการศึกษาและการนำเสนอรายงาน (Contextualization and Presentation) เป็นขั้นตอนที่สำคัญมากเช่นกัน เพราะเป็นการสื่อสารระหว่างผู้พัฒนาตัวบ่งชี้ หลังจากได้สร้างและตรวจสอบตัวบ่งชี้แล้ว ผู้พัฒนาต้องวิเคราะห์ให้ได้ค่าของตัวบ่งชี้ที่เหมาะสมกับบริบท (Context) เช่น อาจวิเคราะห์แยกตามระดับเขตพื้นที่การศึกษา อำเภอโรงเรียน หรือแยกตามประเภทของบุคลากร หรืออาจวิเคราะห์ตีความในระดับมหภาค แล้วจึงรายงานค่าของตัวบ่งชี้ให้ผู้บริโภค ผู้บริหาร นักวางแผน นักวิจัยนักการศึกษา ได้ทราบและใช้ประโยชน์จากตัวบ่งชี้ได้อย่างถูกต้องต่อไป

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 243) กล่าวว่า การสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษา มีวิธีการและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกันขึ้นอยู่กับการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ การจะเลือกใช้วิธีการใดนั้นมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ เช่น ลักษณะตัวแปรที่นำมากำหนดเป็นตัวบ่งชี้ ความเหมาะสมทางด้านเวลาและงบประมาณ ความสะดวกในการ เก็บรวบรวมข้อมูล การวิเคราะห์ข้อมูล วัตถุประสงค์ในการนำตัวบ่งชี้การศึกษาไปใช้ ไม่ว่าจะเป็นการติดตามผลการศึกษา การบ่งชี้คุณภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรทางการศึกษา การบ่งชี้คุณภาพการดำเนินงานของสถานศึกษา องค์กรหน่วยงานด้านต่างๆ เป็นต้น

สรุปได้ว่า การสร้างและการพัฒนาตัวบ่งชี้ มีวิธีการและจุดมุ่งหมายที่แตกต่างกัน ขึ้นอยู่กับการนำตัวบ่งชี้ไปใช้ประโยชน์ การจะเลือกใช้วิธีการใดนั้นมีสิ่งที่จะต้องพิจารณาหลายประการ เช่น การสร้างตัวบ่งชี้ความก้าวหน้า การสร้างตัวบ่งชี้แบบอิงเกณฑ์การสร้างตัวบ่งชี้ โดยการนิยามตามทฤษฎี การพัฒนาตัวบ่งชี้การศึกษาโดยการนิยามตามข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นต้น

## แนวคิด ทฤษฎีเบื้องต้น เกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ตามทฤษฎีการบริหาร ปัจจัยนำเข้าที่นำมาใช้ในกระบวนการดำเนินงานเพื่อให้ได้ผลผลิตหรือปัจจัยป้อนออกมีอยู่ 4 ประเภท ได้แก่ คน (man) เงิน (money) วัสดุอุปกรณ์ (material) และการบริหารหรือการจัดการ (management) โดยคนหรือบุคลากรหรือทรัพยากรมนุษย์ถือเป็นปัจจัยที่สำคัญมากประการหนึ่งของการดำเนินงานทุกประการ โดยเฉพาะอย่างยิ่งคนที่มีความรู้ มีทักษะ หรือมีความสามารถเป็นทรัพยากรที่หายากสมควรที่จะบำรุงรักษาเอาไว้ให้ดี ฉะนั้นการสร้างหรือพัฒนาคนของหน่วยงานหรือองค์การจึงถือว่ามีค่าเป็นอย่างยิ่ง ทั้งนี้เพื่อให้ได้บุคคลที่มีความรู้ ความสามารถ มีคุณภาพ ในการทำหน้าที่เป็นหัวหน้างานหรือเป็นผู้บริหารซึ่งจะนำองค์การสู่ความสำเร็จตามเป้าหมาย เนื่องจากผู้นำอาจจะเป็นบุคคลที่มีตำแหน่งอย่างเป็นทางการหรือไม่เป็นทางการก็ได้ ซึ่งเรามักจะรับรู้เกี่ยวกับผู้นำที่ไม่เป็นทางการอยู่เสมอเนื่องจากบุคคลนั้นมีลักษณะเด่น เป็นที่ยอมรับของสมาชิกในกลุ่ม การที่จะเป็นผู้นำที่ยิ่งใหญ่หรือเป็นผู้นำที่ประสบความสำเร็จได้ ผู้นำนั้นจะต้องบริหารจัดการบริหารตนเอง การบริหารคนและการบริหารงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและมีประสิทธิผล โดยเฉพาะในเรื่องการบริหารตนเองเป็นสิ่งสำคัญที่ผู้บริหารต้องมีและสร้างภาวะผู้นำพัฒนาตนเองอยู่ตลอดเวลาให้เป็นผู้นำที่พึงประสงค์ ปรึกษาแนวคิดทฤษฎีการเป็นผู้นำมาใช้ในสิ่งแวดล้อมขององค์การ เพื่อให้การดำเนินกิจกรรมขององค์การดำเนินไปอย่างมีประสิทธิภาพสร้างความเจริญให้กับองค์การและประเทศชาติในที่สุด เพื่อให้เกิดความเข้าใจภาวะผู้นำได้ชัดเจนยิ่งขึ้นจึงนำเสนอความหมายและวิวัฒนาการของภาวะผู้นำ ที่สัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยูรย์ ชูสอน ได้รวบรวมผลงานของบุคคลต่างๆ ไว้ตามลำดับดังนี้ (สัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยูรย์ ชูสอน, 2557, หน้า 6 – 11)

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการนำ (capacity or ability to lead) ซึ่งเป็นสิ่งสำคัญสำหรับความสำเร็จของผู้นำ ภาวะผู้นำได้รับความสนใจและมีการศึกษามากเป็นเวลานานแล้วเพื่อให้รู้ว่าอะไรเป็นองค์ประกอบที่จะช่วยให้ผู้นำมีความสามารถในการนำ หรือมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งได้ศึกษาตั้งแต่คุณลักษณะของผู้นำ (traits) อำนาจของผู้นำ (power) พฤติกรรมของผู้นำ (behavior) แบบต่างๆ ในปัจจุบันนี้ก็ยังมีการศึกษาภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา และพยายามจะหาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในแต่ละองค์การ

หรือสถานการณ์ต่างๆ กัน ซึ่งได้มีผู้ให้ความหมายของภาวะผู้นำไว้หลากหลายแตกต่างกัน โดย ยูคัล (Yukl, 2002, p. 3) ได้กล่าวถึง สาเหตุที่ความหมายของภาวะผู้นำมีหลากหลายแตกต่างกันไว้ว่า อาจเนื่องจากขอบเขตเนื้อหาและความสนใจภาวะผู้นำในการศึกษาของนักวิจัยแตกต่างกัน อย่างไรก็ตามจะเห็นว่าส่วนใหญ่ให้ความหมายไว้สอดคล้องกันแต่มีจุดเน้นที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาถึงความสอดคล้องตามกรอบแนวคิดของ Northouse (2012, pp. 3 – 6) สามารถจัดกลุ่มนิยามแนวคิดได้ 6 กลุ่ม ดังนี้

**กลุ่มแรก** ได้ให้ความสำคัญกับคุณลักษณะ (leadership is a trait) มองว่าผู้นำแต่ละคน มีคุณลักษณะพิเศษแตกต่างจากคนโดยทั่วไปที่ส่วนใหญ่สืบเชื้อสายกันมาเป็นลักษณะทางกายภาพ (physical) สังคม (social) และลักษณะเฉพาะของบุคลิกภาพ (personal characteristics) ซึ่งสืบทอดในตัวผู้นำ (inherent) เช่น ลักษณะท่าทางสติปัญญา ความเชื่อมั่น ความซื่อสัตย์ การตัดสินใจ การเป็นคนเปิดเผยหรือการเข้าสังคม เป็นต้น ภาวะผู้นำแบบนี้เน้นที่ตัวผู้นำและพรสวรรค์ของเขา เชื่อว่าผู้นำมาจากกำเนิดไม่ได้สร้างขึ้นมาจากภายหลัง (leaders are born, not made) บางคนเชื่อว่าผู้นำแบบนี้เป็นคนชั้นนำของสังคม (elite) แต่อย่างไรก็ตามมีข้อถกเถียงว่าทุกคนต่างเกิดมาด้วยความสามารถพิเศษแตกต่างกันมิใช่มีเฉพาะคนกลุ่มน้อย และสามารถพัฒนาหรือเปลี่ยนแปลงคุณลักษณะที่มีมาก่อนนั้นได้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพจึงต้องการผู้นำที่มีคุณลักษณะเฉพาะที่เหมาะสมกับสถานการณ์และสถานที่ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ คือ ภาวะผู้นำเป็นคุณลักษณะเฉพาะของบุคคลที่มีอิทธิพลต่อบุคคลเพื่อนำไปสู่เป้าหมายที่ต้องการ (Northouse, 2012 p.3; Schermerhon et al, 2005 p. 241)

**กลุ่มที่สอง** มุ่งเน้นในเรื่องความสามารถ (leadership is an ability) กลุ่มนี้มุ่งไปที่ความสามารถในการนำ (capacity to lead) มีแนวคิดว่าคุณเรามีความสามารถที่แตกต่างกันโดยธรรมชาติ (natural capacity) แต่ถ้าได้รับการฝึกฝนหรือพัฒนาความสามารถนั้นก็ทำให้มีความสามารถเป็นผู้นำในการนำในด้านนั้นๆ ได้เป็นอย่างดี ซึ่งมีนักวิชาการได้ให้นิยามไว้สอดคล้องกับแนวคิดนี้ เช่น ภาวะผู้นำเป็นความสามารถในการบริหารตนเอง นำผู้อื่นและครองใจผู้อื่นได้โดยสามารถใช้คนอื่นให้ทำบางอย่างตามเป้าหมายและแนวทางที่ตนวาดฝันหรือคาดคะเนเองได้โดยการคล้อยใจ (inspire) การกระตุ้น (stimulate) และการสนับสนุน (support) เป็นต้น (Northouse, 2012 p.4; DuBrin, 2010, p.2; Robbins, 2005, p. 302; Draft, 2002, p.514; O’Leary, 2000, p.2; คัดศัพท์ไทย สุรกิจบวร, 2549 : 30 – 31; รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2547, หน้า 7)



**กลุ่มที่สาม** ให้ความสำคัญกับทักษะ (leadership is a skill) จะเน้นที่ขีดความสามารถหรือสมรรถนะของผู้นำ (competency) ซึ่งจะแตกต่างจากกลุ่มที่เน้นความสามารถที่ธรรมชาติได้สร้างมาให้แล้วเพียงแต่มีการพัฒนาในด้านนั้นๆ เพิ่มขึ้นก็จะสามารถเป็นผู้นำในด้านดังกล่าวได้เป็นอย่างดี ในขณะที่กลุ่มนี้มีความเชื่อว่าทุกๆ คนสามารถพัฒนาขีดความสามารถหรือสมรรถนะของตนเองได้ ซึ่งทุกคนสามารถพัฒนาทักษะภาวะผู้นำด้วยการฝึกปฏิบัติ (practice) การเรียนการสอน (instruction) การเรียนรู้จากผู้อื่น (learning from others) หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ (learning from experience) ก็ทำให้เขามีภาวะผู้นำได้ด้วย เช่น ภาวะผู้นำเป็นสมรรถภาพของผู้นำที่ได้รับการพัฒนาหรือกระบวนการในการบริหารจัดการเพื่อให้งานบรรลุผลอย่างมีประสิทธิภาพ (Northouse, 2012 p.4; Sergiovanni, 1984, pp. 488 – 489)

**กลุ่มที่สี่** ให้ความสนใจเกี่ยวกับพฤติกรรม (leadership is behavior) จะให้ความสำคัญเกี่ยวกับบทบาทของผู้นำ (leadership role) ที่ผู้นำปฏิบัติหรือแสดงออกในสถานการณ์ต่างๆ ที่สามารถสังเกตได้โดยมีตัวร่วมหลักของพฤติกรรมทั่วไปอยู่สองประเภท คือ พฤติกรรมที่ได้จากการทำงาน (task behavior) ซึ่งได้จากการทำงานของผู้นำ และพฤติกรรมที่ได้จากกระบวนการทำงาน (process behavior) เกิดจากการที่ผู้นำได้ช่วยให้สมาชิกหรือกลุ่มมีความพึงพอใจ นิยามที่สอดคล้องกับแนวคิดกลุ่มนี้ ได้แก่ ภาวะผู้นำเป็นพฤติกรรมที่ผู้นำปฏิบัติทั้งที่เป็นพฤติกรรมการทำงาน และกระบวนการทำงานที่มีอิทธิพลต่อผู้ตามทั้งในด้านของงานที่บรรลุผลตามเป้าหมายและความพึงพอใจ (Northouse, 2012, p.5; รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544, หน้า 3)

**กลุ่มที่ห้า** มองภาวะผู้นำเป็นเรื่องความสัมพันธ์ (leadership is relationship) มุ่งความสัมพันธ์ในการติดต่อสื่อสารระหว่างผู้นำกับผู้ตามมากกว่า คุณลักษณะที่หลากหลายของผู้นำ โดยให้ความสำคัญกับกระบวนการรวมพลัง (process of collaboration) ร่วมกันระหว่างผู้นำและผู้ตามทั้งเรื่องภาวะผู้นำ อำนาจหน้าที่และอิทธิพล ซึ่งสอดคล้องกันกับแนวคิดที่นักวิชาการสรุปไว้ว่า ภาวะผู้นำ คือ ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ที่รวมพลังกันกำหนดภารกิจหรือทิศทางของการปฏิบัติงานที่ทำให้เกิดกิจกรรมหรือการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (shared purposes) เช่น ภาวะผู้นำ หมายถึง ความสัมพันธ์ที่มีอิทธิพลระหว่างผู้นำ (leaders) และผู้ตาม (followers) ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเพื่อให้บรรลุเป้าหมายร่วมกัน (Northouse, 2012 p.5; Draft, 2005, p.5; Raelin, 2003, p.6;

กวี วงศ์พัฒน์, 2550:17; สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 29)

**กลุ่มที่หก** มุ่งไปที่กระบวนการของอิทธิพล (leadership is an influence process) มองว่าภาวะผู้นำไม่ใช่การกระทำที่เกิดขึ้นเดี่ยวๆ หรือการกระทำที่เกิดขึ้น ในสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งที่เฉพาะเจาะจงเท่านั้น แต่เป็นแบบแผนของพฤติกรรมที่เกิดขึ้นแสดงได้เห็นเป็นลำดับขั้นต่อเนื่องกันไปจนบรรลุผลสำเร็จ โดยมีองค์ประกอบหลักด้านผู้นำ (leaders) ผู้ตาม (followers) และสถานการณ์ (situation) เป็นเหตุการณ์และสภาพแวดล้อมต่างๆ ที่เกิดขึ้น เช่น ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการมีอิทธิพล (influence) ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำและผู้ตามเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change) ในการดำเนินงานบรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ (objectives) หรือเป้าหมายที่มีส่วนร่วม (shared goal) (Northouse, 2012 p.6; Howell & Costley, 2005, p.2 ; Yukl, 2002, p.7 ; Schermerhorn, 2002, p. 336; Koontz & Wehrich, 1988, p.437; Stoner & Freeman, 1989, p.459 ; วิโรจน์ สารรัตนะ, 2556, หน้า 12 ; ธวัช บุญยมนิ, 2550, 35; ทองใบ สุดชาติ, 2549, หน้า 2; เสริมศักดิ์ วิชาลาภรณ์, 2546, หน้า 10; สมยศ นาวิกการ, 2546, หน้า 155)

จากการวิเคราะห์ความหมายของภาวะผู้นำข้างต้น พอจะสรุปได้ว่า แนวคิดส่วนใหญ่จะเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนและสมาชิกของกลุ่มมีความสัมพันธ์ภายในต่อกันอย่างสม่ำเสมอภายใต้สถานการณ์หรือสภาพแวดล้อมที่มีสมาชิกคนใดคนหนึ่งหรือมากกว่าถูกกำหนดหรือยอมรับให้เป็นผู้นำ (leaders) เนื่องจากมีความแตกต่างในด้านต่างๆ จากบุคคลอื่นๆ ของกลุ่ม ซึ่งส่วนมากผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลต่อผู้ตาม (followers) ในกลุ่มหรือบุคคลอื่นๆ โดยมีการปฏิสัมพันธ์กันติดต่อสื่อสารกันเพื่อให้มีทัศนคติ ค่านิยม พฤติกรรม หรือด้านอื่นๆ ไปในทิศทางที่ทำให้จุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การ ประสบความสำเร็จ ภาวะผู้นำจึงเป็นกระบวนการที่บุคคลใดบุคคลหนึ่งหรือมากกว่า พยายามใช้อิทธิพลของตนหรือกลุ่มตนกระตุ้นชี้นำผลักดัน ให้บุคคลอื่นหรือกลุ่มบุคคลอื่น มีความเต็มใจและกระตือรือร้นในการทำสิ่งต่างๆ ตามต้องการ โดยมีความสำเร็จของกลุ่มหรือองค์การเป็นเป้าหมายร่วมกัน

## 2. วิวัฒนาการเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำได้เป็นที่สนใจในวรรณกรรมต่างๆ มาหลายร้อยปีแต่มีงานเขียนอย่างจริงจังเริ่มตั้งแต่หนังสือเรื่อง The Prince (เจ้าชาย) โดย Machiavelli ในปี ค.ศ.

