

การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางสาวสุธาสินี แสงมุกดา

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

ปีการศึกษา 2554

ลิขสิทธิ์ของจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

บทคัดย่อและแฟ้มข้อมูลฉบับเต็มของวิทยานิพนธ์ตั้งแต่ปีการศึกษา 2554 ที่ให้บริการในคลังปัญญาจุฬาฯ (CUIR)
เป็นแฟ้มข้อมูลของนิสิตเจ้าของวิทยานิพนธ์ที่ส่งผ่านทางบัณฑิตวิทยาลัย

The abstract and full text of theses from the academic year 2011 in Chulalongkorn University Intellectual Repository(CUIR)
are the thesis authors' files submitted through the Graduate School.

THE DEVELOPMENT OF AUTHENTIC LEADERSHIP MEASUREMENT TOOLS FOR
BASIC EDUCATION INSTITUTION ADMINISTRATORS

Miss Suthasinee Sangmookda

A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements
for the Degree of Doctor of Philosophy Program in Educational Administration

Department of Educational Policy, Management and Leadership

Faculty of Education

Chulalongkorn University

Academic Year 2011

Copyright of Chulalongkorn University

หัวข้อวิทยานิพนธ์	การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
โดย	นางสาวสุธาสินี แสงมุกดา
สาขาวิชา	บริหารการศึกษา
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก	อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล
อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม	ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย อนุมัติให้หัวข้อวิทยานิพนธ์ฉบับนี้เป็นส่วนหนึ่ง
ของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาศึกษบัณฑิต

..... คณบดีคณะครุศาสตร์
(ศาสตราจารย์ ดร.ศิริชัย กาญจนวาสี)

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

..... ประธานกรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ปองสิน วิเศษศิริ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก
(อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม
(ศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์)

..... กรรมการ
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห)

..... กรรมการ
(อาจารย์ ดร.วลัยพร ศิริภรณ์)

..... กรรมการภายนอกมหาวิทยาลัย
(รองศาสตราจารย์ ดร.กล้า ทองขาว)

สุภาสิณี แสงมุกดา : การพัฒนา เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (THE DEVELOPMENT OF AUTHENTIC LEADERSHIP
MEASUREMENT TOOLS FOR BASIC EDUCATION INSTITUTION
ADMINISTRATORS) อ.ที่ปรึกษา วิทยานิพนธ์หลัก : อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล ,
อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม: ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์, 222 หน้า.

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) กำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น
พื้นฐาน 2) พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) กำหนดเกณฑ์ปกติ
วิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหาร
และครูในสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 849 คน เครื่องมือที่ใช้ในการเก็บ
รวบรวมข้อมูล ได้แก่ แบบ สอบถามภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน วิเคราะห์ข้อมูลโดยใช้
โปรแกรม SPSS ในการหาค่าสถิติพื้นฐาน และใช้โปรแกรม LISREL ในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน
ผลการวิจัยพบว่า

1. องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มี 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การ
ตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ
5) การเรียนรู้จากอนาคต โดยโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสอดคล้อง
กลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 171.07$, $df = 159$) โดยองค์ประกอบที่ 5 มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด
รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 3, 1, 4 และ 2 ตามลำดับ

2. เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ ซึ่ง
สามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ แบบวัด
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร และสำหรับครู ผลการประเมิน แบบวัดพบว่า
มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับมีค่า 0.9043

3. เกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าเกณฑ์ปกติ
รวม ผู้บริหาร ส่วนใหญ่ (ร้อยละ 26.88) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริง อยู่ในระดับค่อนข้างสูง ส่วน เกณฑ์ปกติของ
องค์ประกอบย่อย พบว่าองค์ประกอบที่ 1 และ 3 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 28.06, 29.25 ตามลำดับ) มีคะแนน
ภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ ส่วนองค์ประกอบที่ 2, 4 และ 5 ผู้บริหารส่วนใหญ่ (ร้อยละ 32.94, 27.47 และ
32.58 ตามลำดับ) มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

4. ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าคู่มือ
การใช้มีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.26 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.83

ภาควิชา.....นโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา.....ลายมือชื่อ.....
สาขาวิชา.....บริหารการศึกษา.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์หลัก.....
ปีการศึกษา.....2554.....ลายมือชื่อ อ.ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ร่วม

5284262527 : MAJOR EDUCATIONAL ADMINISTRATION

KEYWORDS : AUTHENTIC LEADERSHIP

SUTHASINEE SANGMOOKDA : THE DEVELOPMENT OF AUTHENTIC
LEADERSHIP MEASUREMENT TOOLS FOR BASIC EDUCATION
INSTITUTION ADMINISTRATORS. ADVISOR : PIYAPONG SUMETTIKOON,
Ph.D., CO-ADVISOR: PROF.PRUET SIRIBUNPITAK, Ph.D., 222 pp.

The objectives of this study were 1) to identify the factors of authentic leadership for basic education institutions administrators 2) to develop the authentic leadership measurement tools for basic education institutions administrators and 3) to determine the norm of authentic leadership for basic education institutions administrators. There were 639 administrators and 255 teachers in basic education schools participated in this study. They were drawn using stratified random sampling method. The research instrument was the authentic leadership measurement questionnaire. Descriptive statistics were analysed using SPSS and confirmatory factor analysis was conducted using LISREL. The research findings showed that

1) The components of authentic leadership for basic education institutions administrators consisted of 5 factors; self-awareness, internalized moral perspective, relational transparency, balanced processing and learning from the future. The structural models of the authentic leadership factors for basic education institutions administrators were consistent with empirical data. The fitted model provided the chi-square value = 171.07, $df = 159$. The factor loading of learning from the future is highest.

2) The authentic leadership measurement tools were the rating scales which measured both separated and combined factors. There are 2 editions of the test of authentic leadership for basic education institutions administrators; for the administrators and for the teachers. The high quality of the test cause the internal consistency reliability of the test is high (.9043).

3) The norm of authentic leadership for basic education institutions administrators showed that the administrator's combined norm had the authentic leadership score at the nearly high level (26.88%). The norm of the first and the third factor had the authentic leadership score at the nearly low level (28.06%, 29.25%, respectively). The norm of the second, the forth and the fifth factor had the authentic leadership score at the nearly high level (32.94%, 27.47% and 32.58% respectively).

4) The results of the evaluation revealed that the manual of the authentic leadership measurement tools for basic education institutions administrators was appropriate. (mean = 3.26, SD = 0.83)

Department : Educational Policy, Management and Leadership s Student's Signature.....

Field of Study : Educational Administration Advisor's Signature.....

Academic Year: 2011 Co-advisor's Signature.....

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์นี้สำเร็จลุล่วงได้ด้วยความสะดวกช่วยเหลือและสนับสนุนจากผู้มีพระคุณต่อผู้วิจัยหลายท่าน โดยเฉพาะอย่างยิ่ง อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ หลัก และ ศ.ดร.พทุทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ ที่เอาใจใส่ดูแล ให้คำปรึกษา คำแนะนำจน งานวิจัยชิ้นนี้มีความสมบูรณ์มากขึ้น ผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งและขอขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้ และขอขอบพระคุณคณาจารย์ สาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษาทุกท่านที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณ ผศ.ดร.ปองสิน วิเศษศิริ ผศ.ดร.ชญาพิมพ์ อูสาโห อ.ดร.วัลย์พร ศิริภรณ์ และ รศ.ดร.กล้า ทองขาว คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่กรุณาชี้จุดบกพร่อง และให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ในการปรับปรุงวิทยานิพนธ์ให้สมบูรณ์ยิ่งขึ้น

ขอขอบคุณบัณฑิตวิทยาลัยสำหรับทุน 90 ปี จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย และขอขอบพระคุณผู้ เชี่ยวชาญทุกท่านที่สละเวลาอันมีค่าของท่านในการให้ข้อมูล ให้คำแนะนำที่เป็นประโยชน์ และตรวจสอบแก้ไขเครื่องมือในการวิจัย รวมทั้งขอขอบพระคุณผู้บริหารและครูที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทุกท่านที่ให้ความร่วมมือเป็นอย่างดีจนการเก็บรวบรวมข้อมูลในงานวิจัยชิ้นนี้สำเร็จไปได้ด้วยดี

ขอขอบคุณพี่ๆ เพื่อนๆ และน้องๆ ใน สาขาบริหารการศึกษา พี่น้องๆ ในภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา ทุกท่านที่ให้ความช่วยเหลือทั้งด้านวิชาการและด้านกำลังใจที่มีให้กันเสมอ รวมถึงเพื่อนๆ ที่ทำงานเก่า และเพื่อนๆ ท่านอื่นที่ไม่สามารถกล่าวชื่อได้หมดทุกคน ณ ที่นี้ ที่คอยให้ความช่วยเหลือทั้งร่างกาย และแรงใจแก่ผู้วิจัย

สุดท้ายนี้ ผู้วิจัยขอขอบพระคุณคุณพ่อเสน่ห์ และคุณแม่พรทิพย์ แสงมุกดา น้องชาย และญาติๆ ที่คอยให้การสนับสนุน ช่วยเหลือ ห่วงใย และให้กำลังใจที่เปี่ยมด้วยความรักยิ่งเสมอมา หากงานวิจัยนี้จักเป็นประโยชน์ต่อผู้อื่น ผู้วิจัยขอ มอบความดีทั้งหมดที่พึงมีพึงได้จากงานวิจัยนี้ให้ ผู้มีพระคุณทุกท่าน

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย.....	ง
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ.....	จ
กิตติกรรมประกาศ.....	ฉ
สารบัญ.....	ช
สารบัญตาราง.....	ญ
สารบัญภาพ.....	ฎ
บทที่	
1 บทนำ.....	1
ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา.....	1
คำถามการวิจัย.....	5
วัตถุประสงค์การวิจัย.....	5
ขอบเขตการวิจัย.....	5
คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย.....	6
ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ.....	6
กรอบแนวคิดการวิจัย.....	7
2 เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง.....	9
การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	9
แนวคิดทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ.....	17
แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	44
การวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	56
การพัฒนาเครื่องมือวัดและแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ปกติ.....	66
งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	82
3 วิธีดำเนินการวิจัย.....	103
ระเบียบวิธีวิจัย.....	103
ขั้นตอนการวิจัย.....	103

บทที่	หน้า
ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	106
ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	107
ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง.....	114
เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย.....	118
การวิเคราะห์ข้อมูล.....	120
ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	123
ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	125
4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล.....	129
ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	131
ผลการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	144
ผลการกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	147
ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	158
5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ.....	163
สรุปผลการวิจัย.....	164
อภิปรายผลการวิจัย.....	166
ข้อเสนอแนะ.....	171
รายการอ้างอิง.....	176
ภาคผนวก.....	184
ภาคผนวก ก รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย.....	185
ภาคผนวก ข หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย.....	188

บทที่	หน้า
ภาคผนวก ค	
คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	192
ภาคผนวก ง	
แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัด ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	217
ภาคผนวก จ	
คำสั่งการวิเคราะห์องค์ประกอบ.....	220
ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์.....	222

สารบัญตาราง

ตารางที่		หน้า
2.1	ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่.....	22
2.2	ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	30
2.3	ความแตกต่างระหว่างมาตรวัดคนและมาตรวัดสิ่งเร้า.....	67
2.4	องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงจากงานวิจัยต่างๆ.....	99
3.1	โครงสร้างเนื้อหาแบบสอบถาม.....	108
3.2	ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ.....	110
3.3	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient).....	113
3.4	จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	115
3.5	จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการ การศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	118
3.6	อัตราการตอบกลับแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	119
3.7	การแปลงคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์เป็นคะแนนที่ปกติ.....	124
3.8	รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง.....	127
3.9	เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของคู่มือ.....	128
4.1	ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร.....	132
4.2	ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างครู.....	133
4.3	ค่าสถิติพื้นฐานของข้อรายการองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	134
4.4	ค่าสถิติพื้นฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	138
4.5	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยแยกย่อยเป็นข้อคำถาม.....	139
4.6	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมเป็นองค์ประกอบ.....	141
4.7	ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	145
4.8	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แอลฟาของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient).....	146

ตารางที่		หน้า
4.9	เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ.....	148
4.10	เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ	149
4.11	เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ.....	150
4.12	เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ.....	151
4.13	เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ.....	152
4.14	เกณฑ์ปกติรวม 5 องค์ประกอบ ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ.....	153
4.15	ความหมายของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..	157
4.16	คุณภาพของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ.....	159
4.17	คุณภาพของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	161

สารบัญภาพ

ภาพที่		หน้า
1.1	กรอบแนวคิดในการวิจัย.....	8
2.1	การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	10
2.2	ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน.....	11
2.3	ตาข่ายการบริหารของผู้นำ.....	27
2.4	ภาวะผู้นำตามสถานการณ์.....	29
2.5	มิติทั้ง 3 ของ 3-D Theory.....	32
2.6	แบบผู้นำในทางบริหาร 3 มิติ.....	35
2.7	แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลมากและประสิทธิผลน้อยตามกรอบทฤษฎี ของ Reddin.....	36
2.8	มิติของผู้นำที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders).....	50
2.9	คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics).....	52
2.10	โมเดลลิสเรลเต็มรูปแบบ.....	61
2.11	Values syntax.....	83
2.12	The conceptual framework for authentic leader and follower development.....	86
2.13	Authentic leadership development in construction industry.....	92
2.14	Path Model With Beta Weights Path Model With Beta Weights.....	95
3.1	ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย.....	105
3.2	โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	122
4.1	ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	143
4.2	แผนผังความสัมพันธ์ของคะแนนดิบและคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ของ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	158

บทที่ 1

บทนำ

ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

แม้ว่าการศึกษาเรื่องภาวะผู้นำนั้นจะมีมานานหลายปีแล้ว แต่ก็ยังมีนักวิชาการให้ความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำตลอดมาจนกระทั่งปัจจุบัน โดยในระยะแรกของการศึกษาภาวะผู้นำเป็นการศึกษาคุณลักษณะของผู้นำ (trait) ทั้งทางกายภาพ เช่น ส่วนสูง น้ำหนัก หรือบุคลิกภาพ เช่น ความกระตือรือร้น ความมั่นใจในตนเอง ความคิดริเริ่ม เป็นต้น ต่อมานักวิชาการเริ่มหันมาสนใจศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ (behavior) เนื่องจากในการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมาประสบความสำเร็จน้อย และนักวิจัยยังค้นพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้วยังแปรผันไปตามสถานการณ์ด้วย ทำให้เกิดการศึกษภาวะผู้นำตามสถานการณ์ และเมื่อสังคมเกิดการเปลี่ยนแปลง ผู้นำต้องมีการบริหารจัดการเปลี่ยนแปลงไปตามกระแสสังคม ก่อให้เกิดการศึกษภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนขึ้น

จะเห็นได้ว่านักวิชาการยังคงให้ความสำคัญกับการศึกษาภาวะผู้นำอยู่เสมอ เพราะผู้นำเป็นบุคคลที่มีความสำคัญในการนำพาองค์กรไปสู่ความสำเร็จ โดยเฉพาะเมื่อเกิดวิกฤตผู้นำถือเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญในการตัดสินใจและสร้างความเชื่อมั่น ให้กับพนักงานขององค์กร ในช่วงปี ค.ศ. 2000 หลายประเทศรวมถึงประเทศไทยด้วยนั้นประสบภาวะวิกฤตเป็นอย่างมากในหลายๆ ด้าน ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเมือง เศรษฐกิจ หรือสังคม มีการเปลี่ยนแปลงผู้นำระดับประเทศ เนื่องจากประชาชนเห็นว่าผู้นำมีความรับผิดชอบและการตัดสินใจด้วยดี ธรรมลดลง ซึ่งความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่ง ด้านการเมืองและเศรษฐกิจลดลงอย่างมาก และได้มีการสำรวจความเห็นในด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำ ด้านธุรกิจ พบว่าลดลงถึง 22 % โดยเฉพาะจากผลการสำรวจความคิดเห็นประชาชนของ (Time/CNN, 2002 อ้างถึงใน George B., 2003) พบว่าประชาชน 71% รู้สึกว่า “CEO มีความซื่อสัตย์และศีลธรรมน้อยกว่าคนทั่วไป ” ในการสำรวจทางจิตใจและศีลธรรมของ CEO พบว่า 72% อยู่ในระดับ “fair หรือ poor” ซึ่งคล้ายกับผลสำรวจของ Wall Street Journal Europe ที่รายงานว่าผู้ลงทุนชาวยุโรปเพียง 21% เท่านั้นที่เชื่อว่าผู้นำบริษัทมีความซื่อสัตย์

ความเชื่อมั่นที่ลดลงในตัวผู้นำ แสดงให้เห็นว่าประชาชนต้องการผู้นำองค์กรที่มีความสามารถในการชี้แจงเหตุผลได้ มีความน่าเชื่อถือ มีความซื่อสัตย์ นักวิชาการจึงให้ความสำคัญ

สนใจในการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ซึ่งเกิดขึ้นจากแนวคิดทางจิตวิทยาเชิงบวก โดยภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นประกอบด้วยองค์ประกอบย่อยหลายอย่าง เช่น การรู้จักตนเอง การมีจิตใจที่ดีในเชิงบวก เป็นผู้ที่มิมีมนุษย์สัมพันธ์ มีความซื่อสัตย์ มีระเบียบวินัยในตนเอง เข้าใจเป้าหมายที่แท้จริงของตนเอง ฯลฯ ซึ่งเมื่อมีการวิจัยเพิ่มมากขึ้น คุณลักษณะต่างๆ ของภาวะผู้นำที่แท้จริงก็เกิดขึ้นมากมาย ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 2008 ส่วนใหญ่งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Sparrowe R., 2005; Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D. และ Walumbwa F., 2005; Endrissat N., Muller W. และ Kaudela-Baum, 2007) เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ เป็นการศึกษารายการณ์ ใช้แบบสังเกต แบบรายงาน แบบบรรยายเล่าเรื่อง หรือการเขียนเรียงความ และใช้วิธีการวิเคราะห์เนื้อหา ปรากฏการศึกษาความมาวิเคราะห์ หลังจากปี ค.ศ. 2008 เริ่มมีงานวิจัยเชิงปริมาณเพิ่มขึ้น (Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S., 2008; Clapp-Smith R., Vogelgesang G. และ Avey J., 2009) จากการใช้วิธีวิจัยเชิงสำรวจ ใช้แบบสอบถาม และมีการหาค่าความสัมพันธ์ของลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบอื่นๆ นอกจากนั้น การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงก็ไม่ได้จำกัดอยู่ในองค์กรธุรกิจเท่านั้น แล้ว แต่เริ่มขยายขอบเขตการวิจัยไปสู่องค์กรอื่นๆ ด้วย

การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง ส่วนใหญ่จะเป็นการศึกษา ในองค์กรธุรกิจ และผู้ที่เขียนหนังสือ หรือบทความเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงก็มักจะเป็นผู้บริหารระดับสูงที่มีประสบการณ์การทำงานมานาน จึงเกิดความเข้าใจอย่างถ่องแท้ในความเป็นผู้นำที่ตนเองเป็นอยู่ เช่น George B. (2003) ในช่วงแรกของการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น นักวิจัยพยายามหาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีอยู่ในตัวบุคคลโดยตีความจากการเขียนบรรยายเล่าเรื่องของผู้ที่ถูกศึกษา และอภิปรายออกมาเป็นคุณลักษณะของภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อนำมาใช้พัฒนาบุคคลให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งจะส่งผลต่อประสิทธิผลของการดำเนินการขององค์กร งานวิจัย จำนวนมากทำการ ศึกษาในองค์กรธุรกิจ เช่น โรงงานอุตสาหกรรม ร้านขายเสื้อผ้า เป็นต้น แต่ก็มีงานวิจัยบางชิ้นที่เริ่มขยายขอบเขตการศึกษาเข้ามาสู่การศึกษา เช่น การศึกษาการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงในนิวซีแลนด์โดยใช้หลักการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมินของ Roche M. (2010) แต่ยังไม่พบงานวิจัยใดศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา นอกจากนี้ การวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เกิดขึ้นส่วนมากอยู่ในประเทศแถบอเมริกา และยุโรป

สำหรับประเทศไทยนั้นได้ให้ความสำคัญกับภาวะผู้นำทางการศึกษาเช่นกัน โดยจะเห็นได้จากกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา , 2552) ได้กล่าวถึงการพัฒนาคุณภาพ การบริหารจัดการใหม่ ที่มุ่งเน้นการกระจายอำนาจสู่

สถานศึกษา เขตพื้นที่การศึกษา และองค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น รวมทั้งการมีส่วนร่วมของ ผู้ปกครอง ชุมชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วน มีระบบการบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล โดย 1) กระจายอำนาจการบริหารและการจัดการศึกษาให้แก บสถานศึกษาและเขตพื้นที่การศึกษา 2) พัฒนาระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ 3) พัฒนาการบริหารจัดการ เพื่อเพิ่มโอกาสทางการศึกษาอย่างมีคุณภาพ 4) พัฒนาระบบบริหารจัดการเพื่อส่งเสริมสนับสนุน การมีส่วนร่วมของประชาชน ภาคเอกชนและทุกภาคส่วนในการจัดการศึกษาและสนับสนุน การศึกษาและเรียนรู้ให้มากขึ้น โดยส่งเสริมการมีส่วนร่วมของบุคคล ครอบครัว ชุมชน องค์กร องค์กรเอกชน องค์กรวิชาชีพ สถาบันศาสนา สถานประกอบการ และสถาบันสังคมอื่นในการจัด การศึกษาและสนับสนุนการศึกษาให้มากขึ้น และส่งเสริมบทบาทขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่น (อปท.) ให้เข้ามาร่วมจัดและสนับสนุนการจัดการศึกษามากขึ้น และ 5) พัฒนาระบบบริหารจัดการ ทรัพยากรเพื่อการศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

จากกรอบแนวทางการปฏิรูปการศึกษาแสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษามีบทบาท สำคัญในการดำเนินการของสถานศึกษา เป็นบุคคลที่มีบทบาทสำคัญเป็นอย่างมากในการใช้ ภาวะผู้นำให้เกิดประโยชน์และเกิดการเปลี่ยนแปลง เพื่อส่งผลให้ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของ นักเรียนสูงขึ้น ผู้บริหารจะต้องทำหน้าที่เป็นผู้นำในการจัดกระบวนการเรียนการสอน เพื่อพัฒนา ผู้เรียนให้สามารถเรียนรู้ได้ตามจุดมุ่งหมายและโครงสร้างสาระการเรียนรู้ของหลักสูตร ผู้บริหาร จะต้องมีภาวะผู้นำและมีลักษณะเฉพาะหลายประการที่จะช่วยส่งเสริมให้ผู้เรียนมีพัฒนาการ ทางการเรียนให้มากขึ้น โดยต้องปรับปรุงพันธกิจของโรงเรียน ประชาสัมพันธ์เป้าประสงค์ของ โรงเรียน ดำเนินการจัดการเรียนการสอน ส่งเสริมบรรยากาศการเรียนการสอนที่ดี ซึ่ง กระทรวงศึกษาธิการได้กำหนดภารกิจของผู้บริหารสถานศึกษาไว้ 4 ด้าน คือ การบริหารงาน วิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป แสดงให้เห็นว่า ผู้บริหารสถานศึกษาเป็นคนสำคัญที่สุดในโรงเรียนที่มีอิทธิพลต่อคุณภาพการสอนของครู มี อิทธิพลต่อระดับความสำเร็จที่สูงของนักเรียน และมีอิทธิพลต่อระดับประสิทธิภาพของการ ดำเนินงานของโรงเรียน

ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในปัจจุบันนั้นมาจากการสอบคัดเลือกของสำนักงาน คณะกรรมการ การ ศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งผู้บริหารหลายคนยังไม่เคยมีประสบการณ์ในการ ดำเนินการด้านการบริหารมาก่อน เช่น ตำแหน่งรองผู้อำนวยการสถานศึกษาไม่ต้องดำรงตำแหน่ง ทางการบริหารมาก่อนก็สามารถสมัครสอบคัดเลือกได้ หรือตำแหน่งผู้อำนวยการสถานศึกษาก็ เช่นกัน ทำให้เกิดความคิดเห็นที่ขัดแย้งกันเกี่ยวกับการสมัครสอบผู้บริหารว่าเป็นผู้บริหารที่ได้มา

โดยตำแหน่ง เมื่อออกไปปฏิบัติงานในสถานศึกษาและเกิดปัญหาต่างๆ ขึ้น ผู้บริหารเหล่านี้อาจจะไม่สามารถบริหารจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นได้เนื่องจากไม่มีภาวะผู้นำ ดังเช่นการแสดงความคิดเห็นของบุคคลากรทางการศึกษา เกี่ยวกับเรื่องนี้ว่า “บางคนมองว่าผู้ที่สอบแล้วได้เป็น ผอ.ยังขาดประสบการณ์ในตำแหน่งก็อาจทำให้เกิดการบริหารงานผิดพลาด ” (ครูไทย, 2555 : ออนไลน์) หรือผู้บริหารที่เคยเป็นผู้บริหารมาก่อนแต่พยายามสร้างคุณลักษณะภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นโดยการลอกเลียนแบบ หรือปฏิบัติตามคุณลักษณะที่ควรจะเป็นของการมีภาวะผู้นำโดยไม่รู้จักตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ไม่มีความน่าเชื่อถือ ไม่มีความซื่อสัตย์ ผู้บริหารที่มีลักษณะเช่นนี้ ถือเป็นผู้บริหารที่ไม่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งมีความสำคัญกับผู้บริหารสถานศึกษาอย่างมาก เนื่องจากเป็นภาวะผู้นำที่เกิดจากตัวตนที่แท้จริงของผู้บริหารในการดำเนินงานสถานศึกษา หากผู้บริหารมีความจริงใจ ซื่อสัตย์ต่อการบริหารงานแล้ว ก็จะทำให้ผลการดำเนินงานของสถานศึกษานั้นมีประสิทธิภาพ รวมถึงผู้บริหารเองก็จะมีความสุขในการทำงาน และชีวิตความเป็นอยู่ของตนเองด้วย

ผู้ที่ศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในประเทศไทยมีอยู่น้อยมาก ที่พบเป็นบทความของชัยวัฒน์ ธิระพันธ์ ที่กล่าวถึงกระบวนการเดินทางที่สำคัญของการเจริญเติบโต “ศักยภาพภายใน” จากผู้นำธรรมดาไปสู่ “สภาวะผู้นำที่แท้” (Authentic Leadership) จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่างๆ ใน 4 ด้าน คือ 1. ความสามารถในการสร้างพลังแห่งความเพียร 2. ความสามารถในการสนทนาที่ครุ่นคิดพินิจนึกและการสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ๆ 3. มีหลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อน และ 4. ความสามารถในการเรียนรู้จากอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น แต่ในต่างประเทศนั้น นักวิชาการเริ่มให้ความสนใจและศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงมากขึ้น ยิ่งมีงานวิจัยเพิ่มมากขึ้น สิ่งที่จะบ่งชี้ถึงคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงก็ยังมีเพิ่มมากขึ้น ทั้งที่เป็นรูปธรรม เช่น การแสดงออกจากท่าทาง การปฏิบัติ และที่เป็นนามธรรม เช่น การรู้จักตนเอง การเป็นผู้นำด้วยจิตใจ เป็นต้น และมีการศึกษาในระดับที่สูงขึ้นจากระดับบุคคลเป็นระดับกลุ่ม และระดับองค์กร แสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงสามารถที่จะบ่งบอกถึงประสิทธิภาพการดำเนินงานขององค์กรได้ด้วย

ดังนั้น จะเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งต่อการปฏิรูปการศึกษา ซึ่งจะส่งผลต่อระบบบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาลให้มีประสิทธิภาพ หากมีการศึกษาและพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาเพื่อเป็นแนวทางในการฝึกอบรมผู้บริหารให้มีภาวะผู้นำที่แท้จริง มีขีดความสามารถสูงในการบริหารจัดการการเรียนการสอน หรือเพื่อใช้เป็นเครื่องมือสำหรับรับการประเมินคุณภาพในมาตรฐานด้าน

ผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำและมีความสามารถในการบริหารจัดการ ทั้งการประเมินคุณภาพการศึกษา ภายในของสถานศึกษา และการประเมินคุณภาพภายนอกโดย สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) หรือเพื่อใช้เป็นส่วนหนึ่งของเครื่อง มือในการ ตรวจสอบคุณสมบัติของผู้สมัครเป็นผู้บริหารสถานศึกษา ทำให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะ ผู้นำที่แท้จริงมาบริหารการดำเนินงานของสถานศึกษา และผู้ที่ได้รับประโยชน์สูงสุดคือผู้เรียน ซึ่ง จะสามารถช่วยให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุผลตามเป้าหมาย ผู้วิจัยจึงประสงค์ ที่จะศึกษาและ พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำถามการวิจัย

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีองค์ประกอบอะไรบ้าง
2. เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเป็นอย่างไร
3. ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมี เกณฑ์ปกติวิสัย (norm) เป็น อย่ างไร

วัตถุประสงค์การวิจัย

1. เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
2. เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
3. เพื่อกำหนดเกณฑ์ ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน

ขอบเขตการวิจัย

การวิจัยนี้เป็นการ ศึกษาและ พัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยกำหนดให้ประชากรในการวิจัยนี้ คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้น พื้นฐานสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 จำนวน 31,677 โรง ซึ่งมีผู้ให้ข้อมูลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐานจำนวนโรงละ 1 คน และครูที่ปฏิบัติงานในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำนวนโรงละ 2 คน

คำจำกัดความที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ ตามแนวคิด จากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงต่างๆ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง คุณลักษณะของผู้นำ 5 ประการ คือ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต

การตระหนักในตนเอง (self-awareness) หมายถึง การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ

ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่างและการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ

การเรียนรู้จากอนาคต (learning from the future) หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิดแล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ

ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน หมายถึง ผู้ดำรงตำแหน่งผู้อำนวยการหรือรองผู้อำนวยการโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ปกติวิสัย (norm) หมายถึง ระดับคะแนนที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและแปลความหมายของคะแนนที่ได้จากแบบวัด

ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับ

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ประเมินเพื่อพัฒนาตนเองได้ และสถานศึกษาสามารถนำผลการประเมินผู้บริหารไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา

2. สำนักงานรับรองมาตรฐานและประเมินคุณภาพการศึกษา (องค์การมหาชน) สามารถนำเครื่องมือวัดที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับการประเมินคุณภาพการศึกษาภายนอกในมาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา

3. สำนักงานคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา หน่วยงาน หรือสถาบันที่เกี่ยวข้องกับการฝึกอบรมหลักสูตรผู้บริหารการศึกษา ผู้บริหารสถานศึกษา สามารถประยุกต์ใช้เนื้อหาจาก องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริงไว้ในหลักสูตรการฝึกอบรม และสามารถนำเครื่องมือวัดที่พัฒนาขึ้นไปใช้เป็นแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ในการฝึกอบรมและพัฒนาศักยภาพของผู้บริหารสถานศึกษา

4. หน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อบรรจุตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษา สามารถนำสาระจาก องค์ประกอบ ที่พัฒนาไป เป็นส่วนหนึ่ง ในการสอบ หรือนำ เครื่องมือวัดที่พัฒนาขึ้นไปใช้ประเมินคุณสมบัติของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อให้ได้ผู้บริหารสถานศึกษาที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงมาบริหารสถานศึกษาให้มีประสิทธิภาพ

5. หน่วยงานที่จะจัดการเรียนการสอนในระดับอุดมศึกษา (หน่วยงานวิชาการ) สามารถนำข้อมูลไปใช้ในการจัดการเรียนการสอนในห้องเรียนได้

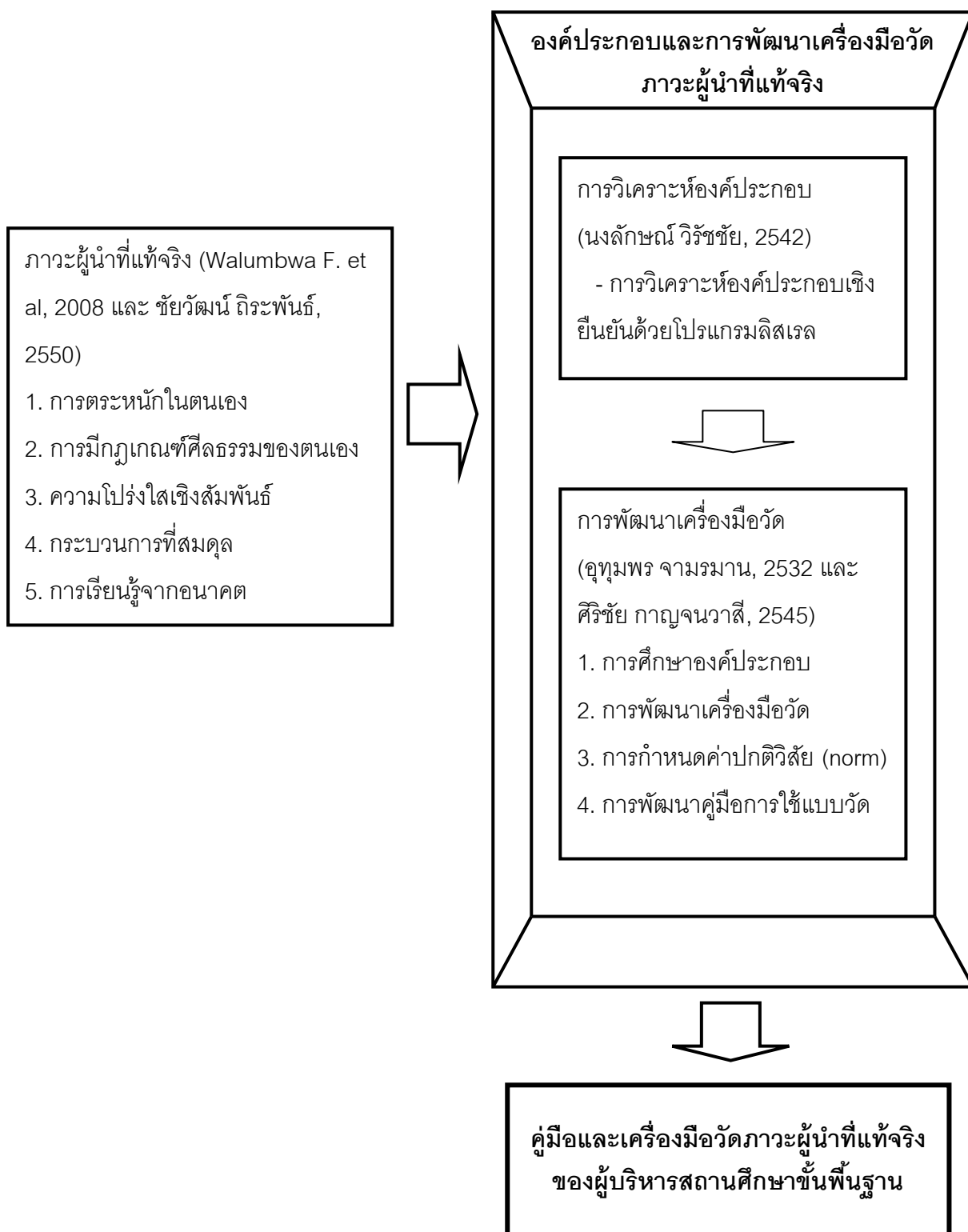
กรอบแนวคิดในการวิจัย

จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สรุปเป็นกรอบแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง การวิเคราะห์องค์ประกอบ และการพัฒนาเครื่องมือวัด ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง ผู้วิจัยใช้แนวคิดจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงต่างๆ ซึ่งประกอบด้วยคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต โดยคุณลักษณะที่ 1-4 ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) และคุณลักษณะที่ 5 ผู้วิจัยใช้แนวคิดของชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ (2550)

2. แนวคิดเกี่ยวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบ ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2542) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสรล

3. แนวคิดเกี่ยวกับการพัฒนาเครื่องมือวัด ผู้วิจัยใช้แนวคิดของ อุทุมพร จามรรมาน (2532) และศิริชัย กาญจนวาสิ (2545) ซึ่งประกอบด้วยขั้นตอนการศึกษาองค์ประกอบ การพัฒนาเครื่องมือวัด การกำหนดค่าปกติวิสัย และการพัฒนาคู่มือการใช้แบบวัด



ภาพที่ 1.1 กรอบแนวคิดในการวิจัย

บทที่ 2

เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

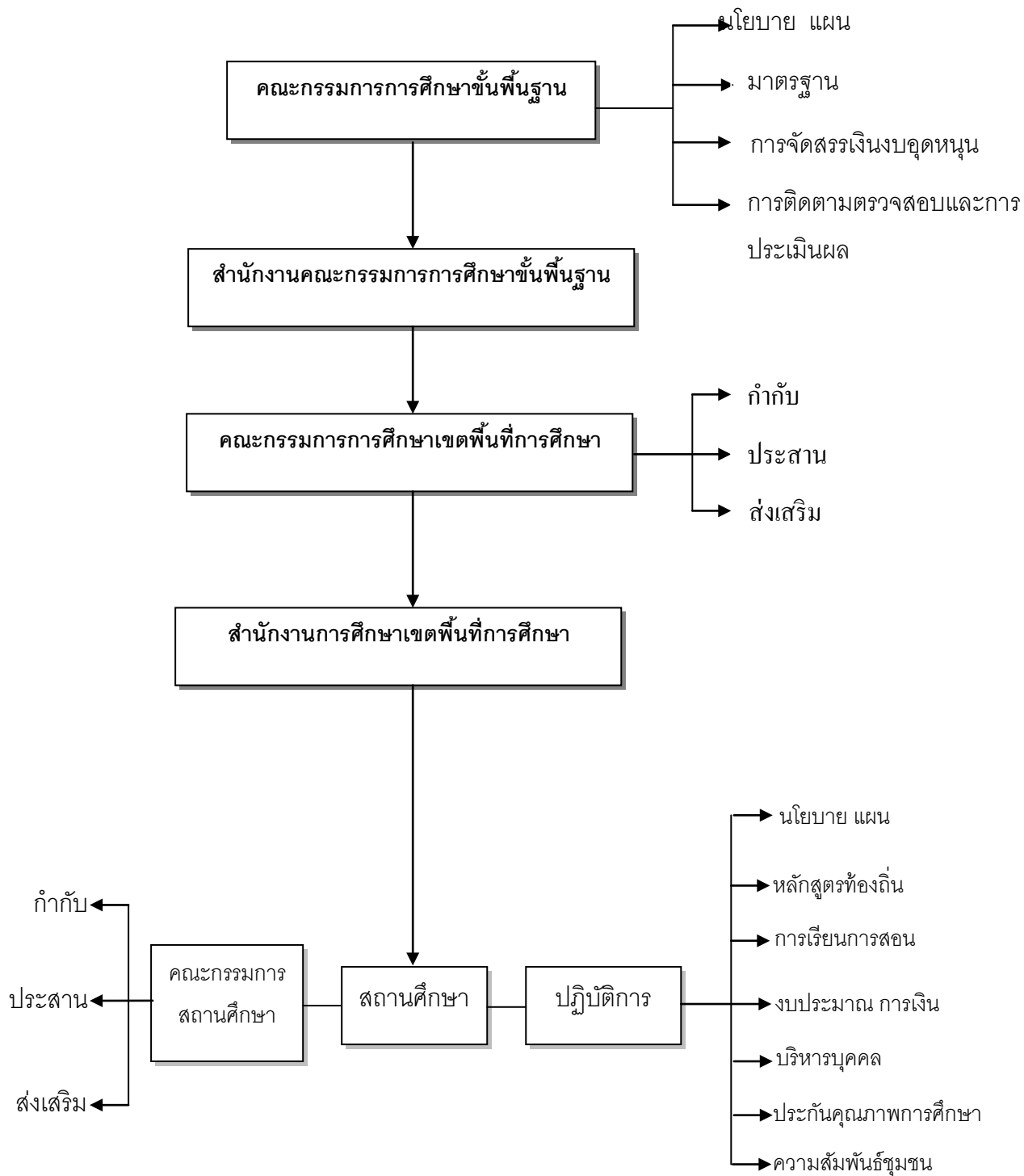
เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง แบ่งการนำเสนอ ออกเป็น 7 ตอน ได้แก่ การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ แนวคิดและทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง การวิเคราะห์ องค์ประกอบ การพัฒนาเครื่องมือวัด และแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ปกติ งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และการสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยมีรายละเอียดดังนี้

การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เยอวพา เดชะคุปต์ (2542) ได้กล่าวถึงหลักการบริหารการศึกษาไว้ดังนี้

- 1) ต้องกำหนดนโยบายไว้ชัดแจ้งแน่นอน เพื่อให้ผู้ร่วมปฏิบัติงานจะได้เข้าใจนโยบายของหน่วยงานและปฏิบัติตามนโยบายนั้นอย่างถูกต้อง
- 2) มีศูนย์กลางอำนาจ โดยจัดบุคคลให้รับผิดชอบในการทำงานนั้นๆ โดยตรง
- 3) ระบุหน้าที่การทำงานอย่างกระจ่างชัด กำหนดหน้าที่ความสำคัญในการปฏิบัติงาน พร้อมทั้งระบุการแบ่งปันทรัพยากรในการบริหารงานให้เหมาะสมกับลักษณะของหน่วยงาน และประสานงานกันด้วย
- 4) จัดให้มีระบบการทำงานอย่างเหมาะสม
- 5) มีการอำนาจที่ดี
- 6) จัดให้หน่วยงานสนองต่อภาวะเปลี่ยนแปลงอยู่เสมอ
- 7) จัดหาบุคคลที่มีคุณสมบัติเหมาะสมกับงาน
- 8) ความรับผิดชอบต้องมีสิทธิและอำนาจควบคู่ไปด้วย
- 9) การออกคำสั่งควรทำตามลำดับชั้นสายการบังคับบัญชา
- 10) ควรมีการวางแผนในการทำงานทุกขั้นตอน
- 11) ต้องคำนึงถึงหลักประสานงาน เพื่อให้งานรวดเร็วไปข้างหน้าและเกิดความคล่องตัว
- 12) จะต้องสร้างงานและติดตามงาน
- 13) มีการพิจารณาความดีความชอบด้วยความยุติธรรม
- 14) คำนึงถึงองค์ประกอบต่าง ๆ ที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพในการทำงาน เช่น ขวัญและกำลังใจ การสื่อความหมาย ความชัดเจน และความพึงพอใจในการทำงาน เป็นต้น
- 15) วางตนให้เหมาะสม มีลักษณะการเป็นผู้นำอย่างแท้จริง เป็นต้น

วิจิตร ศรีสอ้าน (อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ , 2551) ได้ออกแบบการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังภาพที่ 2.1



ภาพที่ 2.1 การบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (วิจิตร ศรีสอ้าน อ้างถึงใน ธีระ รุญเจริญ, 2551)



ภาพที่ 2.2 ขอบข่ายการบริหารสถานศึกษาทั้ง 4 ด้าน (กระทรวงศึกษาธิการ, 2546)

ขอบข่ายและภารกิจการบริหารและจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ด้าน คือ การบริหารงานวิชาการ การบริหารงบประมาณ การบริหารงานบุคคล และการบริหารงานทั่วไป ดังภาพที่ 2.2 โดยมีรายละเอียดแต่ละด้าน ดังนี้

การบริหารวิชาการ

สมาน อัครภูมิ (2549) กล่าวว่า การบริหารวิชาการเป็นกระบวนการดำเนินงาน เพื่อให้พันธกิจการบริหารด้านวิชาการ โดยเฉพาะการจัดการเรียนการสอนและการเรียนรู้ของผู้เรียน เป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพและบรรลุความมุ่งหมายการศึกษาที่กำหนดไว้ ซึ่งมีขอบเขตการบริหารงาน 5 งาน คือ 1) การวางแผนงานวิชาการ 2) การพัฒนาหลักสูตร 3) การจัดการเรียนการสอน 4) การนิเทศและการพัฒนาการเรียนการสอน 5) การประเมินผลงานทางวิชาการ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) กล่าวถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่าย /ภารกิจการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิด

งานวิชาการเป็นงานหลัก หรือเป็นภารกิจหลักของสถานศึกษาที่พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ.2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ.2545 มุ่งให้กระจายอำนาจในการบริหารจัดการไปให้สถานศึกษาให้มากที่สุด ด้วยเจตนารมณ์ที่จะให้สถานศึกษาดำเนินการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียน สถานศึกษา ชุมชน ท้องถิ่น และการมีส่วนร่วมจากผู้มีส่วนได้เสียทุกฝ่าย ซึ่งจะเป็นปัจจัยสำคัญที่ทำให้สถานศึกษามีความเข้มแข็งในการบริหารและการจัดการ สามารถพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนการวัดผล ประเมินผล รวมทั้งการวัดปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาคุณภาพนักเรียน ชุมชน ท้องถิ่น ได้อย่างมีคุณภาพและมีประสิทธิภาพ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านวิชาการได้โดยอิสระ คล่องตัว รวดเร็ว และสอดคล้องกับความต้องการของนักเรียน สถานศึกษา ชุมชน และท้องถิ่น
2. เพื่อให้การบริหารและการจัดการของสถานศึกษาได้มาตรฐาน มีคุณภาพสอดคล้องกับระบบประกันคุณภาพการศึกษา การประเมินคุณภาพภายในเพื่อพัฒนาตนเอง และการประเมินจากหน่วยงานภายนอก

3. เพื่อให้สถานศึกษาพัฒนาหลักสูตรและกระบวนการเรียนรู้ ตลอดจนปัจจัยเกื้อหนุน การพัฒนาการเรียนรู้ที่สนองความต้องการของผู้เรียน ชุมชน และท้องถิ่น โดยยึดผู้เรียนเป็นสำคัญ ได้อย่างมีคุณภาพและประสิทธิภาพ

4. เพื่อให้สถานศึกษาได้ประสานความร่วมมือในการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของ สถานศึกษาและของบุคคล ครอบครัว องค์กร หน่วยงานและสถาบันอื่นๆ อย่างกว้างขวาง

ขอบข่าย/ภารกิจ

1) การพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา 2) การพัฒนากระบวนการเรียนรู้ 3) การวัดผล ประเมินผลและเทียบโอนผลการเรียน 4) การวิจัยเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา 5) การพัฒนาสื่อ นวัตกรรม และเทคโนโลยีทางการศึกษา 6) การพัฒนาแหล่งเรียนรู้ 7) การนิเทศการศึกษา 8) การ แนะแนวการศึกษา 9) การพัฒนาระบบการประกันคุณภาพภายในสถานศึกษา 10) การส่งเสริม ความรู้ด้านวิชาการแก่ชุมชน 11) การประสานความร่วมมือในการพัฒนาวิชาการกับสถานศึกษา อื่น และ 12) การส่งเสริมและสนับสนุนงานวิชาการแก่บุคคลครอบครัว องค์กร หน่วยงานและ สถาบันอื่นที่จัดการศึกษา

การบริหารงบประมาณ

มติคณะรัฐมนตรีที่เห็นชอบแม่บทในการปฏิรูปราชการ พ .ศ. 2540-2544 ได้กำหนดให้ หน่วยงานของรัฐต้องมีขีดความสามารถในการบริหารจัดการทางการเงิน หรือแนวปฏิบัติในการ จัดทำและบริหารงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน (Performance-Based Budgeting) ไว้ 7 ประการ เรียกว่า Hurdles (ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ , 2544) ดังนี้ 1) การวางแผนงบประมาณ (Budget Planning) 2)การคำนวณต้นทุนผลิต (Output Costing) 3) การจัดระบบการจัดซื้อจัด จ้าง (Procurement Management) 4) การบริหารการเงินและการควบคุมงบประมาณ (Financial Management and Fund Control) 5) การบริหารสินทรัพย์ (Asset Management) 6) การ รายงานทางการเงินและผลการดำเนินงาน (Financial and Performance Reporting) และ 7) การตรวจสอบภายใน (Internal Audit)

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่าย /ภารกิจ การบริหารงบประมาณของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ ดังต่อไปนี้

แนวคิด

การบริหารงบประมาณของสถานศึกษามุ่งเน้นความเป็นอิสระ ในการบริหารจัดการมี ความคล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้ ยึดหลักการบริหารมุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์และการบริหาร

งบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงาน ให้มีการจัดหาผลประโยชน์จากทรัพย์สินของสถานศึกษา รวมทั้งจัดหารายได้จากบริการมาใช้บริหารจัดการเพื่อผลประโยชน์ทางการศึกษา ส่งผลให้เกิดคุณภาพที่ดีขึ้นต่อผู้เรียน

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้สถานศึกษาบริหารงานด้านงบประมาณมีความเป็นอิสระ คล่องตัว โปร่งใส ตรวจสอบได้

2. เพื่อให้ได้ผลผลิต ผลลัพธ์เป็นไปตามข้อตกลงการให้บริการ

3. เพื่อให้สถานศึกษาสามารถบริหารจัดการทรัพยากรที่ได้อย่างเพียงพอ และมี

ประสิทธิภาพ

ขอบข่าย/ภารกิจ

1) การจัดทำและเสนอของงบประมาณ (1) การวิเคราะห์และพัฒนานโยบายทางการศึกษา (2) การจัดทำแผนกลยุทธ์หรือแผนพัฒนาการศึกษา (3) การวิเคราะห์ความเหมาะสม การเสนอของงบประมาณ 2) การจัดสรรงบประมาณ (1) การจัดสรรงบประมาณในสถานศึกษา (2) การเบิกจ่าย และการอนุมัติงบประมาณ (3) การโอนเงินงบประมาณ 3) การตรวจสอบ ติดตาม ประเมินผลและรายงานผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน (1) การตรวจสอบติดตามการใช้ เงินและผลการดำเนินงาน (2) การประเมินผลการใช้เงินและผลการดำเนินงาน 4) การระดมทรัพยากร และการลงทุนเพื่อการศึกษา (1) การจัดทรัพยากร (2) การระดมทรัพยากร (3) การจัดหารายได้และผลประโยชน์ (4) กองทุนกู้ยืมเพื่อการศึกษา (5) กองทุนสวัสดิการเพื่อการศึกษา 5) การบริหารการเงิน (1) การเบิกเงินจากคลัง (2) การรับเงิน (3) การเก็บรักษาเงิน (4) การจ่ายเงิน (5) การนำส่งเงิน (6) การกักเงินไว้เบิกเหลืออมปี 6) การบริหารบัญชี (1) การจัดทำบัญชีการเงิน (2) การจัดทำรายงานทางการเงินและงบการเงิน (3) การจัดทำและจัดหาแบบพิมพ์บัญชี ทะเบียนและรายงาน 7) การบริหารพัสดุและสินทรัพย์ (1) การจัดทำระบบฐานข้อมูลสินทรัพย์ของสถานศึกษา (2) การจัดหาพัสดุ (3) การกำหนดรูปแบบรายการหรือคุณลักษณะเฉพาะและ การจัดซื้อจัดจ้าง (4) การควบคุม ดูแล บำรุงรักษาและจำหน่ายวัสดุ

การบริหารงานบุคคล

บรรยงค์ โตจินดา (2543) กล่าวว่า ในบรรดาทรัพยากรทางการบริหาร 4 อย่าง ซึ่งได้แก่ บุคลากร เงิน วัสดุ สิ่งของและการจัดการนั้น บุคลากรเป็นทรัพยากรทางการบริหารที่สำคัญที่สุด ทั้งนี้เพราะบุคลากรสามารถเป็นปัจจัยสำคัญที่ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลของการบริหารกิจการต่างๆ

สมาน อ์ ศวภูมิ (2549) กล่าวว่า การบริหารงานบุคคล หรือทรัพยากรบุคคล เป็นกระบวนการในการกำหนดแผนกำลังคนขององค์กร การสรรหา การคัดเลือก การแต่งตั้งและทดลองงาน การฝึกอบรมและการพัฒนา การดูแลและให้สวัสดิการ การประเมินผลการปฏิบัติงาน และการสร้างความสัมพันธ์กับองค์การวิชาชีพ

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่าย /ภารกิจการบริหารงานบุคคลของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิด

การบริหารงานบุคคลในสถานศึกษาเป็นภารกิจสำคัญที่มุ่งส่งเสริมให้สถานศึกษาสามารถปฏิบัติงานเพื่อตอบสนองภารกิจของสถานศึกษา เพื่อดำเนินการด้านการบริหารงานบุคคลให้เกิดความคล่องตัว อิสระภายใต้กฎหมาย ระเบียบ เป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล ชำระราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนา มีความรู้ ความสามารถ มีขวัญและกำลังใจ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้การดำเนินงานด้านการบริหารบุคคลถูกต้องรวดเร็วเป็นไปตามหลักธรรมาภิบาล
2. เพื่อส่งเสริมบุคลากรให้มีความรู้ความสามารถและมีจิตสำนึกในการปฏิบัติภารกิจ ที่รับผิดชอบให้เกิดผลสำเร็จตามหลักการบริหารแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์
3. เพื่อส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปฏิบัติงานเต็มตามศักยภาพ โดยยึดมั่นในระเบียบวินัย จรรยาบรรณ อย่างมีมาตรฐานแห่งวิชาชีพ
4. เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาที่ปฏิบัติงานได้ตามมาตรฐานวิชาชีพ ได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติ มีความมั่นคงและความก้าวหน้าในวิชาชีพ ซึ่งจะส่งผลต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของผู้เรียนเป็นสำคัญ

ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การวางแผนอัตรากำลังและกำหนดตำแหน่ง 2) การสรรหาและการบรรจุแต่งตั้ง 3) การเสริมสร้างประสิทธิภาพในการปฏิบัติราชการ 4) วินัยและการรักษาวินัย และ 5) การออกจากราชการ

การบริหารงานทั่วไป

ซารี มณีศรี (2524) กล่าวว่า การบริหารงานทั่วไป เป็นงานที่สถานศึกษาดำเนินการเพื่อสนับสนุนการสอน และการบริหารงานด้านอื่น ๆ ให้เป็นไปด้วยความเรียบร้อย เช่น งานสารบรรณ งานการเงิน งานทะเบียน และงานบริการอื่นๆ เป็นต้น

สมาน อัครภูมิ (2549) กล่าวว่า สถานศึกษาสามารถกำหนดขอบข่ายงานด้านนี้ด้วยตนเอง โดยจัดภาระงานของสถานศึกษาที่ไม่สามารถหรือไม่ประสงค์จะไปจัดไว้ในงานสามงานที่กล่าวมาแล้วคือ งานด้านวิชาการ งานงบประมาณ และการบริหารงานบุคคล เหล่านี้ ให้จัดไว้ในงานบริหารทั่วไปซึ่งโดยทั่วไปจะครอบคลุมในเรื่องต่อไปนี้ 1) งานสารบรรณ 2) งานเอกสารสำนักงาน 3) งานการเงินและพัสดุ 4) งานกิจการนักเรียน 5) งานอาคารสถานที่และสิ่งแวดล้อม 6) งานโครงการและกิจกรรมพิเศษ และ 7) งานความสัมพันธ์กับชุมชน

กระทรวงศึกษาธิการ (2546) ได้กล่าวถึงแนวคิด วัตถุประสงค์ และขอบข่าย /ภารกิจการบริหารงานทั่วไปของสถานศึกษาสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ดังต่อไปนี้

แนวคิด

การบริหารงานทั่วไปเป็นงานที่เกี่ยวข้องกับการจัดระบบบริหารองค์กร ให้บริการบริหารงานอื่นๆ บรรลุผลตามมาตรฐาน คุณภาพ และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยมีบทบาทหลักในการประสานส่งเสริม สนับสนุนและการอำนวยความสะดวกต่าง ๆ ในการให้บริการการศึกษาทุกรูปแบบ มุ่งพัฒนาสถานศึกษาให้ใช้นวัตกรรมและเทคโนโลยีอย่างเหมาะสม ส่งเสริมในการบริหารและการจัดการศึกษาของสถานศึกษา ตามหลักการบริหารงานที่มุ่งเน้นผลสัมฤทธิ์ของงานเป็นหลักโดยเน้นความโปร่งใส ความรับผิดชอบที่ตรวจสอบได้ ตลอดจน การมีส่วนร่วมของบุคคล ชุมชนและองค์กรที่เกี่ยวข้อง เพื่อให้การจัดการศึกษามีประสิทธิภาพและประสิทธิผล

วัตถุประสงค์

1. เพื่อให้บริการ สนับสนุน ส่งเสริม ประสานงานและอำนวยความสะดวก บัณฑิตงานของสถานศึกษาเป็นไปด้วยความเรียบร้อย มีประสิทธิภาพและประสิทธิผล
2. เพื่อประชาสัมพันธ์ เผยแพร่ข้อมูลข่าวสารและผลงานของสถานศึกษาต่อสาธารณชน ซึ่งจะก่อให้เกิดความรู้ ความเข้าใจ เจตคติที่ดี เลื่อมใส ศรัทธาและให้การสนับสนุนการจัดการศึกษา

ขอบข่าย/ภารกิจ

- 1) การดำเนินงานธุรการ 2) งานเลขานุการคณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 3) งานพัฒนาระบบและเครือข่ายข้อมูลสารสนเทศ 4) การประสานและการพัฒนาเครือข่ายการศึกษา 5) การจัดระบบการบริหารและพัฒนาองค์กร 6) งานเทคโนโลยีสารสนเทศ 7) การส่งเสริม

สนับสนุนด้านวิชาการงบประมาณ บุคลากรและบริหารทั่วไป 8) การดูแลอาคารสถานที่และสภาพแวดล้อม 9) การจัดทำสำมะโนผู้เรียน 10) การรับนักเรียน 11) การส่งเสริมและประสานงานการศึกษาในระบบ นอกโรงเรียนและตามอัธยาศัย 12) การระดมทรัพยากรเพื่อการศึกษา 13) งานส่งเสริมงานกิจการนักเรียน 14) การประชาสัมพันธ์งานการศึกษา 15) การส่งเสริมสนับสนุนและประสานงานการศึกษาของบุคคล ชุมชน องค์กร หน่วยงานและสถาบันสังคมอื่นที่จัดการศึกษา 16) งานประสานราชการกับเขตพื้นที่ การศึกษาและหน่วยงานอื่น 17) การจัดระบบการควบคุมในหน่วยงาน 18) งานบริการสาธารณะ และ 19) งานที่ไม่ได้ระบุไว้ในงานอื่น

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำเกิดจากปฏิสัมพันธ์ของผู้คนที่อยู่ร่วมกัน เกิดการยอมรับให้ใครสักคนหนึ่งเป็นหัวหน้าที่จะนำพาหมู่คณะดำเนินการในเรื่องต่างๆ เพื่อหมู่คณะ การได้เป็นผู้นำอาจจะเกิดขึ้นเองตามสถานการณ์ เกิดจากความรู้ความสามารถที่ผู้อื่นมองเห็น หรืออาจจะได้เป็นผู้นำด้วยการเลือกจากสมาชิก บุคคลเหล่านี้ล้วนแล้วแต่ต้องเรียนรู้ที่จะเป็นผู้นำ เรียนรู้ที่จะมีภาวะผู้นำ อาจเรียนรู้ได้ด้วยตนเองตามธรรมชาติของบุคคลหรือต้องเรียนรู้ตามสถานการณ์ หรือมีเจตนาที่จะเรียนรู้ก็ได้เรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีมานาน ด้วยการเล่าเรื่องราวพฤติกรรมของบุคคลที่ต่อมาได้กลายเป็นตำนาน เป็นเรื่องเล่าขานถึงความเก่ง ความดี และความสามารถในการทำให้หมู่คณะเห็นคล้อยตามจนสามารถกระทำการต่างๆ ได้สำเร็จ ต่อมาจึงเกิดมีผู้สนใจศึกษาเรื่องราวเกี่ยวกับภาวะผู้นำกลายเป็นแนวคิด เป็นทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ดังที่นำเสนอต่อไปนี้

ความหมายของผู้นำ

ผู้นำ (Leaders) หมายถึง บุคคลสำคัญที่เป็นหลักให้กับองค์กร ให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานเมื่อมีการเปลี่ยนแปลง และรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์กร ผู้นำจะใช้อิทธิพลอย่างจริงจังต่อผู้อื่นเพื่อ สร้างกิจกรรมและสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์กร โดยมุ่งให้คนเห็นคล้อยตามว่ามีอะไรบางอย่างที่จำเป็นต้องกระทำให้เกิดผลสำเร็จ (Hoy, K. Wayne; Miskel, G. Cecil, 2005) ผู้นำแสดงเจตนาที่จะมีอิทธิพลต่อพฤติกรรมของคนอื่น มีความผูกพันกับผู้ตาม (followers) เพื่อให้เกิดความสำเร็จตามจุดประสงค์ของผู้นำและตามจุดประสงค์ของผู้ตามด้วย (Owens, 2004) ผู้นำเป็นผู้นำขององค์กรหรือนิยามว่าเป็นกลุ่มคนที่มาอยู่รวมกันให้ได้รับผลสำเร็จในการทำงาน ผู้นำเป็นผู้รับใช้ขององค์กร เป็นผู้รับใช้บุคคลต่างๆ ที่รวมกันเป็นองค์กร และยังรับใช้ลูกค้าที่องค์กรนั้นให้บริการอยู่อีกด้วย (Ubben et al., 2001)

Warner (2005) ได้กล่าวในฐานะที่เป็นผู้นำทางการศึกษาเกี่ยวกับปรัชญาภาวะผู้นำ โดยให้ข้อความที่ชัดเจนเกี่ยวกับผู้นำว่า ผู้นำคือ 1) ผู้สร้างสิ่งแวดล้อมสนับสนุนที่ผู้ร่วมงานสามารถ

ช่วยได้สามารถรู้สึกว่าได้ลงทุนในกระบวนการ และสามารถประสบความสำเร็จได้ 2) ผู้มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ของอนาคตและมีความเป็นไปได้ของวิสัยทัศน์นั้น 3) ผู้ที่เต็มใจมอบอำนาจให้ผู้อื่นและอนุญาตให้พวกเขาปฏิบัติงานตามแนวความคิดและวิสัยทัศน์ของพวกเขาเอง ผู้ที่แสวงหาโอกาสนวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง 4) ผู้ที่เต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำ 5) ผู้ที่เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์ และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ 6) ผู้ที่เต็มใจที่จะหยุดแสดงบทบาทภาวะผู้นำและหยุดความรับผิดชอบ เมื่อมีผู้อื่นที่เข้มแข็งกว่าก้าวออกมาข้างหน้า 7) ผู้ที่อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตของที่ทำงานที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติหน้าที่

สรุปได้ว่า ผู้นำคือ ผู้ที่เป็นหลักสำคัญให้กับองค์การ มีความรู้ในเรื่องงานขององค์การเป็นอย่างดี สามารถให้คำแนะนำแก่เพื่อนร่วมงานได้ มีความรับผิดชอบต่อประสิทธิผลขององค์การ อุทิศตนและมุ่งมั่นเพื่ออนาคตและความสำเร็จในอนาคตขององค์การ ได้รับความเชื่อถือและเชื่อฟังจากเพื่อนร่วมงานในการจัดกิจกรรมและในการสร้างความสัมพันธ์ในกลุ่มหรือในองค์การ เต็มใจรับฟังและพูดคุยกับเสียงเรียกร้องที่สร้างสรรค์และให้เป็นที่รับทราบกันทั้งองค์การ มีจิตใจเปิดกว้างและมีวิสัยทัศน์ แสวงหาโอกาส นวัตกรรมและความเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่อง มีความเต็มใจทำงานในสภาพแวดล้อมที่ยืดหยุ่นและสภาพแวดล้อมที่ขาดลำดับสายงานบริหาร โดยปล่อยให้ผู้อื่นเล่นบทบาทผู้นำได้

ภาวะผู้นำ

ภาวะผู้นำ (Leadership) คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคน สภาวะเช่นนี้จะเกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน ภาวะผู้นำที่มีอิทธิพลต่อมนุษย์เกิดขึ้นเมื่อคนที่มีจุดประสงค์แน่ชัดทำการเคลียร์ หนทางเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวเกี่ยวกับสถาบัน เกี่ยวกับการเมือง เคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่นๆ ทั้งนี้เพื่อปลุกเร้าและสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารจะให้มอิทธิพลต่อพฤติกรรมของผู้อื่น มีจุดมุ่งหมายเพื่อให้การปฏิบัติงานบรรลุจุดมุ่งหมายขององค์การ (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

แม้จะมีมาตรฐานใดๆ ในการวัดลักษณะของภาวะผู้นำ ก็ยังมีสภาวะที่กว้างเกินกว่าที่จะให้คำนิยามได้ชัดเจน ในทุกปีมักจะมีกลุ่ม นักการศึกษาให้แนวคิดในมิติที่ต่างออกไป อย่างไรก็ตาม แนวความคิดต่างๆ นั้น ยังคงพอรวมเป็นกฎเกณฑ์ในแนวทางเดียวกันได้ โดยที่ส่วนใหญ่แล้ว เป็นที่รับรู้ว่ ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการของอิทธิพลระหว่างผู้นำกับผู้ตาม บางคนก็เพิ่มเติมว่า อิทธิพล

มีความสำคัญต่อเพื่อนร่วมงาน ให้ยินยอมปฏิบัติในสิ่งที่ไม่เต็มใจ หลายคนคิดว่า ภาวะผู้นำเป็นการปฏิบัติและเป็นความสำเร็จที่เป็นเหตุจูงใจในหมู่เพื่อนร่วมงานซึ่งอาจขยายผลได้เกินความคาดหมายมีความเห็นสอดคล้องกว้างๆ ว่า ภาวะผู้นำเกี่ยวข้องกับการจัดทิศทางขององค์การในระยะยาวและอย่างกว้างๆ พอจะกล่าวโดยรวมได้ว่า ภาวะผู้นำเป็นกระบวนการที่สร้างงานและมุ่งงานเชิงสังคม มุ่งสิ่งต่างๆ ที่มีคุณค่า เน้นความคิดและพฤติกรรมที่เป็นเรื่องจำเป็นของภาวะผู้นำนั้นเป็นกระบวนการปฏิสัมพันธ์ทางสังคม ซึ่งกระบวนการเหล่านี้ได้รับอิทธิพลทางวัฒนธรรมเกี่ยวกับภาวะผู้นำมีประเด็นที่น่าสนใจดังต่อไปนี้

ลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำ

ผู้นำมีคุณสมบัติในตัวหลายลักษณะ Stogdill (1974) ได้สรุปลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำจากงานวิจัยระหว่างปี 1904 ถึง ปี 1947 และจัดแบ่งได้เป็น 5 ลักษณะ ดังนี้