1531 และอัตชีวประวัติของภาวะผู้นำที่ยิ่งใหญ่ ต่อมาในศตวรรษที่ 20 ก็มีการพัฒนาเรื่องนี้ มากมายทั้งด้านสังคมศาสตร์ มานุษยวิทยา ธุรกิจ การศึกษาประวัติศาสตร์ การทหาร การพยาบาล พฤติกรรมองค์การ ปรัชญา รัฐศาสตร์ รัฐประศาสนศาสตร์ จิตวิทยา สังคม วิทยา และศาสนศาสตร์ ซึ่งมี 6 แนวคิด (Northouse, 2012, pp.2 – 3)

**แนวคิดแรก** เน้นด้านคุณลักษณะผู้นำ (trait approach) เป็นทฤษฎี ของผู้นำที่ยิ่งใหญ่ (Great Man Theory) เน้นที่การศึกษาคุณสมบัติภายในของผู้นำ ทั้งทางด้านสังคม (social) การเมือง (political) และการทหาร (military) เช่น Catherine the Great, Mohandas Gandhi, Abraham Lincoln, และ Joan of Arc เริ่มตั้งแต่ 1900 ถึงต้น ทศวรรษ 1940 และเริ่มศึกษาใหม่ ในทศวรรษ 1970 โดยเฉพาะในทศวรรษ 1980 เป็นเรื่อง ของ “5 คุณลักษณะเด่น (the big five) หรือปัจจัย 5 ด้านที่สำคัญของคุณลักษณะ 5 ด้าน ของผู้นำ”

**แนวคิดที่สอง** เน้นด้านพฤติกรรมศาสตร์ (behavior approach) ในปลายทศวรรษ 1930 ได้เน้นทางด้านพฤติกรรมโดยศึกษาว่าผู้นำทำอย่างไร เช่น งานวิจัย ของ Ohio State University และ University of Michigan ในทศวรรษ 1940 – ทศวรรษ 1950 และมีการศึกษาอย่างจริงจังในต้นทศวรรษ 1960 โดย Blake and Moulton ที่เขียนหนังสือปี 1964 เป็นการศึกษาในบริบทขององค์การพบว่าผู้จัดการ (Manager) มี หน้าที่สองประการ คือ พฤติกรรมการทำงาน (task behavior) และพฤติกรรมใน ความสัมพันธ์ (relationship behavior)

**แนวคิดที่สาม** เน้นด้านสถานการณ์ (situational approach) มีแนวคิด ว่าในสถานการณ์ที่แตกต่างย่อมต้องการชนิดของภาวะผู้นำที่แตกต่าง โดยเริ่มตั้งแต่ปลาย ทศวรรษ 1960 โดย Hersey and Blanchard และ Reddin และพัฒนาใหม่ตั้งแต่ทศวรรษ 1970 – ทศวรรษ 1990 หนึ่งในทฤษฎีนั้น คือ ทฤษฎีเส้นทางสู่เป้าหมาย (path goal theory) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้แรงจูงใจสมาชิกเพื่อพัฒนาผลการปฏิบัติงานและความพึงพอใจในการ ปฏิบัติงานได้อย่างไร และมุมมองของ contingency theory ที่เน้นการจับคู่ระหว่างรูปแบบ ภาวะผู้นำกับตัวแปรด้านสถานการณ์

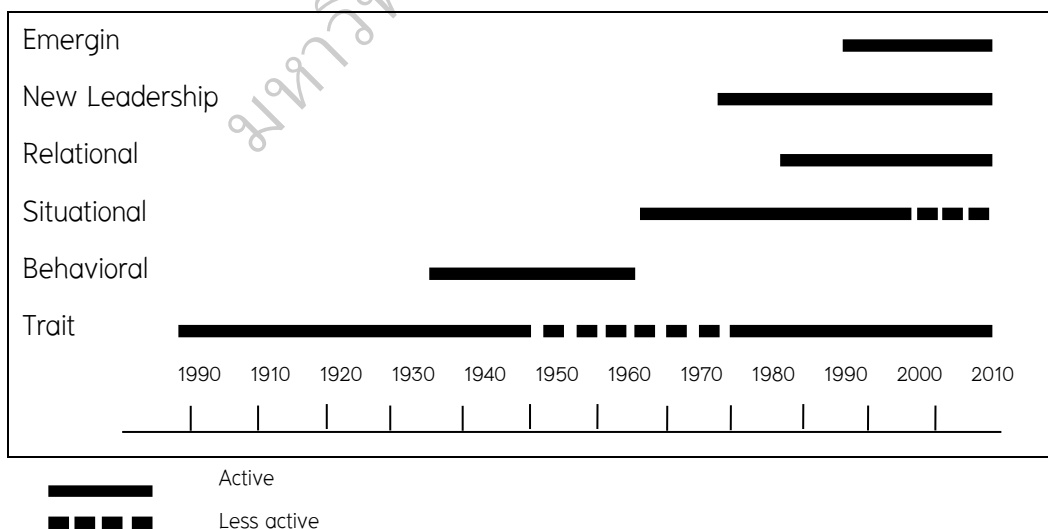
**แนวคิดที่สี่** เน้นด้านความสัมพันธ์ (relational approach) ในทศวรรษ 1990 มีการศึกษาเรื่องความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามและสร้างทฤษฎีการแลกเปลี่ยน ระหว่างผู้นำและสมาชิก (Leader – Member Exchange : LMX) ที่ทำนายว่าความสัมพันธ์ ที่มีคุณภาพสูงให้ผลลัพธ์เชิงบวกต่อผู้นำมากกว่าความสัมพันธ์ที่มีคุณภาพต่ำ มุมมอง

ความสัมพันธ์นี้ยังมีความสนใจศึกษาอยู่จนถึงปัจจุบัน

**แนวคิดที่ห้า** เป็นภาวะผู้นำแบบใหม่ (New leadership approach) มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบใหม่กลางทศวรรษ 1980 เริ่มตั้งแต่ปี 1985 โดย Bass และคณะ ที่ได้เขียนทฤษฎีภาวะผู้นำแบบสร้างศรัทธาบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) ที่ได้พัฒนามาเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่อธิบายภาวะผู้นำที่เปลี่ยนคนและองค์การ

**แนวคิดที่หก** เป็นภาวะผู้นำที่เข้ามาใหม่ (emerging leadership approach) มีการศึกษาภาวะผู้นำใหม่ๆ ในศตวรรษที่ 21 เช่น authentic leadership (ภาวะผู้นำที่แท้จริง) เป็นการศึกษาความเป็นผู้นำที่แท้จริงของผู้นำ เช่นเดียวกับ spiritual leadership (ภาวะผู้นำเชิงจิตวิญญาณ) ที่ศึกษาว่าผู้นำใช้ค่านิยมความรู้สึกที่ได้รับ การเรียกร้องและความเป็นสมาชิกด้วยกันเพื่อสร้างแรงจูงใจให้ผู้ตาม หรือการศึกษาภาวะผู้นำแบบบริการ (servant leadership) ที่เน้นหลักการของความใส่ใจ (caring principle) โดยผู้นำทำตัวเป็นผู้รับใช้เช่นเดียวกัน นอกจากนี้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่อิงกับเพศ (gender - based) เนื่องจากเพศหญิงมีมากขึ้นในแรงงานปัจจุบันและนำไปสู่ภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรมและภาวะผู้นำแบบโลกาภิวัตน์ (cultural and global leadership) ที่เกิดขึ้นในปัจจุบันและอนาคต อันเนื่องมาจากคนในโลกได้มีการติดต่อกันมากขึ้นมีสาเหตุมาจากการพัฒนาเทคโนโลยีการสื่อสารอย่างรวดเร็วและต่อเนื่องในปัจจุบัน

ดังแสดงในภาพประกอบ 2



ภาพประกอบ 2 พัฒนาการแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำ

ที่มา : Northouse, P.G.(2012).Introduction to leadership : concepts and practice.

2<sup>nd</sup> ed. Thousand Oaks, CA : Sage, p. 3

จากภาพประกอบ 2 แนวคิดที่นำเสนอข้างต้นแสดงให้เห็นว่า ภาวะผู้นำไม่ได้แยกส่วนขาดจากกันชัดเจน แต่แนวคิดหลายๆ แนวคิดได้มีนำไปใช้หรือการศึกษาไปพร้อมๆ กันและสนับสนุนซึ่งกันและกัน ถึงแม้มีบางแนวคิดได้จางหายไปจากความนิยม แต่ก็ได้มีการนำมาใช้หรือศึกษากันอยู่และยังมีอิทธิพลแต่แนวคิดใหม่ในอนาคตเช่นกัน จากการศึกษาทฤษฎีภาวะผู้นำในศตวรรษที่ผ่านมา สามารถแบ่งออกเป็น 3 ระยะ กล่าวคือ **ระยะแรก** ระหว่างปี 1900 ถึงสงครามโลกครั้งที่สองซึ่งให้คำนิยามภาวะผู้นำโดยเน้นที่ตัวผู้นำ ทฤษฎีเกี่ยวกับจิตวิทยา และคุณลักษณะ (trait) **ระยะที่สอง** หลังสงครามโลกครั้งที่สองจน ปลายทศวรรษที่ 1960 จะเน้นศึกษาถึงพฤติกรรมของผู้นำว่าผู้นำควรทำอย่างไร และต่อมา **ระยะที่สาม** เริ่มในทศวรรษที่ 1970 โดยเปลี่ยนจากการศึกษาพฤติกรรมไปเป็นการให้คำนิยามของสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ รวมทั้งการพัฒนาทฤษฎีตามสถานการณ์ (situational and contingency) และในปลายทศวรรษที่ 1970 จึงได้มีการศึกษาภาวะผู้นำแบบบริการซึ่งมองว่าผู้นำคือผู้รับใช้ หรือ ผู้ให้บริการ (servant as leader) (Polleys, 2002 cited in Hayden, 2011, p.20)

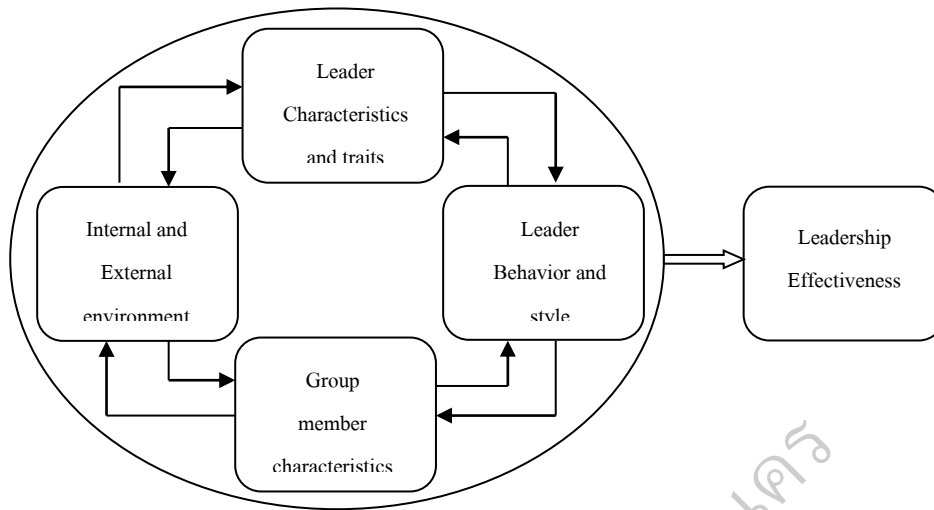
## ความหมายและความสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

### 1. ความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

สัมฤทธิ์ กางเพ็งและประยุทธ์ ชูสอน (2557, หน้า 55 – 59) ได้ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล หรือประสิทธิผลของภาวะผู้นำ คือ กระบวนการของการได้มาซึ่งผลงานตามที่ปรารถนาจากการมีส่วนร่วมอย่างเต็มอกเต็มใจ

Campbell, S. & Samiec, E. (2005, p. 24) และ Hemdemhall et al. (2013, p.14) ได้ให้ความเห็นไปในทำนองเดียวกันว่า ประสิทธิผลของภาวะผู้นำจะเน้นให้ความสำคัญ (based on) ผลสัมฤทธิ์ตามวิสัยทัศน์ขององค์การหรือกลุ่มที่ได้จากการนำ DuBrin (2010, p.20) ประสิทธิผลของภาวะผู้นำ หมายถึงการบรรลุเป้าประสงค์ที่ต้องการอย่างพึงพอใจ เช่น ผลผลิตภาพ (productivity) คุณภาพ (quality) ความพึงพอใจ (satisfaction) และสถานการณ์ (situation) ได้กำหนดกรอบแนวคิดในการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำ (A Framework for Understanding Leadership) ที่มีขอบข่ายในการทำ ความเข้าใจเกี่ยวกับการมีภาวะผู้นำที่จะสามารถบริหารงานให้บรรลุวัตถุประสงค์อย่างมีประสิทธิภาพมากที่สุด (leadership effectiveness) ประกอบด้วยหลัก

สำคัญๆ 4 ประการที่ผู้นำจะต้องมีดังแสดงในภาพประกอบ 3



ภาพประกอบ 3 กรอบแนวคิดในการทำความเข้าใจภาวะผู้นำ

ที่มา : DuBrin, Andrew J. (2010). Principles of Leadership.

6<sup>th</sup> ed. South-Western, Cengage Learning. P.21

จากภาพประกอบ 3 จะเห็นว่า ประการแรก คือ Leader Characteristics and traits ผู้นำจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับคุณลักษณะและมีบุคลิกภาพของตนเองว่ามีภูมิหลังอย่างไร มีสิ่งใดบ้างที่ติดตัวมาและควรมีการพัฒนาศึกษาเพิ่มเติมอย่างไรมีความสามารถพิเศษหรือไม่ที่ส่งเสริมคุณลักษณะการเป็นผู้นำที่ดีได้เป็นต้นประการที่สอง Leader behavior and style โดยจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับพฤติกรรมของผู้นำว่ามีพฤติกรรม การนำอย่างไร จะมีการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีได้อย่างไร พฤติกรรมที่ทำให้เกิดประสิทธิผล นั้นจะต้องมุ่งคน หรือ มุ่งงาน หรือมุ่งทั้งสองด้านอย่างไร เป็นต้น รวมไปถึงจะต้องศึกษา สไตล์การบริหารว่าผู้นำที่ดีจะต้องมีการบริหารแบบไหนและอย่างไร ประการที่สาม Group member Characteristics โดยจะต้องศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับการบริหารที่ทีมงาน เช่น การ ดึงคนในกลุ่มเข้ามาทำงาน การสร้างทีมงานการสร้างแรงจูงใจในการทำงานของคนใน ทีมงาน เป็นต้น และประการสุดท้าย Internal and external environment ผู้นำจะต้อง ศึกษาและเข้าใจเกี่ยวกับสิ่งแวดล้อมหรือบริบททั้งภายนอกและภายในองค์การ เช่น ด้าน เศรษฐกิจ สังคม การเมือง ด้านบุคคลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดทั้งที่สนับสนุนและต่อต้าน รวมถึง สามารถเชื่อมโยงบริบทต่างๆ มาสร้างเป็นวิสัยทัศน์ (vision) และกลยุทธ์ (strategy) ของ องค์การได้จากวงจรประสิทธิผลของภาวะผู้นำที่ DuBrin นำเสนอจะเห็นว่าองค์ประกอบทั้ง

4 ประการนั้นมีความเกี่ยวข้องของสื่อสารปฏิสัมพันธ์ซึ่งกันและกันไม่ว่าจะเป็นตัวผู้นำเอง ผู้ตาม สถานการณ์ และสิ่งแวดล้อมหากองค์ประกอบดังกล่าวทำงานสอดคล้องสมดุลซึ่งกันและกันย่อมนำไปสู่ประสิทธิผลในที่สุด

ในทำนองเดียวกัน Michell and Larson, Jr. (1987, pp.435 – 436) ได้ชี้ให้เห็นว่าม็อดัประภคอบที่สำคัฎ 3 ประการ ในการพิจารณาว่าผู้นำได้มีภาวะผู้นำหรือไม่ ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการ 2) มีระดับความถูกต้องของการใช้อิทธิพล และ 3) มีความสำเร็จของจุดมุ่งหมายที่ตั้งไว้ กล่าวคือ

1. ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของการใช้อิทธิพลที่ผู้นำพยายามจะมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม เพื่อให้มีพฤติกรรมการปฏิบัติงานตามต้องการโดยมีจุดมุ่งหมายขององค์การเป็นเป้าหมายไม่ใช่เรื่องของบุคคลที่จะถึงมีภาวะผู้นำได้โดยที่ไม่ได้มีการกระทำใดๆ เป็นกระบวนการ (process) ให้เกิดอิทธิพลต่อผู้อื่น ดังนั้น ผู้นำแบบเป็นทางการ จากการแต่งตั้ง เช่น ผู้อำนวยการ ผู้บัญชาการ อาจจะมีภาวะผู้นำหรือไม่ก็ได้ ทั้งนี้ขึ้นอยู่กับว่ามีลักษณะทั้ง 3 ประการหรือเปล่า ในทางตรงข้าม ผู้ที่มีภาวะผู้นำอาจจะไม่เป็นผู้นำที่แบบเป็นทางการแต่มีองค์ประกอบทั้ง 3 ประการนั้น

2. ภาวะผู้นำจากการเป็นกระบวนการแล้ว ภาวะผู้นำจะเกิดขึ้นได้ก็ต่อเมื่อผู้ตามยอมให้ผู้นำใช้อิทธิพลต่อตัวเขา ซึ่งโดยทั่วไปก็ต้องพิจารณาถึงระดับความถูกต้องของอิทธิพลที่ใช้ด้วยว่าไม่ใช่เป็นการใช้อำนาจเข้าขู่เข็ญ หรือบีบบังคับให้ทำตามเพราะถ้าเป็นการเช่นนั้นก็ไม่ถือว่าผู้นำมีภาวะผู้นำได้

3. ภาวะผู้นำจะถูกอ้างถึงเมื่อจุดมุ่งหมายของกลุ่มหรือองค์การประสบความสำเร็จ ดังนั้นถ้าหากผู้นำไม่สามารถนำกลุ่มไปสู่ความสำเร็จดังกล่าวได้ก็ย่อมหมายถึงว่า ผู้นำไม่ได้มีภาวะผู้นำหรือไม่มีความสามารถในการนำนั่นเอง

จากองค์ประกอบดังกล่าวจึงสามารถนิยามภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลได้ว่าเป็นกระบวนการของการได้มาซึ่งผลงานตามที่ปรารถนาจากการมีส่วนร่วมอย่างเต็มอกเต็มใจของผู้อื่น จากความหมายดังกล่าวจะเห็นว่าหัวใจของวลีจะอยู่ตรงที่ “การมีส่วนร่วมอย่างเต็มอกเต็มใจของผู้อื่น” แน่แน่นอนว่าการเป็นผู้นำเป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับการทำงานให้ได้ผลตามเป้าหมายที่เราปรารถนา ผู้นำที่ดีต้องเป็นผู้นำที่ทำงานเพื่อหวังผล แต่ผู้นำที่ยิ่งใหญ่ย่อมรู้ดีว่าผลงานที่ยั่งยืนต้องได้มาจากคนที่ผูกพันกับงานอย่างเต็มที่

ดังนั้น ผู้นำที่มีประสิทธิผลที่แท้จริงจะสร้างแรงบันดาลใจและความรู้สึกของการมีส่วนร่วมและความผูกพันในงานให้เกิดกับผู้ตาม การทำให้ทีมงานหรือสมาชิกมีความผูกพันในงานต้องใช้แนวทางที่หลากหลาย เพื่อให้เกิดความเข้าใจชัดเจนยิ่งขึ้น