1) ความสามารถ (Capacity) ได้แก่ มีสติปัญญาดี มีความตื่นตัว มีความสามารถในการใช้ภาษาพูด มีความสามารถในการเริ่มต้น มีความสามารถในการตัดสินใจ

2) ความสำเร็จ (Achievement) ได้แก่ เป็นผู้มีการศึกษาดี มีความรู้ มีความสำเร็จทางด้านการกีฬา

3) ความรับผิดชอบ (Responsibility) ผู้นำเป็นผู้ที่คนอื่นสามารถพึ่งพาอาศัยได้ มีความคิดริเริ่ม มีความคงเส้นคงวา มีความมุ่งมั่นสูง มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ

4) การมีส่วนร่วม (Participation) ผู้นำเป็นผู้มีส่วนร่วมในการจัดกิจกรรม มีส่วนร่วมทางสังคม ให้ความร่วมมือ มีความสามารถในการปรับตัว มีอารมณ์ขัน

5) สถานภาพ (Status) เป็นผู้อยู่ในฐานะทางสังคมและเศรษฐกิจดี เป็นที่นิยมชมชอบของคนทั่วไป

Yulk (1998) ได้แสดงทัศนะเกี่ยวกับลักษณะของผู้มีภาวะผู้นำในยุคใหม่โดยจัดแบ่งเป็น 3 ลักษณะ ได้แก่ บุคลิกภาพ (Personality) แรงจูงใจ (Motivation) และทักษะ (Skills)

ลักษณะทางบุคลิกภาพของผู้นำ

ลักษณะทางบุคลิกภาพเป็นลักษณะพฤติกรรมที่แสดงออกเฉพาะทางที่ไม่ค่อยเปลี่ยนแปลงลักษณะทางบุคลิกภาพที่เป็นองค์ประกอบที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมีอยู่จำนวนมากที่สำคัญมี 4 ประการ คือ

1) ความเชื่อมั่นในตนเอง (Self-confidence) ผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเอง มักจะตั้งเป้าหมายให้ตนเองและผู้ตามไว้สูงที่จะปฏิบัติภาระหน้าที่ที่ยุ้งยากให้ลุล่วงไปได้และยืนกรานที่จะเผชิญกับปัญหาและความพ่ายแพ้

2) ความอดทนต่อความกดดัน (Stress-tolerance) ผู้นำที่มีความอดทนต่อความกดดัน มักจะทำการตัดสินใจดี นิ่ง และมอบหมายทิศทางการตัดสินใจให้ผู้ใต้บังคับบัญชาในสถานการณ์ที่ยุ้งยาก จากการศึกษาวิจัยพบว่า การก้าวไปข้างหน้า การใช้เวลาที่ยาวนาน ปัญหาความแตกแยก และความต้องการให้ตัดสินใจ เหล่านี้ล้วนทำให้ผู้นำเกิดความรู้สึกกดดัน เป็นความกดดันที่เกิดขึ้นเฉพาะบุคคลผู้เป็นผู้นำ

3) ความมีวุฒิภาวะทางอารมณ์ (Emotional Maturity) ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์ มักจะตระหนักได้อย่างแม่นยำถึงจุดแข็งและจุดอ่อนของตน จึงมุ่งที่จะพัฒนาตนเองอยู่เสมอ ผู้นำเช่นนี้จะไม่ปฏิเสธข้อบกพร่องของตนหรือไม่เพื่อฝันเกี่ยวกับความสำเร็จ ดังนั้น ผู้นำที่มีวุฒิภาวะทางอารมณ์จึงสามารถคงสัมพันธภาพที่เป็นความร่วมมือจากผู้ใต้บังคับบัญชา เพื่อน และที่ปรึกษาไว้ได้

4) ความซื่อสัตย์ (Integrity) หมายถึงพฤติกรรมของผู้นำที่ตรงกับค่านิยมของพวกเขาและตรงกับพฤติกรรมที่แสดงออกว่าเป็นคนซื่อสัตย์ มีจริยธรรม มีความรับผิดชอบและมีความน่าเชื่อถือ ความซื่อสัตย์เป็นส่วนสำคัญที่จะสร้างความจงรักภักดีและได้รับความจงรักภักดีได้รับความร่วมมือ และการสนับสนุนจากคนอื่น

ลักษณะแรงจูงใจของผู้นำ

แรงจูงใจเป็นพลังอำนาจที่เกิดขึ้นจากภายในและที่เหนือกว่าจากภายในของแต่ละบุคคลที่ทำให้เกิดพฤติกรรมที่เกี่ยวข้องกับงานและทำให้กำหนดรูปแบบ ทิศทาง ความเข้มข้น และระยะเวลาโดยหลักการพื้นฐานแล้ว แรงจูงใจเป็นองค์ประกอบสำคัญในการอธิบายทั้งการเลือกวิธีปฏิบัติและระดับความสำเร็จ กล่าวโดยทั่วไปแล้ว ผู้นำที่มีแรงจูงใจสูงมักจะมีประสิทธิผลมากกว่าบุคคลที่มีความคาดหวังต่ำ ที่มีเป้าหมายปานกลางและมีประสิทธิภาพจำกัด แรงจูงใจที่สำคัญสำหรับผู้นำมี 4 ลักษณะ ดังนี้

1) ภาระหน้าที่และความต้องการระหว่างบุคคล (Task and Interpersonal Needs) สองสิ่งนี้เป็นพื้นฐานของความพร้อมที่กระตุ้นผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำที่มีประสิทธิผลมีบุคลิกลักษณะเป็นไปตามแรงขับเพื่องานในหน้าที่และความห่วงใยต่อผู้คน

2) ความต้องการอำนาจ (Power Needs) เป็นแรงขับของบุคคลที่จะหาตำแหน่งที่มีอำนาจและเพื่อที่จะใช้อิทธิพลเหนือคนอื่น

3) การมุ่งความสำเร็จ (Achievement Orientation) เป็นความต้องการที่จะทำงานให้บรรลุผลต้องการมุ่งสู่ความเป็นเลิศ เป็นแรงขับที่จะให้เกิดผลสำเร็จ เป็นความเต็มใจที่จะรับผิดชอบ และมีความเป็นห่วงจุดประสงค์ของภาระหน้าที่

4) ความคาดหวังที่สูง (High Expectations) เพื่อความสำเร็จของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความเชื่อของผู้บริหารโรงเรียนที่เชื่อว่าสามารถปฏิบัติงานและจะได้รับ ผลลัพธ์ที่มีคุณค่า อันเกิดจากความพยายามในการปฏิบัติหน้าที่นั้น

ลักษณะทางทักษะของผู้นำ

ส่วนประกอบที่สำคัญที่มักจะถูกลืมเมื่อมีการค้นวรรณกรรมที่เกี่ยวข้อง นั่นคือทักษะและประสบการณ์ (Skills and Experiences) ความมีศักยภาพหรือมีความรู้ที่เกี่ยวข้องสูงและมีทักษะที่สามารถจะทำงานให้บรรลุเป้าหมายได้อย่างมีประสิทธิภาพนั้นเป็นเรื่องที่ผู้นำจะต้องมี ทักษะที่เกี่ยวข้องกับความมีประสิทธิภาพของผู้นำ มี 4 ประเภท ดังนี้

1) ทักษะวิธีการ (Technical Skills) เป็นเรื่องที่เกี่ยวข้องกับความรู้เฉพาะ ขั้นตอนและวิธีการที่จะทำให้ภาระงานเกิดผลสำเร็จ ระดับทักษะวิธีการสูงเป็นเรื่องสำคัญสำหรับผู้บริหารที่อยู่ในองค์การระดับต่ำเช่นผู้บริหารโรงเรียนและคนอื่น ๆ ที่จะต้องให้คำปรึกษาแก่ผู้ตามที่มีระดับทักษะสูง อย่างเช่นครู

2) ทักษะมนุษยสัมพันธ์ (Interpersonal Skills) มุ่งเน้นที่ความสามารถที่จะเข้าใจความรู้สึกและทัศนคติของผู้อื่น และสามารถสร้างความสัมพันธ์ให้เกิดความร่วมมือในการทำงาน เพื่อให้เกิดประสิทธิผล ทักษะนี้จะต้องเกิดขึ้นโดยธรรมชาติ โดยไม่รู้ตัวและเกิดขึ้นอย่างคงที่สม่ำเสมอในพฤติกรรมของผู้นำ

3) ทักษะความคิดรวบยอด (Conceptual Skills) เป็นความสามารถในการมองเห็นภาพรวมที่เกี่ยวข้องกับงานหรือสิ่งที่จะต้องการพัฒนา โดยการใช้นิยามความคิด (ideas) และความคิดรวบยอด (Concepts) ในการวางแผน ในการจัดการและในการแก้ปัญหาที่ซับซ้อน ในองค์การระดับสูงกว่าที่มีสายงานลักษณะเดียวกันนี้ มีขอบข่ายกิจกรรมและความซับซ้อนของความสัมพันธ์ของงานที่มากกว่าและที่กว้างกว่า ทักษะความคิดรวบยอดก็ยิ่งเป็นเรื่องที่สำคัญเป็นอย่างยิ่งที่จะช่วยให้ผู้บริหารปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ

4) ทักษะการบริหาร (Administrative Skills) มีความหมายรวมถึงความรู้เฉพาะของกิจกรรมการจัดการเช่น การวางแผน (Planning) การเป็นพี่เลี้ยง (Mentoring) การมอบหมายงาน (Delegating) การให้คำปรึกษา (Supervising) และการดำเนินการประชุม (Handling Meetings) ทักษะการบริหาร จะรวมเอาทักษะวิธีการ ทักษะมนุษยสัมพันธ์ และทักษะความคิดรวบยอดเข้าด้วยกัน เพื่อช่วยให้การจัดการมีผลทางปฏิบัติ

ทั้ง 4 ทักษะนี้จะต้องได้รับการพัฒนาในบริบทที่ปฏิบัติจริง ประสบการณ์ทำให้เกิดโอกาสที่จะเรียนรู้งานและได้ใช้ทักษะ ประสบการณ์เป็นศูนย์กลางในการกำหนดผลการปฏิบัติงานของลูกจ้างระดับมืออาชีพและลูกจ้างระดับบริหาร (Schmidt and Hunter, 1992)

ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ

1. ทฤษฎีเกี่ยวกับคุณลักษณะของผู้นำ (Trait Theory) หรือ ทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่ (great man theory) (Tannenbaum and Massarick อ้างใน Trewatha and Newport, 1982)

เกิดตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 มีความเชื่อว่าความเจริญก้าวหน้าของโลกในด้านต่าง ๆ ล้วนเป็นผลผลิตจากความสำเร็จของ บุคคลที่เป็นผู้ยิ่งใหญ่ นักวิชาการกลุ่มนี้เชื่อว่าผู้นำมีลักษณะเฉพาะตัวหรือคุณลักษณะประจำตัว (trait) บางประการที่สามารถนำมาพิจารณา และใช้อธิบายถึงศักยภาพและประสิทธิภาพของภาวะผู้นำ กล่าวคือ คุณลักษณะที่มีติดตัวบุคคลมาตั้งแต่เกิดเหล่านี้สามารถจำแนกความแตกต่าง ระหว่างผู้นำกับผู้ที่ไม่ใช่ผู้นำได้ มีงานวิจัยจำนวนมากที่ศึกษาตามทฤษฎีนี้ แต่ส่วนใหญ่ไม่สามารถยืนยันได้คุณลักษณะข้อใดของผู้นำที่จะสามารถใช้เป็นมาตรฐานในการสร้างหรือพัฒนาผู้นำ ลักษณะของภาวะผู้นำแสดงได้ดังตารางที่ 2.1

ตารางที่ 2.1 ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่

ลักษณะของผู้นำตามทฤษฎีผู้ยิ่งใหญ่			
กายภาพ	บุคลิกภาพ	สังคม	ส่วนตัว
-มีส่วนสูงพอเหมาะ	-มีความกระตือรือร้น	-เข้าถึงจิตใจผู้อื่น	-รู้จักใช้คำพูด
-มีน้ำหนักรพอเหมาะ	-มีความมั่นใจในตนเอง	-รู้จักกาลเทศะ	-เฉลียวฉลาด
-มีความสวย/ความหล่อ	-มีความคิดริเริ่ม	-มีความอดทน	-มีความรอบรู้
-มีความกระปรี้กระเปร่า	-มีความเพียร	-เป็นผู้มี	-มีสมรรถภาพทางปัญญา
	-ช่างจินตนาการ	สถานภาพ	-มีสมรรถภาพในการทำงาน

Kruezmaki and Kruezmaki (1995) ได้เสนอแนวความคิดว่าทุก ๆ สังคมพยายามอธิบายถึงคุณลักษณะของผู้นำในฝันของเขา เริ่มตั้งแต่สมัยอียิปต์โบราณกษัตริย์ของพวกเขา มีคุณสมบัติที่สำคัญ 3 ประการ ได้แก่ มีอำนาจอยู่ที่ปาก การยอมรับอยู่ที่ใจ และลิ้นที่เปี่ยมด้วยความยุติธรรม ส่วนผู้นำสมัยกรีกโบราณนั้น ภาวะผู้นำในฝันมีลักษณะ 4 ประการ ประกอบด้วย

- (1) ความยุติธรรมและความพินิจพิจารณา
- (2) ความรอบรู้และการปรึกษาแนะแนว
- (3) ความสุขและไหวพริบ
- (4) ความกล้าและการกระทำ (Valor and action)

พรทิพย์ อัยยิมานนท์ (2547) ได้กล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำที่ดีที่มีประสิทธิผล ดังนี้

1. ความน่าไว้วางใจสูง เกิดจากคุณลักษณะที่ดี และความรู้ความสามารถ ในระดับสูง
2. กล้าตัดสินใจ เป็นคนที่กล้าตัดสินใจและมีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจของตนเอง
3. เป้าหมาย มีเป้าหมายชีวิตที่ชัดเจนและรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สำคัญที่สุด
4. วินัยและซื่อสัตย์ต่อตนเองและผู้อื่นในระดับสูง รักษาความมั่นคงสัญญาและมุ่งมั่นแต่สิ่งสำคัญ
5. ความใจกว้าง คิดแบบชนะ-ชนะ และให้เกียรติผู้อื่น
6. ความเป็นผู้ฟังที่ดี สามารถเข้าใจความต้องการของผู้อื่น

แนวคิดนี้ได้มุ่งอธิบายบุคลิกลักษณะของผู้นำ โดยเชื่อว่าผู้นำจะมีคุณสมบัติที่แตกต่างจากบุคคลทั่วไป นักวิชาการกลุ่มแนวคิดนี้จึงมุ่งศึกษาคุณสมบัติที่แตกต่างดังกล่าว จากการศึกษาผู้นำที่มีความโดดเด่นหลาย ๆ คน สามารถแบ่งคุณสมบัติที่ค้นพบได้เป็น 3 กลุ่ม คือ 1) ลักษณะทางกายภาพ เช่น ความสูง รูปร่างภายนอก อายุ เป็นต้น 2) ลักษณะทางความสามารถ เช่น ความเฉลียวฉลาด ความรู้ความสามารถในการพูดในที่สาธารณะ เป็นต้น 3) ลักษณะบุคลิกภาพ เช่น การควบคุมอารมณ์และการแสดงออกทางอารมณ์ บุคลิกภาพแบบเปิดเผย- เก็บตัว เป็นต้น (Bryman, 1992; Hartog & Koopman, 2001) แต่ก็มีงานวิจัยมากมายที่ขัดแย้งกันจนไม่สามารถพบข้อสรุปที่ชัดเจน นอกจากนี้ ยังมีการศึกษาที่พบว่าลักษณะของคุณสมบัติของผู้นำไม่สามารถใช้ได้ทุกสถานการณ์ (วิภาดา คุปตานนท์, 2544)

อย่างไรก็ตาม สิ่งที่ทำให้ทฤษฎีนี้ถูกวิพากษ์วิจารณ์ว่าขาดความน่าเชื่อถือ ก็คือ นักวิจัยกลุ่มนี้ เน้นความสำคัญเฉพาะคุณลักษณะทางกายภาพและบุคลิกภาพของผู้นำ เช่น ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีรูปร่างหน้าตาดี มีส่วนสูงเหมาะสมและมีความกระปรี้กระเปร่า แต่ปัจจัยเหล่านี้ไม่มีงานวิจัยใดรับรองว่ามีความสัมพันธ์กับประสิทธิผลทางการบริหาร นอกจากนี้ นักวิจัยบางคนในกลุ่มนี้กลับเห็นขัดแย้งกันเองว่า ผู้นำจะต้องเป็นผู้ที่มีคุณลักษณะทางกายภาพและคุณลักษณะ

ทางบุคลิกภาพอย่างอื่น เช่น มีสมรรถภาพการทำงาน มีความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จ มีความเชื่อมั่นในตนเอง มีความกระตือรือร้น และมีแรงบันดาลใจ จึงจะเป็นผู้มีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล

จากการศึกษาวิจัยด้านจิตวิทยาของผู้นำจำนวนมากแสดงให้เห็นว่าไม่มีผู้นำใดที่มีคุณลักษณะเหมือนกันโดยแท้จริง การใช้อิทธิพลของผู้นำก็แตกต่างกันไปตามผู้นำแต่ละคนและสถานการณ์ จึงทำให้ข้อค้นพบของทฤษฎีนี้ยากที่จะพิสูจน์

2. ทฤษฎีพฤติกรรมของผู้นำ (Behavioral Theory)

การวิจัยภาวะผู้นำเปลี่ยนจากการพยายามศึกษาความแตกต่างของคุณลักษณะของผู้นำมาสู่การศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ ความพยายามนี้เกิดขึ้นเนื่องจากการศึกษาวิจัยเกี่ยวกับคุณลักษณะผู้นำที่ผ่านมามีประสบความสำเร็จน้อย นอกจากนี้ นักวิจัยยังค้นพบว่าคุณลักษณะด้านบุคลิกภาพของผู้นำนั้นนอกจากจะเป็นสิ่งที่ไม่แน่นอนแล้วยังแปรผันไปตามสถานการณ์อีกด้วย จึงเป็นเหตุให้การศึกษาภาวะผู้นำมาที่ความสัมพันธ์ระหว่างกลุ่มคนในระบบสังคมมากกว่าที่จะมุ่งศึกษาชุดของคุณลักษณะของบุคคลอย่างโดดๆ เหมือนแต่ก่อน

การศึกษาภาวะผู้นำตามแนวทางนี้เกิดขึ้นในระหว่างปี ค.ศ. 1940- 1960 เป็นแนวทางที่มุ่งศึกษาภาวะผู้นำจากพฤติกรรมของผู้นำ โดยมีความมุ่งหมายหลัก 2 ประการ คือ

1. มุ่งศึกษาว่าผู้นำมีพฤติกรรมความเป็นผู้นำกี่แบบ (style)
2. มุ่งค้นหาว่าพฤติกรรมแบบใดที่มีประสิทธิผล (effectiveness) ที่สุดนักวิชาการที่ศึกษาตามแนวทางนี้มี 3 กลุ่มคือ 1) การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) 2) การศึกษาของมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University) และ 3) การศึกษาของ Blake and Mouton (1964) โดยมีรายละเอียดพอสรุปได้ดังนี้

2.1 การศึกษาของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University)

นักวิชาการกลุ่มนี้มีหลายท่าน เช่น Hemphill & Coons (1957) ได้ทำการศึกษาวิเคราะห์พฤติกรรมของบุคคลเมื่อต้องเป็นผู้นำกลุ่มหรือเป็นผู้นำองค์การ โดยให้ผู้บังคับบัญชาทำการตอบแบบสอบถามเกี่ยวกับผู้นำองค์การเหล่านั้น ซึ่งในแบบสอบถามผู้บังคับบัญชาจะต้องระบุถึงจำนวนครั้งที่มีการเกี่ยวข้องกับผู้บังคับบัญชาตลอดจนประเภทของพฤติกรรมที่ผู้บังคับบัญชาได้แสดงออกต่อพวกเขา ต่อมากลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยโอไฮโอได้มีการศึกษาต่อเนื่องโดย Stogdill (1974) ได้ทำการศึกษาพฤติกรรมผู้นำในลักษณะเช่นเดียวกันต่อโดยอาศัยแบบสอบถามที่สร้างขึ้น ทั้งนี้มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ในด้านแบบของภาวะผู้นำพบว่ามี 2 แบบคือ

1. แบบริเริ่มโครงสร้าง (initiation structure)
2. แบบพิจารณา (consideration)

ประการที่สอง เกิดจากการนำแบบของภาวะผู้นำซึ่งแยกกันอยู่เป็นอิสระ มากำหนดเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำได้ 4 แบบคือ

1. แบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งคนต่ำ
2. แบบมุ่งงานสูง/มุ่งคนต่ำ
3. แบบมุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง
4. แบบมุ่งงานต่ำ/มุ่งคนสูง

ประการที่สาม ในชั้นแรก นักวิชาการกลุ่มนี้สรุปว่า ภาวะผู้นำแบบที่ 3 (มุ่งงานสูง/มุ่งคนสูง) เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลสูงที่สุด แต่ต่อมาพบว่าข้อสรุปดังกล่าวมีความไม่แน่นอน เพราะในบางสัณฐานการณ์ภาวะผู้นำแบบอื่นก็สามารถให้ประสิทธิผลเช่นกัน จึงไม่สามารถสรุปว่าภาวะผู้นำแบบใดมีประสิทธิผลดีที่สุด

2.2 การศึกษาของนักวิชาการมหาวิทยาลัยมิชิแกน (Michigan University)

ในขณะที่นักวิชาการศึกษาของกลุ่มมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอกำลังพัฒนาเครื่องมือ นักวิจัยจากมหาวิทยาลัยมิชิแกนได้ทำการศึกษาพฤติกรรมของผู้นำ โดยให้ความสนใจเป็นพิเศษต่อผลกระทบของพฤติกรรมผู้นำที่มีต่อการแสดงออกของกลุ่มสมาชิกกลุ่มเล็ก ๆ โดยมีผู้นำหลายคน คือ Cartwright & Zander (1960), Katz & Kahn (1961), Likert (1967) เป็นผู้นำ มีข้อค้นพบที่สำคัญ 3 ประการ คือ

ประการที่หนึ่ง ด้านแบบของภาวะผู้นำมี 2 แบบคือ

1. แบบมุ่งงาน (job-centered)
2. แบบมุ่งคน (employee-centered)

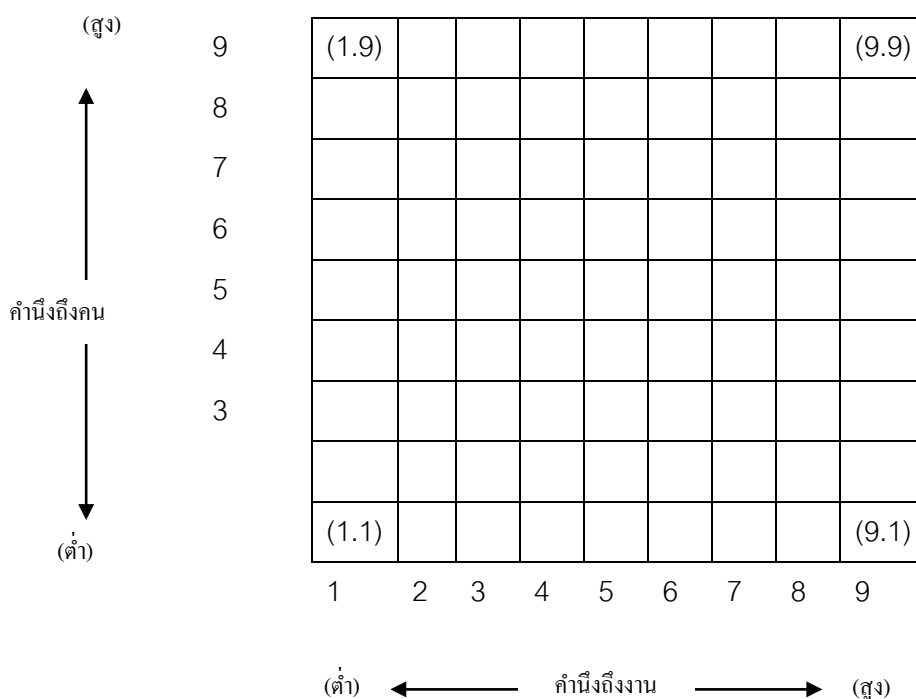
ประการที่สอง พฤติกรรมภาวะผู้นำทั้ง 2 แบบไม่แยกกันโดยอิสระแต่ตั้งอยู่บนแกนเดียวกัน ทำให้ค้นพบแบบภาวะผู้นำ 2 แบบ ในขณะนี้ นักวิชาการกลุ่มแรกค้นพบภาวะผู้นำ 4 แบบ

ประการที่สาม กลุ่มนี้เชื่อว่าภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลที่สุดคือภาวะผู้นำที่มุ่งคน

2.3 การศึกษาตาข่ายการบริหาร (managerial grid) ของเบลคและมูตัน (Blake and Mouton, 1964)

Blake and Mouton (1964) นักวิชาการแห่งมหาวิทยาลัย เท็กซัส (Texas University) ได้ใช้ทฤษฎีของกลุ่มนักวิชาการของมหาวิทยาลัยแห่งรัฐโอไฮโอ (Ohio State University) โดยสร้างตาข่ายการบริหารของผู้นำ และได้มีการนำไปใช้อย่างกว้างขวางในองค์กรต่างๆ ตาข่ายการบริหารมีแบบภาวะผู้นำเด่น 5 แบบ ขึ้นอยู่กับพื้นฐานของการเน้นสัมฤทธิ์ผลของงานหรือเน้นด้านมนุษยสัมพันธ์ (คน) แสดงแบบภาวะผู้นำ 5 แบบ ดังนี้

1. ผู้นำแบบคุณภาพน้อย (1,1) (impoverished management) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในงาน และคนน้อยมาก บรรยายภาคในองค์กรเฉื่อยชา
2. ผู้นำแบบมุ่งสัมพันธ์ (1,9) (country club management) หมายถึง ผู้นำที่สนใจคน เน้นเรื่องมนุษยสัมพันธ์เป็นสำคัญ ไม่สนใจเรื่องงานเท่าที่ควร บรรยายภาคโดยทั่วไปสับสนนานเป็นกันเอง
3. ผู้นำแบบมุ่งงาน (9,1) (authority-obedience) หมายถึง ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องงานเป็นที่สุด เน้นในเรื่องของประสิทธิ ภาพของงานมากกว่าเรื่องของมนุษยสัมพันธ์ ให้ความสำคัญในเรื่องขวัญและกำลังใจน้อยมาก
4. ผู้นำแบบหัวหน้าทีม (9,9) (team management) ผู้นำที่ให้ความสนใจในเรื่องของมนุษยสัมพันธ์และประสิทธิภาพของการทำงานสูง ผู้ใต้บังคับบัญชาและผู้นำมีความไวเนื้อเชื้อใจซึ่งกันและกัน
5. ผู้นำแบบเดินสายกลาง (5,5) (organization man management) ให้ความสนใจทั้งงานและคนพอประมาณ บรรยายภาคทำงานเรียบง่าย งานอาจไม่ประสบผลสำเร็จเท่าที่ควร คนมีขวัญและมีกำลังใจพอสมควร



ภาพที่ 2.3 ตาข่ายการบริหารของผู้นำ (Blake and Mouton, 1964)

จากภาพที่ 2.3 แสดงให้เห็นแกนแนวตั้ง หมายถึง การคำนึงถึงคน ความเอาใจใส่การดูแลสนับสนุนช่วยเหลือผู้ใต้บังคับบัญชาทั้งเรื่องงานและเรื่องส่วนตัว

แกนแนวนอน หมายถึง ความเอาใจใส่เรื่องงาน เน้นในเรื่องของผลผลิตมากน้อยตามลำดับของตัวเลข

สรุป Blake and Mouton (1964) ศึกษาแบบภาวะผู้นำที่ เรียกว่า ตาข่ายการบริหาร มุ่งเน้นใน 2 มิติ คือ

1. มิติมุ่งคน เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้ในการทำงานร่วมกับเพื่อนร่วมงานซึ่งประกอบด้วย ความผูกพันของบุคคลเพื่อเป้าหมายขององค์การ การตระหนักถึงและส่งเสริมศักดิ์ศรีของเพื่อนร่วมงาน ความรับผิดชอบที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของความไว้วางใจมากกว่าการออกคำสั่ง การจัดสภาพแวดล้อมที่ดีในการทำงาน การส่งเสริมความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2. มิติมุ่งผลผลิต เป็นวิธีการที่ผู้บริหารใช้เพื่อก่อให้เกิดผลผลิต ซึ่งประกอบด้วยทัศนคติที่มีต่อสิ่งต่าง ๆ เช่น คุณภาพในการตัดสินใจเกี่ยวกับนโยบาย กระบวนการในการปฏิบัติงาน ความคิดสร้างสรรค์เกี่ยวกับการวิจัย คุณภาพของการให้บริการ ประสิทธิภาพของงาน ปริมาณของผลงาน

3. ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (Situation or Contingency Leadership Theory)

Fiedler (1967) ได้เสนอทฤษฎีสถานการณ์ในการศึกษาภาวะผู้นำ เรียกว่าผู้นำแบบสถานการณ์ของภาวะผู้นำ มีหลักสำคัญ 3 ประการคือ

- 1) แบบภาวะผู้นำถูกกำหนดโดยระบบแรงจูงใจของผู้นำ
- 2) การควบคุมสถานการณ์ ขึ้นอยู่กับบรรยากาศของกลุ่ม โครงสร้างงาน และอำนาจโดยตำแหน่ง
- 3) ประสิทธิภาพของกลุ่มขึ้นอยู่กับสถานการณ์แบบผู้นำ และการควบคุมสถานการณ์

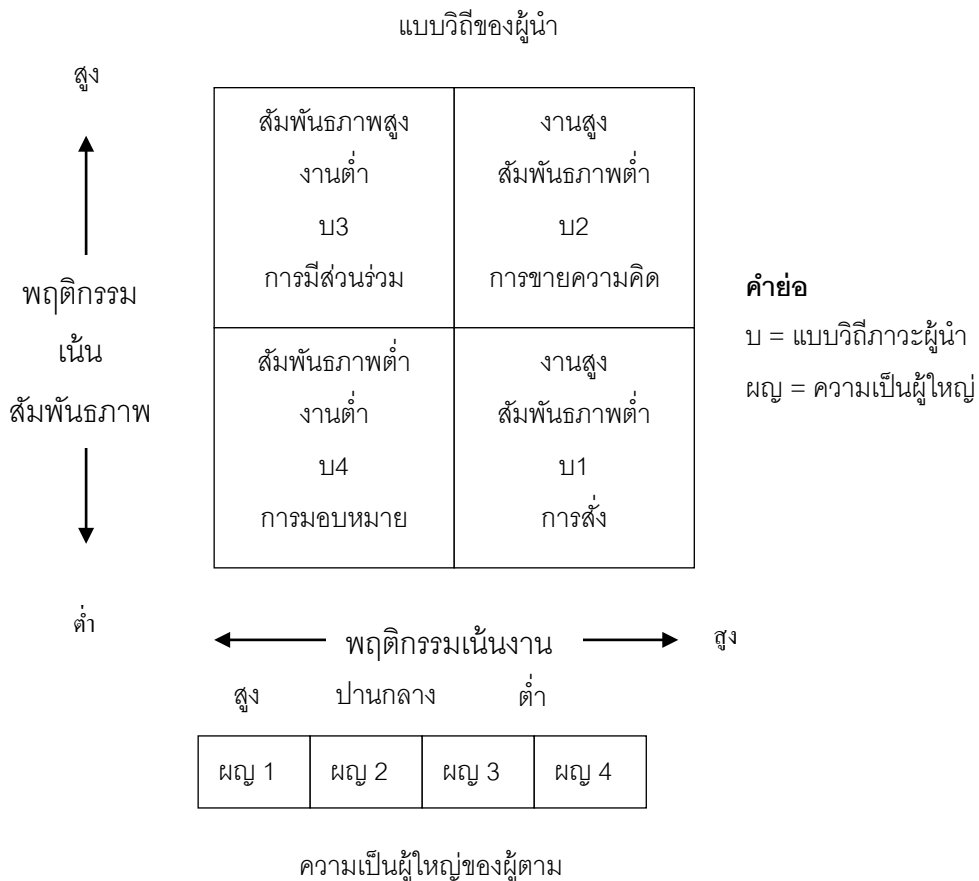
Vroom and Yetton (1973 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544) ได้แบ่งประเภทของแบบภาวะผู้นำตามพฤติกรรมผู้นำ ดังนี้

- 1) แบบเผด็จการ 1 : ทำการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลปัจจุบันที่ผู้นำมีอยู่
- 2) แบบเผด็จการ 2 : ทำการตัดสินใจโดยใช้ข้อมูลที่สมาชิกกลุ่มมีอยู่ โดยไม่แจ้งสมาชิกกลุ่มให้ทราบถึงจุดมุ่งหมายของข้อมูล
- 3) แบบปรึกษา 1 : พูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหากับบุคคลที่เกี่ยวข้อง ขอความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในขณะประชุมกลุ่ม แล้วตัดสินใจ
- 4) แบบปรึกษา 2 : พูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหากับกลุ่ม รับฟังความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในขณะประชุมกลุ่ม แล้วตัดสินใจ
- 5) แบบกลุ่ม : พูดคุยแลกเปลี่ยนปัญหากับกลุ่ม เป็นประธานการประชุมกลุ่ม ยอมรับและดำเนินการตัดสินใจโดยทุกคนในกลุ่มมีส่วนร่วม

อย่างไรก็ดี วิธีการทั้ง 5 ประเภทนั้น ไม่มีรูปแบบใดที่ดีที่สุดสำหรับทุกสถานการณ์เลย ผู้นำต้องเลือกวิธีการภาวะผู้นำให้เหมาะสม กับสถานการณ์ ซึ่งมีลักษณะต่าง ๆ ถึง 7 ประการ ดังนั้น ผู้นำจำเป็น ต้องพิจารณาลักษณะสถานการณ์ต่าง ๆ ให้เหมาะสมกับการใช้แบบวิธีภาวะผู้นำด้วย โดยพยายามตอบคำถามดังต่อไปนี้

- (1) มีข้อกำหนดเรื่องคุณภาพที่ชัดเจนหรือไม่ เพราะวิธีการแก้ไขหนึ่งอาจมีความเหมาะสมมากกว่าอีกวิธีหนึ่ง
- (2) มีข้อมูลและความชำนาญเพียงพอที่จะตัดสินใจให้ผลงานมีคุณภาพสูงหรือไม่
- (3) ปัญหามีความชัดเจนเป็นแบบมีโครงสร้างหรือไม่
- (4) การยอมรับการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นจุดวิกฤติต่อการดำเนินงานอย่างมีประสิทธิภาพหรือไม่

(5) ผู้นำต้องตัดสินใจด้วยตนเอง คิดว่าจะเป็นที่ยอมรับของผู้ใต้บังคับบัญชาหรือไม่ Hersey and Blanchard (1977) มีสมมติฐานว่าการผสมผสานของพฤติกรรมภาวะผู้นำของ 4 พฤติกรรมซึ่งประกอบด้วย การบอกหรือสั่งการ ขยายความคิด การให้มีส่วนร่วม และการมอบหมาย อาจมีประสิทธิผลหรือไม่มีประสิทธิผลขึ้นอยู่กับสถานการณ์โดยที่การรวมของพฤติกรรมดังกล่าวจะเหมาะสมหรือไม่ขึ้นอยู่กับความพร้อมหรือความเป็นผู้ใหญ่ของกลุ่ม ซึ่งวุฒิภาวะ หรือความเป็นผู้ใหญ่ นั้น หมายถึง ความสามารถในการตั้งเป้าหมายระดับที่สูงและบรรลุได้ (แรงจูงใจในความสำเร็จ) ความตั้งใจ และความสามารถที่จะรับผิดชอบงาน การศึกษาหรือประสบการณ์ของสมาชิกกลุ่ม สรุปความสัมพันธ์ที่ได้ดังภาพที่ 2.4 (ทองหล่อ เดชไทย, 2544)



ภาพที่ 2.4 ภาวะผู้นำตามสถานการณ์ (ทองหล่อ เดชไทย, 2544)

ความสำคัญของทฤษฎีนี้ อยู่ที่ว่า เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเป็นผู้ใหญ่ต่ำ ในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำความผูกพันอยู่กับพฤติกรรมที่เน้นงานสูง และพฤติกรรมเน้นสัมพันธภาพต่ำ ถ้าสมาชิกมีความเป็นผู้ใหญ่ระดับปานกลาง ผู้นำต้องเริ่มแสดงพฤติกรรมเน้นงานสูง และ

สัมพันธภาพสูงก่อนแล้วตามด้วยพฤติกรรมเน้นสัมพันธภาพสูงและเน้นงานต่ำ แต่เมื่อสมาชิกกลุ่มมีความเป็นผู้ใหญ่สูงในแง่ของการทำงานให้สำเร็จ ผู้นำก็ใช้พฤติกรรมที่เน้นงานต่ำและสัมพันธภาพต่ำได้ บลอสซาร์ด ได้อธิบายว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานสูงและสัมพันธภาพต่ำ หมายถึง การบอกหรือสั่งเพราะมี ลักษณะการติดต่อสื่อสารบทบาทเดียว ครั้นเมื่อมีประสบการณ์และความเข้าใจงานเพิ่มขึ้น ความเป็นผู้ใหญ่ก็เพิ่มขึ้นด้วย ส่วนพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นทั้งงานและสัมพันธภาพในระดับสูงนั้น เรียกว่า พฤติกรรมขยายความคิด เพราะว่าในขณะที่บอกชี้ทิศทางอย่างชัดเจนเกี่ยวกับบทบาทความรับผิดชอบแล้ว ผู้นำยังพยายามใช้การติดตามแบบสองทาง และการสนับสนุนทางด้านสังคมและอารมณ์ต่อกลุ่มด้วย เพื่อให้เกิดการยอมรับการตัดสินใจในสิ่งที่จะต้องทำ สำหรับพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นงานต่ำและสัมพันธภาพสูงนั้น เรียกว่า พฤติกรรมความร่วมมือ เพราะผู้นำและสมาชิกกลุ่มร่วมกันตัดสินใจด้วยการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง พร้อมกับผู้นำพยายามเอื้ออำนวยความสะดวกให้สมาชิกกลุ่มได้ใช้ความสามารถที่มีอย่างเต็มที่เพื่อปฏิบัติงานให้สำเร็จ สุดท้ายเป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำที่เน้นทั้งงานและสัมพันธภาพในระดับต่ำ ซึ่งเรียกว่าพฤติกรรมการมอบหมาย เพราะผู้นำจะปล่อยให้สมาชิกกลุ่มมีความเป็นอิสระในการตัดสินใจและในการปฏิบัติงาน เนื่องจากทั้งผู้นำและสมาชิกกลุ่มมีความตั้งใจและความสามารถที่จะรับผิดชอบในพฤติกรรมที่เกี่ยวกับงานของตนสูง

Donnelly (1987) ได้ให้ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำตามสถานการณ์โดยเสนอ ตารางเปรียบเทียบทฤษฎีสถานการณ์ 3 ทฤษฎี ไว้ดังตารางที่ 2.2

ตารางที่ 2.2 ทฤษฎีภาวะผู้นำตามสถานการณ์

ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
1. หลักการ	- ไม่มีแบบผู้นำที่ดีที่สุด - ผู้นำจะประสบความสำเร็จหรือไม่ขึ้นอยู่กับความสามารถในการพิจารณาปฏิสัมพันธ์ระหว่างสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรบุคลิกภาพของผู้นำ	- ผู้นำที่ประสบความสำเร็จมากที่สุดคือผู้ที่เพิ่มแรงจูงใจแก่ผู้ตาม โดยการสร้างหนทางและทำให้หนทางการทำงานชัดเจน	- การประสบความสำเร็จของผู้นำขึ้นอยู่กับสถานการณ์ - ผู้นำสามารถเรียนรู้สถานการณ์ว่ามีข้อกำหนดอย่างไรบ้างเพื่อการปรับแบบ (Style) ให้เหมาะสมกับข้อกำหนดเหล่านั้น

ตารางที่ 2.2 (ต่อ)

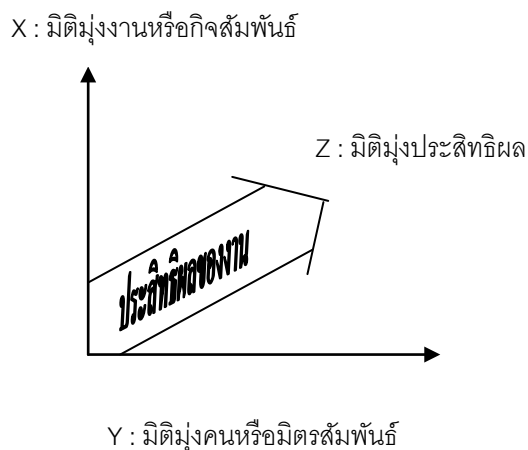
ประเด็น	Fiedler	House	Vroom-Yetton
2.แบบของผู้นำ	แบบอัตโนมัติถึงแบบ ประชาธิปไตย	แบบนำพาไปสู่ ความสำเร็จ	แบบอัตโนมัติถึงแบบ เน้นการร่วมมือ
3.การวิจัย	- มีจำนวนมาก - หลากหลายแห่ง - ผลการวิจัยบางเรื่องมี ความขัดแย้งกัน	- มีจำนวนค่อนข้างน้อย - ผลการวิจัยสนับสนุน ทฤษฎี	- มีจำนวนน้อย แต่ กำลังเพิ่มมากขึ้น เรื่อย - ผลการวิจัยสนับสนุน ทฤษฎี
4.คุณค่าของ การประยุกต์ใช้ ในการบริหาร	- ค่อนข้างต่ำ - ผู้นำไม่สามารถฝึกฝน ได้	- ปานกลาง	- สูง - ผู้นำสามารถฝึกฝน ได้

ทฤษฎีสถานการณ์ หมายความว่า มีผู้นำคนเดียวไม่ได้ ขึ้นอยู่กับแต่ละสถานการณ์ ไม่ใช่คนเดียว

Reddin (1970) ได้เสนอแนวคิดที่เกี่ยวกับทฤษฎีสถานการณ์ว่า ประสิทธิภาพของผู้นำขึ้นอยู่กับปฏิสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับสถานการณ์ ซึ่งจะก่อให้เกิดพฤติกรรมผู้นำใน 3 มิติ คือ

1. มิติมุ่งงาน หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้ผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามได้เข้าใจในการดำเนินงานตามนโยบาย การติดต่อสื่อสาร การประสานงาน เพื่อให้ผู้ใต้บังคับบัญชา
2. มิติมุ่งสัมพันธ์ หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่แสดงออกถึงความเป็นมิตร มีความไว้วางใจ เชื่อใจ สนับสนุนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตามเพื่อก่อให้เกิดความพึงพอใจในการปฏิบัติงาน
3. มิติมุ่งประสิทธิผล หมายถึง พฤติกรรมผู้นำที่มุ่งให้การดำเนินงานบรรลุผล

ทฤษฎี 3 มิติของเรดดิน แสดงได้ดังภาพที่ 2.5



ภาพที่ 2.5 มิติทั้ง 3 ของ 3-D Theory

ทฤษฎีนี้ได้รับการค้นคว้าโดยนักจิตวิทยา เพื่อหาหนทางบริหารงานให้ได้ผลมากที่สุด และได้พบว่าหลักสำคัญในการบริหารมีอยู่ 2 ประเภท คือ

1. มุ่งแต่งงาน ซึ่งผู้นำแบบนี้จะมุ่งแต่ผลงานเป็นประการสำคัญ โดยไม่คำนึงถึงความรู้สึกในด้านจิตใจ

2. การบริหารงานโดยให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ด้วย

ความแตกต่างของผู้นำในการบริหารงาน มีการให้ความสำคัญต่องานกับการให้ความสำคัญในเรื่องมนุษยสัมพันธ์ที่มีมากน้อยต่างกัน ซึ่งบางคนให้ความสำคัญต่อเรื่องมนุษยสัมพันธ์มากเกินไป จนทำให้ไม่ค่อยได้ผล งาน สิ่งเหล่านี้ขึ้นอยู่กับบุคคลและตามทฤษฎีของเรดดินได้แบ่งลักษณะภาวะผู้นำทางการบริหารงานออกเป็น 4 ลักษณะคือ

1. แบบอิงเกณฑ์ เป็นแบบผู้ที่มีนิสัยระมัดระวัง เป็นนักอนุรักษ์นิยม ชอบทำอะไรที่เป็นระเบียบ ชอบงานหนังสือมากกว่างานอย่างอื่น ชอบทำอะไรก็ตามที่เป็น ข้อเท็จจริง มักจะมองว่ามีกฎระเบียบอะไรที่ตั่งไว้เพื่อจะทำได้ถูกต้อง ชอบความกะทัดรัดแม่นยำ ชอบทำอะไรให้ถูกต้อง สมบูรณ์ลุล่วงโดยไม่มีที่ติ เป็นคนสม่ำเสมอ มีความมานะอดทน มีนิสัยเยือกเย็น มักจะถ่อมตัว เป็นผู้ชอบเก็บตัว ไม่ชอบเป็นผู้กว้างขวาง ให้ความสำคัญในตัวคนและตัวงานในระดับต่ำ นักบริหารที่มีลักษณะเช่นนี้จะได้ผลงานน้อย น้อยครั้งที่จะให้ข้อคิดเห็นหรือข้อเสนอแนะที่เป็นประโยชน์ ขาดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ ชอบขัดขวางผู้อื่นหรือทำให้งานยากขึ้น มักจะต่อต้านการเปลี่ยนแปลง ไม่ค่อยร่วมมือกับใคร

2. แบบมุ่งสัมพันธ์ เน้นความสำคัญที่เกี่ยวกับคน แต่ให้ความสำคัญในด้านที่เกี่ยวกับงานน้อย เชื่อว่าคนเป็นเรื่องที่มีความสำคัญที่สุดและจะต้องมาก่อนเรื่องงาน เน้นในเรื่องของการพัฒนาบุคคลเป็นสำคัญเป็นคนแบบเป็นกันเอง เจียม ๆ ไม่เป็นที่สังเกตของใครนัก ชอบสนทนาวิสาสะ เห็นอกเห็นใจคน คล้าย อยตามผู้อื่นง่าย มีความเป็นมิตรชอบสร้างบรรยากาศของความอบอุ่นปลอดภัยมั่นคงภายในหน่วยงาน

3. แบบมุ่งงาน มีลักษณะของการมุ่งที่จะเอาอะไรก็จะเอาให้ได้ เป็นคนกล้าคิดกล้าทำ บางครั้งก็ถึงขั้นก้าวร้าว มีความมั่นใจตนเองมากกว่าปกติ เป็นคนขยันทำงาน มักจะกำหนดงาน การให้ให้ลูกน้อง ตลอดจนกำหนดความรับผิดชอบตามมาตรฐานงานเป็นรายตัวค่อนข้างมีความทะเยอทะยานในการทำงาน เรื่องงานจะต้องมาก่อนเสมอ เน้นด้านงานสูงมาก ให้ความสำคัญกับคน

4. แบบผสมผสาน เป็นลักษณะของผู้บริหารที่อาศัยอำนาจหน้าที่ทำงาน ยึดตามวัตถุประสงค์และนโยบายของหน่วยงาน และพยายามให้สมาชิกในหน่วยงานมีส่วนร่วมในการดำเนินงานให้มากที่สุด ไม่ชอบใช้อำนาจตามกฎหมาย มักให้โอกาสสมาชิกได้มีส่วนร่วมการกำหนดเป้าหมายในการทำงาน ให้ทุกคนรับผิดชอบร่วมกัน มีวิธีการสร้างแรงจูงใจให้กับลูกน้องผู้ใต้บังคับบัญชา

ลักษณะการบริหาร 4 ลักษณะตามที่กล่าวมาแล้ว เมื่อนำประสิทธิผลขึ้นมาพิจารณา โดยจำแนกออกเป็นลักษณะที่มีประสิทธิผลมาก และมีประสิทธิผลน้อย สามารถแบ่งออกได้อีกดังนี้ (Reddin, 1970)

1. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิผลน้อย เป็นประเภทที่ได้ผลงานต่ำ ความก้าวหน้าของงานไม่มี แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

1.1 ผู้นำแบบละทิ้งหน้าที่ (Deserter) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่มีความสนใจในงาน ไม่มีความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน มักมีพฤติกรรมขัดขวางการทำงานของผู้อื่นด้วยการแทรก หรือปิดบังข้อเท็จจริง ไม่ยอมรับความผิดพลาด ไม่มีมนุษยสัมพันธ์กับผู้ร่วมงานและบุคคลหรือหน่วยงานภายนอก

1.2 ผู้นำแบบนักบุญ (Missionary) เป็นลักษณะผู้นำที่มุ่งแต่เพียงสัมพันธ์ภาพอันดีเหนือสิ่งอื่นใด เพราะเชื่อว่าบรรยากาศอบอุ่นเป็นกันเองจะทำให้งานราบรื่น มีความเกรงใจต่อทุกคน ไม่กล้าว่ากล่าวตักเตือนผู้ใด ไม่ได้แย้งหรือคัดค้านการกระทำใด ๆ แม้จะไม่เห็นด้วย พร้อมทั้งจะเปลี่ยนใจเสมอ เพื่อจะรักษาความสงบเรียบร้อยไว้ให้ได้ ดังนั้น การบริหารงานจึงไม่ได้ผล เพราะการพยายามหลีกเลี่ยงการขัดแย้งไม่ได้แก้ปัญหาบุคคล

1.3 ผู้นำแบบเผด็จการ (Autocrat) เป็นผู้นำที่มุ่งงานเพียงอย่างเดียวโดยมิได้คำนึงถึงเรื่องอื่น ขาดสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานและมีความไว้วางใจบุคคลอื่นน้อยมาก ผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชาตกอยู่ภายใต้ความกลัวไม่กล้ามีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมักจะทำตามสั่ง ผู้นำประเภทนี้ จะใช้อำนาจเมื่อมีการโต้แย้งจากผู้ร่วมงาน ซึ่งทำให้เกิดกลุ่มที่ต่อต้านได้

1.4 ผู้นำแบบประนีประนอม (Compromiser) เป็นลักษณะผู้นำที่ยอมรับว่าความสำเร็จของงานและสัมพันธภาพกับผู้ร่วมงานเป็นสิ่งสำคัญ พยายามที่จะให้ได้ทั้งสองอย่าง แต่ขาดความสามารถเป็นผู้ที่มีความโลเล ไม่มีความเชื่อมั่นในตนเอง จะใช้วิธีการประนีประนอมอยู่ตลอดเวลาเพื่อเป็นการขจัดปัญหา

2. ลักษณะของผู้นำที่มีประสิทธิภาพสูงมาก เป็นประเภทที่ทำงานมีผลงานอยู่ในระดับสูง กิจกรรมงานมีความก้าวหน้า แบ่งได้เป็น 4 แบบ คือ

2.1 ผู้ยึดระบบระเบียบ (Bureaucrat) เป็นลักษณะผู้นำที่ไม่สนใจกับความสำเร็จของงานหรือสัมพันธภาพของผู้ร่วมงาน แต่สนใจทำงานตามคำสั่งอย่างเคร่งครัดและประสบความสำเร็จ เป็นผู้ที่มีความคิดว่าคนมีความสามารถจะยึดถือกฎระเบียบแบบแผนอย่างเคร่งครัด มีความเข้มงวด ผู้นำแบบนี้มักขาดความคิดริเริ่ม ไม่สนใจในการพัฒนาผู้ร่วมงาน พบได้เสมอในระบบราชการทั่วไปหรือในวงการทหาร

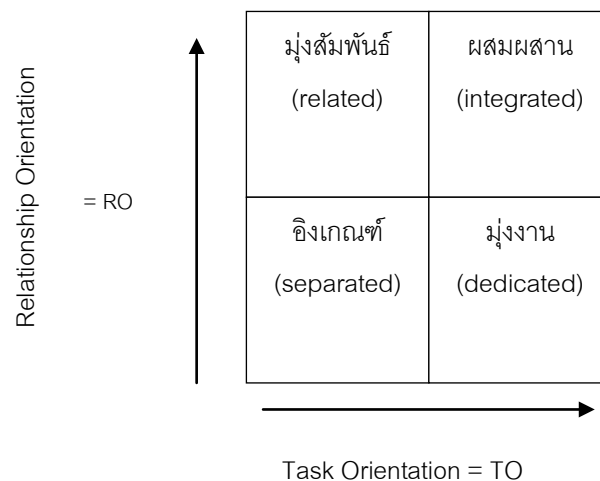
2.2 นักพัฒนา (Developer) เป็นลักษณะผู้นำที่ทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ดี ให้ความไว้วางใจในตัวผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา มีความสามารถในการจูงใจผู้อื่น สนใจการพัฒนาตัวบุคคล รู้จักมอบหมายหน้าที่การงานให้ผู้ร่วมงานอย่างเหมาะสม ไม่ใช้วิธีการรุนแรง มีความสุภาพนอบนวล ผู้ร่วมงานมักจะเลื่อมใสไว้วางใจ

2.3 ผู้เผด็จการแบบมีศิลป์ (Dedicated) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความเชื่อมั่นในตนเองในการปฏิบัติงานและดำเนินงานด้วยความชำนาญ มีจิตใจใฝ่สัมฤทธิ์สูง มุ่งผลงานเป็นหลัก มีศิลปะในการปฏิบัติงาน มีความสามารถที่จะสั่งงานโดยไม่เกิดความขุ่นเคืองจากผู้ร่วมงาน มีทักษะและประสบการณ์ดี เป็นแบบที่เหมาะสมกับวงการอุตสาหกรรม

2.4 แบบนักบริหาร (Executive) เป็นลักษณะผู้นำที่มีความกระตือรือร้น รู้จักใช้ความสามารถของผู้ร่วมงานให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีการวางมาตรฐานในการทำงาน คำนึงถึงความแตกต่างของผู้ใต้บังคับบัญชา มีประสิทธิภาพในการทำงาน เอาใจใส่และรับผิดชอบ มีความคิดริเริ่ม เปิดเผย ยอมรับความคิดเห็นของผู้ร่วมงานด้วยใจที่เป็นธรรม ให้กำลังใจ ผู้ร่วมงานสนใจใฝ่หาความรู้ใหม่ๆ ปรับปรุงตนเองอยู่ตลอดเวลา ทำตนเป็นแบบอย่างที่ดีของผู้ใต้บังคับบัญชา มีผลงานดี กิจกรรมมีความก้าวหน้า

Reddin (1970) แบ่งประเภทผู้นำโดยคำนึงถึงประสิทธิภาพของงานเป็นหลัก มุ่งความสำเร็จของผลงานและในขณะเดียวกันก็สามารถที่เข้ากับผู้ร่วมงานได้ โดยเป็นที่ยอมรับนับถือของผู้ร่วมงาน สร้างมนุษยสัมพันธ์อันดีต่อกัน ซึ่งถือเป็นความสำเร็จของผู้นำ

ตามทฤษฎีนี้ถือว่าไม่ มีผู้นำทางการบริหารใดจะมีลักษณะ หนึ่งลักษณะใดโดยเฉพาะ แต่มีหลาย ๆ ลักษณะรวมกันอยู่ในแต่ละคน บางคนอาจจะมีหลายลักษณะแต่บางคนอาจจะมีลักษณะหนึ่งยึดมั่นตลอด บางคนอาจจะเปลี่ยนแปลงไปได้ตลอดเวลา ผลจากการที่คนอาจเปลี่ยนแปลงลักษณะได้นี้ ทำให้การทำงานของคนในสถานการณ์หนึ่ง ๆ มีประสิทธิภาพ ผลของงานแตกต่างกันออกไป อาจจะออกมาในรูปที่ดีหรือไม่ดีขึ้นอยู่กับผู้ร่วมงาน แบบวิธีการทำงานและสถานการณ์ในการทำงานว่ามีความต้องการแบบบริหารตรงกันหรือไม่ ดังนั้น ตามลักษณะของแม่แบบ ซึ่งแบ่งออกได้ 4 ลักษณะ จึงสามารถแยกออกเป็นดังนี้

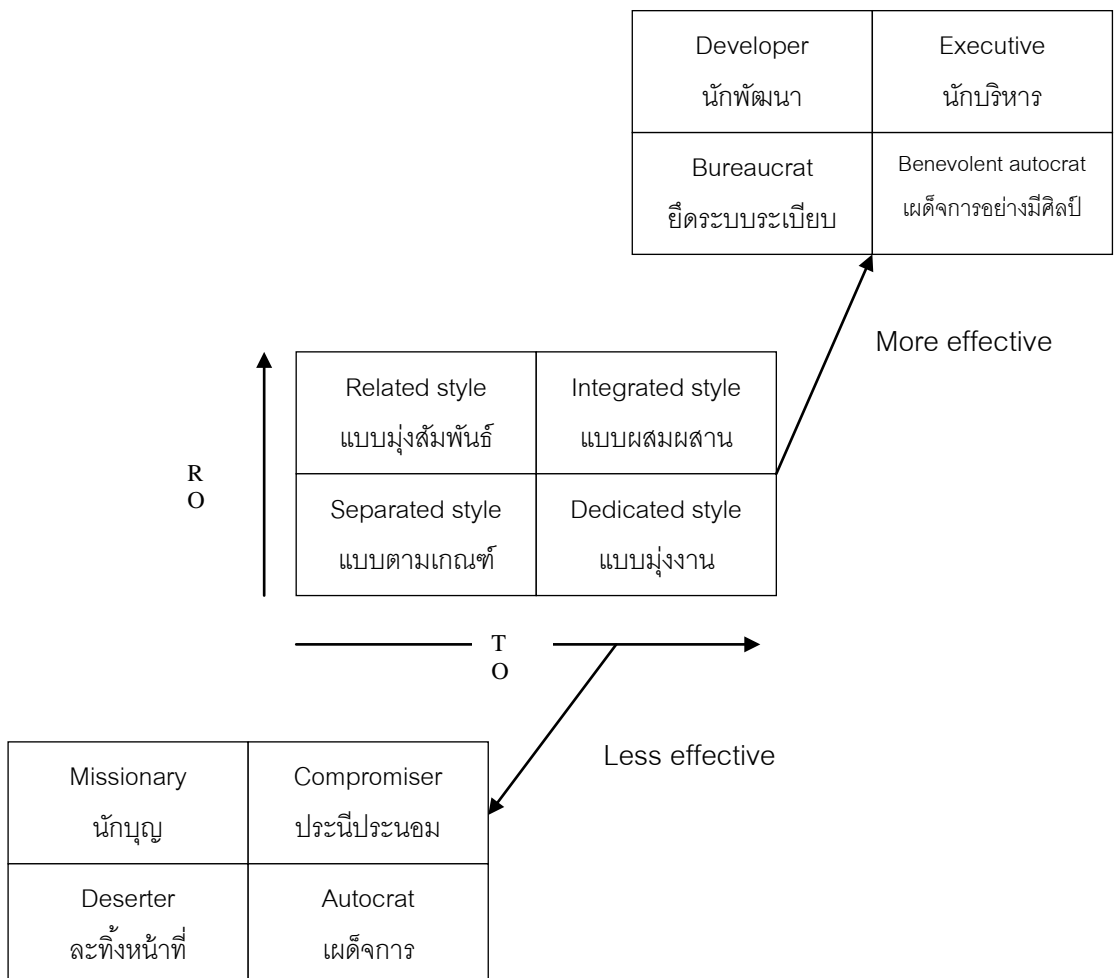


ภาพที่ 2.6 แบบผู้นำในทางบริหาร 3 มิติ

จากภาพที่ 2.6 แสดงแบบผู้นำในทางบริหาร 3 มิติ อธิบายได้ดังนี้

1. แบบอิงเกณฑ์ ผู้ยึดระบบระเบียบ (Bureaucrat) เป็นแบบมีประสิทธิผลมาก
(separated) ผู้ละทิ้งหน้าที่ (Deserter) เป็นแบบมีประสิทธิผลน้อย
2. แบบมุ่งสัมพันธ์ นักพัฒนา (Developer) เป็นแบบมีประสิทธิผลมาก
(related) นักบุญ (Missionary) เป็นแบบมีประสิทธิผลน้อย

3. แบบมุ่งงาน ผู้เผด็จการอย่างมีศิลป์ เป็นแบบมีประสิทธิภาพมาก
(dedicated) (Benevolent autocrat)
ผู้เผด็จการ (Autocrat) เป็นแบบมีประสิทธิภาพน้อย
4. แบบผสมผสาน นักบริหาร (Executive) เป็นแบบมีประสิทธิภาพมาก
(integrated) ผู้ประนีประนอม (Compromiser) เป็นแบบมีประสิทธิภาพน้อย



ภาพที่ 2.7 แบบภาวะผู้นำที่มีประสิทธิภาพมากและประสิทธิภาพน้อยตามกรอบทฤษฎีของ Reddin

4. ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership Theory)

Burn (1978 อ้างถึงใน ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม , 2538) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีความเห็นว่า ภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อนำไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกันเกิดขึ้นได้ 2 ลักษณะ คือ

1. ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (Transactional Leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรอง โดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนการทุ่มเท ความพยายามเพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำและผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรก ของระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) โดยมีฐานคติของทฤษฎีความคาดหวังของ Vroom กล่าวคือ ความพยายามของบุคคลขึ้นอยู่กับ 2 องค์ประกอบคือ 1) ความเชื่อมั่นหรือความเป็นไปได้หรือความคาดหวังของบุคคลว่าผลลัพธ์ที่ต้องการของเราจะได้รับโดยการปฏิบัติงาน 2) คุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ หากมีมากเป็นที่ปรารถนาของเขา จะเป็นเครื่องมือทำให้ได้ผลลัพธ์ที่ต้องการอย่างอื่นได้ ดังนั้น “ระดับความพยายามของผู้ตามจะขึ้นอยู่กับความเชื่อมั่นของผู้ตามที่ว่าความพยายามของเขาจะเป็นผลให้เขาได้ผลลัพธ์ที่ต้องการ ” อธิบายได้ในรูปของความสัมพันธ์ของผู้นำกับผู้ตาม 3 ประการ 1) เป็นการตระหนักถึงสิ่งที่ทั้งสองฝ่ายต้องการได้รับจากงาน และพยายามชี้ให้เห็นว่า ถ้าการปฏิบัติงานของทั้งสองฝ่ายได้รับผลสำเร็จแล้ว ทั้งสองฝ่ายจะได้รับในสิ่งที่ต้องการ 2) ความพยายามของผู้ตามเกิดขึ้นโดยการให้การแลกเปลี่ยนรางวัลและให้สัญญาการให้รางวัล และ 3) เมื่อผู้ตามปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายสำเร็จ ผู้นำ ตอบสนองผลประโยชน์ให้กับผู้ตามทันที ความสัมพันธ์ดังกล่าว จะทำให้ผู้ตามเกิดความพยายามที่คาดหวังและปฏิบัติงานตามที่คาดหวังไว้

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Transformation Leadership) เป็นการมุ่งเน้นที่กระบวนการเปลี่ยนแปลง (Transformation Process) เป็นกระบวนการที่ผู้นำต้องการเพิ่มระดับความพยายามของผู้ตามเพื่อให้ปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง โดยผู้นำทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไว้วางใจ ยินดี จงรักภักดีและนับถือผู้นำ ทำให้ผู้ตามกลายเป็นผู้ที่มีศักยภาพเป็นนักพัฒนา เป็นผู้เสริมแรงได้ด้วยตนเอง ควบคุมตนเองได้ โดยผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะใช้วิธีการใด วิธีการหนึ่งที่สอดคล้องกัน คือ 1) ยกกระดับความรู้สึกของผู้ตามโดยให้เห็นความสำคัญและคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการและวิธีการที่จะบรรลุตามผลลัพธ์ที่ต้องการนั้น 2) ทำให้ผู้ตามไม่คำนึงถึงประโยชน์ส่วนตนแต่อุทิศงานเพื่อทีมงาน องค์การและนโยบาย และ 3) โดยการกระตุ้นระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของมาสโลว์ (Maslow's need hierarchy theory) ได้แก่

ความต้องการ ทางด้านร่างกาย ด้านความปลอดภัย ด้านความรัก ด้านความมีชื่อเสียง และด้านความประสบความสำเร็จในชีวิต ผู้นำจะต้องเปลี่ยนระดับความต้องการในระดับแรก (first order of change) เช่น ความต้องการด้านความปลอดภัย ความต้องการด้านความรัก เป็นความต้องการในระดับสูงขึ้น (higher order of change) ได้แก่ ความตระหนักในความรับผิดชอบ ความต้องการสัมฤทธิ์ผล ความต้องการประสบความสำเร็จในชีวิต เพื่อให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ นอกจากนี้ ผู้นำต้องสร้างความเชื่อมั่นให้เกิดในตัวผู้ตามด้วย เพื่อยกระดับความน่าจะเป็นที่จะประสบผลสำเร็จนี้ เป็นผลจากสิ่งที่ผู้นำกระทำต่อปทัสถาน (norms) และค่านิยม (values) ของวัฒนธรรมองค์การ (Organizational Culture) อย่างเหมาะสม ซึ่งประกอบด้วย ค่านิยมหลักต่าง ๆ ปรัชญาพื้นฐาน เทคนิคการปฏิบัติ การเงินและการให้ความสำคัญของความ เป็นมนุษย์ เป็นต้น กระบวนการดังกล่าวจะเป็นผลทำให้ผู้ตามมีความพยายามเพิ่มขึ้นและปฏิบัติงานเกินความคาดหวังที่กำหนด

5. ทฤษฎีภาวะผู้นำ 5 มิติของ Cheng (Cheng, 1996 อ้างถึงใน ประสิทธิ์ เขียวศรี, 2544) แนวคิดนี้ Cheng ได้บูรณาการจากแนวคิดของ Bolman and Deal และ Sergiovanni โดยเห็นว่า ภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่สอดคล้องกับการบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน แทนที่จะมองเฉพาะ 2 มิติ คือ คน กับ งาน น่าจะประกอบด้วยมิติต่างๆ 5 มิติ ได้แก่

1) ภาวะผู้นำเชิงมนุษยสัมพันธ์ (Human Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนสนับสนุนให้เกิดความร่วมมือ พยายามทำให้ผู้ตามมีความผูกพันต่องานและมีความพึงพอใจเพิ่มสูงขึ้น รวมทั้งสนับสนุนให้เกิดความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างบุคคล

2) ภาวะผู้นำเชิงโครงสร้าง (Structural Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนเป็นผู้มีความชัดเจนทางความคิด คิดอย่างมีเหตุผล สร้างเป้าหมายและนโยบายที่ชัดเจน ยึดหลักการตรวจสอบเพื่อผลงานมิใช่เพื่อจับผิด สามารถให้ความช่วยเหลือทางวิชาการในการวางแผน การจัดองค์การ การประสานงาน และการนำนโยบายไปปฏิบัติ