จะยกตัวอย่างการใช้ภาวะผู้นำในสถานการณ์ที่ต่างกัน ดังนี้ เช่น การใช้วิธีการสั่งการ (commanding approach) จะเหมาะกับสถานการณ์วิกฤติที่สมาชิกในองค์การเกิดความกลัววิตกกังวล หรือสับสน การสั่งการจะทำให้ผู้ตามเกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้นำและก่อให้เกิดความผูกพันในงาน ซึ่งในสถานการณ์แบบนี้จะทำให้สมาชิกในองค์การมองเห็นความเข้มแข็งและกล้าตัดสินใจของผู้นำนั่นเอง ในกรณีการใช้วิธีการแบบเน้นวิสัยทัศน์ (visioning approach) จะใช้ได้ผลในสถานการณ์ที่ไม่ได้อยู่ในภาวะวิกฤติ แต่จะเหมาะสมกับสถานการณ์ที่สมาชิกในองค์การกำลังต้องการสิ่งที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามอย่างยิ่งของเขา ไม่ใช่ต้องการแค่ความอยู่รอด ในขณะที่ วิธีการแบบสอนงาน (coaching approach) ก็เป็นวิธีการที่สำคัญสำหรับการดำรงไว้ซึ่งการมีส่วนร่วมอย่างเต็มอกเต็มใจของสมาชิกในองค์การ โดยแนวทางดังกล่าวเหมาะกับกลุ่มสมาชิกที่มีผลการปฏิบัติงานเป็นเลิศ แต่มีความต้องการที่จะก้าวหน้าและพัฒนาขีดความสามารถด้วยการได้รับโอกาสในการพัฒนาจากผู้นำผ่านการสอนงานนั่นเอง (Campbel & Samiec, 2005, p.25)

จึงอาจกล่าวได้ว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลเป็นกระบวนการทำงานให้บรรลุผลตามเป้าหมาย ภายใต้ความเต็มใจในการมีส่วนร่วม โดยมีเกณฑ์ (criteria) ที่จะใช้วัดหรือประเมินประสิทธิผลของภาวะผู้นำ 3 ลักษณะ คือ

1. ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม (Outcome) คือผลที่เกิดขึ้นของกลุ่มเนื่องจากความสามารถในการนำหรือภายใต้การนำของผู้นำ เช่น ผลสำเร็จของการปฏิบัติงานของกลุ่ม การสามารถบรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ การอยู่รอดของกลุ่ม ความก้าวหน้าของกลุ่ม ความพร้อมของกลุ่ม ความสามารถในการแก้ปัญหาของกลุ่ม ความพึงพอใจ ของสมาชิกของกลุ่มที่มีต่อผู้นำ และฐานะที่ได้รับการยอมรับไม่เปลี่ยนแปลงของผู้นำ สำหรับผลสำเร็จของการปฏิบัติงานในองค์การธุรกิจอาจได้เห็นได้จากผลกำไรที่เพิ่มขึ้นยอดขายที่เพิ่มขึ้น มีส่วนแบ่งการตลาดมากขึ้น เงินหมุนเวียนลงทุนมากขึ้น รวมทั้งการยอมรับในผู้นำจากผู้บังคับบัญชา เพื่อน และผู้ตามมากขึ้น ส่วนองค์การของรัฐมักจะเน้นไปที่ปริมาณและคุณภาพของผลผลิตและการบริการขององค์การ

2. ทศนคติของผู้ตาม (Attitude of followers) ทศนคติของผู้ตามหรือผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีต่อผู้นำนิยมใช้เป็นเกณฑ์ตัดสินประสิทธิผลของผู้นำอีกเกณฑ์หนึ่ง ซึ่งส่วนใหญ่จะทราบได้โดยการใช้แบบสอบถามหรือการสัมภาษณ์ผู้ตาม ดังตัวอย่างประเด็นคำถามต่อไปนี้ คือ 1) ผู้นำสามารถตอบสนองความต้องการและคาดหวังของผู้ตามได้ดีเพียงใด 2) ผู้ตามชื่นชอบ ยกย่อง และยอมรับผู้นำเพียงใด 3) ผู้ตามมีความยินดีในการปฏิบัติงานตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำแค่ไหนและ 4) ผู้ตามต่อต้านหรือเพิกเฉยที่จะ



ไม่ปฏิบัติตามคำสั่งหรือคำขอร้องของผู้นำหรือเปล่า นอกจากนี้ อาจดูได้จากการมีคำร้องทุกข์และบัตรสนเท่ห์ต่างๆ ส่งถึงผู้นำในระดับสูงกว่า รวมถึง การขอย้าย การขาดงาน การหน่วงเหนี่ยวงานหรือความล่าช้าของงานและการหยุดงานมากขึ้น เป็นต้น

### 3. คุณภาพของกระบวนการกลุ่ม (Quality of group process)

คุณภาพของกระบวนการกลุ่มก็เป็นเกณฑ์ที่ใช้ประเมินประสิทธิผลของผู้นำ โดยประเมินจากความสนับสนุนด้านต่างๆ และความตั้งใจที่จะทำให้คุณภาพของกระบวนการกลุ่มในการปฏิบัติงานมีคุณภาพดีขึ้น ทั้งในด้านความสามัคคี ความร่วมมือ แรงจูงใจ การแก้ปัญหา การตัดสินใจ การแก้ไขความขัดแย้ง ประสิทธิภาพของงานเฉพาะด้าน กิจกรรมขององค์การ การมีทรัพยากรอย่างพอเพียง ความพร้อมของกลุ่มที่จะรับมือต่อการเปลี่ยนแปลง และเหตุการณ์วิกฤตต่างๆ รวมทั้งการปรับปรุงคุณภาพชีวิตของการทำงาน การสร้างความมั่นใจให้สมาชิก การเพิ่มพูนทักษะในงาน และการพัฒนาสุขภาพจิตของสมาชิกให้ดีขึ้น

จากแนวคิดดังกล่าวข้างต้นจะเห็นว่า ความมีประสิทธิผลของภาวะผู้นำเป็นความสำเร็จของผู้นำที่สามารถก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในขอบเขตภาพกว้าง การช่วยเหลือให้เกิดการสื่อสารระหว่างกันมากขึ้น ร่วมมือกันมากขึ้น และสามารถริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ เพิ่มขึ้น อย่างไรก็ดี ผู้นำจะมีประสิทธิผลก็ต่อเมื่อกลุ่มของตนสามารถปฏิบัติงานบังเกิดผลดีและผู้ตามเกิดความพึงพอใจ ซึ่งจะเกี่ยวข้องกับกระบวนการทำงาน การบรรลุผลตามเป้าหมายและการมีส่วนร่วม โดยมีเกณฑ์ที่ใช้ในการประเมินอยู่ 3 เกณฑ์คือ ผลที่เกิดขึ้นของกลุ่ม ทศนคติของผู้ตาม และคุณภาพของกระบวนการกลุ่ม นั่นเอง

## การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศตลอดจนหน่วยงานสถาบันต่างๆ ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล โดยสรุปองค์ประกอบจากมุมมองของนักวิชาการในมิติที่หลากหลาย ดังนี้

### 1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Yukl

Yukl (1998, p.244 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 121)

ได้ศึกษาวิวัฒนาการและคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารในหน่วยงานระดับต่างๆ ที่เชื่อว่าจะเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยจำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วย 1) ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีพลังสูง ความทนทานต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง เชื่ออำนาจภายในตน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความซื่อสัตย์มีคุณธรรม ยึดมั่นหลักการ 2) ด้านแรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย มีแรงจูงใจด้านอำนาจทางสังคม มีความต้องการความสำเร็จอยู่ในระดับสูงปานกลาง มีความต้องการด้านความรักใคร่ผูกพันในระดับต่ำ 3) ด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วย มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะด้านเทคนิค มีทักษะด้านเกลี้ยกล่อมชักชวน

## 2. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ DuBrin

DuBrin (2010, pp. 35 – 47) ได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ที่สำคัญ ซึ่งมีความแตกต่างจากบุคคลอื่น โดยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลด้านต่างๆ ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (general personality traits) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความไว้วางใจได้ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม การเป็นบุคคลที่เปิดเผย การแสดงออกที่เหมาะสม ความอบอุ่นและเอื้ออาทร และมีอารมณ์ขัน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (task-related personality traits) ได้แก่ ความตั้งใจในการทำงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การควบคุมภายในตนเอง และความกล้าหาญ 2) ด้านแรงจูงใจ ประกอบด้วยแรงจูงใจด้านอำนาจ แรงกระตุ้นแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน มีความมุ่งมั่นในการทำงาน 3) ด้านสติปัญญาเกี่ยวกับความรู้ความเข้าใจ ประกอบด้วย ทฤษฎีความสามารถด้านสติปัญญาและทฤษฎีด้านความรู้ความเข้าใจ ความรู้ด้านธุรกิจ ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ความสามารถหยั่งลึกถึงบุคคลและสถานการณ์ การมองการณ์ไกล การเปิดรับต่อประสบการณ์ 4) ด้านอิทธิพลของพันธมิตรกรรมและสภาพแวดล้อมของภาวะผู้นำ

### 3. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

#### Achua & Lussier

Achua & Lussier (2010, pp. 33 – 37) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่รวบรวมจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและจากการวิจัยด้านบุคลิกภาพของคนที่เป็ผู้นำระดับสูงที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Big Five) ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตาม (agreeableness) การมีสติและคุณธรรม (conscientiousness) วัฒนธรรม (culture) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional) และบุคลิกภาพเปิดเผย (extraversion) มาพัฒนาเพิ่มเติมเป็น 9 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความโดดเด่น (dominance) มีพลังในการทำงานสูง (high energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความซื่อสัตย์ (integrity) ความยืดหยุ่น (flexibility) การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitivity to other) เชาวนปัญญา (intelligence) ความมั่นคง (stability) การควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control)

### 4. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

#### Campbel & Samiec

Campbel & Samiec (2005, pp. 25 – 26) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่แท้จริงจะต้องสร้างแรงบันดาลใจ ความรู้สึกร่วมกันและความผูกพันในงานให้เกิดขึ้นกับผู้ตาม การทำให้ทีมงานหรือสมาชิกมีความผูกพันในงาน ต้องใช้แนวทางที่หลากหลายและได้มองภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลออกเป็น 5 มิติ ได้แก่ การสั่งการ (Commanding) การสร้างวิสัยทัศน์ (Visioning) การสร้างการมีส่วนร่วม (Enrolling) การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Relating) และการสอนงาน (Coaching) ซึ่งผู้นำจะต้องมีความสามารถในการปรับตัวให้สอดคล้องกับสภาวะการณ์ที่เปลี่ยนแปลงไปอย่างรวดเร็วในยุคโลกาภิวัตน์

### 5. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

#### Bass and Stogdill

Bass & Stogdill (1990; cited by Luneburg and Ornstein, 2004, p.120) ได้รวบรวมและจัดกลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้ 5 แบบ ดังนี้ 1) ความ

เด็ดเดี่ยว เป็นบุคคลที่มุ่งมั่นในการทำงาน มีความโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นและมีความ  
 แน่วแน่ที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจให้ประสบความสำเร็จ 2) ความอ่อนโยนมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น  
 ให้ความร่วมมือ อารมณ์ดีและตกลงกันได้ง่าย 3) ความมีจิตสำนึก มีความพากเพียร มีการ  
 จัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ มีความรอบคอบมีความทะเยอทะยาน มีความตั้งใจแบบ  
 สัมฤทธิ์ เป็นที่พึ่งพาคู่คนอื่นได้ บังคับตนเองได้เป็นอย่างดี 4) มีความมั่นคงในอารมณ์ ซึ่ง  
 ส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความเฉลียวฉลาด ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี มีความคิด  
 สร้างสรรค์

## 6. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

### Manning & Curtis

Manning & Curtis (2009, pp. 16 – 32) ได้นำเสนอแนวคิดขององค์ประกอบ  
 ภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเพื่อใช้ประเมินตนเองของ Edwin Ghiselli หรือ Six Trait of  
 Leadership ซึ่งเขาได้กำหนดคุณลักษณะ 6 ข้อของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ  
 ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) มีไหวพริบ (Intelligence)  
 กล้าตัดสินใจ (Decisiveness) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความคิดริเริ่ม  
 (Initiative) มีความสามารถในการนิเทศ (Supervisory ability)

## 7. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

### Schmidt & Hunter

Schmidt & Hunter (1992, p. 61) ได้กล่าวถึง ทักษะที่เกี่ยวข้องกับ  
 ความมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้ 1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills)  
 เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้เฉพาะ ขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ  
 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถ  
 ที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความ  
 ร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล 3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skills)  
 เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา  
 โดยใช้แนวความคิดและความคิดรวบยอดในการวางแผนในการจัดการและแก้ไขปัญหาที่  
 ซับซ้อน 4) ทักษะการบริหาร (Administrative skills) เป็นความสามารถในการวางแผน การ  
 เป็นพี่เลี้ยง การมอบงาน การให้คำปรึกษาและการดำเนินการประชุม ทักษะการบริหาร

จะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย์และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

### 8. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Northouse

Northouse (2012, p. 27) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำประสบความสำเร็จซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่ 1) สถิติปัญญา (Intelligence) 2) ความมั่นใจ (Confidence) 3) ความสามารถพิเศษ (Charisma) 4) ความมุ่งมั่น (Determination) 5) ความเป็นกันเอง (Sociability) และ 6) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

### 9. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

Gibson, Ivancevich, & Donnelly

Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997, p.272) ได้กล่าวถึง ผู้บริหารต้องมีภาวะผู้นำที่สอดคล้องเหมาะสมกับสถานการณ์ต่างๆ และมีความพร้อมด้วยคุณสมบัติหลายอย่างเพื่อส่งผลต่อการบริหารที่มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล เช่น มีความรับผิดชอบ มีความรู้ มีทักษะ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีความอดทน

### 10. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Stogdill

Stogdill (1974, pp. 72 – 91 อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ซึ่ง, 2554, หน้า 15 – 16) ได้ศึกษาสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ระหว่างปี ค.ศ. 1949 – 1970 จำนวน 163 กรณี พบว่า ด้านคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม 3) มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ 4) มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา 5) ให้ความร่วมมือ 6) มีการตัดสินใจที่ดี 7) สามารถฟังพาดูใจได้ 8) ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ 9) มีพลังหรือระดับความกระตือรือร้นสูง 10) มีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างต่อเนื่อง 11) มีความมั่นใจในตนเองสูง 12) สามารถทนต่อภาวะความเครียด 13) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบด้านทักษะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) เฉลียวฉลาด มีสติปัญญา 2) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 3) มีความคิดสร้างสรรค์ 4) มีความมุ่งมั่นและอึดยาศักดิ์ 5) มีความคล่องแคล่วด้านการพูด 6) มีความรอบรู้เกี่ยวกับงาน 7) มี

ความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร 8) มีความสามารถด้านการชักชวนและ 10) มีทักษะทางสังคม

### 11. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

#### Kirkpatrick & Lock

Kirkpatrick & Lock (1990, อ้างถึงในเสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 189 – 190) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปลักษณะที่ทำให้ผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างจากบุคคลอื่น ดังนี้ 1) มีพลังผลักดัน 2) มีความสามารถในการจูงใจ 3) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความรู้ และ 6) มีความเฉลียวฉลาด

### 12. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Kotter

Kotter (1999, p.33) ได้ทำการศึกษาวิจัยทางลึก ด้านคุณลักษณะเด่นของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) ด้านแรงจูงใจ หมายถึง ชอบอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน 2) ลักษณะทางอารมณ์ หมายถึง มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี 3) ด้านความคิด หมายถึง ฉลาดกว่าบุคคลทั่วไป มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์ มีความสามารถในการหยั่งรู้ 4) ลักษณะด้านปฏิสัมพันธ์ หมายถึง มีรูปลักษณ์ดีและดึงดูดใจผู้พบเห็น มองผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง 5) ลักษณะด้านความรู้ หมายถึง มีความรู้เกี่ยวกับที่ตนปฏิบัติ มีความรู้เกี่ยวกับองค์การของตน และ 6) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

### 13. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Lock

Lock (1991, อ้างถึงใน Kuptanond, 2000, pp. 35 – 38) เสนอว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลควรประกอบไปด้วย

13.1 การจูงใจ ด้วยคุณสมบัติเฉพาะตัวของผู้นำ อันประกอบไปด้วยความซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการประยุกต์ใช้และความมีเสน่ห์

13.2 การใช้ความรู้และทักษะอย่างมีศักยภาพ เพิ่มบุคลิกเพื่อทำให้ผู้ตาม

คล้ายตามความคิดของผู้นำและร่วมมือปฏิบัติงาน

13.3 การมีวิสัยทัศน์ ที่จะนำพาองค์กรไปสู่ความก้าวหน้า

13.4 การทำวิสัยทัศน์ให้เป็นผล ด้วยการหาผู้สนับสนุนเพื่อทำให้

วิสัยทัศน์เป็นจริง

#### 14. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ Kuptanond

Kuptanond (2000, pp. 39 – 40) เสนอมุมมองว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ควรประกอบไปด้วย

14.1. การกำหนดพันธกิจที่ต้องทำเพื่อความสำเร็จ ด้วยการทำความเข้าใจกับสภาพการเมือง สังคม เศรษฐกิจ การคลังและประชาชน แล้วมากำหนดพันธกิจที่ควรทำอย่างมีมาตรฐาน

14.2 ไม่ใช้อิทธิธิ์ของการเป็นผู้นำ ต้องมีความรับผิดชอบไม่กล่าวโทษบุคคลอื่นเมื่อทำผิด สร้างขวัญ กำลังใจและมีการจูงใจผู้ปฏิบัติงาน

14.3 ทำงานเป็นทีม ร่วมสุขร่วมทุกข์กับผู้ร่วมงาน ต้องมีความกล้าหาญ ไม่หวั่นกลัวอุปสรรค มีการร่วมมือกันอย่างเต็มที่

14.4. มีความซื่อตรง ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน ไม่คดโกง เป็นที่ไว้วางใจได้

#### 15. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

Sergiovani, Kelleher, McCarthy, & Wirt

Sergiovani, Kelleher, McCarthy & Wirt (2004, pp. 101 – 107) ได้เสนอเกณฑ์ในการพิจารณาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลว่าควรประกอบด้วยเกณฑ์มาตรฐาน 6 ด้านคือ ด้านวิสัยทัศน์ ด้านการเรียนการสอน ด้านสิ่งแวดล้อมทางการเรียน ด้านชุมชน ด้านคุณธรรม และด้านพัฒนาสังคม

#### 16. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวความคิดของ

Reeves, Moss, & Forrest

Reeves, Moss, & Forrest (1998, pp. 33 – 34) ศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับ

พฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรจะมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือความสามารถในการแก้ปัญหาความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญและสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรมโน้มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 17. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวความคิดของ Johnes & Gibson

Johnes & Gibson (2000, pp. 35 – 43) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes–McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ. 1981 – 1988 การเก็บข้อมูล จากการสัมภาษณ์และจดบันทึกการอภิปรายกลุ่มจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 33 คน ข้อมูลที่ได้นำมารวบรวม คัดแยกและจัดประเภท ผลการวิจัยพบว่าภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วย ความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวของตัวเอง

### 18. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

#### Peter F. Drucker

Peter F. Drucker, (2006) ประกอบด้วย 1) กำหนดเป้าหมาย วางแผน มีแผนการดำเนินงาน 2) มีวิสัยทัศน์ในการพัฒนา 3) มีความรับผิดชอบ 4) ให้โอกาสประเมินผลจากผลสำเร็จของงาน และ 5) มุ่งการทำงานเป็นทีม