3) ภาวะผู้นำเชิงการเมือง (Political Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนสร้างพันธมิตรอย่างมีประสิทธิภาพ พร้อมทั้งแก้ปัญหาความขัดแย้งที่เกิดขึ้นในโรงเรียน

4) ภาวะผู้นำทางวัฒนธรรม (Cultural Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนสามารถสร้างแรงบันดาลใจ ดึงดูด และโน้มน้าวจิตใจคนให้คล้อยตาม

5) ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership) หมายถึง การที่ผู้นำของโรงเรียนส่งเสริมและสนับสนุนให้มีการปรับปรุงและพัฒนาการสอน การวิเคราะห์ปัญหาทางการศึกษา ให้ความคิดเห็น และคำแนะนำเชิงวิชาชีพเกี่ยวกับการสอน

6. ทฤษฎีที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำอื่นๆ

มีผู้รู้ได้ให้ความคิดเห็น ในเรื่องทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำ อีกหลายทฤษฎีดังต่อไปนี้

6.1 แบบภาวะผู้นำหรือสไตล์การเป็นผู้นำ (Leadership style)

Lewin, Lippit and White (1939 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544)

กล่าวว่า บุคคลกลุ่มเดียวกันจะมีพฤติกรรมที่แตกต่างกันอย่างเห็นได้ชัด ภายใต้ผู้นำที่มีสไตล์การเป็นผู้นำที่ต่างกัน คือ เมื่อกลุ่มอยู่ภายใต้ผู้นำเผด็จการ การตัดสินใจของกลุ่มจะขึ้นอยู่กับผู้นำและสมาชิกกลุ่มค่อนข้างจะมีความเป็นอัตโนมัติสูงใน การมีปฏิสัมพันธ์ แต่เมื่อเปลี่ยนไปอยู่ภายใต้ผู้นำประชาธิปไตยสมาชิกกลุ่มจะมีความคิดสร้างสรรค์ การศึกษาแบบภาวะผู้นำจะช่วยชี้ให้เห็น พฤติกรรมของผู้นำในหลายลักษณะ แต่ละลักษณะจะสะท้อนให้เห็นถึงการดำเนินการบริหาร องค์การได้เป็นอย่างดี แบบผู้นำมีหลายแบบ สุดแต่จะพิจารณาโดยใช้เกณฑ์อะไร เช่น พิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจของผู้นำเป็นเกณฑ์หรือการใช้อำนาจของผู้นำ แบบของผู้นำเมื่อพิจารณาจากเกณฑ์ต่างๆ เป็นดังนี้

1. พิจารณาจากการใช้อำนาจของผู้นำ แบ่งผู้นำออกเป็น 3 แบบ คือ

1.1 แบบอัตนิยม : ผู้นำแบบนี้วินิจฉัยสั่งการ หรือออกคำสั่งโดยรวม อำนาจ ไม่ยอมให้ผู้ร่วมงานมีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็น

1.2 แบบเสรีนิยม : เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำ เกือบไม่ใช้อำนาจควบคุมผู้ใต้บังคับบัญชาเลย ปล่อยเสรีอย่างเต็มที่

1.3 แบบประชานิยม : อยู่กึ่งกลางระหว่างแบบอัตนิยมและแบบเสรีนิยม กล่าวคือ เป็นผู้ประมวลความคิดและข้อเสนอแนะจากผู้ร่วมงานมาเป็นนโยบาย และแนวทางในการวินิจฉัยสั่งการ เป็นแบบที่อำนวยความสะดวกแก่งานมาก แต่ในบางสถานการณ์ก็ไม่ส่งผลเป็นผลดี

2. พิจารณาจากการที่ผู้นำได้มาซึ่งอำนาจ อำนาจดังกล่าวมิใช่มาจากตัวบทกฎหมายเพียงอย่างเดียว แต่ยังรวมถึงอำนาจทางอื่นด้วย เช่น ขนบธรรมเนียมประเพณีของสังคม โดยพิจารณาจากการได้มาซึ่งอำนาจ 3 แบบ (ซูบ กาญจนประกร, 2515) คือ

2.1 แบบใช้พระเดช (Legal leader) ได้อำนาจปกครองบังคับบัญชา จากตัวบทกฎหมายและใช้อำนาจตามกฎหมายที่มีลักษณะเป็นไปอย่างสมบูรณ์ ณ์แบบตามฐานตำแหน่งหน้าที่ทางราชการมากกว่าที่จะก่อให้เกิดขึ้นจากตัวผู้นั้น หรือจากบุคลิกภาพของผู้นั้น

2.2 แบบใช้พระคุณ (Charismatic leader) เป็นแบบที่มีส่วนร่วมอยู่ในลักษณะแบบใช้พระเดช หรืออาจมีอยู่ในตัวคนๆ เดียว ทั้ง ๆ ที่ผู้นั้นมิได้มีตำแหน่งที่จะมีอำนาจตามกฎหมาย ความสำเร็จด้วยการเอาชนะใจผู้อื่นเกิดจากศรัทธามิใช่บีบบังคับ

2.3 แบบสัญลักษณ์ (Symbolic leader) มีความหมายเกี่ยวข้องกับอยู่ทั้งทางสังคม การเมือง และการบริหารราชการ มีลักษณะเป็นสัญลักษณ์ คนทั่วไปเคารพนับถือ

3. พิจารณาจากบทบาทที่ผู้นำแสดงออก ก อาจจำแนกออกเป็น 3 แบบ (Lindgren, 1954) คือ

3.1 แบบบิดาปกครองบุตร : ปฏิบัติงานเสมือนพ่อแม่ปกครองลูก ทำตนเป็นพ่อแม่ของผู้ใต้บังคับบัญชาและปรารถนาดีจะให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเชื่อฟังและปฏิบัติตามที่ตนออกคำสั่ง

3.2 แบบนักการเมือง : เป็นผู้ที่พยายามสะสมอำนาจ โดยอาศัยความรู้และ ตำแหน่งหน้าที่การงานของคนอื่นมาแอบอ้าง เพื่อให้ตนได้มีความสำคัญและเข้ากับสถานการณ์นั้น ๆ ได้ ผู้นำแบบนี้เข้าทำนองยืมมือของผู้ใต้บังคับบัญชาอีกชั้นหนึ่ง โดยเสนอขอให้สั่งการเพื่อประโยชน์แก่การสร้างอิทธิพลของตน

3.3 แบบเชี่ยวชาญ : เกือบจะเรียกไม่ได้ว่าเป็นผู้นำตามความหมายของการบริหาร เพราะมีหน้าที่ให้คำปรึกษาเสียมากกว่า มักเป็นผู้มีความรู้ความสามารถเชี่ยวชาญ และมีความรู้ลึกซึ้งเฉพาะอย่าง

4. พิจารณาจากวิธีการทำงาน ตามแนวคิดของ Etzioni (1975) แบ่งผู้นำเป็น 4 แบบคือ

4.1 แบบเจ้าระเบียบ : ผู้นำนี้ถือระเบียบแบบแผนเป็นสำคัญ ไม่ชอบให้มีการเปลี่ยนแปลง การวินิจฉัยสั่งการมักใช้ระเบียบแบบแผนหรือกฎหมายเป็นเครื่องมือ และมักจะยกเหตุผลทางระเบียบขึ้นข้ออ้างในการปฏิบัติงาน ปกครองผู้ร่วมงานในลักษณะเจ้านายกับลูกน้องมีการติดต่อสื่อสารทางเดียว

4.2 แบบบงการ : ผู้นำแบบนี้ปฏิบัติงานแบบใช้อำนาจโดยวิธีสั่งงานอย่างเดียว ขาด หลักมนุษยสัมพันธ์ ไม่รู้จักวิธีสอนงานให้ลูกน้อง บรรยายภาคในการทำงานเต็มไปด้วยความหวาดกลัว และหวาดเกรง ความสัมพันธ์ระหว่างผู้บังคับบัญชากับผู้ใต้บังคับบัญชาเป็นไปในรูปพิธีการเป็นส่วนใหญ่

4.3 ผู้นำแบบจูงใจ : นิยมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาร่วมพิจารณาเพื่อแสดงความคิดเห็นชี้ชวนให้ผู้ใต้บังคับบัญชาใช้ดุลยพินิจ การติดต่อเป็นการสื่อสารสองทาง ความสัมพันธ์ของหัวหน้ากับลูกน้องเป็นไปในรูปของกลุ่มสมาคมคือธรรมชาติของผลสำเร็จของงานเป็นผลของส่วนรวม

4.4 ผู้นำแบบร่วมมือใจ (Participative Leaders) นิยมการปรึกษาหารือ และเสริมสร้างความสัมพันธ์อันดีในองค์การ ใช้หลักการประนีประนอมและการแลกเปลี่ยนความเห็นซึ่งกันและกัน

5. พิจารณาผู้นำในแง่ของการสร้างความพึงพอใจให้กลุ่มและสมาชิกในองค์การ ร่วมกับการประสานผลประโยชน์ของกลุ่ม เพื่อยังความสำเร็จและความมีประสิทธิภาพของงาน สามารถแบ่งผู้นำออกเป็น 4 แบบ (Ruch, 1964) คือ

5.1 ผู้นำที่ใช้อำนาจตามกฎหมายและอิทธิพลของตนต่อลูกน้อง เพื่อประสิทธิผลของงาน

5.2 ผู้นำที่พยายามสนองความต้องการของกลุ่ม และให้ผู้ร่วมงานมีอิสระเสรีและมีส่วนร่วมในการทำงาน

5.3 ผู้นำที่พยายามรักษาผลประโยชน์ของตนและของกลุ่ม

5.4 ผู้นำที่ทำให้ทุกคนได้มีส่วนร่วมในกิจกรรมกลุ่ม และให้ทุกคนพึงพอใจ

ทฤษฎีพฤติกรรมศาสตร์ทางสังคมขององค์การตามแนวคิดของเกตเซลส์และกูบาร์ (Getzels and Gubar) แบ่งแบบภาวะผู้นำออกเป็น 3 แบบได้แก่

1. สไตล์ผู้นำที่ยึดสถาบัน : ผู้นำประเภทนี้ยึดวัตถุประสงค์และเป้าหมาย ตลอดจนระเบียบข้อบังคับของสถาบันเป็นหลัก ในบางครั้งผู้ปฏิบัติงานจะต้องเสียสละเวลาความสุขส่วนตัวจนเกินไปเพื่อให้งานสำเร็จ โดยที่ตนเองจะประสบกับความทุกข์ยากอย่างไรไม่คำนึงถึง ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความท้อแท้ และขวัญปฏิบัติงานไม่มี งานอาจจะล้มเหลวได้

2. สไตล์ผู้นำที่ยึดบุคคล : ผู้นำประเภทนี้จะปล่อยปละละเลยกฎ ระเบียบ และเป้าหมาย เพียงแต่จะทำให้บุคคลที่ทำงานด้วยความสุขสบาย และตามใจจนทำให้งานล้มเหลวได้ ผู้ใต้บังคับบัญชาจะประพฤติดื้อ อย่างไรก็ไม่ว่า เพราะเกรงใจและต้องการความเป็นมิตรอยู่เรื่อยไปโดยไม่คำนึงถึงงาน

3. สไตล์ผู้นำที่ยึดการประสานประโยชน์ : ผู้นำประเภทนี้มองการประสานประโยชน์ของสถาบันและของบุคคลเป็นหลัก โดยพยายามให้บุคคลากรทำงานให้บรรลุเป้าหมาย ในเวลาเดียวกันก็ให้มีสิ่งตอบแทนบ้างตามความยุติธรรมและเหมาะสมโดยบุคคลากรเองก็มีความพอใจในการทำงานด้วยประโยชน์จะเกิดขึ้นกับทั้งสถาบันและบุคคลากรในการทำงาน ผู้นำประเภทนี้นับว่าเป็นประเภทที่ดียิ่ง

ดังจะเห็นได้ว่า ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลักและผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักต่างก็มีความประสงค์ที่จะดำเนิน การให้บรรลุตามจุดมุ่งหมาย แต่ผู้นำแบบยึดสถาบันเป็นหลัก ถือหลักการที่ว่าภารกิจระเบียบข้อบังคับจะทำให้ผู้ร่วมงานทำงานได้ตามเป้าหมาย ส่วนผู้นำแบบยึดบุคคลเป็นหลักก็มีความคิดว่า งานจะสำเร็จตามเป้าหมายได้ก็ต่อเมื่อผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจและสภาพแวดล้อมที่ดี ส่วนผู้นำแบบประสานประโยชน์ยึดถือหลักการที่ว่าการปฏิบัติงานใด ๆ ก็ตามจะเน้นความสำคัญด้านใดด้านหนึ่งได้ต้องเลือกใช้วิธีบริหารแบบผสมผสานให้เหมาะสม

6.2 ทฤษฎีอิทธิพลและผู้นำ (The Influence Theory of Leadership)

Michener and Bert (1975 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544) เสนอแนวคิดที่ว่า ผู้นำแห่งอิทธิพล หมายถึง สมาชิกกลุ่มคนใดคนหนึ่งที่มีอิทธิพลต่อสมาชิกคนอื่น ๆ มากกว่าที่มีต่อตัวเขาเอง โดยได้มีการศึกษาเกี่ยวกับองค์ประกอบที่มีอิทธิพลของผู้นำต่อทัศนคติ และพฤติกรรมของสมาชิกกลุ่ม สมาชิกกลุ่มมีแนวโน้มที่จะทำตามเมื่อผู้นำ มีเหตุผลของอุปสงค์ ที่แน่ใจว่าดีสำหรับกลุ่ม เมื่อผู้นำมีอำนาจที่มีที่จะลงโทษสมาชิกผู้ไม่ปฏิบัติตามได้ และเมื่อผู้นำมีสิทธิตามกฎหมายที่จะสั่งการผู้ใต้บังคับบัญชา

ภาวะผู้นำด้วยอิทธิพลนี้ต้องอาศัยสัมพันธภาพและการแลกเปลี่ยนซึ่งกันและกันซึ่งซึ่งบทบาทระหว่างผู้นำและผู้ตามถ้าปราศจากผู้ตามก็จะมีผู้นำ หรือถ้าปราศจากผู้นำก็ไม่มีผู้ตามคือ ทั้งผู้นำและผู้ตามต้องให้และรับบางสิ่งบางอย่างจากกันและกันเสมอ เช่น ผู้นำรับความมีสถานภาพความนับถือ ชื่อเสียงและอื่น ๆ จากการที่ต้องให้ทรัพยากรเพื่อการบรรลุความสำเร็จในเป้าประสงค์ของกลุ่ม ดังนั้น ผู้ตามก็รับทรัพยากรและความสามารถในการดำเนินกิจกรรมของกลุ่มจากผู้นำ

ความเกี่ยวข้องซึ่งกันและกันของผู้นำและผู้ตามนั้น พบได้จากการวิจัยต่าง ๆ เช่น ผู้นำมีแนวโน้มที่การพูดที่มากกว่าสมาชิกกลุ่มคนอื่น และรับการติดต่อสื่อสารจากสมาชิกกลุ่มมากกว่าผู้อื่นด้วย เมื่อบุคคลถูกกระตุ้นจากสมาชิกกลุ่มคนอื่นให้ต้องแสดงพฤติกรรมภาวะผู้นำ ปริมาณเวลาในการพูดจะเพิ่มขึ้นพร้อมกับการเพิ่มสถานภาพแห่งภาวะผู้นำด้วย ดังนั้นอาจสรุปได้ว่า (1) ปริมาณการมีส่วนร่วมและการใช้อิทธิพลของผู้นำมีผลกระทบต่อการยอมรับเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำในระหว่างสมาชิกกลุ่ม (2) ปริมาณของการสนับสนุนจากผู้ตามมีอิทธิพลต่อปริมาณของการมีส่วนร่วมและการยอมรับในสถานภาพแห่งภาวะผู้นำของบุคคล

6.3 ทฤษฎีตำแหน่งบทบาท / โครงการกลุ่มสำหรับผู้นำ (Role Position/Group Structure Approach to Leadership)

Patton (1997 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย, 2544) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า เมื่อบุคคล 2 คนหรือมากกว่ารวมตัวกันเพื่อการบรรลุเป้าประสงค์ก็ต้องมีโครงสร้างกลุ่มเกิดขึ้น โครงสร้างกลุ่ม

จะประกอบด้วยกำหนดยุทธศาสตร์และปทัสสถานกลุ่มที่สะท้อนถึงการมีปฏิสัมพันธ์ของสมาชิกที่เป็นที่ยอมรับของกลุ่ม หลังจากมีการพัฒนาโครงสร้างอย่างเป็นทางการแล้ว โดยมีการกำหนดระดับชั้นของอำนาจ ซึ่งแสดงให้เห็นถึงระดับตำแหน่งหน้าที่ความรับผิดชอบของสมาชิกกลุ่ม ตั้งแต่ระดับสูงสุดจนถึงล่างสุด อำนาจนั้นเป็นบารมีในทางกฎหมายที่กำหนดขึ้นเฉพาะตำแหน่ง เพื่อให้บุคคลแสดงบทบาทได้ถูกต้อง และเหมาะสมตามกฎขององค์กรนั้น ผู้ใต้บังคับบัญชาต้องทำตามคำสั่งของหัวหน้าในเรื่องที่เกี่ยวกับบทบาทในการปฏิบัติงาน ดังนั้น บุคคลที่มีอำนาจจะสามารถแสดงการมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยยึดหลักว่าบุคคลที่อยู่เหนือขึ้นไปในสายงานการบังคับก็คือผู้นำของตน

ตำแหน่ง บทบาทของภาวะผู้นำนั้นมีปัญหาอย่างน้อย 3 ประการ ได้แก่

(1) ความไม่ชัดเจนที่ว่าบุคคลถูกแต่งตั้งเข้ารับตำแหน่งที่มีอำนาจสูงมาก ๆ ได้อย่างไร ซึ่งอาจไม่ใช่จากความสามารถแห่งภาวะผู้นำก็ได้

(2) ไม่สามารถอธิบายได้ว่าผู้นำเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมที่ไม่เป็นภาวะ ผู้นำ และผู้ใต้บังคับบัญชาสามารถเกี่ยวข้องกับการกระทำที่เป็นภาวะผู้นำได้อย่างไร เพราะการกระทำของผู้นำนั้นไม่ได้เป็นพฤติกรรมภาวะผู้นำทั้งหมด

(3) พฤติกรรมที่เป็นบทบาทของผู้ใต้บังคับบัญชาอาจได้รับอิทธิพลจากบุคคลภายนอกผู้ซึ่งไม่มีอำนาจเหนือเขาทั้งหลายโดยตรง

ครูเกอร์ รอยส์ (2003 อ้างถึงใน ทองหล่อ เดชไทย , 2544) ผู้เชี่ยวชาญด้านการพัฒนาภาวะผู้นำ ได้กล่าวในการประชุมเชิงปฏิบัติสู่ข้าราชการจังหวัด (CEO) ถึง 4 บทบาท ภาวะผู้นำ (The 4 Roles of Leadership) ดังนี้

1. กำหนดทิศทางที่ชัดเจน ผู้นำต้องมีเป้าหมายและทิศทาง ชัดเจน สามารถกำหนดวิสัยทัศน์ที่ผู้ตามอยากมีส่วนร่วม และดำเนินชีวิตอย่างมีค่านิยมที่ยิ่งใหญ่ ผู้นำจะต้องสามารถรับรู้ถึงความต้องการผู้ตามซึ่งบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงาน มีการกำหนดเป้าหมายและทิศทางที่ ทำทนายและสามารถนำไปสู่ผู้อื่นมีส่วนร่วมยึดมั่นในการบรรลุเป้าหมาย

2. การจัดสรรทรัพยากร ผู้นำมีหน้าที่จัดสรรบุคลากร พัฒนาระบบขั้นตอนการทำงาน รวมถึงสร้างบรรยากาศในการทำงานให้เอื้อต่อการบรรลุเป้าหมายที่ได้กำหนดไว้ ผู้นำจำเป็นต้องเข้าใจถึงความสำคัญของสมดุลงของระบบนิเวศขององค์กรและวิธีการสร้างสมดุลดังกล่าว

3. การเสริมพลัง ผู้นำจะต้องสามารถสร้างสภาวะที่จะสร้างเสริมขวัญและกำลังใจและปลดปล่อยความสามารถและศักยภาพที่มีอยู่ในบุคคลทุกคน

4. การเป็นแบบอย่าง ผู้นำจะต้องปฏิบัติในสิ่งที่พูดและเป็นแบบอย่างแก่ผู้อื่น และสามารถสร้างความเชื่อถือให้แก่ตนเอง โดยที่ผู้อื่นยินดีติดตามอย่างเต็มใจ

แนวคิด และทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ปัจจุบันผู้บริหาร นักวิชาการ และนักการศึกษาหลายท่านได้ให้ความสนใจเกี่ยวกับการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มากขึ้น เห็นได้จากงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงจำนวนมาก เช่น Begley P. (2003), Shamir B. & Eilam G. (2005), Sparrowe R. (2005), Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J. (2005), Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F. (2005), Eigel K. & Kuhnert K. (2005), Cooper C., Scandura T. & Schriesheim C. (2005), Endrissat N., Muller W. & Kaudela-Baum (2007), Toor S. & Ofori G. (2008), Yammarino F., Dionne S., Schriesheim C. & Dansereau F. (2008), Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. & Peterson S. (2008), Tate B. (2008), Clapp-Smith R., Vogelgesang G. & Avey j. (2009), Ladkin D. & Taylor S. (2010), Roche M. (2010) เป็นต้น

การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) นั้น เริ่มต้นจากองค์กรธุรกิจที่ต้องมีผู้นำในการดำเนินกิจกรรมต่างๆ ขององค์กรให้บรรลุเป้าหมายอย่างมีประสิทธิภาพ โดยผู้นำนั้นจะต้องมีภาวะผู้นำอยู่ในตนเอง ผู้นำบางคนเกิดจากการได้รับตำแหน่งแต่ไม่มีภาวะ ผู้นำ หรือผู้นำบางคนอาจจะพยายามสร้างความเป็นผู้นำโดยการสร้างภาวะผู้นำให้กับตนเอง แต่ความจริงแล้วการเป็นผู้นำที่ดีนั้นควรมาจากตัวตนที่แท้จริงของผู้นำ ซึ่งหมายถึงการมีภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) นั่นเอง รายละเอียดของแนวคิด ทฤษฎีเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) มีดังนี้

ความเป็นมาของภาวะผู้นำที่แท้จริง

แนวคิดเกี่ยวกับความแท้จริง (authenticity) มีรากฐานมาจากปรัชญากรีกที่กล่าวว่า เป็นเจ้าของตนเองที่เป็นจริง (To thine own self be true) (Harter, 2002 อ้างถึงใน Gardner, 2005) โดยแนวคิดใหม่เกี่ยวกับความแท้จริงนั้นเกิดขึ้นเมื่อ 80 ปีก่อน ซึ่งรวมแนวคิดทางจิตวิทยาเชิงบวกเข้าไปด้วย เช่น ความคิด อารมณ์ ความชอบ ความต้องการ หรือความเชื่อ ดังนั้น ความแท้จริงก็จะเกี่ยวข้องกับความคิด ความเชื่อ อารมณ์ส่วนบุคคล รวมทั้งการแสดงออกจากสิ่งที่คิด จากความเชื่อ และปฏิบัติตามนั้น

ในช่วงปีค.ศ. 2000 หลายประเทศรวมถึงประเทศไทยด้วยนั้นประสบภาวะวิกฤตเป็นอย่างมากเกี่ยวกับภาวะผู้นำ ไม่ว่าจะเป็นในด้านการเมือง ธุรกิจ หรือองค์กรต่างๆ ซึ่งความเชื่อมั่นในตัว

ผู้นำ โดยเฉพาะอย่างยิ่งในด้านการเมืองและธุรกิจ ลดลงอย่างมาก และได้มีการสำรวจความเห็นในด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำในด้านธุรกิจ พบว่าลดลงถึง 22 เปอร์เซ็นต์ โดยเฉพาะจากผลการสำรวจความคิดเห็นประชาชนของ Time/CNN (2002) พบว่า ประชาชน 71% รู้สึกว่า “CEO มีความซื่อสัตย์และศีลธรรมน้อยกว่าคนทั่วไป” ในการสำรวจทางจิตใจและศีลธรรมของ CEO พบว่า 72% อยู่ในระดับ “fair หรือ poor” ซึ่งคล้ายกับผลสำรวจของ Wall Street Journal Europe ที่รายงานไว้ว่า 21% ของผู้ลงทุนชาวยุโรปเชื่อว่าผู้นำบริษัทมีความซื่อสัตย์

ระบบทุนนิยมสร้างขึ้นจากความไว้วางใจว่า ผู้นำบริษัทและผู้บริหารจะเป็นผู้สร้างการลงทุนและทำกำไรให้บริษัท เมื่อผู้นำฝ่าฝืนหรือทำลายความไว้วางใจนั้น ทำให้การลงทุนสูญเสียความเชื่อมั่น และสุดท้ายองค์กรต้องถอนตัวออกจากตลาด รวมถึงการปฏิบัติของผู้ถือหุ้นเมื่อ 15 ปีก่อนในการแก้ไขการแข่งขันของบริษัทอเมริกา ซึ่งเป็นบริษัทที่มีการใช้จ่ายที่ไม่จำเป็น มีการปรับปรุงผลกำไร และเพิ่มการไหลเวียนของเงินสด เน้นผลลัพธ์ในระยะสั้นที่ดูเหมือนจะได้ผล ดังนั้น ระบบทุนนิยมจึงกลายเป็นเหยื่อของความล้มเหลว หลักการของความล้มเหลวกลายเป็นความหวังของนักวิเคราะห์ที่ความปลอดภัย การลงทุนเป็นการให้ได้มาซึ่งเป้าหมาย การเติบโตของบริษัทที่มีศักยภาพ ความคาดหวังที่สูงขึ้น บริษัทก็ มุมานะทำให้จำนวนการผลิตมากขึ้น แต่สิ่งเหล่านั้นก็ตกลงในระยะเวลาค้นสั้น โดยเฉพาะเมื่อเกิดเหตุการณ์ 11 กันยายน พ.ศ.2544 ขึ้นก็เกิดปัญหาทางการเงิน ผู้บริหารจำนวนมากขยายจำนวนและกฎทางบัญชีในแนวโน้มที่จำกัด มีการจัดการค่าใช้จ่ายแบบ “capital equipment” นอกจากนี้ สื่อก็มีส่วนช่วยในการประกาศความมั่งคั่งภาพลักษณ์ และการประสบความสำเร็จของสังคมธุรกิจ

ภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เป็นรูปแบบผู้นำที่ประสบความสำเร็จทั้งในโลกธุรกิจและในชีวิตส่วนตัว สำหรับการพัฒนาแนวคิดของ ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นเกิดจากนักธุรกิจชื่อ Bill George ซึ่งเป็นศาสตราจารย์ของโรงเรียนธุรกิจ Harvard เป็นประธานบริษัทและ CEO ของ Medtronic โดย Bill George มองเห็นถึงสาเหตุของวิกฤตต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งในระดับประเทศและระดับองค์กร ไม่ว่าจะเป็นด้านการเมืองหรือด้านเศรษฐกิจที่เกิดจากผู้นำขององค์กรนั้นๆ จึงได้พัฒนาแนวคิดของภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งกล่าวไว้ว่า ผู้นำที่แท้จริงจะแสดงให้เห็นถึงความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมายของตนเอง มีการปฏิบัติด้วยการมองคุณค่าของตนเอง เป็นผู้นำด้วยหัวใจและสมอง สร้างความสัมพันธ์ที่มีความหมายยาวนาน และมีวินัยในตนเอง เพื่อให้ได้ผลลัพธ์ที่ตั้งใจไป

สำหรับผู้นำในองค์กรด้านธุรกิจ ความเชื่อถือเป็นสิ่งที่ดีที่ผลักดันระบบการทำงานให้เกิดประสิทธิภาพได้ ถ้าลูกค้าไม่เชื่อถือเป็นผลิตภัณฑ์ก็จะไม่เลือกซื้อผลิตภัณฑ์ เช่นเดียวกัน พนักงานก็ ต้องมีความเชื่อมั่นในตัวผู้นำขององค์กรเพื่อนำไปสู่ธุรกิจที่ประสบความสำเร็จ นักลงทุนก็ต้องเชื่อ

ในตัวผู้นำขององค์กรเพื่อให้ได้รับประโยชน์สูงสุดในการลงทุน เมื่อผู้นำทำลายความเชื่อมั่นลงไปก็ทำให้องค์กรมีความเสี่ยงเกิดขึ้นไม่ว่าจะเป็นการอยู่รอดของพนักงาน ลูกค้า และนักลงทุน

ดังนั้นคุณสมบัติของผู้นำ จึงมีส่วนอย่างมากในการกำหนดทิศทางของธุรกิจ และเมื่อประมาณ 50 ปีที่ผ่านมา มีหลักสูตรเกี่ยวกับความเป็นผู้นำมากมาย และได้กล่าวถึงลักษณะความเป็นผู้นำที่หลากหลาย แต่ในความเป็นจริงแล้วความเป็นผู้นำเป็นบุคคลลักษณะประจำตัวของบุคคล (Authentic leadership) และไม่มีใครที่จะเรียกว่าเป็น Authentic Leader จากการที่พยายามจะเป็นเหมือนคนอื่น ผู้ที่จะเป็นผู้นำจะเรียนรู้จากประสบการณ์ของคนอื่น แต่ไม่มีทางที่จะประสบความสำเร็จถ้าพยายามจะเป็นเหมือนคนอื่น ความเป็นผู้นำของแต่ละบุคคลเกิดขึ้นจากการสะสมประสบการณ์ชีวิต และจากการทดสอบชีวิตของตนเองในโลกของความเป็นจริง การเปลี่ยนกรอบชีวิต เข้าใจตัวตนที่แท้จริงของตัวเอง และค้นหาเป้าหมายของตัวเองและนำไปสู่ความเป็นผู้นำที่เรียกว่า Authentic Leadership นั่นเอง

การศึกษาเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) เริ่มเป็นที่สนใจและมีการทำวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงกันมากโดยเฉพาะในปี ค.ศ. 2005 ซึ่งมีการศึกษาเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการให้กลุ่มตัวอย่างเขียนเล่าเรื่อง และใช้ปรัชญาการตีความเสนอการรับรู้ที่แตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งมีพื้นฐานจากการบรรยายเรื่องนั้น (Sparrowe R., 2005) และมีการจัดประชุมโดย Gallup Leadership Institute ที่มหาวิทยาลัย Nebraska-Lincoln เพื่ออภิปรายถึงสิ่งแวดล้อมและอิทธิพลขององค์กรที่จะกระตุ้นให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Avolio B. & Gardner W., 2005) นอกจากนี้ยังมีการพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่แท้จริงรวมถึงพฤติกรรมของผู้นำที่แท้จริงในองค์กร (Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F., 2005)

ในปี ค.ศ. 2007 มีการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงในโครงการอุตสาหกรรม เนื่องจากเกิดการเปลี่ยนแปลงโครงสร้างทางอุตสาหกรรมอย่างรวดเร็ว จึงมีความจำเป็นสำหรับผู้จัดการโครงการที่ต้องมีภาวะผู้นำและพฤติกรรมที่แตกต่างออกไป เป็นผู้นำสำหรับคนรุ่นใหม่ที่เน้นคุณค่าเชิงบวก มีศีลธรรมและจิตใจอยู่ในระดับสูงสุด (Toor S. & Ofori G., 2008) นอกจากนี้ Yamariono F. และคณะ (2008) ได้ทำการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง และพฤติกรรมองค์กรเชิงบวก โดยการวิเคราะห์ภาพรวมขององค์กรในระดับพหุ

ปัจจุบันการศึกษภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ขยายวงกว้างออกไปนอกเหนือจากองค์กรธุรกิจ รวมถึงการศึกษภาวะผู้นำที่แท้จริงทางการศึกษาก็ได้รับการสนใจจากนักวิชาการและนักการศึกษาเพิ่มขึ้น ดังเช่น งานวิจัยของ Roche M. (2010) ที่ได้ศึกษาการเรียนรู้อาจารย์ภาวะผู้นำที่แท้จริงในประเทศนิวซีแลนด์ โดยใช้หลักการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมิน

ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากความหมายของภาวะผู้นำ (Leadership) ของ Owens (2004) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำ คือ สภาวะที่เกิดขึ้นในกลุ่มคนที่เกิดขึ้นเฉพาะเมื่อคนสองคนหรือมากกว่าสองคนมีปฏิสัมพันธ์ต่อกัน มีจุดประสงค์แน่ชัด ทำการเคลื่อนไหวเพื่อการแข่งขันกับผู้อื่น หรือเกิดจากความขัดแย้งกับผู้อื่น เป็นการเคลื่อนไหวโดยมีจุดประสงค์ทางจิตวิทยา และอาจเป็นด้วยเหตุอื่น ๆ ทั้งนี้เพื่อปลุก ก่อกำเนิด และสร้างความพึงพอใจตามความต้องการของผู้ตาม ซึ่งจะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำนั้นเน้นถึงอิทธิพลระหว่างผู้นำและผู้ตาม แต่หากกล่าวถึงความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น จะเน้นถึงความมีศีลธรรมและคุณค่าในตนเองของผู้นำ ดังเช่นการให้ความหมายของหลายๆ ท่าน ดังนี้

Terry and George (1993 อ้างถึงใน Emery G., 2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง ค่อนข้างแตกต่างจากรูปแบบที่เคยใช้ในบทความของภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นความเข้าใจตามปกติที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่มีศีลธรรม (leadership based in ethic) หรือภาวะผู้นำที่มีคุณค่าหลัก (leadership based in core values) หรือภาวะผู้นำที่มีคุณค่า (values leadership)

Caputo (1987 อ้างถึงใน Emery G., 2006) ให้ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริงว่า ผู้นำที่แท้จริงต้องมีความกล้าหาญและความกล้าได้กล้าเสีย ไม่ต้องการเหตุผล เรียบรู้ที่จะอยู่ในภาวะที่มีการเปลี่ยนแปลงโดยการสละความพยายามและคงไว้ซึ่งความสงบนิ่ง นอกจากนี้ Caputo ยังกล่าวถึงความแท้จริง (authenticity) ว่าคือ ความพยายามในการคงอยู่ในการเคลื่อนไหว ประกอบด้วยการรักษาชีวิตในรูปแบบที่ไม่จำกัดขอบเขต ไม่มีการควบคุม แต่เป็นการเดินบนน้ำแข็ง มีชีวิตชีวา ปราศจากการจับกุม และทำให้สงบ

Bill George (2003) กล่าวถึง ภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ ผู้นำที่นำด้วยความมุ่งมั่น มีคุณค่า และซื่อสัตย์ เป็นลูกจ้างที่ดีที่สุดที่สืบพ อดมาจากบรรพบุรุษ สร้างองค์กรที่ยืนยาว กระตุ้นลูกน้องให้บริการลูกค้าที่ดีกว่า และสร้างค่านิยมให้คงอยู่ยาวนานแก่ผู้ถือหุ้นขององค์กร

ผู้นำที่แท้จริงต้องการให้ผู้อื่นอย่างแท้จริงผ่านองค์กร สนใจที่จะให้อำนาจคน เพื่อนำให้ทำสิ่งที่แตกต่างมากกว่าหลงอยู่ในอำนาจ เงิน หรือชื่อเสียง และเป็นผู้นำที่นำด้วยใจที่มีคุณภาพ ความรัก และความเมตตา

ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เกิดมาแล้วเป็นเลย มีหลายคนที่มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำแต่ต้องได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำที่สำคัญ ผู้นำที่แท้จริงใช้ความสามารถตามธรรมชาติ แต่ยังคงตระหนักถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน แล้วทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น เป็นผู้นำที่นำคนด้วยความมุ่งมั่น มีความหมาย และมีคุณค่า สร้างมิตรภาพที่มั่นคงกับผู้คน มีวินัยในตนเอง อุทิศตนให้กับการพัฒนาตนเอง เพราะรู้ว่าการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้เวลาชั่วชีวิต

Steven Segal (2004 อ้างถึงใน Emery G., 2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ภาวะผู้นำที่เกิดจากความรู้สึกภายใน (gut feeling) โดยที่ภาวะผู้นำไม่สามารถเรียนรู้จากวิธีการรับรู้ได้ทั้งหมด ภาวะผู้นำตั้งอยู่บนความรู้สึกต่อสถานการณ์ ความสามารถในการตัดสินใจด้วยสัญชาตญาณในสถานการณ์ ภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นภาวะผู้นำที่เป็นความรู้สึกภายในที่เกิดขึ้นในบุคคลที่เผชิญกับการเลือก สิ่งแฉ ดล่อม หรือการบังคับ เกิดจากการทำจนเป็นนิสัยของวิธีการคิดและการทำ และผู้นำที่แท้จริงจะจัดการกับจุดเปลี่ยนของประเพณีนิยม (cracks of convention)

ปัจจุบันนี้ เอเชียอยู่ในระหว่างความต้องการผู้นำที่ถูกปรับตัว และเป็นผู้นำที่ไม่เพียงแต่สามารถนำได้แต่ต้องมีความที่ ยงตรงและความแน่นอน เพราะอยู่ในสถานการณ์ของจุดเปลี่ยนของประเพณี (cracks of convention) ระหว่างเก่าและใหม่ ถ้าผู้นำที่แท้จริงอยู่ในสถานการณ์ที่ถูกรบกวน หรือถูกกดดันอย่างมาก ผู้นำจำเป็นต้องนำด้วยการแยกอารมณ์ออกจากการทำงาน โดยการมองสิ่งต่างๆ จากภายนอก

Emery G. (2006) กล่าวว่า การยอมรับผู้อื่นเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องสามารถให้สิ่งที่พื้นฐานของ “กรอบการทำงานสำหรับการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ” และภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในขอบเขตของการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งคว ามรู้สึกดูแลเอาใจใส่และความมีชีวิตชีวา และกล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงในเอเชียค่อนข้างเป็นผู้จัดการ จึงต้องปรับตัวให้เป็น “ผู้รับจ้างที่สามารถรับผิดชอบได้ (responsible stewards)”

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงจัดเป็นภาวะรับผิดชอบต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการปรับตัวแล ะการดูแลเอาใจใส่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับ “การแสดงออก (play)” และ “การดูแลเอาใจใส่ (caring)” เป็นทัศนคติและความชำนาญซึ่งเกี่ยวข้องกับการตอบสนองที่มีชีวิตชีวา โดยอยู่บนพื้นฐานของการดูแลเอาใจใส่

Dubrin A. (2010) อ้างถึงคำกล่าวของ George B. ว่า Authenticity คือ อุปนิสัย (trait) ของความน่าเชื่อถือ (trustworthy) ความจริงใจ (genuine) และความซื่อสัตย์ (honest) ของบุคคล คุณค่า (values) และความเชื่อถือ (belief) และการยึดถือหลักคุณธรรม (integrity) โดยส่วนใหญ่ มักพบผู้นำที่แท้จริงในกลุ่มผู้จัดการระดับกลาง เจ้าของกิจการขนาดเล็ก นักกรีฑาในรายการกรีฑาที่ไม่มีชื่อ ผู้นำที่แท้จริงจะเรียนรู้จากประสบการณ์โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้นำจะมองดูตัวเองอย่างจริงจังเพื่อให้เข้าใจว่าเขาเชื่อในสิ่งนั้นจริงๆ และคิดถึงว่าจะดูแลลูกน้องอย่างไรให้เกิดความพอใจ ผู้นำที่แท้จริงสร้างผลลัพธ์ทางธุรกิจเชิงบวกในระยะยาว

โดยสรุปแล้ว ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่มีประสบการณ์ทำงานมายาวนาน รู้จักตนเอง เข้าใจข้อบกพร่องของตน และสามารถจัดการกับข้อบกพร่องนั้นได้ รวมถึงเป็นผู้ที่มีความน่าเชื่อถือ มีความจริงใจ มีความซื่อสัตย์สูงสุด เห็นคุณค่าในตนเอง และยึดหลักศีลธรรม สามารถนำผู้อื่นและองค์กรให้สามารถดำเนินกิจกรรมต่างๆ ไปได้แม้จะต้องเผชิญหน้ากับอุปสรรคหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และต้องให้การบริการแก่สังคมด้วย

แนวคิด และทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการศึกษาแนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของ George B. (2003) ที่กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริง คือ คนที่มีความซื่อสัตย์สูงสุด ยอมรับที่จะสร้างบริษัทให้คงอยู่ยาวนาน รู้เป้าหมายและคุณค่าที่แท้จริงของตนเอง มีความกล้าในการสร้างบริษัทตามความต้องการของผู้ถือหุ้น และตระหนักถึงความสำคัญของการบริการสู่สังคม โดยคุณลักษณะของผู้นำที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง มีดังนี้

1. ความเป็นตัวของตัวเอง (Being your own person)

คุณลักษณะที่สำคัญอย่างหนึ่งที่ผู้นำต้องมี คือ ความเป็นตัวของตัวเอง (Being your own person) ผู้นำที่ดีต้องทำงานอย่างอิสระและมีความเป็นอิสระ สูง ความเป็นตัวของตัวเองสำคัญที่สุด เมื่อรู้สึกถูกกดดันและต้องอยู่ตามลำพัง

2. การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing your unique leadership style)

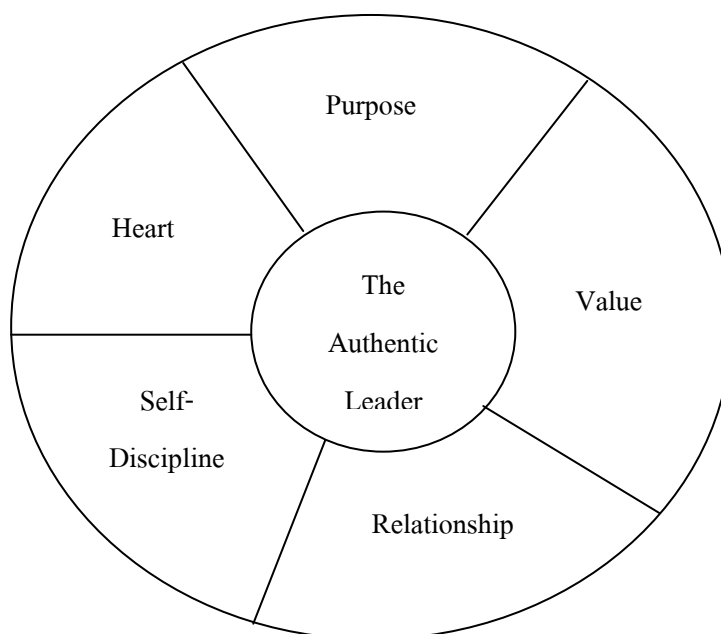
การพัฒนารูปแบบภาวะผู้นำที่เป็นเอกลักษณ์เฉพาะตน (Developing your unique leadership style) จะต้องประกอบด้วยบุคลิกและลักษณะนิสัย ผู้นำที่ดีสามารถที่จะปรับรูปแบบของตนที่มีความแตกต่างกันตามสถานการณ์ และรู้ว่าควรจะเปลี่ยนรูปแบบให้แตกต่างเมื่อไรและอย่างไร

3. การระวังจุดอ่อนของตน (Being aware of your weaknesses)

การยอมรับจุดอ่อนเป็นสิ่งสำคัญของผู้นำที่แท้จริง ส่วนใหญ่คนเรามักจะปิดบังจุดอ่อนของตนเพื่อให้คนอื่นเชื่อถือและยอมรับ แต่การเปิดรับข้อมูลย้อนกลับ (feedback) จะทำให้เราพยายามแก้ไขและทำให้ดีขึ้น คนอื่นจะเห็นจุดอ่อนของเรามากกว่าเรา

นอกจากนี้แล้ว George B. ยังได้นำเสนอมิติของผู้หน้าที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) ไว้ดังนี้

1. การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง (Understanding their purpose)
2. การปฏิบัติด้วยคุณค่าที่แท้จริง (Practicing solid values)
3. การนำด้วยใจ (Leading with heart)
4. การสร้างสัมพันธ์ภาพ (Establishing connected relationships)
5. การมีวินัยในตนเอง (Demonstrating self-discipline)



ภาพที่ 2.8 มิติของผู้หน้าที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) (George B., 2003)

จากมิติของผู้หน้าที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) George B. ได้อธิบายถึงมิติทั้ง 5 ไว้ดังนี้

1. Purpose : Passion หมายถึง การเข้าใจเป้าหมายของตนเอง และรักที่จะทำให้เป้าหมายนั้นสำเร็จดังที่คาดหวังไว้
2. Value : Behavior หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือการทำงานด้วยการเห็นคุณค่าในตนเอง
3. Heart : Compassion หมายถึง การเป็นผู้นำด้วยใจที่เปี่ยมเมตตา

4. Relationships : Connectedness หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายการติดต่อ สร้างสัมพันธ์ไมตรีกับคนในองค์กร

5. Self-Discipline : Consistency หมายถึง การบริหารหรือการทำงานด้วยการมีวินัยในตนเองอย่างสม่ำเสมอ มีความแน่นอน

หลังจากนั้น George B. ได้พัฒนามิติของผู้นำ ที่แท้จริง (Dimensions of Authentic Leaders) มาเป็นคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics) ซึ่งประกอบด้วย 5 คุณลักษณะดังนี้

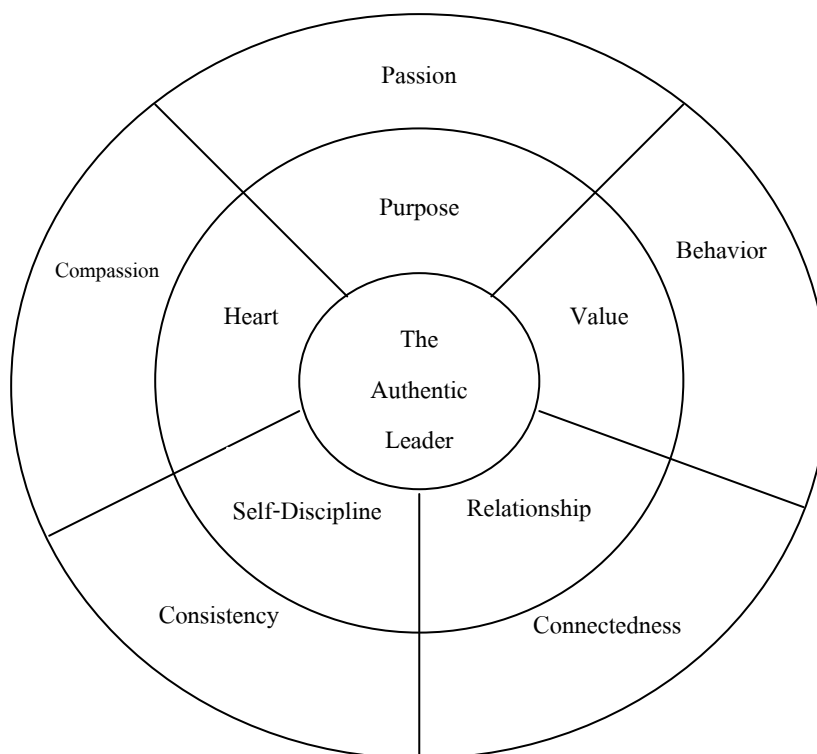
1. Passion for your purpose มีความรักและมุ่งมั่นที่จะทำให้สำเร็จตามเป้าหมายของตนเอง ความรักในเป้าหมายจะเป็นแรงกระตุ้นที่ดีให้เราเชื่อว่าตนเองมีคุณค่า และจะพยายามทำด้วยความสามารถอย่างเต็มที่

2. Being true to your values แสดงความเป็นจริงต่อคุณค่าของตนเอง รู้ว่าตนเองมีคุณค่าในตัวอย่างไรและแสดงคุณค่าของตนออกมาอย่างแท้จริง

3. Developing Compassion การพัฒนาความเมตตา หมายถึง ผู้นำต้องมีการนำด้วยหัวใจ และมีความเมตตาต่อเพื่อนร่วมงาน ลูกน้อง และผู้ที่เกี่ยวข้องในองค์กร

4. Connected Relationships การสร้างสัมพันธ์ภาพ โดยผู้นำที่ดีควรมีการสร้างความสัมพันธ์กับคนในองค์กร เพื่อประโยชน์ในการติดต่อประสานงาน เข้าใจคนในองค์กรและสามารถช่วยเหลือ แก้ไขปรับปรุงการทำงานของคนในองค์กรได้

5. Practicing Self-Discipline การมีวินัยในตนเอง ซึ่งผู้นำต้องมีวินัยในตนเองต่อการบริหารจัดการกิจการงานต่างๆ เพื่อให้บรรลุประสิทธิผลที่ตั้งเป้าหมายไว้ และทำให้งานนั้นเกิดประสิทธิภาพสูงสุด



ภาพที่ 2.9 คุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง (The Authentic Leader's Characteristics)
(George B., 2003)

นอกจากคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงของ George B. แล้ว ในหนังสือ Geeks and Greezes ของ Warren Bennis (อ้างถึงใน George B., 2003) ยังกล่าวถึงคุณลักษณะของผู้นำว่า ประกอบด้วย

1. Passion : ความรัก
2. Compassion : ความเมตตา ความเห็นอกเห็นใจ
3. vision : วิสัยทัศน์
4. vitality : ความมีชีวิตชีวา

จากคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริงที่กล่าวมาแล้วนั้น เป็นการกล่าวถึงคุณลักษณะของบุคคลแต่หากมองภาพรวมถึงคุณลักษณะของบริษัทหรือองค์กร ซึ่งสอดคล้องกับ 5 มิติของผู้นำที่แท้จริง และสอดคล้องกับคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง ดังนี้

1. Purpose : Mission and Vision หมายถึง การเข้าใจเป้าหมายขององค์กร รู้ว่าองค์กรมีพันธกิจและวิสัยทัศน์เป็นอย่างไร
2. Value : Company Value หมายถึง การเห็นคุณค่าของบริษัทหรือองค์กร

3. Heart : Empowering employees to serve customers หมายถึง การกระตุ้นให้ลูกจ้าง หรือพนักงานบริการลูกค้าด้วยใจ

4. Relationships : Enduring and committed organization หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์ สร้างเครือข่ายการติดต่อขององค์กรให้มีความคงทนยาวนาน

5. Self-Discipline : Results for all stakeholders หมายถึง การมีวินัยขององค์กร เพื่อผลลัพธ์ของผู้ถือหุ้น

นอกจากนี้ Michael O'Brien ประธานบริษัท O'Brien Group ซึ่งทำงานด้าน executive coaching and executive team development ได้เขียนบทความ A New Executive Curriculum โดยสะท้อนให้เห็นความสำคัญของการพัฒนา Authentic Leadership ไว้ว่า Leadership หรือการมีสถานะผู้นำสำคัญกว่า การเป็นผู้เชี่ยวชาญ (Expertise) ถือเป็นสิ่งที่มีค่าที่สุดที่ผู้บริหารให้แก่องค์กร เพราะความรู้และความสามารถเชิงเทคนิค เป็นพื้นฐานที่ทุกคนต้องมีในการทำงานให้ดี แต่ "สถานะผู้นำ" คือสิ่งที่ทำให้เกิดความแตกต่างระหว่างผู้นำธรรมดาๆ กับ "ผู้นำระดับดารา" สถานะผู้นำเมื่อเกิดการตัดสินใจจะต้องใช้ something of sixth sense เข้ามาช่วยในการคิด ซึ่งถือว่าเป็นสมรรถนะสูงของบุคคล (high performance of personal mastery) (อ้างถึงใน ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์ , 2550)

เมื่อมีการวิเคราะห์วิธีการ training ผู้นำองค์กรที่จะเป็นระดับดาราได้นั้นควรเป็นลักษณะใด นักวิทยาศาสตร์ที่ค้นคว้าด้าน cognitive science อย่างเช่น Daniel Goleman ได้แนะนำในหนังสือ Primal Leadership หรือ Karen Boylston ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารต่างๆ มีข้อสรุปตรงกันว่าความฉลาดทางอารมณ์หรือ EQ คือสิ่งที่สำคัญที่สุด ในการรับมือกับโลกที่ซับซ้อนและเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็ว ดังนั้น หัวใจของความสำเร็จขององค์กรจึงอยู่ที่การฟูมฟัก (cultivate) ความฉลาดทางอารมณ์ (EQ) ทั้งในส่วนที่เป็นปัจเจกและเป็นทีม ซึ่ง Michael O'Brien เสนอว่าการฝึกปฏิบัติควรเน้นให้มีทักษะใน 4 เรื่องดังนี้

1. Practice Self- Awareness หรือในทางพุทธศาสนา คือ Mindfulness
2. Use Imagery
3. Frame and Reframe Event
4. Integrating the Perspective of Others

จากบทเรียนที่เป็นจริงทั่วโลกและประสบการณ์ที่ได้ฝึกอบรมผู้นำระดับสูงในหน่วยงานหรือองค์กรทั้งภาครัฐและภาคธุรกิจ ของ Michael O'Brien พบว่า การฝึกฝนตนเองเพื่อเอาชนะตนเองและพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์เป็นเรื่องค่อนข้างยาก เพราะเป็นเรื่องการต้องเอาชนะ

ความเคยชินเดิมๆ เป็นอุปนิสัยที่ทำมานานและละทิ้งยากแต่ไม่ใช่ว่าเป็นเรื่องเป็นไปไม่ได้ สามารถฝึกได้เมื่อมีความมุ่งมั่นตั้งใจจริงและมีวินัยต่อตนเอง

การฝึกฝนตนเองดังกล่าว ผู้นำจะวางอยู่ที่การเดินทางเข้าสู่ภายในตนเอง (inner path) ซึ่งเป็นกระบวนการเดินทางที่สำคัญของการเจริญเติบโต “ศักยภาพภายใน” จากผู้นำธรรมดาไปสู่ “สภาวะผู้นำที่แท้” (Authentic Leadership)

ซึ่งอาจกล่าวได้ว่า การสร้าง “ผู้นำ” และ “ภาวะความเป็นผู้นำ” ที่เรียกได้ว่าเป็น “ผู้นำแห่งอนาคตที่จะอุบัติบังเกิด” นั้น จะต้องมีการเรียนรู้และพัฒนาความสามารถพื้นฐานในด้านต่างๆ ใน 4 ด้านหลัก (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2550) ดังนี้

1. Aspiration ผู้นำต้องมีความสามารถในการสร้างพลังแห่งความเพียร (capacity to aspire) เพราะการจะทำสิ่งยากและซับซ้อนให้สำเร็จนั้นต้องมีความมุ่งมั่นและเจตนารมณ์แน่วแน่ในการฟันฝ่าอุปสรรคไปสู่อนาคตที่ปรารถนาอย่างแรงกล้า ความสามารถนี้สำคัญมาก เพราะเปรียบเสมือน “การเติมไฟในตน” ถ้าขาดไฟในตนแล้วการทำงานจะอ่อนพลังและขาดความมีชีวิตชีวา เป็นกระบวนการเดินทางเข้าไปในตัวตน (inner path) ของผู้นำ ค้นหาความหมายของชีวิตและการดำรงชีวิตของตนว่ามีชีวิตเพื่ออะไร และทำให้ได้ค้นพบสิ่งที่ตนเองปรารถนาสูงสุดของความเป็นมนุษย์ Aspiration จึงเป็นเรื่องของศรัทธาในการทำสิ่งที่ดีงามและสิ่งที่ยิ่งใหญ่กว่าตัวของเรา เป็นเรื่องสัมมาทิฐิของผู้นำที่ดำเนินรอยตามเส้นทางพระโพธิสัตว์ ผู้นำแห่งอนาคตนอกจากจะต้องค้นพบ สิ่งเหล่านี้แล้ว ยังต้องตระหนักต่อการสร้างบรรยากาศและเงื่อนไขปัจจัยที่จะช่วย “พุ่มพัก” ให้ผู้อื่นในฐานะปัจเจก (individual) และในฐานะกลุ่ม (collective) ให้มีความสามารถสร้างพลังแห่งความเพียรได้ด้วย

2. Reflective and Generative Conversation ผู้นำต้องมีความสามารถในการ “สนทนาที่ครุ่นคิดพินิจและสนทนาที่ได้ข้อคิดใหม่ๆ” (reflective and generative conversation) คานธีเคยพูดประโยคทองว่า “จะเปลี่ยนโลกต้องเปลี่ยนตนเองเสียก่อน” ประวัติศาสตร์นับพันปีได้แสดงตัวอย่างเอง การเปลี่ยนแปลงอย่างลึกซึ้ง (deep change) ในตัวปัจเจกชนหรือกลุ่มบุคคล เพราะได้ผ่านการสนทนาอย่างลุ่มลึกกับผู้อื่น (กัลยาณมิตรหรือครู) ทำให้เกิดการมองเห็น (insight) และเกิดปัญญา (wisdom) ทักษะของการสร้างคุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์ (Quality of interaction) เป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งยวดในโลกเครือข่าย เพราะสภาวะผู้นำต้องสร้างเครือข่ายการเรียนรู้และสร้างความรู้ที่นำไปปฏิบัติได้จริง คุณภาพแห่งการปฏิสัมพันธ์จะทำให้เกิดพลังทวีคูณ (synergy) จากความหลากหลายของมนุษย์และวัฒนธรรมได้

3. Understanding Complexity ความสามารถพื้นฐานที่สำคัญในโลกเป็นระบบที่ไม่มีเสถียรภาพ พลิกผันได้ง่ายและสลับซับซ้อนก็คือ มีหลักคิดและทักษะในการเข้าใจระบบซับซ้อนและความซับซ้อน (understanding complexity) เรื่องราวและเหตุการณ์ต่างๆ ในโลกที่มีผลกระทบบานปลาย มักจะมาจากการคิดว่าตนเองเก่ง แล้วพยายามลงมือแก้ไข ส่งผลให้เกิดผลลัพธ์ที่ตนเองไม่ปรารถนา (unintended consequence)

4. Learning from the Future ความสามารถสุดท้ายของผู้นำแห่งอนาคตคือความสามารถในการเรียนรู้จากอนาคตที่กำลังจะเกิดขึ้น (becoming) การเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้ที่สรุปบทเรียนจากอดีตมาจนถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (road map) ของการปฏิบัติในอนาคต ในโลกยุคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินไปช้าหรือค่อนข้างช้า การนำความรู้จากอดีตมาปรับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ครั้นโลกเข้าสู่ยุคดิจิทัล สินค้ามัก “ตกรุ่น” เร็วและความรู้ก็ “ตกรุ่น” ได้เช่นกัน โลกในศตวรรษที่ 21 นั้นอันตรายและโอกาสจะอยู่ชิดกันมาก การจะ “ปั้นแต่ง” อนาคตที่ปรารถนาเรียกกร้องให้ผู้นำต้องมีการพัฒนา “อินทรียพิเศษ” ภายในตน เกิดมีญาณทัศนะหรือญาณปัญญา (intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังจะ “ผุดบังเกิด” (emergence) แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ

จากเอกสารการประชุมระดับนานาชาติที่จัดโดยคณะนิเทศศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อวันที่ 28-29 กรกฎาคม พ.ศ.2549 ในหัวข้อ Authentic Leadership: Caring and Playing ซึ่งบรรยายโดย Greg Emery ผู้อำนวยการศูนย์ภาวะผู้นำทั่วโลก มหาวิทยาลัยโอไฮโอ มีวัตถุประสงค์ คือ การพิจารณาวិธีการเป็นภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่สามารถช่วยผู้นำไทย ผู้นำภายในอาเซียน และผู้นำในฝั่งตะวันตก ในประเด็นที่เกี่ยวกับวัฒนธรรม การสื่อสาร ความขัดแย้ง และสันติภาพ

Emery G. (2006) กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงค่อนข้างแตกต่างจากรูปแบบที่เคยใช้ในรูปแบบความภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำ ที่แท้จริงเป็นความเข้าใจโดยปกติ ที่กล่าวถึง “ภาวะผู้นำที่มีพื้นฐานทางศีลธรรม (leadership based in ethic) หรือภาวะผู้นำที่อยู่บนคุณค่าหลัก (leadership based in core values) หรือภาวะผู้นำที่มีคุณค่า (values leadership)”

การยอมรับผู้ เป็นเป็นรูปแบบของภาวะผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงจะต้องสามารถให้สิ่งที่ เป็นพื้นฐานของ “กรอบการทำงานสำหรับการปฏิสัมพันธ์และการสื่อสารข้ามวัฒนธรรม ” และภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในขอบเขตของการปรับตัวให้เข้ากับสิ่งที่เกี่ยวข้องทั้งความรู้สึกดูแลเอาใจใส่และความ มีชีวิตชีวา และกล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงในเอเชียค่อนข้างเป็นผู้จัดการ จึงต้องปรับตัวให้ เป็น “ผู้รับจ้างที่สามารถรับผิดชอบได้ (responsible stewards)”

ดังนั้น ภาวะผู้นำที่แท้จริงจึงจัดเป็นภาวะรับผิดชอบสิ่งใดสิ่งหนึ่งโดยการปรับตัวและการดูแลเอาใจใส่ ภาวะผู้นำที่แท้จริงเกี่ยวข้องกับ “การแสดงออก (play)” และ “การดูแลเอาใจใส่ (caring)” เป็นทัศนคติและความชำนาญซึ่งเกี่ยวข้องกับการตอบสนองที่มีชีวิตชีวา โดยอยู่บนพื้นฐานของการดูแลเอาใจใส่

การวิเคราะห์องค์ประกอบ

การวิเคราะห์องค์ประกอบ นั้นมี 2 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ และการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือ การวิเคราะห์เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบร่วมที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ ระหว่างตัวแปรได้ ผลที่ได้จากการวิเคราะห์องค์ประกอบ จะทำให้ลดจำนวนตัวแปรสังเกตได้ในกรณีวิเคราะห์ต่อไปโดยการสร้างตัวแปรใหม่ในรูปขององค์ประกอบร่วม (เนงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยมีขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

1. การเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์

เมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เตรียมไว้เพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบ ควรมีค่าสหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วม และไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์ ในโปรแกรม SPSS จึงจัดให้มีการทดสอบสมมติฐานว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณะ หรือไม่ โดยใช้ Bartlett's test of sphericity ซึ่งเป็นการทดสอบค่าไค-สแควร์ของดีเทอร์มิแนนท์ของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ นอกจากนี้ยังมีการทดสอบโดยการคำนวณค่าสถิติเรียกว่า ดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin measure of sampling adequacy) ซึ่งเป็นดัชนีบอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้กับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ปฏิภาพ ซึ่งเป็นเมทริกซ์สหสัมพันธ์พาร์เซี่ยลระหว่างตัวแปรแต่ละคู่ เมื่อขจัดความแปรปรวนของตัวแปรอื่นๆ ออกไปแล้ว ค่าดัชนีไกเซอร์-ไมเยอร์-ออลคินควรมีค่าเข้าใกล้หนึ่ง ถ้ามีค่าน้อย แสดงว่าความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรมีน้อยและไม่เหมาะสมที่จะนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ

2. การสกัดองค์ประกอบขั้นต้น (Extraction of the Initial Factors)

เป้าหมายของการสกัดองค์ประกอบขั้นต้นในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ คือ การแยกองค์ประกอบร่วมให้มีจำนวนองค์ประกอบน้อย ที่สุด ที่สามารถนำค่าน้ำหนักองค์ประกอบไปคำนวณค่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ได้ค่าใกล้เคียงกับเมทริกซ์สหสัมพันธ์ของตัวแปรสังเกตได้ วิธีการสกัดองค์ประกอบขั้นต้น แบ่งออกเป็น 6 กลุ่ม คือ 1) การวิเคราะห์ส่วนประกอบมุขสำคัญ

(Principal Component Analysis) 2) การหาองค์ประกอบแกนमुखสำคัญ (Principal Axis Factoring) 3) วิธีกำลังสองน้อยที่สุด (Least Square Method) 4) วิธีไลค์ลิสต์สูงสุด (Maximum Likelihood Method) 5) วิธีวิเคราะห์ภาพ (Image Analysis) และ 6) การหาองค์ประกอบแบบแอลฟา (Alpha Factoring) แต่ละกลุ่มมีหลักการคล้ายคลึงกัน แต่มีวิธีการแตกต่างกัน วิธีการ 5 วิธีหลังต่างจากวิธีแรกเพราะ 5 วิธีหลังเป็นวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (common factor analysis) และการวิเคราะห์ส่วนประกอบमुखสำคัญเป็นวิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (component analysis) เพื่อสร้างตัวแปรชุดใหม่ให้มีจำนวนน้อย ไม่จำเป็นต้องมีทฤษฎีพื้นฐาน แต่การวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมจำเป็นต้องมีทฤษฎี มีสมมติฐานเป็นแนวทางในการวิเคราะห์

ความแตกต่างของการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม (common factor analysis) และการวิเคราะห์องค์ประกอบหลัก (component analysis) (อุทุมพร จามรมาน, 2532 อ้างถึงใน จิรดี ประยูรศิริ, 2547)

- (1) การวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม ผู้วิจัยต้องตั้งข้อตกลงเบื้องต้นเกี่ยวกับค่าการร่วม (communality : h^2) แต่การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักนั้นไม่จำเป็น
- (2) การวิเคราะห์องค์ประกอบซึ่งเริ่มเมทริกซ์สหสัมพันธ์ (correlation matrix) ค่าในแนวทแยงของการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมจะต้องประมาณค่าการร่วมกันก่อน แต่การวิเคราะห์องค์ประกอบหลักจะใส่ค่า 1.00 ไว้ในแนวทแยงเมทริกซ์สหสัมพันธ์แทน
- (3) วิธีทั้งสองจะเหมือนกันในกรณีในส่วนเฉพาะ (specific part) ของตัวแปรมีค่าเป็น 0 นั่นคือ ตัวแปรจะถูกแบ่งออกเป็นส่วนที่ร่วมกันกับส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนเท่านั้น
- (4) การวิเคราะห์องค์ประกอบร่วม จำนวนตัวแปรจะเท่ากับจำนวนตัวประกอบที่สามารถอธิบายได้ว่า ตัวประกอบจะอธิบายความแปรปรวนของตัวแปร Z_j ได้ทั้งหมด ตัวประกอบในการวิเคราะห์องค์ประกอบร่วมอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ซึ่งจำนวนตัวประกอบจะน้อยกว่าตัวแปรมาก เมื่อสกัดองค์ประกอบแล้วจะได้ผลของการจัดรวมกลุ่มตัวแปรเป็นองค์ประกอบต่างๆ แต่ผลของการสกัดองค์ประกอบที่ได้ยังมีลักษณะการจัดรวมกลุ่มเป็นองค์ประกอบที่ซับซ้อนและตีความได้ยาก จึงมีการปรับให้การจัดรวมกลุ่มตัวแปรดูง่ายขึ้น และมีความหมายมากขึ้นโดยใช้เทคนิคที่เรียกว่าการหมุนแกน

3. วิธีการหมุนแกน (Method of Rotation)

การหมุนแกนในการวิเคราะห์องค์ประกอบใช้หลักการหมุนแกนอ้างอิง ซึ่งเป็นแกนแทนองค์ประกอบให้แกนอ้างอิงผ่านจุดพิคัดของตัวแปรให้มากที่สุด เพื่อให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่าย ไม่ซับซ้อน มี 3 วิธี คือ

3.1 การหมุนแกนโดยใช้กราฟ (Graphic Rotation) มีวิธีการหมุน 2 แบบ คือ แบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) และแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) แกนอ้างอิงขององค์ประกอบก่อนมีการหมุนแกนมีลักษณะเป็นแกนตั้งฉากกัน ซึ่งแสดงว่าองค์ประกอบทั้งสองเป็นอิสระต่อกัน การหมุนแกนแบบตั้งฉากคือการหมุนแกนอ้างอิงทั้งสองไปพร้อมๆ กัน โดยแกนทั้งสองยังคงตั้งฉากกันเหมือนเดิม ส่วนการหมุนแกนแบบมุมแหลมนั้น นักวิจัยอาจเลื่อนหมุนแกนทั้งสองด้วยมุมที่ต่างกัน ผลจากการหมุนแกนแบบตั้งฉาก จะทำให้องค์ประกอบทั้งสองไม่มีความสัมพันธ์กัน ส่วนการหมุนแกนแบบมุมแหลมนั้นจะทำให้องค์ประกอบทั้งสองมีความสัมพันธ์กัน และสัมพันธ์กันในเมทริกซ์แบบแผนจะไม่ตรงกับเมทริกซ์โครงสร้าง

3.2 การหมุนแกนโดยใช้การวิเคราะห์ (Analytical Rotation) หลักการของการหมุนแกนโดยใช้การวิเคราะห์เป็นการนำหลักการของ Thurstone มาสร้างเกณฑ์เพื่อปรับค่าสัมประสิทธิ์ในเมทริกซ์องค์ประกอบให้ตีความได้ง่ายขึ้น ในหลักที่ว่า องค์ประกอบจะมีโครงสร้างง่ายเมื่อพิคัดของตัวแปรอยู่บนแกนอ้างอิงแกนเดียว นั่นคือ สมาชิกในแต่ละแถวของเมทริกซ์องค์ประกอบควรมีค่าสูงเฉพาะในองค์ประกอบใดองค์ประกอบหนึ่ง เท่านั้น และควรมีค่าต่ำในทุกองค์ประกอบที่เหลือ ถ้ากำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบเฉพาะองค์ประกอบหนึ่งมีค่าเท่ากับค่าการรวมของตัวแปรนั้น หมายความว่าตัวแปรนั้นวัดองค์ประกอบเดียว จะทำให้ตีความหมายของตัวแปรนั้นได้ง่ายขึ้น วิธีนี้เป็นการหมุนแกนเชิงวิเคราะห์ให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละแถวมีค่าสูงสุดและทำให้ได้องค์ประกอบทั่วไป รวมทั้งตีความหมายของแต่ละตัวแปรได้ง่าย อีกวิธีหนึ่งเป็นการหมุนแกนเชิงวิเคราะห์โดยให้กำลังสองของน้ำหนักในแต่ละสดมภ์ของเมทริกซ์องค์ประกอบมีค่าสูงสุดทำให้ได้องค์ประกอบเฉพาะ ซึ่งจะตีความหมายขององค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบได้ง่าย จากเกณฑ์ทั้งสองข้อนี้นำไปสู่การหมุนแกนเชิงวิเคราะห์แบบต่างๆ ซึ่งแยกออกเป็น 2 แบบ คือ

3.2.1 การหมุนแกนแบบตั้งฉาก (Orthogonal Rotation) ซึ่งมีวิธีย่อยแบ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ และหาได้ทั่วไปในโปรแกรมคอมพิวเตอร์สำเร็จรูป SPSS ให้เลือกใช้ได้ดังนี้

ก. การหมุนแกนแบบควอดติแมกซ์ (Quartimax Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละแถวในเมทริกซ์องค์ประกอบมีค่าสูงสุด ผลจากวิธีนี้ได้องค์ประกอบที่มีน้ำหนักองค์ประกอบมีค่าสูงบางตัวแปรและมีค่ากลางและค่าต่ำในบางตัวแปร เป็นผลให้ได้องค์ประกอบทั่วไป

ข. การหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ (Varimax Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนโดยให้กำลังสองของน้ำหนักองค์ประกอบแต่ละสดมภ์ในเมทริกซ์องค์ประกอบมีค่าสูงสุด วิธีนี้

ได้องค์ประกอบที่มีค่าง่าย และได้้องค์ประกอบเฉพาะ ซึ่งทำให้การแปลความหมายขององค์ประกอบ สะดวกขึ้น

ค. การหมุนแกนแบบอีควอแมกซ์ (Equamax Rotation) เป็นวิธีการหมุนแกนที่ผสมผสานวิธีควอติแมกซ์และวิธีแวร์ริแมกซ์ ้องค์ประกอบที่ได้จะมีลักษณะกลางๆ ระหว่างสองวิธีนี้

3.2.2 การหมุนแกนแบบมุมแหลม (Oblique Rotation) ซึ่งมีวิธีย่อยแบ่งตามเกณฑ์ที่ใช้ ดังนี้

ก. การหมุนแกนแบบควอติมิน (Quartimin Rotation) ใช้หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบควอติแมกซ์ แต่ยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้้องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบทั่วไปและค่อนข้างทำมุมแหลมต่อกันมากกว่าแบบอื่น

ข. การหมุนแกนแบบโควาริมิน (Covarimin Rotation) ใช้หลักการเดียวกับวิธีการหมุนแกนแบบแวร์ริแมกซ์ แต่ยอมให้องค์ประกอบมีความสัมพันธ์กัน ผลที่ได้จากการหมุนแกนวิธีนี้ได้้องค์ประกอบที่เป็นองค์ประกอบเฉพาะและค่อนข้างทำมุมกันเป็นมุมแหลมที่มีขนาดเข้าใกล้มุมฉากมากกว่าวิธีอื่น

ค. การหมุนแกนแบบอ็อบลิมิน (Oblimin Rotation) เป็นวิธีผสมผสานระหว่างวิธีควอติมินและโควาริมินที่ให้ผลการวิเคราะห์ที่ดีขึ้น มีหลักการในการใช้การทำให้ค่าความแปรปรวนร่วมของกำลังสองของสัมประสิทธิ์ที่เป็นภาพฉายน้ำหนักขององค์ประกอบบนแกนอ้างอิงมีค่าน้อยที่สุด

3.3 การหมุนแกนเข้าสู่เมทริกซ์เป้าหมาย (Rotation to a Target Matrix) ทำได้โดยการกำหนดเมทริกซ์น้ำหนักขององค์ประกอบเป็นเมทริกซ์เป้าหมายไว้ล่วงหน้า แล้วหมุนแกนซึ่งอาจเป็นแบบตั้งฉากหรือแบบมุมแหลมจนได้เมทริกซ์องค์ประกอบที่มีค่าเท่ากับหรือใกล้เคียงเมทริกซ์เป้าหมายและใช้เกณฑ์ กำลังสองน้อยที่สุดเป็นเกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนระหว่างเมทริกซ์ทั้งสอง

การหมุนแกนทำให้ได้องค์ประกอบที่มีโครงสร้างง่ายกว่าองค์ประกอบก่อนการหมุนแกน ผลจากการหมุนแกนไม่ทำให้ค่าการร่วม ค่าไอเกนและปริมาณความแปรปรวนที่อธิบายได้ด้วยองค์ประกอบเปลี่ยนแปลง แต่มีผลทำให้สัมประสิทธิ์น้ำหนักขององค์ประกอบในเมทริกซ์องค์ประกอบแต่ละองค์ประกอบเปลี่ยนแปลง การใช้วิธีการหมุนแกนที่แตกต่างกันจะให้ผลการวิเคราะห์แตกต่างกัน จึงควรพิจารณาเลือกวิธีการวิเคราะห์ที่ให้ผลสอดคล้องกับทฤษฎีที่ใช้ในการวิจัย

4. การสร้างตัวแปรประกอบหรือสเกลองค์ประกอบ

เมื่อได้เมทริกซ์องค์ประกอบจากการวิเคราะห์องค์ประกอบหลังจากมีการหมุนแกนแล้ว ขั้นตอนต่อไปคือ การสร้างตัวแปรประกอบ (composite variable) หรือสเกลองค์ประกอบ (factor scale)

4.1 การสร้างตัวแปรประกอบ (Component Variables) ตัวแปรประกอบเป็นผลบวกเชิงเส้นของตัวแปรสังเกตได้ ดังนั้น การสร้างตัวแปรประกอบจึงสร้างจากผลบวกเชิงเส้นของตัวแปรสังเกตได้ดังสมการ

$$F = (W_1)(Z_1) + (W_2)(Z_2) + \dots + (W_n)(Z_n)$$

ในที่นี้ n คือจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และ W_1, W_2, \dots, W_n คือสัมประสิทธิ์คะแนนตัวประกอบ (component score coefficients) ซึ่งเป็นฟังก์ชันของน้ำหนักองค์ประกอบในเมทริกซ์องค์ประกอบซึ่งโปรแกรม SPSS จะให้สัมประสิทธิ์คะแนนตัวประกอบในเมทริกซ์ชื่อ เมทริกซ์สัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์คะแนนองค์ประกอบ (factor score coefficient matrix)

4.2 การสร้างสเกลองค์ประกอบ (Factor Scale) เนื่องจากองค์ประกอบร่วมมีส่วนที่กำหนดไม่ได้ และในการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง และสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้นจะแตกต่างจากองค์ประกอบร่วมที่ควรจะเป็นตามทฤษฎี ดังนั้น การสร้างสเกลองค์ประกอบต้องมีเกณฑ์ในการสร้างให้สเกลองค์ประกอบใกล้เคียงกับองค์ประกอบร่วมมากที่สุด ซึ่งมีวิธีสร้าง ดังนี้

4.2.1 วิธีการสร้างตามหลักการของการถดถอย เป็นวิธีการสร้างโดยให้ความสัมพันธ์ระหว่างสเกลองค์ประกอบที่สร้างขึ้นกับองค์ประกอบร่วมตามทฤษฎีมีค่าสูงสุด

4.2.2 วิธีการสร้างตามหลักกำลังสองน้อยที่สุด เป็นวิธีการสร้างโดยให้ผลรวมกำลังสองของผลต่างระหว่างตัวแปรสังเกตได้ และส่วนที่เป็นองค์ประกอบร่วมคำนวณจากสเกลองค์ประกอบที่มีค่าน้อยที่สุด

4.2.3 วิธีการสร้างตามเกณฑ์ของ Bartlett วิธีนี้นำความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่างมาพิจารณาด้วย ในการสร้างสเกลองค์ประกอบตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนมาก จะถูกถ่วงน้ำหนักด้วยค่าน้อยกว่าตัวแปรที่มีความคลาดเคลื่อนน้อย

4.2.4 วิธีการสร้างตามวิธีของ Anderson และ Rubin เป็นวิธีที่พัฒนาวิธีการของ Bartlett ให้ดีขึ้นโดยการสร้างสเกลองค์ประกอบตามวิธีการของ Bartlett ภายใต้ข้อกำหนดว่า สเกลองค์ประกอบต้องเป็นอิสระต่อกัน

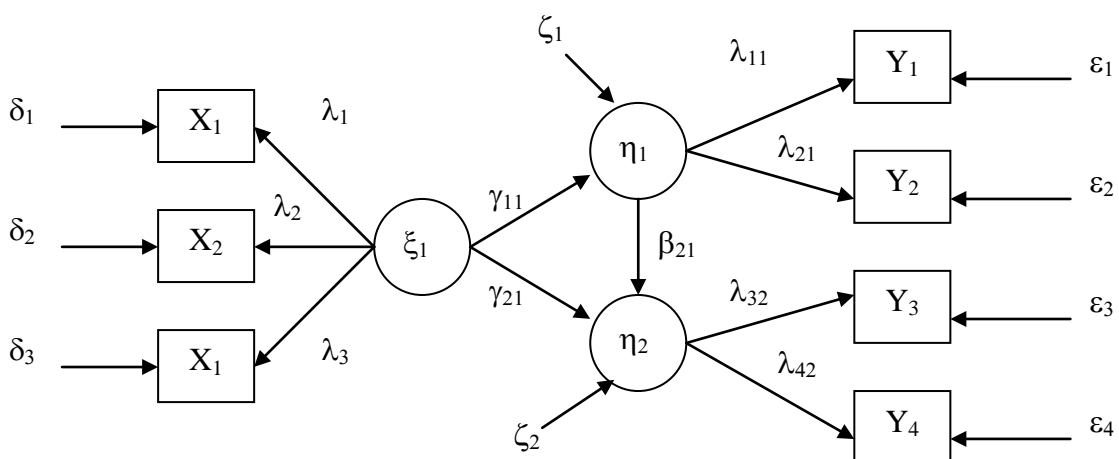
4.3 การสร้างสเกลโดยใช้องค์ประกอบเป็นฐาน (Factor-Based Scales) โดยที่ในการวิจัยมีความคลาดเคลื่อนจากการสุ่มตัวอย่าง ทำให้นักวิจัยหลายคนเชื่อว่าการสร้างสเกลองค์ประกอบมาจากสัมประสิทธิ์ที่คะแนนองค์ประกอบนั้นควรเลือกมาเฉพาะบางตัวแปร โดย Kim และ Mueller (Kim and Mueller, 1978 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2542) เสนอว่าควรใช้ตัวแปรที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบเกิน 0.30 เท่านั้น

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis)

วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน คือ เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบ เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และใช้เป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่ ขั้นตอนการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันมี 4 ขั้นตอน เช่นเดียวกับการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ แต่ในขั้นการเตรียมเมทริกซ์สหสัมพันธ์ ต้องมีการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล และระบุ ความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดลซึ่งเป็นขั้นตอนหนึ่งในการดำเนินการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ซึ่งมีรายละเอียดเกี่ยวกับโมเดลลิสเรลดังนี้

ลักษณะทั่วไปของโมเดลลิสเรล

โมเดลลิสเรลประกอบด้วยโมเดลที่สำคัญ 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โดยโมเดลการวัด คือ โมเดลที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงกับตัวแปรสังเกตได้ แบ่งเป็น 2 โมเดลย่อย คือ โมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายนอก (X) และโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรภายใน (Y) ส่วนโมเดลสมการโครงสร้าง คือ โมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้น ระหว่างตัวแปรแฝงภายในโมเดลการวิจัย ดังภาพที่ 2.10



ภาพที่ 2.10 โมเดลลิสเรลเต็มรูปแบบ

จากภาพที่ 2.3 โมเดลลิสเรลเต็มรูปแบบประกอบด้วยโมเดลการวัด 3 โมเดล เป็นโมเดล ตัวแปรแฝงภายนอก 1 โมเดลวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 3 ตัวแปร และโมเดลตัวแปรแฝงภายใน 2 ตัวแปร แต่ละโมเดลวัดได้จากตัวแปรสังเกตได้ 2 ตัวแปร และโมเดลสมการโครงสร้างจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงทั้ง 3 ตัวแปรซึ่งสามารถเขียนเป็นสมการได้ดังนี้

สมการโครงสร้าง :

$$\eta = \beta\eta + \gamma\xi + \zeta$$

สมการโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายนอก (X) :

$$X = \lambda X\xi + \delta$$

สมการโมเดลการวัดสำหรับตัวแปรสังเกตได้ภายใน (Y) :

$$Y = \lambda Y\eta + \varepsilon$$

โดยใช้สัญลักษณ์ที่แทนด้วยเวกเตอร์ของตัวแปร 7 ตัว เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอย 2 ตัว เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุ 2 ตัว เมทริกซ์ความแปรปรวน และเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วม 4 ตัว ดังนี้

X		=	เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกสังเกตได้ X
Y		=	เวกเตอร์ตัวแปรภายในสังเกตได้ Y
ξ	= X_I	=	เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกแฝง K
η	= Eta	=	เวกเตอร์ตัวแปรภายในแฝง E
δ	= Delta	=	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X
ε	= Epsilon	=	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y
ζ	= Zeta	=	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ของตัวแปร E
λX	= Lamda-X	=	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ K บน X
λY	= Lamda-Y	=	เมทริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ E บน Y
Γ	= Gamma	=	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจาก K ไป E
β	= Beta	=	เมทริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่าง E
ϕ	= Phi	=	เมทริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปร ภายนอกแฝง K
ψ	= Psi	=	เมทริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน z

Θ_{δ} = Theta-Delta = เมทริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d

Θ_{ϵ} = Theta-Epsilon = เมทริกซ์ความแปรปรวน- ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน e

โดยทั่วไปโมเดลการวัดจะเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งถือว่าเป็นเครื่องมือในการวัดองค์ประกอบซึ่งเป็นตัวแปรแฝง นอกจากนั้น ยังใช้เป็นเครื่องมือตรวจสอบความตรงเชิงโครงสร้างของตัวแปรว่า มีโครงสร้างตามนิยามเชิงทฤษฎีหรือไม่ มีความสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริงอย่างไร วัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์องค์ประกอบมี 2 ประเด็น คือ

ประเด็นที่ 1 ใช้ในการสำรวจ และระบุองค์ประกอบที่สามารถอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผลจากการวิเคราะห์จะได้ตัวแปรน้อยลง และได้ องค์ประกอบร่วม การวิเคราะห์ในลักษณะนี้เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (Exploratory Factor Analysis: EFA) ซึ่งมีจุดอ่อนที่ทำให้ผลการวิเคราะห์ไม่ตรงตามสภาพความเป็นจริง เนื่องจากการไปกำหนดให้ตัวแปรทุกตัวในโมเดลเป็นผลมาจากองค์ประกอบร่วมทุกตัว และส่วนที่เป็นความคลาดเคลื่อนของตัวแปรที่ศึกษาไม่สัมพันธ์กัน

ประเด็นที่ 2 ใช้ในการตรวจสอบโมเดลสมมติฐานที่มีทฤษฎีรองรับ ซึ่งการวิเคราะห์ในลักษณะนี้เรียกว่า การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (Confirmatory Factor Analysis: CFA) ซึ่งจะช่วยลดจุดอ่อนของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจได้ วัตถุประสงค์ของการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) คือ ใช้เพื่อตรวจสอบทฤษฎีที่ใช้เป็นพื้นฐานในการวิเคราะห์องค์ประกอบ ใช้เพื่อสำรวจและระบุองค์ประกอบ และใช้เพื่อเป็นเครื่องมือในการสร้างตัวแปรใหม่

วิธีการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล

ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ต้องคำนึงถึงข้อตกลงเบื้องต้นสำหรับโมเดล ซึ่งสามารถสรุปได้ดังนี้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดลเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นแบบบวก และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ
2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน และความคลาดเคลื่อนต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ ความคลาดเคลื่อน e, d และ z ต้องมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์ กรณีเป็นตัวแปรทวิภาค (dichotomous variables) ที่มีค่าเฉลี่ยใกล้ 0.5 ให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ที่มีความแกร่ง และสามารถนำมาวิเคราะห์โมเดลนี้ได้

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกันระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อนมีข้อตกลงเบื้องต้นแยกเป็น 4 ข้อ คือ

- 1) ความคลาดเคลื่อน e และตัวแปรแฝง E เป็นอิสระต่อกัน
- 2) ความคลาดเคลื่อน d และตัวแปรแฝง K เป็นอิสระต่อกัน
- 3) ความคลาดเคลื่อน z และตัวแปรแฝง K เป็นอิสระต่อกัน
- 4) ความคลาดเคลื่อน e , d และ z เป็นอิสระต่อกัน

4. สำหรับกรณีการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลาที่มีการวัดข้อมูลมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับอิทธิพลจากช่วงเวลาเหลือม (time lag) ระหว่างการวัด

ขั้นตอนในการดำเนินการวิเคราะห์โมเดลอิสระ แบ่งออกเป็น 6 ขั้นตอน คือ

1. **การกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดล** เป็นการกำหนดค่าเมทริกซ์ทั้ง 8 เมทริกซ์ให้สอดคล้องกับโมเดลที่ใช้วิเคราะห์ เพื่อจะนำไปใช้ในการเขียนโปรแกรมสำหรับการประมาณค่าพารามิเตอร์ด้วยโปรแกรมอิสระ การกำหนดค่าให้กับเมทริกซ์ทั้ง 8 เมทริกซ์นั้นสามารถทำได้ 3 แบบ คือ 1) พารามิเตอร์กำหนด (fixed parameter) เป็นพารามิเตอร์ที่ผู้วิเคราะห์ต้องการให้มีขนาดอิทธิพลเป็นศูนย์ 2) พารามิเตอร์บังคับ (constrained parameter) เป็น 1 หรือมีค่าเท่ากับพารามิเตอร์ตัวอื่นๆ และ 3) พารามิเตอร์อิสระ (free parameter) เป็นพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่าและไม่ได้บังคับให้มีค่าเป็นค่าใดค่าหนึ่ง

2. **การระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดล** โมเดลอิสระเมื่อนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ต้องมีการระบุความเป็นได้ค่าเดียวของโมเดลก่อนที่จะนำมาประมาณค่า โดยที่การระบุความเป็นได้ค่าเดียว คือ การระบุว่าโมเดลนั้นสามารถนำมาประมาณค่าพารามิเตอร์ได้เป็นค่าเดียวหรือไม่ ถ้าจำนวนสมการเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าแต่ละตัว เรียกโมเดลนั้นว่าโมเดลระบุความเป็นได้ค่าเดียวได้พอดีหรือโมเดลระบุพอดี ถ้าจำนวนสมการมากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุความเป็นได้ค่าเดียว เกินพอดีหรือโมเดลระบุเกินพอดี และถ้าจำนวนสมการน้อยกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า เรียกโมเดลนั้นว่า โมเดลระบุความเป็นได้ค่าเดียวไม่พอดี และโมเดลประเภทนี้ไม่สามารถประมาณค่าพารามิเตอร์ได้

3. **การประมาณค่าพารามิเตอร์จากโมเดล** ใช้หลักการนำเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากกลุ่มตัวอย่าง (ข้อมูลเชิงประจักษ์) มาเปรียบเทียบกับเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมที่สร้างขึ้นจากพารามิเตอร์ที่ประมาณค่าได้ ถ้ามีค่าใกล้เคียงกันหมายความว่า โมเดลที่เป็นสมมติฐานมีความกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4. การตรวจสอบความตรงของโมเดล หรือการประเมินความถูกต้องของโมเดล หรือ การตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล สถิติวัดระดับความกลมกลืนที่สำคัญมี 4 ค่า ได้แก่

1) ค่าสถิติไคสแควร์ (chi-square statistics) การคำนวณค่าไคสแควร์คำนวณจากผลคูณขององศาอิสระ (degree of freedom) กับค่าฟังก์ชันความกลมกลืน ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าสูงมาก แสดงว่าฟังก์ชันความกลมกลืนนั้นมีความแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ นั่นแสดงว่าโมเดลไม่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ถ้าค่าสถิติไคสแควร์มีค่าต่ำมากและใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

2) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index = GFI) เป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความกลมกลืนก่อนปรับโมเดล ค่าดัชนีที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3) ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjust goodness of fit index = AGFI) เป็นการนำดัชนี GFI มาปรับแก้โดยคำนึงถึงขนาดขององศาอิสระ จำนวนตัวแปร และขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนีที่เข้าใกล้ 1.00 แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4) ดัชนีรากกำลังสองเฉลี่ยของเศษ (root mean square residual = RMR) เป็นดัชนีที่บอกขนาดของเศษที่เหลือโดยเฉลี่ยจากการเปรียบเทียบระดับความกลมกลืนของโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ค่าดัชนีที่เข้าใกล้ศูนย์ แสดงว่าโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

5. การปรับโมเดล ในการปรับโมเดลพิจารณาจากค่าดัชนี ดัดแปรโมเดล (model modification indices: MI) และค่าที่คาดว่าจะเปลี่ยนแปลง (expected changed: EPC) ค่าทั้งสองเป็นค่าสถิติสำหรับการกำหนดค่าพารามิเตอร์ในโมเดลให้เป็นพารามิเตอร์อิสระ เพื่อให้ค่าไคสแควร์ลดลงและโมเดลมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากขึ้น โดยพิจารณาพารามิเตอร์ที่มีค่า MI และ EPC สูงกว่าพารามิเตอร์อื่นๆ ที่ยังไม่ได้กำหนดในโมเดล ในการปรับโมเดลนั้นต้องพิจารณาทฤษฎีและเอกสารงานวิจัยที่เกี่ยวข้องร่วมด้วย

6. การแปลความหมายผลการวิเคราะห์ โดยแปลความหมายจาก output ด้วยการพิจารณาค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความกลมกลืนระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับโมเดล

ความแตกต่างของเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) และเทคนิคการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ (EFA) มีดังนี้ 1) เทคนิค CFA มีการผ่อนคลายข้อตกลงเบื้องต้นและข้อตกลงเบื้องต้นสอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง มากกว่าเทคนิค EFA 2) เทคนิค CFA เป็นการวิเคราะห์ข้อมูลที่มีพื้นฐานทฤษฎีรองรับการวิเคราะห์ และผลการวิเคราะห์มีความหมาย แปล

ความหมายได้ง่ายกว่าเทคนิค EFA 3) เทคนิค CFA มีกระบวนการตรวจสอบความตรงของโมเดลที่ชัดเจน 4) ผลการวิเคราะห์ข้อมูลให้ค่าประมาณพารามิเตอร์ รวมทั้งผลการทดสอบนัยสำคัญของพารามิเตอร์ และ 5) จากจุดเด่นทั้งหมดทำให้เทคนิค CFA เป็นเครื่องมือที่นักวัดผลนำมาใช้ในการศึกษาคุณภาพของแบบวัดได้เป็นอย่างดี

นอกจากนี้ Long (1983 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2542) ยังสรุปจุดด้อยของเทคนิค CFA ได้ 3 ประการ คือ 1) การประมาณค่าพารามิเตอร์ใช้กระบวนการคำนวณทวนซ้ำ และเมื่อได้ผลการวิเคราะห์ว่าฟังก์ชันความกลมกลืนมีค่าน้อย ยังอาจมีปัญหว่าอาจยังมีฟังก์ชันความกลมกลืนเป็นแบบอื่นอีก 2) ค่าพารามิเตอร์ที่ได้จากการวิเคราะห์โมเดล CFA อาจอยู่นอกพิสัยที่ควรจะเป็น ค่าสัมประสิทธิ์ที่ คำนวณได้อาจมีค่ามากกว่าหนึ่ง และความแปรปรวนมีค่าติดลบ ปัญหาเหล่านี้อาจเกิดเนื่องจากการกำหนดข้อมูลจำเพาะของโมเดลไม่ถูกต้อง การแจกแจงของตัวแปรสังเกตได้ไม่เป็นแบบปกติ ขนาดของกลุ่มตัวอย่างเล็กเกินไป และโมเดลเกือบระบุได้ไม่พอดี และ 3) การวิเคราะห์ค่อนข้างซับซ้อนและใช้เวลาในการวิเคราะห์ค่อนข้างนาน สำหรับจุดอ่อนประการสุดท้ายนี้ โปรแกรมลิสเรลได้พัฒนาการกำหนดค่าเริ่มต้นของพารามิเตอร์ ซึ่งช่วยประหยัดเวลาการคำนวณของคอมพิวเตอร์ไปได้มาก

สำหรับการวิจัยนี้ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน เพื่อเป็นการตรวจสอบความสอดคล้องขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่กำหนดขึ้นจากการสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยใช้โปรแกรมลิสเรลในการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน

การพัฒนาเครื่องมือวัดและแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ปกติ

คำว่า การวัด (measurement) มีผู้ให้ความหมายไว้หลายทาง ความหมายที่มีผู้นำมาใช้กันมากคือ ความหมายตามความเห็นของสตีเวนส์ (Stevens, 1951 อ้างถึงใน วรรณดี แสงประทีปทอง , 2545) ซึ่งอธิบายการวัด หมายถึง การกำหนดเลขให้กับวัตถุหรือเหตุการณ์ตามกฎเกณฑ์ ส่วนคำว่า การสร้างมาตรฐานวัด (scaling) หรือการทำให้เป็นมาตร หมายถึง กฎเกณฑ์หรือแบบแผนในการกำหนดตัวเลข กฎเกณฑ์ในการกำหนดตัวเลขนี้ต้องมีความชัดเจน แน่นนอน ส่วนการวัดทางด้านกายภาพโดยทั่วไป เช่น การวัดความสูง การวัดน้ำหนัก มักมีกฎเกณฑ์ในการวัดที่ชัดเจน แน่นนอน ส่วนการวัดทางด้านจิตวิทยา หรือการศึกษา เช่น การวัดความสามาร การวัดเจตคติ มักมีเกณฑ์การวัดที่มีความชัดเจนน้อยกว่าการวัดทางด้านกายภาพ

ทางจิตวิทยา ถ้าเป้าหมายหรือสิ่งที่จะวัดเป็นกฎเกณฑ์ จะสร้างมาตรวัดได้ 2 ประเภท คือ

1. การสร้างมาตรวัดคน (scaling person) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์การวัดคุณลักษณะของคนหรืออธิบายลักษณะของบุคคล เช่น การวัดเจตคติของคน เป็นการกำหนดมาตรฐานให้แก่บุคคลแล้วสรุปเกี่ยวกับคนๆ นั้นว่ามีเจตคติเท่าไร นอกจากมาตรฐานวัดเจตคติแล้ว มาตรวัดคนอาจวัดคุณลักษณะอื่นๆ ของคน เช่น มาตรวัดระดับสติปัญญา มาตรวัดการทำงาน มาตรวัดความวิตกกังวล เป็นต้น

2. การสร้างมาตรวัดสิ่งเร้า (scaling stimuli) เป็นการกำหนดกฎเกณฑ์การวัดให้กับสิ่งเร้าหรือการวัดที่เกี่ยวกับลักษณะเฉพาะที่เป็นธรรมชาติของสิ่งนั้น เช่น การวัดความเข้มของแสง การวัดรสอร่อยของอาหาร การวัดความเร็วของลม การวัดความหวานของน้ำตาล การวัดน้ำหนัก เป็นต้น ความแตกต่างระหว่างการวัดทั้ง 2 ประเภท สรุปได้ดังตารางที่ 2.3 (วรรณิตีแสงประทีปทอง, 2545)

ตารางที่ 2.3 ความแตกต่างระหว่างมาตรวัดคนและมาตรวัดสิ่งเร้า

รายการ	การวัดคน	การวัดสิ่งเร้า
1. จุดเน้น	ความแตกต่างระหว่างคน	ความแตกต่างระหว่างสิ่งเร้า
2. แนวคิด	แตกต่างกันโดยการสุ่มสิ่งเร้า	แตกต่างกันโดยการสุ่มคน
3. การให้ค่า	ให้ค่ากับคน	ให้ค่ากับสิ่งเร้า
4. ตัวอย่างมาตรวัด	มาตรวัดของลิเคิร์ต	มาตรวัดของเทอร์สไตน์

ลักษณะของเครื่องมือวัดที่ดี

เครื่องมือวัดแต่ละชนิดแต่ละประเภทจะมีคุณสมบัติเฉพาะตัว และมีความเหมาะสมแตกต่างกัน เครื่องมือวัดที่ดีจะมีคุณสมบัติดังนี้

1. **วัดได้ตรงกับวัตถุประสงค์** ผลที่ได้จากการวัดหรือการทดสอบแต่ละครั้ง จะต้องมั่นใจว่าสามารถวัดในสิ่งที่ต้องการจะวัดได้อย่างแท้จริง การวัดที่ไม่ตรงกับวัตถุประสงค์อาจเกิดได้จากสาเหตุต่างๆ ดังนี้

ก. ไม่เข้าใจคุณลักษณะที่ต้องการจะวัด คือไม่ทราบว่าสิ่งที่ต้องการจะวัดนั้นคืออะไร เด็กจะต้องมีพฤติกรรมแสดงออกอย่างไร จึงจะชี้ให้เห็นว่ามีคุณลักษณะนั้นจริง

ข. ใช้เครื่องมือไม่ถูกต้อง บางครั้งแม้ว่าเรารู้ว่าคุณลักษณะที่จะวัดนั้นคืออะไร มีลักษณะอย่างไร แต่ถ้าวิธีการวัดที่ไม่ถูกต้อง หรือใช้เครื่องมือไม่ถูกต้อง ไม่เหมาะสมไปทำการวัด ผลที่ได้ย่อมผิดพลาดไปหรือไม่ได้ผลตรงตามวัตถุประสงค์

ค. วัดได้ไม่ครบถ้วน การวัดที่สมบูรณ์ถูกต้อง จะต้องวัดให้ ครอบคลุมทุกลักษณะของความสามารถ การวัดเพียงบางส่วนของคุณลักษณะที่ต้องการย่อมได้ผลเพียงบางส่วนเท่านั้น ซึ่งเป็นการไม่เพียงพอที่จะทำให้ผลสรุปนั้นถูกต้อง

2. การใช้เครื่องมือวัดที่ดี สิ่งที่เราเห็นได้ชัดเจนว่าผลของการวัดที่ได้ในแต่ละครั้ง ย่อมขึ้นอยู่กับคุณภาพของเครื่องมือที่นำมาประกอบการใช้วัดหรือทดสอบ ถ้าเครื่องมือมีคุณภาพดี ผลของการวัดออกมาดี มีความ น่าเชื่อถือ ในทางตรงข้าม ถ้าเครื่องมือไม่ดี ไม่มีความแน่นอน ผลของการวัดย่อมผิดพลาดคลาดเคลื่อน ดังนั้น ผลของการวัดจะไปใช้แปลความสามารถของบุคคลจะต้องเริ่มต้นด้วยการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือก่อน คุณภาพของเครื่องมือวัดที่ดี ต้องมีความตรง มีความเชื่อถือได้ มีความเป็นปรนัย มีอำนาจจำแนกสูงและเหมาะสมกับผู้ที่ถูกทดสอบ

3. มีความยุติธรรม เครื่องมือวัดจะต้องมีหลักเกณฑ์ของการทดสอบหรือของการวัดผลที่ถูกต้อง แจ่มชัด เช่น สมมุติว่าวัดความเร็วในการวิ่ง 50 เมตร เด็กทุกคนต้องวิ่งระยะทาง 50 เมตร เหมือนกัน วิ่งบนพื้นหรือทางวิ่ง เหมือนกัน สวมรองเท้าชนิดเดียวกัน จับเวลานาฬิกาชนิดเดียวกัน ครูต้องมีบันทึกผลตามความเป็นจริง ปราศจากการลำเอียงหรืออคติ

4. การแปลผลถูกต้อง ในการทดสอบหรือการวัดความสามารถด้านใดด้านหนึ่ง จะต้องมีการวัดในหลายองค์ประกอบให้ครอบคลุมเนื้อหา ซึ่งแต่ละองค์ประกอบอาจจะ มีหน่วยนับหรือคะแนนที่แตกต่างกัน เช่น จำนวนนับเป็นครั้ง ระยะทางเป็นเมตร ผลใช้เวลาเป็นเกณฑ์ ดังนั้นจึงต้องนำเอาคะแนนที่ได้มาเปรียบเทียบกับคะแนนมาตรฐานที่มีอยู่แล้ว ถ้าไม่มีคะแนนมาตรฐาน จำเป็นต้องนำค่าเหล่านั้นมาแปลงเป็นคะแนนมาตรฐาน จึงจะสามารถนำผลการวัดมาเปรียบเทียบมาแปลงผลได้ถูกต้อง

โดยทั่วไปแล้ว การแปลผลจะมีอยู่ 2 ลักษณะ คือ แปลผลโดยการเปรียบเทียบการวัดผลภายในกลุ่มของผู้รับการทดสอบ เรียกว่า อิงกลุ่ม กับเปรียบเทียบกับคะแนนมาตรฐานที่มีอยู่แล้ว เรียกว่า อิงเกณฑ์ การแปลผลในลักษณะใดก็ตามจำเป็นต้องคำนึงถึงอยู่ เสมอว่าคะแนนหรือผลการวัดที่ได้นั้นใช้แทนคุณลักษณะของ บุคคล ผลของการวัดนั้นละเอียด เพียงใด ผลของการวัดอยู่ในระดับใด มีหน่วยเท่ากันหรือไม่ ความคลาดเคลื่อนของผลการวัดมีมากน้อยเพียงใด การแปลผลที่ถูกต้องจะทำให้เกิดคุณภาพ และประโยชน์ที่จะนำไปใช้ได้ถูกต้องต่อไป

5. ใช้ผลของการวัดคุ่มค่า การวัดผลที่ดีมีประโยชน์มุ่งหมายเพื่อดูว่าเด็กคนนั้นสอบได้หรือตกเท่านั้น ความมุ่งมั่นที่จะค้นหาความสามารถดีเด่นหรือจุดด้อยของเด็ก เพื่อที่จะพัฒนาหรือปรับปรุงความสามารถของเด็กแต่ละคนให้สูงขึ้น ดังนั้นในการวัดแต่ละครั้ง ควรจะนำ ผลที่ได้ไปใช้ให้เกิดประโยชน์คุ่มค่ากับการลงทุนลงแรง และสอดคล้องกับความมุ่งหมายที่แท้จริงของการวัดผล เช่น นำผลที่ได้ไปค้นหาว่าเด็กแต่ละคนมีความสามารถด้านใด สูงหรือต่ำ ยังมีข้อบกพร่องอะไรที่ต้องแก้ไข หรือเด็กควรได้รับการส่งเสริมทางด้านใดจึง จะสำเร็จหรือได้ผลที่สุด การใช้ผลของการวัดให้เกิดคุณประโยชน์อย่างแท้จริง นอกจากจะใช้ผลตามตัวอย่างข้างต้น ยังสามารถใช้ประเมินคุณภาพของเครื่องมือ วิธีการสอนของครู หรือส่งเสริมศักยภาพของผู้เรียนให้สูงขึ้นได้

เกณฑ์ในการสร้างเครื่องมือวัดที่มีคุณภาพ

เมื่อกำหนดวัตถุประสงค์ของการวัด ผลว่าจะวัดอะไร มีองค์ประกอบสำคัญที่จะวัดอะไรบ้าง จะต้องมีการสร้างเครื่องมือวัด หรือการสร้างแบบวัด เพื่อนำมาใช้วัดคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่ต้องการได้อย่างถูกต้องเหมาะสม เกณฑ์ที่ถือว่านำมาใช้ในการพิจารณาสร้างเครื่องมือวัดที่ดี ได้แก่

1. **ความตรง (Validity)** หมายถึง ความถูกต้องแม่นยำ (Accuracy) ในการวัดของเครื่องมือวัด ซึ่งจะช่วยให้ผลที่ได้จากการวัดตรงตามความต้องการ หรือตรงตามวัตถุประสงค์ ความตรงหรือความแม่นยำตรงถือว่าเป็นคุณสมบัติที่สำคัญที่สุดของเครื่องมือทุกชนิด ถ้าเครื่องมือขาดคุณสมบัติข้อนี้ ผลของการวัดย่อมผิดพลาดเคลื่อน ความตรงของเครื่องมือวัดแบ่งได้เป็น 3 ประเภท คือ (บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธิ์, 2542 อ้างถึงใน สมบูรณ์ อินถมยา, 2547)

ก. ความตรงตามเนื้อหา (Content validity) หมายถึง สามารถวัดได้ตรงตามเนื้อหาและครอบคลุมครบถ้วนตามเนื้อหาที่ต้องการให้วัด

ข. ความตรงตามเกณฑ์ (Criterion-related validity) หมายถึง สามารถวัดได้ตรงตามกับเกณฑ์ที่ต้องการให้วัด ถ้าตรงเหมือนกับสภาพเป็นจริงในปัจจุบัน เรียกว่า ความตรงตามสภาพการณ์ (Concurrent validity) แต่ถ้าวัดได้ตรงหรือเหมือนกับความจริงในอนาคต เรียกว่า ความตรงเชิงพยากรณ์ (Predictive validity)

ค. ความตรงตามโครงสร้าง (Construct validity) หมายถึง สามารถวัดได้ตามพฤติกรรมตามทฤษฎีหรือแนวคิดของเครื่องมือที่ต้องการให้วัด

เครื่องมือที่ใช้วัด ต้องมีความตรงโดยเฉพาะความตรงตามเนื้อหา และความตรงตามโครงสร้าง การที่จะสร้างให้มีควา มตรงดังกล่าว ก่อนที่จะสร้างเครื่องมือจะต้องกำหนดนิยามปฏิบัติ กำหนดเนื้อหา และกำหนดพฤติกรรมให้ชัดเจนว่าต้องการสร้างเครื่องมือเพื่อใช้วัดเนื้อหา

และพฤติกรรมอะไรบ้าง เป็นปริมาณมากน้อยเพียงใด เมื่อสร้างแล้วจะต้องมีการตรวจสอบโดยอาศัยความเห็นของผู้เชี่ยวชาญ หรือผู้ทรงคุณวุฒิ และมีการนำไปทดลองใช้

2. ความเที่ยงหรือความเชื่อถือได้ (Reliability) เครื่องมือวัดที่ดีจะต้องมีความเที่ยงสูงในการวัด โดยทั่วไปความเที่ยงหมายถึง ความสามารถในการวัดของเครื่องมือวัดที่จะแสดงว่าใช้วัดซ้ำๆ หลายๆ ครั้ง ว่ายังให้ผลเหมือนเดิมมากน้อยเพียงใด ถ้าใช้วัดหลายๆ ครั้ง ในเรื่องเดียวกันแล้ว ยังคงได้ผลเหมือนเดิมหรือใกล้เคียงกับผลการวัดเดิมมากที่สุด ก็แสดงว่าเครื่องมือที่มีความเที่ยง เปรียบเสมือนนาฬิกาที่เดินตรงกับเวลามาตรฐานทุกชั่ว โมง นาฬิกานั้นถือว่ามี ความเที่ยงสูง ความเที่ยงของเครื่องมือวัดมีหลายชนิด สามารถนำมาคำนวณหาค่าทางสถิติด้วยการใช้ข้อมูลเชิงประจักษ์ได้ โดยการนำเครื่องมือไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง โดยทดลองใช้ครั้งเดียว สองครั้ง หรือมากกว่านั้นกับบุคคลในกลุ่มตัวอย่างเดียวกันหรือบุคคลต่างกลุ่มกันก็ได้

3. ความยากง่าย (Difficulty) เครื่องมือวัดที่ดีจะต้องมีความยากง่ายพอเหมาะหรือปานกลาง ไม่ยากเกินกว่าระดับความสามารถของเด็ก จนทำให้เด็กส่วนใหญ่ทำไม่ได้หรือได้คะแนนต่ำ ขณะเดียวกันก็ต้องไม่ง่ายจนเกินไปจนทำให้เด็กส่วนใหญ่ทำได้ถูกหมดหรือทำได้คะแนนเกือบเต็มทุกคน ความยากง่ายพอเหมาะนั้นต้องพิจารณาทั้งในแง่เนื้อหา และวิธีปฏิบัติ คำสั่งหรือภาษาที่ใช้ ถ้าเครื่องมือวัดยากมากเกินไปหรือง่ายมากเกินไป เครื่องมือวัดนั้นไม่สามารถใช้วัดในสิ่งที่ต้องการวัดได้

4. อำนาจจำแนก (Discrimination power) เป็นคุณสมบัติของเครื่องมือวัดอย่างหนึ่งที่สามารถแยกหรือจำแนกบุคคลที่มีคุณสมบัตินี้หรือความสามารถที่แตกต่างกันออกจากกันได้ ลักษณะดังกล่าวจึงเป็นความไว (Sensitivity) ของเครื่องมือวัดที่จะบอกถึงระดับหรือปริมาณความสามารถของบุคคล ซึ่งมีความแตกต่างกันได้ กล่าวคือ เครื่องมือวัดนั้นจะได้ผลการวัดออกมาน้อยลดหลั่นกันไปตามคุณลักษณะหรือความสามารถที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล เช่น การทดสอบสมรรถภาพทางกาย เมื่อมีผู้มารับการทดสอบทำการทดสอบสมรรถภาพทางกายในแต่ละรายการแล้ว คนที่มีความสามารถหรือมีสมรรถภาพทางกายดีจะทำคะแนนในการทดสอบได้ดีกว่าคนที่ความสามารถน้อยหรือมีสมรรถภาพทางกายต่ำ และการที่จะเกิดผลการวัด ตามลักษณะดังกล่าวได้ แสดงว่ารายการทดสอบในแต่ละรายการย่อมต้องมีลักษณะในด้านอำนาจจำแนกด้วย

5. ความเป็นปรนัย (Objectivity) เป็นคุณลักษณะสำคัญของเครื่องมือวัดรายชื่อ หรือรายการทดสอบแต่ละรายการของเครื่องมือวัดทุกชนิด ซึ่งหมายถึงความชัดเจนของคำถาม คำสั่ง หรือวิธีการทดสอบ ที่ทำให้เกิดความเข้าใจในความหมายได้ถูกต้องตามคำถาม คำสั่งหรือวิธีการ

ทดสอบ ซึ่งเกณฑ์ที่ถือว่าเครื่องมือวัดใดมีความเป็นปรนัยมากน้อยเพียงใดจะพิจารณาจาก
คุณสมบัติ 3 ประการ คือ

ก. ข้อคำถาม คำสั่งหรือวิธีการทดสอบนั้นมีความชัดเจน ผู้ที่อ่านคำถาม คำสั่ง หรือวิธีการ
ทดสอบนั้นแล้วจะเข้าใจความหมายได้ตรงกัน หรือเรียกว่ามีความถูกต้องทางวิชาการ

ข. ผลของการทำการทดสอบ สามารถตรวจให้คะแนนได้อย่างแน่นอน เชื่อมั่นได้ กล่าวคือ
ใครตรวจผลการทดสอบนั้นก็จะได้คะแนนตรงกันหรือผลการทดสอบจะยังคงเดิมเสมอ

ค. คะแนนที่ได้จากการทดสอบนั้น สามารถแปลความหมายได้ตรงกัน หรือคะแนนนั้นมีความ
ความหมายที่ชัดเจน สามารถนำมาบอกอันดับความสามารถของผู้สอบได้อย่างมั่นใจ

6. เกณฑ์ปกติ (Norms) หมายถึง คะแนนมาตรฐานที่กำหนดไว้ในเรื่องใดเรื่องหนึ่งของ
ประชากรกลุ่มใดกลุ่มหนึ่ง ซึ่งผู้ทดสอบสามารถนำผลจากการทดสอบไปเปรียบเทียบกับประชากร
ในลักษณะเดียวกันได้ การวัดผลภาคปฏิบัติในขั้นต้นแรกผลอาจจะออกมาเป็นหน่วยระยะทาง
เป็นหน่วยจำนวนนับ เป็นหน่วยเวลา เป็นต้น ซึ่งจะต้องนำผลที่ได้นั้นไปเปรียบเทียบกับเกณฑ์ปกติ
ที่จะจำแนกไว้ตามเพศ อายุ ส่วนสูง น้ำหนักหรือระดับชั้น ซึ่งอาจจะมีเกณฑ์ปกติที่มีผู้สร้างขึ้นไว้
แล้ว หรืออาจจะสร้างขึ้นใช้เอง โดยมีเกณฑ์ในการสร้างเกณฑ์ปกติดังนี้

ก. ประชากรที่ใช้จะต้องมีจำนวนมากพอ และมีความเกี่ยวข้องกัน (Relevance)

ข. ประชากรหรือข้อมูลที่นำมาสร้างเกณฑ์ปกติ ต้องมีความเป็นตัวแทนที่ดี
(Representativeness)

ค. เกณฑ์ปกติที่ได้ควรใช้เฉพาะกลุ่มในท้องถิ่น เช่น ภายในประเทศเท่านั้น เนื่องจากในแต่ละ
ประเทศมีความแตกต่างในแง่ต่างๆ กัน เช่น รูปร่าง ลักษณะภูมิอากาศ เป็นต้น

ง. เกณฑ์ปกติควรมีการปรับปรุงตามช่วงเวลาที่ผ่านมาไปให้มีความเป็นปัจจุบัน ทั้งนี้ เพราะ
มีการเปลี่ยนแปลง ทางสังคม เศรษฐกิจ และเทคโนโลยีต่างๆ ซึ่งมีผลกระทบต่อพัฒนาการของ
บุคคลในด้านต่างๆ อยู่เสมอ

7. มีความหมาย (Meaningfulness) เครื่องมือวัดที่ดี ข้อคำถาม คำสั่งในการวัด จะต้องมีความ
ความหมายสอดคล้องกับความเป็นจริงให้มากที่สุดเท่าที่จะทำได้

8. คำแนะนำในการทดสอบที่เป็น มาตรฐาน (Standarding direction) ที่ดีของ
เครื่องมือวัด คือ ต้องมีคำแนะนำ คำสั่งหรือวิธีดำเนินการที่เป็นมาตรฐานแน่นอนชัดเจนถูกต้อง
ตามหลักการวัดผล ผู้รับการทดสอบปฏิบัติแล้วไม่ทำให้เกิดการโต้แย้ง เสียเปรียบ ทุกคนปฏิบัติ
เหมือนกัน อันจะทำให้ผลการทดสอบเป็นไป ตามมาตรฐานของคำแนะนำเดียวกัน สามารถนำผล
การทดสอบนั้นมาเปรียบเทียบกันได้

9. ความสามารถในการนำไปใช้ (Usability) เครื่องมือวัดที่ดีจะต้องสามารถนำไปใช้ในสถานการณ์ที่ต้องการใช้ได้ดี (Gronlund, 2003) คือ

ก. นำไปใช้ได้ง่าย สะดวกไม่ยุ่งยากซับซ้อน สามารถปฏิบัติได้ โดยง่ายทั้งผู้ทดสอบและผู้ถูกทดสอบ

ข. ใช้เวลาพอเหมาะ ไม่สั้นหรือยาวเกินไป เหมาะสมกับผู้ถูกทดสอบ ถ้าใช้เวลานานมากเกินไป จะทำให้ผู้ถูกทดสอบเบื่อ เหนื่อยอ่อน ขาดแรงจูงใจในการทดสอบ ถ้าใช้เวลาน้อยเกินไป แต่เนื้อหาหรือวิธีปฏิบัติมาก แต่ใช้เวลาน้อย ผู้ถูกทดสอบ จะเครียด วิตกกังวลหรือปฏิบัติอย่างเร่งรีบ ผลที่ออกมาจะไม่ใช่วัตถุประสงค์ที่ต้องการจะทราบจริงๆ

ค. ให้คะแนนง่าย สะดวกรวดเร็ว และยุติธรรม

ง. คุ่มค่ากับเวลา แรงงาน และงบประมาณที่เสียไป

จ. แปลผลง่าย และนำผลไปใช้ได้โดยสะดวก

ขั้นตอนการสร้างเครื่องมือ ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน (อุทุมพร จามรมาน, 2532) ดังนี้

ขั้นที่ 1 การกำหนดขอบเขต เพื่อให้เกิดความชัดเจนในสิ่งที่ต้องการวัดและมองเห็นความเป็นไปได้ในการสร้างเครื่องมือและกำหนดขอบเขตให้ชัดเจน โดยผู้สร้างจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่าสร้างเครื่องมือไปทำไม ใครเป็น ผู้ตอบ จะใช้เครื่องมือใด ใครจะเป็นผู้ใช้เครื่องมือนี้ ใช้เวลานานเท่าใดในการใช้เครื่องมือ ในการสร้างเครื่องมือนี้มีแรงงาน เวลา และงบประมาณมากน้อยเพียงใด และต้องการให้เป็นเครื่องมือระดับมาตรฐานหรือไม่

ขั้นที่ 2 การกำหนดจุดมุ่งหมาย ของการวัด ซึ่งต้องมีความชัดเจนและควรเขียนให้เป็นจุดมุ่งหมายเชิงพฤติกรรม (Behavioral Objectives)

ขั้นที่ 3 การระบุเนื้อหาที่จะวัด ผู้สร้างจะต้องมีความรู้ในสิ่งที่จะวัดเป็นอย่างดี สามารถจำแนกเนื้อหาที่จะวัดออกมาเป็นหมวดหมู่ และเรื่องย่อยๆ ได้อย่างครบถ้วนสมบูรณ์และถูกต้อง โดยการใช้การศึกษาจากเอกสาร ตำราที่เกี่ยวข้องและอาจให้ผู้ทรงคุณวุฒิหรือผู้เชี่ยวชาญที่เป็นผู้รู้ในเนื้อหานั้นๆ อย่างจริงจัง สามารถพิจารณาว่าเนื้อหาจำแนกออกได้อย่างถูกต้องสมบูรณ์ และครบถ้วน เป็นผู้ตรวจสอบ

ขั้นที่ 4 การจัดทำตารางโครงสร้าง ซึ่งประกอบด้วยจุดมุ่งหมายและเนื้อหาที่จะวัด

ขั้นที่ 5 การให้น้ำหนักในตารางโครงสร้าง การให้น้ำหนักส่วนใหญ่ระบุด้วยค่าร้อยละ โดยให้ผลรวมทั้งหมดเป็น 100% การกำหนดน้ำหนักนี้ ผู้สร้างจะต้องกำหนดเอาไว้ว่าจะใช้เนื้อหาหมวด หน่วย เรื่องใด เป็นค่าเท่าใด และจุดมุ่งหมายเป็นค่าเท่าใด

ขั้นที่ 6 การกำหนดประเภทของข้อ ประเภทเครื่องมือ คะแนนรายข้อ และจำนวนข้อ การตัดสินใจเกี่ยวกับประเภทของเครื่องมือ ประเภทของข้อว่าจะมีกี่ประเภท ผู้สร้างจะต้องตอบคำถามให้ได้ว่า การสร้างเครื่องมือนี้จะใช้เวลาในการตอบนานเท่าใด จะให้ตอบโดยการทำเครื่องหมายหรือเติมคำหรือเขียนข้อความ เพราะสิ่งเหล่านี้จะเป็นตัวกำหนด จำนวนข้อที่ควรจะมี นอกจากนี้ผู้สร้างต้องกำหนดการให้คะแนนรายข้อแต่ละข้อว่าเป็นเท่าใด จะให้คะแนนแต่ละข้อเท่ากันหรือต่างกัน

ขั้นที่ 7 การเขียนข้อความจะต้องเขียนให้สอดคล้องกันระหว่างเนื้อหา จุดมุ่งหมายที่วัด และประเภทของข้อความ ต้องใช้ภาษาที่ถูกต้องและประเด็นที่เขียนต้องมีนัยเดียวสำหรับข้อความที่ให้กาเครื่องหมายตอบ

ขั้นที่ 8 การจัดทำเครื่องมือ เมื่อเขียนข้อความได้ครบถ้วนแล้วให้จัดเรียงข้อความตามประเภท เขียนคำชี้แจง คำนำ หรือวิธีการตอบให้ชัดเจน จัดพิมพ์เป็นเป็นเครื่องมือให้สวยงาม น่าสนใจและน่าตอบ

ขั้นที่ 9 การทดลองใช้ เมื่อจัดพิมพ์ เรียบร้อยแล้ว ผู้สร้างตรวจสอบเครื่องมือในด้านภาษา เป็นรายข้อความ ทิ้งไว้ระยะหนึ่ง แล้วนำมาทดลองตอบเองเพื่อทดสอบว่าตนเองอ่านเข้าใจหรือไม่ ตนเองตอบใช้เวลานานเท่าใด แล้วจึงดำเนินการแก้ไขปรับปรุง และจัดพิมพ์ตามจำนวนที่คาดไว้ วัสดุขนาดของกลุ่มทดลองใช้ในครั้งนี้ไม่ควรใช้กลุ่มใหญ่ ควรเลือกผู้ตอบที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มที่ใช้จริง จำนวนประมาณ 5-10 คน ให้แต่ละคนตอบคำถามละจับเวลาตอบทั้งหมดไว้ พร้อมทั้งสังเกตพฤติกรรมการตอบว่ามีอาการสงสัยในข้อใดให้บันทึกพฤติกรรมดังกล่าวไว้ เมื่อตอบเสร็จแล้วให้สัมภาษณ์ผู้ตอบว่า มีความเห็นในการตอบอย่างไร ข้อใดตอบได้หรือไม่ ข้อใดสงสัยเข้าใจยากและข้อใดควรแก้ไข พิจารณาข้อความตามที่คุณตอบระบุทุกข้อแล้วแก้ไขปรับปรุงใหม่ จัดพิมพ์ให้เท่ากับจำนวนที่ใช้จริง ในการตัดข้อบางข้อทิ้ง ตลอดจน การเขียนใหม่ หรือแก้ไขปรับปรุงใหม่ ผู้สร้างจะต้องอิงตารางโครงสร้างเสมอเพื่อไม่ให้เครื่องมือคลาดเคลื่อนไปจากแผนที่วางไว้

ขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือ (อุทุมพร จามรมาน, 2532) ประกอบด้วย 9 ขั้นตอน ดังนี้

ขั้นที่ 1 การทดลองใช้กับกลุ่มจริง โดยผู้สร้างพิจารณาจำนวนคนตอบและดำเนินการจัดพิมพ์ เครื่องมือตามจำนวนที่ต้องการ แล้วเตรียมการทดสอบโดยการกำหนดสถานที่ทดสอบ และกระบวนการทดสอบตั้งแต่ต้นจนจบ ผู้สร้างควรเป็นผู้หนึ่งในกระบวนการทดสอบและบันทึกขั้นตอนการทดสอบตลอดจนปัญหาและการแก้ปัญหาที่เกี่ยวข้อง จากนั้นจึงนำผลการตอบมาวิเคราะห์และให้คะแนนเป็นรายคน รายข้อ พร้อมทั้งสรุปปัญหาข้อข้ออย่างละเอียด

ขั้นที่ 2 การวิเคราะห์ ข้อมูลโดยใช้สถิติภาคบรรยาย โดยผู้สร้างเลือกเฉพาะข้อที่สมบูรณ์ มาวิเคราะห์ ฉบับที่ตอบไม่ควรจัดแยกไว้ต่างหาก การวิเคราะห์ในขั้นนี้คือ การตรวจให้คะแนน แต่ละคน แต่ละข้อ แจกแจงความถี่ และคำนวณค่าต่างๆ เป็นรายข้อและเป็นกลุ่มคน ดังนี้ คือ มัธยฐาน ฐานนิยม พิสัย ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ความแปรปรวน รวน ความเบ้ ความโด่ง -แบน สหสัมพันธ์ระหว่างข้อ และสหสัมพันธ์ระหว่างข้อกับคะแนนรวม

ขั้นที่ 3 การวิเคราะห์รายข้อ เป็นการคำนวณค่าต่างๆ เป็นรายข้อ ทำให้ได้ข้อสรุปเกี่ยวกับ การตอบเป็นรายข้อ ได้แก่ ข้อใดมีผู้ตอบมากน้อยอย่างไร ข้อใดมีความสัมพันธ์กับข้อใดสูงหรือต่ำ ข้อใดมีความสัมพันธ์กับคะแนนรวมสูงหรือต่ำ ลักษณะการแจกแจงข้อมูลของคนเป็นรายข้อเป็น อย่างไร ลักษณะการแจกแจงของแต่ละข้อเหมือนกันหรือไม่ โดยพิจารณาจากค่าความเบ้ และ ความโด่ง-แบน

ขั้นที่ 4 การวิเคราะห์คะแนนรวม การเสนอลักษณะการแจกแจงข้อมูลกลุ่มจะทำให้ได้ ข้อสรุปว่า คะแนนเป็นอย่างไร ปกติ หรือเบ้ แบบวัดนี้มีผู้ตอบได้มากหรือน้อย ค่าสถิติ ภาคบรรยายจะช่วยอธิบายลักษณะของแบบวัดนี้

ขั้นที่ 5 การวิเคราะห์ค่าความตรง เมื่อเครื่องมือวัดเสร็จเรียบร้อยแล้วจำเป็นต้องนำไป ทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่าง เพื่อนำผลการทดลองนั้นมาวิเคราะห์เพื่อปรับปรุงคุณภาพของเครื่องมือ วัดให้มีความตรง (Validity) และความเที่ยง (Reliability) สูงสุด การวิเคราะห์ค่าความตรง (Validity) ได้แก่ ความตรงตามเนื้อหา (Content Validity) ซึ่งจำแนกเป็นความตรงตามเนื้อหา ราย ข้อ (Item Content Validity) กับความตรงตามเนื้อหาของเครื่องมือ (Test Content Validity) ค่า ความตรงตามโครงสร้าง (Construct Validity) และค่าความตรงตามเกณฑ์ (Criterion Related Validity) ความตรงตามการพยากรณ์ (Predictive Validity) ความตรงตามสภาพปัจจุบัน (Concurrent Validity) ความตรงผิวเผิน (Face Validity) การหาความตรงเชิงจำแนก (Discriminant Validity)

ขั้นที่ 6 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์ความเที่ยง (Reliability Coefficient) ซึ่งส่วนใหญ่ใช้การ หาค่าความสอดคล้องภายใน (Internal Consistency) หรือความคงเส้นคงวา (Stability) การหา ความเที่ยง (Reliability) ของเครื่องมือนั้น เป็นการหาว่าเครื่องมือวัดได้สม่ำเสมอ คงเส้นคงวา เพียงใด ซึ่งสามารถหาได้หลายวิธี ได้แก่ การวัดความคงที่ (Measure of stability) วิธีการนี้ใช้ การวัดซ้ำโดยให้ผู้สอบ บกลุ่มเดียวกับสอบแบบวัดชุดเดียวกันสองครั้ง เป็ นการหาความเที่ยงแบบ สอบซ้ำ (test-retest) การวัดความเท่ากัน (Measure of equivalence) วิธีการนี้ใช้วัดผู้สอบกลุ่ม เดียวกันสอบแบบวัดสองชุดที่เป็นคู่ขนานกัน (Parallel form) ในเวลาใกล้เคียงกันเป็นการหา

ความเที่ยงแบบคู่ขนาน การวัดความคงที่ภายใน (Measure of internal consistency) วิธีการนี้ใช้วัดผู้สอบกลุ่มเดียวกันด้วยแบบวัดฉบับเดียวกันนั้น และใช้สูตรคำนวณหาค่าความเที่ยงด้วยวิธีการต่างๆ ได้แก่ วิธีของคูเดอร์ริชาร์ด (kuder-Richardson) และวิธีการของครอนบาค (Cronbach)

ขั้นที่ 7 การปรับปรุงเครื่องมือ หลังจากการวิเคราะห์ข้อความและความเชื่อถือได้ของเครื่องมือแล้ว ผู้สร้างควรมานำวิเคราะห์พิจารณาว่า จะตัดทิ้ง ปรับปรุงอย่างไร แล้วจึงดำเนินการแก้ไข แต่ให้อยู่ในตารางโครงสร้าง แล้วจึงไปทดลองใหม่ ทำเช่นนี้หลายๆ ครั้ง จนกระทั่งไม่มีข้อความใดที่จำเป็นต้องปรับปรุง จึงคำนวณค่าความเชื่อถือได้ของเครื่องมือ แล้วทำการสรุปผล

ขั้นที่ 8 การหาค่าปกติวิสัย (Norms) ถ้าการพัฒนาเครื่องมือไปถึงขั้นที่มีความเชื่อถือได้สูงแล้ว การหาค่าปกติวิสัยจะช่วยให้การใช้เครื่องมือ การแปลความหมายเป็นไปได้ง่าย และสะดวก ค่าปกติวิสัยนี้ส่วนใหญ่ได้จากกลุ่มจริงที่มีขนาดใหญ่ การคำนวณค่าปกติวิสัย ได้แก่ การคำนวณคะแนนมาตรฐาน และการคำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ของข้อมูลกลุ่มใหญ่

ขั้นที่ 9 การสรุปผล เมื่อเครื่องมือได้รับการพัฒนาจนถึงขั้นสุดท้ายแล้วผู้สร้างจะต้องเขียนคู่มือการใช้เครื่องมือ ซึ่งประกอบด้วยแนวคิดเกี่ยวกับเครื่องมือ กรอบการสังเคราะห์โครงสร้าง ข้อความทั้งหมด ได้แก่ เครื่องมือวัดแบบทดสอบ การสรุปผลด้านคุณภาพของเครื่องมือ วิธีการใช้เครื่องมือการแปลผล เป็นต้น

แนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ปกติ

แบบทดสอบมาตรฐานมีส่วนประกอบที่สำคัญ 2 ส่วน คือ 1) ตัวแบบทดสอบ และ 2) คู่มือการใช้แบบทดสอบ (test manual) โดยคู่มือการใช้แบบทดสอบจะบอกรายละเอียดสำคัญ 6 ประการ ได้แก่ จุดมุ่งหมายของแบบทดสอบ วิธีการสร้าง วิธีการดำเนินการสอบ วิธีตรวจให้คะแนน วิธีการตีความหมายคะแนน และวิธีนำผลจากการทดสอบไปใช้ (บุญศรี พรหมมาพันธุ์, 2548) ซึ่งเกณฑ์ปกติ (norm) เป็นส่วนประกอบที่สำคัญอย่างหนึ่งของแบบทดสอบมาตรฐานใช้สำหรับตีความหมายของคะแนนที่ได้จากการใช้แบบทดสอบมาตรฐาน ทำให้ทราบระดับความสามารถของผู้สอบแต่ละคน สำหรับการนำเสนอแนวคิดเกี่ยวกับเกณฑ์ปกติจะขอนำเสนอนิยามความหมายกลุ่มเกณฑ์ปกติ กระบวนการสร้างและพัฒนาเกณฑ์ปกติ ประเภทของคะแนนเกณฑ์ปกติ และข้อควรพิจารณาในการใช้เกณฑ์ปกติ ซึ่งในแต่ละหัวข้อมีรายละเอียด ดังนี้

1. นิยามเกณฑ์ปกติ

นิยามคำว่า “เกณฑ์ปกติ” มีผู้ให้นิยามดังนี้ อรรถพิณทร์ ชูชม (2545) ได้ให้นิยามของเกณฑ์ปกติไว้ว่า เกณฑ์ปกติ (norm) เป็นการแสดงผลการทดสอบของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทน

ของประชากรที่แบบทดสอบนั้นตั้งใจจะใช้วัดกับคนกลุ่มนั้น โดยปกติมักนิยมใช้ค่าสถิติ เช่น ค่าเฉลี่ยเป็นเกณฑ์ปกติที่ใช้บอกคะแนนของกลุ่มที่กำหนดให้ นอกจากนี้เกณฑ์ปกติอาจอยู่ในรูปแบบต่างๆ เช่น อันดับทีเปอร์เซ็นต์ไทล์ และคะแนนมาตรฐาน เกณฑ์ปกติยังช่วยทำให้ทราบว่าคนอื่นมีคะแนนเป็นอย่างไร โดยการเปรียบเทียบคะแนนของบุคคลนั้นกับผลการทดสอบของกลุ่ม เกณฑ์ปกติ (norm group) ที่เป็นคะแนนเฉลี่ย อันดับทีเปอร์เซ็นต์ไทล์ หรือคะแนนมาตรฐาน เพื่อช่วยในการแปลความหมายของคะแนน นอกจากนี้ บุญศรี พรหมมาพันธุ์ (2548) ยังได้ให้นิยามของเกณฑ์ปกติไว้ว่าเป็นจุดหลักที่สร้างขึ้นมาเพื่อใช้ในการเปรียบเทียบและแปลความหมายของคะแนนที่ได้จากแบบทดสอบ

2. กลุ่มเกณฑ์ปกติ

กลุ่มเกณฑ์ปกติ (norm group) เป็นกลุ่มตัวอย่างของผู้สอบซึ่งเป็นตัวแทนของประชากรที่แบบทดสอบนั้นตั้งใจจะใช้วัด แบบทดสอบใดๆ สามารถมีกลุ่มเกณฑ์ปกติได้หลายกลุ่มในการที่จะเปรียบเทียบคะแนนบุคคลแต่ละคนกับกลุ่มเกณฑ์ปกติต้องพิจารณาเลือกกลุ่มเกณฑ์ปกติที่เหมาะสมกับบุคคลนั้น จากการศึกษาในเอกสารตำราของ อรพินท์ ชูชม (2545) และ Gregory (2004) ได้แบ่งกลุ่มเกณฑ์ปกติไว้อย่างสอดคล้องกัน ได้แก่ กลุ่มเกณฑ์ปกติระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับกลุ่มย่อย (national, local and subgroup norm) และกลุ่มเกณฑ์ปกติระดับอายุและระดับชั้นเรียน (age and grade norms) ซึ่งในแต่ละกลุ่มเกณฑ์มีรายละเอียดดังนี้

2.1 กลุ่มเกณฑ์ปกติ ระดับชาติ ระดับท้องถิ่น และระดับกลุ่มย่อย (national, local and subgroup norm) เกณฑ์ปกติระดับชาติ เป็นกลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่ที่ประกอบด้วยบุคคลที่มาจากหลายภูมิภาค เชื้อชาติ วัฒนธรรม และรายได้ต่างๆ กัน ที่ถูกคัดเลือกมาเป็นตัวแทนของประชากรในชาตินั้น เกณฑ์ปกติระดับท้องถิ่นได้มาจากกลุ่มผู้สอบที่เป็นตัวแทนระดับท้องถิ่น ซึ่งตรงข้ามกับกลุ่มตัวอย่างระดับชาติ และเกณฑ์ปกติระดับกลุ่มย่อยประกอบไปด้วยคะแนนที่ได้มาจากกลุ่มย่อยต่างๆ ที่กำหนดไว้ เช่น กลุ่มผู้หญิง กลุ่มผู้ชาย กลุ่มคนอเมริกัน กลุ่มย่อยสามารถจำแนกตามเพศ เชื้อชาติ เขตภูมิศาสตร์ สภาพแวดล้อมในเมืองหรือชนบท ระดับฐานะทางเศรษฐกิจสังคมและปัจจัยอื่นๆ อีกมาก ในการเลือกใช้กลุ่มเกณฑ์ปกติแบบนี้ ผู้ใช้ต้องเลือกใช้ให้เหมาะสมกับบุคคลที่นำมาเปรียบเทียบซึ่งเป็นประโยชน์ในการแปลความหมายของคะแนนและใช้ได้ตามจุดประสงค์ของการทดสอบนั้น

2.2 กลุ่มเกณฑ์ปกติระดับอายุและระดับชั้นเรียน (age and grade norms) กลุ่มเกณฑ์ปกติระดับอายุ เป็นการแสดงระดับผลการทดสอบในคุณลักษณะทางจิตที่แปรเปลี่ยนตามอายุ ดังนั้นในแต่ละกลุ่มอายุที่ได้มาจากกลุ่มตัวอย่างที่ใช้เกณฑ์ปกติ จะแสดงค่าเฉลี่ยของ

คุณลักษณะนั้นของ คนส่วนใหญ่ จุดมุ่งหมายของการใช้กลุ่มเกณฑ์ปกติตามอายุเพื่อช่วยในการเปรียบเทียบคุณลักษณะบางอย่างของบุคคลโดยเทียบกับเกณฑ์ปกติระดับอายุโดยทำการเปรียบเทียบผลการทดสอบของผู้สอบแต่ละคนกับกลุ่มเกณฑ์ปกติระดับอายุ และกลุ่มเกณฑ์ปกติระดับชั้นเรียนมีแนวคิดคล้ายกับกลุ่ม เกณฑ์ปกติระดับอายุ กลุ่มเกณฑ์ปกติระดับชั้นเรียนแสดงระดับผลการทดสอบความรู้ความสามารถโดยเฉลี่ยสำหรับชั้นเรียนแต่ละชั้นที่แยกจากกัน

3. กระบวนการสร้างและพัฒนาเกณฑ์ปกติ

ขั้นตอนในกระบวนการสร้างและพัฒนาเกณฑ์ปกติสำหรับแบบวัด /แบบทดสอบ มีขั้นตอนสำคัญ 6 ขั้นตอน ดังต่อไปนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดประชากรเป้าหมายที่แบบทดสอบต้องการนำไปใช้ ขั้นตอนที่ 2 การคัดเลือกกลุ่มตัวอย่างให้เป็นตัวแทนที่ดีของประชากร กล่าวคือ คุณลักษณะของสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างสามารถแทนคุณลักษณะต่างๆ ของสมาชิกในประชากรได้ทั้งหมด การที่จะได้กลุ่มตัวอย่างที่เป็น ตัวแทนที่ดีของประชากรนั้น กลุ่มตัวอย่างต้องได้มาจากวิธีการสุ่มตัวอย่างที่เหมาะสมและถูกต้อง ขนาดกลุ่มตัวอย่างมีขนาดพอเหมาะที่จะทำให้ค่าสถิตินั้นเชื่อถือได้ภายใต้ความคลาดเคลื่อนที่ยอมรับได้ ขั้นตอนที่ 3 การนำแบบทดสอบไปใช้กับกลุ่มเกณฑ์ปกติ ภายใต้สภาพการณ์ที่เป็นมาตรฐาน เช่น สภาพแวดล้อมทางกายภาพที่เหมาะสม (เช่น แสง เสียง ที่นั่ง สอบ) เวลาในการสอบที่กำหนดไว้ และการปฏิบัติตามคำชี้แจงในคู่มือสอบ ขั้นตอนที่ 4 การคำนวณค่าสถิติต่างๆ ของกลุ่มและค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน ขั้นตอนที่ 5 การแปลงคะแนนผลสอบที่อ้างอิงกลุ่ม (norm-referenced test scores) ให้เป็นคะแนนเกณฑ์ปกติ (normative scores) ประเภทต่างๆ ที่ต้องการ และขั้นตอนที่ 6 การเขียนวิธีการสร้างและพัฒนาเกณฑ์ปกติ และแนวทางในการแปลความหมายคะแนนเกณฑ์ปกติ

4. ประเภทของคะแนนเกณฑ์ปกติ

คะแนนเกณฑ์ปกติเป็นคะแนนที่แปลงคะแนนดิบของบุคคลในกลุ่มเกณฑ์ปกติให้เป็นคะแนนมาตรฐาน เพื่อจะได้สามารถนำคะแนนดิบมาเปรียบเทียบกับคะแนนเกณฑ์ปกติของคนอื่นๆ ในกลุ่มอ้างอิงที่เกี่ยวข้องหรือกลุ่มเกณฑ์ปกติได้ ในที่นี้จะขอนำเสนอคะแนนเกณฑ์ปกติ คือ อันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ และคะแนนมาตรฐาน ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

4.1 อันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ (percentile rank) อันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์เป็นร้อยละของคนในกลุ่มเกณฑ์ปกติที่ได้คะแนนต่ำกว่าหรือเท่ากับคะแนนที่กำหนดขึ้น เช่น ผู้สมัครสอบเข้ามหาวิทยาลัยคนหนึ่งได้คะแนน 250 คะแนน คะแนนของผู้สมัครสอบอยู่ในอันดับเปอร์เซ็นต์ไทล์ 70 แสดงว่า ผู้สมัครสอบคนนี้ทำคะแนนได้ดีกว่าร้อยละ 70 ของคนในกลุ่มเกณฑ์ปกติ

อันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ เป็นการแปลงคะแนนดิบที่ไม่ใช่เส้นตรง (non-linear transformation) หรือการแปลงคะแนนตามพื้นที่ (area transformation) ซึ่งทำให้รูปทรงการกระจายเปลี่ยนรูปไป อันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์แทนคะแนนแต่ละคะแนนตามความถี่ที่เกิดขึ้นของคะแนนนั้น เน้นความถี่ของคะแนนมากกว่าค่าของคะแนน อันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์อยู่ในมาตราวัดเรียงลำดับ ดังนั้น ความแตกต่างระหว่างอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ที่แตกต่างกัน 2 ตำแหน่งต้องแปลความในความแตกต่างของอันดับที่ โดยมี วิธีการหาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ดังนี้ (อรพินทร์ ชูชม , 2545)

- 1) สร้างตารางแจกแจงความถี่สำหรับคะแนนดิบ เรียงลำดับจากคะแนนสูงไปต่ำ แล้วหาความถี่ของแต่ละคน
- 2) หาจำนวนความถี่สะสม (cumulative frequency) ของคะแนนทั้งหมดที่อยู่ต่ำกว่าคะแนนที่สนใจหาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์
- 3) รวมครึ่งหนึ่งของจำนวนความถี่ของคะแนนที่สนใจหาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์กับจำนวนความถี่สะสมของคะแนนทั้งหมดที่อยู่ต่ำกว่าคะแนนนั้น
- 4) หาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ของคะแนน โดยหารด้วยจำนวนคนทั้งหมดในกลุ่มเกณฑ์ปกติแล้วคูณด้วย 100

4.2 คะแนนมาตรฐาน (standard scores) เป็นคะแนนดิบที่แปลงให้อยู่ในรูปคะแนนเฉลี่ยและส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานที่มีค่าคงที่ คะแนนมาตรฐานจะแสดงว่าคะแนนดิบของบุคคลอยู่ห่างจากค่าเฉลี่ยในรูปหน่วยเบี่ยงเบนมาตรฐาน คะแนนมาตรฐานเป็นการแปลงคะแนนดิบแบบเส้นตรง (linear transformation) ซึ่งเปลี่ยนคะแนนดิบให้อยู่ในหน่วยการวัดที่ต่างกัน แต่ไม่เปลี่ยนมาตราของการวัดและรูปร่างของการกระจายของคะแนน ความสัมพันธ์ระหว่างคะแนนดิบและคะแนนมาตรฐานจะแสดงในรูปเส้นตรง นอกจากนี้คะแนนมาตรฐานเป็นคะแนนเกณฑ์ปกติที่อยู่ในการวัดหรืออันดับที่ กรอบแบบโดยทั่วไปในการแปลงคะแนนเชิงเส้นตรงแสดงในรูปสมการถดถอยดังนี้

$$\text{คะแนนที่แปลง (คะแนนมาตรฐาน)} = \text{ค่าคงที่ (น้ำหนัก} \times \text{คะแนนดิบ)}$$

คะแนนมาตรฐานมีหลายชนิด เช่น คะแนนซี (Z-score) คะแนนที่ปกติ (normalized T score) คะแนนสเตโน (stanine) เป็นต้น สำหรับการนำเสนอคะแนนมาตรฐานจะขอนำเสนอคะแนนซี (Z-score) และคะแนนที่ปกติ (normalized T score) ซึ่งมีรายละเอียด ดังนี้

- 1) คะแนนซี (Z-score) เป็นคะแนนมาตรฐานชนิดหนึ่งที่เกิดจากการแปลงคะแนนดิบโดยลบคะแนนเฉลี่ยออกจากคะแนนดิบ แล้วหารด้วยส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน ดังนี้ คะแนน

มาตรฐานซี = [คะแนนดิบ(X) - คะแนนเฉลี่ย (\bar{x})] / ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) โดยคะแนนดิบจะถูกแปลงให้อยู่ในรูปมาตรฐานการวัดใหม่ที่มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 0 และส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 1

2) คะแนนที่ปกติ (normalized T score) เป็นคะแนนมาตรฐานชนิดหนึ่งที่แปลงรูปจากคะแนนดิบที่มีการแจกแจงปกติจากสูตร $T=10Z+50$ เมื่อ T แทนคะแนนที่ปกติ และ Z แทนคะแนนมาตรฐานซี โดยการกระจายของคะแนนที่ปกติมีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 50 และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 50

มาตรฐานคะแนนที่ปกติสามารถเปลี่ยนได้จากคะแนนดิบเป็นมาตราคะแนนซี แล้วเปลี่ยนมาตราคะแนนซีเป็นมาตราคะแนนที่ปกติ (normalized T score) การกระจายของคะแนนตามมาตราทั้งสามนี้ต้องเป็นการแจกแจงปกติ ถ้าคะแนนดิบมีการแจกแจงไม่เป็นปกติ เมื่อเปลี่ยนมาเป็นคะแนนซี คะแนนซีจะมีการแจกแจงไม่เป็นปกติและมีกราฟเช่นเดียวกับคะแนนดิบ ครั้งเมื่อเปลี่ยนคะแนนซีมาเป็นคะแนนที่ปกติจากสูตร $T=10Z+50$ คะแนนที่ที่ได้ก็มีการแจกแจงไม่เป็นปกติและมีลักษณะกราฟเหมือนกับคะแนนดิบและคะแนนซีด้วย คะแนนที่นี้ไม่ได้เรียกว่า คะแนนที่ปกติ (normalized T score) แต่เรียกว่าคะแนนที่ (T score) เท่านั้น สำหรับคะแนนที่ปกติสามารถแปลความหมายได้ตามพื้นที่ใต้โค้งปกติเพื่อบ่งชี้ระดับความสามารถของผู้สอบแต่ละคนตามหลักการวัดผลแบบอิงกลุ่ม (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2550)

การแปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนที่ปกติ (normalized T score) สามารถทำได้ 2 วิธี ดังนี้ (สำเร็จ บุญเรืองรัตน์, 2550)

1) การแปลงตามสูตรเส้นตรง $T=10Z+50$ ในการแปลงด้วยวิธีนี้การแจกแจงคะแนนดิบต้องเป็นปกติ ซึ่งจะทำให้การแจกแจงซีและคะแนนที่เป็นปกติด้วย

2) การแปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนที่ปกติโดยใช้พื้นที่ใต้โค้งปกติ การแปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนที่ปกติด้วยวิธีนี้ใช้ได้กับการแจกแจงคะแนนดิบที่เป็นปกติและไม่เป็นปกติ สำหรับการแปลงคะแนนดิบเป็นคะแนนที่ปกติ โดยใช้พื้นที่ใต้โค้งปกติ มีขั้นตอนพอสรุปได้ดังนี้ ขั้นตอนแรกเรียงคะแนนตามลำดับ จากคะแนนสูงสุดไปหาคะแนนต่ำสุด ขั้นตอนที่ 2 แจกแจงความถี่ของคะแนนนั้นว่ามีกี่คนที่ทำได้ ขั้นตอนที่ 3 หาความถี่สะสม ขั้นตอนที่ 4 หาความถี่สะสม (ล่าง) + ครึ่งความถี่ ขั้นตอนที่ 5 คำนวณค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ โดยนำค่า (100/จำนวนคนทั้งหมด) ไปคูณกับ (ความถี่สะสม (ล่าง) + ครึ่งความถี่) และขั้นตอนสุดท้าย หาคะแนนที่ โดยการใช้ตำแหน่งร้อยละของคะแนนจากตารางเทียบ

นอกจากนี้ เสริม ทศศรี (2545) ยังได้เสนอการปรับคะแนนที่ปกติเป็นเกณฑ์ปกติ ซึ่งกล่าวไว้ว่า การแปลงผลการสอบเป็นคะแนนที่ปกติใช้การอ้างอิงพื้นที่ใต้โค้งปกติ ถ้าการสุ่ม

ตัวอย่างมีความคลาดเคลื่อน คะแนนผลการสอบจากกลุ่มตัวอย่างจะไม่ใช่ตัวแทนของประชากร จะทำให้เกิดปัญหาคือ การแจกแจงของคะแนนผลการสอบจะไม่เป็นไปตามการแจกแจงแบบปกติ ตำแหน่งร้อยละของคะแนนที่ได้จึงไม่สอดคล้องกับพื้นที่ใต้โค้งปกติ แต่ การหาคะแนนที่ปกติต้อง นำตำแหน่งร้อยละของคะแนนไปปรับเข้าหาพื้นที่ใต้โค้งปกติ นอกจากนี้ พิสัยของคะแนนผลการ สอบอาจแคบกว่าที่ควรจะเป็นทำให้เกิดปัญหาในการนำเกณฑ์ปกติไปใช้ ดังนั้น จึงแก้ปัญหา ดังกล่าวโดยนำคะแนนผลการสอบและคะแนนที่ปกติมาลงจุดพิกัด แล้วลากเส้นตรงที่ผ่า จุดพิกัด ให้ได้เส้นตรงที่มีความเหมาะสม พร้อมขยายเส้นตรงเลยพิสัยของคะแนนผลสอบ (extrapolate) สำหรับการปรับคะแนนที่ปกติเป็นเกณฑ์ปกติที่จะนำเสนอคือ วิธีการปรับคะแนนที่ปกติโดยใช้วิธี กำลังสองต่ำสุด ซึ่งมีรายละเอียดพอสรุป ดังนี้

การปรับคะแนนที่ปกติให้เป็นเกณฑ์ปกติ โดยการใช้วิธีลากเส้นตรงที่ใช้สายตาคะ ประมาณ (freehand method) ทำให้เกณฑ์ปกติที่ได้มีความคลาดเคลื่อน แต่ถ้าพิจารณาผลการ สอบและคะแนนที่ปกติแต่ละค่า จะพบว่ามีลักษณะเป็นตัวแปรคู่อันดับ (order pairs) ซึ่งสามารถ เขียนเป็นฟังก์ชันในรูปของคะแนนผลการสอบและคะแนนที่ปกติที่เป็นสมการเส้นตรงได้ ดังนี้

$$T_c = a + bx$$

$$\text{เมื่อ } b = \frac{N \sum xy - \sum x \sum y}{N \sum x^2 - (\sum x)^2}$$

$$\text{และ } a = \bar{y} - b\bar{x}$$

T_c	แทน	คะแนนที่ปกติที่คำนวณจากเส้นตรงอยู่ในรูปฟังก์ชันของคะแนนสอบ
a	แทน	Y-intercept
b	แทน	ความชันของเส้นตรง
x	แทน	คะแนนสอบ
y	แทน	คะแนนที่ปกติ
\bar{x}	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนสอบ
\bar{y}	แทน	ค่าเฉลี่ยคะแนนที่ปกติ

สำหรับขั้นตอนของการคำนวณพอสรุปได้ดังนี้ ขั้นตอนแรก การแปลงคะแนนสอบเป็น คะแนนที่ปกติ ขั้นตอนที่ 2 หาค่าความชันของเส้นตรง (b) และ Y-intercept (a) ขั้นตอนนี้จะได้

สมการเส้นตรงที่เหมาะสมสำหรับพยากรณ์คะแนนที่ปกติ (T_c) ชั้นตอนที่ 3 คำนวณหาคะแนนที่ปกติ (T_c) โดยใช้สมการที่ได้จากชั้นที่ 2 และชั้นตอนสุดท้าย ขยายคะแนนที่ปกติ (T_c)

5. ข้อควรพิจารณาในการใช้เกณฑ์ปกติ

การใช้เกณฑ์ปกติควรมีข้อพิจารณาและระมัดระวังต่อไป นี้ (อรพินทร์ ชูชม , 2545; สมพร สุทัศนีย์, 2545)

5.1 เกณฑ์ปกติที่ใช้ควรเป็นเกณฑ์ปกติที่มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัย ทั้งนี้ เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะบางอย่างที่สนใจศึกษา ดังนั้น เกณฑ์ปกติที่หาไว้แล้วอาจล้าสมัย ไม่สามารถสะท้อนเรื่องที่ได้ศึกษาได้ เกณฑ์ปกติจึงต้องทันสมัยและมีสภาพเป็นปัจจุบัน จึงต้องพิจารณาว่า เกณฑ์นั้นสร้างเมื่อไร ทันสมัยหรือไม่ เหมาะกับสิ่งที่วัดหรือไม่ ถ้าคุณลักษณะที่วัดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา ก็ต้องใช้เกณฑ์ปกติใหม่ ถ้าคุณลักษณะคงที่ก็ใช้ เกณฑ์เดิม แต่โดยปกติเมื่อนำคุณลักษณะไปวัดคุณลักษณะกลุ่มใหม่ก็จะหาเกณฑ์ปกติใหม่

5.2 ควรเลือกเกณฑ์ปกติให้เหมาะสม และเกี่ยวข้องกับกลุ่มคนที่จะใช้เปรียบเทียบแบบทดสอบฉบับหนึ่งๆ อาจมีเกณฑ์ปกติที่ได้มาจากกลุ่มเกณฑ์ปกติหลายกลุ่ม เช่น แบบทดสอบบุคลิกภาพที่มีเกณฑ์ปกติจากกลุ่มตัวอย่างของคนในอเมริกา กลุ่มตัวอย่างคนเอเชีย และกลุ่มตัวอย่างคนยุโรป เมื่อบุคคลที่ทำการทดสอบเป็นชาวเอเชีย ผู้ใช้ต้องเลือกใช้เกณฑ์ปกติของชาวเอเชียเปรียบเทียบคะแนนของบุคคลนั้นกับเกณฑ์ปกติของชาวเอเชีย

5.3 เกณฑ์ปกติควรอธิบายสิ่งต่างๆ ได้อย่างครอบคลุม และเพียงพอ การใช้เกณฑ์ปกติเพื่อเปรียบเทียบผลการวัด ก็ต้องรู้จักรายละเอียดบางอย่างของกลุ่มตัวอย่าง เพื่อให้การอธิบายผลการวัดมีความชัดเจนยิ่งขึ้น เช่น ความเป็นตัวแทนของกลุ่มตัวอย่าง จำนวนและลักษณะการแจกแจง คุณสมบัติของกลุ่มตัวอย่าง เป็นต้น ตลอดจนพิจารณาการดำเนินการวัดมีความเป็นมาตรฐานเพียงใดและเวลาที่ดำเนินการสอบเหมาะสมหรือไม่

5.4 การแปลความหมายเกณฑ์ปกติว่าเป็นมาตรฐาน ซึ่งเป็นความเข้าใจผิด ข้อมูลเกณฑ์ปกติบอกแต่เพียงว่าบุคคลทำคะแนนได้อย่างไร แต่บอกไม่ได้ว่าบุคคลนั้นควรจะทำคะแนนอย่างไร การเปรียบเทียบคะแนนของบุคคลหนึ่งกับกลุ่มเกณฑ์ปกติไม่ได้บอกว่า คะแนนของบุคคลนี้ อยู่สูงหรือต่ำกว่าระดับที่บุคคลนั้นควรจะเป็น การแปลความหมายเกณฑ์ปกติบอกเพียงว่าบุคคลนี้ทำคะแนนผลการสอบเป็นอย่างไร เมื่อเปรียบเทียบกับคนอื่นๆ เป็นการบรรยายเชิงเปรียบเทียบ ไม่ใช่เชิงการประเมินผล

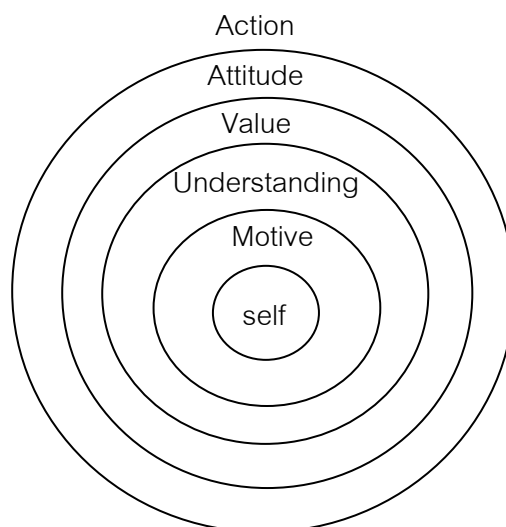
สรุปได้ว่า กลุ่มเกณฑ์ปกติมีทั้งระดับชาติ ระดับท้องถิ่น ระดับกลุ่มย่อย ระดับอายุ และระดับชั้นเรียน ซึ่งมีประเภทของเกณฑ์ปกติที่ได้รับความนิยมคือ อันดับทีเปอร์เซ็นไทล์ และคะแนนมาตรฐาน การจะนำเกณฑ์ปกติไปแปลความหมายของคะแนนย่อมขึ้นอยู่กับจุดมุ่งหมายของการทดสอบ สำหรับการวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์มากที่สุด ซึ่งเป็นการสร้างเกณฑ์ปกติตามกลุ่มเกณฑ์ปกติระดับชาติ

งานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผู้วิจัยนำเสนองานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงตั้งแต่ปี ค.ศ.2003 ถึงปี ค.ศ.2010 โดยเฉพาะในปี ค.ศ.2005 มีผู้สนใจศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง อย่างแพร่หลาย จึงเกิดงานวิจัยขึ้นหลายชิ้นที่พบใน The Leadership Quarterly ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

Begley P. (2003) ศึกษาการติดตามการปฏิบัติภาวะผู้นำโรงเรียนที่แท้จริง โดยพื้นฐาน การปฏิบัติและการตีความ ความ ถูกต้องของงานวิจัยถูกนำเสนอด้วยค่า นิยม (values) และ ศีลธรรม (ethics) ที่มีอิทธิพลต่อการบริหารการปฏิบัติในโรงเรียน ผลที่ต้องการจากการศึกษา คือ ต้องการผู้มีประสบการณ์ทางการบริหารที่เข้าใจอิทธิพลของ ค่านิยมของคนในการแสดงออกของแต่ละคน และอิทธิพลของ ค่านิยม องค์การและการปฏิบัติทางสังคม การรับรู้ ค่านิยม ใช้เชื่อมโยง ทฤษฎีและการปฏิบัติกับจุดประสงค์ของการสนับสนุนภาวะผู้นำที่แท้จริงและประชาธิปไตยในโรงเรียน กลุ่มตัวอย่างที่พบจากการวิจัย แสดงให้เห็นประโยชน์และความสัมพันธ์ของ ค่านิยม และมีการนำเสนอกระบวนการที่เป็นแนวทางสู่ภาวะผู้นำทางการศึกษา ข้อค้นพบนี้ใช้ตีความทฤษฎี ค่านิยมหลักที่เพิ่มความสัมพันธ์สู่การปฏิบัติความเป็นผู้นำของโรงเรียน โดยเฉพาะการแบ่ง ค่านิยมของ Hodgkinson เป็นแนวคิดใหม่ที่สะท้อนความพยายามในการรวบรวมทฤษฎีการเรียนรู้ ประสบการณ์การทำงานร่วมกันของผู้บริหารโรงเรียนในแคนาดา บาร์บาโดส สวีเดน ออสเตรเลีย และรัสเซีย

จากผลการวิจัยสรุปได้ว่า ค่านิยมสัมพันธ์กับการปฏิบัติ โดยแสดงความสัมพันธ์ได้ดัง ภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.11 Values syntax (Begley P., 2003)

จากภาพที่ 2.11 Begley P. กล่าวว่า Values syntax เป็นเครื่องมือในการนำไปสร้างกรอบแนวคิดในการปฏิบัติภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโรงเรียน

Avolio B. และ Gardner W. (2005) ได้นำเสนอหัวข้อในการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงที่เกิดจากพื้นฐานเชิงบวกของผู้นำ ซึ่งเนื้อหาพิเศษของการศึกษานี้เป็นผลจากการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (ALD = Authentic Leadership Development) โดย The Gallup Leadership Institute ที่มหาวิทยาลัย Nebraska-Lincoln ในปี ค.ศ.2004 เนื้อหานี้เกิดจากการคิดค้นงานวิจัยในสาขาที่เกิดขึ้นและคำถามที่เกี่ยวข้อง เริ่มจากการพิจารณาแรงขับของสิ่งแวดล้อมและองค์กรที่อาจจะกระตุ้นความสนใจในการอธิบายและศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง และการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง จึงได้ให้ข้อคิดเห็นทั่วไปของเนื้อหาภาวะผู้นำ ที่แท้จริง รวมถึงทฤษฎีที่หลากหลายและหลักการนำเสนอ ตามด้วยการอภิปรายพื้นฐานแนวคิดทางเลือกและคำจำกัดความโครงสร้างของ authenticity, authentic leaders, authentic leadership และ Authentic Leadership Development มีการเปรียบเทียบองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับทฤษฎีภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory), ทฤษฎีภาวะผู้นำคุณลักษณะ (charismatic leadership theory), ทฤษฎีภาวะผู้นำแบบรับใช้ (servant leadership theory) และทฤษฎีภาวะผู้นำเกี่ยวกับจิตใจ (spiritual leadership theory) และอธิบายความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับเป้าหมาย โครงสร้าง ฐานประวัติดิศาสตร์ การพิจารณาเนื้อหา จุดเน้นความสัมพันธ์

องค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Components of authentic leadership development theory) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ คือ positive psychological capital, positive moral perspective, leader self-awareness, leader self-regulation, leadership process/behaviors, follower self-awareness/self-regulation, follower development, organizational context และ performance

ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เน้นการพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) ให้ไปสู่การเป็นผู้นำ แม้ว่าผู้ใต้บังคับบัญชานั้นจะสามารถเป็นได้ก็ตาม และภาวะผู้นำที่แท้จริงจะมีอิทธิพลต่อการตระหนักในตนเองเรื่องค่านิยมและศีลธรรมของผู้ใต้บังคับบัญชามากกว่า คุณลักษณะส่วนบุคคลอื่นๆ โดยการสร้างวิธีการและโครงสร้างทางสังคมสำหรับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา

จากการศึกษา Avolio B. และ Gardner W. (2005) ได้เสนอให้ทำการวิจัยต่อไปโดยการหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับ self-awareness ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา หรือการประเมินผลทางจิตวิทยาของผู้นำต่อผู้ใต้บังคับบัญชา และผลต่อการแสดงออก นอกจากนี้ควรทำการวิจัยองค์การโดยใช้ตัวแปรวัฒนธรรม /บรรยากาศองค์กรที่ส่งผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและความสัมพันธ์ที่เหมาะสมของภาวะผู้นำที่แท้จริง

Cooper C., Scandura T. และ Schriesheim C. (2005) ทำการวิจัยในหัวข้อเรื่องการมองไปในอนาคตแต่เรียนรู้จากอดีต : การทำทนายที่อาจเป็นไปได้ในการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงและผู้นำที่แท้จริง เป็นงานวิจัยเชิงคุณภาพ ใช้การวิเคราะห์เอกสาร โดย Cooper C., Scandura T. และ Schriesheim C. (2005) กล่าวว่าผู้เชี่ยวชาญการผลิตงานภาวะผู้นำที่แท้จริงเชื่อว่า ความก้าวหน้าของการจัดการการทุจริตแสดงให้เห็นว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นสิ่งที่จำเป็นจากแนวโน้มทางสังคมเชิงลบ หากมีภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งมีองค์ประกอบที่เป็นมาตรฐาน จะเข้าไปแทนที่สังคมเชิงลบนั้นด้วยการสร้างสรรค์ การไกล่เกลี่ย และทำให้เกิดการพัฒนาที่แท้จริง

สำหรับขั้นตอนในการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้น Cooper C., Scandura T. และ Schriesheim C. (2005) ได้กล่าวถึงประวัติชีวิตของแมซีเทเรซาในอดีตที่เคยอยู่กับผู้หญิงยากจนคนหนึ่งที่กำลังจะเสียชีวิตหน้าโรงพยาบาลจนกระทั่งผู้หญิงคนนั้นเสียชีวิต หลังจากนั้นแมซีเทเรซาก็ได้หันมาทำงานช่วยคนจน และยังได้กล่าวถึงชีวิตของ Bill George ในอดีตที่ต้องเผชิญปัญหาอย่างหนักในช่วงที่แม่เสียชีวิต การเงินก็ย่ำแย่ก่อนที่จะแต่งงาน 3 สัปดาห์ แต่ Bill George ก็สามารถผ่านปัญหาเหล่านั้นมาได้ ทั้ง 2 กรณีถือเป็นตัวอย่างของผู้นำที่แท้จริง ซึ่งอาศัย เหตุการณ์ที่มักกระตุ้นตนเองให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ดังนั้น เหตุการณ์กระตุ้น (trigger event) จึงเป็นขั้นตอนหนึ่งในการสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง

นอกจากนี้แล้ว Cooper C., Scandura T. และ Schriesheim C. (2005) ยังได้เน้นถึงการสอนศีลธรรม (moral) และจริยธรรม (ethic) ด้วยเนื่องจากถือเป็นเรื่องยากสำหรับการสอนศีลธรรมและจริยธรรมให้กับผู้ใหญ่

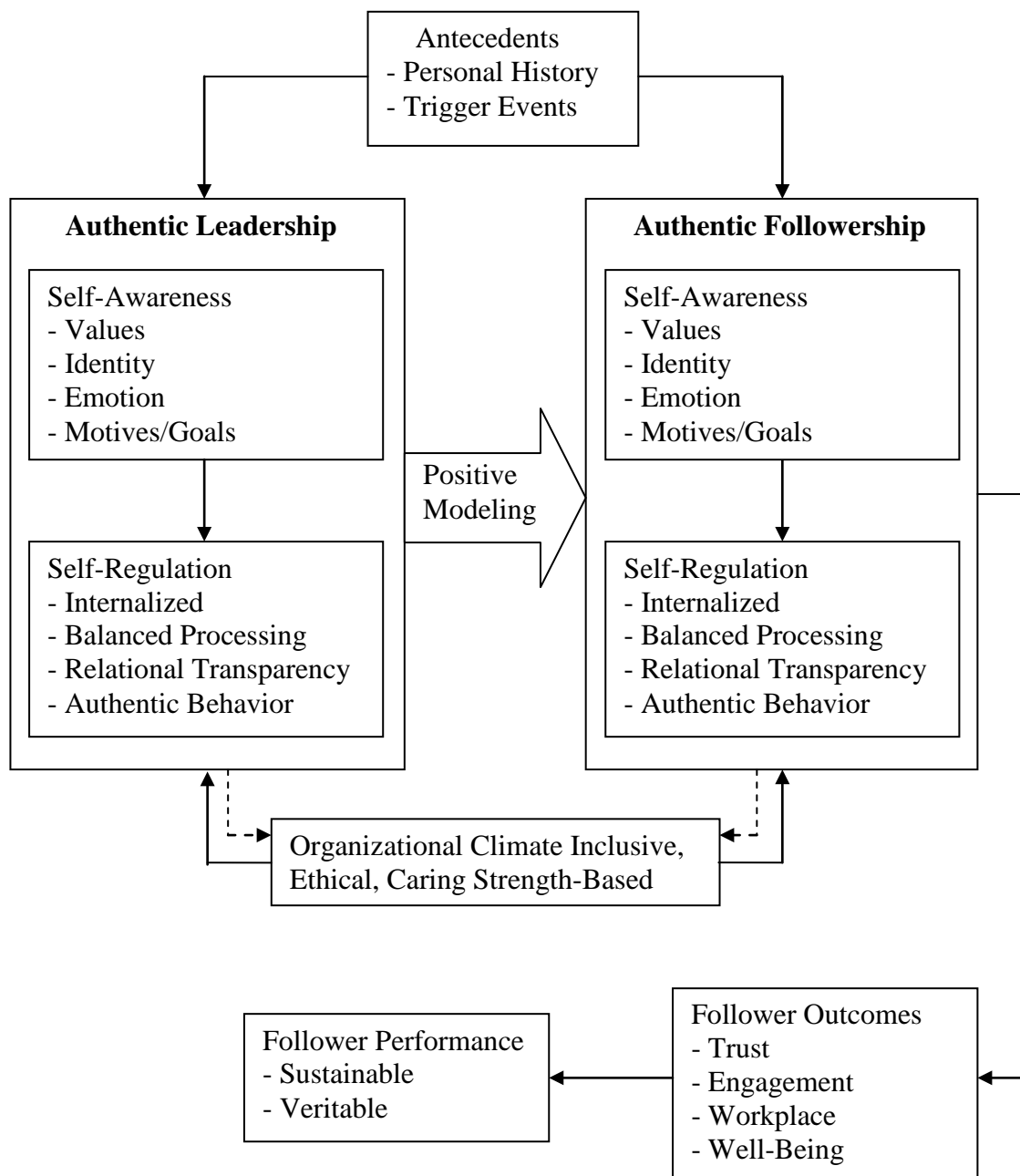
Eigel K. และ Kuhnert K. (2005) ทำการวิจัยเรื่องการพัฒนาที่แท้จริง : ระดับการพัฒนาภาวะผู้นำและประสิทธิภาพการบริหาร โดยมีกลุ่มตัวอย่างคือ ผู้บริหารระดับสูง 21 คน ทำการวัดคุณลักษณะของผู้นำประสิทธิภาพสูงในระดับปกติ โดยระดับการพัฒนา (Leadership Development Level = LDL) คือระดับการพัฒนาที่เจริญเติบโตเต็มที่ เป็นรูปแบบความสามารถทางจิตใจและศีลธรรมของผู้นำ โดย LDL สูงสุดสัมพันธ์กับภาวะผู้นำที่แท้จริง และสามารถอธิบายกระบวนการที่ผู้นำกลายเป็นผู้นำที่แท้จริง

ระดับการพัฒนา (LDL) แบ่งออกเป็น 5 ระดับ เริ่มจากระดับที่ 2 โดยเลือกคนที่ตกการพัฒนาความคาดหวังต่ำสุด คุณเป็นผู้ใหญ่แต่ไม่มีประสบการณ์ในการเป็นผู้นำ ใช้วิธีการทำให้กลุ่มตัวอย่างสามารถแยกแยะคำหรือข้อ ขนหรือแพ้ได้ ในระดับการพัฒนาระดับที่ 3 กลุ่มตัวอย่างจะต้องมีความรู้ สามารถสังเคราะห์ และตัดสินใจอย่างยุติธรรมได้ ในระดับที่ 4 นั้นกลุ่มตัวอย่างจะต้องสามารถคิดคำนวณผลที่ออกมาได้ว่าตนเองประสบความสำเร็จตามเป้าหมายหรือไม่ โดยมีการติดตามกระบวนการทำงาน และระดับที่ 5 กลุ่มตัวอย่างรู้ว่าตนได้รับผลลัพธ์ (outcome) ที่มีคุณค่าหรือไม่ ซึ่งเป็นคุณค่าและการเรียนรู้จากความขัดแย้ง

สำหรับงานวิจัยต่อไป Eigel K. และ Kuhnert K. (2005) ได้ให้ข้อเสนอแนะเพื่อทำการวิจัยต่อไปว่า การวิเคราะห์ความสัมพันธ์ระหว่าง LDL, การเคารพตนเอง (self-esteem), การตระหนักในตนเอง (self-awareness), การยอมรับตนเอง (self-acceptance), กระบวนการยุติธรรม (unbiased processing), ความสัมพันธ์ที่เปิดเผย (relational openness) หรือการวัดความแท้จริงอื่นๆ เป็นสิ่งสำคัญที่จะทำให้เกิดพฤติกรรมและคุณลักษณะที่อาจจะทำให้ระดับการพัฒนานั้นง่ายและสะดวกขึ้น

Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D. และ Walumbwa F. (2005) นำเสนอบทความเรื่อง โมเดล พื้นฐานของการพัฒนา ผู้นำที่แท้จริงและผู้ใต้บังคับบัญชา (follower) โดยบทความนี้กล่าวถึงความต้องการภาวะผู้นำ ในปัจจุบันและอนาคตและการแสดงออกของผู้ใต้บังคับบัญชาที่เหมาะสม โดยโมเดลการพัฒนาผู้นำที่แท้จริงและผู้ใต้บังคับบัญชาถูกนำเสนอ และตรวจสอบความสัมพันธ์ที่แท้จริง ให้มีความสำคัญกับ กระบวนการพัฒนา ของผู้นำและ การตระหนักในตนเอง (self-awareness) ของลูกน้อง และการ มีกฎข้อบังคับของ ตนเอง (self-regulation) มีการวิเคราะห์อิทธิพลของประวัติส่วนตัวของผู้นำและลูกน้อง และเหตุการณ์ที่กระตุ้น

ภาวะผู้นำที่แท้จริง และผลกระทบที่เกิดขึ้นซึ่งกันและกัน พบว่า ทั้งหมดคือ ศีลธรรม การดูแลเอาใจใส่ และบรรยากาศองค์กรที่มีความเข้มแข็ง โมเดล เชิงบวกเป็นวิธีพื้นฐานที่ผู้นำพัฒนาผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างแท้จริง แสดงดังภาพที่ 2.12



ภาพที่ 2.12 The conceptual framework for authentic leader and follower development.

(Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D. & Walumbwa F., 2005)

Ilies R., Morgeson F. และ Nahrgang J. (2005) นำเสนอบทความการวิจัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงและการอยู่ดีมีสุข : การเข้าใจผลลัพธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) โดยมีการตรวจสอบแนวคิดภาวะผู้นำที่แท้จริง และอภิปรายผลของความแท้จริง และภาวะผู้นำที่แท้จริง จากผู้นำและการอยู่ดีมีสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยมีขั้นตอนการวิจัยเอกสารนี้ประกอบด้วย 4 ขั้นตอน คือ 1) กำหนดคำจำกัดความของภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งมีรากศัพท์มาจาก 2 แหล่งที่สัมพันธ์กับปรัชญาการเข้าถึงการอยู่ดีมีสุข คือ ลัทธิสุขนิยม (hedonism) และการนำไปสู่ความสุข (eudaemonia) 2) พัฒนารูปแบบองค์ประกอบพหุของภาวะผู้นำที่แท้จริงบนพื้นฐานการพัฒนาทฤษฎีในขอบเขตของความแท้จริง ผลของโมเดลประกอบด้วย การตระหนักในตนเอง (self-awareness) กระบวนการ ยุติธรรม (unbiased processing) การแสดงออกที่แท้จริงหรือ พฤติกรรมที่แท้จริง (authentic behavior/acting) และการเริ่มต้น ความสัมพันธ์ที่แท้จริง (authentic relational orientation) 3) การอภิปรายลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงและผลลัพธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงสำหรับผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา และตรวจสอบกระบวนการเชื่อมโยงภาวะผู้นำที่แท้จริงกับคุณลักษณะและผลลัพธ์ และขั้นตอนที่ 4) อภิปรายการประยุกต์ใช้ผลการศึกษานี้สำหรับทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง และนำไปใช้ในทางปฏิบัติสำหรับการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีอิทธิพลต่อการอยู่ดีมีสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ

1. ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ได้แนวคิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งแสดงว่าคุณลักษณะส่วนบุคคลของผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ใต้บังคับบัญชา
2. อารมณ์เชิงบวก (Positive emotion)
3. พฤติกรรมเชิงบวก (Positive behavioral)
4. สนับสนุนการตัดสินใจของผู้ใต้บังคับบัญชา โดยให้โอกาสพัฒนาทักษะและการปกครองตนเอง
5. การแลกเปลี่ยนทางสังคม (social exchanges) อิทธิพลของผู้นำที่มีผลต่อผู้ใต้บังคับบัญชาและประเมินผู้ใต้บังคับบัญชา

นอกจากนี้ Ilies R., Morgeson F. และ Nahrgang J. (2005) ยังได้ให้ข้อเสนอแนะสำหรับการวิจัยต่อไปดังนี้

1. ทำการวิจัยโดยศึกษาเอกสารและอภิปรายการใช้สำหรับภาวะผู้นำองค์กร
2. จากงานวิจัยนี้ พบว่า องค์ประกอบของโมเดลมี 4 องค์ประกอบ ซึ่งอาจจะไม่ครอบคลุมลักษณะทั้งหมด

3. งานวิจัยต่อไปให้เน้นที่พฤติกรรมผู้ใต้บังคับบัญชาและความพึงพอใจจากภาวะผู้นำ
4. ควรพัฒนาโมเดลผสม (integrated model) ของ selfhood happiness และ self-realization
5. การวิจัยต่อไปให้ศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำอื่นๆ เช่น transformational, relational หรือ leader behavior

Shamir B. และ Eilam G. (2005) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากเรื่องราวชีวิต (life-stories) ผู้การพัฒนภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยพัฒนาแนวคิดของผู้นำที่แท้จริง ภาวะผู้นำที่แท้จริง และการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง ซึ่งอยู่บนพื้นฐานแนวคิดของตนเองของผู้นำ (self-concept) ที่ประกอบด้วย ความรู้ของตนเอง (self-knowledge) ความชัดเจนในแนวคิดของตนเอง (self-concept clarity) ความสอดคล้องในตนเอง (self-concordance) และการผสมผสานบทบาทของบุคคล (person-role merger) ที่มาจากเรื่องราวชีวิต ดังนั้น โครงสร้างของเรื่องราวชีวิตจึงเป็นองค์ประกอบหลักในการพัฒนาผู้นำที่แท้จริง โดย Shamir B. และ Eilam G. (2005) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่ภาวะผู้นำที่เสแสร้งขึ้น (fake) ไม่ได้สร้างขึ้นเพราะอยู่ในตำแหน่งผู้นำ ไม่ใช่การทำงานเพื่อพัฒนาภาพลักษณ์หรือลักษณะของผู้นำ แต่เป็นการแสดงพฤติกรรม หน้าทีของภาวะผู้นำ และกิจกรรมที่แสดงออกอย่างชัดเจนของตนเองในการเป็นผู้นำที่แท้จริง

ผู้นำที่แท้จริงไม่ใช่บทบาทผู้นำในการทำกิจกรรมเพื่อให้ได้รางวัล ผู้นำที่แท้จริงต้องนำด้วยความมั่นใจ (conviction) ไม่ลอกเลียนแบบใคร ซึ่งไม่ได้หมายความว่า จะต้องมียุทธศาสตร์หรือมีลักษณะที่แตกต่างจากผู้อื่นมากๆ อาจมีค่านิยม ความมั่นใจ และเหตุผลที่ คล้ายกับผู้นำคนอื่น ๆ แต่กระบวนการที่ทำให้เกิดความมั่นใจ และเหตุผลไม่ใช่กระบวนการที่เลียนแบบ ผู้นำที่แท้จริงต้องเชื่อมั่นในตนเอง พุดในสิ่งที่ตนเชื่อ และแสดงออกตามคำพูดและความเชื่อของตน ต้องมีความซื่อสัตย์ในระดับสูง

ผู้นำที่แท้จริง (authentic leader) แตกต่างจากภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) อยู่ 2 ประการคือ 1) พื้นฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงมาจากประสบการณ์และความมั่นใจของผู้นำ และ 2) ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ประกอบด้วยผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (followers)

การพัฒนาผู้นำที่แท้จริงมี 4 องค์ประกอบ คือ

1. การพัฒนาบุคลิกภาพผู้นำเป็นองค์ประกอบหลักของ self-concept
2. การพัฒนาความรู้ของตนเอง (self-knowledge) ความชัดเจนในแนวคิดของตนเอง (self-concept clarity) รวมถึงคุณค่าและความมั่นใจ

3. การพัฒนาเป้าหมายซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดของตนเอง

4. แสดงพฤติกรรมของผู้นำที่สอดคล้องกับแนวคิดของตนเองให้ชัดเจนขึ้น

สุดท้าย Shamir B. และ Eilam G. (2005) ได้นำเสนอให้พัฒนางานวิจัยต่อไปโดยการขยายขอบเขตไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) ว่ามีอิทธิพลต่อเรื่องราวชีวิตในการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือไม่ และเสนอแนะให้มีการสำรวจภาวะผู้นำที่แท้จริงในวัฒนธรรมอื่นๆ

Sparrowe R. (2005) ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง จากการบรรยายเล่าเรื่องของตนเอง ของผู้นำ ในหัวข้อเรื่อง Authentic leadership and the narrative self โดยนำเสนอ ทฤษฎีภาวะผู้นำสมัยใหม่และการปฏิบัติที่อธิบายความแท้จริงของความสัมพันธ์ของค่านิยมพื้นฐานในการรับรู้ด้วยตนเอง (self-awareness) และเป้าหมายของตนเอง ผลจากการกระตุ้นภาวะผู้นำสู่ ค่านิยมของผู้นำและพฤติกรรม การปรองดองกันของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา จากปรัชญาการตีความ พบว่าความแท้จริงไม่ได้มาจากการรับรู้ค่านิยมภายในตนเองหรือเป้าหมายของตนเอง แต่เกิดขึ้นครั้งแรกจากกระบวนการบรรยายเล่าเรื่องซึ่งแสดงบทบาทที่มีความสำคัญในตนเอง

นอกจากนี้ Sparrowe R. (2005) ยังได้นำเสนอ องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Common elements in contemporary perspectives on authentic leadership) ไว้ดังนี้

1. ความสำคัญเป็นลำดับแรกของการรับรู้ด้วยตนเอง (The primacy of self awareness) ซึ่งสัมพันธ์กับค่านิยม (values), เป้าหมาย (purpose), การพูด (voice) หรือจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychological)

2. อุปนิสัยความอดทนของตนเองที่แท้จริง (The enduring nature of the true self) อุปนิสัยสามารถเปลี่ยนแปลงและพัฒนาไปตามสิ่งแวดล้อมด้านคนที่แตกต่างกัน ด้านวัฒนธรรมและบริบทที่ผู้นำต้องเปลี่ยนแปลง

3. การควบคุมตนเองและความแน่นอน (Self-regulation and consistency) การควบคุมตนเองเป็นศูนย์กลางที่สำคัญที่สุดของภาวะผู้นำที่แท้จริง เช่น การควบคุมตนเองเป็นกระบวนการที่ทำให้พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงสอดคล้องกับการรับรู้ด้วยตนเอง (self awareness)

4. ภาวะผู้นำที่เกี่ยวกับศีลธรรม (Authenticity and positive or moral leadership)

Endrissat N., Muller W. และ Kaudela-Baum (2007) ทำการวิจัยเรื่อง เส้นทางสู่ความเข้าใจ พื้นฐาน หลักของ ภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการศึกษาคูณสมบัติภาวะผู้นำนี้เกิดขึ้นในการอภิปรายที่ประเทศสวิสเซอร์แลนด์ ประเด็นของความแท้จริงและความซื่อสัตย์เป็นสิ่งที่สำคัญจากแบบบรรยายเล่าเรื่องของผู้ปฏิบัติภาวะผู้นำ การศึกษาที่ใช้ข้อมูลเชิงคุณภาพ แสดงให้เห็นถึงวิธีการในการได้รับ ภาวะผู้นำที่แท้จริง การวิจัยนี้ช่วย ทำให้เกิดความพยายามในการ ให้คำจำกัด

ความและเข้าใจภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยเปรียบเทียบกับความประทับใจของผู้ปฏิบัติกับทฤษฎีภาวะผู้นำและพฤติกรรมความซื่อสัตย์ การอภิปรายถึงการเปรียบเทียบระหว่างทฤษฎีพื้นฐานจากประสบการณ์ และแนวคิดทฤษฎีที่มีอยู่เพื่อนำมาใช้พัฒนาแนวทางที่แท้จริง

วัตถุประสงค์ของการวิจัยมี 2 ประการคือ 1) ให้ข้อมูลหลักที่จะช่วยให้ผู้อ่านเข้าใจวิธีการปฏิบัติภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 2) เปรียบเทียบความเข้าใจพื้นฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับทฤษฎีที่มีอยู่เกี่ยวกับ authenticity และพฤติกรรมความซื่อสัตย์ ซึ่งการออกแบบงานวิจัย (research design) ใช้การสัมภาษณ์แบบเล่าเรื่อง (narrative interviews) ซึ่งแตกต่างจากการสัมภาษณ์ธรรมดา คือ ใช้คำถามให้น้อยที่สุดเท่าที่จะเป็นไปได้ เริ่มคำถามด้วยการถามถึงประสบการณ์การเป็นผู้นำครั้งแรก ใช้เวลาสัมภาษณ์ประมาณ 1 ชม. ครึ่งถึง 2 ชม. กลุ่มตัวอย่าง (sampling design) เป็นชาวสวิสจำนวน 26 คนในตำแหน่งผู้จัดการของโรงงานอุตสาหกรรม 26 แห่งทั้งผู้หญิงและผู้ชาย สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูล (data analysis) ใช้การตีความ (interpretation) และการตรวจสอบข้อมูลย้อนกลับ (member check)

ผลจากการวิจัยพบว่า มีหัวข้อภาวะผู้นำ 5 หัวข้อ (the five leadership topics) ที่สัมพันธ์กันและเชื่อมโยงกับภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ 1) การรู้สถานะของตนเอง (One's Own Position) ตัดสินใจได้ชัดเจนว่าเหลือหรือแดง ไม่ใช่ส้ม 2) ความรับผิดชอบที่สัมพันธ์กัน (Binding Commitment) โดยสามารถเรียงลำดับความสำคัญของสิ่งที่ต้องรับผิดชอบ ได้ 3) มนุษย์สัมพันธ์ทางธุรกิจ (relationship to business) 4) ความใกล้ชิดทางสังคม (social proximity) และ 5) ความแท้จริง (authenticity 'to be oneself') โดย 4 หัวข้อแรกทำให้เกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง

Tate B. (2008) ทำการศึกษาระยะยาวของความสัมพันธ์ระหว่างการตรวจสอบตนเอง (self monitoring), ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership), และการรับรู้ภาวะผู้นำ (perception of leadership) ซึ่ง Tate พบว่า มีงานวิจัยจำนวนน้อยที่สำรวจความผันแปรของภาวะผู้นำ ผลที่ออกมาหลายครั้งเป็นเพราะความแตกต่างของแต่ละบุคคล การศึกษานี้สำรวจว่าแต่ละบุคคลได้รับการเป็นผู้นำที่แตกต่างในหลายครั้งอย่างไรโดยใช้ การตรวจสอบตนเอง และภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นตัวทำนาย การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นลำดับขั้น (Hierarchical linear modeling) พบว่า การเปลี่ยนแปลงที่แต่ละบุคคลได้รับการเป็นผู้นำมาจากผู้อื่น เป็นการแปรผันระหว่างบุคคล แต่การแปรผันนี้ไม่ได้เกิดจากการตรวจสอบตนเองของบุคคล ภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือการลดลงของความเที่ยงภายใน และยังพบอีกว่า การประเมินที่สูงเกินไปของแต่ละคนในการเป็นผู้นำเพิ่มขึ้นหลายครั้ง

งานวิจัยของ Tate B. มีสมมติฐาน 5 ข้อ ดังนี้

สมมติฐานที่ 1: การตรวจสอบตนเอง (self monitoring) ในระดับสูงมีโอกาสมากกว่าการตรวจสอบตนเองในระดับต่ำที่จะทำให้ได้เป็นผู้นำเร็ว

สมมติฐานที่ 2: การตรวจสอบตนเอง (self monitoring) ในระดับสูงมีโอกาสน้อยกว่าการตรวจสอบตนเองในระดับต่ำที่จะทำให้ได้เป็นผู้นำช้า

สมมติฐานที่ 3: ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ในระดับสูงมีโอกาสน้อยกว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับต่ำที่จะทำให้ได้เป็นผู้นำเร็ว

สมมติฐานที่ 4: ภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ในระดับสูงมีโอกาสมากกว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงในระดับต่ำที่จะทำให้ได้เป็นผู้นำช้า

สมมติฐานที่ 5: การตรวจสอบตนเอง (self monitoring) สัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership)

กลุ่มตัวอย่างมาจากการสุ่มนักศึกษาจำนวน 115 คน ที่เรียนหลักสูตรภาวะผู้นำระดับที่สูงกว่า (upper-level leadership) แบ่งเป็น 29 กลุ่ม กลุ่มละ 3-4 คน ได้กลุ่มตัวอย่าง 69 คน เป็นชาย 39 คน หญิง 30 คน ส่วนเครื่องมือที่ใช้แบ่งเป็นเครื่องมือ วัตการตรวจสอบตนเองของ Snyder และ Gangestad's (1996 อ้างถึงใน Tate B., 2008) เป็นแบบ 18 true-false items (0-18) และเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งพัฒนามาจาก 5 มิติของ George B. (2003) จำนวน 18 ข้อ เป็นแบบ 5-point Likert-type scales เป็นการวัดแบบ on-line

การวิเคราะห์ใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 3 องค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1: การมีวินัยในตนเอง (Self-Discipline) และมาตรฐานจริยธรรม (Ethical Standard)

องค์ประกอบที่ 2: ความสัมพันธ์เชิงบวก (Establishing Positive Relationship)

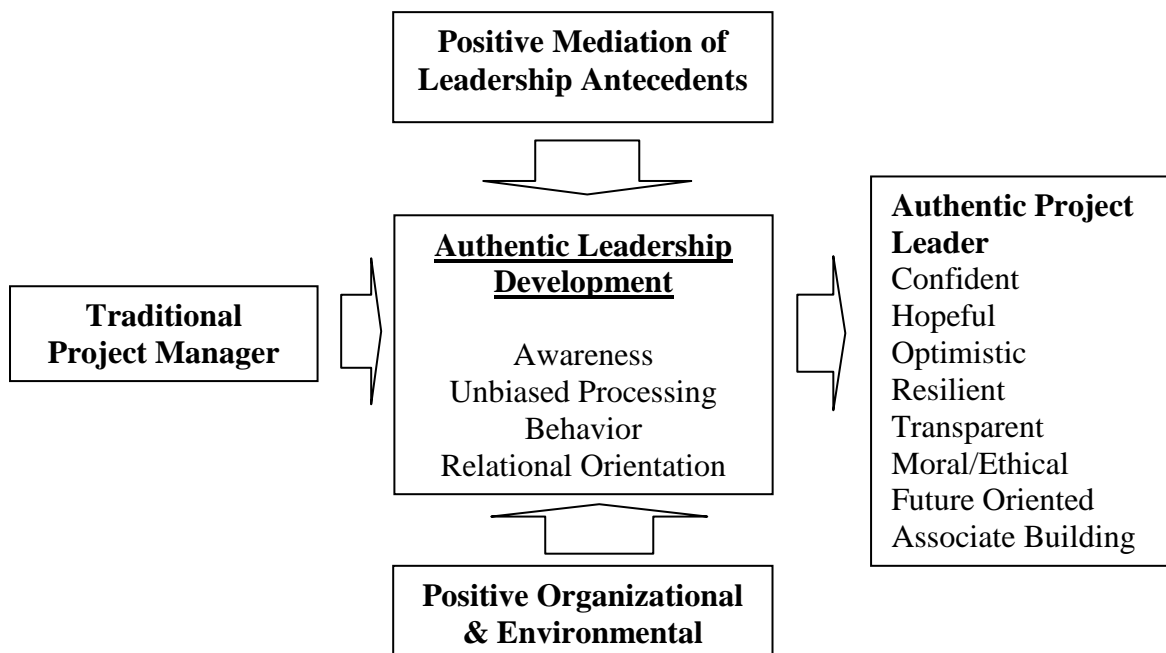
องค์ประกอบที่ 3: ความรักในเป้าหมาย (Passion for Purpose)

สมมติฐานที่ 1, 3 และ 5 ใช้การวิเคราะห์สหสัมพันธ์ (correlational analysis) ส่วนสมมติฐานที่ 2 และ 4 ใช้การวิเคราะห์โมเดลเชิงเส้นลำดับชั้น (Hierarchical linear modeling) ซึ่งผลการทดสอบสมมติฐานพบว่า ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1, 3 และ 5 แต่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 และ 4

Toor S. และ Ofori G. (2008) ศึกษาภาวะผู้นำสำหรับอุตสาหกรรม การก่อสร้างในอนาคต: กรณีการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยงานวิจัยในโครงการอุตสาหกรรม การก่อสร้างเริ่มจากการให้ความสนใจในโครงการภาวะผู้นำ ปัจจุบันโครงการภาวะผู้นำถูกสร้างขึ้นด้วยอำนาจ

อิทธิพล และงานขั้นพื้นฐาน ซึ่งเกิดจากการเน้นแบบเดิมของโครงสร้างอุตสาหกรรมด้วยเทคนิค และลักษณะพิเศษของโครงสร้าง ยุคสมัยที่เปลี่ยนไปประกอบกับการเพิ่มขึ้นของสิ่งแวดล้อมทางธุรกิจที่แตกต่างจำเป็นต้องเปลี่ยนนิสัยทัศนคติของการวิจัยภาวะผู้นำ จุดเด่นของความต้องการสำหรับคนรุ่นใหม่ในโครงการภาวะผู้นำที่แท้จริง คือ คุณค่าเชิงบวก การนำจากใจ ความมีศีลธรรม และจิตใจที่ดี และการสนใจในการอยู่ดีมีสุขของลูกน้อง ผู้นำสามารถใช้ประโยชน์จากความไว้วางใจ และสามารถจูงใจคนเพื่อให้งานบรรลุผลสำเร็จ

ซึ่ง Toor S. และ Ofori G. กล่าวว่าคุณลักษณะของผู้นำที่แท้จริง ประกอบไปด้วยพลังเชิงบวก (positive energy), ความซื่อสัตย์ในระดับสูง (high sense of integrity), ศีลธรรม (moral), การมีวินัยในตนเอง (self-discipline), การมีเป้าหมายที่ชัดเจน ความมั่นใจ ความหวัง การมองโลกในแง่ดี และค่านิยมส่วนบุคคล ซึ่งการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในอุตสาหกรรม การรวมการก่อสร้างนั้นแสดงได้ดังภาพที่ 2.13



ภาพที่ 2.13 Authentic leadership development in construction industry (Toor S. & Ofori G., 2008)

Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) ทำการวิจัยเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง : การพัฒนา และความตรงของทฤษฎี การวัดพื้นฐาน ซึ่งการวิจัยนี้พัฒนาและทดสอบการวัดทฤษฎีพื้นฐานของภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้กลุ่มตัวอย่าง 5 กลุ่ม จากประเทศจีน เคนยา และอเมริกา วิธีการวิเคราะห์ เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันสนับสนุนลำดับที่สูงกว่า โมเดลพหุมิติของโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง (ALQ = The Authentic Leadership Questionnaire) ประกอบด้วย 1) การตระหนักในตนเอง (self-awareness) 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) และ 4) กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) โมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ความตรงเชิงทำนาย (predictive validity) ของ ALQ ใช้วัดทัศนคติและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับการทำงาน นอกจากนี้ยังมีการเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบมีจริยธรรม (ethical leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership)

การวิจัยนี้แบ่งการศึกษาเป็น 3 ส่วน คือ การศึกษาที่ 1 เป็นการพัฒนาโครงสร้างของภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการศึกษาเอกสารและงานวิจัย ที่เกี่ยวข้อง รวมถึงการศึกษาจากคุณสมบัติที่ทำเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริง หลังจากนั้น จัดอภิปรายกับกลุ่มนักวิจัยภาวะผู้นำที่สำเร็จการศึกษาแล้ว จากการวิจัยพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง และนำมาเก็บข้อมูลเพื่อวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงสำรวจ โดยใช้กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกจ้างจากประเทศอเมริกาและประเทศจีน สรุปได้ว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 4 องค์ประกอบดังกล่าวข้างต้น ALQ มีทั้งหมด 16 ข้อ

การศึกษาที่ 2 เป็นการเปรียบเทียบความแตกต่างของภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) กับภาวะผู้นำแบบมีจริยธรรม (ethical leadership) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงคล้ายกับภาวะผู้นำแบบมีจริยธรรมแต่แตกต่างกันที่ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีองค์ประกอบมากกว่าภาวะผู้นำแบบมีจริยธรรม เช่น การตระหนักในตนเอง (self-awareness) ส่วนภาวะผู้นำที่แท้จริงแตกต่างจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเนื่องจากงานวิจัยนี้ผู้นำที่แท้จริงเน้นการแสดงพฤติกรรม เน้นที่ตัวบุคคลโดยวัดการเปลี่ยนแปลงได้จากผู้ใต้บังคับบัญชา แต่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เน้นพฤติกรรม

การศึกษาที่ 3 เป็นการศึกษความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับความพึงพอใจของผู้ใต้บังคับบัญชา และการแสดงออกต่ออาชีพของแต่ละบุคคล โดยใช้เครื่องมือการวิจัย คือ ALQ จำนวน 16 ข้อ แบบสอบถามความพึงพอใจ 5 ข้อ และความสามารถในอาชีพ 10 ข้อ กลุ่มตัวอย่างเป็นลูกจ้างชายจากอเมริกา และเคนยา ผลการวิจัยพบว่า พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงสัมพันธ์เชิงบวกกับความพึงพอใจในอาชีพของลูกจ้างและความสามารถในการในอาชีพ

การวิจัยในอนาคตนั้น Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) ให้ข้อเสนอแนะดังนี้

1. ควรศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบอื่น โดยทดสอบพฤติกรรมผู้นำระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงกับผลลัพธ์ขององค์กร เช่น วิทยาระยะยาวเชิงปริมาณและคุณภาพ โดยการใช้การสังเกตพฤติกรรมและทัศนคติ
2. ใช้วิธีวิจัยอื่นๆ ประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงรวมทั้งการสังเกต , การถอดคำ , e-mail, โครงการ, วิดีโอเทป และวิธีอื่นๆ ที่ยืนยันผลที่เกิดจากการสำรวจ
3. หาความสัมพันธ์ที่แตกต่างขององค์ประกอบทั้ง 4 องค์ประกอบกับผลลัพธ์ (outcomes) ขององค์กร ซึ่งอาจมีองค์ประกอบอื่นๆ อีก ไม่ได้มีแค่ 4 องค์ประกอบเท่านั้น