### 19. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดของ

#### วิโรจน์ สารรัตนะ

วิโรจน์ สารรัตนะ (2555, หน้า 93 – 94) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ตามแนวคิดของ (Lussier & Achua, 2007) ไว้ 14 ประการ ดังนี้ 1) ชอบนำคนอื่น 2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ 3) เชื่อมมั่นในตนเองในความคิด การตัดสินใจ และสามารถแสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม 4) เชื่อมมั่นในอำนาจแห่งตนว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน ไม่ใช่หวังพึ่ง



โชคชะตาหรือผู้อื่น 5) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 6) น่าเชื่อถือและไว้ใจได้ 7) มีไหวพริบปฏิภาณ ในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีและสามารถนำพาไปสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน 9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ 10) มีความสามารถในการปรับตัว 11) มีความเปิดเผย 12) มีความตระหนักรู้ 13) เปิดรับประสบการณ์และ 14) เข้าใจศักยภาพแห่งตน

## 20. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด

### รังสรรค์ ประเสริฐศรี

รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550, หน้า 36 – 40) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การสร้างความไว้วางใจได้ 3) มีลักษณะที่เด่น 4) เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น 5) เป็นคนที่แสดงออกอย่างเหมาะสม 6) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 7) มีความกระตือรือร้น 8) มีอารมณ์ขัน 9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร 10) มีความอดทนสูง ต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ และ 11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

## 21. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด

### สมหมาย อ่ำดอนกลอย

วารสารบัณฑิตศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏพิบูลสงคราม ปีที่ 7 ฉบับที่ 1 มกราคม – มิถุนายน 2556 ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้ 1) ยึดหลักคุณธรรมในการบริหารงาน 2) มีความเชื่อมั่นในตนเอง รอบรู้ พัฒนาตนเอง สม่่าเสมอ 3) กำหนดเป้าหมายในการทำงาน 4) สนับสนุนส่งเสริมสร้างโอกาส

## 22. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด

### ปิลัญ ปฎิพิมพาคม

ปิลัญ ปฎิพิมพาคม (2550, หน้า 32 – 49) ได้กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล มีดังนี้ 1) มีการกำหนดเป้าหมาย 2) มีกระบวนการทำงานทำงานเป็นทีม 3) มีความรอบรู้ทันต่อเหตุการณ์

### 23. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด

#### สุรินทร์ นานาผล

สุรินทร์ นานาผล (2554, หน้า 9 – 10) ได้แสดงความคิดเห็นว่า ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้ 1) เป็นผู้ประสานงานชุมชนที่ดี 2) มีวิสัยทัศน์ 3) ส่งเสริมและสร้างโอกาส

### 24. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด วาโร เฟ็งสวัสต์

วาโร เฟ็งสวัสต์ (2549, หน้า 23 – 27) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ดังนี้ 1) มีวิสัยทัศน์ในการทำงาน 2) ส่งเสริมและสร้างโอกาส ในการทำงาน 3) สร้างแรงบันดาลใจ แรงจูงใจ 4) ทำงานเป็นทีม 5) มีความเชื่อมั่น ในตนเอง และ 6) เป็นแบบอย่างที่ดี

### 25. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด วุฒิชัย วรชิน

วุฒิชัย วรชิน (2546, อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ 2554 หน้า 6) ได้ศึกษา ภาวะผู้นำกับประสิทธิผลขององค์การ มีการวิจัย เรื่อง ความสัมพันธ์ระหว่างคุณลักษณะ ผู้นำกับประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐานกรุงเทพมหานคร พบว่า คุณลักษณะทางบุคลิกภาพ คุณลักษณะทาง แรงจูงใจและคุณลักษณะทางทักษะ มีความสัมพันธ์กับประสิทธิผล ภาวะผู้นำ และส่งผล ต่อประสิทธิผลภาวะผู้นำอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

### 26. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิด กวี วงศ์พุด

กวี วงศ์พุด (2550, หน้า 48 – 51) ได้นำเสนอ คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ เป็นองค์ประกอบเชิงคุณลักษณะที่สำคัญประการแรกของภาวะความเป็นผู้นำที่สามารถ สร้างความน่าเชื่อถือศรัทธาให้เกิดแก่ผู้ตาม โดยได้สรุปคุณลักษณะ ด้านบุคลิกภาพที่ดีของ ผู้นำ ไว้ดังนี้ ด้านการแต่งกาย การยืน การเดิน การนั่ง สีหน้าและการยิ้ม สายตา จังหวะ การพูด การใช้เสียง การใช้ภาษา มารยาททางสังคม การรู้จักควบคุมสติ มีความ คล่องแคล่ว มีรสนิยมที่ดี

### 27. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลตามแนวคิดวิเชียร วิทยอุตร

วิเชียร วิทยอุตร (2550, หน้า 133) ได้กล่าวถึงภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

(The Effective Leadership) คือ ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์มากปฏิบัติมากจะเป็นพวกที่มีฝันที่ยิ่งใหญ่ และสามารถเปลี่ยนฝันให้เป็นกลยุทธ์ที่ประสบผลสำเร็จได้ เป็นผู้นำประเภท “ฝันให้ไกล ไปให้ถึง”

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องเพื่อการสังเคราะห์กำหนด องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จากทัศนะและจากผลการศึกษาวิจัยของ นักการศึกษา 27 แหล่ง ผู้วิจัยเห็นว่าองค์ประกอบบางตัวมีความหมายเดียวกันแต่นักวิชาการเรียกชื่อต่างกัน ดังนั้นเพื่อให้การนำเอาองค์ประกอบแสดงในตารางสังเคราะห์มีความเหมาะสม ผู้วิจัยจึงกำหนดชื่อองค์ประกอบที่มีความหมายเหมือนกันชื่อแตกต่างกันที่เป็นกลาง (neutral) ที่สะท้อนให้เห็นถึงความหมายเดียวกันและครอบคลุมองค์ประกอบอื่นที่ใช้ชื่อแตกต่างกันนั้นใช้เป็นชื่อองค์ประกอบเดี่ยวเพื่อนำไปใช้ในการวิจัยกำหนด องค์ประกอบย่อยต่อไป ดังองค์ประกอบที่ผู้วิจัยเลือกมาเป็นองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มี ประสิทธิภาพ ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (Theoretical framework) และที่เป็นกรอบ แนวคิดเพื่อการวิจัย (Conceptual framework) ดังรายละเอียดตาราง 1

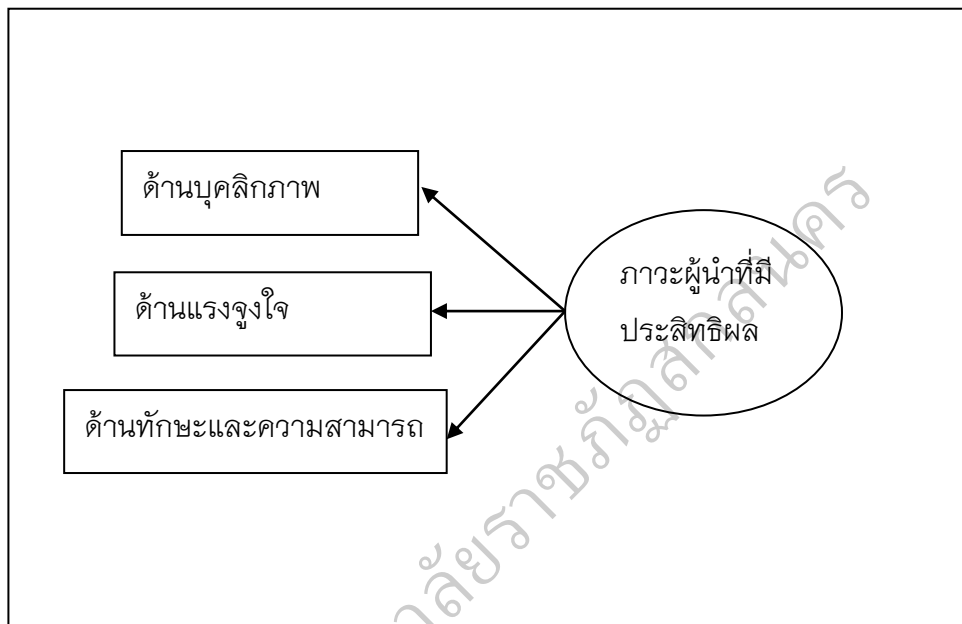
ตาราง 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบหลัก ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

องค์ประกอบหลัก	1. Yoki (1998)	2. Dubrin (2010)	3. Achua & Lussier (2010)	4. Campbel & Samiec (2005)	5. Bass & Stogdill (1990)	6. Manning & Curtis (2009)	7. Schmidt & Hunter (1992)	8. Northouse (2012)	9. Gibson, Ivancevich, and Donnelly (1997, p.272)	10. Stogdill (1974,)	11. Kirkpatrick & Lock, (1990)	12. Kotter (1999)	13. Lock (1991)	14. Kuptanond (2000)	15. Sergiovani, Kelleher, McCarthy & Wirt (2004)	16. Reeves, Moss, & Forrest (1998)
บุคลิกภาพ	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓
แรงจูงใจ	✓	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓			✓
ทักษะความสามารถ	✓						✓	✓		✓			✓	✓		✓
วิสัยทัศน์		✓		✓									✓		✓	✓
มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด		✓	✓		✓	✓		✓		✓	✓	✓				
ความรอบรู้แห่งตน									✓	✓	✓	✓	✓			✓
การทำงานเป็นทีม				✓										✓		
การสนทนา				✓		✓										✓
การจัดการที่ดี					✓											✓

ตาราง 1 (ต่อ)

องค์ประกอบหลัก	17. Johnes-Gibson (2000)	18. Peter F. Drucker, ( 2006)	19. ภิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	20. รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550)	21. สมหมาย อัครอนกถอย (2550 )	22. ปิฉญ ปฏิพิมพาคม (2550)	23. สุรินทร์ นำนาดล (2554)	24. วาโร เพ็งสวัสด์ (2549)	25. นุฉิฉัย วรฉิน (2546)	26. กวี วจงศัพฒ (2550)	27. กิฉัยร ภิทยฉุตร (2550)	รวม
บุคลิกภาพ	✓	✓	✓	✓	✓			✓	✓	✓		23
แรงจูงใจ			✓					✓	✓		✓	16
ทักษะความสามารถ	✓		✓			✓			✓	✓		12
วิสัยทัศน์		✓					✓	✓			✓	9
มีสติปัญญาเฉลียวฉลาด												8
ความรอบรู้แห่งตน					✓	✓						8
การทำงานเป็นทีม		✓				✓		✓				5
การสอนงาน												3
การจัดการที่ดี												2

จากตาราง 1 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี มีหลายองค์ประกอบ โดยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 12 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบ คือ 1) องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ 2) องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ และ 3) องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถ ซึ่งเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 4



ภาพประกอบ 4 โมเดลองค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากภาพประกอบ 4 แสดงองค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่ได้จากการสังเคราะห์ ทิศของนักวิชาการต่างๆ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก ได้แก่ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจ และองค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถ

### การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จากเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้องค์ประกอบหลักภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล จำนวน 3 องค์ประกอบ คือ องค์ประกอบด้านบุคลิกภาพ องค์ประกอบด้านแรงจูงใจและ

องค์ประกอบด้านทักษะและความสามารถ เพื่อให้ได้องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้ ผู้วิจัยนำเสนอผลการสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยตามลำดับ ดังนี้

## 1. องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ

### 1.1 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ Yukl

Yukl (1998, p.244 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 121) ได้ศึกษาวิวัฒนาการและคุณลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำในตัวผู้บริหารในหน่วยงาน ระดับต่างๆ ที่เชื่อว่าจะเป็นองค์ประกอบที่ก่อให้เกิดประสิทธิผลในการทำงาน โดยจำแนกคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย ความมีพลังสูง ความทนทานต่อความเครียด ความมั่นใจในตนเอง เชื่ออำนาจภายในตน มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มีความซื่อสัตย์มีคุณธรรมยึดมั่นหลักการ

### 1.2 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ DuBrin

DuBrin (2010, pp. 35 – 47) ได้ศึกษาคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล (Effective Leadership) ที่สำคัญซึ่งมีความแตกต่างจากบุคคลอื่นโดยได้ศึกษาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านต่างๆ ดังนี้ 1) คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพทั่วไป (general personality traits) ได้แก่ ความเชื่อมั่นในตนเอง ความอ่อนน้อมถ่อมตน ความไว้วางใจได้ ความซื่อสัตย์และมีจริยธรรม การเป็นบุคคลที่เปิดเผย การแสดงออกที่เหมาะสม ความอบอุ่นและเอื้ออาทร และมีอารมณ์ขัน คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพที่สัมพันธ์กับงาน (task-related personality traits) ได้แก่ ความตั้งใจในการทำงาน ความมั่นคงทางอารมณ์ ความยืดหยุ่นและการปรับตัว การควบคุมภายในตนเอง และความกล้าหาญ

### 1.3 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

#### Achua & Lussier

Achua & Lussier (2010, pp.33 – 37) ได้เสนอคุณลักษณะของผู้นำที่ประสบความสำเร็จที่รวบรวมจากข้อมูลเชิงประจักษ์จากผู้บริหารที่มีประสิทธิผลและจากการวิจัยด้านบุคลิกภาพของคนที่เป็ผู้นำระดับสูงที่ประกอบด้วยคุณลักษณะที่สำคัญ 5 ประการ (Big Five) ได้แก่ การโอนอ่อนผ่อนตาม (agreeableness) การมีสติและคุณธรรม

(conscientiousness) วัฒนธรรม (culture) ความมั่นคงทางอารมณ์ (emotional) และบุคลิกภาพเปิดเผย (extraversion) มาพัฒนาเพิ่มเติมเป็น 9 คุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย ความโดดเด่น (dominance) มีพลังในการทำงานสูง (high energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ความซื่อสัตย์ (integrity) ความยืดหยุ่น (flexibility) การรับรู้ความรู้สึกของบุคคลอื่น (sensitivity to other) เชาว์ปัญญา (intelligence) ความมั่นคง (stability) การควบคุมภายในตนเอง (internal locus of control)

#### 1.4 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

##### Bass and Stogdill

Bass & Stogdill (1990; cited by Luneburg and Ornstein, 2004, p.120) ได้รวบรวมและจัดกลุ่มคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้ 5 แบบ ดังนี้ 1) ความเด็ดเดี่ยวเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นในการทำงาน มีความโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นและมีความแน่วแน่ที่จะทำสิ่งที่ตั้งใจให้ประสบความสำเร็จ 2) ความอ่อนโยนมีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นให้ความร่วมมือ อารมณ์ดีและตกลงกันได้ง่าย 3) ความมีจิตสำนึกมีความพากเพียร มีการจัดการที่ดีและมีความรับผิดชอบ มีความรอบคอบมีความทะเยอทะยาน มีความตั้งใจแบบลุ่มกฤษี เป็นที่พึ่งพาบุคคลอื่นได้ บังคับตนเองได้เป็นอย่างดี 4) มีความมั่นคงในอารมณ์ซึ่งส่งผลต่อความเชื่อมั่นในตนเอง 5) ความเฉลียวฉลาด ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี มีความคิดสร้างสรรค์

#### 1.5 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

##### Manning & Curtis

Manning & Curtis (2009, pp.16 – 32) ได้นำเสนอแนวคิดองค์ประกอบภาวะผู้นำเชิงคุณลักษณะเพื่อใช้ประเมินตนเองของ Edwin Ghiselli หรือ Six Trait of Leadership ซึ่งเขาได้กำหนดคุณลักษณะ 6 ข้อของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล คือ ความต้องการความสำเร็จ (need for achievement) มีเชาว์ปัญญา (Intelligence) กล้าตัดสินใจ (Decisiveness) มีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) มีความคิดริเริ่ม (Initiative) มีความสามารถในการนิเทศ (Supervisory ability)



### 1.6 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ Northouse

Northouse (2012, p. 27) ได้ศึกษาคุณลักษณะที่ทำให้ผู้นำที่ประสบความสำเร็จซึ่งเป็นลักษณะเฉพาะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีประสิทธิผล ได้แก่

- 1) สติปัญญา (Intelligence) 2) ความมั่นใจ (Confidence) 3) ความสามารถพิเศษ (Charisma) 4) ความมุ่งมั่น (Determination) 5) ความเป็นกันเอง (Sociability) และ 6) ความซื่อสัตย์ (Integrity)

### 1.7 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ Stogdill

Stogdill (1974, pp. 72 – 91 อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ชัง, 2554, หน้า 15 – 16) ได้ศึกษาสังเคราะห์ผลงานวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผล ระหว่างปี ค.ศ. 1949 – 1970 จำนวน 163 กรณี พบว่า ด้านคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) มีความสามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ 2) รับรู้ไวต่อสภาพแวดล้อมทางสังคม 3) มีความทะเยอทะยานมุ่งความสำเร็จ 4) มีความเปิดเผยตรงไปตรงมา 5) ให้ความร่วมมือ 6) มีการตัดสินใจที่ดี 7) สามารถฟังพาดูใจได้ 8) ต้องการมีอำนาจเหนือคนอื่นและมีแรงจูงใจด้านอำนาจ 9) มีพลังหรือระดับความกระตือรือร้นสูง 10) มีความมุ่งมั่นและพยายามอย่างต่อเนื่อง 11) มีความมั่นใจในตนเองสูง 12) สามารถทนต่อภาวะความเครียด 13) เต็มใจแสวงหางานรับผิดชอบ

### 1.8 องค์ประกอบย่อยหลักด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

Kirkpatrick & Lock

Kirkpatrick & Lock (1990, อ้างถึงใน เสนาะ ดิยาวี, 2546, หน้า 189 – 190) ได้ศึกษาวิจัยและสรุปลักษณะด้านบุคลิกภาพ ที่ทำให้ผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลแตกต่างจากบุคคลอื่น ดังนี้ 1) มีพลังผลักดัน 2) มีความสามารถในการจูงใจ 3) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 4) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 5) มีความรู้ และ 6) มีความเฉลียวฉลาด

### 1.9 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ Kotter

Kotter (1999, p.33) ได้ทำการศึกษาวิจัยทางลึก ด้านคุณลักษณะเด่นของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญที่เกี่ยวกับบุคลิกภาพ

ดังนั้น มีความมั่นคงทางอารมณ์ มองโลกในแง่ดี มีรูปลักษณ์ดีและดึงดูดใจผู้พบเห็นมอง  
ผลประโยชน์ขององค์การในมุมกว้าง สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ  
สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