Clapp-Smith R., Vogelgesang G. และ Avey J. (2009) ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงและต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก : บทบาทการเป็นสื่อกลางของความไว้วางใจจากการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม โดย ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง ความไว้วางใจ (trust) ต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก (positive psychological capital = PsyCap) และการบรรลุผลสำเร็จ (performance) โดยการวิเคราะห์ระดับกลุ่ม เก็บรวบรวมข้อมูลจากร้านเสื้อผ้าขายปลีกในแอมสเตอร์ดัม ประเทศกลาง ขอบเขตการวิจัย คือ วัตถุประสงค์ภาวะผู้นำที่แท้จริงและพนักงานขายเชิงบวกที่มีการแสดงออกที่แน่นอน เป็นการมองโครงสร้างระดับร้าน เพื่อทดสอบความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้และภาวะผู้นำที่แท้จริง ความไว้วางใจในการบริหารจัดการ ต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวก และการแสดงออก รวมถึงความไว้วางใจในการจัดการเป็นสื่อกลางความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและการแสดงออก

งานวิจัยนี้ใช้การเติบโตของการขาย (sales growth) ที่ระยะเวลามากกว่า 4 เดือนเป็นตัวชี้วัดการบรรลุผลสำเร็จ เช่น ขนาดร้าน จำนวนลูกค้า และค่าใช้จ่าย ซึ่งได้รับการสนับสนุนจากงานวิจัยก่อนหน้านี้ของ Luthans, Avolio, Avey, et al. (2007 อ้างถึงใน Clapp-Smith R., Vogelgesang G. และ Avey J., 2009) ที่กล่าวว่า การเติบโตของการขายที่ระยะเวลามากกว่า 4 เดือนจะตัดสินความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกและการบรรลุผลสำเร็จได้ งานวิจัยนี้มีสมมติฐาน 4 ข้อ ดังนี้

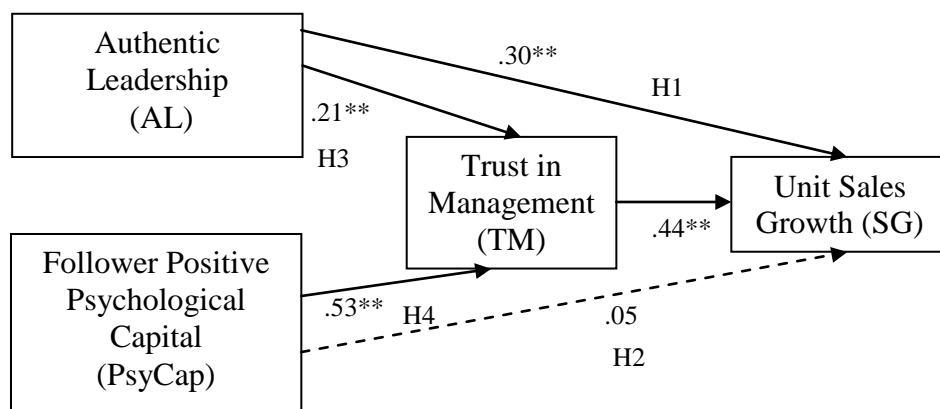
สมมติฐานที่ 1: การรับรู้ระดับกลุ่มเรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงสัมพันธ์เชิงบวก กับการบรรลุผลสำเร็จที่วัดโดยการเติบโตทางการขาย

สมมติฐานที่ 2: ต้นทุนทางจิตวิทยาเชิงบวกสัมพันธ์เชิงบวกกับการบรรลุผลสำเร็จที่วัดโดยการเติบโตทางการขาย

สมมติฐานที่ 3: ความไว้วางใจในการบริหารจัดการจะเป็นสื่อกลางสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริงและการบรรลุผลสำเร็จที่วัดโดยการเติบโตทางการขาย

สมมติฐานที่ 4: ความไว้วางใจในการบริหารจัดการจะเป็นสื่อกลางสร้างความสัมพันธ์ระหว่างต้นทุนทางจิตวิทยาและการบรรลุผลสำเร็จที่วัดโดยการเติบโตทางการขาย

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัยเป็นลูกจ้าง 89 คน จากร้านเสื้อผ้าชายปลีก 26 ร้าน เป็นผู้หญิง 90% ทั้งผู้ช่วยผู้จัดการ ผู้จัดการ และและส่วนที่ทำงานสำนักงานทั่วไป โดยใช้การวิเคราะห์องค์ประกอบลำดับที่ 2 ซึ่งมี 4 องค์ประกอบคือ 1) การตระหนักในตนเอง (self-awareness) 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) และ 4) กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) ซึ่งเป็นเครื่องมือวัดจำนวน 16 ข้อของ Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) โดยผลการวิจัยพบว่า เป็นไปตามสมมติฐานที่ 1, 3 และ 4 แต่ไม่เป็นไปตามสมมติฐานที่ 2 เนื่องจากความสัมพันธ์โดยตรงไม่สนับสนุนสมมติฐาน ผลการวิจัยแสดงได้ดัง Path Model แสดงในภาพที่ 2.11



ภาพที่ 2.14 Path Model With Beta Weights Path Model With Beta Weights (Clapp-Smith R., Vogelgesang G. และ Avey J., 2009)

Ladkin D. และ Taylor S. (2010) ทำการวิจัยเรื่อง การบัญญัติ "ตัวตนที่แท้จริง (true self)" : การมุ่งสู่ทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ทำให้เห็นเป็นรูป เป็นร่าง โดยงานวิจัยนี้กล่าว ว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงอาจจะเป็นพื้นฐานความคิดของตัวตนที่แท้จริง โดยผ่านการทำให้เป็น นูรูปเป็นร่างของตัวตนที่แท้จริงซึ่งที่ผู้นำจะได้รับ อาจจะเป็นสิ่งที่แท้จริงหรือไม่แท้จริง ผู้วิจัยพิจารณาวิธีซึ่งเกี่ยวกับ

ความรู้สึกทางร่างกายของตนเองที่ทำให้รู้สึกถึงความรู้สึกที่แท้จริง และจะจัดการอย่างไรกับความรู้สึกทางกาย ผู้นำสามารถแสดงออกในวิธีการซึ่งเป็นประสบการณ์ที่แท้จริงของทั้งผู้นำและบุคคลที่กำลังค้นหาความเป็นผู้นำ มีการพัฒนาแนวคิด อื่นๆ อีก คือ จากทฤษฎีการแสดงของ Stanislavski (1961 อ้างถึงใน Ladkin D. และ Taylor S., 2010) ที่สำรวจว่า การแสดงละครที่แท้จริงเกิดขึ้นได้อย่างไร โดยเน้นที่บทบาทของความจำเกี่ยวกับอารมณ์ การสมมติ “ถ้า (if)” และการแสดงออกทางร่างกาย ผู้วิจัยเสนอข้อคิดเห็นในองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบของผลของทฤษฎีที่ว่า จะสามารถทำภาวะผู้นำที่แท้จริงให้เป็นรูปเป็นร่างได้อย่างไร ซึ่งองค์ประกอบหลัก 3 องค์ประกอบนั้นคือ 1) การเปิดเผยตัวตน (self exposure) 2) การมีสัมพันธไมตรี (relating) และ 3) การตัดสินใจของผู้นำ (making leaderly choices)

Roche M. (2010) ทำการวิจัยเรื่อง การเรียนรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริงในนิวยอร์กแลนด์ : หลักการของผู้เรียนเป็นศูนย์กลางและการประเมิน ทำการตรวจสอบเบื้องต้น ในการปฏิบัติ “ภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยตนเอง” เป็นการวิจัยกึ่งทดลองโดยมีจุดมุ่งหมาย คือ 1) ตรวจสอบคุณค่าของการแทรกแซงซึ่งมีเป้าหมายอยู่ที่เหตุการณ์ที่เป็นแรงกระตุ้นสู่การเพิ่มคุณค่าของการเรียนรู้ของภาวะผู้นำที่แท้จริง และจะช่วยเหลืออย่างไร หรือให้นักเรียนเขียนบรรยายเรื่อง “ตัวตนที่แท้จริงที่ดีที่สุด (Best Authentic Self)” และผู้อ่านพัฒนาเป็นแผนการต่อไป และ 2) การวิเคราะห์เนื้อหาของแบบบรรยายเล่า เรื่อง “ตัวตนที่แท้จริงที่ดีที่สุด” ที่ถูกดำเนินการในภาวะปกติ หรือในการเรียนรู้ภาวะผู้นำที่แท้จริง ผลการศึกษา พบว่า การเรียนรู้เบื้องต้น เรื่องภาวะผู้นำที่แท้จริงกับ คุณลักษณะที่สัมพันธ์เป็นกุญแจสู่การพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของนักเรียน

ภาวะผู้นำที่แท้จริงต้องเข้าใจการขับเคลื่อนตัวเอง เช่น เป้าหมาย ค่านิยม ความสัมพันธ์ และความซื่อสัตย์ และจะเน้นที่การแสดงภาวะผู้นำเชิงบวก แนวคิดเรื่อง authentic ในทางจิตวิทยาจะประกอบด้วย การรับรู้ (cognitive) พฤติกรรม (behavioral) และสังคม (social) ซึ่ง Grint (2007 อ้างถึงใน Roche M., 2010) กล่าวว่า การพัฒนาภาวะผู้นำในระดับสูงสามารถเรียนรู้ได้แต่สอนไม่ได้ โดยกรอบการพัฒนาภาวะผู้นำมี 3 แบบ คือ

1. techne คือ สามารถสอนกันได้ เช่น ทักษะผู้นำ อารมณ์ วิทยาลัย
2. episteme คือ การศึกษาเกี่ยวกับทฤษฎีธรรมชาติและความรู้ ซึ่งสามารถสอนกันได้ เช่น ทฤษฎีการวิจัย ทฤษฎีภาวะผู้นำ และทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง
3. phronesis เป็นประสบการณ์และปัญญาในการอ่านและเข้าใจปฏิบัติการของตน เรียนจากประสบการณ์ ไม่สามารถเรียนได้จากชั้นเรียน

Roche M. แบ่งกระบวนการวิจัยนี้ออกเป็น 3 ส่วน คือ

1. ออกแบบการเรียนรู้ที่สะท้อนแรงกระตุ้นที่แท้จริงได้เพื่อให้ได้ข้อมูลย้อนกลับ
2. ใช้ข้อมูลย้อนกลับเป็นฐานในการเขียนเล่าเรื่อง “ตัวตนที่แท้จริงที่ดีที่สุด”
3. ประเมินแบบเล่าเรื่องว่ามีเนื้อหาที่เกิดจากการช่วยพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงในนักศึกษา

กลุ่มตัวอย่าง คือ นักศึกษาที่สมัครเข้าเรียนหลักสูตรภาวะผู้นำชั้นปีที่ 2 จำนวน 30 คน โดยนักศึกษาจะไม่ได้รับข้อมูลเกี่ยวกับงานวิจัย แต่นักศึกษาสามารถถามเนื้อหาในงานวิจัยได้ มีการกำหนดหมายเลขให้นักศึกษาทุกคนตั้งแต่ 1-30 ขั้นตอนแบ่งเป็น 2 ส่วนคือ ส่วนแรกเป็นเหตุการณ์นำเพื่อให้เกิด การเรียนรู้จากประสบการณ์ นำไปสู่ ขั้นตอนที่ 2 คือ การเขียนเล่าเรื่อง “ตัวตนที่แท้จริงที่ดีที่สุด”

ผลการวิจัยพบว่า การพัฒนาภาวะผู้นำของนักศึกษาด้วยวิธีดั้งเดิม คือ teche และ episteme ไม่เพียงพอที่จะเตรียมภาวะผู้นำให้นักศึกษาออกไปเผชิญโลก สิ่งสำคัญคือการพัฒนา authentic การวิจัยนี้ให้ผลจากโครงการพัฒนาภาวะผู้นำโดยผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง ซึ่งทำให้เกิดข้อจำกัดของงานวิจัย คือ การวิจัยกึ่งทดลองไม่ได้เป็นตัวแทนของประชากรทั้งหมด เป็นเพียงวัฒนธรรมหนึ่ง แต่ถ้าเป็นประเทศในเอเชียอาจจะเป็นการเรียนรู้แบบครูเป็นศูนย์กลาง

การสังเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากการศึกษา เอกสารและ งานวิจัยที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงดังที่นำเสนอข้างต้น จะพบว่า การศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงเริ่มจากการศึกษาความรู้ในสาขาเกี่ยวกับปรัชญาและจิตวิทยา ในช่วงก่อนปี ค.ศ. 2005 นั้น การวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษา และวิเคราะห์เอกสารต่างๆ เพื่อหาคำจำกัดความที่ชัดเจนและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง และเริ่มมีการวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงมากขึ้นในปี ค.ศ. 2005 ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ก็ยังคงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ โดยใช้แบบบรรยายเล่าเรื่องของตนเองเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงและพยายามหาองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง เช่น Avolio B. และ Gardner W. (2005) กล่าวว่า องค์ประกอบของทฤษฎีการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริง (Components of authentic leadership development theory) ประกอบด้วย 9 องค์ประกอบ หรือ Sparrowe R. (2005) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการบรรยายเล่าเรื่องของตนเองของผู้นำ และได้นำเสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง (Common elements in contemporary perspectives on authentic leadership) ไว้ด้วย และมีการหาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำเชิงบวกกับผลลัพธ์ที่

แสดงออกจากผู้ใต้บังคับบัญชาจากงานวิจัยของ Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D. และ Walumbwa F. (2005)

การวิจัยหลังจากปีค.ศ. 2005 เริ่มขยายสู่การวิจัยเชิงปริมาณ มีการนำสถิติ มาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง การหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงต่างๆ เช่น งานวิจัยของ Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) ศึกษาโมเดลพหุมิติของโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 1) การตระหนักในตนเอง (self-awareness) 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) และ 4) กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) หรือ Ladkin D. และ Taylor S. (2010) ที่กล่าวว่าภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ คือ 1) การเปิดเผยตัวตน (self exposure) 2) การมีสัมพันธ์ไมตรี (relating) และ 3) การตัดสินใจของผู้นำ (making leaderly choices)

นอกจากนี้ ยังมีการนำสถิติขั้นสูง มาใช้ในงานวิจัย เช่น HLM มาใช้ตรวจสอบเส้นทางการอิทธิพลของภาวะผู้นำ ที่แท้จริงและ ตรวจสอบสมมติฐาน จากงานวิจัยของ Clapp-Smith R., Vogelgesang G. และ Avey J. (2009) โดยสรุปแล้ว สามารถนำองค์ความรู้ที่ได้จากการศึกษาเอกสารและงานวิจัยต่างๆ มาสังเคราะห์องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงได้ดังแสดงในตารางที่ 2.4

ตารางที่ 2.4 องค์ประกอบคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงจากงานวิจัยต่างๆ

องค์ประกอบ AL	แนวคิด AL												
กลุ่มที่ 1 Self-awareness: Values, Self-discipline, Self exposure, Self-esteem, Self-acceptance, Self-monitoring, Self-concept clarity, Self-concordant, Self-expressive, Self-confidence, cognition, Supporting self-determination, Attitude, Aspiration, Motive, Resilient	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓		✓	✓			✓
	AL's Characteristics (George B.,2003)	A definition of authentic leaders (Shamir B. & Eilam G., 2005)	A perspective on authenticity in leadership (Sparrowe R., 2005)	Multi-component Model of AL (Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J.,2005)	Model of AL (Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F., 2005)	The highest Leadership Development Levels are associated with AL (Eigel K. & Kuhnert K., 2005)	The conceptual framework of AL (Endrissat N., Muller W. & Kaudela-Baum, 2007)	ความสามารถพื้นฐานของผู้นำแห่งอนาคตที่ผุดบังเกิด (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2550)	The construct of AL (Toor S. & Ofori G.,2008)	The factors of AL (Tate B., 2008)	Relationship between AL, trust, Positive psychological capital and performance (Clapp-Smith R., Vogelgesang G. & Avey j., 2009)	Key components of AL (Ladkin D. & Taylor S., 2010)	Key to students' AL Development (Roche M., 2010)

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

<p>องค์ประกอบ AL</p>	<p>แนวคิด AL</p>
<p>กลุ่มที่ 2 Internalized Moral Perspective: Positive psychological capital, Positive moral perspective, ethic, Leading with hearth, Subjective well-being/happiness, ethic</p>	<p>AL's Characteristics (George B.,2003)</p>
	<p>A definition of authentic leaders (Shamir B. & Eilam G., 2005)</p>
	<p>A perspective on authenticity in leadership (Sparrowe R., 2005)</p>
	<p>Multi-component Model of AL (Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J.,2005)</p>
	<p>Model of AL (Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F., 2005)</p>
	<p>The highest Leadership Development Levels are associated with AL (Eigel K. & Kuhnert K., 2005)</p>
	<p>The conceptual framework of AL (Endrissat N., Muller W. & Kaudela-Baum, 2007)</p>
	<p>ความสามารถพื้นฐานของผู้นำแห่งอนาคตที่อุบัติงเกิด (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2550)</p>
	<p>The construct of AL (Toor S. & Ofori G.,2008)</p>
	<p>The factors of AL (Tate B., 2008)</p>
	<p>Relationship between AL, trust, Positive psychological capital and performance (Clapp-Smith R., Vogelgesang G. & Avey j., 2009)</p>
	<p>Key components of AL (Ladkin D. & Taylor S., 2010)</p>
	<p>Key to students' AL Development (Roche M., 2010)</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

<p>องค์ประกอบ AL</p>	<p>แนวคิด AL</p>
<p>กลุ่มที่ 3 Relational Transparency: Relational openness, emotion, Personal and social identification, Emotional contagion, Performance, Establishing connected relationships, Integrity, Trust, Reflective and Generative Conversation, AL relational orientation, Positive social exchanges</p>	<p>AL's Characteristics (George B.,2003)</p>
	<p>A definition of authentic leaders (Shamir B. & Eilam G., 2005)</p>
	<p>A perspective on authenticity in leadership (Sparrowe R., 2005)</p>
	<p>Multi-component Model of AL (Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J.,2005)</p>
	<p>Model of AL (Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F., 2005)</p>
	<p>The highest Leadership Development Levels are associated with AL (Eigel K. & Kuhnert K., 2005)</p>
	<p>The conceptual framework of AL (Endrissat N., Muller W. & Kaudela-Baum, 2007)</p>
	<p>ความสามารถพื้นฐานของผู้ผู้นำแห่งอนาคตที่ผู้ตบั้งเกิด (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2550)</p>
	<p>The construct of AL (Toor S. & Ofori G.,2008)</p>
	<p>The factors of AL (Tate B., 2008)</p>
	<p>Relationship between AL, trust, Positive psychological capital and performance (Clapp-Smith R., Vogelgesang G. & Avey j., 2009)</p>
	<p>Key components of AL (Ladkin D. & Taylor S., 2010)</p>
	<p>Key to students' AL Development (Roche M., 2010)</p>

ตารางที่ 2.4 (ต่อ)

องค์ประกอบ AL	แนวคิด AL												
กลุ่มที่ 4 Balanced processing: Unbias processing, Leadership processes, Understanding purpose, Making leaderly choices, Understanding Complexity	AL's Characteristics (George B.,2003)	A definition of authentic leaders (Shamir B. & Eilam G., 2005)	A perspective on authenticity in leadership (Sparrowe R., 2005)	Multi-component Model of AL (Ilies R., Morgeson F. & Nahrgang J.,2005)	Model of AL (Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F., 2005)	The highest Leadership Development Levels are associated with AL (Eigel K. & Kuhnert K., 2005)	The conceptual framework of AL (Endrissat N., Muller W. & Kaudela-Baum, 2007)	ความสามารพื้นฐานของผู้นำแห่งอนาคตที่ผุดบังเกิด (ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์, 2550)	The construct of AL (Toor S. & Ofori G.,2008)	The factors of AL (Tate B., 2008)	Relationship between AL, trust, Positive psychological capital and performance (Clapp-Smith R., Vogelgesang G. & Avey j., 2009)	Key components of AL (Ladkin D. & Taylor S., 2010)	Key to students' AL Development (Roche M., 2010)
กลุ่มที่ 5 Learning from the Future: Beyond expectations, more hope for the future	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓	✓

บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยนี้มีวัตถุประสงค์ 1) เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) เพื่อกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีระเบียบวิธีวิจัยและขั้นตอนการวิจัยดังนี้

ระเบียบวิธีวิจัย

การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยและพัฒนา (research and development: R&D) โดยการศึกษาวิจัยทฤษฎีภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงแล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือวัด ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นการวิจัยเชิงปริมาณ โดยใช้สถิติเชิงบรรยายและการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) ซึ่งถือเป็นสถิติขั้นสูงในการวิเคราะห์ข้อมูล

ขั้นตอนการวิจัย

ขั้นตอนการวิจัยแบ่งออกเป็น 4 ขั้นตอน ได้แก่ ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีขั้นตอนย่อยดังนี้

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 2) การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในงานวิจัย

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การสร้างข้อคำถามของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา 2) การทดลองใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 2 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การหาเกณฑ์ปกติวิสัย 2) การแปลความหมายคะแนน

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การจัดทำคู่มือ การใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 2) การทดลองใช้คู่มือ การใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 3) การประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้การใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ซึ่งแสดงขั้นตอนการดำเนินการวิจัยได้ดังภาพที่ 3.1



ภาพที่ 3.1 ขั้นตอนการดำเนินการวิจัย

ขั้นตอนที่ 1 การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในระยะเวลาวิจัยนี้จะประกอบไปด้วย ขั้นตอนการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และขั้นตอนการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในงานวิจัย โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง

ผู้วิจัยทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้งในประเทศและต่างประเทศ ซึ่งส่วนใหญ่เป็นการค้นคว้าจากวารสาร อินเทอร์เน็ต โดยคัดเลือกเอกสารที่มีความเชื่อถือได้ วารสารที่ทันสมัยได้รับการตีพิมพ์ระดับนานาชาติ เอกสารที่มีความชัดเจนและมีสาระตรงกับหัวข้อการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง แล้วนำผลการศึกษามากำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยการสังเคราะห์คุณลักษณะและองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำที่แท้จริงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 14 เรื่อง และสรุปเป็นโครงสร้างองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นำเสนอต่ออาจารย์ที่ปรึกษาและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วมให้พิจารณาความครบถ้วนสมบูรณ์ถูกต้อง

2) การกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในงานวิจัย

ในขั้นตอนการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้ในงานวิจัย มีรายละเอียดการดำเนินงานดังนี้

1. สังเคราะห์คุณลักษณะและองค์ประกอบต่างๆ ของภาวะผู้นำที่แท้จริงเอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องจำนวน 14 เรื่อง
2. กำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง และนิยามปฏิบัติการองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง
3. ตรวจสอบนิยามปฏิบัติการและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงโดยอาจารย์ที่ปรึกษาหลักและอาจารย์ที่ปรึกษาร่วม โดยการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา
4. ปรับปรุงนิยามและองค์ประกอบ โดยสามารถสรุปองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ได้ 5 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

องค์ประกอบที่ 1: การตระหนักรู้ในตนเอง (self-awareness) หมายถึง การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น

องค์ประกอบที่ 2: การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรม และค่านิยมของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ

องค์ประกอบที่ 3: ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด

องค์ประกอบที่ 4: กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ

องค์ประกอบที่ 5: การเรียนรู้จากอนาคต (learning from the future) หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิด แล้วทำให้อันนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ

ขั้นตอนที่ 2 การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ในขั้นตอนการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้น โดยแบ่งเป็น 3 ขั้นตอนย่อย คือ 1) การสร้างข้อคำถามของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา 2) การทดลองใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การสร้างข้อคำถามของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และการตรวจสอบความตรงตามเนื้อหา

1.1) ผู้วิจัยนำองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสังเคราะห์ เอกสารและงานวิจัย มาสร้างเป็นแบบสอบถาม ความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ พิจารณาว่า ข้อคำถาม แต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความสอดคล้องกับนิยามปฏิบัติ การหรือไม่ ซึ่งโครงสร้างเนื้อหาแบบสอบถามดังกล่าวมีรายละเอียดดังแสดงในตารางที่ 3.1

ตารางที่ 3.1 โครงสร้างเนื้อหาแบบสอบถาม

องค์ประกอบ	ข้อรายการ
1. การตระหนักในตนเอง(5 ข้อ)	ข้อ 1 เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง
	ข้อ 2 ร้องขอข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น
	ข้อ 3 บอกมุมมองของคนอื่นเกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองได้
	ข้อ 4 รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ
	ข้อ 5 แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น
2. การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (4 ข้อ)	ข้อ 6 แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง
	ข้อ 7 ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน
	ข้อ 8 ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนคุณค่าหลักของตนเอง
	ข้อ 9 ตัดสินใจที่ยากลำบากโดยยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (5 ข้อ)	ข้อ 10 พูดอย่างตรงไปตรงมา
	ข้อ 11 ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น
	ข้อ 12 สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา
(5 ข้อ)	ข้อ 13 บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง
	ข้อ 14 แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก
	ข้อ 15 มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน
4. กระบวนการที่สมดุล (4 ข้อ)	ข้อ 16 สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่นได้
	ข้อ 17 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ
	ข้อ 18 รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุป
	ข้อ 19 แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบที่ซับซ้อน
5. การเรียนรู้จากอนาคต (3 ข้อ)	ข้อ 20 นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต
	ข้อ 21 แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)

1.2) หลังจากนั้น นำแบบสอบถาม ความคิดเห็น ที่ได้ไปให้ผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 7 คน โดยมีเกณฑ์การคัดเลือกผู้เชี่ยวชาญดังต่อไปนี้

1.2.1) ผู้บริหารที่มีประสบการณ์การทำงานทางการบริหารของสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

1.2.2) นักวิชาการ หรือผู้มีความรู้ทางด้านการบริหารการศึกษาที่มีประสบการณ์การทำงาน

1.2.3) นักวิชาการ หรือผู้มีความรู้ทางด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา

1.2.4) ผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีประสบการณ์การการบริหารสถานศึกษาและได้รับรางวัลผู้บริหารสถานศึกษาดีเด่น

1.3) ให้ผู้เชี่ยวชาญทั้ง 7 ท่านตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) โดยพิจารณา ความเหมาะสม ขององค์ประกอบ นิยามปฏิบัติการ ข้อ คำถาม ที่สร้างขึ้น โดยพิจารณาตามเกณฑ์ต่อไปนี้

1.3.1) ความครบถ้วนขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงตามนิยามที่กำหนด

1.3.2) ความสอดคล้องของข้อรายการในแต่ละองค์ประกอบที่ใช้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการหาค่าความสอดคล้อง (item-objective congruence = IOC) แล้วเลือกข้อรายการที่ได้ค่าดัชนี IOC มากกว่าร้อยละ 50 ($IOC > 0.50$) ซึ่งแสดงว่าข้อ รายการนั้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับนิยามที่กำหนด (ศิริชัย กาญจนวาสี , 2548) และนำข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญมาปรับปรุงแก้ไข แสดงดังตารางที่ 3.2

ตารางที่ 3.2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่ปรับปรุง
1	เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง	0.86	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
2	ร้องขอข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1.00	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3	บอกมุมมองของคนอื่นเกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองได้	0.86	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง
4	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
5	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
6	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
7	ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	1.00	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน
8	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนคุณค่าหลักของตนเอง	0.71	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง
9	ตัดสินใจที่ยากลำบากโดยยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	0.86	ตัดสินใจเรื่องที่ยากโดยยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน
10	พูดอย่างตรงไปตรงมา	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
11	ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น	1.00	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น
12	สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	1.00	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด
13	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0.86	ไม่เปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 3.2 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่ปรับปรุง
14	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0.71	ไม่เปลี่ยนแปลง
15	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0.86	ไม่เปลี่ยนแปลง
16	สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่นได้	0.71	โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น
17	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0.86	ไม่เปลี่ยนแปลง
18	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุป	1.00	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ
19	แสดงหลักคิดในการเข้าไ้ระบบที่ซับซ้อน	0.71	แสดงหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน
20	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
21	แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคตโดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์	1.00	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)

2) การทดลองใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

จากแบบสอบถามความคิดเห็นของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เมื่อปรับปรุงข้อคำถามของแต่ละองค์ประกอบแล้ว นำมาสร้างแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สำหรับผู้บริหาร และชุดที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสำหรับครู โดยแบบวัดทั้ง 2 ชุดแบ่งออกเป็น 2 ตอนเหมือนกัน แตกต่างกันในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ ประเมิน โดยมีรายละเอียดของแบบ วัดแต่ละตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน) เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ วัดจำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ

ประสบการณ์ ทางการบริหารการศึกษา โดยข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 1 (สำหรับครู) เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ ประเมิน จำนวน 4 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยข้อคำถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยมีเกณฑ์การให้คะแนนดังนี้

4 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับ พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมากที่สุด (81-100%)

3 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับ พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมาก (61-80%)

2 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับ พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานปานกลาง (41-60%)

1 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับ พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานน้อย (21-40%)

0 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับ พฤติกรรม ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานน้อยที่สุด (0-20%)

หลังจากนั้นนำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้กับกลุ่มผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีลักษณะใกล้เคียงกับกลุ่มตัวอย่างจำนวน 30 คน เพื่อตรวจสอบคุณภาพของ เครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยง ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3.3

ตารางที่ 3.3 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค
1	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	0.8961
2	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0.8885
3	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมอง ของผู้อื่นได้ถูกต้อง	0.8894
4	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	0.8925
5	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อ บุคคลอื่น	0.8881
6	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	0.8873
7	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	0.9060
8	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	0.9050
9	ตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดมาตรฐานสูงสุดและ จรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	0.8868
10	พูดอย่างตรงไปตรงมา	0.8974
11	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น	0.8916
12	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	0.8905
13	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0.8854
14	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0.8969
15	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0.8849
16	ชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	0.8959
17	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0.8837
18	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	0.8900
19	แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	0.8815
20	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการ ปฏิบัติในอนาคต	0.8818

ตารางที่ 3.3 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค
21	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่มุ่งสู่นาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	0.8826
	ค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับ	0.8955

จากตารางที่ 3.3 แสดงค่าความเที่ยงรายข้อซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.8815 – 0.9060 แสดงว่าทุกข้อคำถาม มีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สำหรับค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับมีค่า 0.8955 ซึ่งก็แสดงว่าแบบวัดมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน

3) การเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง

ในขั้นตอนการเก็บรวบรวมข้อมูลจาก กลุ่มตัวอย่างนั้น จะ นำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่หาคุณภาพแล้วไปเก็บรวบรวมข้อมูล เชิงประจักษ์ และนำมาวิเคราะห์หองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงเพื่อหาความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีประชากรและกลุ่มตัวอย่างในการวิจัยดังนี้

ประชากร คือ ผู้บริหารและครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2553 จำนวน 31,677 โรงเรียน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) ทั้งนี้กำหนดผู้ให้ข้อมูลเป็นผู้บริหารโรงเรียน โรงเรียนละ 1 คน และครูโรงเรียนละ 2 คน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูใน สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากในการวิเคราะห์หองค์ประกอบนั้น Hair และคณะ (1998 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2542) กล่าวว่า โดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่างจำนวน 5-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และในงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัว จึงมีขนาดกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 105-420 ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 300 คน แต่ผู้ให้ข้อมูลในงานวิจัยแบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน และครู โรงเรียนละ 2 คน ดังนั้น จึงกำหนดกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 300 คน และครู 600 คน

การเลือกกลุ่มตัวอย่าง นั้นทำการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (Multi-stage Random Sampling) โดยดำเนินการตามขั้นตอนต่อไปนี้

3.1) การสุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้น (Stratified random sampling) เพื่อให้การกระจาย ของกลุ่มตัวอย่างอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศ จึงพิจารณาจากการจัดเป็น กลุ่มจังหวัด ทั้งหมด 18 กลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร 1 กลุ่มจังหวัด รวมเป็น 19 กลุ่มจังหวัด แล้ว กำหนดให้จังหวัดที่เป็นศูนย์กลางของกลุ่มจังหวัดเป็นตัวแทนประชากร ดังแสดงในตารางที่ 3.4

ตารางที่ 3.4 จำนวนโรงเรียนสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลำดับที่	กลุ่ม	จังหวัดสมาชิก	ศูนย์กลาง การปฏิบัติงาน	ประชากร (โรง)		
				ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	มัธยมศึกษา
1	ภาคกลาง ตอนบน 1	นนทบุรี ปทุมธานี พระนครศรีอยุธยา สระบุรี	พระนครศรีอยุธยา	265	102	30
2	ภาคกลาง ตอนบน 2	ชัยนาท ลพบุรี สิงห์บุรี อ่างทอง	ลพบุรี	278	73	25
3	ภาคกลาง ตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา นครนายก ปราจีนบุรี สมุทรปราการ สระแก้ว	ฉะเชิงเทรา	219	90	30
4	ภาคกลาง ตอนล่าง 1	กาญจนบุรี นครปฐม ราชบุรี สุพรรณบุรี	นครปฐม	213	40	29
5	ภาคกลาง ตอนล่าง 2	ประจวบคีรีขันธ์ เพชรบุรี สมุทรสงคราม สมุทรสาคร	เพชรบุรี	190	46	22
6	ภาคใต้ฝั่ง อ่าวไทย	ชุมพร นครศรีธรรมราช พัทลุง สุราษฎร์ธานี	สุราษฎร์ธานี	399	106	45
7	ภาคใต้ฝั่ง อันดามัน	กระบี่ ตรัง พังงา ภูเก็ต ระนอง	ภูเก็ต	39	11	7
8	ภาคใต้ ชายแดน	นราธิวาส ปัตตานี ยะลา สงขลา สตูล	สงขลา	396	78	42
9	ภาค ตะวันออก	จันทบุรี ชลบุรี ตราด ระยอง	ชลบุรี	203	69	31

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่ม	จังหวัดสมาชิก	ศูนย์กลาง การปฏิบัติงาน	ประชากร (โรง)		
				ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	มัธยมศึกษา
10	ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 1	เลย หนองคาย หนองบัวลำภู อุดรธานี	อุดรธานี	588	224	64
11	ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนบน 2	นครพนม มุกดาหาร สกลนคร	สกลนคร	435	186	45
12	ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนกลาง	กาฬสินธุ์ ขอนแก่น มหาสารคาม ร้อยเอ็ด	ขอนแก่น	787	256	84
13	ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 1	ชัยภูมิ นครราชสีมา บุรีรัมย์ สุรินทร์	นครราชสีมา	923	408	54
14	ภาค ตะวันออกเฉียงเหนือ ตอนล่าง 2	ยโสธร ศีรสะเกษ อำนาจเจริญ อุบลราชธานี	อุบลราชธานี	814	274	60
15	ภาคเหนือ ตอนบน 1	เชียงใหม่ แม่ฮ่องสอน ลำปาง ลำพูน	เชียงใหม่	656	231	34
16	ภาคเหนือ ตอนบน 2	เชียงราย น่าน พะเยา แพร่	เชียงราย	453	160	44
17	ภาคเหนือ ตอนล่าง 1	ตาก พิษณุโลก เพชรบูรณ์ สุโขทัย อุตรดิตถ์	พิษณุโลก	283	162	39

ตารางที่ 3.4 (ต่อ)

ลำดับที่	กลุ่ม	จังหวัดสมาชิก	ศูนย์กลาง การปฏิบัติงาน	ประชากร (โรง)		
				ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	มัธยมศึกษา
18	ภาคเหนือ ตอนล่าง 2	กำแพงเพชร นครสวรรค์ พิจิตร อุทัยธานี	นครสวรรค์	433	115	38
19	กทม.			16	4	12
รวม				10,960		

3.2) การกำหนดสัดส่วน (Quota Sampling) โดยการพิจารณาอัตราส่วนจำนวนสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในแต่ละสังกัด (ภาคผนวก ก) ดังนี้

3.2.1) สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่มัธยมศึกษา
จำนวน 20 แห่ง

3.2.2) สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา
จำนวน 208 แห่ง

3.2.3) สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ประถมศึกษา
(ขยายโอกาส) จำนวน 72 แห่ง

3.3) การเจาะจงเลือก 1 จังหวัดในแต่ละกลุ่มจังหวัด โดยเลือกจังหวัดที่เป็น ศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร

3.4) การกำหนดจำนวน สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ตามจำนวนสัดส่วนในแต่ละจังหวัดที่เป็นศูนย์ปฏิบัติการของกลุ่มจังหวัด ครบทั้ง 18 กลุ่มจังหวัด และกรุงเทพมหานคร รวมเป็น 19 กลุ่ม จะได้สถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้งสิ้น 300 แห่ง ดังแสดงในตารางที่ 3.5 โดยผู้ให้ข้อมูลการวิจัยคือ ผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน และครู โรงเรียนละ 2 คน ทำให้ได้จำนวนกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 300 คน และครู 600 คนตามที่กำหนด

ตารางที่ 3.5 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

ลำดับ ที่	กลุ่ม	ศูนย์กลาง การปฏิบัติงาน	กลุ่มตัวอย่าง (โรง)		
			ประถมศึกษา	ขยายโอกาส	มัธยมศึกษา
1	ภาคกลางตอนบน 1	พระนครศรีอยุธยา	7	3	1
2	ภาคกลางตอนบน 2	ลพบุรี	8	2	1
3	ภาคกลางตอนกลาง	ฉะเชิงเทรา	6	3	1
4	ภาคกลางตอนล่าง 1	นครปฐม	6	1	1
5	ภาคกลางตอนล่าง 2	เพชรบุรี	5	1	1
6	ภาคใต้ฝั่งอ่าวไทย	สุราษฎร์ธานี	11	3	1
7	ภาคใต้ฝั่งอันดามัน	ภูเก็ต	1	1	1
8	ภาคใต้ชายแดน	สงขลา	11	2	1
9	ภาคตะวันออก	ชลบุรี	6	2	1
10	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 1	อุดรธานี	16	6	1
11	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนบน 2	สกลนคร	12	5	1
12	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนกลาง	ขอนแก่น	22	7	2
13	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 1	นครราชสีมา	25	11	1
14	ภาคตะวันออกเฉียงเหนือตอนล่าง 2	อุบลราชธานี	21	7	1
15	ภาคเหนือตอนบน 1	เชียงใหม่	18	6	1
16	ภาคเหนือตอนบน 2	เชียงราย	12	4	1
17	ภาคเหนือตอนล่าง 1	พิษณุโลก	8	4	1
18	ภาคเหนือตอนล่าง 2	นครสวรรค์	12	3	1
19	กรุงเทพมหานคร	กรุงเทพมหานคร	1	1	1
รวม			208	72	20
			300		

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้ จริ่งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้ จริ่งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และชุดที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้ จริ่งของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหาร โดยแบบวัดทั้ง 2 ชุดแบ่งออกเป็น 2 ตอนเหมือนกัน แต่แตกต่างกันในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ ประเมิน ตอนที่ 2 เป็นมาตรฐานประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ

การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลระหว่างวันที่ 27 สิงหาคม ถึง 30 กันยายน 2553 ซึ่งการเก็บรวบรวมข้อมูลจากแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีขั้นตอนการดำเนินงานดังนี้

1. ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น กลุ่มตัวอย่าง
2. ส่งแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงพร้อมหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลถึงสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทางไปรษณีย์ โดยแนบซองเปล่าติดแสตมป์ไปพร้อมกับแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อให้ทางสถานศึกษาส่ง แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง กลับคืนทางไปรษณีย์ และติดต่อสถานศึกษาทางโทรศัพท์เพื่อส่งแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงและให้สถานศึกษาตอบกลับทางอีเมล
3. ตรวจสอบจำนวน แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ได้รับกลับคืน และดำเนินการติดตามแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ยังไม่ได้รับกลับคืนด้วยการติดต่อกับสถาน ศึกษาทางโทรศัพท์ จนถึงวันที่ 1 ตุลาคม 2553 จึงสรุปจำนวน แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ที่ได้รับกลับคืนมา แสดงผลดังตารางที่ 3.6

ตารางที่ 3.6 อัตราการตอบกลับแบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง

ลำดับ ที่	จังหวัด	กลุ่มตัวอย่าง		รวม (ฉบับ)	อัตราการตอบ กลับ		รวม (ฉบับ)	ร้อยละ
		ผู้บริหาร	ครู		ผู้บริหาร	ครู		
1	พระนครศรีอยุธยา	11	22	33	10	21	31	93.94
2	ลพบุรี	11	22	33	9	16	25	75.76
3	ฉะเชิงเทรา	10	20	30	3	6	9	30.00
4	นครปฐม	8	16	24	8	16	24	100.00
5	เพชรบุรี	7	14	21	7	14	21	100.00

ตารางที่ 3.6 (ต่อ)

ลำดับ ที่	จังหวัด	กลุ่มตัวอย่าง		รวม (ฉบับ)	อัตราการตอบ กลับ		รวม (ฉบับ)	ร้อยละ
		ผู้บริหาร	ครู		ผู้บริหาร	ครู		
6	สุราษฎร์ธานี	15	30	45	6	9	15	33.33
7	ภูเก็ต	3	6	9	2	6	8	88.89
8	สงขลา	14	28	42	6	11	17	40.48
9	ชลบุรี	9	18	27	6	12	18	66.67
10	อุดรธานี	23	46	69	23	46	69	100.00
11	สกลนคร	18	36	54	18	36	54	100.00
12	ขอนแก่น	31	62	93	31	60	91	97.85
13	นครราชสีมา	37	74	111	35	62	97	87.39
14	อุบลราชธานี	29	58	87	29	58	87	100.00
15	เชียงใหม่	25	50	75	18	50	68	90.67
16	เชียงราย	17	34	51	13	30	43	84.31
17	พิษณุโลก	13	26	39	10	20	30	76.92
18	นครสวรรค์	16	32	48	13	25	38	79.17
19	กรุงเทพมหานคร	3	6	9	3	4	7	77.78
	รวม	300	600	900	250	502	752	83.56

การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิเคราะห์ข้อมูลแบ่งออกเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นด้วยค่าสถิติพื้นฐาน และการวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งมีรายละเอียดดังนี้

1. การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบ แบบประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ

2. การวิเคราะห์ข้อมูล ของข้อรายการในแต่ละองค์ประกอบ โดยการหาค่ามัธยเทศ คณิต (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่ามัธยเทศคณิต (Mean) แปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้ (วันเพ็ญ ผ่องกาย , 2549)

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.00 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับพฤติกรรม
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับพฤติกรรม
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับมาก

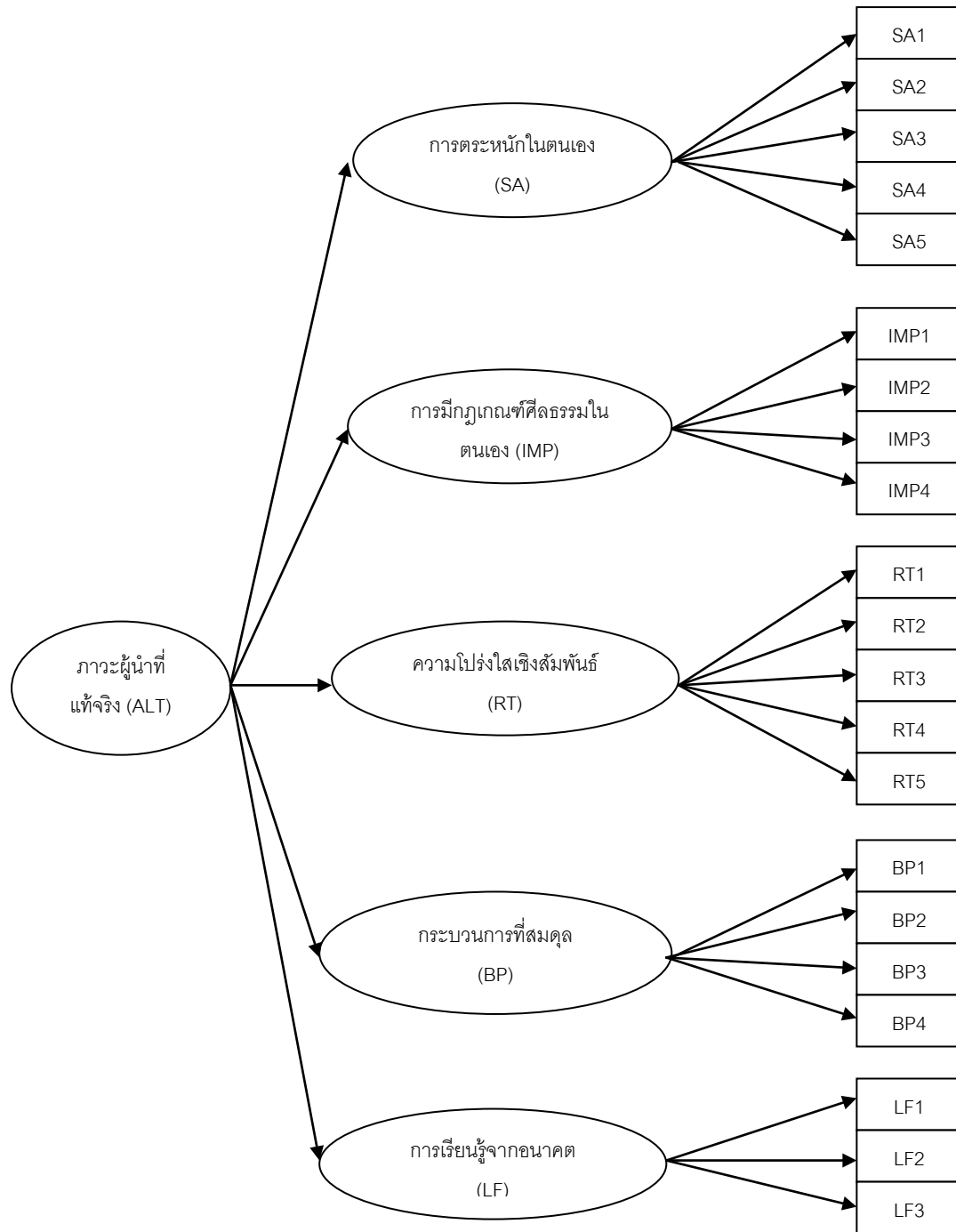
คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับพฤติกรรม
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 0.50 – 1.49 หมายถึง ข้อรายการสอดคล้องกับพฤติกรรม
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.49 หมายถึง ข้อรายการไม่สอดคล้องกับ
พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. การตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับข้อมูลเชิง
ประจักษ์ เป็นการนำเอาข้อมูลจากการกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการสังเคราะห์
งานวิจัยต่างๆ มาตรวจสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูล
จริงว่า โมเดลที่สร้างจากทฤษฎีสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่ เป็นการยืนยันองค์ประกอบ
ภาวะผู้นำที่แท้จริงหลังจากการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้ เชี่ยวชาญแล้ว โดยมีขั้นตอน
การวิเคราะห์ ดังนี้

3.1 นำองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงที่กำหนดขึ้นจากการสังเคราะห์งานวิจัยมา
สร้างเป็นโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งโมเดลที่ได้เป็นโมเดลการวัดแสดงความสัมพันธ์
ระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกตได้ ดังภาพที่ 3.2



ภาพที่ 3.2 โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

3.2 นำผลการเก็บรวบรวมข้อมูลจริงจากกลุ่มตัวอย่างด้วยเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงมาวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อ ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสามารถวิเคราะห์ได้ ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL 8.72)

ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index = GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index = AGFI) ค่าดัชนีรากกำลังสองของส่วนที่เหลือ (root mean squared = RMR)

ขั้นตอนที่ 3 การกำหนดค่าปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ขั้นตอนการกำหนดค่าปกติวิสัย (norm) แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน คือ ขั้นตอนที่ 1 การหาเกณฑ์ปกติวิสัย และขั้นตอนที่ 2 การแปลความหมายคะแนน โดยมีรายละเอียดของแต่ละขั้นตอน ดังนี้

1) การหาเกณฑ์ปกติวิสัย

การกำหนดค่าปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยนำคะแนนมาแจกแจงความถี่ จากนั้นแปลงคะแนนดิบเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ และนำคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ไปแปลงเป็นคะแนนที่ ปกติ (normalized T-score) โดยมีวิธีการหาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ดังนี้ (อรพินทร์ ชูชม, 2545)

- 1.1) สร้างตารางแจกแจงความถี่สำหรับคะแนนดิบ เรียงลำดับจากคะแนนสูงไปต่ำ แล้วหาความถี่ของแต่ละคน
- 1.2) หาจำนวนความถี่สะสม (cumulative frequency) ของคะแนนทั้งหมดที่อยู่ต่ำกว่าคะแนนที่สนใจหาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์
- 1.3) รวมครึ่งหนึ่งของจำนวนความถี่ของคะแนนที่สนใจหาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์กับจำนวนความถี่สะสมของคะแนนทั้งหมดที่อยู่ต่ำกว่าคะแนนนั้น
- 1.4) หาอันดับที่เปอร์เซ็นต์ไทล์ของคะแนน โดยหารด้วยจำนวนคนทั้งหมดในกลุ่มเกณฑ์ปกติแล้วคูณด้วย 100

การนำคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ไปแปลงเป็นคะแนนที่ (normalized T-score) นั้นผู้วิจัยใช้การคำนวณจากตารางการแปลงคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ไปเป็นคะแนนที่ปกติ ดังแสดง รายละเอียดในตารางที่ 3.7

ตารางที่ 3.7 การแปลงคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์เป็นคะแนนที่ปกติ

PR	T	PR	T	PR	T
0.0032	10	9.68	37	91.92	64
0.0048	11	11.51	38	93.32	65
0.007	12	13.57	39	94.52	66
0.011	13	15.87	40	95.54	67
0.016	14	18.41	41	96.41	68
0.023	15	21.19	42	97.13	69
0.034	16	24.20	43	97.72	70
0.048	17	27.43	44	98.21	71
0.069	18	30.85	45	98.61	72
0.097	19	34.46	46	98.93	73
0.13	20	38.21	47	99.18	74
0.19	21	42.07	48	99.38	75
0.26	22	46.02	49	99.53	76
0.35	23	50.00	50	99.65	77
0.47	24	53.98	51	99.74	78
0.62	25	57.93	52	99.81	79
0.82	26	61.79	53	99.865	80
1.07	27	65.54	54	99.903	81
1.39	28	69.15	55	99.931	82
1.79	29	72.57	56	99.952	83
2.28	30	75.80	57	99.966	84
2.87	31	78.81	58	99.977	85
3.59	32	81.59	59	99.984	86
4.46	33	84.13	60	99.9890	87
5.48	34	86.43	61	99.9928	88
6.68	35	88.49	62	99.9952	89
8.08	36	90.32	63	99.9968	90

2) การแปลความหมายคะแนน

การแปลความหมายคะแนนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ ละองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล และ องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต และรวมทั้ง 5 องค์ประกอบนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ตามหลักการแบ่งที่น่าเชื่อถือ คือ ใช้เปอร์เซ็นต์ไทล์ 25 (หรือ ควอไทล์ 1), เปอร์เซ็นไทล์ 50 (หรือ ควอไทล์ 2) และเปอร์เซ็นไทล์ 75 (หรือ ควอไทล์ 3) เป็น เกณฑ์ในการแบ่งช่วงคะแนน (Clark-Carter, 2005) สามารถแบ่งช่วงคะแนนได้ดังนี้

- | | | |
|--|---------|--|
| 1. เปอร์เซ็นไทล์ 75.00 ขึ้นไป | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ใน ระดับสูง |
| 2. เปอร์เซ็นไทล์ 50.00 - เปอร์เซ็นไทล์ 74.99 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ใน ระดับค่อนข้างสูง |
| 3. เปอร์เซ็นไทล์ 25.00 - เปอร์เซ็นไทล์ 49.99 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ใน ระดับค่อนข้างต่ำ |
| 4. น้อยกว่าเปอร์เซ็นไทล์ 25.00 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ใน ระดับต่ำ |

ขั้นตอนที่ 4 การพัฒนาคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน

ขั้นตอน การพัฒนาคู่มือการใช้แบบวัด ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน แบ่งเป็น 3 ขั้นตอน โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

1) การจัดทำคู่มือ การใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน

1.1) ผู้วิจัยนำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงที่ได้มาพัฒนาคู่มือและเครื่องมือวัดภาวะ ผู้นำที่แท้จริง ในส่วนของการพัฒนาคู่มือนี้ได้กำหนดองค์ประกอบของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะ ผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยเริ่มจากคำชี้แจงในการใช้คู่มือ และแบ่งการ นำเสนอออกเป็น 3 ตอนหลัก รวมถึงภาคผนวก โดยมีรายละเอียดในแต่ละส่วนดังต่อไปนี้

คำชี้แจงการใช้คู่มือ กล่าวถึงจุดมุ่งหมายของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง การอธิบายส่วนประกอบต่างๆ ของคู่มือในภาพรวม และชี้ให้เห็นความสำคัญของการศึกษาคู่มือการใช้ให้เข้าใจก่อนดำเนินการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง รวมถึงประโยชน์ที่ได้จากการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง 1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง และ 1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ตอนที่ 2 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 2.1 ความเป็นมาของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง 2.2 เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ : แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ 2.3 คุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 3.1 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร 3.2 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู 3.3 การรายงานผลคะแนน และ 3.4 การแปลความหมายผลคะแนน

ภาคผนวก ประกอบด้วย 1) แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร 2) แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู และ 3) แบบรายงานผลคะแนน

1.2) กำหนดเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบด้วยรายการประเมิน 8 ข้อ โดยแต่ละรายการประเมินให้ประเมินระดับความเหมาะสมเป็นมาตรฐานค่า 5 ระดับ และนำผลการประเมินมาหาค่าเฉลี่ย

1.3) ทำการตรวจสอบความเหมาะสมของคู่มือและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง รวมถึงเกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของคู่มือ โดยใช้ผู้เชี่ยวชาญทางสาขาบริหารการศึกษา และสาขาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 5 คน

2) การทดลองใช้คู่มือการใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

2.1) ผู้วิจัยติดต่อบัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เพื่อออกหนังสือขอความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลในการวิจัยถึงผู้อำนวยการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็น

กรณีศึกษา ซึ่งทำการเลือกสถานศึกษาชั้นพื้นฐานแบบเจาะจง 4 ภาค ได้แก่ ภาคเหนือ ภาคกลาง ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ และภาคใต้ กำหนดสถานศึกษาภาคละ 2 แห่ง ใช้เกณฑ์การเลือก จังหวัดที่ไม่ได้เป็นศูนย์กลางของกลุ่มจังหวัด 18 กลุ่มจังหวัด โดยมีรายชื่อสถานศึกษาในแต่ละภาค ดังแสดงในตารางที่ 3.8

ตารางที่ 3.8 รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

ภาค	รายชื่อสถานศึกษาที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง
ภาคเหนือ	โรงเรียนบ้านแม่นาจาจ จ.แม่ฮ่องสอน
	โรงเรียนบ้านแม่นาจาจเหนือ จ.แม่ฮ่องสอน
ภาคกลาง	โรงเรียนบ้านหนองแกประชาสรรค์ จ.กาญจนบุรี
	โรงเรียนวัดลานนาบุญ จ.นนทบุรี
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	โรงเรียนอนุบาลกาฬสินธุ์ จ.กาฬสินธุ์
	โรงเรียนชุมชนประชาสรรค์ จ.ยโสธร
ภาคใต้	โรงเรียนบ้านสะพลี (บางกอกโพสต์ศึกษา) จ.ชุมพร
	โรงเรียนอนุบาลบ้านเนินสำลี จ.ชุมพร
กทม.	โรงเรียนวัดเจ้ามูล
	โรงเรียนประถมทวิธาภิเชก

2.2) ติดต่อสถานศึกษาทางโทรศัพท์เพื่อให้ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง พร้อมทั้งประเมินคู่มือและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

2.3) รวบรวมข้อมูลการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง พร้อมทั้งผลการประเมินคู่มือและเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง เพื่อทำการวิเคราะห์ต่อไป

3) การประเมิน ความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

3.1) นำผลการประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากการประเมินโดยผู้เชี่ยวชาญทางสาขาบริหารการศึกษา และสาขาการวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 5 คน มาปรับปรุง

3.2) ปรับปรุงแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือซึ่งเดิมมีรายการประเมิน 8 ข้อ ได้เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของคู่มือ ซึ่งประกอบด้วยรายการประเมิน 10 ข้อ แสดงดังตารางที่ 3.9 โดยแต่ละรายการประเมินให้ประเมินระดับความเหมาะสมเป็น นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ

ตารางที่ 3.9 เกณฑ์การประเมินความเหมาะสมของคู่มือ

	รายการประเมิน
1	รูปแบบการจัดทำคู่มือ
2	สาระสำคัญในคู่มือ
3	คำชี้แจงในการใช้คู่มือ
4	การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง
5	การอธิบายการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง
6	การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
7	การรายงานผลคะแนน
8	การแปลความหมายผลคะแนน
9	ภาคผนวก
10	การใช้ภาษาโดยรวม

3.3) นำแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปให้กลุ่มตัวอย่างทำการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.4) วิเคราะห์ข้อมูลแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือ โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และ ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ซึ่งค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) แปลความหมายตามเกณฑ์ดังนี้ (วันเพ็ญ ผ่องกาย, 2549)

คะแนนเฉลี่ย 3.50 – 4.00 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในระดับมากที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 2.50 – 3.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในระดับมาก

คะแนนเฉลี่ย 1.50 – 2.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในระดับน้อย

คะแนนเฉลี่ย 0.50 – 1.49 หมายถึง คู่มือมีความเหมาะสมในระดับน้อยที่สุด

คะแนนเฉลี่ย 0.00 – 0.49 หมายถึง คู่มือไม่มีความเหมาะสม

บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ ข้อมูล แบ่ง ออกเป็น ผลการ กำหนด องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ ผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ผลการ ประเมิน คู่มือ การใช้แบบ วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และผลการวิเคราะห์อื่นๆ

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการแปลความหมายของผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยจึง กำหนดสัญลักษณ์และความหมายที่ใช้แทนค่าสถิติและตัวแปรต่างๆ ดังนี้

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนค่าสถิติ

Mean	หมายถึง	ค่าเฉลี่ย
SD	หมายถึง	ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน
SK	หมายถึง	ค่าความเบ้
KU	หมายถึง	ค่าความโด่ง
χ^2	หมายถึง	สถิติไคแอสควร์
df	หมายถึง	องศาความเป็นอิสระ
p	หมายถึง	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ
GFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืน
AGFI	หมายถึง	ดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว
RMR	หมายถึง	ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของส่วนเหลือ
RMSEA	หมายถึง	ค่ารากกำลังสองเฉลี่ยของค่าความแตกต่างโดยประมาณ (Root Mean Squared = RMR)

สัญลักษณ์ที่ใช้แทนตัวแปร

SA	หมายถึง	การตระหนักในตนเอง
IMP	หมายถึง	การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง
RT	หมายถึง	ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์
BP	หมายถึง	กระบวนการที่สมดุล

LF	หมายถึง	การเรียนรู้จากอนาคต
a1	หมายถึง	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
a2	หมายถึง	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น
a3	หมายถึง	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง
a4	หมายถึง	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ
a5	หมายถึง	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น
a6	หมายถึง	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง
a7	หมายถึง	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน
a8	หมายถึง	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง
a9	หมายถึง	ตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน
a10	หมายถึง	พูดอย่างตรงไปตรงมา
a11	หมายถึง	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น
a12	หมายถึง	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด
a13	หมายถึง	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง
a14	หมายถึง	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก
a15	หมายถึง	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน
a16	หมายถึง	ชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น
a17	หมายถึง	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ
a18	หมายถึง	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ
a19	หมายถึง	แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน

a20	หมายถึง	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต
a21	หมายถึง	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่มุ่งสู่ออนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การนำเสนอผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตอนนี้นำออกเป็น 3 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง ส่วนที่ 2 ค่าสถิติพื้นฐานของข้อรายการในแต่ละองค์ประกอบ และส่วนที่ 3 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดของแต่ละส่วน ดังนี้

1. **ค่าสถิติพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่าง** โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารจำนวน 255 คน และครูจำนวน 594 คน มีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังตารางที่ 4.1 - 4.2

ตารางที่ 4.1 ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร

	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	201	78.8
	หญิง	54	21.2
	รวม	255	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	7	2.8
	35 - 44 ปี	30	11.8
	45 - 54 ปี	123	48.4
	55 ปีขึ้นไป	94	37.0
	รวม	254	100.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	35	13.7
	ปริญญาโท	212	83.1
	ปริญญาเอก	8	3.1
	รวม	255	100.00
สาขาที่สำเร็จการศึกษา	สาขาบริหารการศึกษา	217	85.4
	สาขาอื่นๆ	37	14.6
	รวม	254	100.00
ตำแหน่งการทำงาน	ผู้บริหารสถานศึกษา	179	70.2
	รองผู้บริหารสถานศึกษา	65	25.5
	ผู้ช่วยผู้บริหารสถานศึกษา	11	4.3
	รวม	255	100.00
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี	9	3.5
	10-19 ปี	43	16.9
	20-29 ปี	70	27.6
	30 ปีขึ้นไป	132	52.0
	รวม	254	100.00
ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร	น้อยกว่า 5 ปี	34	13.5
	5-9 ปี	47	18.7
	10-14 ปี	54	21.4
	15 ปีขึ้นไป	117	46.4
	รวม	252	100.00

จากตารางที่ 4.1 แสดงข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 255 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศชายจำนวน 201 คน คิดเป็นร้อยละ 78.8 มีอายุอยู่ในช่วง 45-54 ปี จำนวน 123 คน คิดเป็นร้อยละ 48.4 ทางด้านการศึกษานั้นพบว่า สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโทจำนวน 212 คน คิดเป็นร้อยละ 83.1 ในสาขาบริหารการศึกษาจำนวน 217 คน คิดเป็นร้อยละ 85.4 ผู้ให้ข้อมูลส่วนใหญ่อยู่ในตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาจำนวน 179 คน คิดเป็นร้อยละ 70.2 มีประสบการณ์การทำงาน 30 ปีขึ้นไป จำนวน 132 คน คิดเป็นร้อยละ 52 และมีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมากกว่า 15 ปีจำนวน 117 คน คิดเป็นร้อยละ 46.4

ตารางที่ 4.2 ข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างครู

	สถานภาพ	จำนวน (คน)	ร้อยละ
เพศ	ชาย	187	31.5
	หญิง	406	68.5
	รวม	593	100.00
อายุ	ต่ำกว่า 35 ปี	142	24.1
	35 - 44 ปี	127	21.5
	45 - 54 ปี	240	40.7
	55 ปีขึ้นไป	81	13.7
	รวม	590	100.00
ระดับการศึกษา	ปริญญาตรี	408	69.2
	ปริญญาโท	182	30.8
	ปริญญาเอก	0	0
	รวม	590	100.00
ประสบการณ์การทำงาน	น้อยกว่า 10 ปี	145	24.6
	10-19 ปี	146	24.7
	20-29 ปี	156	26.4
	30 ปีขึ้นไป	143	24.2
	รวม	590	100.00

จากตารางที่ 4.2 แสดงข้อมูลภูมิหลังของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นครูจำนวน 594 คน ส่วนใหญ่เป็นเพศหญิงจำนวน 406 คน คิดเป็นร้อยละ 68.5 มีอายุอยู่ในช่วง 45-54 ปีจำนวน 240 คน คิดเป็นร้อยละ 40.7 ทางด้านการศึกษานั้นพบว่า สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาตรีจำนวน 408 คน

คิดเป็นร้อยละ 69.2 และไม่มีผู้สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาเอก ครูส่วนใหญ่มีประสบการณ์การทำงาน 20-29 ปี จำนวน 156 คน คิดเป็นร้อยละ 26.4

2. ผลการวิเคราะห์ข้อรายการขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean), ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD), ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ของข้อรายการองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยมีรายละเอียดผลการวิเคราะห์ดังแสดงในตารางที่ 4.3

ตารางที่ 4.3 ค่าสถิติพื้นฐานของข้อรายการองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง

	ข้อรายการ	Mean		SD		Skewness		Kurtosis	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
1	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	3.50	3.10	.594	.752	-.956	-.547	1.114	.397
2	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	3.31	2.97	.605	.786	-.490	-.591	.548	.501
3	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง	3.19	3.01	.587	.719	-.300	-.481	.796	.570
4	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับปรุงจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	3.32	2.98	.599	.766	-.371	-.469	-.015	.089
5	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้อื่น	3.38	3.06	.548	.811	-.253	-.804	.040	.929
6	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	3.28	3.07	.730	.786	-1.282	-.883	3.140	1.479
7	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	2.58	2.74	1.099	1.024	-.500	-.683	-.385	.097
8	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	2.51	2.68	1.047	.975	-.521	-.657	-.190	.331
9	ตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	3.40	3.13	.691	.765	-1.225	-.618	2.452	.027

ตารางที่ 4.3 (ต่อ)

	ข้อรายการ	Mean		SD		Skewness		Kurtosis	
		ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู	ผู้บริหาร	ครู
10	พูดอย่างตรงไปตรงมา	3.38	3.10	.653	.850	-.931	-.923	1.771	1.031
11	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น	3.36	2.94	.590	.816	-.296	-.844	-.675	1.228
12	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	3.46	3.11	.580	.778	-.526	-.707	-.669	.635
13	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	3.49	3.07	.574	.812	-.606	-.785	-.616	.955
14	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	2.88	2.90	.902	.861	-.578	-.705	.104	.652
15	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	3.60	3.17	.529	.777	-.827	-.815	-.502	.836
16	ชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	2.93	2.91	.859	.798	-.756	-.610	.709	.696
17	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	3.47	3.08	.613	.792	-.816	-.872	.209	1.287
18	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	3.46	3.01	.573	.847	-.486	-.943	-.724	1.264
19	แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	3.21	2.96	.604	.787	-.780	-.622	3.375	.568
20	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	3.48	3.09	.560	.775	-.472	-.751	-.810	.726
21	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	3.57	3.24	.556	.813	-.845	-1.084	-.326	1.225

จากตารางที่ 4.3 ค่ามัธยฐานเลขคณิต (Mean) หรือค่าเฉลี่ยของข้อรายการทั้ง 21 ข้อจากการประเมินตนเองของผู้บริหารพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง 2.51-3.60 หมายความว่า ข้อรายการสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารในระดับมาก และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ตั้งแต่

0.529-1.099 โดยมีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้ายทุกตัว (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ค่าเฉลี่ยจึงค่อนข้างสูง และมีค่าความโด่ง ตั้งแต่ -0.724 ถึง 3.375 ซึ่งค่าความโด่ง -0.724 ต่ำกว่าโค้งปกติ (ความโด่งเป็นลบ) แสดงว่าข้อรายการมีการกระจายของข้อมูล มาก และค่าความโด่ง 3.375 สูงกว่าโค้งปกติ (ความโด่งเป็นบวก) แสดงว่าข้อรายการมีการกระจายของข้อมูลน้อย

สำหรับค่ามัธยฐานเลขคณิต (Mean) หรือค่าเฉลี่ยของข้อรายการทั้ง 21 ข้อจากการประเมินผู้บริหารโดยครูพบว่า มีค่าอยู่ระหว่าง $2.68-3.24$ หมายความว่า ข้อรายการสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้บริหารในระดับมากถึงมากที่สุด และมีค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ตั้งแต่ $0.719-1.024$ โดยมีการแจกแจงข้อมูลในลักษณะเบ้ซ้ายทุกตัว (ความเบ้มีค่าเป็นลบ) ค่าเฉลี่ยจึงค่อนข้างสูง และมีค่าความโด่งสูงกว่าโค้งปกติ (ความโด่งเป็นบวก) แสดงว่าข้อรายการส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลน้อย

3. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการสังเคราะห์งานวิจัยเพื่อกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร พบว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐานประกอบ ด้วย 5 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎ เกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต

สำหรับผล การวิเคราะห์องค์ประกอบ เชิงยืนยัน ซึ่งมีวัตถุประสงค์ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์งานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีขั้นตอนการวิเคราะห์ดังนี้

ขั้นตอนก่อนที่จะทำการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาความสัมพันธ์ของตัวแปรต่างๆ เพื่อพิจารณาความเหมาะสมของเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบ หรือเพื่อทำการพิจารณาตรวจสอบความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แตกต่างจากศูนย์หรือไม่ ถ้าตัวแปรไม่มีความสัมพันธ์กันแสดงว่าไม่มีองค์ประกอบร่วมและไม่มีประโยชน์ที่จะนำเมทริกซ์นั้นไปวิเคราะห์องค์ประกอบ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) สำหรับค่าสถิติที่ใช้พิจารณานั้น ได้แก่ ค่าสถิติ Bartlett ซึ่งเป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานว่า เมทริกซ์สหสัมพันธ์นั้นเป็นเมทริกซ์เอกลักษณ์ (identity matrix) หรือไม่ โดยพิจารณาจากค่า Bartlett's test of sphericity และค่าความน่าจะเป็น นอกจากนี้แล้วยังได้พิจารณาได้จากค่าดัชนี ไกเซอร์ -ไมเยอร์ -ฮอลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling = MSA) ซึ่ง Kim, Mueller (1978 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2539)

เสนอไว้ว่า ถ้าค่า MSA มีค่ามากกว่า .50 จะมีความเหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์ และถ้ามีค่าน้อยกว่า .08 แสดงว่าไม่เหมาะสมในการนำมาวิเคราะห์

ตารางที่ 4.4 ค่าสถิติพื้นฐานและสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สันขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

	a1	a2	a3	a4	a5	a6	a7	a8	a9	a10	a11	a12	a13	a14	a15	a16	a17	a18	a19	a20	a21
a1	1																				
a2	.490	1																			
a3	.095	.359	1																		
a4	.369	.514	.475	1																	
a5	.381	.480	.352	.629	1																
a6	.276	.336	.218	.413	.480	1															
a7	-.085	.059	.158	.110	.091	.288	1														
a8	-.110	.089	.217	.146	.072	.236	.776	1													
a9	.303	.380	.266	.458	.500	.389	.145	.179	1												
a10	.308	.208	-.023	.232	.333	.275	-.001	-.043	.465	1											
a11	.320	.263	.033	.289	.393	.318	-.028	-.031	.458	.678	1										
a12	.301	.401	.339	.480	.501	.403	.044	.055	.453	.363	.465	1									
a13	.276	.418	.333	.476	.476	.391	.128	.139	.463	.358	.402	.585	1								
a14	.113	.288	.244	.278	.264	.272	.369	.357	.305	.191	.153	.262	.355	1							
a15	.314	.421	.324	.471	.519	.407	.130	.122	.412	.297	.323	.541	.569	.333	1						
a16	.022	.255	.293	.267	.207	.259	.463	.505	.263	.067	.055	.244	.286	.450	.284	1					
a17	.363	.338	.105	.370	.432	.299	-.017	-.027	.441	.519	.523	.446	.476	.149	.423	.188	1				
a18	.281	.463	.418	.562	.564	.388	.047	.136	.457	.271	.325	.557	.539	.282	.586	.258	.504	1			
a19	.352	.414	.198	.381	.454	.313	.030	.032	.495	.515	.571	.463	.435	.239	.435	.209	.538	.508	1		
a20	.338	.493	.363	.530	.533	.443	.135	.168	.500	.312	.324	.524	.500	.316	.582	.322	.477	.640	.506	1	
a21	.378	.484	.304	.494	.544	.401	.094	.110	.521	.336	.330	.513	.533	.317	.596	.264	.501	.630	.524	.701	1
MEAN	2.98	3.07	3.60	3.14	3.14	3.11	2.91	2.89	3.18	2.95	2.81	3.20	3.16	3.04	3.25	3.08	3.02	3.19	2.95	3.21	3.3□
SD	.750	.740	1.366	.756	.763	.734	.955	.927	.757	.961	.912	.764	.781	.816	.736	.785	.830	.812	.809	.750	.75□

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy = .926

Bartlett's Test of Sphericity = 9056.232 P = .000

*p<.05

จากตารางที่ 4.4 พบว่า ค่า Bartlett's test of sphericity มีค่าเท่ากับ 9056.232 โดยมีค่าความน่าจะเป็น 0.000 แสดงว่าเมทริกซ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแตกต่างจากเมทริกซ์เอกลักษณ์อย่างมีนัยสำคัญ และยังสามารถพิจารณาได้จากค่าดัชนี ไกเซอร์ -ไมเยอร์ -ออลคิน (Kaiser-Meyer-Olkin Measures of Sampling = MSA) ซึ่งมีค่าเท่ากับ 0.926 ซึ่งมากกว่า 0.50 แสดงว่าตัวแปรมีความสัมพันธ์กันมาก และมีความเหมาะสมพอที่จะนำไปวิเคราะห์องค์ประกอบได้

ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันด้วยโปรแกรมลิสเรล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของผลรวมถ่วงน้ำหนักของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจากการสังเคราะห์งานวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่าโมเดลมีความสอดคล้องของผลรวมถ่วงน้ำหนักกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค -แสดควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 179.55 ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.09534 โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91 ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบโดยแยกย่อยเป็นข้อคำถามแสดงในตารางที่ 4.5

ตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโดยแยกย่อยเป็นข้อคำถาม

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b)	ค่าความคลาดเคลื่อน	ค่าที่ (t)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (completely standard solution)	ค่าความเที่ยง (R ²)
			มาตรฐาน (SE)			
การตระหนักในตนเอง	a1	0.48	0.08	7.69*	0.48	0.23
	a2	0.65	0.08	7.82*	0.65	0.42
	a3	0.49	0.09	5.39*	0.49	0.24
	a4	0.77	0.11	7.26*	0.77	0.60
	a5	0.79	0.11	7.33*	0.79	0.63
การมีกฎเกณฑ์	a6	0.59	0.06	5.88*	0.59	0.35
ศีลธรรมของตนเอง	a7	0.16	0.06	2.55*	0.17	0.03
	a8	0.20	0.07	2.90*	0.20	0.04
	a9	0.69	0.08	8.44*	0.69	0.47

ตารางที่ 4.5 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ข้อ คำถาม	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าที (t)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (completely standard solution)	ค่าความ เที่ยง (R^2)
ความโปร่งใส	a10	0.45	0.06	7.52*	0.46	0.21
เชิงสัมพันธ์	a11	0.52	0.06	8.82*	0.53	0.28
	a12	0.76	0.11	7.05*	0.76	0.58
	a13	0.77	0.11	7.07*	0.77	0.59
	a14	0.42	0.08	5.18*	0.42	0.18
กระบวนการที่ สมดุล	a15	0.74	0.06	13.33*	0.74	0.55
	a16	0.37	0.06	5.57*	0.38	0.15
	a17	0.63	0.06	9.93*	0.63	0.39
การเรียนรู้จาก อนาคต	a18	0.80	0.06	12.80*	0.70	0.63
	a19	0.65	0.08	11.25*	0.65	0.42
	a20	0.83	0.08	11.01*	0.83	0.68
	a21	0.83	0.08	11.03*	0.83	0.69

$\chi^2 = 179.55$ (df = 156, p = 0.09534) GFI = 0.94 AGFI = 0.91 RMR = 0.054 RMSEA = 0.024

*p<0.05

จากตารางที่ 4.5 ผลการวิเคราะห์ โมเดล องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ซึ่งประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.48 - 0.79 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยง (R^2) ของข้อคำถามพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.23 - 0.63 แสดงว่าสัดส่วนความแปรปรวนของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายได้โดยองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง ร้อยละ 23.00 – 63.00

องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.16 – 0.69 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของ ข้อคำถามทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยง (R^2) ของข้อคำถามพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.03 - 0.47 แสดงว่าสัดส่วน

ความแปรปรวนของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายได้โดยองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง ร้อยละ 3.00 – 47.00

องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.42 - 0.77 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยง (R^2) ของข้อคำถามพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.18 - 0.59 แสดงว่าสัดส่วนความแปรปรวนของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายได้โดยองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง ร้อยละ 18.00 – 59.00

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมมูล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.37 - 0.80 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยง (R^2) ของข้อคำถามพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.15 - 0.63 แสดงว่าสัดส่วนความแปรปรวนของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายได้โดยองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง ร้อยละ 15.00 – 63.00

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.65 - 0.83 โดยน้ำหนักองค์ประกอบของข้อคำถามทุกข้อมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 เมื่อพิจารณาค่าความเที่ยง (R^2) ของข้อคำถามพบว่ามีค่าอยู่ระหว่าง 0.42 – 0.69 แสดงว่าสัดส่วนความแปรปรวนของข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบที่อธิบายได้โดยองค์ประกอบอยู่ในระดับต่ำจนถึงระดับสูง ร้อยละ 42.00 – 69.00

สำหรับผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมเป็นองค์ประกอบ แสดงรายละเอียดดังตารางที่ 4.6

ตารางที่ 4.6 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยรวมเป็นองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (b)	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SE)	ค่าที (t)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบมาตรฐาน (completely standard solution)	ค่าความเที่ยง (R^2)
การตระหนักในตนเอง	0.68	0.13	7.55*	0.68	1.00
การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง	0.58	0.11	9.30*	0.58	1.00

ตารางที่ 4.6 (ต่อ)

องค์ประกอบ	ค่าน้ำหนัก องค์ประกอบ (b)	ค่าความคลาด เคลื่อน มาตรฐาน (SE)	ค่าที (t)	ค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มาตรฐาน (completely standard solution)	ค่าความเที่ยง (R ²)
ความโปร่งใสเชิง สัมพันธ์	0.69	0.14	7.37*	0.69	1.00
กระบวนการที่ สมดุล	0.62	0.07	13.38*	0.62	1.00
การเรียนรู้จาก อนาคต	0.78	0.09	11.20*	0.78	1.00

$\chi^2 = 179.55$ (df = 156, p = 0.09534) GFI = 0.94 AGFI = 0.91 RMR = 0.054 RMSEA = 0.024

*p<0.05

จากตารางที่ 4.6 แสดงผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดล องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยรวมเป็นองค์ประกอบ พบว่า ในองค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.68 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.58 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

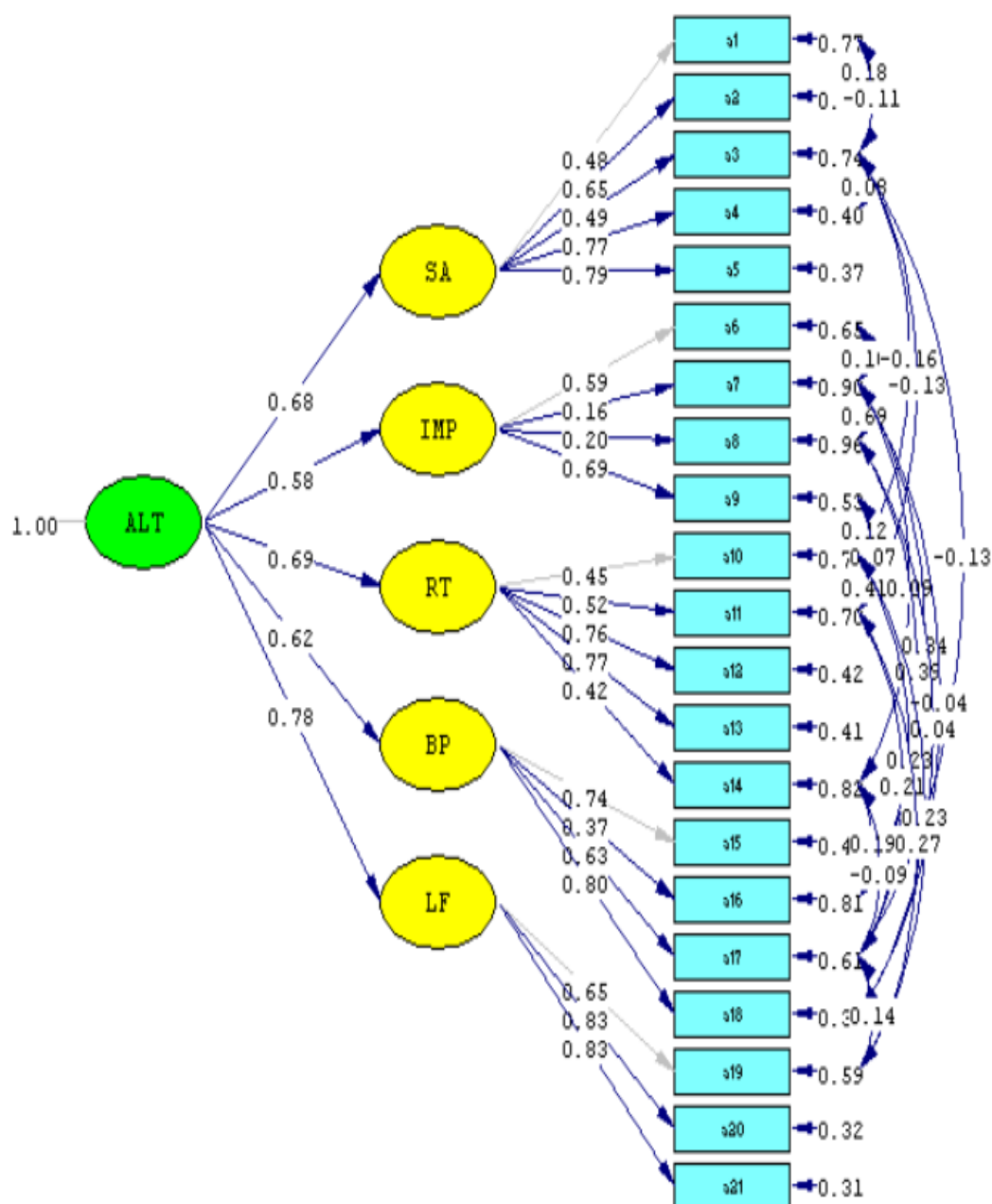
องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.69 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.62 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ 0.78 โดยน้ำหนักองค์ประกอบมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05

สรุปได้ว่า องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ จากอนาคต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มากที่สุด (0.78) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (0.69) องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง (0.68) องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล (0.62) และ องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (0.58) ตามลำดับ

ในการวิเคราะห์ครั้งนี้โปรแกรมลิสเรลได้นำความคลาดเคลื่อนเข้ามาวิเคราะห์ด้วย ซึ่ง
 เทอมความคลาดเคลื่อนดังกล่าวเกิดจากความสัมพันธ์ระหว่าง องค์ประกอบต่างๆ ในโมเดลดัง
 แสดงในภาพที่ 4.1



Chi-Square=179.55, df=156, P-value=0.09534, RMSEA=0.024

ภาพที่ 4.1 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
 ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง แล้วนำมาวิเคราะห์องค์ประกอบ ซึ่งผลการวิเคราะห์ โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่าประกอบไปด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ที่ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต แล้วจึงนำมาพัฒนา เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น เป็นมาตรประมาณค่า 5 ระดับ คือ 0 - 4 (น้อยที่สุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ โดยการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู โดยแบบวัดทั้ง 2 ชุด แบ่งออกเป็น 2 ตอนเหมือนกัน แตกต่างกันในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน โดยมีรายละเอียดของแบบวัดแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ วัด จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และ ประสบการณ์ ทางการบริหารการศึกษา โดยข้อ คำถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 1 (สำหรับครู) เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ ประเมิน จำนวน 4 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยข้อ คำถาม มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะข้อ คำถามเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ โดยแสดงรายละเอียดดังตารางที่

ตารางที่ 4.7 ข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

	ข้อคำถาม	น้อยที่สุด----->มากที่สุด				
		0	1	2	3	4
1	ท่านรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	0	1	2	3	4
2	ท่านค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0	1	2	3	4
3	ท่านบอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง	0	1	2	3	4
4	ท่านรู้ว่าเมื่อไรต้องปรับปรุงจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	0	1	2	3	4
5	ท่านแสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อผู้อื่น	0	1	2	3	4
6	ท่านแสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	0	1	2	3	4
7	ท่านตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	0	1	2	3	4
8	ท่านขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	0	1	2	3	4
9	ท่านตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน	0	1	2	3	4
10	ท่านพูดอย่างตรงไปตรงมา	0	1	2	3	4
11	ท่านยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น	0	1	2	3	4
12	ท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	0	1	2	3	4
13	ท่านบอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0	1	2	3	4
14	ท่านแสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0	1	2	3	4
15	ท่านมีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0	1	2	3	4
16	ท่านชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	0	1	2	3	4
17	ท่านวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0	1	2	3	4
18	ท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	0	1	2	3	4
19	ท่านแสดงหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	0	1	2	3	4
20	ท่านนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	0	1	2	3	4
21	ท่านมีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	0	1	2	3	4

ผลการตรวจสอบคุณภาพของ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน กับกลุ่มตัวอย่าง โดยการหาค่าความเที่ยง ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient) มีรายละเอียดดังตารางที่ 4.8

ตารางที่ 4.8 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Conbach's Alpha Coefficient)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค
1	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	0.9030
2	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0.8989
3	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง	0.9077
4	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	0.8971
5	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น	0.8967
6	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	0.8996
7	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	0.9081
8	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	0.9073
9	ตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	0.8974
10	พูดอย่างตรงไปตรงมา	0.9024
11	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น	0.9010
12	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	0.8972
13	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0.8967
14	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0.9018
15	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0.8971
16	ชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	0.9024
17	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0.8990
18	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	0.8959
19	แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	0.8978

ตารางที่ 4.8 (ต่อ)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค
20	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	0.8957
21	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่ออนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	0.8962
	ค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับ	0.9043

จากตารางที่ 4.8 แสดงค่าความเที่ยงรายข้อซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.8957 – 0.9081 แสดงว่าทุกข้อคำถามมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สำหรับค่าความเที่ยง รวมทั้งฉบับมีค่า 0.9043 ซึ่งก็แสดงว่าแบบวัดมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน

ผลการกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การวิเคราะห์ในขั้นตอนนี้เป็นการวิเคราะห์เพื่อสร้างเกณฑ์ปกติของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งสร้างตามโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น โดยเป็นโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งสร้างเกณฑ์ปกติแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล และ องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต และเกณฑ์ปกติรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยเป็นการนำคะแนนแต่ละ องค์ประกอบ มาหาค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile rank) และคะแนนที่ปกติ (Normalized T-score) ผลการวิเคราะห์ปรากฏดังตารางที่ 4.9 – 4.14

ตารางที่ 4.9 เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนน
ที่ปกติ (n = 841)

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์	คะแนนที่
1	0.06	18
2	0.18	21
4	0.30	22
5	0.42	24
6	0.54	24
7	0.77	26
8	1.55	28
9	2.85	31
10	5.05	34
11	7.85	36
12	11.30	38
13	16.53	40
14	23.84	43
15	37.69	47
16	54.10	51
17	67.06	55
18	78.18	58
19	85.79	61
20	94.23	66

ตารางที่ 4.10 เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง ในรูปเปอร์เซ็นต์
 ไลท์ และคะแนนที่ปกติ (n = 841)

องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไลท์	คะแนนที่
1	0.06	18
3	0.24	22
4	0.89	26
5	1.78	29
6	3.03	31
7	5.11	34
8	8.74	36
9	13.61	39
10	22.29	42
11	36.09	46
12	53.75	51
13	70.21	55
14	81.27	59
15	89.12	62
16	96.14	68

ตารางที่ 4.11 เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ และ
คะแนนที่ปกติ (n = 841)

องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนนที่
2	0.06	18
3	0.18	21
4	0.48	24
5	0.83	26
6	1.01	27
7	1.13	27
8	1.78	29
9	2.68	31
10	4.04	33
11	6.66	35
12	10.76	38
13	16.23	40
14	24.20	43
15	38.64	47
16	55.35	51
17	67.42	55
18	77.94	58
19	87.63	62
20	95.78	67

ตารางที่ 4.12 เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล ในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ และคะแนน
ที่ปกติ (n = 841)

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนนที่
2	0.06	18
3	0.24	22
4	0.42	24
5	0.65	25
6	1.37	28
7	2.50	30
8	3.98	32
9	6.96	35
10	12.07	38
11	20.57	42
12	38.11	47
13	57.37	52
14	71.11	56
15	83.71	60
16	94.89	66

ตารางที่ 4.13 เกณฑ์ปกติองค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต ในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ และ
คะแนนที่ปกติ (n = 841)

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนนที่
1	0.06	18
2	0.24	22
3	0.95	27
4	2.14	30
5	3.09	31
6	5.77	34
7	9.99	37
8	15.81	40
9	33.89	46
10	56.06	52
11	72.35	56
12	90.31	63

ตารางที่ 4.14 เกณฑ์ปกติรวม 5 องค์ประกอบ ในรูปเปอร์เซ็นต์ไทล์ และคะแนนที่ปกติ (n = 841)

รวม 5 องค์ประกอบ		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนนที่
15	0.06	18
24	0.18	21
25	0.36	23
29	0.54	24
30	0.65	25
32	0.83	26
33	1.01	27
34	1.31	28
36	1.61	29
37	1.84	29
39	2.08	30
40	2.38	30
41	2.79	31
42	3.15	31
43	3.63	32
44	4.16	33
45	4.64	33
46	4.99	34
47	5.41	34
48	6.12	35
49	7.13	35
50	8.09	36
51	8.68	36
52	9.27	37
53	10.29	37
54	11.89	38

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รวม 5 องค์ประกอบ		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนนที่
55	13.73	39
56	15.70	40
57	17.84	41
58	20.10	42
59	22.53	42
60	25.45	43
61	29.31	45
62	33.12	46
63	37.69	47
64	42.69	48
65	47.15	49
66	52.14	51
67	57.13	52
68	61.59	53
69	65.22	54
70	68.19	55
71	71.46	56
72	74.91	57
73	77.76	58
74	80.44	59
75	83.29	60
76	86.15	61
77	88.64	62
78	91.02	64
79	92.98	65
80	94.47	66

ตารางที่ 4.14 (ต่อ)

รวม 5 องค์ประกอบ		
คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	คะแนนที่
81	95.48	67
82	96.25	68
83	97.32	69
84	98.93	73

จากตารางที่ 4.9 - 4.14 เกณฑ์ปกติทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งแปลงเป็นคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile rank) และคะแนนที่ปกติ (Normalized T-score) ทั้งเกณฑ์ปกติแต่ละองค์ประกอบ และเกณฑ์ปกติรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้ผลดังนี้

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง มีช่วงคะแนนดิบตั้งแต่ 1 - 20 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ $P_{.06} - P_{94.23}$ และคะแนนที่ปกติ ตั้งแต่ $T_{18} - T_{66}$

องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง มีช่วงคะแนนดิบตั้งแต่ 1 - 16 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ $P_{.06} - P_{96.14}$ และคะแนนที่ปกติ ตั้งแต่ $T_{18} - T_{68}$

องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ มีช่วงคะแนนดิบตั้งแต่ 2 - 20 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ $P_{.06} - P_{95.78}$ และคะแนนที่ปกติ ตั้งแต่ $T_{18} - T_{67}$

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล มีช่วงคะแนนดิบตั้งแต่ 2 - 16 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ $P_{.06} - P_{94.89}$ และคะแนนที่ปกติ ตั้งแต่ $T_{18} - T_{66}$

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต มีช่วงคะแนนดิบตั้งแต่ 1 - 12 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ $P_{.06} - P_{90.31}$ และคะแนนที่ปกติ ตั้งแต่ $T_{18} - T_{63}$

เกณฑ์ปกติรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ มีช่วงคะแนนดิบตั้งแต่ 15 - 84 คิดเป็นเปอร์เซ็นต์ไทล์ที่ $P_{.06} - P_{98.93}$ และคะแนนที่ปกติ ตั้งแต่ $T_{18} - T_{73}$

การสร้างเกณฑ์การแปลความหมาย ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งการนำเสนอออกเป็นแต่ละองค์ประกอบ และเกณฑ์ปกติรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยใช้ค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile rank) ซึ่งมีประโยชน์คือ 1) ทำให้ผู้บริหาร ครู และผู้ที่เกี่ยวข้องเข้าใจการแปลความหมายได้ง่าย 2) การแปลความหมายมีความชัดเจน 3) สามารถเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยแยกเป็นองค์ประกอบได้ 4) สามารถเปรียบเทียบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของสถานศึกษาหนึ่งกับ

สถานศึกษาอื่นได้ เนื่องจากเกณฑ์ปกติที่สร้างขึ้นมาจากการสำรวจภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานของกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนประชากรทั่วประเทศ

ในการแบ่งระดับคะแนนแต่ละองค์ประกอบ และรวมทุกองค์ประกอบนั้น สามารถแบ่งออกได้เป็น 4 ระดับ ตามหลักการแบ่งที่น่าเชื่อถือ คือ ใช้เปอร์เซ็นต์ไทล์ 25 (หรือ ควอไทล์ 1), เปอร์เซ็นต์ไทล์ 50 (หรือ ควอไทล์ 2) และเปอร์เซ็นต์ไทล์ 75 (หรือ ควอไทล์ 3) เป็นเกณฑ์ในการแบ่งช่วงคะแนน (Clark-Carter, 2005) สามารถแบ่งช่วงคะแนนได้ดังนี้

- | | | |
|--|---------|---|
| 1. เปอร์เซ็นต์ไทล์ 75.00 ขึ้นไป | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง |
| 2. เปอร์เซ็นต์ไทล์ 50.00 - เปอร์เซ็นต์ไทล์ 74.99 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง |
| 3. เปอร์เซ็นต์ไทล์ 25.00 - เปอร์เซ็นต์ไทล์ 49.99 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ |
| 4. น้อยกว่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ 25.00 | หมายถึง | มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ |

การแปลความหมายของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแต่ละองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล และ องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต และรวมทั้ง 5 องค์ประกอบปรากฏดังตารางที่ 4.15

ตารางที่ 4.15 ความหมายของคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

องค์ประกอบ	คะแนนดิบ	เปอร์เซ็นต์ไทล์	การแปลผล	จำนวน (คน)	ร้อยละ
องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง (คะแนนเต็ม 20)	1) 18 ขึ้นไป	1) $P_{75.00}$ ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง	225	26.76
	2) 16-17	2) $P_{50.00}$ - $P_{74.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	218	25.92
	3) 15	3) $P_{25.00}$ - $P_{49.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ	162	19.26
	4) น้อยกว่า 15	4) น้อยกว่า $P_{25.00}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ	236	28.06
องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรม ของตนเอง (คะแนน เต็ม 16 คะแนน)	1) 14 ขึ้นไป	1) $P_{75.00}$ ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง	197	23.42
	2) 12-13	2) $P_{50.00}$ - $P_{74.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	277	32.94
	3) 11	3) $P_{25.00}$ - $P_{49.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ	127	15.10
	4) น้อยกว่า 11	4) น้อยกว่า $P_{25.00}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ	240	28.54
องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิง สัมพันธ์ (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	1) $P_{75.00}$ ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง	234	27.82
	2) 16-17	2) $P_{50.00}$ - $P_{74.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	203	24.14
	3) 15	3) $P_{25.00}$ - $P_{49.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ	158	18.79
	4) น้อยกว่า 15	4) น้อยกว่า $P_{25.00}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ	246	29.25
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 15 ขึ้นไป	1) $P_{75.00}$ ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง	188	22.35
	2) 13-14	2) $P_{50.00}$ - $P_{74.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	231	27.47
	3) 12	3) $P_{25.00}$ - $P_{49.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ	203	24.14
	4) น้อยกว่า 12	4) น้อยกว่า $P_{25.00}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ	219	26.04
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต (คะแนนเต็ม 12 คะแนน)	1) 12	1) $P_{75.00}$ ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง	163	19.38
	2) 10-11	2) $P_{50.00}$ - $P_{74.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	274	32.58
	3) 9	3) $P_{25.00}$ - $P_{49.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ	238	28.30
	4) น้อยกว่า 9	4) น้อยกว่า $P_{25.00}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ	166	19.74
รวม 5 องค์ประกอบ (คะแนนเต็ม 84 คะแนน)	1) 73 ขึ้นไป	1) $P_{75.00}$ ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง	198	23.54
	2) 66-72	2) $P_{50.00}$ - $P_{74.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง	226	26.88
	3) 60-65	3) $P_{25.00}$ - $P_{49.99}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ	217	25.80
	4) น้อยกว่า 60	4) น้อยกว่า $P_{25.00}$	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ	200	23.78

จากตารางที่ 4.15 การแปลความหมายคะแนนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามค่าเปอร์เซ็นต์ไทล์ จำแนกตามองค์ประกอบ พบว่า องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ (น้อยกว่า $P_{25.00}$) จำนวน 236 คน (ร้อยละ 28.06)

องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($P_{50.00}$ - $P_{74.99}$) จำนวน 277 คน (ร้อยละ 32.94)

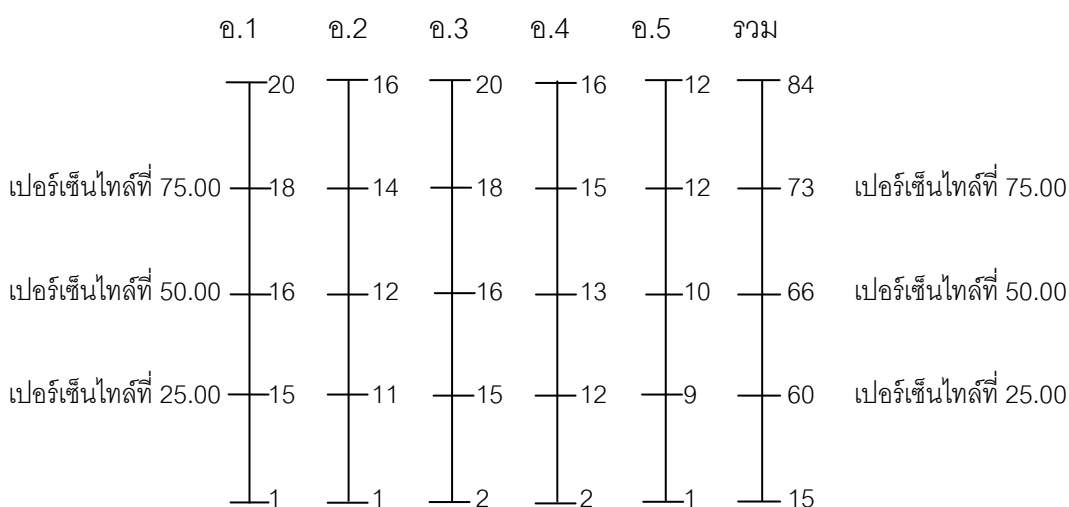
องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ (น้อยกว่า $P_{25.00}$) จำนวน 246 คน (ร้อยละ 29.25)

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($P_{50.00} - P_{74.99}$) จำนวน 231 คน (ร้อยละ 27.47)

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($P_{50.00} - P_{74.99}$) จำนวน 274 คน (ร้อยละ 32.58)

หากรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง ($P_{50.00} - P_{74.99}$) จำนวน 226 คน (ร้อยละ 26.88)

จากการแปลความหมายคะแนนของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทั้ง 5 องค์ประกอบ ด้วยคะแนนดิบและคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ สามารถแสดง ความสัมพันธ์ของคะแนนดิบและคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ ของแต่ละองค์ประกอบ และรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ดังภาพที่ 4.2



ภาพที่ 4.2 แผนผังความสัมพันธ์ของคะแนนดิบและคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง นำเสนอความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 5 องค์ประกอบ ตอนที่ 2 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง นำเสนอความเป็นมาของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่

แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู รวมถึงการนำเสนอคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และตอนที่ 3 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะนำเสนอขั้นตอนการใช้แบบวัดทั้ง 2 ฉบับ รวมถึงการรายงานผลคะแนน การแปลความหมายผลคะแนน และได้แนบเอกสารแบบวัดทั้ง 2 ฉบับ พร้อมแบบรายงานผลคะแนน และแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ในภาคผนวกด้วย

ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ ส่วนที่ 1 ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้เชี่ยวชาญ และ ส่วนที่ 2 ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยกลุ่มตัวอย่าง

ส่วนที่ 1 ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโดยผู้เชี่ยวชาญ

การประเมินคุณภาพของคู่มือได้ให้ผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบตามเกณฑ์การประเมิน 8 ข้อ ได้แก่ 1) รูปแบบการจัดทำคู่มือ 2) สาระสำคัญในคู่มือ 3) คำชี้แจงในการใช้คู่มือ 4) การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง 5) การอธิบายเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง 6) การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) การใช้ภาษาโดยรวม และ 8) ภาคผนวก ซึ่งมีรายละเอียดผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 4.16

ตารางที่ 4.16 คุณภาพของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานตามความคิดเห็นของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	รายการที่ประเมิน	MEAN	SD
1	รูปแบบการจัดทำคู่มือ	3.80	0.45
2	สาระสำคัญในคู่มือ	3.20	0.84
3	คำชี้แจงในการใช้คู่มือ	4.00	0.00
4	การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง	3.60	0.55

ตารางที่ 4.16 (ต่อ)

ข้อ	รายการที่ประเมิน	MEAN	SD
5	การอธิบายเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง	3.60	0.55
6	การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.60	0.55
7	การใช้ภาษาโดยรวม	3.60	0.55
8	ภาคผนวก	3.80	0.45
	รวม	3.65	0.49

โดยภาพรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูล จากตารางที่ 4.16 แสดงให้เห็นว่าผู้เชี่ยวชาญเห็นว่า คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมระดับมากที่สุด (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.65) โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ คำชี้แจงในการใช้คู่มือ (4.00) สำหรับข้อที่ต่ำสุด (แต่ยังมีคุณภาพระดับมาก) คือ สารระสำคัญในคู่มือ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.20)

นอกจากนี้ผู้เชี่ยวชาญยังได้ให้ ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการปรับปรุงคู่มือ โดยสามารถสรุปได้ดังนี้

1. ให้มีการนำเสนอเนื้อหาให้มากกว่านี้
2. ในส่วนของเนื้อหาควรระบุว่า องค์ประกอบย่อยอะไรวัดด้วยข้อคำถามใดให้ทราบก่อนการแปลผล ต้องนำสารสนเทศนี้ไปกล่าวในเนื้อหาขององค์ประกอบของเครื่องมือด้วย
3. ขาดการรายงานวิธีหาคคุณภาพเครื่องมือ และค่าที่ได้จากการตรวจสอบ ความตรง ความเที่ยง อำนาจจำแนกของข้อคำถาม
4. ควรปรับปรุงในส่วนของการจัดรูปแบบการพิมพ์ให้ชัดเจน ถูกต้อง สวยงาม ตามหลักการพิมพ์งานวิชาการ พบว่ารูปแบบตัวอักษรปะปนกันหลาย font เช่น Angsana และ Cordia
5. ควรใช้คำว่า “ผู้บริหารสถานศึกษา” แทนคำว่า “หัวหน้างาน”
6. ในตอนที่ 2 หน้า 13 ควรเพิ่มประธานของประโยคทุกแห่ง
7. เพิ่มรายการประเมินในหัวข้อ การรายงานผลคะแนน และการแปลความหมายผลคะแนน

ส่วนที่ 2 ผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

หลังจากนั้นผู้วิจัยนำ คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยเกณฑ์การประเมิน 10 ข้อ ได้แก่ 1) รูปแบบการจัดทำคู่มือ 2) สารระสำคัญในคู่มือ 3) คำชี้แจงในการใช้คู่มือ 4) การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง 5) การอธิบายการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง 6) การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน 7) การรายงานผลคะแนน 8) การแปลความหมายผลคะแนน 9) ภาคผนวก และ 10) การใช้ภาษาโดยรวม

ผู้วิจัยนำ คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ไปทดลองใช้ในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 10 แห่ง แล้วให้กลุ่มตัวอย่างซึ่งได้แก่ ผู้บริหารและครูประเมิน คุณภาพของคู่มือ การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีรายละเอียดผลการประเมินดังแสดงในตารางที่ 4.17

ตารางที่ 4.17 คุณภาพของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ข้อ	รายการที่ประเมิน	Mean	SD
1	รูปแบบการจัดทำคู่มือ	3.07	0.79
2	สารระสำคัญในคู่มือ	3.22	0.84
3	คำชี้แจงในการใช้คู่มือ	3.28	0.83
4	การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง	3.36	0.89
5	การอธิบายการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง	3.26	0.87
6	การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	3.29	0.82
7	การรายงานผลคะแนน	3.31	0.82
8	การแปลความหมายผลคะแนน	3.31	0.86
9	ภาคผนวก	3.26	0.81
10	การใช้ภาษาโดยรวม	3.26	0.76
	รวม	3.26	0.83

โดยภาพรวมผลการวิเคราะห์ข้อมูลจากตารางที่ 4.17 แสดงให้เห็นว่าคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมระดับมาก (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.26) โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ การรายงานผลคะแนน และการแปลความหมายผลคะแนน (3.31) สำหรับข้อที่ต่ำสุด (แต่ยังมีคุณภาพระดับมาก) คือ รูปแบบการจัดทำคู่มือ (คะแนนเฉลี่ยเท่ากับ 3.07)

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้มี จุดมุ่งห มายเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยมีวัตถุประสงค์ 3 ประการ ประการแรก คือ เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประการที่สอง เพื่อกำหนดค่าปกติวิสัย (norm) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และ ประการสุดท้าย เพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงาน คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากในการวิเคราะห์องค์ประกอบนั้น Hair และคณะ (1998 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย , 2542) กล่าวว่า โดยทั่วไปนักวิจัยมักใช้ขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 5-20 เท่าของจำนวนตัวแปรสังเกตได้ และในงานวิจัยนี้มีจำนวนตัวแปรสังเกตได้จำนวน 21 ตัว จึงมีขนาดกลุ่มตัวอย่างอยู่ในช่วง 105-420 ผู้วิจัยจึงกำหนดกลุ่มตัวอย่าง 300 คน แต่ผู้ให้ ข้อมูลในงานวิจัยแบ่งเป็นผู้บริหารโรงเรียนละ 1 คน และครู โรงเรียนละ 2 คน ดังนั้น จึงกำหนด กลุ่มตัวอย่างผู้บริหาร 300 คน และครู 600 คน

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยแบ่งออกเป็น 2 ชุด คือ ชุดที่ 1 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับผู้บริหารสถานศึกษา และชุดที่ 2 เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสำหรับครู โดยแบบวัดทั้ง 2 ชุดแบ่งออกเป็น 2 ตอนเหมือนกัน แต่แตกต่างกันในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ ประเมิน ตอนที่ 2 เป็นมาตรฐานค่าแบบ ลิเคิร์ต 5 ระดับ

การวิเคราะห์ข้อมูล แบ่งออกเป็น การวิเคราะห์ข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบ ประเมิน ภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยการแจกแจงความถี่และร้อยละ การวิเคราะห์ข้อมูลของข้อรายการในแต่ละ องค์ประกอบ โดยการหาค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) ค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน (SD) ค่าความเบ้ (Skewness) และค่าความโด่ง (Kurtosis) ซึ่งค่ามัชฌิมเลขคณิต (Mean) และ วิเคราะห์ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (CFA) โดยใช้โปรแกรม ลิสเรล (LISREL 8.72) ค่าสถิติที่ใช้ตรวจสอบความสอดคล้องของโมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่ แท้จริงกับข้อมูลเชิงประจักษ์ คือ ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square) ค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (goodness of fit index = GFI) และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (adjusted

goodness of fit index = AGFI) ค่าดัชนีรากกำลังสองของส่วนที่เหลือ (root mean squared = RMR)

สรุปผลการวิจัย

ผลการวิจัยเพื่อพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (authentic leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สรุปตามขั้นตอนการวิเคราะห์ ดังนี้

องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการสังเคราะห์งานวิจัยต่างๆ และตรวจสอบโดยผู้เชี่ยวชาญจำนวน 7 คนแล้วสามารถกำหนดองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ 5 องค์ประกอบ คือ

- 1) การตระหนักในตนเอง
- 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง
- 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์
- 4) กระบวนการที่สมดุล และ
- 5) การเรียนรู้จากอนาคต

สำหรับ ผลการ วิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ด้วยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน โดย โปรแกรมลิสเรล เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องกลมกลืนของ องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์งานวิจัย กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยการเก็บข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่างผู้บริหารและครู พบว่า องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง มีความสอดคล้องกลมกลืน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดย องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้ จากอนาคต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ มากที่สุด รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล และองค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง ตามลำดับ

การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ 0 - 4 (น้อยที่สุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ โดยการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู โดยแบบวัดทั้ง 2 ชุด

แบ่งออกเป็น 2 ตอนเหมือนกัน แตกต่างกันในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน โดยมีรายละเอียดของแบบวัดแต่ละตอนดังนี้

ตอนที่ 1 (สำหรับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน) เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบวัด จำนวน 5 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา ประสบการณ์การทำงาน และประสบการณ์ทางการบริหารการศึกษา โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 1 (สำหรับครู) เป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน จำนวน 4 ข้อ ซึ่งประกอบด้วย เพศ อายุ ระดับการศึกษา และประสบการณ์การทำงาน โดยข้อคำถามมีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist)

ตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะข้อคำถามเป็นมาตราประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ

จากค่าความเที่ยงรายข้อพบว่าทุกข้อคำถามมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สำหรับค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับก็แสดงว่าแบบวัดมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน

เกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เกณฑ์ปกติวิสัยทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งแปลงเป็นคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile rank) และคะแนนที่ปกติ (Normalized T-score) ทั้งเกณฑ์ปกติรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ และเกณฑ์ปกติแต่ละองค์ประกอบได้ผลดังนี้

1. เกณฑ์ปกติวิสัยรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

2. เกณฑ์ปกติวิสัยของแต่ละองค์ประกอบ คือ

องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ

องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ

องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต พบว่า ส่วนใหญ่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง

การประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

การประเมินคุณภาพของคู่มือ ตามเกณฑ์การประเมินที่ได้รับการปรับปรุงจากคำแนะนำของผู้เชี่ยวชาญจำนวน 10 ข้อ ได้แก่ 1) รูปแบบการจัดทำคู่มือ 2) สาระสำคัญในคู่มือ 3) คำชี้แจงในการใช้คู่มือ 4) การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง 5) การอธิบายการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง 6) การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 7) การรายงานผลคะแนน 8) การแปลความหมายผลคะแนน 9) ภาคผนวก และ 10) การใช้ภาษาโดยรวม พบว่า คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีความเหมาะสมระดับมาก โดยข้อที่มีคะแนนสูงสุด คือ การรายงานผลคะแนน และการแปลความหมายผลคะแนน สำหรับข้อที่ต่ำสุด (แต่ยังมีคุณภาพระดับมาก) คือ รูปแบบการจัดทำคู่มือ

อภิปรายผลการวิจัย

ประเด็นที่จะนำมาอภิปรายมี 3 ประเด็น คือ 1) องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 2) เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3) เกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน และ 4) การวิเคราะห์ข้อค้นพบอื่นๆ ที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์ โดยมีรายละเอียดดังนี้

1. ประเด็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

จากผลการวิเคราะห์องค์ประกอบ ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า โมเดลองค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากการสังเคราะห์งานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ จากองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ คือ 1) การตระหนักในตนเอง (self-awareness) 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) 4) กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) และ 5) การเรียนรู้จากอนาคต (learning from the future) มีความสอดคล้องกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พิจารณาจากค่าไค -แสดควร์ (Chi-square) มีค่าเท่ากับ 179.55 ซึ่งมีค่าความน่าจะเป็นเท่ากับ 0.09534 โดยมีค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืน (GFI) เท่ากับ 0.94 และค่าดัชนีวัดระดับความกลมกลืนที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) มีค่าเท่ากับ 0.91

สอดคล้องกับงานวิจัยของ Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริง : การพัฒนาและความตรงของทฤษฎีการวัดพื้นฐาน โดยวิธีการวิเคราะห์เป็นการวิเคราะห์ปัจจัยเชิงยืนยันสนับสนุนลำดับที่สูงกว่า พบว่า โมเดลพหุมิติของโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง (ALQ = The Authentic Leadership Questionnaire) ประกอบด้วย 1) การตระหนักในตนเอง (self-awareness) 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (relational transparency) และ 4) กระบวนการที่สมดุล (balanced processing) โมเดลสมการโครงสร้างแสดงให้เห็นว่า ความตรงเชิงทำนาย (predictive validity) ของ ALQ ใช้วัดทัศนคติและพฤติกรรมที่สัมพันธ์กับการทำงาน

ถ้าพิจารณาจากน้ำหนักองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สรุปได้ว่าองค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด (0.78) รองลงมาคือ องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (0.69) องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง (0.68) องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล (0.62) และ องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (0.58) ตามลำดับ

สำหรับองค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต (learning from the future) หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิด แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ การเรียนรู้จากอนาคต เป็นองค์ประกอบที่มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบมากที่สุด นั่นคือ การเรียนรู้จากอนาคตเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญมากที่สุด สำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน แสดงว่า นอกจากผู้บริหารจะต้องนำประสบการณ์ จากอดีตหรือความรู้ ที่มีอยู่เดิมมาใช้ในการบริหารงาน สถานศึกษา แล้ว ผู้บริหารต้องมีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่ออนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome) สามารถมองไปในอนาคตได้ว่าจะมีแนวโน้มไปในทิศทางใด เช่น ปัจจุบันเป็นยุคแห่งเทคโนโลยีที่กำลังเติบโตอย่างรวดเร็วในอนาคต ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาจึงต้องบริหารงานสถานศึกษาให้สอดคล้องกับเทคโนโลยีที่เติบโตอย่างรวดเร็ว มีการวางแผนการดำเนินงาน การบริหารจัดการ การจัดการเรียนการสอนให้ทันกับเทคโนโลยีที่ก้าวหน้า ซึ่งสอดคล้องกับ ชัยวัฒน์ ธิรพันธุ์ กล่าวไว้ว่า การเรียนรู้ที่ผ่านมาเป็นการเรียนรู้ที่สรุปบทเรียนจากอดีตมาถึงปัจจุบัน แล้วพัฒนาขึ้นมาเป็นความรู้ที่เป็นเสมือนแผนที่นำทาง (road map) ของการปฏิบัติในอนาคต ในโลกยุคเกษตรกรรมและอุตสาหกรรม การเปลี่ยนแปลงยังดำเนินไปช้าหรือค่อนข้างช้า การนำความรู้จากอดีตมาปรับใช้อนาคตจึงเป็นเรื่องที่เป็นประโยชน์ ครั้นโลกเข้าสู่ยุค

ดิจิทัล สิ้นค้ามักตกรุ่นเร็วและความรู้ก็ตกรุ่นได้เช่นกัน โลกในศตวรรษที่ 21 นั้นอันตรายและโอกาสจะอยู่ชุกชุมมาก การจะปั้นแต่งอนาคตที่ปรารถนาเรียกกร้องให้ผู้ผู้นำต้องมีการพัฒนา “อินทรีย์พิเศษ” ภายในตน เกิดมีญาณทัศนะหรือญาณปัญญา (intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังจะ “ผุดบังเกิด” (emergence) แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ

ส่วนองค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (internalized moral perspective) หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ด้านศีลธรรมและค่านิยมของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ มีค่าน้ำหนักองค์ประกอบน้อยที่สุด (0.58) นั่นคือ การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเองเป็นองค์ประกอบที่มีความสำคัญน้อยที่สุดสำหรับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาให้ความสำคัญกับเรื่อง การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเองน้อยกว่าเรื่องอื่นๆ ดังนั้นจึงควรให้ความสำคัญกับเรื่องศีลธรรมในตัวผู้บริหารมากขึ้น โดยการจัดการอบรมศีลธรรมของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จัดโครงการหรือกิจกรรมเพื่อเสริมสร้างศีลธรรมของผู้บริหารให้มากขึ้น เนื่องจากการสอนเรื่องศีลธรรมเป็นเรื่องยากสำหรับผู้ใหญ่ ดังเช่นงานวิจัยของ Cooper C., Scandura T. และ Schriesheim C. (2005) ที่กล่าวว่า การสอนศีลธรรม (moral) และจริยธรรม (ethic) ถือเป็นเรื่องยากสำหรับการสอนศีลธรรมและจริยธรรมให้กับผู้ใหญ่

2. ประเด็นเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากงานวิจัยนี้ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้นเป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ คือ 0 - 4 (น้อยที่สุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ โดยการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ โดยแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู โดยแบบวัดทั้ง 2 ชุดแบ่งออกเป็น 2 ตอนเหมือนกัน แตกต่างกันในตอนที่ 1 ซึ่งเป็นข้อมูลเบื้องต้นของผู้ตอบแบบประเมิน มีลักษณะเป็นแบบตรวจสอบรายการ (checklist) และตอนที่ 2 เป็นข้อคำถามเกี่ยวกับ ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ลักษณะข้อคำถาม เป็นมาตรฐานประมาณค่าแบบลิเคิร์ต 5 ระดับ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) ที่ทำการวิจัยเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริง : การ

พัฒนาและความตรงของทฤษฎีการวัดพื้นฐาน โดยแบ่งเครื่องมือออกเป็น 2 ชุดสำหรับผู้บริหาร 1 ชุด และสำหรับผู้ใต้บังคับบัญชา 1 ชุด

นอกจากนี้ยังสอดคล้องกับงานวิจัยของ Shamir B. และ Eilam G. (2005) ที่กล่าวว่า ภาวะผู้นำที่แท้จริงไม่ได้ประกอบด้วยผู้นำเพียงอย่างเดียว แต่เกิดจากความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) และยังได้นำเสนอให้พัฒนางานวิจัยต่อไปโดยการขยายขอบเขตไปยังผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) ว่ามีอิทธิพลต่อเรื่องราวชีวิตในการประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงหรือไม่ แสดงให้เห็นว่าการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงควรแบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ การวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโดยตัวผู้บริหารเอง และอีกส่วนหนึ่งเป็นการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารโดยผู้ใต้บังคับบัญชา เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารนั้นมีความสัมพันธ์กับการปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชา

สำหรับคุณภาพของ เครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีคุณภาพรายข้อ คุณภาพรายฉบับ ทั้งค่าความเที่ยงแบบความสอดคล้องภายใน และความตรงเชิงโครงสร้างถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่เหมาะสม โดยค่าความเที่ยงรายข้อซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 0.8957 - 0.9081 แสดงว่าทุกข้อคำถามมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก และค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับมีค่า 0.9043 ซึ่งก็แสดงว่าแบบวัดมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน ส่วนหนึ่งอาจเป็นเพราะกระบวนการสร้างเครื่องมือได้ผ่านการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาโดยผู้เชี่ยวชาญหลายสาขาจำนวน 7 คน และมีการปรับปรุงตามข้อเสนอแนะของ ผู้เชี่ยวชาญ และนำไปทดลองใช้กับกลุ่มตัวอย่างจำนวนหนึ่ง เพื่อตรวจสอบค่าความเที่ยงของเครื่องมือแล้วนำมาปรับปรุงอีกครั้ง ก่อนนำไปเก็บข้อมูลจริง

3. ประเด็นเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากการแปลงคะแนนดิบขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริงให้อยู่ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ ทำให้ได้เกณฑ์ปกติของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ทั้งเกณฑ์ปกติแบบแยกแต่ละองค์ประกอบ และเกณฑ์ปกติรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ซึ่งจะเป็นประโยชน์ในการนำคะแนนที่ได้จากการวัดแต่ละองค์ประกอบมาแปลงให้อยู่ในรูปเปอร์เซ็นต์ และคะแนนที่ปกติ เพื่อจะได้ทราบว่า คะแนนแต่ละองค์ประกอบที่ได้จากการตอบแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นั้นอยู่ในระดับใดของเกณฑ์ปกติ และมีความหมายของแต่ละองค์ประกอบนั้นอย่างไร สมควรจะต้องได้รับการพัฒนาภาวะผู้นำในแต่ละองค์ประกอบให้สูงขึ้นหรือไม่อย่างไร ซึ่งจะเป็นประโยชน์อย่างยิ่งกับบุคคลที่เกี่ยวข้องทุกฝ่ายที่จะ

นำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปประยุกต์ใช้เพื่อให้เกิดการพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาได้อย่างมีประสิทธิภาพมากขึ้น

การกำหนดเกณฑ์ปกติวิสัย (norm) ภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในงานวิจัยนี้ เป็นเกณฑ์ปกติที่มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัย สามารถนำไปใช้วัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาได้เลย เนื่องจากงานวิจัยใช้กลุ่มตัวอย่าง คือ ผู้บริหารและครูในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2553) โดยใช้การแปลงเป็นคะแนนเปอร์เซ็นต์ไทล์ (Percentile rank) และคะแนนที่ปกติ (Normalized T-score) ทั้งเกณฑ์ปกติแต่ละองค์ประกอบและรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ ตามข้อควรพิจารณาการใช้เกณฑ์ปกติดังที่ อรพินทร์ ชูชม (2545) และ สมพร สุทัศน์ีย์ (2545) กล่าวไว้ว่า เกณฑ์ปกติที่ใช้ควรเป็นเกณฑ์ปกติที่มีความเป็นปัจจุบันและทันสมัย ทั้งนี้เนื่องจากสังคมมีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและส่งผลกระทบต่อความสามารถ ทักษะ และคุณลักษณะบางอย่างที่สนใจศึกษา ดังนั้น เกณฑ์ปกติที่หาไว้นานแล้วอาจล้าสมัย ไม่สามารถสะท้อนเรื่องที่ศึกษาได้ เกณฑ์ปกติจึงต้องทันสมัยและมีสภาพเป็นปัจจุบัน จึงต้องพิจารณาว่า เกณฑ์นั้นสร้างเมื่อไร ทันสมัยหรือไม่ เหมาะกับสิ่งที่วัดหรือไม่ ถ้าคุณลักษณะที่วัดเปลี่ยนแปลงตลอดเวลาที่ต้องใช้เกณฑ์ปกติใหม่ ถ้าคุณลักษณะคงที่ก็ใช้เกณฑ์เดิม แต่โดยปกติเมื่อนำคุณลักษณะไปวัดคุณลักษณะกลุ่มใหม่ก็จะหาเกณฑ์ปกติใหม่

สำหรับเกณฑ์ปกติของ องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ พบว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ ซึ่งหมายถึงการแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด ซึ่งถือเป็นสาเหตุหลักของการเกิดภาวะผู้นำที่แท้จริง ดังที่ Bill George ได้กล่าวถึงผลสำรวจความเห็น ในด้านความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ลดลงทั้งในแถบยุโรปและอเมริกา ทำให้นักวิชาการเริ่มหันมาให้ความสนใจในการศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริง เช่นเดียวกับกับผู้บริหารก็ควรมีความเชื่อใจผู้ใต้บังคับบัญชาเช่นเดียวกัน เพื่อให้การดำเนินงานขององค์กรสามารถขับเคลื่อนไปได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งสอดคล้องกับงานวิจัยของ Ilies R., Morgeson F. และ Nahrgang J. (2005) ที่นำเสนอบทความการวิจัยแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงในหัวข้อเรื่อง ภาวะผู้นำที่แท้จริงและการอยู่ดีมีสุข : การเข้าใจผลลัพธ์ของผู้นำและผู้ใต้บังคับบัญชา (followers) แล้ว พบว่า คุณลักษณะหนึ่งของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่มีอิทธิพลต่อการอยู่ดีมีสุขของผู้ใต้บังคับบัญชา คือ ความซื่อสัตย์ ความจริงใจ และความไว้วางใจผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งจะทำให้ได้แนวคิดจากผู้ใต้บังคับบัญชา สามารถนำมาพัฒนาปรับปรุงการบริหารงานต่อไป

4. ประเด็นจากการวิเคราะห์ข้อค้นพบอื่น ๆ ที่นอกเหนือจากวัตถุประสงค์

จากผลการวิเคราะห์ข้อรายการขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยผู้บริหาร ทั้งค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของข้อมูล พบว่า ค่าเฉลี่ยของข้อรายการทั้ง 21 ข้อจากการประเมินตนเองของผู้บริหาร อยู่ในระดับมาก แสดงให้เห็นว่า ในภาพรวมผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาจากค่า ความเบ้พบว่ามีความเป็นลบ แสดงว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าค่าเฉลี่ย และเมื่อพิจารณาจากความโด่งพบว่า ค่าความโด่งสูงกว่าค่าปกติ แสดงว่า ผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงสูงกว่าค่าเฉลี่ย และการกระจายของข้อมูลน้อย สอดคล้องกับการประเมินผู้บริหารโดยครูทั้งในส่วน ของค่าเฉลี่ย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของข้อมูล

ผลการวิจัยจากการวิเคราะห์ค่าสถิติในส่วนนี้ชี้ให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาและครู มีความเห็นที่สอดคล้องกันว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับมาก เนื่องมาจากผู้บริหารสถานศึกษาส่วนใหญ่ที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในงานวิจัยนี้มีประสบการณ์การเป็นผู้บริหารมานานมากกว่า 15 ปี จึงทำให้ผู้บริหารมีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง สอดคล้องกับที่ George B. (2003) กล่าวว่า ผู้นำที่แท้จริงจะเรียนรู้จากประสบการณ์โดยใช้ข้อมูลย้อนกลับ ผู้นำที่แท้จริงไม่ได้เกิดมาแล้วเป็นเลย มีหลายคนที่มีพรสวรรค์ในการเป็นผู้นำแต่ต้องได้รับการพัฒนาจนกลายเป็นผู้นำที่สำคัญ ผู้นำที่แท้จริงใช้ความสามารถตามธรรมชาติ แต่ ยังคงตระหนักถึงข้อบกพร่องหรือจุดอ่อน แล้วทำงานอย่างหนักเพื่อเอาชนะจุดอ่อนนั้น เป็นผู้นำที่นำคนด้วยความมุ่งมั่น มีความหมาย และมีคุณค่า สร้างมิตรภาพที่มั่นคงกับผู้คน มีวินัยในตนเอง อุทิศตนให้การพัฒนาตนเอง เพราะรู้ว่าการเป็นผู้นำนั้นต้องใช้เวลาชั่วชีวิต

ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะในงานวิจัยครั้งนี้นำเสนอใน 2 ประเด็น ได้แก่ ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้ และข้อเสนอในการทำวิจัยต่อไป โดยมีรายละเอียดดังต่อไปนี้

ข้อเสนอแนะในการนำผลการวิจัยไปใช้

1. ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ที่แท้จริงไปใช้ประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

จากผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก และผลการประเมินคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานยังพบว่าแบบวัดมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ดังนั้น ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ประเมินและพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง

2. ครูควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนอย่างต่อเนื่อง

เนื่องจากผลการประเมินคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า คู่มือมีความเหมาะสมอยู่ในระดับมาก ซึ่งกลุ่มตัวอย่างที่ประเมินส่วนหนึ่งเป็นครู แสดงว่า ครูเห็นว่าคู่มือมีความเหมาะสมและสามารถนำไปใช้ได้ ดังนั้น ครูควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ประเมินตนเอง เพื่อพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเองอย่างต่อเนื่อง เมื่อก้าวสู่ตำแหน่งการเป็นผู้บริหารก็จะทำให้ครูเป็นผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำที่แท้จริง

3. สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไปเป็นส่วนหนึ่งในการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

จากผลการประเมินคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ดังนั้น สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการวิจัยนี้เป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำเพื่อนำผลการวัดไปใช้เป็นส่วนหนึ่งของการรายงานผลการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานหรือ SAR ในมาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา ตัวบ่งชี้ที่เกี่ยวกับภาวะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

4. หน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงไปใช้ เป็นส่วนหนึ่งในการสอบคัดเลือก

ผลการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ทำให้ได้องค์ประกอบภาวะผู้นำที่แท้จริง 5 องค์ประกอบ ซึ่งมีจำนวนข้อคำถาม 21 ข้อ พบว่าคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ดังนั้น หน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สามารถนำสาระจากข้อคำถาม 21 ข้อจากทั้ง 5 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงที่พัฒนาขึ้นไปเป็นส่วนหนึ่งในการสอบคัดเลือกบุคคลเพื่อดำรงตำแหน่งผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้

5. สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา

จากผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานพบว่าคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก ดังนั้น สำนักงานคณะกรรมการข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษาควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการพัฒนาหลักเกณฑ์ วิธีการ และมาตรฐานการบริหารงานบุคคล รวมทั้งการพิทักษ์ระบบคุณธรรมของข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ตามอำนาจหน้าที่ของ ก.ค.ศ.มาตรา 19 แห่งพระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา พ.ศ. 2547

6. ครูสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพ และจรรยาบรรณของวิชาชีพ

จากผลการวิเคราะห์เกณฑ์ปกติขององค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธภาพ พบว่าผู้บริหารส่วนใหญ่มีคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับ บต่ำ ดังนั้น ครูสภาครูและบุคลากรทางการศึกษา ซึ่งมีอำนาจหน้าที่ กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ควรนำเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้เป็นส่วนหนึ่งในการ

กำหนดมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ ควบคุม ความประพฤติและการดำเนินงาน ของผู้ประกอบการวิชาชีพทางการศึกษาให้เป็นไปตามมาตรฐานวิชาชีพและจรรยาบรรณของวิชาชีพ

ข้อเสนอในการทำวิจัยต่อไป

1. ควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับภาวะผู้นำแบบอื่น

การวิจัยนี้เป็นการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐาน ซึ่งศึกษาเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเท่านั้น แต่ภาวะผู้นำมีอยู่หลายแบบด้วยกัน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำที่แท้จริงกับ ภาวะผู้นำแบบอื่น เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบคุณธรรมจริยธรรม เป็นต้น เพื่อ พัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงให้ชัดเจนยิ่งขึ้น โดยทดสอบพฤติกรรมผู้นำระหว่างภาวะ ผู้นำที่แท้จริงกับผลลัพธ์ของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เช่น การวิจัยระยะยาวเชิงปริมาณและเชิง คุณภาพ ซึ่งอาจใช้การสังเกตพฤติกรรมหรือทัศนคติของผู้บริหาร

2. ควรมีการพัฒนาเครื่องมือวัดในรูปแบบอื่น เช่น เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการสังเกตพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จากงานวิจัย นี้เกิดจากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และทำการสำรวจ ด้วยแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเท่านั้น ดังนั้น หากมีการ ใช้วิธี วิจัยอื่นๆ ประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริงรวมทั้งการสังเกต , การถอดคำ, e-mail, โครงการ, วีดีโอเทป และวิธีอื่นๆ ที่ยืนยันผลที่ เกิดจากการสำรวจ ด้วยแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้วยแล้ว จะยังทำให้ผลการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานมีความน่าเชื่อถือมากขึ้น

3. ควรหาความสัมพันธ์ ระหว่างภาวะผู้นำที่แท้จริง กับผลลัพธ์ (outcomes) ด้าน ผู้เรียนของสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ ได้จากงานวิจัยนี้ เกิดจากการสังเคราะห์งานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง และวิเคราะห์ องค์ประกอบเชิงยืนยันกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ทำให้ได้องค์ประกอบขอ ภาวะ ผู้นำที่แท้จริง 5 องค์ประกอบ ซึ่งยังไม่ได้มีการหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบที่ได้กับผลลัพธ์

ของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน นั่นก็คือ ผู้เรียน ดังนั้น จึงควรมีการศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผลลัพธ์ด้านผู้เรียนของสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

รายการอ้างอิง

ภาษาไทย

ครูไทย. (2555). *ข่าวการศึกษา*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://webboard.kruthai.info/index.php?topic=2004.0> [16 พฤษภาคม 2555]

คณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน , สำนักงาน . (2553). *การศึกษาขั้นพื้นฐาน* . [ออนไลน์].

แหล่งที่มา: <http://www.obec.go.th> [25 มกราคม 2554]

คณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. (2545). *พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545*. สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาแห่งชาติ. สำนักนายกรัฐมนตรี.

คณะเศรษฐศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย. (2546). "สารานุกรมระบบงบประมาณแบบมุ่งเน้นผลงานตามยุทธศาสตร์". *งานพัฒนารูปแบบการจัดงานงบประมาณแบบใหม่และยุทธศาสตร์ในภาพรวม*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.bb.go.th/information/semina/15dec_46/Encyclopedia%20RE1.doc [15 กรกฎาคม 2553]

จิรดี ประยูรศิริ. (2547). *การวิเคราะห์องค์ประกอบสมรรถภาพทางวิชาชีพ สำหรับนักเรียนสาขาพาณิชยกรรม สถาบันการอาชีวศึกษาภาคตะวันออก 2 : ไม่เคยจาก 3 มุมมอง*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

เจ็จันท์ จงสถิตอยู่ และแสง ปิ่นมณี. (2526). *ดัชนีทางการศึกษา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์องค์การสงเคราะห์ทหารผ่านศึก.

ซารี มณีศรี. (2524). *การบริหารงานธุรการ*. กรุงเทพฯ: อมรินทร์พิมพ์.

ชูบ กาญจนประกร. (2515). *หลักรัฐประศาสนศาสตร์*. กรุงเทพฯ: (ม.ป.ท.).