### 1.10 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ Lock

Lock (1991, อ้างถึงใน Kuptanond, 2000, pp. 35 – 38) เสนอว่าภาวะ  
ผู้นำที่มีประสิทธิผลควรที่เกี่ยวข้อกับคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพ ประกอบไปด้วย ความ  
ซื่อสัตย์สุจริต ยึดมั่นในคุณธรรม มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความคิดสร้างสรรค์ รู้จักการ  
ประยุกต์ใช้และความมีเสน่ห์ การใช้ความรู้และทักษะอย่างมีศักยภาพ เพิ่มบุคลิกภาพเพื่อ  
ทำให้ผู้ตามคล้อยตามความคิดของผู้นำและร่วมมือปฏิบัติงาน

### 1.11 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

#### Hoy & Miskel

Hoy & Miskel (2001, pp. 57 – 61) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะ ของ  
ผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ  
(Motivation) และทักษะ (Skill) ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ (Personality Traits) ลักษณะ  
ทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงลักษณะ  
ทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมีอยู่จำนวนมาก  
ที่สำคัญมี 4 ประการ คือ 1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self – confidence) ผู้นำที่มีความ  
เชื่อมั่นในตนเองมักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ้งยาก  
ให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้ 2) ความอดทนต่อความ  
กดดัน (Stress – tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดันมักจะทำการตัดสินใจดี  
นิ่งและมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ้งยาก จากการ  
ศึกษาวิจัย พบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหา ความแตกแยกและ  
ความต้องการให้ตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดัน เป็นความกดดันที่  
เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลเป็นผู้นำ 3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotion Maturity) ผู้นำที่มี  
วุฒิภาวะทางอารมณ์มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะ  
พัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้ จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือจะไม่เพ้อฝันเกี่ยวกับ  
ความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความ

ร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้ 4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบ และมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดี ได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

### 1.12 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

#### วิโรจน์ สารรัตน์

วิโรจน์ สารรัตน์ (2555, หน้า 93 – 94) ได้กล่าวถึง คุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ 14 ประการ ดังนี้ 1) ชอบนำคนอื่น 2) มีพลังตื่นตัวมุ่งความสำเร็จ 3) เชื่อมมั่นในตนเองในความคิด การตัดสินใจ และสามารถแสดงออกจนได้รับการยอมรับจากผู้ตาม 4) เชื่อมมั่นในอำนาจแห่งตน ว่าสามารถเป็นผู้ฟันฝ่าปัญหาอุปสรรคสู่ความสำเร็จด้วยศักยภาพของตน ไม่ใช่หวังพึ่งโชคชะตาหรือพึ่งคนอื่น 5) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 6) น่าเชื่อถือและไวใจได้ 7) มีไหวพริบปฏิภาณในการคิดเชิงวิพากษ์ การแก้ปัญหาและการตัดสินใจ 8) มีความยืดหยุ่น สามารถปรับตัวเข้ากับสถานการณ์ต่างๆ ได้ดีและสามารถนำพาสู่ความสำเร็จได้แม้สถานการณ์ที่ต่างกัน 9) ไวต่อความรู้สึกของบุคคลอื่น มีความเห็นอกเห็นใจ เข้าใจสมาชิกเป็นรายบุคคล เข้าใจสภาพงานที่ทำ วิธีการสื่อสาร และวิธีการจูงใจ 10) มีความสามารถในการปรับตัว 11) มีความเปิดเผย 12) มีความตระหนักรู้ 13) เปิดรับประสบการณ์ และ 14) เข้าใจศักยภาพแห่งตน

### 1.13 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ ตามแนวคิดของ

#### รังสรรค์ ประเสริฐศรี

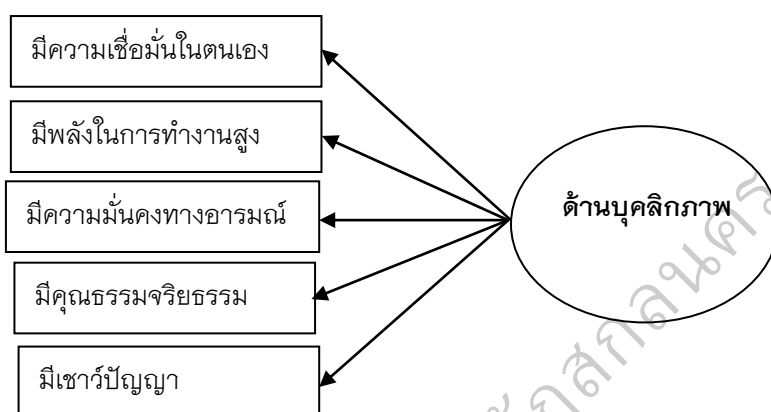
รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2550, หน้า 36 – 40) ได้จำแนกคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ไว้ดังนี้ 1) มีความเชื่อมั่นในตนเอง 2) การสร้างความไว้วางใจได้ 3) มีลักษณะที่เด่น 4) เป็นคนกล้าแสดงออกต่อบุคคลอื่น 5) เป็นคนที่แสดงออกอย่างเหมาะสม 6) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 7) มีความกระตือรือร้น 8) มีอารมณ์ขัน 9) ความเป็นคนดูอบอุ่นหรือมีความเอื้ออาทร 10) มีความอดทนสูงต่อความตึงเครียด ความผิดหวังหรือความคับข้องใจ และ 11) การรู้จักตนเองและมีวัตถุประสงค์ในการทำงาน

การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย ด้านบุคลิกภาพ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศตลอดจนหน่วยงานสถาบัน ต่างๆ ได้กล่าวถึง บุคลิกภาพ ผู้วิจัยจึงขอเสนอองค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพที่ดี โดยสรุปองค์ประกอบจากมุมมองของนักวิชาการในมิติที่หลากหลาย จำนวน 13 แหล่ง ดังนี้

ตาราง 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ

องค์ประกอบย่อย ด้านบุคลิกภาพ	1. Yukl (1998)	2. DuBrin (2010)	3. Achua & Lussier (2010)	4. Bass & Stogdill (1990)	5. Manning & Curtis (2009)	6. Northouse (2012)	7. Stogdill (1974)	8. Kirkpatrick & Lock (1990)	9. Kottler (1999)	10. Lock (1991)	11. Hoy & Miskel (2001)	12. วิโรจน์ สารรัตน์ (2555)	13. รุ่งสรวดี ประเสริฐศิริ (2550)	รวม
ความเชื่อมั่นในตนเอง	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓		✓	✓	✓	✓	11
พลังในการทำงานสูง	✓		✓	✓	✓	✓	✓	✓				✓	✓	9
ความมั่นคงทางอารมณ์	✓	✓	✓	✓				✓	✓		✓	✓	✓	9
คุณธรรมจริยธรรม	✓	✓	✓			✓	✓			✓	✓			7
เซาร์ปัญญา			✓		✓	✓	✓					✓		6
ยืดหยุ่นปรับตัวเข้ากับ สถานการณ์		✓	✓				✓				✓	✓		5
อดทนต่อความกดดัน	✓	✓	✓				✓						✓	5
มีความโดดเด่น			✓	✓								✓	✓	4
ความน่าเชื่อถือไว้วางใจ		✓					✓						✓	3
บุคคลที่เปิดเผย		✓					✓					✓		3
แสดงออกที่เหมาะสม		✓										✓	✓	3

จากตาราง 2 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านบุคลิกภาพที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีมีหลายองค์ประกอบย่อย โดยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 6 ขึ้นไป ได้องค์ประกอบย่อย 5 องค์ประกอบ คือ 1) มีความมั่นใจในตนเอง 2) มีพลังในการทำงานสูง 3) มีความมั่นคงทางอารมณ์ 4) มีคุณธรรมจริยธรรม และ 5) มีเซาว์ปัญญา ซึ่งเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 5



ภาพประกอบ 5 องค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ

## 2. การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพ

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการและทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ดังนี้

### 2.1 นิยามเชิงปฏิบัติการมีความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence)

Dubrin (2010, pp. 35 – 47) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) ว่าเป็นการแสดงพฤติกรรมของบุคคลในสถานการณ์ต่างๆ ในลักษณะที่มีความสงบและเป็นผู้นำที่ดีแม้จะอยู่ภายใต้ภาวะความกดดันและภาวะวิกฤต ดังนั้น ความเชื่อมั่นในตนเองจึงเป็นสิ่งสำคัญสำหรับผู้นำที่จะต้องมีความเชื่อมั่นในตนเองอย่างแท้จริง ซึ่งจะสังเกตได้จากคำพูดที่จริงจัง การรักษาอากัปกริยาที่ดีและแสดงท่าทางที่เหมาะสมซึ่งจะเป็นส่วนหนึ่งที่แสดงถึงความเชื่อมั่นในตนเอง

Achua & Lussier (2010, pp. 33 – 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ความเชื่อมั่นในตนเอง ดังนี้ ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) เป็นตัวบ่งชี้ความเข้มแข็งของผู้นำ ความสามารถในการปรับตัว การตัดสินใจ ความคิดและมีศักยภาพ ซึ่งเป็นการแสดงให้เห็นว่า ผู้นำมีความสามารถที่จะนำพาผู้ตามให้บรรลุเป้าหมายได้ ความเชื่อมั่นในตนเองเป็นปัจจัยส่วนบุคคลของภาวะผู้นำที่มีเป้าหมายที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ โดยไม่รู้ลี้กว่าตนเองยุ่งยากหรือลำบาก ดังนั้นความเชื่อมั่นในตนเองจึงมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและทำนายความสำเร็จ

Manning & Curtis (2009, pp. 30 – 32) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความเชื่อมั่นในตัวเอง (self-confidence) ว่าเป็นความสามารถของบุคคลที่มีจิตใจเข้มแข็ง นักวิจัยของศูนย์พัฒนาภาวะผู้นำที่มีความคิดสร้างสรรค์ได้ศึกษาวิจัย พบว่า ผู้นำที่ประสบความสำเร็จนั้นต้องมีความมั่นใจและมีอารมณ์ที่สงบ ไม่ตื่นตระหนกเมื่ออยู่ในสถานการณ์ที่ตึงเครียด การมองตนเองในเชิงบวกว่าตนมีความสามารถและมีศักยภาพ

กล่าวโดยสรุป ความเชื่อมั่นในตนเอง (self-confidence) หมายถึง พฤติกรรมของบุคคลที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจและมีอารมณ์ที่สงบไม่ตื่นตกใจ สามารถปรับตัวตัดสินใจในสถานการณ์ที่กดดันตึงเครียด มองตนเชิงบวกว่าตนมีความสามารถและศักยภาพ มีความมั่นใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ว่าจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

## 2.2 นิยามเชิงปฏิบัติการ มีพลังในการทำงานสูง (High energy)

Achua & Lussier (2010, pp. 33 – 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ มีพลังในการทำงานสูง ว่าเป็นแรงผลักดันภายในตนเองในการทำงานหนักเพื่อให้ประสบความสำเร็จ มีความพยายามและความอดทนต่อความเครียดและมองโลกในแง่ดีมีความกระตือรือร้นและมีทัศนคติที่ดีต่องานยอมรับผลทางลบที่เกิดขึ้น นอกจากนี้ผู้นำต้องมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้นและมีความคิดสร้างสรรค์ในการแก้ปัญหาและพัฒนางานให้มีความก้าวหน้า

Bass & Stogdill (1990; cited by Lunenburg and Ornstein, 2004 p.20) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีพลังในการทำงานสูง คือ ความเด็ดเดี่ยวมุ่งมั่นในการทำงาน มีความโดดเด่นเหนือบุคคลอื่นและมีความแน่วแน่ที่จะทำในสิ่งที่ตั้งใจให้ประสบความสำเร็จ

Manning & Curtist (2009, pp. 16 – 17) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ การมีพลังงานสูง คือ ความต้องการความสำเร็จ โดยมีความรับผิดชอบและ

ทำงานหนักเพื่อผลสำเร็จ

กล่าวโดยสรุป การมีพลังในการทำงานสูง หมายถึง ความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวทุ่มเท มีความความกระตือรือร้น มีความผิตชอบแน่วแน่ตั้งใจในการทำงานให้ ประสบความสำเร็จ และมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้ง ยอมรับในผลการทำงานทั้งใน ทางบวกและทางลบมีความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานให้ก้าวหน้า

### 2.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ ความมั่นคงทางอารมณ์

(Emotional stability)

Dubrin (2010, pp. 35 – 47) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความ มั่นคงทางอารมณ์ ว่าเป็นความสามารถในการที่เข้าใจความรู้สึกและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น ดังนั้นความมั่นคงทางอารมณ์จึงเป็นคุณลักษณะที่สำคัญที่ผู้เป็นผู้นำต้องมีและแสดงออก ให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้เห็นและสัมผัสได้ ซึ่งองค์ประกอบที่สำคัญของความมั่นคงทาง อารมณ์ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักรู้ตนเอง (self-awareness) เป็น ความสามารถที่จะเข้าใจความคิดความรู้สึกและอารมณ์ของผู้อื่น บุคคลที่มีความตระหนักรู้ ในตนเองสูงจะเป็นผู้เห็นคุณค่าในตนเองสูงเช่นกัน ผู้นำที่มีความตระหนักรู้ในตนเองสูงจะมี สติและรับรู้ความคิด ความรู้สึกและอารมณ์ของตนเองว่าเป็นอย่างไร รับรู้จุดแข็ง จุดด้อย ของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้สามารถใช้จุดแข็งให้เป็นประโยชน์และพัฒนา จุดด้อยของตนเอง ตลอดจนสามารถสร้างความไว้วางใจกับทีมงานซึ่งส่งผลให้ทีมงาน รู้สึกเชื่อใจและเต็มใจ ทำงานให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ได้ 2) การบริหารจัดการตนเอง (self-management) เป็นความสามารถในการควบคุมอารมณ์และการแสดงออก โดยเฉพาะความซื่อสัตย์และ ความมั่นคงทางอารมณ์ รวมทั้งการปรับตัว ผู้นำที่มีการบริหารจัดการตนเองอยู่ในระดับดี จะช่วยป้องกันปัญหาการกระทบกระทั่งทางอารมณ์และลดการแสดงออกที่ไม่เหมาะสม ภายในองค์การ 3) การตระหนักรู้ทางสังคม (social-awareness) เป็นความสามารถในการ รับรู้ปัญหาที่เกิดขึ้นภายในองค์การ มีความเห็นอกเห็นใจและให้ความร่วมมือในการ แก้ปัญหาที่เกิดขึ้น เช่น ผู้บริหารมีความเห็นใจสมาชิกในองค์การเกี่ยวกับค่าครองชีพที่เพิ่ม สูงขึ้น ทำให้ผู้บริหารหาแนวทางในการเพิ่มค่าแรงให้แก่สมาชิกในองค์การ 4) การบริหาร จัดการสัมพันธภาพ (relationship management) เป็นทักษะส่วนบุคคลที่จะสื่อสารกับ บุคคลอื่นมีความชัดเจนน่าเชื่อถือเพื่อสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น ผู้นำที่มีวิธีการ สร้างสัมพันธภาพที่ดีจะสามารถแก้ไขปัญหาคความขัดแย้งภายในองค์การได้ดี เวลาสมาชิก

ในองค์การ เกิดความตึงเครียดกับสถานการณ์เกี่ยวกับการทำงาน ผู้นำใช้การสื่อสาร เพื่อให้กำลังใจและแสดงอารมณ์ขันเพื่อให้เกิดการผ่อนคลาย

Achua & Lussier (2010, pp. 33 – 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงทางอารมณ์ ว่าเป็นความสามารถของผู้นำในการแก้ไขปัญหาอย่างมีเหตุผล มีความมั่นคงทางอารมณ์และสามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองได้เป็นอย่างดี ไม่ใช่อารมณ์เวลาปฏิบัติงาน นอกจากนี้ผู้นำที่มีประสิทธิภาพนั้นต้องมีความเข้าใจผู้อื่น รู้จุดเด่น จุดด้อยของตนเอง ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำได้มีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

Manning & Curtist (2009, pp. 16 – 17) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความมั่นคงทางอารมณ์ เป็นการเข้าใจความคิด ความรู้สึก รวมทั้งปัญหาของคนอื่น มีความเห็นอกเห็นใจ และให้การช่วยเหลือในฐานะเพื่อนมนุษย์

กล่าวโดยสรุป ความมั่นคงทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการทำความเข้าใจความรู้สึกนึกคิด อารมณ์ผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้นได้อย่างมีเหตุผล ควบคุมตนเองได้เป็นอย่างดี รู้จุดเด่นจุดด้อยของตนเอง ทำให้เกิดการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง มีองค์ประกอบที่สำคัญ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ การตระหนักรู้ตนเอง การบริหารจัดการตนเอง การตระหนักรู้ทางสังคมและการบริหารจัดการสัมพันธภาพ

#### 2.4 นิยามเชิงปฏิบัติการ มีคุณธรรมจริยธรรม (authenticity)

Dubrin (2010, pp. 35 – 47) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีคุณธรรมจริยธรรม ว่าเป็นผู้ที่มีความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา เป็นผู้ปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส ไว้วางใจได้และมีความชัดเจนผู้อื่นยอมรับ เป็นที่พึ่งของผู้ใต้บังคับบัญชาได้

Achua & Lussier (2010, pp. 33 – 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมีคุณธรรมจริยธรรม ว่าเป็นบุคคลที่มีความซื่อสัตย์ แสดงถึงความจริงใจทำให้นักคนอื่นเกิดความไว้วางใจ ความซื่อสัตย์ ได้แก่ การกระทำการต่างๆ ด้วยความโปร่งใส การไม่พูดโกหก ไม่ฉ้อโกง ไม่ลักขโมย ความซื่อสัตย์เป็นองค์ประกอบที่สำคัญที่ทำให้การดำเนินธุรกิจประสบความสำเร็จ

Manning & Curtis (2009, pp. 30 – 32) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ คุณธรรมจริยธรรมที่สำคัญ คือ ความซื่อสัตย์ เป็นลักษณะที่สำคัญของภาวะผู้นำ



ถ้าผู้นำไม่มีความซื่อสัตย์จะไม่ได้รับการยอมรับและไว้วางใจจากผู้ตามในองค์การ

กล่าวโดยสรุป การมีคุณธรรมจริยธรรม หมายถึง การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ รักษาความลับสัญญา ปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส ชัดเจน มีความไว้วางใจซื่อใจจากผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้

## 2.5 นิยามเชิงปฏิบัติการ มีเชาวน์ปัญญา(intelligence)

Achua & Lussier (2010, pp. 33 – 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีเชาวน์ปัญญา ว่าเป็นกระบวนการคิดและความสามารถในการคิดในการแก้ปัญหา และมีกระบวนการตัดสินใจ รวมทั้งเป็นความสามารถของการใช้สติปัญญาซึ่งเชาวน์ปัญญาเป็นตัวทำนายที่ดีที่สุดของผลการปฏิบัติงาน และมีนักวิจัยในปัจจุบันแนะนำให้วัดเชาวน์ปัญญา โดยวัดแบบพหุปัญญาที่มีความสัมพันธ์กับการสร้างสัมพันธ์ภาพระหว่างบุคคล โดยเชาวน์ปัญญาองค์ประกอบ ดังนี้ การตระหนักรู้ตนเอง การตระหนักรู้สังคม การบริหารจัดการตนเองและการบริหารจัดการสัมพันธ์ภาพ ซึ่งองค์ประกอบทั้งหมดมีความสัมพันธ์กับการปรับตัวและการโอนอ่อนผ่อนตามของผู้นำ

Bass & Stogdill (1990; cited by Lunenburg and Ornstein, 2004 p.120) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมีเชาวน์ปัญญาว่า เป็นคุณลักษณะที่แสดงให้เห็นถึงความคิด ได้แก่ การมองโลกในแง่ดี มีความคิดสร้างสรรค์

กล่าวโดยสรุป การมีเชาวน์ปัญญา หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองและสังคม มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และใช้เหตุผล สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน

ตาราง 3 นิยามปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ด้านบุคลิกภาพ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความมั่นใจในตนเอง	พฤติกรรมของบุคคลที่มีจิตใจที่เข้มแข็ง มีความมั่นใจและอารมณ์ที่สงบไม่ตื่นตกใจ สามารถปรับตัว ตัดสินใจในสถานการณ์ที่กดดันตึงเครียด มองตนเชิงบวกกว่าตน มีความสามารถและศักยภาพ มีความมั่นใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆว่าจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีจิตใจที่เข้มแข็งกล้าหาญไม่หวั่นไหวตกใจง่ายเมื่อมีสถานการณ์ที่เกิดการกดดันตึงเครียด</li> <li>2. กล้าคิด กล้าพูด กล้าทำ กล้าตัดสินใจในการทำงาน</li> <li>3. สร้างความคิดในทางบวก มองโลกในแง่ดี</li> <li>4. ยอมรับความจริงและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้</li> <li>5. มีความเชื่อในทางที่ถูกต้อง ยุติธรรมปราศจากอคติ</li> <li>6. มีความมั่นใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆว่าจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้</li> </ol>
มีพลังในการทำงานสูง	ความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวทุ่มเท มีความความกระตือรือร้น มีความพึงพอใจแน่วแน่ตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้ง ยอมรับในผลการทำงานทั้งในทางบวกและทางลบมีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนางานให้ก้าวหน้า	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวกระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ</li> <li>2. มีความอดทนสูงต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น</li> <li>3. มีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย</li> <li>4. มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้ก้าวหน้า</li> </ol>

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
มีพลังในการทำงานสูง	ความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยวทุ่มเท มีความความกระตือรือร้น มีความพิถีพิถันแน่วแน่ตั้งใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ และมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้ง ยอมรับในผลการทำงานทั้งในทางบวกและทางลบ มีความคิดสร้างสรรค์พัฒนางานให้ก้าวหน้า	5. มีแผนงานและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน
ความมั่นคงทางอารมณ์	อารมณ์ไม่แปรปรวนง่าย พุดคุยด้วยแล้วสบายใจ มีใจยุติธรรม กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา ทนต่อภาวะที่ซับซ้อน ควบคุมตนเองได้	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. สามารถควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม</li> <li>2. เป็นคนที่มีความยืดหยุ่น พุดคุยด้วยแล้วสบายใจ</li> <li>3. รับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างจริงใจ</li> <li>4. กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา</li> <li>5. ทักษะที่ดี มีมุมมองต่อโลกตามความเป็นจริง</li> </ol>

ตาราง 3 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
คุณธรรม จริยธรรม	การแสดงออกถึงความซื่อสัตย์ รักษาความซื่อสัตย์ ปฏิบัติงานได้อย่างโปร่งใส ชัดเจน มีความไว้วางใจเชื่อถือจากผู้อื่นและเป็นที่พึ่งของคนอื่นได้	1. ปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใส ตรวจสอบได้ 2. ยึดมั่นคำสัญญารักษาคำพูด และรักษาความไว้วางใจระหว่างคำพูดกับการกระทำ 3. สร้างการไว้วางใจเชื่อถือจากบุคคลอื่นและปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ 4. ให้คำแนะนำปรึกษาเป็นที่พึ่งพาของคนอื่นได้ 5. การตัดสินใจด้วยเหตุผล และมีความยุติธรรม 6. มีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการดำเนินงาน
มีเชาว์ปัญญา	ความสามารถในการตระหนักรู้ตนเองและสังคม มีการตัดสินใจที่ดี มีความสามารถในการคิดวิเคราะห์และใช้เหตุผล สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้อย่างถูกต้องรวดเร็ว มองโลกในแง่ดี มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการทำงาน	1. สามารถวินิจฉัยวิเคราะห์แยกแยะสิ่งต่างๆ ได้ถูกต้องรวดเร็ว 2. รู้เท่าทันตัดสินใจทันเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น ตัดสินใจทันเหตุการณ์ 3. สามารถแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี 4. กล้าตัดสินใจเพื่อประสิทธิภาพการทำงาน

### 3. องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ (Motivation)

การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย ด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศตลอดจนหน่วยงานสถาบันต่างๆ ได้กล่าวถึง แรงจูงใจโดยสรุปองค์ประกอบจากมุมมองของนักวิชาการในมิติที่หลากหลาย ดังนี้

#### 3.1 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ Yulk

Yulk (1998, p. 133) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับคุณลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ (Motivational Traits) ว่าเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และระยะเวลา โดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิถีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำที่มีเป้าหมายปานกลางและที่มีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำ 4 ลักษณะ ดังนี้ 1) ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับเบื้องานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้คน 2) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น 3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผล ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศเป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จเป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ 4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับผลลัพธ์ที่มีคุณค่าอันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

#### 3.2 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ DuBrin

DuBrin (2010, pp. 35 – 47) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจว่าประกอบด้วย 1) แรงจูงด้านอำนาจ 2) แรงกระตุ้นและแรงจูงใจให้ประสบความสำเร็จ

3) ยึดมั่นในจริยธรรมการทำงาน 4) มีความมุ่งมั่นในการทำงาน

### 3.3 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ

**Bass & Avolio**

Bass & Avolio (1994, pp. 21 – 27) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังสูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

### 3.4 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ Kotter

Kotter (1999, p. 33) ได้ทำการศึกษาวิจัยทางลึกลงด้านคุณลักษณะเด่นของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล และได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ ด้านแรงจูงใจ หมายถึง ชอบอำนาจ ชอบความสำเร็จ มีความทะเยอทะยาน

### 3.5 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ

**David McClelland**

David McClelland (1940 อ้างถึงใน พงศ์ศักดิ์ ทองพันธ์, 2554, หน้า 139 – 140) ได้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับแรงจูงใจ ดังนี้ แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ หมายถึง แรงจูงใจที่เป็นแรงขับให้บุคคลพยายามที่จะประกอบพฤติกรรมที่จะประสบสัมฤทธิ์ผลตามมาตรฐานความเป็นเลิศ (Standard of Excellence) ที่ตนตั้งไว้ บุคคลที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์จะไม่ทำงานเพราะหวังรางวัลแต่ทำเพื่อจะประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ที่ตั้งไว้ ลักษณะคนที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์สูงว่าต้องมี 3 ประการ ซึ่งเขาเชื่อว่าเป็นสิ่งสำคัญในการที่จะทำความเข้าใจพฤติกรรมของบุคลากร ดังนี้ 1) ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการศึกษาของแมคคัลลีแลนด พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว 2) ความต้องการผูกพัน (Need for Affiliation) เป็นความต้องการการยอมรับจากบุคคลอื่น ต้องการเป็นส่วนหนึ่งของกลุ่ม ต้องการสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อบุคคลอื่น บุคคลที่ต้องการความผูกพันสูงจะชอบ

สถานการณ์ความร่วมมือมากกว่าสถานการณ์การแข่งขัน โดยจะพยายามสร้างและรักษาความสัมพันธ์อันดีกับบุคคลอื่น 3) ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่ต้องการอำนาจสูง จะแสวงหาวิธีการเพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

### 3.6 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ

#### สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์

สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2550, หน้า 265 – 266) ได้ให้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการสร้างแรงจูงใจ หมายถึง ระดับพฤติกรรมของผู้นำที่ประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากร โดยการสร้างแรงจูงใจภายใน ให้ความหมายและทำทนายในเรื่องงานแก่บุคลากร ผู้นำจะต้องกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น การสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้บุคลากรสัมพันธ์กับภาพที่งดงามของอนาคต จะสร้างและสื่อความหวังที่ต้องการ ผู้นำจะแสดงออกซึ่งการอุทิศตัวหรือความทุ่มเทต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน จะช่วยให้บุคลากรมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจ ช่วยให้บุคลากรพัฒนาความทุ่มเทของตนต่อเป้าหมายระยะยาว

### 3.7 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ

#### พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์

พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2554, หน้า 133 – 136) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับที่มาของแรงจูงใจ ดังนี้ 1) ความต้องการ (need) เป็นสภาพบุคคลขาดสมดุลทำให้เกิดแรงผลักดันให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อสร้างสมดุลให้ตัวเอง ความต้องการมีอิทธิพลมากต่อพฤติกรรม เป็นสิ่งกระตุ้นให้บุคคลแสดงพฤติกรรมเพื่อบรรลุจุดหมายที่ต้องการ นักจิตวิทยา ต่างอธิบายความต้องการในรูปแบบต่างๆ กัน ซึ่งสามารถแบ่งความต้องการพื้นฐานของมนุษย์ที่ทำให้เกิดแรงจูงใจได้เป็น 2 ประเภท คือ แรงจูงใจภายในร่างกาย (Physical) ได้แก่ ความต้องการเกี่ยวกับอาหาร น้ำ การพักผ่อน การได้รับความคุ้มครองปลอดภัย การได้รับความเพลิดเพลิน การลดความเคร่งเครียด แรงจูงใจนี้จะมีสูง

มากในวัยเด็กตอนต้นและวัยผู้ใหญ่ตอนปลายเนื่องจากเกิดความเสื่อมของร่างกาย แรงจูงใจทางสังคม (Social motivation) แรงจูงใจด้านนี้สลับซับซ้อนมากเป็นความต้องการที่ผลมาจากด้านชีววิทยาของมนุษย์ในความต้องการอยู่ร่วมกันของครอบครัว เพื่อนฝูง ในโรงเรียนเพื่อนร่วมงาน เป็นความต้องการส่วนบุคคลได้รับอิทธิพลมาจากสิ่งแวดล้อม และวัฒนธรรมซึ่งในบางวัฒนธรรมหรือบางสังคมจะมีอิทธิพลที่เข้มแข็งและเหนียวแน่นมาก ความแตกต่างของแรงจูงใจด้านสังคมและแรงจูงใจด้านร่างกาย คือ แรงจูงใจด้านสังคมเกิดจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออกด้วยความต้องการของตนเองมากกว่า ผลตอนแทนจากวัตถุประสงค์และสิ่งของ 2) แรงขับ (Drives) เป็นแรงผลักดันที่เกิดจากความ ต้องการทางกายและสิ่งเร้าภายในตัวบุคคล ความต้องการและแรงขับมักเกิดควบคู่กัน เมื่อเกิดความต้องการแล้วความต้องการนั้นไปผลักดันให้เกิดพฤติกรรมที่เรียกว่าเป็นแรงขับ 3) สิ่งล่อใจ (Incentive) เป็นสิ่งชักนำให้บุคคลให้กระทำอย่างใดอย่างหนึ่ง ไปสู่จุดหมายที่ตั้งไว้ถือเป็นแรงจูงใจภายนอก 4) การตื่นตัว (Arousal) เป็นภาวะบุคคลพร้อมที่จะแสดง พฤติกรรมสมองพร้อมที่จะคิด กล้ามเนื้อพร้อมที่จะเคลื่อนไหว องค์การที่มีบุคลากรที่มีการตื่นตัวย่อมส่งผลให้ทำงานดี 5) การคาดหวัง (Expectancy) เป็นการตั้งความปรารถนา ของบุคคลในสิ่งที่จะเกิดขึ้นในอนาคต การคาดหวังก่อให้เกิดแรงผลักดันหรือเป็นแรงจูงใจที่ สำคัญต่อพฤติกรรม 6) การตั้งเป้าหมาย (Goal setting) เป็นการกำหนดทิศทางและ จุดหมายปลายทางของการกระทำกิจกรรมใดกิจกรรมหนึ่งของบุคคล จัดเป็นแรงจูงใจ ภายในของบุคคลนั้นในการทำงาน ธุรกิจที่มุ่งเพิ่มปริมาณและคุณภาพ ควรมีการ ตั้งเป้าหมายในการทำงานเพราะจะส่งผลให้การทำงานมีแผนในการดำเนินการ เปรียบเสมือนเรือที่มีหางเสือทำให้บังคับไปสู่เป้าหมายชัดเจน

### 3.8 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ

#### วิเชียร วิทยาอุดม

วิเชียร วิทยาอุดม (2550, หน้า 69) ได้ให้ความคิดเห็นเกี่ยวกับ แรงจูงใจ ว่าคุณลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพประการหนึ่ง คือ แรงจูงใจในการทำงาน ได้แก่ ความต้องการประสบความสำเร็จ ความอดุสาหะและ ความต้องการอำนาจ



### 3.9 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ ตามความคิดเห็นของ

#### สุรินทร์ นานาผล

สุรินทร์ นานาผล (2554, หน้า 36 – 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความสำคัญของ แรงจูงใจในการทำงาน ได้ดังนี้ 1) พลัง (Energy) เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมขยันขันแข็งและกระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับบุคคลที่ทำงานประเภท เข้าขาม เย็นขาม ที่ทำให้ผ่านไปวันๆ 2) ความพยายาม (Persistence) ทำให้บุคคลมีความมานะ อดทน บากบั่น คิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถ และประสบการณ์ของตนเองมาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุดไม่ทอดทิ้งหรือละความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ 3) การเปลี่ยนแปลง (Variability) รูปแบบการทำงาน หรือวิธีการทำงานในบางครั้ง ก่อให้เกิดการค้นพบช่องทางดำเนินงานที่ดีกว่าหรือประสบผลสำเร็จมากกว่า นักจิตวิทยาบางคนเชื่อว่า การเปลี่ยนแปลงเป็นเครื่องหมายของความเจริญก้าวหน้าของบุคคล แสดงให้เห็นว่า บุคคลกำลังแสวงหาการเรียนรู้ใหม่ๆ ให้ชีวิต บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานสูงเมื่อตื่นนอนเพื่อจะบรรลุวัตถุประสงค์ใดๆ หากไม่สำเร็จ บุคคลมักจะพยายามค้นหาสิ่งผิดพลาดและพยายามแก้ไขให้ดีขึ้นทุกวิถีทาง ซึ่งทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการทำงานในที่สุดทำให้ค้นพบแนวทางที่เหมาะสมซึ่งอาจต่างไปจากแนวทางเดิม 4) บุคคลที่มีแรงจูงใจในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มุ่งมั่นทำงานให้เกิดความเจริญก้าวหน้าและมุ่งมั่นทำงานที่ตนรับผิดชอบให้เจริญก้าวหน้า จัดว่าบุคคลผู้นั้นมีจรรยาบรรณในการทำงานจะเป็นบุคคลที่มีความรับผิดชอบ มั่นคงในหน้าที่ มีวินัยในการทำงาน

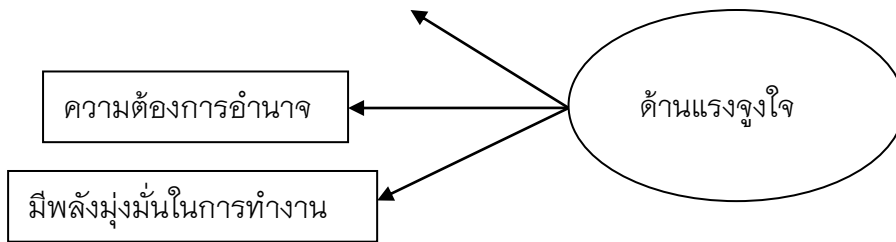
การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบ ด้านแรงจูงใจ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศตลอดจนหน่วยงานสถาบันต่างๆ ได้กล่าวถึง แรงจูงใจ ผู้วิจัยจึงขอเสนอองค์ประกอบย่อยด้านบุคลิกภาพที่ดี โดยสรุปองค์ประกอบจากมุมมองของนักวิชาการในมิติที่หลากหลาย จำนวน 9 แห่ง ดังนี้

ตาราง 4 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อย ด้านแรงจูงใจ

องค์ประกอบด้าน แรงจูงใจ	1. Yukl (1998)	2. DuBrin (2010)	3. Bass & Avolio (1994)	4. Kotter (1999)	5. David I. McClelland (1940)	6. สุเทพ พงศ์ศิริวัฒน์ (2550)	7. พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2554)	8. วิเชียร วิทยาอุดม (2550)	9. สุรินทร์ นานาผล (2554)	รวม
ความต้องการ ความสำเร็จ	✓	✓		✓	✓		✓	✓		6
ความต้องการอำนาจ	✓	✓		✓	✓			✓		5
มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน		✓					✓	✓	✓	4
มีความคาดหวังไวสูง	✓		✓				✓			3
มีความทะเยอทะยาน กระตือรือร้น				✓		✓	✓			3
มีเจตคติที่ดีในทางบวก						✓	✓			2
มีแรงขับ							✓			1
มีสิ่งล่อใจ							✓			1
การตื่นตัว							✓			1
การตั้งเป้าหมาย							✓			1

จากตาราง 4 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบย่อยภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านแรงจูงใจ ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี มีหลายองค์ประกอบย่อย โดยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้้องค์ประกอบ 3 องค์ประกอบย่อย คือ 1) ความต้องการความสำเร็จ 2) ความต้องการอำนาจ 3) มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน ซึ่งเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 6

ความต้องการความสำเร็จ



ภาพประกอบ 6 องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ

#### 4. การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อย

ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสาร หลักการและทฤษฎีเพื่อนำมากำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ดังนี้

##### 4.1 นิยามเชิงปฏิบัติการ ความต้องการความสำเร็จ

(Need for Achievement)

Yulk (1998, p. 133) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) ว่าเป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผล ต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จเป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ และมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

David I. McClelland (1940 อ้างถึงใน พงศ์ศักดิ์ ทองพันธ์, 2554, หน้า 139 – 140) ได้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement) เป็นความต้องการที่จะทำสิ่งต่างๆ ให้เต็มที่และดีที่สุดเพื่อความสำเร็จ จากการวิจัยของแมคคลีแลนด พบว่า บุคคลที่ต้องการความสำเร็จสูง จะมีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ (2554, หน้า 133 – 136) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการต้องการความสำเร็จ (Need) เป็นความต้องการที่คนทุกคนมีความต้องการที่อยู่ภายในอันจะทำให้เกิดแรงขับ แรงขับนี้จะก่อให้เกิดพฤติกรรมต่างๆ ขึ้นเพื่อให้บรรลุเป้าหมายและความพอใจ