ชัยวิชิต เขียวชนะ. (2552). *การพัฒนาแบบวัดกลยุทธ์การเรียนรู้แบบพหุมิติสำหรับนักเรียนมัธยมศึกษาตอนปลาย*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ชัยวัฒน์ ธีระพันธ์. (2550). *สภาวะผู้นำที่แท้*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา:

<http://gotoknow.org/blog/thanatbb> [24 เมษายน 2554]

ชัยสิทธิ์ เฉลิมมีประเสริฐ. (2544). *มาตรฐานการจัดการทางการเงิน 7 Hurdles กับการจัดทำงบประมาณระบบใหม่*. พิมพ์ครั้งที่ 7. กรุงเทพฯ : ธีระฟิล์ม และไซเท็กซ์.

- โชคชัย สิริพนมณี. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการดำเนินงานของหน่วยการศึกษา นิเทศน์ สำนักงานการประถมศึกษาอำเภอโดยใช้พีดีบีแอลและการสัมภาษณ์กลุ่ม* เจาะจง. วิทยานิพนธ์ปริญญาามหาบัณฑิต. ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ณัชนัน ศุภสิริสุข. (2552). *การพัฒนาคู่มือการประเมินและพัฒนาตนเองด้านภาวะผู้นำแบบชื่นชม* ตนเองของผู้บริหารโรงเรียน . วิทยานิพนธ์ครุ ศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทองหล่อ เดชไทย. (2544). *องค์การและการพัฒนาองค์การในงานสาธารณสุข*. กรุงเทพฯ: เค็ดดี ไทย.
- ธีระ รุณเจริญ. (2551). *โครงสร้างระบบบริหารการศึกษาระทรวงศึกษาธิการ : สมควรปรับหรือ* หรือยัง. *วารสารการศึกษาไทย* 4 สิงหาคม 2551 : 17-23.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). *โมเดลลิสเรล: สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย*. พิมพ์ครั้งที่ 3. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นิตยา สำเร็จผล. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้การจัดการศึกษาเพื่อการเรียนรู้ตลอดชีวิต*. วิทยานิพนธ์การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- นโยบายและแผนการศึกษา ศาสนา และวัฒนธรรม สำนัก. (2544). *การวิจัยเชิงนโยบาย รูปแบบการบริหารสถานศึกษา ตามแนว พ.ร.บ. การศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542*. สำนักงานปลัดกระทรวงศึกษาธิการ. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์ศาสนา.
- บรรยงค์ ไตจินดา. (2546). *การบริหารงานบุคคล*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: รวมสาส์น.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์ และคณะ. (2547). *รายงานการวิจัยเรื่องการพัฒนาเครื่องชี้วัดสำหรับการ* ประเมินผลการบริหารงานบุคคลส่วนท้องถิ่น. นนทบุรี: มหาวิทยาลัยสุโขทัย ธรรมมาธิราช.
- บุญศรี พรหมมาพันธุ์. (2548). *ส่วนประกอบของแบบทดสอบมาตรฐาน*. ในเอกสารการสอนชุด วิชาการพัฒนาแบบทดสอบผลสัมฤทธิ์ทางการเรียน. หน่วยที่ 8-15, หน้า 565-569. กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมมาธิราช.
- ประสิทธิ์ เขียวศรี. (2544). *การนำเสนอแบบจำลองการพัฒนาภาวะผู้นำของผู้บริหารโรงเรียนที่* บริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร การศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ประเสริฐ สมพงษ์ธรรม .(2538). *การวิเคราะห์ภาวะผู้นำของศึกษานิเทศก์ที่สัมพันธ์กับประสิทธิผลองค์การสำนักงานศึกษานิเทศก์จังหวัด*. วิทยานิพนธ์ปริญญาดุษฎีบัณฑิต ภาคบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พรทิพย์ อัยยิมพันธ์. (2547). *Leadership for organizational effectiveness : การบริหารคน*. มติชน. (2553). 7 *ข้อเสนอการปฏิรูปประเทศไทย*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: http://www.maticchon.co.th/news_detail.php?newsid=1276836622&grpId=01&catid=01 [15 กรกฎาคม 2553]
- เยาวพา เดชะคุปต์. (2542). *การบริหารและการนิเทศการศึกษาปฐมวัย*. กรุงเทพฯ : แม็ค. เลขาธิการคุรุสภา, สำนักงาน. (2548). *มาตรฐานการปฏิบัติตน คุรุสภา 2548*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://pri.obec.go.th/kmc/modules.php> [15 กรกฎาคม 2553]
- เลขาธิการสภาการศึกษา, สำนักงาน. (2552). *ข้อเสนอ การปฏิรูปการศึกษาในทศวรรษที่สอง (พ.ศ. 2552-2561)*. กรุงเทพฯ: สำนักงานเลขาธิการสภาการศึกษา.
- วันเพ็ญ ผ่องกาย. (2549). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สำหรับประเมินผลตัวบ่งชี้สำหรับประเมินผลการปฏิบัติงานด้านการประกันคุณภาพการศึกษาของบุคลากรในเขตพื้นที่การศึกษา. การประชุมวิชาการและเผยแพร่ผลงานวิจัยระดับชาติ*. กรุงเทพมหานคร: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์.
- วันเพ็ญ ผ่องกาย. (2550). *การใช้ตัวบ่งชี้วัดความสำเร็จการดำเนินงาน (โครงการ) ไทย*. [ออนไลน์]. แหล่งที่มา: <http://ia.psd.ku.ac.th/doc/kpi.doc> [15 กรกฎาคม 2553]
- วิภาดา คุปตานนท์ .(2544). *การจัดการและพฤติกรรมองค์การ : ทฤษฎีและการประยุกต์* . กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยรังสิต.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2548). *ผู้บริหารโรงเรียน: สามมิติการพัฒนาวิชาชีพสู่ความเป็นผู้บริหารที่มีประสิทธิผล*. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.
- วรรณดี แสงประทีปทอง. (2545). *การพัฒนาเครื่องมือสำหรับการประเมินการศึกษา*. มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- วรรณี แกมเกตุ. (2540). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ประสิทธิภาพการใช้ครู : การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุและโมเดลเอ็มทีเอ็มเอ็ม*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมาน อัครภูมิ. (2549). *การบริหารการศึกษาสมัยใหม่: แนวคิด ทฤษฎี และการปฏิบัติ*. พิมพ์ครั้งที่ 2. อุบลราชธานี : หจก.อุบลกิจออฟเซทการพิมพ์.

- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์. (2539). *ตัวบ่งชี้การปฏิบัติงานที่เหมาะสมสำหรับการตรวจสอบผลการปฏิบัติงานโครงการและแผนงาน*. ข่าวสารวิจัยการศึกษา, 19(6), 10-15.
- สุทธิธัช คนกาญจน์. (2547). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ของสถาบันอุดมศึกษาของรัฐ*. ปรินญาณิพนธ์ การศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการทดสอบและวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภาพร ธรรมศิริ . (2553). *การพัฒนาเครื่องมือวัดบรรยากาศองค์การสถาบันอุดมศึกษาไทย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สุวิมล ติรภานันท์. (2542). *ระเบียบวิธีการวิจัยทางสังคมศาสตร์ : แนวทางสู่การปฏิบัติ*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์แห่งจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สมบุญรณ์ อินถมยา. (2547). *การพัฒนาเครื่องมือวัดปัญญาด้านการรับรู้ภาวะการเคลื่อนไหวของร่างกาย*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- สมพร สุทัศน์ีย์, หม่อมราชวงศ์. (2545). *การทดสอบทางจิตวิทยา*. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เสริม ทศศรี. (2545). *การสร้างเกณฑ์ปกติโดยใช้วิธีกำลังสองต่ำสุด*. วารสารคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยทักษิณ. 1(1): 20-30.
- ลำเจิง บุญเรืองรัตน์ . (2550). *คะแนนที่ปกติ*. สารานุกรมศึกษาศาสตร์ คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ ฉบับที่ 39, หน้า 7-15. กรุงเทพฯ: ธนรัชการพิมพ์.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). *ทฤษฎีการทดสอบแบบดั้งเดิม*. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศิริชัย กาญจนวาสี. (2548). *ทฤษฎีการประเมิน*. พิมพ์ครั้งที่ 6. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย.
- ศึกษานิเทศกร, กระทรวง. (2546). *คู่มือการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่เป็นนิติบุคคล*. กรุงเทพฯ: องค์การรับส่งสินค้าและพัสดุภัณฑ์.
- อรพินทร์ ชูชม. (2545). *เอกสารคำสอนวิชา วป 502 การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดทางพฤติกรรมศาสตร์*. กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อานูภาพ ธงภักดี. (2543). *การพัฒนาตัวบ่งชี้ร่วมคุณภาพการศึกษาของคณะครุศาสตร์ในสถาบันราชภัฏ โดยกลุ่มบุคลากรภายในและกลุ่มผู้ทรงคุณวุฒิภายนอก*. วิทยานิพนธ์ปริญญาโท มหาวิทยาลัย ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อุทุมพร จามรมาน. (2532). *การสร้างและพัฒนาเครื่องมือวัดลักษณะผู้เรียน*. ฟีนีฟับบลิชซิ่ง.
- เอมอร จังศิริพรปกรณ์. (2541). *การพัฒนาตัวบ่งชี้สถานภาพทางเศรษฐกิจสังคมของครอบครัวนักเรียน โรงเรียนมัธยมศึกษาของรัฐ ในกรุงเทพมหานคร*. วิทยานิพนธ์ครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต ภาควิชาวิจัยศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

ภาษาอังกฤษ

- Avolio, B. & Gardner W. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly*. 16:315-338.
- Begley, P. (2003). *In Pursuit of Authentic School Leadership Practices*. Kluwer Academic Publisher.
- Blake, R.R. & Mouton, J.S. (1964). *The Managerial grid*. Houston : Gulf .
- Bottani, N., Walberg, H.J. (1994). *International Educational Indicators*. The International Encyclopedia of Education. Emerald Group Publishing.
- Bryman, A. (1992). *Charisma and leadership in Organization*. London: Sage.
- Cartwright, D., & Zander, A. (1960). *Group dynamics research and theory*. Evanston, IL: Row. Peterson.
- Clapp-Smith, R., Vogelgesang, G. & Avey, j. (2009). Authentic Leadership and Positive Psychological Capital: The Mediating Role of Trust at the Group Level of Analysis. *Journal of Leadership&Organizational Studies*. 15:227-240.
- Clark-Carter, D. (2005). *Percentiles*. In B.S. Everitt and D.C. Howell (eds.), *Encyclopedia of Statistics in Behavioral Science Volume 3 M-Q*. pp.1539-1540. West Sussex: John wiley.
- Collins Essential Thesaurus. (2006). *Collins Essential Thesaurus*. 2nd Edition 2006. HarperCollins Publishers 2005, 2006. [Online]. Available from: <http://www.thefreedictionary.com/indicator>. [2010, July 15].

- Cooper, C., Scandura, T., & Schriesheim, C. (2005). Looking forward but learning from our past: Potential challenges to developing authentic leadership theory authentic leaders. *The Leadership Quarterly*. 16:475-493.
- Dimmock, C., & A. Walker. (2005). *Educational Leadership: Culture and Diversity*. Gateshead: Athenaem Press.
- Donnelly, J.H. (1984). *Fundamentals of management*. Texas : Business.
- DuBrin, A.J. (2010). *Principles of leadership*. (6 th ed.) .Canada :South-Western, Cengage Learning.
- Eigel, K., & Kuhnert, K. (2005). Authentic Development: Leadership Development Level and Executive Effectiveness. *The Leadership Quarterly*. 3:357-385.
- Emery, G. (2006). *Authentic Leadership: Caring and Playing*. An International Conference on Inter-Asian Culture, Communication, Conflict and Peace. Chulalongkorn University.
- Endrissat, N., Muller, W. & Kaudela-Baum (2007). En Route to an Empirically-Based Understanding of Authentic Leadership. *Europe Management Journal*. 25:207-220.
- Etzioni, A.A. (1975). *Comparative analysis of complete Organization*. (rev.ed.) New York: MacMillan.
- Fiedler, F.E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. New york : Mcgraw-Hill.
- Gardner W., Avolio B., Luthans F., May D., & Walumbwa F. (2005). "Can you see the real me?" A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly*. 16:343-372.
- George, B. (2003). *Authentic Leadership*. San Franciso : Jossey-Bass.
- Gregory, R. (2004). *Psychological testing history, principles, and applications*. 4th ed. Boston: Pearson.
- Gronlund, E.N. (2003). *Assessment of Student Achievement*. The United States of America: Pearson Education.
- Hartog, D.N., & Hoopman, P.L. (2001). Leadership in Organizational. *Handbook of industrial, work, and Organizational psychology* : London.

- Hemphill, J.K. & Coons, A.E. (1957). Development of the leader behavior description questionnaire. In R.M. Stogdill and A.E. Coons (eds.) *leader behavior: Its description and measurement*. Columbus, Ohio : Bureau of Business Research, Ohio state university.
- Hersey, P. & Blanchard, K.H. (1982). *Management of Organization behavior: Utilizing human resource*. 4 ed. Englewood Cliffs, New Jersey : Prentice – hall.
- Hoy, W.K., & C. G. Miskel . (2005). *Educational Administration: Theory, Research, and Practice*. New York: McGraw-Hill.
- Ilies R., Morgeson, F. & Nahrgang, J. (2005). Authentic Leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes. *The Leadership Quarterly*. 16:373-394.
- Johnstone , J.N. (1981). *Indicators of Education Systems*. London : The Anchor Press.
- Kuezmarski, Susan S. & Kuezmarski Thomas D. (1995). *Involves-base leadership*. New jersey: Prentice-Hall.
- Ladkin D. & Taylor S. (2010). Enacting the ‘true self’: Towards a theory of embodied authentic leadership. *The Leadership Quarterly*. 21:64-74.
- Owens, R. G. (2004). *Organizational behavior in education*. Boston: Pearson.
- Oxford Dictionary. (1981). Oxford [Eng.]: Clarendon Press.
- Reddin, W.J. (1970). *Managerial effectiveness*. New york: McGraw – Hill.
- Ruch, F.L. (1964). *Psychology and life*. Glenview: Scott. Foreman.
- Roche, M. (2010). Learning Authentic Leadership In New Zealand: A Learner-Centred Methodology and Development. *American Journal of Business Education*. 3:71-79.
- Schmidt, F.L., & Hunter, J.E., (1992). *Development of a causal model of processes determining job performance*. *Current Directions in Psychological Science*. 1:89-92.
- Shamir, B. & Eilam, G. (2005). “What’s your story?” A life-stories approach to authentic leadership development. *The Leadership Quarterly*. 16:395-417.

- Sparrowe, R. (2005). Authentic Leadership and the narrative self. *The Leadership Quarterly*. 16:419-439.
- Stogdill, R. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology*. 25:35-71.
- Tate, B. (2008). A Longitudinal Study of the Relationships Among Self-Monitoring, Authentic Leadership, and Perceptions of Leadership. *Journal of Leadership & Organizational Studies*. 15:16-29.
- The American Heritage. (2000). *Dictionary of the English Language*, Fourth Edition copyright©2000 by Houghton Mifflin Company. Updated in 2003. Published by Houghton Mifflin Company. [Online]. Available from: <http://www.thefreedictionary.com/Indicator>. [2010, July 25].
- Toor, S. & Ofori, G. (2008). Leadership for the future construction industry: Agenda for authentic leadership. *International Journal of Project Management*. 26:620-630.
- Trewatha, R.L., and Newport, G. M. (1982). *Management*. 3 ed. Plano, Texas : Business Publication.
- Ubben, G.C., L. W. Hughes., & C. J. Norris. (2001). *The Principal: Creative Leadership for Effective Schools*. Boston: Allyn & Bacon.
- Walumbwa, F., Avolio, B., Gardner, W., Wernsing, T. & Peterson, S. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*. 34:89-126.
- Warner, Cathy.(2005). *Educational Leadership Philosophy*. [Online]. Available from: <https://www.msu.edu/~arnoldc5/ead991bleadership.htm>. [2010, July 25].
- Yammarino. F., Dionne. S., Schriesheim. C. & Dansereau. F. (2008). Authentic leadership and positive organizational behavior: A meso, multi-level perspective. *The Leadership Quarterly*. 19:693-707.
- Yamane, T. (1973). *Statistics, An Introductory Analysis*. 3 rd. ed., New York: Harper and Row Publishers.
- Yukl (1998). *Leadership in Organizations*. (4th Ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือวิจัย

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ดร.ปัญญา แก้วกียูร

ที่ปรึกษาด้านพัฒนากระบวนการเรียนรู้ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน

2. ดร.รังสรรค์ มณีเล็ก

ผู้อำนวยการสำนักนโยบายและแผน การศึกษาขั้นพื้นฐาน สำนักงานคณะกรรมการ
การศึกษาขั้นพื้นฐาน

3. ผศ.ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง

อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

4. รศ.เอกชัย กี่สุขพันธ์

อาจารย์ประจำสาขาบริหารการศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำ
ทางการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

5. ดร.ปฐมพร อินทรางกูร ณ อยุธยา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี

6. ผอ.สุภาณี โลหิตานนท์

ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม กรุงเทพฯ

7. ผอ.สุนันต์ อัครกุล

ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชาลัย กรุงเทพฯ

รายนามผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบคุณภาพคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

1. ดร.ภาสกร ภูแต่่มนิต

รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การประถมศึกษา กาฬสินธุ์ 3

2. ผศ.ดร.ณัฐภรณ์ หลาวทอง

อาจารย์ประจำภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

3. ดร.ปฐมพร อินทรางกูร ณ อยุธยา

คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธนบุรี

4. ผอ.สุมนรัตน์ อัครกุล

ผู้อำนวยการโรงเรียนเบญจมราชาลัย กรุงเทพฯ

5. ดร.ภาวดี คำมา

ผู้อำนวยการโรงเรียนบ้านห้วยโตก จังหวัดเลย

ภาคผนวก ข
หนังสือขอความร่วมมือในการวิจัย



ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-3021

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

กรกฎาคม 2554

เรื่อง ขอความร่วมมือในการเก็บข้อมูลวิจัยและทดลองใช้เครื่องมือ

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียน

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธาสินี แสงมุกดา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้น พื้นฐาน” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยะพงษ์ สุขเมตติกุล และรองศาสตราจารย์ ดร. พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ นิสิตมีความจำเป็นต้องเก็บรวบรวมข้อมูลและทดลองใช้เครื่องมือ คือ แบบสอบถามความคิดเห็นเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกับผู้บริหาร และบุคลากรในสถานศึกษาของท่าน ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดอนุญาตให้นิสิตได้ทำการเก็บข้อมูลวิจัยและ ทดลองใช้เครื่องมือดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทางวิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



ที่ ศธ 0512.6(2771)/ 54-

คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ถนนพญาไท กรุงเทพมหานคร 10330

สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน ผู้อำนวยการโรงเรียนมัธยมวัดหนองแขม

สิ่งที่ส่งมาด้วย เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

ด้วย นางสาวสุธาสินี แสงมุกดา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนินงานวิจัย วิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล และรองศาสตราจารย์ ดร .พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็นอาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่าน เป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ประสานงานใน รายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

ขอแสดงความนับถือ

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชญญา รัตน์อุบล)

รองคณบดี

ปฏิบัติการแทนคณบดี

งานหลักสูตรและการจัดการเรียนการสอน ฝ่ายวิชาการ

โทร. 0-2218-2681-82 ต่อ 612



บันทึกข้อความ

ส่วนงาน งานหลักสูตรและการจัดการเรียนฯ ฝ่ายวิชาการ คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
โทร.82681-2 ต่อ 612

ที่ ศธ 0512.6(2771)/54-

วันที่ สิงหาคม 2554

เรื่อง ขอเชิญเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย

เรียน รองศาสตราจารย์ เอกชัย กี่สุขพันธ์

ด้วย นางสาวสุธาสินี แสงมุกดา นิสิตหลักสูตรครุศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชา บริหาร การศึกษา ภาควิชานโยบาย การจัดการและความเป็นผู้นำทางการศึกษา อยู่ระหว่างการดำเนิน งานวิจัยวิทยานิพนธ์เรื่อง “การพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำ ที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐาน” โดยมี อาจารย์ ดร.ปิยพงษ์ สุขเมตติกุล และรองศาสตราจารย์ ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์ เป็น อาจารย์ที่ปรึกษา ในการนี้ใคร่ขอเชิญท่านเป็นผู้ทรงคุณวุฒิตรวจเครื่องมือวิจัย ทั้งนี้ นิสิตผู้วิจัยจะได้ ประสานงานในรายละเอียดต่อไป

จึงเรียนมาเพื่อขอความอนุเคราะห์จากท่านโปรดเป็นผู้ทรงคุณวุฒิดังกล่าวเพื่อประโยชน์ทาง วิชาการต่อไป และขอขอบคุณมาในโอกาสนี้

(รองศาสตราจารย์ ดร.อาชัญญา รัตนอุบล)

รองคณบดี

ภาคผนวก ค

คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

โดย
นางสาว สุธาสินี แสงมุกดา

อาจารย์ที่ปรึกษา:

อ.ดร.ปิยพงษ์ สุเมตติกุล
ศ.ดร.พฤทธิ ศิริบรรณพิทักษ์

สาขาวิชาบริหารการศึกษา
ภาควิชานโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา
คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย
ปีการศึกษา 2554

คำนำ

คู่มือนี้พัฒนาขึ้นจากวิทยานิพนธ์เรื่องการพัฒนาเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ของนิสิตปริญญาเอก สาขาวิชาบริหารการ ศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย

จุดมุ่งหมายของคู่มือเพื่อใช้เป็นแนวทางในการใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งเป็นภาวะผู้นำที่มีความสำคัญที่ผู้บริหารสถานศึกษา ฟังมี มิใช่ การเป็นผู้นำแต่เพียงตำแหน่งหากต้องเป็นผู้นำที่มาจากตัวตนที่แท้จริงของตนเอง ซึ่งภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ สำหรับเครื่องมือวัดนี้แบ่งออกเป็น 2 ชุดสำหรับผู้บริหาร และครู โดยในคู่มือการใช้เครื่องมือวัดจะมีการกำหนดหลักเกณฑ์ระดับ การให้คะแนนแบบมาตรา ส่วนประเมินค่า 5 ระดับ และการแปลความหมายผลคะแนนเพื่อให้ทราบระดับภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผู้วิจัยหวังว่าคู่มือนี้จะมีส่วนช่วยในการพัฒนาคุณลักษณะ /พฤติกรรมภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน และขอ ความอนุเคราะห์ให้ผู้บริหารและครูของสถานศึกษาที่ใช้คู่มือนี้ได้ให้ข้อมูลป้อนกลับเกี่ยวกับผลการใช้ โดยการทำแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เพื่อประโยชน์ต่อการพัฒนาแก้ไขเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงต่อไป

สุธาสินี แสงมุกดา

สารบัญ

	หน้า
คำนำ.....	2
สารบัญ.....	3
คำชี้แจงในการใช้คู่มือ.....	4
ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	5
1.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	5
1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	5
1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	5
ตอนที่ 2 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	7
2.1 ความเป็นมาของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง.....	7
2.2 เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ : แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน..	8
2.3 คุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	8
ตอนที่ 3 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	11
3.1 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับ ผู้บริหาร.....	11
3.2 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับ ครู.....	12
3.3 การรายงานผลคะแนน.....	13
3.4 การแปลความหมายผลคะแนน.....	14
ภาคผนวก.....	15
แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร.....	16
แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู.....	18
แบบรายงานผลคะแนน.....	20
แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน.....	21

คำชี้แจงในการใช้คู่มือ

คู่มือนี้มีจุดมุ่งหมายเพื่อนำเสนอการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยในคู่มือนี้แบ่งการนำเสนอออกเป็น 3 ตอน คือ

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง นำเสนอความหมาย ความสำคัญ และองค์ประกอบของ ภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 5 องค์ประกอบ

ตอนที่ 2 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง นำเสนอความเป็นมาของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง และเครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ฉบับที่ 2 สำหรับครู รวมถึงการนำเสนอคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจะนำเสนอขั้นตอนการใช้แบบวัดทั้ง 2 ฉบับ รวมถึงการรายงานผลคะแนน การแปลความหมายผลคะแนน และได้แนบเอกสารแบบวัดทั้ง 2 ฉบับ พร้อมแบบรายงานผลคะแนน และแบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานไว้ในภาคผนวกด้วย

ผู้ใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ควรศึกษาความสำคัญ ความหมาย องค์ประกอบ และการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 2 ฉบับให้เข้าใจก่อนที่จะใช้แบบวัดนี้ และทำการประเมินคู่มือการใช้แบบวัด เพื่อให้เกิดประโยชน์ในการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยผู้บริหารสามารถนำข้อมูลที่ได้ไปเป็นตัวชี้วัดระดับภาวะผู้นำที่แท้จริง ซึ่งจะช่วยให้ผู้บริหารเข้าใจพฤติกรรม จุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง เพื่อนำไปปรับปรุงพัฒนาภาวะผู้นำที่แท้จริงของตนเองในการบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นอกจากนี้ สถานศึกษายังสามารถนำผลการประเมินผู้บริหารจากคู่มือนี้ไปเป็นส่วนหนึ่งของการประเมินคุณภาพภายในของสถานศึกษาสำหรับมาตรฐานด้านผู้บริหารสถานศึกษา และหน่วยงานที่ดำเนินการสอบคัดเลือกผู้บริหารสามารถนำแบบวัดนี้ไปเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณลักษณะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้

ตอนที่ 1 ภาวะผู้นำที่แท้จริง

1.1 ความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริง หมายถึง ผู้นำที่มีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ 1) การตระหนักในตนเอง 2) การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง 3) ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ 4) กระบวนการที่สมดุล และ 5) การเรียนรู้สื่อนาคต

1.2 ความสำคัญของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีความสำคัญโดยสามารถสรุปเป็นประเด็นได้ดังนี้

1. ภาวะผู้นำที่แท้จริงมีความสำคัญต่อการบริหารองค์กรอย่างมาก เนื่องจากภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นมีแนวคิดมาจากจิต วิทยาเชิงบวก ซึ่งเน้นให้ผู้นำรู้จักตนเอง มีศีลธรรม บริหารงานอย่างโปร่งใส ทำให้พนักงานในองค์กรเกิดความเชื่อถือ ศรัทธาในตัวผู้นำ และปฏิบัติตามซึ่งจะส่งผลให้องค์กรสามารถพัฒนาเติบโตต่อไปได้ และช่วยลดปัญหาความเชื่อมั่นในตัวผู้นำที่ลดลง ซึ่งเห็นได้จากผลการสำรวจความคิดเห็นประชาชนของ (Time/CNN, 2002) ที่พบว่า ประชาชน 71% รู้สึกว่า “CEO มีความซื่อสัตย์และศีลธรรมน้อยกว่าคนทั่วไป ” และการสำรวจทางจิตใจและศีลธรรมของ CEO พบว่า 72% อยู่ในระดับ “fair หรือ poor”

2. สำหรับการศึกษาของไทยนั้นภาวะผู้นำที่แท้จริงก็มีความสำคัญเช่นกัน โดยเฉพาะภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน เนื่องจากเกณฑ์การสอบคัดเลือกผู้บริหารในปัจจุบันที่ไม่ได้จำกัดว่าผู้สมัครสอบตำแหน่งผู้บริหารต้องเคยเป็นหรือมีประสบการณ์การบริหารมาก่อน ทำให้เกิดความไม่เชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษาว่าจะสามารถบริหารสถานศึกษาได้ ดังนั้น ผู้บริหารจึงต้องมีภาวะผู้นำที่แท้จริง กล่าวคือ เป็นผู้บริหารที่รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตนเอง บริหารงานโดยยึดหลักศีลธรรม มีความโปร่งใส มีวิสัยทัศน์ ครูและบุคลากรให้ความเคารพนับถือ และปฏิบัติตามคำสั่ง ร่วมมือกันพัฒนาผู้เรียนให้มี ศักยภาพสูงสุด ทำให้เกิดความเชื่อมั่นในตัวผู้บริหารสถานศึกษา และส่งผลให้เกิดความน่าเชื่อถือในการดำเนินการสอบคัดเลือกผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานด้วย

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง

ภาวะผู้นำที่แท้จริงประกอบด้วย 5 องค์ประกอบดังนี้

1. **การตระหนักรู้ในตนเอง (Self-awareness)** หมายถึง การเข้าใจวิธีการที่ตนเองมีความหมายต่อโลกและผู้อื่น เข้าใจจุดแข็ง- จุดอ่อน รวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเองและผลกระทบที่มีต่อผู้อื่น
2. **การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (Internalized moral perspective)** หมายถึง การมีระเบียบ กฎเกณฑ์ ด้านศีลธรรมและค่านิยมของตนเอง พร้อมทั้งใช้ในการตัดสินใจและประพฤติปฏิบัติ
3. **ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (Relational transparency)** หมายถึง การแสดงตัวตนที่แท้จริงต่อผู้อื่น ทำให้เกิดความเชื่อถือไว้วางใจ แบ่งปันสารสนเทศ ความคิดและความรู้สึกที่แท้จริง โดยมีการใช้อารมณ์น้อยที่สุด
4. **กระบวนการที่สมดุล (Balanced processing)** หมายถึง การขอความเห็นที่แตกต่าง และการวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องทั้งหมดก่อนตัดสินใจ
5. **การเรียนรู้จากอนาคต (Learning from the future)** หมายถึง การมีความสามารถในการพัฒนาการรับรู้ภายในตน ให้มีญาณทัศน์หรือญาณปัญญา (intuition) สัมผัสต่อสิ่งที่กำลังเกิด แล้วทำให้สิ่งนั้นเกิดขึ้นได้จริงๆ

ในแต่ละองค์ประกอบวัดด้วยข้อคำถามที่แตกต่างกัน โดยมีรายละเอียดนำเสนอแสดงตารางที่ 1

ตารางที่ 1 ข้อคำถามในแต่ละองค์ประกอบ

องค์ประกอบ	ข้อคำถาม
1. การตระหนักในตนเอง (5 ข้อ)	<p>ข้อ 1 เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง</p> <p>ข้อ 2 ร้องขอข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น</p> <p>ข้อ 3 บอกมุมมองของคนอื่นเกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองได้</p> <p>ข้อ 4 รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ</p> <p>ข้อ 5 แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น</p>
2. การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง (4 ข้อ)	<p>ข้อ 6 แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง</p> <p>ข้อ 7 ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน</p> <p>ข้อ 8 ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนคุณค่าหลักของตนเอง</p> <p>ข้อ 9 ตัดสินใจที่ยากลำบากโดยยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน</p>
3. ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (5 ข้อ)	<p>ข้อ 10 พูดอย่างตรงไปตรงมา</p> <p>ข้อ 11 ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น</p> <p>ข้อ 12 สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา</p> <p>ข้อ 13 บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง</p> <p>ข้อ 14 แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก</p>
4. กระบวนการที่สมดุล (4 ข้อ)	<p>ข้อ 15 มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน</p> <p>ข้อ 16 สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่นได้</p> <p>ข้อ 17 วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ</p> <p>ข้อ 18 รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุป</p>
5. การเรียนรู้จากอนาคต (3 ข้อ)	<p>ข้อ 19 แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบที่ซับซ้อน</p> <p>ข้อ 20 นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต</p> <p>ข้อ 21 แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)</p>

ตอนที่ 2 เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

2.1 ความเป็นมาของเครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง

การศึกษภาวะผู้นำที่แท้จริงเริ่มจากการศึกษาความรู้ในสาขาเกี่ยวกับปรัชญาและจิตวิทยา ในช่วงก่อนปี ค .ศ. 2005 นั้นการวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพ โดยการศึกษและวิเคราะห์เอกสารต่างๆ เพื่อหาคำจำกัดความที่ชัดเจนและองค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง และเริ่มมีการวิจัยภาวะผู้นำที่แท้จริงมากขึ้นในปี ค .ศ. 2005 ซึ่งงานวิจัยส่วนใหญ่ก็ยังคงเป็นการวิจัยเชิงคุณภาพอยู่ โดยใช้แบบบรรยายเล่าเรื่องของตนเอง (narrative self) เป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง เช่น Avolio B. และ Gardner W. (2005) หรือ Sparrowe R. (2005) ที่ศึกษาภาวะผู้นำที่แท้จริงจากการบรรยายเล่าเรื่องของตนเองของผู้นำ (narrative self)

การวิจัยหลังจากปี ค.ศ. 2005 เริ่มขยายสู่การวิจัยเชิงปริมาณ มีการนำสถิติมาใช้ในการวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำที่แท้จริง การหาความสัมพันธ์ขององค์ประกอบภาวะผู้นำที่จริงต่างๆ เช่น งานวิจัยของ Walumbwa F., Avolio B., Gardner W., Wernsing T. และ Peterson S. (2008) ศึกษาโมเดลพหุมิติของโครงสร้างภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยใช้เครื่องมือเป็นแบบสอบถามคือ ALQ (The Authentic Leadership Questionnaire) แต่ก็ยังคงมีการใช้แบบบรรยายเล่าเรื่องเป็นเครื่องมือในการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง อยู่ เช่น งานวิจัยของ Roche M. (2010) ที่ใช้แบบบรรยายเรื่อง "ตัวตนที่แท้จริงที่ดีที่สุด (Best Authentic Self)"

2.2 เครื่องมือที่พัฒนาขึ้นใหม่ : แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

เครื่องมือวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงซึ่งพัฒนาขึ้นใหม่นี้ เป็นแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ได้จากการสังเคราะห์เอกสารและงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำที่แท้จริง นำมาวิเคราะห์องค์ประกอบได้ 5 องค์ประกอบ แล้วสร้างเป็นแบบสอบถาม เพื่อหาค่าเกณฑ์ปกติ (norm) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แล้วนำมาสร้างเป็นแบบวัดพร้อมคู่มือการใช้งาน

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่พัฒนาขึ้น เป็นมาตราประมาณค่า 5 ระดับ คือ 0 - 4 (น้อยที่สุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ โดยการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงนั้นสามารถวัดได้ทั้งการแยกแต่ละองค์ประกอบ และกา รวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ หลังจากนั้นนำผลคะแนนที่ได้มาแปลผลคะแนนภาวะผู้นำที่แท้จริงว่าอยู่ในระดับสูง

หรือต่ำ ตามเกณฑ์ปกติ (norm) ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งแบ่งออกเป็นเกณฑ์ปกติขององค์ประกอบย่อย และเกณฑ์ปกติขององค์ประกอบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ

2.3 คุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตรวจสอบคุณภาพของแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจากค่าความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) และค่าความเที่ยง (Reliability) โดยผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (Content Validity) จากผู้เชี่ยวชาญด้านการบริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน การวัดและประเมินผลทางการศึกษา จำนวน 7 คน ด้วยค่าความสอดคล้อง (item-objective congruence = IOC) แล้วเลือกข้อรายการที่ได้ค่าดัชนี IOC มากกว่าร้อยละ 50 ($IOC > 0.50$) ซึ่งแสดงว่าข้อรายการนั้นมีความเหมาะสมสอดคล้องกับนิยามที่กำหนด พบว่าทุกข้อรายการมีความเหมาะสมสอดคล้องกับนิยามที่กำหนด แสดงดังตารางที่ 2

ตารางที่ 2 ผลการตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหาของผู้เชี่ยวชาญ

ข้อ	ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่ปรับปรุง
1	เข้าใจจุดแข็ง-จุดอ่อนรวมทั้งธรรมชาติที่หลากหลายของตนเอง	0.86	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง
2	ร้องขอข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	1.00	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น
3	บอกมุมมองของคนอื่นเกี่ยวกับสมรรถนะของตนเองได้	0.86	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง
4	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
5	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
6	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
7	ตัดสินใจโดยยึดคุณค่าหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	1.00	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน
8	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนคุณค่าหลักของตนเอง	0.71	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง

ข้อ	ข้อความเดิม	IOC	ข้อความที่ปรับปรุง
9	ตัดสินใจที่ยากลำบากโดยยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	0.86	ตัดสินใจเรื่องที่ยากโดยยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน
10	พูดอย่างตรงไปตรงมา	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
11	ยอมรับความผิดพลาดที่ตนเองก่อขึ้น	1.00	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น
12	สนับสนุนให้ผู้อื่นแสดงความคิดเห็นอย่างตรงไปตรงมา	1.00	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด
13	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0.86	ไม่เปลี่ยนแปลง
14	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0.71	ไม่เปลี่ยนแปลง
15	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0.86	ไม่เปลี่ยนแปลง
16	สามารถโน้มน้าวใจให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่นได้	0.71	โน้มน้าวให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น
17	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0.86	ไม่เปลี่ยนแปลง
18	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุป	1.00	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ
19	แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบที่ซับซ้อน	0.71	แสดงหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน
20	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	1.00	ไม่เปลี่ยนแปลง
21	แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่นาคตโดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์	1.00	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่นาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)

ผลการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยการหาค่าความเที่ยง ด้วยวิธีการประมาณค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient) โดยมีรายละเอียดดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟาของครอนบาค (Cronbach's Alpha Coefficient)

ข้อ	ข้อความ	ค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา ของครอนบาค
1	รู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	.8961
2	ค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	.8885
3	บอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง	.8894
4	รู้ว่าเมื่อไรต้องปรับเปลี่ยนจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	.8925
5	แสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่จะมีผลกระทบต่อบุคคลอื่น	.8881
6	แสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	.8873
7	ตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	.9060
8	ขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	.9050
9	ตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดมาตรฐานสูงสุดและจรรยาบรรณในการปฏิบัติงาน	.8868
10	พูดอย่างตรงไปตรงมา	.8974
11	ยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น	.8916
12	กระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	.8905
13	บอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	.8854
14	แสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	.8969
15	มีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	.8849
16	ชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	.8959
17	วิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	.8837
18	รับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	.8900
19	แสดงหลักคิดในการเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	.8815
20	นำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	.8818
21	มีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	.8826
	ค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับ	.8955

จากตารางที่ 3 แสดงค่าความเที่ยงรายข้อซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง .8815 - .9060 แสดงว่าทุกข้อคำถามมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมาก สำหรับค่าความเที่ยงรวมทั้งฉบับมีค่า .8955 ซึ่งก็แสดงว่าเครื่องมือมีคุณภาพอยู่ในเกณฑ์ดีมากเช่นกัน

ตอนที่ 3 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานแบ่งเป็น 2 ฉบับ คือ แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร และแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู โดยมีรายละเอียดขั้นตอนในการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงทั้ง 2 ฉบับ ดังนี้

3.1 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร

การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร มีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาคำชี้แจงในการใช้คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงให้เข้าใจโดยละเอียด
2. กำหนดเวลา และสถานที่ในการดำเนินการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยสอบถามความคิดเห็นและความพร้อมจากผู้บริหารสถานศึกษาด้วย
3. เตรียมเอกสารคู่มือและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ให้ครบตามจำนวนผู้ทำแบบวัด
4. แจ้งกำหนดการเวลา และสถานที่ในการดำเนินการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษาทราบล่วงหน้าอีกครั้ง
5. อธิบายให้ผู้บริหารเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง เห็นความสำคัญของการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง รู้จักองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ และเข้าใจการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนทำแบบวัด
6. อธิบายรายละเอียดและวิธีการทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร ว่าประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบตรวจสอบรายการจำนวน 5 ข้อ โดยใส่เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง และ

ตอนที่ 2 เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน คือ 0 - 4 (น้อยที่สุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ

7. ดำเนินการทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร โดยกำหนดเวลาในการทำ 30 นาที

8. หลังจากครบกำหนดเวลาในการทำแบบวัดแล้ว เก็บรวบรวมแบบวัดเพื่อนำไปทำการกรอกคะแนนในแบบรายงานผลคะแนน และแปลความหมายผลคะแนนต่อไป

3.2 การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู

การใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู มีขั้นตอนการดำเนินการดังต่อไปนี้

1. ศึกษาคำชี้แจงในการใช้คู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงให้เข้าใจโดยละเอียด
2. กำหนดเวลา และสถานที่ในการดำเนินการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง โดยสอบถามความคิดเห็นและความพร้อมจากครูด้วย
3. เตรียมเอกสารคู่มือและแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู ให้ครบตามจำนวนผู้ทำแบบวัด
4. แจ้งกำหนดการเวลา และสถานที่ในการดำเนินการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงให้แก่ครูทราบล่วงหน้าอีกครั้ง
5. อธิบายให้ครูเข้าใจความหมายของภาวะผู้นำที่แท้จริง เห็นความสำคัญของการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง รู้จักองค์ประกอบทั้ง 5 องค์ประกอบ และเข้าใจการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานก่อนทำแบบวัด
6. อธิบายรายละเอียดและวิธีการทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู ว่าประกอบด้วย 2 ตอน คือ ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล เป็นแบบตรวจสอบรายการจำนวน 4 ข้อ โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องที่ตรงกับความเป็นจริง และตอนที่ 2 เป็นมาตรฐานประมาณค่า 5 ระดับ โดยใช้เครื่องหมาย ✓ ลงในช่องคะแนน คือ 0 - 4 (น้อยที่สุด-มากที่สุด) จำนวน 21 ข้อ
7. ดำเนินการทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู โดยกำหนดเวลาในการทำ 30 นาที
8. หลังจากครบกำหนดเวลาในการทำแบบวัดแล้ว เก็บรวบรวมแบบวัดเพื่อนำไปทำการกรอกคะแนนในแบบรายงานผลคะแนน และแปลความหมายผลคะแนนต่อไป

3.3 การรายงานผลคะแนน

หลังจากดำเนินการทำแบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษา ขั้นพื้นฐาน เรียบร้อยแล้ว ให้เก็บรวบรวมแบบวัดเพื่อนำมากรอกในแบบรายงานผลการประเมิน ซึ่งอยู่ในภาคผนวก โดยมีขั้นตอนในการรายงานผลคะแนนดังนี้

1. กรอกคะแนน (0-4) ของแต่ละข้อตามแนวนอนลงใน จนครบ 21 ข้อ
2. หลังจากนั้นให้รวมคะแนนในแต่ละองค์ประกอบตามแนวดิ่งลงใน (คะแนนแต่ละองค์ประกอบ) โดยแสดงชื่อองค์ประกอบด้วยตัวอักษรย่อภาษาอังกฤษ ซึ่งมีความหมายดังนี้

SA	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง
IMP	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง
RT	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์
BP	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล
LF	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต
3. รวมคะแนนแต่ละองค์ประกอบใส่ลงใน (คะแนนรวม 5 องค์ประกอบ)
4. นำคะแนนแต่ละองค์ประกอบ และคะแนนรวม 5 องค์ประกอบไปแปลผลตามการแปลความหมายผลคะแนน ซึ่งสามารถแปลความหมายคะแนนได้ทั้งแบบแยกองค์ประกอบ และแปลความหมายแบบรวมทั้ง 5 องค์ประกอบ

3.4 การแปลความหมายผลคะแนน

องค์ประกอบ	คะแนนดิบ	การแปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 16-17	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรม ของตนเอง (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 14 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 12-13	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 16-17	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 15 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 13-14	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต (คะแนนเต็ม 12 คะแนน)	1) 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 10-11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 9	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 9	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
รวม 5 องค์ประกอบ (คะแนนเต็ม 84 คะแนน)	1) 73 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 66-72	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 60-65	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 60	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ

ภาคผนวก

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 1 สำหรับผู้บริหาร

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

1. เพศ

1) ชาย

2) หญิง

2. อายุ

1) น้อยกว่า 35 ปี

2) 35-44 ปี

3) 45-54 ปี

4) 55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

1)ปริญญาตรี

2)ปริญญาโท

3)ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงาน

1) น้อยกว่า 10 ปี

2) 10-19 ปี

3) 20-29 ปี

4) 30 ปีขึ้นไป

5. ประสบการณ์การเป็นผู้บริหาร

1) น้อยกว่า 5 ปี

2) 5-9 ปี

3) 10-14 ปี

4) 15 ปีขึ้นไป

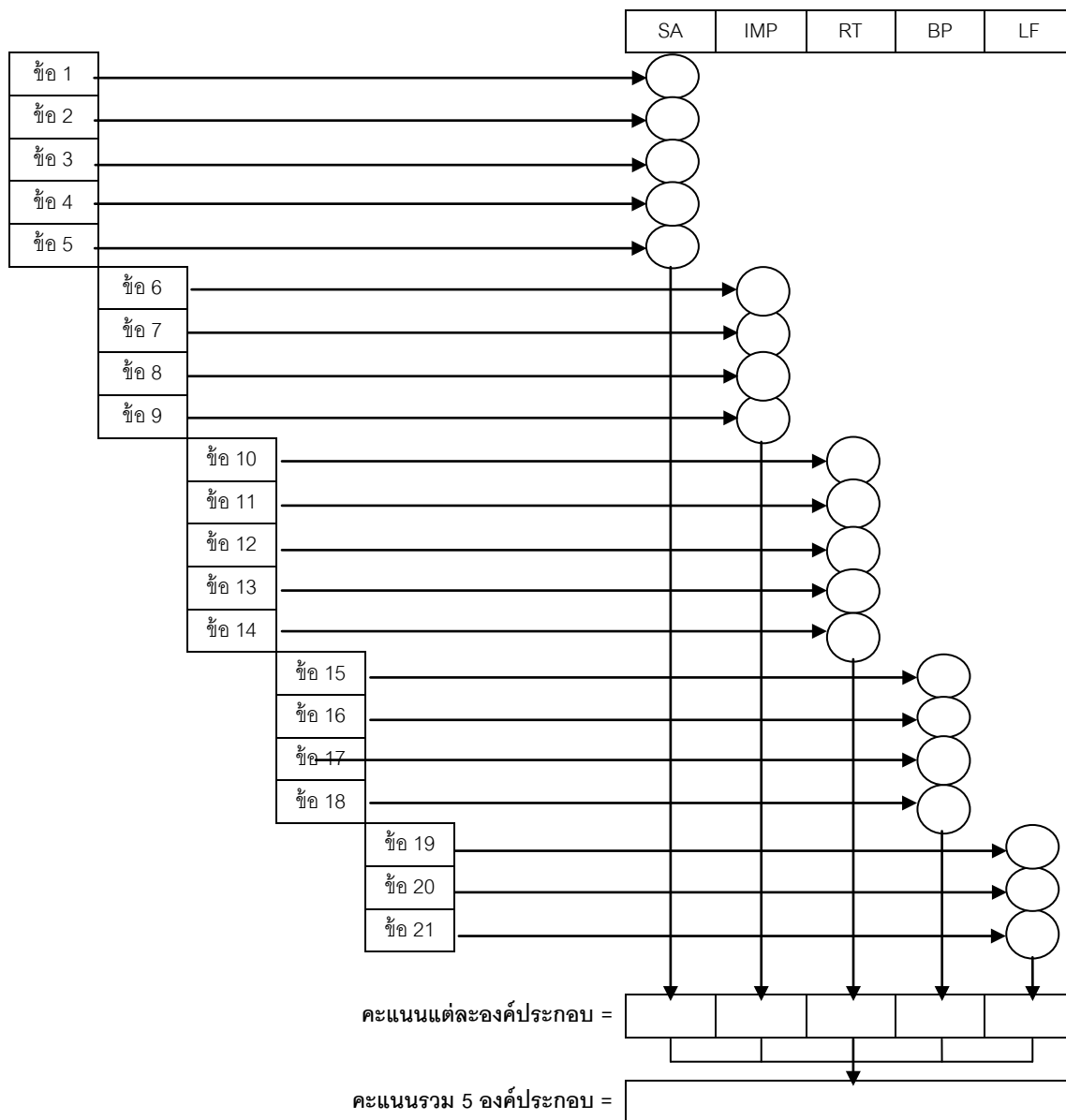
ตอนที่ 2 การประเมินตนเองด้านภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับลักษณะภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับท่านมากที่สุด ใน 5 ระดับตามเกณฑ์ ดังนี้

0	หมายถึง	น้อยที่สุด	(0-20%)
1	หมายถึง	น้อย	(21-40%)
2	หมายถึง	ปานกลาง	(41-60%)
3	หมายถึง	มาก	(61-80%)
4	หมายถึง	มากที่สุด	(81-100%)

ข้อความ	น้อยที่สุด----->มากที่สุด				
	0	1	2	3	4
1 ท่านรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	0	1	2	3	4
2 ท่านค้นหาข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0	1	2	3	4
3 ท่านบอกลักษณะการอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง	0	1	2	3	4
4 ท่านรู้ว่าเมื่อไรต้องปรับปรุงจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	0	1	2	3	4
5 ท่านแสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น	0	1	2	3	4
6 ท่านแสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	0	1	2	3	4
7 ท่านตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	0	1	2	3	4
8 ท่านขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	0	1	2	3	4
9 ท่านตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน	0	1	2	3	4
10 ท่านพูดอย่างตรงไปตรงมา	0	1	2	3	4
11 ท่านยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูทำขึ้น	0	1	2	3	4
12 ท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	0	1	2	3	4
13 ท่านบอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0	1	2	3	4
14 ท่านแสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0	1	2	3	4
15 ท่านมีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0	1	2	3	4
16 ท่านชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	0	1	2	3	4
17 ท่านวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0	1	2	3	4
18 ท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	0	1	2	3	4
19 ท่านแสดงหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	0	1	2	3	4
20 ท่านนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	0	1	2	3	4
21 ท่านมีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่มุ่งสู่ออนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	0	1	2	3	4

คำชี้แจง ให้ท่านกรอกคะแนน 0-4 ในแต่ละข้อตามแนวนอนลงใน และรวมผลคะแนนแต่ละองค์ประกอบ และคะแนนรวม 5 องค์ประกอบตามแนวดังลงใน



หมายเหตุ	SA	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง
	IMP	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง
	RT	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์
	BP	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล
	LF	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต

การแปลความหมายผลคะแนน

องค์ประกอบ	คะแนนดิบ	การแปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 16-17	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรม ของตนเอง (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 14 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 12-13	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 16-17	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 15 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 13-14	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต (คะแนนเต็ม 12 คะแนน)	1) 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 10-11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 9	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 9	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
รวม 5 องค์ประกอบ (คะแนนเต็ม 84 คะแนน)	1) 73 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 66-72	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 60-65	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 60	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ

แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานฉบับที่ 2 สำหรับครู

ตอนที่ 1 ข้อมูลส่วนบุคคล

คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับข้อมูลจริงของท่าน

1. เพศ

 1) ชาย 2) หญิง

2. อายุ

 1) น้อยกว่า 35 ปี 2) 35-44 ปี 3) 45-54 ปี 4) 55 ปีขึ้นไป

3. ระดับการศึกษา

 1)ปริญญาตรี 2)ปริญญาโท 3)ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์การทำงาน

 1) น้อยกว่า 10 ปี 2) 10-19 ปี 3) 20-29 ปี 4) 30 ปีขึ้นไป

ตอนที่ 2 การประเมินภาวะผู้นำที่แท้จริง (Authentic Leadership) ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

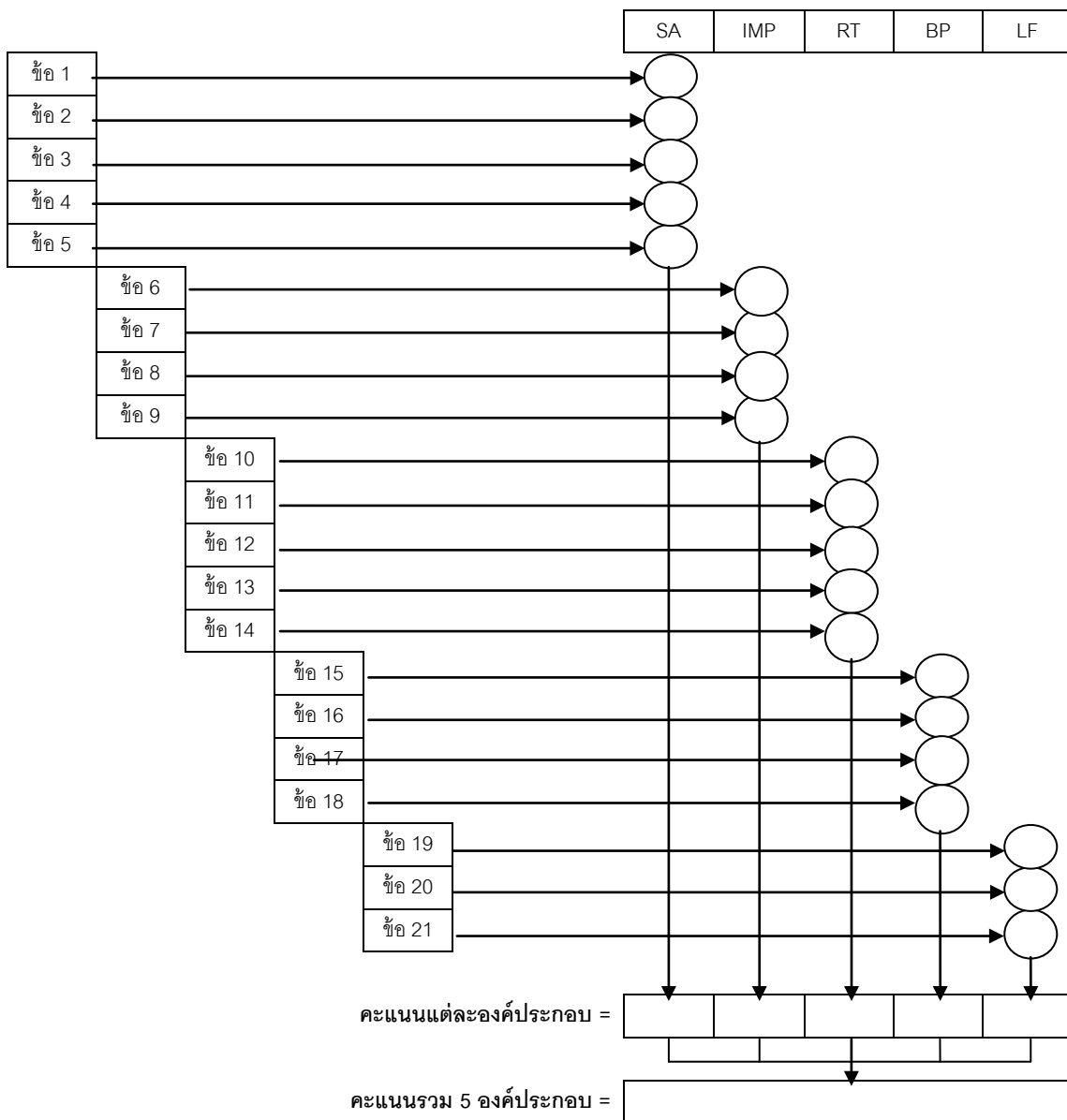
คำชี้แจง โปรดใส่เครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับลักษณะภาวะผู้นำของหัวหน้างานโดยตรงของท่านมากที่สุด ใน 5 ระดับตามเกณฑ์ ดังนี้

0	หมายถึง	น้อยที่สุด	(0-20%)
1	หมายถึง	น้อย	(21-40%)
2	หมายถึง	ปานกลาง	(41-60%)
3	หมายถึง	มาก	(61-80%)
4	หมายถึง	มากที่สุด	(81-100%)

	ข้อความ	น้อยที่สุด----->มากที่สุด				
		0	1	2	3	4
1	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรู้จักจุดแข็งและจุดอ่อนของตนเอง	0	1	2	3	4
2	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านขอข้อมูลย้อนกลับเพื่อปรับปรุงการทำงานร่วมกับผู้อื่น	0	1	2	3	4
3	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านสามารถอธิบายความสามารถของตนเองจากมุมมองของผู้อื่นได้ถูกต้อง	0	1	2	3	4
4	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรู้ว่าเมื่อไรต้องปรับปรุงจุดยืนของตนเองต่อปัญหาที่สำคัญ	0	1	2	3	4
5	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงให้เห็นว่าเข้าใจต่อการดำเนินการใดๆ ที่มีผลกระทบต่อผู้อื่น	0	1	2	3	4
6	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงความเชื่อที่สอดคล้องกับการกระทำของตนเอง	0	1	2	3	4
7	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจโดยยึดค่านิยมหลักของตนเองเป็นพื้นฐาน	0	1	2	3	4
8	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านขอให้ผู้อื่นทำตามจุดยืนที่สนับสนุนค่านิยมหลักของตนเอง	0	1	2	3	4
9	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านตัดสินใจในเรื่องที่ยากด้วยการยึดจรรยาบรรณและมาตรฐานสูงสุดในการปฏิบัติงาน	0	1	2	3	4
10	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านพูดอย่างตรงไปตรงมา	0	1	2	3	4
11	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านยอมรับความผิดพลาดที่บุคลากรหรือคณะครูก่อขึ้น	0	1	2	3	4
12	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านกระตุ้นให้ผู้อื่นกล้าแสดงออกทางความคิด	0	1	2	3	4
13	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านบอกเล่าสิ่งต่างๆ ต่อผู้อื่นตามความเป็นจริง	0	1	2	3	4
14	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงออกทางอารมณ์อย่างตรงไปตรงมาตามความรู้สึก	0	1	2	3	4
15	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีเป้าหมายในชีวิตและการทำงานที่ชัดเจน	0	1	2	3	4
16	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านชักชวนให้ผู้อื่นเห็นพ้องกับมุมมองที่ตนเชื่อมั่น	0	1	2	3	4
17	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านวิเคราะห์ข้อมูลที่เกี่ยวข้องก่อนตัดสินใจ	0	1	2	3	4
18	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านรับฟังความคิดเห็นที่แตกต่างกันของผู้อื่นก่อนทำการสรุปความ	0	1	2	3	4
19	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านแสดงหลักคิดที่แสดงถึงความเข้าใจระบบการบริหารงานที่ซับซ้อน	0	1	2	3	4
20	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านนำความรู้จากอดีตจนถึงปัจจุบันมาพัฒนาความรู้ของการปฏิบัติในอนาคต	0	1	2	3	4
21	ผู้บริหารสถานศึกษาของท่านมีวิสัยทัศน์ แสดงความคิดเห็นในลักษณะที่มุ่งสู่อนาคต โดยกำหนดเป้าหมายมุ่งสู่ผลลัพธ์ (outcome)	0	1	2	3	4

แบบรายงานผลคะแนน

คำชี้แจง ให้ท่านกรอกคะแนน 0-4 ในแต่ละข้อตามแนวนอนลงใน และรวมผลคะแนนแต่ละองค์ประกอบ และคะแนนรวม 5 องค์ประกอบตามแนวดังลงใน



หมายเหตุ	SA	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง
	IMP	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรมของตนเอง
	RT	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์
	BP	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล
	LF	หมายถึง	องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต

การแปลความหมายผลคะแนน

องค์ประกอบ	คะแนนดิบ	การแปลผล
องค์ประกอบที่ 1 การตระหนักในตนเอง (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 16-17	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 2 การมีกฎเกณฑ์ศีลธรรม ของตนเอง (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 14 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 12-13	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 3 ความโปร่งใสเชิงสัมพันธ์ (คะแนนเต็ม 20 คะแนน)	1) 18 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 16-17	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 15	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 4 กระบวนการที่สมดุล (คะแนนเต็ม 16 คะแนน)	1) 15 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 13-14	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
องค์ประกอบที่ 5 การเรียนรู้จากอนาคต (คะแนนเต็ม 12 คะแนน)	1) 12	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 10-11	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 9	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 9	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ
รวม 5 องค์ประกอบ (คะแนนเต็ม 84 คะแนน)	1) 73 ขึ้นไป	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับสูง
	2) 66-72	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างสูง
	3) 60-65	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับค่อนข้างต่ำ
	4) น้อยกว่า 60	มีภาวะผู้นำที่แท้จริงอยู่ในระดับต่ำ

ภาคผนวก ง

แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัด
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

**แบบประเมินความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัด
ภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**

คำชี้แจง โปรดให้ข้อมูลเกี่ยวกับความเหมาะสมของคู่มือการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงตามข้อ
รายการที่กำหนดโดยกา ✓ ในช่องที่ตรงกับความคิดเห็นของท่านมากที่สุด

ตำแหน่ง

 1) ผู้บริหาร 2) ครู

ข้อ	รายการที่ประเมิน	ระดับความเหมาะสม				
		น้อยที่สุด----->มากที่สุด				
		0	1	2	3	4
1	รูปแบบการจัดทำคู่มือ					
2	สาระสำคัญในคู่มือ					
3	คำชี้แจงในการใช้คู่มือ					
4	การอธิบายภาวะผู้นำที่แท้จริง					
5	การอธิบายการวัดภาวะผู้นำที่แท้จริง					
6	การอธิบายการใช้แบบวัดภาวะผู้นำที่แท้จริงของผู้บริหาร สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน					
7	การรายงานผลคะแนน					
8	การแปลความหมายผลคะแนน					
9	ภาคผนวก					
10	การใช้ภาษาโดยรวม					

ข้อเสนอแนะเพิ่มเติมสำหรับการปรับปรุงคู่มือ

.....

.....

.....

.....

ขอขอบพระคุณทุกท่านที่ให้ความเสียสละในการวิจัยครั้งนี้

ภาคผนวก จ
คำสั่งการวิเคราะห์ห้องค์ประกอบ

FACTOR ANALYSIS FOR FUNCTION MODEL

DA NI=21 NO=849 MA=KM

LA

'a1' 'a2' 'a3' 'a4' 'a5' 'a6' 'a7' 'a8' 'a9' 'a10' 'a11' 'a12' 'a13' 'a14' 'a15' 'a16' 'a17' 'a18' 'a19'
'a20' 'a21'

KM

1												
.490	1											
.095	.359	1										
.369	.514	.475	1									
.381	.480	.352	.629	1								
.276	.336	.218	.413	.480	1							
-.085	.059	.158	.110	.091	.288	1						
-.110	.089	.217	.146	.072	.236	.776	1					
.303	.380	.266	.458	.500	.389	.145	.179	1				
.308	.208	-.023	.232	.333	.275	-.001	-.043	.465	1			
.320	.263	.033	.289	.393	.318	-.028	-.031	.458	.678	1		
.301	.401	.339	.480	.501	.403	.044	.055	.453	.363	.465	1	
.276	.418	.333	.476	.476	.391	.128	.139	.463	.358	.402	.585	1
	1											
.113	.288	.244	.278	.264	.272	.369	.357	.305	.191	.153	.262	
	.355	1										
.314	.421	.324	.471	.519	.407	.130	.122	.412	.297	.323	.541	
	.569	.333	1									
.022	.255	.293	.267	.207	.259	.463	.505	.263	.067	.055	.244	
	.286	.450	.284	1								
.363	.338	.105	.370	.432	.299	-.017	-.027	.441	.519	.523	.446	
	.476	.149	.423	.188	1							
.281	.463	.418	.562	.564	.388	.047	.136	.457	.271	.325	.557	
	.539	.282	.586	.258	.504	1						

.352	.414	.198	.381	.454	.313	.030	.032	.495	.515	.571	.463
	.435	.239	.435	.209	.538	.508	1				
.338	.493	.363	.530	.533	.443	.135	.168	.500	.312	.324	.524
	.500	.316	.582	.322	.477	.640	.506	1			
.378	.484	.304	.494	.544	.401	.094	.110	.521	.336	.330	.513
	.533	.317	.596	.264	.501	.630	.524	.701	1		

ME

2.98 3.07 3.60 3.14 3.14 3.11 2.91 2.89 3.18 2.95 2.81 3.20 3.16 3.04 3.25 3.08 3.02 3.19 2.95
3.21 3.31

SD

.750 .740 1.366 .756 .763 .734 .955 .927 .757 .961 .912 .764 .781 .816 .736 .785 .830 .812
.809 .750 .755

MO NY=21 NK=1 NE=5 LY=FU,FI PH=ST GA=FU,FI TE=FU,FI PS=SY,FR BE=FU,FI

FR LY 1 1 LY 2 1 LY 3 1 LY 4 1 LY 5 1 LY 6 2 LY 7 2 LY 8 2 LY 9 2 LY 10 3 LY 11 3 LY 12 3 LY
13 3 LY 14 3 LY 15 4 LY 16 4 LY 17 4 LY 18 4 LY 19 5 LY 20 5 LY 21 5

FR GA 1 1 GA 2 1 GA 3 1 GA 4 1 GA 5 1

ST 1 TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8 TE 9 9 TE 10 10 TE 11 11 TE 12
12 TE 13 13 TE 14 14 TE 15 15 TE 16 16 TE 17 17 TE 18 18 TE 19 19 TE 20 20 TE 21 21

FI PS 1 1 PS 2 2 PS 3 3 PS 4 4 PS 5 5

FR TE 1 1 TE 2 2 TE 3 3 TE 4 4 TE 5 5 TE 6 6 TE 7 7 TE 8 8 TE 9 9 TE 10 10 TE 11 11 TE 12 12
TE 13 13 TE 14 14 TE 15 15 TE 16 16 TE 17 17 TE 18 18 TE 19 19 TE 20 20 TE 21 21

FR TE 8 7 TE 11 10 TE 16 14 TE 19 11 TE 19 10 TE 17 10 TE 2 1 TE 17 11 TE 16 8 TE 3 1 TE
17 3 TE 16 7 TE 19 17 TE 10 9 TE 18 7 TE 18 8 TE 10 3 TE 4 3 TE 11 3 TE 7 6 TE 11 9 TE 14 7
TE 17 14

LE

'SA' 'IMP' 'RT' 'BP' 'LF'

LK

'ALT'

PD

OU SE TV MI SC

ประวัติผู้เขียนวิทยานิพนธ์

นางสาวสุธาสินี แสงมุกดา เกิดวันที่ 24 เมษายน พ.ศ.2522 อ.เมือง จ.ราชบุรี สำเร็จ การศึกษาวิทยาศาสตร์บัณฑิต สาขาวิชาวิทยาการคอมพิวเตอร์ คณะวิทยาศาสตร์ ม.หาวิทยาลัย ศิลปากร เมื่อปีการศึกษา 2544 สำเร็จการศึกษาระดับปริญญาโท สาขาวิชาการศึกษาและ ประเมินผลการศึกษา ภาควิชาวิจัยและจิตวิทยาการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์ มหาวิทยาลัย เมื่อปีการศึกษา 2549 เข้าศึกษาต่อในสาขาวิชาบริหารการศึกษา ภาควิชา นโยบาย การจัดการ และ ความเป็นผู้นำทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย เมื่อปี การศึกษา 2552