กล่าวโดยสรุป ความต้องการความสำเร็จ (Need for Achievement)

หมายถึง การแสดงถึงพฤติกรรมที่ต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องการมุ่งความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ มีลักษณะชอบการแข่งขันชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว

#### 4.2 นิยามเชิงปฏิบัติการ ความต้องการอำนาจ (Need for Power)

Yulk (1998, p. 133) ได้ให้ความหมายและแสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความต้องการอำนาจ (Power Needs) ว่าเป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจ และเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

David I. McClelland (1940) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ ความต้องการอำนาจ (Need for Power) เป็นความต้องการอำนาจเพื่อมีอิทธิพลเหนือผู้อื่น บุคคลที่ต้องการอำนาจสูงจะแสวงหาวิธีการเพื่อให้ตนเองมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

กล่าวโดยสรุป ความต้องการอำนาจ หมายถึง เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่นและจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ

#### 4.3 นิยามเชิงปฏิบัติการ มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน (Energy)

สุรินทร์ นานาผล (2554, หน้า 36 - 37) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับมีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน (Energy) ว่าเป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูงย่อมขยันขันแข็งและกระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จ ทำให้บุคคลมีความมานะอดทนบากบั่น คิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองมาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด ไม่ท้อถอยหรือลดความพยายามง่ายๆ แม้งานจะมีอุปสรรคขัดขวางและเมื่องานได้รับผลสำเร็จด้วยดีก็มักคิดหาวิธีการปรับปรุงพัฒนาให้ดีขึ้นเรื่อยๆ

กล่าวโดยสรุป มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน หมายถึง เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญ

ต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมขยันขันแข็งและกระตือรือร้นกระทำให้สำเร็จ ทำให้บุคคลมีความมานะอดทนบากบั่น คิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองมาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด

ตาราง 5 นิยามปฏิบัติการและตัวบ่งชี้องค์ประกอบย่อยด้านแรงจูงใจ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ความต้องการความสำเร็จ	การแสดงถึงพฤติกรรมที่ต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องการมุ่งความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ และมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ มีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน	1. มีความต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ 2. มีเทคนิค วิธีการในการและวางแผนการทำงานเพื่อความสำเร็จ 3. มีความรับผิดชอบและเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ
ความต้องการความสำเร็จ	การแสดงถึงพฤติกรรมที่ต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลสำเร็จ ต้องการมุ่งความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบและมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่ มีลักษณะชอบการแข่งขัน ชอบงานที่ท้าทายและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง	4. ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประกวดแข่งขัน ท้าทายความสามารถและต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับเพื่อประเมินผลงานของตนเอง

ตาราง 5 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
	ของตนเอง มีความชำนาญในการวางแผน มีความรับผิดชอบสูงและกล้าที่จะเผชิญกับความล้มเหลว	
ความต้องการอำนาจ	เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น ต้องการให้ผู้อื่นยอมรับหรือยกย่อง ต้องการความเป็นผู้นำ ต้องการการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น และจะกังวลเรื่องอำนาจมากกว่าการทำงานให้มีประสิทธิภาพ	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีความต้องการการยอมรับหรือยกย่องจากบุคคลอื่น</li> <li>2. ต้องการความเป็นผู้นำที่มีอิทธิพลเหนือผู้อื่น</li> <li>3. ต้องการผลการการทำงานให้เหนือกว่าบุคคลอื่น</li> <li>4. ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน</li> </ol>
มีพลังมุ่งมั่นในการทำงาน	เป็นแรงขับเคลื่อนที่สำคัญต่อการกระทำ หรือพฤติกรรมของมนุษย์ในการทำงานใดๆ ถ้าบุคคลมีแรงจูงใจในการทำงานสูง ย่อมขยันขันแข็งและกระตือรือร้น กระทำให้สำเร็จ ทำให้บุคคลมีความมานะอดทน บากบั่น คิดหาวิธีนำความรู้ความสามารถและประสบการณ์ของตนเองมาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. มีพลังผลักดันภายในตนเองไม่ท้อแท้หวัดต่อปัญหาและอุปสรรค</li> <li>2. มีความขยันขันแข็งกระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ</li> <li>3. มีพลังในการขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จตามความต้องการของตนเอง</li> <li>4. คิดหาวิธีนำความรู้และประสบการณ์มาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด</li> </ol>

#### 5. องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ (Skill and Ability)

การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบย่อย ด้านทักษะความสามารถ ผู้วิจัยได้ศึกษาเอกสารและงานวิจัยจากนักวิชาการทั้งไทยและต่างประเทศตลอดจน หน่วยงานสถาบันต่างๆ ได้กล่าวถึง ทักษะ ผู้วิจัยจึงขอเสนอองค์ประกอบย่อยด้านทักษะ และความสามารถ โดยสรุปองค์ประกอบจากมุมมองของนักวิชาการในมิติที่หลากหลาย ดังนี้

### 5.1 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ ตามความคิดเห็นของ Yukl

Yukl (1998, p. 244 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2550, หน้า 121) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะด้านความสามารถ (Ability) ประกอบด้วย มีทักษะด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ มีทักษะด้านเทคนิค มีทักษะด้านเกลี้ยกล่อมชักชวน

### 5.2 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ ตามความคิดเห็นของ Schmidt & Hunter

Schmidt & Hunter (1992, p. 61) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะว่า ทักษะที่เกี่ยวข้องกับควมมีประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้

- 1) ทักษะเชิงเทคนิค (Technical skills) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ
- 2) ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล
- 3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่ต้องการจะพัฒนา โดยใช้แนวความคิดและความคิดรวบยอดในการวางแผนในการจัดการและแก้ไขปัญหาที่ซับซ้อน
- 4) ทักษะการบริหาร (Administrative skills) เป็นความสามารถในการ วางแผน การเป็นพี่เลี้ยง การมอบงาน การให้คำปรึกษาและการดำเนินการประชุมทักษะการบริหารจะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษยสัมพันธ์และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกันเพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

### 5.3 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ ตามความคิด

#### ความเห็นของ Stogdill

Stogdill (1974, หน้า 72 – 91 อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์ซึ่ง, 2554, หน้า 15 – 16) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะและความสามารถของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ 2) มีความสามารถจัดองค์การหรือความสามารถด้านการบริหาร 3) มีความสามารถด้านการชักชวน และ 4) มีทักษะทางสังคม

### 5.4 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

#### ตามแนวความคิดของ Reeves, Moss, & Forrest

Reeves, Moss, & Forrest (1998, pp. 33 – 34) ศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา ความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อมสำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญและสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรมใฝ่มน้าวใจคนได้ดี มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด

### 5.5 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

#### ตามแนวความคิดของ Johnes–Gibson

Johnes–Gibson (2000, pp. 35 – 43) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่องภาวะผู้นำโรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes–McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ. 1981 – 1988 การเก็บข้อมูลจากการสัมภาษณ์และจดบันทึกการอภิปรายกลุ่มจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 33 คน ข้อมูลที่ได้นำมารวบรวม คัดแยกและจัดประเภท ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มีประสิทธิผลจะต้องประกอบไปด้วย ความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความสัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวของตัวเอง



## 5.6 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

### ตามแนวคิดของ Borwn & Moberg

Warren B. Borwn & Dennis J. Moberg, (1980, p.476) ได้ศึกษาถึงคุณลักษณะร่วมของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลจากบุคคลสำคัญ ซึ่งเป็นผู้นำในยุคต่างๆ สรุปได้ดังนี้ ด้านคุณลักษณะของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล 1) มีทักษะทางสังคม ความสามารถในการเข้าสังคมการเป็นที่ยอมรับ

## 5.7 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

### ตามแนวคิดของ Kotter

Kotter, 1999 (อ้างถึงใน พงษ์ศักดิ์ ทองพินชิ่ง, 2554, หน้า 35) คอตเตอร์ ได้ทำการศึกษาวิจัยทางลึก ด้านคุณลักษณะเด่นของผู้ที่มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลและได้สรุปคุณลักษณะที่สำคัญ ดังนี้ 1) ลักษณะด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึงสามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ สามารถร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

## 5.8 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

### ตามแนวคิดของ Kuptanond

Kuptanond (2000, หน้า 40 – 45) ได้ศึกษาภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลของผู้นำสำคัญต่างๆ ทั้ง Locke และ Drucker แล้วมาสรุปเป็นลักษณะภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านทักษะที่จำเป็นในการทำงาน เช่น ทักษะการกล้าคิด กล้าตัดสินใจ มีกลวิธีในการบริหารงาน ทักษะความเชี่ยวชาญเฉพาะด้าน เช่น มีความสามารถด้านเทคนิคการสอนงาน

## 5.9 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

### ตามแนวความคิดของ Reeves, Moss, & Forrest

Reeves, Moss, & Forrest (1998, pp. 33 – 34) ศึกษาและวิจัยเชิงคุณภาพเรื่องความคาดหวังที่มีต่อผู้บริหารโรงเรียนที่มีประสิทธิผล โดยให้กลุ่มตัวอย่างเรียงลำดับพฤติกรรมที่คาดหวังว่าผู้บริหารที่มีประสิทธิผลควรมีอะไรบ้าง ผลการวิจัยพบความคาดหวังเรียงตามลำดับจากมากไปหาน้อย คือ ความสามารถในการแก้ปัญหา

ความขัดแย้ง ความสามารถสร้างแรงจูงใจ การมีมาตรฐานการทำงาน มีการเตรียมพร้อม  
 สำหรับการทำงาน มีวิสัยทัศน์ กล้าหาญและสามารถต่อสู้กับอุปสรรค ช่วยแนะนำให้  
 ผู้ร่วมงานรู้จักการพัฒนา มีการประเมินการทำงานด้วยความยุติธรรม โน้มน้าวใจคนได้ดี  
 มีความรอบรู้ มีความสามารถเหมาะสมกับตำแหน่งและรู้จักใช้ทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิด  
 ประโยชน์สูงสุด

### 5.10 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

ตามแนวความคิดของ Johnes–Gibson

Johnes–Gibson (2000) ศึกษาวิจัยเชิงคุณภาพ เรื่อง ภาวะผู้นำ  
 โรงเรียนที่มีประสิทธิผลของ Floretta Dukes–McKenzie ซึ่งเป็นผู้อำนวยการโรงเรียน  
 District of Columbia Public Schools ระหว่าง ค.ศ. 1981 – 1988 การเก็บข้อมูลจากการ  
 สัมภาษณ์และจดบันทึกการอภิปรายกลุ่มจากผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องจำนวน 33 คน ข้อมูลที่ได้  
 นำมารวบรวม คัดแยกและจัดประเภท ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำในโรงเรียนที่มี  
 ประสิทธิภาพจะต้องประกอบไปด้วย ความสามารถในการบังคับบัญชา การสร้างความ  
 สัมพันธ์ การจัดบรรยากาศโรงเรียน ทักษะทางเทคนิควิธีและความเป็นตัวของตัวเอง

### 5.11 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

ตามแนวความคิดของ Davis

Davis (1992, อ้างถึงใน สมคิด บางโม, 2548) ได้แสดงความ  
 คิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถของผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ความเฉลียว  
 ฉลาด 2) มีความสามารถด้านสังคม 3) มีทัศนคติด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี

### 5.12 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

ตามแนวความคิดของ Stephan, Lina, Michelle, and Debra

Stephan, Lina, Michelle, and Debra (2005, p. 67 – 71)  
 ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลประกอบ  
 ด้วย 1) ความสามารถในการส่งเสริมพัฒนาครู 2) สามารถใช้กระบวนการบริหารที่มี  
 ประสิทธิภาพ 3) สามารถปฏิสัมพันธ์กับบุคคลอื่น 4) มีความรอบรู้ 5) มีทักษะและ 6) มี  
 บุคลิกภาพที่ดี

### 5.13 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

#### ตามแนวความคิดของ Wong & Nicotera

Wong & Nicotera (2007, p. 47 – 49) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบด้วย 1) ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ที่ดี 2) ทักษะทางความคิด

### 5.14 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

#### ตามแนวความคิดของ Guthrie & Schuermann

Guthrie & Schuermann (2010, p. 65 – 68) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ประกอบไปด้วย 1) ทักษะความสามารถในการบริหารงาน 2) ทักษะความสามารถในการประสานเชื่อมความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น

### 5.15 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

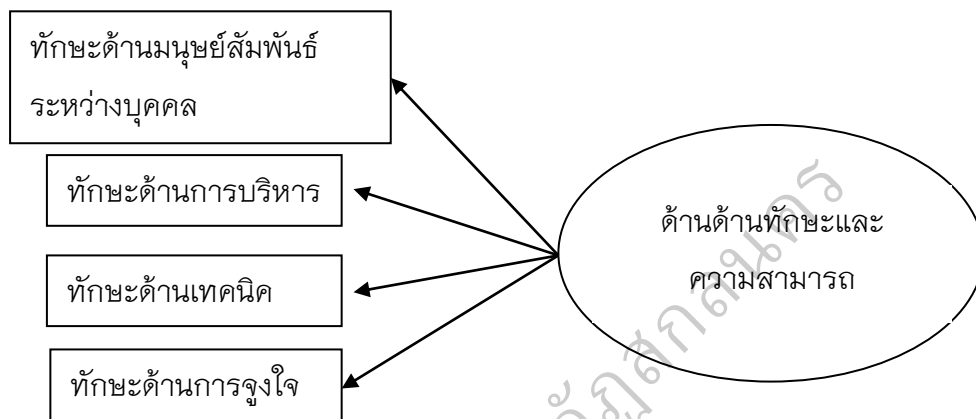
#### ตามความคิดเห็นของ Bass & Avolio

Bass & Avolio (1994, pp. 21 – 27) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถ ประกอบไปด้วยทักษะที่สำคัญ คือ ทักษะการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจ และความคาดหวังสูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

ตาราง 6 การสังเคราะห์องค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

องค์ประกอบด้านทักษะความสามารถ	1. Yuki (1998)	2. Schmidt & Hunter (1992)	3. Stogdill (1974)	4. Reeves, Moss, & Forrest (1998)	5. Johns-Gibson (2000)	6. Borwn & Moberg (1980)	7. Kotter (1999)	8. Kuptanond (2000)	9. Reeves, Moss, & Forrest (1998)	10. Johns-Gibson (2000)	11. Davis (1992)	12. Stephan,Lina,Michelle, (2005)	13. Wong & Nicotera (2007)	14. Guthrie & Schuermann (2010)	15. Bass & Avolio (1994)	รวม
ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	✓	✓			✓		✓				✓	✓	✓	✓		8
ทักษะด้านการบริหาร		✓	✓					✓				✓		✓		5
ทักษะด้านด้านเทคนิค	✓	✓			✓			✓		✓						5
ทักษะด้านการการจูงใจ	✓			✓					✓						✓	4
ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์	✓	✓	✓													3
ทักษะทางสังคม			✓			✓					✓					3
ทักษะการแก้ปัญหาความขัดแย้ง				✓					✓							2
ทักษะการบังคับบัญชา					✓					✓						2
ทักษะการคิด												✓				1

จากตาราง 6 แสดงให้เห็นว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านทักษะและความสามารถ ที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี มีหลายองค์ประกอบย่อย โดยที่ผู้วิจัยสังเคราะห์องค์ประกอบที่มีความถี่ตั้งแต่ 4 ขึ้นไปได้องค์ประกอบ 4 องค์ประกอบย่อย คือ 1) มีทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล 2) มีทักษะด้านการบริหาร 3) มีทักษะด้านเทคนิค และ 4) มีทักษะด้านการจูงใจ ซึ่งเป็นโมเดลการวัดได้ ดังภาพประกอบ 7



ภาพประกอบ 7 องค์ประกอบย่อยด้านทักษะความสามารถ

## 6. การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ขององค์ประกอบย่อยด้านทักษะและความสามารถ

### 6.1 นิยามปฏิบัติการ ด้านทักษะมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill)

Northouse, P.G. (2012, p. 86) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skill) ว่าเป็นความสามารถในการทำงานเป็นกลุ่ม การแสดงถึงภาวะผู้นำความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบในงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ ให้มีความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ มีองค์ประกอบสำคัญ คือ การรับรู้ทางสังคม การแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์และการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

Schmidt & Hunter (1992, p. 61) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ

ทักษะความสามารถทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล (Interpersonal skills) มุ่งเน้น  
 ที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์  
 ให้เกิดความร่วมมือในการทำงานเพื่อให้เกิดประสิทธิผล

Kotter, 1999 (อ้างถึงในพงษ์ศักดิ์ ทองพันธ์, 2554, หน้า 35)

ด้านมนุษยสัมพันธ์ หมายถึง สามารถร่วมมือกับบุคลากรส่วนใหญ่ขององค์การ สามารถ  
 ร่วมมือกับบุคคลที่อยู่ในองค์กรประเภทเดียวกัน

กล่าวโดยสรุป ทักษะความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หมายถึง ความ  
 สามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิด  
 ความร่วมมือในการทำงาน การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น  
 ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบในงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุผลตามเป้าหมาย  
 ขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ โดยมีองค์  
 ประกอบสำคัญ คือ การรับรู้ทางสังคม การแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์และ  
 การจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล

## 6.2 นิยามปฏิบัติการ ด้านทักษะการบริหาร (Administrative skill)

Northouse, P.G. (2012, p. 87) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับ  
 (Administrative skill) ว่าเป็นบทบาทพื้นฐานระดับต้นของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ซึ่งเป็น  
 สมรรถนะของผู้นำที่จำเป็นต่อการดำเนินงานให้บรรลุตามเป้าหมายและวัตถุประสงค์  
 ขององค์การทั้งในเรื่อง การวางแผน การจัดองค์การ การจัดคนเข้าทำงานที่เหมาะสมและ  
 การประสานงาน ซึ่งแบ่งออกเป็น 3 ทักษะ คือ การบริหารคน (Managing peple) การ  
 บริหารทรัพยากร (Managing resources) และสมรรถนะเชิงเทคนิค (Showing technical  
 competence)

Schmidt & Hunter (1992, p.61) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะ  
 ความสามารถทักษะการบริหาร (Administrative skills) ว่าเป็นความสามารถในการวาง  
 แผนการเป็นพี่เลี้ยง การมอบงาน การให้คำปรึกษาและการดำเนินการประชุม ทักษะการ  
 บริหาร จะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษย์และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกันเพื่อ  
 ช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

กล่าวโดยสรุป ทักษะความสามารถทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถ ใน  
 การวางแผน การจัดการองค์การ การมอบหมายงาน การจัดคนเข้าทำงานที่เหมาะสม การ

ประสานงานและการให้คำปรึกษาและดำเนินการประชุม

### 6.3 นิยามปฏิบัติการ ด้านทักษะทางเทคนิค

Schmidt & Hunter (1992, p. 61) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถทักษะทางเทคนิค (Technical skills) เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้เฉพาะขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์กรระดับต่ำ เช่น ผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่นๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูง

Katz (1995, pp. 91 – 94) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงานจัดเป็นความสามารถด้านปฏิบัติงานเฉพาะอย่าง queผู้นำในหน่วยงานจะต้องรู้ แม้จะไม่ได้ลงมือปฏิบัติด้วยตนเอง ทักษะหรือความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงานหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง

กล่าวโดยสรุป ทักษะทางเทคนิค หมายถึง ความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้เฉพาะ ขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ทักษะหรือความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วยการศึกษาอบรม การฝึกงานหรือการเรียนรู้จากประสบการณ์โดยตรงของตนเอง

### 6.4 นิยามปฏิบัติการ ด้านทักษะด้านการจูงใจ

พจนานุกรมฉบับราชบัณฑิตยสถาน (2535) ได้นิยามการจูงใจ หมายถึง ชักนำหรือเกลี้ยกล่อมเพื่อให้เห็นคล้อยตาม แรงจูงใจเป็นพลังผลักดันให้คนมีพฤติกรรมและยังกำหนดทิศทางและเป้าหมายพฤติกรรมนั้นด้วย คนที่มีแรงจูงใจสูง จะใช้ความพยายามในการกระทำไปสู่เป้าหมายโดยไม่ลดละ

Bass & Avolio (1994, pp. 21 – 27) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับทักษะความสามารถด้านการจูงใจ หมายถึง พฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามทราบถึงวิสัยทัศน์ พันธกิจและความคาดหวังสูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม

ชัยเสฏฐ์ พรหมศรี (2557, หน้า 140) ได้แสดงความคิดเห็นเกี่ยวกับการจูงใจ หมายถึง แรงปรารถนาภายในที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอันเป็นสาเหตุให้บุคคลแสดงออกซึ่งพฤติกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งเพื่อบรรลุความต้องการที่ยังไม่ได้รับ

## การตอบสนอง

กล่าวโดยสรุป การจูงใจ หมายถึง คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน

ตาราง 7 องค์ประกอบย่อย นิยามเชิงปฏิบัติการและตัวบ่งชี้ ด้านทักษะและความสามารถ

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ทักษะมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล	ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่นและสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน การแสดงถึงภาวะผู้นำ ความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่น ความสามารถในการวางแผนและรับผิดชอบในงาน โดยมุ่งหวังให้บรรลุผลตามเป้าหมายขององค์การ โดยให้ความสำคัญกับการสร้างความไว้วางใจและความเชื่อถือ โดยมีองค์ประกอบสำคัญคือ การรับรู้ทางสังคม การแสดงออกถึงวุฒิภาวะทางอารมณ์ และการจัดการความขัดแย้งระหว่างบุคคล	1. การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น 2. มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่นอย่างจริงจัง 3. การมีสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์กร 4. การมีสามารถในการสร้างทีมงานและความร่วมมือในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ 5. การมีมารยาทสังคมที่ดีงาม เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน



ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ด้านทักษะการบริหาร	ทักษะความสามารถทางการบริหาร หมายถึง ความสามารถในการวางแผน การจัดการองค์การ การมอบหมายงาน การจัดคนเข้าทำงานที่เหมาะสม การประสานงานและการให้คำปรึกษาและดำเนินการประชุม	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการมองภาพรวมของกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของงาน</li> <li>2. ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การมอบหมายงานและการจัดคนเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม</li> <li>3. ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้กระบวนการกลุ่ม</li> <li>4. ความสามารถในการประสานงาน การให้คำปรึกษาและการดำเนินการประชุม</li> <li>5. ความสามารถในการคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต</li> </ol>

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ทักษะทางเทคนิค	<p>ความสามารถด้านการทำงาน มีความรู้ความเข้าใจในงาน เป็นเรื่องเกี่ยวกับความรู้เฉพาะ ขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ทักษะหรือ ความสามารถในด้านนี้หาได้ด้วย การศึกษาอบรม การฝึกงาน หรือการเรียนรู้จากประสบการณ์ โดยตรงของตนเอง</p>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความรู้ความเข้าใจ ในงาน ความสามารถ ในการทำงาน ให้บรรลุเป้าหมาย</li> <li>2. ความสามารถในด้าน เทคนิควิธีการ การใช้ เครื่องมือและอุปกรณ์ที่ จำเป็นในการปฏิบัติ ภารกิจอย่างเชี่ยวชาญ</li> <li>3. ความสามารถในการ วางระบบงาน การจัดทำ แผนงานงบประมาณ การประชาสัมพันธ์ หน่วยงาน</li> <li>4. ความสามารถในการ แนะนำหรือชี้แนะ ให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามได้</li> <li>5. ความสามารถในการ สั่งการอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย ถูกต้องตาม สถานการณ์และ เหมาะสมกับบุคคล</li> </ol>

ตาราง 7 (ต่อ)

องค์ประกอบย่อย	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้
ทักษะด้านการจูงใจ	คุณลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่สามารถสื่อสารกับผู้ตาม เพื่อให้ผู้ตามปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ เกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ความสามารถในการพูด สื่อสารหรือกระทำใ้บุคคลอื่นเห็นคล้อยตาม และร่วมมือกันเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์</li> <li>2. ความสามารถ ใช้ช่องทางสื่อสาร ที่หลากหลาย</li> <li>3. ความสามารถทำให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่นในผู้นำหรือผู้บริหาร</li> <li>4. ความสามารถในการเสริมแรงเพื่อให้เกิดการจูงใจและได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น</li> <li>5. การมีรูปแบบในการทำงาน ให้บุคลากรเต็มใจในการทำงาน</li> <li>6. การให้คำยกย่อง ชมเชยหรือให้รางวัล สำหรับผู้ปฏิบัติงานในโอกาสต่างๆ</li> </ol>

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ผู้วิจัยได้ร่างองค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสำหรับผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบหลัก และ 12 องค์ประกอบย่อย 60 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1. องค์ประกอบหลักด้านบุคลิกภาพ (Personality) ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบย่อย 27 ตัวบ่งชี้ ดังนี้

1.1 ความเชื่อมั่นในตนเอง จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.1.1 การมีจิตใจที่เข้มแข็งกล้าหาญ ไม่หวั่นไหวหรือตกใจง่ายเมื่อมีสถานการณ์ที่เกิดความกดดันตึงเครียด

1.1.2 กล้าคิดกล้าพูด กล้าทำ กล้าตัดสินใจในการทำงาน

1.1.3 การสร้างความคิดในทางบวก มองโลกในแง่ดี

1.1.4 การยอมรับความจริงและความผิดพลาดที่เกิดขึ้นได้

1.1.5 การมีความเชื่อในทางที่ถูกต้องยุติธรรม ปราศจากอคติ และ

1.1.6 การมีความมั่นใจในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ว่าจะสำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่ตั้งไว้

1.2 พลังในการทำงานสูง จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.2.1 การมีความมุ่งมั่น เด็ดเดี่ยว กระตือรือร้นในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

1.2.2 การมีความอดทนสูงต่อความขัดแย้งที่เกิดขึ้น

1.2.3 การมีความรับผิดชอบต่อหน้าที่ที่ได้รับมอบหมาย

1.2.4 การมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ในการพัฒนางานให้ก้าวหน้า

1.2.5 การมีแผนงานและเป้าหมายในการทำงานที่ชัดเจน

1.3 ความมั่นคงทางอารมณ์ จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

1.3.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ให้อยู่ในทิศทางที่ถูกต้องเหมาะสม

1.3.2 การมีความยืดหยุ่นในการทำงาน พุดคุยด้วยแล้วรู้สึกสบายใจ

1.3.3 การรับฟังความคิดเห็นของบุคคลอื่นอย่างจริงจัง

1.3.4 กล้าแสดงออกอย่างตรงไปตรงมา

1.3.5 การมีทัศนคติที่ดี มีมุมมองต่อโลกตามความเป็นจริง

1.4 คุณธรรมจริยธรรม จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

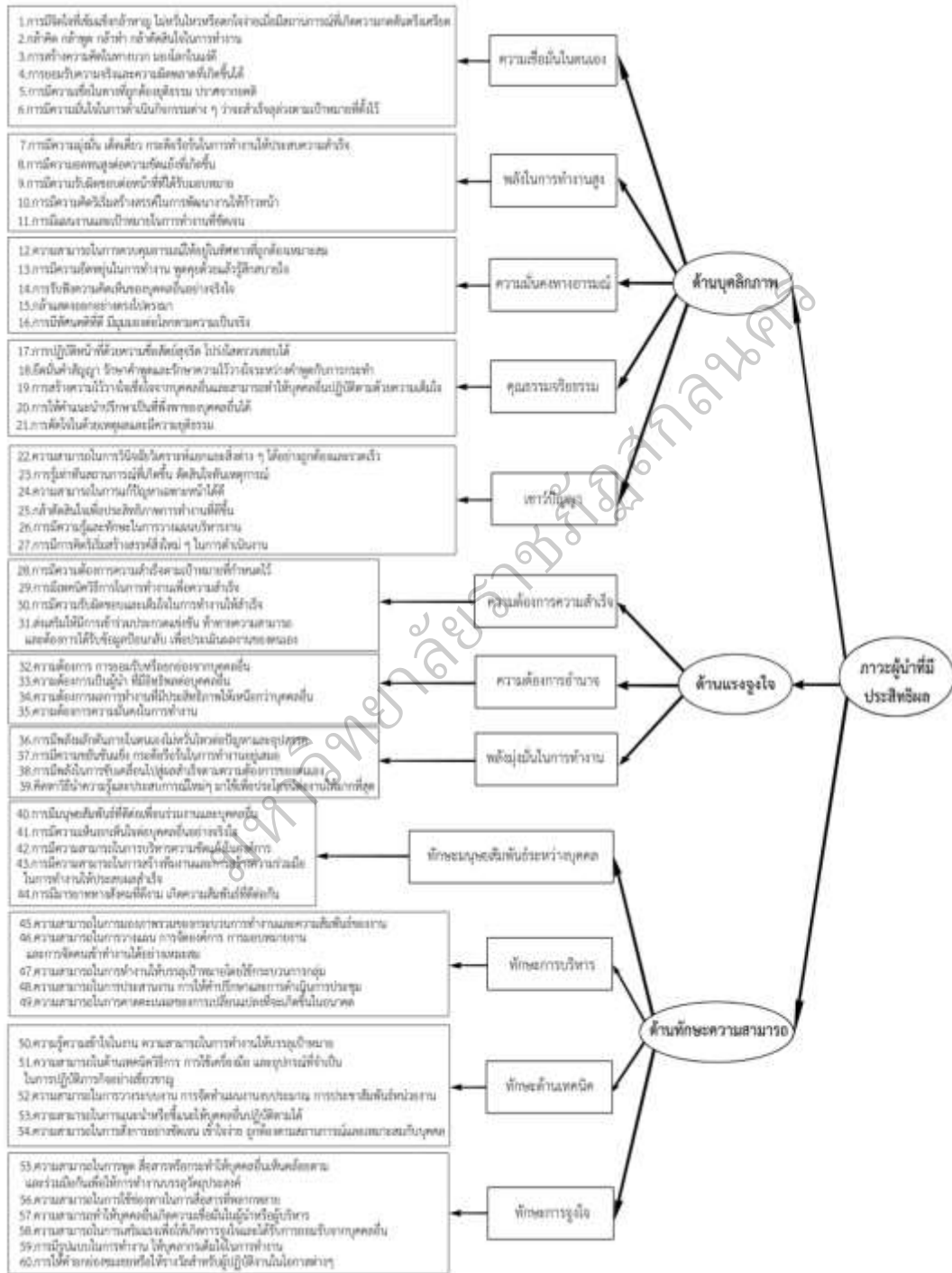
- 1.4.1 การปฏิบัติหน้าที่ด้วยความซื่อสัตย์สุจริต โปร่งใสตรวจสอบได้
- 1.4.2 ยึดมั่นคำสัญญา รักษาคำพูดและรักษาความไว้วางใจระหว่างคำพูดกับการกระทำ
- 1.4.3 การสร้างความไว้วางใจเชื่อใจจากบุคคลอื่นและสามารถทำให้บุคคลอื่นปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ
- 1.4.4 การให้คำแนะนำปรึกษาเป็นที่พึ่งพาของบุคคลอื่นได้
- 1.4.5 การตั้งใจในด้วยเหตุผลและมีความยุติธรรม
- 1.5 เซาว์นปัญญา จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
- 1.5.1 ความสามารถในการวินิจฉัยวิเคราะห์แยกแยะสิ่งต่างๆ ได้อย่างถูกต้องและรวดเร็ว
- 1.5.2 การรู้เท่าทันสถานการณ์ที่เกิดขึ้น ตัดสินใจทันเหตุการณ์
- 1.5.3 ความสามารถในการแก้ปัญหาเฉพาะหน้าได้ดี
- 1.5.4 กล้าตัดสินใจเพื่อประสิทธิภาพการทำงานที่ดีขึ้น
- 1.5.5 การมีความรู้และทักษะในการวางแผนบริหารงาน
- 1.5.6 การมีการคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ในการดำเนินงาน
2. องค์ประกอบหลักด้านแรงจูงใจ (Motivation) ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบย่อย 12 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 2.1 ความต้องการความสำเร็จ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
- 2.1.1 การมีความต้องการความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้
- 2.1.2 การมีเทคนิควิธีการในการทำงานเพื่อความสำเร็จ
- 2.1.3 การมีความรับผิดชอบและเต็มใจในการทำงานให้สำเร็จ
- 2.1.4 ส่งเสริมให้มีการเข้าร่วมประกวดแข่งขัน ทำทหายความสามารถ และต้องการได้รับข้อมูลป้อนกลับ เพื่อประเมินผลงานของตนเอง
- 2.2 ความต้องการอำนาจ จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
- 2.2.1 ความต้องการ การยอมรับหรือยกย่องจากบุคคลอื่น
- 2.2.2 ความต้องการเป็นผู้นำ ที่มีอิทธิพลต่อบุคคลอื่น
- 2.2.3 ความต้องการผลการทำงานที่มีประสิทธิภาพให้เหนือกว่าบุคคลอื่น
- 2.2.4 ความต้องการความมั่นคงในการทำงาน
- 2.3 พลังมุ่งมั่นในการทำงาน จำนวน 4 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

- 2.3.1 การมีพลังผลักดันภายในตนเองไม่หวั่นไหวต่อปัญหาและอุปสรรค
- 2.3.2 การมีความขยันขันแข็ง กระตือรือร้นในการทำงานอยู่เสมอ
- 2.3.3 การมีพลังในการขับเคลื่อนไปสู่ผลสำเร็จตามความต้องการของตนเอง
- 2.3.4 คิดหาวิธีนำความรู้และประสบการณ์ใหม่ๆ มาใช้เพื่อประโยชน์ต่องานให้มากที่สุด
- 2.3 องค์ประกอบหลักด้านทักษะและความสามารถ (Skill and Ability) ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบย่อย 21 ตัวบ่งชี้ ดังนี้
- 2.3.1 ทักษะมนุษยสัมพันธ์ระหว่างบุคคล จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
- 2.3.1.1 การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดีต่อเพื่อนร่วมงานและบุคคลอื่น
- 2.3.1.2 การมีความเห็นอกเห็นใจต่อบุคคลอื่นอย่างจริงใจ
- 2.3.1.3 การมีความสามารถในการบริหารความขัดแย้งในองค์การ
- 2.3.1.4 การมีความสามารถในการสร้างทีมงานและการสร้างความร่วมมือในการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ
- 2.3.1.5 การมีมารยาททางสังคมที่ดึงดูดเกิดความสัมพันธ์ที่ดีต่อกัน
- 2.3.2 ทักษะด้านการบริหาร จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
- 2.3.2.1 ความสามารถในการมองภาพรวมของกระบวนการทำงานและความสัมพันธ์ของงาน
- 2.3.2.2 ความสามารถในการวางแผน การจัดองค์การ การมอบหมายงานและการจัดคนเข้าทำงานได้อย่างเหมาะสม
- 2.3.2.3 ความสามารถในการทำงานให้บรรลุเป้าหมายโดยใช้กระบวนการกลุ่ม
- 2.3.2.4 ความสามารถในการประสานงาน การให้คำปรึกษาและการดำเนินการประชุม
- 2.3.2.5 ความสามารถในการคาดคะเนผลของการเปลี่ยนแปลงที่จะเกิดขึ้นในอนาคต
- 2.3.3 ทักษะด้านเทคนิค จำนวน 5 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย

- 2.3.3.1 ความรู้ความเข้าใจในงาน ความสามารถในการทำงานให้  
บรรลุเป้าหมาย
- 2.3.3.2 ความสามารถในด้านเทคนิควิธีการ การใช้เครื่องมือ และ  
อุปกรณ์ที่จำเป็นในการปฏิบัติภารกิจอย่างเชี่ยวชาญ
- 2.3.3.3 ความสามารถในการวางระบบงานการจัดทำแผนงาน  
งบประมาณ การประสานสัมพันธ์หน่วยงาน
- 2.3.3.4 ความสามารถในการแนะนำหรือชี้แนะให้บุคคลอื่นปฏิบัติ  
ตามได้
- 2.3.3.5 ความสามารถในการสั่งการอย่างชัดเจน เข้าใจง่าย  
ถูกต้องตามสถานการณ์และเหมาะสมกับบุคคล
- 2.3.4 ทักษะด้านการจูงใจ จำนวน 6 ตัวบ่งชี้ ประกอบด้วย
- 2.3.4.1 ความสามารถในการพูด สื่อสารหรือกระทำให้บุคคลอื่น  
เห็นคล้อยตามและร่วมมือกันเพื่อให้การทำงานบรรลุวัตถุประสงค์
- 2.3.4.2 ความสามารถในการใช้ช่องทางในการสื่อสารที่  
หลากหลาย
- 2.3.4.3 ความสามารถทำให้บุคคลอื่นเกิดความเชื่อมั่นในผู้นำหรือ  
ผู้บริหาร
- 2.3.4.4 ความสามารถในการเสริมแรงเพื่อให้เกิดการจูงใจและ  
ได้รับการยอมรับจากบุคคลอื่น
- 2.3.4.5 การมีรูปแบบ ในการทำงาน ให้บุคลากรเต็มใจในการ  
ทำงาน
- 2.3.4.6 การให้คำยกย่องชมเชยหรือให้รางวัลสำหรับผู้ปฏิบัติงาน  
ในโอกาสต่างๆ

# โมเดลสมมติฐานเพื่อการวิจัย

ตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลองค์ประกอบย่อยขององค์ประกอบหลัก



ภาพประกอบ 8 ร่างโมเดลสมมติฐานเพื่อการวิจัย องค์ประกอบหลัก องค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล