



ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP FOR BASIC SCHOOL ADMINISTRATORS

นางสาวเพ็ญพร ทองคำสุก

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต

มหาวิทยาลัยขอนแก่น

พ.ศ. 2553

ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

นางสาวเพ็ญพร ทองคำสุก

วิทยานิพนธ์นี้เป็นส่วนหนึ่งของการศึกษาตามหลักสูตรปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น
พ.ศ. 2553

**A STRUCTURAL EQUATION MODEL OF TRANSFORMATIONAL
LEADERSHIP FOR BASIC SCHOOL ADMINISTRATORS**

MISS PHENPORN THONGKAMSUK

**A THESIS SUBMITTED IN PARTIAL FULFILLMENT OF THE REQUIREMENTS
FOR THE DEGREE OF DOCTOR OF PHILOSOPHY
IN EDUCATIONAL ADMINISTRATION
GRADUATE SCHOOL KHON KAEN UNIVERSITY**

2010



ใบรับรองวิทยานิพนธ์
มหาวิทยาลัยขอนแก่น
หลักสูตร
ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา

ชื่อวิทยานิพนธ์: ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร
สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ชื่อผู้ทำวิทยานิพนธ์: นางสาวเพ็ญพร ทองคำสุก

คณะกรรมการสอบวิทยานิพนธ์

รองศาสตราจารย์ ดร.ปรีชา คัมภีร์ปกรณ์	ประธานกรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์	กรรมการ
ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ทวีชัย บุญเต็ม	กรรมการ
รองศาสตราจารย์ ดร.กนกอร สมปราชญ์	กรรมการ
ดร.ประยุทธ์ ชูสอน	กรรมการ

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์:

..... อาจารย์ที่ปรึกษา
(รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ)

..... อาจารย์ที่ปรึกษาร่วม
(รองศาสตราจารย์ ดร.บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์)

.....
(รองศาสตราจารย์ ดร.ลำปาง แม่นมาตย์)
คณบดีบัณฑิตวิทยาลัย

.....
(ผู้ช่วยศาสตราจารย์ ดร.ไพศาล สุวรรณน้อย)
คณบดีคณะศึกษาศาสตร์

ลิขสิทธิ์ของมหาวิทยาลัยขอนแก่น

เพ็ญพร ทองคำสุก. 2553. **ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน**. วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

อาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์: รศ.ดร.วิโรจน์ สารัตนะ, รศ.ดร.บุญเชิด ภิญโญนนตพงษ์

บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์เพื่อ 1) ศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) ศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง กลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน จำนวน 380 คน ที่ได้มาโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยเป็นแบบตรวจสอบรายการ และแบบมาตรวัดประเมินค่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีค่าความเชื่อถือได้ตั้งแต่ 0.86 ถึง 0.95 สถิติที่ใช้วิเคราะห์ข้อมูลเป็นสถิติพรรณนา สถิติอ้างอิง โดยวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติและโปรแกรมลิสเรล ซึ่งผลการวิจัยสรุปได้ดังนี้

1. ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุของตัวแปรความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมาก

2. ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยตัวแปรสังเกตผลกระทบกับการตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุด และตัวแปรสังเกตการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองกับการคงอยู่กับองค์กร มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุด

3. ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ($\chi^2 = 129.29$, $df = 106$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.94$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.04$, $RMSEA = 0.03$, $CN = 1,052.29$)

4. ความฉลาดทางอารมณ์มีน้ำหนักอิทธิพลรวมสูงสุดต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.76 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมเท่ากับ 0.25, 0.51 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีน้ำหนักอิทธิพลรวมเท่ากับ 0.71 มีน้ำหนักอิทธิพลทางตรงเท่ากับ 0.75 แต่มีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ โดยสัดส่วนความเชื่อถือได้ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้ร้อยละ

Phenporn Thongkamsuk. 2010. **A Structural Equation Model of Transformational Leadership of a Basic School Administrators.** Doctor Philosophy Thesis in Educational Administration, Graduate School, Khon Kaen University.

Thesis Advisors: Assoc. Prof. Dr. Wirot Sanrattana,
Assoc. Prof. Dr. Boonchird Pinyoanuntapong

ABSTRACT

The objectives of this research were: 1) to study the level of causal factors and transformational leadership, 2) to study the relationship between causal factors and transformational leadership, 3) to investigate the goodness of fit on structural equation model of transformational leadership developed by the researcher with empirical data, and 4) to study the direct, indirect, and total influences of causal factors affecting the transformational leadership. Three hundred eighty Education Administrators were selected by Multi-stage Sampling. The instrument used in this study included: 1) the Checklist, and 2) the Rating Scale of Leadership with Causal Factors, including reliability coefficient between 0.86–0.95. The statistic used for data analysis was Descriptive Statistic and Inferential Statistic analyzing by SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows and Linear Structural Relationship: LISREL Programs.

The findings were as follows:

1. Organizational commitment, job empowerment, emotional quotient and transformational leadership found a Mean Value at “High” level.

2. The relationship between causal factors and transformational leadership of Basic School Administrators, there was a positive significant relationship at 0.01 level. The highest value of coefficient included the relationship between observable variable in the impact, and self determination. As for the lowest value of coefficient, it was the relationship between observational variable in inspirational motivation for oneself, and continuance.

3. As for the structural equation model of Basic Education Administrators’ transformational leadership, developed by the researcher, included goodness of fit with empirical data. ($\chi^2 = 129.29$, $df = 106$, $GFI = 0.96$, $AGFI = 0.94$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.04$, $RMSEA = 0.03$, $CN = 1,052.29$)

4. As for the emotional quotient, it was the highest total influence transformational leadership = 0.76, direct and indirect influences = 0.25, and 0.51 respectively. For second order, it was the job empowerment, including the total influence = 0.71, direct influence = 0.75, but there was no significant indirect influence in negative direction on transformational leadership. As for the organizational commitment, there were no significant total influence and direct influence in negative direction on transformational leadership. The proportion in reliability coefficient of causal factors could explain the Basic Education Administrators’ transformational leadership for approximate 81%.

กิตติกรรมประกาศ

วิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์นี้ สำเร็จลงได้ด้วยความอนุเคราะห์อย่างยิ่งจาก รศ.ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ และรศ.ดร.บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ ในฐานะอาจารย์ที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ที่ได้ทุ่มเททั้งแรงกายแรงใจอบรมสั่งสอน และให้คำแนะนำในการปรับปรุงสิ่งที่บกพร่องอันเป็นประโยชน์ต่อคุณภาพของวิทยานิพนธ์ ซึ่งผู้วิจัยรู้สึกซาบซึ้งในความกรุณาอย่างยิ่ง และขอกราบขอบพระคุณเป็นอย่างสูงไว้ ณ โอกาสนี้

ขอกราบขอบพระคุณคณาจารย์ผู้สอน คณาจารย์ประจำโครงการปริญญาเอกสาขาวิชาการบริหาร การศึกษาทุกท่านที่ได้อบรมสั่งสอนให้วิชาความรู้ ตลอดจน รศ.ดร.ปรีชา คัมภีรปกรณ์ ประธานกรรมการสอบวิทยานิพนธ์ที่คำแนะนำความถูกต้องของวิทยานิพนธ์ทำให้มีความสมบูรณ์ยิ่งขึ้น รวมทั้งขอกราบขอบพระคุณอาจารย์ทวีศักดิ์ จงประดับเกียรติ คณาจารย์ผู้สอน สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา และสาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ อันเป็นสถาบันการศึกษาที่เคารพรักอย่างยิ่งที่ประสิทธิ์ประสาทวิชาความรู้ที่มีคุณค่าให้แก่ผู้วิจัย

ขอกราบขอบพระคุณผู้เชี่ยวชาญทุกท่านที่กรุณาเสียสละเวลาอันมีค่าอย่างยิ่ง เพื่อให้ข้อเสนอแนะในการตรวจสอบเครื่องมือวิจัยจนได้เครื่องมือที่มีคุณภาพสำหรับการทำวิจัยครั้งนี้

ขอกราบขอบพระคุณผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่ใช้เป็นกลุ่มตัวอย่างที่สละเวลาและให้ความร่วมมือในการเก็บรวบรวมข้อมูลเป็นอย่างดี ตลอดจนเพื่อน ๆ หลักรัฐประศาสนศาสตร์ สาขาวิชาการบริหารการศึกษา รุ่นที่ 6 ที่เป็นกำลังใจให้เสมอมา โดยเฉพาะคุณอนันต์ พันนิก และคุณสิริลักษณ์ สามารถ เปรียบเสมือนพี่ชายและพี่สาวที่แสนดีคอยให้ความรักและกำลังใจเมื่อยามเหนื่อยล้าเสมอมา

ขอกราบขอบพระคุณ คุณสมนึก ทองคำสุก คุณละออง ทองคำสุก บิดาและมารดาที่เป็นทุกสิ่งทุกอย่างคอยให้เอาใจใส่ ความห่วงใย จนทำให้ลูกประสบความสำเร็จทางการศึกษา คุณภักทราณีษฐ์ ทองคำสุก พี่สาวที่คอยสนับสนุนทางด้านทุนทรัพย์ทางการศึกษา กำลังใจ และช่วยเหลือยามเดือดร้อน คุณภูมิเบศร์ ทองคำสุก คุณชนิษฐา จันโทกุล และคุณเพิ่มพร ลักขณาวรรณกุล ที่เป็นกำลังใจให้ผู้วิจัยมีแรงผลักดันเพื่อฝ่าฟันอุปสรรค

คุณค่าทั้งหมดที่เกิดขึ้นจากวิทยานิพนธ์ปริญญาปรัชญาดุษฎีบัณฑิตกิตติมศักดิ์นี้ ผู้วิจัยน้อมรำลึกและบูชา พระคุณแก่บุพการีของผู้วิจัย และบูรพาจารย์ทุกท่านที่อยู่เบื้องหลังในการวางรากฐานการศึกษาให้กับผู้วิจัยตั้งแต่อดีตจนถึงปัจจุบัน

เพ็ญพร ทองคำสุก

สารบัญ

	หน้า
บทคัดย่อภาษาไทย	ก
บทคัดย่อภาษาอังกฤษ	ข
กิตติกรรมประกาศ	ค
สารบัญตาราง	ฉ
สารบัญภาพ	ณ
บทที่ 1 บทนำ	1
1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา	1
2. คำถามของการวิจัย	5
3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย	6
4. สมมติฐานของการวิจัย	6
5. ขอบเขตของการวิจัย	6
6. นิยามศัพท์เฉพาะ	7
7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับจากการวิจัย	10
บทที่ 2 วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง	11
1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดเชิงทฤษฎี	11
2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	83
3. ทฤษฎีตัวแบบสมการโครงสร้าง	212
4. กรอบแนวคิดในการวิจัย	218
บทที่ 3 วิธีดำเนินการวิจัย	221
1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง	223
2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	228
3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ	228
4. การเก็บรวบรวมข้อมูล	230
5. การวิเคราะห์ข้อมูล	231
6. การแปลผลข้อมูล	235
บทที่ 4 ผลการวิเคราะห์ข้อมูล	237
1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล	237
2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม	239
3. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	241

สารบัญ (ต่อ)

	หน้า
4. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรสังเกตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	244
5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	246
6. ผลการตรวจสอบความสอดคล้องตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์	252
7. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน	260
บทที่ 5 สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ	263
1. สรุปผลการวิจัย	264
2. อภิปรายผล	267
3. ข้อเสนอแนะ	278
บรรณานุกรม	283
ภาคผนวก	317
ภาคผนวก ก รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย	319
ภาคผนวก ข แบบสอบถามเพื่อการวิจัย	323
ภาคผนวก ค การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม	335
ภาคผนวก ง การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์	345
ภาคผนวก จ ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์	365
ประวัติผู้เขียน	393

สารบัญตาราง

		หน้า
ตารางที่ 1	การสังเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ)	63
ตารางที่ 2	การสังเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ)	64
ตารางที่ 3	การสังเคราะห์สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ	65
ตารางที่ 4	การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด	69
ตารางที่ 5	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด	77
ตารางที่ 6	นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาศึกษา 4 องค์ประกอบ	81
ตารางที่ 7	การสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลการวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย	98
ตารางที่ 8	การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย	125
ตารางที่ 9	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย	127
ตารางที่ 10	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการ	129
ตารางที่ 11	การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย	157
ตารางที่ 12	การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย	159
ตารางที่ 13	นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ที่นำมาศึกษา 4 องค์ประกอบ	161
ตารางที่ 14	กรอบแนวความคิดสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะ Goleman	178

สารบัญตาราง (ต่อ)

	หน้า
ตารางที่ 15	203
การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะ หรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย	
ตารางที่ 16	206
การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะ หรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย	
ตารางที่ 17	209
นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ที่นำมา ศึกษา 6 องค์ประกอบ	
ตารางที่ 18	215
สัญลักษณ์แต่ละตัวมีความหมายโมเดลในโปรแกรมลิสเรล	
ตารางที่ 19	225
จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มเลือกจังหวัดโดยแบ่งตามภาคมาจำนวนร้อยละ 20 ของภาค และแต่ละจังหวัดสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาจังหวัด ละ 1 เขต โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน	
ตารางที่ 20	227
จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน	
ตารางที่ 21	234
ค่าสถิติเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงสมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์	
ตารางที่ 22	239
ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบ แบบสอบถาม	
ตารางที่ 23	241
ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ตารางที่ 24	245
ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยเชิงสาเหตุ และตัวแปรสังเกตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ตารางที่ 25	247
ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	
ตารางที่ 26	248
ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	
ตารางที่ 27	250
ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการ ทำงาน	
ตารางที่ 28	251
ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์	
ตารางที่ 29	253
ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับตัว แบบการวิจัย	
ตารางที่ 30	256
ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับตัว แบบการวิจัย	
ตารางที่ 31	259
การประเมินความสอดคล้องตัวแบบการวัดในตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	
ตารางที่ 32	261
น้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน	

สารบัญตาราง (ต่อ)

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม

หน้า

337

สารบัญภาพ

		หน้า
ภาพที่ 1	โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader)	20
ภาพที่ 2	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	25
ภาพที่ 3	คุณลักษณะ 8 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	35
ภาพที่ 4	โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	35
ภาพที่ 5	ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	76
ภาพที่ 6	ความผูกพันเชิงทัศนคติ	106
ภาพที่ 7	การทำความเข้าใจความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	107
ภาพที่ 8	การปรับปรุงการออกแบบงานและการทำงานในองค์กรเพื่อให้บรรลุความต้องการ	108
ภาพที่ 9	ความเสมอภาคของการให้รางวัลก่อให้เกิดความผูกพัน	109
ภาพที่ 10	ตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	126
ภาพที่ 11	ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น	131
ภาพที่ 12	ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	140
ภาพที่ 13	ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน	142
ภาพที่ 14	แสดงความแตกต่างระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตนและ ความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ	147
ภาพที่ 15	แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตนเองและความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ	147
ภาพที่ 16	ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	158
ภาพที่ 17	ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น	164
ภาพที่ 18	การรับรู้ – การตีความ – การแสดงออกภาวะทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม	170
ภาพที่ 19	การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์	171
ภาพที่ 20	การเข้าใจ การวิเคราะห์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์เกื้อหนุนการคิดของอารมณ์	171
ภาพที่ 21	อารมณ์ส่งเสริมความองกามของสติปัญญา	172
ภาพที่ 22	โมเดลความฉลาดทางอารมณ์	176
ภาพที่ 23	ตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์	205

สารบัญภาพ (ต่อ)

		หน้า
ภาพที่ 24	ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น	212
ภาพที่ 25	โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรล	214
ภาพที่ 26	ขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง	216
ภาพที่ 27	ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสมมติฐาน	219
ภาพที่ 28	วิธีดำเนินการวิจัยของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	222
ภาพที่ 29	การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	247
ภาพที่ 30	การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	248
ภาพที่ 31	การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	249
ภาพที่ 32	การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์	251
ภาพที่ 33	ผลทดสอบความสอดคล้องเหมาะสมของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ตั้งไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับตัวแบบการวิจัย	254
ภาพที่ 34	ผลทดสอบความสอดคล้องเหมาะสมของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ตั้งไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับตัวแบบการวิจัย	257

บทที่ 1

บทนำ

1. ความเป็นมาและความสำคัญของปัญหา

ในยุคปัจจุบันกล่าวกันว่าเป็นยุคแห่งการเปลี่ยนแปลงทุก ๆ องค์การ ต้องเผชิญกับสภาวะการเปลี่ยนแปลงทั้งในระดับโลก ระดับภูมิภาค ระดับประเทศ ระดับสังคม ระดับองค์กร ระดับกลุ่ม และระดับบุคคล ทั้งในด้านสภาพแวดล้อม เศรษฐกิจ สังคม การเมือง วัฒนธรรม ค่านิยม ข้อมูลข่าวสาร เทคโนโลยีและอื่น ๆ ผลจากการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้ส่งผลทั้งทางบวกและทางลบ สำหรับประเทศไทยที่ผ่านมาเราได้เผชิญกับสภาวะวิกฤตเศรษฐกิจอย่างรุนแรงและยังมีผลกระทบต่อเนื่องมาถึงปัจจุบัน หากมองในระดับองค์กรทุกองค์การทั้งในภาครัฐ รัฐวิสาหกิจ ภาคเอกชนทุกระดับ และทุกกลุ่มขององค์การมีความจำเป็นที่จะต้องมีการวิเคราะห์ตนเองหรืออาจจะต้องเปรียบเทียบกับคู่แข่งชั้นของตน ทั้งในจุดอ่อน จุดแข็งโอกาส และอุปสรรคปัญหาต่าง ๆ ขององค์การเพื่อให้เห็นความสำคัญ และความเร่งด่วนในการที่จะต้องปรับเปลี่ยนหรือเปลี่ยนแปลงตนเอง เพื่อให้ตระหนักอย่างแท้จริงว่าหากเราไม่เปลี่ยนแปลงตนเอง ขณะที่สภาวะแวดล้อมและปัจจัยต่าง ๆ รอบตัวเรามีการเปลี่ยนแปลงอยู่ตลอดเวลา หรือแม้แต่หลงตนเองว่าตนยิ่งใหญ่และเชื่อว่าตนจะสามารถอยู่ได้โดยไม่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง อาจจะนำเราไปสู่ความหายนะหรือความล้มเหลวหรือการสาบสูญล้มละลายได้ (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ดังนั้นทุกสิ่งจึงต้องปรับเปลี่ยนและพัฒนาไปพร้อมกันเพื่อให้สามารถดำรงอยู่ได้ในสังคม การศึกษาจึงมีความสำคัญในการพัฒนาประเทศในฐานะที่มีบทบาทต่อการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ในประเทศให้กลายเป็นบุคลากรที่มีความรู้สามารถทำประโยชน์ให้กับประเทศได้ ซึ่งจำเป็นต้องปรับตัวให้ทันและสอดคล้องกับยุคสมัย การปฏิรูปการศึกษาไทยจึงเกิดขึ้นด้วยการประกาศใช้พระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ พ.ศ. 2542 และที่แก้ไขเพิ่มเติม (ฉบับที่ 2) พ.ศ. 2545 พร้อมกับนำเสนอแนวคิดทางการศึกษาใหม่ๆ มาประยุกต์ใช้ไม่ว่าจะเป็นการเน้นในเรื่องการกระจายอำนาจ การบริหารโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน (school based management) การสอนโดยให้ผู้เรียนเป็นศูนย์กลาง (child centered) รวมทั้งประยุกต์นำแนวคิดการบริหารธุรกิจมาใช้ในการบริหารการศึกษา เช่น การประกันคุณภาพ (quality assurance) การจัดการคุณภาพโดยรวม (total quality management) (นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล, 2550) การปฏิรูปขึ้นอยู่กับปัจจัยหลาย ๆ ด้านที่สำคัญแต่ปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การมาก คือ ผู้บริหารองค์การ ผู้บริหารที่จะประสบความสำเร็จในการบริหารต้องใช้ยุทธศาสตร์หลาย ๆ อย่าง ยุทธศาสตร์ที่สำคัญตัวหนึ่งก็คือ การมีภาวะผู้นำ (เสาวนิตย์ ทวีสินทนีบุญกุล, 2548) ทั้งภาวะผู้นำของผู้บริหารหรือผู้บังคับบัญชาในทุก ๆ ระดับ และภาวะผู้นำของพนักงานทุก ๆ คนในองค์การด้วย ภาวะผู้นำในที่นี้จะหมายถึง พฤติกรรมหรือกระบวนการที่บุคคลหนึ่งมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น หรือกลุ่มในการทำงาน เพื่อให้บรรลุผลตามเป้าหมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2551) ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลโน้มน้าวที่มีผลต่อการตัดสินใจและเป้าหมายขององค์การ เพื่อกระตุ้นพฤติกรรมการทำงานให้บรรลุตามวัตถุประสงค์ และเป็นกระบวนการรักษาสภาพและวัฒนธรรมของกลุ่ม (Yukl, 1998 อ้างถึงใน วาโร เฟิงส์วีสดี, 2549)

อย่างไรก็ตามกระบวนการทัศน์ทฤษฎีภาวะผู้นำเริ่มเปลี่ยนแปลงไปสู่กระบวนการทัศน์เชิงบูรณาการ ซึ่งพยายามจะรวมทฤษฎีเชิงคุณลักษณะ ทฤษฎีเชิงพฤติกรรม และทฤษฎีตามสถานการณ์ เพื่ออธิบายถึงการมีอิทธิพลต่อความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีประสิทธิผล (วิโรจน์ สารรัตน์, 2547) ในช่วงสองทศวรรษที่ผ่านมา ได้มีการศึกษาภาวะผู้นำที่มีความเหมาะสมกับยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคของการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่าการเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในทิศทางที่กว้างมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติ และเจตนาธรรม โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Lussier & Achua, 2007) ดังนั้นแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เป็นทฤษฎีภาวะผู้นำแนวใหม่หรือเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ (new paradigm) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนการทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ภาวะผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (vision) มีการกระจายอำนาจหรือการเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และมีการกระตุ้นผู้ตามให้มีความเป็นผู้นำด้วย ผู้นำหรือผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น แม้ว่าสภาพการณ์ขององค์การจะมีข้อจำกัดต่างๆ เพียงใด (สราญรัตน์ จันทะมล, 2548) สอดคล้องกับการเป็นผู้นำหรือภาวะผู้นำต้องทำให้เกิดหรือมีผลให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและพัฒนาที่ดีขึ้น ต้องมีการศึกษาเรียนรู้ ต้องมีคุณธรรม จริยธรรม และมีวิสัยทัศน์ ซึ่งสิ่งเหล่านี้จะเป็นเหมือนเสาหลักแห่งศรัทธาของผู้ร่วมงานหรือผู้ใต้บังคับบัญชา (กนกอร สมปราชญ์, 2546) อย่างไรก็ตามมีงานวิจัยที่สนับสนุนทฤษฎีนี้ที่ยืนยันว่าสามารถนำไปประยุกต์ใช้ได้และสามารถพัฒนาภาวะผู้นำนี้ได้ในทุกองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลขององค์การ ผลการปฏิบัติงานทั้งของกลุ่ม และของผู้ใต้บังคับบัญชา เจตคติต่อการทำงาน ความพึงพอใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรม ความเป็นพลเมืองดี รวมถึงการพัฒนาบุคลากรในองค์การ และตัวแปรหรือปัจจัยอื่นๆ อีกมากมาย (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) และถูกนำไปใช้ศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ เช่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Howell & Hall-Merenda, 1999 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Sparrowe, Soetjipto & Kraimer, 2006) หรือเป็นการนำไปใช้อธิบายการรับรู้ เช่น การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (Erdogan, Liden & Kraimer, 2006) อธิบายพฤติกรรมการทำงานของบุคลากร เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (Bhal, 2006) ด้วยสาเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเคารพไว้วางใจ เลื่อมใสศรัทธา และจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยินดีทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดคิด สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายและค่านิยมของผู้ตาม เพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานลดลงส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมายทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ชาคริต มานพ, 2550)

ดังเหตุผลที่ว่าท่ามกลางภาวะของการเปลี่ยนแปลงยุคปัจจุบันและแนวโน้มในอนาคต ไม่ว่าโรงเรียนจะมีรูปแบบการบริหารที่เปลี่ยนแปลงไป อย่างไรก็ตามปัจจัยการบริหารสำคัญที่โรงเรียนหรือสถานศึกษาจะขาดเสียไม่ได้ก็คือ “ผู้บริหารโรงเรียน” ผู้บริหารโรงเรียนนับเป็นกลไกสำคัญและมีอิทธิพลสูงต่อคุณภาพของผลลัพธ์ที่ได้จากระบบการศึกษา ประสิทธิภาพของการบริหารการศึกษา และ

ประสิทธิผลขององค์การทางการศึกษา ซึ่งหน้าที่ของผู้นำที่สำคัญนั้นจะต้องจัดการภายในองค์การเพื่ออำนวยความสะดวกให้ทรัพยากรที่เป็นตัวคนและวัตถุประสงค์ประสานเข้าด้วยกัน สามารถทำงานร่วมกันได้อย่างมีประสิทธิภาพเพื่อนำองค์การไปสู่ความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (วาโร เฟิงส์วีสต์, 2549) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารจึงมีความสำคัญเป็นอย่างยิ่ง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ในช่วงแรกมุ่งศึกษาภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดปรับเปลี่ยนไปสู่การเปลี่ยนแปลง การคิดค้นทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ และได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้นำหรือสร้างสรรค์งานโดยมีการสร้างภาพในทฤษฎีของผู้นำควบคู่กัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีผลกระทบทางบวกโดยตรงกับการพัฒนาของผู้ตามและโดยอ้อมกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ซึ่งเป็นคุณสมบัติที่จำเป็นต้องมีในผู้บริหารทุกระดับ เพราะฉะนั้นจึงสัมพันธ์กันระหว่างคุณสมบัติกับความสามารถในการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วย 1) การสร้างบารมี 2) การกระตุ้นทางปัญญา 3) การสร้างแรงบันดาลใจ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Lussier & Achua, 2007) โดยมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่กล่าวถึงองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่รวม 4 องค์ประกอบเข้าด้วยกัน ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) คือ วิสัยทัศน์ที่สามารถดึงพฤติกรรมอันนำไปสู่แรงบันดาลใจอื่นๆ ที่จะปฏิบัติตาม 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ความสามารถของทางจิตที่จะกระตุ้นผู้อื่นให้ไว้วางใจหรือเชื่อในวิสัยทัศน์ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ สนับสนุนในการสร้างนวัตกรรมและความสามารถในการสร้างสรรค์ และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การฝึกฝนเพื่อให้ได้สิ่งที่ต้องการของผู้ตาม (Barbuto, 2005; Hall, Johnson, Wsocki & Kepner, 2002; Judge & Piccolo, 2004; Kelly, 2003; Simic, 1998) เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบตามทัศนะ Avolio & Bass (2004) ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) จึงเห็นได้ว่าทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะเชิงบูรณาการในยุคปัจจุบัน ได้อธิบายเพิ่มเติมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ซึ่งเดิมนั้นองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างแรงบันดาลใจ 2) การกระตุ้นทางปัญญา และ 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (Avolio, Bass & Jung, 1999 cited in Bass & Riggio, 2006) สอดคล้องกับคุณลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ประการ ได้แก่ 1) การมีบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การกระตุ้นการใช้ปัญญา (intellectual stimulation) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เนื่องจากการสร้างบารมีเป็นลักษณะเฉพาะตัวของผู้นำที่ผู้ตามเกิดความเชื่อถือ ศรัทธา ย่อมปฏิบัติตามด้วยความเต็มใจ ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ทำให้การมอบหมายงานตามความถนัดที่ผู้ตามพอใจทำให้งานมีประสิทธิภาพ ด้านการกระตุ้นการใช้ปัญญา คือ การที่ผู้นำพยายามที่จะกระตุ้นให้ผู้ตามปัญญาในการแก้ปัญหาอย่างรอบคอบ ใช้เหตุผล และด้านการสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำใช้วิธีการต่าง ๆ เพื่อชักนำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าของงานและปฏิบัติงานโดยไม่เห็นประโยชน์ส่วนตัว (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) โดยที่

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นแบบอย่างช่วยกระตุ้นสร้างแรงจูงใจในการปฏิบัติงานรับผิดชอบในงาน ได้สำเร็จตามเป้าหมายและเกิดความสุขในองค์กร สอดคล้องกับทัศนะ Manion (2003) พบว่า ผู้นำที่ดีจะส่งเสริมให้บุคลากรในหน่วยงานเกิดความสุขในการทำงาน รวมทั้งภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสิ่งที่สามารถจูงใจ ครู อาจารย์ ให้มีความร่วมมือในการทำงานด้วยความเต็มใจ

นอกจากนี้เห็นได้ว่าแนวคิดของทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทางเลือกที่สำคัญ และน่าสนใจ เป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรต่าง ๆ ซึ่งมีการศึกษาวิจัยแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหลายแง่มุมจากนักวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในงานของพนักงาน (follower job satisfaction) ความพึงพอใจที่มีต่อผู้นำของพนักงาน (follower leader satisfaction) แรงจูงใจในการทำงานของพนักงาน (follower motivation) ประสิทธิภาพของทีมงาน (team effectiveness) (Judge & Piccolo, 2004) มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับความไว้วางใจในตัวผู้นำ (trust) (Pillai, Schriesheim & Williams, 1999 อ้างถึงใจ เตชทัต ใจท่วม, 2551) รวมทั้งมีผลในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของพนักงาน (Kark, Shamir & Chen, 2003) มีความสัมพันธ์กับสมาชิกในองค์กร สร้างความพึงพอใจของสมาชิกต่อตัวผู้นำ และสร้างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Dunham-Taylor, 2000) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถทำนายความเป็นไปได้ของผู้นำจากความฉลาดทางอารมณ์และความคิด นำไปสู่การสร้างความสำเร็จของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ประสบผลสำเร็จมากที่สุด (Barbuto, 2005) อย่างไรก็ตามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกิดมาจากหลายสาเหตุมีความเหมาะสมกับบริบทสังคมยุคปัจจุบันและในอนาคต (Sullivan, Bretschneider & McCausland, 2003) และมีความสัมพันธ์กับตัวแปรหลายด้าน เช่น สามารถทำนายบรรยากาศองค์กรและสร้างความพึงพอใจของบุคลากรได้สูงสุด (McCutcheon, 2005) และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ทางบวกกับคุณภาพงาน โดยมีคุณลักษณะเด่นในเรื่องการมีอิทธิพลต่อสมาชิกในองค์กร จากพฤติกรรมที่จูงใจให้สมาชิกในองค์กรเกิดความรัก ไว้วางใจ เลื่อมใส จงรักภักดี ให้การยอมรับ เชื่อถือ เชื่อมั่น ยึดถือผู้นำเป็นแบบอย่างทั้งด้านแนวคิด พฤติกรรมการทำงาน สามารถสร้างแรงบันดาลใจและความตั้งใจในการทำงาน ทำให้ผู้ตามรับรู้และตระหนักในความสำคัญและอันตรายของปัญหาที่องค์กรต้องเผชิญ รับรู้ถึงคุณค่าของตนและคุณค่าของผลงานที่มีต่อองค์กร สามารถโน้มน้าวจิตใจของผู้ตามให้ยึดประโยชน์ส่วนรวมมากกว่าตนเอง มุ่งเน้นเป้าหมายองค์กร ยกย่องความดีและความตั้งใจให้สูงขึ้นกว่าเดิม กระตุ้นความคิดสร้างสรรค์และสร้างนวัตกรรมใหม่ในงาน (Dunham-Taylor, 2000)

จากที่กล่าวมาเห็นได้ว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสำคัญต่อผู้บริหารหรือผู้นำ ดังนั้นบทบาทที่สำคัญของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานต่อการพัฒนาคุณภาพการศึกษา เพื่อให้ผู้บริหารได้ปรับเปลี่ยนกระบวนการบริหารจัดการให้สอดคล้องกับแนวทางปฏิรูปการศึกษา และพัฒนาตนเองให้ทันต่อสภาวะการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจะต้องสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการบริหารจัดการด้านการศึกษา เพื่อให้การปฏิรูปการศึกษาบรรลุเป้าหมาย ดังนั้นผู้วิจัยจึงสนใจที่จะศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (a structural equation model of transformational leadership of basic school administrators) เนื่องจากเป็นการศึกษาค้นคว้าทฤษฎีนำไปสู่สร้างตัวแบบที่แสดงโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร ผู้วิจัยสามารถตรวจสอบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแบบที่พัฒนาขึ้นได้จากการเก็บรวบรวมข้อมูลแล้วนำมาตรวจสอบระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของตัว

แปรว่าตัวแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นตามทฤษฎีที่ศึกษาสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งวิทยาการวิเคราะห์ข้อมูลที่ดีและเหมาะสมที่สุดในขณะนี้ คือ ตัวแบบสมการโครงสร้างที่ใช้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติ (dimensional) และความสัมพันธ์ (relationship) ของตัวแปรแฝง (latent variable) และตัวแปรสังเกต (observed variable) ตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) คือ โครงสร้างของความแปรปรวนร่วม (covariance) ระหว่างตัวแปรสังเกตด้วยกัน บางครั้งเรียกว่า รูปแบบโครงสร้างของความแปรปรวนร่วม (covariance structure modeling) โดยทั่วไปนักวิจัยจะอ้างถึงตัวแบบสมการโครงสร้างที่เรียกว่า ลิสเรล (linear structural relations: LISREL) (Cooper & Schindler, 2006) คือ ตัวแบบสมการที่แสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงในตัวแบบการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปร ประกอบด้วย ตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ในกรณีที่มีตัวแปรที่เป็นสาเหตุและตัวแปรตามหลายตัว ซึ่งตัวแปรแฝงเป็นตัวแปรเชิงสมมติฐานที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่มีโครงสร้างตามทฤษฎีที่แสดงผลออกมาในรูปของพฤติกรรมที่สังเกตได้และวัดจากพฤติกรรมสังเกตได้นี้แทน และประมาณค่าตัวแปรแฝงได้จากการนำกลุ่มตัวแปรสังเกตที่เป็นตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงนั้นมาวิเคราะห์องค์ประกอบและค่าอิทธิพลแล้วจึงประมาณค่าพารามิเตอร์ ดังนั้นตัวแปรแฝงจึงเป็นตัวแปรที่ปลอดจากความคลาดเคลื่อนในการวัดและเขียนเป็นตัวแบบการวิจัยในรูปสัญลักษณ์ที่ประกอบด้วย 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบการวัด และตัวแบบสมการโครงสร้าง ซึ่งตัวแบบการวัดอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตกับตัวแปรแฝง (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548; อังคินันท์ อินทรกำแหง & ทศนา ทองภักดี, 2549) ดังนั้นตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สอดคล้องกับบริบทและลักษณะของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจึงมีความจำเป็น โดยเฉพาะโรงเรียนในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานที่มีจำนวนมาก และกระจายอยู่ในทุกพื้นที่ของประเทศไทย การศึกษาครั้งนี้เป็นประเด็นที่น่าสนใจและเป็นประโยชน์ในการศึกษาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของตัวแปรเพื่อพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสมนำไปประยุกต์ใช้ในการพัฒนาทักษะกระบวนการที่ถูกทิศทางตรงกับสาเหตุแท้จริง อีกทั้งเพื่อเป็นแนวทางการกำหนดนโยบายและวางแผนในระดับสถานศึกษาเพื่อการดำเนินงานส่งเสริมประสิทธิผลของผู้บริหารให้มากยิ่งขึ้น

2. คำถามของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มุ่งเน้นตอบคำถามการวิจัยที่สำคัญ ดังนี้

2.1 ปัจจัยเชิงสาเหตุ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับใด

2.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันหรือไม่

2.3 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

2.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุมีอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเพียงใด

3. วัตถุประสงค์ของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยมีจุดมุ่งหมายเพื่อศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน โดยจำแนกเป็นวัตถุประสงค์ของการวิจัย ดังนี้

3.1 เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.2 เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

3.3 เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

3.4 เพื่อศึกษาน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

4. สมมติฐานของการวิจัย

จากผลการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ตลอดจนปรากฏการณ์ในปัจจุบันที่ได้แสดงให้เห็นถึงความสัมพันธ์และเส้นทางอิทธิพลทั้งภายในปัจจัยเชิงสาเหตุ และปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบกับการทดสอบสมมติฐานเป็นการตรวจสอบด้วยวิธีการทางสถิติเพื่อตัดสินใจว่าสมมติฐานการวิจัยที่ตั้งไว้ได้รับการยืนยันจากข้อมูลเชิงประจักษ์ด้วยวิธีการทางสถิติหรือไม่ ผู้วิจัยจึงกำหนดสมมติฐานทางการวิจัยเพื่อคาดคะเนคำตอบไว้ดังนี้

4.1 ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุ และระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานอยู่ในระดับปานกลางขึ้นไป

4.2 ปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวก

4.3 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาภายใต้ทฤษฎีที่ศึกษามีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์

4.4 ปัจจัยเชิงสาเหตุมีน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวม ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

5. ขอบเขตของการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ผู้วิจัยกำหนดขอบเขตการวิจัยไว้ ดังนี้

5.1 ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2552 จำนวน 31,417 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 380 คน

5.2 ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย เนื่องจากตัวแบบสมการโครงสร้างเป็นการอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงระหว่างตัวแปรที่เป็นสาเหตุกับตัวแปรที่เป็นผล โดยผู้วิจัยจัดกลุ่มตัวแปรแฝงที่ใช้ในการวิจัย ดังนี้

5.2.1 ตัวแปรแฝงภายใน ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล 2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต คือ ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์กร แลบรรทัดฐานของสังคม 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต คือ การรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ

5.2.2 ตัวแปรแฝงภายนอก ได้แก่ 1) ความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย ตัวแปรสังเกต คือ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคม

6. นิยามศัพท์เฉพาะ

การวิจัยครั้งนี้ ได้กำหนดนิยามศัพท์เฉพาะที่สำคัญ ดังนี้

6.1 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน (a structural equation model of transformational leadership of basic school administrators) หมายถึง ตัวแบบที่แสดงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ที่มีลักษณะของเส้นโยงแสดงในรูปแผนภาพหรือเขียนในรูปสมการคณิตศาสตร์ ประกอบด้วย ปัจจัยเชิงสาเหตุที่เป็นสาเหตุซึ่งสัมพันธ์กับปัจจัยที่เป็นผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสามารถเขียนเป็นชุดสมการหรือเขียนเป็นแผนภาพจำลองความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น

6.2 ตัวแปรแฝง (latent variable) หมายถึง ตัวแปรที่ไม่สามารถวัดได้โดยตรง แต่จะประมาณค่าได้จากตัวแปรสังเกต (observed variable) ของแต่ละตัวแปรแฝงนั้น

6.3 ตัวแปรสังเกต (observed variable) หมายถึง องค์ประกอบที่สามารถวัดค่าได้ของตัวแปรแฝงแต่ละตัวที่ใช้ในการวิจัย

6.4 ตัวแปรแฝงภายนอก หมายถึง ตัวแปรที่เป็นจุดเริ่มต้นของเส้นทางอิทธิพลหรือหัวลูกศรในโมเดลสมการโครงสร้าง ไม่มีตัวแปรอื่นที่มีอิทธิพลต่อตัวแปรเหล่านี้

6.5 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

6.5.1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกัน

เพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ร่วมกัน ได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือ จากครู และเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน

6.5.2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง

6.5.3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการคิดแก้ปัญหา และตัดสินใจอย่างมีเหตุผล และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม

6.5.4 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนาครูให้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่ครู

6.6 ปัจจัยเชิงสาเหตุ หมายถึง ตัวแปรที่มีอิทธิพลทั้งสาเหตุทางตรงและสาเหตุทางอ้อมของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

6.6.1 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์การ และบรรทัดฐานของสังคม โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

6.6.1.1 ความรู้สึก (affective) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้สึกรักใคร่ผูกพัน ประารถนาที่จะทำงานอยู่ในสถานศึกษา และรับรู้ว่าเป็นสมาชิกที่เต็มใจทุ่มเทและอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานกับสถานศึกษาต่อไป

6.6.1.2 การคงอยู่กับองค์การ (continuance) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้สึกผูกพันจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทน สวัสดิการ และผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานอยู่ในสถานศึกษา และมีความจำเป็นที่ต้องอยู่กับสถานศึกษาเนื่องจากกลัวการสูญเสียผลประโยชน์และพิจารณาถึงผลเสียที่จะได้รับหากลาออกจากสถานศึกษาไป

6.6.1.3 บรรทัดฐานของสังคม (normative) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้สึกผูกพันเนื่องจากต้องปฏิบัติตามหน้าที่หรือมีพันธะผูกพันต่อสถานศึกษา และปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดีเพื่อตอบแทนสถานศึกษา

6.6.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (job empowerment) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ โดยแต่ละตัวแปรสังเกต มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

6.6.2.1 การรับรู้ความหมายของงาน (meaning) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติว่ามีคุณค่าและมีความหมายและทำให้ครูเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบและปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานได้

6.6.2.2 สมรรถนะในการทำงาน (competence) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูเกิดความสามารถในด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีความเอาใจใส่ในรายละเอียด ความถูกต้องของงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

6.6.2.3 การตัดสินใจด้วยตนเอง (self determination) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูได้มีอิสระในการแสวงหาความรู้หรือการริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน และมีอิสระในการคิดตัดสินใจด้วยตนเองอย่างมีเหตุผลหรือไตร่ตรองจากการประเมินข้อมูลข่าวสารเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่จะเชื่อหรือลงมือปฏิบัติได้

6.6.2.4 ผลกระทบ (impact) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูสามารถระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินงานของสถานศึกษาได้ และมีการควบคุมเฝ้าระวังมิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบต่อความเสียหายแก่สถานศึกษา

6.6.3 ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) หมายถึง พฤติกรรมการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สามารถวัดได้จากองค์ประกอบที่เป็นตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคม มีนิยามศัพท์เฉพาะดังนี้

6.6.3.1 ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (self awareness) หมายถึง หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ภายในจิตใจของตนเองว่าสาเหตุใดที่ทำให้เกิดอารมณ์ต่างๆ รู้จักสังเกตและประเมินอารมณ์ของตนเองเพื่อนำจุดเด่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์และควบคุมจุดด้อยไม่ให้เกิดปัญหา

6.6.3.2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (self control) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานสามารถควบคุมอารมณ์หรือจัดการกับอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นได้ มีความยืดหยุ่นและปรับความรู้สึก การแสดงออกทางอารมณ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งบุคคล เวลา สถานที่ และสถานการณ์ต่างๆ และมีความสามารถในการตัดสินใจและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างมีเหตุผล

6.6.3.3 การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง (self motivation) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้กำลังใจแก่ตนเองเพื่อเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดความกระตือรือร้น ความมุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ มีการสร้างแรงผลักดันให้ตนเองเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานได้ และมองสิ่งต่างๆ ที่เข้ามาในชีวิตในแง่บวกที่ติงาม

6.6.3.4 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (empathy) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก ทำทางแสดงออกของอารมณ์ผู้อื่น มีความเอื้ออาทร ช่วยเหลือ และให้กำลังใจผู้อื่น เมื่อผู้อื่นกำลังมีปัญหา

6.6.3.5 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น (interpersonal relationship) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น เพื่อแบ่งปันความรู้สึกและหลีกเลี่ยงการปะทะอารมณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง

6.6.3.6 ทักษะทางสังคม (social skills) หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ทักษะในการสื่อสารเพื่อประสานงานในการทำงานได้อย่างเข้าใจ ทั้งในแง่ของการรับฟังผู้อื่น และสื่อข้อความแก่ผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้คลี่คลายลงได้อย่างราบรื่น

7. ประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้มีประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับที่สามารถก่อให้เกิดประโยชน์ในเชิงวิชาการ และเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ ดังนี้

7.1 ในเชิงวิชาการ เนื่องจากตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นครั้งนี้ ได้ศึกษาวิเคราะห์จากหลายแหล่งข้อมูลทั้งจากแนวคิด ทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง โดยตัวแบบการวิจัยทำให้เห็นภาพปรากฏการณ์ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานทั้งทางตรง และอิทธิพลทางอ้อมได้ชัดเจนมากขึ้น โดยผลการวิจัยครั้งนี้จะเป็นหลักฐานเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนแนวคิดตัวแบบการวิจัยที่ผ่านการปรับปรุงแล้วทำให้ได้ตัวแบบที่มีความเหมาะสมกับบริบทสังคมไทย ซึ่งนักวิชาการ นักวิจัย หรือผู้บริหารทางการศึกษา ตลอดจนผู้สนใจ อาจนำตัวแบบการวิจัยไปตั้งต้นเพื่อขยายขอบเขตสำหรับกรวิจัยในอนาคต เช่น การวิจัยทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) เพื่อทดสอบกับตัวแบบการวิจัย การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) หรือวิจัยในบริบทอื่นและกลุ่มตัวอย่างอื่น เป็นต้น

7.2 ในเชิงการนำไปประยุกต์ใช้ เป็นผลสืบเนื่องจากประโยชน์ที่คาดว่าจะได้รับดังกล่าวในข้อ 7.1 โดยผลจากการวิจัยครั้งนี้จะทำให้เกิดความตระหนักในอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งนำไปสู่การวางแผนนโยบายในการจัดการกับตัวแปรที่สำคัญได้อย่างตรงประเด็นและก่อให้เกิดประโยชน์ต่อการนำผลการวิจัยไปใช้เป็นกำหนดยุทธศาสตร์หรือวางแผนพัฒนาทรัพยากรบุคคลของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ซึ่งหากผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ก็สามารถนำไปประยุกต์ใช้เป็นตัวแบบเพื่อการวิจัยและพัฒนา (R&D) ในการพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีประสิทธิภาพเป็นไปได้

บทที่ 2

วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง

การศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในบทที่ 2 นี้ มีจุดมุ่งหมายเพื่อวิเคราะห์และสังเคราะห์ แนวคิด ทฤษฎีงานวิจัยของนักวิชาการ นักการศึกษา และนักบริหารทางการศึกษา การพยาบาล ด้านองค์การเอกชนเกี่ยวข้องทั้งในประเทศและต่างประเทศที่มีขอบเขตเนื้อหาของภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และค้นหาปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจ และนำไปสู่การสร้างเป็นต้นแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ในการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องพบว่า มีรูปแบบการนำเสนอเนื้อหา 2 ลักษณะ คือ ลักษณะเชิงพรรณนา (descriptive) มุ่งศึกษาเพื่ออธิบายแนวคิดเชิงทฤษฎีต่างๆ และลักษณะเชิงเหตุและผล (cause and effect) มุ่งศึกษาเพื่ออธิบายเชิงเหตุและผลของปรากฏการณ์ (causal explanation) หรืออธิบายความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่เนื่องจากการวิจัยนี้ผู้วิจัยมุ่งศึกษาในลักษณะเชิงเหตุและผล (cause and effect) ในการนำเสนอผลจากการศึกษาวรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องนำเสนอเป็นประเด็นหลัก แบ่งออกเป็น 4 ส่วน คือ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดเชิงทฤษฎี ประกอบด้วย นิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 2) ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย ปัจจัยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและแนวคิดเชิงทฤษฎี ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานและแนวคิดเชิงทฤษฎี ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์และแนวคิดเชิงทฤษฎี 3) ทฤษฎีต้นแบบสมการโครงสร้าง และ 4) กรอบแนวคิดในการวิจัย ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ตามลำดับ

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและแนวคิดเชิงทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำยุคใหม่ในยุคของการเปลี่ยนแปลงหรือยุคบูรณาการแห่งองค์การ (integrated) นั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ถือได้ว่าเป็นทฤษฎีของการศึกษาภาวะผู้นำแนวใหม่ หรือเป็นกระบวนทัศน์ใหม่ (modern paradigm) โดยแสดงถึงความคาดหวังต่อการสร้างปรับเปลี่ยนกระบวนทัศน์ใหม่ (paradigm shift) โดยใช้หลักกระบวนทัศน์ใหม่และทฤษฎีระบบ (system theory) ผสมผสานกัน (Belhiah, 2007) เนื่องจากองค์การปัจจุบันควรต้องมีการพัฒนาเปลี่ยนแปลงเพื่อยกระดับการดำเนินงานขององค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น ดังนั้นภาวะผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้กับบุคคลในองค์การจำนวนมากได้ดำเนินงานอย่างเต็มความสามารถและยกระดับการปฏิบัติงานให้สูงขึ้น เพื่อเป็นการปรับปรุง เปลี่ยนแปลง พัฒนาองค์การให้มีขีดความสามารถทางการแข่งขันที่สูงขึ้น เช่นเดียวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเปลี่ยนแปลงกระบวนทัศน์ (paradigm shift) ไปสู่ความเป็นผู้นำที่มีวิสัยทัศน์ (visionary) และมีการกระจายอำนาจหรือเสริมสร้างพลังใจ (empowering) เป็นผู้มีคุณธรรม (moral agents) และกระตุ้นผู้ตามให้มี

ความเป็นผู้นำ ซึ่งภาวะผู้นำลักษณะนี้กำลังเป็นที่ต้องการอย่างยิ่งในโลกที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วและซับซ้อนในปัจจุบันนี้

แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ที่มีการศึกษาวิจัยมากในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 2000 เป็นต้นมา ได้บ่งบอกถึงกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบารมี (charismatic leadership) ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ (visionary leadership) รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural leadership) อีกด้วย (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550) และถูกนำไปใช้ศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Sparrowe, Soetjito & Kraimer, 2006) หรือเป็นการนำไปใช้อธิบายการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ (organizational justice) นำไปใช้อธิบายพฤติกรรมการทำงานของผู้ตาม เช่น การเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) (Bhal, 2006) ด้วยเหตุที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำกับผู้ตาม ซึ่งทำให้ผู้ตามเคารพไว้วางใจ เลื่อมใส ศรัทธา และจงรักภักดี เกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงาน ยินดีทุ่มเทปฏิบัติงาน เพื่อให้บรรลุเป้าหมาย และปฏิบัติงานได้มากกว่าที่คาดคิด สามารถปรับเปลี่ยนเป้าหมายและค่านิยมของผู้ตาม เพื่อให้เป้าหมายนั้นประสบความสำเร็จเกิดประโยชน์ต่อองค์การ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ประสิทธิผลของงานและองค์การสูงขึ้น เพราะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้ปัญหาต่างๆ ในการบริหารงานลดลง ส่งผลให้องค์การบรรลุเป้าหมาย ทั้งในระยะสั้นและระยะยาว (ชาคริต มานพ, 2550) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นที่รู้กันว่าการเคลื่อนไหวและการปรับเปลี่ยนสิ่งต่างๆ ในทิศทางที่กว้างมากขึ้น โดยเชื่อมโยงให้ผู้ตามได้ทราบถึงวิสัยทัศน์ในอนาคต การรู้ถึงอุดมคติ และเจตนาารมณ์ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนเน้นไปที่ความสามารถของตัวบุคคลที่เป็นผู้นำ (Lussier & Achua, 2007)

เมื่อย้อนศึกษาทฤษฎีในช่วงก่อนทศวรรษ 1980 - 1999 นั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดค้นแรกโดย Downton (1973 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ในการทำงานหัวข้อภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการจลาจลและเกี่ยวข้องกับทางการเมืองทำให้เห็นความสำคัญของผู้นำ ต่อมาในปี 1978 ได้มีหลักฐานการทำงานของนักการเมืองที่แสดงให้เห็นว่า Burns ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้นำและก่อให้เกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มขึ้น (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) โดยพยายามเชื่อมโยงบทบาทความเป็นผู้นำกับความเป็นผู้ตามเกี่ยวกับผู้นำไว้ว่าเป็นบุคคลที่กระตุ้นแรงจูงใจของผู้ตามเพื่อที่จะบรรลุเป้าหมายของผู้นำและผู้ตาม และความเป็นผู้นำแตกต่างจากอำนาจเพราะว่ามันแตกต่างจากความต้องการของผู้ตาม ยิ่งกว่านั้น (Bass, 1985 อ้างถึงในสุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้ขยายและปรับปรุงเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เป็นพื้นฐานและสร้างความคิดที่ง่ายกว่า Burns โดยการใส่ใจมากขึ้นต่อความต้องการของผู้ตามมากกว่าความต้องการของผู้นำ โดยเสนอว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถใช้ในสถานการณ์ต่างๆ ที่ผลลัพธ์ไม่เป็นไปในทางบวก (Engelbrecht, 2002; Yukl, 1998; Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) นอกจากนี้ยังมีแนวทางการวิจัยอีกสองแนวทางที่จะช่วยให้เข้าใจเรื่องธรรมชาติของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผลการวิจัยที่ระบุ

ถึงยุทธวิธีทั่วไป (common strategies) ที่ผู้นำใช้ในองค์กรที่มีการเปลี่ยนแปลง (Bennis & Nanus, 1985 อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551) และผลงานที่สนใจวิธีการเปลี่ยนแปลงองค์กรต้องการค้นหาว่าผู้นำทำงานอย่างไรภายใต้สภาพการณ์ที่ท้าทาย จากการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทางด้านเทคโนโลยี การเปลี่ยนแปลงทางสังคมและวัฒนธรรม การแข่งขันที่เพิ่มขึ้น และความเป็นอิสระที่เพิ่มขึ้นกับเศรษฐกิจของประเทศอื่น ๆ โดยเสนอแนะว่าผู้นำจะจัดการการเปลี่ยนแปลงในองค์กรด้วยกระบวนการปฏิบัติ (Tichy & Devanna, 1990 อ้างถึงใน สุรรัตน์ อ่องสกุล, 2547) ต่อมา มีการปรับปรุงทฤษฎีใหม่เพื่ออธิบายทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมว่าเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือตามกระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรม (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006)

อย่างไรก็ตาม แนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จำเป็นต้องมีภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลในการทำงาน ซึ่งปัจจุบันมีนักวิชาการ นักการศึกษาได้อธิบายไว้หลากหลาย เช่น ผู้นำที่มีประสิทธิผลไว้ว่า คือ เป็นผู้ที่มีวิสัยทัศน์ มองการณ์ไกลในการบริหารงาน เป็นผู้สอนงานและพัฒนาบุคลากรอย่างต่อเนื่อง มีสัมพันธภาพที่ดีและการเป็นแบบอย่างในการปฏิบัติงาน (Hancott, 2005) สอดคล้องกับเป็นผู้มีวิสัยทัศน์ ให้ทิศทางในการปฏิบัติงาน มีความน่าเชื่อถือ เป็นผู้ให้ความช่วยเหลือสนับสนุนผู้ตาม เป็นนักพัฒนา และเป็นผู้รู้คุณค่าและเข้าใจผู้อื่น และความสัมพันธ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ประกอบด้วยสภาวะการควบคุมที่สามารถควบคุมได้ (Van Staden, Scheepers & Rieger, 2000) นอกจากนั้นแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของนักวิชาการไทยอธิบายพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เนื่องจากผู้นำจะมีการถ่ายโอนหน้าที่ความรับผิดชอบและอำนาจที่สำคัญและจัดข้อจำกัดการทำงานที่ไม่จำเป็นออกไป ผู้นำมีการดูแลสอนทักษะให้แก่ผู้ตามที่มีความจำเป็นต้องแก้ปัญหา ต้องการการริเริ่ม การกระตุ้นการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่สำคัญ การกระตุ้นการแข่งขันความคิด การตระหนักในข้อมูลที่เกี่ยวข้อง การส่งเสริมความร่วมมือ และการทำงานเป็นทีม รวมทั้งส่งเสริมการแก้ปัญหาแบบสร้างสรรค์ในการบริหารความขัดแย้งต่างๆ ผู้นำจะทำการปรับปรุงโครงสร้างองค์กรและระบบการบริหาร เพื่อเน้นและสร้างค่านิยมและวัตถุประสงค์หลักขององค์กร (โสภณ ภูเก้าล้วน, 2550) ซึ่งการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและ ผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของกลุ่มและองค์กร จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มขององค์กรและสังคม (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2550) จากเหตุผลข้างต้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงมีความสำคัญและเป็นสิ่งจำเป็นอย่างยิ่งสำหรับองค์กรที่ต้องการจะเปลี่ยนแปลงไปในทางที่ดีขึ้น ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยอธิบายเชิงพรรณานำเสนอตามลำดับ ได้ดังนี้

1.1 นิยามของคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง”

คำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” (transformation leadership) ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิดภาวะผู้นำตามทัศนะนักวิชาการนั้น ผู้นำจะตระหนักถึงความต้องการและแรงจูงใจของผู้ตาม ผู้นำและผู้ตามมีปฏิสัมพันธ์กันในลักษณะยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสอง

ฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำแบบจริยธรรม กล่าวคือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม และจะกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความสำนึก (conscious) และยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นความต้องการของการความสำเร็จตามแนวคิดของ Maslow (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เตชทัตใจทัมม, 2551) และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรม เช่น อีสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพ และสิทธิมนุษยชน ซึ่งความพยายามของผู้นำที่จะทำให้บุคคลต่างๆ มีมาตรฐานของจริยธรรมด้านความรับผิดชอบสูงขึ้น รวมทั้งการจูงใจผู้ตามให้ถ่ายทอดความสนใจในตนเองต่อความดีของหมู่คณะ องค์กร หรือชุมชน (Howell & Avolio, 1992 cited in Bass & Riggio, 2006) และสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสร้างแรงจูงใจหรือการกระตุ้นพิเศษโดยตั้งใจและเป็นแบบอย่างที่ดีให้แก่ผู้ตาม ทั้งทางความคิด และศีลธรรม โดยบันดาลใจให้ผู้ตามมีความคิดเห็นเกี่ยวปัญหาในแนวทางใหม่ ซึ่งผู้นำสามารถกระตุ้นให้ผู้ตามทราบถึงความสำคัญค่าของงานและความต้องการต่อสิ่งใดสิ่งหนึ่งที่มากกว่าผลประโยชน์ของส่วนตน ซึ่งอิทธิพลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถสร้างแรงจูงใจและบันดาลใจผ่านวิสัยทัศน์ และการกระทำที่เป็นความจริงสำหรับผู้ตาม (Polychroniou, 2008) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นกระบวนการที่เปลี่ยนแปลงและปรับเปลี่ยนบุคคลที่เกี่ยวข้องกับค่านิยม คุณธรรม มาตรฐาน และเป้าหมายระยะยาว ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการประเมินแรงจูงใจ การตอบสนองความต้องการของผู้ตาม และการปฏิบัติต่อผู้ตามในฐานะเป็นมนุษย์ที่สมบูรณ์เป็นกระบวนการดีที่รวมทั้งความเป็นผู้นำแห่งการจัดการ และแบบมีวิสัยทัศน์ (Bryman, 1992 cited in Visser, De Coning & Smit, 2005) ส่วนความหมายในแง่มุมมองของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมอีกว่า ผู้นำจะเป็นผู้กระตุ้นให้ผู้ตามมีความต้องการที่สูงขึ้น ทำให้ตระหนักถึงความต้องการ สำนึกในความสำคัญคุณค่าของจุดมุ่งหมายทำให้บรรลุจุดมุ่งหมาย ให้คำนึงถึงประโยชน์ของทีม องค์กร นโยบายมากกว่าผลประโยชน์ส่วนตน และยกระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งเขาเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียวที่เรียกว่า บารมี (charisma) แต่ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนคือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) นอกจากนี้ยังให้ทัศนะเพิ่มเติมว่า ผู้นำมักจูงใจผู้ตามโดยใช้อารมณ์ที่รุนแรงและไม่คำนึงถึงผลกระทบที่จะเกิดกับผู้ตาม นักวิชาการอื่นๆ ได้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ว่าเป็นการให้ความสำคัญกับจุดประสงค์ร่วมกัน (common purpose) ของกลุ่มมากกว่าความต้องการของเอกลักษณ์บุคคล (Leithwood & Steinback, 1991 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2549) สอดคล้องกับทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า เป็นทฤษฎีที่อธิบายถึงสิ่งที่ผู้นำทำแล้วประสบความสำเร็จ หรือทำแล้วก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงในสิ่งใหม่ๆ มากกว่าที่จะมุ่งอธิบายถึงการใช้คุณลักษณะของผู้นำเพื่อให้เกิดความศรัทธาและมีปฏิกริยาจากผู้ตาม เพราะลักษณะสำคัญของภาวะผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงนี้ คือ การมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ (change oriented) โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร (วิโรจน์ สารรัตน์, 2548) เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการทัศน์ใหม่ของผู้นำที่มีบางส่วนเหมือนกับผู้นำบารมี ขณะที่ผู้นำบารมีจะอธิบายถึงความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองในมุมที่กว้างกว่าไปถึงความ

ซับซ้อนของวัฒนธรรมองค์การ และสามารถใช้ในการบรรยายความเป็นผู้นำอย่างกว้างขวางในการมีอิทธิพลต่อผู้ตามในระดับตัวต่อตัว ต่อองค์การทั้งหมด และต่อวัฒนธรรมทั้งหมด ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีบทบาทสำคัญมากในการมีส่วนร่วมการเปลี่ยนแปลง (Northouse, 1997 1991 อ้างถึงใน แคทลียา ศรีใส, 2548) เช่นเดียวกับความหมายที่อธิบายว่าเป็นกระบวนการใช้อิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การและต่อการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญในเรื่องทัศนคติ และข้อสมมติฐานของสมาชิกขององค์การ และต่อการสร้างความผูกพันสำหรับพันธกิจ วัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ขององค์การ (Dessler, 1998 cited in Bass & Riggio, 2006) โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเป็นผู้นำที่มึนที่ต้องช่วยให้คนอื่นเห็นความจำเป็นที่จะต้องเปลี่ยนแปลง การเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดความขัดแย้งผู้นำต้องสร้างสิ่งแวดล้อมที่ปลอดภัยและพร้อมรับความขัดแย้งในทางสร้างสรรค์การเปลี่ยนแปลงองค์การจะเกี่ยวข้องกับการเปลี่ยนแปลงทุกอย่างในองค์การ (Moghali, 2002) นอกจากนี้มีความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงปฏิสัมพันธ์ เช่น 1) ผู้นำที่มีปฏิสัมพันธ์ที่เกิดจากความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ส่งผลในด้านบวกต่อผู้นำและผู้ตามที่รวมเป็นหนึ่งเดียวกัน มีความครอบคลุมและมีเป้าหมายร่วมกัน ซึ่งสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สามารถเห็นได้จากผู้นำที่มีลักษณะดังนี้ คือ มีการกระตุ้นให้เกิดความสนใจระหว่างผู้ร่วมงานและผู้อื่นให้มองงานของพวกเขาในแง่มุมใหม่ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องพันธกิจ (mission) และวิสัยทัศน์ (vision) ของทีมและขององค์การ มีการพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงาน และผู้ตามไปสู่ระดับความสามารถและศักยภาพที่สูงขึ้น ชักนำให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาเองไปสู่สิ่งที่จะทำให้กลุ่มได้ประโยชน์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะชักนำผู้ตามให้ทำมากกว่าที่พวกเขาตั้งใจตั้งแต่ต้น และบ่อยครั้งมากกว่าที่พวกเขาคิดว่ามันจะเป็นไปได้ ผู้นำจะมีการท้าทายความคาดหวังและมักจะนำไปสู่การบรรลุถึงผลงานที่สูงขึ้น (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) 2) เป็นปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ที่มีการไว้วางใจกัน โดยที่เป้าหมายของผู้นำและผู้ตามเป็นเป้าหมายเดียวกันมีความมั่นคง และสอดคล้องกับเป้าหมายของกลุ่ม (Shermerhorn, 2002) เช่นเดียวกับกระบวนการปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตามที่มีการไว้วางใจกัน โดยที่ผู้นำจะค้นหาและยกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้น และโน้มน้าวใจผู้ตามให้มุ่งมั่นปฏิบัติงาน เพื่อไปสู่จุดมุ่งหมายร่วมกัน (ชาคริต มานพ, 2551) และ 3) การที่ผู้นำมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามช่วยกระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ทำให้ผู้ตามเต็มใจที่จะให้ความร่วมมือปฏิบัติงานให้บรรลุจุดมุ่งหมาย มีความพึงพอใจและมีค่านิยมที่มีคุณค่าร่วมกัน (ศิริพร คล้ายทิม, 2548) สอดคล้องกับความสามารถของผู้นำที่จะปรับปรุงและยกระดับแรงจูงใจและเป้าประสงค์ของผู้ตามให้บรรลุผลสำเร็จของการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญ (Razik & Swanson, 2001)

นอกจากนี้ทัศนะของนักวิชาการยังให้ความหมายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับพฤติกรรมผู้นำ เช่น 1) วิธีที่ผู้นำปฏิบัติตนต่อผู้ตาม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมักจะมึนบทบาทโดยตรงในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง การสร้างวิสัยทัศน์และการสร้างแนวทางใหม่ๆ (Northouse, 1997 อ้างถึงใน แคทลียา ศรีใส, 2548) สอดคล้องกับผู้นำที่มีวิสัยทัศน์จะทราบสิ่งที่ต้องการ และบอกทิศทางเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ สามารถถ่ายทอดวิสัยทัศน์ เพื่อให้เกิดพลังในการขับเคลื่อนองค์การไปสู่อนาคตได้ (Marquis & Huston, 2000 อ้างถึงใน ชาคริต มานพ, 2550) 2) เป็นกระบวนการที่มีอิทธิพลต่อการเปลี่ยนแปลงเจตคติและพฤติกรรมของสมาชิกในองค์การ สร้างความผูกพันของสมาชิก

ต่อการเปลี่ยนแปลงวัตถุประสงค์ และกลยุทธ์ที่สำคัญขององค์กร และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ยังเกี่ยวข้องกับอิทธิพลของผู้นำที่มีต่อผู้ตามแต่อิทธิพลนั้นเป็นการให้อำนาจแก่ผู้ตามให้กลับกลายมาเป็นผู้นำ และเป็นผู้ที่เปลี่ยนแปลงหน่วยงานในกระบวนการของการเปลี่ยนแปลงองค์กร ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการมองว่าเป็นกระบวนการที่เป็นองค์รวม และเกี่ยวข้องกับการดำเนินการของผู้นำในระดับต่างๆ ในหน่วยย่อยขององค์กร (Mushinsky, 1997 อ้างถึงใน เสวานิตย์ ทวีสันทนีบุญกุล, 2550) ซึ่งมีความหมายสอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ความสามารถสร้างสรรค์สิ่งแวดล้อมเชิงการสนับสนุนส่งเสริมให้เกิดการกระจายความรับผิดชอบ ที่จะก่อให้เกิดวิธีการใหม่ในการสร้างความรู้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพลังที่จะสร้างผู้นำที่ประสบความสำเร็จในอนาคตได้ ซึ่งจะเป็นผู้ที่ทำงานกับกลุ่มได้อย่างสอดคล้อง และมีความสามารถสร้างสรรค์ผลงานที่มีประสิทธิผลในแนวทางประเด็นวิชาชีพ (Ward, 2002) และ 3) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่กระตุ้นจิตใจผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำมากกว่าที่ได้ตั้งความคาดหวังไว้ (Lunenburge & Onstein, 2000 อ้างถึงใน วิจิตรพงษ์ คล้ายไยทอง, 2547) รวมถึงพฤติกรรมหรือความสามารถในการบริหารของผู้บริหารที่จะนำพาให้ผู้ร่วมงานมีความสามารถในการปฏิบัติหน้าที่อย่างเต็มความสามารถมากกว่าที่ตั้งไว้แต่ต้น ส่งผลให้องค์กรได้รับการพัฒนาอยู่ตลอดเวลา ทักษะการเปลี่ยนแปลงของสังคมประเทศและโลก (ภิรมย์ ถินถาวร, 2550)

นอกจากนั้นแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะของนักวิชาการ นักวิจัยทั้งทางด้านการศึกษา การพยาบาล ด้านองค์การเอกชนของประเทศไทย ได้อธิบายนิยามคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” ในลักษณะพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโดยการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนดวิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำมีการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ (นันทนา บุรีจันทร์, 2551) รวมทั้งพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (สุภาวดี จิตติรัตนกุล, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับพฤติกรรมของผู้นำและกระบวนการของผู้นำและผู้ตามต่างยกระดับซึ่งกันและกันในด้านศีลธรรมและแรงจูงใจให้สูงขึ้น โดยผู้นำจะกระตุ้นจูงใจผู้ตามให้กระทำมากกว่าที่คาดหวังไว้ สร้างความผูกพันต่อจุดประสงค์ขององค์กร โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์กร และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตาม ที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม (วิจิตรพงษ์ คล้ายไยทอง, 2547) โดยทำให้เกิดการรับรู้การปฏิบัติงานในการยกระดับแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ ยกกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความต้องการของ Maslow (Maslow, 1970 อ้างถึงใน เตชทัต ใจท้วม, 2551) และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าถึงจุดหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวม คือ หน่วยงานและองค์กร (ปรารธนา ทิพย์สินวล, 2547) นอกจากนี้ได้มีผู้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนว่า เป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดหมาย เป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการ

ปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา (ดรุณี ชันขวา, 2551) เช่นเดียวกับเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมายเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงาน (สุริยนา ชารธรรมา, 2551) โดยผู้บริหารสถานศึกษาจะต้องกระตุ้นให้ครูมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล่าวเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกลสามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ (อำภา ปิยามมย์, 2549)

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า “ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง” หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเป็นพลังผลักดันการเปลี่ยนแปลงจากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ ทำให้ครูเกิดการตระหนักรู้คุณค่าวิสัยทัศน์ มีความรู้สึกชื่นชม ภาคภูมิใจ และให้ความเคารพนับถือแก่ผู้บริหาร มีการกระตุ้นและ จูงใจให้ครูปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล มีการแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบและมุ่งพัฒนาครูไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้นเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อสถานศึกษา

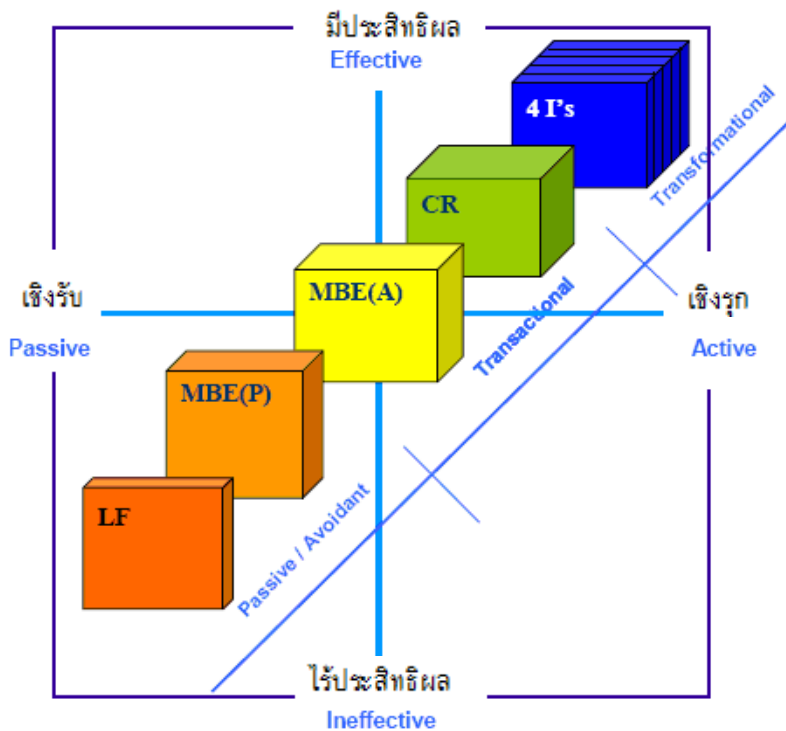
1.2 แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

เมื่อย้อนศึกษาในช่วงก่อนทศวรรษ 1980 - 1999 นั้น ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคิดค้นแรกโดย Downton (1973 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ในการทำงานหัวข้อภาวะผู้นำที่ก่อให้เกิดการจลาจลและเกี่ยวข้องกับทางการเมือง และผู้ที่จุดประกายให้เห็นถึงสำคัญของผู้นำ ซึ่งใช้คำว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) เป็นคนแรก (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) ต่อมาในปี 1978 ได้มีหลักฐานการทำงานของนักการเมืองที่แสดงให้เห็นว่า Burns (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) ได้รับสิทธิ์ในการเป็นผู้นำและก่อให้เกิดแนวคิดสำคัญของความเป็นผู้นำเริ่มขึ้น (Hughes, Ginnet & Curphy, 2002) เป็นผู้เสนอความคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในหนังสือที่เขาแต่งขึ้น ชื่อ “ภาวะผู้นำ” (leadership) เขามีความเห็นว่าการศึกษาภาวะผู้นำจะส่งนำความคิดเกี่ยวกับผู้นำและผู้ตามมารวมกันทำให้บทบาทของผู้นำกับผู้ตามกลายเป็นมโนทัศน์รวม (united conceptually) คือ เป็นปฏิสัมพันธ์ร่วมกันของผู้นำกับผู้ตาม และให้ความหมายของภาวะผู้นำว่า การทำให้ผู้ตามปฏิบัติเพื่อให้บรรลุจุดมุ่งหมายที่แสดงออกถึงค่านิยมแรงจูงใจความต้องการ ความจำเป็น ความคาดหวังของทั้งผู้นำและผู้ตาม และมีความเห็นว่าภาวะผู้นำเป็นปฏิสัมพันธ์ของบุคคลที่มีความแตกต่างกันในด้านอำนาจ ระดับแรงจูงใจและทักษะเพื่อไปสู่จุดหมายรวมกัน ซึ่งเกิดขึ้นไว้ 3 ลักษณะ คือ ภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน (transactional leadership) เป็นปฏิสัมพันธ์ที่ผู้นำริเริ่มติดต่อกับผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ซึ่งกันและกัน โดยใช้กระบวนการต่อรองโดยผู้นำการแลกเปลี่ยนจะใช้รางวัลสนองความต้องการของผู้ตาม เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทุ่มเทความพยายาม เพื่อทำงานให้สำเร็จ ซึ่งถือว่าทั้งผู้นำ และผู้ตามมีความต้องการอยู่ในระดับแรกขอระดับความต้องการของ Maslow (Maslow's need hierachy theory) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม ค้นหาแรงจูงใจของผู้ตามและพัฒนาผู้ตาม ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ ผู้นำและผู้ตามมี

แรงสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกันก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย คือ เปลี่ยนผู้ตามไปเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและเปลี่ยนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตระหนักถึงความต้องการของผู้ตาม โดยการกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดความสำนึกของความต้องการ ยกกระดับความต้องการของผู้ตามให้สูงขึ้นตามระดับความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ตามเกิดจิตสำนึกของอุดมการณ์อันสูงส่ง และยึดถือค่านิยมเชิงจริยธรรมเป็นค่านิยมจุดหมาย เช่น อิสรภาพ ความยุติธรรม ความเสมอภาค สันติภาพและสิทธิมนุษยชน เป็นต้น ทั้งนี้เพื่อไม่ให้ผู้ตามถูกครอบงำด้วยอำนาจฝ่ายต่ำ เช่น ความกลัว ความโลภ ความเกลียด ความอิจฉา ริษยา เป็นต้น และภาวะผู้นำเชิงจริยธรรม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกลายเป็นผู้นำจริยธรรมอย่างแท้จริง ก็ต่อเมื่อเขาได้ยกระดับความประพฤติของมนุษย์ และความปรารถนาเชิงจริยธรรมของทั้ง 2 ฝ่ายให้สูงขึ้น และก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย สารสำคัญของผู้นำจริยธรรมคือ การที่ผู้นำตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงของผู้ตาม อำนาจของผู้นำจะเกิดขึ้นเมื่อผู้นำทำให้ผู้ตามเกิดความไม่พึงพอใจต่อสภาพเดิม ทำให้ผู้ตามเกิดความขัดแย้งระหว่างค่านิยมกับวิถีปฏิบัติ สร้างจิตสำนึกให้ผู้ตามรู้สึกเกิดความต้องการอย่างแรงกล้า และเป็นความต้องการที่สูงกว่าเดิมตามระดับความต้องการของ Maslow แล้วจึงดำเนินการเปลี่ยนแปลง คงจะทำให้ผู้ตามร่วมกันเคลื่อนไหวไปสู่จุดหมายที่สูงขึ้นและเป็นประโยชน์ทั้งแก่ผู้นำและผู้ตาม ซึ่งผู้นำที่กล่าวมาทั้ง 3 ลักษณะนี้ ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนจะเกิดผลประโยชน์เอื้ออำนวยซึ่งกันและกัน เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งตรงกันข้ามกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งมุ่งผู้นำและผู้ตามมีสัมพันธ์กันเกิดการเปลี่ยนแปลงไปเป็นผู้นำจริยธรรมผู้ตามมีความสำนึก ตามระดับของ Maslow ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมุ่งเปลี่ยนสภาพไปสู่ภาวะผู้นำแบบจริยธรรม (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) ต่อมาได้ศึกษาผู้นำในองค์กรใหญ่ๆ ซึ่งแตกต่างกัน โดยการสัมภาษณ์ผู้นำและผู้ปฏิบัติงานในองค์กรนั้นๆ การศึกษามุ่งเน้นที่ผู้นำจะต้องปรับเปลี่ยนหรือแปลงรูป (transform) องค์กรอย่างไร เพื่อให้องค์กรประสบความสำเร็จ ในขณะที่ต้องเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง และเพิ่มการแข่งขันทางเทคโนโลยีอย่างรวดเร็ว สังคมของการค้าขายที่เปิดกว้าง วัฒนธรรมของการผลิตและบริโภคที่เปลี่ยนไป และต้องแข่งขันกับต่างชาติในการค้าชนิดเดียวกันทั้งๆ ที่มีเศรษฐกิจภายในแต่ละประเทศแตกต่างกันด้วย ผู้นำขององค์กรต้องรู้วิธีการที่จะจัดการให้สนองความต้องการที่ความต้องการจะไม่เปลี่ยนแปลง กับความต้องการที่ต้องการการปรับปรุงให้ทุกคนมีความหวังที่จะได้รับการพัฒนา แต่ต้องไม่ให้เกิดความกลัวในการเปลี่ยนแปลงนั้น และได้อธิบายกระบวนการเปลี่ยนรูปองค์กร พฤติกรรมที่สนับสนุนกระบวนการเปลี่ยนรูป รวมทั้งคุณลักษณะและทักษะของผู้นำด้วยกระบวนการจะเน้นให้เห็นตามลำดับ ตั้งแต่การรู้ถึงความต้องการในการเปลี่ยน การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ ที่ต้องการเปลี่ยนแปลง และการให้องค์กรสนับสนุน หรือผลักดันให้มีการเปลี่ยนแปลงตามต้องการ ดังนี้ คือ 1) รู้ถึงสิ่งที่ต้องการเปลี่ยนแปลง (recognizing the need for change) 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ (creating a new vision) 3) สร้างการยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งองค์กร (institutionalizing the change) (Tichy & Devanna, 1990 อ้างถึงใน สุรรัตน์ อ่องสกุล, 2547) ต่อมาในปี ค.ศ. 1985 ได้มีการพัฒนาแนวความคิดหรือพัฒนาองค์ความรู้ ได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนแปลงในองค์กร และได้ชี้ให้เห็นถึงได้เสนอทฤษฎีภาวะผู้นำที่มีรายละเอียดมากขึ้น เพื่ออธิบายกระบวนการเปลี่ยนสภาพในองค์กร โดยเห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าคำเพียงคำเดียว

ที่เรียกว่า บารมี (charisma) ซึ่งบารมีได้รับการนิยามว่าเป็นกระบวนการซึ่งผู้นำส่งอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยการปลุกเร้าความเข้มแข็ง และความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ โดยเขาเห็นว่าการสร้างบารมี มีความจำเป็น แต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีกสามส่วนของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีนอกเหนือจากบารมี คือ การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) และการสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีความสัมพันธ์กัน เพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม ผลที่ผสมผสานนี้ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างกับผู้นำแบบมีบารมี นอกจากนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเพิ่มพลัง (empower) และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำแบบบารมี มีหลายคนพยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ และสร้างความจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในด้านแนวคิด ซึ่งเขาได้ให้นิยามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทางที่กว้างกว่าแนวคิดของ Burns โดยไม่ใช่เพียงแต่การใช้สิ่งจูงใจ (incentive) เพื่อให้มีความพยายามมากขึ้น แต่จะรวมการทำให้งานที่ต้องการมีความชัดเจนขึ้น เพื่อการให้รางวัลตอบแทน และเขายังมองภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความแตกต่างจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน แต่ไม่ใช่กระบวนการที่เกิดขึ้นแยกจากกัน ซึ่งเขายอมรับว่าในผู้นำคนเดียวกันอาจใช้ภาวะผู้นำทั้งสองแบบแต่ในสถานการณ์หรือเวลาที่แตกต่างกัน นอกจากนี้ได้เพิ่มเติม เป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าที่คาดหวัง พร้อมทั้งพัฒนาความสามารถและศักยภาพให้สูงขึ้น ทำให้ตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและองค์กร จูงใจให้ผู้ปฏิบัติงานคำนึงถึงผลประโยชน์ของกลุ่มหรือองค์การมากกว่าตนเอง โดยวิเคราะห์องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำในกองทัพประเทศสหรัฐอเมริกา จำนวน 198 แห่ง พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นมากกว่าค่าเพียงค่าเดียวที่เรียกว่า บารมี (charisma) ซึ่งภาวะผู้นำบารมีได้รับการนิยามว่า เป็นกระบวนการซึ่งผู้นำกระทำโดยการปลุกเร้าอารมณ์ผู้ตามให้เข้มแข็ง และแสดงความเป็นเอกลักษณ์ของผู้นำ ดังนั้นการสร้างบารมีเป็นสิ่งที่จำเป็นแต่ไม่เพียงพอสำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพราะยังมีส่วนประกอบที่สำคัญอีก 3 ด้าน คือ 1) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) และ 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) ซึ่งทั้งสามองค์ประกอบรวมกับการสร้างบารมีเป็นองค์ประกอบที่มีปฏิสัมพันธ์กันเพื่อสร้างความเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตาม การที่ผสมผสานองค์ประกอบนี้ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแตกต่างจากผู้นำบารมี นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพยายามที่จะเสริมสร้างพลัง และยกระดับผู้ตามในขณะที่ผู้นำบารมีหลายคน พยายามที่จะทำให้ผู้ตามอ่อนแอและต้องคอยพึ่งพาผู้นำ สร้างจงรักภักดีมากกว่าความผูกพันในงาน (Bass, 1985; ทิพย์รัตน์ กลิ่นสกุล, 2547; Coleman & La Roque, 1990; Leithwood, 1992; Leithwood & Jantzi, 1990; Leithwood & Steinback, 1991; Sergiovanni, 1990 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ต่อมาได้มีการพัฒนาทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader) ตามแนวคิดของ Bass ได้นำแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) กับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) มารวมเข้าไว้ด้วยกัน เรียกว่า โมเดลภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ (the model of full range of leadership) ซึ่งเป็นการแสดงถึงระดับของภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผลต่างกัน โดยเริ่มจากภาวะผู้นำแบบตามสบาย (laissez-faire leadership: LF) ซึ่งเป็นผู้นำที่นับได้ว่ามีประสิทธิผลต่ำที่สุดหรือไร้ประสิทธิผลหรือเป็น

บุคคลที่ขาดภาวะผู้นำ (non-leadership) และในขั้นที่สูงขึ้นของผู้นำที่มีประสิทธิผล ผู้นำจะมีบทบาทมากขึ้นตามลำดับจากผู้นำที่มีการบริหารแบบวางเฉยเชิงรับ (passive management by exception: MBE-P) มาสู่การบริหารแบบวางเฉยเชิงรุก (active management by exception: MBE-A) เมื่อผู้นำเป็นฝ่ายที่รุกมากขึ้นในเรื่องการตอบสนองต่อความต้องการขั้นพื้นฐานของผู้ตามโดยการแลกเปลี่ยนผลประโยชน์ ซึ่งกันและกันระหว่างผู้นำกับผู้ตาม โดยที่ผลงานที่ได้ตามข้อตกลงระหว่างกัน ผู้นำจะให้รางวัลแก่ผู้ตาม ซึ่งอาจจะเป็นการเลื่อนขั้นตำแหน่ง โบนัส เป็นต้น เรียกว่า การให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward: CR) ระดับขั้นทั้ง 3 ขั้นนี้ เป็นองค์ประกอบของภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ส่วนระดับที่ผู้นำจะมีประสิทธิผลมากที่สุด ก็คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแบบนี้จะมีพฤติกรรมทั้ง 4 อย่าง (4I's) ที่มีประสิทธิผลมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ผู้นำสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงาน หรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การนวัตกรรมใหม่ ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง ซึ่งโดยรวมแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้จะส่งผลต่อการพัฒนาองค์การอีกด้วย (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) ดังแสดงในภาพที่ 1



ภาพที่ 1 โมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ (model of the full range of leader) (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006)

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) จึงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตาม โดยเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและขององค์การ จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่มองค์การหรือสังคมซึ่งกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานหรือผู้ตามนี้ กระทำโดยผ่านองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ประการ หรือเรียกว่า “4I’s” (Four I’s) คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma leadership: II or CL) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation: IM) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) ซึ่งองค์ประกอบเพิ่มขึ้น คือ การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) (Bass & Avolio, 1994 อ้างถึงใน ชาคริต มานพ, 2551) นอกจากนี้แนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้มีการวิจัยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซ้ำ ในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานในประเทศสหรัฐอเมริกาที่มีความแตกต่างกันมา จำนวน 14 กลุ่ม กลุ่มตัวอย่างละ 45-549 คน ทำการสัมภาษณ์ถึงลักษณะของผู้นำที่มีกลุ่มตัวอย่างให้การยอมรับ แล้วนำมาพัฒนาเป็นเครื่องมือประเมินภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลพบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รวมองค์ประกอบของการสร้างบารมีและการสร้างแรงบันดาลใจเป็นองค์ประกอบเดียวกัน เนื่องจากพบว่าทั้ง 2 องค์ประกอบนี้มีความสัมพันธ์กัน 0.80 ถึง 0.90 (Avolio, Bass & Jung, 1999 อ้างถึงใน จิตติพงษ์ คล้ายไยทอง, 2547) สอดคล้องกับผลการวิจัยงานวิจัยในต่างประเทศ ก่อน ค.ศ. 2000 โดยส่วนมากทำการศึกษาในลักษณะองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมของผู้นำ ได้แก่

Bennis & Nanus (1985, อ้างถึงใน เสนาะ กลิ่นงาม, 2551) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัทขนาดใหญ่ จำนวน 60 คน และผู้นำจากภาครัฐ 30 คน ผลการวิจัยพบว่า ส่วนใหญ่มีลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีประสิทธิภาพ โดยผู้นำเหล่านี้ใช้กระบวนการ 4 ขั้นตอนในการเปลี่ยนแปลงองค์การ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์เป็นเครื่องกำหนดทิศทางการเปลี่ยนแปลง 2) การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และเป้าหมายขององค์การโดยการติดต่อสื่อสาร 3) การสร้างความผูกพันและเชื่อถือต่อวิสัยทัศน์ และ 4) การเสริมสร้างพลังอำนาจส่งเสริมการเรียนรู้และสร้างความเชื่อมั่นของสมาชิกในองค์การ โดยการให้ความสำคัญกับผู้ตามทุกคนด้วยการเสริมสร้างสมรรถนะ สร้างการมีส่วนร่วมและสร้างความรู้สึกรักเป็นเจ้าของงาน

Tichy & Devanna (1990, อ้างถึงใน สุรวิรัตน์ อ่องสกุล, 2547) ได้ศึกษาพฤติกรรมของผู้นำระดับสูงของบริษัท 12 แห่งในสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำเหล่านี้มีกระบวนการดำเนินการ 3 ระยะในการเริ่มสร้างและเปลี่ยนแปลงธุรกิจ คือ ระยะแรก เริ่มต้นโดยผู้นำต้องให้การยอมรับถึงความจำเป็นที่ต้องมีการเปลี่ยนแปลง ระยะที่สอง คือ การสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และระยะสุดท้ายคือการดำเนินการเปลี่ยนแปลงภายในองค์การ โดยได้สรุปคุณลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่า ประกอบด้วย การยอมรับว่าตนเองเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเป็นผู้ที่ขบเสียด มีความศรัทธาในตัวผู้อื่นและไวต่อการรับรู้ความต้องการของบุคคลอื่น สามารถสร้างค่านิยมที่ชัดเจนให้เป็นการอบพฤติกรรมของบุคคลในองค์การได้ มีความยืดหยุ่น และเปิดใจกว้างให้ทุกคนได้เรียนรู้

ประสบการณ์มีทักษะด้านความคิด และเชื่อถือวิธีการคิดที่อิงหลักวิชาการ มีความรอบคอบในการคิดวิเคราะห์ เป็นผู้วิสัยทัศน์กว้างไกลและมีมุมมองใหม่หลากหลาย

Koh & Lok Kiang (1991) ได้ศึกษาและทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศสิงคโปร์ ในกลุ่มตัวอย่างเป็นผู้บริหารและอาจารย์จากโรงเรียนมัธยมศึกษาในสิงคโปร์ จำนวน 90 โรงเรียน โรงเรียนละ 20 คน ผลการวิจัยพบว่า ผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนสามารถทำนายการเป็นพลเมืองดีขององค์การ (organizational citizenship behavior) ความผูกพันกับองค์การ ความพึงพอใจและผลการปฏิบัติงานขององค์การ โดยรวมอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติและพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำนายความพึงพอใจ และความผูกพันได้เพิ่มขึ้นจากภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน

Tucker (1991, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารระดับอุดมศึกษาที่ส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ ผลการวิจัยพบว่า โครงร่างของผู้นำแต่ละคนมีพฤติกรรมกระจายตั้งแต่ภาวะผู้นำแบบตามสบายจนถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพ และความพยายามเป็นพิเศษ นอกจากนี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงยังช่วยทำให้ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนส่งผลต่อความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษมากยิ่งขึ้น และภาวะผู้นำแบบตามสบายมีความสัมพันธ์ทางลบกับความพึงพอใจ ประสิทธิภาพและความพยายามเป็นพิเศษ

Bryman (1992, อ้างถึงใน รังสรรค์ ประเสริฐศรี, 2544) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายใต้องค์ประกอบสำคัญ 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความพึงพอใจ ความพยายามด้วยตนเอง และผลการปฏิบัติงานของสมาชิกในองค์การ

Keller (1992, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับผลการปฏิบัติงานของกลุ่มโครงการพัฒนาและกลุ่มโครงการวิจัย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีในเรื่องคุณภาพของโครงการและเงินทุน และผลการปฏิบัติงานในช่วงเวลาที่ 1 และช่วงเวลาที่ 2 คือ 1 ปีหลังจากช่วงเวลาที่ 1 และพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวทำนายที่ดีกว่าในการวัดคุณภาพของโครงการวิจัย นอกจากนี้ในปี 1995 ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างความแตกต่าง โดยศึกษากลุ่มโครงการวิจัยและพัฒนาอุตสาหกรรม (industrial R&D) จำนวน 66 กลุ่ม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นสาเหตุของการเกิดคุณภาพโครงการที่สูงขึ้นในโครงการวิจัยต่างๆ อีกด้วย

Yamarino, Spanger & Bass (1993, อ้างถึงใน ชวิน อ่อนละออ, 2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และผลการปฏิบัติงานแบบการสำรวจระยะยาว (longitudinal investigation) กับกลุ่มตัวอย่างที่เป็นตัวแทนของนายทหารเรือสหรัฐ ที่จบมาจากโรงเรียนนายเรือสหรัฐ (united states naval academy: USNA) และได้รับการแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ ข้อมูลระยะยาวซึ่งเกี่ยวข้องกับนายทหารเหล่านี้รวบรวมจากการบันทึกของ USNA และข้อมูลจากนายทหารชั้นรองลงมา 793 นาย และผู้บังคับบัญชาของนายทหารเหล่านี้ ตั้งแต่เวลาที่ได้รับมอบหมายให้ปฏิบัติงาน ผลการวิจัยพบว่า สนับสนุนแนวคิดที่เป็นโมเดลของความเกี่ยวข้องระยะยาวระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและผลการปฏิบัติงานของนายทหารเรือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบาย สามารถทำนายผล

การปฏิบัติงานของผู้ใต้บังคับบัญชาได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานทางทหารขณะที่เป็นนักเรียน USNA ได้ สามารถทำนายผลการปฏิบัติงานขณะที่ได้รับแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยงานบนผิวน้ำได้ และยังพบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบตามสบาย ขณะที่ได้รับมอบหมายแต่งตั้งให้ทำงานในหน่วยรบบนผิวน้ำ สามารถทำนายผลกระทบพฤติกรรมผู้นำของผู้ตามได้

William, Steers & Terborg (1995, อ้างถึงใน ซีวิน อ่อนละอ, 2553) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้นำของโรงเรียน 89 แห่งในประเทศสิงคโปร์ ผลการวิจัยพบว่า รูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์กร พฤติกรรมกลุ่ม ความพึงพอใจในการทำงานของครู และส่งผลต่อแรงจูงใจในการเรียนของนักเรียน

นอกจากนี้ Bass & Avolio (1994, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้เปรียบเทียบเชื่อมโยงระหว่างทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เสนอโดย Bass ในปี ค.ศ. 1985 กับวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม โดยเฉพาะองค์ประกอบพฤติกรรมทั้ง 4 ประการ (4I's) ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้นำมาเชื่อมโยงกับคุณลักษณะหลายๆ ประการของวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม เพื่อแสดงว่าคุณลักษณะเหล่านี้ทำหน้าที่เป็นเงื่อนไขเบื้องต้นที่สำคัญต่อการเกิดขึ้นของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และยังมีงานวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยม ทำให้เห็นว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอาจเกิดขึ้นได้ง่ายกว่าในวัฒนธรรมแบบกลุ่มนิยมนี้ และในวัฒนธรรมที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าจะทำให้เกิดบริบทขององค์กรที่มีประสิทธิผล และมีผลการปฏิบัติงานของแต่ละกลุ่มมากกว่า เช่น ผลการวิจัยของ Yokochi ในผู้นำชาวญี่ปุ่น พบว่า จำนวนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนและแบบปล่อยตามสบาย ซึ่งเขาได้อธิบายว่า ผู้นำชาวญี่ปุ่นมีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่า เพราะวัฒนธรรมของญี่ปุ่นเป็นแบบให้คุณค่ากับมนุษย (humanistic values) และมีเป้าหมายร่วมกันสูง มีงานวิจัยเชิงประจักษ์ที่สนับสนุนการมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่โดดเด่นในญี่ปุ่น โดยเฉพาะปัจจัยเกี่ยวกับสภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่วัดด้วยเครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุระดับ (multifactor leadership questionnaire: MLQ) ในบริษัทขนาดใหญ่ 13 แห่งในญี่ปุ่น พบว่า มีลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสูงมาก

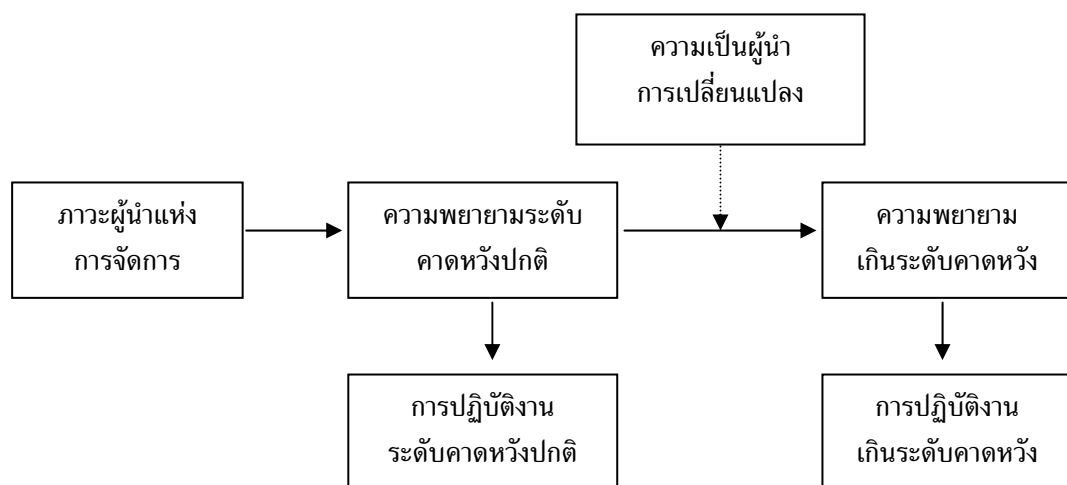
Bass, Avolio & Atwater (1996, อ้างถึงใน ซีวิน อ่อนละอ, 2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับเพศ โดยศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายในเพศชายและเพศหญิง โดยการรวบรวมข้อมูลตั้งแต่ปี ค.ศ. 1986 - 1994 โดยใช้เครื่องมือวัดภาวะผู้นำพหุระดับ (MLQ) ในการสำรวจ โดยการให้รายงานด้วยตนเอง ข้อมูลเก็บจากกลุ่มตัวอย่าง 3 กลุ่มแยกกัน ในกลุ่มที่ 1 เป็นผู้จัดการระดับกลางขึ้นไปใน 50 ธุรกิจขนาดใหญ่ กลุ่มที่ 2 เป็นหัวหน้าระดับต้น และกลุ่มที่ 3 เป็นหัวหน้าจากหน่วยงานที่ไม่หวังผลกำไร หน่วยงานด้านสุขภาพ หน่วยงานด้านการบริการสังคม หน่วยงานรัฐบาลและธุรกิจขนาดเล็ก ผลการวิจัยพบว่า ผู้นำที่เป็นหญิงได้รับการจัดลำดับว่าแสดงออกถึงลักษณะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงบ่อยครั้งมากกว่าผู้ชาย แม้ว่าขนาดอิทธิพล (effect sizes) จะค่อนข้างเล็ก แต่ผลการวิจัยแสดงให้เห็นว่าผู้หญิงเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากกว่าผู้ชาย

Bass & Avolio (1997, cited in Bass & Avolio, 2000) ได้ศึกษาและรวบรวมงานวิจัยที่พิสูจน์ยืนยันว่าความสัมพันธ์ที่เป็นลำดับชั้น (hierarchy of correlations) ระหว่างรูปแบบภาวะผู้นำแบบต่างๆ และผลลัพธ์ที่มีประสิทธิภาพ ความพยายาม และความพึงพอใจ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา การสร้างแรงบันดาลใจ และการให้รางวัลตามสถานการณ์มีประสิทธิภาพมากกว่าทำให้เกิดความพยายาม และความพึงพอใจขึ้นกว่าภาวะผู้นำแบบให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) การบริหารแบบวางเฉย (management by exception) แบบเชิงรุก (MBE-A) แบบเชิงรับ (MBE-P) และแบบปล่อยตามสบาย (laissez faire) ตามลำดับ ผลการวิจัยนี้พบในสหรัฐอเมริกา อินเดีย สเปน สิงคโปร์ ญี่ปุ่น จีน ออสเตรเลีย แคนาดา นิวซีแลนด์ อิตาลี สวีเดน และเยอรมัน

Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999, อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละอ, 2553) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการจัดการศึกษาเพิ่มขึ้น แม้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมาจากแนวคิดของ Burn ที่สร้างขึ้นภายใต้บริบทที่มีใช้ทางการศึกษา (non - education setting) ก็ตาม แต่ด้วยจุดเด่นของทฤษฎีที่มีมุมมองกว้างขวางกว่าและมีความยืดหยุ่นมากกว่าทฤษฎีภาวะผู้นำอื่นๆ โดยเฉพาะมีความสอดคล้องกับยุคปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงต่างๆ เกิดขึ้นอย่างมากมาย และรวดเร็วเกินที่จะคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงได้รับการกล่าวขานและนำไปประยุกต์ใช้ในบริษัทต่างๆ มากมาย ซึ่งจากแนวคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังที่กล่าวมาแล้ว สรุปได้ว่า พฤติกรรมของผู้นำแบบนี้ ออกเป็นกลุ่มได้ 3 มิติ แต่ละมิติแยกย่อยออกเป็นการกระทำ (action oriented) ของผู้นำที่ใช้ในการบริหารโรงเรียน แล้วก่อให้เกิดผลิตผล (outcomes) จากการกระทำเหล่านั้น

นอกจากนี้แนวคิด ทฤษฎี และผลการวิจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งที่ได้นำทฤษฎีในช่วงตั้งแต่ทศวรรษ 2000 ได้มีนักวิชาการศึกษา นักวิจัย ผู้ที่สนใจศึกษาได้ต่อยอดองค์ความรู้ทั้งรูปแบบหนังสือ บทความ และงานวิจัยในลักษณะเป็นส่วนหนึ่งของภาวะผู้นำ ที่มีการใช้บารมีในการดึงดูดใจทำให้มีการเปลี่ยนแปลงสู่ความแปลกใหม่ภายในองค์กร (Greenberg & Baron, 2000 อ้างถึงใน วร วรรณ บุญล้อม, 2551) และเป็นการยกระดับผู้ตามให้มีความใส่ใจในการมองไปข้างหน้า ด้วยความสนใจจากภายในตนเอง เพื่อให้เกิดผลดีต่อผู้อื่น ในการบริหารผู้นำควรแสดงอารมณ์ทางบวกต่อผู้ตาม ใช้แรงจูงใจที่เหมาะสม ผู้ตามจะรับรู้ถึงอารมณ์ ความรู้สึกที่ดีต่องาน เกิดการพัฒนางาน และปฏิบัติงานด้วยความสุข ส่งผลให้การทำงานเกิดประสิทธิภาพ (Dasborough & Ashkanasy, 2002) สอดคล้องกับกระบวนการเปลี่ยนแปลงหรือการแปรสภาพในตัวบุคคล โดยผู้นำจะมุ่งเน้นการเปลี่ยนแปลงเรื่องค่านิยม คุณธรรม มาตรฐานและการมองการณ์ไกลไปในอนาคต ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสำคัญต่อการประเมินเพื่อทราบถึงระดับแรงจูงใจของผู้ตาม แล้วพยายามหาแนวทางตอบสนองความต้องการและปฏิบัติต่อผู้ตามด้วยคุณค่าความเป็นมนุษย์ โดยสาระของทฤษฎีแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกว้างขวางครอบคลุมแนวคิดของภาวะผู้นำโดยเสนาหา ภาวะผู้นำเชิงวิสัยทัศน์ รวมทั้งภาวะผู้นำเชิงวัฒนธรรม (cultural) อีกด้วย (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550) และถูกนำไปใช้ศึกษาและอธิบายภาวะผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำ กลวิธีการใช้อิทธิพลของผู้นำ (Sparrowe et al., 2006) ส่วนทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทัศนะที่กล่าวถึง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้รับการคาดหวังว่าเป็นผู้ที่มีลักษณะสำคัญ อธิบายว่าต้องมี 5 องค์ประกอบที่สำคัญ คือ 1) สามารถกำหนดชี้แจงในเรื่องความต้องการจำเป็นสำหรับการเปลี่ยนแปลงให้ชัดเจน 2) สร้างวิสัยทัศน์ใหม่ และรวบรวมความผูกพันต่อ

วิสัยทัศน์นั้น 3) บันดาลใจผู้ตามให้มุ่งค่านึงถึงประโยชน์ขององค์การมากกว่าประโยชน์ของตนเอง 4) เปลี่ยนแปลงองค์การให้สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ที่ได้ร่วมวางไว้มากกว่าที่จะทำงานภายในบริบทเดิม และ 5) เป็นที่ศึกษาหรือเป็นพี่เลี้ยงแก่ผู้ตาม เพื่อที่จะให้ผู้ตามมีความรับผิดชอบที่มากขึ้นในเรื่องการพัฒนาตนเองและผู้อื่น ทั้งนี้ผู้ตามจะกลายเป็นผู้นำและผู้นำจะกลายเป็นผู้กระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือผู้นำในการเปลี่ยนแปลง (change agent) และในที่สุดจะสามารถเปลี่ยนแปลงองค์การได้ (Hoy & Miskel, 2005) เช่นเดียวกับ ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการวิจัยของวิโรจน์ สารรัตนะ (2548) ได้ให้ทัศนะเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงาน เกินกว่าความคาดหวังตามปกติ มุ่งไปที่ภารกิจงานอย่างกว้างๆ ด้วยความสนใจที่เกิดขึ้นภายในตน มุ่งการบรรลุความต้องการในระดับสูง เช่น ความสำเร็จของงานมากกว่าความต้องการในระดับต่ำ เช่น ความปลอดภัยหรือความมั่นคง และทำให้พวกเขามีความมั่นใจในการที่จะใช้ความสามารถปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จในภารกิจที่เกินกว่าปกติ นั้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ไม่ได้มาแทนที่ภาวะผู้นำแห่งการจัดการ แต่จะช่วยเหลือหรือก่อให้เกิดผลที่เพิ่มขึ้น (add-on effect) จากภาวะผู้นำแห่งการจัดการ กล่าวอีกนัยหนึ่ง การที่ผู้นำแห่งการเปลี่ยนแปลงจะประสบผลสำเร็จจำเป็นต้องอาศัยทักษะภาวะผู้นำแห่งการจัดการเป็นพื้นฐานด้วย ดังแสดงในภาพที่ 2



ภาพที่ 2 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (วิโรจน์ สารรัตนะ, 2548)

นอกจากนั้นการต่อยอดองค์ความรู้ให้ความสำคัญภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้นำจะต้องสร้างระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาทั้งผลกระทบและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งหากผู้นำทำหน้าที่หรือแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับคุณค่าทางวัฒนธรรมแต่ละบุคคล ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำความดีเลิศ และผู้นำต้องสร้างความมั่นใจในการกระตุ้นสิ่งต่างๆ ที่เป็นบวกให้แก่ผู้ตามที่จำเป็นต้องปรับตัว และมีมุมมองที่ยาวไกล (Spreitzer & Quinn, 2001)

1.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

แนวคิดเชิงทฤษฎีและทศนะเกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership theory) เมื่อเกิดการตระหนักว่าปัจจุบันยังมีการพัฒนาและเปลี่ยนแปลงแนวคิดเกี่ยวกับภาวะผู้นำอยู่ตลอดเวลา จึงเกิดเป็นแนวคิดที่สำคัญ ๆ คือ ผู้นำแบบเดิมที่ใช้การแลกเปลี่ยนโดยรางวัลต่าง ๆ เป็นเครื่องมือในการชักจูงให้ผู้บังคับบัญชาปฏิบัติตามให้ได้ตามเป้าหมายที่ต้องการ ซึ่งต่างฝ่ายต่างก็ได้รับผลประโยชน์ที่แลกเปลี่ยนกัน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น จะใช้ความสามารถเปลี่ยนความเชื่อ ทศนคติของสมาชิก เพื่อให้สมาชิกทำงานได้บรรลุเหนือกว่าเป้าหมายที่ต้องการ โดยผู้นำจะถ่ายทอดความคิด ประสบการณ์ และกระตุ้นทางด้านความคิดต่าง ๆ ให้แก่สมาชิกอย่างต่อเนื่องและเป็นระบบ (Hartog & Koopman, 2001) ดังนั้นการศึกษาทศนะและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำไปสู่การสร้างตัวแบบสมการโครงสร้างในรูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 3 ส่วน คือ 1) ทศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ 2) ทศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย และ 3) ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ตามลำดับ

1.3.1 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น สามารถศึกษาได้จากแนวคิดของนักทฤษฎี นักวิจัย และนักการศึกษาหลายท่าน ในที่นี้เริ่มต้นจากแนวคิดของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่ตระหนักถึงความต้องการของผู้ร่วมงาน ค้นหาแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสำนึกถึงความต้องการ ความพยายามให้ผู้ร่วมงานได้รับการตอบสนองความต้องการในระดับที่สูงขึ้น และหาทางพัฒนาผู้ร่วมงาน (Burns, 1978 อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) ตามแนวคิดของ นอกจากนี้ตามทศนะ Bass (1985, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า มี 3 องค์ประกอบ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (idealized influence/charisma) หมายถึง การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตามทำให้ผู้ตามเลื่อมใสศรัทธา เคารพนับถือ ไว้วางใจ และเชื่อมั่นว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้ที่มีความคุณธรรม ยินดีปฏิบัติตามผู้นำ ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มรวมทั้งร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงร่วมกับผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หมายถึงการที่ผู้นำจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้เห็นคุณค่า และความท้าทายของงาน กระตุ้นการทำงานเป็นทีมอย่างมีชีวิตชีวา (team spirit) มีความกระตือรือร้น และมีความคิดในด้านบวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามของอนาคต รวมทั้งผู้นำจะสร้างและสื่อสารสิ่งที่ผู้นำมุ่งหวังอย่างชัดเจน แสดงถึงความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล (individualized consideration) หมายถึง การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและแตกต่างของแต่ละบุคคล ให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนส่งเสริมการสื่อสารแบบ 2 ทาง มีการบริหารจัดการโดยเดินดู

รอบๆ (management by walking around) มองบุคคลเป็นองค์รวม (as a whole) มากกว่าเป็นผู้ตาม เอาใจเขามาใส่ใจเรา มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพผู้ตาม รวมทั้งเฝ้าดูการปฏิบัติงาน เมื่อผู้ตามต้องการทราบทิศทางหรือการสนับสนุน สามารถให้คำปรึกษาชี้แนะหรือเป็นที่เลี้ยงได้

นอกจากนี้ Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้ข้อสรุปว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีพฤติกรรมหลักที่สำคัญอยู่อย่างน้อยที่สุด 6 ประการ ดังนี้ 1) บ่งชี้และให้ความชัดเจนด้านวิสัยทัศน์ (identifying and articulating a vision) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งหมายในการระบุโอกาสใหม่ๆ ขององค์การ พร้อมกับพัฒนาสร้างความชัดเจนและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ผูกพันต่อวิสัยทัศน์ในอนาคตของตน 2) แสดงแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสมกับผู้ตาม (providing an appropriate model) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำในการแสดงแบบอย่างของการประพฤติปฏิบัติเพื่อให้ผู้อื่นเอาเยี่ยงอย่างปฏิบัติตามโดยให้สอดคล้องกับค่านิยมและหลักการของผู้นำ 3) กระตุ้นให้เกิดการยอมรับเป้าหมายรวมของกลุ่ม (fostering the acceptance of group goals) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่มีเป้าหมายในการส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือกันขึ้นในหมู่สมาชิกกลุ่ม เพื่อร่วมกันทำงานจนบรรลุเป้าหมายร่วมกัน 4) กำหนดความคาดหวังต่อผลงานสูง (high performance expectations) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกในการคาดหวังความเป็นเลิศของผลงานในแง่คุณภาพหรือผลงานสูงของผู้ตาม 5) ให้การสนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล (providing individualized support) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงให้เห็นว่าให้การนับถือต่อผู้ตามโดยมีความเอื้ออาทรต่อความรู้สึกและความต้องการของผู้ตามแต่ละคน และ 6) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ได้แก่ พฤติกรรมของผู้นำที่สร้างความท้าทายและกระตุ้นผู้ตาม ให้มองปัญหาและงานเดิม ด้วยมุมมองและวิธีการใหม่ที่แตกต่างไปจากเดิม

ในปี 1991 Steers & Porter (1991); White & Bednar (1991, อ้างถึงใน ชาคริต มานพ, 2550) ได้แบ่งองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะที่สำคัญเพียง 2 – 3 องค์ประกอบ อธิบายว่า ลักษณะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นต้องประกอบไปด้วยลักษณะ ดังนี้ 1) ความมั่นใจในตนเองสูง คือ ลักษณะผู้นำแบบบารมี สามารถแสดงออกถึงความมั่นใจในการกระทำและการตัดสินใจ 2) ความชัดเจนในวิสัยทัศน์ คือ ลักษณะผู้นำที่มีความสามารถในการให้ความชัดเจนด้านถ้อยคำเกี่ยวกับวิสัยทัศน์ที่ดี เพื่อให้ทราบว่าอนาคตควรจะเป็นไปเช่นไร ส่วน White & Bednar ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบที่สำคัญด้วยกัน 3 ประการ 1) บารมี (charisma) คือ บุคคลที่มีบารมีในการมีอิทธิพลดึงดูดผู้อื่น และผู้นำที่มีบารมีที่มีคุณภาพนั้น สามารถทำให้ผู้ตามเกิดความไว้วางใจและมั่นใจในวิสัยทัศน์ที่มีคุณค่าของผู้นำ 2) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การกล่าวถึงความเต็มใจของผู้นำที่ใส่ใจ เข้าใจ เอาใจใส่ในตัวผู้ใต้บังคับบัญชา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีได้สนใจในความต้องการของบุคคลเท่านั้น แต่ก็ให้ความสนใจในตัวของผู้ใต้บังคับบัญชาด้วย และ 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การสนับสนุนให้ผู้ใต้บังคับบัญชา ทดสอบปัญหาด้วยการให้แนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา

ต่อมา Bass & Avolio (1994, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้วิเคราะห์องค์ประกอบพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพิ่มอีก 1 องค์ประกอบ คือ การสร้างแรงบันดาลใจ โดยได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใหม่ว่ามี 4 องค์ประกอบใช้ชื่อย่อว่า “4I, s” (four I,s) คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี หรือภาวะผู้นำบารมี (idealized influence or charisma or charisma leadership) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพ นับถือ ศรัทธา ไว้วางใจและทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจ เมื่อได้ร่วมงานกันผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไว้วางใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง ผู้นำจะเป็นผู้ที่มีศีลธรรมและมีจริยธรรมสูง ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตัว แต่จะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่นและเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม ผู้นำจะแสดงให้เห็นถึงความเฉลียวฉลาด ความสำเร็จ ความมีสมาธิ ความตั้งใจ การเชื่อมั่นในตนเอง ความแน่วแน่ในอุดมการณ์ ความเชื่อและค่านิยมของเขา ผู้นำจะเสริมความภาคภูมิใจ ความจงรักภักดี และความมั่นใจของผู้ตาม และทำให้ผู้ตามมีความเป็นพวกเดียวกันกับผู้นำ โดยอาศัยวิสัยทัศน์และการมีจุดประสงค์ร่วมกัน ผู้นำแสดงความมั่นใจช่วยสร้างความรู้สึกเป็นหนึ่งเดียวกันเพื่อการบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ ผู้ตามจะเลียนแบบผู้นำและพฤติกรรมของผู้นำจากการสร้างความมั่นใจในตัวเอง ประสิทธิภาพและเคารพในตนเอง ผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงรักษาอิทธิพลของตนในการบรรลุเป้าหมายและปฏิบัติภาระหน้าที่ขององค์การ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในการจูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและความท้าทายในงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นโดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน ผู้นำจะแสดงความเชื่อมั่นและแสดงให้เห็นความตั้งใจอย่างแน่วแน่ว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามมองข้ามผลประโยชน์ของตน เพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์การ ผู้นำจะช่วยให้ผู้ตามพัฒนาความผูกพันของตนต่อเป้าหมายระยะยาว และบ่อยครั้งพบว่าการสร้างแรงบันดาลใจนี้เกิดขึ้นผ่านการคำนึงถึงเป็นปัจเจกบุคคลและกระตุ้นให้พวกเขาสามารถจัดการกับปัญหาที่ตนเองเผชิญได้ ส่วนการกระตุ้นทางปัญญาช่วยให้ผู้ตามจัดการกับอุปสรรคของตนเอง และเสริมความความคิดริเริ่มสร้างสรรค์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์โดยมีหัวหน้ามีการคิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ มีความคิดสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบ การมองปัญหา และการเผชิญกับสถานการณ์เก่าๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ในการพิจารณาปัญหาและการหาคำตอบของปัญหา มีการให้กำลังใจผู้ตามให้พยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ๆ ผู้นำมีการกระตุ้นให้ผู้ตามแสดงความคิดและเหตุผล และไม่วิจารณ์ความคิดของผู้ตาม แม้ว่ามันจะแตกต่างไปจากความคิดของผู้นำ ผู้นำทำให้ผู้ตามรู้สึกว่ปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งที่ท้าทายและเป็นโอกาสที่ดีที่จะแก้ปัญหาาร่วมกัน โดยผู้นำจะสร้างความเชื่อมั่นให้ผู้ตามว่าปัญหาทุกอย่างมีวิธีแก้ไข แม้บางปัญหาจะมีอุปสรรคมากมาย ผู้นำจะพิสูจน์ให้เห็นว่า

สามารถเอาชนะอุปสรรคทุกอย่างได้ จากความร่วมมือในการแก้ปัญหาของผู้ตามทุกคน รวมทั้งผู้ตามได้รับการกระตุ้นให้ตั้งคำถามต่อค่านิยมของตนเอง ความเชื่อ และประเพณี การกระตุ้นทางปัญญาเป็นส่วนสำคัญของการพัฒนาความสามารถของ ผู้ตามในการที่จะตระหนัก เข้าใจปัญหาด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญผู้นำจะเป็นที่ปรึกษา เพื่อการพัฒนาผู้ตามโดยจะเอาใจใส่ในด้านความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมพันธ์และเติบโตของแต่ละคน ผู้นำจะพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น และยังปฏิบัติต่อผู้ตามโดยให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน คำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ ผู้นำมีการส่งเสริมการสื่อสารสองทาง มีการปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นการส่วนตัว และให้ความสนใจในความกังวลของผู้ตาม รวมทั้งยังมองบุคคลเป็นบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา เปิดโอกาสให้ผู้ตามใช้บาร์มีและเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ ที่ท้าทายความสามารถ นอกจากนี้ผู้ตามไม่รู้สึกรู้ว่ากำลังถูกตรวจสอบ

ต่อมาในปี 1996 ตามทัศนะของ Yukl (1996, cited in Yukl, 2002) ได้กล่าวว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีคุณภาพนั้นต้ององค์ประกอบด้วยหลัก 3 ประการ คือ

1. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การกระตุ้นให้ผู้ตามคิดเกี่ยวกับการแก้ปัญหาหรือประเด็นต่าง โดยการใช้กลยุทธ์ในการหาหนทางใหม่ๆ

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ เป็นการปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาเฉพาะบุคคล โดยเอาใจใส่ในการพัฒนาบุคคล และช่วยเหลือให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่ยังขาดประสบการณ์ตามสมควร

3. การสร้างบาร์มี (charisma) คือ ความสามารถในการมีอำนาจในการบังคับบัญชาให้ผู้ตามเกิดความซื่อสัตย์อย่างเข้มแข็งและมีความเสียสละทุ่มเท และที่สำคัญคือการมีอิทธิพลต่อผู้ตามซึ่งหลักในการสร้างบาร์มีให้เกิดขึ้นในตัวผู้นำนั้นไม่ใช่เป็นสิ่งที่ง่ายในการสร้าง และ Yukl (1996, cited in Yukl, 2002) ได้อธิบายหลักในการสร้างบาร์มีเพิ่มเติมว่า มี 3 ขั้นตอน คือ 1) ผู้นำควรระมัดระวังในการประเมินสถานะในกรณีที่มีการเปิดโอกาสให้มีการเปลี่ยนแปลง 2) ผู้นำมีการแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่มีความท้าทาย และต้องสามารถตอบสนองความต้องการและความทะเยอทะยานของผู้ตามได้ และ 3) ผู้นำมุ่งให้ผู้ตามมองไปสู่ความสำเร็จของเป้าหมายและวิสัยทัศน์ใหม่ที่เกิดขึ้น ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะของ Gibson, Ivancevich & Donnelly (1997, อ้างถึงใน สนานจิตกร สุคนธ์ทรัพย์, 2552) ที่อธิบายองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในองค์ประกอบที่ 1 ด้านบาร์มี (charisma) คือ การที่ผู้นำสามารถปลุกฝังความรู้สึกที่มีคุณค่า ความเคารพ ชื่นชม และการมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจน ส่วนองค์ประกอบด้านที่ 2 ความใส่ใจส่วนบุคคล (individual attention) คือ ผู้นำสนใจในความต้องการของผู้ตามในการมอบหมายงานที่มีความหมายเพื่อให้ผู้ตามเกิดความก้าวหน้า ด้านที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ผู้นำช่วยให้ผู้ตามมีความคิดอย่างมีเหตุผล โดยมีการทดสอบจากสถานการณ์จริง ทั้งยังมีการสนับสนุนให้ผู้ตามมีความคิดในเชิงสร้างสรรค์ ด้านที่ 4 รางวัลเกินคาดหมาย (contingent reward) คือ ผู้นำบอกให้ผู้ตามทราบว่าจะทำอะไรผู้ตามจะได้รับรางวัลที่ขอบมากกว่าและองค์ประกอบด้านที่ 5 การบริหารด้วยการละเว้น (management by exception) คือ ผู้นำยินยอมให้

ผู้ตามทำงานในภาระงานนั้น ๆ โดยไม่เข้าไปสอดแทรก เว้นแต่ว่าการกระทำนั้นไม่สามารถสำเร็จได้ด้วยเหตุทางด้านเวลาและทุน

ในปี 1997 Cook, Hunsaker & Coffey (1997, อ้างถึงใน รัฐติพงษ์ คล้ายไยทอง, 2547) ได้กล่าวถึงกลยุทธ์เชิงพฤติกรรม สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในการเปลี่ยนแปลงองค์การ 3 ประการ คือ

1. การสร้างวิสัยทัศน์ โดยวิสัยทัศน์จะให้ทิศทางต่อสมาชิกขององค์การในวิธีที่สอดคล้องกับแบบของผู้นำ ปรัชญาและความยึดมั่น ความกดดันในสิ่งแวดล้อมและทรัพยากรขององค์การ วิสัยทัศน์ที่ดีที่สุดอยู่บนพื้นฐานขององค์การและบ่งบอกถึงความสามารถที่คงทนขององค์การที่จะเปลี่ยนแปลงผู้นำ และองค์การที่เหนือธรรมชาติ

2. การระดมความผูกพัน เป็นการยอมรับโดยบุคลากรที่จะทำให้วิสัยทัศน์ใหม่ๆ ที่วางไว้ให้ได้ บังเกิดผล ผู้นำแสดงและนำเสนอวิสัยทัศน์ต่อกลุ่มในทุกโอกาสให้การกระตุ้นใจใจ โดยผ่านการติดต่อสื่อสารภายในและการโฆษณาประชาสัมพันธ์แทนการสั่งการด้วยคำสั่ง

3. การเปลี่ยนแปลงเชิงสถาบัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมองทั้งระบบและยกระดับกระบวนการแก้ปัญหาและกระบวนการตัดสินใจ มีการใช้วิธีการปฏิบัติใหม่กระจายทั่วทั้งองค์การ แทนที่จะจำกัดอยู่กับกลุ่มผู้บริหารระดับสูงในองค์การ ผู้บริหารการเปลี่ยนแปลงสามารถทำให้บุคลากรปฏิบัติตามวิสัยทัศน์ และมีความเชื่อมั่นที่จะพบกับความท้าทายระดับการรับรู้มาตรฐานและการตัดสินใจ ต่อมานักทฤษฎีอีกผู้หนึ่งที่ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง Leithwood, Jantzi & Steinbach (1999, อ้างถึงใน ชีวิน อ่อนละออ, 2553) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Leithwood นั้นผนวกรวมพฤติกรรมการแลกเปลี่ยน ได้แก่ การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent Reward) ซึ่งเป็นองค์ประกอบหนึ่งของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามแนวคิดของ Bass เข้าไว้ด้วย ได้เสนอองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไว้ 7 องค์ประกอบ คือ 1) การสร้างวิสัยทัศน์ (vision building) 2) มติเอกฉันท์ของเป้าประสงค์ของกลุ่ม (group goal consensus) 3) การเป็นแบบอย่าง (modeling) 4) การจัดเตรียมความช่วยเหลือส่วนบุคคล (providing individual support) 5) การจัดเตรียมการกระตุ้นทางปัญญา (providing intellectual stimulation) 6) การคาดหวังพฤติกรรมการปฏิบัติในระดับสูง (high performance expectations) และ 7) การให้รางวัลเชิงสถานการณ์ (contingent reward)

ในช่วงปี 2000 – 2002 นั้น Barling, Moutinho & Kelloway (2000, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในผู้บริหารองค์การธุรกิจตามแนวคิดของ Bass โดยแบ่งเป็น 5 องค์ประกอบ คือ

1. การสร้างบารมี คือ การที่ผู้นำประพฤติตนเป็นแบบอย่างแก่ผู้ตาม ทำให้ผู้ตามเลื่อมใส ศรัทธา เคารพนับถือ และไว้วางใจ พยายามเลียนแบบการประพฤติปฏิบัติของผู้นำและเชื่อมั่นผู้นำว่าทำในสิ่งที่ถูกต้อง ดีงาม เป็นผู้มีคุณธรรม ร่วมรับผิดชอบความเสี่ยงกับผู้ตาม ผู้นำจะหลีกเลี่ยงที่จะใช้อำนาจเพื่อผลประโยชน์ส่วนตน แต่จะประพฤติปฏิบัติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อผู้อื่น และกลุ่มบารมีเป็นลักษณะพิเศษของบุคคล หรือเป็นการมีอำนาจในตัวผู้นำที่มีผลต่อผู้ตามอย่างลึกซึ้ง ทำให้ผู้ตามนับถือ เชื่อฟัง ศรัทธา พร้อมทั้งจะอุทิศตนปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย

2. การสร้างแรงบันดาลใจ คือ การที่ผู้นำสามารถจูงใจและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามมีความกระตือรือร้นและทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย โดยทำให้ผู้ตามเห็นคุณค่าและความท้าทายของงาน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีมอย่างมีความสุข (team spirit) ทำให้ผู้ตามสัมผัสกับจินตภาพที่งดงามในอนาคต สามารถสื่อภาพฝันหรือวิสัยทัศน์ให้ผู้ตามทราบอย่างชัดเจน แสดงความผูกพันต่อเป้าหมาย ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามได้ โดยแสดงพฤติกรรมการสร้างแรงบันดาลใจ

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล คือ การที่ผู้นำคำนึงถึงความต้องการและความแตกต่างของแต่ละบุคคล ผู้นำจะหาแนวทางส่งเสริมและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้สูงขึ้น โดยคำนึงถึงความเป็นเอกบุคคคล ทั้งนี้โดยให้ออกาสผู้ตามในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ สร้างบรรยากาศที่สนับสนุนการเรียนรู้ ส่งเสริมการติดต่อสื่อสารแบบสองทาง มอบหมายงานที่มีคุณค่าช่วยพัฒนาศักยภาพของผู้ตาม สามารถให้คำปรึกษา ชี้แนะหรือเป็นที่ปรึกษาให้แก่ผู้ตามหรือผู้ปฏิบัติงาน ทำให้เกิดสัมพันธภาพที่ดี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล เป็นลักษณะสำคัญของความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม ซึ่งจะมีผลต่อความพึงพอใจที่ผู้ปฏิบัติงานมีต่อผู้นำและสมรรถนะในการผลิตของผู้ตาม โดยเน้นการจัดการแบบมีส่วนร่วม และให้ความสนใจกับการหาทางตอบสนองความต้องการความก้าวหน้าและการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจที่มีผลต่อการทำงาน และอาชีพของผู้ตาม

4. การกระตุ้นทางปัญญา คือ เป็นการที่ผู้นำทำให้ผู้ตามตื่นตัวและเปลี่ยนแปลงในการตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข เกิดความคิด จินตนาการ ความเชื่อและค่านิยมมากกว่าที่จะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงการปฏิบัติในทันทีทันใด ทำให้เกิดมโนทัศน์ เกิดความเข้าใจ และสามารถใช้ดุลยพินิจในการพิจารณาปัญหาที่เผชิญอยู่ ตลอดจนวิธีการแก้ไขด้วยสติปัญญา

5. การให้รางวัลตามสถานการณ์ คือ วิธีการที่ผู้นำจูงใจผู้ตามให้ทุ่มเทความพยายาม เพื่อให้งานประสบผลสำเร็จ โดยบอกผลลัพธ์ของงานที่ต้องการ วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย และบอกถึงรางวัลที่จะได้รับตามต้องการเมื่องานสำเร็จ การอธิบายวิธีการทำงานและผลลัพธ์ของงานจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะสามารถทำงานให้สำเร็จได้ง่าย จึงทุ่มเทความพยายามในการปฏิบัติงาน การให้รางวัลอาจเป็นคำยกย่องชมเชย การประกาศความดีความชอบ การให้เกียรติในฐานะผู้ตามดีเด่น การขึ้นเงินเดือน เลื่อนตำแหน่ง

จากทัศนะ Barling et al., (2000, อ้างถึงใน เตชทัต ใจท่วม, 2551) เกี่ยวกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ระบุไว้ 5 องค์ประกอบ ต่อมา Hoy & Miskel (2001, อ้างถึงใน เปรมปรีดี หมูวิเศษ, 2549) มีทัศนะองค์ประกอบที่สอดคล้องกับ Bass & Avolio (1994, cited in Bass & Riggio, 2006) ที่ได้เพิ่มพฤติกรรมของในองค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) โดยอธิบายเพิ่มเติม คือ

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) หรือ บารมี (charisma) คือ พฤติกรรมที่ปลุกเร้าอารมณ์ของผู้ตามให้เข้มแข็งและการบ่งชี้ด้วยผู้นำ ปัจจัยที่สนับสนุนความมีบารมี คือ ความจริงใจ ภาพปรากฏ ความดี ความเชื่อมั่น ความฉลาด ความกล้าหาญ ความคิด ความเมตตา ซึ่งความมีบารมีสามารถพัฒนาได้ อิทธิพลทางความคิดหรือความมีบารมีเป็นความสามารถในการกำหนดหลักเกณฑ์การยอมรับการเปลี่ยนแปลงทั้งที่เกิดขึ้นอย่างรุนแรง และการเปลี่ยนแปลงแบบธรรมดาที่เป็นพื้นฐานในวิธีการทำงานปกติของบุคคลและองค์การ ผู้นำที่มีพฤติกรรม

อิทธิพลทางความคิดหรือความมีบาร์มีจะได้รับความเลื่อมใส เคารพนับถือและเชื่อถือไว้วางใจ ผู้ตามจะแสดงตัวกับผู้นำและเลียนแบบผู้นำ โดยที่ผู้นำจะชี้แนะพันธกิจใหม่ขององค์การและพยายามลดการต่อต้านการเปลี่ยนแปลงที่รุนแรง ทั้งนี้ความเชื่อถือไว้วางใจและความผูกพันต่อผู้นำมีส่วนทำให้กระแสการต่อต้านลดน้อยลง และผลลัพธ์ของอิทธิพลทางความคิดจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกมาในรูปตัวแบบบทบาทพฤติกรรมที่เป็นส่วนขยายของอิทธิพลทางความคิดนั้น ได้แก่ การที่ผู้นำแสดงให้เห็นถึงมาตรฐานในระดับสูงของความประพฤติทางด้านศีลธรรมและจริยธรรมร่วมดำเนินการในภาวะเสี่ยงกับ ผู้ตามเนื่องจากการตั้งเป้าประสงค์และทำให้สำเร็จตามเป้าประสงค์ การมุ่งคำนึงถึงความต้องการทั้งหมดของบุคคลอื่น และการใช้พลังที่จะขับเคลื่อนปัจเจกชนหรือกลุ่มให้ได้รับความสำเร็จตามวิสัยทัศน์พันธกิจ และเป้าประสงค์

2. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่เพิ่มความตระหนักในปัญหาและใช้อิทธิพลต่อผู้ตามให้มองปัญหาจากมุมมองใหม่หรือจินตทัศน์ใหม่การกระตุ้นทางปัญญาเกี่ยวข้องกับปัญหาการสร้างสรรค์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นผู้ตามให้คิดนวัตกรรมและสร้างสรรค์ โดยข้อสมมติฐานในรูปการตั้งคำถาม กำหนดกรอบปัญหาใหม่ใช้วิธีการใหม่ในการแก้ปัญหา ผู้นำจะสนับสนุนให้เกิดการเรียนรู้ และไม่วิพากษ์วิจารณ์ความผิดส่วนบุคคลสู่สาธารณะ โดยผู้นำใจกว้างและเปิดรับความคิดของสมาชิกที่เกี่ยวกับการเปลี่ยนแปลง ผู้ตามสามารถกระตุ้นให้ผู้นำของเขาพิจารณาจินตทัศน์ และข้อสมมติฐานของพวกเขาทีละคน และทุกสิ่งทุกอย่างในองค์การ สามารถถูกอภิปรายโต้แย้งเปลี่ยนแปลงได้เพื่อให้เกิดความชัดเจน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเอาใจใส่เป็นพิเศษต่อความต้องการของปัจเจกชนแต่ละคน ที่จะทำให้ประสบผลสำเร็จตามเป้าประสงค์ ความมุ่งหมายของการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน คือ การกำหนดความต้องการและจุดแข็งของผู้อื่น ผู้นำช่วยผู้ตามและเพื่อนร่วมงานเพื่อพัฒนาไปสู่ระดับศักยภาพที่สูงกว่าความสำเร็จและใช้ความรับผิดชอบสำหรับการพัฒนาบุคลากรสร้างโอกาสการเรียนรู้ใหม่ ในบรรยากาศของการช่วยเหลือ การสำนึกและการยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคลในความต้องการและค่านิยมการใช้การติดต่อสื่อสารสองทาง โดยที่ผู้นำเป็นผู้ฟัง และมีปฏิสัมพันธ์กับผู้ตามเป็นรายบุคคล

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำเปลี่ยนความคาดหวังของสมาชิกของกลุ่ม เพื่อให้เชื่อว่าปัญหาขององค์การสามารถแก้ไขได้แสดงบทบาทที่สำคัญในการพัฒนาวิสัยทัศน์ที่จะนำทางเป้าประสงค์ขององค์การและวิธีปฏิบัติการณ์มีการติดต่อวิสัยทัศน์ และสื่อสารความหมายให้ชัดเจน ทำให้เกิดจิตวิญญาณแห่งการเป็นทีม (team spirit) ความกระตือรือร้น การมองโลกในแง่ดี ความผูกพันต่อเป้าประสงค์ วิสัยทัศน์ร่วมและการเชื่อม ต่อภายในกลุ่มงานและองค์การซึ่งประกอบด้วย การติดต่อสื่อสารวิสัยทัศน์ใช้สัญลักษณ์ที่เน้นย้ำความพยายามของผู้ตามและการเป็นแบบอย่างของพฤติกรรมที่เหมาะสม

ต่อมา Ward (2002) ได้พัฒนาองค์ประกอบที่สำคัญของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพิ่มเติมเป็น 8 องค์ประกอบ คือ

1. สร้างความรู้ให้เกิดในตน (self knowledge) คือ ลักษณะบุคคลที่มีความรู้ตัวเองต่อความเชื่อส่วนตน เจตคติ จุดแข็งและจุดอ่อนของตน ลักษณะเช่นนี้จะทำให้ผู้นำใช้ความรู้สึกต่อ

คุณค่า และความเชื่อในตน ทำให้เกิดความเข้าใจถึงการกระตุ้นส่งเสริมและตอบโต้ความคิดเฉพาะเรื่องได้ดี จากการสร้างความรู้ในให้เกิดในตนนี้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะแสดงออกถึงความกล้าแกร่ง ในการค้นหาเพื่อสร้างระดับความเข้าใจใหม่ขึ้น ทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความรู้เฉพาะทางที่ทันต่อความก้าวหน้าทางวิชาการ คือ การสร้างความเป็นนักวิชาการหรือผู้รู้ให้กับผู้นำ

2. ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม (authenticity) คือ ลักษณะที่ได้แสดงว่าเข้าใจต่อความรู้สึกของบุคคลอื่นอย่างลึกซึ้ง ลักษณะเช่นนี้ ทำให้เกิดการพัฒนาสัมพันธภาพของความไว้วางใจซึ่งกันและกัน ซึ่งเป็นส่วนสร้างความสำเร็จของงาน

3. ความเชี่ยวชาญ (expertise) คือ การมีความรู้ มีทักษะและมีความสามารถทางเทคนิคที่เป็นที่ต้องการเพื่อการทำงานขององค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องแสดงออกถึงสมรรถนะในสาขาความเชี่ยวชาญให้ปรากฏ ผู้นำเช่นนี้จะกระตุ้นผู้อื่นอย่างเฉลียวฉลาด เพื่อพัฒนาแนวคิดใหม่และสร้างสรรค์สิ่งใหม่ขึ้น เพื่อสนับสนุนการพัฒนาวิชาชีพ และสร้างความเจริญเติบโตให้กับบุคคลในองค์กร

4. วิสัยทัศน์ (vision) คือ ลักษณะของการมองไปข้างหน้าไกลๆ อย่างสร้างสรรค์ได้ หรือมองเห็นความคาดหวังในอนาคต ผู้นำที่มีวิสัยทัศน์นั้น สามารถกระตุ้นผู้อื่นให้เกิดความปรารถนาที่จะมุ่งมั่นเดินทางไปสู่เป้าหมายที่สูง

5. ความยืดหยุ่น (flexibility) คือ ความสามารถในการสร้างความรู้สึกละสบายให้ตนเองในขณะที่อยู่ในภาวะของความไม่แน่นอน ความสับสนและความซับซ้อนของสถานการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่สามารถปรับตัวกับสถานการณ์ใหม่ได้ง่ายและในเวลาเดียวกันก็ช่วยเหลือผู้อื่นให้ดำรงอยู่กับสิ่งแวดล้อมที่เปลี่ยนแปลงได้ด้วย ผู้นำที่มีลักษณะเช่นนี้จะแสดงให้เห็นว่ามีความยืดหยุ่นในการจัดสรรงานให้บุคคลที่มีผลให้บุคคลเหล่านั้น มุ่งทำงานที่ก่อประโยชน์กับองค์กรด้วยการใช้ความสามารถของตนอย่างเต็มที่

6. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน (shared leadership) คือ ลักษณะการทำให้เกิดความมีอำนาจทัดเทียมกันในกลุ่ม ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคือผู้ที่นำกลุ่มร่วมทางเดิน ที่ตนเองค้นคว้าหรือสร้างสรรค์ขึ้นโดยการกระตุ้นผู้อื่นให้สร้างสรรค์ความคิดใหม่แล้วแสดงออกเป็นสิ่งสร้างสรรค์ใหม่

7. บารมี (charisma) คือ ลักษณะส่วนบุคคลที่ดึงดูดให้เข้าไปยุ่งเกี่ยวกับผู้อื่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่ให้คุณค่ากับความต้องการของมนุษย์ด้วยการมีสัมพันธภาพระหว่างบุคคลเชิงการสนับสนุนส่งเสริม เท่ากับเป็นการสร้างโอกาสให้ผู้นำได้เข้าไปช่วยเหลือผู้อื่นได้ และได้รับความเคารพเชื่อถือ ศรัทธา จากกลุ่ม ส่วนผู้นำที่มีบารมีเป็นผู้นำที่มีความกระตือรือร้นและใฝ่รู้ต่อความมุ่งมั่นของบุคคลในกลุ่ม และซื่อสัตย์ต่อองค์กร

8. ความสามารถในการจุดประกายความสนใจและกระตุ้นผู้อื่น (inspire and motivate others) คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะสร้างความสำเร็จสูงสุดให้องค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ลักษณะเช่นนี้ จะใช้พลังงานสูงในการกระตุ้นผู้อื่นให้ทำงานที่เกิดผลผลิต สร้างความมั่นใจให้กลุ่ม และสร้างสิ่งแวดล้อมของการยึดเหนี่ยวเพื่อเรียนรู้กันในกลุ่ม

ตามทัศนะ Avolio & Bass (2002, cited in Bass & Riggio, 2006) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำงานมากกว่าผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยมีการแลกเปลี่ยนและการยอมรับผลลัพธ์ที่ได้รับ มี 4 อย่างคือ 1) ผู้นำมองทุกอย่างเป็นสิ่ง

สุดยอด เมื่อผู้ตามเห็นเหมือนกับผู้นำและแข่งขันกัน 2) ผู้นำแนะนำผู้ตามถึงโอกาสและความเข้าใจอันดี 3) ผู้นำกระตุ้นให้ผู้ตามมีหน้าที่การทำงานที่เจริญเติบโตขึ้น และ 4) ผู้นำจะต้องพิจารณาและจัดหาสิ่งที่สนับสนุน โดยการเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้แก่ผู้ตามนั้นสามารถแบ่งองค์ประกอบออกเป็น 4 ด้าน ได้แก่

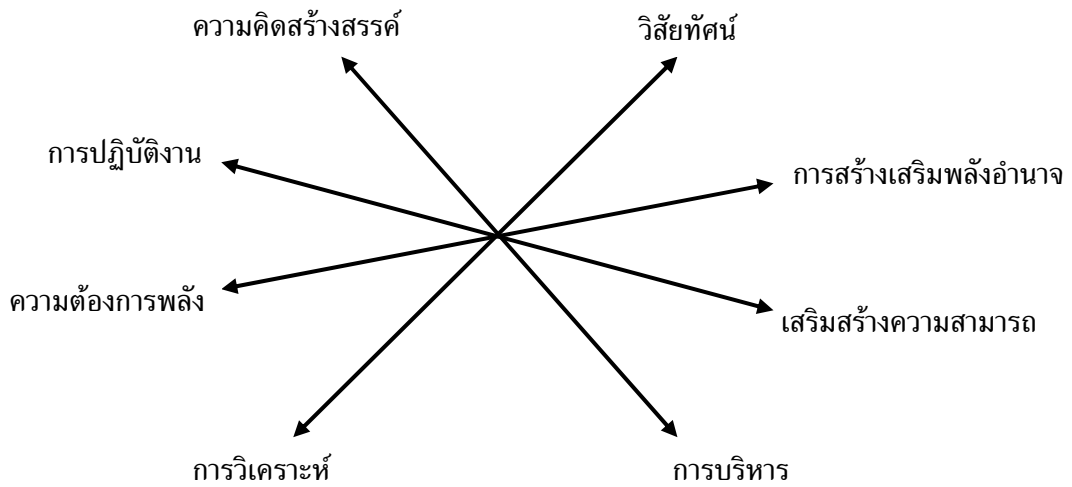
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทำให้ทราบถึงรูปแบบของกฎสำหรับผู้ตาม เช่น ผู้นำชื่นชม ยินดีและจริงใจ ผู้ตามก็ต้องเป็นเหมือนกับผู้นำและแข่งขันกัน ท่ามกลางสิ่งเหล่านี้ ผู้นำจะขอความไว้วางใจโดยพิจารณาถึงความจำเป็นส่วนตัว ผู้นำแสดงถึงความเสี่ยงให้กับผู้ตาม และตัดสินใจแบบปราศจากเหตุผล ผู้นำเป็นยึดถือสิ่งที่ถูกต้อง การแสดงถึงมาตรฐานที่สูงขึ้นของการปฏิบัติทางจริยธรรม ผู้นำใช้พลังสำหรับส่วนตัวและพลังตามความเป็นจริง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องสร้างแรงจูงใจและสิ่งเร้ารอบข้าง โดยมีการจัดหาโอกาสให้กับงานของผู้ตาม การเป็นทีม ทำให้เห็นถึงการแสดงออก คุณธรรมและจริยธรรมก็เป็นการแสดงออก ผู้นำให้ผู้ตามที่เกี่ยวข้องในการตั้งจุดสิ่งรอบข้าง ผู้นำใช้การติดต่อสื่อสาร และแสดงถึงการยอมรับเพื่อไปถึงเป้าหมายและแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้ผู้ตามนำผลกระทบมาปรับให้เกิดการเปลี่ยนแปลงและคิดอย่างสร้างสรรค์กับคำถามต่างๆ ที่ได้รับ มีการแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้น และปรับเปลี่ยนการกำหนดทิศทางเก่าๆ ให้เป็นไปในทิศทางใหม่ การสร้างสรรค์เป็นสิ่งที่สนับสนุน เช่น การกำหนดจริยธรรม คุณธรรมให้กับการทำความผิด โดยผู้นำสามารถทำให้ผู้ตามเกิดความคิดใหม่ๆ ในการแก้ปัญหาที่สร้างสรรค์เชิงวิเคราะห์ร่วมกัน

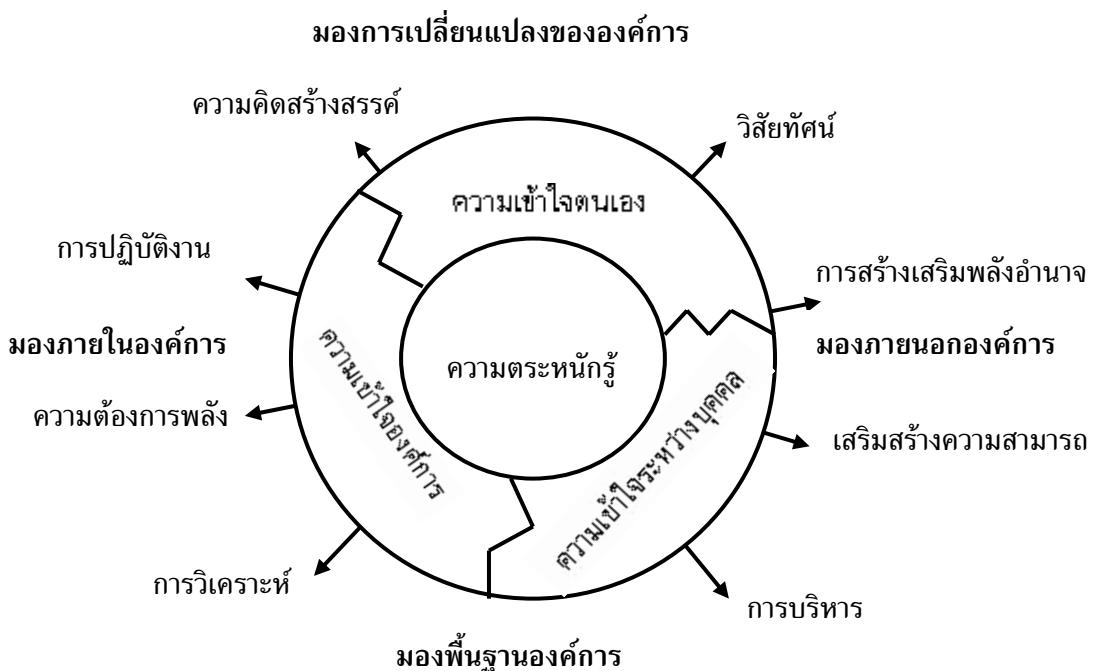
4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงสิ่งที่จำเป็นสำหรับการได้รับการพัฒนาผู้ตามให้เปิดความก้าวหน้ามากขึ้น มีการแสดงออกถึงลักษณะความเป็นผู้นำ ผู้ตาม และผู้ร่วมงานให้ถูกพัฒนาในระดับที่มีนำไปสู่ความสำเร็จมากยิ่งขึ้น การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลถูกฝึกฝนให้โอกาสในการเรียนรู้ใหม่ๆ ถูกสร้างเพื่อให้การสนับสนุน คำนึงถึงข้อแตกต่างในสิ่งที่จำเป็นและการชื่นชมยินดี พฤติกรรมของผู้นำแสดงออกถึงการยอมรับข้อแตกต่าง เช่น การจ้างงานได้รับการสนับสนุนมากขึ้น มีอิสรภาพมากขึ้น มีการกำหนดมาตรฐานในด้านอื่นๆ และปรับโครงสร้างงานให้มีมาตรฐาน และใช้ในการแลกเปลี่ยนในการติดต่อสื่อสาร การพิจารณาเอกลักษณ์บุคคลของผู้นำจะต้องรับให้ฟังผู้ตามให้มากขึ้น ผู้นำมีสามารถในการแยกแยะงาน ก็คือ พัฒนางานให้กับผู้ตาม บางครั้งงานที่ผู้นำมอบหมายผู้อื่นทำแทนผู้ตามนั้นจะต้องมองถึงความจำเป็นและความต้องการผู้ตามในยอมรับการสนับสนุน เพื่อไม่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่ากำลังถูกตรวจสอบ เป็นต้น

ตามทัศนะ Hacker & Roberts (2003) องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณลักษณะ 8 ประการ (ดังแสดงในภาพที่ 3) ที่คำนึงทั้งด้านคุณลักษณะในการจัดการและด้านผู้นำ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับผู้นำที่สามารถสร้างวิสัยทัศน์ใหม่ๆ ในอนาคตให้แก่องค์กร ขณะเดียวกันผู้นำต้องมีวิเคราะหส์สภาพปัจจุบันที่เป็นจริง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีความคิดสร้างสรรค์และคิดนอกกรอบ มีความคล่องแคล่ว มีการสร้างพลังและรู้ถึงการสร้างพลังอื่นๆ เปรียบเสมือนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ผลิตผลลัพธ์ และรู้ถึงการสร้างเป็นหมู่คณะเพื่อให้ได้ผลลัพธ์ในหลายประการ



ภาพที่ 3 คุณลักษณะ 8 ประการ ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Hacker & Roberts, 2003)

หัวใจหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการสร้างมุมมองสำนึกที่ดีแก่ตนเอง สร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล และมีความกล้าได้แก่เสียในการเปลี่ยนแปลง เพื่อสร้างโอกาสในหน้าที่ การงาน กระตุ้นให้ผู้ตามเข้าใจถึงบริบทต่างๆ ขององค์การและรวมกันเป็นกลุ่ม เพื่อแลกเปลี่ยน ประสบการณ์ร่วมกัน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีการระดมความคิดทั้งภายนอกและภายในเพื่อให้ เข้าใจถึงเป้าหมายขององค์การและมีการขับเคลื่อนองค์การร่วมกันในเวลาเดียวกัน โดยอาศัยการ ติดต่อสื่อสารในองค์การ ความเข้าใจในมาตรฐานและการเปลี่ยนแปลงไปสู่องค์การ และภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลงต้องเรียนรู้กระบวนการของกลุ่มผู้เชี่ยวชาญด้านการจัดการองค์การและภาวะผู้นำ ดังแสดง ในภาพที่ 4



ภาพที่ 4 โมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (Hacker & Roberts, 2003)

จากโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้นำจะต้องคำนึงถึงคุณลักษณะ 4 ประการหลัก โดยแต่ละคุณลักษณะจะขาดกันไม่ได้ รวมทั้งคุณลักษณะทางด้านการจัดการที่ต้องการเพื่อนำไปสู่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะต้องคำนึงถึงความแตกต่างขององค์การ

แนวคิดในช่วงกระบวนทัศน์ใหม่หรือยุคใหม่ได้มุ่งอธิบายทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยเชื่อว่าภาวะผู้นำได้เข้ามามีบทบาทอย่างแพร่หลาย หากสร้างกรอบแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำจะเป็นแรงกระตุ้นและแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามให้ไปถึงทั้งผลสำเร็จ จุดมุ่งหมายและแนวทางปฏิบัติ การพัฒนา และมองถึงการยอมรับในความสามารถของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงช่วยผู้ตามให้ก้าวหน้าและพัฒนา โดยตอบสนองต่อความต้องการของผู้ตามแต่ละบุคคล และต้องการที่จะให้อำนาจแก่พวกเขา และทำให้ผู้ตามแต่ละบุคคลมีแนวทางปฏิบัติและจุดมุ่งหมายเดียวกัน (Bass & Riggio, 2006) สอดคล้องกับทัศนะ Charles Gabbert (2005) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) เป็นบทบาทหน้าที่ของผู้นำที่ต้องเป็นแบบอย่าง และแสดงอิทธิพลให้ผู้ตามเห็นถึงพลังในการสร้างวิสัยทัศน์ มีความกล้าหาญ และนำความเชื่อมั่นในคุณค่ามาเป็นส่วนหนึ่งในการแรงผลักดันและขับเคลื่อนการเปลี่ยนแปลง เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยง กล้าเปลี่ยนแปลง นอกจากนี้ผู้นำต้องปฏิบัติตนให้มีมาตรฐานทางศีลธรรมเป็นอย่างสูง

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) ผู้นำที่ให้ความสำคัญแก่ผู้ตามในการพัฒนาศักยภาพได้อย่างเต็มความสามารถ และเป็นผู้นำที่ความมุ่งมั่นต่อความสำเร็จในการพัฒนาเพื่อร่วมงานและผู้ตาม

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามเกิดแรงบันดาลใจในทางซึ่งทำให้เพิ่มการมองในโลกแง่ดีและความภูมิใจ มีวิสัยทัศน์เพื่อสร้างอนาคตผ่านวิสัยทัศน์เพื่อนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การร่วมกัน

4. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำที่สามารถกระตุ้นให้ผู้ตามรู้จักคิดวิเคราะห์ปัญหาต่าง ๆ มองปัญหาว่าเป็นสิ่งที่ท้าทาย และค้นหาแนวทางการแก้ไขปัญหาด้วยวิธีการใหม่

นอกจากนี้ตามทัศนะ Bass & Riggio (2006) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใน 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงพฤติกรรมที่เป็นบทบาทหน้าที่ โดยผู้นำจะต้องชื่นชม มีความเอาใจใส่ มอบความไว้วางใจให้แก่ผู้ตาม เป็นแบบอย่างเพื่อให้เท่าเทียมหรือเหนือกว่าคนอื่น และผู้นำต้องสร้างบารมีให้ผู้ตามนั้น เกิดความมุ่งมั่นและสามารถตัดสินใจได้ ดังเช่น การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ที่แสดงถึงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เข้าถึงกฎโมเดลของภาวะผู้นำแบบเต็มรูปกับผู้ตาม ผู้นำมีความพึงพอใจ น่าเคารพ และมีความจริงใจ ผู้ตามก็ต้องมีเหมือนกับผู้นำ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ให้ความสำคัญของผู้นำในการมีวิสัยทัศน์ เช่น ผู้นำจะต้องทำให้ผู้อื่นแน่ใจได้ว่า สามารถนำพาองค์การผ่านพ้นอุปสรรคไปได้ ดังนั้นผู้นำจะต้องมีความคิดในด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

ที่จะทำให้เกิดความเสี่ยงและการตัดสินใจ สามารถที่จะหาแนวทางปฏิบัติที่ถูกต้อง มีกำหนดมาตรฐานทางด้านจริยธรรมและด้านความประพฤติในระดับที่สูง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติไปในทางการสร้างวิสัยทัศน์และแนะนำสิ่งเหล่านี้ ได้แก่ การมอบโอกาสในการทำงานให้แก่ผู้ตาม การทำงานเป็นทีม กระตือรือร้น และการมองในโลกแง่ดีให้ถูกแสดงออก ผู้นำจะต้องสร้างแรงบันดาลใจให้แก่ผู้ตาม โดยการสื่อสาร การพบปะ และการให้ความยอมรับเพื่อให้ไปสู่เป้าหมายและแสดงวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่หรืองานของผู้ตาม ค้นหาแนวทางปฏิบัติในการแก้ไขปัญหา มีการกำหนดทางใหม่จากเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิดวิเคราะห์

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงคำนึงถึงความจำเป็นของผู้ตามของแต่ละคน ผู้นำจะต้องพัฒนาผู้ตามให้มีระดับความสามารถที่สูงขึ้นกว่าเดิมและประสบผลสำเร็จ โดยให้โอกาสการเรียนรู้สิ่งใหม่ที่สร้างขึ้นผ่านการฝึกฝน และคำนึงความแตกต่างเฉพาะบุคคล การพิจารณาของผู้นำจะต้องรับฟังผู้ตามให้มาก ผู้นำต้องสามารถแยกแยะงานและพัฒนางานให้กับผู้ตามได้ บางครั้งงานที่ถูกทำแทนจะแสดงถึงถ้าผู้ตามจำเป็นต้องการการสนับสนุนโดยตรงหรือสนับสนุนผ่านกระบวนการ โดยผู้ตามจะต้องไม่รู้สึกรู้ว่ามีการตรวจสอบตนเองเกิดขึ้น

ตามทัศนะ Roger Gill (2006) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงปฏิบัติมากกว่าการแลกเปลี่ยนกับผู้ใต้บังคับบัญชาหรือผู้ตาม และเป็นความแตกต่างระหว่างแรงจูงใจและการพัฒนาของคน โดยผู้นำที่มีประสิทธิผลจะถูกยกเว้นการขัดคำสั่งจากผู้ตาม โดยผู้นำจะกระตุ้นผู้ตามเกิดความสนใจด้วยตนเองทั้งในลักษณะกลุ่มองค์การและสังคม รวมทั้งการมีอำนาจแรงจูงใจ และศีลธรรมล้วนเป็นสิ่งที่เชื่อมโยงในทางที่ดีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และแบ่งองค์ประกอบได้ดังนี้

1. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแสดงถึงการพิจารณาแต่ละบุคคล โดยใช้กระบวนการรับฟังและเปลี่ยนแปลงแต่ละบุคคลตามความจำเป็นและความสามารถ ผู้นำควรจัดหาโอกาสที่จะเรียนรู้ ฝึกฝน ให้การสนับสนุนทั้งด้านสิ่งแวดล้อมและด้านการพัฒนางาน

2. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงใช้การกระตุ้นทางปัญญา ผู้นำเสนอข้อคิดให้ผู้ตามและโอกาสให้คิด โดยผู้ตามตอบรับการสนับสนุนจากผู้นำด้วยการคิดเชิงจินตนาการอย่างสร้างสรรค์กับสิ่งที่เป็นไปได้และจำเป็น โดยผู้นำสามารถเพิ่มเติมความรู้ทักษะความสามารถให้แก่ผู้ตามในการปฏิบัติงาน และผู้นำต้องคำนึงถึงความรู้พื้นฐานขององค์การที่สามารถทำมาสร้างสรรค์ปรับปรุงให้พัฒนาขึ้นในทิศทางเดียวกัน

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องสื่อสารวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนของอนาคต วางเป้าหมายองค์การ และเป้าหมายส่วนบุคคลด้วยการจูงใจและแนะนำให้ผู้ตาม เกิดความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ เป้าหมายและผลงานนั้น และ

สร้างแรงบันดาลใจและให้โอกาสให้แก่ผู้ตามในการแก้ไขปัญหา เรียนรู้ และมอบโอกาสในการทำงานแก่ผู้ตาม

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เกี่ยวข้องกับบารมี ผู้นำต้องแสดงความมั่นใจในวิสัยทัศน์ ความรับผิดชอบ การนำองค์การไปสู่เป้าหมาย การตัดสินใจ และแสดงความจริงใจกับผู้อื่น และให้ความสำคัญกับความสำเร็จมากกว่าความผิดพลาด และถ้าผู้นำให้ความจำเป็นกับผู้อื่นก่อน นั้นหมายถึง มาตรฐานที่สูงขึ้นของพฤติกรรมตามหลักจริยธรรมและศีลธรรมที่พึงประสงค์

ตามทัศนะ Covey (2007) ได้อธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การสร้างบารมีหรือการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (charisma or idealized influence) คือ ผู้นำควรมีการชื่นชมจากผู้ตาม โดยผู้นำที่มีบารมีต้องสร้างความชัดเจนต่างๆ แสดงให้เห็นคุณค่าของตนเองในทุกอิริยาบถ มีการกำหนดบทลงโทษหรือการอุทธรณ์ให้กับผู้ตาม และยึดหลักความเป็นจริง ความถูกต้องทางศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ผู้นำควรมองวิสัยทัศน์ร่วมผู้ตาม ผู้นำกับการสร้างแรงบันดาลใจให้กับผู้ตามให้มีมาตรฐานสูงขึ้น สื่อสารถึงเป้าหมายในอนาคต และจัดทำงานในแต่ละส่วน ผู้ตามจำเป็นต้องใช้เป้าหมายถ้าใช้แรงจูงใจในการแสดงออก มันเป็นส่วนสำคัญในวิสัยทัศน์ของผู้นำที่สนับสนุนความสามารถในการสื่อสาร โดยอนุญาตให้ผู้นำกล่าวถึงวิสัยทัศน์ในการยอมรับและแรงผลักดันในการชักชวนและบังคับ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ผู้นำควรให้โอกาสให้กระตุ้นทางปัญญาให้ผู้ตามเกิดความคิดสร้างสรรค์ของงานและองค์การ มีการเชื่อมโยงโครงสร้างวิสัยทัศน์ เป้าหมายขององค์การและผู้นำกับผู้ตาม เพื่อที่จะสร้างสรรค์และปรับเปลี่ยนอุปสรรคที่ทางใหม่ๆ รวมกัน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำต้องพิจารณาใส่ใจหรือสนใจผู้ตามรายบุคคล โดยผู้นำต้องรับฟังในส่วนที่เกี่ยวข้องกับผู้ตาม รวมถึงต้องการต่าง ๆ เข้าไว้ด้วยกันและสามารถสร้างทีม ผู้นำสอนให้ผู้ตามเกิดการกระตือรือร้น ช่วยเหลือตนเองได้ ยอมรับในสิ่งที่ผิดพลาดและนำวิธีการใหม่ๆ มาปรับปรุงเพื่อทำให้ก้าวหน้ามากยิ่งขึ้น

ตามทัศนะ Adegoke, Natasha & Fred (2009) ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้นำมีความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำและผู้ตาม เช่น การส่งเสริมทำงาน การเห็นถึงคุณค่าองค์การ ซึ่งทฤษฎีนี้ให้ความสำคัญถึงพฤติกรรมของผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่สร้างขึ้นบนพื้นฐานตามแนวคิดของภาวะผู้นำเชิงบารมี จำเป็นต้องสร้างความสัมพันธ์ของคนรอบข้างเพื่อไปสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน และมีการเสริมการสร้างแรงบันดาลใจ และไม่นำวิธีการลงโทษแบบดั้งเดิมมาใช้ และได้พัฒนากรอบความคิดหลักของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ผู้นำควรแสดงบทบาทเป็นตัวอย่างที่น่าเคารพยกย่องและสร้างความเชื่อถือ โดยพิจารณาความต้องการของคนอื่นมากกว่าตนเอง มั่นคงในความประพฤติกล้าที่ยอมรับความผิดพลาดร่วมกัน และชักนำตัวเองเกี่ยวกับหลักจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ผู้นำจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้อื่นเกิดความเข้าใจกับสิ่งที่ท้าทายในองค์กร โดยจะต้องทำให้กลุ่มผู้ตามเกิดความรู้สึกกระตือรือร้นและคาดหวังทางที่ดี และทำการเชื่อมระหว่างความคาดหวังกับความรับผิดชอบ วิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ผู้นำจะต้องส่งเสริมให้มีการสร้างนวัตกรรมและเกิดความสามารถในการสร้างสรรค์เพื่อตอบสนองมติฐาน คำถาม และปรับเปลี่ยนมุมมองในเรื่องที่ยุ้งยาก และหลีกเลี่ยงการวิจารณ์ต่อสาธารณะ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) ผู้นำให้ความสนใจกับความต้องการแต่ละบุคคลเพื่อสนับสนุนให้บรรลุผลสำเร็จและเกิดพัฒนา โดยผู้นำจะเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอนหรือผู้ให้คำปรึกษาที่สร้างสรรค์โอกาสที่ดีในการสร้างสรรค์ในการเรียนรู้สิ่งใหม่ๆ เห็นถึงคุณค่าความหลากหลาย และหลีกเลี่ยงการควบคุม

ตามทัศนะ Kendra Van Wagner (2009) ทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เริ่มต้นสอดคล้อง ตามที่ Burns ได้เห็นว่าเมื่อผู้นำและผู้ตามทำให้เห็นถึงระดับของจริยธรรมและคุณธรรมที่สูงขึ้น วิสัยทัศน์และความคิดส่วนบุคคลทำให้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถแนะนำผู้ตามที่จะเปลี่ยนความคาดหวัง การยอมรับ และด้านคุณธรรมเพื่อให้ทำงานไปสู่เป้าหมายองค์กร ได้ทำการวิจัยและขยายแนวคิดของ Burns อัจจากทฤษฎีของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ Bass แนะนำว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสามารถอธิบายข้อมูลพื้นฐานให้กับผู้ตามได้ แต่จะต้องสร้างความไว้วางใจ ความนับถือ และการชื่นชมยินดีจากผู้ตาม โดยมีองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 องค์ประกอบ ได้แก่

1. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงไม่เพียงให้โอกาส ผู้นำสนับสนุนความคิดเชิงสร้างสรรค์ให้กับผู้ตาม ผู้นำสามารถสนับสนุนผู้ตามเพื่อค้นหาวิธีทางใหม่ๆ ในการทำงานและโอกาสใหม่ๆ ในการเรียนรู้

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับการสนับสนุนและผู้ตามรายบุคคล และสร้างความสัมพันธ์ในการสนับสนุนด้วยการติดต่อสื่อสาร การสนทนาที่ทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกอิสระให้การแสดงความคิดเห็น บ้างครั้งผู้นำอาจมีการสนับสนุนทางทางการเงินและทางสิ่งแวดล้อมให้แก่ผู้ตาม

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องมีวิสัยทัศน์ที่ชัดเจนและสามารถพูดแนะนำ และโน้มน้าวให้แก่ผู้ตามได้มองเห็นคุณค่าเกิดความกระตือรือร้น และผู้นำสามารถแนะนำให้ผู้ตามปรับเปลี่ยนแนวทางการปฏิบัติที่ทำให้เกิดกิเลส และนำหลักคุณธรรมมาประยุกต์ใช้เพื่อมุ่งสู่เป้าหมายได้

4. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องคำนึงถึงการสร้างบารมี โดยสร้างความจริงใจ และทำให้ผู้ตามเกิดนับถือในตัวผู้นำ

1.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย

จากข้อมูลข้างต้นที่ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการต่างประเทศนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการไทย เช่นกัน เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงขององค์การไว้มากมายหลายแนวคิด เช่น ตามทศนะ รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีลักษณะส่วนตัวที่เป็นภาวะผู้นำที่มีประสิทธิผล ด้านคุณภาพ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถพิเศษ (charismatic) เป็นผู้มีวิสัยทัศน์และความรู้สึกของภาระหน้าที่มีการเอาใจใส่ในงาน มีความมั่นใจ ด้วยผลจากประสบการณ์ที่เกี่ยวกับชื่อเสียงของผู้นำ ซึ่งจะ ทำให้สมาชิกของกลุ่มมีความซื่อสัตย์ มีความภาคภูมิใจ มีศรัทธาอย่างแรงกล้า มีความภักดีและไว้วางใจ ในสิ่งที่ผู้นำต้องการที่จะทำให้สำเร็จ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) หรือผู้นำที่มีใจจูงใจ ผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำตามที่ตนต้องการ (inspirational leadership) ให้ทำตามโดยมีการสื่อสาร วิสัยทัศน์อย่างชัดเจนและมั่นใจ มีอารมณ์ดี ตลอดจนสร้างความรู้ความเข้าใจให้ถูกต้องแก่ ผู้ใต้บังคับบัญชา

3. การกระตุ้นทางปัญญา หรือแรงกระตุ้นด้านสติปัญญา (intellectual stimulation) เป็นผู้นำที่สามารถกระตุ้นสมาชิกในกลุ่มให้ทดสอบด้วยวิธีการเก่า ๆ หรือวิธีการใหม่ ๆ มีการสร้างบรรยากาศซึ่งกระตุ้นความคิดสร้างสรรค์ และความคิดที่เกิดขึ้นเองจากการหยั่งรู้ (intuition) หรือการหยั่งรู้ในขณะเดียวกันก็จะเน้นวิธีการแก้ปัญหา (methodical problem solving) การคิดใหม่ (rethinking) การทดสอบสมมติฐานใหม่ และการให้เหตุผลด้วยความรอบคอบ เหล่านี้ทำให้สมาชิกของกลุ่มจะเกิดความยอมรับและมีการพัฒนาด้านสติปัญญา

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลหรือการให้ความสำคัญรายบุคคล (individualized consideration) มีการพัฒนาความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชา ศึกษาความต้องการ ของแต่ละบุคคลให้ความสำคัญและความเชื่อถือในแต่ละบุคคล ผู้นำจะให้ความสนใจพิเศษแก่สมาชิก ของกลุ่มเป็นรายบุคคล ผู้นำจะใช้เวลาในการสื่อสารแบบตัวต่อตัวกับสมาชิกของกลุ่ม และรับฟังความคิดเห็นอย่างสนใจ ขณะเดียวกันก็จะทำให้สมาชิกของกลุ่มเกิดความรู้สึกเคารพ ผู้นำจะเน้นการพัฒนา สมาชิกของกลุ่มเป็นรายบุคคลด้วยการพูดคุยเกี่ยวกับเป้าหมายอาชีพและโอกาสการพัฒนาของแต่ละ บุคคล

ตามทศนะ สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548) ได้อธิบายองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์หรือการสร้างบารมี (idealized influence and charisma) เป็นพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกด้วยแบบตัวอย่างบทบาทที่เข้มแข็งให้ผู้ตามมองเห็น เมื่อ ผู้ตามรับรู้พฤติกรรมของผู้นำ ก็จะเกิดการลอกเลียนแบบพฤติกรรมเกิดขึ้น ซึ่งปกติผู้นำจะมีการ ประพฤติปฏิบัติที่มีมาตรฐานทางศีลธรรมและจริยธรรมสูงจนเกิดการยอมรับว่าเป็นสิ่งที่ถูกต้องดีงาม ดังนั้นจึงได้รับการนับถืออย่างลึกซึ้งจากผู้ตาม พร้อมทั้งได้รับความไว้วางใจอย่างสูงอีกด้วย ผู้นำจึง สามารถจะทำหน้าที่ให้วิสัยทัศน์และสร้างความเข้าใจต่อเป้าหมายของพันธกิจแก่ผู้ตาม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่ แสดงออกด้วยการสื่อสารให้ผู้ตามทราบถึงความคาดหวังที่สูงของผู้นำที่มีต่อผู้ตาม ด้วยการสร้างแรงบันดาลใจโดยการจูงใจให้ยึดมั่นและร่วมสานฝันต่อวิสัยทัศน์ขององค์การ ในทางปฏิบัติผู้นำมักจะใช้ สัญลักษณ์และ การปลุกเร้าทางอารมณ์ให้กลุ่มการทำงานร่วมกันเพื่อไปสู่เป้าหมายแทนการทำเพื่อ

ประโยชน์เฉพาะตน ผู้นำจึงถือได้ว่าเป็นผู้ส่งเสริมน้ำใจแห่งการทำงานเป็นทีม ผู้นำจะพยายามจูงใจผู้ตามให้ทำงานบรรลุเกินเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการสร้างจิตสำนึกของผู้ตามให้เห็นความสำคัญว่าเป้าหมายและผลงานนั้นจำเป็นต้องมีการปรับปรุงเปลี่ยนแปลงตลอดเวลา จึงจะทำให้องค์กรเจริญก้าวหน้าประสบความสำเร็จได้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกด้วยการกระตุ้นให้เกิดการเริ่มการสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ โดยการใช่วิธีการฝึกคิดทบทวนกระแสดความเชื่อและค่านิยมเดิมของตนหรือผู้นำหรือขององค์กร ผู้นำจะสร้างความรู้สึกรำคาญให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามและจะให้การสนับสนุนหาผู้ตามต้องการทดลองวิธีการใหม่ๆ ของตน หรือต้องการริเริ่มสร้างสรรค์ใหม่ที่เกี่ยวข้องกับงานองค์กร ส่งเสริมให้ผู้ตามแสวงหาทางออกและวิธีการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) หรือการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายคน เป็นพฤติกรรมของผู้นำที่มุ่งเน้นความสำคัญในการส่งเสริมบรรยากาศของการทำงานที่ดี ด้วยการใส่ใจรับรู้และพยายามตอบสนองต่อความต้องการเป็นรายบุคคลของผู้ตาม ผู้นำจะแสดงบทบาทเป็นครู พี่เลี้ยงและที่ปรึกษาให้คำแนะนำในการช่วยเหลือผู้ตามให้พัฒนาระดับความต้องการของตนสู่ระดับสูงขึ้น

ตามทศนะ นิตย สัมมาพันธ์ (2549) ได้อธิบายภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้นำที่สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้บุคคลจำนวนมากลงมือทำมากกว่าเดิมจนไต่ระดับขั้นสู่เพดานการปฏิบัติงานที่สูงขึ้น มีองค์ประกอบ 6 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) มีความคิดและความสามารถในการหยั่งรู้ทิศทางรวมทั้งสามารถสื่อความหมายสู่ผู้อื่นอย่างได้ผลดี นอกจากนั้นยังสามารถสร้างความตื่นใจในการทำฝันร่วมกันให้เป็นจริง

2. การสร้างบารมี (charisma) การที่ผู้นำทำให้บุคคลอื่นๆ มีความกระตือรือร้นศรัทธา จงรักภักดี ภาคภูมิใจ และไว้วางใจด้วยการใช้อำนาจ ความนิยม คือ อำนาจที่เกิดจากตัวบุคคลที่ได้รับการยอมรับนิยมนอกจากนี้ยังอยากเป็นพรรคพวกหรือผู้ตาม และอำนาจที่เกิดจากบารมีที่จับถูกจุดอารมณ์ของคนจำนวนมาก

3. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ (symbolism) มีการค้นหาบุคคลดีเด่นแล้วให้รางวัลจะให้มีพิธีการเฉลิมฉลองความเป็นเลิศและการบรรลุผลอันสูงส่ง ทั้งอย่างมีการวางแผนล่วงหน้าและเฉียบพลัน

4. การเอื้ออำนาจ (empowerment) มีการช่วยให้ผู้ตามมีพัฒนาการและมีการสนับสนุนการจัดปัญหาอุปสรรคของการดำเนินงาน มีการเปิดโอกาสให้ผู้ตามมีส่วนร่วมกันรับผิดชอบและมอบหมายงานที่น่าสนใจและท้าทายความสามารถอย่างแท้จริง

5. การกระตุ้นทางปัญญา หรือการกระตุ้นภูมิปัญญาให้เกิดขึ้น (intellectual stimulation) มีความพยายามและสามารถสร้างความรู้สึกผูกพันกับงานให้เกิดขึ้นในบรรดาผู้ตาม ด้วยการทำให้ลูกน้องตระหนักในปัญหาต่างๆ และปลุกกระตุ้นจินตนาการ เพื่อให้ได้มาซึ่งการปฏิบัติการแก้ไขและป้องกันปัญหาแนวทางใหม่ๆ ที่มีคุณภาพสูง

6. ความสัตย์ซื่อถื่อมั่น (integrity) มีความซื่อสัตย์แบะน่าเชื่อถือไว้วางใจ มีพฤติกรรมที่มุ่งมั่นรักษาความดี มีจริยธรรมอย่างสม่ำเสมอไม่เสื่อมคลายอันเกิดจากจิตใจที่ตั้งงามและสามารถรักษาคำมั่นสัญญา พันธะผูกพันด้วยการติดตามผลแบบไม่ลดละ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ศึกษาองค์ประกอบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากการวิจัยที่เน้นผู้บริหารทางการศึกษา การพยาบาล และองค์การเอกชน ดังนี้

ตามทัศนะ นรเศรษฐ กาบเครือ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นระดับพฤติกรรมของผู้บริหาร ที่แสดงให้เห็นในการจัดการที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง เป็นผลให้การปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง พัฒนาความสามารถ และศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น โดยผู้บริหารแสดงบทบาททำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกไว้วางใจ ตระหนักภารกิจ และวิสัยทัศน์ มีความจงรักภักดี และเป็นข้อมูลจริงใจให้ผู้ร่วมงานมองไกลเกินความสนใจของตนเอง ซึ่งจะนำไปสู่ประโยชน์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบพฤติกรรมเฉพาะ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีการยอมรับเชื่อมั่นในศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ มีความยินดีที่จะทุ่มเทการปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้นำจะมีการประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม เน้นความสำคัญในเรื่องค่านิยม ความเชื่อ และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค ผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการมีวิสัยทัศน์ และการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ไปยังผู้ร่วมงาน มีความมุ่งมั่นและทุ่มเทในการปฏิบัติงานตามภารกิจ มีความสามารถในการจัดการหรือควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการเห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน แต่อุทิศตนเพื่อกลุ่ม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูง และเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมาย มีความตั้งใจแน่วแน่ในการทำงาน มีการให้กำลังใจผู้ร่วมงาน มีการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้ตระหนักถึงสิ่งสำคัญ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านการสร้างแรงบันดาลใจภายในให้กับผู้ร่วมงาน มีการสร้างเจตคติที่ดี และการคิดในแง่บวก

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการพิจารณาปรับปรุงวิธีการทำงาน ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานแสดงความคิดเห็น มองปัญหาในแง่มุมต่างๆ มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูล หลักฐาน มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะในการคิดริเริ่มสร้างสรรค์

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ ระดับพฤติกรรมผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการ หรือการทำงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการติดต่อสื่อสารแบบเป็นสองทาง และเป็นรายบุคคลสนใจและเอาใจใส่ผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีความวิเคราะห์ความต้องการและความสามารถของแต่ละบุคคล เป็นพี่เลี้ยงสอนและให้คำแนะนำ ส่งเสริมพัฒนาผู้ร่วมงานให้พัฒนาตนเอง มีการกระจายอำนาจโดยมอบหมาย

งานให้ผู้ร่วมงาน โดยผู้นำจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคลและการเอาใจเขามาใส่ใจเรา ความสามารถในการติดต่อสื่อสารระหว่างบุคคล และเทคนิคการมอบหมายงานที่ดี

ตามทศนะ คำนี้ ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้น มีศรัทธามากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักในภารกิจของโรงเรียน มีความสามัคคีกัน พัฒนาโรงเรียนให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดี เป็นที่เชื่อถือ ยกย่อง ศรัทธา ไว้วางใจ และเกิดความภูมิใจที่ได้ร่วมงานกัน บุคลากรในโรงเรียนพยายามที่จะประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้บริหารโรงเรียน โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความมีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล เป็นผู้มีคุณธรรม จริยธรรมสูง มีความเฉลียวฉลาดและมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเสมอ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนประพฤติตนเป็นที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับบุคลากรในโรงเรียน โดยการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้นในการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก สร้างและสื่อความหวังอย่างชัดเจน ทำให้บุคลากรในโรงเรียนเกิดแรงบันดาลใจที่จะปฏิบัติหน้าที่ให้ประสบความสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรในโรงเรียนให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของบุคลากรในโรงเรียน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีภาวะในการวินิจฉัยบุคลากรในโรงเรียน โดยยึดความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลัก ดูแลเอาใจใส่เป็นรายบุคคลทำให้บุคลากรในโรงเรียน รู้สึกมีคุณค่า มีความสำคัญ ผู้บริหารพยายามเปิดโอกาสให้บุคลากรได้แสดงความสามารถอย่างเต็มที่ โดยตนจะทำหน้าที่เป็นพี่เลี้ยง ให้คำแนะนำ การสนับสนุนและช่วยให้มีความก้าวหน้าในการทำงานที่รับผิดชอบอยู่

ตามทศนะ ประรณนา ทิพย์สีนวน (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน ว่าเป็นการรับรู้การปฏิบัติงานในการยกระดับแรงจูงใจ กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ ยกกระดับความต้องการของผู้ร่วมงานให้สูงขึ้นตามความต้องการของ Maslow และทำให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงความต้องการให้สำนึกถึงความสำคัญและคุณค่าถึงจุดหมาย และวิธีการที่จะบรรลุจุดหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวมคือหน่วยงานและองค์กรใน 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) คือ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์และการปลูกฝังค่านิยม หมายถึง การที่ผู้บริหารสร้างภาพให้ผู้ร่วมงานรับรู้ว่าการให้หน่วยงานเป็นอย่างไรในอนาคตอธิบายและจูงใจให้ผู้ร่วมเกิดความผูกพันในวิสัยทัศน์ และมองเห็นวิสัยทัศน์ตรงกับตนว่าจุดมุ่งหมายในการทำงาน คือ พัฒนาคุณภาพบริการของหน่วยงานในอนาคต พัฒนาหน่วยงาน

พัฒนาคุณภาพชีวิตของทั้งผู้ให้บริการและผู้รับบริการ และปลูกฝังค่านิยมปฏิบัติ เช่น การเสียสละ ความซื่อสัตย์ ความขยันหมั่นเพียร และความเป็นธรรม

2. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟัง นับถือ ผูกพัน เกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างผู้บริหาร กระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจ และเกิดความต้องการที่จะกระทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จ และการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณมีคุณค่า มีความสามารถ และอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารคาดหวังไว้

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้อีกขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่หน่วยงานกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนา และหน่วยงาน บอกแนวคิด หลักการ และกระบวนการในการพัฒนางานบริการ พัฒนาหน่วยงาน และพัฒนาคุณภาพชีวิตของผู้รับบริการ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงการชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นที่เล็งเพื่อฝึกฝนงานด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสาร คอยถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้การมอบหมายงานพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำการพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างเสริมบรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจ ให้กำลังใจ เร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจ อยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษแก่ผู้ร่วมงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ตามทัศนะ ชรัตน์ จินขาวขำ (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถที่จะพยายามยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในด้านคุณค่าของจุดมุ่งหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดมุ่งหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตัว แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวมหรือเพื่อนนักเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีองค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดี และเป็นกันเองปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดี อยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างผู้บริหารสถานศึกษา กระตุ้นและเร้าให้

ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและการทำให้ผู้ร่วมงานรู้สึกว่าคุณค่า มีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดหวังไว้

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงานดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหารือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำการพูดคุยอย่างเป็นกันเอง และสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้น และพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้น และบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่ทางโรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดหลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษา พัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจเร่งเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความรู้สึกกระตือรือร้น เกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูดการกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จ ตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

ตามทศนะ สุตารัตน์ เหลาฉลาด (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าในการกระตุ้นและจูงใจที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วัดจากการรับรู้ ประกอบด้วย 3 ด้าน คือ ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (charisma and inspirational motivation) คือ พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้าในการแสดงออกเป็นแบบอย่างที่ดี และอุทิศตนในการปฏิบัติงานเพื่อประโยชน์ส่วนรวมกระตุ้น ได้ตระหนักถึงคุณค่าของงาน สร้างเจตคติที่ดีและการคิดในด้านดีทำให้เกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และให้ความร่วมมือในการปฏิบัติงาน

2. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้าในการกระตุ้นให้ คิดหาวิธีการหรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา มีการแสดงความคิดเห็น มองปัญหาที่กำลังเผชิญอยู่ในแง่มุมต่าง ๆ โดยใช้เหตุผลและข้อมูลพื้นฐาน มีการนำความคิดริเริ่มสร้างสรรค์มาใช้ในการปฏิบัติงาน

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้า ในการสร้างสัมพันธภาพกับเป็นรายบุคคล โดยการเอาใจใส่รับรู้และตอบสนองต่อความต้องการของแต่ละบุคคล ให้คำแนะนำเป็นที่ปรึกษาให้การช่วยเหลือส่งเสริมและสนับสนุนให้ มีการพัฒนาระดับความต้องการความสำเร็จและความก้าวหน้าในงาน

ตามทัศนะ ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าว่าเป็นพฤติกรรมการแสดงออกของหัวหน้าว่าได้กระตุ้นและจูงใจให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมาย วัตถุประสงค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ภาวะผู้นำบารมีในการสร้างแรงบันดาลใจ (charisma and inspirational motivation) คือ พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้า ต่อการเป็นแบบอย่างที่ดีในการปฏิบัติงาน อุตสาหกิจ เพื่อประโยชน์ส่วนรวมทุ่มเทการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จในระยะเวลาที่กำหนดไว้ สร้างแรงบันดาลใจให้เห็นคุณค่าของงาน และร่วมแรงร่วมใจให้ปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายของหน่วยงาน

2. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้าในการกระตุ้นให้ช่วยกันแก้ปัญหาที่เกิดขึ้นในหน่วยงานมองปัญหาที่เกิดขึ้นเป็นสิ่งท้าทาย สนับสนุนให้ทุกคนแสดงความคิดเห็น เพื่อหาวิธีการแก้ปัญหา ใช้ความคิดและดุลยพินิจก่อนลงมือปฏิบัติ เพื่อให้เกิดผลลัพธ์ในเชิงสร้างสรรค์

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมแสดงออกของหัวหน้า ต่อการยอมรับความเป็นบุคคล แสดงความเข้าใจในความแตกต่างของบุคคล

ตามทัศนะ อรทัย รุ่งวชิรา (2547) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ว่าเป็นคุณลักษณะความสามารถของหัวหน้าที่จะกระตุ้นให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ โดยยกระดับความต้องการของให้สูงขึ้นตามลำดับขั้นของ Maslow และให้ตระหนักถึงการพัฒนาให้บรรลุจุดมุ่งหมายมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่หัวหน้าแสดงคุณลักษณะและความสามารถของตน ให้เกิดความจงรักภักดี นับถือเชื่อฟัง และมีความรู้สึกอบอุ่น เกิดการยอมรับและอยากปฏิบัติงานให้เป็นไปตามที่หัวหน้าคาดหวัง คุณลักษณะและความสามารถของหัวหน้า ได้แก่ เป็นผู้ประพฤติแต่สิ่งดีงาม เป็นแบบอย่างที่ดี เป็นผู้มีความรู้ความสามารถ และนำความรู้ใหม่ๆ มาใช้ในงานเพื่อช่วยให้งานมีประสิทธิภาพมากขึ้น มีความเพียรพยายาม ไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค มีความยุติธรรม ไม่เล่นพรรคพวก และยึดถือประโยชน์สุขของส่วนรวมมากกว่าตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่หัวหน้าใช้คำพูดและกรกระทำที่ให้อ้าล้าใจ ปลอบใจ กระตุ้นให้เกิดความกระตือรือร้นในการทำงาน เกิดความรู้สึกภาคภูมิใจในงานและอยากอุตสาหกิจทุ่มเทความพยายามกับงานเป็นพิเศษ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่หัวหน้ากระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ให้ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้น และส่งเสริมให้ใช้สติปัญญาในการแก้ปัญหาต่างๆ ด้วยตนเอง มองปัญหาเป็นสิ่งท้าทาย และเป็นโอกาสที่ดีในการจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้น

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่หัวหน้าเข้าใจและยอมรับถึงความแตกต่างของแต่ละคน โดยมอบหมายงานให้ลูกน้องตามความสามารถ และความต้องการของแต่ละคน ซึ่งจะช่วยเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานของลูกน้อง ให้โอกาสแก่ลูกน้องในการทำงานตามขอบเขตหน้าที่อย่างยุติธรรม มีผลให้งานมีประสิทธิภาพ

ตามทัศนะ ประยุทธ์ ชูสอน (2548) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำที่สอดคล้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและของโรงเรียน จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของโรงเรียนหรือชุมชน โดยใช้แรงขับหรือทักษะทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence or charisma leadership) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ครูและบุคลากรมีการยอมรับ โดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน ประพฤติตัวเป็นแบบอย่าง เป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration motivation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีม (Team Spirit) ให้มีชีวิตชีวา เน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์ จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบ (Reframing) การมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (individualized consideration) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นโค้ชและเป็นพี่ปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดี ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนสร้างขวัญกำลังใจที่ดีในโรงเรียน ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม (Bonds) นักเรียน ผู้ปกครอง และครูเข้าด้วยกัน

ตามทัศนะ สรินทร์รัตน์ มุสิกการยกุล (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้บริหารสถานศึกษาต้องค้นหาแรงจูงใจของข้าราชการครู กระตุ้นให้ข้าราชการครูเกิดความสำนึก ความต้องการและพยายามให้ได้การตอบสนองความต้องการที่สูงกว่า พัฒนาข้าราชการครูซึ่งเป็นผลทำให้ผู้บริหารสถานศึกษา และข้าราชการครูมีความสัมพันธ์กันในการยกระดับความต้องการซึ่งกันและกัน ก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงทั้งสองฝ่าย โดยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ ผู้นำแสดงรูปแบบตามบทบาทสำหรับผู้ตาม ผู้ตามจะชื่นชม ศรัทธา เชื่อถือในตัวผู้นำ สิ่งต่าง ๆ ที่ทำให้ได้รับความเชื่อถือและเหนือกว่าความต้องการส่วนตัวของผู้ตาม ผู้นำร่วมเสียงกับผู้ตามและทำอย่างสม่ำเสมอมากกว่าเป็นครั้งคราว ผู้นำจะทำการต่าง ๆ ได้ดีอย่างถูกต้อง แสดงมาตรฐานที่สูงในเรื่องคุณภาพ จริยธรรม ผู้นำจะไม่ใช้อำนาจเพื่อประโยชน์ส่วนตัว เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะปฏิบัติตนเพื่อกระตุ้นบันดาล โดยให้ความหมายและทำทายงานของผู้ตาม กระตุ้นการ

ทำงานเป็นทีม แสดงถึงการทำงานอย่างทุ่มเท มุ่งมั่นถึงจุดหมายปลายทาง ผู้นำสื่อความหมายที่ชัดเจน ถึงความคาดหวังที่ผู้ตามจะได้พบ และยังแสดงถึงเป้าประสงค์และสร้างวิสัยทัศน์

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ผู้นำการกระตุ้นความพยายามผู้ตามให้เปลี่ยนแปลงและสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ไม่ตำหนิผู้ตาม ผู้ตามจะได้รับการสนับสนุนให้พยายามหาวิธีใหม่ ๆ และวิธีการของผู้ตามจะไม่ถูกวิจารณ์ถึงแม้จะแตกต่างจากความคิดของผู้นำ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะให้ความสนใจเป็นพิเศษกับความต้องการของแต่ละบุคคล ในเรื่องความสำเร็จและเติบโต โดยแสดงเป็นผู้ฝึกสอนหรือพี่เลี้ยง ผู้ตามและเพื่อนร่วมงานจะพัฒนาให้ประสบความสำเร็จอย่างสูง

ตามทัศนะ ภารตี อนันต์นาวี (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาเป็นผู้นำที่มีลักษณะที่สำคัญคือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษามีพฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชา เกิดความรู้สึกสนับสนุน รักใคร่ เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงให้ผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จโดยผู้นำมีพฤติกรรม คือ การมีความมั่นใจในตนเองสูง สนับสนุนการทำงานของบุคลากร กระตุ้นจิตใจ สร้างความมั่นใจให้แก่ผู้ใต้บังคับบัญชา เป็นผู้ที่มองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้ที่กล้าเสี่ยงมีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นผู้นำในการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ วิธีการที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาจุดประกายความคิดที่ทำให้บุคลากรคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จโดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานให้เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวมซึ่งอาจทำได้โดยให้แรงหนุนทางอารมณ์ ได้แก่ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตามสร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำได้สำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ วิธีการที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษายั่วยุบุคลากรให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการอย่างใหญ่ กระตุ้นการสร้างระบบความคิดเรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้บุคลากรรู้จักวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาสนใจในบุคลากรแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาบุคลากรความต้องการ ความสนใจ ความสามารถตลอดจนผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษาปฏิบัติต่อบุคลากรอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนแนะและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้บุคลากรพัฒนาตนเอง เพื่อให้บรรลุเป้าหมายตามต้องการ

ตามทัศนะ พรศิษฐ์ คำรอด (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นความสามารถที่จะพยายามยกระดับจิตสำนึกและแรงจูงใจของผู้ร่วมงาน ให้มีอุดมคติและมีคุณค่าทางจริยธรรมสูงขึ้น โดยกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความตระหนักและต้องการอย่างแรงกล้ามากกว่าที่เป็นอยู่ในด้านคุณค่าของจุดหมายและวิธีการที่จะบรรลุจุดหมาย ทำให้ผู้ร่วมงานไม่คิดถึงประโยชน์ส่วนตน

แต่จะอุทิศตนเพื่อส่วนรวมหรือเพื่อนักเรียน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้มีองค์ประกอบ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตยะบุคคล ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษามีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน และมีลักษณะเป็นมิตร ใจดีและเป็นกันเอง ปฏิบัติต่อผู้ร่วมงานโดยยึดหลักธรรมทางศาสนาเป็นแบบอย่างแก่ผู้ร่วมงาน ทำให้ผู้ร่วมงานเชื่อฟังนับถือผูกพันเกิดความจงรักภักดีอยากอุทิศตนทำงานและยึดถือค่านิยมตามอย่างของผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นและเร้าให้ผู้ร่วมงานเกิดแรงจูงใจและเกิดความต้องการที่จะทำสิ่งใด ๆ เพื่อให้งานสำเร็จและการทำให้ผู้ร่วมงาน รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่ามีความสามารถและอยากปฏิบัติให้เป็นไปตามที่ผู้บริหารสถานศึกษาคาดไว้

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้คำพูดและการกระทำที่ปลุกปลอบใจให้กำลังใจแรงเร้า และกระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความกระตือรือร้นเกิดแรงบันดาลใจอยากอุทิศตนและทุ่มเทความพยายามมากเป็นพิเศษ และการพูด การกระทำที่ทำให้ผู้ร่วมงานเกิดความเชื่อมั่นและภาคภูมิใจว่าพวกเขาสามารถปฏิบัติงานต่าง ๆ ที่ได้รับมอบหมายได้สำเร็จตลอดจนการให้ผู้ร่วมงานอาสาสมัครทำงานและทดลองโครงการใหม่ ๆ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ผู้ร่วมงานตระหนักถึงปัญหา และส่งเสริมความสามารถในการแก้ปัญหาของผู้ร่วมงาน กระตุ้นให้ผู้ร่วมงานเกิดความสงสัยใคร่รู้มากขึ้นและพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิมในปัญหาเก่าที่เกิดขึ้นและบอกให้ผู้ร่วมงานรู้ว่าปัญหาที่โรงเรียนกำลังเผชิญอยู่คืออะไร บอกถึงจุดอ่อนที่ไม่สามารถพัฒนางานและพัฒนาสถานศึกษา บอกแนวคิดและหลักการและกระบวนการในการพัฒนาสถานศึกษาพัฒนาการเรียนการสอนและพัฒนาคุณภาพของนักเรียน

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตยะบุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษายอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงความชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงาน การให้คำปรึกษาหารือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและหาแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจเป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนด้านการบริหารจัดการการให้ข้อมูลข่าวสาร การถ่ายทอดความรู้ ต่าง ๆ ให้มอบหมายงานพิเศษให้ผู้ร่วมงาน ตลอดจนให้คำแนะนำการพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างสรรค์บรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย

ตามทศนะ แคทลียา ศรีใส (2548) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทฤษฎีของ Bass ซึ่งมีคุณลักษณะที่สำคัญ คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ พฤติกรรมของผู้นำที่แสดงออกและสามารถทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดความรู้สึกสันทัด สนับสนุน รักใคร่ เลื่อมใส ไว้วางใจในความสามารถของผู้นำ ซึ่งทำให้ผู้นำสามารถโน้มน้าวใจ ชักจูงผู้ใต้บังคับบัญชาปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ ซึ่งพฤติกรรมของผู้นำดังกล่าวได้แก่ การมีความมั่นใจในตัวเองสูง สนับสนุนการทำงานของผู้ตาม กระตุ้นจูงใจสร้างความมั่นใจแก่ลูกน้อง เป็นผู้ที่มีมองการณ์ไกล สามารถวางเป้าหมายเพื่ออนาคตที่ดี เป็นผู้กล้าเสี่ยง มีความคิดริเริ่ม รวมทั้งเป็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ วิธีการที่ผู้นำจุดประกายความคิดที่ทำให้ผู้ตามคิดที่จะช่วยทำงานให้สำเร็จ โดยใช้ความพยายามเพิ่มขึ้น รวมทั้งทำงานโดยเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม ซึ่งทำโดยการให้แรงหนุนทางอารมณ์ คือ การสร้างความมั่นใจแก่ผู้ตาม สร้างความเข้าใจว่าสิ่งที่ทำนั้นมีคุณค่า สร้างความคาดหวังว่าจะทำให้สำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ วิธีการที่ผู้นำช่วยผู้ตามให้แก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ กระตุ้นการสร้างระบบความคิด เรียนรู้วิธีการแก้ปัญหาอย่างสร้างสรรค์ ส่งเสริมให้ผู้ตามรู้จักการคิดวิเคราะห์ปัญหา แก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ สนับสนุนให้คิดแก้ปัญหาในลักษณะป้องกันไว้ก่อนมากกว่าจะตามไปแก้ปัญหา

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้นำสนใจในผู้ตามแต่ละคนอย่างใกล้ชิด ส่งเสริมและพัฒนาผู้ตามตามความต้องการ ความสนใจ ความสามารถ ตลอดจนผู้นำปฏิบัติต่อผู้ตามอย่างเท่าเทียมกัน รวมทั้งสอนและให้ข้อมูลย้อนกลับ สนับสนุนให้ผู้ตามพัฒนาตนเองเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

ตามทัศนะ ทิพวรรณ โอษคลัง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ศึกษาตามแนวคิดทฤษฎีภาวะผู้นำของการแสดงออกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นความสามารถของผู้บริหารที่แสดงให้ผู้ตามเห็นในการทำงานที่ทำได้เกินกว่าที่คาดหวังไว้ เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลง ความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น ซึ่งทำให้ผู้ตามปฏิบัติงานตามผู้บริหารเกิดความคาดหวัง พยายามพัฒนาความสามารถ ศักยภาพไปสู่ระดับที่สูงขึ้น เพื่อให้เกิดประโยชน์ต่อองค์กรมากที่สุด ซึ่งพิจารณาจากการที่ผู้บริหารแสดงพฤติกรรมให้เห็นเป็นกระบวนการ 4 ด้าน แบ่งเป็น 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดการยอมรับ เชื่อมั่น ภาคภูมิใจและไว้วางใจในความสามารถของผู้บริหาร มีความยินดีที่จะปฏิบัติงานอย่างทุ่มเท โดยผู้บริหารจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์ เสียสละเพื่อประโยชน์แก่ส่วนรวมและผู้อื่น เน้นความสำคัญในเรื่องอุดมการณ์ ความเชื่อ ค่านิยม และการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค มีวิสัยทัศน์เห็นคุณค่าในตนเอง มีศีลธรรมและจริยธรรม มีความสามารถในการควบคุมตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงจูงใจภายใน มีการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและท้าทายพร้อมกับเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชารู้สึกว่าตนมีคุณค่า และสามารถกระตุ้นให้สามารถจัดการกับปัญหาได้ ผู้บริหารจะแสดงให้เห็นถึงการอุทิศตน เพื่อวิสัยทัศน์ และเป้าหมายของสถานศึกษา

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ใต้บังคับบัญชาตระหนักถึงปัญหาและต้องการหาแนวทางในการแก้ปัญหา ผู้บริหารมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการแก้ปัญหาที่เป็นระบบ ส่งเสริมให้เกิดการคิดวิเคราะห์ปัญหาโดยใช้เหตุผล และข้อมูลหลักฐานให้กำลังใจในการแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารแสดงให้เห็นในการบริหารจัดการโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ผู้บริหารเห็นถึงความต้องการเป็นรายบุคคล และเอาใจใส่เป็นพิเศษ สามารถให้คำปรึกษาแนะนำ และส่งเสริมให้ผู้ใต้บังคับบัญชาให้พัฒนาตนเอง มีการติดต่อเป็นรายบุคคล มีการเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีการกระจายอำนาจ โดยการมอบหมายงานให้ผู้ใต้บังคับบัญชา มีเทคนิคการมอบหมายงาน โดยผู้บริหารจะมีคุณลักษณะสำคัญในด้านความเข้าใจในความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตามทัศนะ ไพศาล แส নয়ศบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหารโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของผู้ร่วมงานและผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง พัฒนาศักยภาพของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้นและศักยภาพมากขึ้น ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในภารกิจและวิสัยทัศน์ของทีมและของโรงเรียน จูงใจให้ผู้ร่วมงานและผู้ตามมองให้ไกลเกินกว่าความสนใจของพวกเขาไปสู่ประโยชน์ของกลุ่ม ของโรงเรียนหรือชุมชน โดยใช้แรงขับหรือทักษะทางการบริหารได้อย่างมีประสิทธิภาพ มีองค์ประกอบพฤติกรรม 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร หรือการทำงานที่เป็นกระบวนการทำให้ครูและบุคลากรมีการยอมรับโดยอาศัยวิสัยทัศน์ร่วม เน้นในสิ่งที่สำคัญต่อบรรยากาศในโรงเรียน ประพฤติตัวเป็นแบบอย่างเป็นที่ยกย่องนับถือ ศรัทธาและไว้วางใจ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานมีแรงจูงใจภายใน กระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวาเน้นทักษะมนุษยสัมพันธ์จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตาม อุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน มุ่งสู่ความเป็นเลิศและมีวัฒนธรรมที่แข็งแกร่ง

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร ทำให้ผู้ร่วมงานได้เห็นวิธีการ หรือแนวทางใหม่ในการแก้ปัญหา เปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ คิดและแก้ปัญหาอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ ระดับพฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นในการบริหาร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล ดูแลผู้ตามในลักษณะเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นที่ปรึกษา เน้นการประสานงานที่ดี ดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคลทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุน สร้างขวัญ กำลังใจที่ดีในโรงเรียน ตลอดทั้งเป็นตัวเชื่อม นักเรียน ผู้ปกครอง และครู เข้าด้วยกัน

ตามทัศนะ อำภา ปิยามย์ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าการที่ผู้บริหารสถานศึกษากระตุ้นให้ครูมีความต้องการและมีความพึงพอใจมากกว่าที่มีอยู่ ก่อให้เกิดความภาคภูมิใจในตนเอง กล้าเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ที่กว้างไกล สามารถนำองค์การไปสู่ทิศทางใหม่ ๆ อย่างสร้างสรรค์และบรรลุเป้าหมายขององค์การ

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาสร้างความเชื่อมั่นในตนเอง ทำให้ครูเกิดการยอมรับ ศรัทธา จงรักภักดี มีความยินดีที่จะทุ่มเทให้การปฏิบัติงาน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้นำใช้ความสามารถในการโน้มน้าวจิตใจให้ผู้ตามเปลี่ยนแปลงความสนใจเพื่อตนเองไปสู่การกระทำประโยชน์เพื่อกลุ่ม หรือเพื่อหน่วยงาน โดยการใช้วิธีการพูดที่โน้มน้าวจิตใจในการทำงานให้ประสบความสำเร็จ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาใช้ความรู้ความสามารถของกระตุ้นให้ครูเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ ๆ ตระหนักถึงปัญหาที่เกิดขึ้นและวิธีการแก้ไข เน้นกระบวนการแก้ปัญหาก่อนที่จะปฏิบัติ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารสถานศึกษาแสดงความสนใจและสร้างความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล โดยให้คำปรึกษาแนะนำ ช่วยเหลือ ส่งเสริมให้ครูพัฒนาตนเองเพื่อยกระดับการปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จ

ตามทัศนะ สุภาวดี จิตติรัตนกุล (2550) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นกระบวนการที่ผู้นำมีอิทธิพลต่อผู้ร่วมงานและผู้ตามโดยการเปลี่ยนแปลงตามความพยายามของผู้ร่วมงาน และผู้ตามให้สูงขึ้นกว่าความพยายามที่คาดหวัง รวมทั้งพัฒนาความสามารถของผู้ร่วมงานและผู้ตามไปสู่ระดับที่สูงขึ้น และมีศักยภาพมากขึ้นให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) คือ การที่ผู้นำมีวิสัยทัศน์และสามารถถ่ายทอดให้แก่ผู้ปฏิบัติประพฤติตนเป็นแบบอย่างหรือเป็นรูปแบบสำหรับผู้ปฏิบัติ เป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือ ศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานด้วยกัน

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจให้กับผู้ตาม โดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การทำทนายในเรื่องงานของผู้ตาม และผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมงานให้ปฏิบัติงานด้วยความกระตือรือร้น

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำแสดงให้เห็นในการจัดการหรือการทำงานที่เป็นกระบวนการกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเห็นวิธีการ หรือแนวทางการแก้ไขปัญหาใหม่ ๆ และส่งเสริมให้ผู้ปฏิบัติการแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์ปัญหาโดยการใช้ข้อมูลและผู้นำยังกระตุ้นให้ผู้ปฏิบัติเกิดความคิดสร้างสรรค์ด้วยวิถีทางแบบใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้นำมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้ให้การดูแลเอาใจใส่ผู้ปฏิบัติเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ปฏิบัติรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ และผู้นำคอยให้คำปรึกษา สนใจเรื่องความทุกข์ สุขของผู้ปฏิบัติตลอดเวลา

ตามทัศนะ ชนิษฐา อุ่นวิเศษ (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารโรงเรียนที่แสดงให้เห็นวิธีการในการบริหารโรงเรียน จำแนกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การสร้างวิสัยทัศน์ (vision) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียน แสดงให้เห็นถึงการบริหารงานในโรงเรียน มีการเตรียมการในปัจจุบัน เพื่อให้สอดคล้องกับการมองภาพความต้องการของโรงเรียนที่จะเกิดขึ้นในอนาคตข้างหน้า ซึ่งเป็นไปตามข้อเท็จจริง และตรงตามความจำเป็นและความต้องการของสังคมโดยรวม

2. การสร้างบารมี (charisma) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ร่วมงานมีความศรัทธาและนับถือ ยินดีที่จะทุ่มเท

ปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนมีคุณลักษณะในด้านความเชื่อมั่นในตนเอง กำหนดแนวโน้มการเปลี่ยนแปลง มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง และแก้ไขปัญหาขัดแย้งภายในจิตใจ เป็นแบบอย่างที่ดีจนผู้ร่วมงานยึดถือเอาเป็นแบบอย่างบริหารงาน เป็นที่ประทับใจ กำหนดเป้าหมายการทำงานชัดเจนและมีมาตรฐานการทำงานสูง

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน ที่เป็นการสร้างความสัมพันธ์ของผู้บริหารที่มีต่อผู้ใต้บังคับบัญชา อย่างเป็นกันเอง มีการติดต่อกับผู้ร่วมงานเป็นรายบุคคล มีการสื่อสารแบบสองทางให้เกียรติ มีความจริงใจและรับฟังเหตุผลด้วยดี

4. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการกระตุ้นผู้ร่วมงานให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ในการแก้ปัญหา โดยใช้สัญลักษณ์ จินตนาการ และภาษาที่เข้าใจง่าย ส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานเข้าใจบทบาทและยอมรับในบทบาทสร้างความมั่นใจ และส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการ เป็นผลให้ผู้ร่วมงานเกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น และแก้ปัญหาในการทำงานด้วยความเรียบร้อย

5. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ พฤติกรรมที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารงานในโรงเรียน เป็นกระบวนการที่ทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาเกิดแรงบันดาลใจ ให้ไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน อุทิศตนเพื่อทีมงาน เห็นความสำคัญที่จะช่วยพัฒนาส่วนรวม และสังคม เป็นผลให้เกิดความพยายามในการทำงานมากขึ้น โดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์ หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจความหมาย และมีความรู้สึกที่เห็นว่าภารกิจที่จะต้องทำเป็นสิ่งสำคัญ

ตามทัศนะ ภิรมย์ ถินถาวร (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นพฤติกรรมของผู้บริหารสถานศึกษาที่เป็นพลังผลักดันให้เกิดการตระหนัก เปลี่ยนแปลงพฤติกรรมของผู้ตามจนเกิดกระบวนการทัศน์ใหม่ ๆ ทำให้เกิดการตระหนักรู้ในเรื่องวิสัยทัศน์และภารกิจของทีมงาน และองค์การ พัฒนาผู้ตามไปสู่ความสามารถที่สูงขึ้น เกิดความสนใจเฉพาะตนไปสู่อุดมการณ์ที่เกี่ยวกับผลสัมฤทธิ์ และความเป็นอยู่ที่ดีขึ้นในตนเองและองค์การ ประกอบด้วยองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 4 ด้าน คือ การสร้างบารมี การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ ดังนี้

1. การสร้างบารมี (charisma) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรมที่ดีเป็นที่เชื่อถือ มีเป้าหมายที่เป็นอุดมการณ์ชัดเจนในการทำงาน เป็นมิตรเป็นกันเองปฏิบัติต่อผู้ร่วมงาน โดยใช้หลักธรรมทางศาสนา มีความเฉลียวฉลาดมุ่งมั่นพัฒนาโรงเรียนให้เปลี่ยนแปลงในทางที่ดีขึ้นเสมอ

2. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ การที่ผู้บริหารโรงเรียนยอมรับนับถือความสามารถของแต่ละบุคคล ชื่นชมความสามารถของเอกภาพนั้น การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ มอบหมายงานให้ตรงกับความรู้ความสามารถของแต่ละบุคคล แต่ละคนเป็นกำลังหลักของโรงเรียนในการที่จะนำพาการศึกษาไปสู่คุณภาพ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้บริหารนำพาหรือผลักดันให้ผู้ร่วมงานตระหนักในปัญหาและส่งเสริมความสามารถในการแก้ไขปัญหาของผู้ร่วมงาน ผลักดันให้ผู้ร่วมงานพยายามหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่า ผู้ร่วมงานได้รับการชื่นชมเมื่อประสบความสำเร็จในการแก้ปัญหาเพื่อพัฒนางาน ผู้ร่วมงานทราบแนวคิดหลักในการพัฒนาโรงเรียนที่จะนำไปสู่คุณภาพ

4. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้บริหารสร้างความจริงใจและให้ความจริงใจกับผู้ร่วมงานอย่างเสมอภาค ใช้วาจาในการสนทนาเชิงสร้างสรรค์ ปลูกใจให้เห็นคุณค่าของการพัฒนางาน ชื่นชมความสำเร็จและวางแผนงานแห่งการท้าทาย ส่งเสริมการกล้าคิดกล้าปฏิบัติในแนวทางที่จะทำให้เกิดการพัฒนางาน

ตามทัศนะ สุริยน ชาธรรมมา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็นกระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากรให้สูงขึ้น โดยยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมายเป็นผลให้เกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร มี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลเชิงอุดมการณ์ (idealized influence) คือ การที่ผู้นำประพฤติตัวเป็นแบบอย่างหรือเป็นโมเดลสำหรับผู้ตาม ผู้นำจะเป็นที่ยกย่อง เคารพนับถือศรัทธา ไว้วางใจ และทำให้ผู้ตามเกิดความภาคภูมิใจเมื่อได้ร่วมงานกัน ผู้ตามจะพยายามประพฤติปฏิบัติเหมือนกับผู้นำและต้องการเลียนแบบผู้นำของเขา สิ่งที่ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะนี้ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตามได้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ การที่ผู้นำจะประพฤติในทางที่จูงใจให้เกิดแรงบันดาลใจกับผู้ตามโดยการสร้างแรงบันดาลใจภายใน การให้ความหมายและท้าทายในเรื่องงานของผู้ตาม ผู้นำจะกระตุ้นจิตวิญญาณของทีมให้มีชีวิตชีวา มีการแสดงออกซึ่งความกระตือรือร้น โดยการสร้างเจตคติที่ดีและการคิดในแง่บวก ผู้นำจะทำให้ผู้ตามสัมผัสกับภาพที่งดงามของอนาคต ผู้นำจะสร้างและสื่อความหวังที่ผู้นำต้องการอย่างชัดเจน ผู้นำจะแสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกัน

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ การที่ผู้นำมีการกระตุ้นผู้ตามให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน ทำให้ผู้ตามมีความต้องการหาแนวทางใหม่มาแก้ปัญหาในหน่วยงาน เพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม เพื่อทำให้เกิดสิ่งใหม่และสร้างสรรค์ โดยผู้นำมีการคิดและแก้ไขปัญหาย่างเป็นระบบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนกรอบการมองปัญหาและการเผชิญกับสถานการณ์เก่า ๆ ด้วยวิถีทางแบบใหม่ มีการจูงใจและสนับสนุนความคิดริเริ่มใหม่ ๆ ในการพิจารณาปัญหา และการหาคำตอบของปัญหามีการให้กำลังใจผู้ตามให้ความพยายามหาทางแก้ปัญหาด้วยวิธีใหม่ ๆ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ ผู้นำจะมีความสัมพันธ์เกี่ยวข้องกับบุคคลในฐานะเป็นผู้นำในการดูแลเอาใจใส่ผู้ตามเป็นรายบุคคล และทำให้ผู้ตามรู้สึกมีคุณค่าและมีความสำคัญ ผู้นำจะเป็นผู้ฝึกสอนและเป็นพี่ปรึกษาของผู้ตามแต่ละคนเพื่อการพัฒนาผู้ตาม ผู้นำจะเอาใจใส่เป็นพิเศษในความต้องการของปัจเจกบุคคล เพื่อความสัมฤทธิ์และเติบโตแต่ละคน ผู้นำพัฒนาศักยภาพของผู้ตามและเพื่อนร่วมงานให้สูงขึ้น นอกจากนี้ผู้นำจะมีการปฏิบัติต่อผู้ตาม โดยการให้โอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่ สร้างบรรยากาศของการให้การสนับสนุนคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความจำเป็นและความต้องการ การประพฤติของผู้นำแสดงให้เห็นว่าเข้าใจและยอมรับความแตกต่างระหว่างบุคคล

ตามที่คณะ นันทนา บุรีจันทร์ (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าเป็น การรับรู้และความคิดเห็นเกี่ยวกับพฤติกรรมการใช้อิทธิพลของผู้บริหารโดยการมุ่งให้มีการเปลี่ยนแปลง จากสภาพเดิมที่เป็นอยู่ โดยกระตุ้นให้ผู้ตามได้ตระหนักถึงโอกาสหรือปัญหาและการร่วมกำหนด วิสัยทัศน์ให้เกิดสิ่งใหม่ๆ ในองค์กร ทั้งนี้ผู้นำมีการจูงใจให้บุคคลปฏิบัติงานเกินกว่าความคาดหวังปกติ ซึ่งได้แก่ ความสามารถของผู้นำในด้านคุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร ความสามารถในการสร้าง วิสัยทัศน์ร่วม ความสามารถในการคิด และวางแผนกลยุทธ์ การพัฒนาวิชาชีพครู การให้อำนาจแก่ครู การบริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญ การมีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อและส่งเสริมการปฏิบัติงาน มนุษย์สัมพันธ์ การจูงใจ และความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์กร ดังนี้

1. คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร คือ คุณงามความดีของบุคคลที่กระทำไป ด้วยความสำนึกในจิตใจ โดยยึดถือเป็นความเคยชิน เป็นคุณลักษณะหรือพฤติกรรมที่พึงงามเป็นที่ ยอมรับถูกต้องดีงามตามมาตรฐานวิชาชีพทางการศึกษาของตนเอง ผู้อื่นและสังคม

2. ความสามารถในการสร้างวิสัยทัศน์ร่วม คือ ความเพียรพยายาม สร้าง วิสัยทัศน์ร่วมกันในองค์กรและชุมชน โดยเป็นผู้มองกว้างคิดไกล ฉลาด มองทางข้างหน้าได้ทะลุปรุ ปรอง สร้างพันธกิจและเป้าหมาย มีความสามารถในการสื่อสารให้ผู้อื่นยอมรับ ยินดีปฏิบัติตามเห็น ด้วย และนำไปสู่การสร้างพันธสัญญาร่วมกันให้ร่วมกันเป็นทีม มีกระบวนการและยุทธวิธีให้เกิดการ เปลี่ยนแปลงขึ้น

3. ความสามารถในการคิด และวางแผนกลยุทธ์ คือ ความสามารถและทักษะใน การคิดและวางแผนยุทธศาสตร์ โดยแสวงหาแนวทางการตอบข้อสงสัยบางประการจากข้อมูล ความรู้ และประสบการณ์ต่างๆ ที่มีอยู่ เพื่อวางแผนกลยุทธ์โดยการสร้างภาพอนาคตของตนและพัฒนาแนวทาง ดำเนินงาน ตลอดจนวิธีปฏิบัติเพื่อให้บรรลุผล

4. การพัฒนาวิชาชีพครู คือ การพัฒนาครูให้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพและ พัฒนาครูให้มีความเป็นมืออาชีพ โดยการสร้างเจตคติ ความตระหนัก ความรักและศรัทธาในวิชาชีพ ให้กับครู ตลอดจนส่งเสริม สนับสนุน กระตุ้นให้ครูได้มีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้ครูได้รับการพัฒนา อย่างต่อเนื่อง มีแนวความคิด ความรู้ที่ทันสมัย มีทักษะใหม่ๆ ที่จำเป็นต่อการพัฒนาความรู้ความเข้าใจ ซึ่งจะส่งผลต่อการจัดการเรียนการสอนให้กับผู้เรียนได้อย่างสมบูรณ์

5. การให้อำนาจแก่ครู คือ การให้โอกาสการมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ โดยให้ ครูได้ใช้อำนาจและปฏิบัติงานตามความคิดเห็นของเขา แสดงให้เห็นถึงความยืดหยุ่น คล่องตัว และมี อิสระในการตัดสินใจ โดยตระหนักถึงความต้องการที่แท้จริงและทรัพยากรที่มีอยู่

6. การบริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญ คือ การสร้างความสัมพันธ์อันดี ระหว่างบุคลากรในสถานศึกษา ให้ความไว้วางใจกับผู้ที่บังคับบัญชา เคารพในความคิดเห็น มุ่งความ เป็นมิตร สร้างบรรยากาศที่ดีในการทำงาน ส่งเสริมสนับสนุนให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจของการ บริหารงาน ตลอดจนการอำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานทั้งในด้านวัสดุ อุปกรณ์ และที่สำคัญ คือ การสร้างเสริมขวัญกำลังใจในการปฏิบัติงาน

7. การมีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อและส่งเสริมการปฏิบัติงาน คือ การกำหนดบทบาทผู้บริหารและผู้ใต้บังคับบัญชาที่ชัดเจน เพื่อให้การบริหารบรรลุจุดหมายขององค์การ โดยเฉพาะบทบาทในหน้าที่พื้นฐานของการบริหารงาน เช่น การวางแผน การจัดองค์การ การสั่งการ เป็นต้น

8. มนุษยสัมพันธ์ คือ การกระตุ้นหรือเร้าให้หน่วยงานสามารถทำงานเป็นหมู่คณะได้อย่างมีประสิทธิภาพ เป็นการตอบสนองความต้องการส่วนตน และทำให้หน่วยงานบรรลุวัตถุประสงค์ที่กำหนดไว้

9. การจูงใจ คือ ความสามารถในการสร้างทิศทางด้วยตนเอง มีความสำคัญกับผู้นำ เพราะผู้นำต้องสั่งการและจูงใจสมาชิกหรือผู้ใต้บังคับบัญชาให้กระทำการต่าง ๆ ที่จำเป็นต่อความสำเร็จของเป้าหมายขององค์การโดยผ่านกระบวนการติดต่อสื่อสาร

10. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ คือ ความสามารถจัดการกับความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างชาญฉลาด ในลักษณะที่ทุกฝ่ายได้ประโยชน์สูงสุด ช่วยเหลือเหยียดอำนาจ และผลประโยชน์ให้แก่บุคคล และยังสามารถกระตุ้นและสร้างบรรยากาศที่สนับสนุนความคิดสร้างสรรค์ได้

ตามทัศนะ ดร.ณิ ชันขวา (2551) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นการบริหารจัดการในโรงเรียนที่เป็นกระบวนการเปลี่ยนแปลงความพยายามของบุคลากร ให้สูงขึ้นโดยการยกระดับแรงจูงใจของบุคลากรให้เกิดความต้องการมากกว่าที่เป็นอยู่ และตระหนักถึงคุณค่าของจุดมุ่งหมาย เป็นผลให้บุคลากรเกิดการปฏิบัติงานเกินความคาดหวัง มีศักยภาพในการปฏิบัติงานและเป็นนักพัฒนา โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนแสดงให้เห็นถึงการบริหารจัดการที่ทำให้บุคลากรยอมรับ เชื่อมั่น ศรัทธา ภาคภูมิใจ และไว้วางใจในความสามารถ มีความยินดีที่จะทุ่มเท การปฏิบัติงานตามภารกิจ โดยผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัว

2. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนกระตุ้นให้บุคลากรมีแรงจูงใจภายในหรือมีแรงบันดาลใจในการทำงาน เห็นคุณค่างาน เห็นว่างานนั้น ทำทายและไม่เห็นแก่ประโยชน์ส่วนตน กระตุ้นให้เกิดการทำงานเป็นทีม มีการตั้งมาตรฐานในการทำงานสูงและสร้างความเชื่อมั่นว่าจะสามารถบรรลุเป้าหมายได้ด้วยการสนับสนุน ให้กำลังใจและเสริมสร้างความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ จนเป็นผลให้บุคลากรเกิดความพยายามในการปฏิบัติงานเกินความคาดหวังโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้คำพูด สัญลักษณ์หรือจินตนาการชักชวนให้เข้าใจทัศนภาพและความหมายเกิดความรู้สึกว่าการปฏิบัติงานที่จะต้องทำนั้นสำคัญ

3. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้กระตุ้นบุคลากรให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในหน่วยงาน รวมทั้งกระตุ้นให้เห็นวิธีการหรือแนวทางใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา ส่งเสริมให้มาร่วมแสดงความคิดเห็น มีการวิเคราะห์

ปัญหาโดยใช้เหตุผลและข้อมูลหลักฐาน กระตุ้นให้มีการตั้งสมมติฐาน เปลี่ยนกรอบมองปัญหาโดยผู้บริหารโรงเรียนใช้สัญลักษณ์ จินตนาการและภาษาที่เข้าใจง่ายส่งเสริมให้บุคลากรเข้าใจในบทบาทและยอมรับในบทบาท สร้างความมั่นใจและส่งเสริมคุณค่าของผลลัพธ์ที่ต้องการทำให้บุคลากรเกิดความพยายามที่จะแก้ปัญหาในการปฏิบัติอย่างเป็นระบบ

4. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) คือ กระบวนการที่ผู้บริหารโรงเรียนใช้วินิจฉัยและยกระดับความต้องการของบุคลากร โดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลมุ่งพัฒนาบุคลากรเป็นพี่เลี้ยง มีการติดต่อกับบุคลากรเป็นรายบุคคล เอาใจใส่ในความต้องการของบุคลากร กระจายความรับผิดชอบ ส่งเสริมให้บุคลากรเกิดจินตภาพ มีความมั่นคง มีความรู้สึกเป็นตัวของตัวเอง มีความรับผิดชอบและควบคุมตนเองได้

1.3.3 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากผลการศึกษาคีรื่องมือการวัด

ปัจจุบันได้ให้ความสนใจวิธีการทดสอบและการวัดกระบวนการที่คนใหม่สำหรับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เมื่อก้าวย้อนตั้งแต่ ค.ศ. 1993 มีการศึกษาทั้งในรูปแบบการวิจัยหัวข้อการวัดภาวะผู้นำ และได้รับความนิยมนิยมมีสองวิธี คือ การประเมินค่าเกี่ยวกับข้อปฏิบัติต่างๆ สำหรับภาวะผู้นำ (leadership practices inventory: LPI) และการวัดโดยใช้แบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leader behavior questionnaire: LBQ) ซึ่งข้อปฏิบัติต่างๆ สำหรับภาวะผู้นำได้พัฒนาผ่านทฤษฎีพื้นฐานการวัดภาวะผู้นำที่เป็นตัวอย่างที่ดีหรือคุณลักษณะของผู้นำที่พึงประสงค์ภายใต้ลักษณะ 5 ประการ เกี่ยวกับเรื่องที่ได้รับการสนใจในขณะนั้น และจะต้องวัดข้อปฏิบัติต่างๆ สำหรับภาวะผู้นำด้วยความเต็มใจ ได้แก่ 1) ความท้าทายในกระบวนการ (challenge process) ต้องเข้าใจว่ากระบวนการที่ท้ออยู่ในปัจจุบันไม่สามารถตอบสนองความต้องการของประชาชนได้ตลอดเวลา และท้าทายตนเอง อยู่ตลอดเวลาว่าจะต้องปรับเปลี่ยน/พัฒนากระบวนการนั้นๆ เพื่อเกิดการบริการที่ดีขึ้นสำหรับประชาชน 2) การมีวิสัยทัศน์ร่วมกัน (inspire share vision) เป็นนักคิดในการที่จะทำให้วิสัยทัศน์ขององค์การประสบความสำเร็จ รวมไปถึงการถ่ายทอดวิสัยทัศน์ขององค์การลงสู่ วิสัยทัศน์ของหน่วยงานในทุกระดับเพื่อการดำเนินงานต่าง ๆ บรรลุวิสัยทัศน์ และยุทธศาสตร์เดียวกัน 3) การเพิ่มศักยภาพในการปฏิบัติงานให้ผู้อื่น (enable others to act) ผู้บริหารในทุกระดับจะต้องสนับสนุน และพัฒนาผู้บริหารในระดับรองลงมารวมทั้งผู้ร่วมงานหรือผู้ตามที่อยู่ในกำกับดูแลด้วย เพื่อให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานในความรับผิดชอบของตนได้ ซึ่งหน้าที่ของผู้นำองค์การ คือ ต้องทำให้ทุกคนมีความสามารถในการปฏิบัติงานในหน้าที่ของตนเองได้ 4) เป็นต้นแบบในการนำทาง (model the way) แสดงความมุ่งมั่นในสิ่งที่ต้องการจะทำเพื่อเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นได้ดำเนินไปในทิศทางเดียวกัน และทำให้วิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ที่กำหนดไว้เกิดผลสัมฤทธิ์อย่างแท้จริง และ 5) สนับสนุนด้วยใจ (encourage the heart) สร้างวัฒนธรรมองค์การ สร้างจิตใจที่ดีในการทำงาน มุ่งมั่นและผลักดันให้เกิดการทำงานร่วมกัน นำไปสู่การบรรลุวิสัยทัศน์และยุทธศาสตร์ขององค์การ ทั้งนี้ หน้าที่หลักของผู้นำคือการทำความเข้าใจกับเป้าหมายที่องค์กรกำลังจะเดินไป และสื่อสารให้คนในองค์กรรับทราบและเข้าใจ (Kouzes & Posner, 1995 cited in Kouzes & Posner, 2003)

ต่อมาได้มีการพัฒนาแบบสอบถามวัดพฤติกรรมภาวะผู้นำ (leader behavior questionnaire: LBQ) อยู่บนพื้นฐานความคิดคาดคะเนถึงองค์ประกอบสำหรับภาวะผู้นำองค์การที่มีประสิทธิผล โดยการใช้แบบสอบถามเพื่อประเมิน 3 ประการ คือ 1) คุณลักษณะส่วนบุคคล (personal

characteristics) 2) มิติทางพฤติกรรม (behavioral dimensions) และ 3) บริบทหรือสถานการณ์ (context or situation) หลังจากที่มีการค้นคว้าวิจัยมากมายศึกษาสิ่งต่าง ๆ เพื่อยืนยันว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีผลกระทบเชิงบวก และพบว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผลจากการปฏิบัติงานของที่ขอบเขตมากกว่าภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน (Hunt & Conger, 1999 cited in Bass & Riggio, 2006) ต่อมาได้มีการพัฒนาแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) ขึ้น เป็นการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และคุณภาพของภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบเสรี (laissez-faire leadership) ซึ่งทำการวิเคราะห์องค์ประกอบที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่เหมาะสม 3 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างบารมี (charisma) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) 3) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) โดยทำการศึกษาองค์การเอกชน จากกลุ่มตัวอย่างที่เป็นสมาชิกในองค์กรหรือเพื่อนร่วมงาน 362 คน และ ผู้บริหารอาวุโส เพศชาย 56 คน ซึ่งทำการเชื่อมโยงระหว่างความพึงพอใจกับประสิทธิภาพ พบว่า การสร้างบารมีมีค่าสูงสุด 0.91 (Bass, 1985 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ต่อมาในปี ค.ศ. 1990 ได้พัฒนาเป็นแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ-5R version) ตามแนวคิดโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบ โดยทำการศึกษาองค์ประกอบเพิ่มเติมเป็น 4 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) แบ่งออกเป็น 1.1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) 1.2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) 2) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) 3) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) และ 4) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) ต่อในปี ค.ศ. 1995 ได้พัฒนาเพิ่มเติมเกี่ยวกับขอบเขตของรูปแบบภาวะผู้นำอย่างเป็นแบบฉบับ โดยทฤษฎีบ่งเป็นประเภทโมเดลเต็มรูปแบบโดยพิจารณาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงว่าประกอบด้วยอะไรบ้างถึงแม้ว่าส่วนใหญ่จะสนใจในภาวะผู้นำที่มีการสร้างบารมีและแรงบันดาลใจ ซึ่งมันเป็นปัจจัยที่จำเป็นและนำมารวมไว้ในโมเดลภาวะผู้นำแบบเต็มรูปแบบและการวัด โดยแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ 5X) ได้อธิบาย 9 องค์ประกอบแยกกันอย่างชัดเจน ส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) แบ่งออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) 2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) 4) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) และ 5) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) และภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leadership) ออกเป็น 3 องค์ประกอบ และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบเสรี (laissez-faire leadership) ออกเป็น 1 องค์ประกอบ (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006; Avolio, Bass, & Jung, 1999 cited in Bass & Riggio, 2006; Lowe, Kroeck & Sivasubramaniam, 1996 cited in Bruce, 2004)

ต่อมาปี ค.ศ. 1995 ได้ร่วมกันพัฒนาแบบวัด MLQ 5X-Short เพื่อให้มีความสั้นกะทัดรัดและมีประสิทธิผลมากขึ้น มีข้อคำถาม 45 ข้อ และการออกแบบวัดเป็นลักษณะ 360 องศา

สร้างและสำรวจความเข้าใจสำหรับรูปแบบของผู้นำเกี่ยวกับภาวะผู้นำเต็มรูปแบบ โดยให้สามารถใช้เวลาประมาณ 15 นาทีในการตอบคำถาม ค่าความเชื่อมั่นอยู่ระหว่าง 0.74 ถึง 0.94 ต่อมาใน ค.ศ 1998 ซึ่งเรียกว่า multifactor leadership questionnaire- Form 5x หรือ MLQ-5x short สร้างแบบวัดเริ่มจากการสร้างข้อคำถาม 142 ข้อที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรม ด้วยการสอบถามผู้บริหารระดับสูง 70 คน เพื่อให้อธิบายคุณลักษณะภายใน (attributes) แล้วใช้วิธีวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) สกัดองค์ประกอบได้ 73 องค์ประกอบ และนำแบบวัดมาตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างกรอบแนวคิดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ระหว่างภาวะผู้นำทั้งสองแบบ เพื่อแยกพฤติกรรมของผู้นำผลของการพัฒนาแบบวัดพบว่า มีค่าความเชื่อมั่นของแบบวัดอยู่ระหว่าง 0.93 กับ 0.46 (ดังตารางที่ 1) (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006; Avolio, Bass & Jung, 1999 cited in Bass & Riggio, 2006)

ซึ่งปัจจุบันได้มีองค์การที่ให้คำปรึกษาพร้อมให้บริการแบบสอบถามที่เป็นที่นิยมอย่างแพร่หลาย เช่น บริษัท mindgarden ที่ได้รับอนุญาตทางลิขสิทธิ์ในการเผยแพร่และผลิต โดยพัฒนามาจากแนวคิด (Bass & Avolio, 2004) สำหรับแบบสอบถามได้กล่าวในส่วนคำแนะนำว่า เป็นการอธิบายที่จะช่วยให้เข้าใจถึงคุณลักษณะ พฤติกรรม และการประเมินคุณลักษณะพฤติกรรมส่วนบุคคลของผู้นำ ซึ่งแบบสอบถามได้เชื่อมโยงทางจิตวิทยา และสร้างขึ้นจากการพิจารณาของผู้เชี่ยวชาญโดยวิธีการวิเคราะห์ สังเคราะห์อย่างระมัดระวัง และเน้นรายละเอียดที่ทั้งการสัมภาษณ์ และวิธีอื่น ๆ เพื่อเป็นการยืนยันข้อมูลเหล่านี้ แบบสอบถามนี้จะประกอบไปด้วย 45 ข้อคำถาม (สอดคล้องกับภาพที่ 1) ที่แสดงโครงสร้างโมเดลเต็มรูปแบบของภาวะผู้นำอย่างเต็มที่ทั้งในส่วนภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ออกเป็นภาวะผู้นำแลกเปลี่ยน (transactional leadership) และภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายหรือแบบเสรี ในส่วนของแบบสอบถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้อธิบายในลักษณะที่ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นผู้ที่มีความสัมพันธ์ในการมองอย่างมีอุดมคติทิศทาง ผู้นำเหล่านี้จะมีอำนาจมากและมีอิทธิพลเหนือผู้ตาม โดยจะต้องพัฒนาหัวใจของผู้นำให้เข้มแข็งและสร้างความเชื่อมั่น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจมองถึงวิสัยทัศน์ให้แก่ผู้ตามและใช้ความเพียรพยายามเป็นพิเศษ ในการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้แบบสอบถามได้พัฒนามาจากแนวคิด Bass & Avolio (2004) ที่ประกอบด้วย 5 องค์ประกอบ ได้แก่

1. คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) การวัดอุดมคติที่แสดงถึงคุณลักษณะของผู้นำที่จะสร้างบารมีหรือสิ่งยึดเหนี่ยว ทำให้เกิดอำนาจและความภาคภูมิใจแก่ผู้ตาม โดยมีลักษณะเอาจริงเอาจังจนเป็นที่ยอมรับให้ความสนใจตัวบุคคลและกลุ่มของสมาชิก

2. พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) การวัดอุดมคติที่แสดงถึงพฤติกรรมของผู้นำที่กระทำกับความสมบูรณ์แบบ ความซื่อสัตย์ ความเป็นตัวตน ซึ่งความสูงของคะแนนในมาตรวัดโดยทั่วไปสำหรับผู้นำจะแสดงผลการประเมินค่าในเชิงบวก และมีพฤติกรรมนั้นมากเหมือนการปกครอง การมีสติ การควบคุมตนเอง การพิจารณาศีลธรรมในระดับสูง การมองในโลกแง่ดี ความมีประสิทธิผลของตนเอง

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) การกระตุ้นเพื่อสร้างแรงบันดาลใจบ่อย ครั้งที่แรงบันดาลใจสามารถเกิดขึ้นได้โดยปราศจากความต้องการ แต่เป็นการแสดง

ถึงความร่วมมือของผู้นำ ผู้นำสามารถสร้างแรงบันดาลใจได้อย่างง่ายด้วยวิธีการเชื่อมโยงและแบ่งปันความคิดเห็นเกี่ยวกับเป้าหมายและข้อตกลงต่าง ๆ ที่ถูกต้องร่วมกัน โดยทำให้ผู้ตามมองเห็นวิสัยทัศน์ที่สามารถเป็นไปได้และสร้างวิธีการในการทำบรรลุเป้าหมาย ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเข้าใจความหมายมากขึ้น และส่งเสริมให้ทางบวกสิ่งที่คาดหวังที่จะเกิดขึ้นในอนาคตให้เสร็จสิ้นตามความต้องการ

4. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) การกระตุ้นทางปัญญาของผู้นำสามารถที่จะกระตุ้นเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงหรือทำสิ่งใหม่ ๆ นอกจากนี้ยังมีอิทธิพลและการสร้างแรงบันดาลใจเป็นตัวกระตุ้น ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเกี่ยวข้องกับคุณค่าการกระตุ้นทางปัญญาของความคิดที่จะคิดแก้ปัญหาที่ยากกว่าไปสู่นวัตกรรมใหม่ ในการกระตุ้นทางสติปัญญาผู้นำจะต้องมีความรู้ความเข้าใจ มีการรับรู้โดยใช้ความคิดของตนเอง มีการสร้างจินตนาการ และการรู้จักในคุณค่าของผู้นำเอง

5. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) ระดับการพิจารณาคำนึงถึงปัจเจกบุคคล ซึ่งผู้นำที่มีความสามารถเปรียบเสมือนผู้ฝึกสอน โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงพิจารณาคำนึงถึงปัจเจกบุคคลรวมทั้งลักษณะอื่น ๆ เช่น ความเข้าใจถึงความสำคัญของบุคคล การมีส่วนร่วม ความต้องการการพัฒนา และการปฏิบัติแต่ละบุคคลด้วยความอันหนึ่งอันเดียวกัน ยิ่งไปกว่านั้นการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลผู้นำจะต้องใช้ความพยายามในการสังเกตและพัฒนาศักยภาพของผู้ตามให้เต็มที่ต้องการนี้เป็นเหตุผลหนึ่งที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงต้องเป็นแบบอย่างที่ดีและกำหนดพื้นฐานแต่ละบุคคลเพื่อพัฒนา และสร้างโอกาสที่ดีในการพัฒนาวัฒนธรรมองค์การ

จากข้อมูลข้างต้น ได้มีนักวิชาการ นักวิจัยที่ทำการวิจัยวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยใช้ภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) หลายท่าน เช่น Bono & Judge (2003) ได้นำแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ที่ถูกพัฒนาขึ้นจากแนวคิดของ Bass & Avolio ในปี ค.ศ. 2003 มาใช้ โดยพิจารณาระบบการวัดข้อมูลมาตราส่วนช่วง (interval scale) ของแบบสอบถามตามวัตถุประสงค์ในการวิเคราะห์ข้อมูล และการวัดข้อมูลระดับมาตราจัดอันดับ (ordinal level) ที่มี 12 ระดับย่อย ซึ่งสามารถรวมกันหรือเพื่อระบุรูปแบบภาวะผู้นำย่อยต่าง ๆ ขณะเดียวกันก็ยังมีค่าความเชื่อถือได้อยู่ในระดับสูง นอกจากนั้นการวัดรายข้อแต่ละรายการใช้เกณฑ์ 5 ระดับ ตามแนวคิดของ Likert เริ่มจาก “ไม่เคย” ถึง “เป็นประจำ” ได้แสดงระดับการให้คะแนนไว้ข้างล่างดังนี้ 0 = ไม่เคย 1 = นานๆ ครั้ง 2 = บางครั้งบางครั้ง 3 = ค่อนข้างบ่อย 4 = เป็นประจำ นอกจากนี้ยังกล่าวถึงหัวข้อย่อยในประเด็นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 20 ข้อ จากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) ทั้งหมด 45 ข้อ มีค่าความเชื่อถือได้ (reliability) ดังนี้ 1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.83 2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.82 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) และมีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.88 4) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.85 5) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.88 สอดคล้องกับ (Gingras, 2006) ได้นำแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) มาใช้ในการวิจัยตั้งข้อคำถามใน (MLQ) ของแต่ละองค์ประกอบ เช่นเดียวกับ Eggensperger (2006) ได้

นำแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) มาใช้ในการวิจัยและทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือโดยหาค่าความเชื่อถือได้ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า

1. คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.85 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 10, 18, 21 และ 25
2. พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.83 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 6, 14, 23, และ 34
3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.85 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 9, 13, 26 และ 36
4. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.86 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 2, 8, 30 และ 32
5. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.81 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 15, 19, 29 และ 31

ส่วน Bennett (2006) ได้นำแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ -5X Short) ตามแนวคิด Bass & Avolio มาใช้ในการวิจัย และทำการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ โดยหาค่าความเชื่อถือได้ (reliability) ด้วยวิธีหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) ของครอนบาค (Cronbach) ทั้ง 5 องค์ประกอบที่ทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า

1. คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.75 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 10, 18, 21 และ 25
2. พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.75 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 6, 14, 23 และ 34
3. การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.85 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 9, 13, 26 และ 36
4. การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.75 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 2, 8, 30 และ 32
5. การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.77 ดังข้อคำถามใน (MLQ) ข้อที่ 15, 19, 29 และ 31

นอกจากนั้นแบบสอบถามภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) ที่ใช้กันแพร่หลายนั้น ต่อ Smith (2004) ของบริษัท myskillsprofile ได้ทำพัฒนาและการสร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ) ขึ้น ซึ่งทำการวัดคุณลักษณะโดยมีคำถามเชิงพฤติกรรมในการจัดการสถานการณ์ต่างๆ ของผู้นำ สำหรับกลุ่มคำถามที่ผ่านมามีแสดงลักษณะความแตกต่างของภาวะผู้นำแต่ละรูปแบบที่ให้ความสำคัญถึงสมรรถนะ ดังนั้นแบบสอบถามนี้จะให้ความสำคัญถึงสมรรถนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่

1. ความสามารถในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่นหรือการเอาใจใส่ (empathy) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องมีความรับผิดชอบอย่างสูงต่อองค์กร โดยจะต้องปฏิบัติกับสมาชิกด้วยความยุติธรรมอย่างเสมอต้นเสมอปลาย ผู้นำต้องมองเห็นคุณค่าและเข้าใจความคิดเห็นของสมาชิก
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ (feedback) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่มีความรู้สึกเห็นใจ รู้สึกขอบคุณที่จะตอบสนองต่อสมาชิก ยอมรับและยกย่องสมาชิก รวมทั้งสร้างทีมงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย โดยผู้นำจะต้องค่อยๆ ใส่ความภาคภูมิใจด้วยวิธีการดึงความสนใจนั้นออกมาให้บรรลุผลสำเร็จ
3. ความสำเร็จ (achievement) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการเชื่อมโยงระหว่างความหลงใหล การกระตุ้นสมาชิกส่งเสริมให้รองรับความท้าทาย และสามารถคิดแก้ปัญหาด้วยวิธีการใหม่ๆ
4. ความยึดมั่นผูกพันหรือพันธสัญญา (commitment) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องคำนึงถึงคุณธรรม จริยธรรมตามหลักจรรยาบรรณในการตัดสินใจ เพื่อสร้างระบบความเชื่อใจผ่านความเชื่อถือได้จริง การกระทำการตัดสินใจ และความซื่อสัตย์
5. การปฏิบัติงาน (performance) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการรวมสมาชิกในการจัดทำเป้าหมายขององค์กร ซึ่งผู้นำจะต้องแน่ใจว่าสมาชิกทุกคนนั้นมีเป้าหมายที่ท้าทาย โดยปกติต้องทำการทบทวนการทำให้บรรลุผลสำเร็จของสมาชิกแต่ละคนและเป็นทีม ด้วยการพูดคุยแลกเปลี่ยนจากมุมมองของผู้คาดคะเนสิ่งที่จะเกิดขึ้นในทางบวกอย่างกระตือรือร้น และแสดงความมั่นใจที่จะทำเป้าหมายนั้นให้สำเร็จ
6. การเสริมสร้างพลังอำนาจ (empowerment) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้นส่งเสริมให้สมาชิกเป็นผู้ที่มีพลังอำนาจภายในขอบข่ายงาน ซึ่งอาจเป็นในลักษณะตัวแทนของผู้รอบรู้ในงานจนเกิดเป็นความเชื่อใจ และเอาใจใส่ในการกระทำของผู้ตามที่เหมาะสม โดยผู้นำต้องพิจารณาความแตกต่างของสมาชิก บารมี และความทะเยอทะยานของแต่ละคน
7. การติดต่อสื่อสาร (communication) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นการแสดงถึงวิสัยทัศน์ที่กำลังจะถ่ายทอดในอนาคต โดยใช้เรื่องราวสัญลักษณ์ในการติดต่อสื่อสาร อธิบายความสำคัญของความหมายอย่างเข้มแข็งของวัตถุประสงค์ และพันธกิจขององค์กร
8. แรงบันดาลใจ (motivation) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะต้องกระตุ้นสมาชิกรู้สึกว่ามีสิ่งบางอย่างนั้นสำคัญ และแสดงให้เห็นถึงความแตกต่างในชีวิตของคน โดยสมาชิกจะต้องติดต่อสื่อสารกันผ่านข้อความ ความสามารถในการเข้าใจ และการช่วยเหลือกันเหมือนเป็นคุณค่า และพันธกิจขององค์กร

ส่วน Sample (2006) ได้สร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อเป็นข้อมูลย้อนกลับให้แก่ผู้ที่มีส่วนร่วม ผู้จัดการ เพื่อนร่วมงาน คณะผู้ทำงาน และลูกค้า ซึ่งมีลักษณะแบบสอบถามเป็นแบบมาตราส่วนประมาณค่า แบ่งระดับการปฏิบัติออกเป็น 5 ระดับ ได้แก่ ระดับมีประสิทธิภาพมาก ระดับประสิทธิภาพดี ระดับสมเหตุสมผลที่สามารถปฏิบัติได้ ระดับที่ต้องปรับปรุง ระดับที่ต้องปรับปรุงด่วน และไม่แสดงความคิดเห็น ซึ่งแบ่งออกเป็น 8 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) การสร้างเป้าหมาย (goal setting) 2) การให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) 3) การวาดภาพวิสัยทัศน์ (painting a vision) 4) การพัฒนาทักษะและวิชาชีพ (career and skill development)

5) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) 6) การระบุปัญหาเบื้องต้น (identifies problems in their early stages) 7) การปฏิบัติติดตามและควบคุม (performance monitoring and control) และ 8) การปฏิบัติโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล (treating people as individuals)

จากแนวคิดการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงดังกล่าวข้างต้น แสดงให้เห็นว่า นักวิชาการได้ทำการพัฒนาสร้างแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) เป็นเครื่องมือพื้นฐานที่ใช้ในการวัดสำหรับงานวิจัย และได้พัฒนาเป็นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ) ซึ่งสามารถสรุปเชิงสังเคราะห์องค์ประกอบ และสาระที่ได้จากการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 1-2

ตารางที่ 1 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำหุ้ปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ)

ผู้แต่ง	ปี	เวอร์ชัน	องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง				
			IA	IB	IS	IM	IC
Bass	1985	1		×		×	×
Bass & Avolio	1990	5R	×	×	×	×	×
Bass & Avolio	1995	5X-Short	×	×	×	×	×
Avolio, Bass & Jung	1995	5X-Short	×	×	×	×	×
Carless	1998	5X-Short	×	×	×	×	×
Avolio, Bass & Jung	1999	5X-Short	×	×	×	×	×
Avolio & Bass	2002	5X-Short	×	×	×	×	×
Bono & Judge	2003	5X-Short	×	×	×	×	×
Bass & Avolio	2004	5X-Short	×	×	×	×	×
Eggensperger	2006	5X-Short	×	×	×	×	×
Gingras	2006	5X-Short	×	×	×	×	×
Bennett	2006	5X-Short	×	×	×	×	×

หมายเหตุ 1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) 2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) 4) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) และ 5) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (individualized consideration: IC) ส่วนเครื่องหมาย (×) หมายถึงมีข้อมูลที่สอดคล้องกับองค์ประกอบ

ตารางที่ 2 การสังเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้แต่ง	Smith	Sample
	ปีค.ศ.	2004	2006
1. การเอาใจใส่		×	-
2. การให้ข้อมูลย้อนกลับ		×	×
3. ความสำเร็จ		×	-
4. ความยึดมั่นผูกพัน		×	-
5. การปฏิบัติงาน		×	-
6. การเสริมพลังอำนาจ		×	-
7. การสร้างเป้าหมาย		-	×
8. การวาดภาพวิสัยทัศน์		-	×
9. การพัฒนาทักษะและวิชาชีพ		-	×
10. การกระตุ้นทางปัญญา		-	×
11. การระบุปัญหาเบื้องต้น		-	×
12. การปฏิบัติติดตามและควบคุม		-	-
13. การปฏิบัติโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคล		-	×

หมายเหตุ เครื่องหมาย (×) หมายถึง มีข้อมูลที่สอดคล้องกับองค์ประกอบ, (-) หมายถึง ไม่มีข้อมูลสอดคล้องกับองค์ประกอบ

จากตารางที่ 2 นั้นสามารถสรุปได้ว่า การสังเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ) มีองค์ประกอบที่คล้ายคลึงกันองค์ประกอบที่ได้จากแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) เช่นเดียวกับองค์ประกอบของ Sample (2006) ได้แบ่งออกเป็น 6 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) องค์ประกอบที่ 1 การสร้างเป้าหมาย (goal setting) องค์ประกอบที่ 2 การวาดภาพวิสัยทัศน์ สอดคล้องกับคุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) ของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) 2) องค์ประกอบที่ 5 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) สอดคล้องกับการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) ของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) 3) องค์ประกอบที่ 8 การปฏิบัติโดยคำนึงถึงความเป็นปัจเจกบุคคลสอดคล้องกับการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) ของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (MLQ) นอกจากนั้นแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ) ได้ศึกษาองค์ประกอบเพิ่มเติม ได้แก่

องค์ประกอบที่ 5 การปฏิบัติงานสอดคล้อง องค์ประกอบที่ 12 การปฏิบัติติดตามและควบคุม และ องค์ประกอบที่ 2 การให้ข้อมูลย้อนกลับ (providing feedback) ที่สอดคล้องกันเกี่ยวกับกระบวนการปฏิบัติงาน

ดังนั้นผู้วิจัยสามารถสรุปตารางสังเคราะห์องค์ประกอบสำหรับการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ออกเป็น 5 องค์ประกอบ ได้แก่ 1) คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute: IA) 2) พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior: IB) 3) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation: IM) 4) การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation: IS) และ 5) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration: IC) และทำการศึกษาข้อคำถามหรือสาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบที่ได้ คัดสรร ดังตารางที่ 3

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ

สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้แต่ง	Eggens perger	Bennett	Gingras	Sample
	ปีค.ศ.	2006	2006	2006	2006
องค์ประกอบที่ 1 คุณลักษณะที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence attribute)					
1. ความภาคภูมิใจในการมีส่วนร่วม (Q10)		×	×	×	-
2. การค้นหาสิ่งที่น่าสนใจได้ด้วยตนเองเพื่อสิ่งที่ดีสำหรับกลุ่ม (Q18)		×	×	×	-
3. การปฏิบัติให้ตนให้เป็นแบบอย่างที่น่าเชื่อถือ (Q21)		×	×	×	-
4. การใช้อำนาจและความไว้วางใจ (Q25)		×	×	×	-
5. การจัดการทรัพยากรเพื่อไปสู่เป้าหมาย		-	-	-	×
6. ความพยายามไปสู่เป้าหมายข้างหน้าถึงแม้จะมีปัญหา		-	-	-	×
7. ไปสู่เป้าหมายตามแผนการที่วางไว้		-	-	-	×
8. กำหนดเป้าหมายที่ชัดเจน		-	-	-	×
9. กำหนดกลยุทธ์สำหรับทีม		-	-	-	×
10. พยายามเข้าใจการมองวิสัยทัศน์ของคนอื่น ๆ		-	-	-	×
11. พิจารณาทางเลือกที่หลากหลายสำหรับนำไปตัดสินใจ		-	-	-	×
องค์ประกอบที่ 2 พฤติกรรมที่มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence behavior)					
1. การสร้างคุณค่าและความน่าเชื่อถือให้แก่ผู้อื่น (Q6)		×	×	×	-
2. ให้ความสำคัญและเน้นย้ำจุดประสงค์ที่สำคัญ (Q14)		×	×	×	-

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้แต่ง	Eggens perger	Bennett	Gingras	Sample
	ปี.ศ.	2006	2006	2006	2006
3. นำศีลธรรมและจริยธรรมมาใช้ในการพิจารณาตัดสินใจ (Q23)		×	×	×	-
4. ให้ความสำคัญกับที่งานที่ได้รับมอบหมาย (Q34)		×	×	×	-
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation)		×	×	×	-
1. มองโลกในแง่ดีเชิงอนาคต (Q9)					
2. สร้างความกระตือรือร้นในสิ่งที่จำเป็นเพื่อความสำเร็จ (Q13)		×	×	×	-
3. ฉันทพูดอย่างชัดเจนวิสัยทัศน์อย่างจับใจของอนาคต (Q26)		×	×	×	-
4. การแสดงความไว้วางใจที่จะได้รับในการนำองค์การไปสู่เป้าหมาย (Q36)		×	×	×	-
5. มีการสนับสนุนและส่งเสริมในโอกาสที่เหมาะสม		-	-	-	×
องค์ประกอบที่ 4 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation)					
1. มีการตั้งสันนิษฐานหรือคาดเดาที่เหมาะสมเกี่ยวกับคำถามใหม่ๆเกิดขึ้น (Q2)		×	×	×	-
2. สร้างมุมมองที่แตกต่างในการแก้ปัญหา (Q8)		×	×	×	-
3. การเข้าถึงปัญหาจากมุมมองที่แตกต่างหลาย ๆ สิ่ง (Q30)		×	×	×	-
4. มีแนะนำทางเลือกใหม่ในการปฏิบัติให้งานเสร็จสมบูรณ์ (Q32)		×	×	×	-
5. มองถึงคำถามว่าเป็นการทดสอบความคิด		-	-	-	×
6. สนับสนุนโอกาสอื่น ๆ ถึงสถานะอื่น ๆ		-	-	-	×
7. มอบหมายงานโดยยึดตามความสามารถ		-	-	-	×
8. สามารถคิดแก้ปัญหาได้ทันถ่วงที		-	-	-	×
9. มองว่าการแสดงความสามารถทางความคิดใหม่ๆ เป็นผลกำไร		-	-	-	×
10. สนับสนุนสิ่งต่าง ๆ เพื่อให้เกิดความคิดใหม่ๆ ให้เป็นไปในทางที่ดีที่สุด		-	-	-	×
11. เข้าถึงปัญหาอย่างรวดเร็ว		-	-	-	×
องค์ประกอบที่ 5 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration)					
1. ใช้เวลาในการเรียนรู้และฝึกฝน (Q15)		×	×	×	-

ตารางที่ 3 การสังเคราะห์สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละองค์ประกอบ (ต่อ)

สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ผู้แต่ง	Eggens perger	Bennett	Gingras	Sample
	ปีค.ศ.	2006	2006	2006	2006
2. คำนิยามเอกัตถะบุคคลและทำให้เกิดความเป็นสมาชิกของกลุ่ม (Q19)		×	×	×	-
3. พิจารณาความจำเป็น ความแตกต่าง ความสามารถ และความ ต้องการแต่ละบุคคล (Q29)		×	×	×	-
4. มีการช่วยเพื่อพัฒนาให้เข้มแข็งในการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น (Q31)		×	×	×	-
5. ปฏิบัติกับบุคคลต่างๆ โดยคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล		-	-	-	×
6. พยายามเข้าใจการมองวิสัยทัศน์ของคนอื่น ๆ		-	-	-	×
7. สร้างความสัมพันธ์ระหว่างผู้อื่น		-	-	-	×
8. รับฟังความคิดเห็นของผู้อื่น		-	-	-	×
9. ให้ความสำคัญเกี่ยวกับความสามารถที่แตกต่างของตัวบุคคล		-	-	-	×
10. ปรับเปลี่ยนรูปแบบและความสามารถให้สอดคล้องกับเอกัตถะ บุคคล		-	-	-	×
11. ปรับความคิดและความรู้สึกที่ไม่สามารถพูดได้		-	-	-	×

หมายเหตุ เครื่องหมาย (×) หมายถึง ข้อมูลที่สอดคล้องกับตัวบ่งชี้, (-) หมายถึง ไม่มีข้อมูล สอดคล้องกับตัวบ่งชี้

จากข้อมูลการสังเคราะห์สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในแต่ละ องค์ประกอบที่ได้จากการวิเคราะห์แบบวัดแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำพหุปัจจัย (multifactor leadership questionnaire: MLQ) และแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership questionnaire: TLQ) นั้น นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ ภาวะผู้นำการ เปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากทัศนะของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงทั้งจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบและการ วัดภาวะผู้นำ จากงานนักวิชาการที่เน้นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การทั้งทางด้านการศึกษา การพยาบาล และองค์การเอกชนต่างๆ ข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อไปนำสู่ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้กำหนดการสังเคราะห์ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และ 3) นิยามปฏิบัติการตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนี้

1.4.1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การสังเคราะห์ข้อมูลจากองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้นำมาประยุกต์ผสมผสานสร้างเป็นองค์ประกอบเชิงทฤษฎีให้เป็นระบบขึ้นมา ดังตารางที่ 4

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาระดับปริญญาตรี

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																ผลการศึกษาระดับปริญญาตรี															
	Adegoke, Natasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	คฤณี ชินชา (2551)	สุริยณ ชาญรรมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สภาวดี จิตดิรัตน์กุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชัชพร อุณีวิเศษ (2550)	นิตย สันมหาพันธ์ (2549)	อัมภา ปิยารมย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ ค้ารอด (2549)	ทิพวรรณ โฆษคัง (2549)	ภาวดี อนันต์นารี (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	สิรินทร์รัตน์ มุสิกการกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรฐรส กาบเครือ (2547)	ปรารธนา ทิพย์สนวล (2547)	คำนึ่ง ผด่อง (2547)	ชรัตน์ จันทร์ชา (2547)	สุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กิตติสกุล (2547)	อรทัย รุ่งวิธา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggenesperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carlless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
1. การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	21	44.68
2. การสร้างวิสัยทัศน์	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	9	19.15	
3. การสร้างบาร์มี	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	30	63.83	
4. การเป็นแบบอย่าง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	
5. กระตุ้นให้ยอมรับเป้าหมายกลุ่ม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4.26		
6. กำหนดความคาดหวังต่อผลงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
7. สนับสนุนผู้ตามเป็นรายบุคคล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาระดับมือการวัด (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																	ผลการศึกษาระดับมือการวัด													
	Adegoke, Naasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	ดรุณี ขันขวา (2551)	สุรียน ชาธรรมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สุภาวดี จิตดิตรัตนกุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชนิษฐา อุณวิเศษ (2550)	นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยารมย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ คาร์อด (2549)	ทิพวรรณ โยชคลัง (2549)	ภารดี อนันต์นวิ (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยพท ฐลอน (2548)	สรินทรรัตน์ มุสิกการกุล (2548)	แคทยา ศรีใส (2548)	นรรธรส กาบเครือ (2547)	ปรารณา ทิพย์สินวล (2547)	ค่านิ่ง ผู่ผ่อง (2547)	ชรัตน์ เงินขาว (2547)	สุดารัตน์ เหลลาฉลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กลิ่นสกุล (2547)	อรทัย รุ่งวิชา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
8. ความมั่นใจในตนเองสูง	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
9. สร้างความรู้ให้เกิดในตน	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
10. ความรู้สึกต่อคุณค่าและคุณธรรม	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
11. ความเชี่ยวชาญ	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
12. ความยืดหยุ่น	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
13. ภาวะผู้นำเชิงการแลกเปลี่ยน	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด															
	Adegoke, Ntasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	ดรุณี ชินชา (2551)	สุริยน ขาวรรมา (2551)	นันทนา บูรจันทร์ (2551)	สภาคี จิตติรัตนกุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชัชพร อุโนเคซ (2550)	นิตย สันมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยารมย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ ค้ารอด (2549)	ทิพวรรณ โอบคสัง (2549)	ภาวดี อนันตนาวิ (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	สุนทรรัตน์ มุสิกการกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรธรส กาบเครือ (2547)	ปรารถนา ทิพย์สินวล (2547)	คำนิง ผด่อง (2547)	ชรัตน์ จันทร์ขาว (2547)	สุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กสินสกุล (2547)	อรทัย รุ่งขิธา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carlless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
14. ความคิดสร้างสรรค์	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	
15. การปฏิบัติงาน	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4.26
16. ความต้องการพลัง	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
17. การวิเคราะห์	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
18. การบริหาร	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
19. เสริมสร้างความสามารถ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13
20. การสร้างเสริมพลังอำนาจ	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4.26

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด															
	Adegoke, Natasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Mooman & Fetter (1990)	ดรุณี ชินชา (2551)	สุริยน ชารรรมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สุภาวดี จิตติรัตนกุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชนิษฐา อุโนวิเศษ (2550)	นิตย์ สิมมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยามรย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ คารอด (2549)	ทพวรรณ โอบคสัง (2549)	ภาวดี อนันตนาวิ (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยุพธ์ ชูสอน (2548)	สรีนทรรัตน์ มุสิกการยกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรธรุส กาบเครือ (2547)	ปรารถนา ทิพย์สินวล (2547)	คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547)	ชรัตน์ จินทาวา (2547)	สุภารัตน์ เพลาฉลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กลิ่นสกุล (2547)	อรทัย รุ่งวิธา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
26. การแสดงนัยของความเป็นเลิศ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13			
27. การเอื้ออำนาจ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
28. ความสัตย์ซื่อถ่อม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
29. คุณธรรมจริยธรรมของผู้บริหาร	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
30. ความสามารถในการคิดและวางแผน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
31. พัฒนาวิชาชีพครู	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		

ตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ														ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย														ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด																			
	Adegoke, Natasasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	ทรุณี ชินชา (2551)	สุริยน ขาธรรมมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สภาวดี จิตติรัตน์กุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชัชพร อุโนวิเศษ (2550)	นิตย สัมมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยะภรณ์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ ค้ารอด (2549)	ทิพวรรณ โอบคสัง (2549)	ภาวดี อนันต์นารี (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	สุนทรรัตน์ มุลิการกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรณรส กาบเครือ (2547)	ปรารภณา ทิพย์สินวล (2547)	คำนึ่ง ผุดผ่อง (2547)	ชรัตน์ จันทร์ชาข้า (2547)	สุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กสินสกุล (2547)	อรทัย รุ่งขิธา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carlless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
32. ให้อำนาจแก่ครู	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
33.การบริหารจัดการโดยยึดคนเป็นสำคัญ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	
34.การมีโครงสร้างการบริหารที่เอื้อและส่งเสริมการปฏิบัติงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	
35. มนุษย์สัมพันธ์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	
36. การจูงใจ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13	
37. ความสามารถในการบริหารความขัดแย้งที่ให้ประโยชน์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		

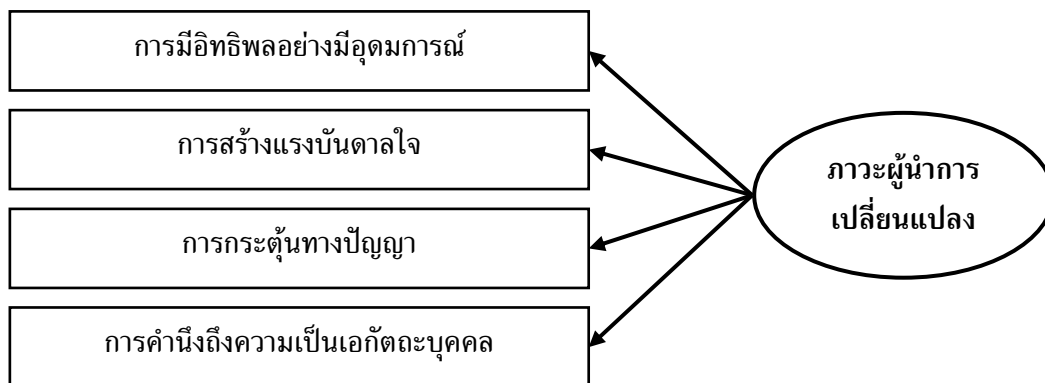
ตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																	ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด																	
	Adegoke, Natasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	ดรุณี ขันทษา (2551)	สุรียน ชาวรรมมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สุภาวดี จิตติรัตนกุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชนิษฐา อุโนวิเศษ (2550)	นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยามย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ ดำรอด (2549)	ทิพวรรณ โฆษคคลัง (2549)	ภากรดี อนันต์นารี (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยุทธ์ ชูสอน (2548)	สรินทรัพย์รัตน์ มุสิกการกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรธรุส กาบเครือ (2547)	ปรารถนา ทิพย์สีนวล (2547)	คำนิง ผุดผ่อง (2547)	ชรัตน์ จันทาขันธ์ (2547)	สุดารัตน์ เหลาผลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กลินสกุล (2547)	อรทัย รุ่งวิชา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ			
38. การให้ข้อมูล	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	4.26					
39. การพัฒนาทักษะและวิชาชีพ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13			
40. การระบุปัญหาเบื้องต้น	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13			
41. การเอาใจใส่	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
42. ความสำเร็จ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13		
43. ความยึดมั่นผูกพัน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	2.13

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย, (0) หมายถึง ไม่มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย

จากตารางที่ 4 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณา ได้แก่ การสร้างเสริม การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล โดยองค์ประกอบ การสร้างเสริมมีนั้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทฤษฎีตามทัศนะของนักวิชาการที่อธิบายในข้างต้น แสดงให้เห็นว่า มีความสอดคล้องกับองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ผู้วิจัยจึงคัดสรรให้อยู่ได้ องค์ประกอบเดียวกัน ดังนั้นการสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงครั้งนี้ ผู้วิจัยจึงได้คัดสรร 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (idealized influence) องค์ประกอบที่ 2 การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) องค์ประกอบที่ 3 การกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) และองค์ประกอบที่ 4 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration)

จากที่กล่าวมาข้างต้นสามารถเขียนเป็นรูปแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังแสดงในภาพที่ 5



ภาพที่ 5 รูปแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

1.4.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ได้ทำการคัดสรรแล้วนั้น มาทำการค้นหาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดสาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 5

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด

ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																	ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด													
	Adegoke, Natasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Barling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Moorman & Fetter (1990)	ทรูณี ชื่นชวา (2551)	สุริยน ชาธรรมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สุภาวดี จิตศิริตมกุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชินชลา อุ่นวิเศษ (2550)	นิตย์ สัมมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยารมย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรทิษฐ์ คำรอด (2549)	ทิพวรรณ โยชดลิ่ง (2549)	ภากรดี อนันต์นารี (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยูพ ฐีสอน (2548)	สรินทร์รัตน์ มลิการยกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรฐรส กาบเครือ (2547)	ปราภรณ์ ทิพย์สินวล (2547)	คานิ่ง ยุต์ผ่อง (2547)	ชรัตน์ จินชาข้า (2547)	สุภารัตน์ เหลลาผลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กัลลินสกุล (2547)	อรทัย รุ่งจางิรา (2547)	รังสิริศรี ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)	Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carless (1998)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
องค์ประกอบที่ 1 การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์																																																
1.การสร้างวิสัยทัศน์	0	0	0	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	24	51.06				
2.การสร้างบาร์มี	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	31	65.96			
3.การเป็นแบบอย่าง	1	0	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	0	1	0	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	24	51.06			
องค์ประกอบที่ 2 การ สร้างแรงบันดาลใจ																																																
1.การกระตุ้นให้เกิด ความสนใจ	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	35	74.47		

ตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ นักวิชาการไทย และผลการศึกษาเครื่องมือการวัด (ต่อ)

ตัวบ่งชี้/ องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																		ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																		ผลการศึกษาเครื่องมือการวัด						ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ							
	Adegoke, Natasha & Fred (2009)	Kendra Van Wagner (2009)	Covey (2007)	Roger Gill (2006)	Bass & Riggio (2006)	Charles Gabbert (2005)	Hacker & Roberts (2003)	Ward (2002)	Hoy & Miskel (2001)	Bartling, Moutinho & Kelloway (2000)	Yukl (1996)	Bass & Avolio (1994)	Steers & Porter (1991)	White & Bednar (1991)	Podsakoff, MacKenzie, Mooman & Fetter (1990)	ตรุณี ชันทชา (2551)	สุริยน ชาธรรมา (2551)	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	สุภาวดี จิตศิริตมกุล (2550)	ภิรมย์ ถินถาวร (2550)	ชินชลา อุ่นวิเศษ (2550)	นิตย์สัมมาพันธ์ (2549)	อำภา ปิยามย์ (2549)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	พรศิษฐ์ คารอด (2549)	ทิพวรรณ โยชดลิ่ง (2549)	ภารดี อนันต์นาวี (2548)	สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์ (2548)	ประยุพธ ฐลอน (2548)	สรินทรรัตน์ มลิการยกุล (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	นรรฐรส กาบเดื่อ (2547)	ปรารธนา ทิพย์สินวาล (2547)	คานิ่ง ยุต์ผ่อง (2547)	ชรัตน์ จินชวาท (2547)	สุภารัตน์ เทลาภลาต (2547)	ทิพย์รัตน์ กลิ่นสกุล (2547)	อรทัย รุ่งจิรา (2547)	รังสรรค์ ประเสริฐศรี (2544)	Eggensperger (2006)	Gingras (2006)	Bennett (2006)			Sample (2006)	Smith (2004)	Bono & Judge (2003)	Avolio & Bass (2002)	Carless (1998)		
2.แสดงความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์	1	1	1	1	1	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	25	53.19
3. การสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่า	1	0	1	1	1	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	28	59.57
4. ทุ่มความพยายามเป็นพิเศษให้กับงาน	0	0	0	0	1	1	0	0	1	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	16	34.04	
5.การทำงานเป็นทีม	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	10	21.28	
6.ให้ความสำคัญกับการสื่อสารระหว่างบุคคล	0	1	1	1	1	0	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	12	25.53	

จากตารางที่ 5 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากทักษะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและผู้วิจัยได้คัดสรรตัวบ่งชี้ไว้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การสร้างวิสัยทัศน์ การสร้างบารมี และการเป็นแบบอย่าง 2) องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจ มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การกระตุ้นให้เกิดความสนใจ แสดงความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ และการสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่า 3) องค์ประกอบกระตุ้นทางปัญญา มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข และความคิดสร้างสรรค์ และ 4) องค์ประกอบการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล มี 4 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การดูแลเอาใจใส่ เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล เน้นการพัฒนา และเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือผู้ฝึกสอน

1.4.3 นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผู้วิจัยได้นำแนวคิดทฤษฎีที่กล่าวมาในข้างต้นมาทำการวิเคราะห์และอธิบายลักษณะสำคัญ เพื่อนำไปสู่การกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังตารางที่ 6

ตารางที่ 6 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาศึกษา 4 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1) การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทำให้ครูเกิดการยอมรับในวิสัยทัศน์ มองเห็นทิศทางปฏิบัติเป็นแนวเดียวกันเพื่อให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนด เป้าหมายไว้ร่วมกัน ได้รับการยกย่องให้เกียรติ ความเคารพนับถือจากครู และเป็นผู้ประพฤติปฏิบัติตนเป็นแบบอย่างที่ดีในการครองตน ครองคน และครองงาน	<p><u>ตัวบ่งชี้: การสร้างวิสัยทัศน์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สื่อสารวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและแนวทางการนำไปปฏิบัติ - สนับสนุนการปฏิบัติงานที่สอดคล้องกับวิสัยทัศน์ <p><u>ตัวบ่งชี้: การสร้างบารมี</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานอย่างเป็นธรรม <p><u>ตัวบ่งชี้: การเป็นแบบอย่าง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีให้ครูยอมรับ

ตารางที่ 6 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาศึกษา
4 องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2) การสร้างแรงบันดาลใจ	<p>การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานการใช้คำพูดหรือการกระทำโน้มน้าว จูงใจ กระตุ้นให้ครูเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์ว่าทุกคนสามารถทำให้บรรลุผลสำเร็จตามที่กำหนดเป้าหมายไว้ได้ รวมทั้งทุ่มเทความพยายามในการทำงานมากขึ้น และมองงานเป็นสิ่งที่ท้าทายและมีคุณค่าต่อตนเอง</p>	<p><u>ตัวบ่งชี้:</u> การกระตุ้นให้เกิดความสนใจ</p> <ul style="list-style-type: none"> - ชักจูงครูให้เกิดความกระตือรือร้น ทุ่มเทในการปฏิบัติงาน - แสดงความยินดีเมื่อครูปฏิบัติงานได้จนสำเร็จ <p><u>ตัวบ่งชี้:</u> แสดงความเชื่อและยอมรับในวิสัยทัศน์</p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตุ้นครูให้ปฏิบัติงานได้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา <p><u>ตัวบ่งชี้:</u> การสร้างความเข้าใจและการมองเห็นคุณค่า</p> <ul style="list-style-type: none"> - ย้ำถึงปัญหาทุกอย่างว่าเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ - พูดให้ครูมองเห็นคุณค่าและเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานได้ - ส่งเสริมการสร้างแรงจูงใจและเห็นคุณค่าในการทำงานแก่ครู
3) การกระตุ้นทางปัญญา	<p>การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานกระตุ้นครูให้ตระหนักถึงปัญหาต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษา มีการคิดแก้ปัญหาและตัดสินใจอย่างมีเหตุมีผล และส่งเสริมความคิดสร้างสรรค์ในการทำงานที่นำไปสู่การคิดค้นและสร้างสิ่งประดิษฐ์ที่แปลกใหม่หรือรูปแบบความคิดใหม่จากเดิม</p>	<p><u>ตัวบ่งชี้:</u> ตระหนักถึงปัญหาและวิธีการแก้ไข</p> <ul style="list-style-type: none"> - เตรียมความพร้อมในการแก้ปัญหาที่อาจเกิดขึ้นในอนาคต - ส่งเสริมให้ครูใช้เหตุผลในการแก้ปัญหา - วิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา <p><u>ตัวบ่งชี้:</u> ความคิดสร้างสรรค์</p> <ul style="list-style-type: none"> - บูรณาการองค์ความรู้มาพัฒนาการสอน - แลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมในชั้นเรียน/สถานศึกษา

ตารางที่ 6 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่นำมาศึกษา
4 องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
4) การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล	<p>การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานให้ความสนใจ ดูแลเอาใจใส่แก่ครูอย่างใกล้ชิด เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคลเป็นหลักในการมอบหมายงานให้ตรงตามความสามารถ มุ่งพัฒนาครูให้มีโอกาสในการเรียนรู้สิ่งใหม่เพื่อเพิ่มความรู้ความสามารถและประสิทธิภาพในการทำงาน และเป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือพี่เลี้ยงเพื่อถ่ายทอดความรู้และทักษะการปฏิบัติงานให้แก่ครู</p>	<p><u>ตัวบ่งชี้: การดูแลเอาใจใส่</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - นำความคิดเห็นของครูมากำหนดเป็นแนวทางปฏิบัติของสถานศึกษา <p><u>ตัวบ่งชี้: เน้นความแตกต่างระหว่างบุคคล</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายงานโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล <p><u>ตัวบ่งชี้: เน้นการพัฒนา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - จัดสรรเวลาให้ครูมีส่วนร่วมในการทำกิจกรรมต่างๆ ได้ - เชิญผู้ทรงคุณวุฒิจากภายนอกมาให้ความรู้แก่ครู <p><u>ตัวบ่งชี้: เป็นผู้ให้คำปรึกษาหรือผู้ฝึกสอน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - นิเทศเยี่ยมชั้นเรียนที่มุ่งให้คำแนะนำ และช่วยเหลือ - เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบปรึกษาหารือได้ตลอดเวลา

2. ปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การศึกษาแนวคิดทฤษฎีเพื่อกำหนดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนั้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องในลักษณะเหตุและผล (cause and effect) กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำความรู้จากการทบทวนวรรณกรรมมากำหนดกรอบแนวคิดของตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (model conceptualization) โดยคัดสรรตัวแปรที่สำคัญและนำมาจัดระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่เรียกว่า กรอบแนวคิดสู่ภาพเส้นทางความสัมพันธ์ (path diagram construction) เป็นการนำความรู้ที่ได้จากการทบทวนวรรณกรรมในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหลัก ๆ มาสร้างเส้นทางความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โศภิต ผ่องเสรี & ถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมตต์, 2551) โดยผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในลักษณะเหตุและผล (cause and effect) ที่หลากหลายทั้งมุ่งเน้นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กร ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ตามลำดับ

2.1 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการต่างประเทศ

Azman Ismail, Nur Baizura Natasha Abidin & Rabaah Tudin (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเสริมพลังอำนาจ และการปฏิบัติงานของผู้ตาม จากการศึกษาในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างเสริมพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($r = 0.321, p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ($r = 0.386, p < 0.001$) โดยการสร้างเสริมพลังอำนาจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ($\beta = 0.40, p < 0.000$) และมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 50

Michael Piel (2008) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และการคิดอย่างมีวิจารณญาณต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.77, p < 0.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า

1. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.76, p < 0.01$)

2. การคิดอย่างมีวิจารณญาณไม่มีความสัมพันธ์ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ($r = -0.21, p = 0.07$)

3. ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการณ์มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\beta = 2.21, p = 0.04$) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 38 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\beta = 1.776, p = 0.035$) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 48 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล ($\beta = 2.21, p = 0.03$) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 53

Fred Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang & John Lawler (2005) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจต่องาน เป็นการเปรียบเทียบ

ระหว่างบริษัททางการเงินของประเทศเคนย่ากับประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สองลักษณะของเจตคติที่เกี่ยวกับงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 เมื่อเปรียบเทียบระหว่างบริษัททางการเงินของประเทศเคนย่ากับประเทศสหรัฐอเมริกา พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องานในวัฒนธรรมของบริษัททางการเงินของประเทศทั้งสอง และได้ทำการวิเคราะห์ห่อองค์ประกอบของปัจจัยต่างๆ ด้วย โปรแกรม AMOS ในการประมาณค่าความเป็นไปได้สูงสุด (maximum likelihood) และวัดสมการโมเดลที่ 1-4 มีความเหมาะสมพอดีกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าทางสถิติ ดังนี้

ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่า $\chi^2 = 442.00$; $\chi^2 / df = 287$; $\chi^2 / df \text{ ratio} = 1.54$;
GFI = 0.90; CFI = 0.96; RMSEA = 0.04

ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีค่า $\chi^2 = 88.52$; $\chi^2 / df = 59$; $\chi^2 / df \text{ ratio} = 1.50$;
GFI = 0.96; CFI = 0.99; RMSEA = 0.04

ความพึงพอใจกับผู้ควบคุมดูแล มีค่า $\chi^2 = 80.23$; $\chi^2 / df = 56$; $\chi^2 / df \text{ ratio} = 1.43$;
GFI = 0.96; CFI = 0.98; RMSEA = 0.03

ความพึงพอใจกับงานโดยทั่วไป มีค่า $\chi^2 = 73.07$; $\chi^2 / df = 42$; $\chi^2 / df \text{ ratio} = 1.74$;
GFI = 0.96; CFI = 0.99; RMSEA = 0.04

Barbara Mandell & Shilpa Pherwani (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเปรียบเทียบเพศ ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ($R = 0.499$, $R^2 = 0.249$, $p < 0.05$) เมื่อเปรียบเทียบเพศต่างกันมีความฉลาดทางอารมณ์แตกต่างกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05 โดยเพศมีอำนาจในการพยากรณ์ความฉลาดทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.05

Julian Barling, Frank Slater & Kevin Kelloway (2000) ได้ศึกษาภาวะผู้นำและความฉลาดทางอารมณ์ ผลการวิจัย พบว่า การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วมพหุคูณภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล มีอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 ($F(5,40) = 2.13$, $p < .05$) ส่วนการกระตุ้นทางปัญญา (intellectual stimulation) ไม่พบอิทธิพลต่อความฉลาดทางอารมณ์

Silver (2000) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในตนเองระดับบุคคลและทีมและผลการปฏิบัติงานของบุคคลและทีม กลุ่มตัวอย่าง 50 ทีม ประกอบด้วยวิศวกร 375 คน ผู้จัดการชั้นตอน และผู้จัดการระดับสอง 17 คน ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำแลกเปลี่ยนของผู้จัดการชั้นต้นมีความสัมพันธ์กับผลการปฏิบัติงานของทีม ความพึงพอใจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง แต่ไม่พบความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานระดับบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

2.2 ผลงานวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักวิชาการไทย

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลการวิจัยเกี่ยวกับผู้นำการเปลี่ยนแปลงในประเทศเพิ่มเติมในลักษณะเชิงเหตุและผล (cause and effect) จากแนวคิดของนักวิชาการขององค์การทั้งทางการศึกษา การพยาบาล และองค์การเอกชนต่าง ๆ ดังนี้

ชนันดา โชติแดง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึกและความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง สามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของพฤติกรรมการทำงานได้ร้อยละ 38.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

เสาวนิตย์ ทวีสันทนินกุล (2550) ได้ศึกษาความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคัลระหว่างภาวะผู้นำปริวรรต การใช้อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร กับความมุ่งมั่นความพยายามของครูความพอใจในงาน และแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา ผลการวิจัย พบว่า มีค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในที่มีค่าสูง ระหว่างตัวแปรด้านผู้บริหาร คือ การพัฒนาบุคลากรกับการออกแบบองค์การ การออกแบบองค์การกับอำนาจการให้รางวัลอำนาจ การอ้างอิงกับอำนาจข้อมูลข่าวสารอำนาจข้อมูลข่าวสารกับอำนาจการเชื่อมโยงการกำหนดทิศทางในการปฏิบัติงานกับการพัฒนาบุคลากรส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในที่มีค่าสูงระหว่าง กลุ่มตัวแปรด้านครู คือ ความพยายามกับความพอใจในงาน โดยทั่วไปความมุ่งมั่นกับความพยายามความพอใจในลักษณะงานกับความพอใจในผู้บังคับบัญชาความพอใจในงานโดยทั่วไปกับความพอใจในลักษณะงานส่วนค่าสัมประสิทธิ์ ส่วนสหสัมพันธ์ภายในข้ามกลุ่มที่มีค่าสูง ระหว่างตัวแปรด้านผู้บริหารกับตัวแปรด้านครู คือ ความสุขกับความมุ่งมั่นความสุขกับความพยายามความเก่งกับความมุ่งมั่นความสุขกับความพอใจในผู้ร่วมงานความเก่งกับความพยายามความดีกับความมุ่งมั่นสหสัมพันธ์คาโนนิคัลระหว่างกลุ่มตัวแปรด้านผู้บริหารและตัวแปรด้านครูมีจำนวน 9 คู่ โดย Root ที่ 1 และ Root ที่ 2 อธิบายความแปรปรวนรวมได้ 32.98 เปอร์เซ็นต์ และ 12.23 เปอร์เซ็นต์ตามลำดับอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ผลการวิเคราะห์พหุคูณในตัวแปรเกี่ยวกับครูและผู้บริหารขึ้นใหม่โดยให้ชื่อว่า ความฉลาดทางอารมณ์และการใช้อำนาจด้านบวกของผู้บริหารกับความมุ่งมั่นของครู และการใช้อำนาจแบบเข้มงวดของผู้บริหารกับความพอใจในงานของครู

บัณฑิตย์ ทุมเที่ยง (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด ผลการวิจัย พบว่า

1. ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด มีความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง

2. ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับปานกลาง

3. ความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ในระดับปานกลาง ($r = 0.57$)

ทิพวรรณ โอษคลัง (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ตามความคิดเห็นของครูโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลอยู่ในระดับมาก

2. ความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู โดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ ความศรัทธาความจงรักภักดีและความทุ่มเทอยู่ในระดับมาก

3. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษามีความสัมพันธ์ในทางบวกกับความผูกพันต่อสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลยเขต 1 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น ผลการวิจัย พบว่า

1. พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อ จะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุดมีค่าเฉลี่ยสูงสุด

2. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ โดยภาพรวมการปฏิบัติสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณารายชื่อจะเห็นว่าทุกข้อที่มีระดับพฤติกรรมมาก โดยด้านการกำหนดนโยบายมุ่งสู่การปฏิบัติให้เกิดประโยชน์สูงสุด มีค่าเฉลี่ยสูงสุด

3. การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ พบว่า โดยภาพรวม มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.80$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 โดยด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.79$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.74$) ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีความสัมพันธ์ระดับสูงมาก ($r = 0.74$) และด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ระดับสูง ($r = 0.64$)

พรศิษฐ์ คำรอด (2549) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน ผลการวิจัย พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมอยู่ในระดับมาก ประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานโดยรวมอยู่ในระดับมาก ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดย

ภาพรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

แคทลียา ศรีใส (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 ผลการวิจัยพบว่า

1. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา

2. ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีการสร้างทีมงานโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก เรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปหาน้อย สามอันดับ ได้แก่ ความชัดเจนของเป้าหมาย การสนับสนุนและการไว้วางใจต่อกันและบทบาทที่สมดุล

3. เปรียบเทียบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารและการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 จำแนกตามสถานภาพในการดำรงตำแหน่งแตกต่างกันอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ

4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนสำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ($p < .05$)

5. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ด้านการสร้างบารมี (X_1) และการมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล (X_4) เป็นตัวพยากรณ์การสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียน (Y) โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 67 ดังสมการพยากรณ์ (1) ดังนี้

$$Y = 0.387 + 0.516(X_1) + 0.409(X_4) \quad (1)$$

ภารดี อนันต์นาวี (2548) ได้ศึกษาการวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิจัยพบว่า

1. ภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับมาก ส่วนภาวะผู้นำแบบตามสบายอยู่ในระดับน้อย

2. บรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

3. การบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ โดยรวมอยู่ในระดับมาก

4. เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำของผู้อำนวยการเขตพื้นที่การศึกษา และบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ผลการวิเคราะห์เส้นทาง

โดยพิจารณาจากอิทธิพลรวม พบว่า ตัวแปรที่ส่งผลสูงสุดและมีนัยสำคัญทางสถิติต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ คือ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง รองลงมา คือ บรรยากาศองค์การ และร่วมกันทำนายการบริหารจัดการที่ดีได้ร้อยละ 73 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 เมื่อพิจารณาลักษณะของอิทธิพลที่ตัวแปรอิสระที่มีต่อตัวแปรตาม พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และบรรยากาศองค์การของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือส่งผลทางตรงต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนือ ขณะเดียวกันภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารเขตพื้นที่การศึกษาส่งผลทางอ้อมผ่านบรรยากาศองค์การไปยังการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียงเหนืออย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์ (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากร โรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิต โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำของผู้บริหารมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3 - 4 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาดุสิตอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 โดยสามารถร่วมกันอธิบายความแปรปรวนของความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรได้ร้อยละ 30

คำนิง ผุดผ่อง (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันตก ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
2. ระดับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออก โดยรวมและรายด้านมีความสัมพันธ์ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญที่สถิติ .01

นอกจากนี้สมการพยากรณ์ที่ดีที่สุด พบว่า ตัวแปรพยากรณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (X_4) ด้านการสร้างบาร์มี (X_1) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา (X_3) สามารถพยากรณ์องค์การแห่งการเรียนรู้โดยรวม (Y) ได้ร้อยละ 62.10 และสามารถร่วมกันทำนายได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้สมการพยากรณ์ (2) ดังนี้

$$Y = 1.56 + 0.35(X_4) + 0.16(X_1) + 0.12(X_3) \quad (2)$$

ปรารธนา ทิพย์สินวล (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1 ผลการวิจัย พบว่า

1. ความคิดเห็นของข้าราชการครูที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในภาพรวมอยู่ในระดับสูง เมื่อพิจารณาเป็นรายด้าน พบว่า ด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคผลมีค่าเฉลี่ยสูงสุด รองลงมา คือ ด้านการสร้างวิสัยทัศน์ การถ่ายทอดวิสัยทัศน์ การปลูกฝังค่านิยม การสร้างบารมี การกระตุ้นทางปัญญา และการสร้างแรงบันดาลใจ เรียงตามลำดับ

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียน มีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับปานกลางในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนสามารถพยากรณ์ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของข้าราชการครูได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ซึ่งมีสมการพยากรณ์ดังนี้

3.1 ดั่งสมการ (3) ในรูปคะแนนดิบ

$$\begin{aligned} \text{ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ} &= 1.746 + 0.417(\text{การสร้างบารมี}) \\ &+ 0.169 (\text{การสร้างแรงบันดาลใจ}) \end{aligned} \quad (3)$$

3.2 ดั่งสมการ (4) สมการในรูปคะแนนมาตรฐาน

$$\begin{aligned} \text{ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ} &= 0.503(\text{การสร้างบารมี}) \\ &+ 0.207(\text{การสร้างแรงบันดาลใจ}) \end{aligned} \quad (4)$$

กัลยาณี พรหมทอง (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา พบว่า

1. ผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงซึ่งได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงความจำเป็นปัจเจกบุคคลอยู่ในระดับปานกลาง

2. ความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษามีความสัมพันธ์กันในทางบวก

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลการวิจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงสหสัมพันธ์การพยาบาล ดังนี้

พรรณนิภา สืบสุข (2548) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะงานภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า

1. ความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูง

2. การรับรู้ลักษณะงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการในระดับปานกลาง ($r = 0.64$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการในระดับปานกลาง ($r = 0.48$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

อรทัย รุ่งวชิรา (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโดยรวมอยู่ในระดับสูงการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โดยรวมอยู่ในระดับสูงมาก

2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการ ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

ทิพย์รัตน์ กลิ่นสกุล (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยการมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง ผลการวิจัย พบว่า

1. การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และประสิทธิผลของทีมการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง อยู่ในระดับสูง

2. การมีส่วนร่วมในงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย มีความสัมพันธ์ทางบวกกับประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. ตัวแปรที่สามารถร่วมพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมการพยาบาลโรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลางอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ได้แก่ การมีส่วนร่วมในงาน ($\beta = 0.565$) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ($\beta = 0.315$) โดยสามารถพยากรณ์ประสิทธิผลของทีมการพยาบาล ได้ร้อยละ 51.80

สุดารัตน์ เหลาฉลาด (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายในภาวะผู้นำเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยสภาพแวดล้อมในงานกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า

1. แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และสภาพแวดล้อมในงาน โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูง ส่วนพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อยู่ในระดับปานกลาง มีค่าเฉลี่ยเท่ากับ 3.99, 3.85, 3.77 และ 3.47 ตามลำดับ แรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย สภาพแวดล้อมในงานมีความสัมพันธ์ทางบวกกับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.510, 0.273$ และ 0.496 ตามลำดับ $p < .05$ ตัวแปรที่

ร่วมพยากรณ์พฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐได้อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ตามลำดับดังนี้ แรงจูงใจภายใน สภาพแวดล้อมในงานโดยรวมกันพยากรณ์ได้ ร้อยละ 33.80 ($R_2 = 0.338$) ได้ตั้งสมการพยากรณ์ (5) ในรูปคะแนนมาตรฐาน ดังนี้

$$\text{พฤติกรรมสร้างสรรค์} = 0.350(\text{แรงจูงใจภายใน}) + 0.321(\text{สภาพแวดล้อมในงาน}) \quad (5)$$

ปราณี มีหาญพงษ์ (2547) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไป ผลการวิจัย พบว่า

1. ประสิทธิผลของหอผู้ป่วย ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลทั่วไปอยู่ในระดับสูง
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย และพฤติกรรมกรเป็นสมาชิกขององค์การ มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับประสิทธิผลของหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.57$ และ 0.52 ตามลำดับ)

ทยา รัตนโชติ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทักษะทางสังคมกับการปฏิบัติงานของพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ ผลการวิจัย พบว่า

1. การปฏิบัติการพยาบาลของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับดี
2. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับสูง
3. ทักษะทางสังคมของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐอยู่ในระดับค่อนข้างมาก
4. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและทักษะทางสังคม มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการปฏิบัติงานของพยาบาลประจำการ อย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ .05 ($r = 0.341$ และ 0.326 ตามลำดับ)

นงลักษณ์ มาวัชระ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดสมุทรปราการ ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของพยาบาลวิชาชีพ อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.74$)
2. การสร้างบารมี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุนการได้รับทรัพยากร และการได้รับโอกาส อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.49, 0.50$ และ 0.64) ตามลำดับ ยกเว้นการสร้างบารมี มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูงกับการได้รับข้อมูลข่าวสาร อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.75$)

3. การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลาง กับการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และการได้รับโอกาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.54, 0.57$ และ 0.70) ตามลำดับ ยกเว้นการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคลมีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.75$)

4. การกระตุ้นทางปัญญา มีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับปานกลางกับการได้รับการช่วยเหลือสนับสนุน การได้รับทรัพยากร และการได้รับโอกาสอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.51, 0.60,$ และ 0.66) ตามลำดับ ยกเว้นการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ทางบวกในระดับสูง กับการได้รับข้อมูลข่าวสารอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.77$)

รพีพรรณ สังสุวรรณ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาของวิสัญญีพยาบาลกับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานวิสัญญีพยาบาลกลุ่มงานวิสัญญีวิทยา ตามความคิดเห็นของวิสัญญีพยาบาลโรงพยาบาลประจำ จังหวัดในโครงการพัฒนาระบบบริการของสถานบริการและหน่วยงานสาธารณสุข เขต 5 ผลการวิจัย พบว่า

1. วิสัญญีพยาบาลมีความผูกพันต่อกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาโดยรวมในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านความผูกพันเชิงอารมณ์อยู่ในระดับมาก ส่วนความผูกพันเชิงต่อเนื้อและความผูกพันเชิงบรรทัดฐานอยู่ในระดับปานกลาง

2. ภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานวิสัญญีพยาบาลกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาตามความคิดเห็นของวิสัญญีพยาบาลโดยรวมอยู่ในระดับมาก โดยมีค่าเฉลี่ยในด้านการมีวิสัยทัศน์ การกระตุ้นทางปัญญา การคำนึงถึงลักษณะปัจเจกบุคคล และการสร้างบารมีอยู่ในระดับมาก ส่วนในด้านการสร้างแรงบันดาลใจอยู่ในระดับปานกลาง

3. วิสัญญีพยาบาลที่มีอายุ และระยะเวลาในการทำงานในกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาแตกต่างกัน มีความผูกพันต่อกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาไม่แตกต่างกัน

4. วิสัญญีพยาบาลที่มีอายุ และระยะเวลาในการทำงานในกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาแตกต่างกัน มีความคิดเห็นต่อภาวะผู้นำ แบบการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานวิสัญญีพยาบาลกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาไม่แตกต่างกัน

5. ความผูกพันต่อกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาของวิสัญญีพยาบาลมีความสัมพันธ์เชิงบวกในระดับปานกลาง กับภาวะผู้นำแบบการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานวิสัญญีพยาบาลกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร อยู่ในระดับสูง

2. พฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับสูง ($r = 0.82$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วยมีความสัมพันธ์ทางบวกกับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วยในระดับปานกลาง ($r = 0.53$) อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคมกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์ ผลการวิจัยพบว่า

1. เขาวนอารมณ์ของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับมาก
2. การสนับสนุนทางสังคมของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับมาก
3. ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยอยู่ในระดับมาก
4. เขาวนอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ของหัวหน้าหอผู้ป่วย อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ($r = 0.64$ และ 0.52 ตามลำดับ)

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาผลการวิจัยของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในเชิงสหสัมพันธ์ขององค์กรเอกชน ดังนี้

เตชทัต ใจท่วม (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของผู้ตามกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน และความผูกพันในงานของผู้ตามกรณีศึกษา ผู้ตามสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน

1.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน

1.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน

1.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน

1.4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อธิพลของอุดมคติมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงานของผู้ตาม

2.1 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างแรงบันดาลใจมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงานของผู้ตาม

2.2 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญามีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงานของผู้ตาม

2.3 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคลมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงานของผู้ตาม

2.4 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการใช้อธิพลของอุดมคติมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงานของผู้ตาม

3. การได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานของผู้ตามมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความผูกพันในงาน

4. ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลสามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานของผู้ตาม

5. ลักษณะของภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายความผูกพันในงานของผู้ตาม

ทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา และความผูกพันในงานกรณีศึกษาองค์กรที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติในจังหวัดกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

2. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ

4. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการกระตุ้นทางปัญญา สามารถทำนายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาได้ร้อยละ 44.00

5. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ด้านสมรรถนะด้านผลกระทบ การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความเป็นปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายความผูกพันในงานร่วมกันได้ร้อยละ 44.70

ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน บริษัทเมืองไทยประกันชีวิต จำกัดในเขตกรุงเทพมหานคร ผลการวิจัย พบว่า

1. กลุ่มของตัวแปรปัจจัยมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน คือ ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ด้านการกระตุ้นทางปัญญา และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และการถดถอยแบบตัวแปรตามหลายตัว พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์การถดถอยของตัวแปรตามสี่ตัว (Wilks' Lambda เท่ากับ 0.335) ซึ่งมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

2. ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ของตัวแปรปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์กร ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้าน อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\beta = 0.294, 0.489$) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = 0.155, 0.628$) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\beta = 0.389, 0.425$) และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ($\beta = 0.215, 0.523$)

ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ได้ศึกษาภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลาง และขนาดย่อม: โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับปานกลาง
2. เพศและสถานภาพสมรสที่แตกต่างกัน มีพฤติกรรมการทำงานที่ไม่แตกต่างกัน
3. อายุมีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05 ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กับพฤติกรรมการทำงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01
4. ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยน ความผูกพันต่อองค์การ สามารถพยากรณ์พฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างาน ในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง ได้ร้อยละ 23.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 และ .05

รัตติกรณ์ จงวิศาล (2548) ได้ศึกษาโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เชาวน์อารมณ์และพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ผลการวิจัย พบว่าโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำการแลกเปลี่ยน ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางบวกโดยตรงต่อเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำของครู การรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และความพึงพอใจในการทำงาน ส่วนในโมเดลภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบาย ภาวะผู้นำของหัวหน้างานมีอิทธิพลทางลบต่อการรับรู้ความยุติธรรมในองค์การ และพบว่าในโมเดลภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เชาวน์อารมณ์มีอิทธิพลทางบวกต่อภาวะผู้นำของครู ภาวะผู้นำของครูมีอิทธิพลทางบวกต่อความพึงพอใจในการทำงาน พฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ และผลการปฏิบัติงาน

กนกวรรณ กอบกุลธนะชัย (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำกับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ ผลการวิจัย พบว่า

1. หัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์ มีระดับเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง มีภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ และมีผลการปฏิบัติงานอยู่ในระดับดี
2. เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.684$) เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางบวกกับภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = 0.420$) เชาวน์อารมณ์มีความสัมพันธ์ทางลบกับภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ($r = -0.493$)

กัญญา พีรพัฒนานันท์ (2546) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้แบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง ผลการวิจัย พบว่า

1. ระดับภาวะผู้นำตามการรับรู้ของผู้ตามด้านภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง และด้านภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนมีระดับปานกลาง ด้านภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีระดับต่ำ ระดับความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานมีระดับปานกลาง ด้านการคงอยู่มีระดับสูง พฤติกรรม

เป็นสมาชิกที่ดีขององค์การโดยรวมอยู่ในระดับสูง ด้านการให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมืออยู่ในระดับสูง ด้านการคำนึงถึงผู้อื่น ความอดทนอดกลั้น ความสำนึกในหน้าที่อยู่ในระดับปานกลาง

2. การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง แบบแลกเปลี่ยนมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับเชิงพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 การรับรู้ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01

3. ความผูกพันด้านจิตใจ ด้านบรรทัดฐานมีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ความผูกพันด้านการคงอยู่มีความสัมพันธ์เชิงลบกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .05

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้นำข้อค้นพบจากผลการวิจัยมาสังเคราะห์เพื่อค้นหาและคัดสรรปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอันนำไปสู่ตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปร (model conceptualization) โดยคัดสรรตัวแปรที่สำคัญและนำมาจัดระบบความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อแสดงให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย ผู้วิจัยได้กำหนดการสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลการวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย ดังตารางที่ 7

ตารางที่ 7 การสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลการวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย

องค์ประกอบ	Azman Ismail, Nur Baizura Natasha Abidin & Rabaah Tudin (2009)	Michael A. Piel (2008)	Fred O. Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang, John J. Lawler (2005)	Barbara Mandell & Shilpa Pherwani (2003)	Julian Barling, Frank Slater & Kevin Kelloway (2000)	Silver (2000)	Barling et al. (2000,	นันทนา บุรีจันทร์ (2551)	เสาวนิตย์ ทวีสันทินกุล (2550)	ชัชชดา โชติแดง (2550)	ไพศาล แสนยศบุญเรือง (2549)	ทิพวรรณ โอบคคลัง (2549)	บัณฑิตย์ ทุมเที่ยง (2549)	พรคินัญ์ คารอด (2549)	พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์ (2548)	แคทลียา ศรีใส (2548)	ภากรดี อนันต์นารี (2548)	ปราภานา ทิพย์สิบล (2547)	คำนิง ผุดผ่อง (2547)	กัลยาณี พรหมทอง (2546)	นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545)	ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545)	นงลักษณ์ มาวัชระ (2545)	ทยา รัตนโชติ (2546)	ปราณี มีหาญพงษ์ (2547)	สุตารัตน์ เหลาฉลาด (2547)	ทิพย์รัตน์ กลิ่นสกุล (2547)	อรทัย รุ่งวิธา (2547)	พรรณิภา สิบสุข (2548)	รพีพรรณ สังสุวรรณ (2546)	ณัฐดี เตมียสุวรรณ (2550)	รัตติกมล จงวิศาล (2548)	กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546)	ปริมปราง พรหมมาพ (2549)	กัญญา พิธาพัฒน์นันท์ (2546)	ทิพย์รัตน์ ศขพงษ์ (2551)	เดชทัต ใจท้วม (2551)
1. ความฉลาดทางอารมณ์	0	1	0	1	1	0	1	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	0	
2. องค์การแห่งการเรียนรู้	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	
3. ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	
4. การสร้างทีมงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
5. ประสิทธิภาพการบริหารงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
6. ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7. ประสิทธิภาพของสถานศึกษา	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
8. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	1	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
9. การปฏิบัติงาน	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10. การใช้อำนาจ	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
11. ความพึงพอใจในการทำงาน	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
12. สนับสนุนทางสังคม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
13. ความไว้วางใจ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
14. พฤติกรรมสร้างสรรค์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
15. ประสิทธิภาพของทีม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
16. ความสุขในการทำงาน	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง ตัวแปรที่มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง, (0) หมายถึง ไม่ได้ศึกษาตัวแปรดังกล่าว

จากตารางที่ 7 แสดงให้เห็นว่า การสังเคราะห์ข้อค้นพบจากผลการวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศและนักวิชาการไทย เพื่อคัดสรรตัวแปรที่สำคัญอันนำไปสู่ตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่าง ตัวแปร (model conceptualization) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นตัวแปรที่นักวิจัยได้ทำการศึกษา มากที่สุดในลักษณะเหตุและผล (cause and effect) และมีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จำนวน 11 เรื่อง (Michael Piel, 2008; Barbara Mandell & Shilpa Pherwani, 2003; Julian Barling, Frank Slater & Kevin Kelloway, 2000; Barling et al., 2000; เสาวนิตย์ ทวีสันทนินกุล, 2550; ณัฐวดี เตมียสุวรรณ, 2550; บัณฑิตย์ ทุมเที่ยง, 2549; กัลยาณี พรหมทอง, 2546; รัตติกรณ จงวิศาล, 2548; กนกวรรณ กอบกุลธนชัย, 2546; นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์, 2545) รองมา คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่นักวิจัยได้ทำการศึกษา จำนวน 10 เรื่อง (Fred Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang, John Lawler, 2005; ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551; เตชทัต ใจท่วม, 2551; ชันดา ไซติแดง, 2550; ทิพวรรณ โอบคลั่ง, 2549; ปริมปราง พรหมมาณพ, 2549; พรหมทิพา แพทย์พิทักษ์, 2548; ประรณนา ทิพย์สินวล, 2547; รพีพรรณ สังสุวรรณ, 2546; กัญญา พีรพัฒนานันท์, 2546) และการเสริมสร้างพลังอำนาจ จำนวน 6 เรื่อง (Azman Ismail, Nur Baizura Natasha Abidin & Rabaah Tudin, 2009; Silver, 2000; ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551; เตชทัต ใจท่วม, 2551; ปิยภรณ์ ปัญญาวัชร, 2545; นงลักษณ์ มาวัชระ, 2545) ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการคัดสรรตัวแปรดังกล่าวเพื่อนำมาศึกษาในลักษณะที่เรียกว่า ปัจจัยเชิงสาเหตุ ที่แสดงถึงตัวแปรที่มีความสัมพันธ์และส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย 3 ปัจจัย ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจ และความฉลาดทางอารมณ์

อย่างไรก็ตาม เมื่อผู้วิจัยได้ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำที่มีการเปลี่ยนแปลง (ดังแสดงในภาพที่ 5) และมีการกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงแล้วนั้น ขั้นตอนต่อไปที่ผู้วิจัยต้องดำเนินการอธิบายแนวคิดเชิงทฤษฎี การกำหนดนิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุในแต่ละปัจจัย เพื่อให้เกิดความรู้ความเข้าใจและนำไปสู่การสร้างเป็นตัวแบบสมการโครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรหรืออธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ดังรายละเอียดต่อไปนี้

2.3 ปัจจัยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การและแนวคิดเชิงทฤษฎี

ผู้นำที่มีประสิทธิผลนั้นจะต้องเป็นทั้งผู้เชี่ยวชาญด้านมนุษยสัมพันธ์ และผู้เชี่ยวชาญในเรื่องงาน ความมีประสิทธิผลของผู้นำนั้นจะต้องอาศัยการปฏิบัติที่ตึงามต่อบุคลากร ในขณะเดียวกันก็ต้องประสบความสำเร็จในการจูงใจให้บุคลากรปฏิบัติภารกิจของตนให้ได้ผลดีอย่างเต็มที่อีกด้วย การยึดรูปแบบใดรูปแบบหนึ่งเพียงอย่างเดียวย่อมไม่ได้ผล (ชนิษฐา อุ่นวิเศษ, 2550) จะเห็นได้ว่าการบริหารงานเพื่อให้สำเร็จลุล่วงนั้นเป็นสิ่งที่จะต้องใช้ภาวะผู้นำ คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารงานให้เหมาะสมความต้องการและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะทำให้ผู้นำสามารถดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ออกมาใช้ในการปฏิบัติงานได้ โดยที่บุคลากรเองก็จะเกิดความพึงพอใจ มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงานและเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้วย (กรวรรณ คู่ออน, 2548) สอดคล้องกับแนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งกล่าวว่าเป็นทฤษฎีใหม่ของภาวะผู้นำตามแนวคิด

ของ Burn ที่ได้รับเริ่มมาตั้งแต่ศตวรรษที่ 19 ที่ให้ความสำคัญต่อความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล หรือ ปฏิสัมพันธ์ระหว่างผู้นำ และผู้ตามในทิศทางที่ส่งผลให้มีการพัฒนาภาวะผู้นำ ในกลุ่มผู้ตามขึ้นพร้อม ๆ กัน กับการสร้างสรรค์ความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ขององค์การในทางเจริญเติบโต หรือการก้าวไปข้างหน้า (พวงรัตน์ บุญญาบุรุษ, 2546) รวมทั้ง Bass (1985, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้เสนอว่า ผู้นำขององค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพัน (commitment) ต่องานและองค์การ ซึ่งทำให้ผู้ตามรู้สึกมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมผู้ตามได้พัฒนาตนเอง ผู้นำ มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหา ผู้นำแสดงให้เห็นว่ามีความเชื่อมั่น กระตือรือร้นตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความภักดีต่อองค์การ จากผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งผลให้ผู้ตามมีการเปลี่ยนแปลงที่สำคัญ คือ 1) ทำให้ผู้ตามตระหนักถึงความสำคัญของคุณค่าในการปฏิบัติงาน ตระหนักถึงคุณค่าของการทำงานให้สำเร็จและเทคนิคที่จะช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ 2) ผู้ตามลดความสนใจในตนเองลงหรือลดการมุ่งผลประโยชน์ของหมู่คณะมองเห็นคุณค่าของตนเองที่จะก่อประโยชน์แก่องค์การและทีมงาน และ 3) พัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความต้องการในระดับสูงขึ้น เช่น มุ่งผลสัมฤทธิ์ มีอิสระ ทั้งในส่วนที่เกี่ยวกับงานและไม่เกี่ยวกับงาน หรือมีแรงจูงใจในการเป็นที่ยอมรับของผู้อื่นและเป็นผู้นำ (เศวานิต เศษานนท์, 2542)

การสร้างพฤติกรรมการทำงานที่ดีและความรู้สึกผูกพันต่อองค์การที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การนั้น ผู้ที่มีอำนาจที่จะก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงเหล่านี้คือ ผู้นำ โดยการใช้ภาวะผู้นำซึ่งเป็นกระบวนการของการมีอิทธิพลต่อกิจกรรมของบุคคลหรือของกลุ่มเพื่อให้บรรลุถึงจุดมุ่งหมายที่ได้กำหนดขึ้นไว้ในสถานการณ์หนึ่ง ๆ แนวคิดหนึ่งที่สอดคล้องกับภาวะความเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน ได้แก่ แนวคิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformational leadership) ซึ่งกล่าวถึงลักษณะพฤติกรรมของผู้นำที่ทำให้ผู้ตามเกิดแรงจูงใจ ที่จะปฏิบัติงานให้สูงกว่าความคาดหวังปกติด้วยการเป็นแบบอย่างที่ดีแก่ผู้ตาม สร้างแรงบันดาลใจในการทำงานรวมทั้งกระตุ้นผู้ตามให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และปฏิบัติต่อผู้ใต้บังคับบัญชาโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคล การที่ผู้นำมีลักษณะเช่นนี้ ย่อมที่จะส่งผลต่อการทำงานของบุคลากรให้บรรลุเป้าหมาย ก่อให้เกิดความสำเร็จในงานซึ่งมีส่วนสำคัญในการสร้างประสิทธิผลแก่หน่วยงานได้ นอกจากประสิทธิผลของหน่วยงานแล้วภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะมีส่วนในการสร้างเสริมให้บุคลากรมีพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ ซึ่งเป็นพฤติกรรมที่บุคลากรเต็มใจปฏิบัติงานต่าง ๆ แม้จะไม่ได้เป็นหน้าที่ของตนเอง เนื่องจากภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะกระตุ้นให้บุคลากรเกิดแรงบันดาลใจ มีความคิดสร้างสรรค์และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้สำเร็จสูงกว่าความคาดหวังเดิม นอกจากนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การซึ่งเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การประการหนึ่ง ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำหน้าที่กระตุ้นแรงจูงใจ กำหนดแนวทางในการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ (ประทานพร ทองเขียว, 2546) สำหรับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นลักษณะความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคลที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ

มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์กร ทั้งยังมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพยายามรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์กร (Mowday, Steers & Porter, 1979 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ต่อมา Allen & Meyer (1990, อ้างถึงใน ฐิตา ตาปานนท์, 2548) เสนอว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นความรู้สึกที่ผู้ตามมีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งเหนี่ยวรั้งให้คนยังอยู่ในองค์กร ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบ 3 ด้าน ได้แก่ ความผูกพันอันเนื่องมาจากอารมณ์ (affective commitment) หมายถึง การมีอารมณ์ยึดมั่นรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่ง และเกี่ยวข้องกับองค์กรอย่างแนบแน่น องค์ประกอบด้านที่สอง คือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากการลงทุน (continuance commitment) หมายถึง ความผูกพันที่เป็นผลมาจากการรับรู้ถึงสิ่งที่จะสูญหายไปหากออกจากองค์กร และองค์ประกอบด้านที่สามคือ ความผูกพันอันเนื่องมาจากหน้าที่ (normative commitment) หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นพันธะหน้าที่ที่จะต้องอยู่กับองค์กรต่อไป (วันดี ทับทิม, 2546) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวพยากรณ์อัตราการลาออกและการขาดงานของผู้ตามได้ดีกว่าความพึงพอใจในการทำงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จึงนับว่าเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์กรสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ปัจจุบันความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้รับความสนใจจากนักบริหารมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์กรให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงกระตุ้น มีการอุทิศตนทั้งพลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ให้แก่องค์กร (ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ, 2546) อย่างไรก็ตามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน มีความหมายแตกต่างกันไป เมื่อนำไปใช้ในกลุ่มบุคคลและบริบทที่แตกต่างกัน ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ งานวิจัยที่เกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยอธิบายเชิงพรรณนาและนำเสนอตามลำดับ ได้ดังนี้

2.3.1 นิยามของคำว่า “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร”

คำว่า “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร” (organizational commitment) เป็นการให้ความสำคัญระหว่างองค์กรกับสมาชิกขององค์กร ความมั่นคงทางความสัมพันธ์ของบุคคล ในการเห็นว่าตนเป็นส่วนหนึ่งหรือมีส่วนร่วมในองค์กร ความมีส่วนร่วมนี้หากจะสะท้อนให้เห็นจากความเต็มใจของบุคคลนั้นที่จะอาสาทำงานที่นอกเหนือไปจากงานประจำที่เขาต้องทำ (McKenna, 2000 อ้างถึงใน เพียงภัทร เจริญพิทยา, 2546) ซึ่งเป็นความผูกพันที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่างผู้ตามและองค์กร จะรวมความหมายไปถึงองค์ประกอบของความพึงพอใจในงาน เป็นความเข้มข้นที่เป็นเอกลักษณ์ของแต่ละบุคคลที่เกี่ยวข้องในการปฏิบัติงานให้กับองค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร (Mathieu & Zajac, 1990 อ้างถึงใน ชาลี ไตรจันทร์, 2552) ระดับการมีส่วนร่วมของบุคคลแต่ละคนต่อองค์กรนั้น และยังรวมไปถึงความสนใจในการที่ยังคงอยู่ในองค์กร ระดับของความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร ความรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร และมีความจงรักภักดีต่อองค์กร (Schermerhorn, 1997 อ้างถึงใน สมชื่น นาคพลัง, 2547) และต้องการที่จะจงรักภักดีต่อองค์กรไว้ต่อไปโดยที่แสดงออกมาได้ 2 รูปแบบ คือ ความผูกพันที่เกิดจากการคาดคะเนผลได้ผลเสียก่อน และความผูกพันที่เกิดจากการเห็นด้วยกับคุณค่าและเป้าหมายขององค์กร เช่นเดียวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นเจตคติ หรือความรู้สึกที่สมาชิกมี

ต่อองค์การ ซึ่งเชื่อมโยงระหว่างความผูกพันของบุคคลแต่ละคนกับองค์การ และมีการประเมินองค์การไปในทางที่ดี ก่อให้เกิดความพยายาม ความตั้งใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ (Sheldon, 1995 อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ, 2550) ซึ่งความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้น เป็นความรู้สึกที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงตนว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับวัตถุประสงค์ขององค์การ มีค่านิยมเช่นเดียวกับสมาชิกขององค์การคนอื่น ๆ และเต็มใจที่จะทำงานหนักเพื่อดำเนินภารกิจขององค์การ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเกี่ยวพันกับความสัมพันธ์ระหว่างผู้ปฏิบัติงานและหัวหน้า พฤติกรรมที่ผู้ปฏิบัติงานแสดงออกคือ เต็มใจที่จะปฏิบัติตามให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ โดยผู้ปฏิบัติงานที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสูงจะแสดงออกดังนี้ คือ 1) มีความต้องการอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกภาพขององค์การ 2) มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทพลังงานเพื่อปฏิบัติงานให้แก่องค์การ และ 3) มีความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในค่านิยมและเป้าหมายขององค์การ สอดคล้องกับที่กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นลักษณะที่แสดงออกของบุคคลที่มีความสัมพันธ์ และการเกี่ยวข้องกับองค์การ ซึ่งมีคุณลักษณะทั้ง 3 ประการ คือ ความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่กำลังความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ ความต้องการที่จะคงอยู่เป็นสมาชิกขององค์การต่อไป ความผูกพันยังแสดงออกมาทางความจงรักภักดีต่อองค์การ ความผูกพันยังแสดงออกมาความจงรักภักดีต่อองค์การ เป็นสิ่งที่บุคคลกระทำต่องานของแต่ละบุคคลอย่างเต็มที่เพื่อช่วยให้บรรลุซึ่งผลสำเร็จขององค์การให้องค์การมีความมั่นคงต่อไป (Steers, 1991 อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ, 2550) สอดคล้องกับตามทัศนะ Edward & Etzioni (1985, อ้างถึงใน กรวรรณ ตูอ่อน, 2548) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ คือ อำนาจที่องค์การมีเหนือผู้ตาม อันเป็นสิ่งที่ฝังรากลึกอยู่ในธรรมชาติของผู้ตาม อันนำไปสู่ความเกี่ยวข้องต่อองค์การ ลักษณะของความเกี่ยวข้องนี้จะปรากฏอยู่ใน 3 รูปแบบ จัดอันดับตามขั้นของความผูกพันจากสูงสุดถึงไม่มีความผูกพันเกิดขึ้นเลย ดังนี้

1. ความเกี่ยวข้องในแง่จริยธรรม (moral involvement) มีรากฐานมาจากความรู้สึกในแง่บวก และการปลุกฝังให้มีความรู้สึกอันแรงกล้าต่อองค์การ อันมีรากฐานมาจากความรู้ภายในต่อเป้าหมาย ค่านิยม และบรรทัดฐานขององค์การ

2. ความคิดเกี่ยวข้องที่เกิดจากการคิดคำนวณ (calculating involvement) จะเป็นการรู้สึกที่รุนแรงน้อยลง และขึ้นกับความสัมพันธ์ที่กระทำแลกเปลี่ยนกันระหว่างบุคคลกับองค์การ บุคคลจะรู้สึกผูกพันต่อองค์การ เมื่อบุคคลนั้นประเมินว่าเขาได้รับผลประโยชน์ หรือได้รับความสัมพันธ์แลกเปลี่ยนที่เท่าเทียมกันกับองค์การ

3. ความเกี่ยวข้องในลักษณะที่แปลกแยก (alternative involvement) คือคุณลักษณะที่ปราศจากความผูกพัน เกิดขึ้นเมื่อสมาชิกมีความรู้สึกว่าคุณบังคับโดยสถานการณ์ขององค์การ และพวกเขาไม่รู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

นอกจากนี้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นเอกลักษณ์ของผู้ตามที่เป็นระดับความต่อเนื่องกับองค์การในการปฏิบัติงานเหมือนกับเป็นความเข้มข้นของแรงดึงดูดใจต่อเป้าหมายอื่น ๆ เป็นความเต็มใจของผู้ตามที่จะอยู่กับองค์การต่อไปในอนาคต ซึ่งจะส่งผลกระทบต่อความเชื่อในภารกิจ และเป้าหมายขององค์การ และตั้งใจทำงานอย่างต่อเนื่อง (Newstrom & Keith, 1993 อ้างถึงใน ณิชญา ไพโรสงบ, 2546) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติ ซึ่งแสดงออกถึงความรู้สึกร่วมเป็นหนึ่งเดียวกับองค์การ เป็นความสัมพันธ์ระหว่างการที่บุคคลรับรู้ถึงการเกื้อกูลสนับสนุนขององค์การ และผล

ที่ตามมา คือ ความอดุสาหะของสมาชิกและความเต็มใจที่จะทุ่มเทเพื่อองค์กร (Eisenberger, Fasolo & Davis, 1990 อ้างถึงใน เพียงภัทร์ เจริญพิทยา, 2546) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ สภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลยึดมั่นอยู่กับองค์กร รู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร และเข้าไปมีส่วนร่วมในองค์กร และรับรู้ถึงความจำเป็นที่บุคคลไม่อาจจะทิ้งองค์กรไป รวมทั้งมีจิตสำนึกที่จะคงอยู่กับองค์กร เพราะเป็นสิ่งที่เหมาะสมกับควรกระทำ (Allen & Meyer, 1990 อ้างถึงใน จิตตา ตาปานานท์, 2548) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความสัมพันธ์ใกล้ชิดกับความพึงพอใจในงาน เพียงแต่ความพึงพอใจในงานจะเป็นตัววัดผลการปฏิบัติงานในระยะเวลาสั้น ๆ ขณะที่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรเป็นตัวที่วัดผลได้ในระยะยาว (Shore & Martin, 1989 cited in McKenna, 2000) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ ความรู้สึกเห็นพ้องกับเป้าหมายขององค์กร ความตั้งใจที่จะทุ่มเทความพยายามในฐานะที่เป็นตัวแทนขององค์กร และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะรักษาความเป็นสมาชิกขององค์กร เป็นสิ่งที่ต้องใช้เวลาในการก่อร่างนานกว่าความพึงพอใจในงาน และเมื่อเกิดขึ้นแล้วจะไม่เปลี่ยนแปลงโดยง่าย (Daily & Fogel, 1988 cited in McKenna, 2000) ความผูกพันเป็นขอบเขตที่ผู้ตามขององค์กรรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กรและปรารถนาที่จะยังคงเป็นสมาชิกอยู่ในองค์กรนั้นและแสดงถึงทัศนคติทางบวกอย่างแรงกล้าต่อองค์กร พร้อมทั้งมีพฤติกรรมการตั้งใจทำงานหนักเพื่อองค์กร (Salancik, 1983 อ้างถึงใน ผ่องใส เจนศุภการ, 2548) เช่นเดียวกับองค์กรการศึกษาในปี ค.ศ. 1970 โดยเห็นว่าปัจจัย 2 ประการที่มีอิทธิพล ช่วยสร้างความเหนียวแน่นให้กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ รางวัล (rewards) และประสบการณ์ (experiences) โดย (Mowday et al., 1979 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ได้ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ เป้าหมายขององค์กรและเป็นลักษณะเฉพาะบุคคลที่มีการเพิ่มขึ้นโดยการรวมเป็นหนึ่งเดียวกัน หรือเป็นความเสมอภาคของทุกคน และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่า คือ ทัศนคติหรือความรู้สึกนิยมของผู้ตามที่มีต่อองค์กร เป็นตัวเชื่อมโยงเอกลักษณ์ของบุคคลเข้ากับองค์กร ผู้ที่มีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจะมององค์กรในด้านบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์กรและมีความตั้งใจที่จะทำงานให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร (Sheldon, 1971 อ้างถึงใน กัญชกร ชัยนภัสภร, 2550) ได้ให้คำ นิยามว่า เป็นความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันความผูกพันที่มีต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร และการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนเองเพื่อให้บรรลุถึงเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร ซึ่งความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรประกอบด้วย 3 ส่วน คือ 1) ความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กร (identification) แสดงออกโดยจากเป้าหมายและค่านิยมขององค์กรของผู้ปฏิบัติงาน 2) ความเกี่ยวข้องกับองค์กร (involvement) โดยการปฏิบัติงานตามบทบาทของตนอย่างเต็มที่ และ 3) ความจงรักภักดี (loyalty) เป็นความรู้สึกรักและผูกพันต่อองค์กรโดยเฉพาะ (Buchanan, 1974 อ้างถึงใน ทิพวรรณ ศิริคุณ, 2542) และเห็นว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรคือ ความตั้งใจของผู้ตามที่จะทุ่มเทความพยายามในการกระทำ เพื่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กร เป็นระดับความหนักแน่นทางด้านความรู้สึกของการเป็นเจ้าขององค์กรการยอมรับเป้าหมายที่สำคัญและคุณค่าขององค์กร ตลอดจนการมีเจตคติทางบวกต่อองค์กร (Marsh & Mannari, 1977 อ้างถึงใน ผ่องใส เจนศุภการ, 2548)

ส่วนแนวคิดนักวิชาการไทยได้นิยามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่บุคคลมีต่อองค์กร เป็นความรู้สึกว่า ตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร มีความเชื่อมั่นและยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มี ความเต็มใจที่จะใช้ความพยายาม ในการปฏิบัติงาน

เพื่อองค์การอย่างเต็มที่และมีความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (นันทภัทร อักษรดิษฐ์, 2550) ซึ่งสอดคล้องกับความรู้สึกและความเชื่อของผู้ตามที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมกับองค์การ สนับสนุนการดำเนินงาน ผลผลิตขององค์การ รวมถึงเป้าหมายขององค์การ และต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 องค์ประกอบ คือ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน (พินดา ศรีโพธิ์ทอง, 2550) ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามทัศนะ อุษณีย์ จันทรอำรุง (2550) อธิบายว่าความยึดมั่นผูกพันเป็นความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์การ นอกจากนี้นักวิชาการได้นิยามในลักษณะเป็นความสัมพันธ์ ว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความสัมพันธ์อันแน่นแฟ้นระหว่างบุคคลและองค์การ ซึ่งประกอบด้วยความเชื่อมั่นยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ ความตั้งใจและพร้อมที่จะใช้ความสามารถที่มีอยู่ทำงานเพื่อองค์การ และความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะคงความเป็นสมาชิกขององค์การ (มณฑา เกษตรศิลป์ชัย, 2551) และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การหมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นของผู้ตามที่มีความต้องการที่ปฏิบัติงานอยู่ โดยผู้ตามที่มีความยึดมั่นต่อองค์การจะยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ (กินรี อินทวงค์, 2551) ตามทัศนะ Mowday et al. (1979, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่อองค์การ ซึ่งจะเป็นไปในทิศทางที่ดี โดยแสดงออกมาในรูปของการกระทำตนให้เป็นประโยชน์ต่อองค์การ เพื่อให้องค์การบรรลุเป้าหมายด้วยการเต็มใจในการปฏิบัติงาน เสียสละและอุทิศเวลาให้การปฏิบัติงาน การยอมรับเป้าหมาย และคุณค่าขององค์การการมีส่วนร่วมและการเป็นสมาชิกขององค์การ การปฏิบัติงานของตนอย่างเต็มความรู้ความสามารถ การพิทักษ์รักษาผลประโยชน์ การรักษาภาพลักษณ์ที่ดีขององค์การ โดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์การเป็นสำคัญ ความซื่อสัตย์และจงรักภักดีต่อองค์การ ความรู้สึกภาคภูมิใจที่ได้เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (สุนีย์ เวชพรหมณ์, 2546) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึก และพฤติกรรมของผู้ตาม que แสดงถึงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์การ มีความจงรักภักดี และต้องการที่จะเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป (วันดี ทับทิม, 2546) ให้ความหมายของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่าเป็นการแสดงออกมากกว่าความจงรักภักดีปกติ เนื่องจากความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นความผูกพันเหนียวแน่น และผลักดันให้บุคคลเต็มใจที่จะอุทิศตัวเอง เพื่อสร้างสรรค์ให้องค์การอยู่ในสภาพดีขึ้นกล่าวได้ว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นความรู้สึกที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์การอย่างเหนียวแน่นโดยความรู้สึกที่ดีจะแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์ และบุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีจะทำให้บุคคลแสดงออกมาในรูปของการปฏิบัติตนให้เกิดประโยชน์และมีพฤติกรรมที่สอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ (วิชัย รวิพันธ์, 2546) ตามทัศนะ เพลินพิศ ศิริสมบุรณ์ (2547) ได้นิยามความผูกพันต่อองค์การ หมายถึง สภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ ความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ มีการยอมรับเป้าหมายและการดำเนินงานขององค์การ การที่พนักงานมีจิตสำนึกที่ดีในเรื่องของการคงอยู่กับองค์การ เพราะรู้สึกว่าเป็นสิ่งเหมาะสมและควรกระทำ รวมทั้งความผูกพันต่อองค์การในเรื่องของค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่

ได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของพนักงาน เช่นเดียวกับเป็นความรู้สึกหรือทัศนคติที่ดีของบุคคลที่มีต่อองค์กร ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการยอมรับเป้าหมาย ความรู้สึกว่าเป็นเจ้าขององค์กร และการปฏิบัติงานในองค์กรด้วยความเต็มใจและความสามารถเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์แก่องค์กรมากที่สุดโดยมีความมุ่งมั่นที่จะให้องค์กรประสบความสำเร็จตามวัตถุประสงค์ตั้งไว้ (ธัญญา รุ่งโรจน์, 2547) และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การแสดงพฤติกรรมหรือความรู้สึกที่ดีของบุคคลในองค์กรที่มีต่อองค์กร มีความหวังใยในความสำเร็จและความเจริญก้าวหน้าขององค์กร โดยแสดงพฤติกรรมหรือความรู้ที่บ่งบอกถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรใน 3 ลักษณะ คือความศรัทธา ความทุ่มเทและความภักดี (บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ, 2544) นอกจากนี้ได้ให้ความหมายในลักษณะที่คล้ายคลึงกันว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง การที่สมาชิกแต่ละคนในองค์กรมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์กร มีความหวังใยในความสำเร็จขององค์กร แสดงออกโดยพฤติกรรมโดยการยอมรับเป้าหมายขององค์กร เต็มใจปฏิบัติงานอย่างเต็มความสามารถและมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร โดยจะเป็นการแสดงตนอย่างภาคภูมิใจในองค์กร มีความเกี่ยวพันและเต็มใจที่จะทำงานในองค์กร มีความภักดีต่อองค์กรและปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะเป็นสมาชิกในองค์กรต่อไป (ปราโมทย์ บุญเลิศ, 2545)

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า “ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร” หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความรู้สึกรักใคร่ผูกพัน ปรารถนาที่จะรักษาความเป็นสมาชิกของสถานศึกษา คำนึงถึงค่าตอบแทนและผลประโยชน์ที่ได้รับเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ และปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดีเพื่อตอบแทนสถานศึกษา

2.3.2 แนวคิด ทฤษฎีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ในระยะแรกของการศึกษารูปแบบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ตามทัศนะ Straw (1977, อ้างถึงใน จิรพรรณ พีระวรรณกุล, 2545) แบ่งรูปแบบของความผูกพันออกเป็น 2 แบบ คือ

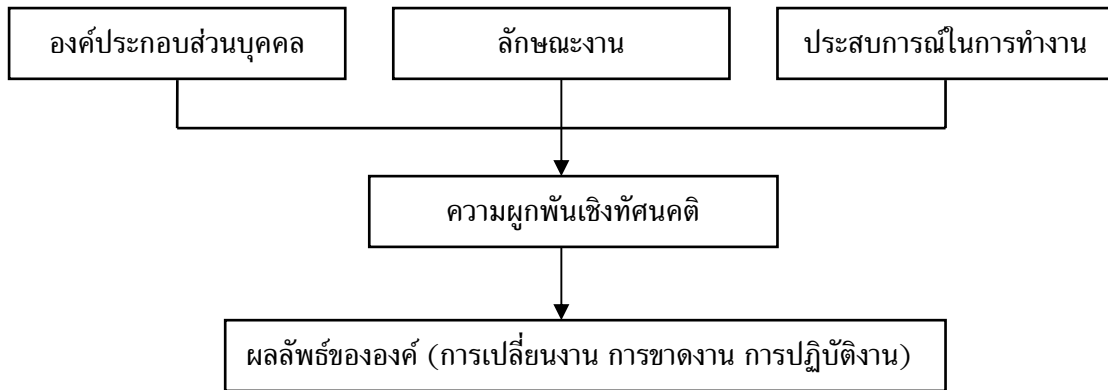
1. ความผูกพันเชิงทัศนคติ (attitude commitment) คือความรู้สึกของบุคคลว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร และปรารถนาที่จะคงอยู่ในองค์กร แสดงออกโดยมีพฤติกรรมขยันทำงานโดยคำนึงถึงผลประโยชน์ขององค์กร การแสดงออกดังกล่าวเป็นทัศนคติในด้านบวก และมีองค์ประกอบ 3 ประการที่มีอิทธิพลต่อระดับความผูกพันเชิงทัศนคติ ดังนี้

1.1 องค์ประกอบส่วนบุคคลเช่น อายุ ความต้องการความสำเร็จการศึกษา

1.2 ลักษณะงาน เช่น งานที่ทำหาย การได้รับการประเมินกลับ (Feed back)

โอกาสในการร่วมกิจกรรมทางสังคม เป็นต้น

1.3 ประสบการณ์การทำงาน เช่น ได้รับความสำเร็จในการทำงานตามที่คาดหวัง การที่องค์กรมองเห็นความสำคัญของบุคลากร ทัศนคติของกลุ่มต่อองค์กร การพึ่งพาองค์กร เป็นต้น ความผูกพันเชิงทัศนคติได้ตั้งแสดงในภาพที่ 6

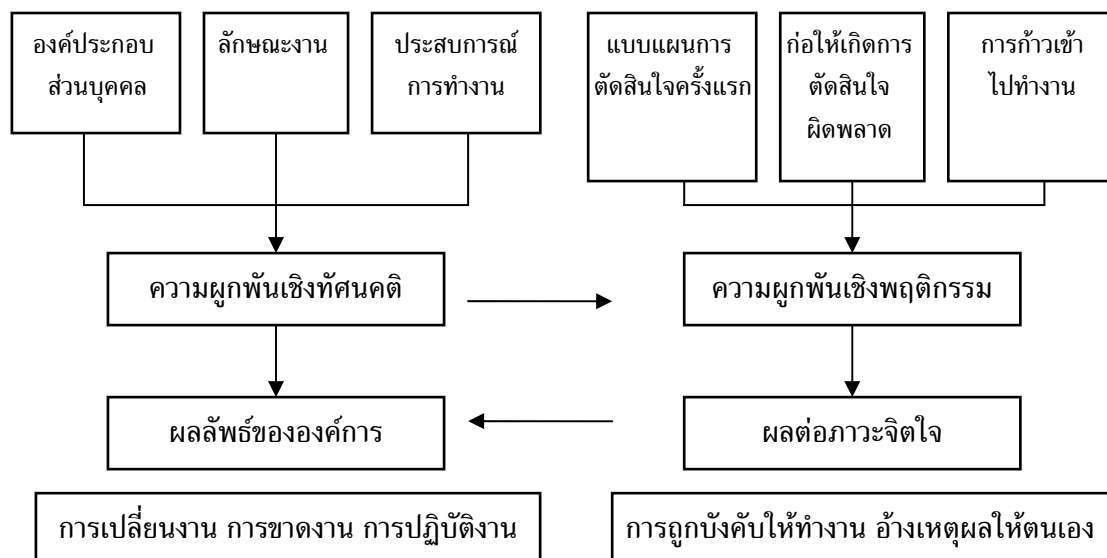


ภาพที่ 6 ความผูกพันเชิงทัศนคติ (Straw, 1977 อ้างถึงใน จิรพรรณ พีระวรรณกุล, 2545)

การศึกษาของ Hodgetts (1992, อ้างถึงใน จิรพรรณ พีระวรรณกุล, 2545) เกี่ยวกับความผูกพันว่าเป็นทัศนคติ ซึ่งเป็นความรู้สึกของบุคคลที่มีต่อวัตถุ การกระทำ เหตุการณ์ และบุคคลอื่นๆ ความรู้สึกเหล่านี้จะต้องใช้เวลาในการเรียนรู้ และ เป็นปัจจัยสำคัญในการกำหนดพฤติกรรมของแต่ละบุคคลประกอบด้วยความรู้ความเข้าใจ (the cognitive component) เป็นกลุ่มของการมองเห็นคุณค่า และความเชื่อของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ด้านอารมณ์ (the affective component) เป็นความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์ของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์ เมื่อเรารู้สึกว่ามีความสุข มีความโกรธ หรือผิดหวัง สิ่งเหล่านี้เป็นผลของอารมณ์ ด้านพฤติกรรม (the behavioral component) เป็นแนวโน้มการแสดงออกของบุคคลต่อบุคคล สิ่งของหรือเหตุการณ์

ความผูกพันเชิงพฤติกรรม (behavioral commitment) คือกระบวนการที่บุคคลได้ทำการตัดสินใจเลือกทำงานในองค์การใดองค์การหนึ่ง ไม่สามารถเปลี่ยนแปลงการตัดสินใจได้ เขาจึงออกจากองค์การไม่ได้ การตัดสินใจนี้ถือว่าการตัดสินใจที่ผิดพลาด เขาจึงต้องกลายเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เปรียบเหมือนเขาได้ลงทุนในองค์การแห่งนี้มากแล้วจึงเป็นเรื่องยากที่จะเปลี่ยนทางเลือกใหม่ เช่นการที่องค์การได้ส่งบุคลากรไปฝึกหัดเพื่อให้เป็นผู้เชี่ยวชาญ การกระทำ เช่นนี้เป็น การผูกมัดบุคลากรเหล่านั้นกับองค์การ จนกระทั่งเขาไม่สามารถออกจากองค์การนี้ได้ ในความหมายของความผูกพันเชิงพฤติกรรมนี้ บุคคลอาจจะมีความคิดเห็นสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ แต่มีความเต็มใจในการทำงานน้อยมากเป็นแค่เพียงความรู้สึกว่าตนเองได้ถูกผูกติดกับองค์การ จึงพยายามที่จะหาเหตุผลให้ตนเองหรือปรับตนเองให้เข้ากับสถานการณ์เพื่อเป็นการแสดงให้เห็นว่าการตัดสินใจทำงานในองค์การแห่งนี้ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง การแสดงออกดังกล่าวได้แก่ บุคลากรจะให้ความสำคัญแก่ประโยชน์พิเศษที่องค์การต้องให้แก่เขา หรือประโยชน์พิเศษที่เขาพึงได้รับจากองค์การเมื่อออกจากงานความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การทั้งสองแบบ ผู้บริหารจะต้องทำ ความเข้าใจถึงกระบวนการเกิด ความผูกพันโดยการตรวจสอบความผูกพันทั้งสองแบบไปพร้อม ๆ กัน และต้องยอมรับว่า บุคคลอาจมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เพราะผลจากการตัดสินใจเลือกทำงานในองค์การนี้ ความผูกพันในลักษณะนี้ไม่สามารถประกันได้ว่าเขาต้องมีความผูกพันเชิงทัศนคติด้วย ในทำนองเดียวกันบุคคลอาจมีความรู้สึกว่ามี

ผูกพันเชิงทัศนคติต่อองค์กรสูงมาก ตลอดจนมีความเชื่อในพันธกิจขององค์กรและยังคงอยู่ในองค์กร เพราะการตัดสินใจที่ผิดพลาดแสดงได้ ดังแสดงในภาพที่ 7



ภาพที่ 7 การทำความเข้าใจความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (Hodgetts, 1992 อ้างถึงใน จิรพรรณ พีระวรรณกุล, 2545)

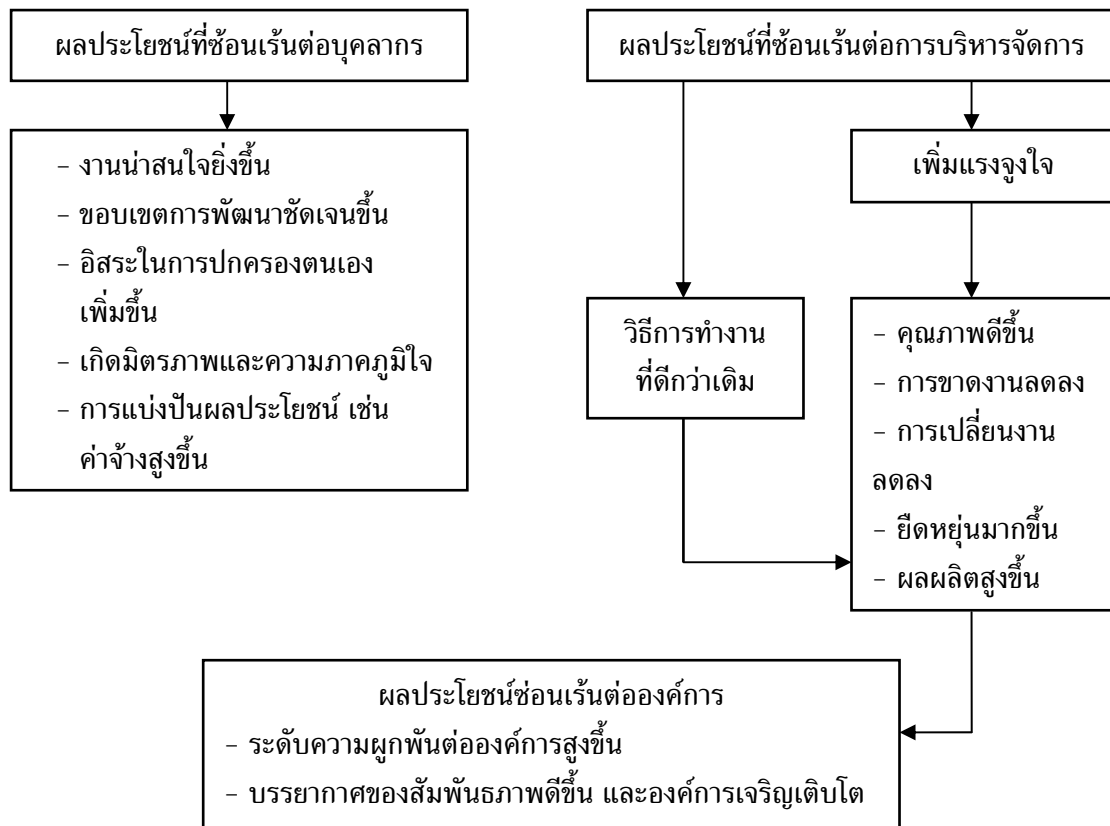
ตามทัศนะ Steers (1984, อ้างถึงใน ผ่องใส เจนศุภการ, 2548) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่าเป็นตัวแทนของความจงรักภักดี สามารถอธิบายได้ด้วยลักษณะ 3 ประการคือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายตลอดจนเห็นคุณค่าขององค์กร

2. มีความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่ เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร

3. มีความปรารถนาอย่างรุนแรงในการคงไว้ซึ่ง ความเป็นสมาชิกขององค์กร

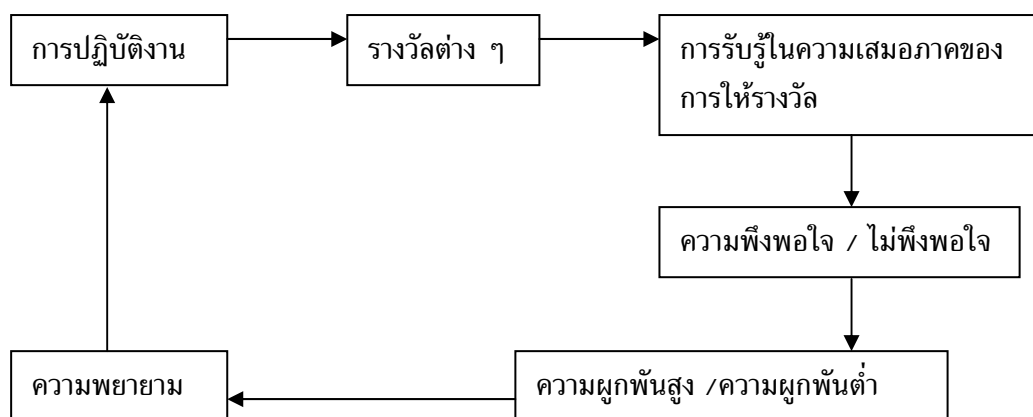
Herzberg (1968, อ้างถึงใน จิรพรรณ พีระวรรณกุล, 2545) มีแนวคิดที่ว่า ระบบการให้รางวัลที่เหมาะสมก่อให้เกิดความผูกพัน และการให้รางวัลที่เหมาะสมอย่างเดียวยังไม่เพียงพอจะต้องมีการปรับปรุงการออกแบบงานและการทำงานที่ดี ซึ่งนอกจากจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรแล้วยังจะทำให้เกิดประโยชน์ที่ซ่อนเร้น ทั้งต่อองค์กร ผู้บริหาร และบุคลากรในองค์กรอีกด้วย ดังแสดงในภาพที่ 8



ภาพที่ 8 การปรับปรุงการออกแบบงานและการทำงานในองค์การเพื่อให้บรรลุความต้องการ (Herzberg, 1968 อ้างถึงใน จิรพรรณ พีระวรรณกุล, 2545)

นอกจากนี้ยังมีทัศนะ Gibson et al. (1985, อ้างถึงใน ฤทธิวิลา พัวพานิช, 2545) ที่สอดคล้องกับทัศนะของ Herzberg คือ โดยกล่าวว่า การให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีความเกี่ยวข้องกับทัศนคติ 3 ประการ คือ ความรู้สึกสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์กร ความรู้สึกผูกพันต่อหน้าที่ในองค์การ และความรู้สึกจงรักภักดีต่อองค์กรเกี่ยวกับการให้รางวัลก่อให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร นอกจากนี้ยังมีนักวิชาการอีกหลายท่านที่มีความคิดไม่ต่างกัน เช่นเดียวกับ Davis & Newstrom (1985, อ้างถึงใน ชูลีพร เจริญ-นิตย์, 2549) ว่าการให้รางวัลมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร แต่เน้นในเรื่องความเสมอภาคของการให้รางวัลจะนำไปสู่ความพึงพอใจ ซึ่งระดับความพึงพอใจนี้จะนำไปสู่ระดับความผูกพันทั้งสูงและต่ำได้ โดยเขากล่าวถึงรางวัลว่าได้แก่ ผลการปฏิบัติงานที่ดีนำไปสู่รายได้ที่สูงขึ้น รางวัลทางสังคม และรางวัลทางจิตใจ เป็นต้น ถ้าการให้รางวัลต่างๆ เหล่านี้มีความยุติธรรมและเสมอภาค จะทำให้ระดับความพึงพอใจสูงขึ้นเนื่องจากเขารู้สึกว่าเขาได้รับรางวัลที่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ในทางกลับกัน ถ้าเขารู้สึกว่ารางวัลที่ได้รับไม่เหมาะสมกับการปฏิบัติงาน ความไม่พึงพอใจก็จะสูงขึ้น การให้รางวัลที่กระทำ โดยผู้นำในรูปแบบต่างๆ ทั้งที่เป็นรูปธรรมและนามธรรม เช่น การให้คำชม การแสดง

ความหวังใจ การให้โอกาสแสดงความสามารถ การให้ความดีความชอบ และอื่น ๆ เป็นสิ่งที่ทำให้เกิดความพึงพอใจและพัฒนาไปสู่ความรู้สึกผูกพันต่อ องค์กรในที่สุด แสดงได้ดังแสดงในภาพที่ 9



ภาพที่ 9 ความเสมอภาคของการให้รางวัลก่อให้เกิดความผูกพัน (Davis & Newstrom, 1985 อ้างถึงใน ชูลีพร เจริญนิത്യ, 2549)

ตามทัศนะ Moorhead & Griffin (1998, อ้างถึงใน สมยศ นาวิการ, 2545) มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ว่าเป็นทัศนคติของบุคคลต่อองค์กร ซึ่งเป็นผลที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเองเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์กรและมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร บุคคลใดมีระดับความผูกพันสูง จะรู้สึกว่าตนเป็นสมาชิกขององค์กรและทำให้องค์กรมีคุณภาพ ตลอดจนอยากคงสภาพความเป็นสมาชิกต่อไป ในทางกลับกันถ้ามีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรต่ำ จะรู้สึกว่าตนเองไม่ใช่ส่วนหนึ่งขององค์กร เป็นคนนอกองค์กร จึงวิพากษ์วิจารณ์องค์กร เช่น ให้ค่าจ้างต่ำ แสดงความไม่สนใจสิ่งแวดล้อม และคิดอยู่ตลอดเวลาว่าตนเองคงทำงานในองค์กรแห่งนี้ไม่นานความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และความพึงพอใจในงาน เป็นค่า ที่มีความหมายใกล้เคียงกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร เป็นความรู้สึกที่เป็นภาพรวมทั้งหมดต่อองค์กร และมันคงถาวรยากที่จะเปลี่ยนแปลง ขณะที่ความพึงพอใจในงานจะเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมจากนั้น และเป็นสิ่งที่ช่วยทำ นายการคงอยู่ในองค์กรของผู้ตามในระยะแรกของการทำงานเท่านั้นขณะที่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร จะเป็นตัวช่วยการทำ นายการคงอยู่ในองค์กรได้แม่นยำ กว่าเมื่อระยะเวลาในการทำงานได้ดำเนินต่อไป นอกจากนี้ความพึงพอใจในงานมักเกิดต่อเมื่องานที่กระทำ ไปแล้วมีผลดีเกิดขึ้น ความพึงพอใจในงานสามารถพัฒนาไปสู่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรได้ ตามทัศนะ Steers (1984, อ้างถึงใน ผ่องใส เจนศุภการ, 2548) กล่าวถึงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรว่า เป็นตัวแทนของความจงรักภักดี สามารถอธิบายได้ด้วยลักษณะ 3 ประการ คือ

1. มีความเชื่ออย่างแรงกล้า และยอมรับในเป้าหมายตลอดจนเห็นคุณค่าขององค์กร
2. มีความเต็มใจและใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อผลประโยชน์ขององค์กร
3. มีความปรารถนาอย่างรุนแรงในการคงไว้ซึ่งความเป็นสมาชิกขององค์กร

ตามทัศนะ Brewer & Lock (1995, อ้างถึงใน ประทานพร ทองเขียว, 2546) ได้ให้แนวคิดเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไว้ 7 ลักษณะ ดังนี้

1. การมีความเห็นสอดคล้องกับองค์กร (identify with organization) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความรู้สึกต่อค่านิยมต่อองค์กรว่าเป็นสิ่งที่ดีและมีประโยชน์ต่อการทำงานเมื่อบุคคลมีความเข้าใจและยอมรับค่านิยมขององค์กรแล้ว จะก่อให้เกิดทัศนคติในเชิงบวกและมีการปฏิบัติงานที่ดียิ่งขึ้น

2. การมีความเชื่อมั่นต่อการบริหารจัดการ (trust manager) เป็นลักษณะที่บุคคลมีความรู้สึกเชื่อมั่นต่อการบริหารขององค์กรว่า มีความยุติธรรม การได้มีโอกาสได้ร่วม ในการตัดสินใจ เพื่อสร้างสรรค์งานให้กับองค์กร และได้รับโอกาสในการพัฒนางานและพัฒนาตนเองให้ดีขึ้น

3. การแสดงความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการทำงาน (show a willingness to invest effort) เป็นลักษณะของบุคคลที่เต็มใจทุ่มเทความสามารถในการทำงานและป้องกันไม่ให้องค์กรถูกคุกคามจากแหล่งอื่น

4. การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ (participate in decision making) เป็นลักษณะที่บุคคลได้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจในการทำงาน หรือแก้ไขปัญหาในการทำงาน

5. ความรู้สึกในทางบวกต่องาน (feel positive in decision making) เป็นลักษณะการรับรู้ของบุคคลที่ได้รับการสนับสนุนในงาน มีความสุขในการทำงานและมีความผูกพันต่องาน

6. การแสดงความคิดเห็นที่ห่วงใยต่อองค์กร (voice concerns) เป็นลักษณะของบุคคลที่มีความจงรักภักดีต่อองค์กร มีส่วนร่วมในการแสดงความคิดเห็นและความคิดเห็นนั้น ได้รับการยอมรับจากองค์กร

7. ความรู้สึกว่าองค์กรนี้เป็นองค์กรที่มีความยุติธรรม (feel their place of work is an equitable one) เป็นการรับรู้ของบุคคลเกี่ยวกับการจัดการในการให้รางวัลหรือสิ่งตอบแทนในการทำงานให้กับบุคลากรด้วยความยุติธรรม

อย่างไรก็ตามสำหรับยึดมั่นความผูกพันต่อองค์กรนั้น มีหลายครั้งที่อาจเกิดการสับสนในความหมายระหว่างความผูกพันของผู้ตาม และความพึงพอใจของผู้ตาม ซึ่งจากแนวคิดนี้ความผูกพันของผู้ตามจะมีความหมายกว้างกว่า เพราะความพึงพอใจจะเป็นเพียงความรู้สึกของพนักงานที่มีต่องานของตนและเกิดขึ้นได้ง่าย แต่ในเรื่องความผูกพันนั้นจะรวมถึงความรู้สึกโดยรวมที่มีต่องานและองค์กร นอกจากนี้ความพึงพอใจนั้นมักเป็นผลหรือมีความสัมพันธ์กับสภาพแวดล้อมในที่ทำงาน ขณะที่ความผูกพันนั้นเป็นผลที่เกิดจากความพึงพอใจก่อน แล้วจึงเชื่อมโยงมาสู่ความผูกพัน (พิเชษฐไชยแป้น, 2550) ขณะที่ พนิดา จงดำเกิง (2551) อธิบายแนวคิดเพิ่มเติมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร คือ ความมุ่งมั่น และความสามารถที่จะอุทิศตนเพื่อความสำเร็จขององค์กรหรืออาจกล่าวได้ว่าเป็นระดับความพยายามอย่างละเอียดรอบคอบ อุทิศเวลา สติปัญญาและแรงงานที่ใส่ไปในงาน นอกจากนี้สิ่งจำเป็นที่ต้องแสดงออกถึงความผูกพัน คือ

1. ความตั้งใจ (the will) คือ ความรู้ถึงเป้าหมาย หวังแทนและภูมิใจ ซึ่งทำให้พยายามอย่างสุดความสามารถในการทำงาน

2. วิธีการ (the way) คือ แหล่งทรัพยากร การสนับสนุน เครื่องมือและอุปกรณ์จากองค์กรเพื่อนำไปใช้สร้างความสำเร็จตามเป้าหมายที่กำหนดไว้

สอดคล้องกับทัศนะ สมชีน นาคพลั้ง (2547) อธิบายว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การพัฒนาขึ้นมาจากทฤษฎีบทบาท (role theory) โดยทฤษฎีบทบาทจะพิจารณาบทบาทที่หลากหลายที่คนจะผูกพันในที่ทำงาน โดยอธิบายว่าปัจจัยใดที่คนจึงผูกพันในบทบาทที่ชัดเจนมากกว่าบทบาทอื่น ๆ โดยบทบาทในที่ทำงานแบ่งเป็น 4 บทบาท ดังนี้

1. บทบาทเจ้าของงาน (job holder role) การทำงานตามลักษณะงานที่กำหนดไว้ บทบาทสมาชิกในทีมงาน (team member roles) จะทำเกินกว่าที่ได้รับมอบหมาย เพื่อช่วยให้เพื่อนสมาชิกในกลุ่มก้าวไปสู่เป้าหมาย

2. บทบาทเจ้าของกิจการ (entrepreneur role) การค้นคิดความคิดใหม่ๆ และกระบวนการทำงาน และทำการทดสอบเพื่อให้บรรลุตามที่คิดไว้

3. บทบาทผู้เชี่ยวชาญในสายอาชีพ (career role) การทำสิ่งที่ตนอยากพัฒนาความสามารถ ความเชี่ยวชาญสายอาชีพของตน พวกเขาเรียนรู้ไปปฏิบัติทำให้เกิดเป็นทักษะมากยิ่งขึ้นเรื่อยๆ ไป

4. บทบาทของสมาชิกในองค์การ การทำสิ่งที่ส่งเสริมและช่วยบริษัท ถึงแม้ว่างานนั้นจะไม่ใช่ของตน และไม่ใช่งานของทีมงานเช่นกัน

2.3.3 องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

แนวคิดเชิงทฤษฎีและทัศนะเกี่ยวกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ จาก 2 แหล่ง คือ จากทัศนะของนักวิชาการ และจากผลการวิจัย โดยคำนึงถึงครอบคลุมองค์ประกอบ และนำไปสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบ และตัวบ่งชี้ ซึ่งกล่าวในลักษณะเชิงพรรณนา แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และ 2) ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้ตามลำดับ

2.3.3.1 องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ

ธรรมชาติขององค์การมีหลายมิติ จึงทำให้เกิดรูปแบบของความยึดมั่นผูกพันได้หลายด้าน และความยึดมั่นผูกพันนี้เป็นทัศนคติของบุคคลที่มีต่อองค์การ โดย Meyer & Allen (1991, อ้างถึงใน สมชีน นาคพลั้ง, 2547) ได้ร่วมกันศึกษาถึงรูปแบบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในปี 1991 ต่อมาในปี 1993 ทั้งสองได้ทำการศึกษาร่วมกับ Sheldon (1971, อ้างถึงใน กัญยชกร ชัยนภัสภมร, 2550) ว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นทัศนคติหรือความรู้สึกที่สมาชิกมีต่อองค์การ เป็นการประเมินองค์การในทางบวก ซึ่งก่อให้เกิดความรู้สึกผูกพันระหว่างบุคคลนั้นกับองค์การ และเป็นความตั้งใจที่จะทำงานให้องค์การบรรลุเป้าหมาย

ตามทัศนะ Buchanan (1974, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2547) ได้บอกถึงองค์ประกอบของความผูกพันว่า ประกอบไปด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. เป็นสิ่งที่บ่งชี้ คือ การยอมรับของบุคคลต่อเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2. เป็นความมีส่วนร่วม คือ ส่วนลึกของจิตใจ หรือการซึมซับในกิจกรรมของบุคคลในบทบาทการทำงาน

3. ความซื่อสัตย์ คือ ความรู้สึกทางอารมณ์ในความยึดติด ยึดมั่นของบุคคลที่มีต่อองค์การ

ตามที่คณะ Mowday et al. (1982, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549) กล่าวว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ จะประกอบไปด้วยคุณลักษณะของทัศนคติที่แสดงออกมาสามประการ ดังนี้

1. มีความเชื่อมั่นอย่างแรงกล้ายอมรับในเป้าหมายและค่านิยมขององค์การ

2. ความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานในองค์การ

3. ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะดำรงความเป็นสมาชิกขององค์การต่อไป

ตามที่คณะ Allen & Meyer (1990, อ้างถึงใน วิจิตา ตาปนานนท์, 2548) ได้พิสูจน์ว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีหลายมิติหรือหลายแง่มุม มิใช่มีเพียงแง่มุมเดียวจึงประกอบด้วย

1. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง หมายถึง ความปรารถนาที่จะอยู่ และทุ่มเทให้องค์การต่อไป

2. ความผูกพันเชิงค่านิยม หมายถึง ความเชื่อและยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์การ ตลอดจนเต็มใจที่จะใช้ความพยายามในการปฏิบัติงานให้องค์การ

ตามที่คณะ Meyer, Allen & Gellatly (1990, อ้างถึงใน ผ่องใส เจริญศุภการ, 2548) ได้สรุปแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การไว้เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง (continuance commitment) หมายถึง การที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะทำงานในองค์การอย่างต่อเนื่อง เพราะเขาจะพิจารณาถึงต้นทุนที่ได้ลงทุนไปขณะที่เป็นสมาชิกขององค์การและจะต้องสูญเสียจากองค์การไป

2. ความผูกพันทางอารมณ์ (affective commitment) สัมพันธ์กับแนวคิด Goal-Congruence Approach ซึ่งคือเป้าหมายของปัจเจกบุคคลและเป้าหมายขององค์การสอดคล้องกันหมายถึง ความแรงกล้าของความปรารถนาของบุคคลที่จะทำงานอย่างต่อเนื่อง สำหรับองค์การเพราะว่าเขาเห็นด้วยหรือต้องการจะทำเช่นนั้นเป็นการผูกมัดทางด้านอารมณ์ในการเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับองค์การ

3. ความผูกพันเนื่องจากบรรทัดฐานของสังคม (normative commitment) แนวความคิดเกี่ยวกับความถูกต้องหรือบรรทัดฐานของสังคม โดยแนวความคิดนี้ มองความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การว่าเป็นความจงรักภักดีและตั้งใจที่จะอุทิศตนให้กับองค์การ ซึ่งเป็นผลมาจากบรรทัดฐานขององค์การและสังคมคือบุคคลรู้สึกว่าเขาเข้าเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เพราะนั่นคือความถูกต้องและความเหมาะสม และความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้นเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ตามทัศนะ Allen & Mayer (1990, อ้างถึงใน จิตา ตาปานนท์, 2548) พบว่า ได้ศึกษาเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การในแง่ที่ว่าความผูกพันทางด้านทัศนคติเป็นสภาวะทางจิตใจของบุคคลที่มีต่อองค์การ ซึ่งพบว่าลักษณะความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมี 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก (affective commitment) เป็นความผูกพันทางจิตใจที่เกี่ยวข้องกับอารมณ์และความรู้สึกในทางบวก โดยที่บุคคลจะรู้สึกและผูกพันเป็นอันเดียวกันกับองค์การเสมือนเป็นเจ้าขององค์การ มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ เพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์การ ความผูกพันในลักษณะนี้จะเกิดขึ้นได้จากลักษณะที่เขารับผิดชอบ เพื่อนร่วมงาน ผู้บังคับบัญชาหรือผู้ใต้บังคับบัญชา ซึ่งเป็นสมาชิกขององค์การเช่นเดียวกัน โดยถ้าสมาชิกมีความผูกพันกันสูงก็จะไม่มีการต่อต้านและอิจฉากันระบบที่รวมกันนี้ก็จะสามารถดำรงอยู่ต่อไป สมาชิกจะยึดมั่นผูกพันซึ่งกันและกัน ดังนั้นคนที่ทำงานกับองค์การโดยไม่ลาออกไปไหนเป็นเพราะเขามีความปรารถนา หรือมีความต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

2. ความผูกพันด้านการทำงานต่อไปอย่างต่อเนื่อง (continuance commitment) เป็นความผูกพันต่อเนื่อง คือ บุคคลจะเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เมื่อเขาได้คำนวณเปรียบเทียบถึงสิ่งที่ได้ลงทุนไปให้กับองค์การและสิ่งที่ต้องสูญเสียไปถ้าเขาลาออกจากองค์การ ความผูกพันต่อเนื่อง อาจเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า ความผูกพันที่เกิดจากการคิดคำนวณ คือ ความเต็มใจของบุคคลที่จะคงอยู่กับองค์การนั้นๆ จะอยู่บนพื้นฐาน อยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้กับองค์การ ทางเลือกของบุคคลและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ ได้แก่ รางวัล ผลตอบแทนทางด้านการเงิน หรือผลประโยชน์ที่จะได้รับอื่นๆ ที่มีความน่าสนใจมากกว่า เช่น ความสัมพันธ์ที่ดีระหว่างเขากับเพื่อนร่วมงาน หรือ ลักษณะงานที่ทำอยู่นั้นเป็นงานที่ต่อเนื่องของบุคคล ไม่โยกย้ายหรือเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน ดังนั้นความผูกพันในลักษณะนี้จะมองว่าการที่คนทำงานอยู่กับองค์การเพราะเขาจำเป็นต้องอยู่ มิฉะนั้นจะสูญเสียผลประโยชน์ที่เขาควรได้รับหลายอย่างที่เขาคงจะได้รับจากการลงทุนของเขาไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม (normative commitment) หรืออาจเรียกว่าความผูกพันด้านจริยธรรม (moral commitment) เป็นความผูกพันในด้านการยอมรับของบุคคลต่อค่านิยม และเป็นเป้าหมายขององค์การ ยึดถือเป็นบรรทัดฐานและและเคารพอำนาจของกลุ่มที่เกี่ยวข้องโดยเขาจะเริ่มต้นด้วยการประเมินค่ามาตรฐานของกลุ่มในทางบวก เห็นชอบกับศีลธรรมจริยธรรม ความสมเหตุสมผล ค่านิยมของบุคคลและของกลุ่ม จากนั้นเขาก็จะเกิดการยอมรับเชื่อฟังต่อบรรทัดฐานเหล่านั้นจนเกิดเป็นความผูกพัน โดยความผูกพันในลักษณะนี้จะมีปริมาณที่เพิ่มขึ้นเมื่อลักษณะของบุคคลและความรู้สึกถึงความมีคุณค่าในตนเองของเขาสอดคล้องกับเป้าหมายขององค์การ ดังนั้นคนที่อยู่กับองค์การเพราะเขาคิดว่าเขาคงจะอยู่หรือเป็นสิ่งที่ควรจะทำเพื่อความถูกต้องและเหมาะสมทางสังคม บุคคลจะเกิดความรู้สึกว่าเมื่อเขาเข้ามาเป็นสมาชิกขององค์การก็ต้องมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

ตามทัศนะ Steers & Porter (1991, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไซแป้น, 2547) ได้สรุปการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็น 2 แนวความคิด คือ การศึกษาความผูกพันทางทัศนคติ (attitudinal commitment) และความผูกพันทางพฤติกรรม (behavioral commitment) ดังนี้

1. ความผูกพันทางทัศนคติ เป็นการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การโดยที่บุคคลจะนำตนเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และความผูกพันในฐานะเป็นสมาชิกขององค์การ เพื่อไปสู่เป้าหมายขององค์การ

2. ความผูกพันทางพฤติกรรม เป็นการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่เป็นพฤติกรรมปัจจัย ความสนใจที่บุคคลได้รับจากองค์การ เช่น การได้รับความนับถือที่เป็นผู้อาวุโส การได้รับค่าตอบแทนสูง จึงมีความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยไม่ต้องการเสียผลประโยชน์ที่ได้รับจากองค์การ ถ้าจะละทิ้งไปทำงานที่อื่นก็ไม่คุ้มค่าที่จะจากองค์การไป

ตามทัศนะ Meyer, Allen & Smith (1993, อ้างถึงในฐิตา ตาปนานนท์, 2548) ได้สรุปองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การร่วมกัน ไว้ 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันตอบสนอง หมายถึง บุคคลจะผูกพันกับองค์การตรงเท่าที่ความคาดหวังและความพึงพอใจจากความต้องการพื้นฐานด้านประสบการณ์ในงานได้รับการตอบสนอง

2. ความผูกพันต่อเนื่อง หมายถึง บุคคลจะผูกพันกับองค์การเนื่องจากได้คำนวณเปรียบเทียบกับสิ่งที่ได้ลงทุนไปกับองค์การและการสูญเสียเมื่อต้องลาออกจากองค์การ

3. ความผูกพันทางจิตใจ หมายถึง บุคคลจะผูกพันต่อองค์การด้วยความรู้สึกรัก และรู้สึกว่าเป็นเจ้าของ

ตามทัศนะ Orpen (1994, อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ, 2550) ได้สรุปแนวคิดในเรื่องความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันปกติเป็นความรู้สึกถึงความจำเป็นที่จะต้องกระทำเพื่อความเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ และเพื่อรักษาความเป็นสมาชิกภาพไว้โดยรู้สึกว่าพวกเขามีพันธะผูกพันในการเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ดังจะช่วยให้เกิดความจงรักภักดี และความเลื่อมใสศรัทธาต่อองค์การของพวกเขา

2. ความผูกพันที่ต่อเนื่อง ซึ่งเป็นความสมดุลระหว่างการรับรู้ของผู้ตามที่เกี่ยวข้องกับเรื่องรางวัล หรือผลประโยชน์ที่เขาได้รับ เมื่อเขาอยู่ หรือ ออกไปจากองค์การว่าเขาจะได้รับอะไรบ้าง ถือเป็นหน้าที่ในการรับรู้ของผู้ตามในเรื่องการลงทุนของบริษัทที่ให้กับผู้ตาม เมื่อเปรียบเทียบกับบริษัทอื่น

3. ความผูกพันทางจิตใจ เป็นความผูกพันในด้านอารมณ์ เป็นความรู้สึกเกี่ยวข้องผูกพันของผู้ตามที่มีต่อองค์การ รวมทั้งประสบการณ์ที่ได้ร่วมงานในองค์การ ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกที่ดีต่อองค์การ และรู้สึกว่าเขามีบทบาทที่เหมาะสมในการทำงาน

ตามทัศนะ Greenberg (1996, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้นำเอามาก้าวในแง่มุมที่แตกต่างออกไปดังนี้

1. ความผูกพันทางอารมณ์และความรู้สึก หมายถึง บุคคลปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์การเพราะพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมและจุดยืนขององค์การ แต่หากว่าวันใดวันหนึ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ผู้ตามอาจสงสัยในค่านิยมส่วนตัวของตนเองต่อองค์การที่เขาต้องทำงานต่อไปและหากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงๆ เขาอาจมีคำถามเกิดขึ้นว่าทำไมเขาถึงยังคงอยู่ต่อไปและหากเขาไม่เชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว เขาก็อาจจะลาออกไปได้

2. ความผูกพันทางความต่อเนื่อง หมายถึง บุคคลปรารถนาจะทำงานต่อไปในองค์กร เนื่องจากบุคคลที่มีความเชื่อว่าจะต้องสูญเสียอย่างมากหากต้องออกไปและผู้ที่ทำงานอยู่ในองค์กรเป็นเวลานานก็เพราะเขาเข้าใจถึงการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนต่อองค์กรมาในระยะเวลาอันยาวนานเช่น ได้วางแผนหลังเกษียณไว้แล้ว ได้มีเพื่อนสนิทแล้วและเขาก็มีความผูกพันที่จะอยู่ต่อไปเพราะเขาไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียสิ่งเหล่านี้

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์หรือมาตรฐานทางสังคม หมายถึง เป็นความรู้สึกของผู้ตามที่เห็นว่าเป็นสิ่งที่ต้องทำในการที่จะคงอยู่กับองค์กรต่อไปเพราะแรงกดดันจากคนรอบข้าง บุคคลที่มีความผูกพันด้านนี้สูงมักจะตระหนักถึงความคิดของคนอื่นๆ ต่อการลาออกไปของเขา และเขาก็จะไม่เต็มใจที่จะทำให้ผู้ร่วมงานคนอื่นผิดหวังหรือรู้สึกสงสารเขาเกี่ยวกับการที่เขาจะลาออกไปจากการที่ความผูกพันมองได้หลายรูปแบบอย่างที่ได้กล่าวมาในขั้นต้น

ตามทัศนะ Irving (1997, cited in McKenna, 2000) ได้สรุปองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความผูกพันด้านอารมณ์ ความรู้สึก เป็นประสบการณ์จากการทำงานที่บุคคลได้รับในระยะเวลาที่ทำงาน ลักษณะขององค์กร เช่น การกระจายอำนาจ การตัดสินใจ และลักษณะนิสัยของตัวบุคคลเอง เช่น การเชื่อในอำนาจการควบคุม

2. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง เป็นการพิจารณาถึงผลที่จะได้รับหากออกจากองค์กรไป และพิจารณาจากการที่บุคคลได้ทำการลงทุนต่อองค์กรพร้อม ๆ กับการรับรู้ตัวตนเองขาดทางเลือกและโอกาสในการจ้างงานจากที่อื่น

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์ คือ บรรทัดฐานทางสังคมเป็นผลมาจากการลงทุนขององค์กรต่อบุคคล เช่น ในด้านการฝึกอบรม การให้เงินช่วยเหลือ หรือประสบการณ์จากการขัดเกลาทางสังคมในเรื่องค่านิยมและความซื่อสัตย์

ตามทัศนะ Koscec (2007) แห่งบริษัท Entec Corporation ซึ่งเป็นบริษัทที่ให้คำปรึกษาด้านการจัดการกลยุทธ์ และด้านพฤติกรรมองค์กร ได้สรุปปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับความผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

1. ความเป็นอยู่ของพนักงานในองค์กร (employee emotional wellness)

2. การปฏิบัติของแผน (leadership behaviors)

3. พฤติกรรมของผู้นำ (leadership behaviors)

4. การปฏิบัติงานขององค์กร (corporate practices)

5. วิสัยทัศน์ และค่านิยมองค์กร (vision and values)

ตามทัศนะ Richard & Concelman (2005) ได้ทำการศึกษาการสร้างวัฒนธรรมความผูกพัน ได้สรุปว่า ปัจจัยสำคัญที่มีอิทธิพลกับความผูกพันต่อองค์กรมากที่สุด คือ คุณภาพของภาวะผู้นำในองค์กรโดยเฉพาะคนที่อยู่ในระดับต้น เพราะต้องเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับพนักงานมากทั้งในเรื่องของงานและองค์กร ผลการวิจัย พบว่า ผู้บังคับบัญชามีผลกระทบต่อระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมาก หากผู้บังคับบัญชาที่ไม่มีความเป็นภาวะผู้นำและไม่มีประสิทธิภาพนั้น เป็นเหตุผลให้พนักงานอยากลาออกจากงานสูง

ตามทัศนะ Melcrum (2005) ได้ทำการศึกษาเรื่องความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร พบว่าตัวขับเคลื่อนสำคัญในการเกิดความผูกพันต่อองค์กรนั้น ได้แก่ ภาวะผู้นำ ผู้บังคับบัญชาโดยตรง ความเชื่อมั่นต่อองค์กร การมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ วัฒนธรรมองค์กร การสื่อสารในองค์กร อิทธิพลของงาน ความเข้าใจใจธุรกิจ โอกาสในความก้าวหน้า และค่านิยมองค์กร

2.3.3.2 องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการไทย เช่นกัน เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรไว้มากมายหลายแนวคิด แต่จะขอกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่เน้นผู้บริหารทางด้านการศึกษา การพยาบาล และองค์กรเอกชน ที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

ตามทัศนะ จุฑาทิพย์ ศิริณาทล (2544) ได้ศึกษาความผูกพันต่อภาควิชา หมายถึง ความรู้สึกว่าเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับภาควิชาความภูมิใจ ความตั้งใจ และความเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้กับภาควิชาของตนเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่ภาควิชาและปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของภาควิชาต่อไป ประกอบด้วยความผูกพัน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันเชิงอารมณ์ หมายถึง สภาพอารมณ์หนึ่งของมนุษย์ ที่มีความรู้สึกผูกพันรักใคร่ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนมีความเกี่ยวข้องกับองค์กร
2. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคล ที่คำนึงถึงต้นทุน-กำไร ความคุ้มค่าหรือไม่ถ้าจะออกจากองค์กร ไม่มีทางเลือกในการทำงาน ความต้องการผลประโยชน์ เช่น เงินเดือน
3. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองมีพันธะบางอย่างกับองค์กรทำให้ต้องทำงานที่นี้ต่อไป เช่น ความรู้สึกว่ามีบุญคุณ ค่านิยมส่วนบุคคลต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความเชื่อว่าการอยู่ในองค์กรแห่งนี้เป็นสิ่งที่จะต้อง

ตามทัศนะ ณิชญา ไพโรสงบ (2546) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกหรือทัศนคติของพนักงานที่มีต่อองค์กร โดยเป็นสิ่งที่ยึดเหนี่ยวให้พนักงานปฏิบัติงานอยู่กับองค์กรต่อไป แบ่งองค์ประกอบเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กร โดยมีความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีส่วนร่วมในองค์กร ภูมิใจในการเป็นสมาชิกขององค์กรและเต็มใจที่จะปฏิบัติงานกับองค์กรต่อไป
2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานอยู่ในองค์กรของพนักงาน และมีความรู้สึกที่จำเป็นต้องอยู่กับองค์กรเนื่องจากกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ตอบแทน
3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง การที่พนักงานมีความรู้สึกผูกพันต่อองค์กรเนื่องจากเป็นหน้าที่หรือเป็นพันธะผูกพันที่พนักงานจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์กร มีความเชื่อที่จะต้องรับผิดชอบต่อองค์กรที่ตนเป็นสมาชิกอยู่ เนื่องจากได้รับการปลูกฝังว่าบุคคลควรจะต้องอยู่ในองค์กรและจงรักภักดีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่

ตามทัศนะ เพียงภัทร์ เจริญพิทยา (2546) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความมั่นคงทางสัมพันธภาพของบุคคลกับองค์กร ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ หมายถึง ความยึดติดและยึดมั่นของบุคคลต่อองค์กร บรรณาที่จะทำงานอยู่ในองค์กร ชื่อสัตย์ต่อองค์กร เห็นด้วยและยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร ตั้งใจและพยายามที่จะทำงาน เพื่อให้้องค์การบรรลุถึงเป้าหมาย

2. ความผูกพันที่เกิดจากความต่อเนื่อง หมายถึง การมีส่วนร่วมจากการทำงานในองค์กร และมีการพิจารณาถึงผลเสียที่จะได้รับหากออกจากองค์กรไป ไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนกับองค์กรมาในตลอดระยะเวลาที่เขาทำงาน

3. ความผูกพันทางหลักเกณฑ์ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขาควรจะต้องอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมที่จะทำหรืออาจเป็นเพราะแรงกดดันจากคนรอบข้าง ความคิดที่บุคคลมีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านความรู้สึกต่าง ๆ ที่มีต่อเขาหากเขาจะออกจากองค์กรไป

ตามทัศนะ รพีพรรณ สังสุวรรณ (2546) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรในลักษณะกลุ่มงาน หมายถึง ความรู้สึกที่ปฏิบัติงานที่กลุ่มงานที่แสดงตนเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์กร มีค่านิยมที่กลมกลืนกับสมาชิกคนอื่น ๆ ในองค์กร และเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายและกำลังใจ เพื่อปฏิบัติภารกิจของหน่วยงานและองค์กรเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุดแก่องค์การ และบรรณาที่จะเป็นสมาชิกขององค์กรต่อไป ประกอบด้วยความผูกพัน 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันเชิงอารมณ์ หมายถึง สภาพอารมณ์หนึ่งของมนุษย์ ที่มีความรู้สึกผูกพันรักใคร่ และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันตลอดจนมีความเกี่ยวพันกับองค์กร

2. ความผูกพันเชิงต่อเนื่อง หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลที่คำนึงถึงต้นทุน กำไร ความคุ้มทุนหรือไม่ถ้าจะออกจากองค์กร ไม่มีทางเลือกในการทำงาน ความต้องการผลประโยชน์ เช่น เงินเดือน

3. ความผูกพันเชิงบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่าตนเองมีพันธะบางอย่างกับองค์กร ทำให้ต้องทำงานที่ต่อไป เช่น ความรู้สึกว่ามีบุญคุณ ค่านิยมส่วนบุคคลต่อผู้บังคับบัญชาและผู้ร่วมงาน ทำให้เกิดความเชื่อว่า การอยู่ในองค์กรนี้เป็นสิ่งถูกต้อง

ตามทัศนะ กัญญา พีรพัฒน์นันท์ (2546) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกและพฤติกรรมของพนักงานในองค์กรที่แสดงถึงการยอมรับจุดมุ่งหมายขององค์กร ความเต็มใจที่จะทำงานเพื่อความก้าวหน้าขององค์กรและต้องการคงอยู่กับองค์กรต่อไป ซึ่งความผูกพันต่อองค์กรจะจำแนกออกเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่เกิดจากความรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์กร และไม่คิดจะลาออกหรือเปลี่ยนย้ายจากองค์กร

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่เกิดจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทน เช่น เงินเดือนที่มากกว่า เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กร

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันของพนักงานที่จากการยอมรับเป้าหมาย ค่านิยมขององค์กร และความรู้สึกเหมือนเป็นภาระผูกพันหรือหน้าที่ที่เขาควรจะมีอยู่ในองค์กร

ตามทัศนะ ริชตา ตาปานานท์ (2548) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของบุคลากรที่มีต่อองค์กรที่ตนปฏิบัติงานอยู่ในลักษณะที่รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร การยอมรับเป้าหมายและค่านิยมขององค์กร มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทความพยายามในการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายขององค์กร มีความจงรักภักดีต่อองค์กรและมีความต้องการที่จะทำงานกับองค์กรนั้นต่อไป

1. ความผูกพันต่อองค์กรด้านจิตใจ หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานหรือความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกัน และมีส่วนร่วมของพนักงานในองค์กร

2. ความผูกพันต่อองค์กรด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการจ่ายค่าตอบแทนการแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์กรของพนักงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ภาระผูกพันหรือหน้าที่ของพนักงานที่ได้รับการปลูกฝังว่า พวกเขาควรจะมีอยู่ในองค์กร เป็นเรื่องของความสัมพันธ์อย่างไรไม่เป็นทางการของพนักงานที่มีต่อองค์กร หรือกลุ่มในองค์กร

ตามทัศนะ ชูลีพร เจริญนิธย์ (2549) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง ระดับความรู้สึกนึกคิดและภาวะทางอารมณ์ที่มีต่องานที่ทำของผู้ตอบแบบสอบถามกับความมั่นคงทางสัมพันธภาพของบุคคลกับองค์กรประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากความรู้สึกและอารมณ์ หมายถึง ความยึดติดและยึดมั่นของบุคคลต่อองค์กร ปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์กร ซื่อสัตย์ต่อองค์กร เห็นด้วยและยอมรับในเป้าหมายค่านิยมขององค์กร ตั้งใจและพยายามที่จะทำงานเพื่อให้ องค์กรบรรลุถึงเป้าหมาย

2. ความผูกพันต่อองค์กรที่เกิดจากความต่อเนื่อง หมายถึง การมีส่วนร่วมจากการทำงานในองค์กรและมีการพิจารณาถึงผลเสียที่จะได้รับหากออกจากองค์กรไป ไม่เต็มใจที่จะเสี่ยงกับการสูญเสียในสิ่งที่เขาได้ลงทุนกับองค์กรมาในตลอดระยะเวลาที่เขาทำงาน

3. ความผูกพันต่อองค์กรทางหลักเกณฑ์ หมายถึงความรู้สึกของพนักงานที่เห็นว่าเขาควรจะมีอยู่ในองค์กรต่อไป เพราะเป็นสิ่งที่ถูกต้องและเหมาะสมที่จะทำหรืออาจเป็นเพราะแรงกดดันจากรอบข้าง ความคิดที่บุคคลมีต่อเพื่อนร่วมงานในด้านความรู้สึกต่างๆ ที่มีต่อเขา หากเขาจะออกจากองค์กรไป

ตามทัศนะ ปริมปราง พรหมมาณพ (2549) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร หมายถึง เป็นความรู้สึกของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลางที่แสดงออกต่อองค์กรด้วยความเต็มใจ

เพื่อที่จะให้องค์การบรรลุเป้าหมายและเพื่อความก้าวหน้าขององค์การ มีความจงรักภักดีต่อองค์การ และต้องการที่จะทำงานกับองค์การต่อไป ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นของพนักงานต่อองค์การที่รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความต้องการที่จะเกี่ยวข้องกับองค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์การ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นอันเนื่องมาจากการคำนึงถึงต้นทุนค่าเสียโอกาสที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้แก่องค์การ และผลตอบแทนที่ได้รับ ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงาน ไม่ว่าจะทำงานอยู่กับองค์การหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลง

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่ได้รับ ซึ่งแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงาน ไม่ว่าจะทำงานอยู่กับองค์การหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลง

ตามทัศนะ นุชชดา ตันตีเตชรัตน์ (2549) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ และมีการแสดงออกทางพฤติกรรมอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอในการทำงาน แบ่งเป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึก เป็นความรู้สึกผูกพัน และเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ ทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

2. ความผูกพันด้านการทำงานอย่างต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความคิดคำนวณของบุคคล โดยมีพื้นฐานอยู่บนต้นทุนที่บุคคลให้แก่องค์การ ทางเลือกของบุคคล และผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปแบบของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากค่านิยม วัฒนธรรม หรือบรรทัดฐานของสังคมและองค์การ เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปแบบของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

ตามทัศนะ นิชาภา ปัญจมาวัฒนา (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่พนักงานรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเต็มใจที่จะทุ่มเทกำลังกาย กำลังใจที่จะปฏิบัติงานเพื่อองค์การ และมีความปรารถนาที่จะทำงานอยู่กับองค์การต่อไป แบ่งเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกผูกพันทางอารมณ์ของพนักงานที่มีต่อมหาวิทยาลัย อันได้แก่ การที่พนักงานรู้สึกเป็นสมาชิกคนหนึ่งของมหาวิทยาลัยและพร้อมที่จะมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่าง ๆ ของมหาวิทยาลัย พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกของมหาวิทยาลัย

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่ หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงาน โดยพนักงานจะคำนึงถึง

ผลประโยชน์ที่จะสูญเสียไปหากออกจากมหาวิทยาลัย พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ คือ การแสดงออกถึงความจำเป็นที่จะต้องอยู่ในมหาวิทยาลัย

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากความรู้สึกเป็นภาระหน้าที่ ความรับผิดชอบ หรือความเป็นหนี้บุญคุณที่ทำให้พนักงานต้องอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไป พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ คือ การแสดงออกถึงความคิดที่ว่าเขาควรจะอยู่ในมหาวิทยาลัยต่อไปเพื่อความถูกต้องเหมาะสมในสังคม

ตามทัศนะ รัชฎ ชยสดมภ์ (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง สภาวะทางจิตใจที่เหนียวรั้งให้บุคคลคงอยู่ในองค์การ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกยึดมั่นกับองค์การความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การ และปรารถนาที่จะมีส่วนร่วมในองค์การ ความผูกพันต่อองค์การด้านจิตใจเกิดจากการที่บุคคลได้รับประสบการณ์การทำงานต่างๆ กันในการทำงานที่ตรงกับความคาดหวังของเขา ทำให้เขาต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่ หมายถึง ความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมิน และเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการคงอยู่ในองค์การ กับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปเมื่อเขาลาออกจากองค์การ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่นั้นเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์การ หรือการรับรู้ว่าเขาไม่มีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์การอื่น รวมไปถึงการรับรู้ถึงความยากลำบากในการหางานใหม่ ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์การต่อไป

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของบุคคลว่าการคงความเป็นสมาชิกขององค์การไว้ เป็นสิ่งที่เหมาะสม และเป็นสิ่งที่ควรทำ ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานนี้เกิดจากค่านิยมส่วนบุคคล โดยบุคคลอาจมีค่านิยมว่าคนที่ทำงานบ่อยๆ เป็นคนไม่มีความจงรักภักดี ไม่มีความซื่อสัตย์ ดูเป็นคนไม่น่าเชื่อถือ หรืออาจเกิดจากความรู้สึกรับผิดชอบต่อภาระหน้าที่ เช่น ถ้าเขาออกจากองค์การไปหน้าที่ดังกล่าวก็จะไม่มีคนทำ หรือหาคนทำได้ยาก คนอื่นๆ ที่เกี่ยวข้องจะได้รับความเดือดร้อน ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกว่าควรจะอยู่กับองค์การต่อไป

ตามทัศนะ พนิดา ศรีโพธิ์ทอง (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและความเชื่อของพนักงานที่มีความเกี่ยวข้องกับองค์การ เป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีส่วนร่วมกับองค์การ สนับสนุนการดำเนินงาน ผลผลิตขององค์การ รวมถึงเป้าหมายขององค์การ และต้องการที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป โดยใช้หลักเกณฑ์ในการพิจารณา 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก หมายถึง อารมณ์ความรู้สึกผูกพันของพนักงานต่อองค์การ ในแง่ที่พนักงานรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การและได้มีส่วนร่วมในองค์การของพนักงาน

2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดขึ้นจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนเพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่ในองค์การของพนักงานโดยแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อการทำงานของบุคคลว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีความผูกพันต่อองค์การ เพราะเชื่อว่าเป็นความถูกต้อง ความเหมาะสมที่จะกระทำ รวมถึงเป็นหน้าที่หรือพันธะผูกพันที่สมาชิกจะต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การ

ตามทัศนะ อุษณีย์ จันทรอำรุง (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การอย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การไม่คิดจะละทิ้งไปจากองค์การ ซึ่งความผูกพันต่อองค์การประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากการคิดคำนวณของบุคคลที่อยู่บนพื้นฐานของการลงทุนที่บุคคลให้กับองค์การและผลตอบแทนที่บุคคลได้รับจากองค์การ โดยจะแสดงออกในรูปของพฤติกรรมต่อเนื่องในการทำงานว่าจะทำงานอยู่กับองค์การนั้นต่อไปหรือจะโยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงาน

2. ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากภายในตัวบุคคล เป็นความรู้สึกเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจที่จะทุ่มเทและอุทิศตนให้กับองค์การ

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐานทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกที่เกิดขึ้นจากค่านิยมหรือบรรทัดฐานของสังคม เป็นความรู้สึกที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนสิ่งที่คุณค่าที่ได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การ

ตามทัศนะ กิตติ ประจันตเสน (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความคิดความรู้สึก ทัศนคติ และพฤติกรรมที่บุคคลหรือบุคลากรแสดงออกถึงความสัมพันธ์ต่อผู้บริหารและองค์การ ดังนี้

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้านเจตคติ หมายถึง ความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของปัจเจกบุคคลต่อการยอมรับและเข้าไปมีส่วนร่วมกับองค์การ โดยจะแสดงออก 3 ลักษณะ คือ

1.1 มีความเชื่อมั่นและยอมรับในเป้าหมายตลอดจนค่านิยมขององค์การ

1.2 มีความเต็มใจที่ใช้ความพยายามในการปฏิบัติงาน

1.3 มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะปฏิบัติงานและคงความเป็นสมาชิกขององค์การ

เป็นสมาชิกขององค์การ

2. ความยึดมั่นผูกพันองค์การด้านพฤติกรรม หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกซึ่งการคงอยู่กับองค์การ แต่ขาดความผูกพันด้านจิตใจ และการคงอยู่นั้นมีสาเหตุจากการเปรียบเทียบว่าหากออกจากองค์การจะทำให้เสียผลประโยชน์ โอกาสที่องค์การจะหยิบยื่นให้รวมถึงยังไม่พบทางเลือกอื่นที่ดีกว่า เสมือนว่าเป็นการคงอยู่กับองค์การด้วยความจำเป็น

3. ความยึดมั่นต่อองค์การด้านปทัสสถาน หมายถึง การที่บุคคลแสดงออกด้วยความรู้สึกว่าเป็นหน้าที่ หรือเป็นพันธะผูกพันที่สมาชิกต้องมีการปฏิบัติหน้าที่ในองค์การเสมือนเป็นบุญคุณที่ต้องตอบแทนให้แก่องค์การ

ตามทัศนะ ชาลีสา พรหมวิอินทร์ (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกเป็นพวกเดียวกันและความภาคภูมิใจการยอมรับและยึดมั่นในจุดมุ่งหมายและอุดมการณ์เดียวกันกับองค์การ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความรู้สึก หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นจากความรู้สึกอารมณ์ของพนักงานซึ่งต้องการเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันกับองค์การ รู้สึกเป็นส่วนหนึ่งและมีส่วนร่วมในองค์การ พนักงานที่ความผูกพันด้านนี้ คือ การแสดงออกถึงความปรารถนาที่จะเป็นสมาชิกในองค์การ
2. ด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดจากการตระหนักถึงต้นทุนที่เกี่ยวข้องกับการลาออกจากองค์การ อยู่ในองค์การเกิดจากได้รับประโยชน์มากกว่าเสียประโยชน์ พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ คือ การแสดงออกถึงความจำเป็นที่ต้องอยู่ในองค์การ
3. ด้านที่เกิดจากมาตรฐานทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกผูกพันที่เกิดขึ้นจากหน้าที่ ความรับผิดชอบ ข้อผูกมัด เป็นความผูกพันที่เกิดขึ้นเพื่อตอบแทนในสิ่งที่บุคคลได้รับจากองค์การ แสดงออกในรูปของความจงรักภักดีของบุคคลต่อองค์การต่อไป พนักงานที่มีความผูกพันด้านนี้ คือ การแสดงออกถึงความคิดที่ว่าเขาควรจะอยู่ในองค์การ การอยู่ในองค์การเป็นสิ่งที่ควรกระทำเพื่อถูกต้องเหมาะสมในสังคม

ตามทัศนะ ชันนดา โชติแดง (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ความรู้สึกและลักษณะความสัมพันธ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่แสดงออกถึงการกระทำต่อโรงเรียนด้วยความแผ่นดินว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียนและเต็มใจที่จะอุทิศกำลังกายกำลังใจให้กับโรงเรียนอย่างเต็มที่ โดยพิจารณาจาก 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่มีต่อโรงเรียน รู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อโรงเรียน มีความสุขกับการทำงานและรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งของโรงเรียน
2. ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดจากการแลกเปลี่ยนค่าตอบแทน สวัสดิการและสิทธิประโยชน์ต่างๆ ที่ได้พิจารณาจากการคิดคำนวณระหว่างประโยชน์ที่จะได้รับและสิ่งที่จะต้องสูญเสียไปของผู้บริหารสถานศึกษา
3. ความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคม หมายถึง ความรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้ามาเป็นสมาชิกในโรงเรียนว่าจะต้องมีความจงรักภักดี และเต็มใจที่จะอุทิศตนในการปฏิบัติงานให้กับองค์การ เพราะเป็นความถูกต้องและความเหมาะสมเพื่อตอบแทนในสิ่งที่ผู้บริหารสถานศึกษาได้รับจากโรงเรียน

ตามทัศนะ ภัทรวดี สมสาย (2550) ได้ศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ หมายถึง ทัศนคติ ความรู้สึกนึกคิด และพฤติกรรมที่พนักงานแต่ละคนแสดงออกต่อองค์การที่ตนเองอยู่ โดยยอมรับในเป้าหมาย ค่านิยมขององค์การ รู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ เต็มใจและมุ่งมั่นที่จะใช้ความพยายามอย่างเต็มที่เพื่อความสำเร็จขององค์การ รวมทั้งจงรักภักดีต่อองค์การที่ตนอยู่ และต้องการที่จะอยู่กับองค์การต่อไป

1. ความผูกพันด้านจิตใจ หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานที่มีต่อองค์การ ในแง่ของการรู้สึกถึงความเป็นสมาชิกในองค์การ ต้องการมีส่วนร่วมในองค์การ และเกี่ยวข้องเป็นอันหนึ่งอันเดียวกับองค์การอย่างแนบแน่น

2. ความผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานต่อองค์กรที่เกิดจากการ ที่องค์กรจ่ายค่าตอบแทนและผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการคงอยู่กับองค์กรของพนักงานเป็นความรู้สึกที่ตั้งอยู่บนพื้นฐานของผลประโยชน์ที่พนักงานจะต้องสูญเสีย หากต้องออกจากองค์กรไป

3. ความผูกพันด้านบรรทัดฐาน หมายถึง ความรู้สึกของพนักงานในฐานะที่เป็นสมาชิกขององค์กร ที่ต้องมีความจงรักภักดีต่อองค์กรตลอดไป เป็นความถูกต้องทางศีลธรรมและสมควรที่จะกระทำต่อองค์กร

ตามทัศนะพินิตา จงดำเกิง (2551) ความผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยปัจจัย 2 ประการที่เกี่ยวข้องกับงานและประสบการณ์ในการทำงานโดยรวม ดังนี้

1. ปัจจัยด้านวัตถุ โดยทั่วไปเกี่ยวข้องกับความสัมพันธ์ระหว่างตัวบุคคลกับองค์กร เช่น ขอบเขตของงาน บทบาทหน้าที่ที่เชื่อมโยงกับเป้าหมายขององค์กร
2. ปัจจัยทางด้านอารมณ์ จะเกี่ยวข้องกับความรู้สึกพอใจส่วนบุคคลและความรู้สึกของแรงบันดาลใจ พร้อมประกาศตัวเป็นส่วนหนึ่งของงานที่ได้รับมอบหมายและขององค์กร

ตามทัศนะ เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551) ได้ศึกษาความผูกพันต่อวิชาชีพที่สอดคล้องกับความยึดมั่นผูกพันองค์กร หมายถึง การวางแผนการทำงานอย่างต่อเนื่อง ยอมรับจุดมุ่งหมายและคุณค่าของวิชาชีพ มีความเต็มใจที่จะทำหน้าที่เพื่อวิชาชีพและปรารถนาจะรักษาความเป็น สมาชิกภาพในวิชาชีพนั้นไว้ ประกอบด้วย 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความผูกพันด้านความรู้สึก หมายถึง การที่บุคคลมีอารมณ์ ยึดมั่น มีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะอยู่ในวิชาชีพนั้น และรู้สึกว่าตนเป็นส่วนหนึ่งและเกี่ยวข้องกับวิชาชีพอย่างเหนียวแน่น แสดงออกจากการเข้าไปมีส่วนร่วมโดยการเป็นสมาชิกสมาคมทางวิชาชีพ หรือการสัมมนาทางวิชาชีพ
2. ความผูกพันต่อเนื้อเรื่อง หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากการรับรู้ถึงผลประโยชน์ที่อาจจะสูญเสียไปหากออกจากวิชาชีพ และรับรู้ว่าหมดทางเลือกอื่นที่จะไป
3. ความผูกพันมีเกิดจากมาตรฐานทางสังคม หมายถึง ความผูกพันที่เกิดขึ้นเนื่องจากบุคคลรับรู้ว่าเป็นพันธะ หน้าที่ และความรับผิดชอบของตนที่จะอยู่หรืออยู่เพราะควรอยู่

2.3.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากทัศนะของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรทั้งจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ จากการณ์วิชาการที่เน้นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์กรทั้งทางด้านการศึกษา การพยาบาล และองค์กรเอกชนต่าง ๆ ข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อนำไปสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบและ ตัวบ่งชี้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และ 3) นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังนี้

2.3.4.1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อ องค์การ

การสังเคราะห์ข้อมูลจากองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ
ได้นำมาประยุกต์ผสมผสานสร้างเป็นองค์ประกอบเชิงทฤษฎีให้เป็นระบบขึ้นมา ดังตารางที่ 8

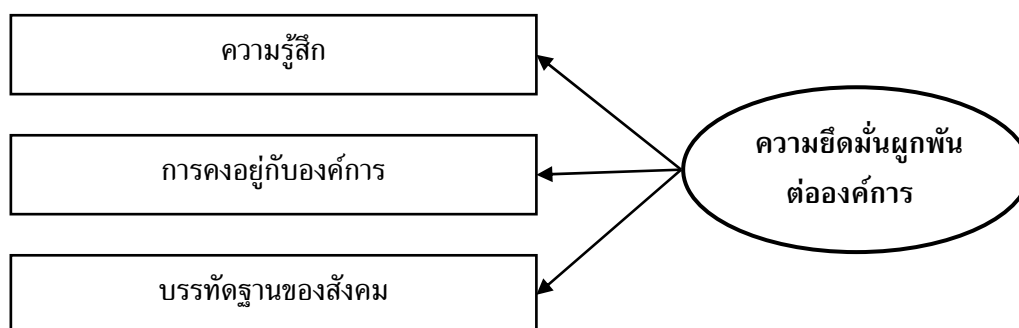
ตารางที่ 8 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ											ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย											ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ						
	Kossec (207)	Meyer, Allen & Smith (1993, อ้างถึงใน ริชตา ตาปานานท์, 2548)	Orpen (1994, อ้างถึงใน เรชา ซูสุวรรณ, 2550)	Greenberg (1996, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Irving (1997, cited in McKenna, 2000)	Steers & Porter (1991, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไซแป็น, 2547)	Allen & Mayer (1990, อ้างถึงใน ริชตา ตาปานานท์, 2548)	Meyer, Allen & Gellatly (1990, อ้างถึงใน ผ่องใส เงินศุภการ, 2548)	Allen & Meyer (1990, อ้างถึงใน ริชตา ตาปานานท์, 2548)	Mowday et al. (1982, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)	Buchanan (1974, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไซแป็น, 2547)	พินิตา จงดำเกิง (2551)	เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551)	ภัทรวดี สมสาย (2550)	ชนินดา โชติแดง (2550)	ชาติลา พรหมวิอินทร์ (2550)	นิชาภา ปัญจมาวัฒนา (2550)	รชฎ ชยสดมภ์ (2550)	พินิตา ศรีโพธิ์ทอง (2550)	อุษณีย์ จันทร์อำรุง (2550)	กิตติ ประจันตเสน (2550)	สุสิทธิ์ เจริญนิษฐ์ (2549)			ปริมปราง พรหมมาณพ (2549)	นุชชุตตา ตันต์ไชยรัตน์ (2549)	ริชตา ตาปานานท์ (2548)	กัญญา พิรพัฒนานันท์ (2546)	รพีพรรณ สังสุวรรณ (2546)	เพ็ญภัทร์ เจริญพิทยา (2546)
1. ความรู้สึก	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	93.33
2. การคงอยู่กับองค์การ	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	28	93.33
3. บรรทัดฐานของสังคม	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	25	83.33	
4. เป็นสิ่งที่บังคับ	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
5. เป็นความมีส่วนร่วม	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
6. ความซื่อสัตย์	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
7. ความผูกพันทางพฤติกรรม	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
8. การปฏิบัติของแผน	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
9. พฤติกรรมของผู้นำ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
10. การปฏิบัติงานขององค์การ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	
11. วิสัยทัศน์ ค่านิยมองค์การ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.33	

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย, (0) หมายถึง ไม่มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย

จากตารางที่ 8 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับทฤษฎีหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและ ผู้วิจัยได้คัดสรรไว้ 3 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ความรู้สึก (affective) องค์ประกอบที่ 2 การคงอยู่กับองค์การ (continuance) และองค์ประกอบที่ 3 บรรทัดฐานของสังคม (normative)

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังแสดงในภาพที่ 10



ภาพที่ 10 ตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

2.3.4.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 3 ของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การที่ได้ทำการคัดสรรแล้วนั้น มาทำการค้นหาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดสาระเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ดังตารางที่ 9

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

ตัวบ่งชี้/องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ																ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย																ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ		
	Koscec (207)	Meyer, Allen & Smith (1993, อ้างถึงใน รูธิตา ตาปานานนท์, 2548)	Orpen (1994, อ้างถึงใน เรซา ซูสุวรรณ, 2550)	Greenberg (1996, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Irving (1997, cited in McKenna, 2000)	Steers & Porter (1991, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2547)	Allen & Meyer (1990, อ้างถึงใน รูธิตา ตาปานานนท์, 2548)	Meyer, Allen & Gellatly (1990, อ้างถึงใน ผ่องใส เงินศุภการ, 2548)	Allen & Meyer (1990, อ้างถึงใน รูธิตา ตาปานานนท์, 2548)	Mowday et al. (1982, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)	Buchanan (1974, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2547)	พินิตา จงดำเกิง (2551)	เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551)	ภัทรวิมล สมสาย (2550)	ชนันดา โชติแดง (2550)	ชาลิสลา พรหมวิจิตร (2550)	นิชามา ปัญจมาวัฒนา (2550)	รชฎ ชยสดมภ์ (2550)	พินิตา ศรีโพธิ์ทอง (2550)	อุษณีย์ จันทร์อำรุง (2550)	กิตติ ประจันตเสน (2550)	สุสิทธิ์ เจริญนิิตย์ (2549)	ปริมปราง พรหมมาณพ (2549)	นุชชุตตา ดันต์เตชะรัตน์ (2549)	รูธิตา ตาปานานนท์ (2548)	กัญญา พิรพัฒนานันท์ (2546)	รพีพรรณ สิงสุวรรณ (2546)	เพ็ญภักดิ์ เจริญพิทยา (2546)	ณัฐยา ไพโรสงบ (2546)	จุฑาทิพย์ ศิรินภาค (2544)						
องค์ประกอบที่ 1 ความรู้สึก 1. ยอมรับเป้าหมาย ค่านิยม ขององค์กร	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7	23.33
2. บรรารณาที่จะอยู่ใน องค์กร	0	1	1	0	0	1	1	0	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	76.67	
3. เต็มใจที่จะทุ่มเทให้กับ องค์กร	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	1	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	8	26.67		
4. ความเป็นสมาชิกใน องค์กร	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	86.67		
องค์ประกอบที่ 2 การคงอยู่ กับองค์กร	0	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	86.67		

ตารางที่ 9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยั่งยืนผูกพันต่อองค์การจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ										ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย										รวม	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ								
	Kossec (207)	Meyer, Allen & Smith (1993, อ้างถึงใน รูธิตา ตาปานนท์, 2548)	Orpen (1994, อ้างถึงใน เรชา ชูสุวรรณ, 2550)	Greenberg (1996, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Irving (1997, cited in McKenna, 2000)	Steers & Porter (1991, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2547)	Allen & Mayer (1990, อ้างถึงใน รูธิตา ตาปานนท์, 2548)	Meyer, Allen & Gellatly (1990, อ้างถึงใน ผ่องใส เคนตุฎการ, 2548)	Allen & Meyer (1990, อ้างถึงใน รูธิตา ตาปานนท์, 2548)	Mowday et al. (1982, อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)	Buchanan (1974, อ้างถึงใน พิเชษฐ ไชยแป้น, 2547)	พินิตา จงดำเกิง (2551)	เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ (2551)	ภัทรวดี สมสาย (2550)	ชนันดา โชติแดง (2550)	ชวลิตา พรหมวิจิตร (2550)	นัชชาภา ปัญจมาวัฒนา (2550)	รัชฎ ชยสถมภ์ (2550)	พินิตา ศรีโพธิ์ทอง (2550)	อนุณีย์ จันทร์อำรุง (2550)			กิตติ ประจันตเสน (2550)	สุวิพร เจริญนิตย์ (2549)	ปริมปราง พรหมมาภพ (2549)	นุชชุตตา ตันเต็ตรัตน์ (2549)	รูธิตา ตาปานนท์ (2548)	กัญญา พิรพัฒน์ (2546)	วิพัชรพรณ สังสุวรรณ (2546)	เพ็ญภัทร เจริญพิทยา (2546)
2. คำนิยามถึงผลประโยชน์และคำตอบแทน	0	1	1	1	1	0	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
องค์ประกอบที่ 3 บรรทัดฐานของสังคม																														
1. ความจงรักภักดีต่อองค์การ	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	0	0	1	18	
2. การรับรู้พันธะหน้าที่ของตนเองต่อองค์การ	0	1	1	1	1	0	0	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	26	
3. การอยู่ในองค์การแห่งนี้ เป็นสิ่งที่ถูกต้อง	0	0	0	1	1	0	1	0	0	0	0	0	1	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1	1	0	0	8

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบ, (0) หมายถึง ไม่มีตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบ

ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ

ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ

จากตารางที่ 9 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากทักษะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและผู้วิจัยได้คัดสรรตัวบ่งชี้ไว้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบความรู้สึกรัก 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ บรรณาธิที่จะอยู่ในองค์กร และความเป็นสมาชิกในองค์กร 2) องค์ประกอบการคงอยู่กับองค์กร มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ คำนึงถึงความจำเป็นและความสูญเสีย และคำนึงถึงผลประโยชน์และค่าตอบแทน 3) องค์ประกอบบรรทัดฐานของสังคม มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความจงรักภักดีต่อองค์กร และการรับรู้พันธะหน้าที่ของตนเองต่อองค์กร

2.3.4.3 นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรที่นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะจากแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังแสดงในตารางที่ 10

ตารางที่ 10 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ที่นำมาศึกษา 3 องค์ประกอบ

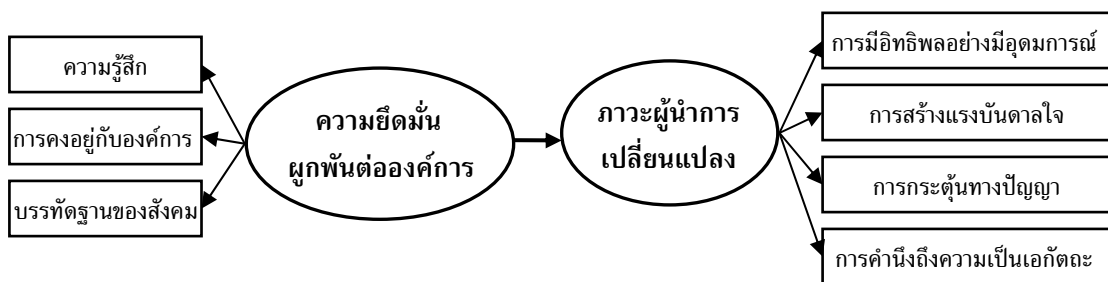
องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1) ความรู้สึก	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานมีความรู้สึกรักใคร่ผูกพัน บรรณาธิที่จะทำงานอยู่ในสถานศึกษา และรู้ว่าตนเองเป็นสมาชิกที่เต็มใจทุ่มเท และอุทิศตนที่จะปฏิบัติงานกับสถานศึกษาต่อไป	<p>ตัวบ่งชี้: บรรณาธิที่จะอยู่ในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกดีใจที่ได้ปฏิบัติงานในสถานศึกษา <p>ตัวบ่งชี้: ความเป็นสมาชิกในองค์กร</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกว่าครูเป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว - สถานศึกษาว่าเหมาะสมที่จะเข้ามามีส่วนร่วมในการทำงาน - ยินดีปฏิบัติงานล่วงเวลาเพื่อสถานศึกษา - หากมีเหตุการณ์ส่งผลกระทบต่อการทำงานก็เต็มใจทุ่มเท

ตารางที่ 10 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ที่นำมาศึกษา 3 องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2) การคงอยู่กับองค์การ	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความรู้สึกผูกพันจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทนสวัสดิการ และผลประโยชน์ต่าง ๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานอยู่ในสถานศึกษา และมีความจำเป็นที่ต้องอยู่กับสถานศึกษาเนื่องจากกลัวการสูญเสียผลประโยชน์และพิจารณาถึงผลเสียที่จะได้รับหากลาออกจากสถานศึกษาไป	<p>ตัวบ่งชี้: คำนึงถึงความจำเป็นและความสูญเสีย</p> <ul style="list-style-type: none"> - ไม่ลาออกเพราะไม่ต้องการให้ครูผิดหวัง - สร้างผลงานไว้มากจนไม่อยากลาออก <p>ตัวบ่งชี้: คำนึงถึงผลประโยชน์และค่าตอบแทน</p> <ul style="list-style-type: none"> - ค่าตอบแทนได้รับคุ้มค่ากับการปฏิบัติงาน - พอใจในสวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษา
3) บรรทัดฐานของสังคม	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความรู้สึกผูกพันเนื่องจากต้องปฏิบัติตามหน้าที่หรือมีพันธะผูกพันต่อสถานศึกษา และปฏิบัติงานด้วยความจงรักภักดีเพื่อตอบแทนสถานศึกษา	<p>ตัวบ่งชี้: ความจงรักภักดีต่อองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - แม้สถานศึกษามีปัญหาก็ไม่คิดลาออก - ชี้แจงได้ถ้ามีใครตำหนิหรือวิจารณ์สถานศึกษา - ตอบแทนสถานศึกษาโดยทำให้เจริญรุ่งเรืองและมีชื่อเสียง <p>ตัวบ่งชี้: รับรู้พันธะหน้าที่ของตนเองต่อองค์การ</p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกว่ามีพันธะสัญญาทางใจที่ผูกพันกับสถานศึกษานี้อยู่ จึงคงอยู่ที่นี้ต่อไป - ไม่คิดทอดทิ้งเพราะตนเองต้องรับผิดชอบและดูแลครู - ปฏิบัติงานจนเกษียณอายุราชการแม้ว่าจะมีที่อื่นที่ดีกว่า

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ข้างต้น สามารถสรุปนิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ อันนำไปสู่สาระเพื่อการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ แสดงให้เห็นว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความเชื่อมโยงทัศนคติ หรือความรู้สึกของผู้ตามที่มีต่อองค์การเป็นการประเมินองค์การให้เกิดความรู้สึกผูกพัน มีการแสดงออกในรูปของพฤติกรรมที่ต่อเนื่องในการทำงาน ความ

ต่อเนื่องในการทำงานโดยไม่โยกย้ายเปลี่ยนแปลงที่ทำงานที่สมาชิกผูกพันต่อองค์กร และพยายามรักษาสมาชิกที่จะทำงานเพื่อให้องค์กรบรรลุเป้าหมายต่อไป นอกจากนี้จากแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และใช้เป็นหลักตามภาวะข้อสันนิษฐานเชิงเหตุผล (causal hypothesis) นั้น หมายถึง ผู้วิจัยได้กำหนดข้อสันนิษฐานที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในทางเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน และได้นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสมมติฐาน โดยความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสมมติฐาน ดังแสดงในภาพที่ 11



ภาพที่ 11 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2.4 ปัจจัยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานและแนวคิดเชิงทฤษฎี

ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นทฤษฎีภาวะผู้นำที่สามารถใช้ในการอธิบายกระบวนการอิทธิพลได้อย่างกว้างขวาง ตั้งแต่ระดับจุลภาคระหว่างผู้นำกับผู้ตามเป็นรายบุคคลไปจนถึงระดับมหภาคระหว่างผู้นำกับบุคลากรทั้งองค์กร ตลอดจนทั้งระบบวัฒนธรรม แม้ว่าโดยบทบาทหลักของผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงคือทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงต่างๆขึ้นในองค์กรก็ตาม แต่ตลอดเส้นทางของกระบวนการเปลี่ยนแปลงดังกล่าว ผู้นำกับผู้ตามจะผูกพันต่อกันอย่างมั่นคง (สุเทพพงศ์ ศรีวิวัฒน์, 2548) โดยเฉพาะด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตาม โดยที่ผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมในการยกระดับแรงจูงใจของกันและกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญควบคู่ไปกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นแบบมุ่งเน้นในการด้านการแก้ปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในงานอย่างไม่คาดคิด การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระ เสมือนให้ผู้ตามชั้นอาสาและปรารถนาที่จะทำงานเพื่องาน เพื่อส่วนร่วมในที่สุด (ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) การเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตาม นับเป็นกลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพบุคลากรในองค์กร เพราะการเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจให้กับบุคลากร เป็นการเพิ่มแรงจูงใจภายในงานทำให้บุคลากรตระหนักว่างานนั้นมีคุณค่า รับผิดชอบต่อความสามารถของตน สามารถตัดสินใจที่จะเลือกปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่แตกต่างกันได้อย่างเหมาะสม และควบคุมสภาพแวดล้อมของตนเองได้ ทำให้เกิดพฤติกรรมในการริเริ่มสร้างสรรค์ และเกิดประสิทธิภาพในการทำงาน แต่ในการ

เสริมสร้างพลังอำนาจให้กับบุคลากรนั้น (ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) ผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีการยอมรับนับถือในความเป็นบุคคล มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง และผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ยังทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้บริหารมอบให้ นอกจากนี้มีการศึกษาวิจัยเฉพาะในแวดวงการศึกษา และการพยาบาล และองค์การเอกชนได้ศึกษาวิจัยเกี่ยวกับภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจ พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ตาม (Kark, Shamir & Chen, 2003) รวมถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน (psychological empowerment) เป็นปัจจัยหนึ่งที่มีการศึกษาและเป็นที่ยอมรับในการพัฒนาบุคลากรในองค์กร โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานเป็นแรงจูงใจภายในซึ่งแสดงออกมาในรูปแบบของการรู้จัก 4 ด้าน ที่สะท้อนถึงบทบาทความสำคัญของแต่ละบุคคลในงาน (Thomas & Velthouse, 1990 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) ตามทัศนะ ศลิษา ทวีวัฒนกิจาวร (2548) ได้ศึกษาและสรุปแนวความคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ว่าเป็นเรื่องของแรงจูงใจในงานภายในตน ซึ่งแสดงออกด้วยกลุ่มการรู้จัก 4 ด้าน คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งทำให้ผู้ตามที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะรู้ถึงคุณค่าของงาน รู้ว่าตนมีความสามารถในงานจริงและตั้งใจทำงานนั้นได้อย่างอิสระ อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และองค์การ ตลอดจนสามารถรับรู้ว่ามีผลกระทบต่องานภายในองค์กร ทั้งในแง่กลยุทธ์ การจัดการ และผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าคุณค่าของงานในการทำงานอย่างแท้จริง ซึ่งจากการศึกษาวิจัยที่ผ่านมา พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับความพึงพอใจในงาน (job satisfaction) ความมีประสิทธิภาพในงาน (job performance) ผลการปฏิบัติงาน (performance) และการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานสามารถลดความตึงเครียดในงาน (workstress) (Hechanova, Alampay & Franco, 2006) ดังนั้นผลที่ได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับผู้ตาม จะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ นอกจากนี้มีการศึกษาพบว่า อีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ พฤติกรรมภาวะผู้นำ ซึ่งตามทัศนะ Yukl (2002, อ้างถึงใน ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลหนึ่งมาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลง กระตุ้นแรงบันดาลใจ เอกลักษณะ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามที่อยู่ภายใต้การนำแบบเปลี่ยนแปลง จะถูกคาดหวังและได้รับการให้ความสำคัญจากผู้นำของพวกเขา ทำให้ ผู้ตามจะรู้สึกว่าคุณค่าของงานสามารถมีผลกระทบต่อองค์กรได้ ดังนั้นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานโดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004) จากเหตุผลข้างต้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ งานวิจัยที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยอธิบายเชิงพรรณนาและนำเสนอตามลำดับ ได้ดังนี้

2.4.1 นิยามของคำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน”

คำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” (empowerment) ได้ถูกพัฒนาจากแนวคิดมาจากภาษาลาติน ว่า “potere” แปลว่า “to be able” ไว้ว่าหมายถึง การให้อำนาจหรืออำนาจหน้าที่รวมทั้ง การอนุญาตให้ผู้ปฏิบัติมีความสามารถในการทำงาน (McLeod, 1987 อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชระ, 2545) สอดคล้องกับคำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” (empowerment) ตามพจนานุกรมของ Merriam-Webster (2005) ให้ความหมายไว้ 3 ประการ คือ 1) การให้อำนาจที่เป็นทางการ หรือที่ถูกต้องตามกฎหมาย 2) การจัดหาหรือให้โอกาส และ 3) การส่งเสริมความเป็นตัวเอง ยังมองการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นการสร้างและจัดสภาพแวดล้อมในการทำงาน เพื่ออำนวยความสะดวกให้แก่ผู้ปฏิบัติให้สามารถทำงานได้อย่างเต็มศักยภาพ (Tebbitt, 1993 อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชระ, 2545) เช่นเดียวกับการที่ผู้นำองค์กรดำเนินการจัดสิ่งแวดล้อมในองค์กรและวิธีการจัดการ เพื่อให้บุคลากรเข้าถึงข้อมูลข่าวสาร แหล่งสนับสนุน ทรัพยากรและโอกาส (Kanter, 1983 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิธ, 2545) เป็นกระบวนการทางสังคม การแสดงถึงการยอมรับ และการชื่นชม การส่งเสริม การพัฒนา และการเสริมสร้างความสามารถของบุคคลในการตอบสนองความต้องการของตนเอง และแก้ปัญหาด้วยตนเอง รวมถึงความสามารถในการใช้ทรัพยากรที่จำเป็นในการดำรงชีวิต เพื่อให้เกิดความรู้สึกเชื่อมั่นในตนเอง และรู้สึกว่าตนเองมีอำนาจ สามารถควบคุมความเป็นอยู่หรือวิถีชีวิตของตนเองได้ (Gibson, 1991 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การตั้งเป้าหมาย กำหนดกลยุทธ์และวางแผนไปสู่การปฏิบัติเพื่อจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานในองค์กรเกิดความรับผิดชอบในงาน กระตุ้นให้ทำงานโดยกระจายอำนาจการตัดสินใจไปจากส่วนกลาง รวมไปถึงการเชื่อมโยงคุณลักษณะ เจตคติ และความสามารถในแต่ละบุคคลกับกลุ่มหรือทีมงาน และให้เข้ากันได้กับสภาพแวดล้อมองค์กร โดยการให้อำนาจและโอกาสกับแต่ละบุคคลได้แสดงศักยภาพให้เกิดการเปลี่ยนแปลงอย่างต่อเนื่องในระดับที่องค์กรต้องการ (Scott & Jaffe, 1991 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) รวมทั้งเป็นกระบวนการระหว่างบุคคลในการจัดเตรียมทรัพยากรเครื่องมือและสิ่งแวดล้อม เพื่อปรับปรุงและเพิ่มขีดความสามารถของบุคคล ให้สามารถทำงานได้อย่างมีประสิทธิภาพ เพื่อบรรลุเป้าหมายทั้งของตนเองและสังคม สอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง กระบวนการที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชาที่มีความสามารถและรู้สึกถึงประสิทธิภาพนั้น (Chandler, 1992 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) หรือเป็นกระบวนการพัฒนาชีวิตของผู้ไม่มีอำนาจ ให้เป็นผู้มีอำนาจในตนเอง มีความรู้สึกมั่นใจ เป็นตัวของตัวเอง มีความเป็นอิสระและรู้สึกชีวิตมีคุณค่า (Clifford, 1992 อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชระ, 2545)

ต่อมา Tebbitt (1993, อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชระ, 2545) ได้มองการเสริมสร้างพลังอำนาจในลักษณะองค์กรไว้ว่า เป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์กร มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้ายการปกครองในองค์กร มีการควบคุมดูแลองค์กรโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ร่วมงาน บุคลากรมีการทำงานอย่างเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับองค์กรโดยปราศจากการบังคับหรือเรียกร้องให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงจินตภาพ พันธกิจ และกลยุทธ์การดำเนินงานขององค์กรได้อย่างมีประสิทธิภาพ สอดคล้องกับวิธีการกระจายอำนาจให้กับบุคคลที่ต้องการทำงาน ให้อำนาจหน้าที่ ความรับผิดชอบ ทรัพยากร และสิทธิหน้าที่ในการตัดสินใจ รวมทั้งการส่งเสริมสภาพแวดล้อมเพื่อเอื้ออำนวยความสะดวกในการปฏิบัติงานให้บุคลากรสามารถ

ปฏิบัติงานตามเป้าหมายที่กำหนดไว้ (Clutterbuck & Kernaghan, 1995 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) และการปฏิบัติการณ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงาน พัฒนาการตัดสินใจ โดยการมอบหมายงานและการใช้อำนาจให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Stewart, 1994 อ้างถึงใน ภัทรวุธ สิทธิศาสตร์, 2547) นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจ (สัมพันธ ญาณสุธี, 2551) ให้ความหมายไว้ 2 นิยาม ได้แก่ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การให้อำนาจหรือให้อำนาจหน้าที่ ซึ่งทำให้บุคคลมีสิทธิมีอิทธิพลเหนือบุคคลอื่น และสามารถทำให้บุคคลอื่นยอมทำตามที่ต้องการ ภายในขอบเขตอำนาจหน้าที่ที่บุคคลนั้นมีอยู่ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง การทำให้สามารถหรือการให้พลังซึ่งทำให้บุคคลสามารถกระทำในสิ่งที่สอดคล้องกับความสามารถที่บุคคลมี หรือกระทำการร่วมกับผู้อื่นได้ ตามที่ตนมีความสามารถในด้านนั้น ๆ รวมทั้งมองถึงการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจว่าเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติ สามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองภายในขอบเขต ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตนเพื่อให้บรรลุเป้าหมาย เป็นกระบวนการที่เน้นการรับรู้ในระดับบุคคล โดยให้บุคคลรู้ว่างานที่เขามีคุณค่า มีความสำคัญตนเองมีความสามารถในการปฏิบัติงาน และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานได้ สามารถตัดสินใจปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง และสามารถควบคุมเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นได้รวมถึงมีอิทธิพลต่อหน่วยงาน (Spreitzer, 1995 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) อิทธิพลต่อกันและกัน มีอิทธิพลต่อบทบาทของผู้นำและผู้ตาม เพื่อที่จะทำให้บรรลุถึงเป้าหมายสูงสุดของทั้งบุคคลและองค์การ (Klakovich, 1996 อ้างถึงใน จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล, 2547) โดยการถ่ายโอนหรือการส่งผ่านอำนาจ และการพัฒนาคุณค่าเชิงบวกแห่งตน รวมทั้งตระหนักถึงคุณค่าแห่งตนเองและผู้อื่น และเป็นการปฏิบัติการณ์เพื่อเป็นแนวทางในการพัฒนาคุณภาพของงานและการตัดสินใจ โดยการมอบหมายงาน และการใช้อำนาจให้งานเกิดประสิทธิภาพสูงสุด (Corrigan, 1997 อ้างถึงใน ยุพาพร ตรีบุรุษ, 2544) นอกจากนี้จากความหมายดังกล่าวอาจพิจารณาการเสริมสร้างพลังอำนาจ เป็น 3 ประเด็น คือ เป็นทั้งกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจ ผลผลิต/ผลลัพธ์พลังอำนาจจากกระบวนการ และผลผลิตที่เกิดขึ้นจากการทำงาน และยังเกี่ยวข้องกับปฏิสัมพันธ์ระหว่างบุคคลหรือความต้องการ ตลอดจนพฤติกรรมของบุคคลที่แสดงออกมาต่อองค์การในทางบวก ในแต่ละประเด็นมีรายละเอียดดังนี้ 1) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นกระบวนการ หมายถึง กระบวนการปรับปรุงเพื่อเพิ่มผลสัมฤทธิ์ในการปฏิบัติงานขององค์การอย่างต่อเนื่อง โดยการพัฒนาและเพิ่มศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานและทีมงานด้วยวิธีการต่าง ๆ ที่ครอบคลุมขอบข่ายและสภาพการทำงานทั้งหมดขององค์การ 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลลัพธ์ของการเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง ศักยภาพที่เกิดขึ้นกับตัวบุคคลที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ ซึ่งพิจารณาได้จากการพัฒนาตนเองจนมีความรู้สึกรู้สึกมีความเชื่อมั่นและรับรู้ความสามารถของตนเอง เป็นตัวของตนเองมีความเป็นอิสระ รู้คุณค่าของชีวิต สามารถตัดสินใจ และจัดการกับงานของตนเองได้จนประสบความสำเร็จดังที่ตั้งใจ และ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในฐานะที่เป็นผลผลิตของการเสริมสร้างพลังอำนาจหมายถึง ระดับผลผลิตที่เกิดขึ้นจากศักยภาพของบุคคลและทีมงานในองค์การ ซึ่งถ้าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจแล้ว ประสิทธิภาพการทำงานทั้งส่วนบุคคลและทีมงานก็จะเพิ่มขึ้นส่งผลให้ผลผลิตจากการทำงานเพิ่มสูงขึ้นด้วย (Zimmerman, 2000 อ้างถึงใน ประวิต เอรารวรรณ์, 2548) เช่นเดียวกับ การเสริมสร้างพลังอำนาจ หมายถึง เป็นกระบวนการต่อเนื่องที่เกิดขึ้นจากการกระทำของบุคลากรเพื่อให้ความเข้าใจและมีความสามารถในการควบคุมเหตุการณ์ได้มากขึ้น และเพื่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงไปสู่

เป้าหมายที่พึงประสงค์ (Iverson, Sahay & Ashbury, 2000 อ้างถึงใน ภูริต วาจาบัณฑิตย์, 2551) โดยที่ผู้บังคับบัญชาทำให้ผู้ใต้บังคับบัญชามีความสามารถและรู้สึกถึงประสิทธิภาพนั้น เป็นการให้อำนาจและความรับผิดชอบในการตัดสินใจเป็นผลลัพธ์ของกระบวนการเพิ่มความรู้สึกของความสามารถแห่งตนระหว่างสมาชิกในองค์กร (Pierce & Gardner, 2004) และเป็นกระบวนการพัฒนาให้ผู้ใต้บังคับบัญชาได้รับการสร้างเสริมความสามารถเพิ่มพูนศักยภาพจากผู้บังคับบัญชา เพื่อให้สามารถปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมายขององค์กร โดยผู้บังคับบัญชาถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน ให้ออกาสพัฒนาความรู้ความสามารถ ทักษะในการทำงาน รวมถึงการสร้างแรงบันดาลใจในการพัฒนาประสิทธิภาพ ทำให้เชื่อมั่นในตนเอง รู้สึกว่าตนเองมีคุณค่า รู้สึกพอใจและยึดมั่นกับงาน พร้อมทั้งจะสร้างงานใหม่ๆ เพื่อพัฒนาคุณภาพงานให้ดียิ่งขึ้น (กุหลาบ บึงไสย, 2551)

จากนิยามข้างต้นนั้น ผู้วิจัยมองการเสริมสร้างพลังอำนาจมีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เช่นเดียวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นการให้อำนาจผู้ตามโดยการมอบหมาย ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และให้อำนาจในการคิดและตัดสินใจในงานของตนได้ด้วยตนเอง และสามารถควบคุมการดำเนินชีวิตที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองได้ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นการให้อำนาจผู้ตามโดยการมอบหมายความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน และให้อำนาจในการคิดและตัดสินใจในงานของตนได้ด้วยตนเอง และสามารถควบคุมการดำเนินชีวิต ที่เกี่ยวข้องกับการทำงานของตนเองได้ (เดชทัต ใจท้วม, 2551) สอดคล้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา หมายถึง สภาวะเชิงจิตวิทยาที่จำเป็นต่อบุคคลในการรู้สึกว่าสามารถควบคุมความสัมพันธ์ในการทำงานได้ มากกว่าที่จะเป็นไปในรูปแบบของการบริหารจัดการที่มีการแบ่งอำนาจ (Spreitzer, 2007 อ้างถึงใน ประวิต เอรารธรรม, 2548) เพราะเป็นแรงจูงใจภายในตนเอง และการรับรู้ความสามารถในตนเอง ซึ่งได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ คุณลักษณะของงาน โครงสร้างขององค์กร และค่านิยมและความต้องการของแต่ละบุคคล (Yukl, 2006 อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551) ซึ่งเป็นกระบวนการถ่ายโอนอำนาจ ให้อำนาจให้ออกาส การสนับสนุนในทุกๆ ด้าน รวมถึงการสร้างและส่งเสริมสภาพแวดล้อมในการทำงานของผู้บังคับบัญชา และองค์การแก่หัวหน้างาน ให้เกิดความรู้สึกว่าตนเองมีความสามารถและมีส่วนรับผิดชอบในการปฏิบัติงานมีอำนาจในการตัดสินใจสามารถแก้ปัญหาด้วยตนเอง ก่อให้เกิดความรู้สึกท้าทาย มีความคิดสร้างสรรค์ พร้อมทั้งจะสร้างงานใหม่ๆ และมีความเชื่อมั่นที่จะเติบโตในหน้าที่การทำงานโดยมีองค์ประกอบคือ โครงสร้างอำนาจ และโครงสร้างโอกาส (สุภาวดี พูลคล้าย, 2548)

นอกจากนี้ยังมีผู้ที่ให้ความหมายการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เพิ่มเติมว่าเป็นกระบวนการจูงใจภายในซึ่งแสดงออกมาในด้านรู้คิดด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ โดยได้รับผลกระทบจากปัจจัยภายนอกที่เป็นตัวกระตุ้นให้เกิดแรงจูงใจภายในตนเองในด้านความรู้คิดทั้ง 4 ด้าน กล่าวคือ ปัจจัยด้านสภาพแวดล้อมในการทำงานและบริบทขององค์กรทั้งในรูปแบบที่เป็นทางการและไม่เป็นทางการ เช่นการได้รับมอบหมายงานที่ท้าทาย

และมีคุณค่า ปัจจัยเหล่านี้ เองที่ส่งผลให้บุคคลรับรู้ความสามารถภายในตนเองเพิ่มมากขึ้น และเกิดเป็นแรงจูงใจในงานภายในตน (ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551) เช่นเดียวกับ ภักธรวรรณ ปิ่นแก้ว (2548) ได้แสดงความเห็นว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา คือ กระบวนการแรงจูงใจในงานภายในตนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการรู้คิด (cognitive) อันสะท้อนความโน้มเอียงของแต่ละบุคคลที่มีต่อบทบาทในงานของคนนั้น โดยมี องค์ประกอบ 4 ด้าน คือ การรู้คิดด้านความหมาย (meaning) การรู้คิดด้านสมรรถนะ (competence) การรู้คิดด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (self determination) และการรู้คิดด้านผลกระทบ (impact) ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545) ได้ให้คำนิยามไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นแรงจูงใจภายในตน แบ่งออกเป็น 4 ด้านตามการรู้คิดซึ่งสะท้อนถึงบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลกระทบต่อในเชิงรุกต่อบทบาทการทำงานของบุคคลมากกว่าส่งผลในเชิงรับ เช่นเดียวกับ ทศนะที่อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายในตนหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา ว่าเป็นเรื่องของแรงจูงใจภายในตน ซึ่งแสดงออกด้วยกลุ่มการรู้คิด 4 ด้าน คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งเป็นตัวแปรต่อเนื่องมีความสัมพันธ์กันในเชิงบวกสามารถส่งผลให้บุคคลรู้สึกมากหรือน้อยว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายในตน รู้สึกถึงคุณค่าของงาน รู้ว่าตนมีความสามารถในงานจริง และตั้งใจทำงานนั้นได้อย่างมีอิสระ เพิ่มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และองค์การ ตลอดจนสามารถรู้ว่าตนมีผลกระทบต่องานภายในองค์การ ทั้งในแง่กลยุทธ์ การจัดการและผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งจะทำให้บุคคลยอมรับตนเองมากขึ้น ว่าตนมีพลังอำนาจในงานอย่างแท้จริง ไม่ใช่แต่เพียงการมอบหมายงานมาให้มีอำนาจในงาน ซึ่งอาจไม่ได้ต้องมีอำนาจในงานจริง ๆ (ศลิษา ทวีวัฒน์กิจาวร, 2548)

กล่าวโดยสรุป จากทศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจ” ในเชิงลักษณะการทำงานหรือเรียกว่า “การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน” หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติว่ามีคุณค่าและมีความหมาย และทำให้ครูเกิดความสามารถในด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น มีการคิดตัดสินใจอย่างมีเหตุผลหรือไตร่ตรองในการประเมินข้อมูลข่าวสาร และสามารถควบคุมสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้

2.4.2 แนวคิด ทฤษฎีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีความสำคัญในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley, 1997 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานด้านการจูงใจ บุคคลมีพลังอำนาจ ที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคคล (ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) นอกจากนี้บุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนา

ศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้านต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงานที่จะทำให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt, 1998 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) ความต้องการภายในของบุคคลในเรื่องอำนาจ อำนาจการควบคุมและการรับรู้ถึงความสามารถของตน ซึ่งอำนาจเกิดขึ้นเมื่อสามารถควบคุมสถานการณ์หรือเหตุการณ์ต่าง ๆ นอกจากนั้นความสามารถ ความมั่นคง และแข็งแกร่งของจิตใจเป็นสิ่งจำเป็นต่อการตัดสินใจด้วยตนเอง (Conger & Kanungo, 1988 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) การเพิ่มแรงจูงใจในบริบทของงาน เกิดจากการรับรู้บทบาทของตนเองกับงาน หรือกิจกรรมและเป้าหมายของงานที่ทำ โดยเน้นที่การประเมินงานตามการรับรู้ด้วยกระบวนการคิดอย่างรอบคอบของผู้ปฏิบัติงานที่มีต่องานที่ทำ ซึ่งเป็นกระบวนการที่ต่อเนื่อง และมีการเปลี่ยนแปลงตามสิ่งแวดล้อม (Thomas & Velthouse, 1990 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลธร, 2544) ทั้งกระบวนการ และผลลัพธ์ รวมถึงการบริหารจัดการเพื่อพัฒนาความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล สะท้อนให้เห็นถึงคุณภาพและเอกลักษณ์ของบุคคล เป็นแนวคิดที่กว้างขวางมีขอบเขตครอบคลุมทั้งด้านจิตใจสังคมและจริยธรรม สามารถนำไปประยุกต์ใช้ทั้งในด้านการพัฒนาบุคลากร การพัฒนาคุณภาพงาน การปรับปรุงคุณภาพชีวิต (Gibson, 1991 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) การบริหารจัดการในรูปแบบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในระดับบุคคลจะทำให้บุคลากรก้าวหน้าในการทำงานเป็นแนวทางที่เหมาะสมในการพัฒนาบุคลากรในยุคปัจจุบันซึ่งเป็นยุคแห่งการแข่งขัน เพราะในยุคนี้ต้องการบุคลากรที่มีความคิดริเริ่ม สามารถตัดสินใจปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง (Ducker, 1988 อ้างถึงใน สรายุทธ ช่างงาม, 2549) กล่าวได้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจเป็นแนวคิดที่มีหลายมิติมีความหมายที่แตกต่างกันตามการประยุกต์ใช้ การเสริมสร้างพลังอำนาจ มีแนวความคิดพื้นฐานสืบเนื่องมาจากมูลเหตุของความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลและกลไกของการจูงใจ (Lashley, 1997 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ด้านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคล บุคคลรวมกันเป็นหมู่คณะเป็นองค์การ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจการกระทำในสิ่งที่เกินกว่ากำลังบุคคลคนเดียวจะกระทำได้ จึงเกิดความสัมพันธ์ของการมีส่วนร่วมที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจ ด้านการจูงใจบุคคลมีพลังอำนาจ ที่เป็นพลังความสามารถที่ต้องการแสดงออกให้ปรากฏในทางใดทางหนึ่ง ความต้องการจะแสดงออกซึ่งความสามารถนี้เป็นเหตุจูงใจจากภายในที่เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของบุคคล (ปิยภรณ์ ปัญญาวิธ, 2545) นอกจากนั้นบุคคลยังมีความต้องการที่จะพัฒนาศักยภาพ ปัญญา ทักษะความสามารถในการทำงานทุก ๆ ด้านต้องการพัฒนาความสัมพันธ์ที่ดีต่อกันและต้องการจะตอบสนองในทางสร้างสรรค์ในการทำงานที่จะทำให้เกิดประโยชน์ (Sergiovanni & Starratt, 1998 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) ซึ่งเท่ากับว่าบุคคลต่างต้องการเป็นผู้มีพลังอำนาจในการทำงาน

นอกจากนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษา แนวคิดและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยมีผู้ที่ทำการศึกษา และเสนอแนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานหลายแนวคิด เช่น ตามทัศนะ Kanter (1977, อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547) เป็นบุคคลแรกที่เริ่มศึกษา เรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยเริ่มจากการศึกษาพฤติกรรมองค์การหลาย ๆ องค์การ และพบว่าปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การส่วนใหญ่คือ บุคลากรขององค์การกลัวการเปลี่ยนแปลง กลัวความเสี่ยง มีแรงจูงใจในการปฏิบัติงานต่ำ และขาดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ซึ่งทำให้ผลสัมฤทธิ์ในงานของผู้ตามต่ำ และกล่าวถึงปัจจัยที่ทำให้้องค์การประสบความสำเร็จในการดำเนินงาน รวมทั้งเสนอแนวคิดที่จะนำไปใช้ป้องกันปัญหาที่เกิดขึ้นในองค์การ ได้แก่ แนวคิดด้านการ

เสริมสร้างพลังอำนาจ เพื่อเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ผู้ตามในองค์การ โดยมองว่าอำนาจมีส่วนเกี่ยวข้องกับการบริหารองค์การทั้งในส่วนที่เกี่ยวข้องโดยตรงกับงาน ส่วนที่ทำให้บุคคลมีโอกาสในการแสดงความสามารถในการจัดการปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในงาน และเป็นส่วนประกอบหนึ่งทางสังคม โดยเป็นโครงสร้างทางด้านอำนาจอย่างไม่เป็นทางการในองค์การ ควบคู่กับอำนาจอย่างเป็นทางการ ซึ่งอาจจะสอดคล้องกับการจัดลำดับองค์การหรือไม่สอดคล้องก็ได้ ต่อมาได้ให้แนวคิดตามทฤษฎีโครงสร้างอำนาจว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นพฤติกรรมการทำงาน และทัศนคติของบุคคลที่จะตอบสนองต่อสิ่งที่กระตุ้นทั้งภายในและภายนอก โดยมองว่าปัจจัยด้านอำนาจและโอกาสเป็นปัจจัยภายนอกที่สำคัญ และมีผลต่อพฤติกรรมการทำงานของบุคคล โดยเกิดจากการที่บุคคลมีตำแหน่งสูงชัน ทำให้บุคคลนั้น มีโอกาสได้รับข่าวสาร (information) ได้รับการสนับสนุน (support) และได้รับทรัพยากร (resource) เพิ่มขึ้นในการทำงานซึ่งเป็นความสามารถที่เพิ่มการได้รับสิ่งต่างๆ ที่จำเป็นในการทำงาน โดยมีอิทธิพลจากอำนาจที่เป็นทางการและอำนาจไม่เป็นทางการ เมื่อบุคคลดำรงตำแหน่งต่างๆ ในองค์การอย่างเป็นทางการ ก็จะได้รับความสัมพันธ์และความร่วมมือจากผู้สนับสนุน กลุ่มเพื่อนร่วมงาน กลุ่มผู้ตาม ทั้งในและนอกองค์การ ซึ่งทำให้ได้รับโอกาสในการปฏิบัติงานสูง เป็นผลทำให้คนเกิดความสนใจในงาน มีศักยภาพในการเรียนรู้ รู้สึกคุณค่าของตนเอง และมีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงชัน รวมทั้งเมื่อบุคคลได้รับอำนาจในการปฏิบัติงานสูง ก็จะทำให้มีความรอบคอบ และมีความสามารถในการตัดสินใจในงานเพิ่มขึ้น ในทางตรงข้ามหากบุคคล ไม่ได้รับมอบหมายหน้าที่ ไม่มี ความชัดเจนในบทบาทการทำงาน และไม่มีส่วนร่วมในการทำงาน ของกลุ่มงานและองค์การ ก็จะเป็นบุคคลที่มีสภาพไร้อำนาจ ขาดสมรรถนะแห่งตน ขาดแรงจูงใจในการปฏิบัติงานขาดความผูกพันในงาน และในองค์การ ไม่มีอิสระในการทำงาน มีความเครียดในงาน และเบื่อหน่ายงาน เป็นเหตุให้องค์การไม่ประสบความสำเร็จ กล่าวได้ว่า หากบุคคลมีพลังอำนาจในงานมากเพียงพอ จะทำงานได้สำเร็จตามวัตถุประสงค์องค์การแล้ว ก็ยังสามารถเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่บุคคลอื่นๆ ที่อยู่แวดล้อมได้ แนวคิดของคานเตอร์ ได้นำไปใช้ในแนวทางการบริหารและพัฒนาองค์การด้านอื่นๆ โดยเน้นที่การจัดการแบบมีส่วนร่วมและการทำงานเป็นทีมที่มีคุณภาพ (Kanter, 1977 อ้างถึงใน วินัย พลสิทธิ์, 2547)

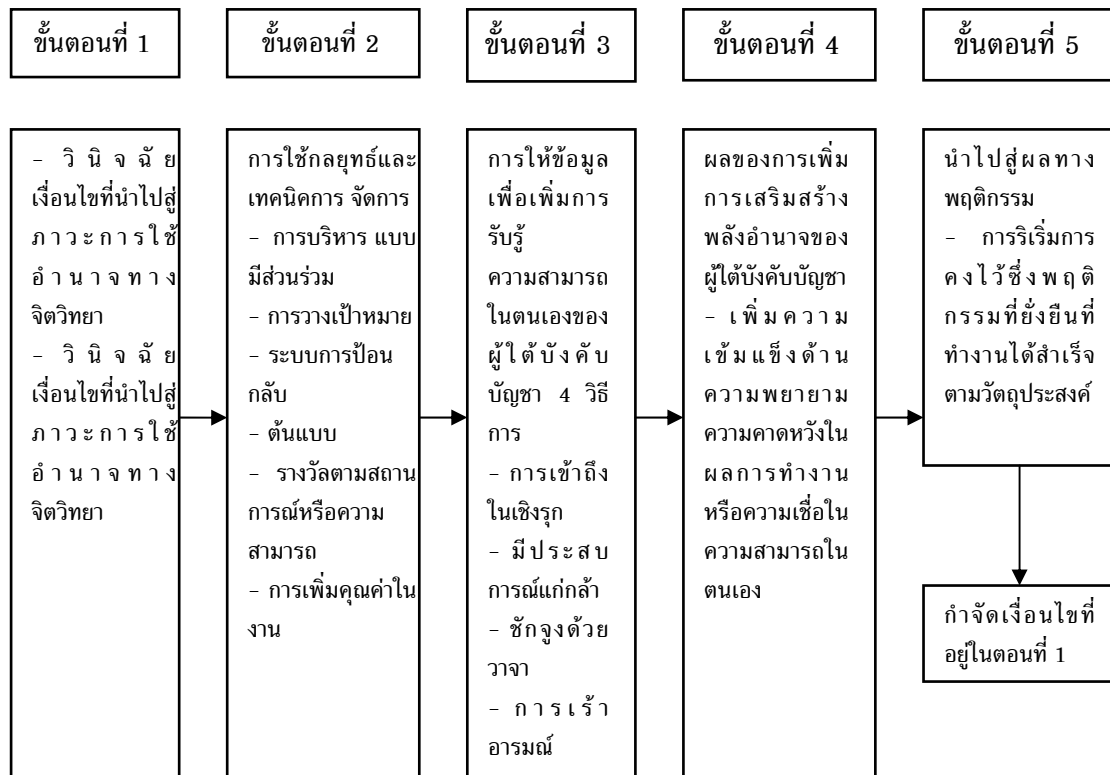
ต่อมาตามทัศนะ Conger & Kanungo (1988, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ได้ศึกษาทฤษฎีโครงสร้างอำนาจว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นการมอบหมายงาน หรือเป็นการจัดการ ซึ่งไม่ได้คำนึงถึงความรู้สึกและการรับรู้ของผู้ตามว่าตนมีการรับรู้ว่ามีอำนาจในงานหรือไม่และมีมากน้อยเพียงใด ซึ่งผลงานเป็นผลงานแรกทีกล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานเชิงจิตวิทยา โดยแบ่งออกเป็น 2 ลักษณะ ดังนี้

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นโครงสร้างเชิงสัมพันธ์ (relational construct) จะมองว่าอำนาจ เป็นโครงสร้างความสัมพันธ์ที่เกี่ยวกับอำนาจและการควบคุม โดยเป็นการมีอิทธิพลควบคุมเหนือบุคคลอื่น ทั้งตัวบุคคลและกลุ่มย่อยในองค์การ โดยจะมองในแง่ขององค์การมากกว่าตัวบุคคล ซึ่งในระดับองค์การ จะมองว่าอำนาจมาจากบุคคลที่มีความสามารถในการปฏิบัติงาน และความสามารถในเผชิญกับปัญหาที่สำคัญขององค์การ แต่ในระดับบุคคลจะมองว่าเป็นการได้รับตำแหน่งในองค์การ หรือโครงสร้างทางตำแหน่งของบุคคลในองค์การ อำนาจ จึงหมายถึงเรื่องของอำนาจการบังคับบัญชาหรือการควบคุมทรัพยากรในองค์การ ซึ่งการมอบหมายงานและการกระจายอำนาจในการ

ตัดสินใจจึงเป็น เรื่องที่สำคัญในการเสริมสร้างพลังอำนาจ แต่มีคำถามว่า การที่ผู้บังคับบัญชาให้การแบ่งปันอำนาจและทรัพยากร แก่ผู้ตาม เป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจแก่ผู้ตามหรือไม่ การมีส่วนร่วมและการแบ่งปันทรัพยากรทำให้เกิดประสบการณ์การเสริมสร้างพลังอำนาจหรือไม่ และผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเหมือนกับผลของการมอบหมายงาน การมีส่วนร่วม และการแบ่งปันทรัพยากรหรือไม่ จากคำถามที่เกิดขึ้น ทำให้มีการศึกษาแนวคิดในเชิงจิตวิทยาขึ้น

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจที่เป็นโครงสร้างเชิงแรงจูงใจ (motivational construct) จากแนวคิดเชิงจิตวิทยา อำนาจและการควบคุมเป็นเรื่องของแรงจูงใจ ความคาดหวัง ที่มีอยู่ในแต่ละบุคคล เช่น ทศนะ McClelland (1975, อ้างถึงใน จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล, 2547) กล่าวว่าแต่ละบุคคลต้องการมีอำนาจโดยอำนาจถูกกระตุ้นจากภายในให้มีอิทธิพลต่อผู้อื่น หรือเป็นเรื่องของการควบคุมที่เกิดขึ้นในชีวิตประจำวัน โดยนักจิตวิทยาได้ทำการศึกษา เช่น เรื่องของความเชื่อในการควบคุมปัจจัยภายในและภายนอก ซึ่งการมองอำนาจในเชิงแรงจูงใจนี้เป็นความต้องการภายในที่จะมีเจตนาหมายในตนเอง (self determination) หรือเป็นความเชื่อในการรับรู้ความสามารถของบุคคล (self efficacy) ซึ่งการตระหนักรู้ในเจตนาหมายและความสามารถภายในตนเองทำให้เกิดความรู้สึกมีอำนาจมากขึ้น และหากไม่มีสิ่งเหล่านี้ก็จะทำให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจ (powerlessness) การศึกษาวิจัยของ Conger & Kanungo (1988, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) จึงเป็นการวิจัยแรกเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ได้ให้ความหมายว่าเป็นกระบวนการในการยกระดับความรู้สึก การรับรู้ความสามารถที่จะทำได้สำเร็จของตน (self efficacy) ของสมาชิกในองค์การตลอดจนทำให้เกิดความรู้สึกไร้อำนาจของผู้ตามหมดไป โดยการทำให้ผู้ตามรับรู้ในความสามารถของตนเอง และให้ความสำคัญกับการ ทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าจะสามารถทำได้ และการสร้างความรู้สึกในการรับรู้ความสามารถที่จะทำได้สำเร็จของตนเองของผู้ตาม

โดยใช้แนวคิดเรื่องการรับรู้ความสามารถภายในตนเอง ตามทศนะ Bandura (1986, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) กล่าวว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยา หมายถึง การเพิ่มขึ้นของความเชื่อในการรับรู้ความสามารถของตนเอง หรือ การลดลงของความเชื่อว่า ตนเองไร้อำนาจ การรับรู้ความสามารถของตนเอง อาจจะเป็นความต้องการภายในตนเอง เช่น ความต้องการด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (self determination) แรงจูงใจด้านสมรรถนะ (competency) ความต้องการอำนาจ และความต้องการอิสระ แต่ทศนะ Conger & Kanungo (1988, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ตั้งข้อสันนิษฐานว่า ทุกคนมีความต้องการที่จะควบคุมได้ด้วยตนเอง และต้องการควบคุมสภาวะแวดล้อมต่างๆ อยู่แล้ว ซึ่งระดับความต้องการภายในที่แตกต่างกันในแต่ละบุคคลนี้ เป็นสาเหตุของ การรู้ความสามารถของตนเองที่แตกต่างกัน อธิบายได้โดยการโยงไปสู่การรับรู้พลังอำนาจในการทำงานในเชิงจิตวิทยาที่แตกต่างกันจากแนวคิดนี้ ทำให้เกิดกระบวนการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้ 5 ขั้นตอน ดังแสดงในภาพที่ 12



ภาพที่ 12 ขั้นตอนในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (Conger & Kanungo, 1988 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)

ขั้นตอนแรกคือ การที่ผู้นำวินิจฉัยสาเหตุและเงื่อนไขที่ทำให้ผู้ตาม รู้สึกไร้อำนาจโดยการใช้กลยุทธ์ในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ในขั้นตอนที่ 2 ซึ่งนอกจากจะสามารถจัดเงื่อนไขและสาเหตุที่ทำให้ผู้ตามมีความรู้สึกไร้อำนาจ แล้วยังทำให้ผู้ตามรับรู้ในความสามารถของตนเอง และรับรู้ว่าคุณมีความสามารถที่จะทำสิ่งต่างๆ ได้สำเร็จได้ด้วยตนเอง ดังที่แสดงในขั้นตอนที่ 3 และผลของการรับรู้ตนเองดังกล่าวจะทำให้ผู้ตามรู้สึกว่าได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน ในขั้นตอนที่ 4 และนำไปสู่ผลสะท้อนกลับในรูปของพฤติกรรมในการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงาน ในขั้นตอนที่ 5

ต่อมาทศนะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) ได้นำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานในส่วนของโครงสร้างด้านแรงจูงใจ และได้ทำการพัฒนาและเสนอแนวคิดเรื่องแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาไว้ 3 ประการด้วยกันคือ

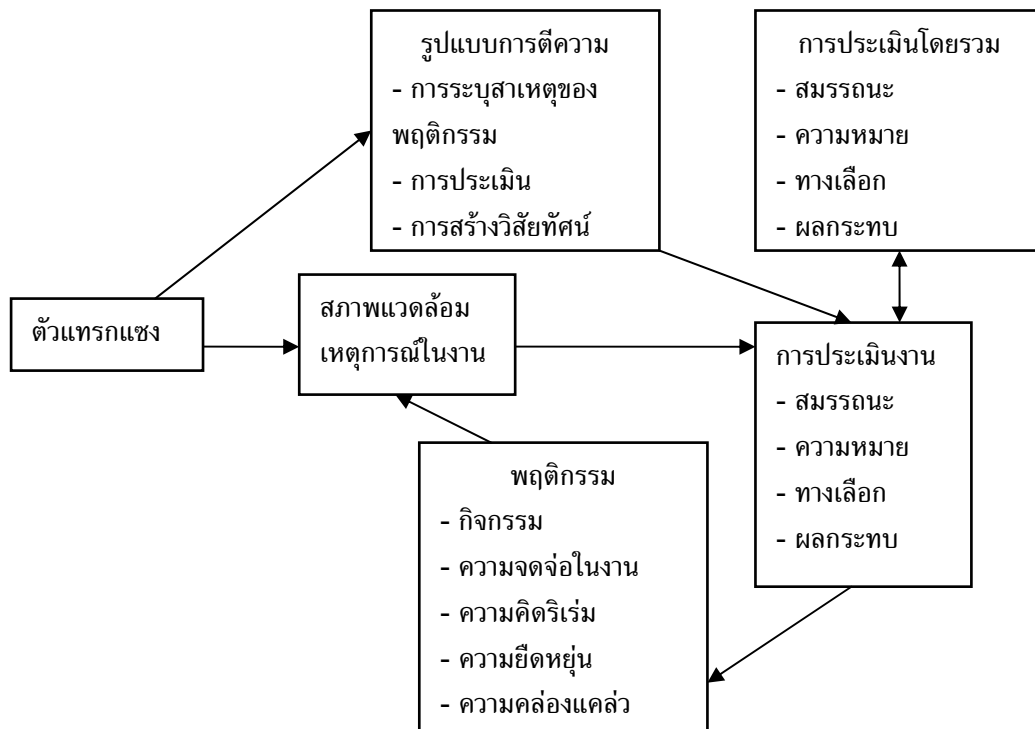
1. กำหนดแนวคิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายใต้บริบทของแรงจูงใจภายในตนเอง
2. พัฒนาระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานในองค์การ ให้มีประสิทธิภาพเพียงพอที่จะสร้างให้บุคลากรเกิดแรงจูงใจภายในตนเอง

3. พัฒนาและกำหนดมาตรฐานที่ใช้ในการตีความและประเมินผลการปฏิบัติงาน เพื่อที่จะสามารถแยกแยะได้ว่าบุคคลใดอยู่ในเกณฑ์มาตรฐานที่กำหนดไว้ในการประเมินผลการปฏิบัติงานนั้น

การประเมินผลการปฏิบัติงานในแนวคิดนี้ได้รับอิทธิพลมากจากแนวคิดในเรื่องรูปแบบการตีความที่แตกต่างกันของแต่ละบุคคล นอกจากแนวคิดเกี่ยวกับแนวทางการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานแล้ว ทักษะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) ยังได้กล่าวถึง การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายในตนว่าคือ การให้อำนาจนั้น มีหลากหลายความหมายด้วยกัน ความหมายในทางหลักวิชาการ อำนาจ หมายถึง อำนาจในการบังคับบัญชา ส่วนคำว่า อำนาจ ตามแนวทัศนะ Conger & Kanungo (1988, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความสามารถภายในตนเอง นอกจากนี้ยังหมายถึง พลัง ได้ อีกด้วย ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายในตน จึงได้ถูกให้ความหมายว่า เป็นการให้พลัง ซึ่งในความหมายนี้สามารถทำให้อธิบายถึงความหมายของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานในบริบทของแรงจูงใจได้ชัดเจนมากยิ่งขึ้น กล่าวคือ เป็นแรงจูงใจในเชิงการจัดการให้เป็นรูปธรรมได้มากขึ้น โดยการมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย เพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่องาน ซึ่งแนวคิดนี้ครอบคลุมถึงในเรื่องการรับรู้ความสามารถภายในตนเอง ซึ่งเป็นปัจจัยหนึ่งในการสร้างให้เกิดแรงจูงใจ อย่างไรก็ตามทัศนะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) ได้ให้คำจำกัดความการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไว้ว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นสภาวะ (states) หรือการรู้คิด (cognitions) ที่ได้รับอิทธิพลจากสภาพแวดล้อมในการทำงานที่ช่วยในการเสริมสร้างสภาพการทำงานในเชิงรุก มากกว่าที่จะมองในเรื่องของลักษณะนิสัย กล่าวคือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นการเพิ่มขึ้นของระดับแรงจูงใจในงานภายในตน โดยการได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมาย มีผลทำให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่องาน ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการรู้คิดที่ผลสะท้อนต่อบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล ในด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ เนื่องจากทัศนะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) ได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่ความผูกพันในงาน ดังนั้นจึงได้เสนอตัวแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายใต้เงื่อนไขของแรงจูงใจในงานภายในตน (intrinsic task motivation) ซึ่งเกี่ยวข้องโดยตรงกับประสบการณ์ด้านบวกที่บุคคลได้รับจากงานที่ทำ และงานในทันที หมายถึง ชุดของกิจกรรมที่เกิดขึ้น และตรงกับวัตถุประสงค์ของกิจกรรมนั้น ๆ ตัวแบบที่เกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานและแรงจูงใจในงานภายในตนนี้ได้มุ่งเน้นความสนใจไปที่บทบาทของเงื่อนไข หรือสภาพเหตุการณ์ต่าง ๆ เช่น คุณลักษณะงาน พฤติกรรมของผู้นำ และปัจจัยอื่น ๆ ที่อยู่นอกตัวบุคคล

ตัวแบบการรู้คิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (cognitive model of empowerment) ของทัศนะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) จะแสดงออกมาในรูปที่คล้ายคลึงกับผลการเรียนรู้ทางสังคม เพื่ออธิบายถึงที่มาของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่า ตัวแทรกแซง (interventions) เกิดขึ้นในองค์การตลอดเวลาเนื่องจากการทำงานของบุคคล ในองค์การ ส่งผลให้เกิดเป็นสภาพแวดล้อมในองค์การต่อมา จากสภาพแวดล้อมที่เกิดขึ้นนี้ประกอบกับการตีความ (interpretive styles) ของแต่ละบุคคล อันได้แก่ การระบุสาเหตุของพฤติกรรม

(attributing) การสร้างวิสัยทัศน์ (envision) และการประเมิน (evaluation) ของแต่ละบุคคลทำให้ผู้ตามประเมินงาน (task assessments) ของตัวเองในด้านสมรรถนะ(competence) ด้านความหมาย (meaning) ด้านทางเลือก (choice) และด้านผลกระทบ (self determination) การประเมินงานของผู้ตามเหล่านี้เกิดจากการที่ผู้ตามรับรู้ในทั้ง 4 ด้าน ดังกล่าวทำให้เกิดการประเมินโดยรวม (global assessments) ทั้งองค์การ ใน 4 ด้าน เช่นเดียวกัน ส่งผลร่วมกันทำให้ผู้ตามเกิดความรู้สึกว่าตนมีอำนาจในงาน และนำไปสู่การเกิดพฤติกรรม (behavior) ต่าง ๆ ที่มีลักษณะดังนี้ คือ กิจกรรม (activity) ความจดจ่อในงาน(concentration) ความคิดริเริ่ม (initiative) ความยืดหยุ่น (resiliency) และความคล่องตัว (flexibility) ซึ่งจะสะท้อนกลับไปยังสภาพแวดล้อมขององค์การอีกครั้ง และนำไปสู่การประเมินงาน การประเมินโดยรวมทั้งองค์การ จนเกิดเป็นพฤติกรรมใหม่ ๆ ซึ่งทั้งหมดนี้เกิดขึ้นเป็นวงจรต่อเนื่องที่เรียกว่า วัฏจักรการรู้คิดเรื่องการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ตามทัศนะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลษร, 2544) ดังแสดงในภาพที่ 13



ภาพที่ 13 วัฏจักรการรู้คิดเรื่องการเสริมพลังอำนาจในงาน (Thomas & Velthouse, 1990 อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลษร, 2544)

ต่อมาทัศนะ Spreitzer (1995, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ได้เสนอแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นแรงจูงใจในงานภายในตน (intrinsic task motivation) แบ่งออกเป็น 4 ด้าน ตามการรู้คิดซึ่งสะท้อนถึงบทบาทการทำงานของแต่ละบุคคล คือ ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบ ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานทั้ง 4 ด้านนี้ส่งผลกระทบบนเชิงรุก (active) ต่อบทบาทการทำงานของคุณ

มากกว่าส่งผลในเชิงรับ (passive) และถ้าหากว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานด้านใดด้านหนึ่งขาดหายไป หรือไม่เกิดขึ้น ก็จะทำให้พลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยานั้นถูกจำกัดได้ นอกจากนี้ยังได้นำความหมายนี้ มาใช้ในการสร้างและพัฒนามาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาภายใต้บริบทของการทำงานเป็นคนแรก โดยการรู้คิดทั้ง 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความหมาย (meaning) คือ การที่บุคคลรับรู้คุณค่าของงานโดยดูที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานนั้น เปรียบเทียบกับแนวคิด และมาตรฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการตามบทบาทในงาน ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล กล่าวคือด้านความหมายนี้พิจารณาจากความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการด้านบทบาทในการทำงานของบุคคล และความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลนั้น

2. ด้านสมรรถนะ (competence) หรือการรับรู้ความสามารถภายในตน (Self efficacy) คือ ความเชื่อของแต่ละบุคคลในเรื่องความสามารถของตนเองในการทำกิจกรรมอย่างใดอย่างหนึ่งด้วยทักษะและความชำนาญที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน

3. ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง (self determination) คือ ความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่รับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือก และควบคุมการกระทำสิ่งต่างๆ ในการสร้างสรรค์ และการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง

4. ด้านผลกระทบ (impact) คือ การที่แต่ละบุคคลรับรู้ถึงระดับความมีอิทธิพลต่อผลลัพธ์ต่างๆ ของงานภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทงานใดงานหนึ่งที่เฉพาะเจาะจงจำกัดความของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาข้างต้นนี้ อยู่ภายใต้

ซึ่งการรู้คิดทั้ง 4 ข้อนี้ เป็นผลสะท้อนที่เกิดขึ้นในเชิงรุกมากกว่าในเชิงรับ หรืออีกนัยหนึ่งหมายความว่า บุคคลมีแรงปรารถนา หรือรู้สึกที่สามารถกำหนดบทบาทในการทำงานได้ด้วยตนเอง ซึ่งประสบการณ์ของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นสิ่งที่ปรากฏได้ชัดเจนในรูปแบบการรู้คิดทั้ง 4 รูปแบบ หากมีการรู้คิดด้านใดด้านหนึ่งหายไป ประสบการณ์ของการได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน จะมีข้อจำกัด ทำให้รู้สึกการเสริมสร้างพลังอำนาจลดลงบ้าง แต่ไม่มีผลต่อระดับโดยรวมของความรู้สึกการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานค่าจำกัดความของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน อยู่ภายใต้ข้อตกลง 3 ประการ ได้แก่

1. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไม่ใช่ลักษณะส่วนบุคคลที่มีอยู่ถาวรหรือเข้าได้กับทุกสถานการณ์ แต่เป็นการรู้คิดที่ถูกปรับเปลี่ยนไปตามสภาพแวดล้อมที่เกี่ยวกับการทำงาน

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นตัวแปรต่อเนื่อง หมายความว่าบุคคลจะมีอยู่ในระดับที่มากขึ้นแตกต่างกันไป แต่จะไม่มีบุคคลที่ไม่มีการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานเลย

3. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไม่ใช่โครงสร้างที่เป็นสากลที่สามารถใช้ได้กับทุกสถานการณ์หรือบทบาทต่างๆ ในชีวิต โดยทั่วไปได้ แต่เป็นโครงสร้างที่กำหนดขึ้นโดยเฉพาะเจาะจงกับขอบเขตของงานนั้น

จากแนวคิดข้างต้น ตามทัศนะ Spreitzer (1995, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) จึงได้สร้างและทำการพัฒนามาตรวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานภายในตน โดยได้

แบ่งโครงสร้างของแบบสอบถามออกเป็น 4 ด้านตามการรู้คิด ด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง และด้านผลกระทบแบบสอบถามเป็นมาตรประมาณค่าแบบลิเคิร์ต (likert scale) มีเกณฑ์ในการประเมินค่าเป็น 7 ระดับ โดยข้อคำถามเน้นที่ประสบการณ์ส่วนบุคคลมากกว่าที่จะเน้นไปที่คำบรรยายด้านสภาพแวดล้อมในการทำงาน ทั้งนี้มาตรวัดในด้านความหมาย ได้พัฒนามาจากมาตรวัดสภาพทางจิตวิทยาในเรื่องความสำคัญของงานตามทัศนะ Hackman & Oldham (1980, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) และทัศนะ Tymon (1988, อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551) มาตรวัดในด้านสมรรถนะ ได้พัฒนามาจากมาตรวัดการรับรู้ความสามารถภายในตนเองตามทัศนะ Jones (1986, อ้างถึงใน ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551) มาตรวัดในการตัดสินใจด้วยตนเอง ได้พัฒนามาจากมาตรวัดเรื่องการมีอิสระในการควบคุมด้วยตนเอง และสุดท้ายมาตรวัดด้านผลกระทบ ได้พัฒนามาจากมาตรวัดในเรื่องการช่วยเหลือตนเองไม่ได้

2.4.3 องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

สภาพสังคมในปัจจุบันที่มีการเปลี่ยนแปลงอย่างรวดเร็วทำให้ทุกองค์การต้องมีการแข่งขันผู้ใช้บริการคาดหวังบริการที่มีคุณภาพสูงขึ้น แต่ทรัพยากรมีจำกัด แนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจจึงได้รับการยอมรับมากขึ้นเรื่อย ๆ โดยเฉพาะทางด้านการบริหารองค์การ เพราะบุคคลเป็นทรัพยากรที่มีคุณค่าขององค์การ คุณภาพขององค์การขึ้นอยู่กับบุคลากรทุกคนขององค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจให้กับบุคลากรในองค์การ จะนำไปสู่ความมีคุณค่าแห่งตน รู้สึกว่าตนเองมีประโยชน์มีคุณค่า ช่วยให้บุคคลมีความแข็งแกร่ง เข้าใจชีวิต เข้าใจเศรษฐกิจและสังคมได้ดี อันจะนำไปสู่การมีพฤติกรรมในทางที่ดี มีความสามารถแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้เป็นผลสำเร็จ (อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย, 2541) เป็นกระบวนการพัฒนาลักษณะและความก้าวหน้าส่วนบุคคล (Kuokkanen & Kilpi, 2000) และทำให้บุคคลรู้สึกว่าตนเองเป็นคนที่มีความสามารถ อันจะนำไปสู่ความมั่นใจ และตั้งใจที่จะทำงานให้ดี ตรงตามมาตรฐานและมีคุณภาพ เพื่อเป้าหมายขององค์การ (Conger & Kanungo, 1988 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ดังนั้นการศึกษาทัศนะและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานครั้งนี้ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และ 2) ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย

2.4.3.1 องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ

ตามทัศนะ Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544) แนวคิดเกี่ยวกับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เป็นแนวคิดที่เสมือนแรงจูงใจภายใน ประกอบด้วย 4 มิติ คือ การรับรู้คุณค่าของงาน (meaning) สมรรถนะในการทำงาน (competence หรือ self efficacy) การตัดสินใจด้วยตัวเอง (self determination) และผลกระทบ (impact) ซึ่งทำให้บุคคลคาดหวังและรู้สึกว่า ตนมีความสามารถในการสร้างงาน ตามบทบาทในสภาพแวดล้อมของตนในการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ปฏิบัติงานนั้น ต้องมีการเสริมสร้างพลังอำนาจทั้งด้านโครงสร้างและด้านจิตใจไปพร้อม ๆ กัน จากผลการวิจัยหลายเรื่องที่ผ่านมาพบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างเป็นส่วนที่จะช่วยผลักดันให้เกิดการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจส่งผลโดยตรงต่อความพึง

พอใจในงาน ในขณะที่บางงานวิจัยระบุว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจด้านโครงสร้างจะส่งผลทางอ้อมต่อความพึงพอใจในงานเท่านั้น (Laschinger, Finegan, Shamian & Casier, 2000) ดังนั้นการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจจึงเป็นแนวทางหนึ่งในการสร้างพลังซึ่งเป็นแรงจูงใจภายในให้กับผู้ปฏิบัติงาน เช่น การรับรู้ถึงความสามารถของตน การรับรู้ว่าคุณค่ามีความสำคัญต่องาน และงานมีความหมายต่อตนเอง ดังนี้

1. การรับรู้คุณค่าของงาน (meaning) หมายถึง การรับรู้ของบุคลากรผู้ปฏิบัติงานว่างานที่ทำงานที่มีความสอดคล้องกับความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของตน โดยงานจะมีความหมายเมื่อบุคลากรผู้ปฏิบัติงานเอาใจใส่ต่องานและมองว่างานนั้นมีความสำคัญ ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทฤษฎีว่าด้วยคุณลักษณะงานสอดคล้องทักษะ Hackman & Oldham (1980, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ที่กล่าวว่า การรับรู้คุณค่าของงาน หมายถึง ระดับการรับรู้ของผู้ตามต่องานที่ตนทำว่าเป็นสิ่งที่มีความหมายมีคุณค่า มีประโยชน์และคุ้มค่าต่อการลงแรงทำมากน้อยเพียงใด การรับรู้คุณค่าของงานเป็นตัวแปรสภาวะทางจิตที่สำคัญ และมีความสำคัญต่อตัวแปรคุณลักษณะงาน โดยมีแนวคิดพื้นฐานจากทฤษฎีคุณลักษณะงานที่จะสร้างเงื่อนไขให้เกิดแรงจูงใจในงานสูง ความพึงพอใจในความก้าวหน้า ความพึงพอใจในงาน และผลการปฏิบัติงานลักษณะงานที่นำไปสู่การรับรู้คุณค่าของงาน ประกอบด้วยปัจจัยลักษณะที่สำคัญ 3 ประการที่ทำให้บุคคลมีสภาวะทางจิตด้านการรับรู้คุณค่าของงาน ได้แก่ ความหลากหลายของทักษะ (skill variety) ความมีเอกลักษณ์ของงาน (task identity) ความสำคัญของงาน (task significance)

1.1 ความหลากหลายของทักษะ หมายถึง ระดับความหลากหลายของกิจกรรมที่ต้องใช้ในการทำงานเพื่อให้งานสำเร็จ เกี่ยวข้องกับการที่บุคคลต้องใช้ทักษะหลายอย่าง และบาร์มีประกอบกันในการปฏิบัติงานเมื่องานต้องการบุคคลที่จะเข้ามาทำกิจกรรมซึ่งทำลายหรือเสริมทักษะ และความสามารถของเขา งานนั้นก็จะเป็งานที่มีความหมาย ยิ่งงานนำไปสู่ทักษะต่างๆ มากเท่าใด งานนั้นก็จะมีความหมายต่อผู้ปฏิบัติงานมากเท่านั้น การเล่นเกมแล้วประสบความสำเร็จ เป็นการทดสอบสติปัญญาและทักษะทางร่างกาย ส่วนงานที่ต้องการผู้ตามที่มีทักษะหลากหลายบุคคลก็จะพบว่างานนั้นมีความหมาย แม้ว่าโดยความรู้สึกที่แท้จริงแล้ว งานนั้นจะไม่มีค่าสำคัญเลยก็ตาม

1.2 ความมีเอกลักษณ์ของงาน (task identity) หมายถึง ระดับความสมบูรณ์ของงานและความเด่นชัดของชิ้นงาน (identifiable piece of work) นั่นคือ การที่เขาทำงานชิ้นนั้นตั้งแต่ต้นจนจบและเห็นผลของงานที่ทำอย่างชัดเจนคนทั่วไปจะเป็นห่วงงานของเขามาก เมื่อเขาต้องทำงานนั้นทั้งชิ้น ถ้าบุคลากรต้องควบคุมผลผลิตทั้งหมดหรือจัดเตรียมการบริการทั้งหมด เขาจะรู้สึกว่างานนั้นมีความหมายมากกว่าให้เขารับผิดชอบเพียงส่วนเล็ก ๆ ของงานทั้งหมด แม้ว่าระดับของทักษะที่ต้องใช้ในงานทั้งสองจะเหมือนกัน

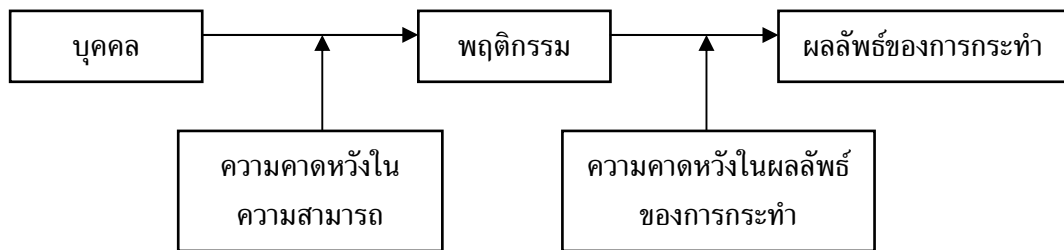
1.3 ความสำคัญของงาน (task significance) หมายถึง ระดับผลกระทบของงานต่อความเป็นอยู่หรือการทำงานของผู้อื่น ไม่ว่าจะเป็นภายในองค์กรหรือสิ่งแวดล้อมภายนอกความหมายของงานจะเพิ่มมากขึ้นเมื่อผู้ปฏิบัติงานเข้าใจว่า ความสำเร็จของงานที่ตนรับผิดชอบจะกระทบต่อสภาพความเป็นอยู่และสภาพจิตใจของผู้อื่น นั่นคือ ถ้าสิ่งที่มีผลต่อความสุข สุขภาพหรือความปลอดภัยของผู้อื่น เราจะรู้สึกเป็นห่วงงานนั้นมากกว่างานซึ่งไม่มีความสัมพันธ์กับชีวิตและความเป็นอยู่ของผู้อื่น

2. สมรรถนะในการทำงาน (competence หรือ self efficacy) หมายถึง ความเชื่อของบุคคลว่าตนสามารถปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้ โดยสมรรถนะในที่นี้เหมือนกับการรับรู้ความสามารถของตนเอง ตามทัศนะ Bandura (1989) อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545) อธิบายว่าเป็นเรื่องที่คุณคิดเกี่ยวกับความสามารถของตนเองที่จะจัดการและกระทำพฤติกรรมให้บรรลุเป้าหมายที่กำหนดไว้ แต่ในมิตินี้จะเน้นความสามารถในงานมากกว่าความสามารถทั่วไป ซึ่งการรับรู้ความสามารถของตน บุคคลจะได้รับมาที่ละน้อยจากทักษะของการคิดที่ซับซ้อน สังคม ภาษา และทักษะของร่างกายผ่านทางประสบการณ์ในการทำงาน

จากทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง (self - efficacy theory) ตามทัศนะ Bandura (1977, อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) ได้เสนอแนวคิดที่ว่า ความรู้สึกนึกคิดของบุคคลช่วยสร้างพลังให้กับตนเองและมีบทบาทสำคัญในการเป็นศูนย์กลางของจิตใจ (Ross, 1992 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) กล่าวคือ การรับรู้ความสามารถของตนเองจะมีบทบาทที่ก่อให้เกิดความรู้สึกว่าฉันทำได้ ซึ่งได้ให้ความหมายของการรับรู้ความสามารถของตนว่าเป็นความรู้สึกของบุคคล ที่ประเมินความสามารถของตนว่าจะสามารถแสดงพฤติกรรมในการกระทำพฤติกรรมใด พฤติกรรมหนึ่งในสถานการณ์หนึ่งได้มากน้อยเพียงใด และจะเลือกแสดงพฤติกรรมตามที่ได้ประเมินความสามารถของตนไว้ การรับรู้ความสามารถในระดับที่ตรงกับความเป็นจริง จะทำให้บุคคลมีแนวโน้มที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น และยังเชื่อว่าการรับรู้ความสามารถนั้นมีผลต่อการกระทำของบุคคล ถ้าคนมีความเชื่อว่า ตนมีความสามารถก็จะแสดงความสามารถออกมา และมีความอดุสาหะอดทน ไม่ย่อท้อ และจะประสบความสำเร็จ นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของตนยังมีผลต่อการเลือกกระทำกิจกรรมที่ยุ่ยาก ซับซ้อนได้สำเร็จหรือไม่เนื่องจากความมั่นใจว่า ตนมีความสามารถเพียงใดจะเป็นตัวบ่งชี้ว่า บุคคลจะมีความพยายามทำงานมากน้อยแค่ไหน ถ้าบุคคลเชื่อว่าตนไม่มีความสามารถเพียงพอที่จะกระทำกิจกรรมให้สำเร็จ จะเกิดความกลัว และพยายามหลีกเลี่ยงการกระทำกิจกรรมนั้น ๆ แต่ถ้าบุคคลมีความมั่นใจว่าสามารถทำกิจกรรมนั้น ๆ ได้ นอกจากจะช่วยให้บุคคลไม่เกิดความกลัว หวาดหวั่นล่วงหน้าก่อนที่จะทำงานแล้วยังทำให้บุคคลเกิดความเพียรพยายามไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค และมีความกระตือรือร้นในการทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น การที่บุคคลพยายามกระทำกิจกรรมในสถานการณ์ที่ยุ่ยาก ซับซ้อนได้สำเร็จ และได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้จะเป็นแรงเสริมต่อการรับรู้ความสามารถของตน ทำให้ความกลัวและความวิตกกังวลน้อยลง ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลเลิกล้มการทำงานโดยง่าย หรือกระทำกิจกรรมไม่สำเร็จ จะทำให้เกิดความคาดหวังในความสามารถของตนเองลดต่ำลง และทำให้เกิดความกลัวต่อการทำกิจกรรมนั้นมากขึ้น

เช่นเดียวกับแนวคิดทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนของ Bandura (1977, อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) ซึ่งกล่าวว่า บุคคลจะมีปฏิสัมพันธ์กับสิ่งแวดล้อมตลอดเวลา และเรียนรู้ว่าอะไรคือสิ่งที่สนับสนุน และอะไรคือสิ่งที่ขัดขวางหรือสร้างความกดดันแก่ตนเอง ซึ่งมีผลให้บุคคลเลือกแสดงพฤติกรรมที่เหมาะสมกับตนเอง การเกิดพฤติกรรมของบุคคลประกอบด้วย ปัจจัย 3 ประการได้แก่ ปัจจัยภายในตัวบุคคล (internal factor) เงื่อนไขเชิงพฤติกรรม (behavior condition) และเงื่อนไขเชิงสภาพแวดล้อม (environmental condition) โดยพฤติกรรมของบุคคลจะเกิดขึ้นในลักษณะเป็นเหตุเป็นปัจจัยซึ่งกันและกัน (reciprocal determinism) กล่าวคือ พฤติกรรมของบุคคลอาจเกิดจากอิทธิพลของสิ่งแวดล้อมและปัจจัยภายในบุคคล เช่น การรับรู้ ความเชื่อ ขณะเดียวกัน

ปัจจัยภายในบุคคลก็ได้รับอิทธิพลจากพฤติกรรมที่บุคคลแสดงออก และเงื่อนไขของสภาพแวดล้อม ดังนั้น ปัจจัยทั้ง 3 ประการจึงเป็นระบบที่เกี่ยวพัน เป็นเหตุเป็นผลซึ่งกันและกัน (interlocking system) ซึ่งสรุปว่า การแสดงพฤติกรรมของบุคคลเกิดจากการรับรู้ความสามารถของตน ซึ่งประกอบด้วย การรับรู้ 2 ด้าน ได้แก่ 1) ความคาดหวังในความสามารถ (efficacy expectancy) หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลว่าจะกระทำหรือแสดงพฤติกรรมเมื่อเผชิญกับสถานการณ์ใดสถานการณ์หนึ่งได้มากน้อยเพียงใด 2) ความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ (outcome expectancy) หมายถึง ความมั่นใจของบุคคลต่อการกระทำหรือพฤติกรรมของตนว่า การกระทำหรือพฤติกรรมนั้นจะนำไปสู่ผลลัพธ์สุดท้ายที่ตนเองคาดหวังไว้ ดังแสดงในภาพที่ 14



ภาพที่ 14 แสดงความแตกต่างระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตนและ ความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ (Bandura, 1977 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิชร, 2545)

จากแผนภูมิมอธิบายได้ว่า บุคคลจะกระทำพฤติกรรมใดพฤติกรรมหนึ่งขึ้นอยู่กับความคาดหวังในความสามารถของตนว่าตนสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นหรือไม่ และเมื่อตนกระทำพฤติกรรมนั้นแล้ว จะได้ผลลัพธ์ตามที่คาดหวังไว้หรือไม่ การคาดหวังในความสามารถของตนว่าจะสามารถกระทำพฤติกรรมนั้นหรือไม่ เกิดจากการเรียนรู้ของบุคคลว่าการกระทำนั้นก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่เป็นประโยชน์ต่อตนเอง แต่การคาดหวังในความสามารถของตนว่ามีความสามารถไม่เพียงพอที่จะกระทำพฤติกรรมนั้น ก็มีแนวโน้มว่าบุคคลนั้นจะไม่แสดงพฤติกรรมนั้น เพื่อหลีกเลี่ยงความผิดหวัง ความคาดหวังในความสามารถของตนและความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำที่จะเกิดขึ้นนั้น มีความสัมพันธ์กันมาก โดยที่ความสัมพันธ์ระหว่าง 2 ตัวแปรนี้ มีผลต่อการตัดสินใจจะกระทำพฤติกรรมของบุคคล ดังแสดงในภาพที่ 15

ความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ

		สูง	ต่ำ
ความคาดหวังใน ความสามารถของตนเอง	สูง	มีแนวโน้ม ที่จะทำแน่นอน	มีแนวโน้ม ที่จะไม่ทำ
	ต่ำ	มีแนวโน้ม ที่จะไม่ทำ	มีแนวโน้ม ที่จะทำไม่แน่นอน

ภาพที่ 15 แสดงความสัมพันธ์ระหว่างความคาดหวังในความสามารถของตนเองและความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ (Bandura, 1977 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิชร, 2545)

จากแผนภูมิจะแสดงความสัมพันธ์ระหว่างการคาดหวังในความสามารถของตนเองกับความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ การตัดสินใจกระทำพฤติกรรมจะเกิดขึ้นถ้าบุคคลมีความคาดหวังความสามารถของตนเองสูง และมีความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำสูง แต่ถ้าบุคคลมีความคาดหวังในความสามารถต่ำ และมีความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำต่ำ บุคคลนั้นจะมีแนวโน้มที่จะตัดสินใจไม่กระทำพฤติกรรมนั้น จากประเด็นดังกล่าวความคาดหวังในความสามารถของตนเองและความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำไม่สามารถแยกออกจากกันได้เพราะบุคคลมองผลของการกระทำที่เกิดขึ้นว่า เป็นสิ่งแสดงถึงความเหมาะสมของพฤติกรรมที่ได้กระทำไป และยังเป็นสิ่งช่วยในการตัดสินใจอีกว่าจะกระทำพฤติกรรมนั้นต่อไปหรือไม่ ในการวิเคราะห์ปัจจัยต่าง ๆ พบว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองจะเป็นตัวทำนายแนวโน้มการกระทำพฤติกรรมได้ดี กว่าความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำ (Bandura, 1986 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545) ซึ่งจากแนวคิดดังกล่าว แสดงว่า ถ้าหัวหน้าหรือผู้ป้วยเสริมสร้างความคาดหวังความสามารถในตนเองของพยาบาลประจำการ จะทำให้พยาบาลเกิดแรงจูงใจในการทำงานมากกว่าความคาดหวังในผลลัพธ์ของการกระทำมีแนวโน้มที่จะทำแน่นอนมีแนวโน้มที่จะไม่ทำมีแนวโน้มที่จะไม่ทำมีแนวโน้มที่จะไม่ทำแน่นอน ซึ่งกล่าวได้ว่า การรับรู้ความสามารถของตนเองมีผลต่อบุคคล ดังนี้

1. การเลือกกระทำพฤติกรรม ในชีวิตประจำวันบุคคลต้องตัดสินใจตลอดเวลาว่า จะเลือกกระทำพฤติกรรมใดเป็นระยะเวลาอันนานเท่าใด การที่บุคคลจะเลือกกระทำพฤติกรรมในสถานการณ์ใดนั้นส่วนหนึ่งเกิดจากการรับรู้ความสามารถของตนเอง โดยที่บุคคลมีแนวโน้มที่จะหลีกเลี่ยงความยุ่งยาก หรือสถานการณ์ที่เชื่อว่าเกินความสามารถของตน แต่ขณะเดียวกันบุคคลก็จะเลือกกระทำกิจกรรมที่เชื่อว่า เขามีความสามารถเพียงพอที่จะกระทำได้ บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงมักจะทำงานที่มีลักษณะท้าทาย และมีแรงจูงใจในการพัฒนาความสามารถของตน ส่วนบุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำมักจะท้อถอย ขาดความมั่นใจในตนเองซึ่งเป็นการปิดโอกาสในการพัฒนาศักยภาพของตนเองแต่ถ้าบุคคลประเมินความสามารถของตนเองสูงเกินไป และต้องทำงานที่เกินความสามารถจะทำให้บุคคลเกิดความทุกข์ เครียด ผิดหวัง และรู้สึกว่าการล้มเหลวนี้ไม่สามารถแก้ไขได้ ส่วนบุคคลที่ประเมินความสามารถของตนเองต่ำกว่าความเป็นจริงมักจะมี ความสงสัย และเลือกทำงานที่เป็นการจำกัดความสามารถของตน ทำให้เป็นอุปสรรคในการทำงานและขาดความพยายามในการทำงาน ในที่สุดก็จะขาดการพัฒนาความสามารถของตนเอง ดังนั้นถ้าบุคคลประเมินความสามารถของตนเองได้ถูกต้อง จะส่งผลต่อการกระทำพฤติกรรมทำให้การกระทำนั้นมีโอกาสประสบความสำเร็จสูง

2. การใช้ความพยายามและความอดทนในการทำงาน การประเมินการรับรู้ความสามารถของบุคคล จะตัดสินใจความพยายามและความอดทนที่บุคคลใช้ในการเผชิญกับอุปสรรคและประสบการณ์ร้าย ๆ ที่ผ่านเข้ามา บุคคลที่มีความรับรู้ความสามารถของตนเองสูงบุคคลนั้นจะยังมีความพยายามและกระตือรือร้นในการทำงาน เมื่อต้องเผชิญกับความยุ่งยาก ส่วนบุคคลที่รับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ มักจะสงสัยในความสามารถของตนเองเมื่อต้องเผชิญกับอุปสรรคและงานที่ยากลำบากทำให้ขาดความพยายามในการทำงาน

3. รูปแบบความคิดและปฏิกิริยาทางอารมณ์ การตัดสินใจเกี่ยวกับความสามารถของบุคคลมีอิทธิพลต่อรูปแบบการคิด และปฏิกิริยาทางอารมณ์ของบุคคลระหว่างที่กระทำ

กิจกรรมที่เกิดขึ้นจริงและการคาดการณ์ล่วงหน้า บุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถต่ำมักจะรู้สึกว่าคุณนั้นยากลำบากทำให้บุคคลเกิดความเครียด และจะทำงานนั้นโดยใช้ความสามารถอย่างไม่เต็มที่ซึ่งจะส่งผลให้ประสบความสำเร็จในการทำงาน ตรงข้ามกับบุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีความสามารถสูงเขาจะมีความตั้งใจและมีความพยายามในการกระทำกิจกรรมนั้นสูง การพบอุปสรรคจะเป็นการกระตุ้นให้เขาใช้ความพยายามมากขึ้น

4. เป็นผู้กำหนดพฤติกรรมมากกว่าเป็นผู้ทำนายพฤติกรรม บุคคลที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองสูงจะมีความสนใจ ตั้งใจและพยายามที่จะทำงานที่ท้าทาย ถ้าหากยังไม่บรรลุเป้าหมายก็จะยิ่งใช้ความพยายามมากขึ้น และถ้าพบกับความล้มเหลวก็จะใช้ความล้มเหลวนี้เป็นตัวกระตุ้นให้พยายามกระทำเพื่อให้ประสบความสำเร็จอย่างไม่วิตกกังวล ตรงกันข้ามกับผู้ที่มีการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำมักจะไม่ค่อยกระทำพฤติกรรม ไม่พยายามใช้ความสามารถของตนเมื่อพบอุปสรรคก็จะล้มเลิกการกระทำนั้น บุคคลเหล่านี้จะมีความเครียดและวิตกกังวลสูง และมักจะใช้ความสามารถเป็นตัวทำนายพฤติกรรมของตนในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเองนั้น

ตามทัศนะ Bandura (1986, อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิธ, 2545) เสนอว่า มีปัจจัย 4 ประการ ดังนี้

1. การประสบความสำเร็จในการทำงาน (performance accomplishment) เป็นปัจจัยที่มีความสำคัญที่สุดในการพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง เพราะว่าเป็นประสบการณ์ตรงที่บุคคลได้รับและเป็นความสำเร็จที่ตนกระทำได้ ซึ่งมีผลต่อการรับรู้ความสามารถของตนเอง การที่บุคคลทำงานแล้วประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวซ้ำกันหลาย ๆ ครั้ง จะทำให้บุคคลนั้นเรียนรู้ถึงความสามารถของตน ในทางตรงกันข้ามหากบุคคลเกิดความล้มเหลวเป็นครั้งคราวบุคคลก็จะรับรู้ว่าเขาประสบความสำเร็จหรือความล้มเหลวเหล่านั้นมาจากปัจจัยอื่น ๆ ทางสภาพแวดล้อมมากกว่าจะรับรู้ว่าเป็นเพราะความสามารถของตนเอง และบุคคลจะใช้ความล้มเหลวเป็นบทเรียนให้ตนเองใช้ความพยายามมากขึ้น ส่วนบุคคลที่ประสบความสำเร็จจะส่งผลให้บุคคลนั้นประเมินการรับรู้ความสามารถของตนเองต่ำ ดังนั้นการส่งเสริมให้บุคคลประสบความสำเร็จในการทำงาน ผู้นำจึงควรส่งเสริมการฝึกอบรมทักษะการทำงาน การสร้างแรงบันดาลใจ และการประเมินผลย้อนกลับแก่บุคลากร (Kramer & Schnalensberg, 1993 อ้างถึงใน กาญจนา พานิชมาท, 2546) ซึ่งจะส่งผลให้บุคลากรเกิดความมั่นใจในความสามารถของตน ตั้งใจที่จะทำงาน พัฒนาการงานให้ดีขึ้นและกล้าที่จะทำงานท้าทายมากขึ้น

2. การได้เห็นแบบอย่างผู้อื่น (vicarious experience) การรับรู้ความสามารถของตนเองส่วนหนึ่งนั้น เกิดจากการได้เห็นประสบการณ์จากผู้อื่นที่ประสบความสำเร็จจากการกระทำพฤติกรรม การได้เห็นผู้อื่นประสบความสำเร็จนั้น บุคคลมีแนวโน้มที่จะรู้สึกว่าคุณสามารถทำ เช่นเดียวกันก็น่าจะประสบความสำเร็จเช่นเดียวกัน บุคคลเหล่านี้จะมีความคิดโน้มน้าวตนเองให้เชื่อว่าเขาน่าจะทำได้ ซึ่งอย่างน้อยจะเป็นการปรับปรุงการปฏิบัติงานของตนให้ดีขึ้น หรือถ้าเขาตั้งใจและใช้ความพยายามในขณะที่เขาเห็นบุคคลอื่นประสบความสำเร็จแล้ว ทั้ง ๆ ที่ได้ใช้ความพยายามเต็มที่ ก็อาจทำให้การรับรู้ความสามารถและความพยายามลดลง

3. การชักจูงด้วยคำพูด (verbal persuasion) เป็นความพยายามที่จะใช้ถ้อยคำชักชวนให้บุคคลเชื่อว่าเขามีความสามารถที่จะประสบความสำเร็จในสิ่งที่เขาทำ ซึ่งบุคคลจะรับเอา

คำพูดชักจูงของผู้อื่นมาเป็นข้อมูลเพื่อพิจารณาความสามารถของตน ทำให้บุคคลมีความเชื่อมั่นว่าตนเองมีความสามารถที่จะกระทำสำเร็จ ถ้าผู้ชักจูงเป็นบุคคลที่มีความน่าเชื่อถือก็จะทำให้บุคคลเกิดการรับรู้ในความสามารถได้มากกว่า ผู้ชักจูงที่มีความน่าเชื่อถือน้อยกว่า การชักจูงด้วยคำพูดจึงเป็นวิธีการที่ค่อนข้างง่าย และใช้กันทั่วไป นอกจากนี้การใช้คำพูดชักจูงนั้นไม่ค่อยจะได้ผลนัก ในการที่จะทำให้บุคคลสามารถพัฒนาการรับรู้ความสามารถของตนเอง ซึ่งถ้าจะให้ได้ผลควรใช้ร่วมกับการทำให้บุคคลมีประสบการณ์ของความสำเร็จ อาจต้องค่อย ๆ สร้างความสามารถให้กับบุคคลอย่างค่อยเป็นค่อยไป จะทำให้เกิดความสำเร็จตามลำดับขั้น พร้อมใช้คำพูดชักจูงร่วมกันย่อมเป็นการพัฒนาการรับรู้ความสามารถที่ได้ผลดี

4. การกระตุ้นเร้าทางอารมณ์ (emotional arousal) มีผลต่อการรับรู้ความสามารถของบุคคล บุคคลที่มีความเครียด วิตกกังวลสูง ตื่นเต้น จะขาดความเชื่อมั่นในตนเอง และมักจะหลีกเลี่ยงการกระทำพฤติกรรมหรือการเผชิญกับสถานการณ์นั้น ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะ Kramer & Schnalenberg (1993, อ้างถึงใน กาญจนนา พาณิชมาท, 2546) แนะนำว่าผู้นำควรให้การช่วยเหลือสนับสนุนให้ความไว้วางใจ สร้างบรรยากาศของความสามัคคีในกลุ่มจะทำให้ความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคลเข้มแข็งขึ้น นอกจากนี้ผู้นำยังควรหลีกเลี่ยงการใช้คำพูดที่ทำให้บุคคลเกิดความรู้สึกหวาดหวั่น เครียด วิตกกังวลหรือหวาดกลัวเพราะจะทำให้การคาดหวังความสำเร็จของบุคคลลดต่ำลง

นอกจากนี้การรับรู้ความสามารถของบุคคล อาจแตกต่างกันไป ซึ่งสามารถอธิบายความแตกต่างได้เป็น 3 มิติ (Bandura, 1977 อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิธ, 2545) ดังนี้

1. มิติตามความสำคัญ (magnitude) หมายถึง ความคาดหวังของบุคคลในการกระทำพฤติกรรมใด ๆ จะแปรผันตามระดับความยากง่ายของงาน นั่นคือ บุคคลจะมีความคาดหวังในความสามารถของตนแตกต่างกันไป ซึ่งอาจจำกัดเฉพาะงานง่าย ๆ หรืองานที่มีความยากระดับปานกลาง และงานที่ต้องใช้ความสามารถทางสติปัญญาสูง ดังนั้น บุคคลที่มีความคาดหวังในความสามารถต่ำ ก็จะทำงานที่มีลักษณะง่าย ๆ ในขณะที่บุคคลที่มีความคาดหวังในความสามารถสูง ก็จะมีรู้สึกว่าตนสามารถทำงานที่มีความยากลำบากได้

2. มิติตามความเข้มแข็งหรือความมั่นใจ (strength) หมายถึง ความเข้มแข็งหรือความมั่นใจในการคาดหวังความสามารถของตน ถ้าบุคคลมีความไม่มั่นใจในความสามารถของตนก็จะสามารถเลิกล้มความพยายามได้โดยง่าย เมื่อประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมาย ในขณะที่บุคคลที่มีความเข้มแข็งหรือความมั่นใจในความสามารถของตน ก็จะมีความเพียรพยายามมากขึ้น แม้จะประสบกับเหตุการณ์ที่ไม่คาดหมายไว้ก็ตาม

3. มิติตามหลักสากล (generality) หมายถึง ความคาดหวังในความสามารถของตนหรือความมั่นใจในประสบการณ์และความสำเร็จของตนที่สามารถนำไปใช้ในการปฏิบัติกิจกรรมที่คล้าย ๆ กัน แต่ต่างสถานการณ์กัน นั่นคือ บุคคลบางคนสามารถทำกิจกรรมต่าง ๆ ได้เป็นปกติอย่างสม่ำเสมอ โดยถือเป็นเรื่องธรรมดา ไม่ใช่เรื่องยากเย็นเกินความสามารถของตนจากแนวคิดทฤษฎีการรับรู้ความสามารถของตนเอง พอสรุปได้ว่าการที่บุคคลมีความเชื่อมั่นในความสามารถของตนเอง จะมีอิทธิพลที่จะช่วยให้บุคคลเปลี่ยนแปลงพฤติกรรมได้อย่างมีประสิทธิภาพมากกว่าความ

คาดหวังผลลัพธ์ของการกระทำ บุคคลจะมีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง และมีความพยายาม อดทน ในการต่อสู้กับอุปสรรคต่าง ๆ แม้ว่าผลของการกระทำจะออกมาไม่เป็นที่พอใจก็ตาม ดังนั้น ถ้าผู้นาองค์การ เสริมสร้างการรับรู้ความสามารถของผู้ใต้บังคับบัญชาอย่างสม่ำเสมอจะทำให้เขาเกิดความเชื่อมั่นว่า เขาสามารถทำงานได้ดี ก่อให้เกิดความพยายามในการพัฒนางานให้มีคุณภาพและมีประสิทธิผลยิ่งขึ้น สอดคล้องกับทัศนะ Thomas (2000) กล่าวว่า บุคคลจะรับรู้ความสามารถในการทำงานของตน เมื่อรู้สึกว่าการ ทำงานได้ดีตรงตามมาตรฐานที่ตั้งไว้ก็จะรู้สึกภาคภูมิใจในผลงานของตนเอง ส่วนบุคคลที่ทำงาน ให้บริการจะรับรู้ความสามารถของตน โดยการแสดงออกถึงความรับผิดชอบในการควบคุมสถานการณ์ หรือเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นด้วยตนเองนอกจากนี้ ความรู้สึกของการรับรู้ความสามารถของตนเองจะทำให้บุคคล รู้สึกว่า ตนเป็นผู้เชี่ยวชาญในงานและมั่นใจว่าจะสามารถควบคุมงานต่อไปได้ในอนาคต บุคคลก็จะมี การพัฒนาการทำงานให้ดีขึ้น มีความตั้งใจที่จะทำงานและกล้าที่จะทำงานท้าทาย ดังนั้นผู้นาองค์การสามารถ สร้างความรู้สึกรับรู้ความสามารถให้กับบุคลากรโดย

3.1 ให้ความรู้ (providing knowledge) โดยปกติบุคคลจะมีความรู้เพิ่มขึ้นจากประสบการณ์ในการทำงาน และความรู้บางอย่างเกิดขึ้นจากทักษะทางด้านร่างกายซึ่งไม่สามารถอธิบายได้ ส่วนที่เหลือเกิดจากการแลกเปลี่ยนประสบการณ์และการเรียนรู้ทางเทคนิคการปฏิบัติที่ดีและแนวทางปฏิบัติที่ทำให้สามารถปฏิบัติงานได้ ดังนั้นในฐานะผู้นาอาจเตรียมความรู้ของบุคลากร โดยการจัดฝึกอบรมหรือจัดให้มีการฝึกงานและแลกเปลี่ยนประสบการณ์ซึ่งกันและกัน

3.2 มีการประเมินผลในทางบวก (provide appreciative feedback) เพราะการประเมินผลงานในทางบวกโดยการแสดงความชื่นชม (appreciate) กับความสำเร็จหรือความพยายามของบุคคลจะทำให้บุคคลรับรู้ความสามารถของตนเองเพิ่มขึ้น ส่วนการประเมินผลในด้านลบจะทำลายความเชื่อมั่นในความสามารถของบุคคลให้ลดลง

3.3 ยอมรับในฝีมือ (skill recognition) เป็นการให้การยอมรับในความสามารถของบุคคลว่างานที่ทำมีความสำคัญและมีคุณค่า การแสดงออกดังกล่าวจะทำให้บุคคลรู้สึกว่าผู้นามีความชื่นชมในความพยายามและความสำเร็จของตน

3.4 การจัดการกับความท้าทาย (managing challenge) บุคคลจะปฏิบัติงานได้ดีในสถานะที่มีความพอดีระหว่างความสามารถของบุคคลและความยากง่ายของงานที่ทำ ถ้าเป็นงานที่ง่ายเกินไป บุคคลจะเกิดความเบื่อหน่ายที่จะทำงานนั้น แต่ถ้างานนั้นยากกว่าความสามารถที่มีบุคคลจะเกิดความวิตกกังวลและทำงานได้ผลที่ต่ำกว่าเดิม ดังนั้นงานที่มีความท้าทายจึงเป็นงานที่สามารถบริหารจัดการได้และต้องใช้ความตั้งใจจริงเพราะงานที่ท้าทายจะเป็นแรงบันดาลใจให้เกิดความพึงพอใจเมื่อทำงานนั้นได้สำเร็จ ผู้นาองค์การจึงควรพยายามให้บุคลากรได้ทำงานในสถานการณ์ที่มีความท้าทาย โดยการมอบหมายงาน ซึ่งแน่ใจว่าบุคคลมีทักษะเพียงพอกับความยากของงานนั้น ๆ

3.5 ส่งเสริมให้มีมาตรฐานที่สูงขึ้น (fostering high non comparative standards) ในองค์การยุคปัจจุบันมาตรฐานความสามารถมีความสำคัญสำหรับผู้ปฏิบัติงาน และควรเป็นมาตรฐานที่กำหนดขึ้นในกลุ่มผู้ปฏิบัติงานเอง ถ้าผู้ปฏิบัติงานมีความพยายามจนได้รับมาตรฐาน เขาจะรู้สึกเหมือนได้รับรางวัล ผู้บริหารองค์การจึงควรใช้แนวคิดนี้ในการเสริมสร้างความสามารถของบุคลากรในองค์การ โดยผู้บริหารต้องมั่นใจว่า บุคลากรเล็งเห็นความสัมพันธ์ระหว่างมาตรฐานความสามารถกับวิสัยทัศน์ ค่านิยมและการเข้าใจความต้องการของลูกค้า

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง (self determination) เป็นการรับรู้ของบุคคลว่า ตนมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเลือกได้ว่าตนควรจะทำปฏิบัติงานอย่างไรในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน จากการศึกษาที่ผ่านมาพบว่า การตัดสินใจด้วยตนเองส่งผลต่อระดับความคิดสร้างสรรค์ การเรียนที่เกี่ยวกับแนวคิดการรับรู้คุณค่าแห่งตน การควบคุมตนเอง และความผาสุกของบุคคล (Deci & Connell, 1989 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) โดยจะสะท้อนถึงควมมีอิสระในการริเริ่มสร้างสรรค์ พฤติกรรมในการทำงานอย่างต่อเนื่อง และกระบวนการในการทำงาน เช่น การตัดสินใจเกี่ยวกับวิธีการทำงาน ขั้นตอน และความพยายาม ซึ่งได้ให้แนวคิดว่าการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นคุณภาพของการทำหน้าที่ของมนุษย์ที่เกี่ยวข้องกับควมมีอิสระในการเลือกปฏิบัติ ซึ่งเป็นวิธีหนึ่งของการสร้างแรงบันดาลใจภายในงาน นั่นคือ การตัดสินใจด้วยตนเองเป็นความสามารถในการเลือกปฏิบัติ และการมีโอกาสเลือกจะดีกว่าการเสริมแรงในสภาวะที่ไม่แน่นอน แรงขับหรือแรงกดดันอื่น ๆ เพราะเป็นการตัดสินใจในการปฏิบัติของบุคคล นอกจากการตัดสินใจด้วยตนเองจะเป็นมากกว่าความสามารถแล้วยังเป็นความต้องการ ซึ่งเป็นพื้นฐานนิสัยและเป็นสัญชาตญาณของบุคคลที่จะชอบตัดสินใจด้วยตนเอง จะทำให้บุคคลมีพฤติกรรมที่ดี เป็นประโยชน์ต่อการพัฒนาความสามารถในการทำงานร่วมกันส่วนลักษณะเด่นทางจิตวิทยาของการตัดสินใจด้วยตนเอง คือการยึดหยุ่นในการควบคุมปฏิกริยาของตนเองต่อสภาพแวดล้อม เมื่อบุคคลตัดสินใจด้วยตนเองจะแสดงออกถึงการมีโอกาสเลือกปฏิบัติมากกว่าการปฏิบัติตามหน้าที่หรือถูกบังคับ และการเลือกแนวทางปฏิบัติจะมีพื้นฐานจากความตระหนักถึงความต้องการของบุคคล และอะลุ่มอล่วยต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้น การตัดสินใจด้วยตนเองมักเกี่ยวข้องกับการควบคุมสภาพแวดล้อม และผลจากการกระทำของตนเอง แม้การตัดสินใจด้วยตนเองจะเป็นคุณภาพการทำหน้าที่ของมนุษย์ แต่อิทธิพลของสภาพแวดล้อมก็มีส่วนสนับสนุนหรือขัดขวางการตัดสินใจด้วยตนเองของบุคคล นั่นคือ ถ้าสภาพแวดล้อมเอื้ออำนวย บุคคลจะตัดสินใจด้วยตนเองได้ดีขึ้นนั่นเอง เช่นเดียวกับทศนะ Thomas (2000) กล่าวว่า ความรู้สึกของการมีทางเลือกจะทำให้บุคคลมีความรู้สึกเป็นเจ้าของและรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงาน

นอกจากนี้ ถ้าการตัดสินใจของบุคคลก่อให้เกิดผลลัพธ์ที่มีคุณภาพและความก้าวหน้า บุคคลจะรู้สึกภาคภูมิใจในความสำเร็จนั้นดังนั้นผู้นำองค์กรที่ต้องการสร้างความรู้สึกของการมีทางเลือก กระทำพฤติกรรมด้วยตนเองให้กับบุคคล ผู้นำจะต้องมีแนวทางปฏิบัติซึ่งทำให้บุคลากรรับรู้ถึง ได้แก่ 1) อำนาจที่ได้รับมอบหมาย เป็นการให้สิทธิแก่บุคลากรอย่างเป็นทางการในการตัดสินใจเกี่ยวกับงานภายในขอบเขตที่อธิบายได้ ซึ่งผู้นำควรจะมีมอบหมายอำนาจการตัดสินใจให้บุคลากรมากขึ้นเมื่อบุคลากรแสดงออกถึงความสามารถในการจัดการด้วยตนเองได้ 2) แสดงออกถึงความไว้วางใจ ความสำคัญของการมอบหมายอำนาจการตัดสินใจหรือการให้บุคลากรมีโอกาสเลือกตัดสินใจ คือความไว้วางใจ โดยที่บุคลากรต้องการความเชื่อมั่นว่าสามารถไว้วางใจว่าผู้นำจะรักษาคำพูดและให้โอกาสบุคลากรในการตัดสินใจ ขณะเดียวกันผู้นำก็ต้องการความเชื่อมั่นว่าสามารถไว้วางใจในความสามารถของบุคลากร เช่นกัน 3) การให้ความคุ้มครอง บุคคลจะรับรู้ถึงควมมีอิสระในการตัดสินใจ เมื่อรู้สึกถึงความปลอดภัยในการตัดสินใจตามสิทธิที่ได้รับมอบหมายและบุคคลจะมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ กล้าทดลองวิธีการใหม่ ๆ ในการแก้ปัญหา เมื่อรับรู้ถึงความคุ้มครองที่ได้รับหากเกิดความผิดพลาดในการตัดสินใจ 4) บอกถึงเป้าหมายที่ชัดเจน การแลกเปลี่ยนความคิดเห็น และทำความเข้าใจถึงเป้าหมายในการทำงานให้ชัดเจนจะเป็นการเสริมสร้างควมมีอิสระในการตัดสินใจ 5) การให้ข้อมูลจะทำให้บุคคล

เกิดการตัดสินใจที่ดีขึ้น ถ้าขาดข้อมูลที่เพียงพอ บุคคลจะไม่สามารถทำงานด้วยความรับผิดชอบได้ สอดคล้องกับทฤษฎีการกำหนดตนเอง (self-determination theory) ตามทัศนะDeci & Ryan (1985, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ซึ่งทฤษฎีการกำหนดตนเองมีความเชื่อพื้นฐานว่าบุคคลมีความต้องการในสิ่ง 3 ประการ ดังนี้

1. บุคคลต้องการมีความสามารถจึงมีการเรียนรู้ฝึกฝนทักษะที่จะนำไปสู่จุดหมาย

2. บุคคลต้องการมีสัมพันธไมตรีที่นำไปสู่ความมั่นคงปลอดภัยในการทำงาน ความเป็นมิตรที่ดีในหมู่ผู้ร่วมงานและผู้เกี่ยวข้อง

3. บุคคลต้องการความเป็นอิสระในการริเริ่มการปฏิบัติสิ่งใหม่ในการควบคุมการกระทำต่าง ๆ ของตนเอง ทฤษฎีการกำหนดตนเอง จึงให้ความสำคัญ และกล่าวถึงบุคคลว่า มีความสามารถในการคิดตัดสินใจกำหนดแบบแผนการกระทำของตนเอง สามารถเห็นแจ้งเข้าใจสภาพการณ์ที่ตนจะสร้างสรรค์และใช้ทรัพยากร การทำงานที่มีให้เกิดประโยชน์สูงสุด ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใด แนวทางปฏิบัติของทฤษฎี เน้นให้บุคลากรมีอิสระในการแสดงออกซึ่งศักยภาพความสามารถ สามารถสร้างทางเลือก และมีสิทธิเลือกทางปฏิบัติของตนเองด้วยความตระหนักในภาระหน้าที่และสภาวะการณ์แวดล้อม การกำหนดตนเองต้องอาศัยความสามารถของบุคคลในหลาย ๆ ด้านมาประกอบกัน เช่น สามารถคิดวิเคราะห์ กำหนดเป้าหมายความต้องการและวางแผนการปฏิบัติ สามารถวิเคราะห์จำแนกทรัพยากรเพื่อการประยุกต์ใช้ การใช้เหตุผลในการเลือกทางเลือกเพื่อการปฏิบัติ การประเมินการปฏิบัติ สามารถสร้างจังหวะโอกาสสู่เป้าหมายและมั่นคงต่อการก้าวสู่เป้าหมาย (Fetterman, 1998 อ้างถึงใน ภูริต วาจาบัณฑิตย์, 2551) การกำหนดตนเองเป็นการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ทำให้บุคคลรู้จักยืดหยุ่น สามารถปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมหรือการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้น และนำตนบรรลุถึงเป้าหมายความสำเร็จ

4. ผลกระทบ (impact) หมายถึง ระดับพฤติกรรมของบุคคลที่สามารถมีอิทธิพลต่อกลยุทธ์ การบริหาร และการตัดสินใจเกี่ยวกับการทำงานเป็นความรู้สึกของบุคคลที่รับรู้ว่าคุณมีอิทธิพลต่อเหตุการณ์ที่เกิดขึ้นในองค์กร และสามารถควบคุมสภาพแวดล้อมของตนเองได้มากน้อยเพียงไร ผลกระทบเกี่ยวข้องกับการเกิดภาวะไร้ประโยชน์ จากสภาพแวดล้อม และความเชื่ออำนาจภายนอกตน ซึ่งหมายถึง หากบุคคลรับรู้ผลกระทบต่ำ จะมีความรู้สึกว่าคุณไม่มีอิทธิพลต่อสภาพแวดล้อมหรือผลกระทบต่อองค์กร แม้จะปฏิบัติงานได้ดีเพียงไร ทำให้รู้สึกเป็นบุคคลไร้ประโยชน์ส่งผลให้คุณเกิดความรู้สึกไม่พึงพอใจในงาน ลาออก โอนย้าย ชัดแย้งในบทบาท รู้สึกไม่สมหวัง และกระทบต่อคุณภาพในการปฏิบัติงาน

2.4.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย

ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการไทย เช่นกัน เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานขององค์กรไว้มากมายหลายแนวคิด แต่จะขอกล่าวถึงองค์ประกอบสำคัญที่เน้นผู้บริหารทางด้านการศึกษา ทางกายภาพและองค์กรเอกชนที่มีความสอดคล้องกัน ดังนี้

ตามทัศนะ บุญเรือน ชุ่มแจ่ม (2545) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้ถึงคุณค่าของงาน หมายถึง การรับรู้ว่างานที่ทำมีความสำคัญ มีความหมาย สอดคล้องกับความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของตนเอง

2. ความสามารถในการปฏิบัติงาน หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองเป็นผู้มีความสามารถ มีความชำนาญ และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการปฏิบัติงาน สามารถตัดสินใจและเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเอง แม้ว่าสถานการณ์ในการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนไป

4. ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน หัวหน้าหรือผู้ปวย และเพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็น ความสามารถของตนตลอดจนสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้

ตามทัศนะ ชนะรัฐ เพ็ญประชา (2550) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามที่มีต่อการทำงานว่าได้รับการสนับสนุนส่งเสริมจากหัวหน้างานใน 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้ความหมายของงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่างานที่ทำนั้นมีคุณค่าและสอดคล้องกับความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของตนเอง

2. สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่างานที่ตนเองได้รับมอบหมายนั้น ตนมีความสามารถที่จะปฏิบัติงานให้ประสบความสำเร็จได้

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่า ตนมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเลือกได้ว่า จะปฏิบัติอย่างไรในสถานการณ์ของงานที่แตกต่างกันออกไป

4. ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ของผู้ตามว่าตนสามารถมีอิทธิพลเหนือเหตุการณ์ในองค์การ หรือรับรู้ว่าจะสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมขององค์การได้

ตามทัศนะ สุมาลินี อ้นเกษม (2550) ได้ศึกษาการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ที่มีต่องานที่ปฏิบัติ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้คุณค่าของงาน หมายถึง การรับรู้ว่างานที่ทำมีความสำคัญ มีคุณค่า สอดคล้องกับความเชื่อ เจตคติ และค่านิยมของตนเอง

2. สมรรถนะในการทำงาน หมายถึง การรับรู้ว่าตนเอง เป็นผู้มีความสามารถ มีความชำนาญ และเชื่อมั่นในความสามารถของตนเองว่าสามารถปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายได้บรรลุผลสำเร็จตามวัตถุประสงค์

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในการปฏิบัติงานสามารถตัดสินใจและเลือกวิธีการปฏิบัติงานได้ด้วยตนเองแม้ว่าสถานการณ์ในการปฏิบัติงานจะเปลี่ยนไป

4. ผลกระทบต่อหน่วยงาน หมายถึง การรับรู้ว่าตนเองมีความสำคัญต่อหน่วยงาน หัวหน้าหรือผู้ป่วย และเพื่อนร่วมงานยอมรับความคิดเห็นความสามารถของตน ตลอดจนสามารถควบคุมสิ่งแวดล้อมหรือสถานการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นขณะปฏิบัติงานได้

ตามทศนะ มณฑา เกษตรศิลป์ชัย (2551) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง การรับรู้แรงจูงใจในงานภายในตัวบุคคล ซึ่งแสดงออกในรูปของการรู้คิดเกี่ยวกับลักษณะงานที่ตนทำ ประกอบด้วย 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความหมาย หมายถึง การรับรู้เกี่ยวกับความสำคัญของงานหรือความหมายของงานที่มีต่อตน อันหมายถึง ความสอดคล้องกันระหว่างข้อกำหนดตามบทบาทงานของบุคคล กับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติ และพฤติกรรมของบุคคล

2. สมรรถนะ หมายถึง การรับรู้ว่าตนมีความสามารถ ความชำนาญ หรือทักษะในการทำงาน

3. การตัดสินใจด้วยตนเอง หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าตนมีอิสระในการเลือกที่จะริเริ่มและกำหนดการกระทำต่าง ๆ ด้วยตนเอง

4. ผลกระทบ หมายถึง การรับรู้ของบุคคลว่าตนมีอิทธิพลต่อผลที่เกิดขึ้นในงานทั้งในเชิงกลยุทธ์ การบริหาร หรือการปฏิบัติการ

ตามทศนะ ทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน หมายถึง กระบวนการสร้างแรงบันดาลใจในงานภายในตนที่เพิ่มขึ้น ซึ่งแสดงออกมาในรูปของการรู้คิด อันสะท้อนลักษณะเด่นของแต่ละบุคคลที่มีต่อบทบาทในงานของคน ๆ นั้น ในเชิงรุกโดยแสดงออกเป็นการรู้คิดทั้ง 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความหมาย คือ การที่บุคคลรับรู้ว่างานมีคุณค่า เป็นงานที่มีความหมาย มีความสำคัญ เมื่อทำงานนั้นแล้วมีความรู้สึกภาคภูมิใจ ช่วยให้พัฒนาความสามารถในการทำงานของตน ซึ่งการรับรู้ของแต่ละคนนั้น แตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการตามบทบาทในงาน ความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคล กล่าวคือ ด้านความหมายนี้จะพิจารณาจากความสอดคล้องกันระหว่างความต้องการด้านบทบาทในการทำงานของบุคคล กับความเชื่อ ค่านิยม และพฤติกรรมของแต่ละบุคคลนั้น

2. ด้านสมรรถนะ หรือการรับรู้ความสามารถที่จะทำได้ของตนเอง คือ ความเชื่อของบุคคลว่าตนมีความชำนาญและความสามารถในการทำงานได้บรรลุเป้าหมาย สามารถแก้ไขปัญหาที่เกิดขึ้น ในการทำงานได้ สามารถทำงานฟันฝ่าอุปสรรคในงานจนสำเร็จได้ ด้วยทักษะและความชำนาญที่เฉพาะเจาะจงในการทำงาน

3. ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง คือ การรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือก และสามารถควบคุมการกระทำสิ่งต่างๆ ในการสร้างสรรค์ และการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจ และการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง

4. ด้านผลกระทบ คือ การรับรู้ว่างานของบุคคลหรือสิ่งทีบุคคลทำมีผลกระทบต่องานต่างๆภายในองค์การทั้งในเชิงกลยุทธ์ การจัดการ และการปฏิบัติงาน ภายใต้บริบทงานใดงานหนึ่งที่เฉพาะเจาะจง

ตามทัศนะ เดชทัต ใจท่วม (2551) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน คือ การรับรู้ว่าจะงานมีลักษณะ 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ด้านความหมาย คือ การรับรู้คุณค่าของงาน ซึ่งเป็นความเข้ากันได้ อย่างเหมาะสมระหว่างความต้องการตามบทบาทในงาน ความเชื่อของบุคคล ค่านิยม และพฤติกรรม ของแต่ละบุคคล

2. ด้านสมรรถนะ คือ การรับรู้ความสามารถที่จะทำได้สำเร็จของตน หรือความเชื่อในศักยภาพ และทักษะความชำนาญของตนเอง ที่สามารถทำงานได้สำเร็จ

3. ด้านการตัดสินใจด้วยตนเอง คือ การกำหนดวิธีการหรือกิจกรรม ต่างๆที่จะทำในการดำเนินชีวิต และการทำงานได้ด้วยตนเอง โดยเป็นความรู้สึกของแต่ละบุคคลที่รับรู้ ตนเองว่า มีทางเลือกในการริเริ่มและควบคุมกระทำสิ่งต่างๆ ซึ่งสะท้อนความเป็นอิสระภายในตนเอง โดยการสร้างสรรค์และการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจและวิธีการทำงาน

4. ด้านผลกระทบ คือ การรับรู้ถึงความสามารถที่ตนเองมีอิทธิพลต่อ กลยุทธ์การจัดการหรือการปฏิบัติการในการทำงานภายในองค์การ

2.4.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

จากทัศนะของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานทั้งจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ จากการศึกษาการที่เน้นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การทั้งทางด้านการศึกษา การพยาบาล และองค์การเอกชนต่าง ๆ ข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อไปนำสู่การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และ 3) นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังนี้

2.4.4.1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

การสังเคราะห์ข้อมูลจากองค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ได้นำมาประยุกต์ผสมผสานสร้างเป็นองค์ประกอบเชิงทฤษฎีให้เป็นระบบขึ้นมา ดังตารางที่ 11

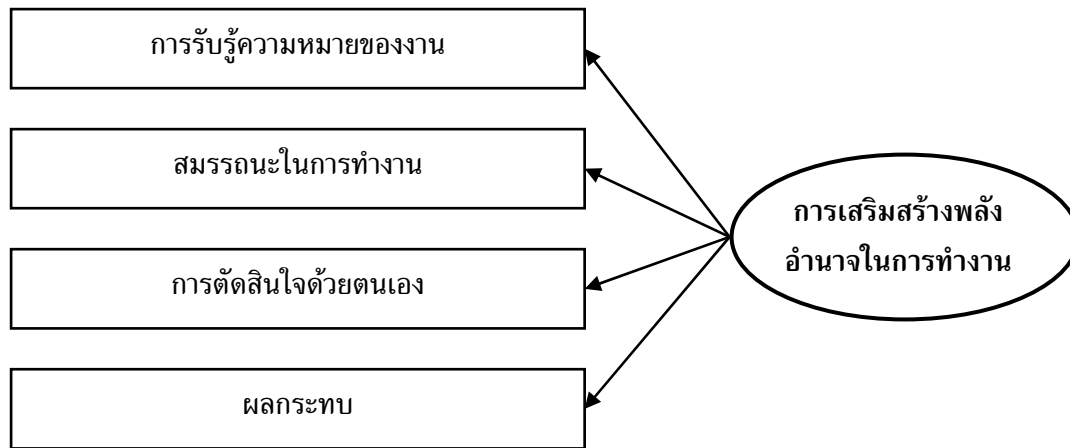
ตารางที่ 11 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ						ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย									ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
	Deci & Ryan (1985, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	Spreitzer (1995, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	Thomas (2000)	Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสงคร, 2544)	Bandura (1989, อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิธร, 2545)	Hackman & Oldham (1980, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	มณฑา เกษตรศิลป์ชัย (2551)	ทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551)	เดชทัต ใจท้วม (2551)	ชนะรัฐ เพ็ญประชา (2550)	สุมาลี อ้นเกษม (2550)	ศลิษา ทวีพัฒนกิจบวร, 2548)	บุญเรือน ชุ่มแจ่ม (2545)	ปิยภรณ์ ปัญญาวิธร (2545)	นงลักษณ์ มาวิระ (2545)		
1.การรับรู้ความหมายของงาน	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	73.33
2.สมรรถนะในการทำงาน	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93.33
3.การตัดสินใจด้วยตนเอง	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	86.67
4.ผลกระทบ	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	11	73.33

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย, (0) หมายถึง ไม่มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย

จากตารางที่ 11 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานนั้น ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับทักษะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า องค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและผู้วิจัยได้คัดสรรไว้ 4 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 การรับรู้ความหมายของงาน (meaning) องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะในการทำงาน (competence) องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจด้วยตนเอง (self determination) และองค์ประกอบที่ 4 ผลกระทบ (impact)

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังแสดงในภาพที่ 16



ภาพที่ 16 ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

2.4.4.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 4 ของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่ได้ทำการคัดสรรแล้วนั้น มาทำการค้นหาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดสาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังตารางที่ 12

ตารางที่ 12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

ตัวบ่งชี้/องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ						ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย									ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
	Deci & Ryan (1985, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	Spreitzer (1995, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	Thomas (2000)	Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลสร, 2544)	Bandura (1989, อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิธ, 2545)	Hackman & Oldham (1980, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	มณฑา เกษตรศิลป์ชัย (2551)	ทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551)	เดชทัต ใจท้วม (2551)	ชนะรัฐ เพ็ญประชา (2550)	สุมาลินี อินเกษม (2550)	ศลิษา ทวีวัฒนะกิจบวร, 2548)	บุญเรือน ชุ่มแจ่ม (2545)	ปิยภรณ์ ปัญญาวิธ (2545)	นงลักษณ์ มาวิษระ (2545)		
องค์ประกอบที่ 1 การรับรู้ความหมายของงาน																	
1. ให้คุณค่าและความสำคัญของงาน	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	73.33	
2. เจตคติและค่านิยมที่ดีต่องาน	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11	73.33	
องค์ประกอบที่ 2 สมรรถนะในการทำงาน																	
1. ความเอาใจใส่ในการทำงาน	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	1	1	0	1	1	73.33	
2. ความสามารถและความชำนาญในการทำงาน	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	14	93.33	

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย, (0) หมายถึง ไม่มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย

ตารางที่ 12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานจากทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย (ต่อ)

ตัวบ่งชี้/องค์ประกอบ	ทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ						ทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย									ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
	Deci & Ryan (1985, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	Spreitzer (1995, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	Thomas (2000)	Thomas & Velthouse (1990, อ้างถึงใน ศิริรัตน์ จุลธร, 2544)	Bandura (1989, อ้างถึงใน ปิยภรณ์ ปัญญาวิช, 2545)	Hackman & Oldham (1980, อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)	มณฑกา เกษตรศิลป์ชัย (2551)	ทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551)	เดชทัต ใจท้วม (2551)	ชนะรัฐ เพ็ญประสา (2550)	สุมาลี อ้นเกษม (2550)	ศลิษา ทวีพัฒนกิจจาวร, 2548)	บุญเรือน ชุ่มแจ่ม (2545)	ปิยภรณ์ ปัญญาวิช (2545)	นงลักษณ์ มาวีระ (2545)		
องค์ประกอบที่ 3 การตัดสินใจด้วยตนเอง																	
1. อิสระในการปฏิบัติงาน	1	1	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	13	
2. การตัดสินใจในการทำงาน	1	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	12	
3. ปฏิบัติงานในทางสร้างสรรค์	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	3	
องค์ประกอบที่ 4 ผลกระทบ																	
1. การควบคุมสถานการณ์ต่างๆ	0	1	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	11		
2. การปฏิบัติตนต่อองค์กร	0	1	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	1	1	8		
3. การรับฟังความคิดเห็นผู้อื่น	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	1	1	0	0	5		

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง ตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบ, (0) หมายถึง ไม่มีตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบ

จากตารางที่ 12 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับองค์ประกอบจากแนวคิดของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและผู้วิจัยได้คัดสรรตัวบ่งชี้ไว้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบการรับรู้ความหมายของงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ให้คุณค่าและความสำคัญของงาน และสร้างเจตคติและค่านิยมที่ดีต่องาน 2) องค์ประกอบสมรรถนะในการทำงาน มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความเอาใจใส่ในการทำงาน ความสามารถและความชำนาญในการทำงาน 3) องค์ประกอบการตัดสินใจด้วยตนเอง มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ อิสระในการปฏิบัติงาน และการตัดสินใจในการทำงาน และ 4) องค์ประกอบผลกระทบ มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ การควบคุมสถานการณ์ต่างๆ และการปฏิบัติตนต่อองค์กร

2.4.4.3 นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะจากแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังตารางที่ 13

ตารางที่ 13 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่นำมาศึกษา 4 องค์ประกอบ

องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1) การรับรู้ความหมายของงาน	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูเห็นความสำคัญของงานที่ปฏิบัติว่ามีคุณค่าและมีความหมาย และทำให้ครูเข้าใจถึงบทบาทหน้าที่ ความรับผิดชอบ และปรับเปลี่ยนแนวคิดให้เกิดเจตคติที่ดีต่อการปฏิบัติงานได้	<p><u>ตัวบ่งชี้: ให้คุณค่าและความสำคัญของงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ชี้แจงเป้าหมายและระเบียบการปฏิบัติงานให้ครูเห็นความสำคัญ - จัดเวลาพบปะครูเพื่อชี้แจงขอบเขตหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน - ชักจูงครูให้ยึดหลักความรู้ความสามารถในการปฏิบัติงาน <p><u>ตัวบ่งชี้: เจตคติและค่านิยมที่ดีต่องาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมการสร้างสัมพันธภาพกับครู - ส่งเสริมการสร้างเสริมคุณธรรมจริยธรรม - ส่งเสริมการสร้างค่านิยมร่วมกัน

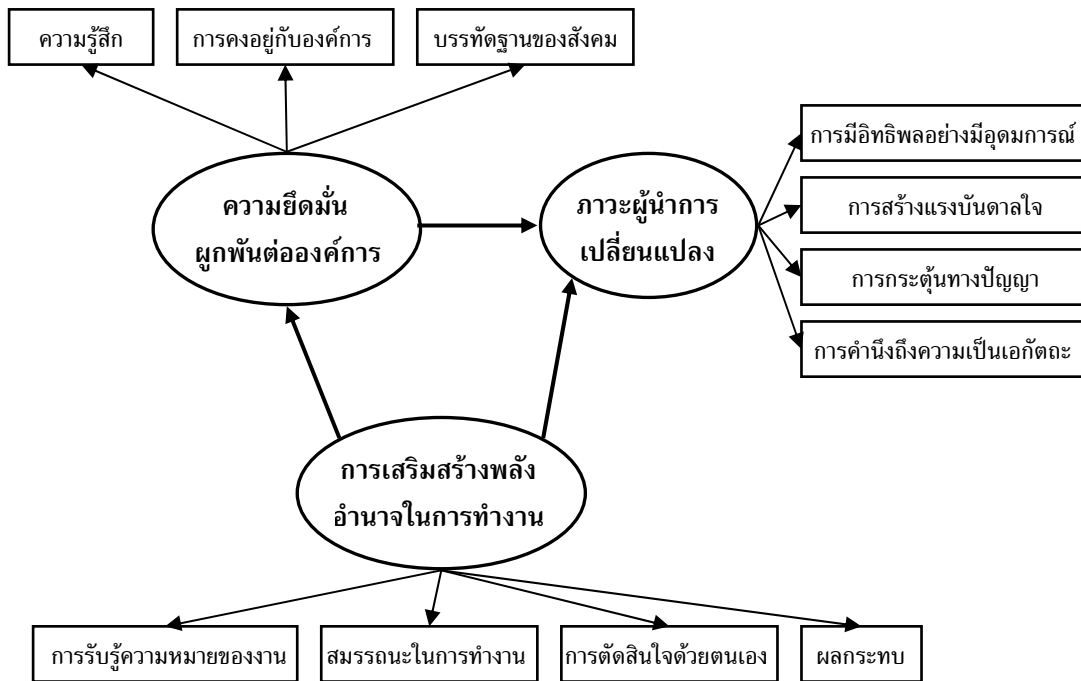
ตารางที่ 13 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
ที่นำมาศึกษา 4 องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2) สมรรถนะในการทำงาน	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูเกิดความสามารถในด้านความรู้ และทักษะที่จำเป็นต่อการปฏิบัติงานมากยิ่งขึ้น และมีความเอาใจใส่ในรายละเอียด ความถูกต้องของงานให้ได้ผลงานที่มีคุณภาพตามเป้าหมายที่กำหนดไว้	<p><u>ตัวบ่งชี้: ความเอาใจใส่ในการทำงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมความสามารถในการทำงานให้มีประสิทธิภาพ <p><u>ตัวบ่งชี้: ความสามารถและความชำนาญในการทำงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มีแบบวัดสมรรถนะในการทำงานที่มีความเชื่อถือได้ - มีการตรวจสอบความสามารถในการปฏิบัติงานของครู - ส่งเสริมให้ครูได้นำเผยแพร่ผลงานทางวิชาการ - กำหนดเวลาในการรายงานและติดตามตรวจสอบงาน
3) การตัดสินใจด้วยตนเอง	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูได้มีอิสระในการแสวงหาความรู้หรือการริเริ่มสิ่งใหม่ในการปฏิบัติงาน และมีอิสระในการคิดตัดสินใจด้วยตนเองอย่างมีเหตุผลหรือไตร่ตรองจากการประเมินข้อมูลข่าวสารเพื่อนำไปสู่การตัดสินใจที่จะเชื่อหรือลงมือปฏิบัติได้	<p><u>ตัวบ่งชี้: อิสระในการทำงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - มอบหมายอำนาจให้ครูอย่างอิสระในการสร้างสรรค์ผลงาน - ครูมีอิสระในการจัดการเรียนการสอน <p><u>ตัวบ่งชี้: การตัดสินใจในการทำงาน</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ครูมีอิสระในการบริหารจัดการโครงการ - สนับสนุนแหล่งข้อมูลที่ใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงาน - สนับสนุนย้าให้ครูนำหลักฐานข้อมูลที่นำเชื่อถือได้มาใช้ตัดสินใจ
4) ผลกระทบ	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานส่งเสริมให้ครูสามารถระบุหรือบ่งชี้เหตุการณ์ที่อาจก่อให้เกิดความเสี่ยงหรือผลกระทบทั้งในระยะสั้นและระยะยาวในการดำเนินงานของ	<p><u>ตัวบ่งชี้: การควบคุมสถานการณ์ต่างๆ</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ส่งเสริมให้ครูพิจารณาผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อดำเนินงาน - ส่งเสริมให้ครูพิจารณาความคุ้มค่าการจัดกิจกรรม - ส่งเสริมให้ครูการทำงานตามกฎระเบียบ

ตารางที่ 13 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน
ที่นำมาศึกษา 4 องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
4) ผลกระทบ (ต่อ)	สถานศึกษาได้ และมีการควบคุมเผื่อระวังมิให้ความเสี่ยงส่งผลกระทบรุนแรง ทำ ความ เสี ย หาย แก่สถานศึกษา	<u>ตัวบ่งชี้: การปฏิบัติตนเองต่อการ</u> - ส่งเสริมให้ครูการวิเคราะห์ผลการดำเนินงานของสถานศึกษา - ส่งเสริมให้ครูมีส่วนร่วมในการป้องกันปัญหา

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ข้างต้น สามารถสรุปนิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ อันนำไปสู่สาระเพื่อการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน แสดงให้เห็นว่าการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานว่าเป็นกระบวนการถ่ายโอนอำนาจ ให้อำนาจให้โอกาส สนับสนุนในทุก ๆ ให้สามารถแก้ปัญหา และมีความเชื่อมั่นในหน้าที่การทำงานด้วยตนเอง นอกจากนี้จากแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และใช้เป็นหลักตามภาวะข้อสันนิษฐานเชิงเหตุผล (causal hypothesis) นั้นหมายถึง ผู้วิจัยได้กำหนดข้อสันนิษฐานที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในทางเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน และได้นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเชิงสมมติฐาน โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลทางอ้อมในทางบวกโดยส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ดังแสดงในภาพที่ 17



ภาพที่ 17 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

2.5 ปัจจัยความฉลาดทางอารมณ์และแนวคิดเชิงทฤษฎี

ความฉลาดทางอารมณ์จัดว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหาร ผู้นำที่มีประสิทธิผลมากจะต้องมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง (Goleman, 1998 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยส่งเสริมอรรถิยภาพของการเป็นผู้นำที่รู้จักใช้คนและครองใจคนสามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน จงรักภักดีต่อองค์กร สามารถทำงานกับบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น (คมเพชร ฉัตรศุกกุล, 2542) ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่สามารถเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลง ปรับตัวยืนหยัดต่อสู้กับการเปลี่ยนแปลง เพื่อความสำเร็จที่มุ่งหวัง มีพลังและแรงจูงใจ เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคมสูงและมีความสุขกับชีวิต (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2542) สามารถเผชิญกับความเครียดได้อย่างเหมาะสม ผู้นำที่สามารถบริหารจัดการอารมณ์ ควบคุมอารมณ์ตนเองได้ จะเป็นแบบอย่างที่ดีให้กับผู้ปฏิบัติงาน ทำให้ผู้ปฏิบัติงานเชื่อถือไว้วางใจ เคารพและศรัทธา (Daft, 1999 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) สามารถกระตุ้นจูงใจให้ปฏิบัติงานได้อย่างเต็มศักยภาพเหนือความคาดหวัง จนบรรลุเป้าหมายขององค์กรได้ ผู้นำที่สามารถเข้าใจผู้อื่นจะทำให้ผู้ปฏิบัติงานเกิดความรู้สึกไว้วางใจ ยึดมั่นผูกพัน ยินดีให้ความร่วมมือ ซึ่งจะนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ นอกจากนี้การมีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความเอื้ออาทร และเห็นใจผู้อื่นจะทำให้ผู้นำสามารถเข้าใจความต้องการและความแตกต่างของผู้ปฏิบัติงาน สามารถมอบหมายงานได้ตามศักยภาพของผู้ปฏิบัติงานเป็นที่ปรึกษาหรือพี่เลี้ยงที่ดี สามารถให้ข้อมูลที่จะสร้างแรงบันดาลใจในการปฏิบัติงาน ทำให้เกิดความไว้วางใจ จงรักภักดี เกิดทีมงานที่ดี และนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ (Donna, 2003) จากการศึกษาวิจัยของ Barling et al.

(2000) พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารขององค์กรธุรกิจแห่งหนึ่งมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร ใน 4 องค์ประกอบ คือ การสร้างบาร์มี (idealized influence) การสร้างแรงบันดาลใจ (inspirational motivation) การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (individualized consideration) และการให้รางวัลตามสถานการณ์ (contingent reward) ส่วนการวิจัยของ Palmer, Walls, Burgess & Stough (2001) พบว่า ความสามารถในการติดตามอารมณ์ (ability to monitor emotion) ตนเองและผู้อื่นมีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการสร้างบาร์มี การสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล และมีความสัมพันธ์กับการให้รางวัลตามสถานการณ์ ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในด้านการสร้างแรงบันดาลใจ และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล นอกจากนี้การวิจัยของ Gardner & Stough (2002) ที่ศึกษาในกลุ่มผู้บริหารระดับอาวุโส พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์ในระดับสูงกับทุกองค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จึงกล่าวได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence หรือ emotional quotient: EQ) เป็นความสามารถที่เกี่ยวข้องกับเรื่องของอารมณ์ทั้งในด้านการตระหนักรู้อารมณ์ตนเองการจัดการอารมณ์ของตนเอง และการนำอารมณ์นั้นมาใช้ให้เกิดประโยชน์แก่ตนเองและผู้อื่น เช่น เรื่องของการจูงใจตนเองให้มุ่งไปสู่ความสำเร็จ และการสร้างความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น เป็นต้น (ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ, 2550) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจึงควรได้รับการส่งเสริม ทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องตระหนักรู้ในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม จึงสามารถเข้าใจผู้อื่น และบริหารจัดการงานและบุคลากรในความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารงานของหัวหน้านั้นไม่สามารถปฏิบัติได้โดยลำพัง จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือ และร่วมมือจากผู้อื่น จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ สามารถนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ (วิเชียร อามาตย์ทัศน, 2548) ซึ่งอารมณ์เป็นส่วนสำคัญต่อการทำงานในการตัดสินใจในแต่ละวัน เช่น การเลือกงาน การมอบหมายงาน การกำหนดระยะเวลาที่ต้องให้ความสนใจสิ่งต่าง ๆ เหล่านี้ได้รับอิทธิพลมาจากอารมณ์ต่าง ๆ ทั้งสิ้น แม้ว่าการใช้ความฉลาดทางสติปัญญา (intelligence quotient: IQ) และความฉลาดทางอารมณ์จะแตกต่างกัน แต่มันทำงานร่วมกันด้วยการสนับสนุนซึ่งกันและกัน สอดคล้องกับผู้บริหารขององค์กรส่วนใหญ่จะเน้นผู้ที่มีคุณลักษณะฉลาดทางสติปัญญาสูงเข้ารับตำแหน่งหน้าที่การงาน เพราะมีความเชื่อว่าผู้ที่มีคุณลักษณะฉลาดทางสติปัญญาสูง มักจะประสบความสำเร็จทางด้านการปฏิบัติงาน และการบริหารงาน แต่ความฉลาดทางอารมณ์ก็เป็นสิ่งจำเป็นเช่นกัน ถือว่าเป็นสิ่งที่ใช้กำหนดวิถีคิด ความรู้สึก และการกระทำต่าง รวมทั้งยังเป็นสิ่งสำคัญในการเรียนรู้อารมณ์ และจิตใจของผู้ร่วมงานในการร่วมมือทำกิจกรรมภายในและภายนอกองค์กรให้สำเร็จลุล่วงตามเป้าหมายที่กำหนดวางแผนไว้ทั้งปัจจุบันและอนาคต ความฉลาดทางอารมณ์สามารถพัฒนาผู้บริหารไปสู่ความเข้าใจทางด้าน กระบวนการต่าง ๆ ในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล ซึ่งเป็นการอำนวยความสะดวกต่อการทำงาน รวมไปถึงการพัฒนาจิตใจของสมาชิกในองค์กรได้อีกด้วย (บัณฑิตย์ ทุมเที่ยง, 2549) เราจึงจำเป็นต้องนำอารมณ์เข้ามาเกี่ยวข้องกับการตัดสินใจ เพื่อให้ประสบความสำเร็จในการนำพาชีวิตและการทำงานอารมณ์ต่าง ๆ ต้องอยู่ในสภาพสมดุลเพื่อให้เกิดประโยชน์สูงสุด (วราภรณ์ สืบสทการ, 2546) ซึ่งผู้บริหารที่มีความฉลาดทางอารมณ์จะมีความเชื่อมั่นในตนเองสูง โดยสังเกตได้จากการใช้ทักษะทางการคิด

วิเคราะห์ และการควบคุมการตอบสนองอารมณ์ของตนเองในเชิงลบ และการรู้จักมองชีวิตในเชิงบวกมากขึ้น อีกทั้งยังคอยสนับสนุนให้การช่วยเหลืองานซึ่งกันและกัน (Geery Lorie, 1997 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ดังนั้นปัจจัยสำคัญที่ช่วยเสริมสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และสามารถนำมาปรับเปลี่ยนทางการบริหารได้ คือ ความฉลาดทางอารมณ์ และการสนับสนุนทางสังคมความฉลาดทางอารมณ์ เป็นความสามารถของบุคคลในการรู้จักอารมณ์ ความรู้สึกของตน มีสติรู้เท่าทันสาเหตุ ความแปรผันด้านอารมณ์ของตน เป็นการเรียนรู้ภายในตน บริหารจัดการอารมณ์ไปในทางที่เป็นประโยชน์แก่ทุกฝ่าย สร้างแรงจูงใจที่ดีในทางที่สร้างสรรค์ ความฉลาดทางอารมณ์จะช่วย ส่งเสริมอัจฉริยภาพของการเป็นผู้นำที่รู้จักใช้คนและครองใจคน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน จงรักภักดีต่อองค์กร ทำให้การสื่อสารระหว่างคนเป็นไปอย่างราบรื่น อดทน เข้าใจกัน เกื้อหนุนให้มีการใช้ศักยภาพคนอย่างสูงสุด ซึ่งจะทำให้น่าสามารถกระตุ้น จูงใจผู้ปฏิบัติงานให้เกิดแรงบันดาลใจ ในการปฏิบัติงานอย่างเต็มศักยภาพจนบรรลุเป้าหมายได้ บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่สามารถเผชิญกับการเปลี่ยนแปลง ปรับตัวยืดหยุ่นต่อการเปลี่ยนแปลง เพื่อสิ่งที่ดีกว่าหรือเพื่อความสำเร็จที่มุ่งหวัง มีพลังและแรงจูงใจ (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2542) จากเหตุผลข้างต้นความฉลาดทางอารมณ์จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการศึกษาแนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ งานวิจัยที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ โดยอธิบายเชิงพรรณนาและนำเสนอตามลำดับ ได้ดังนี้

2.5.1 นิยามของคำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์”

คำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” (emotional intelligence หรือ emotional quotient) หมายถึง ความสามารถที่จะใช้อารมณ์อย่างมีเหตุผล คือ การรับรู้อารมณ์ การรวมอารมณ์ในความคิด เพื่อการเข้าใจอารมณ์และจัดการกับอารมณ์ (Mayer, Salovey & Caruso, 2002) เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง สามารถจัดการอารมณ์ของตนและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ (Goleman, 1999 cited in Bass & Riggio, 2006) เป็นการใช้อารมณ์อย่างฉลาด โดยการใช้อารมณ์นำพฤติกรรมและความคิดไปในทางที่ส่งเสริมผลลัพธ์ของตน (Weisinger, 1998 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) เป็นความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกตนเองและผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง สามารถจัดการอารมณ์ของตนและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้ (Cooper & Sawaf, 1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ต่อมา Bar-On (1997, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสันตสินุกูล, 2550) ได้ให้ความหมายของความฉลาดทางอารมณ์ใหม่ หมายถึง ชุดของขีดความสามารถ สมรรถนะ และทักษะทางจิตพิสัยที่ส่งผลต่อความสามารถในการประสบความสำเร็จในการปรับตัวให้เข้ากับสภาพแวดล้อมที่มีผลต่อการมีสุขภาพจิตที่ดี และประสบความสำเร็จในชีวิต ในปี ค.ศ. 1995 ได้ให้ความหมายในส่วนของความคิดที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะตระหนักรู้เท่าทันในความคิด ความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้ รู้จักเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง ชื่นนำความคิดและการกระทำของตนได้อย่างสมเหตุสมผลสอดคล้องกับการดำเนินชีวิต โดยมีสัมพันธภาพที่ดีกับบุคคลอื่น (Mayer & Salovey, 1995 อ้างถึงใน ณัฐฉา เตมีย สุวรรณ, 2550) นอกจากนี้นักวิชาการไทยได้นิยามคำว่า ความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถ

ในการตระหนักรู้และเข้าใจอารมณ์ หรือความรู้สึกของตนเองสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเอง และสามารถใช้อารมณ์ให้เกิดประโยชน์ และเป็นความสามารถในการตระหนักรู้ และเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2545) เป็นความสามารถของบุคคลในการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถจัดการกับสภาวะอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลงในขณะนั้นได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ตลอดจนมีการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม รวมทั้งสามารถจัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ช่วยให้ประสบความสำเร็จในการดำรงชีวิต การเรียน และการทำงาน (จิรพรรณ พิระวรรณกุล, 2545) เป็นความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้และเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สามารถที่จะรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นได้ตลอดจนมีทักษะในการเข้าสังคมอันเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อจะได้อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข (อุดมพร แก้วประดิษฐ์, 2546) เช่นเดียวกับความหมายที่กล่าวว่าเป็นความสามารถในการรับรู้ การแสดงออก และการควบคุมอารมณ์ได้อย่างเหมาะสมของตนเองและผู้อื่นในด้านดี ได้แก่ การควบคุมอารมณ์ เห็นใจผู้อื่น และรับผิดชอบ ด้านเก่ง ได้แก่ ภูมิแรงจูงใจ ตัดสินใจและแก้ปัญหา และสัมพันธภาพกับผู้อื่น ด้านสุข ได้แก่ ภูมิใจตนเอง พึงพอใจในชีวิต และสุขสงบทางใจ (วิเชียร อามาตย์ทัศน, 2548) และมีความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเอง สามารถจัดการอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่าง ๆ (ณัฐชา วิทยพิเชฐสกุล, 2548) สอดคล้องกับความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกทางพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ตลอดจนช่วยให้เกิดการดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข ทั้งในชีวิตประจำวัน และการทำงาน (เปรมปรีดี หมูวิเศษ, 2549) ซึ่งจะต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข และนำไปใช้เพื่อเผชิญกับความต้องการต่าง ๆ ของชีวิตได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความสุข (บัณฑิตย์ ทุมเทียง, 2549; เสาวนิตย์ ทวีสันทนินกุล, 2550) โดยมีความสามารถในการตระหนักรู้ เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ทั้งของตนเองและผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม ให้กำลังใจตนเองและรู้จักจัดความเครียดรวมถึงความคับข้องใจ ตลอดจนสามารถบริหารจัดการและใช้ประโยชน์จากอารมณ์ เพื่อให้มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างบุคคลที่จะทำให้ประสบความสำเร็จในการโน้มน้าวผู้อื่นได้

เช่นเดียวกับนิยามในเชิงบริหารที่กล่าวถึง ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารที่เข้าใจและคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่น สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ตลอดไป โดยการรับรู้ของครูผู้สอนว่า ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรม (ชัยสิทธิ์ สุวสุวรรณ, 2544) สอดคล้องกับ ธงชัย ถาวร (2546) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจและคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี รู้จักสร้างและรักษา

ความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการรับรู้ เข้าใจและศรัทธาตนเอง มองโลกในแง่ดีและสามารถจัดการในการดำเนินชีวิตให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม เช่นเดียวกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา ซึ่งหมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ประกอบด้วย ความสามารถในการรู้อารมณ์ และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลเป็นเครื่องชี้นำในการคิด และการกระทำสิ่งต่างๆ ช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข (วนิดา ปรียะอนุกุล, 2549) นอกจากนี้ยังมีผู้ให้ความหมายของหัวหน้า และผู้บริหารขององค์การในลักษณะที่คล้ายคลึงกัน ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์ของหัวหน้าหรือผู้ป้วย หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าหรือผู้ป้วยในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถแสดงอารมณ์ของตนเองกับบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น สามารถปรับตัว และจัดการกับความเครียดได้ แก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข (นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์, 2545) ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารขององค์การเอกชน หมายถึง การตระหนักรู้ในความคิด ความรู้สึกและภาวะอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่นที่เกี่ยวข้อง สามารถจูงใจให้ความหวังแก่ตนเอง มองโลกในแง่ดีสามารถปรับสภาพอารมณ์ ควบคุมและจัดการอารมณ์พร้อมทั้งการกระทำ ของตนเองให้ไปสู่พฤติกรรมที่เหมาะสมได้อย่างสมเหตุสมผล ทำให้ผู้อื่นสามารถจัดการกับอารมณ์ตนเอง ได้อย่างสร้างสรรค์และสร้างสัมพันธภาพกับบุคคลอื่นได้อย่างประสบความสำเร็จ (สุเมธ บุญมະยา, 2547)

กล่าวโดยสรุป จากทัศนะความหมายทั้งหมดที่กล่าวมา ผู้วิจัยสรุปนิยามคำว่า “ความฉลาดทางอารมณ์” หมายถึง การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าใจและควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ มีการสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองโดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สามารถรับรู้ เข้าใจอารมณ์ และรู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ตลอดจนมีทักษะการสังคมในการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ และมีความสามารถในการจัดการกับปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาได้ เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต

2.5.2 แนวคิด ทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์

จากการที่นักจิตวิทยาและนักการศึกษายุคปัจจุบันได้ให้ความสำคัญทางด้านความฉลาดทางอารมณ์มากขึ้น เป็นการส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ไปพร้อมกับความฉลาดทางสติปัญญา อันจะทำให้บุคคลประสบความสำเร็จและมีความสุข ปัจจุบันนักพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ได้เน้นการพัฒนาทางด้านความฉลาดทางอารมณ์ โดยมีความเชื่อพื้นฐานว่าถ้าบุคคลมีความฉลาดทางอารมณ์สูง ก็แสดงว่าเป็นผู้ที่มีความฉลาดในการใช้อารมณ์ได้ดี จะส่งผลให้ประสบความสำเร็จและเป็นผู้ที่มีความสุขด้วย (กรมสุขภาพจิต, 2543) ดังนั้นจึงเป็นสิ่งสำคัญที่จะต้องกำหนดโครงสร้างของความฉลาดทางอารมณ์เสียก่อน จากการศึกษาเอกสารต่างๆ พบว่า มีผู้ให้แนวคิด ทฤษฎีความฉลาดทางอารมณ์ ไว้หลากหลาย ดังนี้

ตามทัศนะ Gardner (1983, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) ได้อธิบายถึงประโยชน์และความสำคัญของความสามารถทางอารมณ์ไว้ว่าความสำเร็จของมนุษย์นั้นไม่สามารถจะพยากรณ์หรือคาดเดาได้จากคะแนนการประเมินที่ได้จากการสอบวัดความฉลาดทางสติปัญญา ซึ่งสรุปว่าระดับความฉลาดทางสติปัญญาจะมีผลเพียง 20% เท่านั้นในขณะที่เขาเชื่อว่า ธรรมชาติวัดความสำเร็จที่

สำคัญของมนุษย์ก็คือ ระดับความฉลาดทางอารมณ์ของคนนั่นเอง และได้แบ่งกลุ่มสติปัญญาขั้นพื้นฐานของมนุษย์ออกเป็น 2 ด้านด้วยกัน คือ

1. สติปัญญาในตัวบุคคล โดยจัดเป็นความสามารถเชิงสหสัมพันธ์ภายในตัวของบุคคลนั้น ที่จะตระหนักรู้ และสามารถบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนได้อย่างถูกต้องเหมาะสม
2. สติปัญญาระหว่างบุคคล ซึ่งจัดเป็นความสามารถในการตระหนักรู้และเข้าใจถึงอารมณ์ ตลอดจนเหตุจูงใจของผู้อื่น

ตามทัศนะ Mayer & Salovey (1990, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้บัญญัติศัพท์คำว่า emotional intelligence ขึ้นใช้เป็นครั้งแรก และได้เสนอว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นความสามารถในการปรับตัว คือ การประเมินค่าและการแสดงออกทางอารมณ์ 3 ชั้น

1. ชั้นรู้จักภาวะอารมณ์ของตน การประเมินภาวะอารมณ์ของตนได้ถูกต้อง และการแสดงออกได้อย่างเหมาะสม การที่บุคคลสามารถรับรู้ระบุ และจำแนกภาวะอารมณ์ที่เกิดกับตนได้ เป็นปัจจัยนำที่เอื้อต่อความสามารถในการปรับตัวการแสดงออกทางอารมณ์ได้อย่างดี เช่น เด็กสามารถรับรู้ภาวะอารมณ์ที่แสดงออกทางสีหน้าได้อย่างถูกต้อง ที่ผันตามระดับอายุ ยิ่งโตยิ่งรับรู้อารมณ์ได้อย่างถูกต้อง

2. ชั้นควบคุมอารมณ์ ชั้นนี้จะกำกับดูแลภาวะอารมณ์ของตนและของผู้อื่นได้อย่างถูกต้องเหมาะสมตามกาลเทศะ ทั้งในแง่ของกายกรรมวจีกรรม และมโนกรรม ในบางอาชีพจำเป็นต้องฝึกชั้นนี้มากเป็นพิเศษ เช่น ผู้ตามต้อนรับบนเครื่องบิน ที่ต้องฉลาดรู้เท่าทันในท่าทีภาวะอารมณ์ ความต้องการของลูกค้า

3. ชั้นใช้ความฉลาดทางอารมณ์ คนแต่ละคนจะมีความสามารถใช้ประโยชน์จากภาวะอารมณ์ของตนต่างกันในการแก้ไขปัญหา หรือช่วยในการปรับตัว หากอารมณ์ดีอาจมีส่วนช่วยให้เกิดภาวะคิดสร้างสรรค์ และการคิดอย่างมีเหตุผลในการตอบข้อสอบการคิดวิเคราะห์ขณะที่อารมณ์เศร้า ทำให้การคิดแบบอุปมาอุปไมยช้าลง

นอกจากนี้ Gardner (1993, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) ได้พัฒนาจากแนวคิดเดิมโดยจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 2 ด้าน คือ

1. ด้านความสัมพันธ์กับผู้อื่น เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์และตอบสนองอารมณ์และความต้องการของผู้อื่นได้อย่างเหมาะสม
2. ด้านการรู้จักตนเอง เป็นความสามารถในการรับรู้อารมณ์ของตนเอง สามารถแยกแยะอารมณ์ และความรู้สึกตลอดจนจัดการกับอารมณ์ของตนเองได้อย่างเหมาะสม

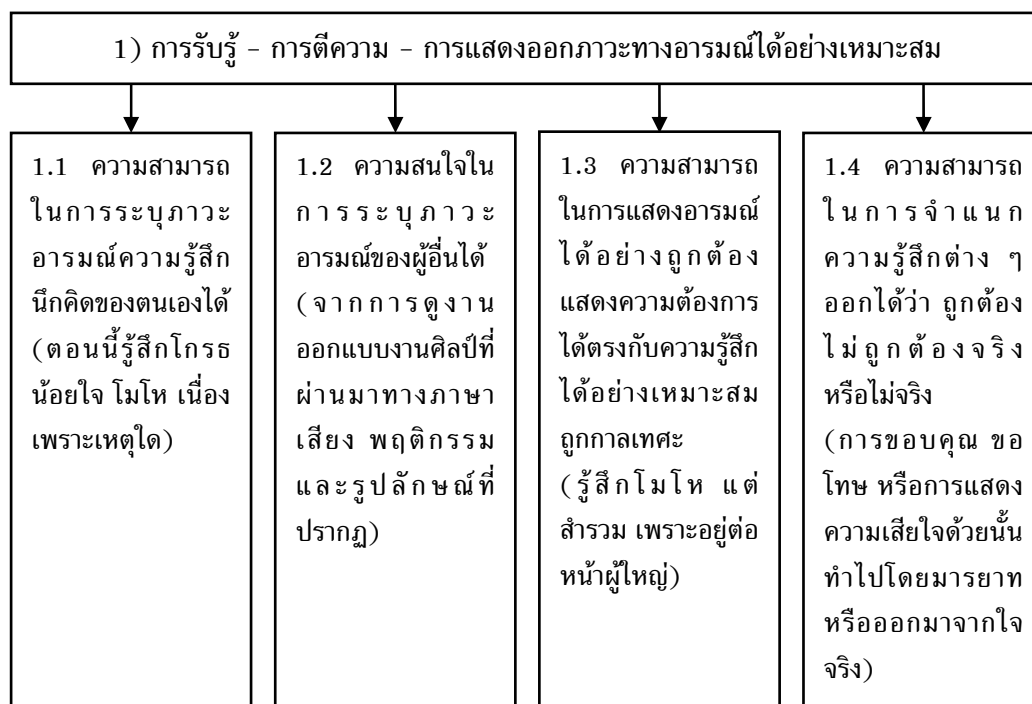
ต่อมา Persuric & Byham (1996, อ้างถึงใน จิรพรรณ พิระวรรณกุล, 2545) ได้ทำการศึกษาวิจัยและยังชี้ให้เห็นความสำคัญของการพัฒนาความฉลาดทางอารมณ์ว่ามีผลต่อการเพิ่มประสิทธิภาพของงานในองค์กร พบว่า อุบัติเหตุ ในการทำงานลดลงประมาณ 50 เปอร์เซ็นต์ หลังจากที่ผู้บริหารได้รับการฝึกอบรมเรื่องความฉลาดทางอารมณ์ เมื่อเปรียบเทียบกับธุรกิจที่คล้ายคลึงกัน ปรากฏว่าหลังจากผู้ที่เกี่ยวข้องในหน่วยงานได้รับการ ฝึกอบรมเรื่องความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ผลของผลิตภณัทของบริษัชนั้นเพิ่มขึ้นอีกประมาณ 17 เปอร์เซ็นต์จากยอดเดิม และในทางตรงกันข้าม ในกลุ่มธุรกิจที่ผู้บริหารไม่ได้รับการฝึกอบรมเกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์ไม่พบรายงานว่าผลผลิตของธุรกิจเหล่านั้นเพิ่มขึ้นแต่อย่างใด

เช่นเดียวกับ Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน ธีรานิตย์ สันติพิสุทธิ, 2546) ได้เสนอตัวแบบที่ปรับปรุงใหม่ โดยเน้นด้านปัญญาของความฉลาดทางอารมณ์ และพยายามอธิบายความฉลาดทางอารมณ์ในแง่ของศักยภาพ เพื่อเติบโตด้านสติปัญญาและอารมณ์ และได้เน้นบทบาทของอารมณ์ที่มีบทบาทเข้ามาจัดลำดับ และชี้้นำความคิดของมนุษย์ให้มุ่งสู่ข้อมูลสำคัญที่เราใส่ใจ และเสนอว่า ความฉลาดทางอารมณ์น่าจะประกอบด้วย 4 ขั้นตอน ตามลำดับ กล่าวคือ

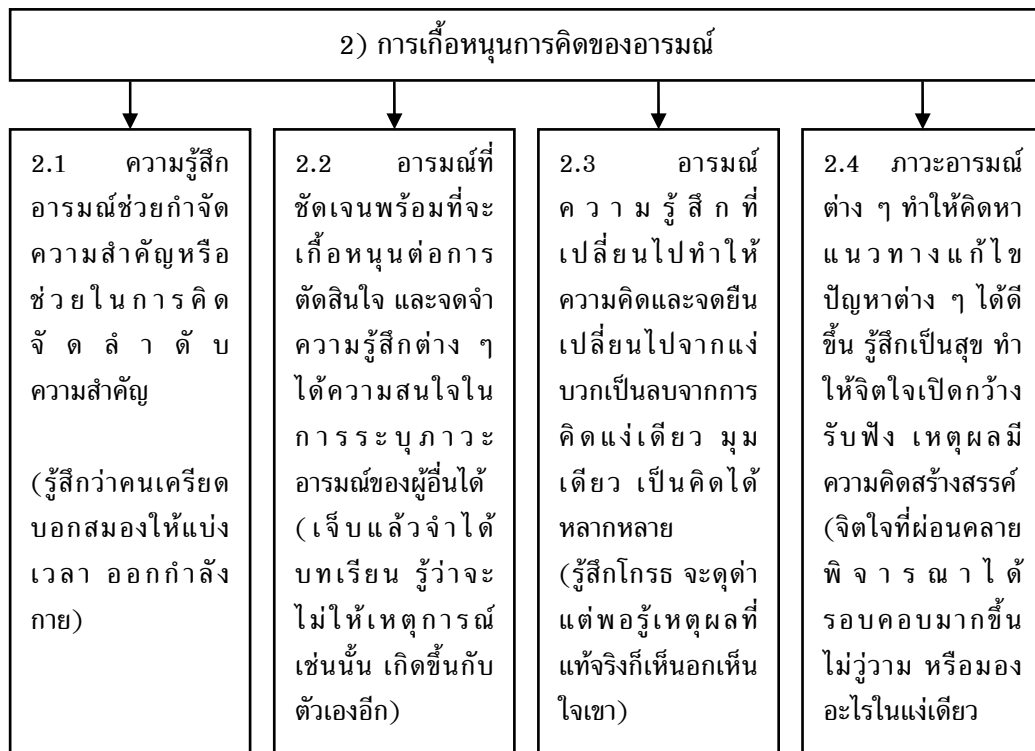
1. การรับรู้ การประเมิน และการแสดงออกซึ่งอารมณ์
2. การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์
3. การเข้าใจ การวิเคราะห์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์
4. การคิดใคร่ครวญและการควบคุมอารมณ์ของตน เพื่อพัฒนาความงอกงามด้าน

สติปัญญา และอารมณ์ต่อไป ซึ่งถือว่าเป็นกระบวนการที่สูงสุด

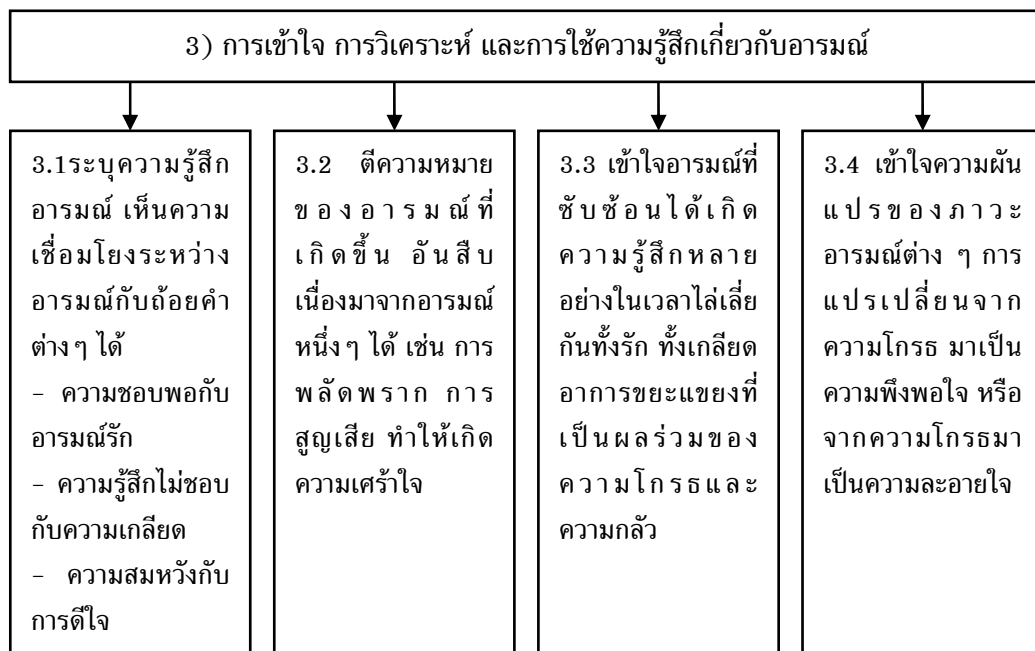
แต่ละขั้นตอนจะประกอบด้วย 4 ลักษณะย่อย ดังแสดงไว้ในภาพที่ 18-21



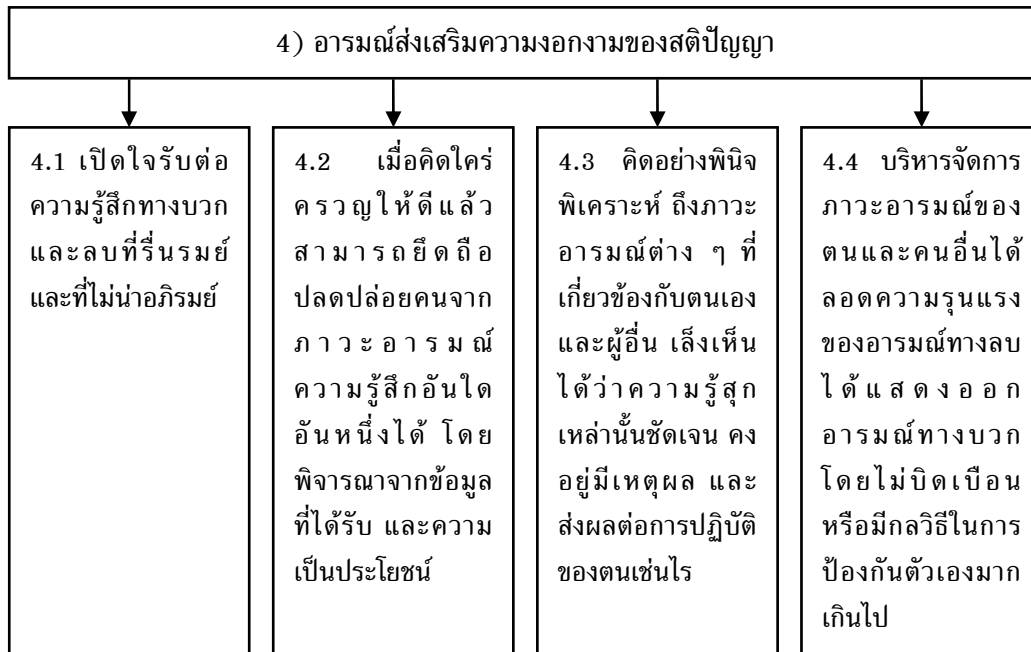
ภาพที่ 18 การรับรู้ - การตีความ - การแสดงออกภาวะทางอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม (Mayer & Salovey, 1997 อ้างถึงใน ธีรานิตย์ สันติพิสุทธิ, 2546)



ภาพที่ 19 การเกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Mayer & Salovey, 1997 อ้างถึงใน อีรานิตย์ สันติพิฤทธิ, 2546)



ภาพที่ 20 การเข้าใจ การวิเคราะห์ และการใช้ความรู้สึกเกี่ยวกับอารมณ์เกื้อหนุนการคิดของอารมณ์ (Mayer & Salovey, 1997 อ้างถึงใน อีรานิตย์ สันติพิฤทธิ, 2546)



ภาพที่ 21 อารมณ์ส่งเสริมความงอกงามของสติปัญญา (Mayer & Salovey, 1997 อ้างถึงใน อรรณพ สันติพิสุทธิ, 2546)

นอกจากทักษะเชิงทฤษฎีของความฉลาดทางอารมณ์แล้ว Lam (1998, อ้างถึงใน ณัฐฉิ เตมียสุวรรณ, 2550) ที่ได้ศึกษาถึงความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของวิศวกรในบริษัทกับผลการปฏิบัติงานในสถานการณ์ที่มีความตึงเครียดแตกต่างกัน ผลการวิจัยพบว่าความฉลาดทางอารมณ์โดยรวมมีความสัมพันธ์กันกับผลการปฏิบัติงานของวิศวกร และความฉลาดทางอารมณ์สามารถเป็นตัวทำนายผลการปฏิบัติงานด้วย สอดคล้องกับ Derman (1999, อ้างถึงใน รัตติกรณ์ จงวิศาล, 2548) ซึ่งศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารที่ประกอบธุรกิจแบบครอบครัวกับความสำเร็จในธุรกิจ ในประเทศอิสราเอล จำนวน 46 คน พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ในระดับสูงของผู้บริหารเหล่านี้มีความสัมพันธ์กับความสำเร็จในธุรกิจ ขณะเดียวกัน Fisher & Ashanasy (2000) ได้ศึกษาพบว่า บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์มักเป็นผู้ที่มีแนวโน้มว่าจะประสบความสำเร็จในชีวิต ส่วนบุคคลที่มีปัญหาในชีวิตสมรส ปัญหาครอบครัว และปัญหาสุขภาพมักเป็นผู้ที่ขาดความฉลาดทางอารมณ์ และเป็นบุคคลที่ไม่ประสบความสำเร็จในการทำงาน และการประกอบอาชีพ ความเสียหายที่ยิ่งใหญ่เหล่านี้ ต่อมาในช่วง ค.ศ. 2000 ถึงปัจจุบันได้คือว่า ความฉลาดทางอารมณ์เป็นปัจจัยที่สำคัญในการประเมินและเข้าใจจุดอ่อนของตัวเอง และใช้เทคนิคต่างๆ ที่เหมาะสมกับแต่ละบุคคล เริ่มพัฒนาตั้งแต่รู้จักอารมณ์ของตัวเอง เอาใจใส่อารมณ์ของผู้อื่น พัฒนาทักษะทางสังคมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของมนุษย์ ต้องฝึกฝนเรียนรู้สถานการณ์ ที่จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ (กรมสุขภาพจิต, 2543)

2.5.3 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

นักจิตวิทยาและนักวิจัยตลอดจนผู้นำทั้งหลายในยุคปัจจุบัน ได้ให้ความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ เช่นเดียวกับ Goleman (1999, cited in Bass & Riggio, 2006) ที่อธิบายถึงความฉลาดทางอารมณ์มีความสำคัญเป็นสองเท่าของความฉลาดทางสติปัญญา รวมทั้งทักษะทางเทคนิคในการช่วยให้ทำงานได้สำเร็จ นอกจากนี้บุคคลยังมีตำแหน่งสูงขึ้นไปในองค์การ ความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ยิ่งทวีตามความสูงของตำแหน่งนั้น ทั้งนี้เพราะการมีทักษะและความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำ เหตุผลดังกล่าวผู้วิจัยการศึกษาทัศนคติและทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยได้ศึกษาหลักการ แนวคิด และทฤษฎีที่สำคัญ แบ่งออกเป็น 2 ส่วน คือ 1) ทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และ 2) ทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้

2.5.3.1 องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนคติหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ

ตามทัศนะ Goleman (1995, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามัย, 2542) เสนอองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 5 ชั้น ดังนี้

1. ชั้นตระหนักรู้อารมณ์ของตน การตระหนักรู้ตนเอง เข้าใจหยั่งรู้ความเปลี่ยนแปลงในอารมณ์ ภาวะอารมณ์ ความต้องการของตนในแต่ละช่วงเวลาและสถานการณ์ เข้าทำนองว่า ผู้ที่รู้จักตนเองและเอาชนะตนเองได้เป็นผู้ฉลาดที่สุด
2. ชั้นบริหารจัดการอารมณ์ของตน เป็นความสามารถที่จะควบคุมจัดการกับความรู้สึกหรือภาวะอารมณ์ที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสมและชาญฉลาด โดยเสริมสร้างจากภาวะที่ตระหนักรู้ในอารมณ์ของตน เมื่อเศร้าโศก ผิดหวัง หรือเสียใจ ก็ควบคุมตนเองได้ไม่โมโหร้าย ไม่สร้างความทุกข์ระทมให้แก่ตน นำภาวะอารมณ์ของตนให้คืนสู่สภาพปกติได้โดยเร็ว คิดไตร่ตรองก่อนตัดสินใจ
3. ชั้นสร้างแรงจูงใจให้กับตนเอง การกระตุ้นเตือนสติให้คิดริเริ่มอย่างมีความคิดสร้างสรรค์ ผลักดันตนเพื่อมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไว้ จะนำมาซึ่งความสำเร็จสามารถอดได้รอได้ไม่หุนหัน ผู้ที่ทำได้ดังนี้ถือว่าเป็นผู้ที่ประสบความสำเร็จในงาน มุ่งสู่เป้าหมายอย่างมีพลังของความตั้งมั่นไม่ยึดติดกับเงินหรือตำแหน่ง
4. ชั้นสามารถรับรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถเอาใจเขามาใส่ใจเรา เป็นพื้นฐานของการใช้ทักษะทางสังคม รู้เท่าทันความรู้สึก ความต้องการ ข้อวิตกกังวลของผู้อื่นได้อย่างชาญฉลาดมีไหวพริบ
5. ชั้นความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น ซึ่งมีความสำคัญเป็นอย่างมากกับการเป็นผู้นำและสัมพันธภาพ ซึ่งถือว่าเป็นลักษณะของการจัดตั้งกลุ่ม การทำงานเป็นทีม การเจรจา แสวงหาทางออก การสร้างสายสัมพันธ์เป็นการส่วนตัวและเป็นผู้ที่มีความสามารถวิเคราะห์สถานการณ์ทางสังคมได้ดี

ตามที่คณะ Wagner & Sternberg (1985, อ้างถึงใน ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์, 2547) เสนอว่า พฤติกรรมของผู้ที่มีชาตมูลฐานด้านการปฏิบัติที่จะเอื้อต่อความสำเร็จในวิชาชีพในการบริหารและในชีวิต สามารถแบ่งได้เป็น 3 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การครองตน (managing self) หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการตนเองในแต่ละวันให้บรรลุเป้าหมาย ได้ผลผลิตสูงสุด อาทิ การจัดลำดับกิจกรรมที่ต้องทำ การกระตุ้น ชี้นำตนให้มุ่งสู่ผลสัมฤทธิ์ การสร้างแรงบันดาลใจที่ดีให้แก่ตนเอง กล้าเสี่ยง ไม่ย่อท้อ รู้ขีดความสามารถและศักยภาพของตนดี

2. การครองคน (managing others) ทักษะความรู้ในการบริหารผู้ใต้บังคับบัญชา และความสัมพันธ์ทางสังคม ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ มอบหมายงานให้ทำตรงกับ ทักษะความรู้ ความสามารถของผู้ปฏิบัติแต่ละคน ให้รางวัลตามผลงานที่ปฏิบัติ

3. การครองงาน (managing career) จะสร้างผลกระทบที่ดีแก่สังคม องค์กร และประเทศชาติได้อย่างไร จะสร้างชื่อเสียงเกียรติยศของตนได้เช่นไร จัดความสำคัญจำเป็นของตน ให้สอดคล้องกับสิ่งที่องค์กรให้ความสำคัญ โน้มน้าวผู้เกี่ยวข้องให้เห็นความสำคัญเห็นดีเห็นงามด้วย

ต่อมาตามที่คณะ Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ได้ปรับปรุงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งจะเน้นกระบวนการคิด หลักการของความฉลาดทางอารมณ์จะอยู่ในองค์รวมของการใช้ความสามารถทางด้านสติปัญญาและอารมณ์ การปรับปรุงมี 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การรับรู้ การประเมิน การแสดงออก ซึ่งอารมณ์ประกอบด้วย ความสามารถในการบอกอารมณ์ ความรู้สึกของตนเองและผู้อื่นได้ แสดงอารมณ์ได้สอดคล้องกับ ความรู้สึก จำแนกความรู้สึกต่างๆ ที่ตรงกันข้ามได้

2. การใช้อารมณ์เกื้อหนุนความคิด ประกอบด้วย การจัดลำดับความคิด การมองสิ่งต่างๆ ในแง่ดี มองเห็นแนวทางในการแก้ปัญหา ทำให้เกิดความคิดอย่างสร้างสรรค์และมีเหตุผล

3. การวิเคราะห์และใช้ความรู้สึกจากอารมณ์ที่เกิดขึ้นประกอบด้วย ความสัมพันธ์ระหว่างอารมณ์และการใช้ถ้อยคำที่เหมาะสม ตีความหมายของอารมณ์ที่เกิดขึ้น รับรู้และ เข้าใจความรู้สึกที่ซับซ้อนและเข้าใจของอารมณ์ที่เปลี่ยนแปลง

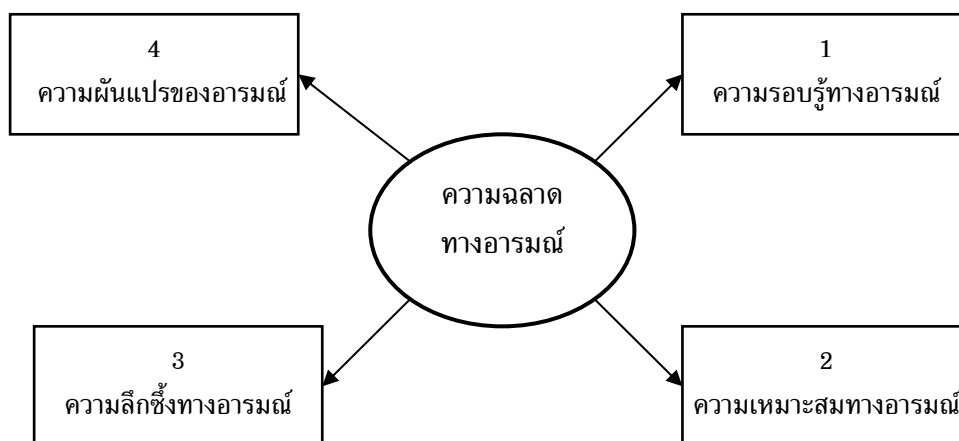
4. การรับรู้และควบคุมอารมณ์ เพื่อส่งเสริมความงอกงามทางอารมณ์ และสติปัญญาประกอบด้วย การเปิดใจกว้างยอมรับต่อความรู้สึกที่ดีและไม่ดีที่เกิดขึ้นได้ ปลดปล่อยตนเองจากภาวะอารมณ์ พิจารณาและจัดการกับอารมณ์ต่างๆ ที่เกี่ยวข้องกับตนเองและผู้อื่นได้

เช่นเดียวกับที่คณะ Cooper & Sawaf (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ได้เสนอโครงสร้างความฉลาดทางอารมณ์ไว้เพื่อสะดวกแก่การวัด เรียกว่า แผนที่มีความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งประกอบด้วยองค์ประกอบหลัก 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความรอบรู้ทางอารมณ์ (emotional literacy) ซึ่งจะเป็นตัวที่ทำให้เกิดการรับรู้การควบคุมตัวเอง และมีความเชื่อมั่นในตนเองประกอบด้วย

- 1.1 ความซื่อสัตย์ในอารมณ์ (emotional honesty) คือ รู้จักอารมณ์ความรู้สึกของตนเอง มีสติรับรู้และเท่าทันอารมณ์ของตนที่เปลี่ยนแปลงไป
- 1.2 การมีพลังอำนาจทางอารมณ์ (emotional energy) มีความเชื่อมั่นในตนเอง
- 1.3 การรับทราบผลทางอารมณ์ (emotional feedback)
- 1.4 การหยั่งรู้และเชื่อมโยงทางอารมณ์ (emotional connection & intuition)
- 1.5 การตระหนักรู้ในอารมณ์ (emotional awareness)
- 1.6 การรับผิดชอบในอารมณ์ (emotional responsibility)
2. ความเหมาะสมทางอารมณ์ (emotional fitness) ประกอบด้วย
 - 2.1 สร้างความเชื่อถือให้เกิดแก่นตน (authenticity presence) เชื่อในความสามารถของตน
 - 2.2 มีขอบเขตในการเชื่อถือ (trust radius) ในด้านอารมณ์ต่อผู้อื่น
 - 2.3 การแสดงความไม่พอใจในเชิงสร้างสรรค์ (constructive discontent) มีความสามารถในการฟังผู้อื่น ๆ
 - 2.4 การมีความยืดหยุ่นและเปลี่ยนแปลง (resilience & renewal) จัดการกับความขัดแย้ง
3. ความลึกซึ้งทางอารมณ์ (emotional depth) เป็นการสำรวจแนวทางที่จะปรับชีวิตหน้าที่การทำงานให้เข้าและสอดคล้องกับศักยภาพ และเป้าหมายของตัวเอง ประกอบด้วย
 - 3.1 การมีเป้าหมายและศักยภาพเฉพาะคน (unique potential & purpose) สามารถสำรวจแนวทางของชีวิต การทำงานตามศักยภาพให้บรรลุเป้าหมายของตน
 - 3.2 การอุทิศตน (commitment) สามารถรับผิดชอบต่อสิ่งที่ได้รับมอบหมาย
 - 3.3 การปรับปรุงโดยยึดหลักกรรม (applied integrity) สามารถทำงานอย่างซื่อสัตย์รักษาคำพูด ยอมรับข้อผิดพลาดที่ตนกระทำอย่างเปิดเผย
 - 3.4 การโน้มน้าวในอำนาจของตน (influence without authority)
4. ความฉับแปรทางอารมณ์ เป็นความสามารถในการใช้อารมณ์เพื่อให้เกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และสามารถเผชิญกับปัญหาต่าง ๆ ได้ ประกอบด้วย
 - 4.1 การหยั่งรู้อย่างต่อเนื่อง (intuitive flow) เกิดความเต็มใจ และเข้าถึงการแก้ปัญหาที่ซับซ้อนได้อย่างกว้าง
 - 4.2 การตอบสนองตามเวลาที่เปลี่ยนไป (reflective time - shifting) สามารถคิดพิจารณาได้
 - 4.3 การเล็งเห็นโอกาส (opportunity sensing) สามารถที่จะแก้ปัญหา และความกดดัน

4.4 การสร้างอนาคต (creating the future) และไม่ปิดกั้นโอกาส
ความผันแปร ความรอบรู้ของอารมณ์ ทางอารมณ์ ความลึกซึ้ง ความเหมาะสมทางอารมณ์ ทางอารมณ์
ดังแสดงในภาพที่ 22



ภาพที่ 22 โมเดลความฉลาดทางอารมณ์ (Cooper & Sawaf, 1997 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542)

ตามที่คณะ Bar-On (1997, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสันตน์นุกูล, 2550) ได้เสนอแนวคิดเกี่ยวกับองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์โดยแบ่งออกเป็น 5 ด้าน 15 คุณลักษณะที่สำคัญ ๆ ดังนี้

ดังนี้

1. ความสามารถภายในตน ซึ่งเป็นความสามารถที่มีองค์ประกอบย่อย
 - 1.1 ความสามารถในการเข้าใจภาวะอารมณ์ของตนเอง
 - 1.2 มีความกล้าที่จะแสดงความคิดเห็นและความรู้สึกของตน
 - 1.3 การตระหนักรู้งาน คือ มีสติ
2. ทักษะด้านมนุษยสัมพันธ์ ได้แก่
 - 2.1 ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพที่ดีแก่ผู้อื่น
 - 2.2 มีน้ำใจ เอื้ออาทร ห่วงใยผู้อื่น
 - 2.3 ตระหนักรู้เท่าทันในความรู้สึกนึกคิดของผู้อื่น
3. ความสามารถในการปรับตัว ประกอบด้วย
 - 3.1 ความสามารถในการตรวจสอบความรู้สึกของตน
 - 3.2 เข้าใจสถานการณ์ต่างๆ และสามารถตีความได้ถูกต้อง ตรงตามความเป็นจริง
 - 3.3 มีความยืดหยุ่นในความคิดและความรู้สึกของตนเป็นอย่างดี
 - 3.4 มีความสามารถในการแก้ไขปัญหาและสถานการณ์เฉพาะหน้า

ได้เป็นอย่างดี

4. มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด ประกอบด้วย
 - 4.1 การจัดการกับความเครียด บริหารความเครียด
 - 4.2 ควบคุมอารมณ์ได้อย่างดี แสดงออกได้อย่างเหมาะสม
5. การจงใจตนเอง และสภาวะทางอารมณ์ ได้แก่
 - 5.1 การมองโลกในแง่ดี
 - 5.2 การแสดงออกและมีความรู้สึกที่เป็นสุขที่สามารถสังเกตเห็น

ได้

5.3 สร้างความสนุกสนานให้เกิดแก่ตนเองและผู้อื่น

นอกจากนี้ทศนะ Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) ได้ขยายขอบเขตงาน โดยมีการพัฒนาต่อการคิดที่เน้นศักยภาพทางปัญญา เขาได้แบ่งความฉลาดทางอารมณ์ ออกเป็น 4 องค์ประกอบ ดังนี้

1. ความสามารถในการรับรู้ การประเมินค่า และการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างถูกต้องและเหมาะสม
2. ความสามารถของอารมณ์ในการกระตุ้นความคิด ซึ่งอารมณ์จะไปช่วยในการคิด จัดลำดับ ความสำคัญ ตลอดจนเกื้อหนุนต่อการตัดสินใจ ขณะเดียวกัน อารมณ์ก็สามารถเป็นตัวกระจายความหลากหลายของความคิด และจุดยืนของมนุษย์ได้
3. ความสามารถในการเข้าใจ วิเคราะห์ และการใช้ความรู้ให้เป็นประโยชน์ เป็นความสามารถที่เจ้าตัวสามารถระบุความรู้สึก หรืออารมณ์และถ่ายทอดออกมาเป็นวัจนภาษา ตลอดจนมีความเข้าใจอย่างถ่องแท้เกี่ยวกับความผันผวนของภาวะอารมณ์ได้
4. ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ซึ่งเป็นการเปิดใจยอมรับอารมณ์หรือความรู้สึกทุกแง่ทุกมุม คือ พร้อมจะปล่อยวางต่อความรู้สึกที่ไม่สมปรารถนา รู้จักประเมินผลและบริหารจัดการ ภาวะอารมณ์จากการกระทำ หรือ พฤติกรรมของตนเองและผู้อื่นได้

ตามทศนะ Goleman (1998, อ้างถึงใน นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์, 2545) มีความเชื่อว่า ความฉลาดทางอารมณ์ของบุคคลสามารถจัดได้เป็นหมวดหมู่ตามลักษณะร่วมกัน และเชื่อว่าไม่มีผู้ใดที่จะมีความฉลาดทางอารมณ์ ครบทั้ง 25 ด้าน แต่ละคนก็มีจุดเด่นจุดด้อยที่แตกต่างกันไป แต่คนที่ความฉลาดทางอารมณ์สูงๆ จะมีบางความสามารถที่โดดเด่น ปกติแล้วจะมี 5-6 ด้าน ที่ครอบคลุมในทุกองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ซึ่งหนทางของการพัฒนาสู่ความเป็นเลิศด้านความฉลาดทางอารมณ์สามารถทำได้หลายทาง เชื่อว่าความฉลาดทางอารมณ์แต่ละความสามารถนั้นมีคุณลักษณะ 5 ประการ คือ

1. เป็นเอกเทศ แต่ละด้านต่างก็มีผลต่อการปฏิบัติงาน
2. เกื้อกูลกัน มีอิทธิพลต่อกัน เช่น หากขาดทักษะทางสังคมก็จะส่งผลให้นำทีมได้ไม่ดี
3. เป็นลำดับขั้น หากไม่รู้จักราก ก็จะไม่รู้จกต้น ก็จะควบคุมตนและเข้าใจผู้อื่นได้ยาก
4. สำคัญแต่ยังไม่เพียงพอ การมีความฉลาดทางอารมณ์ต่างๆ แล้วบรรยากาศและวัฒนธรรมองค์การต้องเกื้อหนุนด้วย

5. เป็นแบบฉบับได้ ทุกมิติ ทุกองค์ประกอบประยุกต์ใช้ได้กับงานแต่ละประเภทแตกต่างกันไป

นอกจากนี้ ได้เสนอกรอบแนวความคิดเกี่ยวกับสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ ดังตารางที่ 14

ตารางที่ 14 กรอบแนวความคิดสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะ Goleman

หมวด/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัด
<p>1. สมรรถนะทางสังคม เป็นการสร้างและรักษาความสัมพันธ์</p> <p>1.1 การเอาใจเขามาใส่ใจเรา</p>	<p><u>การตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความต้องการและ</u> <u>ข้อห่วงใยของผู้อื่น ได้แก่</u></p> <p>1.1 การเข้าใจผู้อื่น รู้ถึงความรู้สึก มุมมอง สนใจในข้อวิตกกังวลของเขา</p> <p>1.2 การมีจิตใจมุ่งบริการ คาดคะเน รับรู้ และตอบสนองความต้องการของลูกค้าได้ดี</p> <p>1.3 การพัฒนาผู้อื่น ทราบความต้องการ เพื่อส่งเสริมความรู้ความสามารถได้ถูกทาง</p> <p>1.4 การสร้างโอกาสในความหลากหลายเล็งเห็นความเป็นไปได้จากความแตกต่างโดยไม่แตกแยก</p> <p>1.5 ความตระหนักรู้ถึงทัศนคติความคิดเห็นของกลุ่ม ความสามารถอ่านสถานการณ์ปัจจุบันและความสัมพันธ์ของกลุ่มได้</p>
<p>1.2 ทักษะทางสังคม</p>	<p><u>ความคล่องแคล่วในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่พึงประสงค์ โดยความร่วมมือของผู้อื่น</u></p> <p>2.1 การโน้มน้าว แสดงกลวิธีโน้มน้าวต่างๆอย่างได้ผล</p> <p>2.2 การสื่อสาร ส่งสารที่ชัดเจนและน่าเชื่อถือ</p> <p>2.3 ความเป็นผู้นำ โน้มน้าวและผลักดันกลุ่มได้ดี</p> <p>2.4 การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง ริเริ่มและบริหารความเปลี่ยนแปลงได้ดี</p> <p>2.5 การบริหารความขัดแย้ง เจรจา และแก้ไขหาทางยุติความไม่เข้าใจกัน</p> <p>2.6 การสร้างสายสัมพันธ์ เสริมสร้างความร่วมมือร่วมใจกันเพื่อการปฏิบัติ</p> <p>2.7 การร่วมมือร่วมใจกันทำงานกับผู้อื่น</p>

ตารางที่ 14 กรอบแนวความคิดสมรรถนะด้านความฉลาดทางอารมณ์ตามทัศนะ Goleman (ต่อ)

หมวด/องค์ประกอบ	ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัด
<p>2. สมรรถนะส่วนบุคคล เป็นการบริหารจัดการตนเองได้อย่างไร</p> <p>1.3 การตระหนักรู้ตนเอง</p>	<p><u>การตระหนักรู้ความรู้สึก ความนับถือของตน</u> <u>หยั่งรู้ความเป็นไปได้ของตน และความพร้อม</u> <u>ต่างๆ</u></p> <p>3.1 รู้เท่าทันในอารมณ์ตน สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกนั้นๆ และผลที่จะตามมา</p> <p>3.2 ประเมินตนเองได้ตามจริง รู้จุดเด่น จุดด้อยของตน</p> <p>3.3 มั่นใจในตนเอง มั่นใจในความสามารถคุณค่าของตน</p>
<p>1.4 การควบคุมตน</p>	<p><u>ความสามารถในการจัดการกับความรู้สึกภายใน</u> <u>ตน</u></p> <p>4.1 การควบคุมตน สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์หรือความฉุนเฉียวได้</p> <p>4.2 ความเป็นที่ไว้วางใจได้ รักษาความเป็นผู้ที่ซื่อสัตย์และคุณงามความดีได้</p> <p>4.3 ความเป็นผู้ที่ใช้สติปัญญา แสดงความรับผิดชอบ</p> <p>4.4 ความสามารถที่จะปรับตัวได้ ยืดหยุ่นในการจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้</p> <p>4.5 การสร้างสิ่งใหม่ เป็นสุขและเปิดใจกว้าง</p>
<p>1.5 การสร้างแรงบันดาลใจ</p>	<p><u>แนวความคิด แนวทาง หรือข้อมูลใหม่แนวโน้ม</u> <u>ของอารมณ์ที่เกื้อหนุน การมุ่งสู่เป้าหมาย</u></p> <p>5.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ พยายามที่จะปรับปรุงหรือให้ได้มาตรฐานที่ดีเลิศ</p> <p>5.2 ความจงรักภักดี ยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่มเป้าหมายขององค์การ</p> <p>5.3 ความคิดริเริ่ม พร้อมที่จะปฏิบัติตามโอกาสอำนวย</p> <p>5.4 การมองโลกในแง่ดี แม้มืออุปสรรค ปัญหาแต่ก็ไม่ย่อท้อ มุ่งสู่เป้าหมาย</p>

ตามทัศนะ Weisinger (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ความฉลาดทางอารมณ์กับการทำงาน (emotional intelligence at work) ซึ่งความฉลาดทางอารมณ์ประกอบด้วย 2 ส่วนหลัก ดังรายละเอียดต่อไปนี้

1. ความฉลาดทางอารมณ์ ภายในตัวบุคคล ซึ่งมีส่วนประกอบย่อย คือ

1.1 การพัฒนาการตระหนักรู้ตนเองให้สูงขึ้น (developing high self awareness) ด้วยการตระหนักรู้ตนเองสามารถดูแลตนเองได้สามารถสังเกตการกระทำ ของตนเอง ได้ สามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำ ของตนเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง เช่น ท่านรู้ตัวว่าเสียงของท่านกำลังดังขึ้น และท่านกำลังโกรธลูกค้าของท่าน ซึ่งกำลังเรียกร้องในสิ่งที่ไม่ีเหตุผล และท่านก็รู้ว่าลูกค้าของท่าน มีความสำคัญต่องานของท่าน ดังนั้น ท่านจะลดเสียงของท่านลงและระบายความโกรธออกไป แล้วสนทนากับลูกค้าด้วยความเคารพ

1.2 การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (managing your emotions) การจัดการกับอารมณ์ของตนเองไม่เหมือนกับ การเก็บกดอารมณ์ซึ่งทำให้ตนเองไม่ได้รับข้อมูลที่มีคุณค่า การจัดการกับอารมณ์ หมายความว่า การเข้าใจอารมณ์เหล่านั้น และใช้ความเข้าใจนั้น จัดการกับสถานการณ์อย่างได้ผลดี เนื่องจากอารมณ์เป็นผลมาจากการมีปฏิสัมพันธ์กันระหว่างความคิด ของตนเอง แต่อารมณ์ทางลบ เช่น อารมณ์เศร้าโดยทั่ว ๆ ไป เกิดจากสถานการณ์ที่เป็นปัญหา ดังนั้น ความสามารถในการจัดการคือการทำให้ระดับหรือความรุนแรงของอารมณ์ลดลงมาอยู่ในระดับที่จะทำ ให้ตนเองพัฒนารูปแบบพฤติกรรมใหม่ที่ดีกว่าเดิมเป็นความรู้สึกผ่อนคลายได้ เมื่อต้องอยู่ภายใต้ สถานการณ์ที่มีความกดดัน และสามารถควบคุมอารมณ์หรือรักษาอารมณ์ตนเองได้

1.3 การจูงใจตนเอง (motivating yourself) เมื่อมีการจูงใจตนเอง บุคคลจะสามารถเริ่มงานหรือรับมอบหน้าที่ ใส่ใจอยู่กับมัน มุ่งไปสู่ความสำเร็จ และในเวลาเดียวกันสามารถจัดการกับความท้อถอยที่อาจจะเกิดขึ้น โดยมีบุคคลและสภาพแวดล้อมต่างๆ เช่น อากาศ แสง เสียง ในที่ทำงาน ที่สามารถช่วยจูงใจได้นอกจากตนเอง ซึ่งครอบครัวและเพื่อนร่วมงานจะเป็นผู้ที่คอยแนะนำ ช่วยเหลือทางด้านอารมณ์ ให้มีกำลังใจ และสนับสนุนความมั่นใจ การมองโลกในแง่ดี การยึดมั่นต่อเป้าหมาย ความกระตือรือร้นและมีความยืดหยุ่นมากขึ้น

2. ความฉลาดทางอารมณ์ ในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ซึ่งมี ส่วนประกอบย่อย คือ

2.1 การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ (developing effective communication skill) พื้นฐานของความสัมพันธ์คือการติดต่อสื่อสาร ซึ่งการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงและเกิดความสัมพันธ์ คุณค่าของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงานนั้นมีมากมายเกินกว่าจะคำนวณได้ ถ้าคิดจะแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกค้า สามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะ 5 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ การเปิดเผยตนเองการแสดงออกอย่างเหมาะสม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์ และการติดต่อสื่อสารแบบทีม

2.2 การพัฒนาความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล (developing interpersonal expertise) การมีความสัมพันธ์ที่ดีกับบุคคลอื่น หมายความว่า สามารถติดต่อกับผู้อื่นเพื่อ แลกเปลี่ยนข้อมูลที่มีความหมายและเหมาะสม มีการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างดี มีองค์ประกอบของ

ความสัมพันธ์เช่น การแบ่งปันความรู้สึก ความคิดและความเห็นมีทักษะที่จะนำไปสู่ความรู้ความชำนาญระหว่างบุคคล ความสามารถในการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ เพื่อทำให้ได้รับผลดีจากความสัมพันธ์นั้น และความสามารถในการติดต่อสื่อสารในระดับเหมาะสม เพื่อให้เกิดการเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตนเอง (helping other help themselves) องค์การเป็นระบบที่ประกอบเข้าด้วยกันที่ขึ้นอยู่กับความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลซึ่งเป็นส่วนหนึ่งของระบบนั้น ดังนั้นการที่องค์การจะประสบความสำเร็จหรือไม่นอกจากจะขึ้นอยู่กับผู้ตามจะทำงานอย่างสุดความสามารถแล้ว ยังสำคัญที่พวกเขาจะช่วยเหลือซึ่งกันและกันด้วยในสิ่งที่เกี่ยวกับความฉลาดทางอารมณ์การช่วยเหลือซึ่งกันและกันหมายความว่า ช่วยเหลือกันในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยกันแก้ปัญหาการช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง และช่วยกันจูงใจ

ต่อมาในช่วงค.ศ. 2000 เป็นต้นมา ตามทัศนะ Goleman (2002, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้พัฒนาแนวคิดและกล่าวถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อความมีประสิทธิภาพของผู้นำ ซึ่งในอดีตเคยเสนอไว้ 5 ด้านมีจำนวนทั้งสิ้น 25 สมรรถนะ แต่จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลล่าสุด Goleman ได้ปรับปรุงความฉลาดทางอารมณ์เหลือเพียง 4 ด้าน ลดจำนวนสมรรถนะที่ผู้นำพึงมีเหลือเพียง 18 สมรรถนะ ดังรายละเอียดดังนี้

1. สมรรถนะที่เกี่ยวกับตนเอง (personal competence) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารจัดการกับตนเอง ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

1.1 ด้านความสามารถตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (self awareness) มีสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 3 ประการ ได้แก่

1.1.1 สมรรถนะในการตระหนักรู้ตนเอง (emotional self awareness) เป็นความสามารถของผู้นำที่อ่านอารมณ์ของตนเอง จึงพยายามควบคุมและปรับกลไกภายใน เพราะเข้าใจดีว่าถ้าตนแสดงความรู้สึกเช่นนั้นออกไปทันทีทันใด จะส่งผลกระทบต่อคนรอบข้าง และงานที่ทำอย่างไรผู้นำที่มีสมรรถนะนี้สูงจะสามารถมองเห็นภาพรวมของปัญหาที่สลับซับซ้อนได้ดี จึงพร้อมที่จะปรับเปลี่ยนวิธีการแสดงออกที่เหมาะสมกว่าได้โดยฉับพลัน ผู้นำที่สามารถตระหนักรู้ตนเองได้ดีมักเป็นคนตรงไปตรงมาและจริงใจ กล่าวพูดอย่างเปิดเผยถึงสภาพอารมณ์ของตนและยอมรับผิดถ้าตนแสดงออกไปไม่เหมาะสม

1.1.2 สมรรถนะในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (accurate self assessment) ผู้นำที่มีความสามารถตระหนักรู้ตนเองสูงจะเข้าใจถึงจุดแข็ง (strength) และจุดอ่อน (limitation) ของตนได้ดีจึงมักมีอารมณ์ขึ้นกับการกระทำของตนอยู่บ่อยครั้ง คนรอบข้างให้ความชื่นชมต่อผู้นำที่หมั่นเรียนรู้ใหม่ๆ เพื่อปรับปรุงตนเองและมีความมีใจกว้างในการรับฟัง ข้อมูลย้อนกลับตลอดจนคำวิพากษ์วิจารณ์เชิงสร้างสรรค์จากผู้อื่น สมรรถนะในการประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้ว่าเมื่อไรที่ตนควรร้องขอความช่วยเหลือจากผู้อื่น และที่ใดบ้างที่ตนสามารถเสริมสร้างทักษะและความแข็งแกร่งใหม่ ๆ ต่อการเป็นผู้นำของตน

1.1.3 สมรรถนะด้านความมั่นใจ (self confidence) การที่ผู้นำรู้ถึงขีดความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง ช่วยให้ผู้นำรู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ผู้นำที่มีความมั่นใจพร้อมที่จะเผชิญกับงานหรือสถานการณ์ที่ยากลำบากได้ดี

ทั้งนี้เพราะชอบยืนหยัดต่อสู้เอาชนะอุปสรรคด้วยความแน่วแน่ ด้วยคุณลักษณะเช่นนี้จึงทำให้ผู้นำโดดเด่นอยู่แถวหน้าของบุคคลอื่น สมรรถนะด้านความมั่นใจจึงเป็นคุณสมบัติที่สำคัญต่อการเป็นผู้นำ

1.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการตนเอง (self management)

ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 6 ประการ ได้แก่

1.2.1 สมรรถนะในการควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self control) ผู้นำที่มีความสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้สูง จะมีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ตลอดจนภาวะกดดันภายในตนได้ดีหรืออย่างน้อยก็สามารถหาทางออกใหม่ที่ก่อให้เกิดประโยชน์ จุดเด่นของการควบคุมตนเองของผู้นำก็คือ มีความสงบนิ่ง ไม่หวั่นไหว และมีสติตลอดเวลาที่เผชิญกับภาวะวิกฤตที่มีความเครียดสูง ไม่แสดงอารมณ์เสียง่าย ๆ เมื่อต้องประสบเหตุการณ์ต่าง ๆ ที่รบกวนจิตใจในชีวิตประจำวัน

1.2.2 สมรรถนะด้านความโปร่งใส (transparency) ผู้นำที่มีความโปร่งใสยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิต ความโปร่งใส หมายความว่ารวมถึง การเปิดเผยถึงความรู้สึก ความเชื่อและการกระทำที่แท้จริงของตนเองให้ผู้อื่นเห็น มีความคงเส้นคงวาในการคิด การพูดและการกระทำที่สอดคล้องกัน นำไปสู่ความเป็นผู้มีความสัตย์ซื่อถือ คุณธรรมยึดมั่นหลักการ (integrity) กล้ายอมรับความผิดพลาดเมื่อทำผิด กล้ายืนหยัดต่อ สู้กับการกระทำที่ไร้จริยธรรมของผู้อื่นโดยไม่นิ่งเฉย กล่าวโดยสรุปสมรรถนะด้านความโปร่งใสของผู้นำก่อให้เกิดความสง่างามและความน่าเชื่อถือ (trustworthiness) ในสายตาผู้อื่น ซึ่งเป็นคุณสมบัติพื้นฐานที่ผู้นำขาดมิได้

1.2.3 สมรรถนะด้านความสามารถปรับตัว (adaptability) ผู้นำที่สามารถปรับตัวได้ดี จะมีความคล่องแคล่วในการตอบสนองความต้องการที่หลากหลายโดยที่ตนเองไม่สูญเสียจุดยืนหรือพลังแต่อย่างใดเปรียบเสมือนกับน้ำที่เปลี่ยนรูปร่างตามภาชนะบรรจุโดยไม่สูญเสียคุณสมบัติแต่อย่างใด เป็นผู้ที่สามารถดำรงชีวิตอย่างมีความสุขได้ท่ามกลางปัญหา รุมเร้าและสถานการณ์ที่ไม่ชัดเจนขององค์กร โดยผู้นำสามารถที่จะยืดหยุ่นในการปรับตัวเข้ากับภาวะท้าทายใหม่ ๆ ปรับตัวเข้ากับกระแสการเปลี่ยนแปลงได้รวดเร็ว สามารถปรับเปลี่ยนความคิดใหม่ ได้ถ้ามีข้อมูลใหม่ที่ดีกว่า และสอดคล้องกับความเป็นจริงมากกว่า

1.2.4 สมรรถนะด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement) ผู้นำที่มีสมรรถนะมุ่งผลสัมฤทธิ์สูง จะมีมาตรฐานส่วนตัวสูงที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของผู้นำเองและของผู้ร่วมงาน เป็นผู้นำที่เป็นนักปฏิบัติ (pragmatic) โดยกำหนดเป้าหมายที่มีความท้าทายแต่สามารถที่จะบรรลุได้ เป็นผู้ที่สามารถคำนวณด้านความเสี่ยงได้ดีว่า ผลงานที่บรรลุนั้นมีคุณค่าหรือไม่ จุดเด่นการมุ่งผลสัมฤทธิ์ของผู้นำก็คือ การเป็นผู้ใฝ่เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง และหมั่นสอนผู้ร่วมงานตลอดเวลา เพื่อให้คุณภาพงานสูงขึ้น

1.2.5 สมรรถนะด้านริเริ่ม (initiative) ผู้นำที่มีจิตสำนึกเรื่องความมีประสิทธิภาพ (sense of efficacy) จะพยายามควบคุมกระบวนการต่าง ๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี เป็นคนเก่งในการริเริ่มสิ่งใหม่ เมื่อโอกาสมาถึงก็รู้จักหยิบฉวยโอกาสนั้น แต่ถ้าโอกาสยังไม่มาถึงก็รู้จักสร้างเงื่อนไขให้เกิดโอกาสนั้นขึ้น กล่าวคือมีอุปนิสัยเชิงรุก (proactive) ที่ไม่ยอมนิ่งเฉยคอยรอให้โอกาสมาถึงก่อนแล้วจึงเริ่มลงมือทำ ผู้นำที่มีสมรรถนะด้านนี้จะไม่ลังเลต่อการขจัด

ขั้นตอนความล่าช้าของการทำงาน (red tape) ให้หมดไป พร้อมปรับเปลี่ยนกฎระเบียบต่างๆ ที่เป็นอุปสรรค และถ้าจำเป็นก็จะกำหนดแนวทางและเป้าหมายที่ดีกว่าในอนาคต

1.2.6 สมรรถนะการมองโลกในแง่ดี (optimism) ผู้นำที่มองโลกในแง่ดีมักมองโลกอย่างมีความหวัง มีแรงจูงใจและกำลังใจสูง (self motivating) มองเห็นช่องทางที่เป็นโอกาส (opportunity) มากกว่าจะมองว่าเป็นภัยคุกคาม (threat) เป็นผู้นำที่มองเห็นส่วนดีหรือจุดเด่นของผู้อื่นและเชื่อว่าส่วนดีหรือจุดเด่นดังกล่าวสามารถนำมาใช้ให้เป็นประโยชน์ได้ เป็นผู้นำที่เชื่อว่า ทุกสิ่งทุกอย่างยังไม่มีอะไรที่สมบูรณ์ (glass half-full) ดังนั้นจึงคาดหวังว่าการเปลี่ยนแปลงในอนาคต ย่อมนำไปสู่สิ่งที่ดีกว่า

2. สมรรถนะที่เกี่ยวกับสังคม (social competence) เป็นสมรรถนะที่ผู้นำใช้เพื่อบริหารความสัมพันธ์กับผู้อื่นให้เกิดผลดี ซึ่งประกอบด้วย 2 ด้าน รวมทั้งสิ้น 9 สมรรถนะ ดังนี้

2.1 ด้านความตระหนักรู้ทางสังคม (social awareness) มี 3 สมรรถนะ ดังนี้

2.1.1 สมรรถนะในการเข้าใจผู้อื่น (empathy) หมายถึง ความสามารถรับรู้อารมณ์ผู้อื่น เข้าใจถึงมุมมองของคนเหล่านั้น เป็นความรู้สึกแบบเอาใจเขามาใส่ใจเรา และให้ความสนใจต่อความกังวลใจของคนดังกล่าว ผู้นำที่มีความสามารถเข้าใจคนอื่นได้ดีจะเปิดใจตนเองรับรู้กรอบสัญญาณทางอารมณ์ได้อย่างกว้างขวาง จึงไวในการรับรู้ถึงความรู้สึกทางอารมณ์ของผู้อื่นโดยไม่ต้องพูด เป็นผู้นำที่รับฟังอย่างตั้งใจและสามารถจับประเด็นที่เป็นมุมมองของผู้อื่นได้ดี ด้วยทักษะในการเข้าใจความรู้สึกผู้อื่นได้ดี ทำให้ผู้นำสามารถเข้ากับบุคคลต่าง ๆ ที่มาจากความหลากหลายทางภูมิหลัง และวัฒนธรรมได้ดี

2.1.2 สมรรถนะความตระหนักรู้ด้านองค์การ (organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงานรู้เครือข่ายการตัดสินใจและภาวะการเมืองในระดับองค์การได้ดีผู้นำที่มีความเข้าใจทางสังคมสูง จะมีความเข้าใจรู้เท่าทันเกมทางการเมือง รู้วิธีปฏิสัมพันธ์กับเครือข่ายทางสังคมที่สำคัญและสามารถอ่านความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลที่มีอำนาจต่าง ๆ ทางสังคมได้ถูกต้องผู้นำเช่นนี้จึงสามารถเข้าใจถึงพลังการเมืองของกลุ่มต่าง ๆ ภายในองค์การได้ดี ตลอดจนสามารถเข้าใจถึงค่านิยมหลักและกฎเกณฑ์ที่มีได้ระบุเป็นลายลักษณ์อักษร แต่คนภายในองค์การยึดถือและปฏิบัติ

2.1.3 สมรรถนะด้านการบริการ (service) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของฝ่ายผู้ร่วมงาน ลูกค้าและผู้มีส่วนได้เสียทั้งหลายผู้นำที่มีความสามารถด้านบริการสูงย่อมเข้าใจสร้างบรรยากาศด้านอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม เพื่อให้ผู้ปฏิบัติงานที่ต้องสัมผัสโดยตรงกับลูกค้าสามารถสร้างสัมพันธภาพและความรู้สึกที่ดีต่อกัน ผู้นำจะให้ความสำคัญในการติดตามดูแลตรวจสอบถึงความต้องการมากที่สุดจะอยู่คอยใส่ใจดูแลและเปิดประตูกว้างให้พบปะได้เสมอเมื่อต้องการ

2.2 ด้านความสามารถบริหารจัดการความสัมพันธ์ (relationship management) ประกอบด้วยสมรรถนะที่สำคัญอยู่ 5 ประการได้แก่

2.2.1 สมรรถนะในการสร้างแรงบันดาลใจ (inspiration)

ผู้นำที่มีความสามารถในการบันดาลใจ (inspirational leadership) ย่อมสามารถเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจ เป็นทักษะที่ทำให้ผู้นำมองการณ์ไกลและเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน

2.2.2 สมรรถนะด้านอำนาจอิทธิพล (influence) ตัวบ่งชี้

ของผู้นำที่มีอิทธิพล อาจมองเห็นตั้งแต่ระดับง่าย ๆ เช่น ผู้นำใช้การพูดหวานล่อมจนผู้ฟังคล้อยตามและยินยอมปฏิบัติตาม ไปถึงการใช้อิทธิพลระดับที่มีความซับซ้อน เช่น การที่ผู้นำรู้วิธีการที่จะดึงบุคคลสำคัญเข้ามาเป็นพวกและเข้ามาเป็นเครือข่ายของตน เพื่อให้ช่วยสนับสนุนความคิดใหม่หรือโครงการใหม่ที่ตนจะริเริ่มขึ้น เป็นต้น ผู้นำที่เชี่ยวชาญในการใช้อิทธิพลจึงมักเป็นนักเจรจาหวานล่อมได้ดีมีศิลปะการพูดจูงใจต่อหน้าชุมชนสูง

2.2.3 สมรรถนะในการพัฒนาผู้อื่น (developing others)

ผู้นำที่มีความสามารถด้านนี้จะใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงานด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เป็นผู้นำที่เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงานตลอดจนจุดเด่นจุดด้อยของแต่ละคนจากนั้นก็เข้าช่วยเหลือในฐานะเป็นที่ปรึกษาหรือผู้ฝึกสอน ของคนเหล่านั้น

2.2.4 สมรรถนะการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง (change catalyst)

ผู้นำที่เป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลงได้นั้น คือ ผู้ที่กล้าท้าทายต่อสถานภาพเดิมเพื่อให้ได้ความเป็นเลิศขึ้นมาใหม่ ผู้นำจะยืนหยัดต่อการเปลี่ยนแปลงอย่างเข้มแข็งแม้จะอยู่ท่ามกลางผู้คัดค้านก็ตาม สามารถทำให้ข้อขัดแย้งดังกล่าวกลายเป็นเรื่องที่ทุกคนเห็นด้วยว่าจำเป็นต้องทำ นอกจากนี้ผู้นำยังรู้จักหาวิธีการที่เป็นไปได้เชิงปฏิบัติในการเอาชนะอุปสรรคขัดขวางการเปลี่ยนแปลง

2.2.5 สมรรถนะในการบริหารความขัดแย้ง (conflict management)

สมรรถนะด้านนี้จะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงทุกฝ่ายที่เกี่ยวข้องยอมถอยออกจากความขัดแย้ง เพื่อมาร่วมหามุมมองที่แตกต่างกันของแต่ละฝ่ายที่มีต่อปัญหานั้นจากนั้นจึงหาข้อยุติที่ควรเป็นร่วมกันซึ่งทุกฝ่ายให้การยอมรับได้ โดยผู้นำจะแสดงความเป็นกลางอยู่เหนือความขัดแย้ง โดยให้การยอมรับต่อความรู้สึกและทัศนคติของทุกฝ่าย แล้วจึงพยายามระดมพลังเพื่อปรับทิศทางใหม่ของทุกฝ่ายไปสู่ข้อยุติร่วมที่ทุกฝ่ายสามารถยอมรับได้นั้น

2.2.6 สมรรถนะในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ

(teamwork and collaboration) เป็นความสามารถในการทำงานแบบทีมของผู้นำ กล่าวคือผู้นำที่ทำตนเป็นสมาชิกที่ดีของทีมย่อมช่วยสร้างเสริมบรรยากาศของความเป็นกัลยาณมิตรที่พร้อมให้ความช่วยเหลือเกื้อกูลต่อกัน โดยพฤติกรรมที่ผู้นำแสดงออกในการทำงานกลุ่มจะกลายเป็นต้นแบบให้ผู้อื่นเห็นถึงการให้ความยอมรับนับถือ การให้ความช่วยเหลือและการให้ความร่วมมือที่ดีที่สมาชิกพึงมีต่อกัน ส่งผลให้สมาชิกเกิดความกระตือรือร้น เต็มใจที่จะร่วมผูกพันและใช้ความพยายามร่วมกันเป็นกลุ่มก้อนเสริมสร้างน้ำใจและอัตลักษณ์ของทีม (team spirit and identity) ให้เกิดขึ้น ผู้นำจะใช้เวลาส่วนใหญ่ไปกับการเป็นผู้หล่อหลอมและเป็นกาวเชื่อมความสัมพันธ์ระหว่างบุคคลมากกว่า แต่ความรับผิดชอบต่อผลสำเร็จของงานเพียงอย่างเดียว

2.5.3.2 องค์ประกอบของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย

จากแนวคิดที่เกี่ยวข้องกับความฉลาดทางอารมณ์ที่กล่าวมาข้างต้น สามารถสรุปได้ว่า ความฉลาดทางอารมณ์ แบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ ๆ คือ ส่วนที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง และอีกส่วนหนึ่งเป็นความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเพื่อพัฒนาสัมพันธภาพที่เรามีต่อบุคคลอื่น ๆ เช่นเดียวกับ กรมสุขภาพจิต (2543) ได้พัฒนาแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ โดยให้ความสำคัญในด้านการเป็นคนดี มีความสามารถในการปรับตัว และดำเนินชีวิตได้อย่างมีความสุข ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิดทางสุขภาพจิต และได้กำหนดโครงสร้างหลักของแบบประเมินเป็น 3 ด้าน ซึ่งแสดงถึงคุณสมบัติของผู้ที่มีความฉลาดทางอารมณ์ รวมทั้งมีองค์ประกอบย่อย (substructures) และคุณสมบัติที่ต้องการวัดในแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ (elements) ดังต่อไปนี้

1. ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมตนเอง รักษาสัมพันธภาพกับผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย (substructures) และคุณสมบัติ (elements) ที่ต้องการวัด คือ

- 1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง
 - 1.1.1 รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง
 - 1.1.2 ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้
 - 1.1.3 แสดงออกอย่างเหมาะสม
- 1.2 เห็นใจผู้อื่น
 - 1.2.1 ใส่ใจผู้อื่น
 - 1.2.2 เข้าใจและยอมรับผู้อื่น
 - 1.2.3 แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม
- 1.3 รับผิดชอบ
 - 1.3.1 รู้จักให้/รู้จักรับ
 - 1.3.2 รับผิดชอบ/ให้อภัย
 - 1.3.3 เห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง คิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีแรงจูงใจในตนเอง มุ่งมั่นทำให้สำเร็จ ตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ซึ่งแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย (substructures) และคุณสมบัติ (element) ที่ต้องการวัด ดังนี้

- 2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง
 - 2.1.1 รู้ศักยภาพของตน
 - 2.1.2 สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้
 - 2.1.3 มีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย
- 2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา
 - 2.2.1 รับรู้และเข้าใจปัญหา
 - 2.2.2 มีขั้นตอนในการแก้ปัญหา

- 2.2.3 มีความยืดหยุ่น
- 2.3 มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น
 - 2.3.1 สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น
 - 2.3.2 กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม
 - 2.3.3 แสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ซึ่งแบ่งเป็นองค์ประกอบย่อย (substructures) และคุณสมบัติ (element) ที่ต้องการวัด ดังนี้

- 3.1 ภูมิใจในตนเอง
 - 3.1.1 เห็นคุณค่าตนเอง
 - 3.1.2 เชื่อมั่นในตนเอง
- 3.2 พึงพอใจในชีวิต
 - 3.2.1 มองโลกในแง่ดี
 - 3.2.2 มีอารมณ์ขัน
 - 3.2.3 พึงพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่
- 3.3 มีความสุขสงบ
 - 3.3.1 มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข
 - 3.3.2 รู้จักผ่อนคลาย
 - 3.3.3 มีความสงบทางใจ

นอกจากนี้นักวิชาการไทยหลายท่านที่กล่าวถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ เช่น ตามทัศนะ กฤษณ์อธิป ใจปล้ำ (2544) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ว่าความสามารถของบุคคลในการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของตน และผู้อื่น สามารถจัดการสภาวะอารมณ์ได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ ตลอดจนสามารถสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง และมีทักษะทางสังคม ได้แก่ การอยู่ร่วมกับผู้อื่นอย่างมีความสุข

1. ทักษะส่วนบุคคล (intrapersonal) หมายถึง ความสามารถในการรู้เท่าทันและจัดการอารมณ์ที่อยู่ในตัวบุคคลเฉพาะบุคคล ดังนี้

1.1 การตระหนักรู้อารมณ์ของตน (self awareness) หมายถึง การมีสติรับรู้ สามารถระบุ จำแนก ประเมินอารมณ์ของตนเอง รู้เท่าทันอารมณ์ สามารถรู้จุดแข็ง จุดอ่อน ในอารมณ์ของตนเอง รู้ผลของอารมณ์ที่มีต่อร่างกาย รวมทั้งมีความสามารถในการตัดสินใจ และความภูมิใจในตนเอง

1.2 การบริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง (self regulation) หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ตนเอง มีความรับผิดชอบ ความอดกลั้น และสามารถแก้ไขความเครียด ความวิตกกังวลในตัวเองได้ดี มีความยืดหยุ่น และปรับปรุงตนเอง

2. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง (self motivation) หมายถึง ความสามารถในการให้กำลังใจตนเอง สามารถตั้งเป้าหมาย และยึดมั่นเพื่อความสำเร็จของชีวิต มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองโลกในแง่ดี

3. ทักษะระหว่างบุคคล (interpersonal) หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการสร้างสัมพันธภาพ แก้ไขความขัดแย้ง และมีทักษะทางสังคม ดังนี้

3.1 การหยั่งรู้อารมณ์และความรู้สึกของผู้อื่น (social awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้เท่าทัน และเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น รวมทั้งรู้เท่าทันความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่น มีความเอื้ออาทร (empathy) มุ่งช่วยเหลือผู้อื่น และความสามารถในการรับรู้ทัศนะของกลุ่ม

3.2 ทักษะทางสังคม (social skills) หมายถึง ความสามารถในการสร้างสัมพันธภาพกับผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ที่ดี มีความสามารถในการสื่อสาร สามารถแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง ได้อย่างเหมาะสม และสามารถทำงานเป็นทีม

ตามทัศนะ ถูกถวิล พัวพานิช (2545) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึงความสามารถในการวิเคราะห์ จัดการกับอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นได้อย่างมีประสิทธิภาพ สามารถควบคุมอารมณ์และตอบสนองความต้องการของตนเองได้อย่างถูกกาลเทศะ สามารถชี้นำความคิดและการกระทำของตนเองได้อย่างสมเหตุสมผล พอใจกับสัมพันธภาพที่มีต่อบุคคล และดำเนินงานไปสู่จุดหมาย

1. การรู้อารมณ์ตน หมายถึง การรับรู้และเข้าใจความรู้สึก ความคิด และอารมณ์ของตนเองได้ตามความเป็นจริงในแต่ละเวลาและสถานการณ์ เป็นคนที่รู้ว่าตัวเองกำลังรู้สึกอย่างไร สามารถติดตามความรู้สึกของตัวเองได้ในขณะที่อารมณ์กำลังเกิดขึ้นในตัว มีความเชื่อมั่นรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตน เป็นคนซื่อตรง พุดแล้วรักษาคำพูดมีจรรยาบรรณ มีสติ เข้าใจตน

2. การบริหารอารมณ์ หมายถึง ความสามารถที่จะจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ เมื่อมีอารมณ์บางอย่างเกิดขึ้นแล้วสามารถรู้วิธีกับอารมณ์ที่เกิดขึ้น ได้อย่างเหมาะสม สามารถควบคุมตนเอง เป็นคนที่น่าไว้วางใจ มีคุณธรรม มีความสามารถในการปรับตัว และมีความสามารถในการสร้างแนวคิดใหม่ ๆ ที่มีประโยชน์ต่อการดำเนินชีวิต

3. การสร้างแรงบันดาลใจ หมายถึง ความสามารถที่จะสร้างแรงบันดาลใจ หรือแรงใจให้อยากทำสิ่งต่าง ๆ ในชีวิต มองโลกในแง่ดี สามารถนำอารมณ์และความรู้สึกของตนเองมาสร้างพลังในการกระทำสิ่งต่าง ๆ และเป็นพลังในการให้กำลังใจในการคิดและกระทำอย่างสร้างสรรค์

4. การรับรู้อารมณ์ของผู้อื่น หมายถึง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น มีความเห็นอกเห็นใจคนอื่น หรือความสามารถที่จะเอาใจเขามาใส่ใจเรา มีจิตใจให้บริการรับรู้ และตอบสนองความต้องการของผู้อื่นได้ดี

5. การคงไว้ซึ่งสัมพันธภาพ หมายถึง การรู้เท่าทันอารมณ์ ของผู้อื่น เป็นความสามารถในการบริหารจัดการกับความรู้สึกของผู้อื่น โดยทำให้คนอื่นอยู่ใกล้แล้วเขาเกิดความรู้สึกที่ดี เกี่ยวกับตัวเอง และเขาเกิดความรู้สึกที่ดีกับตัวเราด้วย เป็นทักษะทางสังคมที่จะมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ได้แก่ การสื่อสารที่ดี การบริหารความขัดแย้ง ความร่วมมือร่วมใจในการทำงาน เพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และความเป็นผู้นำ

ตามทัศนะ พรธณี ตระกูลชัย (2545) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ ของบุคคลที่จะทำให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมี

ความสุข ซึ่งสามารถวัดได้จากแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ที่พัฒนาขึ้นโดยกรมสุขภาพจิต กระทรวงสาธารณสุข แบ่งเป็นองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

1.1 ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง หมายถึง การรู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการได้ และแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 การเห็นใจผู้อื่น หมายถึง การใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น และแสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม

1.3 ความรับผิดชอบ หมายถึง การรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจ แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

2.1 ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง หมายถึง การรู้จักศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 ความสามารถในการตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง การรับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่น

2.3 การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น หมายถึง การรู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ซึ่งมีองค์ประกอบย่อยดังนี้

3.1 ความภูมิใจในตนเอง หมายถึง การเห็นคุณค่าในตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง การรู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 ความสงบทางใจ หมายถึง การมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย และมีความสงบทางจิตใจ

ตามทัศนะ นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของหัวหน้าหรือผู้ป่วยในการเข้าใจอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น สามารถแสดงอารมณ์ของตนเองกับบุคคลอื่นหรือสถานการณ์ต่างๆ ได้อย่างเหมาะสม มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น สามารถปรับตัว และจัดการกับความเครียดได้ แก้ไขปัญหาหรือสถานการณ์เฉพาะหน้าได้ดี และอยู่ในสังคมได้อย่างปกติสุข สามารถประเมินตนเองได้จาก 5 องค์ประกอบ ตามแนวคิดของ Bar-On (1992 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) ได้แก่ ความสามารถภายในตนเอง ความสามารถระหว่างบุคคล

ความสามารถในการปรับตัว ความสามารถในการจัดการกับความเครียด และความสามารถในการจูงใจตนเองและภาวะอารมณ์

1. ความสามารถภายในตนเอง หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถพูดกระทำหรือแสดงออกในการอธิบายความรู้สึกต่างๆของตนเองได้ สามารถสื่อความคิด ความรู้สึกของตนเองให้ผู้อื่นเข้าใจและรับรู้ได้ มีการพูดหรือแสดงออกเพื่อรักษาสติของตน ควบคุมตนเองได้มีความเชื่อมั่น และนับถือตนเอง พอใจในตนเอง มีความรู้สึกที่ดีต่อตนเอง ทำชีวิตของตนให้มีความหมาย รู้สิ่งที่ดีและชอบของตนเอง มีความคิดเป็นของตนเอง สามารถตัดสินใจด้วยตนเองไม่พึ่งพาผู้อื่น

2. ความสามารถระหว่างบุคคล หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถใช้คำพูดการกระทำหรือแสดงออกในการเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น สนใจซักถามความเป็นไปของผู้อื่นมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ยิ้มแย้มแจ่มใส สนุกสนาน ช่วยเหลือผู้ที่กำลังเดือดร้อน ให้ความร่วมมือและมีส่วนร่วมในการช่วยเหลือสังคมที่ตนเองเกี่ยวข้อง

3. ความสามารถในการปรับตัว หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถกระทำหรือแสดงออกในการเผชิญปัญหาที่ยุ่งยากด้วยการรวบรวมข้อมูล ประเมิน วิเคราะห์และแก้ไขปัญหานั้นได้อย่างมีประสิทธิภาพ ประเมินสิ่งต่างๆตามความเป็นจริง และปฏิบัติได้สอดคล้องกับสถานการณ์นั้น สนใจสิ่งที่เกิดขึ้นรอบข้าง มีความยืดหยุ่น และปรับตัวเข้ากับสิ่งใหม่ๆได้ง่าย

4. ความสามารถในการจัดการกับความเครียด หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถกระทำหรือแสดงออกในการเผชิญและจัดการต่อเหตุการณ์ที่คับขันหรือร้ายแรงได้ ควบคุมตนเองได้ มีความอดทน อดกลั้นต่อภาวะกดดัน และความรุนแรงของอารมณ์ได้ รวมทั้งตอบสนองได้อย่างเหมาะสมและมีประสิทธิภาพ

5. ความสามารถในการจูงใจตนเองและภาวะอารมณ์ หมายถึง การที่หัวหน้าสามารถใช้การกระทำหรือแสดงออกในการมองชีวิตไปในทางที่ดีและยังคงรักษาทัศนคติทางบวก แม้จะเผชิญกับสถานการณ์ที่เลวร้ายก็สามารถแก้ปัญหาหรือควบคุมสถานการณ์นั้นได้ มีความรู้สึกพึงพอใจในชีวิต ยิ้มแย้มแจ่มใส และสร้างความสุขให้เกิดแก่ตนและผู้อื่น

ตามทศนะ อีวานิชย์ สันติพิสุทธิ (2546) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึก ความคิด ความต้องการของตนเองและผู้อื่น สามารถควบคุมอารมณ์ และแรงกระตุ้นภายใน ตลอดจนสามารถรอคอยการตอบสนอง ความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสม ถูกกาลเทศะ สามารถให้กำลังใจตนเอง และขจัดปัญหาอุปสรรคข้อขัดแย้งต่างๆ ได้อย่างไม่คับข้องใจ สามารถชักนำความคิดและการกระทำของตนในการทำงานร่วมกับผู้อื่นได้ ซึ่งมี 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ตน (know ones emotion) หมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้และเข้าใจความรู้สึกนึกคิด อารมณ์และความต้องการของตนตามความเป็นจริง และสามารถควบคุมอารมณ์ความรู้สึกและความต้องการของตนเองได้ ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

1.1 รู้เท่าทันอารมณ์และความต้องการของตนเอง

1.2 ประเมินตนเองได้ตามความเป็นจริงและรู้จักจุดเด่นจุดด้อยของตนเอง

1.3 มีความมั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตนเอง

2. การบริหารจัดการกับอารมณ์ของตนเอง (managing emotions) หมายถึงความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความรู้สึก และแสดงออกได้อย่างเหมาะสมกับบุคคล สถานที่ เวลา และเหตุการณ์ให้เกิดความสมดุล ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

- 2.1 ใจกว้างและยอมรับสิ่งใหม่หรือข้อมูลใหม่ๆ
 - 2.2 มีความยืดหยุ่นในความคิดและจัดการกับความเปลี่ยนแปลงได้
 - 2.3 สามารถแก้ไขสถานการณ์เฉพาะหน้าได้
 - 2.4 ใช้สติปัญญาในการแสดงความคิดเห็นและความรับผิดชอบ
 - 2.5 สามารถควบคุมความรู้สึก เศร้า โกรธ ผิดหวังหรือเสียใจได้
- ไม่โมโหร้าย และนำพาอารมณ์ของตนเอง ให้กลับคืนสภาพปกติได้โดยเร็ว ผันร้ายให้กลายเป็นดี

3. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง (motivation oneself) หมายถึงความสามารถในการจูงใจตนเอง สามารถควบคุมความต้องการ และแรงกระตุ้นได้อย่างเหมาะสม สามารถรอคอยการตอบสนองความต้องการ เพื่อให้สามารถบรรลุเป้าหมายที่ดีกว่า มองโลกในแง่ดี สามารถจูงใจและให้กำลังใจตนเองได้ ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมดังนี้

- 3.1 กระตุ้นเตือนตนเองให้มีความคิดริเริ่มและสร้างสรรค์
- 3.2 ให้กำลังใจตนเอง ผลักดันตนเองมุ่งสู่เป้าหมายที่ตั้งไวจนสำเร็จ
- 3.3 สามารถอดใจรอได้ ไม่หุนหันใจเร็วตัวนได้
- 3.4 มองอะไรที่ไม่ยึดติดกับเงิน ผลประโยชน์ หรือตำแหน่ง
- 3.5 พยายามปรับปรุงสิ่งที่ทำให้ดี และมีมาตรฐาน

4. การรับรู้อารมณ์และความต้องการของผู้อื่น (recognizing emotions in others) หมายถึงความสามารถในการรู้เท่าทันอารมณ์ ความรู้สึกของผู้อื่น มีความเข้าใจเห็นใจผู้อื่น มีไหวพริบ สามารถปรับความสมดุลของอารมณ์ตนเอง ตอบสนองผู้อื่นได้อย่างสอดคล้องกัน ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรมเอาใจเขามาใส่ใจเรา

5. การสร้างความสัมพันธ์กับผู้อื่น (handing relationships) หมายถึงความสามารถในการสร้างความสัมพันธ์กับคนรอบข้าง มีมนุษยสัมพันธ์กับคนรอบข้าง ซึ่งมีลักษณะพฤติกรรม ดังนี้

- 5.1 เอื้ออาทรและเสียสละ
- 5.2 มีการสื่อสาร โน้มน้าวและสร้างสายสัมพันธ์ที่ดี
- 5.3 เป็นผู้ให้มากกว่าผู้รับ

ตามที่ศนะ กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ความรู้สึก เข้าใจอารมณ์ของตนเองและของผู้อื่น ผู้บังคับบัญชา ผู้ตาม และสามารถจัดการกับอารมณ์ต่าง ๆ กระตุ้นและสร้างแรงจูงใจ ชี้นำความคิดและการกระทำของตน รวมถึงมีความสัมพันธ์ที่ดีกับผู้ร่วมงาน ผู้บังคับบัญชา ผู้ตาม ซึ่งแบ่งออกเป็น 2 ส่วน ดังนี้

1. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ภายในตัวบุคคล ประกอบด้วย

1.1 การพัฒนาการตระหนักรู้ตนเองให้สูงขึ้น หมายถึง ความสามารถดูแลตนเองได้ สามารถสังเกตการกระทำของตนเองได้ สามารถมีอิทธิพลต่อการกระทำของตนเองเพื่อก่อให้เกิดประโยชน์ต่อตนเอง

1.2 การจัดการกับอารมณ์ของตนเอง หมายถึง การเข้าใจอารมณ์เหล่านั้น และใช้ความเข้าใจนั้นจัดการกับสถานการณ์อย่างได้ผลดี

1.3 การจูงใจตนเอง หมายถึง ความสามารถในการจูงใจตนเอง หัวหน้างานจะสามารถเริ่มงานหรือรับมอบหน้าที่ ใฝ่ใจอยู่กับมัน มุ่งไปสู่ความสำเร็จ และในเวลาเดียวกันสามารถจัดการกับความท้อถอยที่อาจจะเกิดขึ้น

2. การใช้ความฉลาดทางอารมณ์ในความสัมพันธ์กับบุคคลอื่น ดังนี้

2.1 การพัฒนาทักษะการติดต่อสื่อสารที่มีประสิทธิภาพ หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสื่อสารทำให้เกิดการเชื่อมโยงทำให้เกิดความสัมพันธ์ คุณค่าของการติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพในที่ทำงานนั้นมีมากมายเกินกว่าจะคำนวณได้ ถ้าคิดจะแก้ไขความขัดแย้งระหว่างเพื่อนร่วมงาน หัวหน้า หรือลูกน้อง สามารถทำได้โดยการติดต่อสื่อสารที่ดี มีทักษะ 5 ประการที่เกี่ยวข้อง คือ การเปิดเผยตนเอง การแสดงออกอย่างเหมาะสม การฟังอย่างมีประสิทธิภาพ การวิจารณ์และการติดต่อสื่อสารแบบทีม

2.2 การพัฒนาความรู้ความเข้าใจระหว่างบุคคล หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์กับผู้อื่นอย่างดี เพื่อให้เกิดการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารเป็นไปอย่างมีประสิทธิภาพ

2.3 การช่วยเหลือผู้อื่นให้ช่วยเหลือตนเอง หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับอารมณ์ การติดต่อสื่อสารอย่างมีประสิทธิภาพ การช่วยกันแก้ปัญหา การช่วยกันแก้ไขความขัดแย้ง และช่วยกันจูงใจ

ตามทศนะ อุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการตระหนักรู้และเข้าใจตนเองได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง สามารถควบคุมอารมณ์ของตนเองและสร้างแรงจูงใจให้กับตนเองได้โดยไม่ย่อท้อต่ออุปสรรค สามารถที่จะรับรู้และเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก และความต้องการของผู้อื่นได้ตลอดจนมีทักษะในการเข้าสังคมอันเป็นการเสริมสร้างสัมพันธภาพที่ดี และเกิดความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อจะได้อยู่ร่วมกับผู้อื่นในสังคมได้อย่างมีความสุข โดยแบ่งองค์ประกอบทั้งหมดออกเป็น 5 ด้าน ดังนี้

1. การตระหนักรู้ตนเอง (self awareness) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ภายในจิตใจของตนเองได้อย่างถูกต้องตรงตามความเป็นจริง มีความเชื่อมั่นในตนเอง รู้ถึงขีดความสามารถของตนเอง ยอมรับในข้อบกพร่อง และพร้อมที่จะปรับปรุงหรือพัฒนาตนเองให้ดียิ่งขึ้น

2. การควบคุมอารมณ์ของตนเอง (self regulation) หมายถึง ความสามารถในการบริหารจัดการอารมณ์ และความต้องการของตนเองได้อย่างเหมาะสมตามสถานการณ์ มีสติรู้ผิดรู้ชอบโดย มีความรับผิดชอบต่อตนเองและผู้อื่นเป็นที่ไว้วางใจของผู้อื่น และสามารถปรับตัวเพื่อจัดการกับ เปลี่ยนแปลงต่างๆ ที่เกิดขึ้นได้

3. การสร้างแรงบันดาลใจ (motivation) หมายถึง ความสามารถในการสร้างแรงกระตุ้นภายในซึ่งผลักดันตนเองให้บรรลุเป้าหมายที่ต้องการ พร้อมทั้งมีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ และมองโลกในแง่ดีโดยมีแนวโน้มที่จะตีความเหตุการณ์ว่าเป็นสิ่งที่น่าท้าทายมากกว่าการคุกคาม แม้จะต้องเผชิญกับอุปสรรคก็ไม่รู้สึกไม่ย่อท้อ

4. การเข้าอกเข้าใจผู้อื่น (empathy) หมายถึง ความสามารถในการรับรู้และเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิดและความต้องการของผู้อื่นรวมทั้งสามารถตอบสนองได้อย่างเหมาะสมสามารถรับรู้ถึงขีดความสามารถของผู้อื่นได้ และพร้อมที่จะช่วยปรับปรุงจุดด้อยพัฒนาจุดเด่นให้ดียิ่งขึ้นตลอดจนรับรู้และเข้าใจถึงสภาพการณ์ต่าง ๆ ที่เกิดขึ้นภายในกลุ่มได้

5. การมีทักษะทางสังคม (social skills) หมายถึง ความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์และมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้อื่น โดยสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน

ตามทัศนะ ญัฐชา วิทยพิเชษฐสกุล (2548) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถในการตระหนักรู้ถึงความรู้สึกของตนเอง และผู้อื่น เพื่อสร้างแรงจูงใจในตนเอง สามารถจัดการอารมณ์ของตนเองและอารมณ์ที่เกิดขึ้นจากความสัมพันธ์ต่าง ๆ สามารถวัดได้จาก 5 องค์ประกอบ ดังนี้

1. การตระหนักรู้ในตนเอง (self awareness) หมายถึง การตระหนักรู้ถึงความรู้สึกความชอบ และความสามารถของตนเอง และมีญาณหยั่งรู้ ประกอบด้วย

1.1 การตระหนักรู้อารมณ์ (emotional awareness) หมายถึง การทราบถึงอารมณ์ของตนเอง และผลของอารมณ์ที่เกิดขึ้น

1.2 การประเมินตนเองได้อย่างถูกต้อง (accurate self assessment) หมายถึง การประเมินตนเองได้ตามจริง รู้จักจุดเด่น จุดด้อยของตน

1.3 ความมั่นใจในตนเอง (self confidence) หมายถึง ความมั่นใจในคุณค่าและความสามารถของตน

2. การจัดการระเบียบอารมณ์ของตน (self regulation) หมายถึง การจัดการกับอารมณ์ แรงกระตุ้น และความสามารถของตนได้อย่างเหมาะสม ประกอบด้วย

2.1 การควบคุมตนเอง (self control) หมายถึง การควบคุมอารมณ์ด้านลบ และแรงกระตุ้นได้

2.2 ความเป็นที่ไว้วางใจ (trust worthiness) หมายถึง การคงไว้ซึ่งความซื่อสัตย์ และคุณความดี

2.3 ความรับผิดชอบ (conscientiousness) หมายถึง ความรับผิดชอบในการปฏิบัติของตน

2.4 การปรับตัว (adaptation) หมายถึง การยืดหยุ่นและปรับให้เข้ากับสถานการณ์

2.5 การสร้างสรรค์สิ่งใหม่ (innovation) หมายถึง การเปิดรับความคิดวิธีการและข้อมูลใหม่ ๆ

3. การจูงใจตนเอง (motivation) หมายถึง แนวโน้มของอารมณ์อันนำไปสู่เป้าหมายประกอบด้วย

3.1 แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ (achievement drive) หมายถึง ความพยายามที่จะปรับปรุงเพื่อให้ได้มาตรฐานที่ดีที่สุด

3.2 ภาระผูกพัน (commitment) หมายถึง การยึดมั่นกับเป้าหมายของกลุ่มและเป้าหมายขององค์กร

3.3 ความคิดริเริ่ม (initiative) หมายถึง การมีความคิดใหม่ และพร้อมที่จะปฏิบัติเมื่อมีโอกาส

3.4 การมองโลกในแง่ดี (optimism) หมายถึง การมุ่งสู่เป้าหมายถึงแม้มีอุปสรรค หรือ ปัญหา

4. การร่วมรู้สึก (empathy) หมายถึง การตระหนักรู้ความรู้สึก ความต้องการ และเข้าใจห่วงใยของผู้อื่น ประกอบด้วย

4.1 การเข้าใจผู้อื่น (understanding others) หมายถึง การเข้าใจความรู้สึกมุมมองและข้อวิตกกังวลของผู้อื่น

4.2 การพัฒนาผู้อื่น (developing others) หมายถึง การทราบถึงข้อควรปรับปรุงของผู้อื่น และการส่งเสริมความรู้ และความสามารถของผู้อื่น

4.3 การมีจิตใจใฝ่บริการ (service orientation) หมายถึง การคาดคะเน รับรู้ และตอบสนองความต้องการของผู้ใช้บริการ

4.4 การเข้าใจความแตกต่างระหว่างบุคคล (leveraging diversity) หมายถึง การสร้างโอกาสจากความแตกต่างระหว่างบุคคล

4.5 การตระหนักรู้สถานการณ์ในกลุ่ม (political awareness) หมายถึง การทราบความคิดเห็นของกลุ่ม และทราบความสัมพันธ์ของคนในกลุ่ม

5. ทักษะทางสังคม (social skills) หมายถึง ความคล่องในการก่อให้เกิดการเปลี่ยนแปลงที่ต้องการ โดยสามารถแสวงหาความร่วมมือจากผู้อื่นได้ ประกอบด้วย

5.1 การมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influence) หมายถึง การมีกลยุทธ์ในการโน้มน้าวผู้อื่นอย่างได้ผล

5.2 การสื่อสาร (communication) หมายถึง การฟังผู้อื่น และการส่งสารที่น่าเชื่อถือ

5.3 การบริหารความขัดแย้ง (conflict management) หมายถึง การเจรจาต่อรอง และแก้ไขความไม่ลงรอยกัน

5.4 ความเป็นผู้นำ (leadership) หมายถึง การเป็นแรงบันดาลใจ และการเป็นตัวอย่างให้บุคคลหรือกลุ่ม

5.5 การกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) หมายถึง การริเริ่มให้เกิดการเปลี่ยนแปลง

5.6 การสร้างพันธะผูกพัน (building bonds) หมายถึง การสร้างความสัมพันธ์เพื่อก่อให้เกิดความร่วมมือในการปฏิบัติ

5.7 ความร่วมมือร่วมใจ (collaboration and cooperation)

หมายถึง การทำงานร่วมกับผู้อื่นได้เป็นอย่างดี และการให้ความช่วยเหลือ

5.8 การสร้างทีมงาน (team capabilities) หมายถึง การสร้างพลัง

ร่วมของกลุ่มในการมุ่งสู่เป้าหมาย

ตามทัศนะ กัลยาณี พรหมทอง (2546) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ คือความสามารถทางอารมณ์ในการดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข การรู้จักความฉลาดทางอารมณ์ของตนเองจะช่วยให้สามารถพัฒนาและสามารถใช้ศักยภาพของตนเองในการดำเนินชีวิต ครอบครัว การงาน และสามารถอยู่ร่วมกับผู้อื่นได้อย่างมีความสุขและประสบความสำเร็จ ความฉลาดทางอารมณ์ แบ่งเป็น 3 ด้านใหญ่ๆ ได้แก่ ด้านดี ด้านเก่ง และด้านสุข

1. ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง รู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

3. ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข

ตามทัศนะ เปรมปรีดี หมูวิเศษ (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลในการรับรู้และเข้าใจในอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น จัดการอารมณ์ของตนเอง สามารถเข้าใจอารมณ์ความรู้สึกของผู้อื่น แสดงออกทางพฤติกรรมได้อย่างเหมาะสม พร้อมทั้งสร้างความสัมพันธ์อันดีระหว่างบุคคล ตลอดจนช่วยให้เกิดการดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข ทั้งในชีวิตประจำวัน และการทำงานมีองค์ประกอบ 4 ด้าน ดังนี้

1. ด้านความตระหนักรู้ในตนเอง (self awareness component) หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารในการสร้างความตระหนักรู้ในตนเอง เข้าใจตนเอง ประกอบด้วย ความสามารถในการตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเอง ความสามารถในการประเมินตนเองได้ถูกต้อง และมีความมั่นใจ

1.1 ความสามารถด้านความตระหนักรู้ในอารมณ์ตนเอง (emotional self awareness) หมายถึง ความเข้าใจใจอารมณ์ / ความรู้สึกของตนเอง จดจำสถานการณ์ที่กระทบอารมณ์ตนเองอย่างรุนแรงได้ และรู้อารมณ์ตนเองที่ส่งผลกระทบต่อการแสดงออกอย่างไร

1.2 ความสามารถด้านการประเมินตนเองได้ถูกต้อง (accurate self assessment) หมายถึง ความสามารถเข้าใจถึงจุดแข็ง และจุดอ่อนของตนได้ดี ยอมรับจุดอ่อนของบุคคล เป็นคนมีอารมณ์ขัน ไม่ปกป้องตนเองเมื่อมีผู้แนะนำจุดบกพร่องของงาน

1.3 ความสามารถด้านความมั่นใจ (self confident) หมายถึง รู้ถึงความสามารถของตนได้อย่างถูกต้อง รู้จักเลือกใช้จุดเด่นของตนเองในการปฏิบัติงานได้อย่างเต็มที่ ไม่กังวลในความสามารถของบุคคลอื่นที่จะทำงานได้สำเร็จ เชื่อว่าบุคลากรมีความสามารถที่จะทำงานนำได้ดี แสดงท่าทางด้วยความมั่นใจไม่ลังเลใจ อยู่กับปัจจุบัน

2. ด้านการจัดการตนเอง (self management component) หมายถึง ความสามารถการจัดการภายในตนเองได้ เพื่อแสดงออกอย่างเหมาะสม ได้แก่ ความสามารถในการ

ควบคุมอารมณ์ตนเอง ความสามารถด้านความโปร่งใส ความสามารถด้านความสามารถปรับตัว ความสามารถด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ ความสามารถด้านริเริ่ม ความสามารถการมองโลกในแง่ดี

2.1 ความสามารถด้านการควบคุมอารมณ์ตนเอง (emotional self control) หมายถึง มีวิธีการในการจัดการกับภาวะสับสนทางอารมณ์ ตลอดจนภาวะแรงกระตุ้นภายในตนได้ดี มีท่าทีที่สงบในสถานการณ์ที่ตึงเครียด อดทน และไม่แสดงให้เห็นถึงความกังวลใจ ทนต่อแรงกดดันภายในตนเอง ขณะที่มองเห็นความเสี่ยง อยู่ด้วยความสงบทางจิต และมองในด้านบวกในสถานการณ์ที่ต้องใช้ความพยายามสูง

2.2 ความสามารถด้านความโปร่งใส (transparency) หมายถึง การยึดมั่นต่อค่านิยมในการดำรงชีวิตของตนเอง บุคคลอื่นสามารถขอความช่วยเหลือได้ตลอดเวลา ยอมรับความผิดพลาดของตนเองต่อหน้าสาธารณชน กล่าวเผชิญหน้ากับความไร้ศีลธรรมต่อหน้าบุคคลอื่น และแสดงออกในรูปแบบที่เป็นตัวของตัวเอง

2.3 ความสามารถด้านการปรับตัว (adaptability) หมายถึง มีความยืดหยุ่น และประยุกต์การปฏิบัติงานตามกฎระเบียบได้ดี ไม่รู้สึกอึดอัดกับความคลุมเครือสองนัย เปลี่ยนความคิดได้เมื่อรับข้อมูลข่าวสารใหม่ สามารถทำงานได้ในหลายๆ อย่างไปพร้อมกันได้ดี เปลี่ยนแปลง กลยุทธ์ เป้าหมาย หรือโครงการต่างๆ ให้เหมาะสมกับสถานการณ์ได้ดี

2.4 ความสามารถด้านมุ่งผลสัมฤทธิ์ (achievement) หมายถึง มีมาตรฐานส่วนตัวสูง ที่จะปรับปรุงผลงานให้ดีขึ้นอย่างต่อเนื่องทั้งผลงานของตนเอง และของผู้ร่วมงาน พยายามสำรวจ และปรับปรุงงาน ตั้งเป้าหมายที่วัดได้

2.5 ความสามารถด้านความคิดริเริ่ม (initiative) หมายถึง มีจิตสำนึกเรื่องประสิทธิภาพ พยายามควบคุมกระบวนการต่างๆ ของการทำงานเพื่อให้บรรลุเป้าหมายได้ดี ไม่รู้สึกลังเลใจเมื่อต้องแสดงพฤติกรรมในสถานการณ์ใหม่ ตัดตอนวิธีการทำงานและกฎระเบียบได้เมื่อจำเป็น แสวงหาข้อมูลด้วยวิธีการที่แตกต่างจากปกติ คิดริเริ่มทำเพื่อสร้างแนวทางที่เป็นไปได้

2.6 ความสามารถด้านการมองโลกในแง่ดี (optimism) หมายถึง มองเห็นโอกาสมากกว่าอุปสรรค มีความคาดหวังเชิงบวกกับบุคคลอื่น เชื่อว่าอนาคตนั้นต้องดีขึ้นกว่าอดีตแน่นอน และจะมองในแง่บวกเสมอ หากมีคนคิดที่จะหยุดยั้งความก้าวหน้า หรือให้ข้อมูลป้อนกลับ

3. องค์ประกอบด้านความตระหนักในสังคม (social awareness component) หมายถึง ความสามารถในตนเองที่เข้าใจถึงความรับผิดชอบ หรือความเป็นไปของสังคมได้แก่ ความสามารถความตระหนักรู้ด้านองค์การ ความสามารถด้านการบริการ ความสามารถในการเข้าใจผู้อื่น

3.1 ความสามารถความตระหนักรู้ด้านองค์การ (organizational awareness) หมายถึง ความเข้าใจสภาพปัจจุบันปัญหาของหน่วยงาน ฐานะทางการเมืองในระดับองค์การได้ดี เข้าใจการทำงาน ค่านิยมและกฎระเบียบที่เป็นจารีตของโรงเรียน อิทธิพลในโรงเรียน และเข้าใจในประวัติความเป็นมาขององค์การ

3.2 ความสามารถด้านมุ่งเน้นการบริการ (service orientation) หมายถึง การรับรู้ และตอบสนองต่อความต้องการของนักศึกษา ผู้ปกครอง และชุมชน ทำตนเองให้มี

คุณค่าและเรียกใช้ง่าย ตรวจสอบความพึงพอใจของนักศึกษาหรือผู้ปกครองและใช้บริการ หรือจัดการเรียนการสอนให้สอดคล้องกับความต้องการของผู้เรียนได้

3.3 ความสามารถด้านความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น (empathy) หมายถึง เอาใจเขามาใส่ใจเรา อ่านอารมณ์ ความรู้สึก ลักษณะท่าทาง ของคนอื่นได้อย่างถูกต้อง เป็นผู้ฟังที่ดี ให้ความนับถือ และสร้างความสัมพันธ์อันดี กับบุคคลที่ภูมิหลังต่างกับตนเอง และสามารถเกิดความคิดบางประการจากมุมมองของคนอื่น ๆ

4. องค์ประกอบด้านการจัดการความสัมพันธ์ (relationship management component) หมายถึง ความสามารถในการจัดการความสัมพันธ์ ระหว่างตนเองกับบุคคลอื่น ประกอบด้วย ความสามารถในการสร้างแรงบันดาลใจ ความสามารถด้านอำนาจอิทธิพล ความสามารถในการพัฒนาผู้อื่น ความสามารถการเป็นตัวเร่งการเปลี่ยนแปลง ความสามารถในการบริหารความขัดแย้ง ความสามารถในการสร้างทีมงานและความร่วมมือ

4.1 ความสามารถด้านภาวะผู้นำแบบบันดาลใจ (inspiration leadership) หมายถึง เป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพัน ยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมของโรงเรียน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ ทำให้งานตื่นเต้นน่าสนใจอยู่เสมอ และบันดาลใจให้ผู้อื่นกล่าวถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจออกมาได้ พร้อมทั้งทำตนเองให้เป็นแบบอย่าง

4.2 ความสามารถด้านการพัฒนาผู้อื่น (developing others) หมายถึง ใส่ใจให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองระหว่างทำงาน ด้วยการให้คำแนะนำและให้ข้อมูลป้อนกลับตลอดเวลา เข้าใจถึงเป้าหมายของผู้ร่วมงาน ให้เวลาที่เหมาะสม และให้ข้อคิดเห็นพฤติกรรมของทีมงานมากกว่าใช้ความเป็นส่วนตัว สาธิตการทำงาน เพื่อพัฒนาบุคคลอื่น ให้คำปรึกษา หรือสอนงานอย่างต่อเนื่อง จดจำจุดแข็งเฉพาะบุคคลอื่นได้

4.3 ความสามารถด้านมีอิทธิพลต่อผู้อื่น (influence) หมายถึง การแสดงพฤติกรรมบุคลิกภาพ ที่ทำให้บุคคลอื่นช่วยสนับสนุนความคิดใหม่ หรือที่ตนเริ่มขึ้น สามารถให้การสนับสนุนและพัฒนาการความคิดของบุคลากร โดยอยู่เบื้องหลัง และใช้ประโยชน์จากกลุ่มในด้านอิทธิพลและความช่วยเหลือ เพื่อทำให้คนอื่นมั่นใจในตัว จูงใจผู้ฟังได้เมื่อมีการนำเสนอผลงาน หรือมีการบรรยาย และทำให้คนอื่นเชื่อโดยทำตัวเองให้น่าสนใจ

4.4 ความสามารถด้านการกระตุ้นการเปลี่ยนแปลง (change catalyst) หมายถึง การขจัดอุปสรรคเพื่อการเปลี่ยนแปลงได้ มีบุคลิกภาพความเป็นผู้นำต่อการริเริ่ม และการเปลี่ยนแปลงอย่างสร้างสรรค์ รู้ความต้องการขององค์กรเพื่อนำไปสู่การเปลี่ยนแปลงได้ เปลี่ยนแปลงได้โดยไม่ฟังเสียงคัดค้าน และไม่รู้สึกรู้สีกต่อการเปลี่ยนแปลง หรือสิ่งที่กำลังจะเปลี่ยนแปลง

4.5 ความสามารถด้านการจัดการความขัดแย้ง (conflict management) หมายถึง สามารถบอกระดับและที่มาของความขัดแย้งได้ เปิดประเด็นเรื่องที่ทำให้ไม่ลงรอยกัน หรือสร้างความไม่พอใจนำไปสู่การแก้ไขปัญหา ค้นหาหลักการที่เป็นกลางของทุกคน เพื่อขจัดความขัดแย้ง ให้เกิดการยอมรับ และไม่หลีกเลี่ยงความขัดแย้งที่เกิด

4.6 ความสามารถด้านการสร้างทีมงานและให้ความร่วมมือ (teamwork and collaboration) หมายถึง สามารถสร้างและรักษาความสัมพันธ์ที่ใกล้ชิดในการทำงาน

สร้างการร่วมมือการทำงานกับบุคคลอื่นได้ดี มีความรู้สึกเป็นมิตร และขอร้องบางคนสำหรับสิ่งบางสิ่ง และนำสิ่งนั้นใช้เป็นปัจจัยเพื่อการทำงานต่อไป

จากข้อมูลข้างต้น ผู้วิจัยได้ทำการศึกษาทัศนะของนักวิชาการ เพื่ออธิบายถึงองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ในเชิงผู้บริหารทางการศึกษา ที่มีความสอดคล้องกัน ได้แก่ ตามทัศนะ ชัยสิทธิ์ สุวสุวรรณ (2544) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารโรงเรียนที่เข้าใจและคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่น สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่น เข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ตลอดไป ผู้บริหารโรงเรียนมีพฤติกรรม ดังนี้

1. รู้จักตนเอง หมายถึง การรู้จักความรู้สึกของตนเอง ที่เกิดขึ้นทุกขณะจิต การรู้จักอารมณ์และความคิดที่เกิดจากอารมณ์ และความสามารถในการปรับปรุงความเข้าใจและเหตุของอารมณ์ตนเอง จัดการกับอารมณ์ของตนเอง หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ของตนเองให้เป็นไปอย่างราบรื่น เหมาะสม ไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบข้าง การจัดการควบคุมอารมณ์ให้มีเหตุผล มีการชั่งใจว่าอะไรควรทำ ไม่ควรทำ

2. ความสามารถจุดใจตนเอง หมายถึง การจัดการอารมณ์ตนเองให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้เอาชนะตนเองได้ เช่น แรงกระตุ้นจากความมานะ ความขยันอดทน ความกระตือรือร้น ความพยายาม เป็นต้น

3. การเข้าใจสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น หมายถึง การอ่านความรู้สึกของผู้อื่นเป็น อ่านภาษากาย คือ ท่าทางแสดงออกของอารมณ์ผู้อื่นเป็น และมีความรู้สึกที่ว่า ถ้าเราเป็นเขาจะทำอย่างไร

4. การรู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถสร้างสัมพันธ์ภาพกับผู้อื่นและรักษาให้ยืนยาว ความสามารถเข้ากับผู้อื่นได้ดี รู้จักทำงานเป็นที่ รู้จักเห็นอกเห็นใจ เข้าใจความรู้สึกคนอื่นเป็นอย่างดี

ตามทัศนะ ธงชัย ถาวร (2546) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจและคุมอารมณ์ของตนเองได้ อีกทั้งยังมีความสามารถในการเข้าใจอารมณ์และหยั่งรู้อารมณ์ของผู้อื่นได้ สามารถผสมผสานอารมณ์ของตนเองและผู้อื่นเข้าด้วยกันได้เป็นอย่างดี รู้จักสร้างและรักษาความสัมพันธ์กับผู้อื่นได้ มีความสามารถในการรับรู้ เข้าใจและศรัทธาตนเอง มองโลกในแง่ดี และสามารถจัดการในการดำเนินชีวิตให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม เมื่อทดสอบด้วยแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ของกรมสุขภาพจิต สามารถแยกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 ด้าน ประกอบด้วยความสามารถ 9 ด้าน ดังนี้

1. ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองรู้จักเห็นใจผู้อื่นและมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ซึ่งจำแนกเป็นความสามารถ 3 ด้าน ดังนี้

- 1.1 การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง หมายถึง การรู้จักความรู้สึกของตนเองที่เกิดขึ้นทุกขณะจิต รู้อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองได้ และแสดงออกได้อย่างเหมาะสม

1.2 การเห็นใจผู้อื่น หมายถึง การเข้าใจในสภาวะอารมณ์ของผู้อื่น อ่านความรู้สึกของผู้อื่นเป็น ใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น และแสดงความเห็นใจได้อย่างเหมาะสม

1.3 ความรับผิดชอบ หมายถึง ความสามารถในการควบคุม อารมณ์ความรู้สึกของตนเอง รู้จักการให้ รู้จักรับ รู้จักรับผิด ให้อภัยผู้อื่น และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ รวมทั้งมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ซึ่งจำแนกเป็นความสามารถ 3 ด้าน ดังนี้

2.1 การรู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง หมายถึง การจัดการอารมณ์ตนเองให้เกิดแรงกระตุ้นที่ทำให้เอาชนะตนเอง รู้จักศักยภาพตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความกระตือรือร้น และมีความมุ่งมั่นไปสู่เป้าหมาย

2.2 การตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ โดยรับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาและมีความยืดหยุ่น

2.3 การมีความสัมพันธ์กับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่นและรักษาให้ยืนยาว เข้าใจผู้อื่นได้ดี รู้จักทำงานเป็นทีม กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสมและแสดงความเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. ด้านสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขทางใจ ซึ่งจำแนกเป็นความสามารถ 3 ด้าน ดังนี้

3.1 ความภูมิใจในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ เข้าใจและศรัทธาตนเอง เห็นคุณค่าของตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 ความพึงพอใจในชีวิต หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพอใจในชีวิต

3.3 ความสงบทางใจ หมายถึง ความสามารถในการจัดการกับตนเอง การดำเนินชีวิตให้เป็นไปอย่างราบรื่นเหมาะสม ไม่เป็นภัยต่อตนเองและสังคมรอบข้าง

ตามทศนะ นิตยา เจริญศิริ (2547) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร หมายถึง ความสามารถในการตระหนักถึงความรู้สึกของตนและของผู้อื่น เพื่อการสร้างแรงบันดาลใจในตนเอง บริหารจัดการอารมณ์ต่างๆ ของตนและอารมณ์ที่เกิดจากความสัมพันธ์ต่างๆ ได้เพื่อดำเนินชีวิตร่วมกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข ความฉลาดทางอารมณ์มีองค์ประกอบ 3 ด้าน ดังนี้

1. ดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง รู้สึกเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วยความสามารถ ดังต่อไปนี้

1.1 ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง หมายถึง เข้าใจและยอมรับอารมณ์ของตนเอง ควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนได้ และสามารถแสดงออกทางด้านอารมณ์อย่างเหมาะสม และสลายอารมณ์ให้สงบได้

1.2 เห็นใจผู้อื่น หมายถึง การเข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และยอมรับอารมณ์ของผู้อื่น ใส่ใจในความรู้สึกและเห็นอกเห็นใจผู้อื่น

2. เก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจในตนเอง มุ่งมั่นทำให้สำเร็จ ตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ผู้ที่เก่งจะเป็นผู้ที่มีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วยความสามารถทางอารมณ์ที่ประกอบด้วย

2.1 รู้จักและมีแรงจูงใจในตนเอง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักศักยภาพของตนเอง สามารถสร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ มีความเพียรพยายามมุ่งมั่น ที่จะทำงานให้สำเร็จ มองปัญหาเป็นโอกาส หรือสิ่งท้าทาย มีความหวังและเป้าหมายในทางที่ดี

2.2 ตัดสินใจและแก้ปัญหา หมายถึง ความสามารถในการรับรู้ และเข้าใจปัญหา สามารถตัดสินใจ วางแผนแก้ไขปัญหายังมีระบบ และมีความยืดหยุ่น เหมาะสมกับสถานการณ์

2.3 มีสัมพันธภาพกับผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการรู้จัก สร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น โดยมีความจริงใจ และกล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม กล้าแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งอย่างสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข ประกอบด้วย

3.1 ภูมิใจในตนเอง หมายถึง พอใจและเห็นคุณค่าของตน เข้าใจยอมรับจุดเด่นจุดด้อย ศรัทธาและเชื่อมั่นในความสามารถของตน

3.2 มีความสงบทางใจ หมายถึง มีความสามารถในการสร้างความสุขโดยการรู้จักผ่อนคลาย สนุกกับชีวิต มีกิจกรรมที่สร้างความสุข ความพอใจให้แก่ตนเอง ซึ่งเป็นผลให้เกิดความสุขสงบทางจิตใจในที่สุด

ตามทศนะ บัณฑิตยั ทุมเพียง (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ (emotional quotient) หมายถึง ความฉลาดทางอารมณ์ ในการดำเนินชีวิตกับผู้อื่นอย่างสร้างสรรค์และมีความสุขและนำไปใช้เพื่อเผชิญกับความต้องการต่างๆ ของชีวิตได้อย่างประสบความสำเร็จและมีความสุข ดังนี้

1. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความต้องการของตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม รู้จักเห็นใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเองมีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพตลอดจนมีประสิทธิภาพที่ดีกับผู้อื่น

3. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข มีความภูมิใจในตนเอง มีความพึงพอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ

ตามทศนะ วนิดา ปรียะอนุกุล (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาที่เข้าใจ และควบคุมอารมณ์ของตนเองได้ ประกอบด้วย ความสามารถในการรู้อารมณ์ และความรู้สึกของตนเองและผู้อื่น สามารถแยกความแตกต่างของอารมณ์ที่เกิดขึ้นและใช้ข้อมูลเป็นเครื่องชี้้นำในการคิด และการ

กระทำสิ่งต่าง ๆ ช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ และมีความสุข ซึ่งจำแนกความฉลาดทางอารมณ์ออกเป็น 3 ด้าน ดังนี้

1. ด้านดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ และความต้องการของตนเอง และรู้จักเห็นใจผู้อื่น และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม ประกอบด้วยความสามารถ ดังนี้

1.1 การควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเอง คือ รู้ อารมณ์และความต้องการของตนเอง ควบคุมอารมณ์ และความต้องการได้และแสดงออกอย่างเหมาะสม

1.2 การเห็นใจผู้อื่น คือ รู้จักใส่ใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจได้อย่างเหมาะสม

1.3 การรับผิดชอบ คือ รู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ด้านเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจ สามารถตัดสินใจแก้ปัญหา และแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ประกอบด้วยความสามารถ ดังนี้

2.1 การรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง คือ รู้ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเองได้ และมีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย

2.2 การตัดสินใจ และการแก้ปัญหา คือ รับรู้และเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนในการแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม และมีความยืดหยุ่น

2.3 การมีสัมพันธภาพกับผู้อื่น คือ รู้จักการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. สุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในตนเอง พอใจในชีวิต และมีความสุขสงบทางใจ ประกอบด้วย

3.1 ภูมิใจในตนเอง คือ เห็นคุณค่าในตนเอง และเชื่อมั่นในตนเอง

3.2 พึงพอใจในชีวิต คือ รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน และพอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่

3.3 มีความสงบทางใจ คือ มีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลาย และมีความสงบทางจิตใจ

ตามทัศนะ เสาวนิตย์ ทวีสินทนนกุล (2550) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถของบุคคลที่จะช่วยให้ดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข ดังนี้

1. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์และความต้องการของตนเองรู้จักเห็นใจผู้อื่น มีความรับผิดชอบต่อสังคมส่วนรวม

2. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักตนเอง มีแรงจูงใจสามารถตัดสินใจได้แก้ปัญหาและแสดงออกได้อย่างมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น

3. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างเป็นสุข มีความภูมิใจในชีวิตและมีความสุขสงบทางใจ

ตามทัศนะ ญัฐวุฒิ เตมียสุรธรณ (2550) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ หมายถึง ความสามารถทางอารมณ์ที่จะช่วยให้การดำเนินชีวิตเป็นไปอย่างสร้างสรรค์ ประสบความสำเร็จและมีความสุข ดังนี้

1. ความดี หมายถึง ความสามารถในการควบคุมอารมณ์ ความต้องการของตนเองและแสดงออกอย่างเหมาะสม รู้จักเห็นใจผู้อื่น เข้าใจและยอมรับผู้อื่น แสดงความเห็นใจอย่างเหมาะสม และมีความรับผิดชอบต่อส่วนรวม การรู้จักการให้ รู้จักการรับ รู้จักรับผิดชอบ รู้จักให้อภัย และเห็นแก่ประโยชน์ส่วนรวม

2. ความเก่ง หมายถึง ความสามารถในการรู้จักและสร้างแรงจูงใจให้ตนเอง รู้ศักยภาพของตนเอง สร้างขวัญและกำลังใจให้กับตนเองได้ มีความมุ่งมั่นที่จะไปให้ถึงเป้าหมาย มีความสามารถในการตัดสินใจ และแก้ปัญหา รับผิดชอบเข้าใจปัญหา มีขั้นตอนแก้ปัญหาได้อย่างเหมาะสม มีความยืดหยุ่น รู้จักสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น กล้าแสดงออกอย่างเหมาะสม และแสดงความคิดเห็นที่ขัดแย้งได้อย่างสร้างสรรค์

3. ความสุข หมายถึง ความสามารถในการดำเนินชีวิตอย่างมีความสุข มีความภูมิใจในตนเอง การเห็นคุณค่าและเชื่อมั่นในตนเอง มีความพึงพอใจในชีวิต รู้จักมองโลกในแง่ดี มีอารมณ์ขัน พอใจในสิ่งที่ตนมีอยู่ การมีกิจกรรมที่เสริมสร้างความสุข รู้จักผ่อนคลายและมีความสุขทางจิตใจ

ตามทัศนะ นางศรีภักษ์ ทันเพื่อน (2550) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียน หมายถึง การที่ผู้บริหารโรงเรียนมีความสามารถในการตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง รู้จักอารมณ์และความตึงเครียดของตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเอง มีการรับรู้และเห็นใจผู้อื่น มีมนุษยสัมพันธ์ ดำเนินชีวิตอย่างสร้างสรรค์และมีความสุข สามารถวัดได้จากแบบประเมินความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 5 ด้าน ดังนี้

1. การตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง หมายถึง ความสามารถที่จะรับรู้ และเข้าใจความรู้สึกอารมณ์และความต้องการของตนเอง ตลอดจนผลที่เกิดขึ้นกับบุคคลอื่นอันเนื่องมาจากความรู้สึก อารมณ์และความต้องการของตนเอง ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะคือ ความเชื่อมั่น ประเมินตนเองตามความจริง และมีอารมณ์ขัน

2. การควบคุมอารมณ์ของตนเอง หมายถึง ความสามารถหรือจัดการอารมณ์ของตนเองได้ สามารถใช้ความคิดก่อนลงมือปฏิบัติได้ มีความรับผิดชอบการกระทำของตนเอง สามารถปรับตัวได้ ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะ คือ มีความสามารถควบคุมตนเอง มีความไว้วางใจ มีมโนธรรม และมีความสามารถในการปรับตัว

3. การสร้างแรงบันดาลใจให้กับตนเอง หมายถึง ความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะทำงานด้วยเหตุผล มิใช่เพื่อเงินหรือเพื่อสถานภาพของตนเอง แต่เพื่อความสำเร็จของงานตามเป้าหมาย โดยใช้ความพยายามอย่างไม่ลดละ มีความคิดริเริ่มและมองโลกในแง่ดี ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าวจะต้องมีคุณลักษณะคือ เป็นผู้ที่มีแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ มีความคิดริเริ่ม และมองโลกในแง่ดี

4. การเข้าใจอารมณ์ของผู้อื่น หมายถึง ความสามารถในการเข้าใจ ธรรมชาติทางอารมณ์ของคนอื่น และมีทักษะที่จะปฏิบัติต่อคนอื่น ๆ ได้ ผู้ที่มีความสามารถดังกล่าว จะต้องมึคุณลักษณะ คือ ไวต่อความรู้สึกของผู้อื่น มีจิตใจใฝ่บริการ และมีความต้องการพัฒนาผู้อื่น

5. การมีทักษะทางสังคม หมายถึง ความสามารถในการสร้าง สัมพันธภาพกับผู้อื่น การสื่อความหมาย การจัดการความขัดแย้ง ความเป็นผู้นำ ตลอดจนสามารถที่จะ ค้นพบสิ่งที่เป็นพื้นฐานร่วมกันของบุคคล และทำให้เกิดความสามัคคีปรองดองกัน ผู้ที่มีความสามารถ ดังกล่าว จะต้องมึคุณลักษณะคือ การสื่อสารที่ดี มีความเชี่ยวชาญในการสร้างทีมงาน สามารถบริหาร ความขัดแย้งได้ดี มีความเป็นผู้นำ มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือร่วมใจ และมี อำนาจโน้มน้าวผู้อื่น

2.5.4 การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์

จากทัศนะของความฉลาดทางอารมณ์ทั้งจากนิยาม แนวคิด ทฤษฎี องค์ประกอบ จากงานวิชาการที่เน้นผู้นำหรือผู้บริหารขององค์การทั้งทางด้านการศึกษา การพยาบาล และองค์การ เอกชนต่าง ๆ ข้างต้น เพื่อให้เห็นภาพที่ชัดเจนยิ่งขึ้นในการกำหนดกรอบแนวคิดในการวิจัย เพื่อไปนำสู่ การสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์ ออกเป็น 3 ประเด็นหลัก ได้แก่ 1) การ สังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ 2) การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละ องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ และ 3) นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความฉลาด ทางอารมณ์ ดังนี้

2.5.4.1 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

การสังเคราะห์ข้อมูลจากองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ได้ นำมาประยุกต์ผสมผสานสร้างเป็นองค์ประกอบเชิงทฤษฎีให้เป็นระบบขึ้นมา ดังตารางที่ 15

ตารางที่ 15 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ							ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย															ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ				
	Wagner & Sternberg (1985, อ้างถึงใน ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์, 2547)	Goleman (1995, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามย์, 2542)	Cooper & Sawaf (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามย์, 2542)	Bar-On (1997, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสินทน์บุญ, 2550)	Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามย์, 2542)	Weisinger (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Goleman (2002)	นงคราญ ทันเพื่อน (2550)	เสาวนิตย์ ทวีสินทน์บุญ (2550)	ณัฐชาติ เตมียสุวรรณ (2550)	บัณฑิตย์ ทุมเที่ยง (2549)	เปรมปรีย์ หมิวินศุข (2549)	วินิตา ปรียะอนุกุล (2549)	ณัฐชา วิทยพิเชษฐสกุล (2548)	นิตยา เจริญศิริ (2547)	อุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546)	ธีรานิตย์ สันติพิภพ (2546)	กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546)	ธงชัย ถาวร (2546)	กัลยาณี พรหมทอง (2546)	นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545)	พรรณิณี ตระกูลชัย (2545)			อุกฉวิลา พัวพานิช (2545)	กฤษณ์อุธิป ใจปล้ำ (2544)	ชัยสิทธิ์ สุวงสุวรรณ (2544)	กรมสุภาพจิต (2543)
1. ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	88.46
2. บริหารจัดการอารมณ์ของตนเอง	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	5	19.23	
3. การควบคุมอารมณ์ตนเอง	1	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	0	0	0	1	19	73.08	
4. การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง	0	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	88.46	
5. การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	88.46	
6. การสร้างสัมพันธ์ที่ดีกับผู้อื่น	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	92.31	
7. ทักษะทางสังคม	1	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	1	19	73.08	
8. การบริหารจัดการงานอาชีพ	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.85	
9. ความรอบรู้ทางอารมณ์	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7.69	
10. ความเหมาะสมทางอารมณ์	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7.69	

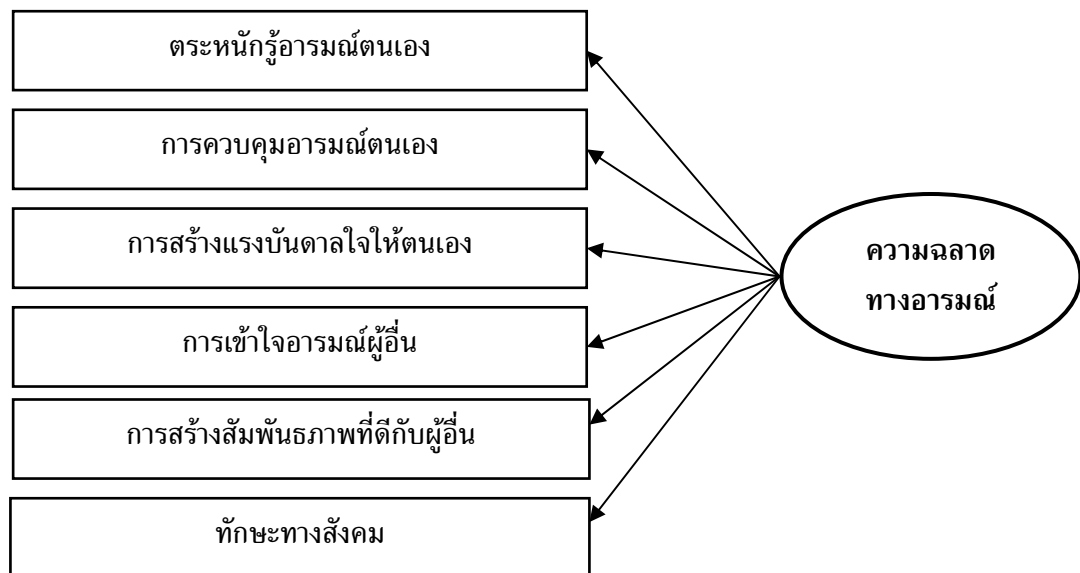
ตารางที่ 15 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย (ต่อ)

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ							ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย															ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ				
	Wagner & Sternberg (1985, อ้างถึงใน ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์, 2547)	Goleman (1995, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2542)	Cooper & Sawaf (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2542)	Bar-On (1997, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสินทน์กุล, 2550)	Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามัย, 2542)	Weisinger (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Goleman (2002)	นงคราญ ทันทิพน (2550)	เสาวนิตย์ ทวีสินทน์กุล (2550)	ณัฐวดี เตมียสุวรรณ (2550)	บัณฑิตย์ ทุมเที่ยง (2549)	เปรมปรีดี ภูมิเวศ (2549)	วนิดา ปริยะอนุกุล (2549)	ณัฐชา วิทภัยพิเชษฐสกุล (2548)	นิตยา เจริญศิริ (2547)	อุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546)	ธีรานิตย์ สันติพิศุทธิ์ (2546)	กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546)	ธงชัย ถาวร (2546)	กัลยาณี พรหมทอง (2546)	นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545)	พรณี ตระกูลชัย (2545)			อุกถวิล พัวพานิช (2545)	กฤษณ์อุธิป ใจปล้ำ (2544)	ชัยสิทธิ์ สุวงศ์สุวรรณ (2544)	กรมสุขภาพจิต (2543)
11. ความลึกซึ้งทางอารมณ์	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7.69
12. ความผันแปรทางอารมณ์	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	2	7.69
13. ความสามารถภายในตน	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.85
14. ความสามารถในการปรับตัว	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.85
15. มียุทธวิธีในการจัดการกับความเครียด	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.85
16. ความสามารถของอารมณ์ในการกระตุ้นความคิด	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	3.85

หมายเหตุ เครื่องหมาย (1) หมายถึง มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย, (0) หมายถึง ไม่มีองค์ประกอบที่สอดคล้องกับทัศนะหรือผลงานวิจัย,

จากตารางที่ 15 การสังเคราะห์เพื่อกำหนดองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์นั้น ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับทักษะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไปพบว่า องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและผู้วิจัยได้คัดสรรไว้ 6 องค์ประกอบ ได้แก่ องค์ประกอบที่ 1 ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (self awareness) องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง (self control) องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง (self motivation) องค์ประกอบที่ 4 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (empathy) องค์ประกอบที่ 5 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น (interpersonal relationship) และองค์ประกอบที่ 6 ทักษะทางสังคม (social skills)

ดังนั้นผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบดังกล่าวมาเขียนเป็นตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์ที่ใช้ในการวิจัย ได้ดังแสดงในภาพที่ 23



ภาพที่ 23 ตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์

2.5.4.2 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์

นอกจากนี้ผู้วิจัยได้นำองค์ประกอบทั้ง 6 ของความฉลาดทางอารมณ์ที่ได้ทำการคัดสรรแล้วนั้น มาทำการค้นหาตัวบ่งชี้ของแต่ละองค์ประกอบเพื่อนำไปสู่การกำหนดสาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ดังตารางที่ 16

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ							ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย														ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ					
	Wagner & Sternberg (1985, อ้างถึงใน ทิพย์วัลย์ ศรีจันทร์, 2547)	Goleman (1995, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์, 2542)	Cooper & Sawaf (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์, 2542)	Bar-On (1997, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ทวีสันทินกุล, 2550)	Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิทามย์, 2542)	Weisinger (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Goleman (2002)	ณรงค์รักษ์ ทันเพื่อน (2550)	เสาวนิตย์ ทวีสันทินกุล (2550)	ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550)	บัลลิตย์ ทุมเทียง (2549)	เปรมปรีย์ หนูเฒ่า (2549)	วนิดา ปริยะอนุกุล (2549)	ณัฐชา วิทยพิเชษฐสกุล (2548)	นิตยา เจริญศิริ (2547)	อุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546)	ธีรานิตย์ สันติพฤษภ์ (2546)	กนกวรรณ กอบกุลถนชัย (2546)	ธงชัย อถรร (2546)	กัญญาณี พรหมทอง (2546)	นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545)			พรรณิ ตระกูลชัย (2545)	อุกฉวี พัทยานิช (2545)	กฤษฎ์อิทธิไปป์ (2544)	ชัยสิทธิ์ สุวจุสุวรรณ (2544)	กรมสุขภาพจิต (2543)
องค์ประกอบที่ 1 ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง																												
1. เข้าใจความรู้สึกของตนเอง	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	92.31
2. ประเมินตนเองได้ตามจริง	0	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	21	80.77
3. มั่นใจในความสามารถและคุณค่าของตนเอง	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	1	0	1	0	0	1	1	1	0	0	0	0	0	0	0	6	23.08
องค์ประกอบที่ 2 การควบคุมอารมณ์ตนเอง																												
1. สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์	1	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	1	21	80.77
2. การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	0	0	0	1	20	76.92
3. การตัดสินใจและแก้ปัญหา	0	0	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	1	1	0	1	1	1	1	1	0	1	0	0	0	1	14	53.85

ตารางที่ 16 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์จากทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ และนักวิชาการไทย

ตัวบ่งชี้/องค์ประกอบ	ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการต่างประเทศ													ทัศนะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการไทย													ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับ
	Wagner & Sternberg (1985, อ้างถึงใน ทพิชัยกุล ตรีจันทร์, 2547)	Goleman (1995, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์, 2542)	Cooper & Sawaf (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์, 2542)	Bar-On (1997, อ้างถึงใน เสาวนิตย์ ตรีรัตนินุกูล, 2550)	Mayer & Salovey (1997, อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปิ่นนิตามย์, 2542)	Weisinger (1998, อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548)	Goleman (2002)	ณรงค์ภักษ์ ทัศนเพ็ญ (2550)	เสาวนิตย์ ตรีรัตนินุกูล (2550)	ฉัฐวดี เตมียสุวรรณ (2550)	บัณฑิตย์ ทูมเที่ยง (2549)	เปรมปรีดิ์ หมูวิเศษ (2549)	วมิตา ปริยะอนุกุล (2549)	ณัฐชา วิทยพิเชษฐสกุล (2548)	นิตยา เจริญศิริ (2547)	อุดมพร แก้วประดิษฐ์ (2546)	ธีรานันต์ สันติพิสุทธิ (2546)	กนกวรรณ กอบกุลธนชัย (2546)	ธงชัย ถาวร (2546)	กัลยาณี พรมทอง (2546)	นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์ (2545)	พรณี ตระกูลชัย (2545)	อุกฤษฏ์ พัวพานิช (2545)	กฤษฏ์อริบป ใจปลั่ง (2544)	ชัยสิทธิ์ สุวงสุวรรณ (2544)	กรมสุภาพจิต (2543)	ผลรวมขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ	ร้อยละขององค์ประกอบที่สอดคล้องกับแนวคิดของนักวิชาการ
องค์ประกอบที่ 3 การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง																												
1.สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเอง	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	24	92.31	
2.แรงบันดาลใจใฝ่สัมฤทธิ์	0	1	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	1	0	1	1	1	1	0	1	0	0	1	0	0	11	42.31	
3.ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	22	84.62	
4.การมองโลกในแง่ดี	0	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	0	1	22	84.62	
องค์ประกอบที่ 4 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น																												
1.เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น	0	1	0	0	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	23	88.46	
2.มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือผู้อื่น	0	0	0	0	1	1	1	0	1	0	0	1	0	1	0	1	0	0	0	1	1	1	1	0	1	13	50.00	
3.ส่งเสริมความรู้ความสามารถได้ถูกทาง	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	5	19.23	

จากตารางที่ 16 การสังเคราะห์ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยได้กำหนดหลักเกณฑ์การพิจารณาเพื่อคัดสรรตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบ โดยใช้แนวคิดร้อยละของตัวบ่งชี้ที่สอดคล้องกับทักษะหรือผลงานวิจัยของนักวิชาการ แล้วคัดสรรองค์ประกอบที่มีค่าร้อยละ 50 ขึ้นไป พบว่า ตัวบ่งชี้ในแต่ละองค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์ที่ผ่านหลักเกณฑ์การพิจารณาและผู้วิจัยได้คัดสรรตัวบ่งชี้ไว้ ได้แก่ 1) องค์ประกอบตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ เข้าใจความรู้สึกของตนเอง และประเมินตนเองได้ตามจริง 2) องค์ประกอบการควบคุมอารมณ์ตนเอง มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์ การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น และการตัดสินใจและแก้ปัญหา 3) องค์ประกอบการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง มี 3 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเอง ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์และการมองโลกในแง่ดี 4) องค์ประกอบการเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น และมีความเอื้ออาทรช่วยเหลือผู้อื่น 5) องค์ประกอบการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น มี 1 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น และ 6) องค์ประกอบทักษะทางสังคม มี 2 ตัวบ่งชี้ ได้แก่ สื่อสารระหว่างบุคคลในสังคม และการแก้ไขปัญหาความขัดแย้ง

2.5.4.3 นิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์

จากองค์ประกอบและตัวบ่งชี้ความฉลาดทางอารมณ์ที่นำมากำหนดเป็นกรอบแนวคิดเพื่อการวิจัยดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยได้สังเคราะห์แนวคิดสำคัญในการอธิบายลักษณะจากแนวคิดของนักวิชาการที่เกี่ยวข้องที่ได้นำมาวิเคราะห์ในตอนต้น เพื่อกำหนดเป็นนิยามเชิงปฏิบัติการที่ใช้ในการวิจัยและตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ดังตารางที่ 17

ตารางที่ 17 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ที่นำมาศึกษา 6 องค์ประกอบ

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
1) ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเข้าใจถึงความรู้สึกนึกคิด และภาวะอารมณ์ภายในจิตใจของตนเองว่าสาเหตุใดที่ทำให้เกิดอารมณ์ต่างๆ รู้จักสังเกตและประเมินอารมณ์ของตนเองเพื่อนำจุดเด่นมาใช้ให้เป็นประโยชน์และควบคุมจุดด้อยไม่ให้เกิดปัญหา	<p><u>ตัวบ่งชี้: เข้าใจความรู้สึกของตนเอง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เข้าใจตนเองหากรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ - หากมีความรู้สึกต่าง ๆ จะแสดงออกมาอย่างตรงไปตรงมา - เข้าใจว่าอารมณ์ที่แสดงออกไปนั้นจะเกิดผลทางบวกหรือทางลบ <p><u>ตัวบ่งชี้: ประเมินตนเองได้ตามจริง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้จุดเด่นและจุดด้อยด้านอารมณ์ว่าควรปรับปรุงอะไรบ้าง - รู้สาเหตุที่ทำให้เกิดความรู้สึกไม่ดีขึ้นมา

ตารางที่ 17 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ที่นำมาศึกษา 6 องค์ประกอบ (ต่อ)

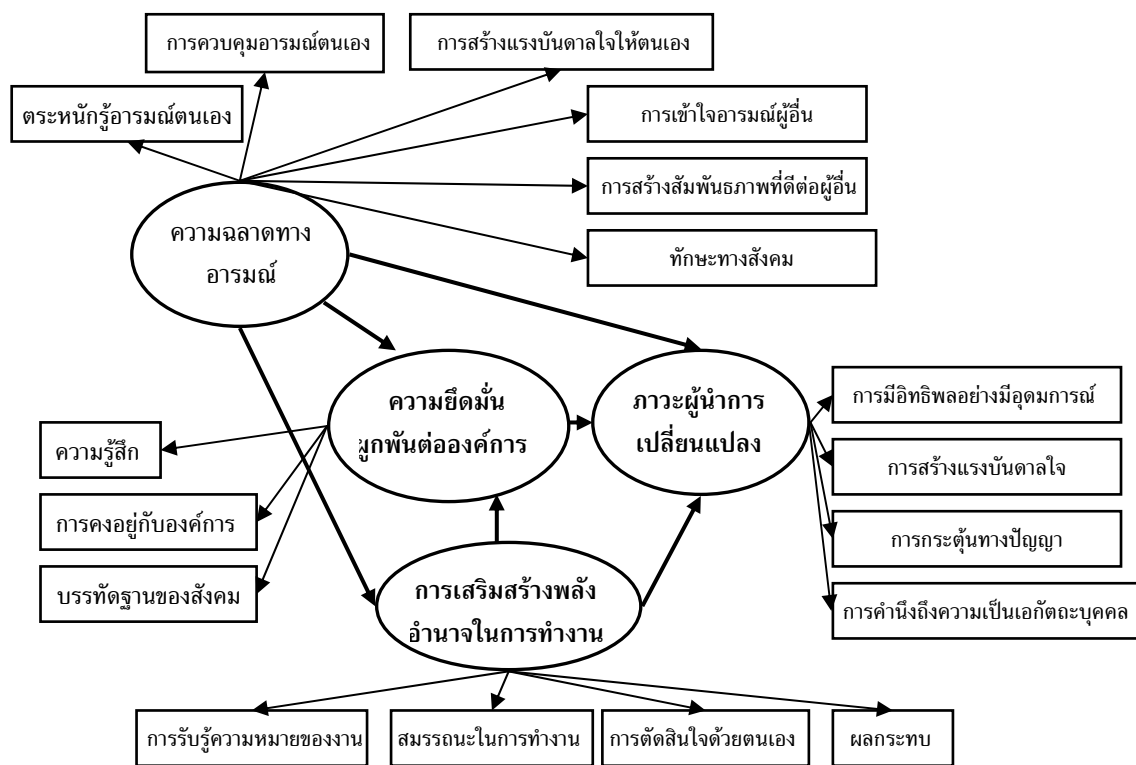
องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
2) การควบคุมอารมณ์ตนเอง	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถควบคุมอารมณ์หรือจัดการกับอารมณ์ของตนเองที่เกิดขึ้นได้ มีความยืดหยุ่นและปรับความรู้สึก การแสดงออกทางอารมณ์ให้สอดคล้องกับสภาพแวดล้อมทั้งบุคคล เวลา สถานที่ และสถานการณ์ต่างๆ และมีความสามารถในการตัดสินใจและจัดการกับปัญหาที่เกิดขึ้นในชีวิตได้อย่างมีเหตุผล	<p><u>ตัวบ่งชี้: สามารถจัดการกับภาวะอารมณ์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ควบคุมอารมณ์ สันหนำให้เป็นปกติได้ เมื่อรู้สึกโกรธ <p><u>ตัวบ่งชี้: การปรับตัวและมีความยืดหยุ่น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อรู้สึกโกรธสามารถปรับอารมณ์ได้ทันที - เมื่อมีความรู้สึกเครียดหรือไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ ก็สามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ได้ <p><u>ตัวบ่งชี้: การตัดสินใจและแก้ปัญหา</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ ก็สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจได้
3) การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานให้กำลังใจแก่ตนเองเพื่อเป็นแรงกระตุ้นที่ทำให้เกิดความรู้สึกหรือแรงบันดาลใจ ความมุ่งมั่นในการกระทำสิ่งต่างๆ มีการสร้างแรงผลักดันให้ตนเองเกิดความคิดริเริ่มสร้างสรรค์แนวคิดใหม่ๆ มาใช้ในการทำงานได้ และมองสิ่งต่างๆ ที่เข้ามาในชีวิตในแง่บวกที่ดีงาม	<p><u>ตัวบ่งชี้: สร้างขวัญและกำลังใจให้ตนเอง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ให้กำลังใจตนเองเมื่อรู้สึกเสียใจได้ <p><u>ตัวบ่งชี้: ความคิดริเริ่มสร้างสรรค์</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - กระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ <p><u>ตัวบ่งชี้: การมองโลกในแง่ดี</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เปลี่ยนความกดดันเป็นพลังเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคได้ - มอง ความผิดพลาดในอดีต เป็นประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า
4) การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเข้าใจอารมณ์ ความรู้สึก ทำทางแสดงออกของอารมณ์ผู้อื่น มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือ และให้กำลังใจผู้อื่นเมื่อผู้อื่นกำลังมีปัญหา	<p><u>ตัวบ่งชี้: เข้าใจความรู้สึกของผู้อื่น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เมื่อเห็นพฤติกรรมครุรับรู้ได้ว่าเขามีความรู้สึกอย่างไร - ยอมรับได้ในสิ่งที่ครูปฏิบัติต่อตนเองได้ <p><u>ตัวบ่งชี้: มีความเอื้ออาทรช่วยเหลือผู้อื่น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - ด้รับฟังความทุกข์ของครุ - ให้คำปลอบโยนและกำลังใจแก่ครุได้

ตารางที่ 17 นิยามเชิงปฏิบัติการ และตัวบ่งชี้/สาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ที่นำมาศึกษา 6 องค์ประกอบ (ต่อ)

องค์ประกอบของความฉลาดทางอารมณ์	นิยามเชิงปฏิบัติการ	ตัวบ่งชี้/สาระหลักเพื่อการวัด
5) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานรู้จักปรับตัวให้เข้ากับผู้อื่น เพื่อแบ่งปันความรู้สึกและหลีกเลี่ยงการปะทะอารมณ์ที่ก่อให้เกิดความขัดแย้ง	<p><u>ตัวบ่งชี้: ความสามารถในการเข้ากับผู้อื่น</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ - เมื่อเห็นข้อบกพร่องของครู จะบอกให้เขารู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม - พยายามทำความรู้จักเพื่อนใหม่อยู่เสมอ - เคารพมติของคนส่วนใหญ่ - พร้อมจะพูดคำแสดงความยินดี และเสียใจกับครู
6) ทักษะทางสังคม	การที่ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานใช้ทักษะในการสื่อสารเพื่อประสานงานในการทำงานได้อย่างเข้าใจ ทั้งในแง่ของการรับฟังผู้อื่นและสื่อข้อความแก่ผู้อื่น และสามารถจัดการกับปัญหาข้อขัดแย้งต่างๆ ที่เกิดขึ้นในสถานศึกษาให้คลี่คลายลงได้อย่างราบรื่น	<p><u>ตัวบ่งชี้: สื่อสารระหว่างบุคคลในสังคม</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - รับรู้ถึงความรู้สึกและจับประเด็นต่างๆ ของผู้พูดได้ - สามารถติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ได้ <p><u>ตัวบ่งชี้: การแก้ไขปัญหาคความขัดแย้ง</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - เปิดใจและเจรจากับครู เมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน - ใช้วิธีไกล่เกลี่ยปัญหาคความขัดแย้ง เมื่อครูกำลังมีปัญหาต่อกัน - สร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมืออย่างเป็นมิตรในการทำงานในสถานศึกษาได้

จากการสังเคราะห์องค์ประกอบและตัวบ่งชี้ข้างต้น สามารถสรุปนิยามปฏิบัติการ ตัวบ่งชี้ อันนำไปสู่สาระเพื่อการวัดความฉลาดทางอารมณ์ แบ่งได้เป็น 2 ส่วนใหญ่ๆ คือ ส่วนที่เป็นความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับตนเองเพื่อพัฒนาตนเอง และอีกส่วนหนึ่งเป็นความฉลาดทางอารมณ์ที่เกี่ยวข้องกับบุคคลอื่นเพื่อพัฒนาสัมพันธภาพที่เรามาต่อบุคคลอื่นๆ นอกจากนี้จากแนวคิดเชิงทฤษฎีและผลการวิจัยทำให้ผู้วิจัยสามารถกำหนดความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และใช้เป็นหลักตามภาวะข้อสันนิษฐานเชิงเหตุผล (causal hypothesis) นั้นหมายถึง ผู้วิจัยได้กำหนดข้อสันนิษฐานที่กล่าวถึงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไปในทางเป็นเหตุเป็นผลแก่กัน และได้นำไปสู่การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงเชิงสมมติฐาน โดยความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงในทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และมีอิทธิพลทางอ้อมในทางบวกโดยส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ดังแสดงในภาพที่ 24



ภาพที่ 24 ความสัมพันธ์เชิงเหตุและผลระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

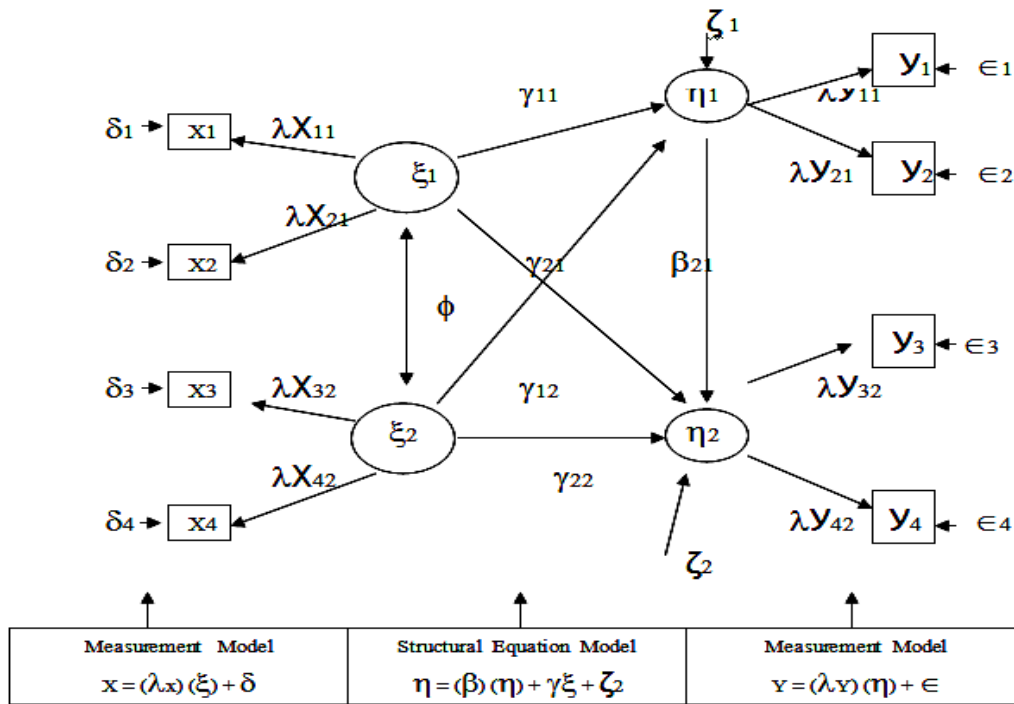
3. ทฤษฎีตัวแบบสมการโครงสร้าง

ตัวแบบสมการโครงสร้างหรือโมเดลนั้น การแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรในตัวแบบการวิจัยที่เรียกว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้น (linear structural equation model) ตัวแบบการถดถอยเชิงเส้นแบบง่ายที่มีเพียงสองตัวแปร เป็นตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นแบบหนึ่ง ที่เรียกว่า เชิงเส้น (linear) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ได้มาจากลักษณะของตัวแบบซึ่งเป็นสมการแสดงโครงสร้างความสัมพันธ์เชิงสาเหตุตามทฤษฎีระหว่างตัวแปร และเนื่องจากตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นแสดงโครงสร้างในรูปความสัมพันธ์เชิงเส้น ตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงเส้นจึงมีชื่อเรียกอีกอย่างหนึ่งว่า โมเดลความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น หรือตัวแบบลิสเรล (linear structure relationship model หรือ LISREL model) ตามทัศนะของ (Cooper & Schindler, 2006) อธิบายถึงตัวแบบสมการโครงสร้างได้ใช้ทดสอบสมมติฐานเกี่ยวกับมิติ (dimensional) และความสัมพันธ์ (relationship) ของตัวแปรแฝง (latent variable) และตัวแปรสังเกต (observed variable) ตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation modeling: SEM) คือ โครงสร้างของความแปรปรวนร่วม (covariances) ระหว่างตัวแปร

สังเกตด้วยกัน บางครั้งเรียกว่า รูปแบบโครงสร้างของความแปรปรวนร่วม (covariance Structure modeling)

โดยทั่วไปนักวิจัยจะอ้างถึงตัวแบบสมการโครงสร้างว่าลิสเรล (linear structural relations: LISREL) สอดคล้องกับทัศนะ จำเริญ จิตรหลัง (2552) ที่อธิบายว่า ตัวแบบหรือโมเดลลิสเรลเป็นโมเดลที่แสดงความสัมพันธ์โครงสร้างแบบเส้นระหว่างตัวแปรทั้งหมด ซึ่งลักษณะของโมเดลลิสเรลประกอบด้วย โมเดลการวัดและโมเดลสมการโครงสร้าง การวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลเป็นการวิเคราะห์ข้อมูลสำหรับการวิจัยที่มีโมเดลเชิงสาเหตุมีตัวแปรแฝง นอกจากนี้โมเดลลิสเรลยังมีคุณลักษณะทั่วไป คือ ครอบคลุมวิธีการวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติขั้นสูงเกือบทุกรูปแบบ ทั้งการวิเคราะห์ความแปรปรวน การวิเคราะห์การถดถอยพหุคูณ การวิเคราะห์ความแปรปรวนร่วม สถิติวิเคราะห์ตัวแปรพหุนาม การวิเคราะห์องค์ประกอบ การวิเคราะห์อทธิพล การวิเคราะห์สหสัมพันธ์คาโนนิคอลและการวิเคราะห์อื่นๆ อีกหลายแบบ โดยตัวแปรที่ใช้ในโมเดลการวิจัย ประกอบด้วยตัวแปรภายนอกและตัวแปรภายใน ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสามารถอธิบายความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ และอทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อม นอกจากนี้ นงลักษณ์ วิรัชชัย (2548) ได้อธิบายขั้นตอนการวิเคราะห์เส้นทางด้วยโปรแกรมลิสเรล (LISREL) ว่าเป็นกระบวนการสร้างโมเดลโดยทั่วไป ขั้นตอนแรกจะเป็นการสร้างโมเดลที่ได้มาจากการทบทวนเอกสารรายงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ต่อจากนั้นเป็นการตรวจสอบโมเดลที่สร้างขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อดูว่าโมเดลที่สร้างขึ้นนั้นสอดคล้องกับข้อมูลใสสภาพการณ์จริงหรือไม่ โดยในขั้นตอนนี้ หากเลือกวิเคราะห์ด้วยโปรแกรมลิสเรลจะมีขั้นตอนที่สำคัญ ได้แก่ 1) กำหนดโมเดลความสัมพันธ์ตามสมมุติฐาน หมายถึง การกำหนดลักษณะของโมเดลที่จะวิเคราะห์ โดยโมเดลนี้ได้มาจากการศึกษาทฤษฎีที่เกี่ยวข้องกับตัวแปรต่างๆ ที่กำหนดในโมเดล และนำมาเขียนเป็นโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ ซึ่งโมเดลความสัมพันธ์เชิงสาเหตุประกอบด้วยโมเดลที่มีและไม่มีผลคลาดเคลื่อนในการวัด โมเดลที่มีความคลาดเคลื่อนในการวัดจะมีเฉพาะตัวแปรที่สังเกตได้ ไม่มีตัวแปรแฝง และต้องมีข้อตกลงเบื้องต้นเพิ่มขึ้นว่าตัวแปรสังเกตนั้นไม่มีความคลาดเคลื่อน 2) ในการวัดในโมเดลลิสเรลจะประกอบด้วยโมเดล 2 โมเดล คือโมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โมเดลการวัดเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์เชิงเส้นระหว่างตัวแปรแฝง (latent variable) กับตัวแปรสังเกต (observed variable) ส่วนโมเดลโครงสร้างเป็นโมเดลแสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วยกัน อีกทั้งการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล มีขั้นตอนการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลประกอบด้วย การกำหนดข้อมูลจำเพาะโมเดล (model specification) การระบุค่าความเป็นไปได้ค่าเดียว (model identification) การประมาณค่าพารามิเตอร์ (parameter estimation) ในโมเดล การทดสอบเทียบความกลมกลืน (goodness of fit test) ระหว่างโมเดลลิสเรลตามทฤษฎีและข้อมูลเชิงประจักษ์ เพื่อตรวจสอบความตรงของโมเดล (model validation) การปรับโมเดล (model adjustment) และการสรุปและแปลผล (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548; จำเริญ จิตรหลัง, 2552)

ลักษณะของโมเดลลิสเรลประกอบด้วย 2 โมเดล คือ โมเดลการวัด (measurement model) เป็นโมเดลอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรที่สังเกตได้กับตัวแปรแฝงและโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) เป็นโมเดลอธิบายความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรแฝงด้วย ซึ่งความสัมพันธ์ของตัวแปรในโมเดลทั้งหมด ดังแสดงในภาพที่ 25 ดังนี้



ภาพที่ 25 โมเดลใหญ่ในโปรแกรมลิสเรล

โมเดลการวัดตามภาพที่ 25 ประกอบ 1 มีตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรภายนอก 2 ตัวแปรและตัวแปรแฝงที่เป็นตัวแปรภายใน 2 ตัวแปร ตัวแปรแฝงแต่ละตัววัดได้จากตัวแปรสังเกต 2 ตัวแปร ในการเขียนภาพโดยเดลการวิจัย นักวิจัยใช้สัญลักษณ์รูปวงกลมหรือวงรีแทนตัวแปรแฝงและใช้รูปสี่เหลี่ยมจัตุรัสหรือรูปสี่เหลี่ยมผืนผ้าแทนตัวแปรสังเกต สำหรับความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรนั้น นักวิจัยใช้สัญลักษณ์รูปลูกศร (→) แทน ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรต้นกับตัวแปรตามหัวลูกศร แสดงทิศทางของอิทธิพล และใช้รูปลูกศรสองหัวเส้นโค้งแทนความสัมพันธ์ หรือสหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรอย่างไร ตามทศนะนงลักษณ์ วิรัชชัย (2548) และจำเริญ จิตรหลัง (2552) ได้อธิบายความหมายการใช้สัญลักษณ์แทนเมตริกซ์พารามิเตอร์ทั้ง 8 เมตริกซ์ สัญลักษณ์แทนเวกเตอร์ตัวแปร 4 เวกเตอร์และสัญลักษณ์แทนเวกเตอร์ความคลาดเคลื่อนอีก 3 เวกเตอร์ ซึ่งสัญลักษณ์เหล่านี้ที่ Joreskog & Sorbom (1996, อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) ใช้นั้นเป็นอักษรกรีก แต่ในการเขียนคำสั่งเพื่อการวิเคราะห์และผลในการวิเคราะห์ข้อมูลจะใช้ตัวย่อเป็นภาษาอังกฤษ ดังนั้นจึงขอเสนอทั้งภาษากรีกและตัวย่อภาษาอังกฤษ สัญลักษณ์แต่ละตัวมีความหมายดังแสดงในตารางที่ 18

ตารางที่ 18 สัญลักษณ์แต่ละตัวมีความหมายโมเดลในโปรแกรมลิสเรล

ภาษากรีก	คำอ่าน	ภาษาอังกฤษ	แทน
ξ	Ksi	K	เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายนอก
η	Eta	E	เวกเตอร์ตัวแปรแฝงภายใน
X	Eks	X	เวกเตอร์ตัวแปรภายนอกที่สังเกตได้
Y	Wi	Y	เวกเตอร์ตัวแปรภายในที่สังเกตได้
δ	Delta	d	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน d ในการวัดตัวแปร X
ε	Epsilon	e	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน e ในการวัดตัวแปร Y
ζ	Zeta	z	เวกเตอร์ความคลาดเคลื่อน z ในการวัดตัวแปร η
λX	Lamda - X	LX	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ X บน ξ
λY	Lamda - Y	LY	เมตริกซ์สัมประสิทธิ์การถดถอยของ Y บน η
γ	Gamma	GA	เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุจากตัวแปร ξ ต่อ η
β	Beta	BE	เมตริกซ์อิทธิพลเชิงสาเหตุระหว่างตัวแปร η
ϕ	Phi	PH	เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมระหว่างตัวแปรภายนอกแฝง
Ψ	Psi	PS	เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน z
$\theta\delta$	Theta - Delta	TD	เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน d
$\theta\varepsilon$	Theta - Epsilon	TE	เมตริกซ์ความแปรปรวน - ความแปรปรวนร่วมระหว่างความคลาดเคลื่อน e

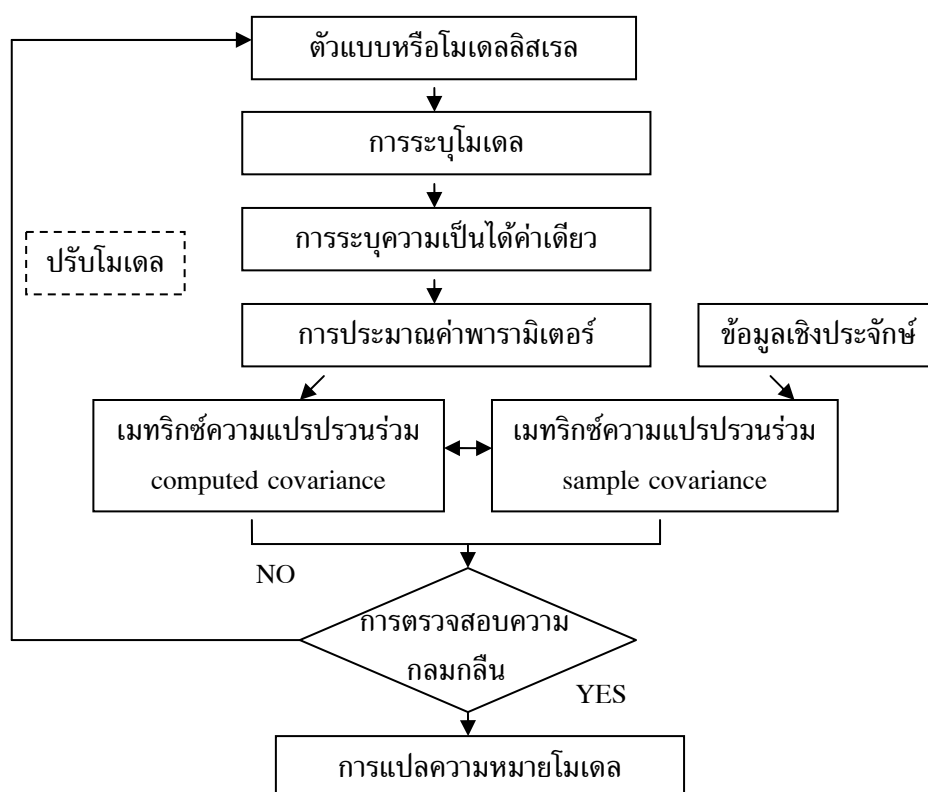
ลักษณะของเมตริกซ์พารามิเตอร์ ทั้ง 8 เมตริกซ์นี้ จะเปลี่ยนแปลงแตกต่างกันไปตามโครงสร้างความสัมพันธ์ของโมเดลการวิจัย เนื่องจากหลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล คือ การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดลโดยการวิเคราะห์เป็นภาพรวม ตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบและการวิเคราะห์เส้นทางไปพร้อมกัน และมีการวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วย ดังนั้น ในการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล จึงมีข้อตกลงเบื้องต้น ดังนี้ (Joreskog & Sorbom, 1996 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548)

1. ลักษณะความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรทั้งหมดในโมเดล เป็นความสัมพันธ์แบบเส้นตรง (linear) เชิงบวก (addition) และเป็นความสัมพันธ์เชิงสาเหตุ (causal relationships)
2. ลักษณะการแจกแจงของตัวแปรทั้งตัวแปรภายนอก (exogenous variables) ตัวแปรภายใน (endogenous variables) และความคลาดเคลื่อน (error) ต้องเป็นการแจกแจงแบบปกติ โดยที่ความคลาดเคลื่อนมีค่าเฉลี่ยเป็นศูนย์

3. ลักษณะความเป็นอิสระต่อกัน (independence) ระหว่างตัวแปรกับความคลาดเคลื่อน จำแนกได้ว่า ความคลาดเคลื่อนเป็นอิสระต่อกัน ตัวแปรแฝงและความคลาดเคลื่อนของตัวแปรนั้นเป็นอิสระต่อกัน แต่ค่าความคลาดเคลื่อนของตัวแปรแต่ละกลุ่มอาจสัมพันธ์กันได้

4. สำหรับการวิเคราะห์ข้อมูลอนุกรมเวลา (time series data) ที่มีการวัดมากกว่า 2 ครั้ง การวัดตัวแปรต้องไม่ได้รับผลกระทบจากช่วงเวลาเลื่อน (time lag) ระหว่างการวัด

จากข้อมูลข้างต้นสอดคล้องที่คณะสุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ & รัชนีกุล ภิญโญ-ภานุวัฒน์ (2551) ได้อธิบายการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยโปรแกรม LISREL มีขั้นตอนการดำเนินการ ดังแสดงในภาพที่ 26



ภาพที่ 26 ขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (สุภมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

จากภาพที่ 26 มีขั้นตอนที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยโปรแกรม LISREL ดังนี้

1. ขั้นที่ 1 การศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ความสำคัญของการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับเรื่องที่ต้องการศึกษานอกจากทำให้นักวิจัยสามารถพัฒนารอบแนวคิดของการวิจัยได้อย่างเหมาะสมแล้วยัง

2. ขั้นที่ 2 การพัฒนาโมเดลการวิจัย หลังจาก que ศึกษาทฤษฎีอย่างดีพอแล้วจะสามารถนำตัวแปรต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องกับการวิจัยมาพัฒนาเป็นกรอบแนวคิดของการวิจัยและกำหนดให้เป็นโมเดลการวิจัยของนักวิจัย

3. ขั้นที่ 3 การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของโมเดล (model identification) เป็นการศึกษา ลักษณะการกำหนดค่าพารามิเตอร์ที่ยังไม่ทราบค่าในโมเดลการวิจัยว่าเป็นไปตามเงื่อนไขของการวิเคราะห์หรือไม่ โดยการเปรียบเทียบค่า กับจำนวนพารามิเตอร์ที่ทำการประมาณค่า (n แทน จำนวนตัวแปรสังเกตในโมเดลทั้งตัวแปรสังเกต X และ Y)

4. ขั้นที่ 4 การประมาณค่าพารามิเตอร์ เมื่อตรวจสอบความเป็นไปได้ค่าเดียวแล้วปรากฏว่า อยู่ในภาวะ over identification โปรแกรมจะทำการประมาณค่าพารามิเตอร์ทุกค่าในโมเดลแล้วนำ ค่าพารามิเตอร์เหล่านั้นคำนวณกลับเป็นค่าความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของตัวแปรสังเกตในโมเดล แล้วแสดงในรูปของเมทริกซ์ เรียกว่า เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (computed covariance matrix: $\sum(\theta)$)

5. ขั้นที่ 5 การตรวจสอบความกลมกลืนของโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (model fit) โดยโปรแกรมจะนำ เมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมจากการประมาณค่าตามโมเดล (computed covariance matrix: $\sum(\theta)$) ไปลบจากเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของ ข้อมูลดิบ (sample covariance matrix: Σ) เรียก เมทริกซ์ผลต่างนี้ว่า เมทริกซ์ส่วนเหลือ (residual covariance matrix) โปรแกรมจะใช้สถิติทดสอบ χ^2 test ตรวจสอบว่า (computed covariance matrix: $\sum(\theta)$) ต่างจาก (sample covariance matrix: Σ) หรือไม่ โดยตั้งสมมุติฐานว่าง $H_0 : \sum = \sum(\theta)$ และสมมุติฐานทางเลือก $H_1 : \sum \neq \sum(\theta)$ ค่า χ^2 ที่ไม่มีจะแสดงว่า โมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์สอดคล้องกัน

6. ขั้นที่ 6 การปรับโมเดลถ้าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ยังไม่สอดคล้องกัน (χ^2 มีนัยสำคัญ) ผู้วิจัยจะต้องปรับโมเดลแล้วดำเนินการวิเคราะห์ใหม่จนกว่าโมเดลการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์จะสอดคล้องกันจากนั้นจึงนำค่าพารามิเตอร์ต่าง ๆ ในโมเดลไปเขียนรายงานได้

จากข้อตกลงเบื้องต้นของการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ทำให้โมเดลลิสเรลมีข้อดีที่เด่นชัดมาก ดังนี้

1. เป็นโมเดลที่มีความสามารถในการประมาณค่าพารามิเตอร์เทอมความคลาดเคลื่อน
2. เป็นโมเดลที่ยอมให้ความแปรปรวนร่วมระหว่างเทอมความคลาดเคลื่อนมีค่าไม่เท่ากับศูนย์
3. สามารถวิเคราะห์โมเดลลิสเรลที่มีตัวแปรแฝงได้

ดังนั้นสำหรับหลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรล ได้แก่ การประมาณค่าพารามิเตอร์ในโมเดล โดยวิเคราะห์เป็นภาพรวมตามหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) ไปพร้อม ๆ กัน และมีการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างโมเดลกับข้อมูลเชิงประจักษ์ พร้อมทั้งรายงานดัชนีความสอดคล้องด้วย ลักษณะสำคัญของโมเดลลิสเรล คือ โมเดลใหญ่จะประกอบไปด้วยโมเดลการวัด (measurement model) และโมเดลสมการโครงสร้าง (structural equation model) โมเดลการวัดช่วยแก้ปัญหาความคลาดเคลื่อนในการวัด (measurement error) ได้ โดยหลักการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ในการประมาณค่าตัวแปรแฝง (latent variable) ส่วนโมเดลสมการโครงสร้างจะครอบคลุมลักษณะความสัมพันธ์เชิง

โครงสร้างแบบเส้นทึบทุกรูปแบบ ดังนั้นโปรแกรมลิสมัลจึงสามารถวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติได้เกือบทุกรูปแบบ

4. กรอบแนวคิดในการวิจัย

แนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง ซึ่งผู้วิจัยนำมาประมวลไว้ในการศึกษา และทำการวิเคราะห์ความสัมพันธ์ของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เพื่อนำไปสู่กรอบแนวคิดในการวิจัยของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับแนวคิดในการสร้างตัวแบบสมมติฐานการวิจัย เป็นรูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นชนิดมีความคลาดเคลื่อนในการวัด เนื่องจากตัวแปรมีลักษณะเป็นตัวแปรแฝง (latent variables) และตัวแปรที่สังเกต (observed variables) มีรายละเอียดดังนี้

4.1 ตัวแปรในตัวแบบการวิจัยตามลักษณะการวัดตัวแปร ดังนี้

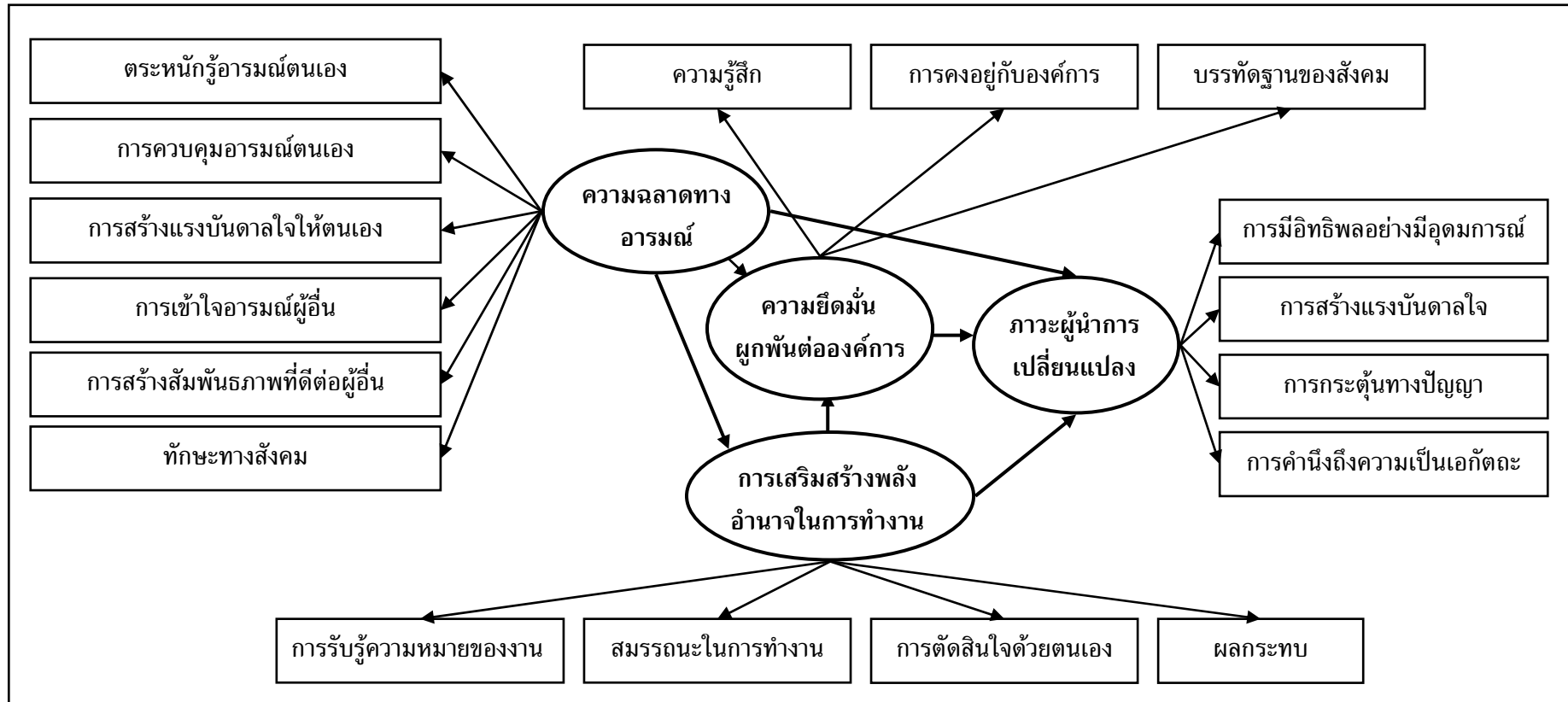
1. ตัวแปรภายนอกแฝง (exogenous variables) เป็นตัวแปรที่เป็นปัจจัยเชิงสาเหตุของปัจจัยที่เป็นผล มีจำนวน 1 ตัวแปร ได้แก่ ความฉลาดทางอารมณ์

2. ตัวแปรภายนอกสังเกต (manifest exogenous variables) หมายถึง เป็นตัวแปรย่อยของตัวแปรภายนอกแฝง มีจำนวน 6 ตัวแปร ได้แก่ ทัศนคติอารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น และทักษะทางสังคม

3. ตัวแปรภายในแฝง (endogenous variables) เป็นตัวแปรที่เป็นผลของตัวแปรสาเหตุ มีจำนวน 3 ตัวแปร ได้แก่ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

4. ตัวแปรภายในสังเกต (manifest endogenous variables) หมายถึง ตัวแปรย่อยของปัจจัยของตัวแปรภายในแฝง มีจำนวน 11 ตัวแปร ได้แก่ 1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วย การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล 2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วย ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์กร และบรรทัดฐานของสังคม และ 3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย การรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ

ผู้วิจัยได้นำเสนอเป็นกรอบแนวคิดในการวิจัยตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ดังแสดงในภาพที่ 27



หมายเหตุ แทน ตัวแปรที่สามารถสังเกต, แทน ตัวแปรแฝง

→ แทน ความสัมพันธ์ที่เป็นสาเหตุและผล ตัวแปรที่ปลายลูกศรทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงโดยตรง (สาเหตุ) ต่อตัวแปรที่หัวลูกศร (ผล)

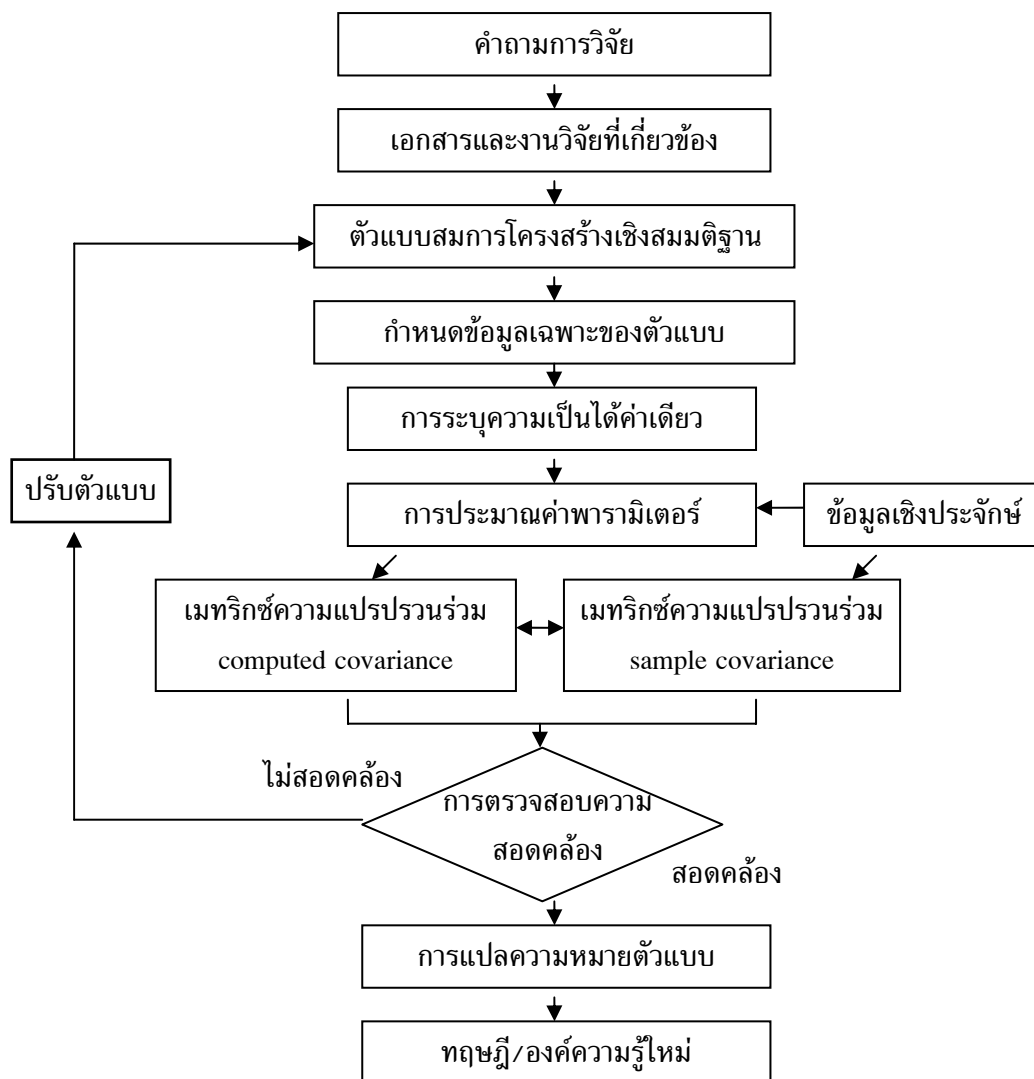
ภาพที่ 27 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น

บทที่ 3

วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ใช้วิธีวิทยาการวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ (correlation research) มุ่งตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยสร้างขึ้นจากทฤษฎีและผลงานวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เป็นตัวแบบที่ลดรูปมาจากตัวแบบที่เป็นกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎี (theoretical framework) ที่รวมตัวแปรทุกตัวที่เกี่ยวข้องสัมพันธ์กับตัวแปร โดยผู้วิจัยจำกัดขอบเขตการวิจัยไม่ศึกษาตัวแปรทั้งหมดในกรอบแนวคิดเชิงทฤษฎีนั้น การสร้างตัวแบบสมการโครงสร้างจากทฤษฎีและผลงานวิจัยคำนึงถึงความสอดคล้องกับข้อตกลงเบื้องต้นของการวิจัย 6 ประการ คือ 1) เพื่อบรรยายลักษณะของรูปแบบความสัมพันธ์ของปรากฏการณ์หรือตัวแปรที่ต้องการศึกษาโดยใช้ตัวแบบที่ง่ายและประหยัด 2) เพื่อให้ได้ตัวแบบใช้เป็นฐานสำหรับการเปรียบเทียบความแตกต่างระหว่างกลุ่มประชากรหลายกลุ่ม 3) เพื่อยืนยันหรือปฏิเสธความสัมพันธ์ตามทฤษฎีที่มีอยู่เดิม ทั้งนี้การปฏิเสธแนวคิดทฤษฎีเดิมนำไปสู่การพัฒนาหรือปรับปรุงทฤษฎีให้มีความถูกต้องมากยิ่งขึ้น 4) เพื่อบรรยายและทำความเข้าใจคุณสมบัติของตัวแบบเพื่อที่จะสามารถสรุปอ้างอิงไปสู่ประชากรได้อย่างถูกต้องภายใต้เงื่อนไขและบริบทที่แตกต่างกัน 5) เพื่อพยากรณ์ปรากฏการณ์ และ 6) เพื่อทำความเข้าใจลักษณะการเปลี่ยนแปลงหรือพลวัตรของปรากฏการณ์ที่ศึกษา (Sloane & Gorard, 2003) โดยตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงทฤษฎีแสดงถึงความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบเส้นตรงนั้น ประกอบด้วยตัวแบบสำคัญ 2 ตัวแบบ คือ ตัวแบบการวัด (measurement model) และตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation model) โดยตัวแบบการวัดแบ่งออกเป็นตัวแบบสำหรับวัดตัวแปรภายนอก และตัวแบบสำหรับวัดตัวแปรภายใน เป็นตัวแบบแสดงความสัมพันธ์โครงสร้างระหว่างตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต ในตัวแบบนี้มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญ 2 วิธี คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) และการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเป็นการวิเคราะห์องค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ไม่สามารถสังเกตได้ ด้วยการวัดจากองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ได้ ส่วนการวิเคราะห์การถดถอย (regression analysis) นั้น ทำให้ได้ค่าสถิติที่ช่วยให้ทราบค่าพารามิเตอร์ที่แท้จริงและค่าตัวแปรที่วัดได้จะบอกค่าความคลาดเคลื่อนของการวัดในแต่ละตัวแปร ส่วนตัวแบบสมการโครงสร้าง มีวิธีวิเคราะห์ข้อมูลที่สำคัญคือ การวิเคราะห์อิทธิพล (path analysis) เป็นการวิเคราะห์หาความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างตัวแปรแฝงภายนอกและตัวแปรแฝงภายใน (Cooper & Schindler, 2006; นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) สำหรับสมมติฐานวิจัยนั้นมักเขียนเป็นข้อความบรรยายรูปแบบอิทธิพลในตัวแบบเป็นภาพรวม สถิติวิเคราะห์จำเป็นต้องใช้สถิติวิเคราะห์ที่สามารถวิเคราะห์ประมาณค่าพารามิเตอร์ในตัวแบบสมการถดถอยทั้งสองสมการไปพร้อมกัน (simultaneous equation model) และมีการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบ (model goodness of fit test) ซึ่งต้องใช้โปรแกรมคอมพิวเตอร์เฉพาะในการวิเคราะห์ข้อมูล เช่น โปรแกรมลิสเรล (LISREL)(Joreskog & Sorbom, 1996 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) และโปรแกรม Mplus (Muthen & Muthen, 2003) เป็นต้น

จากข้อมูลข้างต้น สามารถออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้ 2 ขั้นตอนหลัก คือ 1) ขั้นตอนการวิจัยเพื่อนำไปสู่การกำหนดตัวแบบการวิจัย และ 2) ขั้นตอนการวิเคราะห์ตัวแบบการวิจัย ดังแสดงในภาพที่ 28



ภาพที่ 28 แนวการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยปรับปรุงจากแนวคิดของนางลักษณ์ วิรัชชัย (2548) และสุภมาส อังศุโชติ และคณะ (2551)

จากการออกแบบวิธีดำเนินการวิจัยข้างต้น ผู้วิจัยได้ศึกษาแนวคิด ทฤษฎี และงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในบทที่ 2 พร้อมทั้งศึกษาตัวแปรที่มีความสัมพันธ์ โดยคัดสรรตัวแปรที่สำคัญ แล้วจัดระบบความสัมพันธ์ของตัวแปรหรือปัจจัยเชิงสาเหตุกับตัวแปรตามหรือภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง นำเสนอเป็นตัวแบบสมมติฐานที่มีทั้งตัวแปรแฝงและตัวแปรสังเกต สำหรับบทที่ 3 นี้ ผู้วิจัยได้กล่าวถึงวิธีดำเนินการวิจัย คือ 1) ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง 2) เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

3) การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ 4) การเก็บรวบรวมข้อมูล 5) การวิเคราะห์ข้อมูล และ 6) การแปลผลข้อมูล ดังจะกล่าวถึงต่อไปนี้อย่างลำดับ

1. ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

1.1 ประชากร

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนเปิดการเรียนการสอนระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 31,417 คน (ศูนย์ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน) มีจำนวน 13,875 คน 2) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120-600 คน) มีจำนวน 15,229 คน 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601-1,500 คน) มีจำนวน 1,603 คน และ 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป) มีจำนวน 710 คน

1.2 กลุ่มตัวอย่าง

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่โรงเรียนเปิดการเรียนการสอน ตามหลักสูตรการศึกษาขั้นพื้นฐาน ในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ปีการศึกษา 2552 จำนวน 380 คน เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียนตามเกณฑ์การบริหารจัดการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน พบว่า 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน) มีจำนวน 168 คน 2) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120 - 600 คน) มีจำนวน 184 คน 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน) มีจำนวน 19 คน และ 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป) มีจำนวน 9 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage random sampling) โดยมีขั้นตอนการกำหนดขนาดตัวอย่าง และการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.1 พิจารณาลักษณะข้อมูลการวิจัย ซึ่งต้องใช้สถิติวิเคราะห์ขั้นสูง คือ การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation model: SEM) จึงจำเป็นต้องกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างให้สอดคล้องกับการใช้สถิติแต่ละประเภทตามเหตุผลดังต่อไปนี้

1.2.1.1 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) ซึ่งใช้วิธีการประมาณค่าพารามิเตอร์ไลค์ลิวที่สุด (maximum likelihood: ML) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดใหญ่เพราะถ้าใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีขนาดต่ำกว่า 100 หน่วย จะพบว่าโอกาสปฏิเสธสมมติฐานในการทดสอบ ไค-สแควร์ (chi-square) มาก เพราะค่าไค-สแควร์ มีแนวโน้มที่จะมีค่าสูง อย่างไรก็ตามได้มีข้อเสนอแนะเรื่องขนาดกลุ่มตัวอย่างว่าควรพิจารณาควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้กฎที่ว่าอัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548)

1.2.1.2 การวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้าง (structural equation model: SEM) ต้องใช้กลุ่มตัวอย่างขนาดใหญ่เช่นเดียวกับการวิเคราะห์การถดถอย เกณฑ์สำหรับการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างระบุขนาดกลุ่มตัวอย่างเป็นฟังก์ชันของจำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องประมาณค่า คือ ต้องมีขนาดกลุ่มตัวอย่างประมาณ 20 คน ต่อหนึ่งพารามิเตอร์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548)

1.2.1.3 การวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น โดยใช้สถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics: χ^2) ที่ระดับความสอดคล้อง (goodness of-fit index: GFI) ระหว่างตัวแบบสมมติฐาน กับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งนักสถิติส่วนใหญ่กำหนดว่า ขนาดของกลุ่มตัวอย่างต้องมีขนาดใหญ่ เพราะฟังก์ชันความสอดคล้อง (fit or fitting function) จะมีการแจกแจงแบบไค-สแควร์ ต่อเมื่อกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่เท่านั้น (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ได้เสนอแนะให้พิจารณาขนาดของกลุ่มตัวอย่างควบคู่ไปกับจำนวนพารามิเตอร์อิสระที่ต้องการประมาณค่า ถ้าพารามิเตอร์มีจำนวนมาก ควรจะต้องมีขนาดของกลุ่มตัวอย่างเพิ่มมากขึ้นด้วย โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปรควรจะเป็น 20 ต่อ 1 การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่างด้วยเหตุผลดังกล่าว 1-3 นั้นสรุปได้ว่า การวิจัยเชิงสหสัมพันธ์ที่วิเคราะห์ข้อมูลด้วยสถิติขั้นสูงและมีตัวแบบ (model) ความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรถ้าต้องการความมั่นใจในการทดสอบมากยิ่งขึ้น ควรใช้กลุ่มตัวอย่างที่มีสัดส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์โดยการกำหนดขนาดหรือตัวแปร ควรจะเป็น 20 ต่อ 1 หน่วยขึ้นไป (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2548) สำหรับการวิจัยครั้งนี้ มีตัวแปรที่สังเกตวัดได้หรือค่าพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 17 ตัวแปร สอดคล้องกับการวิจัยของชาคริต มานพ (2550); นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล (2550); นิภาพร ลครวงศ์ (2547); สุพัตรา ทรัพย์เสถียร (2546); จิตตานันท์ ดิกุล (2545) ที่ได้ทำการศึกษาค่าพารามิเตอร์จากตัวแปรที่สังเกตวัดได้เท่านั้นเช่นกัน ดังนั้นหากใช้อัตราส่วน 20 : 1 จึงประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างได้ 340 คน

1.2.2 จากการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้ 340 คน ผู้วิจัยจึงได้ทำการกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการทางสถิติ (statistical sampling methods) ด้วยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage random sampling) เพิ่มเติมเพื่อตรวจสอบและยืนยันความเหมาะสมของขนาดกลุ่มตัวอย่างที่ได้ในการเป็นตัวแทนของประชากรที่ดี ซึ่งมีขั้นตอนการสุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1.2.2.1 สืบหาข้อมูลหน่วยสมาชิกของประชากรจากแหล่งข้อมูลทุติยภูมิ คือ สำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน กระทรวงศึกษาธิการ ตามที่ปรากฏรายชื่อในบริการข้อมูลสารสนเทศปีการศึกษา 2552 (ศูนย์ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน, 2552) แล้วจัดทำกรอบของการสุ่ม (sampling frame)

1.2.2.2 ทำการสุ่มเลือกจังหวัดโดยแบ่งตามภาคในประเทศไทย มาจำนวนร้อยละ 20 ของภาคต่างๆ ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) โดยมีลักษณะการสุ่มเป็นแบบไม่ใส่คืน พบว่า ภาคเหนือ มี 9 จังหวัด ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ มี 19 จังหวัด ภาคกลางมี 22 จังหวัด ภาคตะวันออก มี 7 จังหวัด ภาคตะวันตก มี 5 จังหวัด และภาคใต้ มี 14 จังหวัด

1.2.2.3 แต่ละจังหวัดสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาจังหวัดละ 1 เขต ด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) โดยมีลักษณะการสุ่มเป็นแบบไม่ใส่คืน ดังแสดงในตารางที่ 19

ตารางที่ 19 จำนวนกลุ่มตัวอย่างโดยการสุ่มเลือกจังหวัดโดยแบ่งตามภาคมาจำนวนร้อยละ 20 ของภาค และแต่ละจังหวัดสุ่มเลือกสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มาจังหวัดละ 1 เขต โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาค	จังหวัด	สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำแนกตามขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
ภาคเหนือ	เชียงใหม่	2	128	70	10	3
	เชียงราย	3	61	85	14	3
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	2	81	107	2	2
	ขอนแก่น	4	105	81	10	2
	สกลนคร	2	101	151	11	4
	หนองคาย	2	67	102	9	2
ภาคกลาง	นนทบุรี	1	8	29	13	8
	ปทุมธานี	1	20	60	25	8
	พระนครศรีอยุธยา	2	87	83	11	2
	สุพรรณบุรี	2	65	71	11	2
	เพชรบูรณ์	3	117	97	11	2
ภาคตะวันออก	สระแก้ว	1	60	83	9	3
ภาคตะวันตก	เพชรบุรี	1	75	35	3	5
ภาคใต้	ชุมพร	1	60	66	12	3
	ตรัง	2	68	95	9	3
	สุราษฎร์ธานี	2	105	105	7	3
รวม 16 จังหวัด 16 เขต			1,208	1320	167	55

1.2.2.4 ทำการสุ่มแบบแบ่งชั้น (stratified random sampling) โดยมีขนาดโรงเรียนเป็นตัวแบ่งชั้น และมีผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นหน่วยในการสุ่ม โดยผู้วิจัยกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างแบบแบ่งชั้นและดำเนินการสุ่มตามหลักของการสุ่ม ซึ่งผู้วิจัยกำหนดขนาดของความคลาดเคลื่อน (limit of error) และระดับความเชื่อมั่น (level of confidence: $1 - \alpha$) ที่ 0.95 ในการประมาณค่าเฉลี่ยของประชากร โดยอาศัยข้อมูลในการประมาณค่าขนาดของกลุ่มตัวอย่าง ดังนี้

1) ขนาดของความคลาดเคลื่อนเท่ากับ 1.5 คะแนน จากคะแนนเต็มของแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งผู้วิจัยถือว่าเป็นขนาดที่เพียงพอที่จะนำผลการ วิจัยไปใช้ในการตัดสินใจในกรณีต่าง ๆ ที่เกี่ยวข้องได้

2) ค่าประมาณความแปรปรวนของประชากร (σ^2) ได้จากการประมาณค่าจากโค้งปกติของนำแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งเป็นแบบสอบถามแบบมาตรวัดแบบประมาณค่า (Rating Scale) ให้คะแนนเป็น 1 – 5 คะแนน มีจำนวน 23 ข้อ ดังนั้นคะแนนที่จะได้อยู่ในช่อง 23 – 115 คะแนน ส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานการแจกแจงของโค้งปกติจะมีประมาณ 3 ความเบี่ยงเบนมาตรฐานที่อยู่เหนือค่ากลางเลขคณิต และมีส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ใต้ ค่ากลางเลขคณิตรวมเป็น 6 ช่วง จึงแบ่งคะแนนออกเป็น 6 ช่วง จะได้ประมาณช่วงละ 25 คะแนน ผู้วิจัยจึงประมาณค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 15 ดังนั้นจะได้ค่าความแปรปรวนเท่ากับ 225 และนำ ค่าความแปรปรวนนี้ไปประมาณค่าขนาดกลุ่มตัวอย่างต่อไป

3) จากข้อมูลจำนวนประชากร และข้อมูลที่ผู้วิจัยได้กำหนดขึ้นในประมาณขนาดของกลุ่มตัวอย่าง นำไปคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของการสุ่มแบบแบ่งชั้น ในระดับความเชื่อมั่นที่ 0.95 (มยุรี ศรีชัย, 2539) ดังสมการที่ (6)

$$n = \frac{N \sum_{g=1}^k N_g S_g^2}{\frac{N^2 e^2}{Z_{\alpha/2}^2} + \sum_{g=1}^k N_g S_g^2} \quad (6)$$

โดย	n	แทน	จำนวนกลุ่มตัวอย่าง
	N	แทน	จำนวนประชากรทั้งหมด
	N_g	แทน	จำนวนประชากรแต่ละชั้น
	e	แทน	ความคลาดเคลื่อน
	S_g^2	แทน	ค่าความแปรปรวนแต่ละชั้น

4) จากคำนวณขนาดกลุ่มตัวอย่าง โดยใช้สูตรการกำหนดขนาดของกลุ่มตัวอย่างของการสุ่มแบบแบ่งชั้นได้จำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด 380 คน ดังนั้นเมื่อนำไปเทียบกับการประมาณขนาดกลุ่มตัวอย่าง จำนวน 340 คน ที่ได้จากค่าพารามิเตอร์ทั้งสิ้น 17 ตัวแปร โดยใช้อัตราส่วนระหว่างหน่วยตัวอย่างและจำนวนพารามิเตอร์หรือตัวแปร 20 ต่อ 1 นั้น พบว่า การกำหนดขนาดกลุ่มตัวอย่าง และทำการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยใช้หลักการทางสถิติ (statistical sampling methods) มีขนาดของกลุ่มตัวอย่างที่คำนวณได้ใหญ่กว่าเดิมและเพียงพอที่จะนำไปเป็นตัวแทนของประชากรที่ดีได้

5) นำกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย 380 คน มาเทียบสัดส่วนให้เท่ากับจำนวนสมาชิกในกลุ่มตัวอย่าง โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า 1) โรงเรียนขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน) มีจำนวน 168 คน 2) โรงเรียนขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 120 - 600 คน) มีจำนวน 184 คน 3) โรงเรียนขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน) มีจำนวน 19 คน และ 4) โรงเรียนขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป) มีจำนวน 9 คน ดังแสดงในตารางที่ 20

ตารางที่ 20 จำนวนกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย โดยจำแนกตามขนาดโรงเรียน

ภาค	จังหวัด	สำนักงานเขต พื้นที่การศึกษา	จำนวนผู้บริหารสถานศึกษาชั้น พื้นฐานจำแนกตามขนาดโรงเรียน			
			เล็ก	กลาง	ใหญ่	ใหญ่พิเศษ
ภาคเหนือ	เชียงใหม่	2	18	10	1	1
	เชียงราย	3	9	12	2	1
ภาคตะวันออกเฉียงเหนือ	กาฬสินธุ์	2	11	15	1	0
	ขอนแก่น	4	15	11	1	0
	สกลนคร	2	14	21	1	1
	หนองคาย	2	10	14	1	0
ภาคกลาง	นนทบุรี	1	1	4	2	1
	ปทุมธานี	1	3	8	3	1
	พระนครศรีอยุธยา	2	12	12	1	0
	สุพรรณบุรี	2	9	10	1	0
	เพชรบูรณ์	3	16	13	1	0
ภาคตะวันออก	สระแก้ว	1	8	12	1	1
ภาคตะวันตก	เพชรบุรี	1	10	5	0	1
ภาคใต้	ชุมพร	1	8	9	1	1
	ตรัง	2	9	13	1	0
	สุราษฎร์ธานี	2	15	15	1	1
รวม 16 จังหวัด 16 เขต			168	184	19	9

6) ทำการสุ่มผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานด้วยวิธีการสุ่มอย่างง่าย โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) โดยมีลักษณะการสุ่มเป็นแบบไม่ใส่คืน จำนวน 380 คน จำแนกตามขนาดโรงเรียน

2. เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน รายละเอียดมีดังนี้

ตอนที่ 1 แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม ได้แก่ เพศ อายุ วุฒิ การศึกษา ประสบการณ์ในการทำงาน และขนาดโรงเรียน ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบตรวจสอบรายการ

ตอนที่ 2 แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของตนเอง ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตะบุคคล จำนวน 23 ข้อ

ตอนที่ 3 แบบสอบถามวัดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของตนเอง ลักษณะเครื่องมือเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) ได้แก่

1. ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับความรู้สึก การคงอยู่กับองค์การ และบรรทัดฐานของสังคม จำนวน 14 ข้อ

2. การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับการรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ จำนวน 20 ข้อ

3. ความฉลาดทางอารมณ์ โดยครอบคลุมเนื้อหาเกี่ยวกับตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคม จำนวน 29 ข้อ

3. การสร้างและตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ

รายละเอียดการสร้างและการตรวจสอบคุณภาพของเครื่องมือ มีดังนี้

3.1 การสร้างเครื่องมือ

จากผลการศึกษาทฤษฎีและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องกับปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงการกำหนดนิยามปฏิบัติการณ์ของเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยทุกชุดโดยอาศัยฐานทฤษฎีและงานวิจัยในบทที่ 2 ผู้วิจัยได้ดำเนินการสร้างเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย โดยคำนึงถึงความถูกต้องตามหลักวิชาการ และการเขียนข้อคำถามในสัดส่วนที่สร้างขึ้นประมาณ 1.5 เท่าของข้อคำถามในแบบสอบถามที่กำหนด เครื่องมือมีลักษณะเป็นแบบมาตรวัดแบบประมาณค่า (rating scale) 5 ระดับ คือ น้อยที่สุด น้อย ปานกลาง มาก และมากที่สุด

3.2 การตรวจสอบคุณภาพเครื่องมือ

3.2.1 นำเครื่องมือที่เป็นแบบสอบถามที่สร้างขึ้นมาให้ผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งประกอบด้วยผู้เชี่ยวชาญ จำนวน 11 ท่าน ได้แก่ 1. ด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา คือ รศ.สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ ผศ.เพชรชาติ จงประดับเกียรติ ผศ.ระวีวรรณ พันธพานิช 2. ด้านจิตวิทยา คือ ผศ.ดร.เปรมสุรีย์ เชื้อมทอง ผศ.ดร.พาสนา จุฬรัตน์ ผศ.สมหมาย มหาบรรพต และ 3. ด้านการบริหาร การศึกษา ได้แก่ รศ.ดร.สมพิศ ไหมงาม ผศ. ดร.ทวีชัย บุญเต็ม ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง นายณดล ผดุงศรี และนายประยูร ยวนย์ ซึ่งผู้เชี่ยวชาญได้ตรวจสอบความตรงเชิงเนื้อหา (content validity) เพื่อพิจารณาเกี่ยวกับการใช้ภาษาและครอบคลุมของเนื้อหา โดยการหาดัชนีความสอดคล้องระหว่างข้อคำถามและวัตถุประสงค์ (ในที่นี้คือ นิยามปฏิบัติการณ์) (index of item-objective congruence: IOC) มีเกณฑ์ดังนี้

ให้คะแนน +1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการ ให้คะแนน -1 เมื่อแน่ใจว่าวัดได้ไม่ตรงกับนิยามปฏิบัติการ และให้คะแนน 0 เมื่อไม่แน่ใจว่าวัดได้ตรงกับนิยามปฏิบัติการหรือไม่ ซึ่งจากผลการหาค่าดัชนีความสอดคล้อง พบว่า มีค่าตั้งแต่ 0.50 – 1.00 แล้วคัดเลือกข้อที่มีค่า IOC ตั้งแต่ 0.50 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) แล้วนำมาปรับปรุงแก้ไขภาษาเพื่อนำไปสู่การทดลองใช้แบบสอบถามต่อไป

3.2.2 ผู้วิจัยนำแบบสอบถามที่ได้รับการตรวจสอบและการปรับปรุงแก้ไขแล้วไปทดลองใช้ (try out) กับผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ไม่ใช่กลุ่มตัวอย่าง จำนวน 30 คน จากสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 1 แล้วนำข้อมูลที่เก็บรวบรวมได้ไปหาคุณภาพของเครื่องมือ ดังนี้

3.4.2.1 วิเคราะห์หาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ (item analysis) โดยใช้สูตรสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation) ระหว่างคะแนนรายข้อกับคะแนนรวม (item-total correlation) แล้วคัดเลือกข้อคำถามที่มีค่าอำนาจจำแนกตั้งแต่ 0.20 ขึ้นไป (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545) ซึ่งมีผลการหาค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.30 – 0.85 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.50 – 0.69 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.35 – 0.85 การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.31 – 0.82 การคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.30 – 0.82

2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (organizational commitment) มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.21 – 0.80 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความยึดมั่นผูกพันด้านความรู้สึกรู้สึก มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.23 – 0.71 ความยึดมั่นผูกพันด้านการคงอยู่กับองค์กร มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.53 – 0.80 ความยึดมั่นผูกพันด้านบรรทัดฐานของสังคม มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.21 – 0.75

3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (job empowerment) มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.26 – 0.73 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การรับรู้ความหมายของงาน มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.29 – 0.61 สมรรถนะในการทำงาน มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.26 – 0.65 การตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.54 – 0.73 ผลกระทบ มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.50 – 0.58

4) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อทั้งฉบับ ตั้งแต่ 0.23 – 0.81 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.35 – 0.80 การควบคุมอารมณ์ตนเอง มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.23 – 0.51 การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองมีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.56 – 0.80 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.65 – 0.81 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.59 – 0.80 ทักษะทางสังคม มีค่าอำนาจจำแนกเป็นรายข้อ ตั้งแต่ 0.66 – 0.76

3.4.2.2 วิเคราะห์ค่าความเชื่อถือได้ (reliability) ของแบบสอบถามทั้งฉบับ และจำแนกตามแบบสอบถามวัดปัจจัยเชิงสาเหตุ และแบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการหาค่าสัมประสิทธิ์แอลฟา (alpha coefficient) หากมีค่าอยู่ระหว่าง 0-1.00 แต่มีค่าที่เข้าใกล้ 1 แสดงว่า แบบสอบถามมีความเชื่อถือได้สามารถวัดได้มีความสอดคล้องระหว่างภายในและสามารถนำไปใช้ได้ (บุญเชิด ภิญญอนันตพงษ์, 2545) ซึ่งมีผลค่าความเชื่อถือได้ ดังนี้

1) ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (transformation leadership) มีค่าความเชื่อถือได้ทั้งฉบับเท่ากับ 0.92 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.77 การสร้างแรงบันดาลใจ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.83 การกระตุ้นทางปัญญา มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.82 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.73

2) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ (organizational commitment) มีค่าความเชื่อถือได้ทั้งฉบับเท่ากับ 0.86 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความรู้สึก มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.72 การคงอยู่กับองค์การ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.88 บรรทัดฐานของสังคม มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.71

3) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (job empowerment) มีค่าความเชื่อถือได้ทั้งฉบับเท่ากับ 0.89 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า การรับรู้ความหมายของงาน มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.71 สมรรถนะในการทำงาน มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.82 การตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.86 ผลกระทบ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.78

4) ความฉลาดทางอารมณ์ (emotional intelligence) มีค่าความเชื่อถือได้ทั้งฉบับเท่ากับ 0.95 เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.80 การควบคุมอารมณ์ตนเอง มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.84 การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.81 การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.88 การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.81 ทักษะทางสังคม มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.94

4. การเก็บรวบรวมข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูลจากกลุ่มตัวอย่าง โดยดำเนินการตามขั้นตอนดังต่อไปนี้

4.1 ทำการเก็บรวบรวมข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยขอหนังสือความร่วมมือในการเก็บข้อมูลจากคณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น เพื่อขออนุญาตและขอความอนุเคราะห์จากผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาของโรงเรียนที่เป็นกลุ่มตัวอย่างแจ้งให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานทราบ และขอความอนุเคราะห์โดยตรงจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างในการอนุเคราะห์ตอบแบบสอบถาม

4.2 ติดต่อโรงเรียนที่ทำการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยที่ผู้วิจัยได้ส่งแบบสอบถามไปพร้อมกับหนังสือขอความร่วมมือและขอความอนุเคราะห์ให้ตอบกลับภายใน 2 สัปดาห์ และดำเนินการติดตามเก็บแบบสอบถามกลับคืนทางไปรษณีย์มาที่ภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ ภายในวันที่ 1 เมษายน 2553 จากนั้นทำการตรวจสอบและคัดแยกแบบสอบถามที่ตอบไม่สมบูรณ์หรือมีร่องรอย

ระบุถึงการไม่ตั้งใจทำแบบสอบถาม ซึ่งแบบสอบถามที่มีสมบูรณ์ จำนวน 357 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.95 ของแบบสอบถามจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างทั้งหมด

4.3 นำแบบสอบถามที่ได้รับจากข้อ 4.3 มาลงข้อมูลคะแนนตามเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อทำการวิเคราะห์ค่าทางสถิติ และทดสอบสมมติฐานที่ตั้งไว้ต่อไป

5. การวิเคราะห์ข้อมูล

การวิจัยครั้งนี้ ผู้วิจัยทำการจัดกระทำข้อมูลและวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติ ด้วยโปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) และโปรแกรมลิสเรลเพื่อการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (linear structural relationship: LISREL) และมีการค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้

5.1 สถิติพรรณนา (descriptive statistics)

5.1.1 การแจกแจงความถี่และค่าร้อยละ เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูลเกี่ยวกับสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามที่เป็นกลุ่มตัวอย่าง

5.1.2 การวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าความเบ้ และค่าความโด่ง เป็นสถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และการวิเคราะห์ระดับการรับรู้ภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

5.2 สถิติอ้างอิง (inferential Statistics)

5.2.1 การวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) เป็นสถิติที่ใช้ในการหาความสัมพันธ์ของตัวแปรตั้งแต่ 2 ตัวขึ้นไป เพื่อศึกษาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง

5.2.2 การวิเคราะห์องค์ประกอบ (factor analysis) เป็นการวิเคราะห์ความเที่ยงตรงเชิงโครงสร้าง (construct validity) โดยใช้วิธีการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เพื่อศึกษาองค์ประกอบของปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

5.2.3 การวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล (path analysis) เป็นการวิเคราะห์อิทธิพลระหว่างตัวแปรต่าง ๆ เพื่อดูว่ามีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้น สอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์หรือไม่

5.2.3.1 การทดสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เป็นการตรวจสอบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเหตุผล โดยใช้โปรแกรมลิสเรล (LISREL version 8.52) โดยมีขั้นตอนดังนี้

1) การกำหนดข้อมูลจำเพาะตัวแบบ (specification of the model) ผู้วิจัยได้สนใจศึกษาว่าปัจจัยเชิงสาเหตุใดบ้างที่ส่งผลโดยตรง และโดยอ้อมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

โดยผู้วิจัยใช้รูปแบบการวิเคราะห์ตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น ประกอบด้วย ตัวแปรแฝง และตัวแปรสังเกต โดยมีข้อตกลงเบื้องต้นของตัวแบบว่า ความสัมพันธ์ของตัวแบบทั้งหมดเป็นความสัมพันธ์เชิงเส้นตรง (linear) เป็นความสัมพันธ์เชิงบวก (additive) และเป็นความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive model) ระหว่างตัวแปรภายนอก (exogenous variables) และตัวแปรภายใน (endogenous variables) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542)

2) การระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของตัวแบบ (identification of the model) ผู้วิจัยใช้เงื่อนไขกฎที่ (t-rule) นั่นคือ จำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่าจะต้องน้อยกว่าหรือเท่ากับจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวน-ความแปรปรวนร่วมของกลุ่มตัวอย่าง ตรวจสอบโดยจะให้จำนวนพารามิเตอร์ที่ต้องการประมาณค่า (t) และจำนวนตัวแปรสังเกต (NI) ซึ่งนำมาคำนวณหาจำนวนสมาชิกในเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมได้ กฎที่กล่าวว่า ตัวแบบจะระบุค่าได้พอดี เมื่อ $t < (1/2) (NI) (NI+1)$ และใช้กฎความสัมพันธ์ทางเดียว (recursive rule) (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

3) การประมาณค่าพารามิเตอร์ของตัวแบบ (parameter estimation form the model) ผู้วิจัยใช้การประมาณค่าโดยใช้วิธีไลค์ลิฮูดสูงสุด (maximum likelihood: ML) ซึ่งเป็นวิธีที่แพร่หลายที่สุด เป็นวิธีใช้ฟังก์ชันความสอดคล้องที่ไม่ใช่ฟังก์ชันแบบเส้นตรง แต่ก็เป็นฟังก์ชันที่บอกความแตกต่างระหว่างเมทริกซ์ได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

5.2.3.2 การตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างหรือการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบ (validation of the model) เป็นการตรวจสอบหรือประเมินผลความถูกต้องของตัวแบบที่มีความสอดคล้องระหว่างข้อมูลเชิงประจักษ์กับตัวแบบ (Joreskog & Sorbom, 1993 อ้างถึงใน นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) โดยมีค่าสถิติที่ใช้ในการตรวจสอบความสอดคล้องดังนี้

1) ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi-square statistics) ค่าสถิติไค-สแควร์ เป็นค่าสถิติที่ใช้ทดสอบสมมติฐานทางสถิติว่าฟังก์ชันความสอดคล้องมีค่าเป็นศูนย์ ค่าสถิติไค-สแควร์ มีค่าต่ำมาก ยิ่งมีค่าใกล้ 0 มากเท่าไร หรือค่าใกล้เคียงกับจำนวนองศาแห่งความเป็นอิสระ (degree of freedom) และค่า ไค-สแควร์ ไม่มีนัยสำคัญ แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

2) ค่าสัดส่วน χ^2 / df เนื่องจากเมื่อจำนวนกลุ่มตัวอย่างมาก ผลการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างจะให้ค่าไค-สแควร์ที่สูงกว่ากรณีการวิเคราะห์ที่มีจำนวนกลุ่มตัวอย่างน้อยกว่า เพื่อแก้ไขความไวของค่าไค-สแควร์ ซึ่งเป็นผลมาจากจำนวนกลุ่มตัวอย่างที่นำมาวิเคราะห์ จึงมีผู้เสนอให้ใช้ค่าสัดส่วนระหว่างค่าไค-สแควร์ และค่าองศาอิสระ (χ^2 / df) มาใช้ประกอบการพิจารณาตัวแบบควบคู่ไปกับค่าไค-สแควร์ โดยทั่วไปค่าสัดส่วน (χ^2 / df) ที่ค่าไม่เกิน 2 แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

3) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness-of-fit index: GFI) ซึ่งเป็นอัตราส่วนของผลต่างระหว่างฟังก์ชันความสอดคล้องจากตัวแบบก่อน และหลังปรับตัวแบบกับฟังก์ชันความสอดคล้องก่อนปรับตัวแบบ ค่า GFI หากมีค่าตั้งแต่ 0.90 - 1.00 แสดงว่า ตัวแบบสมการ

โครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังศุโชติและคณะ, 2551)

4) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness-of-fit index: AGFI) เมื่อนำดัชนี GFI มาปรับแก้ โดยคำนึงถึงขนาดของอิสระ (df) ซึ่งรวมทั้งจำนวนตัวแปรและขนาดกลุ่มตัวอย่าง ค่าดัชนี AGFI มีค่าตั้งแต่ 0.90 - 1.00 แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

5) ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (comparative fit index: CFI) ใช้เปรียบเทียบตัวแบบเชิงสมมุติฐานการวิจัยว่ามีความสอดคล้องสูงกว่าข้อมูลเชิงประจักษ์ มากน้อยเพียง มีค่าตั้งแต่ 0.90 - 1.00 แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

6) ค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standardized root mean squared residual: Standardized RMR) เป็นค่าบอกความคลาดเคลื่อนของตัวแบบ มีค่าต่ำกว่า 0.05 แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

7) ค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (root mean square of error approximation: RMSEA) ค่าของ RMSEA เป็นค่าที่บ่งบอกถึงความไม่กลมกลืนของตัวแบบที่สร้างขึ้นกับเมทริกซ์ความแปรปรวนร่วมของประชากร ซึ่งค่า RMSEA ที่ต่ำกว่า .05 แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังศุโชติ และคณะ, 2551)

8) ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (critical n: CN) ซึ่งเป็นค่าขนาดของตัวอย่างที่ใช้ค่าไค-สแควร์ทดสอบข้อมูล ค่า CN ที่สูงกว่าหรือเท่ากับ 200 ของกลุ่มตัวอย่าง จะมีแนวโน้มที่ค่าไค-สแควร์ที่ไม่มีนัยสำคัญ นั่นคือข้อมูลตัวแบบสมการโครงสร้างที่สร้างขึ้นกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (Bollen, 1989 อ้างถึงใน สัมฤทธิ์ กางเพ็ง, 2551)

5.2.3.3 การวิเคราะห์เศษเหลือหรือความคลาดเคลื่อน (analysis of residuals) ในการตรวจสอบความเที่ยงตรงของตัวแบบสมการโครงสร้าง ใช้การวิเคราะห์เศษเหลือควบคู่กันไปกับดัชนีตัวอื่น ๆ ผลจากการวิเคราะห์ข้อมูลด้วยโปรแกรมลิสเรลในส่วนที่เกี่ยวข้องกับความคลาดเคลื่อนมีหลายแบบ โดยที่แต่ละแบบใช้ประโยชน์ในการตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ดังนี้

1) เมทริกซ์ความคลาดเคลื่อนในการเทียบความสอดคล้อง (fitted residuals matrix) หมายถึง เมทริกซ์ที่เป็นผลต่างของเมทริกซ์ S และ sigma ซึ่งประกอบไปด้วยค่าความคลาดเคลื่อนทั้งในรูปคะแนนดิบ และคะแนนมาตรฐาน ค่าความคลาดเคลื่อนในรูปคะแนนมาตรฐานมีค่าต่ำกว่า 2.00 กลมกลืนกับค่าสูงสุดของเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (largest standardized residual) ระหว่างเมทริกซ์สหสัมพันธ์ที่เข้าสู่การวิเคราะห์กับเมทริกซ์ที่ประมาณได้ โดยค่าเศษเหลือเคลื่อนที่เข้าใกล้ศูนย์ จะถือว่าตัวแบบมีแนวโน้มกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ความพอดีเศษเหลือ

เหมาะสมอยู่ระหว่าง -2 ถึง 2 แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

2) คิวพล็อต (q-plot) เป็นกราฟแสดงความสัมพันธ์ระหว่างค่าความคลาดเคลื่อนกับค่าควอนไทล์ปกติ (normal quintiles) เส้นกราฟมีความชันมากกว่าเส้นทแยงมุม ซึ่งเป็นเกณฑ์ในการเปรียบเทียบ แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

3) ดัชนีปรับตัวแบบ (model modification indices: MI) ดัชนีตัวนี้เป็น การปรับตัวแบบบนพื้นฐานของทฤษฎีและงานวิจัยเป็นหลัก โดยมีการดำเนินการคือ จะตรวจสอบผลการประมาณค่าพารามิเตอร์ ว่ามีความสมเหตุสมผลหรือไม่ มีค่าใดแปลกเกินความเป็นจริงหรือไม่ และพิจารณาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เชิงพหุคูณกำลังสอง (squared multiple correlation) ให้มีความเหมาะสมรวมทั้งพิจารณาค่าความสอดคล้องทั้งหมด (overall fit) ของตัวแบบว่าโดยภาพรวมแล้ว ตัวแบบกลมกลืนกับข้อมูลเชิงประจักษ์เพียงใด (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542; สุกมาส อังคุโชติ และคณะ, 2551)

ดังนั้น ผู้วิจัยจึงใช้เกณฑ์ในการตรวจสอบความสอดคล้องระหว่างตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ สรุปได้ดังแสดงในตารางที่ 21

ตารางที่ 21 ค่าสถิติเพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างเชิงสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์

สถิติที่ใช้วัดความสอดคล้อง	เงื่อนไข/ระดับการยอมรับ
1. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)	ค่า χ^2 มีค่า P-value สูงกว่า 0.05
2. ค่าไค-สแควร์ (χ^2)/df	ค่า χ^2 มีค่าไม่ควรเกิน 2.00
3. ค่า GFI, AGFI, CFI	มีค่าตั้งแต่ 0.90 – 1.00
4. ค่า SRMR, RMSEA	มีค่าต่ำกว่า 0.05
5. ค่า CN	ที่สูงกว่าหรือเท่ากับ 200 ของกลุ่มตัวอย่าง
6. Q-plot	Q - plot ชันมากกว่าเส้นทแยงมุม

6. การแปลผลข้อมูล

6.1 ในกรณีของการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย เพื่อศึกษาระดับการรับรู้ของตนเองเกี่ยวกับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลง และปัจจัยเชิงสาเหตุที่นำมาศึกษา ได้แก่ ความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และความฉลาดทางอารมณ์ ผู้วิจัยกำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์, 2545)

4.50 – 5.00 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมากที่สุด

3.50 – 4.49 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับมาก

2.50 – 3.49 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับปานกลาง

1.50 – 2.49 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อย

1.00 – 1.49 หมายถึง มีการรับรู้ในระดับน้อยที่สุด

6.2 ในกรณีการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ภายในปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ได้กำหนดเกณฑ์การแปลความหมาย ดังนี้ (บุญธรรม กิจปริตาบริสุทธิ, 2549)

0.71 – 1.00 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับมาก

0.31 – 0.70 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับปานกลาง

0.01 – 0.30 หมายถึง มีความสัมพันธ์กันในระดับน้อย

0.00 หมายถึง ไม่มีความสัมพันธ์

บทที่ 4

ผลการวิเคราะห์ข้อมูล

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลที่นำเสนอในบทที่ 4 นี้ ผู้วิจัยจะกล่าวถึงสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล และผลการวิเคราะห์ข้อมูลสภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถามก่อน จากนั้นจึงจะกล่าวถึงผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามลำดับของวัตถุประสงค์ของการวิจัยที่กำหนดไว้ในบทที่ 1 ดังนี้

1. สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล

เพื่อให้เกิดความเข้าใจตรงกันในการนำเสนอและการแปลความหมายผลการวิเคราะห์ข้อมูล ผู้วิจัยได้กำหนดสัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล ดังนี้

1.1 อักษรย่อที่ใช้แทนตัวแปร

ตัวแปรแฝงภายนอก (exogenous latent variable) ได้แก่

EIQ	แทน	ความฉลาดทางอารมณ์ วัดจากตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ
SELA	แทน	ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง
SELC	แทน	การควบคุมอารมณ์ตนเอง
SELM	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง
EMPT	แทน	การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น
INTR	แทน	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น
SOCS	แทน	ทักษะทางสังคม

ตัวแปรแฝงภายใน (endogenous latent variable) ได้แก่

TRFL	แทน	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง วัดจากตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ
IDEI	แทน	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์
INSM	แทน	การสร้างแรงบันดาลใจ
INTS	แทน	การกระตุ้นทางปัญญา
INDC	แทน	การคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล
ORGC	แทน	ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ วัดจากตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปรคือ
AFFC	แทน	ความรู้สึก
CONC	แทน	การคงอยู่กับองค์การ
NORC	แทน	บรรทัดฐานของสังคม

4 ตัวแปร คือ

JOBE	แทน	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน วัดจากตัวแปรสังเกต
MEAN	แทน	การรับรู้ความหมายของงาน
COMP	แทน	สมรรถนะในการทำงาน
SDET	แทน	การตัดสินใจด้วยตนเอง
IMPA	แทน	ผลกระทบ

1.2 สัญลักษณ์และอักษรย่อที่ใช้แทนค่าสถิติ

\bar{X}	แทน	ค่าเฉลี่ย (mean)
S.D.	แทน	ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (standard deviation)
SKEW	แทน	ค่าความเบ้ (skewness)
KUR	แทน	ค่าความโด่ง (kurtosis)
α	แทน	ค่าความเชื่อถือได้ (Reliability)
CI	แทน	ช่วงความเชื่อถือได้ที่ 95% (confidence interval)
SE _M	แทน	ความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด (standard error of measurement)
r	แทน	ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์เพียร์สัน (Pearson's product moment correlation coefficient)
λ	แทน	น้ำหนักองค์ประกอบ (factor loading)
SE	แทน	ค่าความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standard error)
t	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-values)
**	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P < 0.01)
*	แทน	มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P < 0.05)
R ²	แทน	ค่าสหสัมพันธ์พหุคูณยกกำลังสอง (squared multiple correlation) หรือสัมประสิทธิ์การพยากรณ์
ρ_c	แทน	ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง (construct Reliability)
ρ_v	แทน	ค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (average variance extracted)
χ^2	แทน	ค่าสถิติไค-สแควร์ (chi - square)
df	แทน	องศาอิสระ (degree of freedom)
P-value	แทน	ระดับนัยสำคัญทางสถิติ (P-values)
GFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (goodness of fit index)
AGFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (adjusted goodness of fit index)
CFI	แทน	ดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (comparative fit index)

SRMR	แทน	ดัชนีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (standardized RMR)
RMSEA	แทน	ดัชนีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (root mean square error of approximation)
CN	แทน	ค่าขนาดตัวอย่างวิกฤต (critical N)
DE	แทน	อิทธิพลทางตรง (direct effects)
IE	แทน	อิทธิพลทางอ้อม (indirect effects)
TE	แทน	อิทธิพลรวม (total effects)

2. ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

จากแบบสอบถามฉบับสมบูรณ์ที่ได้รับกลับคืนมาจำนวน 357 ฉบับ คิดเป็นร้อยละ 93.95 ของแบบสอบถามจำนวนทั้งหมดที่ส่งไป ผู้วิจัยได้นำข้อมูลมาวิเคราะห์แสดงสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่เป็นกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม เป็นความถี่และค่าร้อยละ ปรากฏผลการวิเคราะห์ข้อมูล ในตารางที่ 22

ตารางที่ 22 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
1. เพศ		
1. ชาย	305	85.43
2. หญิง	52	14.57
2. อายุ		
1. น้อยกว่า 35 ปี	2	0.56
2. 35 – 40 ปี	26	7.28
3. 41 – 45 ปี	36	10.08
4. 46 – 50 ปี	79	22.13
5. 51 – 55 ปี	146	40.90
6. 56 – 60 ปี	68	19.05
3. วุฒิการศึกษาสูงสุด		
1. ปริญญาตรี	67	18.77
2. ประกาศนียบัตรทางการบริหารการศึกษา	25	7.00
3. ปริญญาโท	259	72.55
4. ปริญญาเอก	6	1.68

ตารางที่ 22 ความถี่และร้อยละของข้อมูลแสดงสถานภาพของกลุ่มตัวอย่างที่ตอบแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อมูลสถานภาพ	ความถี่	ร้อยละ
4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการ		
1. 5 – 10 ปี	7	1.96
2. 11 – 15 ปี	36	10.08
3. 16 – 20 ปี	29	8.12
4. 21 – 25 ปี	44	12.32
5. 26 – 30 ปี	84	23.53
6. มากกว่า 30 ปีขึ้นไป	154	43.14
5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร การศึกษา	56	15.69
1. น้อยกว่า 5ปี	70	19.61
2. 5 – 10 ปี	62	17.37
3. 11 – 15 ปี	55	15.41
4. 16 – 20 ปี	58	16.25
5. 21 – 25 ปี	41	11.48
6. 26 – 30 ปี	15	4.20
7. มากกว่า 30 ปีขึ้นไป		
6. ขนาดโรงเรียน		
1. ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียนไม่เกิน 120 คน)	159	44.54
2. ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 – 600 คน)	173	48.46
3. ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 – 1,500 คน)	17	4.76
4. ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป)	8	2.24

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลตามตารางที่ 22 พบว่า ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นชาย จำนวน 305 คน คิดเป็นร้อยละ 85.43 เป็นเพศหญิง จำนวน 52 คน คิดเป็นร้อยละ 14.57 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามอายุ พบว่า มีอายุระหว่าง 51 – 55 ปี มากที่สุด จำนวน 146 คน คิดเป็นร้อยละ 40.90 รองลงมา คือ มีอายุระหว่าง 46 – 50 ปี จำนวน 79 คน คิดเป็นร้อยละ 22.13 และมีอายุระหว่าง 56 – 60 ปี จำนวน 68 คน คิดเป็นร้อยละ 19.05 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามวุฒิการศึกษาสูงสุด พบว่า จบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโท มากที่สุด จำนวน 259 คน คิดเป็นร้อยละ 72.55 รองลงมา คือ จบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาตรี จำนวน 67 คน คิดเป็นร้อยละ 18.77 และจบวุฒิการศึกษาระดับประกาศนียบัตรทางการบริหารการศึกษา จำนวน 25 คน คิดเป็นร้อยละ 7.00 ตามลำดับ

เมื่อพิจารณาจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน พบว่า ส่วนใหญ่มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการมากกว่า 30 ปีขึ้นไป จำนวน 154 คน

คิดเป็นร้อยละ 43.14 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการระหว่าง 26 – 30 ปี จำนวน 84 คน คิดเป็นร้อยละ 23.53 และมีประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการระหว่าง 21 – 25 ปี จำนวน 44 คน คิดเป็นร้อยละ 12.32 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหาร การศึกษา พบว่า มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาระหว่าง 5 – 10 ปี มากที่สุด จำนวน 70 คน คิดเป็นร้อยละ 19.61 รองลงมา คือ มีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา 11 – 15 ปี จำนวน 62 คน คิดเป็นร้อยละ 17.37 และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาระหว่าง 21 – 25 ปี จำนวน 58 คน คิดเป็นร้อยละ 16.25 ตามลำดับ เมื่อจำแนกตามขนาดโรงเรียน พบว่า ปฏิบัติราชการที่โรงเรียนขนาดกลาง มากที่สุด จำนวน 173 คน คิดเป็นร้อยละ 48.46 รองลงมา คือ ปฏิบัติราชการที่โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 159 คน คิดเป็นร้อยละ 44.54 และปฏิบัติราชการที่โรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 17 คน คิดเป็นร้อยละ 4.76 ตามลำดับ

3. ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

การวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 1 ผู้วิจัยนำปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ 1) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และ 3) ความฉลาดทางอารมณ์ และภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มาวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าความเบ้ ค่าความโด่ง ช่วงความเชื่อถือได้ที่ 95% ค่าความเชื่อถือได้ และความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัด ดังแสดงในตารางที่ 23

ตารางที่ 23 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	พิสัย	SKEW	KUR	CI		α	SE _M
							LOWER	UPPER		
<u>ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง</u>	3.89	0.37	มาก	2.44	-0.31	0.40	3.85	3.94	0.92	0.11
1. การมีอิทธิพลอย่างมี อุดมการณ์	3.91	0.55	มาก	3.00	-0.26	-0.11	3.85	3.97	0.77	0.21
2. การสร้างแรงบันดาลใจ	3.84	0.47	มาก	2.67	-0.30	0.09	3.79	3.89	0.83	0.19
3. การกระตุ้นทางปัญญา	3.85	0.51	มาก	2.67	-0.06	0.16	3.79	3.90	0.82	0.21
4. การคำนึงถึงความเป็น เอกัตถะบุคคล	3.98	0.46	มาก	2.50	-0.24	0.15	3.92	4.04	0.73	0.24
<u>ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร</u>	3.91	0.56	มาก	3.50	-0.65	-0.65	3.84	3.96	0.86	0.20
1. ความรู้สึก	3.94	0.68	มาก	3.80	-0.59	-0.59	3.86	4.01	0.72	0.29
2. การคงอยู่กับองค์กร	3.85	0.71	มาก	4.00	-0.56	-0.56	3.78	3.92	0.88	0.24
3. บรรทัดฐานของสังคม	3.92	0.66	มาก	3.80	-0.75	-0.75	3.85	4.00	0.71	0.31
<u>การเสริมสร้างพลังอำนาจใน การทำงาน</u>	4.08	0.41	มาก	2.05	-0.23	0.23	4.04	4.12	0.89	0.14
1. การรับรู้ความหมายของงาน	4.15	0.48	มาก	2.40	-0.32	0.18	4.10	4.20	0.71	0.24
2. สมรรถนะในการทำงาน	3.92	0.54	มาก	2.80	-0.40	0.23	3.86	3.97	0.82	0.23

ตารางที่ 23 ค่าสถิติพื้นฐานของปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ต่อ)

ตัวแปร	\bar{X}	S.D.	ระดับ	พิสัย	SKEW	KUR	CI		α	SE _M
							LOWER	UPPER		
การเสริมสร้างพลังอำนาจใน การทำงาน (ต่อ)										
3. การตัดสินใจด้วยตนเอง	4.13	0.55	มาก	3.00	-0.33	0.09	4.07	4.19	0.86	0.19
4. ผลกระทบ	4.12	0.49	มาก	2.40	-0.30	0.36	4.07	4.17	0.78	0.22
ความฉลาดทางอารมณ์										
1. ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง	3.81	0.59	มาก	3.20	-0.23	0.08	3.75	3.87	0.80	0.25
2. การควบคุมอารมณ์ตนเอง	3.90	0.58	มาก	3.75	-0.61	1.79	3.83	3.96	0.84	0.24
3. การสร้างแรงบันดาลใจให้ ตนเอง	3.94	0.53	มาก	3.20	-0.52	0.76	3.88	4.00	0.81	0.23
4. การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น	3.95	0.59	มาก	3.20	-0.54	0.62	3.89	4.02	0.88	0.19
5. การสร้างสัมพันธภาพที่ดี ต่อผู้อื่น	4.00	0.57	มาก	3.40	-1.14	2.56	3.94	4.06	0.81	0.21
6. ทักษะทางสังคม	3.95	0.62	มาก	3.20	-0.77	0.97	3.90	4.02	0.94	0.13

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 23 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.92 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.11 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.89 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.31 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.40 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.73 ถึง 0.83 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.19 ถึง 0.24 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.84 ถึง 3.98 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.55 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.30 ถึง -0.06 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.11 ถึง 0.16 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลน้อย ยกเว้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีลักษณะการแจกแจงต่ำกว่าโค้งปกติ

เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุ พบว่า ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.86 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.16 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.91 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.65 และมีค่าความโด่งเท่ากับ -0.65 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์กร และบรรทัดฐานของสังคม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.88 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.31 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.85 ถึง 3.94 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.71 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.75 ถึง -0.56 และมีค่าความโด่งอยู่

ระหว่าง -0.75 ถึง -0.56 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรต่ำกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการกระจายของข้อมูลมาก

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.89 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.14 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.08 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.23 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.23 เมื่อพิจารณาตาม ตัวแปรสังเกต ได้แก่ การรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.86 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.19 ถึง 0.24 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.92 ถึง 4.15 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.48 ถึง 0.55 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.40 ถึง -0.30 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.36 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการกระจายของข้อมูลน้อย

ความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.95 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.10 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.93 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.51 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.82 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.94 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.13 ถึง 0.25 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.81 ถึง 4.00 มีค่าเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.53 ถึง 0.62 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -1.14 ถึง -0.23 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 2.56 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการกระจายของข้อมูลน้อย

4. ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยเชิงสาเหตุ และตัวแปรสังเกตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เป็นผลการวิเคราะห์เพื่อตอบวัตถุประสงค์การวิจัยข้อ 2 ผู้วิจัยได้นำตัวแปรสังเกตของแต่ละตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรแฝงภายในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRFL) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IDEI) การสร้างแรงบันดาลใจ (INSM) การกระตุ้นทางปัญญา (INTS) และการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล (INDC) 2) ตัวแปรแฝงภายในความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (ORGC) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความรู้สึก (AFFC) การคงอยู่กับองค์กร (CONC) และบรรทัดฐานของสังคม (NORC) 3) ตัวแปรแฝงภายในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (EMP) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การรับรู้ความหมายของงาน (MEAN) สมรรถนะในการทำงาน (COMP) การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDET) และผลกระทบ (IMPA) 4) ตัวแปรแฝงภายนอก ความฉลาดทางอารมณ์ (EIQ) วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (SELA) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (SELC) การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง (SELM) การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (EMPT) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น (INTR) และทักษะทางสังคม (SOCS) จากนั้นนำตัวแปรสังเกตทั้งหมดมาวิเคราะห์หาค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่าย (r) โดยใช้สูตรของเพียร์สัน (Pearson's Product Moment Correlation Coefficient) ดังแสดงในตารางที่ 24

ตารางที่ 24 ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์อย่างง่ายระหว่างตัวแปรสังเกตของปัจจัยเชิงสาเหตุและตัวแปรสังเกตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปร	IDEI	INSM	INTS	INDC	AFFC	CONC	NORC	MEAN	COMP	SDET	IMPA	SELA	SELC	SELM	EMPT	INTR	SOCS
IDEI	1.00																
INSM	0.39**	1.00															
INTS	0.35**	0.48**	1.00														
INDC	0.33**	0.46**	0.55**	1.00													
AFFC	0.19**	0.21**	0.31**	0.31**	1.00												
CONC	0.15**	0.15**	0.19**	0.24**	0.44**	1.00											
NORC	0.19**	0.13*	0.21**	0.25**	0.49**	0.58**	1.00										
MEAN	0.25**	0.31**	0.41**	0.40**	0.36**	0.17**	0.30**	1.00									
COMP	0.34**	0.43**	0.57**	0.50**	0.27**	0.28**	0.23**	0.42**	1.00								
SDET	0.37**	0.40**	0.55**	0.52**	0.33**	0.34**	0.31**	0.46**	0.61**	1.00							
IMPA	0.41**	0.43**	0.53**	0.52**	0.30**	0.26**	0.20**	0.48**	0.55**	0.66**	1.00						
SELA	0.25**	0.31**	0.29**	0.31**	0.10*	0.11*	0.09	0.27**	0.30**	0.31**	0.37**	1.00					
SELC	0.20**	0.32**	0.38**	0.30**	0.25**	0.13*	0.20**	0.30**	0.39**	0.35**	0.31**	0.29**	1.00				
SELM	0.29**	0.33**	0.43**	0.35**	0.25**	0.15**	0.26**	0.35**	0.39**	0.34**	0.38**	0.42**	0.45**	1.00			
EMPT	0.30**	0.30**	0.37**	0.36**	0.28**	0.19**	0.20**	0.38**	0.33**	0.34**	0.41**	0.39**	0.42**	0.52**	1.00		
INTR	0.20**	0.27**	0.32**	0.30**	0.30**	0.20**	0.28**	0.32**	0.25**	0.29**	0.31**	0.29**	0.35**	0.37**	0.44**	1.00	
SOCS	0.20**	0.28**	0.34**	0.28**	0.24**	0.22**	0.25**	0.37**	0.32**	0.35**	0.32**	0.22**	0.32**	0.38**	0.43**	0.52**	1.00

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01); * หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 (P<0.05)

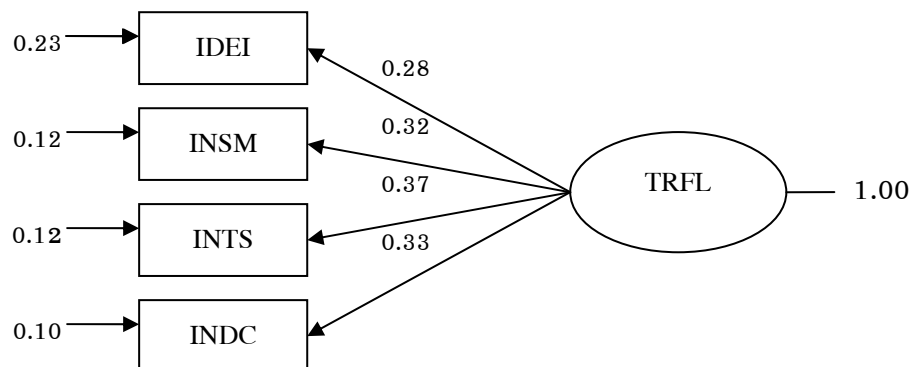
ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 24 พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.15 ถึง 0.66 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมผลกระทบ (IMPA) กับการตัดสินใจด้วยตนเอง (SDET) และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง (SELM) กับการคงอยู่กับองค์กร (CONC) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.10 ถึง 0.13 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมบรรทัดฐานของสังคม (NORC) กับการสร้างแรงบันดาลใจ (INSM) และตัวแปรสิ่งแวดล้อมการควบคุมอารมณ์ตนเอง (SELC) กับการคงอยู่กับองค์กร (CONC) ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (SELA) กับการรับรู้ (AFFC) นอกจากนี้ตัวแปรสิ่งแวดล้อมตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (SELA) กับบรรทัดฐานของสังคม (NORC) มีความสัมพันธ์กันอย่างไร้นัยสำคัญทางสถิติ

5. ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อตรวจสอบความตรงในเชิงทฤษฎีของตัวแบบการวัดกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่แสดงความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสิ่งแวดล้อมกับตัวแปรแฝง โดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน (confirmatory factor analysis) เป็นสถิติขั้นสูง ซึ่งมีข้อตกลงเบื้องต้นว่าตัวแปรควรเป็นการแจกแจงโค้งปกติ ผู้วิจัยจึงต้องแปลงคะแนนของตัวแปรสิ่งแวดล้อมทุกตัวไปเป็นคะแนนมาตรฐาน (Normal score) ก่อนนำไปทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวัดตามสมมติฐานกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยผู้วิจัยจำแนกการวิเคราะห์ออกเป็น 4 ตัวแบบ ได้แก่ ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ตัวแบบการวัดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์กร ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์ มีรายละเอียดดังนี้

5.1 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (TRFL) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IDEI) การสร้างแรงบันดาลใจ (INSM) การกระตุ้นทางปัญญา (INTS) และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล (INDC) ดังแสดงในภาพที่ 29 และตารางที่ 25



ภาพที่ 29 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตารางที่ 25 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	λ	SE	t	R^2	ρ_c	ρ_v
TRFL	IDEI	0.28	0.03	8.92**	0.25	0.75	0.44
	INSM	0.32	0.03	12.32**	0.45		
	INTS	0.37	0.03	13.70**	0.54		
	INDC	0.33	0.02	13.28**	0.51		
$\chi^2 = 3.81, df = 2, P\text{-value} = 0.15, GFI = 0.99, AGFI = 0.97,$ $CFI = 1.00, SRMR = 0.02, RMSEA = 0.05, CN = 885.83$							

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$)

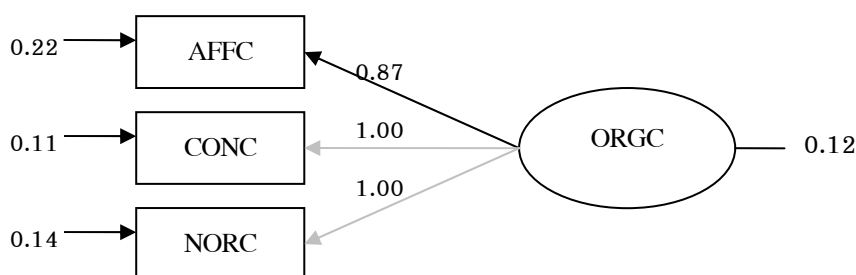
ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 25 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 3.81 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 2 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.15 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.05 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 885.83

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ρ_c) เท่ากับ 0.75 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.44 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 0.54 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.28 ถึง 0.37 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด

ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการกระตุ้นทางปัญญา (INTS) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IDEI)

5.2 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (ORGC) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความรู้สึก (AFFC) การคงอยู่กับองค์กร (CONC) และบรรทัดฐานของสังคม (NORC) ดังแสดงในภาพที่ 30 และตารางที่ 26



ภาพที่ 30 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ตารางที่ 26 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	λ	SE	t	R^2	ρ_c	ρ_v
ORGC	AFFC	0.87	0.11	8.03**	0.29	0.68	0.42
	CONC	1.00			0.52		
	NORC	1.00			0.45		
$\chi^2 = 0.01$, $df = 1$, $P\text{-value} = 0.92$, $GFI = 1.00$, $AGFI = 1.00$, $CFI = 1.00$, $SRMR = 0.00$, $RMSEA = 0.00$, $CN = 219699.69$							

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($P < 0.01$)

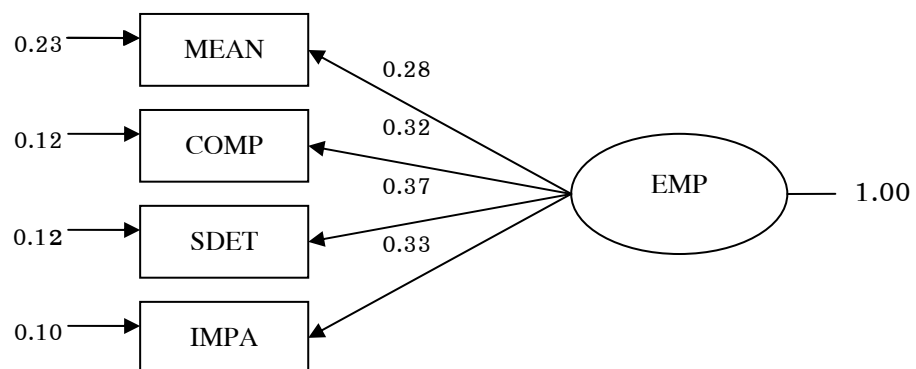
ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 26 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรครั้งที่ 1 อยู่ในภาวะระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวพอดี (just identified model) นั้นหมายถึง มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่าเท่ากับจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า ทำให้การรายงานค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 0 ไม่มีการรายงานค่าความคลาดเคลื่อน (SE) และค่า นัยสำคัญทางสถิติ (P-value) ดังนั้นผู้วิจัยจึงใช้วิธีการกำหนดค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) ของตัวแปรสังเกตการคงอยู่กับองค์กร (CONC) และบรรทัดฐานของสังคม (NORC) เป็นการประมาณค่าพารามิเตอร์บังคับ (constrained parameter) ให้มีค่าเป็น 1.00 ซึ่งผลการวิเคราะห์หองค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรครั้งที่ 2 พบว่า มีการระบุการทดสอบการระบุความเป็นไปได้ค่าเดียวของตัวแบบการวัดเกินพอดี (over identified model) ที่มีจำนวนพารามิเตอร์ที่ทราบค่ามากกว่าจำนวนพารามิเตอร์ที่ไม่ทราบค่า และตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรสอดคล้อง

กับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 0.01 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 1 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.92 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 1.00 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 1.00 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.00 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.00 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 219699.69

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (ρ_c) เท่ากับ 0.68 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.42 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.29 ถึง 0.52 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 1.00 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการคงอยู่กับองค์กร (CONC) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความรู้สึก (AFFC)

5.3 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (EMP) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การรับรู้ความหมายของงาน (MEAN) สมรรถนะในการทำงาน (COMP) การตัดสินใจด้วยตนเอง (SDET) และผลกระทบ (IMPA) ดังแสดงในภาพที่ 31 และตารางที่ 27



ภาพที่ 31 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

ตารางที่ 27 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
EMP	MEAN	0.28	0.03	8.92**	0.25	0.75	0.44
	COMP	0.32	0.03	12.32**	0.45		
	SDET	0.37	0.03	13.70**	0.54		
	IMPA	0.33	0.02	13.28**	0.51		
$\chi^2 = 3.81$, df = 2, P-value = 0.15, GFI = 0.99, AGFI = 0.97, CFI = 1.00, SRMR = 0.02, RMSEA = 0.05, CN = 885.83							

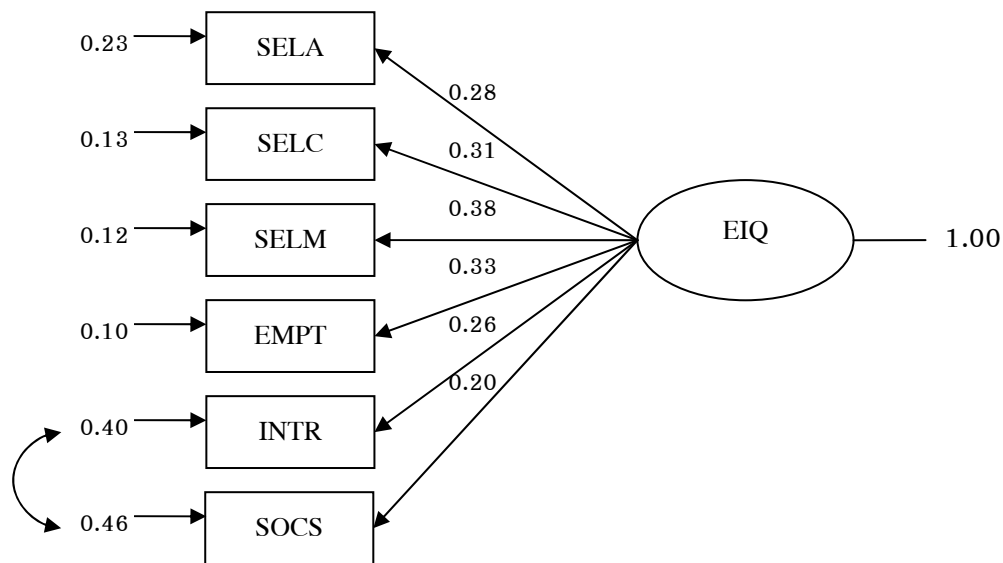
หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 27 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันพบว่า ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยพิจารณาจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 3.81 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 2 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.15 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.97 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.05 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 885.83

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (ρ_c) เท่ากับ 0.75 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.44 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R²) หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 0.54 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.28 ถึง 0.37 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการตัดสินใจด้วยตนเอง (SDET) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการรับรู้ความหมายของงาน (MEAN)

5.4 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์

ผู้วิจัยพิจารณาองค์ประกอบย่อยและตัวบ่งชี้ของตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ (EIQ) ที่วัดได้จากตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (SELA) การควบคุมอารมณ์ตนเอง (SELC) การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง (SELM) การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (EMPT) การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น (INTR) และทักษะทางสังคม (SOCS) ดังแสดงในภาพที่ 32 และตารางที่ 28



ภาพที่ 32 การตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์

ตารางที่ 28 ผลการตรวจสอบความตรงของตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
EIQ	SELA	0.28	0.03	8.93**	0.25	0.73	0.33
	SELC	0.31	0.03	12.19**	0.43		
	SELM	0.38	0.03	14.01**	0.55		
	EMPT	0.33	0.02	13.77**	0.53		
	INTR	0.26	0.04	6.69**	0.15		
	SOCS	0.20	0.04	4.90**	0.08		
$\chi^2 = 8.21$, df = 8, P-value = 0.41, GFI = 0.99, AGFI = 0.98, CFI = 1.00, SRMR = 0.02, RMSEA = 0.01, CN = 883.34							

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 28 พบว่า เมื่อพิจารณาผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันครั้งที่ 1 พบว่า ตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์ไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับได้ ดังนั้นผู้วิจัยได้ทำการปรับตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์ โดยยอมให้ความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ ซึ่งการปรับตัวแบบการวัดในขั้นตอนนี้ผู้วิจัยพิจารณาจากค่าดัชนีดัดแปรตัวแบบการวัด (modification indices) จะทำควบคู่ไปกับการพิจารณาถึงความเป็นไปได้ในทางทฤษฎี ซึ่งผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์ครั้งที่ 2 พบว่าตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 8.21

มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 8 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.41 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.99 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.98 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.02 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.01 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 883.34

เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ (ρ_c) เท่ากับ 0.73 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.33 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 0.55 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.20 ถึง 0.38 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง (SELM) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตทักษะทางสังคม (SOCS)

6. ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

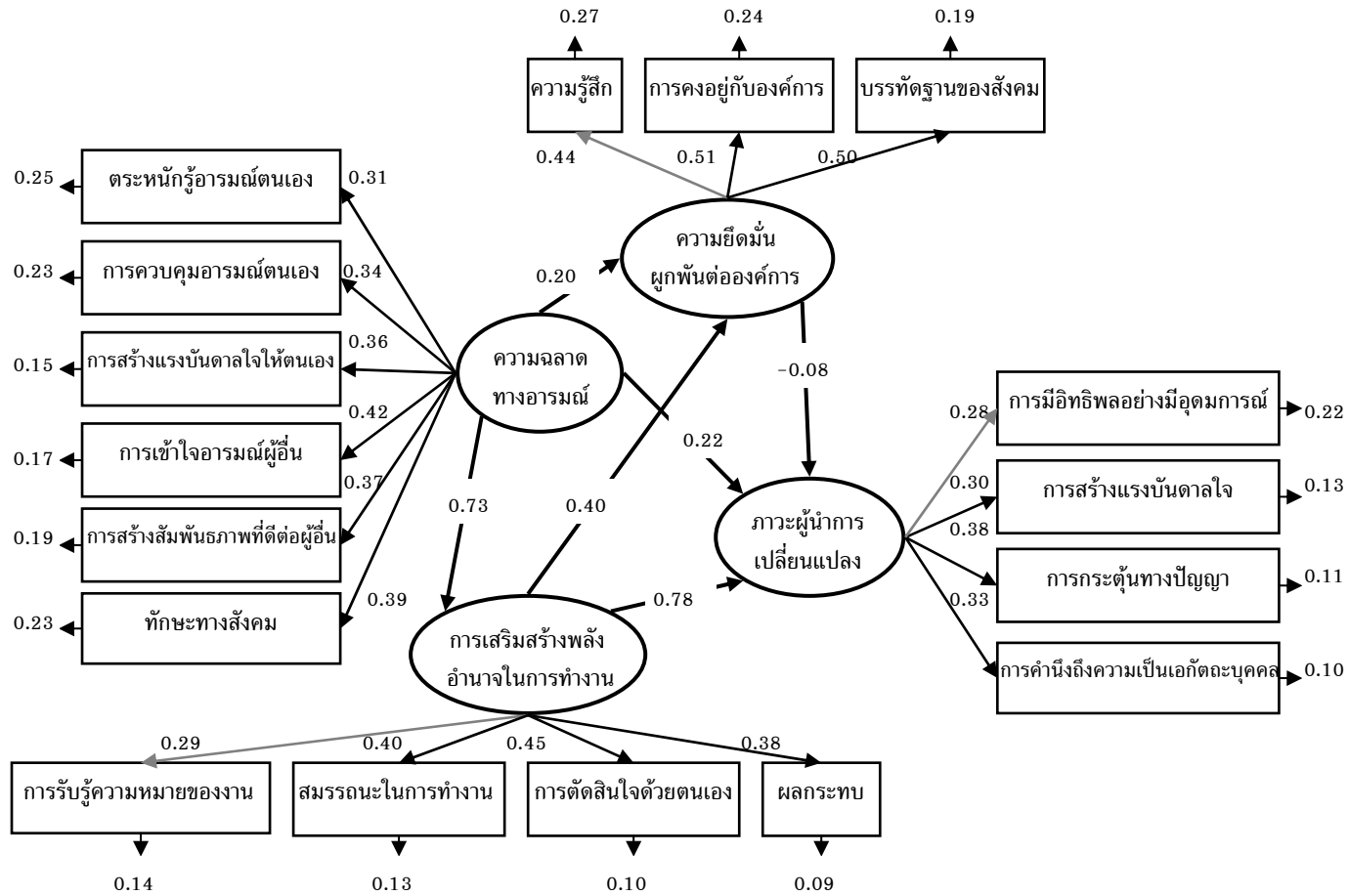
ผลการวิเคราะห์ข้อมูลในส่วนนี้ เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และวิเคราะห์ความสัมพันธ์เชิงสาเหตุแบบอิทธิพลทางตรง (direct effect) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect) และอิทธิพลรวม (total effect) ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สำหรับการวิจัยครั้งนี้ได้นำตัวแปรสังเกต 17 ตัวแปรของแต่ละตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร มาวิเคราะห์ตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบการวิจัยในรูปแบบก่อนและหลังการปรับตัวแบบ มีรายละเอียดดังนี้

6.1 ผลการตรวจสอบความสอดคล้องตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

เมื่อพิจารณาผลการทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ตั้งไว้กับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับตัวแบบการวิจัย มีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 182.69 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 113 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.00 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติซึ่งไม่เป็นไปตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับได้ ส่วนค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.94 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.92 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 0.99 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.04 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.04 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 298.55 ดังแสดงในตาราง 29 และภาพที่ 33

ตารางที่ 29 ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับตัวแบบการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
p-value of χ^2	> 0.05	0.00	ไม่ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	< 2.00	182.69/113 = 1.62	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.92	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	0.99	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์
CN	≥ 200	298.55	ผ่านเกณฑ์
Q-plot	ชั้นมากกว่าเส้นทแยงมุม	ชั้นมากกว่าเส้นทแยงมุม	ผ่านเกณฑ์



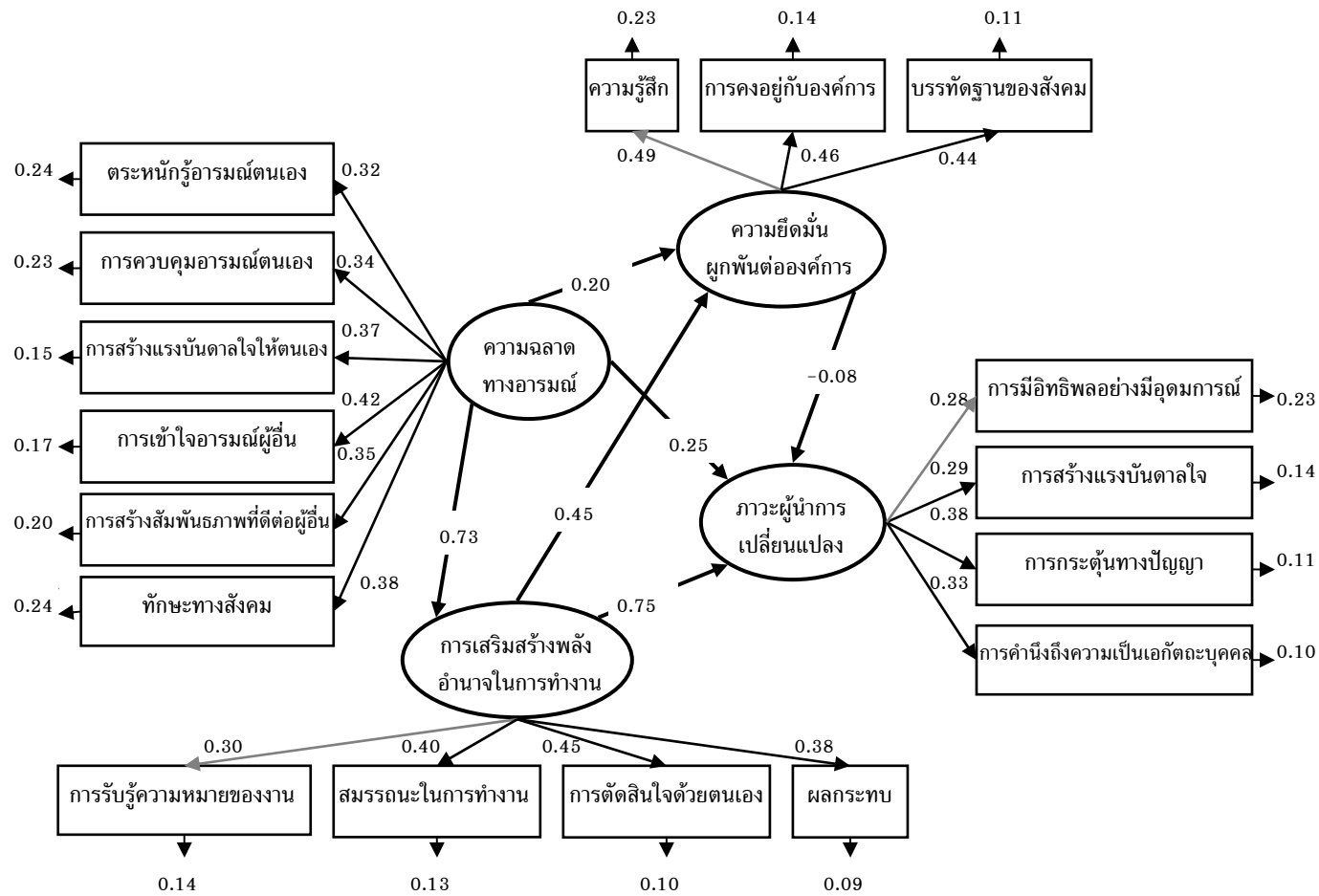
ภาพที่ 33 ผลทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ก่อนปรับตัวแบบการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 29 และภาพที่ 33 พบว่า ค่าสถิติมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีนัยสำคัญทางสถิติ ($\chi^2 = 182.69$, $df = 113$, $p = 0.00$) แสดงว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นไม่สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ เนื่องจากค่าไค-สแควร์เป็นค่าที่มีขนาดความไวต่อกลุ่มตัวอย่าง ยิ่งกลุ่มตัวอย่างมีขนาดใหญ่มากก็จะส่งผลให้ค่าไค-สแควร์มีนัยสำคัญทางสถิติ ทั้งที่ความเป็นจริงแล้วตัวแบบการวิจัยนั้นสอดคล้องเป็นอย่างดีกับข้อมูล (สุขุม มูลเมือง, 2539) ดังนั้นวิธีแก้ปัญหาดังกล่าวควรมีการพิจารณาค่าสถิติไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2)/df จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.62 และเมื่อพิจารณาค่า GFI, AGFI, CFI, SRMR, RMSEA และ CN มีค่าเท่ากับ 0.94 0.92 0.99 0.04 0.04 และ 298.55 ตามลำดับ ซึ่งผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ชี้ให้เห็นว่าตัวแบบการวิจัยยังมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ ถึงแม้ว่าค่าไค-สแควร์ (χ^2) มีนัยสำคัญทางสถิติจะไม่ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ แต่ยังมีค่าสถิติอื่นๆ ที่ถือว่าอยู่ในเกณฑ์ที่ยอมรับได้ โดยมีเส้นทางอิทธิพลของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และความฉลาดทางอารมณ์ส่งผลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การส่งผลทางตรงในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ดังนั้นสรุปได้ว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเชิงสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์พอใช้

ดังนั้นผู้วิจัยจึงดำเนินการปรับตัวแบบการวิจัยต่อไป โดยพิจารณาความเป็นไปได้ในเชิงทฤษฎีและอาศัยดัชนีปรับโมเดล (model modification indices: MI) เป็นการปรับค่าที่โปรแกรมเสนอแนะหรือค่าที่มากที่สุดก่อน ซึ่งเป็นค่าสถิติเฉพาะของพารามิเตอร์แต่ละตัวมีค่าเท่ากับค่าไค-สแควร์ที่ลดลง เมื่อกำหนดให้พารามิเตอร์ตัวนั้นเป็นพารามิเตอร์อิสระหรือมีการผ่อนคลายข้อกำหนดเงื่อนไขบังคับของพารามิเตอร์นั้นได้ด้วยการกำหนดความคลาดเคลื่อนในการวัดตัวแปรสังเกต และความคลาดเคลื่อนมีความสัมพันธ์กันได้ (นงลักษณ์ วิรัชชัย, 2542) ข้อมูลที่ได้ก็นำไปใช้ในการปรับตัวแบบการวิจัยจนมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด ผู้วิจัยจึงปรับตัวแบบการวิจัยโดยกำหนดให้ความคลาดเคลื่อน (Error) ของตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์กัน ได้แก่ กำหนดให้ความคลาดเคลื่อนของตัวแปรการสร้างสัมพันธ์ที่ดีต่อผู้อื่น (INTR) กับทักษะทางสังคม (SOCS), การคงอยู่กับองค์การ (CONC) กับ การรับรู้ความหมายของงาน (MEAN), บรรทัดฐานของสังคม (NORC) กับผลกระทบ (IMPA), การคงอยู่กับองค์การ (CONC) กับบรรทัดฐานของสังคม (NORC), การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IDEI) กับ การสร้างแรงบันดาลใจ (INSM), ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (SELA) กับทักษะทางสังคม (SOCS), การกระตุ้นทางปัญญา (INTS) กับสมรรถนะในการทำงาน (COMP) ตามลำดับ ผลจากการปรับโมเดลทำให้ได้ตัวแบบการวิจัยที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์และได้ค่าสถิติตามเกณฑ์ที่กำหนด ดังแสดงในตารางที่ 30 และภาพที่ 34

ตารางที่ 30 ค่าสถิติความสอดคล้องของตัวแบบการวิจัยกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับตัวแบบการวิจัย

ค่าดัชนี	เกณฑ์	ค่าสถิติ	ผลการพิจารณา
p-value of χ^2	> 0.05	0.06	ผ่านเกณฑ์
χ^2/df	< 2.00	129.29/106 = 1.22	ผ่านเกณฑ์
GFI	> 0.90	0.96	ผ่านเกณฑ์
AGFI	> 0.90	0.94	ผ่านเกณฑ์
CFI	> 0.90	1.00	ผ่านเกณฑ์
SRMR	< 0.05	0.04	ผ่านเกณฑ์
RMSEA	< 0.05	0.03	ผ่านเกณฑ์
CN	≥ 200	1052.29	ผ่านเกณฑ์
Q-plot	ชั้นมากกว่าเส้นทแยงมุม	ชั้นมากกว่าเส้นทแยงมุม	ผ่านเกณฑ์



ภาพที่ 34 ผลทดสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานตามสมมติฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์หลังปรับตัวแบบการวิจัย

จากผลการวิเคราะห์ข้อมูลในตารางที่ 30 และภาพที่ 34 พบว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานหลังปรับตัวแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์อยู่ในเกณฑ์ดี โดยพิจารณาค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 129.29 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 106 มีค่านัยสำคัญทางสถิติ (P-value) เท่ากับ 0.06 นั้นหมายถึง ค่าไค-สแควร์ไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ค่าสถิติไค-สแควร์ต่อค่าองศาอิสระ (χ^2)/df จากผลการวิเคราะห์ข้อมูล พบว่า มีค่าเท่ากับ 1.22 และเมื่อพิจารณาค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.96 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.04 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA) เท่ากับ 0.03 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 1052.29 และกราฟคิวพล็อตของค่าเศษเหลือในรูปคะแนนมาตรฐาน (Q plot of standardized residuals) ส่วนใหญ่มีความชันมากกว่าแนวทแยง ซึ่งค่าสถิติเหล่านี้ผ่านเกณฑ์ที่กำหนดไว้ ซึ่งให้เห็นว่าตัวแบบการวิจัยมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ

6.2 การประเมินความสอดคล้องของตัวแบบการวัดในตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ภายหลังจากที่ตัวแบบสมการโครงสร้างมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์แล้ว เพื่อให้ได้สารสนเทศในการอธิบายผลการวิจัยเพิ่มขึ้น จึงมีการประเมินความสามารถของตัวแปรสังเกตที่ใช้วัดตัวแปรแฝงในตัวแบบสมการโครงสร้าง โดยพิจารณาจากความมีนัยสำคัญของน้ำหนักองค์ประกอบ ค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝง และค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบของตัวแปรแฝงที่ศึกษา ดังนั้นเมื่อนำข้อมูลมาวิเคราะห์ในครั้งเดียวกันทั้งหมดตัวแปรต่าง ๆ ในตัวแบบสมการโครงสร้างจะส่งอิทธิพลถึงกันทำให้ค่าต่าง ๆ ที่ได้จากการประเมิน ตัวแบบการวัดโดยอิสระจากตัวแปรอื่น ๆ เปลี่ยนแปลงไป ซึ่งผลการประเมินตัวแบบการวัดแต่ละตัวแปรแฝง ดังแสดงในภาพที่ 34 (ดังกล่าวข้างต้น) และตารางที่ 31

ตารางที่ 31 การประเมินความสอดคล้องตัวแบบการวัดในตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรแฝง	ตัวแปรสังเกต	λ	SE	t	R ²	ρ_c	ρ_v
TRFL	IDEI	0.28	-	-	0.25	0.75	0.43
	INSM	0.29	0.03	8.50**	0.39		
	INTS	0.38	0.04	8.73**	0.56		
	INDC	0.33	0.04	8.62**	0.53		
ORGC	AFFC	0.49	-	-	0.51	0.71	0.45
	CONC	0.46	0.06	7.45**	0.41		
	NORC	0.44	0.06	7.60**	0.44		
EMP	MEAN	0.30	-	-	0.38	0.83	0.55
	COMP	0.40	0.04	11.23**	0.55		
	SDET	0.45	0.04	12.01**	0.66		
	IMPA	0.38	0.03	11.80**	0.62		
EIQ	SELA	0.32	0.03	10.23**	0.30	0.80	0.40
	SELC	0.34	0.03	11.06**	0.34		
	SELM	0.37	0.03	13.71**	0.48		
	EMPT	0.42	0.03	14.25**	0.51		
	INTR	0.35	0.03	11.80**	0.38		
	SOCS	0.38	0.03	11.44**	0.37		

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 31 พบว่า ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง (ρ_c) เท่ากับ 0.75 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.43 โดยมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R²) อยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 0.56 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.28 ถึง 0.38 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการกระตุ้นทางปัญญา (INTS) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ (IDEI)

ตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร (ρ_c) เท่ากับ 0.71 มีค่าความ

แปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.45 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต (R^2) อยู่ระหว่าง 0.41 ถึง 0.51 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.44 ถึง 0.49 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความรู้สึก (AFFC) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตบรรทัดฐานของสังคม (NORC) และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการคงอยู่กับองค์กร (CONC)

ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน (ρ_c) เท่ากับ 0.83 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.55 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.38 ถึง 0.66 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.45 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการตัดสินใจด้วยตนเอง (SDET) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการรับรู้ความหมายของงาน (MEAN)

ตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วยตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร เมื่อพิจารณาค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ (ρ_c) เท่ากับ 0.80 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ (ρ_v) เท่ากับ 0.40 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ (R^2) หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.30 ถึง 0.51 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ (λ) อยู่ระหว่าง 0.32 ถึง 0.42 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น (EMPT) ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง (SELA)

7. ผลการวิเคราะห์อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อมและอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

การพิจารณาเฉพาะอิทธิพลทางตรงระหว่างแต่ละตัวแปรแฝงนั้น ยังไม่สอดคล้องกับสภาพความเป็นจริง ซึ่งตัวแปรต่าง ๆ สามารถส่งอิทธิพลทั้งทางตรงและทางอ้อมต่อกัน เพื่อความชัดเจนในการสรุปอิทธิพลของปัจจัยเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผล ผู้วิจัยจึงได้นำเสนอผลของอิทธิพลจากปัจจัยเชิงสาเหตุต่อตัวแปรผลออกเป็น 3 ส่วน ได้แก่ อิทธิพลทางตรง (direct effect: DE) อิทธิพลทางอ้อม (indirect effect: IE) และอิทธิพลรวม (total effect: TE) ดังแสดงในตารางที่ 32

ตารางที่ 32 น้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตัวแปรตาม	R ²	อิทธิพล	ปัจจัยเชิงสาเหตุ								
			EIQ			ORGC			EMP		
			λ	SE	t	λ	SE	t	λ	SE	t
TRFL	0.81	DE	0.25	-	-	-0.08	0.07	-1.14	0.75	-	-
		IE	0.51	0.09	5.91**	-	-	-	-0.04	0.04	-1.06
		TE	0.76	0.09	8.12**	-0.08	0.07	-1.14	0.71	0.12	6.18**
ORGC	0.38	DE	0.20	-	-	-	-	-	0.45	0.12	3.86**
		IE	0.33	0.09	3.85**	-	-	-	-	-	-
		TE	0.53	0.08	7.04**	-	-	-	0.45	0.12	3.86**
EMP	0.54	DE	0.73	0.07	9.86**	-	-	-	-	-	-
		IE	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		TE	0.73	0.07	9.86**	-	-	-	-	-	-

หมายเหตุ ** หมายถึง มีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 (P<0.01)

ผลการวิเคราะห์ตามตารางที่ 32 พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรตามในสมการ
โครงสร้างที่ 1 จะได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยเชิง
สาเหตุความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.76 โดยมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมในทิศ
ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.25, 0.51 ตามลำดับ รองลงมา คือ การ
เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01
ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.71 โดยมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.75
และมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุความยึดมั่นผูกพัน
องค์การมีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะผู้นำการ
เปลี่ยนแปลง โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายได้ด้วยปัจจัย
เชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์ ความยึดมั่นผูกพันองค์การ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการ
ทำงานได้ร้อยละ 81

ความยึดมั่นผูกพันองค์การเป็นตัวแปรตามในสมการโครงสร้างที่ 2 จะได้รับอิทธิพลรวมในทิศ
ทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด มีค่า
เท่ากับ 0.53 โดยมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ
0.01 มีค่าเท่ากับ 0.20, 0.33 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มี
อิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อความยึดมั่น
ผูกพันองค์การ มีค่าเท่ากับ 0.45 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรความยึดมั่นผูกพันองค์การที่

อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้ ร้อยละ 38

การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นตัวแปรตามในสมการโครงสร้างที่ 3 จะได้รับอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 0.73 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์ได้ร้อยละ 54

บทที่ 5

สรุปผลการวิจัย อภิปรายผล และข้อเสนอแนะ

การวิจัยครั้งนี้ศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน มีวัตถุประสงค์ 4 ประการ คือ 1) เพื่อศึกษาระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 2) เพื่อศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุแต่ละตัวแปร และระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน 3) เพื่อตรวจสอบความสอดคล้องของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ และ 4) เพื่อศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน

ประชากรและกลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย คือ ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน ระดับประถมศึกษาและมัธยมศึกษา ปีการศึกษา 2552 จำนวน 31,417 คน กำหนดกลุ่มตัวอย่างได้จำนวน 380 คน ซึ่งได้มาจากการเลือกกลุ่มตัวอย่างโดยวิธีการสุ่มแบบหลายขั้นตอน (multi - stage random sampling)

ตัวแปรที่ใช้ในการวิจัย คือ ตัวแปรแฝง 4 ตัวแปร ได้แก่ 1) ตัวแปรแฝงภายในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงวิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญาและการคำนึงถึงความเป็นเอกัตถะบุคคล 2) ตัวแปรแฝงภายในความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 3 ตัวแปร คือ ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์กร และบรรทัดฐานของสังคม 3) ตัวแปรแฝงภายในการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 4 ตัวแปร คือ การรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ 4) ตัวแปรแฝงภายนอก ความฉลาดทางอารมณ์ วิเคราะห์ตัวแปรสังเกต 6 ตัวแปร คือ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธ์ภาพที่ดีต่อผู้อื่น และทักษะทางสังคม

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 3 ตอน คือ 1) แบบสอบถามเกี่ยวกับข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถามเป็นแบบตรวจสอบรายการ 2) แบบสอบถามวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของตนเองเป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale) และ 3) แบบสอบถามวัดปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของตนเอง ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และความฉลาดทางอารมณ์เป็นแบบมาตรวัดประเมินค่า (rating scale)

การวิเคราะห์ข้อมูลใช้สถิติพรรณนาเพื่อหาค่าการแจกแจงความถี่ ค่าร้อยละในการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม และการวิเคราะห์ค่าเฉลี่ย ค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐาน ค่าพิสัย ค่าความเบ้ และค่าความโด่งของระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ส่วนสถิติภาคอ้างอิงใช้ในการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์แบบเพียร์สัน การ

วิเคราะห์ความตรงเชิงโครงสร้างโดยการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยัน และการวิเคราะห์เส้นทางอิทธิพล โดยใช้โปรแกรมสำเร็จรูปทางสถิติ (SPSS Statistics 17.0 BASE for Windows) และโปรแกรมลิสเรลเพื่อการวิเคราะห์ตัวแบบสมการโครงสร้างหรือความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น (linear structural relationship: LISREL) และมีการค่าสถิติต่าง ๆ ดังนี้ ซึ่งสามารถสรุปผลการวิจัยได้ดังนี้

1. สรุปผลการวิจัย

ผลการวิเคราะห์ในส่วนนี้เป็นการวิเคราะห์ข้อมูล ซึ่งรายละเอียดในแต่ละส่วนสรุปได้ ดังนี้

1.1 ผลการวิเคราะห์ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน จำนวน 357 คน เมื่อจำแนกเป็นโรงเรียนขนาดกลาง จำนวน 173 คน โรงเรียนขนาดเล็ก จำนวน 159 คน และโรงเรียนขนาดใหญ่ จำนวน 17 คน ซึ่งสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่เป็นชาย มีอายุระหว่าง 51 – 55 ปี และจบวุฒิการศึกษาระดับปริญญาโทมากที่สุด เมื่อจำแนกตามประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานส่วนใหญ่มีประสบการณ์มากกว่า 30 ปีขึ้นไป และมีประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษาระหว่าง 5 – 10 ปี มากที่สุด

1.2 ผลการวิเคราะห์ค่าสถิติพื้นฐานของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.92 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.11 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.89 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.37 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.31 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.40 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตละบุคคล พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.73 ถึง 0.83 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.19 ถึง 0.24 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.84 ถึง 3.98 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.46 ถึง 0.55 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.30 ถึง -0.06 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.11 ถึง 0.16 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตส่วนใหญ่มีการกระจายของข้อมูลน้อย ยกเว้นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ มีลักษณะการแจกแจงต่ำกว่าโค้งปกติ เมื่อพิจารณาปัจจัยเชิงสาเหตุ สามารถสรุปได้ดังนี้

1.2.1 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.86 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.16 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.91 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.56 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.65 และมีค่าความโด่งเท่ากับ -0.65 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์กร และบรรทัดฐานของสังคม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.88 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.24 ถึง 0.31 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.85 ถึง 3.94 มีค่าความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.66 ถึง 0.71 มีค่าความเบ้อยู่ระหว่าง -0.75 ถึง -0.56 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง -0.75 ถึง -0.56 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรต่ำกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการกระจายของข้อมูลมาก

1.2.2 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.89 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.14 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 4.08 มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.23 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.23 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ การรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.71 ถึง 0.86 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.19 ถึง 0.24 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.92 ถึง 4.15 มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.48 ถึง 0.55 มีความเบ้อยู่ระหว่าง -0.40 ถึง -0.30 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.09 ถึง 0.36 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการกระจายของข้อมูลน้อย

1.2.3 ความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าความเชื่อถือได้เท่ากับ 0.95 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดเท่ากับ 0.10 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากเท่ากับ 3.93 มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานเท่ากับ 0.41 มีค่าความเบ้เท่ากับ -0.51 และมีค่าความโด่งเท่ากับ 0.82 เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกต ได้แก่ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคม พบว่า มีค่าความเชื่อถือได้อยู่ระหว่าง 0.80 ถึง 0.94 มีความคลาดเคลื่อนมาตรฐานในการวัดอยู่ระหว่าง 0.13 ถึง 0.25 มีค่าเฉลี่ยอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรสังเกต ซึ่งมีค่าอยู่ระหว่าง 3.81 ถึง 4.00 มีความเบี่ยงเบนมาตรฐานอยู่ระหว่าง 0.53 ถึง 0.62 มีความเบ้อยู่ระหว่าง -1.14 ถึง -0.23 และมีค่าความโด่งอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 2.56 ซึ่งค่าความเบ้ของตัวแปรสังเกต พบว่า มีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรเป็นแบบเบ้ซ้ายทิศทางลบ แสดงว่ามีคะแนนสูงกว่าค่าเฉลี่ยของกลุ่มตัวอย่างในตัวแปรนั้น ส่วนค่าความโด่งมีลักษณะการแจกแจงของตัวแปรสูงกว่าโค้งปกติ แสดงว่าตัวแปรสังเกตมีการกระจายของข้อมูลน้อย

1.3 ผลการวิเคราะห์ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.15 ถึง 0.66 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตผลกระทบกับการตัดสินใจด้วยตนเอง และค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองกับการคงอยู่กับองค์การ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตมีความสัมพันธ์ในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.05 มีค่าอยู่ระหว่าง 0.10 ถึง 0.13 โดยค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์สูงสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตบรรทัดฐานของสังคมกับการสร้างแรงบันดาลใจ และตัวแปรสังเกตการควบคุมอารมณ์ตนเองกับการคงอยู่กับองค์การ ส่วนค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ต่ำสุดเป็นความสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตตระหนักรู้อารมณ์ตนเองกับความรู้สึก

1.4 ผลการวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เมื่อพิจารณาตัวแบบการวัดสามารถสรุปได้ดังนี้

1.4.1 ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ

0.75 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบเท่ากับ 0.44 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต อยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 0.54 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.28 ถึง 0.37 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการกระตุ้นทางปัญญา ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบ และค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์

1.4.2 ตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เท่ากับ 0.68 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ เท่ากับ 0.42 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกต อยู่ระหว่าง 0.29 ถึง 0.52 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.87 ถึง 1.00 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการคงอยู่กับองค์การ ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตความรู้สึกลับ

1.4.3 ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เท่ากับ 0.75 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ เท่ากับ 0.44 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.25 ถึง 0.54 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบอยู่ระหว่าง 0.28 ถึง 0.37 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการตัดสินใจด้วยตนเอง ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการรับรู้ความหมายของงาน

1.4.4 ตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ตามเงื่อนไข/ระดับการยอมรับ โดยมีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ เท่ากับ 0.73 มีค่าความแปรปรวนเฉลี่ยของตัวแปรที่สกัดได้ด้วยองค์ประกอบ เท่ากับ 0.33 และมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ หรือค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรสังเกตอยู่ระหว่าง 0.08 ถึง 0.55 และมีค่าน้ำหนักองค์ประกอบ อยู่ระหว่าง 0.20 ถึง 0.38 ซึ่งทุกค่าเป็นบวกและแตกต่างจากศูนย์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์สูงสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง ส่วนค่าน้ำหนักองค์ประกอบและค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์ต่ำสุด ได้แก่ ตัวแปรสังเกตทักษะทางสังคม

1.5 ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีค่าไค-สแควร์ (χ^2) เท่ากับ 129.29 มีค่าองศาอิสระ (df) เท่ากับ 106 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้อง (GFI) เท่ากับ 0.96 มีค่าดัชนีวัดระดับความสอดคล้องที่ปรับแก้แล้ว (AGFI) เท่ากับ 0.94 มีดัชนีวัดระดับความสอดคล้องเปรียบเทียบ (CFI) เท่ากับ 1.00 มีค่ารากของค่าเฉลี่ยกำลังสองของความคลาดเคลื่อนมาตรฐาน (SRMR) เท่ากับ 0.04 มีค่าความคลาดเคลื่อนในการประมาณค่าพารามิเตอร์ (RMSEA)

เท่ากับ 0.03 มีค่าขนาดตัวอย่างวิกฤติ (CN) เท่ากับ 1052.29 เมื่อพิจารณาน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแบบการวิจัย สามารถสรุปได้ดังนี้

1.5.1 ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเป็นตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.76 โดยมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.25, 0.51 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าเท่ากับ 0.71 โดยมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวก มีค่าเท่ากับ 0.75 และมีอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ส่วนปัจจัยเชิงสาเหตุความยึดมั่นผูกพันองค์กรการมีอิทธิพลรวมและมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์ ความยึดมั่นผูกพันองค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้ร้อยละ 81

1.5.2 ความยึดมั่นผูกพันองค์กรเป็นตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลรวมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์สูงสุด มีค่าเท่ากับ 0.53 โดยมีอิทธิพลทางตรงและอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 มีค่าเท่ากับ 0.20, 0.33 ตามลำดับ รองลงมา คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อความยึดมั่นผูกพันองค์กร มีค่าเท่ากับ 0.45 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรความยึดมั่นผูกพันองค์กรที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานได้ร้อยละ 38

1.5.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นตัวแปรตามที่ได้รับอิทธิพลรวมและอิทธิพลทางอ้อมในทิศทางบวกอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ต่อความฉลาดทางอารมณ์ มีค่าเท่ากับ 0.73 โดยสัดส่วนของความเชื่อถือได้ในตัวแปรการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่อธิบายได้ด้วยปัจจัยเชิงสาเหตุความฉลาดทางอารมณ์ได้ร้อยละ 54

2. อภิปรายผล

การอภิปรายผลการวิจัยในครั้งนี้ ผู้วิจัยได้แบ่งเนื้อหาในการอภิปรายออกเป็น 4 ส่วน ได้แก่ 1) ระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับระดับปัจจัยเชิงสาเหตุ 2) ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง 3) การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัด และ 4) การตรวจสอบและศึกษาอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแบบสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ ซึ่งในแต่ละส่วนมีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัย ดังนี้

2.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและระดับปัจจัยเชิงสาเหตุ ได้แก่ ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และความฉลาดทางอารมณ์ มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

2.1.1 การศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตการณ์มีอิทธิพลอย่างมีนัยสำคัญ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรเช่นกัน ซึ่งแสดงออกถึงผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเด่นชัดตามองค์ประกอบที่ใช้วัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา โดยรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีความเหมาะสมที่จะตอบสนองความท้าทายในการปรับปรุงโครงสร้างของสถานศึกษาภายใต้บริบทของความเปลี่ยนแปลง สอดคล้องกับผลงานวิจัยทิพวรรณ โอษคลัง (2549) ได้ศึกษาพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาโดยภาพรวมและรายด้านทุกด้าน ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคลอยู่ในระดับมาก และแคทลียา ศรีใส (2548) ได้ศึกษาระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง พบว่า ผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3 มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยรวมและทุกรายด้านอยู่ในระดับมาก โดยเรียงตามลำดับคะแนนเฉลี่ยจากมากไปน้อย ได้แก่ การสร้างบารมี การสร้างแรงบันดาลใจ การมุ่งความสัมพันธ์เป็นรายบุคคล และการกระตุ้นทางปัญญา จะเห็นได้ว่าภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีแนวโน้มที่สูงขึ้นได้โดยผู้นำจะต้องสร้างระดับพฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงให้อยู่ในระดับที่เหมาะสม รวมถึงรูปแบบของการเปลี่ยนแปลงและกลยุทธ์ที่ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ทำการเปลี่ยนแปลง โดยศึกษาทั้งผลกระทบและประโยชน์ของการเปลี่ยนแปลงในองค์การ ซึ่งหากผู้นำทำหน้าที่หรือแสดงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและพฤติกรรมที่เปลี่ยนแปลงในระดับที่สูงขึ้น การจัดการการเปลี่ยนแปลงก็จะทำให้ประสบผลสำเร็จ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงขึ้นอยู่กับคุณค่าทางวัฒนธรรมแต่ละบุคคล ลักษณะพฤติกรรมภาวะผู้นำ ความดีเลิศ และผู้นำต้องสร้างความมั่นใจในการกระตุ้นสิ่งต่างๆ ที่เป็นบวกให้แก่ผู้ตามที่ต้องปรับตัว และมีมุมมองที่ยาวไกล (Spreitzer & Quinn, 2001)

2.1.2 การศึกษาระดับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตการณ์ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์การ และบรรทัดฐานของสังคมอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรเช่นกัน ซึ่งสอดคล้องกับทัศนะ Bass (1985, cited in Bass & Riggio, 2006) อธิบายถึงผู้นำขององค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง จะมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและองค์การ เช่นเดียวกับผลการวิจัย ชันดา ไซติแดง (2550) ได้ศึกษาภาวะผู้นำความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี ผลการวิจัยพบว่า ผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรีมีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงและภาวะผู้นำแบบแลกเปลี่ยนอยู่ในระดับสูง ภาวะผู้นำแบบปล่อยตามสบายอยู่ในระดับต่ำ ความผูกพันต่อองค์การด้านความรู้สึก และความผูกพันต่อองค์การด้านบรรทัดฐานทางสังคมอยู่ในระดับสูง ความผูกพันต่อองค์การด้านความต่อเนื่องอยู่ในระดับปานกลาง และพฤติกรรมการทำงานอยู่ในระดับสูง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในฐานะเป็นผู้นำจำเป็นต้องมีพฤติกรรมความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เนื่องจากเป็นลักษณะความสัมพันธ์อย่างแน่นแฟ้นของแต่ละบุคคลที่แสดงความเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันและเกี่ยวข้องเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ มีความเชื่ออย่างแรงกล้า ยอมรับเป้าหมาย และค่านิยมขององค์การ มีความเต็มใจทุ่มเทความพยายามอย่างมากในการปฏิบัติงานเพื่อผลประโยชน์ขององค์การ ทั้งยังมีความปรารถนาอย่างแรงกล้าที่จะพยายามรักษาไว้ซึ่งการเป็นสมาชิกขององค์การ (Mowday, Steers & Porter, 1979 อ้างถึงใน สุรัสวดี สุวรรณเวช, 2549)

2.1.3 การศึกษาระดับการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตการรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบมีอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรเช่นกัน ซึ่งการที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานกับครูมากขึ้นนับเป็นกลยุทธ์สำคัญของผู้บริหารในการพัฒนาคุณภาพงานและคุณภาพบุคลากรในองค์กร (ปิยภรณ์ ปัญญาวิชร, 2545) หากผู้บริหารสถานศึกษาสามารถนำแนวคิดการเสริมสร้างอำนาจการทำงานไปใช้ในสถานศึกษา จะทำให้ครูเกิดความรู้สึกถึงความเป็นเจ้าของงานและควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้ครูมีความมั่นใจและพึ่งตนเองได้มากขึ้น มีความกระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู้งาน สำนึกในหน้าที่ มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นทีม สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือได้ สามารถตัดสินใจได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจ รักการเรียนรู้แสวงหาสิ่งใหม่มาสร้างกระบวนการปรับปรุงหรือพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบได้อย่างต่อเนื่องตลอดเวลา มีความผูกพันกับงานและยึดมั่นในองค์กรที่ตนเองปฏิบัติงานอยู่ (สมจิต สงสาร, 2552) โดยครูที่ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจจะรู้ถึงคุณค่าของงาน รู้ว่าตนมีความสามารถในงานจริงและตั้งใจทำงานนั้นได้อย่างอิสระ อย่างเต็มความสามารถเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ของงาน และองค์กร ตลอดจนสามารถรับรู้ว่าคุณมีผลกระทบต่องานภายในองค์กร ทั้งในแง่กลยุทธ์ การจัดการ และผลลัพธ์ที่ได้ (ศลิษา ทวีวัฒนะกิจบวร, 2548)

2.1.4 การศึกษาระดับความฉลาดทางอารมณ์มีอยู่ในระดับมาก เมื่อพิจารณาตามตัวแปรสังเกตตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคมอยู่ในระดับมากทุกตัวแปรเช่นกันเนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของการเป็นผู้นำที่รู้จักใช้คนและครองใจคน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน จงรักภักดีต่อองค์กร สามารถทำงานกับบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น (คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2542) ซึ่งไม่สอดคล้องกับผลการวิจัยของบัณฑิตย์ ทุมเที่ยง (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด โดยรวมอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานจึงควรได้รับการส่งเสริมทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องตระหนักรู้ในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม จึงสามารถเข้าใจผู้อื่น และบริหารจัดการงานและบุคลากรในความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารงานของหัวหน้านั้นไม่สามารถปฏิบัติได้โดยลำพัง จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือและร่วมมือจากผู้อื่น จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ และสามารถนำนโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ (วิเชียร อามาตย์ทัศน, 2548)

2.2 การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยเชิงสาเหตุการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานของตัวแปรสังเกตการตัดสินใจด้วยตนเองมีความสัมพันธ์สูงสุดกับตัวแปรสังเกตผลกระทบในทิศทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตาม ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานและครูต้องมีส่วนร่วมในการยกระดับแรงจูงใจของกันและกัน ซึ่งสอดคล้องแนวคิดการมุ่งเน้น ในการแก้ปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในงานอย่างไม่คาดคิด การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระ (ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) ตลอดจนสามารถรับรู้ว่าคุณมีผลกระทบต่องานภายในองค์กรทั้งในแง่

กลยุทธ์ การจัดการ และผลลัพธ์ที่ได้ ซึ่งจะทำให้ครูรู้สึกว่าการมีพลังอำนาจในการทำงานอย่างแท้จริง ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของตัวแปรสังเกตบรรทัดฐานของสังคมมีความสัมพันธ์สูงสุดกับ ตัวแปรสังเกตการสร้างแรงบันดาลใจของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในทิศทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ 0.05 สอดคล้องกับผลงานวิจัยของปรารณา ทิพย์สินวล (2547) ได้ศึกษา ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ อยู่ในระดับปานกลางในเชิงบวก และมีความสัมพันธ์กับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การอย่างมีนัยสำคัญ ทางสถิติที่ระดับ .01 เช่นเดียวกับทัศนะ Bass (1985, cited in Bass & Riggio, 2006) ได้เสนอว่า ผู้นำขององค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและองค์การ ซึ่งเป็นความผูกพันที่จะแสดงออกถึงความเชื่อมโยงทั้งหมดระหว่าง องค์การอีกด้วย ส่วนตัวแปรสังเกตการณ์สร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองของความฉลาดทางอารมณ์กับ ตัวแปรสังเกตการณ์คงอยู่กับองค์การของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และตัวแปรสังเกตการณ์รับรู้ อารมณ์ตนเองของความฉลาดทางอารมณ์กับตัวแปรสังเกตการณ์ความรู้สึกของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีความสัมพันธ์กันต่ำสุดในทิศทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และ 0.05 ซึ่ง สอดคล้องกับผลการวิจัยของทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551) พบว่า การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เชิงจิตวิทยามีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นสิ่งสำคัญที่ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานนั้นควรได้รับความสนใจและยอมรับถึงความสำคัญของความฉลาดทาง อารมณ์ ซึ่งเป็นความสามารถที่เชื่อมโยงกับความมีประสิทธิภาพของมนุษย์ ทั้งนี้ เพราะการมีทักษะและ ความเข้าใจทางอารมณ์ จะช่วยเป็นตัวขับเคลื่อนความคิดและการตัดสินใจตลอดจนการสร้าง สัมพันธภาพกับผู้อื่นของผู้นำ (สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) อีกทั้งควรสร้างความรู้สึกผูกพันต่อองค์การ ที่จะนำไปสู่ความสำเร็จขององค์การซึ่งสอดคล้องกับทัศนะ อุษณีย์ จันทรอำรุง (2550) อธิบายว่าความ ยึดมั่นผูกพันเป็นความรู้สึกที่บุคคลรู้สึกว่าเป็นส่วนหนึ่งขององค์การเต็มใจที่จะทำงานเพื่อองค์การ อย่างเต็มที่และเต็มความสามารถเพื่อประโยชน์ขององค์การ และจงรักภักดีต่อองค์การไม่คิดจะละทิ้งไป จากองค์การ

2.3 การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันเพื่อตรวจสอบความตรงของตัวแบบสมการโครงสร้าง ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปราย ผลการวิจัยดังนี้

2.3.1 ตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่า ความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเท่ากับ 0.75 นั้นหมายถึง องค์ประกอบ/ ตัวแปรสังเกตการณ์มีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ การสร้างแรงบันดาลใจ การกระตุ้นทางปัญญา และการ คำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล ที่ได้จากการศึกษาเชิงสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้อง สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อพิจารณาในประเด็นของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือ ค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกต พบว่า การกระตุ้นทางปัญญามีค่าความเชื่อถือได้ สูงสุดเท่ากับ 0.54 และต่ำสุดเป็นการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์เท่ากับ 0.25 เนื่องจากการกระตุ้นทาง ปัญญาเป็นการต้องกระตุ้นให้เกิดความคิดสร้างสรรค์ในหน้าที่หรืองานของผู้ตาม ค้นหาแนวทางปฏิบัติ ในการแก้ไขปัญหา มีการกำหนดทางใหม่จากเดิม ๆ ที่เคยปฏิบัติ สนับสนุนให้ผู้ตามเกิดทักษะการคิด

วิเคราะห์ (Bass & Riggio, 2006) โดยผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานได้มีวิธีการกระตุ้นให้ครูในโรงเรียนให้ตระหนักถึงปัญหาต่างๆ ที่เกิดขึ้นในโรงเรียน ทำให้ช่วยกันคิดหาแนวทางใหม่ๆ มาแก้ปัญหาเพื่อหาข้อสรุปใหม่ที่ดีกว่าเดิม กระตุ้นให้มีการคิดและแก้ปัญหาอย่างมีระเบียบ มีความคิดริเริ่มสร้างสรรค์ มีการตั้งสมมติฐาน การเปลี่ยนมุมมองในการมองปัญหา ส่งเสริมการใช้เหตุผลและยอมรับความคิดเห็นของครูในโรงเรียน (คานิง ผุดผ่อง, 2547) นอกจากนี้ที่ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานโรงเรียนควรให้ความสำคัญของการคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคลเพิ่มขึ้น โดยการยอมรับนับถือความเป็นบุคคลของผู้ร่วมงาน ดูแลเอาใจใส่ ตอบสนองความต้องการของผู้ร่วมงานแต่ละคนตามความแตกต่างของแต่ละบุคคล แสดงการชื่นชมในความสามารถของผู้ร่วมงานการให้คำปรึกษาหารือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้พัฒนาตนเองและแนวทางพัฒนาผู้ร่วมงาน การให้มีส่วนร่วมในการตัดสินใจ เป็นพี่เลี้ยงเพื่อฝึกฝนงานด้านการบริหารจัดการ การให้ข้อมูลข่าวสารคอยถ่ายทอดความรู้ต่างๆ ให้การมอบหมายงานพิเศษแก่ผู้ร่วมงาน ตลอดจนการให้คำแนะนำการพูดคุยอย่างเป็นกันเองและสร้างเสริมบรรยากาศของความอบอุ่นและคุ้นเคย (ปรารณา ทิพย์สินวล, 2547)

2.3.2 ตัวแบบการวัดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เท่ากับ 0.68 นั้นหมายถึงองค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกตความรู้สึก การคงอยู่กับองค์การ และบรรทัดฐานของสังคม ที่ได้จากการศึกษาเชิงสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อพิจารณาในประเด็นของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกต พบว่าการคงอยู่กับองค์การ มีค่าความเชื่อถือได้สูงสุดเท่ากับ 0.52 และต่ำสุดเป็นความรู้สึกเท่ากับ 0.29 ซึ่งการคงอยู่กับองค์การแสดงถึงความรู้สึกผูกพันต่อองค์การจากการที่ได้รับสิ่งตอบแทน สวัสดิการและผลประโยชน์ต่างๆ เพื่อแลกเปลี่ยนกับการทำงานอยู่ในองค์การและมีความรู้สึกว่าจะจำเป็นต้องอยู่กับองค์การเนื่องจากกลัวการสูญเสียผลประโยชน์ตอบแทน (ณัฐยา ไพโรสงบ, 2546) ทำให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานมีความปรารถนาของสมาชิกที่จะคงอยู่กับองค์การต่อไป ซึ่งเกิดจากการประเมินและเปรียบเทียบถึงผลประโยชน์ที่เขาจะได้รับจากการคงอยู่ในองค์การกับผลประโยชน์ที่เขาจะต้องสูญเสียไปเมื่อเขาลาออกจากองค์การ ความผูกพันต่อองค์การด้านการคงอยู่นั้นเกิดขึ้นจากการได้รับผลตอบแทนที่น่าพอใจในการคงอยู่กับองค์การ หรือการรับรู้ว่าเขาไม่มีทางเลือกที่จะไปอยู่กับองค์การอื่น รวมไปถึงการรับรู้ถึงความยากลำบากในการหางานใหม่ ทำให้บุคคลจำเป็นต้องอยู่กับองค์การต่อไป (รชฎ ชยสดมภ์, 2550) แต่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การขององค์ประกอบความรู้สึกมีแง่มุมที่แตกต่างออกไปแสดงถึงผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานปรารถนาที่จะทำงานอยู่ในองค์การเพราะว่าพวกเขาเห็นด้วยกับเป้าหมาย ค่านิยมและจุดยืนขององค์การ แต่หากว่าวันใดวันหนึ่งที่เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ ผู้ตามอาจสงสัยในค่านิยมส่วนตัวของตนเองต่อองค์การที่เขาต้องทำงานต่อไปและหากการเปลี่ยนแปลงเกิดขึ้นจริงๆ เขาอาจมีคำถามเกิดขึ้นว่าทำไมเขาถึงยังคงอยู่ต่อไปและหากเขาไม่เชื่อมั่นในการเปลี่ยนแปลงที่เกิดขึ้นแล้ว เขาก็อาจจะลาออกไปได้ (Greenberg, 1996 อ้างถึงใน สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์, 2548) จึงจำเป็นต้องสร้างความตระหนักด้านความรู้สึกของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่มีต่อสถานศึกษาทำให้เกิดความรู้สึกผูกพันเป็นอันหนึ่งอันเดียวกันต่อสถานศึกษา และมีความสุขกับการทำงานและรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งของสถานศึกษา

2.3.3 ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เท่ากับ 0.75 นั้นหมายถึงองค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกตการรับรู้ความหมายของงาน สมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบที่ได้จากการศึกษาเชิงสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อพิจารณาในประเด็นของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกต พบว่า การตัดสินใจด้วยตนเอง มีค่าความเชื่อถือได้สูงสุดเท่ากับ 0.54 และต่ำสุดเป็นการรับรู้ความหมายของงานเท่ากับ 0.25 ซึ่งชี้ให้เห็นถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเป็นผลสะท้อนที่เกิดขึ้นในเชิงรุกจากผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่กระตุ้นให้ครูเกิดรับรู้ได้ว่าตนมีอิสระในการปฏิบัติงานและสามารถเลือกได้ว่าตนควรจะทำปฏิบัติงานอย่างไรในสถานการณ์ที่แตกต่างกัน (Deci & Connell, 1989 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ขณะเดียวกันก็พร้อมจะรับผลที่เกิดขึ้นไม่ว่าในลักษณะใดก็ตาม เช่นเดียวกับการตัดสินใจด้วยตนเองเป็นการรับรู้ว่าตนเองมีอิสระในทางเลือก และสามารถควบคุมการกระทำสิ่งต่าง ๆ ในการสร้างสรรค์ และการทำงานอย่างต่อเนื่อง ซึ่งรวมถึงการตัดสินใจและการแก้ปัญหาเกี่ยวกับวิธีการทำงานได้ด้วยตนเอง (ทิพย์รัตน์ คชพงษ์, 2551) สำหรับการรับรู้ความหมายของงานผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานควรเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเพื่อเพิ่มระดับแรงจูงใจในงานภายในตนแก่ครู โดยการได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายสอดคล้องกับแนวคิดการรับรู้คุณค่าของงานโดยดูที่เป้าหมายและวัตถุประสงค์ของงานนั้น เปรียบเทียบกับแนวคิด และมาตรฐานของแต่ละบุคคล ซึ่งแต่ละคนจะมีความแตกต่างกันไปขึ้นอยู่กับความต้องการตามบทบาทในงาน ความเชื่อ ค่านิยมและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล (Spreitzer, 1995 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545)

2.3.4 ตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์สอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ มีค่าความเชื่อถือได้ของตัวแปรแฝงความฉลาดทางอารมณ์ เท่ากับ 0.73 นั้นหมายถึงองค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกตตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่นและทักษะทางสังคม ที่ได้จากการศึกษาเชิงสังเคราะห์วรรณกรรมและงานวิจัยที่เกี่ยวข้องสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยเมื่อพิจารณาในประเด็นของค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์หรือค่าความเชื่อถือได้ขององค์ประกอบ/ตัวแปรสังเกต พบว่า การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง มีค่าความเชื่อถือได้สูงสุดเท่ากับ 0.55 และต่ำสุดเป็นทักษะทางสังคมเท่ากับ 0.08 ขัดแย้งกับแนวคิดทักษะทางสังคมซึ่งเป็นสิ่งจำเป็นของมนุษย์ ต้องฝึกฝนเรียนรู้สถานการณ์ ที่จะก่อให้เกิดความกระตือรือร้นและมีแรงจูงใจสู่ความสำเร็จ (กรมสุขภาพจิต, 2543) ซึ่งก่อให้เกิดความสำเร็จในการบริหารงาน บุคคลที่มีความฉลาดทางอารมณ์สูงจะเป็นผู้ที่สามารถเผชิญกับ การเปลี่ยนแปลง ปรับตัวยืดหยุ่นต่อสู่กับการเปลี่ยนแปลงเพื่อความสำเร็จที่มุ่งหวัง มีพลังและแรงจูงใจ เป็นบุคคลที่มีความเห็นอกเห็นใจผู้อื่น มีทักษะทางสังคมสูงและมีความสุขกับชีวิต (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2542) มีความเป็นผู้นำ มีการกระตุ้นให้เกิดการเปลี่ยนแปลง สร้างความร่วมมือร่วมใจและมีอำนาจโน้มน้าวผู้อื่น (นงคริักษ์ ทันเพื่อน, 2550) นอกจากนี้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานควรได้รับการส่งเสริมทักษะทางสังคมมากขึ้น เพราะทักษะทางสังคมเป็นการสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น ได้แก่ การสื่อสารที่ดี การบริหารความขัดแย้ง ความร่วมมือร่วมใจในการทำงานเพื่อให้สำเร็จตามจุดมุ่งหมาย และความเป็นผู้นำ (อุกถวิล พัวพานิช, 2545) สอดคล้องกับแนวคิดการมีทักษะทางสังคมเป็นความสามารถในการติดต่อสัมพันธ์

และมีอิทธิพลต่อความคิดและการกระทำของผู้อื่น โดยสามารถบริหารความขัดแย้งที่เกิดขึ้นได้อย่างเหมาะสม เพื่อส่งเสริมให้เกิดความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ร่วมกัน (อุดมพร แก้วประดิษฐ์, 2546)

2.4 การตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา ชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีตัวแบบเหมือนกันกับตัวแบบเชิงสมมติฐานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย ซึ่งมีลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุของการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ประกอบด้วย 4 ตัวแปรสังเกต คือ การรับรู้ความหมายของงานสมรรถนะในการทำงาน การตัดสินใจด้วยตนเอง และผลกระทบ มีความสอดคล้องในลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุตามสมมติฐานการวิจัยอยู่ในเกณฑ์ดี มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.75 ซึ่งสอดคล้องกับแนวคิด ทฤษฎีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมากที่สุด เพราะผู้นำต้องสามารถกระตุ้นและสร้างแรงบันดาลใจแก่ผู้ตามในเรื่องระดับความต้องการให้สูงขึ้น ซึ่งจะส่งผลต่อการทำงานที่เกินความคาดหมายได้ ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงนี้ผู้นำจะพัฒนาบุคลากรโดยการสร้างภาวะผู้นำให้เกิดขึ้นแก่ผู้ตามโดยผ่านการมอบหมายงานหรือการเสริมสร้างพลังอำนาจ การกระจายอำนาจจะเกิดขึ้นในองค์การนวัตกรรมใหม่ๆ จะถูกสร้างขึ้นโดยผู้ตาม ทั้งนี้ผู้นำนั้นจะกระตุ้นให้ผู้ตามคิดริเริ่มสิ่งใหม่ๆ การปรับปรุงคุณภาพอย่างต่อเนื่อง (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) โดยผู้นำให้ผู้ตามดำเนินงานให้ประสบผลสำเร็จตามวิสัยทัศน์ พันธกิจ เป้าประสงค์ กลยุทธ์ขององค์การ และคุณลักษณะที่เป็นตัวแบบ หรือแบบอย่างในการปฏิบัติแก่ผู้ตามที่จะเพิ่มพลังอำนาจและให้ความสนับสนุนช่วยเหลือแก่ผู้ตาม (จิตติพงษ์ คล้ายไยทอง, 2547) สำหรับความฉลาดทางอารมณ์ ประกอบด้วย 6 ตัวแปรสังเกต คือ ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง การควบคุมอารมณ์ตนเอง การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น การสร้างสัมพันธภาพที่ดีกับผู้อื่น และทักษะทางสังคม มีลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุมีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ 0.25 เช่นเดียวกับแนวคิด ทฤษฎีองค์ประกอบการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ที่กล่าวถึง สิ่ง que ผู้นำต้องปฏิบัติเพื่อบรรลุถึงคุณลักษณะ คือ ผู้นำจะต้องมีวิสัยทัศน์ และสามารถถ่ายทอดไปยังผู้ตาม ผู้นำจะมีความสม่ำเสมอมากกว่าการเอาแต่อารมณ์สามารถควบคุมอารมณ์ได้ในสถานการณ์วิกฤตผู้นำเป็นผู้ที่ไวใจได้ว่าจะทำในสิ่งที่ถูกต้อง (Bass & Avolio, 1994 cited in Bass & Riggio, 2006) โดยผู้บริหารโรงเรียนจะประพฤติตนเพื่อให้เกิดประโยชน์แก่ผู้อื่น เสียสละเพื่อประโยชน์ของกลุ่ม มีอุดมการณ์ มีวิสัยทัศน์ มีความสามารถในการเปลี่ยนแปลง มีความสามารถในการบริหารอารมณ์ มีคุณธรรมและจริยธรรม เสียสละ เน้นความสำคัญในเรื่อง ค่านิยม ความเชื่อและการมีเป้าหมายที่ชัดเจน มีความมั่นใจที่จะเอาชนะอุปสรรค เป็นแบบอย่างที่ดีของบุคลากรในการบริหารงานและการวางตัว (ดรุณี ชันขวา, 2551) ส่วนความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ ประกอบด้วย 3 ตัวแปรสังเกต คือ ความรู้สึก การคงอยู่กับองค์การ และบรรทัดฐานของสังคม มีลักษณะความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงสาเหตุในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์เท่ากับ -0.08 ขัดแย้งกับแนวคิดผู้นำขององค์การที่มีภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะมีความขยันหมั่นเพียรในการทำงาน มีผลงานดีเด่น มีความผูกพันต่องานและองค์การ ซึ่งทำให้ผู้ตามรู้สึกมีอิสระในการทำงานและส่งเสริมผู้ตามได้ พัฒนานตนเอง ผู้นำ มีความเป็นมิตรกับผู้ตาม เป็นแบบอย่างของความซื่อสัตย์ ความยุติธรรม และมีมาตรฐานสูงในการปฏิบัติงานและมีความสามารถในการแก้ปัญหา ผู้นำแสดงให้เห็นว่า มีความเชื่อมั่น

กระตือรือร้นตระหนักในศักดิ์ศรีของผู้ใต้บังคับบัญชาและมีความภักดีต่อองค์กร (Bass 1985, cited in Bass & Riggio, 2006) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรจะทำให้เกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรซึ่งเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณเป็นส่วนหนึ่งขององค์กร โดยปัจจัยที่มีอิทธิพลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรประการหนึ่ง ได้แก่ ปฏิสัมพันธ์ทางสังคมกับหัวหน้างาน ซึ่งหัวหน้างานเป็นผู้ที่ทำหน้าที่กระตุ้นแรงจูงใจ กำหนดแนวทางในการทำงาน รวมทั้งประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ผู้ใต้บังคับบัญชา ดังนั้นความเป็นผู้นำที่เหมาะสมจะช่วยให้บุคลากรเกิดความรู้สึกยึดมั่นผูกพันเป็นหนึ่งเดียวกับองค์กร (ประทานพร ทองเขียว, 2546)

2.5 เมื่อพิจารณาน้ำหนักอิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแบบการวิจัย มีประเด็นสำคัญที่นำมาอภิปรายผลการวิจัยดังนี้

2.5.1 ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.25 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีน้ำหนักอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันองค์กร และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.51 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.76 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของความฉลาดทางอารมณ์ที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งทางตรงและทางอ้อมทั้งนี้อาจเป็นเพราะความฉลาดทางอารมณ์ถือว่าเป็นสิ่งจำเป็นสำหรับผู้นำหรือผู้บริหารผู้นำที่มีประสิทธิผลมากจะต้องมีระดับความฉลาดทางอารมณ์ที่สูง (Goleman, 1998 อ้างถึงใน วีระวัฒน์ ปันนิตามัย, 2542) เนื่องจากความฉลาดทางอารมณ์จะช่วยส่งเสริมอัจฉริยภาพของการเป็นผู้นำที่รู้จักใช้คนและครองใจคน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน จงรักภักดีต่อองค์กร สามารถทำงานกับบุคคลในองค์กรได้ดีขึ้น (คมเพชร ฉัตรศุภกุล, 2542) ดังนั้นภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงควรได้รับการส่งเสริม ทั้งผู้บริหารระดับสูงและผู้ใต้บังคับบัญชา จึงต้องตระหนักรู้ในตนเอง สามารถควบคุมอารมณ์ตนเองให้แสดงออกอย่างเหมาะสม จึงสามารถเข้าใจผู้อื่น และบริหารจัดการงานและบุคลากรในความรับผิดชอบให้ปฏิบัติงานได้สำเร็จตามเป้าหมาย ซึ่งในการบริหารงานของหัวหน้านั้นไม่สามารถปฏิบัติได้โดยลำพัง จำเป็นต้องได้รับการช่วยเหลือและร่วมมือจากผู้อื่น จึงจะทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงได้สำเร็จ สามารถน่านโยบายลงสู่การปฏิบัติได้ (วิเชียร อามาศย์ทัศน์, 2548) สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Michael Piel (2008) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในระดับสูงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 ($r = 0.77, p < 0.01$) เมื่อพิจารณาเป็นรายองค์ประกอบ พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์มีความสัมพันธ์เชิงบวกกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และความฉลาดทางอารมณ์ด้านการจัดการความสัมพันธ์เป็นตัวพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงด้านพฤติกรรมการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 38 ด้านการกระตุ้นทางปัญญา โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 48 การคำนึงถึงความเป็นเอกลักษณ์บุคคล โดยมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 53 Barbara Mandell & Shilpa Pherwani (2003) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์และรูปแบบภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยการเปรียบเทียบเพศ ผลการวิจัย พบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ มีความสัมพันธ์ทางบวกกับรูปแบบภาวะผู้นำการ

เปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญที่ระดับ 0.05 และสามารถพยากรณ์ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงได้ ($R = 0.499$, $R^2 = 0.249$, $p < 0.05$) และณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ (2550) ได้ศึกษาปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารตัวแทน บริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัดในเขตกรุงเทพมหานคร พบว่า ค่าน้ำหนักความสำคัญสัมพัทธ์ของตัวแปรปัจจัย ความฉลาดทางอารมณ์ และบรรยากาศองค์การ ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้ง 4 ด้านอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ .01 ด้านการมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์ ($\beta = 0.294$, 0.489) ด้านการสร้างแรงบันดาลใจ ($\beta = 0.155$, 0.628) ด้านการกระตุ้นทางปัญญา ($\beta = 0.389$, 0.425) และด้านการคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล ($\beta = 0.215$, 0.523) ดังนั้นความฉลาดทางอารมณ์จึงกลายเป็นปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญอย่างยิ่งที่จะทำให้เกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงส่งเสริมอัจฉริยภาพของการเป็นผู้นำที่รู้จักใช้คนและครองใจคน สามารถโน้มน้าวผู้อื่นให้ทำในสิ่งที่ต้องการได้สำเร็จ เกิดความรักงาน จงรักภักดีต่อองค์การ (ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์, 2542) นอกจากนี้ความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันขององค์การ โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.20 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีน้ำหนักอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ซึ่งมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.33 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อความยึดมั่นผูกพันขององค์การ เท่ากับ 0.53 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นว่าผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมขององค์การด้วยความเต็มใจเป็นความสามารถที่ช่วยสร้างความน่าตื่นเต้นในการทำงานให้กับผู้เกี่ยวข้องทุกคน (Goleman, 1998, อ้างถึงใน นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์, 2545) ซึ่งจำเป็นต้องอาศัยความฉลาดทางอารมณ์ เนื่องจากคนแต่ละคนจะมีความสามารถใช้ประโยชน์จากภาวะอารมณ์ของตนต่างกันในการแก้ไขปัญหาหรือช่วยในการปรับตัว หากอารมณ์ดีอาจมีส่วนช่วยให้เกิดความคิดสร้างสรรค์และการคิดอย่างมีเหตุผล สอดคล้องกับทัศนะของ เปรมปรีดี หมูวิเศษ (2549) ได้ศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ด้านภาวะผู้นำแบบบันดาลใจของผู้บริหารในลักษณะเป็นผู้ชี้แนะและจูงใจผู้ตามให้เกิดความผูกพันยึดมั่นต่อวิสัยทัศน์และพันธกิจร่วมของโรงเรียน สามารถสร้างแรงบันดาลใจให้ผู้ตามได้ ทำให้งานตื่นเต้นน่าสนใจอยู่เสมอและบันดาลใจให้ผู้อื่นกล่าวถึงภารกิจและวิสัยทัศน์ที่น่าสนใจออกมาได้ พร้อมทั้งทำตนเองให้เป็นแบบอย่าง ส่วนความฉลาดทางอารมณ์ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.73 ด้านการเสริมสร้างพลังอำนาจให้กับผู้ตาม โดยที่ผู้นำและผู้ตามมีส่วนร่วมในการยกระดับแรงจูงใจของกันและกัน การเสริมสร้างพลังอำนาจจึงนับว่าเป็นอีกปัจจัยหนึ่งที่มีความสำคัญควบคู่ไปกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ซึ่งการเสริมสร้างพลังอำนาจจะเป็นแบบมุ่งเน้นในการด้านการแก้ปัญหาต่างที่เกิดขึ้นในงานอย่างไม่คาดคิด การได้รับโอกาสมีส่วนร่วมในการตัดสินใจ การให้อิสระ เสมือนให้ผู้ตามชั้นอาสาและปรารถนาที่จะทำงานเพื่องาน เพื่อส่วนร่วมในที่สุด (ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) ดังนั้นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานโดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงมีความสัมพันธ์กันเชิงบวก (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004) สอดคล้องกับผลการวิจัย Azman Ismail, Nur Baizura Natasha Abidin & Rabaah Tudin (2009) ได้ศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง การสร้างเสริมพลังอำนาจ และการปฏิบัติงานของผู้ตาม จากการศึกษาในประเทศมาเลเซีย ผลการวิจัยพบว่า ภาวะผู้นำ

การเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ทางบวกกับการสร้างเสริมพลังอำนาจอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ 0.01 ($r = 0.321, p < 0.01$) และมีความสัมพันธ์ทางบวกกับการปฏิบัติงานของผู้ตาม ($r = 0.386, p < 0.001$) โดยการสร้างเสริมพลังอำนาจและภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงมีอิทธิพลต่อการปฏิบัติงานของผู้ตาม ($\beta = 0.40, p < 0.000$) และมีค่าอำนาจพยากรณ์เท่ากับร้อยละ 40 ดังนั้นการสร้างเสริมพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลหนึ่งมาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะทำให้เกิดเปลี่ยนแปลง กระตุ้นแรงบันดาลใจ เอกลักษณะ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามที่อยู่ภายใต้การนำแบบเปลี่ยนแปลงจะถูกคาดหวังและได้รับการให้ความสำคัญจากผู้นำ ทำให้ผู้ตามจะรู้สึกว่ามีผลกระทบต่อองค์การได้ (Yukl, 2002 อ้างถึงใน ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550)

2.5.2 ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางลบเท่ากับ -0.08 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ขัดแย้งกับแนวคิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญที่สุดประการหนึ่งที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้ ปัจจุบันความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การได้รับความสนใจจากนักบริหารมากขึ้น เนื่องจากการศึกษาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวคิดหนึ่งในการพัฒนาองค์การให้ประสบผลสำเร็จ ซึ่งจะทำให้ผู้ตามเกิดแรงกระตุ้น มีการอุทิศตนทั้งพลังกายและพลังใจอย่างเต็มที่ให้แก่องค์การ (ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ, 2546) อย่างไรก็ตามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ เป็นแนวคิดที่มีความซับซ้อน มีความหมายแตกต่างกันไป เมื่อนำไปใช้ในกลุ่มบุคคลและบริบทที่แตกต่างกัน เมื่อพิจารณาผลการวิจัยครั้งนี้ชี้ให้เห็นว่าตัวแปรสังเกตของความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การมีความสัมพันธ์ตัวแปรสังเกตของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 โดยทุกคู่เป็นความสัมพันธ์แบบมีทิศทางเดียวกันเป็นทางบวก สอดคล้องกับผลการวิจัยของ Fred Walumbwa, Bani Orwa, Peng Wang & John Lawler (2005) ได้ศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องาน เป็นการเปรียบเทียบระหว่างบริษัททางการเงินของประเทศเคนย่า กับประเทศสหรัฐอเมริกา ผลการวิจัย พบว่า ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง สองลักษณะของเจตคติที่เกี่ยวกับงาน ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การ และความพึงพอใจต่องานมีความสัมพันธ์ทางบวกกันอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ .01 จึงนับว่าความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การเป็นปัจจัยที่สำคัญประการที่จะช่วยให้องค์การสามารถดำเนินการให้บรรลุวัตถุประสงค์ที่วางเอาไว้จะเห็นได้ว่าการบริหารงานเพื่อให้สำเร็จ ล่วงหน้าเป็นสิ่งที่ต้องใช้ภาวะผู้นำ คือ ต้องมีการปรับเปลี่ยนรูปแบบในการบริหารงานให้เหมาะสม ความต้องการและพฤติกรรมของแต่ละบุคคล ซึ่งจะช่วยให้ผู้นำสามารถดึงเอาศักยภาพของบุคลากรที่มีอยู่ ออกมาใช้ ในการปฏิบัติงานได้ โดยที่บุคลากรเองก็จะเกิดความพึงพอใจ มีกำลังขวัญในการปฏิบัติงาน และเกิดความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การด้วย (กรวรรณ ดูอ่อน, 2548) ซึ่งเป็นภาวะทางจิตใจที่ทำให้บุคคลรู้สึกว่าคุณเองเป็นส่วนหนึ่งขององค์การ

2.5.3 การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.75 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 และมีน้ำหนักอิทธิพลทางอ้อม โดยส่งผ่านความยึดมั่นผูกพันองค์กร ซึ่งมีน้ำหนักอิทธิพลทางลบเท่ากับ -0.04 อย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ และมีน้ำหนักอิทธิพลรวมต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง เท่ากับ 0.71 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 จากข้อค้นพบดังกล่าวชี้ให้เห็นถึงความสำคัญของการ

เสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานที่มีต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาทั้งทางตรง เนื่องจากการเสริมสร้างพลังอำนาจให้แก่ครูเป็นกระบวนการที่ผู้ปฏิบัติ สามารถตัดสินใจ และแก้ปัญหาได้ด้วยตนเองภายในขอบเขต ความรับผิดชอบและอำนาจหน้าที่ของตน เพื่อให้บรรลุเป้าหมายเป็นกระบวนการที่เน้นการรับรู้ในระดับบุคคล (Spreitzer, 1995 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) ซึ่งผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ทำให้เกิดผลลัพธ์ต่อผู้ได้รับการเสริมสร้างพลังอำนาจ คือ มีสัมพันธภาพที่ดีระหว่างผู้ร่วมงาน มีการยอมรับนับถือในความเป็นบุคคล มีการแลกเปลี่ยนข้อมูลข่าวสารอย่างมีประสิทธิภาพ สามารถเป็นผู้นำตนเอง มีความรับผิดชอบต่อการตัดสินใจและการกระทำของตนเอง และผลของการเสริมสร้างพลังอำนาจ ยังทำให้บุคลากรรับรู้ถึงความไว้วางใจที่ผู้บริหารมอบให้ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของ Kark, Shamir & Chen (2003) พบว่า ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์ในเชิงบวกกับการเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้ตาม และทัศนะ Yukl (2002, อ้างถึงใน ชนะรัฐ เพ็ญประชา, 2550) อธิบายถึงการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในการทำงานมีอิทธิพลหนึ่งมาจากพฤติกรรมภาวะผู้นำ โดยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงจะเปลี่ยนแปลง กระตุ้นแรงบันดาลใจ เอกลักษณะ ความต้องการ และค่านิยมของผู้ตาม ซึ่งผู้ตามที่อยู่ภายใต้การนำแบบเปลี่ยนแปลง จะถูกคาดหวังและได้รับการให้ความสำคัญจากผู้นำของพวกเขา ทำให้ผู้ตามจะรู้สึกว่าเขาสามารถมีผลกระทบต่อองค์การได้ ดังนั้นวิธีการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานโดยภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง มีความสัมพันธ์กันเชิงบวก (Avolio, Zhu, Koh & Bhatia, 2004) ดังนั้นผลที่ได้รับจากการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้กับครูจะเป็นประโยชน์ต่อประสิทธิผลโดยรวมขององค์การ นอกจากนี้การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานมีอิทธิพลทางตรงในทิศทางบวกต่อความยึดมั่นผูกพันขององค์การ โดยมีน้ำหนักอิทธิพลทางบวกเท่ากับ 0.45 อย่างมีนัยสำคัญทางสถิติที่ระดับ 0.01 แสดงให้เห็นเป็นแรงจูงใจในเชิงการจัดการให้เป็นรูปธรรมได้มากขึ้น โดยการมอบหมายให้บุคคลได้ทำงานที่มีคุณค่าและมีความหมายเพื่อเป็นการจูงใจให้บุคคลรู้สึกผูกพันต่องาน (Conger & Kanungo, 1988 อ้างถึงใน บุญเรือน ชุ่มแจ่ม, 2545) สอดคล้องผลการวิจัยของทิพย์รัตน์ คชพงษ์ (2551) ได้ศึกษาการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาตามการรับรู้ตนเองของผู้ตามมีความสัมพันธ์ทางบวกต่อความผูกพันในงานอย่างมีนัยสำคัญทางสถิติ และการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานเชิงจิตวิทยาด้านความหมาย ด้านสมรรถนะ ด้านผลกระทบ การรับรู้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงด้านการตระหนักถึงความ เป็นปัจเจกบุคคลและด้านการสร้างแรงบันดาลใจ สามารถทำนายความผูกพันในงานร่วมกันได้ร้อยละ 44.70 ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานจำเป็นต้องให้ความสำคัญต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในลักษณะองค์การว่าเป็นการทำให้เกิดการเปลี่ยนแปลงขึ้นในองค์การ มีการเปลี่ยนแปลงโยกย้าย การปกครองในองค์การ มีการควบคุมดูแลองค์การโดยการมีส่วนร่วมของบุคลากร ผู้ร่วมงาน บุคลากรมี การทำงานอย่างเป็นอิสระ เป็นตัวของตัวเอง และบุคลากรจะรู้สึกผูกพันกับองค์การโดยปราศจากการ บังคับหรือเรียกร้องให้เกิดขึ้น ซึ่งจะทำให้บุคลากรทุกคนบรรลุถึงจินตภาพ พันธกิจ และกลยุทธ์การ ดำเนินงานขององค์การได้อย่างมีประสิทธิภาพ (Tebbit, 1993 อ้างถึงใน นงลักษณ์ มาวัชระ, 2545)

3. ข้อเสนอแนะ

จากผลการวิจัยดังกล่าว มีข้อเสนอแนะหลัก 2 ประการ คือ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์ ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคตดังต่อไปนี้

3.1 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับการนำผลการวิจัยไปใช้ประโยชน์

3.1.1 เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ระดับปัจจัยเชิงสาเหตุและระดับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงโดยภาพรวมและรายด้านอยู่ในระดับมากเช่นกัน แต่เมื่อพิจารณาเป็นรายข้อพบว่า ความฉลาดทางอารมณ์ องค์ประกอบตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง ในประเด็นเมื่อรู้สึกโกรธ เศร้า หรือมีความสุข ก็จะแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นออกมาโดยตรงไปตรงมาอยู่ในระดับปานกลาง ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ให้สามารถบริหารจัดการกับความรู้สึกและอารมณ์เพื่อสร้างสมดุลของภาวะจิตใจให้เกิดแรงขับเคลื่อนในของตนด้วยพฤติกรรมอย่างผู้มีสติสัมปชัญญะและจริยธรรม รวมทั้งผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรได้รับการส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง โดยผู้บริหารควรให้ความสำคัญกับการพัฒนาครู บุคลากรเพื่อเพิ่มศักยภาพ การสร้างขวัญและกำลังใจโดยการกล่าวยกย่อง ชมเชย อย่างจริงใจ ทั้งนี้เพราะสถานศึกษาจะสามารถขับเคลื่อนได้ครูในองค์กรต้องมีคุณภาพ หากครูได้รับการดูแลเอาใจใส่ที่ดีจากผู้บริหาร ได้รับการยอมรับ รู้สึกว่าตนมีความสำคัญและมีคุณค่าต่อองค์กรย่อมจะส่งผลดีต่อประสิทธิผลของสถานศึกษาไปด้วย

3.1.2 เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ค่าสัมประสิทธิ์สหสัมพันธ์ระหว่างตัวแปรสังเกตการสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเองกับการคงอยู่กับองค์กรอยู่ในระดับน้อย บรรทัดฐานของสังคมกับการสร้างแรงบันดาลใจ และการควบคุมอารมณ์ตนเองกับการคงอยู่กับองค์กร และตระหนักรู้อารมณ์ตนเองกับความรู้สึกมีความสัมพันธ์กันในทิศทางบวกอยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรกระตุ้นตนเองและครูในสถานศึกษาให้เกิดการสร้างแรงบันดาลใจมีความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ หากรู้สึกท้อแท้ก็ต้องสามารถควบคุมอารมณ์ตนเองได้ แต่ต้องคอยกระตุ้น ให้กำลังใจเพื่อสร้างงานออกมาให้ได้ตามเป้าหมายที่กำหนดไว้จนเกิดเป็นความภาคภูมิใจในสิ่งที่ทำ และมีแรงบันดาลใจในการทำงานร่วมกัน

3.1.3 เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีตัวแบบเหมือนกันกับตัวแบบเชิงสมมติฐานที่เป็นกรอบแนวคิดในการวิจัย โดยการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับมาก ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรได้รับการส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน เนื่องจากเป็นการเพิ่มศักยภาพของบุคคล โดยผู้นำถ่ายโอนอำนาจ ให้อิสระในการตัดสินใจ และจัดหาทรัพยากรในการปฏิบัติงานให้ครุรวมถึงการจัดสิ่งแวดล้อมที่เอื้อต่อการปฏิบัติงาน และส่งเสริมให้ครูเกิดความสามารถในการทำงานและแก้ปัญหาต่าง ๆ ได้บรรลุผลสำเร็จของตนเองและองค์กร ตลอดจนควรเร่งส่งเสริมความฉลาดทางอารมณ์ให้แก่ผู้บริหารสถานศึกษา มีค่าสัมประสิทธิ์การพยากรณ์อยู่ในระดับน้อย ดังนั้นผู้บริหารสถานศึกษาควรได้รับส่งเสริมให้เป็นผู้นำที่สามารถในการควบคุมและกำกับพลังอำนาจทางอารมณ์ของตน ไปเพื่อการเสริมสร้างควมพึงพอใจรวมทั้งขวัญกำลังใจและแรงจูงใจให้แก่ครู

3.1.4 เนื่องจากผลการวิจัย พบว่า อิทธิพลทางตรง อิทธิพลทางอ้อม และอิทธิพลรวมของตัวแบบการวิจัย ตัวแปรที่สำคัญและมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คือ การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ตามลำดับ ดังนั้นผู้วิจัยจึงมีข้อเสนอแนะ เมื่อพิจารณาผลการวิจัยครั้งนี้ไปใช้เป็นแนวทางและข้อมูลพื้นฐานไปประยุกต์ใช้ในการบริหารสถานศึกษา โดยสนับสนุนให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานได้เรียนรู้และพัฒนาทักษะภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงภายในตนเองให้อยู่ในระดับที่สูงยิ่งขึ้น ควบคู่ไปกับผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานควรเร่งส่งเสริมการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานให้แก่ครูในระดับบุคคล ทีมงานและองค์กร เนื่องจากหากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสามารถนำแนวคิดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงานไปใช้จริงในสถานศึกษาจะทำให้ครูเกิดความรู้สึถึงความเป็นเจ้าของงาน และควบคุมการทำงานได้ด้วยตนเอง ช่วยให้ครูมีความมั่นใจและพึ่งตนเองได้มากขึ้น มีความกระตือรือร้น มีกำลังใจ มุ่งมั่นสู่งาน สำนึกในหน้าที่ มีความคิดสร้างสรรค์ พัฒนาทักษะการทำงานด้วยตนเอง สามารถทำงานตามลำพังหรือทำงานร่วมกับผู้อื่นที่มีลักษณะเป็นทีม สร้างความไว้วางใจและทำให้ผู้อื่นเชื่อถือได้ สามารถตัดสินใจได้เมื่อถึงเวลาที่ต้องตัดสินใจ รักการเรียนรู้แสวงหาสิ่งใหม่มาสร้างกระบวนการปรับปรุงหรือพัฒนางานที่ตนเองรับผิดชอบได้ ในขณะเดียวกันผู้บริหารสถานศึกษาในฐานะผู้นำต้องกระตุ้นหรือส่งเสริมให้ผู้ร่วมงานได้เรียนรู้จากแหล่งเรียนรู้ ให้สามารถแสดงหรือสาธิตสิ่งที่ได้เรียนรู้ นำเอาประสบการณ์เหล่านั้นมาแลกเปลี่ยนเรียนรู้กันภายในสถานศึกษา ร่วมกันปฏิบัติและประเมินผล เพื่อนำไปสู่การสร้างนวัตกรรมของทีมงานต่อไป ผู้นำจึงต้องเป็นทั้งผู้ออกแบบ วางแผน และกำหนดนโยบายใหม่ๆ รวมทั้งกลยุทธ์ต่างๆ เพื่อให้ครูได้เรียนรู้อย่างต่อเนื่อง ส่วนผลการวิจัยของความฉลาดทางอารมณ์นั้นมีอิทธิพลทางตรงต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในลำดับรองลงมา ซึ่งหากผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน แสดงให้เห็นว่า จุดเริ่มต้นที่ตัวของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานเองที่จะนำองค์กรประสบผลสำเร็จนั้นต้องมีความฉลาดทางอารมณ์ เพราะความฉลาดทางอารมณ์เป็นคุณลักษณะที่จำเป็นสำหรับผู้บริหาร และถึงแม้ว่าผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน จะได้รับการฝึกอบรมมาอย่างดีที่สุดแล้วเพียงใด มีปัญญาเฉียบคม และมีความคิดดีๆ อยู่มากมาย แต่ถ้าขาดคุณลักษณะของความฉลาดทางอารมณ์แล้ว ผู้บริหารเหล่านั้นก็ไม่สามารถจะเป็นผู้บริหารชั้นเยี่ยมได้ ดังนั้นจึงควรสนับสนุนส่งเสริมโดยเริ่มจากทักษะภายในบุคคลส่งผลต่อทักษะระหว่างบุคคล นำไปสู่ทักษะการบริหารงาน กล่าวถึงทักษะภายในตัวบุคคลที่เริ่มจากความตระหนักรู้ในตนเอง การประเมินและการแสดงออกทางอารมณ์ของตนเองนำไปสู่การประยุกต์ใช้อารมณ์ของตนเองได้นอกจากนี้ผลการวิจัยที่ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร มีอิทธิพลทางตรงในทิศทางลบต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงอย่างไม่มีนัยสำคัญทางสถิติ ดังนั้นควรสนับสนุนส่งเสริมให้ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ได้แสดงการอุทิศตัวหรือความผูกพันต่อเป้าหมายและวิสัยทัศน์ร่วมกันกับครู สร้างความเชื่อมั่นและความตั้งใจอย่างแน่วแน่ที่สามารถบรรลุเป้าหมายได้ ซึ่งจะต้องมองข้ามผลประโยชน์ของตนเพื่อวิสัยทัศน์และภารกิจขององค์กรทำให้เกิดการพัฒนาความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กรของตนในเป้าหมายระยะยาว

3.2 ข้อเสนอแนะเกี่ยวกับประเด็นปัญหาที่ควรศึกษาวิจัยต่อไปในอนาคต เพื่อประโยชน์ทางวิชาการและทางการบริหารที่ให้ได้องค์ความรู้และข้อยืนยันที่กว้างขวางชัดเจนยิ่งขึ้น ผู้วิจัยจึงเสนอแนะดังนี้

3.2.1 ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์ครั้งนี้ เป็นการศึกษาลักษณะความสัมพันธ์เชิงสาเหตุและ

ระบบโครงสร้างความสัมพันธ์ของกลุ่มตัวแปร โดยใช้หลักการวิเคราะห์โมเดลลิสเรลแบบคงที่สำหรับกลุ่มตัวอย่างกลุ่มเดียวเป็นภาพรวมของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน ข้อค้นพบที่ได้จากการวิจัยจึงมีรูปแบบเหมือนกัน โดยไม่ได้คำนึงถึงความแตกต่างบริบทโรงเรียน ดังนั้นจึงควรศึกษาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานในลักษณะวิเคราะห์ทุกกลุ่ม ซึ่งน่าจะชี้ให้เห็นความแตกต่างหรือลักษณะเฉพาะตามบริบทต่าง ๆ ที่ชัดเจนยิ่งขึ้น

3.2.2 การพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเชิงสมมติฐานที่จะนำมาทดสอบความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ที่นั้น ควรมีกรอบแนวคิดและทฤษฎีในการอธิบายตัวแปรแฝงที่นำมาศึกษาในตัวแบบที่ชัดเจน เช่น การศึกษาตัวแปรภายในและตัวแปรภายนอกของปัจจัยเชิงสาเหตุนั้น ควรศึกษาทฤษฎีและผลงานวิจัยของนักวิชาการที่อธิบายตัวแปรที่ศึกษาในลักษณะเชิงสหสัมพันธ์ และความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของปัจจัยเชิงสาเหตุที่ส่งผลต่อตัวแปรตาม เพื่อวิเคราะห์เส้นทางความสัมพันธ์โดยเน้นย้ำความชัดเจนของตัวแปรที่เป็นสาเหตุแต่ละตัวว่ามีข้อมูลเชิงทฤษฎีที่ระบุถึงเส้นทางเชิงสาเหตุทางตรงและหรือทางอ้อมต่อตัวแปรตาม อันนำไปสู่ผลการตรวจสอบตัวแบบการวิจัยที่ความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ในระดับที่มีความเชื่อถือได้ยิ่งขึ้น

3.2.3 ควรมีการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเชิงสมมติฐานเป็นทางเลือกไว้อย่างน้อย 3 แนวทาง เช่น 1) การทดสอบยืนยันตัวแบบการวิจัยอย่างเข้มงวด (strictly confirmatory: SC) เป็นการทดสอบตัวแบบผู้วิจัยกำหนดตามสมมติฐานการวิจัยเพียง 1 ตัวแบบ แล้วเก็บข้อมูลเชิงประจักษ์เพื่อทดสอบความสอดคล้องผลที่ได้จากการวิเคราะห์ คือ ปฏิเสธ หรือไม่ปฏิเสธสมมติฐาน แต่ยอมรับหลักที่ว่า ตัวแบบการวิจัยเชิงสมมติฐานมีความสอดคล้องกับข้อมูลเชิงประจักษ์ 2) การทดสอบที่ผู้วิจัยกำหนดตัวแบบการวิจัยทางเลือก หรือตัวแบบการวิจัยคู่แข่ง แล้วใช้โปรแกรมลิสเรลมาทดสอบเพื่อเลือกตัวแบบการวิจัยที่ดีที่สุด และ 3) การทดสอบเพื่อพัฒนาตัวแบบการวิจัย โดยผู้วิจัยกำหนดตัวแบบการวิจัยเริ่มต้นที่อาจปรับเปลี่ยนได้ ถ้าพบว่าตัวแบบการวิจัยนั้นไม่สอดคล้องเหมาะสมกับข้อมูลเชิงประจักษ์ โดยมีการปรับตัวแบบการวิจัยทดสอบใหม่ ปรับปรุงและทดสอบซ้ำไปเรื่อย ๆ เพื่อค้นหาตัวแบบการวิจัยที่สามารถตีความพารามิเตอร์ในตัวแบบได้อย่างมีความหมาย ซึ่งแนวทางนี้เป็นวิธีการพัฒนาตัวแบบการวิจัยหรือตัวแบบสมการโครงสร้างมากกว่าการทดสอบตัวแบบเพียงอย่างเดียว

3.2.4 ผู้ที่สนใจศึกษาผลการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงในโอกาสต่อไป ควรนำตัวแปรสภาพของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐาน เช่น เพศ ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารการศึกษา ขนาดโรงเรียน รวมทั้งตัวแปรที่เป็นปัจจัยที่เกี่ยวข้องกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ทั้งปัจจัยภายในและภายนอก เช่น วัฒนธรรมองค์การ บรรยากาศองค์การ การสนับสนุนทางสังคม มาศึกษาเพิ่มเติมเพื่อศึกษาว่าตัวแปรต่าง ๆ เหล่านี้ สามารถอธิบายความแปรปรวนของสมการโครงสร้างรวมได้เพิ่มขึ้นหรือไม่เพียงใด

3.2.5 จากผลการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ควรทำการวิจัยเชิงคุณภาพเพิ่มเติมเพื่อการศึกษาในเชิงลึก โดยอาศัยตัวแบบการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อยืนยันข้อค้นพบว่าตรงกันหรือไม่ และมีอะไรที่แตกต่างกันที่สามารถนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหาร

สถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สามารถนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ หลังจากนั้นนำข้อค้นพบจากการวิจัยทั้ง 2 วิธี คือ การวิจัยเชิงปริมาณและการวิจัยเชิงคุณภาพมาสร้างเป็นข้อเสนอแนะวิจัยในภาพรวม เพื่อเป็นประโยชน์แก่ผู้ที่เกี่ยวข้องในการนำผลการพัฒนาตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานไปใช้เป็นต้นแบบส่งเสริมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงเพื่อนำสถานศึกษาสู่ความสำเร็จต่อไปในอนาคต

3.2.6 จากผลการการวิจัยตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์นั้น ควรนำไปศึกษาวิจัยในอนาคตเพื่อต่อยอดในเชิงลึก โดยอาศัยตัวแบบการวิจัยที่ได้พัฒนาขึ้นเพื่อยืนยันข้อค้นพบว่าตรงกันหรือไม่ และมีอะไรที่แตกต่างกันที่สามารถนำแนวทางในการพัฒนาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่สามารถนำสถานศึกษาไปสู่ความสำเร็จ เช่น การวิจัยทฤษฎีฐานราก (grounded theory study) เพื่อสร้างตัวแบบจากผลการวิจัยเชิงคุณภาพเพื่อเปรียบเทียบกับตัวแบบเชิงทฤษฎี การวิจัยเชิงปฏิบัติการแบบมีส่วนร่วม (Participatory Action Research: PAR) การวิจัยและพัฒนา (R&D) ในการพัฒนาปัจจัยเชิงสาเหตุเพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานเกิดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง และการวิจัยในบริบทอื่นและกลุ่มตัวอย่างอื่น เป็นต้น

บรรณานุกรม

- กนกวรรณ กอบกุลธนชัย. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างเชาวน์อารมณ์ ภาวะผู้นำ กับผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานในโรงงานอุตสาหกรรมอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กนกอร สมปราชญ์. (2546). ภาวะผู้นำทางการศึกษา (Educational Leadership). ขอนแก่น: ขอนแก่นการพิมพ์.
- กรวรรณ ดุอ่อน. (2548). ภาวะผู้นำของหัวหน้างานกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นงานพลาสติก. สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- กฤษณ์อธิป ใจปล้ำ. (2544). การศึกษาความฉลาดทางอารมณ์ ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏกำแพงเพชร.
- กัญชกร ชัยนภัสภมร. (2550). การรับรู้ของสมาชิกองค์กรที่มีต่อวัฒนธรรมองค์กรกับความผูกพันองค์กร: กรณีศึกษาบริษัทด้านอสังหาริมทรัพย์. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาทรัพยากรมนุษย์และองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- กันยา พีรพัฒนานันท์. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้รูปแบบภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์กรกับพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- กัลยาณี พรหมทอง. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารในวิทยาลัยพลศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- กาญจนา ชูซึ้ง. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการบริหารของผู้บริหารกับความผูกพันต่อโรงเรียนของครูโรงเรียนมัธยมศึกษา เขตการศึกษา 12. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- กาญจนา พานิชมาท. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความยึดมั่นผูกพันต่อวิชาชีพ การสนับสนุนทางสังคม และลักษณะส่วนบุคคลของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับการเสริมสร้างพลังอำนาจของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ ในโรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.

- กิตติ ประจันตเสน. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของบุคลากร สาธารณสุขในศูนย์สุขภาพชุมชน จังหวัดเลย. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารสาธารณสุข บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- กិនรี อินทวงศ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล การรับรู้บรรยากาศองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานโรงแรมจังหวัดเชียงใหม่. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- กุหลาบ บึงไสย. (2551). การเสริมพลังอำนาจครูในตรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองบัวลำภู เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- เกรียงศักดิ์ ศรีสมบัติ. (2551). รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อโรงเรียนและความผูกพันต่อวิชาชีพของครูในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชนิษฐา แก้วกัลยา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยส่วนบุคคล และการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การของพยาบาลวิชาชีพโรงพยาบาลกองทัพบก ภาคตะวันออกเฉียงเหนือคิลปากร. วิทยานิพนธ์ปริญญาสาธาณสุขศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิทยาศาสตรสุขภาพ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ชนิษฐา อุ่นวิเศษ. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่ส่งผลต่อองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากลนคร เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- คมเพชร ฉัตรศุกกุล. (2542). กิจกรรมกลุ่มในโรงเรียน. กรุงเทพมหานคร: ภาควิชาการแนะแนวจิตวิทยาการศึกษา มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒประสานมิตร.
- คำนึ่ง ผุดผ่อง. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารกับองค์การแห่งการเรียนรู้ของโรงเรียน สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตพื้นที่พัฒนาชายฝั่งทะเลตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- แคลเลีย ศรีใส. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการสร้างทีมงานของผู้บริหารโรงเรียนเอกชน สำนักผู้ตรวจราชการประจำเขตตรวจราชการที่ 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จงจิต เลิศวิบูลย์มงคล และยุพิน อังสุโรจน์. (2547). ปัจจัยส่วนบุคคล การได้รับการเสริมสร้างอำนาจในงาน แรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการโรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วารสารสภาการพยาบาล, 19(2), 26-38.

- จำเริญ จิตรหลัง. (2552). การวิเคราะห์ข้อมูลทางสถิติและการวิจัยทางการศึกษาโดยใช้โปรแกรม ลิสเรล. วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี, 20(1), 17-34.
- จิตตานันท์ ดิกุล. (2545). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุความมีวินัยในตนเอง ของนักศึกษาระดับปริญญาตรี มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีสุรนารี: การวิเคราะห์กลุ่มพหุ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- จิรพรรณ พิระวรรณกุล. (2545). ปัจจัยที่ส่งผลกระทบต่อความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา จังหวัดกำแพงเพชร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- จุฑาทิพย์ ศิริณภาดล. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อภาควิชากับการใช้อำนาจของหัวหน้าภาควิชาตามความคิดเห็นของอาจารย์พยาบาลวิทยาลัยพยาบาล ในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- ชนะรัฐ เพ็ญประชา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างสภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานชาย การเสริมพลังอำนาจในการทำงาน กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานชายอาหารและยาสัตว์. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ชนันดา โชติแดง. (2550). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การ และพฤติกรรมการทำงานของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาราชบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ชรัตน์ จินขาวขำ. (2547). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาลพบุรี เขต 3. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ช่อเพชร เบ้าเงิน. (2545). การพัฒนาหลักสูตรฝึกอบรมเพื่อเสริมสร้างความฉลาดทางอารมณ์ด้านการตระหนักรู้ตนเอง ของผู้บริหารสถานศึกษาสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดสมุทรสาคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ชัยสิทธิ์ สุวจสุวรรณ. (2544). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนกับขวัญในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในโรงเรียนสังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ชาคริต มานพ. (2550). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของนักเรียนเตรียมทหาร. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- ชาลีสา พรหมวิอินทร์. (2550). ปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน ทัศนศึกษาบริษัท อินโดไชน่า ฟาสเทนนิง ซิสเท็มส์ จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอุตสาหกรรมและวิสาหกิจ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชาลี ไตรจันทร์. (2552). ความตั้งใจจะลาออกและการลาออกจากองค์กรของบุคคล: การหาสาเหตุ จากปัจจัยที่ส่งผลต่อความเหนื่อยหน่ายในการทำงาน ความพึงพอใจในงานและความผูกพันต่อองค์กร. ค้นเมื่อ 1 เมษายน 2552, จาก <http://www.gspa.ru.ac.th/downloads/doc/d021.doc>
- ชีวิน อ่อนละ. (2553). การพัฒนาตัวบ่งชี้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารมหาวิทยาลัยเอกชนในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ชุลีพร เจริญนิติย์. (2553). ความพึงพอใจและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานภายหลังการแปรรูป บริษัท ทำอากาศยานไทย จำกัด (มหาชน). วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการสังคมศาสตร์เพื่อการพัฒนา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏรำไพพรรณี.
- จิตตา ตาปานานนท์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การกับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา: บุคลากรมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยาเขตศรีราชา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- จิตติพงษ์ คล้ายโยทอง. (2547). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษา สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสระบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเทพสตรี.
- ณรงค์ องค์กรประเสริฐ. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างทักษะผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันต่อองค์การ โรงเรียนของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐชา วิทย์พิเชษฐสกุล. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างเขavnอารมณ์กับความผูกพันต่อองค์การ กรณีศึกษา: บริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง อำเภอศรีราชา จังหวัดชลบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ณัฐยา ไพรสงบ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การ: ศึกษาเฉพาะกรณีโรงงานผลิตอาหารว่างแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ณัฐวุฒิ เตมียสุวรรณ. (2550). ปัจจัยบางประการที่ส่งผลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง ของผู้บริหารตัวแทนบริษัท เมืองไทยประกันชีวิต จำกัด ในเขตกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ดรุณี ชันขวา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในอำเภอหนองเรือ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 5. รายงานการศึกษานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- เตชทัต ใจท้วม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลง ตามการรับรู้ของพนักงาน กับการเสริมสร้างพลังอำนาจเชิงจิตวิทยาในงานและความผูกพันในงานของพนักงาน: กรณีศึกษาพนักงานสายการบินแห่งหนึ่งในประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- อุกถวิล พัวพานิช. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับทักษะการบริหารของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลในเขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครสวรรค์.
- ทิพย์รัตน์ คชพงษ์. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนแปลงตามการรับรู้ของผู้ตาม การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานเชิงจิตวิทยาและความผูกพันในงาน: กรณีศึกษาองค์การที่ไม่มุ่งหวังผลกำไรด้านมูลนิธิด้านสิ่งแวดล้อมและการอนุรักษ์ทรัพยากรธรรมชาติ ในจังหวัดกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ทิพย์รัตน์ กลั่นสกุล. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย การมีส่วนร่วมในงานกับประสิทธิผลของทีมงานพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป เขตภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ทิพวรรณ โอษคลัง. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษากับความผูกพันสถานศึกษาของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏเลย.
- ธงชัย ถาวร. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับพฤติกรรมผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในจังหวัดจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- ธวัชชัย หอมยามเย็น. (2548). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2. รายงานการศึกษานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ธัญญา รุ่งโรจน์. (2547). **ความคิดเห็นของบุคลากรที่มีต่อภาวะผู้นำของผู้บริหารและความผูกพันในองค์กร กรณีศึกษา โรงเรียนอาชีวศึกษาในเขตอำเภอเมือง จังหวัดระยอง.** วิทยานิพนธ์ปริญญารัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารทั่วไป วิทยาลัยการบริหารรัฐกิจ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ธีรานิตย์ สันติพิทธี. (2546). **ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์กับบุคลิกภาพความเป็นผู้นำของนักวิชาการสาธารณสุข ในเขต 12.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยทักษิณ.
- นงคริษ์ ทนเพื่อน. (2550). **ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนที่มีต่อประสิทธิผลการบริหารงานโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาสกลนคร เขต 3.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- นงลักษณ์ มาวัชระ. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของหัวหน้าหอผู้ป่วยกับการเสริมพลังอำนาจในงานของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชนจังหวัดสมุทรปราการ.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นงลักษณ์ วิรัชชัย. (2542). **โมเดลลิשראל สถิติวิเคราะห์สำหรับการวิจัย.** กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- _____. (2548). **แนวโน้มการวิจัยในยุคสังคมความรู้.** วารสารบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัยขอนแก่น, 1(2), 9-18.
- นรรจรัส กาบเครือ. (2547). **ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับพฤติกรรมการเผชิญปัญหา กรณีศึกษาบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง.** วิทยานิพนธ์ปริญญาการจัดการมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการทรัพยากรมนุษย์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- นวลจันทร์ อาศัยพานิชย์. (2545). **ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ การสนับสนุนทางสังคม กับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย โรงพยาบาลศูนย์.** วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นันทนา บุรีจันทร์. (2551). **ปัจจัยภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่มีผลต่อประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 4.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- นันทภัทร อักษรดิษฐ์. (2550). **การสนับสนุนขององค์กร คุณภาพชีวิตในการทำงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ: ศึกษาเฉพาะกรณี โรงงานอุตสาหกรรมผลิตยางรถยนต์ในเขตนิคมอุตสาหกรรมสุรนารี.** วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์กร บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.

- นำชัย ศุภฤกษ์ชัยสกุล. (2550). การศึกษาความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นพระระดับปัจจัยภาวะผู้นำ ปัจจัยกลุ่มสาระการเรียนรู้ และปัจจัยส่วนบุคคลที่ส่งผลต่อเครือข่ายการแลกเปลี่ยนทางสังคมในที่ทำงานและตัวแปรผลทางด้านจิตพิสัยของหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้และครู โรงเรียนมัธยมศึกษาในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ประยุกต์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- นิชาภา ปัญจมาวัฒนา. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์การและความผูกพันต่อองค์การของพนักงานมหาวิทยาลัยในกำกับรัฐ: กรณีศึกษามหาวิทยาลัยเทคโนโลยีพระจอมเกล้าธนบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- นิตย สัมมาพันธ์. (2546). ภาวะผู้นำ: พลังขับเคลื่อนองค์กรสู่ความเป็นเลิศ (Leadership: the energy that drives your organization towards excellence). กรุงเทพฯ: อินโนกราฟิกส์.
- นิตยา เจริญศิริ. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารและประสิทธิผลของโรงเรียนมัธยมศึกษา สังกัดกรมสามัญศึกษา เขตการศึกษา 5. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏหมู่บ้านจอมบึง.
- นิภาพร ลครวงศ์. (2547). การวิเคราะห์รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุต่อคุณภาพบริการการพยาบาลโรงพยาบาลที่ผ่านการรับรองคุณภาพ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- นุชชุตตา ตันต์เตชรัตน์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนขององค์กรกับความผูกพันต่อองค์การ: กรณีศึกษา พนักงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. สารนิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- บัณฑิต แทนพิทักษ์. (2540). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ อำนาจ ความศรัทธาและความพึงพอใจในงานของครู โรงเรียนมัธยมศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บัณฑิตย์ ทุมเทียง. (2549). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- บุญธรรม กิจปรีดาบริสุทธ์. (2549). สถิติวิเคราะห์เพื่อการวิจัย. พิมพ์ครั้งที่ 4. กรุงเทพฯ: จามจุรีโปรดักท์.
- บุญเจือ จุฑาพรรณชาติ. (2544). ความสัมพันธ์ระหว่างวิสัยทัศน์ของผู้บริหารสถานศึกษา บรรยากาศ องค์การกับความผูกพันต่อองค์การของครูผู้สอนในโรงเรียนประถม ศึกษา สังกัดสำนักงานการประถมศึกษาจังหวัดนครราชสีมา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์. (2545). รายงานวิจัยฉบับสมบูรณ์เรื่องการวัดประเมินการเรียนรู้. กรุงเทพฯ: คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- บุญเรือน ชุ่มแจ่ม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบริบทในการทำงานกับการเสริมสร้างพลังอำนาจด้านจิตใจของพยาบาลวิชาชีพ หอผู้ป่วยวิกฤต โรงพยาบาลศูนย์. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ประทานพร ทองเขียว. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความเป็นผู้นำแบบเน้นการเปลี่ยนแปลง กับประสิทธิผลของหน่วยงาน พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การและความผูกพันต่อองค์การของเจ้าหน้าที่โรงพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- ประยุทธ์ ชูสอน. (2548). พฤติกรรมภาวะผู้นำและแนวทางการพัฒนาสู่ความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาในเขตภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- ประวิต เอราวรรณ์. (2548). การพัฒนารูปแบบการเสริมสร้างพลังอำนาจครูในโรงเรียน: กรณีศึกษาโรงเรียนสาธิตมหาวิทยาลัยมหาสารคาม. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและพัฒนาหลักสูตร บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปราณี มีหาญพงษ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย พฤติกรรมการเป็นสมาชิกขององค์การ กับประสิทธิผลของหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลทั่วไป. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ปราโมทย์ บุญเลิศ. (2545). การศึกษาปัจจัยที่มีความสัมพันธ์กับความผูกพันต่อองค์การของข้าราชการสังกัดกรมอุตุนิยมวิทยา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- ปรารณา ทิพย์สีนวล. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนกับความยึดมั่นผูกพันต่อองค์การข้าราชการครูในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครศรีธรรมราช เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏนครศรีธรรมราช.
- ปริมปราง พรหมมาณพ. (2549). ภาวะผู้นำ ความผูกพันต่อองค์การและพฤติกรรมการทำงานของหัวหน้างานในวิสาหกิจขนาดกลางและขนาดย่อม: โครงการพัฒนาผู้ประกอบการธุรกิจอุตสาหกรรมภาคกลาง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- ปิยพล ศรีธีเดช. (2545). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างความฉลาดทางอารมณ์กับภาวะผู้นำ การเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐานในเขตจังหวัดร้อยเอ็ด. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสุรินทร์.
- ปิยภรณ์ ปัญญาวิช. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมผู้นำการเปลี่ยนแปลง การเสริมสร้างพลังอำนาจทางด้านจิตใจของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความไว้วางใจในหัวหน้าหอผู้ป่วย ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลรัฐ กรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- เปรมปรีดี หมูวิเศษ. (2549). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารกับประสิทธิผลโรงเรียนอาชีวศึกษาเอกชน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษาดุสิตบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ผ่องพรรณ เกิดพิทักษ์. (2542). คุณลักษณะที่เกี่ยวข้องกับ EQ. วารสารพฤติกรรมศาสตร์, 5(1), 15-18.
- ผ่องใส เจนศุภการ. (2548). ความคลุมเครือในบทบาท การบริหารแบบมีส่วนร่วม สัมพันธภาพระหว่างบุคคลและความผูกพันต่อองค์การของบุคลากรในศูนย์สุขภาพชุมชนเขต 9. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พนิดา จงดำเกิง. (2551). การสร้างความผูกพันต่อองค์กร กรณีศึกษา โรงแรม ABC. วิทยานิพนธ์ปริญญาบริหารธุรกิจมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจัดการ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยหอการค้าไทย.
- พนิดา ศรีโพธิ์ทอง. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ คุณภาพชีวิตในการทำงานกับพฤติกรรมความเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การของพนักงาน: กรณีศึกษาการไฟฟ้าฝ่ายผลิตแห่งประเทศไทย. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- พรรณทิพา แพทย์พิทักษ์. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำของผู้บริหารกับความผูกพันต่อองค์การของ บุคลากรโรงเรียนที่เปิดสอนช่วงชั้นที่ 3-44 สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ทรราช. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พรรณนิภา สืบสุข. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ลักษณะงาน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความสุขในการทำงานของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- พรรณณี ตระกูลชัย. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบของเขาวน้อารมณ์กับผลการปฏิบัติงานตามการรับรู้ของหัวหน้างานของบุคลากรเทคโนโลยีสารสนเทศในองค์กรธุรกิจสื่อสารโทรคมนาคม. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- พรศิษฐ์ คำรอด. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิภาพการบริหารงานตามบทบาทของผู้บริหารสถานศึกษาโดยใช้โรงเรียนเป็นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- พวงรัตน์ บุญญาณรงค์. (2546). ชุมปัญญาทางพยาบาลศาสตร์. กรุงเทพฯ: ศูนย์หนังสือจุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พัชรา พันธุ์เจริญ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างบรรยากาศการสื่อสารในองค์กร ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วย กับความเป็นองค์กรแห่งการเรียนรู้ของฝ่ายการพยาบาลตามการรับรู้ของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลสังกัดกระทรวงกลาโหม. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- พิเชษฐ ไชยแป้น. (2550). ปัจจัยที่มีผลต่อความผูกพันของพนักงานเทศบาลตำบลบ้านแป้นจังหวัดลำพูน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐประศาสนศาสตร์ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- พิมพ์ชนก ลีโยธิน. (2549). ความผูกพันต่อองค์การของพนักงาน (Employee Engagement) กรณีศึกษา ธนาकारไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนารทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- เพลินพิศ ศิริสมบูรณ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานระดับปฏิบัติการ บริษัทอุตสาหกรรมสิ่งทอ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย สถาบันเทคโนโลยีพระจอมเกล้าพระนครเหนือ.
- เพียงภัทร์ เจริญพิทยา. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อองค์การ พฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์การกับผลการปฏิบัติงาน: ศึกษาเฉพาะกรณีพนักงานในเครือบริษัทสเปเซียลตีกรุป จำกัด. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ไพศาล แสนยศบุญเรือง. (2549). พฤติกรรมภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารที่สัมพันธ์กับความเป็นผู้บริหารมืออาชีพของผู้บริหารโรงเรียนเอกชนจังหวัดขอนแก่น. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.

- ภัทรวรรณ ปิ่นแก้ว. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยา ความรู้สึกมีคุณค่าในตนเองและผลการปฏิบัติงาน โดยมีบุคลิกภาพแบบเชื่อในปัจจัยควบคุมภายในเป็นตัวแปรกำกับความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานในเชิงจิตวิทยากับผลการปฏิบัติงาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภัทรวุฒิ สมสาย. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การเสริมสร้างพลังอำนาจในงานและความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานระดับปฏิบัติการ: กรณีศึกษา บริษัท ปูนซีเมนต์นครหลวง จำกัด (มหาชน) โรงงานสระบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ภัทรวุธ ลิทธิศาสตร์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจในงาน ค่านิยมในการทำงาน และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานควบคุมงานธนาคารไทยพาณิชย์ จำกัด (มหาชน) สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ภารดี อนันต์นาวี. (2548). การวิเคราะห์เส้นทางปัจจัยภาวะผู้นำและบรรยากาศองค์การที่ส่งผลต่อการบริหารจัดการที่ดีของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาภาคตะวันออกเฉียง. (รายงานการวิจัย). ชลบุรี: ภาควิชาบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภิรมย์ ดินถาวร. (2550). การศึกษาภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาตามการรับรู้ของข้าราชการครู โรงเรียนในอำเภอบ้านโพธิ์ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา ฉะเชิงเทรา เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- ภูริต วาจาบัณฑิตย์. (2549). การพัฒนาตัวบ่งชี้การเสริมสร้างพลังอำนาจผู้ประเมินภายนอกระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการประเมินผลทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- มณฑา เกษตรศิลป์ชัย. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจในงาน ความผูกพันในงาน และความผูกพันต่อองค์กร: กรณี บริษัทเม็ดเงินแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- มยุรี ศรีชัย. (2539). เทคนิคการสุ่มกลุ่มตัวอย่าง. พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพฯ: วิ.เจ. พรินติ้ง.
- ยุพรินทร์ ลิ้มสุวรรณ. (2546). การรับรู้ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง คุณภาพชีวิต และความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานองค์การสื่อสารมวลชนแห่งประเทศไทย สำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- ยุพาพร ตรีนุรักษ์. (2544). การเสริมพลังอำนาจในงานกับความสามารถในการตัดสินใจในการบริหารของผู้บริหารระดับกลางในธนาคารออมสินสำนักงานใหญ่. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชารัฐศาสตร์ คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- รชฎ ชยสดมภ์. (2550). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้การสนับสนุนจากองค์กร พฤติกรรมการเป็นพนักงานที่ดีขององค์กรและความผูกพันต่อองค์กร: กรณีศึกษาโรงงานอุตสาหกรรมผลิตชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์แห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร์ มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- รพีพรรณ สังสุรธรรม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างความผูกพันต่อกลุ่มงานวิสัญญีวิทยาของวิสัญญีพยาบาลกับภาวะผู้นำ แบบการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้างานวิสัญญีพยาบาล กลุ่มงานวิสัญญีวิทยาตามความคิดเห็นของวิสัญญีพยาบาลโรงพยาบาลประจำ จังหวัดในโครงการพัฒนาระบบบริการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยสถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
- ระวิวัฒน์ ปันนิตามัย. (2545). เซวาน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต. กรุงเทพฯ: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- รังสรรค์ ประเสริฐศรี. (2544). ภาวะผู้นำ. กรุงเทพฯ: Diamond in business world.
- รัตติกรณ์ จงวิศาล. (2545). ปัจจัยด้านเซวาน์อารมณ์บุคลิกภาพและภาวะผู้นำที่ส่งผลต่อความพึงพอใจในการทำงานของผู้ไต่ระดับบัญชาและผลการปฏิบัติงานของหัวหน้าระดับกลางในองค์กรธุรกิจ. รัฐประศาสนศาสตร์ 1, 3, 77-111.
- _____. (2548). โครงสร้างความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ เซวาน์อารมณ์ และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กร. ใน เรื่องเต็มการประชุมทางวิชาการของมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ ครั้งที่ 43: สาขาศึกษาศาสตร์ สาขาส่งเสริมและนิเทศศาสตร์เกษตร สาขาสังคมศาสตร์ สาขาเศรษฐศาสตร์ สาขาบริหารธุรกิจ สาขามนุษยศาสตร์ สาขาคหกรรมศาสตร์. (หน้า 360-367). กรุงเทพฯ: มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- _____. (2550). มนุษย์สัมพันธ์: พฤติกรรมมนุษย์ในองค์กร. กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- _____. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. ค้นเมื่อ 28 กุมภาพันธ์ 2552, จาก http://hrm.siamhrm.com/report/management_report.php?max=187
- เรชา ชูสุวรรณ. (2550). รูปแบบความสัมพันธ์เชิงสาเหตุของสมรรถนะบุคคลที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาในสามจังหวัดชายแดนภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัยมหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- วนิดา ปรียะอนุกุล. (2549). ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจันทบุรี. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- วรวรรณ บุญล้อม. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างคุณภาพชีวิตในการทำงาน ความผูกพันต่อองค์กร และพฤติกรรมการเป็นสมาชิกที่ดีขององค์กรของข้าราชการครูวิทยาลัยเทคนิคในพื้นที่สามจังหวัดชายแดนภาคใต้. รายงานการศึกษาอิสระปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.

- วันดี ทับทิม. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ภาวะผู้นำ กับความผูกพันต่อองค์การของพนักงานและประสิทธิผลของหน่วยงานในโรงพยาบาลเชียงใหม่ ราม 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเชียงใหม่.
- วาโร เพ็งสวัสดิ์. (2549). การพัฒนารูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นตรงของประสิทธิผลภาวะผู้นำของผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- วิชัย รัวิพันธ์. (2546). ปัจจัยที่ส่งผลต่อความผูกพันต่องานของหัวหน้างาน. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรอุตสาหกรรมดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารอาชีวศึกษา วิทยาลัยอาชีวศึกษาสุราษฎร์ธานี.
- วิเชียร อามาศย์ทัศน์. (2548). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างแบบภาวะผู้นำกับความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาอุดรธานี. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏอุดรธานี.
- วิทยา ยี่สารพัฒน์. (2549). ความสัมพันธ์ระหว่างความรู้สึกรู้สึกมีคุณค่าต่อตนเองกับการเสริมพลังอำนาจในวิชาชีพผู้บริหารที่ส่งผลต่อประสิทธิผลการบริหารงานบุคคลในโรงเรียนสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 1. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏสกลนคร.
- วินัย พลสิทธิ์. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมสร้างพลังอำนาจกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากำแพงเพชร เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.
- วินิตา ไชยมงคล. (2551). ความสัมพันธ์ระหว่างการรับรู้ความสามารถของตนเอง เขาวนอารมณ์และความผูกพันในงาน: กรณีศึกษาบุคลากรของโรงพยาบาลเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- วิโรจน์ สารรัตน์. (2547). ภาวะผู้นำ: จากทฤษฎีสู่ข้อเสนอตัวแบบหลักสูตรพัฒนาบุคลากร. วารสารศึกษาศาสตร์, 27(3), 40-52.
- _____. (2548). อนาคตศึกษา: วิสัยทัศน์เพื่อการบริหารและการพัฒนา. ค้นเมื่อ 17 พฤษภาคม 2548, จาก <http://ednet.kku.ac.th>
- วิโรจน์ สารรัตน์และอัญชลี สารรัตน์. (2545). ปัจจัยทางการบริหารกับความเป็นองค์การแห่งการเรียนรู้ผลการวิจัย: ข้อเสนอเพื่อการพัฒนาและการวิพากษ์. กรุงเทพฯ: ทิพย์วิสุทธิ.

- วิสัย เดชมา. (2545). ความสัมพันธ์ระหว่างการเสริมพลังอำนาจในการปฏิบัติงานกับความยืดหยุ่น
ผู้เกี่ยวข้ององค์กรของพยาบาลวิชาชีพ โรงพยาบาลชุมชน จังหวัดชัยนาท. วิทยานิพนธ์
ปริญญาพยาบาลมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
บูรพา.
- วีระวัฒน์ ปันนิตามัย. (2542). เซวาน์อารมณ์ (EQ): ดัชนีวัดความสุขและความสำเร็จของชีวิต.
พิมพ์ครั้งที่ 2. กรุงเทพมหานคร: เอ็กซ์เปอร์เน็ท.
- ศลิษา ทวีวัฒนกิจาวร. (2548). ผลกระทบของคุณลักษณะงานและคุณลักษณะโครงสร้างเชิง
สังคมที่มีต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจในงานภายในตน. วิทยานิพนธ์ปริญญาศิลปศาสตร
มหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรมและองค์การ คณะศิลปศาสตร
มหาวิทยาลัยธรรมศาสตร์.
- ศิริพร คล้ายทิม. (2548). การวิเคราะห์อภิมานงานวิจัยปัจจัยเชิงผลของภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของพยาบาล. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการ
พยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- ศิริรัตน์ จุลสร. (2544). การเสริมสร้างพลังอำนาจของผู้บริหารที่ส่งผลต่อผลสัมฤทธิ์ของงานและ
ความก้าวหน้าของการปฏิบัติงานของข้าราชการ มหาวิทยาลัยศิลปากร. วิทยานิพนธ์
ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ศิลปากร.
- เศวานิต เศษานนท์. (2542). ภาวะผู้นำ (Leadership). นครราชสีมา: สถาบันราชภัฏนครราชสีมา.
ศูนย์ปฏิบัติการสังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน. (2552). ค้นเมื่อ 10 มีนาคม
2552, จาก http://doc.obec.go.th/doc/web_doc/
- สนานจิตร์ สุคนธ์ทรัพย์. (2552). ภาวะผู้นำหรือประมุขศิลป์. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2552, จาก
http://www.phraecity.org/Web_Front/Gp_Sc_HK/images/For%20Reader/leader.doc
- สมจิตร สงสาร. (2552). การพัฒนาตัวแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้นของปัจจัยที่มีอิทธิพล
ต่อการเสริมสร้างพลังอำนาจการทำงานที่มีประสิทธิผลของครู. วิทยานิพนธ์ปริญญา
ศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัย
ขอนแก่น.
- สมชื่น นาคพลั้ง. (2547). ความมุ่งมั่นผูกพันต่อองค์กร: ศึกษากรณีบริษัทฮิวเลตต์-แพคการ์ด
(ประเทศไทย) จำกัด. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนา
ทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สมยศ นาวิการ. (2545). กรณีศึกษาการบริหารและพฤติกรรมองค์การ (Cases in management
and organizational behavior). กรุงเทพฯ: บรรณกิจ.
- โสภณ ภูเก้าล้วน. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2552, จาก
<http://gotoknow.org/blog/sopone1/108887>

- สราญรัตน์ จันทะมล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษา
อำเภอวังสะพุง สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาเลย เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สรายุทธ ช่างงาม. (2549). การเสริมสร้างพลังอำนาจครูของผู้บริหารโรงเรียนประถมศึกษาเอกชน
ในกรุงเทพมหานคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหาร
การศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สรินทรรัตน์ มุสิกการยกุล. (2548). ความเป็นผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาชั้น
พื้นฐานตามการรับรู้ของครู สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาจะเชิงเตรา เขต 2.
วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย
มหาวิทยาลัยบูรพา.
- สันต์ฤทัย ลิ้มวีรพันธ์. (2550). ความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร (Employee Engagement)
กรณีศึกษา บริษัท ระยองเพียวริไฟเออร์ จำกัด (มหาชน). สารนิพนธ์ปริญญาวิทยา
ศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนารทรัพยากรมนุษย์และองค์กร คณะพัฒนารทรัพยากร
มนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สัมฤทธิ์ กางเพ็ง. (2551). ปัจจัยทางการบริหารที่มีอิทธิพลต่อประสิทธิผลของโรงเรียน: การพัฒนา
และการตรวจสอบความตรงของตัวแบบ. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรดุษฎีบัณฑิต
สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สัมพันธ์ ญาณสุธี. (2551). การพัฒนาแนวทางการมีส่วนร่วมในงานวิชาการของคณะกรรมการ
สถานศึกษาชั้นพื้นฐานสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษานครนายก โดยวิธีการเสริมพลัง
อำนาจ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา มหาวิทยาลัย
ราชภัฏพระนครศรีอยุธยา.
- สุขุม มูลเมือง. (2539). ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนชั้นมัธยมศึกษาตอนต้นการวิเคราะห์
รูปแบบความสัมพันธ์โครงสร้างเชิงเส้น. วิทยานิพนธ์ปริญญาศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต
สาขาวิชาประชากรศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยมหิดล.
- สุภาพจิต, กรม. (2543). คู่มือความฉลาดทางอารมณ์. กรุงเทพฯ: กระทรวงสาธารณสุข.
- สุชาติ ประสิทธิ์รัฐสินธุ์, กรรณิการ์ สุขเกษม, โศภิต ผ่องเสรี และถนอมรัตน์ ประสิทธิ์เมธ. (2548).
แบบจำลองสมการโครงสร้าง: การใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์สามนดา.
- สุทาทิพย์ รุทธิฤทธิ. (2546). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างองค์ประกอบความฉลาดทางอารมณ์
กับทักษะการบริหารงานของผู้บริหารโรงเรียนมัธยมศึกษาส่วนกลาง สังกัดกรมสามัญ
ศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิต
วิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุดาร์ตน์ เหลาฉลาด. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างแรงจูงใจภายใน ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ของหัวหน้าหอผู้ป่วยสภาพแวดล้อมในงาน กับพฤติกรรมสร้างสรรค์ของพยาบาลวิชาชีพ
โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชา
การบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.

- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2548). ภาวะผู้นำ ทฤษฎีและปฏิบัติ: ศาสตร์และศิลป์สู่ความเป็นผู้นำที่สมบูรณ์. กรุงเทพฯ: วิรัตน์ เอ็ดดุกะซัน.
- สุเทพ พงศ์ศรีวัฒน์. (2549). บริบทกับการเลือกใช้ภาวะผู้นำแบบเปลี่ยนสภาพและแบบแลกเปลี่ยน. ค้นเมื่อ 1 มีนาคม 2552, จาก <http://suthep.cru.in.th/leader20.doc>
- สุนีย์ เวชพราหมณ์. (2546). การศึกษาความสัมพันธ์ระหว่างปัจจัยบางประการกับความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัย. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวิจัยและสถิติทางการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุพัตรา ทรัพย์เสถียร. (2546). การพัฒนาโมเดลเชิงสาเหตุของประสิทธิผลในการประกันคุณภาพในสถานศึกษาระดับการศึกษาขั้นพื้นฐาน: การประยุกต์ใช้โมเดลสมการโครงสร้างกลุ่มพหุ. วิทยานิพนธ์ปริญญาครุศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาวิจัยการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- สุเพ็ญ จุลอมร. (2546). การสร้างแบบทดสอบวัดความฉลาดทางอารมณ์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนสังกัดกรมสามัญศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษามหาบัณฑิต สาขาวิชาการวัดผลการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
- สุภมาส อังศุโชติ, สมถวิล วิจิตรวรรณ และรัชนิกุล ภิญโญภาณุวัฒน์. (2551). สถิติการวิเคราะห์สำหรับการวิจัยทางสังคมศาสตร์และพฤติกรรมศาสตร์: เทคนิคการใช้โปรแกรม LISREL. กรุงเทพฯ: มิสชั่น มีเดีย.
- สุภาวดี จิตดิรัตน์กุล. (2550). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับประสิทธิผลการปฏิบัติงานของนายกเทศมนตรี ครอบคลุมเทศบาลเมืองพังงา อำเภอเมือง จังหวัดพังงา. รายงานการศึกษาระดับปริญญาตรี ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการปกครองท้องถิ่น วิทยาลัยการปกครองท้องถิ่น มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุภาวดี พูลคล้าย. (2548). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำ การเสริมพลังอำนาจในงานและความสามารถในการตัดสินใจผลการปฏิบัติงานของหัวหน้างานระดับต้นในโรงงานอุตสาหกรรมประกอบชิ้นส่วนอิเล็กทรอนิกส์. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- สุมาลินี อ้นเกษม. (2550). ปัจจัยส่วนบุคคลและการรับรู้การเสริมพลังอำนาจในงานที่มีผลต่อการให้การพยาบาลแบบองค์รวมของพยาบาลวิชาชีพ โรงเรียนพยาบาลชุมชน จังหวัดสกลนคร. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสุโขทัยธรรมาธิราช.
- สุเมธ บุญมะยา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างเขาวนอารมณ์ ทักษะคิดต่องาน และแรงจูงใจใฝ่สัมฤทธิ์ กับผลการปฏิบัติงานของผู้บริหารหน่วยงานขายในธุรกิจประกันชีวิต. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.

- สุรัสวดี สุวรรณเวช. (2549). การสร้างรูปแบบความผูกพันของพนักงานต่อองค์กร. สารนิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์และองค์การ คณะพัฒนาระบบทรัพยากรมนุษย์ สถาบันบัณฑิตพัฒนบริหารศาสตร์.
- สุริยีน ชาธรรมา. (2551). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารโรงเรียนในศูนย์เครือข่ายคุณโธอำเภอกำแพงแสน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษากาฬสินธุ์ เขต 2. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยขอนแก่น.
- สุริรัตน์ อ่องสกุล. (2548). ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยและความสำคัญ ตามการรับรู้ของหัวหน้าหอผู้ป่วยและพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลศูนย์ภาคใต้. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- เสนาะ กลิ่นงาม. (2551). รูปแบบใหม่ของผู้นำในอนาคต: Leadership for the Future. *Management Science Journal*, 1(1), 7-13.
- เสวานิตย์ ทวีสันตน์กุล. (2548). ภาวะผู้นำปริวรรต: ตัวจักรสำคัญสำหรับผู้บริหารในยุคปฏิรูปการศึกษา. *วารสารศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์ วิทยาเขตปัตตานี*, 16(1), 1-11.
- _____. (2550). ความสัมพันธ์เชิงคาโนนิคอล ระหว่างภาวะผู้นำปริวรรต การใช้อำนาจ ความฉลาดทางอารมณ์ของผู้บริหาร กับความมุ่งมั่นความพยายามของครู ความพอใจในงาน และแรงจูงใจในการปฏิรูปสถานศึกษา. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยสงขลานครินทร์.
- ทยา รัตนโชติ. (2546). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของหัวหน้าหอผู้ป่วยทักษะทางสังคมกับการปฏิบัติงานของพยาบาล ตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ โรงพยาบาลมหาวิทยาลัยของรัฐ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ จุฬาลงกรณ์มหาวิทยาลัย.
- อรทัย รุ่งวชิรา. (2547). ความสัมพันธ์ระหว่างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงกับการดำเนินกิจกรรมพัฒนาคุณภาพบริการของหัวหน้าหอผู้ป่วยตามการรับรู้ของพยาบาลประจำการ. วิทยานิพนธ์ปริญญาพยาบาลศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการพยาบาล คณะพยาบาลศาสตร์ มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อรพรรณ ลือบุญธวัชชัย. (2541). การเสริมสร้างพลังอำนาจกับการพยาบาลสุขภาพจิตและจิตเวช. *วารสารสมาคมพยาบาลจิตเวชแห่งประเทศไทย*, 12(1), 12-21.
- อังคินันท์ อินทรกำแหง และทัศนากทนต์. (2549). การพัฒนารูปแบบสมรรถนะด้านผู้นำทางวิชาการของอาจารย์ในมหาวิทยาลัยของรัฐ เอกชนและในกำกับของรัฐ. (รายงานการวิจัยฉบับที่ 98). กรุงเทพฯ: สถาบันวิจัยพฤติกรรมศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.

- อำภา ปิยามย์. (2549). การศึกษาภาวะผู้นำกับประสิทธิผลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐานในภาคตะวันออกเฉียงเหนือ. วิทยานิพนธ์ปริญญาการศึกษา มหาวิทยาลัย สาขาวิชาการบริหารการศึกษา บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยบูรพา.
- อุดมพร แก้วประดิษฐ์. (2546). อิทธิพลของปัจจัยส่วนบุคคลและเชาวน์อารมณ์ที่มีต่อพฤติกรรมการจัดการของผู้บริหาร โรงงานผลิตรองเท้ากีฬาแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- อุษณีย์ จันทร์อำรุง. (2550). อิทธิพลของแรงจูงใจในการทำงาน ความฉลาดทางอารมณ์ และการสนับสนุนทางสังคมที่มีต่อความผูกพันต่อองค์การของพนักงานในบริษัทเอกชนแห่งหนึ่ง. วิทยานิพนธ์ปริญญาวิทยาศาสตรมหาบัณฑิต สาขาวิชาจิตวิทยาอุตสาหกรรม บัณฑิตวิทยาลัย มหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์.
- Allen, N.J. & Meyer, J.P. (1990). The measurement and antecedents of affective, continuance and normative commitment to the organization. *Journal of Occupational Psychology*, 63(1), 1-18.
- Allen, N. J. & John P. M. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Aremu, A. Oyesoji and Tejumola, T. Oluwayemisi. (2008). Assessment of Emotional Intelligence among Nigerian Police. *Journal Social Science*, 16(3), 221-226.
- Ashforth, B.E. (1989). The Experience of Powerlessness in Organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 43(2), 207-242.
- Avolio, B. J. & Bass, B. M. (2002). **Developing Potential across a Full Range of Leadership: Cases on transactional and transformational leadership.** Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- _____. (2004). **Multifactor leadership questionnaire: Third edition manual and sampler set.** Menlo Park, CA: Mind garden.
- _____, & Jung, D.I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the Multifactor Leadership Questionnaire. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- _____, Zhu W., Koh W. & Bhatia P. (2004). Transformational leadership and organizational commitment: mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance. *Journal of Organizational Behavior*, 25(8), 951-968.
- Azman Ismail, Nur Baizura Natasha Abidin and Rabaah Tudin. (2009). Relationship between Transformational Leadership, Empowerment and Followers' Performance: An Empirical Study in Malaysia. *Negotium Revista Científica Electrónica Ciencias Gerenciales: Scientific e-journal of Management Science*, 13(5), 5-22.

- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Towards a unifying theory of behavior change. **Psychological Review**, 84(2), 191-215.
- Bandura, A. (1982). Self-efficacy mechanism in human agency. **American Psychologist**, 37(2), 122-147.
- _____. (1986). **Social foundations of thought and action: A social cognitive theory**. New Jersey: Prentice - Hall.
- _____. (1997). **Self - efficacy: The exercise of control**. New York: W. H. Freeman and company.
- Barbara Mandell & Shilpa Pherwani. (2003). Relationship between Emotional Intelligence and Transformational Leadership Style: A Gender Comparison. **Journal of Business and Psychology**, 17(3), 387-404.
- Barling, J., Moutinho, S. & Kelloway, E.K. (2000). **Transformational Leadership and Group Performance; The Mediating Role of Affective Commitment**. Manuscript revised for publication, School of Business, Queen's University, Kingston, Ontario.
- Barling, J., Slater, F. & Kelloway, E.K. (2000). Transformational Leadership and Emotional Intelligence: an Exploratory Study. **Leadership & Organization Development Journal**, 21(3), 157-161.
- Baron, J. (1992). The effect of normative beliefs on anticipated emotions. **Journal of Personality and Social Psychology**, 63, 320-330.
- Bar-On, R. (1997). **BarOn Emotional Quotient Inventory: A measure of emotional intelligence**. Toronto: Multi-Health System.
- _____, & Parker, D.A. (2000). **The Handbook of Emotional Intelligence**. San Francisco: Jossey - Bass.
- _____. (2001). **The Bar-On Emotional Quotient Inventory**. Retrieved May 1, 2009, from <http://www.mhs.com/>
- Bass, B.M. (1985). **Leadership and performance beyond expectation**. New York: The Free Press.
- _____. (1998). **Transformational leadership: Industrial, military and educational impact**. Mahwah, New Jersey London: Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- _____, & Riggio, R. E. (2006). **Transformational leadership**. 2nd ed. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Bass, B., & Avolio, B. J. (1994). Introduction in B. Bass and Bruce Avolio (Eds). **Improving organizational effectiveness through transformational leadership**. Thousands Oaks, CA: Sage Publications.

- Bass, B., & Avolio, B. J. (1997). **Full range leadership development: Manual for the Multifactor Leadership Questionnaire**. Palo Alto, CA: Mind garden.
- _____. (2000). **Transformational leadership organizational success**. Retrieved May 9, 2004, from <http://www.mindgarden.com>
- _____, & Atwater, L. (1996). The transformational and transactional leadership of men and women. **Applied Psychology: An International Review**, 45(1), 5-34.
- _____, Jung, D.I., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 207-218.
- Belhiah, H. (2007). Toward A New Conceptualization of Teacher Leadership In Moroccan Schools. **Proceedings of the Mate 27th Annual National Conference, 02 - 05 April 2007**. (pp.1-10). Bouznika: Morocco.
- Bennis & Nanus. (1985). **Leader: The strategies for taking change**. New York: Harper and Row.
- Bhal, K. T. (2006). LMX-citizenship behavior relationship: Justice as a mediator. **Leadership & Organization Development Journal**, 27(2), 106-117.
- Bono, J. & Judge, T. (2003). Self-concordance at work: toward understanding the motivational effects of transformational leadership. **Academy of Management Journal**, 46(3), 554-571.
- Borich, D. & Tombari, M. (1995). **Educational psychology: A contemporary approach**. NY: Harper Collins Publishers.
- Brewer, A.M. & Lock, P. (1995). Managerial Strategy and Nursing Commitment in Australian Hospitals. **Journal of Advanced Nursing**, 21(4), 789-799.
- Bryman, A. (1992). Quantitative and qualitative research: Further reflections on their integration. In J. Brannan (Ed.). **Mixing methods: Qualitative and quantitative research**. (pp. 89-111). Hants, England: Avebury.
- _____. (1992). **Charisma & leadership in organizations**. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Bruce, R. (2004). Leadership Practices across Denominational Families. **The 66th Annual Meeting of the Association for the Sociology of Religion**. (pp.1-11). San Francisco: CA.
- Buchanan, B. (1974). Building organization commitment: The socialization of managers in work organization. **Administrative Science Quarterly**, 19(4), 533 - 546.
- _____. (1975). Red Tape and the Service Ethic: Some Unexpected Differences between Public and Private Managers. **Administration and Society**, 6(4), 423-438.

- Burns, J. M. (1978). **Leadership**. New York: Harper & Row.
- Burns, J. M. (1998). Transactional and transforming leadership. In Hickman, G. R. (Ed.). **Leading organizations**. (pp. 133-134). Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Carless, Sally A., Wearing, Alexander J. & Leon Mann. (1996). **The global transformational leadership scale: a short measure of leadership**. (Working paper No.7). Melbourne Business School, University of Melbourne, Melbourne.
- Chandler, G. E. (1992). The source and process of empowerment. **Nursing Administration Quarterly**, 16(3), 65-71.
- Claude Gingras. (2006). **Effects of Managers' Leadership Styles and Decision-Making Styles on Appraisal of Employees' Critical Thinking Performance**. Ph.D. Dissertation, School of Touro University International, Touro University, U.S.A.
- Clifford, P.D. (1992). The myth of empowerment. **Nursing Administration Quarterly**, 16(3), 1-5.
- Clutterbuck, D. & Kernaghan, S. (1995). **The power of empowerment: Release the hidden talents your employees**. 2nd ed. London: Clays.
- Coleman, P. & LaRoque, L. (1990). **Struggling to be 'good enough': Administrative practices and school district ethos**. New York: The Falmer Press.
- Conger, J. A. & Kanungo, R. N. (1988). The empowerment process: integrating theory and practice. **Academy of Management Review**, 13(3), 471-482.
- Cook, G., Hunsaker, P. & Coffey, R. (1997). **Management and Organizational Behavior**. 2nd ed. Chicago: Irwin McGraw-Hill.
- Cooper, R. K. & Sawaf A. (1997). **Executive EQ Intelligence in Leadership and Organization**. New York: Grosset/Putnum.
- Corrigan, P.W. (1997). Partric Behavior therapy Empowers Persons with Severe Mental illness. **Behavior Modification**, 21(1), 45-46.
- Covey, Stephen R. (2007). **The 7 Habits of Highly Effective People Powerful Lessons in Personal Change**. New York: A Fireside Book.
- Daft, R. L. (1999). **Leadership theory and practice**. London: Harcourt Brace College.
- Daniel A. Feldman. (2546). **สำหรับผู้นำ (Emotionally intelligent leadership)**. (วารสารณั้สืบสหการ, ผู้แปล). กรุงเทพฯ: เอ็กซเปอร์เน็ท.
- Daily, R.C. & Fogel, D.S. (1988). **Understanding People in Organizations**. MN: West Publishing.
- Dasborough, M. T. & Ashkanasy, N. M. (2002). Emotion and attribution of intentionality in leader-member relationships. **Leadership Quarterly**, 13(5), 615-634.

- Davis, K., & Newstrom, J.W. (1985). **Human behavior at work: Organizational behavior**. New York: McGraw-Hill.
- Deci, E. L & Ryan, R. M. (1985). **Intrinsic motivation and self – determination in human behavior**. New York: Plenum.
- _____. (1991). Intrinsic motivation and self determination in human behavior. In R.M. Steers, and L.W. Porter (eds). **Motivation and Work Behavior**. 5th ed. (pp.54-56). New York: McGraw-Hill.
- _____, & Connell, J. P. (1989). Self – determination in a work organization. **Journal of Applied Psychology**, 74(4), 580-590.
- Den Hartog, D.N. & Koopman, P.L. (2001). **Handbook of Industrial, Work, and Organizational Psychology: Volume 2 Organizational Psychology**. London: SAGE Publications.
- Derman, J. (1999). The relationship between the emotional intelligence of family-member managers and business success in family businesses. **Dissertation Abstracts International**, 60(05B), 2397.
- Dessler, G. (1998). **Management: Leading People and Organisations in the 21st Century**. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- Doran, D., McCutcheon, A.S., Evans M.G., MacMillan K., Hall, L.M., Pringle, D., Smith, S. & Valente, A. (2004). **Impact of the Manager's Span of Control on Leadership and Performance**. Ontario: Canadian Health Services Research Foundation.
- Donald R. Cooper & Pamela S. Schindler. (2006). **Business Research Methods**. 9th ed. New York: McGraw Hill.
- Donna, R. (2003). **Emotional Intelligence, Negative Mood Regulation Expectancies, and Professional Burnout among Police Officers**. Ph.D. Dissertation, Rutgers The State University Of New Jersey, U.S.A.
- Downton, J. V. (1973). **Rebel Leadership: Commitment and Charisma in a Revolutionary Process**. New York: Free Press.
- Drucker, P.F. (1988). The coming of the new organization. **Harvard Business Review**, 66(1), 45-53.
- Dunham-Taylor, J. (2000). Nurse executive transformational leadership found in participation organization. **Journal of nursing administration**, 30 (5), 241-250.
- Eisenberger, R., Fasolo, P. & Davis-LaMastro, V. (1990). Perceived organizational support and employee diligence, commitment, and innovation. **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 51-59.

- Eisenberger, R., Stinglhamber, F., Vandenberghe, C., Sucharski, I., & Rhoades, L. (2002). Perceived supervisor support: Contributions to perceived organizational support and employee retention. *Journal of Applied Psychology*, 87(3), 565–573.
- Engelbrecht, A.S. (2002). The effect of organizational leadership on value congruence and effectiveness: An integrated model. *South African Journal of Economic and Management Sciences*, 5(3), 589–606.
- Erdogan, B., Liden, R.C. & Kraimer, M.L. (2006). Justice and leader–member exchange: the moderating role of organizational culture. *Academy of Management Journal*, 49(2), 395–406.
- Evans, G. (1989). Why Defamation Actions are on the Rise. *Australian Journalism Review*, 11(1), 4–9.
- Fetterman, D. M. (1998). *Ethnography: Step by Step*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. (2001). *Foundations of Empowerment Evaluation*. Retrieved May 3, 2009, from <http://www.sagepub.com>
- Fiedler, F.E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York, NY: McGraw–Hill.
- Fisher, C. & Ashkanasy, N. (2000). The Emerging Role of Emotions in Work Life: An Introduction. *Journal of Organizational Behavior*, 21(2), 123–129.
- Fred O. W., Bani Orwa, Peng Wang & John J. L. (2005). Transformational Leadership, Organizational Commitment, and Job Satisfaction: A Comparative Study of Kenyan and U.S. Financial Firms. *Human Resource Development Quarterly*, 16(2), 235–256.
- Gabbert, C. C. (2005). *The relationship between chief executive transformational leadership and hospital high performance*. Ph.D. Dissertation, Social Sciences Business Administration and Health Care Management, Capella University, U.S.A.
- Gagne, M., Senecal, C. M. & Koestner, R. (1997). Proximal job characteristics felling of empowerment and intrinsic motivation: a multi dimensional model. *Journal of Applied Social Psychology*, 27(14), 1222 – 1240.
- Gardner, H. (1983). *Frames of mind: the theory of multiple intelligence*. New York: Basic Books.
- _____. (1993). *Multiple intelligences: The theory in practice*. New York: Basic Books.
- Geery, L.J. (1997). A Exploratory Study of the Ways in which Superintendents Use Their Emotional Intelligence to Address Conflict in their Education Organizations (Leadership). *Dissertation Abstract International*, 58(11), 4137.
- _____, & Stough, C. (2002). Examining the relationship between leadership and emotional intelligence in senior level manager. *Leadership Organization Development Journal*, 23(2), 68–78.

- George, M. Jennifer. (2000). Emotions and Leadership: The role of emotional intelligence. **Human Relation**, 53(8), 1027-1055.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M. & Donnelly, J. H., Jr. (1985). **Organizations: Behavior Structure Process**. 5th ed. U.S.A.: Business Publication.
- _____. (1997). **Organization Behavior Structure Process**. 9th ed. New York: McGraw-Hill.
- _____, & Konopaske, R. (2003). **Organizations: Behavior, Structure Processes**. 11th Edition. New York, NY: McGraw-Hill/Irwin.
- Gibson, C. H. A. (1991). A Concept analysis of empowerment. **Journal of Advance Nursing**, 16(3), 354-361.
- Greenberg, J, & Baron, R.A. (1995). **Behavior in Organizations**. 4th ed. Needham Heights: Allyn and Bacon.
- Greenberg, J. (1996). **The Quest for Justice on the Job: Essays and experiments**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- _____. (2000). **Behavior in Organizations**. 7th Ed. NJ : Prentice Hall.
- Gross, Edward & Amitai Etzioni. (1985). **Organizations in Society**. Englewood Cliffs, New Jersey: Prentice-Hall.
- Goleman, D. (1995). **Emotional Intelligence Why it can Matter More Than IQ**. New York: Bantam Book.
- _____. (1996). **Emotional Intelligent**. London: Bloombury Publishing Plc.
- _____. (1998). **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantam Books.
- _____. (1999). **Working with Emotional Intelligence**. New York: Bantan Book.
- _____. (2000). Leadership that gets Results. **Harvard Business Review**, 78(2), 78-90.
- _____. (2002). **The New Leaders**. United Kingdom: Time Warner Books.
- _____. (2006). **Friends for Life: An Emerging Biology of Emotional Healing**. New York: The New York Times.
- _____, Boyatzis, R. & Mckee, A. (2002). **Primal Leadership: Learning to lead with emotional intelligence**. Boston: Harvard Business School.
- Hacker, S. & Roberts, T. (2003). **Transformational Leadership: Creating organizations of meaning**. Milwaukee: ASQ Quality Press.
- Hackman, J. R. (1992). Group influences on individuals in organizations. In M. D. Dunnette & L. M. Hough (Eds.). **Handbook of industrial and organizational psychology**. (vol. 3, pp. 199-267). Palo Alto, CA: Consulting Psychologists Press.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. **Journal of Applied Psychology**, 60(2), 159-170.
- _____. (1980). **Work redesign**. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Hair, J.F., Black, W.C, Babin, B.J., Anderson, R.E.; and Tatham, R.L. (2006). **Multivariate Data Analysis**. 6th ed. New Jersey: Pearson Prentice Hall International.
- Haksever, C., Render, B., Russell, R. S. & Murdick, R. G. (2000). **Service management and operations**. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Hall, J., Johnson, S., Wysocki, A. & Kepner, K. (2002). **Transformational leadership: the transformation of managers and associates**. Retrieved August 3, 2006, from <http://edis.ifas.ufl.edu>
- Hancott, Daren E. (2005). **The Relationship between Transformational Leadership and Organizational Performance in Largest Public Companies in Canada**. Ph.D. Dissertation, School of Business, Capella University, U.S.A.
- Handford, J.S. (1999). **Essential transformational leadership skills to mobilise people**. Unpushed MBA dissertation. Potchefstroom: PU for CHE.
- Hechanova, R., Alampay B., & Franco, E. (2006). Psychological empowerment, job satisfaction and performance among Filipino service workers. **Asian Journal of Social Psychology**, 9, 72-78.
- Herzberg, F. (1968). One more time: how do you motivate employees?. **Harvard Business Review**, 46(1), 53-62.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. & Gales, L. M. (1996). **Organization Theory: A Strategic Approach**. London: Prentice-Hall.
- Hodgetts, N.G. (1992). **Cladonia: A Field Guide**. Peterborough: Joint Nature Conservancy Committee.
- Honold, L. (1997). A review of the literature on employee empowerment. **Empowerment in Organizations**, 5(4), 202-212.
- Howell, J. M. & Avolio, B.J. (1992). The Ethics of Charismatic Leadership: Submission or Liberation? **Academy of Management Executive**, 6(2), 43-54.
- _____, & Hall-Merenda, K. (1999). The ties that bind: The impact of leader-member exchange, transformational and transactional leadership, and distance on predicting follower performance. **Journal of Applied Psychology**, 84(5), 680-694.
- Hoy, W. K. & Miskel, C. G. (2001). **Educational administration: Theory, research, and practice**. 6th edition. New York: McGraw-Hill.
- _____. (2005). **Educational leadership and reform**. Greenwich, CT: Information Age.

- Hughes, R. L., Ginnett, R. C., & Curphy, G. J. (2002). **Leadership: Enhancing the lessons of experience**. 4th ed. New York, NY: Irwin McGraw-Hill.
- Hunt, J. G. & Conger, J. A. (1999). From where we sit: An assessment of transformational and charismatic leadership research. **Leadership Quarterly**, 10(3), 335-343.
- Irving, P.G., Coleman, D.F. & Cooper, C.I. (1997). Further assessment of a three components model of occupational commitment: generalizability and differences across occupations. **Journal of Applied Psychology**, 82(3), 444 - 452.
- Iverson, D.C., Sahay, T. B. & Ashbury, F. D. (2000). **Personal Empowerment: Strategies to Development and Evaluate Intervention**. Retrieved May 3, 2009, from <http://www.ealthpro.org.UK/publication/17.html>
- James D. Eggenesperger. (2006). **Newsroom Leadership: A Study of Styles And Perceived Effectiveness in a Vital Social Institution**. A Dissertation Presented in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Philosophy, Capella University.
- John Smith. (2004). **Transformational Leadership questionnaire Report**. Retrieved May 1, 2009, from http://www.myskillsprofile.com/tlq_sample_report.pdf
- Jones, G. R. (1986). Socialization tactics, self-efficacy, and newcomers' adjustments to Organizations. **Academy of Management Journal**, 29(2), 262-279.
- Joreskog, K.G. & Sorbom, D. (1996). **Lisrel 8: Structural Equation Modeling with the SIMPLIS Command Language**. Chicago: Scientific Software International.
- Judge, T. A. & Piccolo, R. F. (2004). Transformational and transactional leadership: a meta-analytic test of their relative validity. **Journal of Applied Psychology**, 89 (5), 755-768.
- Kanter, R. M. (1977). **Men and Woman of the Corporation**. New York: Basic Books Inc.
- _____. (1983). **The change masters: Innovations for productivity in the American corporation**. New York: Simon and Schuster.
- Kark, R., Shamir, B. & Chen, G. (2003). The Two Faces of Transformational Leadership: Empowerment and Dependency. **Journal of Applied Psychology**, 88(2), 246-255.
- Keller, R. (1992). Transformational Leadership and the Performance of Research and Development Project Groups. **Journal of Management**, 18(3), 489 - 502.
- Kelly, M. L. (2003). Academic advisers as transformational leaders. **The Mentor: An Academic Advising Journal**. Retrieved August 2, 2006, from <http://www.psu.edu/dus/mentor/030101mk.htm>
- Kendra Van Wagner. (2009). **Transformational Leadership**. Retrieved May 1, 2009, from <http://psychology.about.com/od/leadership/a/transformational.htm>

- Klakovich, M.D. (1996). Registered nurse empowerment : Model testing and Implication for nurse administrators. **Journal of Nursing Administration**, 26(5), 29-35.
- Koh, William & Lok Kiang. (1991). An Empirical Validation of the Theory of Transformational Leadership in Secondary School in Singapore. **Dissertation Abstracts International**, 52 (14), 602 - A.
- Koscec, M. (2007). **Energizing Organizations: A New Method for Measuring Employee Engagement to Boost Profits and Corporate Success**. 11th International edition. Toronto: Entec Corporation.
- Kouzes, J.M. & Posner, B. Z. (1995). **The leadership challenge**. San Francisco: Jossey- Bass.
- _____. (2003). **Leadership Practices Inventory participant's manual**. 3rd ed. San Francisco: Pfeiffer.
- Kramer, M. & Schnalenberg, C. (1993). Learning from success: Autonomy and empowerment. **Nursing Management**, 24(5), 58-64.
- Kuokkanen, L. & Kilpi, H.L. (2000). Power and empowerment in nursing three theoretical approaches. **Journal of Advanced Nursing**, 31(1), 235-241.
- Lam, L.T. (1998). **Emotional Intelligence: Implications for Individual Performance**. A Dissertation in Psychology, Graduate Faculty of Texas Tech University.
- Lam, Simon S. K., Schaubroeck, J. & Aryee, S. (2002). Relationship between Organizational justice and Employee Work Outcomes: A Cross-National Study. **Journal of Organizational Behavior**, 23(1), 1-18.
- Laschinger, H.K.S., Finegan, J., Shamian, J. & Casier, S. (2000). Organizational trust and empowerment in restructured health care setting effects on staff nurse commitment. **Journal of Nursing Administration**, 30(9), 413-425.
- Lashley, C. (1997). **Empowering Service Excellence: Beyond the Quick Fix**. Cassell, London.
- _____. (2001). **Empowerment: HR strategies for service excellence**. Oxford: Butterworth - Heinemann.
- Lawshe, C.H. (1975). **Principle of Personnel Testing**. New York: McGraw -Hill.
- Leithwood, K.A. (1992). The move toward transformational leadership. **Educational Leadership**, 49 (5), 8-12.
- _____, & Jantzi, D. (1990). Transformational leadership: How principals can help reform school cultures. **School Effectiveness and School Improvement**, 1(4), 249-280.
- _____, & Steinbach, R. (1991). Indicators of transformational leadership in the everyday problem solving of school administrators. **Journal of Personnel Evaluation in Education**, 4(3), 221-244.

- Leithwood, K.A., Jantzi, D. & Steinbach, R. (1999). **Changing leadership for changing times**. Buckingham, UK: Open University Press.
- Lowe, K.B., Kroeck, K.G. & Sivasubramaniam, N. (1996). Effectiveness correlates of transformational and transactional leadership: A meta-analytic review of the MLQ literature. **Leadership Quarterly**, 7(3), 385-425.
- Lunenburg, Fred C. & Allan C. Ornstein. (2000). **Educational Administration: Concepts and Practice**. 3rd ed. Australia: Wadsworth.
- Lussier, Robert N. & Achua, Christopher F. (2007). **Effective leadership**. 3rd ed. Australia: Thomson/South-Western.
- Luthans, F. (1998). **Organizational Behaviors**. 8th ed. India: Thomson Press.
- Manion, J. (2003). Joy at work! Creating a positive workplace. **Journal of Nursing Administration**, 33(12), 652-659.
- Marquis, B. L. & Huston, C. J. (2000). **Leadership roles and management functions in nursing: Theory and application**. 3rd ed. Philadelphia: Lippincott.
- Marsh, R.M. & Mannari, H. (1977). Organization Commitment and Turnover: A Prediction Study. **Administrative Science Quarterly**, 22(1), 57-75.
- Maslow, Abraham. (1970). **Motivation and personality**. New York: Harper and Row.
- Mathieu, J.E. & Zajac, D.M. (1990). A Review and Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences of Organization Commitment. **Psychological Bulletin**, 108, 171-194.
- Mayer, J.D. & Salovey, P. (1997). What is emotional intelligence?. in Salovey, P., Sluyter, D.J. (Eds). **Emotional Development and Emotional Intelligence**. New York: NY, Basic Books.
- _____, Caruso, D.R. & Salovey, P. (1999). Emotional Intelligence Meets Traditional Standards for An Intelligence. **Intelligence**, 27(4), 267-298.
- _____, Salovey, P., & Caruso, D. R. (2002). **Mayer-Salovey-Caruso Emotional Intelligence Test (MSCEIT) user's manual**. Toronto, Ontario, Canada: Multi-Health Systems.
- Meyer, J.P., Paunonen, S.M., Gellatly, I.R., Goffin, R.D. & Jackson, D.N. (1989). Organizational Commitment and Job Performance: It's the Nature of Commitment That Counts. **Journal of Applied Psychology**, 74(1), 152-156.
- _____, Allen, N. J. & Gellatly, I. R. (1990). Affective and continuance to the organization: Evaluation of measures and analysis of concurrent and time-lagged relations. **Journal of Applied Psychology**, 75(1), 710 - 720.
- Meyer, J.P., & Allen, N.J. (1991). A Three-Component Conceptualization of Organizational Commitment. **Human Resource Management Review**, 1(1), 61-89.

- _____, Allen, N.J. & Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Some methodological considerations. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.
- _____. (1997). **Commitment in the workplace: Theory, research and application**. Thousand Oaks: Sage.
- McCelland, D.C. (1975). **Power: The Inner Experience**. New York: Irrington Press.
- _____. (1987). **Human motivation**. Cambridge: Cambridge University press.
- McCutcheon, A. (2005). **Leadership style, span of control and performance**. Retrieved February 10, 2008, from http://stti.confex.com/stti/inrc16/techprogram/paper_23430.htm
- McKenna, E.F. (2000). **Business Psychology & Organizational Behavior: A Student's Handbook**. Philadelphia: Psychology Press.
- McLeod, T. & McLeod, I. (1987). **Tommy Douglas The Road to Jerusalem**. Edmonton: Hurtig Publishers.
- Merriam-Webster, Incorporated. (2009). **Dictionary and Thesaurus - Merriam-Webster Online**. Retrieved May 3, 2009, from <http://www.m-w.com>
- Melcrum Publishing. (2005). **Employee Engagement: How to build a high performance workforce**. Retrieved May 3, 2009, from <http://www.melcrum.com>
- Michael A. Piel. (2008). **Emotional Intelligence And Critical Thinking Relationships to Transformational Leadership**. Ph.D. Dissertation, Department of Management in Organizational Leadership, University of Phoenix, U.S.A.
- Moghali, Ali Reza. (2002). **Transformational Leadership in Iranian Administrative Organizations**. Ph.D. Dissertation, Alameh Tabatabaeei University.
- Moorhead, G., & Griffin, R.W. (1998). **Organizational behavior: Managing people and organizations**. 5th ed. USA: Houghton Mifflin Company.
- Morrison, R. S., Jones, L. & Fuller, B. (1997). the relation between leadership style and empowerment on Job satisfaction of nurses. *Journal of Nursing Administration*, 27(5), 27-34.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. & Porter. L.W. (1979). The measurement of organizational commitment. *Journal of Vocational Behavior*, 14(1), 224-247.
- Mushinsky, Paul M. (1997). **Psychology applied to work an introductions to industrial and organizational psychology**. California: Brooks/Cole.
- Muthen, L.K. & Muthen, B.O. (2003). **Mplus Statistical Analysis with Latent Variables User's Guide**. Los Angeles, California: Muthen & Muthen.
- Newstrom, W. & Davis, K. (1993). **Organizational Behavior Human Behavior at work**. 9th ed. New York: McGraw-Hill.

- Northouse, P.G. (1997). **Leadership: Theory and Practice**. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Oke, Adegoke, Munshi, Natasha & Walumbwa, Fred O. (2009). The Influence of Leadership on Innovation Processes and Activities. **Organizational Dynamics**, 38(1), 64–72.
- Orpen, C. (1994). The effect of organizational commitment on the relationship between procedural and absenteeism. **Psychological Bulletin**, 80, 151–176.
- Pillai, R., Schriesheim, C. & Williams, E. (1999). Fairness Perceptions and Trust as Mediators for Transformational and Transactional Leadership: A Two-Sample Study. **Journal of Management (JofM)**, 25(6), 897 - 933.
- Palmer, B., Walls, M., Burgess, Z. & Stough, C. (2001). Emotional intelligence and effective leader. **Leadership and Organization Development Journal**, 22 (1), 1 - 7.
- Persuric, A. & Byham, W. (1996). The new look in behaviour modelling. **Training and Development**, 50(7), 24–31.
- Pierce, J.L. & Gardner, D.G. (2004). Self-esteem within the work and organizational context: A review of the organization-based self-esteem literature. **Journal of Management**, 30(5), 591–622.
- Podsakoff, P. M., MacKenzie, S. B., Moorman, R. H., & Fetter, R. (1990). Transformational leader behaviors and their effects on followers' trust in leader, satisfaction, and organizational citizenship behaviors. **Leadership Quarterly**, 1(2), 107–142.
- Polychroniou P. (2008). Styles of Handling Conflict in Greek organizations: The impact of Transformational Leadership and Emotional Intelligence. **International Journal of Organizational Behavior**, 13 (1), 52–67.
- Razik, T. A. & Swanson, A. D. (2001). **Fundamental concepts of educational leadership**. 2nd ed. Upper Saddle River, NJ: Merrill Prentice Hall.
- Rhoades, L. & Eisenberger, R. & Armeli, S. (2001). Affective commitment to the organization: The contribution of perceived organizational support. **Journal of Applied Psychology**, 86(5), 825–836.
- Rich Wellins, Ph.D. & Jim Concelman. (2005). Creating a Culture for Engagement. **WORKFORCE performance SOLUTIONS**, April, 1–4.
- Rodwell, C.R. (1996). An analysis of the concept of empowerment. **Journal of advanced Nursing**, 23(2), 305–313.
- Roger Gill. (2006). **Theory and Practice of Leadership**. London: SAGE Publications.
- Ross, A.O. (1992). **The sense of self: Research and theory**. New York: Springer.
- Salancik, G. R. (1983). **The external control of organization: a resource dependence perspective**. New York: Harper & Row.

- Sally Sample. (2006). **Communication Effectiveness Questionnaire Influencing and Relating. Oral and Written**. Retrieved May 1, 2009, from <http://www.ipm.lt/get.php?f.310>
- Salovey, P. & Mayer, J.D. (1990). Emotional intelligence. **Imagination, Cognition, and Personality**, 9(2), 185-211.
- _____, Goldman, S.L., Turvey, C & Palfai, T.P. (1995). Emotional attention, clarity, and repair: Exploring emotional intelligence using the trait meta-mood scale. In: Pennebaker J., editor. **Emotion, disclosure, and health**. (pp. 125-154). Washington, DC: American Psychological Association.
- Schermerhorn, J. R., Jr. (1997). **Organizational behavior**. 6th ed. New York: Wiley.
- Scott, C.D. & Jaffe, D.T. (1991). **Empowerment: Building & Committed Workforce**. California: Crisp Publication.
- Sergiovanni, T.J. (1990). Adding value to leadership gets extraordinary results. **Educational Leadership**, 47(8), 23-27.
- _____, & Moore, J.H. (1989). Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count. In T.J. Sergiovanni & J. H. Moore (Eds.). **Schooling for tomorrow: Directing reforms to issues that count**. (pp. 213-226). Boston: Allyn and Bacon.
- _____, & Starratt, R.J. (1998). **Supervision: A Redefinition**. 6th ed. Boston: McGraw-Hill.
- Sheldon, G. W. (1995). Jefferson, Thomas. In **The Encyclopedia of Democracy**. (Seymour Martin Lipset Editor in Chief). Volume II. London: Routledge.
- Sheldon, M.E. (1971). Investments and involvements as mechanism producing commitment to the organization. **Administrative Science Quarterly**, 16, 143-150.
- Shermerhorn, John R. (2002). **Organizational Behavior Management**. (Iran Nejad Parizi, Trans). Tehran: Managers Publication.
- Shore L.M. & Martin, H.J. (1989). Job satisfaction and organizational commitment in relation to work performance and turnover intentions. **Human Relations**, 42, 625-638.
- Silver, S. R. (2000). Perceptions of Empowerment in Engineer Workshops: The Linkage to Transformational Leadership and Performance. Ph.D. Dissertation, Washington University. In **Dissertation abstracts International – A**. (CD-ROM). 61(5), 1721.
- Simic, I. (1998). Transformational leadership – the key to successful management of transformational organizational changes. **The scientific journal FACTA UNIVERSITATIS Series: Economics and Organization**, 1(6), 49-55.
- Sloane, F.C. & Gorard, S. (2003). Exploring Model Aspects of Design Experiments. **Educational Researcher**, 23(1), 29-31.

- Sparrowe, R.D., Soetjijto, B.L. & Kraimer, M.L. (2006). Do leaders influence tactics relate to members helping behavior: it depends on the quality of the relationship. **Academy of Management Journal**, 49(6), 1149–1208.
- Spreitzer, G. M. (1995). Psychological empowerment. In the workplace dimensions, measurement, and validation. **Academy of Management Journal**, 38(5), 1442–1465.
- _____. (1996). Social structural characteristics of psychological empowerment. **Academy of Management Journal**, 39(2), 483–504.
- _____. (2007). **The Handbook of Organizational Behavior**. Michigan: Sage Publications.
- _____, & Quinn, Robert E. (2001). **A Company of Leaders: Five Disciplines for Unleashing the Power in Your Workforce**. CA: John Wiley & Sons.
- _____, Kizilos, M. A. & Nason, S. W. (1997). A dimensional analysis of the Relationship between psychological empowerment and effectiveness, satisfaction, and strain. **Journal of Management**, 23 (5), 679 – 704.
- _____, DeJanesz, S. & Quinn, R. E. (1999). Empowered to Lead: The Role of Psychological Empowerment in Leadership. **Journal of Organizational Behavior**, 20(4), 511–526.
- Staw, B. (1977). Two side of commitment. **Paper presented at the annual meeting of the Academy of Management**. Florida: Orlande.
- Steers, R.M. & Porter, L.W. (1991). **Motivation and Work Behavior**. 5th ed. New York: McGraw–Hill.
- Stewart, A. M. (1994). **Empowering people**. London: Pitman.
- Sullivan, J., Bretschneider, J. & McCausland, M.P. (2003). Designing a leadership development program for nurse manager. **Journal of nursing administration**, 33(10), 544–549.
- Tebbitt, R. V. (1993). Demystifying organizational empowerment. **Journal of Nursing Administration**, 23(1), 18–23.
- Thomas, K.W. (2000). **Intrinsic motivation at work: Building energy & commitment**. San Francisco: Berrett – Kaithler Publishers.
- Thomas, K.W. & Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment. **Academy of Management Review**, 15(4), 666 – 681.
- Tichy, N.M. & Devanna, M.A. (1990). **The transformational leader**. New York: John Wiley & Sons.
- Tucker, Maurice E. (1991). **Sedimentary petrology: an introduction to the origin of sedimentary rocks**. 2nd ed. Oxford: Boston, Blackwell Scientific Publications.
- Tymon, W.G., Jr. (1988). **An Empirical Investigation of a Cognitive Model of Empowerment**. Unpublished Doctoral Dissertation. Temple University, Philadelphia.

- Valdes J. Snipes Bennett. (2006). **A Study of the Effectiveness of a Diverse Workforce within Nonprofit Organizations Serving Older Adults: An Analysis of the Impact of Leadership Styles and Organizational Culture**. Ph.D. Dissertation, Capella University, U.S.A.
- Van Rooyen, G. (2000). Strategising and managing in a crisis: Lessons from the Public Sector. In N. Cloete, I. Bunting & T. Kulati. (Eds.). **Leadership and institutional change in higher education**. Pretoria: Centre for Higher Education Transformation.
- Van Staden, J.F, Scheepers, J.M. & Rieger, H.S. (2000). Lokus van beheer en transformasionele leierskap. **Journal of industrial psychology**, 26(3), 8-14.
- Visser, D.J., De Coning, T.T., & Smit, E.v.d.M. (2005). The relationship between the Characteristics of the transformational leader and the entrepreneur in South African SME's. **South African Journal of Business Management**, 36(3), 51-61.
- Wagner, R.K. & Stemberg, R.J. (1985). Practical Intelligence in Real World Pursuits: The Role of Tacit Knowledge. **Journal of Personality and Social Psychology**, 49(2), 436-458.
- Ward, P.G. (2002). **Leadership coaching**. Unpublished manuscript, Capella University.
- Worrell, J.D., Holloway, N. & Ney, P. (1996). The RN – BSN student: Developing a model of empowerment. **Journal of Nursing Education**, 35(3), 127-130.
- Weisinger, H. (1998). **Emotional intelligence at work: the untapped edge for success**. San Francisco: Jossey-Bass.
- William, L.K., Steers, R.M. & Terborg, J.R. (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore. **Journal of Organization Behavior**, 16(4), 319-333.
- White, D. & Bednar, D. (1991). **Organisational Behaviour**. Boston, MA.: Allyn & Bacon.
- Yamarino F.J., Spangler W.D. & Bass B.M. (1993). Transformational leadership and performance: a longitudinal investigation. **Leadership Quarterly**, 4(1), 81-102.
- Yukl, G. A., Patricia J. G. & Debra Soitolano. (1996). Influence Tactics Used for Different Objectives with Subordinates, Peers, and Superiors. **Group Organization Management**, 21(4), 461 - 480.
- Yukl, G. A. (1998). **Leadership in organizations**. 4th ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- _____. (2002). **Leadership in Organization International**. 5th edition. New Jersey: Prentice Hall.
- _____. (2002). **Leadership in Organizations**. New York: Prentice-Hall.
- _____. (2006). **Leadership in Organizations**. 6th edition. New Jersey: Prentice-Hall.
- Zimmerman, M.A. (2000). **Empowerment Theory: Handbook of Community Psychology**. (Rappaport and Seidman.E. Kluwer, editor). New York: Academic/Plenum Publishers.

ภาคผนวก

ภาคผนวก ก

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

รายชื่อผู้เชี่ยวชาญตรวจสอบเครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. ด้านการวัดและประเมินผลทางการศึกษา
 - 1.1 รศ.สุภรณ์ ลิ้มบริบูรณ์ อาจารย์สังกัดภาควิชาการประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 - 1.2 ผศ.เพชรวดี จงประดับเกียรติ ประธานภาควิชาการประเมินผลและวิจัยทางการศึกษา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 - 1.3 ผศ.ระวีวรรณ พันธพานิช อดีตอาจารย์สังกัดภาควิชาการวัดผลและวิจัยการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ.
2. ด้านจิตวิทยา
 - 2.1 ผศ.ดร.เปรมสุรีย์ เชื่อมทอง รองคณบดีบัณฑิตวิทยาลัย/ประธานภาควิชาจิตวิทยา คณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
 - 2.2 ผศ. ดร.พาสณา จุฬรัตน์ อาจารย์สังกัดภาควิชาการแนะแนวและจิตวิทยาการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ
 - 2.3 ผศ.สมหมาย มหาบรรพต รองคณบดีคณะครุศาสตร์ มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา
3. ด้านการบริหาร
 - 3.1 รศ. ดร.สมพิศ ไหมงาม อาจารย์สังกัดภาควิชาบริหารการศึกษาและอุดมศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยรามคำแหง
 - 3.2 ผศ. ดร.ทวีชัย บุญเต็ม อาจารย์สังกัดสังกัดภาควิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น
 - 3.3 ดร.สัมฤทธิ์ กางเพ็ง ผู้อำนวยการโรงเรียนหนองกุงวิทยาการ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1
 - 3.4 นายนภดล ผดุงศรี ผู้อำนวยการโรงเรียนชุมพลโพธิ์พิสัย สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2
 - 3.5 นายประยูร ยวนยี ผู้อำนวยการโรงเรียนโซ่พิสัยพิทยาคม สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาหนองคาย เขต 2

ภาคผนวก ข
แบบสอบถามเพื่อการวิจัย



แบบสอบถามเพื่อการวิจัย
เรื่อง “ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน”

เรียน ผู้อำนวยการสถานศึกษา

เนื่องด้วยดิฉัน นางสาวเพ็ญพร ทองคำสุก นักศึกษาปริญญาเอก หลักสูตรปรัชญาดุษฎีบัณฑิต สาขาวิชาการบริหารการศึกษา คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น กำลังทำวิทยานิพนธ์เรื่อง “ตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน” โดยมี คณะกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ คือ 1) รองศาสตราจารย์ ดร.วิโรจน์ สารรัตนะ และ 2) รองศาสตราจารย์ ดร. บุญเชิด ภิญโญอนันตพงษ์ ซึ่งการทำวิทยานิพนธ์ดังกล่าวจำเป็นต้องได้รับข้อมูลจาก ท่าน ดิฉันจึงใคร่ขอความอนุเคราะห์ ท่านในการตอบแบบสอบถามเพื่อการวิจัยในครั้งนี้

คำชี้แจง

1. แบบสอบถามเพื่อการวิจัย แบ่งออกเป็น 3 ตอน ดังนี้

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ประกอบด้วย 1) ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร 2) การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน และ 3) ความฉลาดทางอารมณ์

2. โปรดอ่านคำชี้แจงในการตอบแบบสอบถามแต่ละตอน กรุณาตอบแบบสอบถามทุกข้อตามความเป็นจริง และตรวจสอบความเรียบร้อยก่อนจัดส่งคืนแบบไม่ต้องระบุชื่อของผู้ตอบ โดยผู้วิจัยขอรับรองว่าคำตอบของท่านจะถูกเก็บเป็นความลับ ซึ่งจะไม่มีผลกระทบใดๆ ทั้งสิ้นต่อสถานศึกษาและตัวท่านเอง

ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถามในครั้งนี้

นางสาวเพ็ญพร ทองคำสุก
 นักศึกษาปริญญาเอก สาขาวิชาการบริหารการศึกษา
 คณะศึกษาศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น

ตอนที่ 1 ข้อมูลสถานภาพของผู้ตอบแบบสอบถาม

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ลงใน หรือเติมข้อความในช่องว่างที่ตรงกับความเป็นจริงของท่าน

1. เพศ

1. ชาย 2. หญิง

2. อายุปีเดือน

3. วุฒิการศึกษาสูงสุด

1. ต่ำกว่าปริญญาตรี

2. ปริญญาตรี

3. ประกาศนียบัตรบัณฑิตทางการบริหารการศึกษา

4. ปริญญาโท

5. ปริญญาเอก

4. ประสบการณ์ในการปฏิบัติราชการปีเดือน

5. ประสบการณ์ในการดำรงตำแหน่งทางการบริหารปีเดือน

6. ขนาดของโรงเรียน

1. ขนาดเล็ก (จำนวนนักเรียน 1 - 120 คน)

2. ขนาดกลาง (จำนวนนักเรียน 121 - 600 คน)

3. ขนาดใหญ่ (นักเรียน 601 - 1,500 คน)

4. ขนาดใหญ่พิเศษ (นักเรียน 1,500 คนขึ้นไป)

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อ ว่าท่านมี
การปฏิบัติ/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
1.	สื่อสารให้ครูรับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและแนวทางการนำไปปฏิบัติ					
2.	สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
3.	ครูให้การยอมรับและศรัทธาต่อบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา					
4.	ครูมีความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานอย่างเป็นธรรมในสถานศึกษา					
5.	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับจากครูและสังคมภายนอก					
6.	กระตุ้นให้ครูมีความรู้สึกร่วมยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา					
7.	กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าเดิม					
8.	แสดงความยินดีเมื่อครูปฏิบัติงานจนสำเร็จ เช่น การให้ใบประกาศเกียรติคุณ และการกล่าวคำชมเชย เป็นต้น					
9.	ย้ายครูเสมอว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงานเป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ					
10.	เมื่อครูเกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจ สามารถพูดให้มองเห็นคุณค่าและเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานได้					
11.	ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจและเห็นคุณค่าในการทำงานแก่ครู					
12.	แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้ครูทราบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการแก้ปัญหา					
13.	ส่งเสริมให้ครูมีวิธีวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานเชิงสารสนเทศประกอบ					
14.	ร่วมกับครูวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อนำจุดเด่นมาพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย					

ตอนที่ 2 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อ ว่าท่านมี

การปฏิบัติ/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
15.	กระตุ้นให้ครูเข้าร่วมอภิปรายประเด็นความคิดเห็นใหม่ๆ ที่นำไปสู่ทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา					
16.	ส่งเสริมให้ครูบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชา มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน					
17.	ส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมการศึกษา					
18.	นำความคิดเห็นในการพัฒนาสถานศึกษาของครูแต่ละคนไปพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติของสถานศึกษา					
19.	มอบหมายงานให้ครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถ ความสนใจ และความถนัด					
20.	จัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา					
21.	เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการสอน และภูมิปัญญาท้องถิ่นแก่ครู					
22.	เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อขอรับคำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา					
23.	นิเทศเยี่ยมชั้นเรียนอยู่เสมอเพื่อให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอน					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อว่าท่านมี
ความรู้สึก/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
1.	รู้สึกดีใจและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษาแห่งนี้					
2.	รู้สึกว่าครูในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเสมือนบุคคลในครอบครัว					
3.	หวังว่าจะทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ไปจนเกษียณอายุราชการ					
4.	บางครั้งสถานศึกษามีงานที่ต้องทำในวันหยุดราชการก็เต็มใจที่จะมาปฏิบัติงานนั้น					
5.	หากการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในสถานศึกษามีผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่ง ก็ยังเต็มใจที่จะปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้ต่อไป					
6.	ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานคุ้มค่ากับความอุตสาหะที่ได้อุทิศแรงกายแรงใจลงไป					
7.	รู้สึกพอใจในสวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษา					
8.	ได้สร้างผลงานให้แก่สถานศึกษาไว้มาก จนไม่อยากเปลี่ยนที่ทำงาน					
9.	ไม่เคยคิดลาออกจากสถานศึกษาแห่งนี้ เพราะไม่ต้องการให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องผิดหวัง					
10.	ด้วยหน้าที่จะไม่ลาออกจากงาน แม้ว่าสถานศึกษาจะมีปัญหาใด ๆ ก็ตาม					
11.	รู้สึกว่าต้องแสดงความรับผิดชอบและมีบทบาทหน้าที่เป็นผู้ดูแล จึงไม่คิดลาออกจากสถานศึกษาแห่งนี้ไปก่อน					
12.	หาข้อโต้แย้งหรือชี้แจงแทนทันที ถ้ามีใครตำหนิหรือวิจารณ์สถานศึกษาแห่งนี้					
13.	พยายามทำงานให้สถานศึกษาแห่งนี้เจริญรุ่งเรือง และมีชื่อเสียงตลอดไปเพื่อตอบแทนบุญคุณ					
14.	เลือกทำงานกับสถานศึกษาแห่งนี้ต่อไปเพราะยึดมั่นในหน้าที่ แม้ว่าจะมีที่อื่นที่ดีกว่า					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อ ว่าท่านมี
การปฏิบัติ/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
1.	ชี้แจงให้ครูทราบถึงเป้าหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่างๆ ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน					
2.	จัดประชุมหรือพบปะเพื่อให้ครูทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน					
3.	บอกวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติอย่างชัดเจนก่อนมอบหมายงานแก่ครูเสมอ					
4.	ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติทางที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ครู					
5.	ได้จัดกิจกรรมสร้างค่านิยมที่ดีร่วมกันในการปฏิบัติงานแก่ครู					
6.	ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแก่ครู					
7.	ใช้แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูที่มีความเชื่อถือได้					
8.	ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แฟ้มสะสมผลงานประกอบการพิจารณา					
9.	ได้จัดกิจกรรมนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาแก่ครู					
10.	กำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบ ติดตาม และรายงานทุกอย่างที่มอบหมายแก่ครู					
11.	มอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครูอย่างอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย					
12.	ให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจการดำเนินงาน และบริหารการเงินของโครงการต่างๆ					
13.	ให้อิสระแก่ครูในการเลือกใช้แบบเรียนเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ของท่านในแต่ละข้อ ว่าท่านมี
การปฏิบัติ/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้

1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	การเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
14.	จัดเตรียมหลักสูตรสถานศึกษา รายงานการประเมินตนเอง แผนปฏิบัติงานประจำปี และข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้ ครู เพื่อไว้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง					
15.	หากที่ประชุมมีข้อโต้แย้งกัน จะเน้นย้ำให้ครูนำหลักฐานข้อมูลที่ นำเชื่อถือได้มาประกอบการตัดสินใจว่าสิ่งใดถูกต้อง					
16.	ส่งเสริมให้ครูระบุหรือพิจารณาหาความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิด ผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อดำเนินงานของสถานศึกษา					
17.	ส่งเสริมให้ครูพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่เกิดจากการจัด กิจกรรมต่างๆ เพื่อควบคุม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้น					
18.	ส่งเสริมให้ครูเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่สอดคล้อง กับสถานการณ์ในปัจจุบัน					
19.	จัดประชุมระดมความคิดเห็นของครูทุกฝ่าย ในการจัดทำแผนปฏิบัติ การของสถานศึกษา					
20.	ส่งเสริมให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและ แก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของ สถานศึกษา					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ในการประเมินตนเอง ในแต่ละข้อว่า
ท่านมีความรู้สึก/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
1.	บอกได้ว่าสถานการณ์ใดที่ทำให้เกิดความรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ					
2.	เมื่อรู้สึกโกรธ เศร้า หรือมีความสุข ก็จะแสดงอารมณ์หรือความรู้สึก นั้นออกมาอย่างตรงไปตรงมา					
3.	ในสถานการณ์ต่าง ๆ รับรู้ได้ว่าอารมณ์ที่แสดงออกไปนั้นจะเกิดผล ทางบวกหรือทางลบ					
4.	รับรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยทางด้านอารมณ์ว่าควรปรับปรุงในด้านใด					
5.	หมั่นสังเกตสาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์หรือความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นมา					
6.	สามารถควบคุมอารมณ์และแสดงสีหน้าให้เป็นปกติได้ เมื่อถูกผู้อื่น วิจารณ์การปฏิบัติงานหรือผลงานต่าง ๆ					
7.	บ่อยครั้งที่รู้สึกโกรธ แต่จะเก็บความโกรธไว้แล้วตัดแปลงให้เป็น คำพูดที่เหมาะสมก่อนพูดออกมา					
8.	เมื่อมีความรู้สึกเครียดหรือไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการ ก็สามารถ ปรับเปลี่ยนอารมณ์ตนเองให้ผ่อนคลายเป็นปกติได้โดยเร็ว					
9.	แม้จะรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ ก็สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจว่า สิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ					
10.	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในชีวิต ก็สามารถให้กำลังใจตนเองและ เตือนสติได้เสมอ					
11.	เมื่อเผชิญกับความล้มเหลวหรือสูญเสียกำลังใจ ก็สามารถฟื้นตัวใหม่ ได้อย่างรวดเร็ว					
12.	กระตุ้นให้ตนเองกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ ประสบความสำเร็จ					
13.	สามารถเปลี่ยนความกดดันที่เกิดจากปัญหาต่าง ๆ ให้กลายเป็นพลัง เพื่อฝ่าฟันอุปสรรคได้					
14.	มองความผิดพลาดในอดีตเป็นประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า					
15.	เมื่อเห็นสีหน้า แววตา และน้ำเสียงของครู ก็รับรู้ได้ว่าเขากำลังมี อารมณ์หรือความรู้สึกอย่างไร					

ตอนที่ 3 ระดับการรับรู้เกี่ยวกับปัจจัยเชิงสาเหตุที่มีอิทธิพลต่อภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน

คำชี้แจง โปรดทำเครื่องหมาย ✓ ในช่องที่ตรงกับระดับการรับรู้ในการประเมินตนเอง ในแต่ละข้อว่า
ท่านมีความรู้สึก/พฤติกรรม/ความคิดเห็นอยู่ในระดับใด โดยพิจารณาจากเกณฑ์ ต่อไปนี้
1 = น้อยที่สุด 2 = น้อย 3 = ปานกลาง 4 = มาก 5 = มากที่สุด

ข้อ	ความฉลาดทางอารมณ์	ระดับการรับรู้				
		น้อยที่สุด		มากที่สุด		
		1	2	3	4	5
16.	สามารถอ่านอารมณ์หรือความรู้สึกของครูจากพฤติกรรมที่แสดงออกได้					
17.	ยอมรับได้ว่าครูก็อาจมีเหตุผลที่ไม่พอใจการกระทำของผู้บังคับบัญชา					
18.	แม้จะมีภารกิจที่ต้องทำ ก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของครูที่ต้องการความช่วยเหลือก่อน					
19.	สามารถให้คำปลอบโยนและกำลังใจแก่ครูที่รู้สึกเศร้า หมดหวังหรือผิดหวังในชีวิตได้					
20.	สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่าย					
21.	เมื่อเห็นข้อบกพร่องของครู จะบอกให้เขารู้ด้วยวิธีการที่เหมาะสม					
22.	แม้จะยังไม่รู้จักกันดีพอ ก็พยายามทำความรู้จักเพื่อนใหม่อยู่เสมอ					
23.	พอใจที่จะเคารพมติของคนส่วนใหญ่มากกว่าความคิดเห็นของคนใดคนหนึ่ง					
24.	เมื่ออยู่ในสถานศึกษาพร้อมจะพูดคำว่าเรา, ขอขอบคุณ, ขอแรงหน่อย, คุณเห็นอย่างไร, คุณทำดีจังเลย, ฉันผิดเอง และกล่าวคำขอโทษ					
25.	เมื่อต้องเป็นผู้ฟัง ก็สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้พูดและจับประเด็นเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี					
26.	สามารถติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาหรือหน่วยงานอื่นๆ ให้ครูเข้าร่วมการทำงานได้					
27.	พร้อมเปิดใจและเจรจากับครู เมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน					
28.	สามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งหรือใช้การประนีประนอม เมื่อครูกำลังมีปัญหาและใช้ความรุนแรงต่อกัน					
29.	สามารถสร้างบรรยากาศแห่งความร่วมมืออย่างเป็นมิตรในการทำงานในสถานศึกษาได้					

- ขอขอบพระคุณเป็นอย่างยิ่งที่ให้ความอนุเคราะห์ในการตอบแบบสอบถาม -

ภาคผนวก ค

การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
	การมีอิทธิพลอย่างมีอุดมการณ์					
1.	สื่อสารให้ครูรับรู้ในวิสัยทัศน์ของสถานศึกษาและแนวทางการนำไปปฏิบัติ	1.00	0.57	3.90	0.87	มาก
2.	สนับสนุนให้ครูปฏิบัติงานอย่างสอดคล้องกับวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1.00	0.50	3.91	0.90	มาก
3.	ครูให้การยอมรับและศรัทธาต่อบทบาทการเป็นผู้นำของผู้บริหารสถานศึกษา	0.91	0.69	3.85	0.91	มาก
4.	ครูมีความเชื่อมั่นต่อการบริหารงานอย่างเป็นธรรมในสถานศึกษา	0.91	0.62	3.91	0.98	มาก
5.	ปฏิบัติตนเป็นตัวอย่างที่ดีเพื่อสร้างความภาคภูมิใจและการยอมรับจากครูและสังคมภายนอก	1.00	0.50	3.99	1.01	มาก
	การสร้างแรงบันดาลใจ					
6.	กระตุ้นให้ครูมีความรู้สึกร่วมยอมรับ และเต็มใจที่จะปฏิบัติงานให้บรรลุผลสำเร็จภายใต้วิสัยทัศน์ของสถานศึกษา	1.00	0.57	3.87	0.94	มาก
7.	กระตุ้นให้ครูมีความกระตือรือร้น ทุ่มเทในการปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายมากกว่าเดิม	0.91	0.41	4.03	0.91	มาก
8.	แสดงความยินดีเมื่อครูปฏิบัติงานจนสำเร็จ เช่น การให้ใบประกาศเกียรติคุณ และการกล่าวคำชมเชย เป็นต้น	1.00	0.35	4.19	0.93	มาก
9.	ย้ำครูเสมอว่าปัญหาทุกอย่างที่เกิดขึ้นในการปฏิบัติงาน เป็นสิ่งที่ท้าทายความสามารถ	0.91	0.57	3.61	1.00	มาก
10.	เมื่อครูเกิดความท้อแท้ หหมดกำลังใจ สามารถพูดให้มองเห็นคุณค่าและเกิดกำลังใจในการปฏิบัติงานได้	1.00	0.85	3.68	0.92	มาก
11.	ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างแรงจูงใจและเห็นคุณค่าในการทำงานแก่ครู	1.00	0.79	3.66	0.80	มาก
12.	การกระตุ้นทางปัญญา แจ้งข่าวสารความเปลี่ยนแปลงทางการศึกษาหรือเหตุการณ์ต่างๆ ที่เกิดขึ้นทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาให้ครูทราบ เพื่อเตรียมความพร้อมในการแก้ปัญหา	1.00	0.47	3.97	0.97	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
13.	การกระตุ้นทางปัญญา(ต่อ) ส่งเสริมให้ครูมีวิธีวิเคราะห์ปัญหาต่างๆ ด้วยการใช้เหตุผลและหลักฐานเชิงสารสนเทศประกอบ	0.91	0.31	3.73	0.86	มาก
14.	ร่วมกับครูวิเคราะห์จุดเด่น จุดด้อยของแต่ละฝ่ายในสถานศึกษา เพื่อนำจุดเด่นมาพัฒนาและปรับปรุงแก้ไขจุดด้อย	1.00	0.81	3.84	0.86	มาก
15.	กระตุ้นให้ครูเข้าร่วมอภิปรายประเด็นความคิดเห็นใหม่ๆ ที่นำไปสู่ทิศทางการพัฒนาของสถานศึกษา	0.82	0.82	3.80	0.84	มาก
16.	ส่งเสริมให้ครูบูรณาการองค์ความรู้จากหลายสาขาวิชา มาประยุกต์ใช้เพื่อพัฒนาการสอนให้ทันต่อการเปลี่ยนแปลงในปัจจุบัน	1.00	0.61	3.79	0.84	มาก
17.	ส่งเสริมให้ครูแลกเปลี่ยนเรียนรู้ร่วมกันในการสร้างนวัตกรรมการศึกษา	1.00	0.37	3.93	0.70	มาก
18.	การคำนึงถึงความเป็นเอกัตบุคคล นำความคิดเห็นในการพัฒนาสถานศึกษาของครูแต่ละคนไปพิจารณา เพื่อกำหนดแนวทางปฏิบัติของสถานศึกษา	0.73	0.82	3.88	0.80	มาก
19.	มอบหมายงานให้ครูโดยคำนึงถึงความแตกต่างระหว่างบุคคลในด้านความสามารถ ความสนใจ และความถนัด	1.00	0.71	4.20	0.81	มาก
20.	จัดสรรเวลาในการปฏิบัติงานให้ครูมีส่วนร่วมในกิจกรรมต่างๆ ทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษา	0.82	0.45	4.06	0.76	มาก
21.	เชิญผู้ทรงคุณวุฒิมาให้ความรู้เกี่ยวกับการพัฒนาหลักสูตร การพัฒนาการสอน และภูมิปัญญาท้องถิ่นแก่ครู	0.91	0.30	3.73	0.79	มาก
22.	เปิดโอกาสให้ครูเข้าพบเพื่อขอรับคำปรึกษาหารือในการแก้ไขปัญหาการปฏิบัติงานที่เกิดขึ้นได้ตลอดเวลา	1.00	0.58	4.20	0.96	มาก
23.	นิเทศเยี่ยมชั้นเรียนอยู่เสมอเพื่อให้คำแนะนำและช่วยเหลือครูในการจัดการเรียนการสอน	1.00	0.62	3.80	0.74	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามความยึดมั่นผูกพันต่อองค์กร	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
1.	ความรู้สึก รู้สึกดีใจและมีความสุขที่ได้ปฏิบัติหน้าที่ในสถานศึกษา แห่งนี้	1.00	0.38	4.06	1.15	มาก
2.	รู้สึกว่าครูในสถานศึกษาแห่งนี้เป็นเสมือนบุคคลใน ครอบครัว	0.91	0.48	3.92	1.07	มาก
3.	หวังว่าจะทำงานในสถานศึกษาแห่งนี้ไปจนเกษียณอายุ ราชการ	0.91	0.38	3.81	1.21	มาก
4.	บางครั้งสถานศึกษามีงานที่ต้องทำในวันหยุดราชการก็ เต็มใจที่จะมาปฏิบัติงานนั้น	1.00	0.71	4.03	1.00	มาก
5.	หากการเปลี่ยนแปลงการบริหารจัดการในสถานศึกษามี ผลกระทบต่อการทำงานในตำแหน่ง ก็ยังเต็มใจที่จะ ปฏิบัติงานในสถานศึกษาแห่งนี้ต่อไป	0.91	0.23	3.87	0.93	มาก
6.	การคงอยู่กับองค์กร ผลประโยชน์ตอบแทนที่ได้รับจากการทำงานคุ้มค่ากับ ความอดสาหัสที่ได้อุทิศแรงกายแรงใจลงไป	1.00	0.80	3.97	0.86	มาก
7.	รู้สึกพอใจในสวัสดิการที่ได้รับจากสถานศึกษา	1.00	0.61	3.73	0.94	มาก
8.	ได้สร้างผลงานให้แก่สถานศึกษาไว้มาก จนไม่อยาก เปลี่ยนที่ทำงาน	0.73	0.62	3.83	0.97	มาก
9.	ไม่เคยคิดลาออกจากสถานศึกษาแห่งนี้ เพราะไม่ ต้องการให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องผิดหวัง	0.73	0.53	3.88	0.96	มาก
10.	บรรทัดฐานของสังคม ด้วยหน้าที่จะไม่ลาออกจากงาน แม้ว่าสถานศึกษาจะมี ปัญหาใด ๆ ก็ตาม	1.00	0.39	4.01	0.91	มาก
11.	รู้สึกว่าต้องแสดงความรับผิดชอบและมีบทบาทหน้าที่เป็น ผู้ดูแล จึงไม่คิดลาออกจากสถานศึกษาแห่งนี้ไปก่อน	1.00	0.75	3.61	1.12	มาก
12.	หาข้อโต้แย้งหรือชี้แจงแทนทันที ถ้ามีใครตำหนิหรือ วิจารณ์สถานศึกษาแห่งนี้	0.82	0.62	3.74	1.07	มาก
13.	พยายามทำงานให้สถานศึกษาแห่งนี้เจริญรุ่งเรือง และมี ชื่อเสียงตลอดไปเพื่อตอบแทนบุญคุณ	1.00	0.21	4.12	1.01	มาก
14.	เลือกทำงานกับสถานศึกษาแห่งนี้ต่อไปเพราะยึดมั่นใน หน้าที่ แม้ว่าจะมีที่อื่นที่ดีกว่า	1.00	0.70	4.13	0.80	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
1.	การรับรู้ความหมายของงาน ชี้แจงให้ครูทราบถึงเป้าหมายและระเบียบกฎเกณฑ์ต่าง ๆ ในการปฏิบัติงานของสถานศึกษาให้เป็นมาตรฐานเดียวกัน	1.00	0.44	4.10	0.83	มาก
2.	จัดประชุมหรือพบปะเพื่อให้ครูทราบถึงบทบาทหน้าที่ความรับผิดชอบในการปฏิบัติงาน	0.91	0.50	4.26	0.85	มาก
3.	บอกวัตถุประสงค์ และวิธีการปฏิบัติอย่างชัดเจนก่อนมอบหมายงานแก่ครูเสมอ	1.00	0.55	4.22	0.72	มาก
4.	ได้จัดกิจกรรมเสริมสร้างและพัฒนาเจตคติทางที่ดีในการปฏิบัติงานแก่ครู	0.91	0.29	4.09	0.69	มาก
5.	ได้จัดกิจกรรมสร้างค่านิยมที่ร่วมกันในการปฏิบัติงานแก่ครู	0.73	0.61	4.09	0.63	มาก
6.	สมรรถนะในการทำงาน ได้จัดกิจกรรมส่งเสริมความสามารถในการปฏิบัติงานให้ได้ผลงานที่มีประสิทธิภาพมากยิ่งขึ้นแก่ครู	0.91	0.26	4.07	0.66	มาก
7.	ใช้แบบประเมินสมรรถนะในการปฏิบัติงานของครูที่มีความเชื่อถือได้	0.82	0.65	3.92	0.72	มาก
8.	ประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของครู โดยใช้แฟ้มสะสมผลงานประกอบการพิจารณา	1.00	0.27	3.87	0.76	มาก
9.	ได้จัดกิจกรรมนำเสนอหรือเผยแพร่ผลงานทางวิชาการทั้งภายในและภายนอกสถานศึกษาแก่ครู	1.00	0.39	3.81	0.77	มาก
10.	กำหนดระยะเวลาในการตรวจสอบ ติดตาม และรายงานผลงานทุกอย่างที่มอบหมายแก่ครู	0.91	0.61	3.92	0.65	มาก
11.	การตัดสินใจด้วยตนเอง มอบอำนาจและหน้าที่ความรับผิดชอบให้ครูอย่างอิสระในการสร้างสรรค์วิธีการปฏิบัติงานให้บรรลุเป้าหมาย	1.00	0.55	4.05	0.82	มาก
12.	ให้อิสระแก่ครูในการตัดสินใจการดำเนินงาน และบริหารการเงินของโครงการต่างๆ	0.82	0.54	4.17	0.71	มาก
13.	ให้อิสระแก่ครูในการเลือกใช้แบบเรียนเพิ่มเติมที่เป็นประโยชน์ต่อการจัดการเรียนการสอน	1.00	0.65	4.21	0.72	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
14.	การตัดสินใจด้วยตนเอง จัดเตรียมหลักสูตรสถานศึกษา รายงานการประเมินตนเอง แผนปฏิบัติงานประจำปี และข้อมูลสารสนเทศของสถานศึกษาให้ครู เพื่อไว้ใช้ประกอบการตัดสินใจในการปฏิบัติงานอย่างถูกต้อง	0.91	0.68	4.23	0.64	มาก
15.	หากที่ประชุมมีข้อโต้แย้งกัน จะเน้นย้ำให้ครูนำหลักฐานข้อมูลที่นำเสนอเชื่อถือได้มาใช้ในการประกอบการตัดสินใจว่าสิ่งใดถูกต้อง	0.91	0.73	3.98	0.75	มาก
16.	ผลกระทบ ส่งเสริมให้ครูระบุหรือพิจารณาหาความเสี่ยงที่จะก่อให้เกิดผลกระทบทั้งด้านบวกและด้านลบต่อดำเนินงานของสถานศึกษา	1.00	0.58	3.99	0.64	มาก
17.	ส่งเสริมให้ครูพิจารณาความคุ้มค่าของต้นทุนที่เกิดจากการจัดกิจกรรมต่างๆ เพื่อควบคุม ป้องกันหรือลดความเสี่ยงนั้น	1.00	0.50	4.05	0.66	มาก
18.	ส่งเสริมให้ครูเสนอแนะแนวทางการดำเนินงานต่างๆ ที่สอดคล้องกับสถานการณ์ในปัจจุบัน	0.91	0.52	4.17	0.64	มาก
19.	จัดประชุมระดมความคิดของครูทุกฝ่าย ในการจัดทำแผนปฏิบัติการของสถานศึกษา	1.00	0.52	4.22	0.74	มาก
20.	ส่งเสริมให้ครูและผู้ที่เกี่ยวข้องเข้ามามีส่วนร่วมในการป้องกันและแก้ไขปัญหาต่างๆ ที่ส่งผลกระทบต่อความสงบเรียบร้อยของสถานศึกษา	1.00	0.58	4.18	0.76	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามความฉลาดทางอารมณ์	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
	ตระหนักรู้อารมณ์ตนเอง					
1.	บอกได้ว่าสถานการณ์ใดที่ทำให้เกิดความรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ	1.00	0.47	3.74	0.91	มาก
2.	เมื่อรู้สึกโกรธ เศร้า หรือมีความสุข ก็จะแสดงอารมณ์หรือความรู้สึกนั้นออกมาอย่างตรงไปตรงมา	0.82	0.40	3.50	1.07	ปานกลาง
3.	ในสถานการณ์ต่างๆ รับรู้ได้ว่าอารมณ์ที่แสดงออกไปนั้นจะเกิดผลทางบวกหรือทางลบ	1.00	0.61	3.79	0.83	มาก
4.	รับรู้ถึงจุดเด่นและจุดด้อยทางด้านอารมณ์ว่าควรปรับปรุงในด้านใด	0.82	0.35	3.99	0.76	มาก
5.	หมั่นสังเกตสาเหตุที่ทำให้เกิดอารมณ์หรือความรู้สึกที่ไม่ดีขึ้นมา	0.73	0.80	4.01	0.69	มาก
	การควบคุมอารมณ์ตนเอง					
6.	สามารถควบคุมอารมณ์และแสดงสีหน้าให้เป็นปกติได้เมื่อถูกผู้อื่นวิจารณ์การปฏิบัติงานหรือผลงานต่างๆ	1.00	0.51	3.92	0.78	มาก
7.	บ่อยครั้งที่รู้สึกโกรธ แต่จะเก็บความโกรธไว้แล้วดัดแปลงให้เป็นคำพูดที่เหมาะสมก่อนพูดออกมา	0.91	0.23	4.01	0.76	มาก
8.	เมื่อมีความรู้สึกเครียดหรือไม่ได้ในสิ่งที่ต้องการก็สามารถปรับเปลี่ยนอารมณ์ตนเองให้ผ่อนคลายเป็นปกติได้โดยเร็ว	1.00	0.50	3.69	0.89	มาก
9.	แม้จะรู้สึกโกรธหรือไม่พอใจ ก็สามารถใช้เหตุผลในการตัดสินใจว่าสิ่งใดควรทำหรือไม่ควรทำ	0.73	0.51	3.99	0.74	มาก
	การสร้างแรงบันดาลใจให้ตนเอง					
10.	เมื่อมีความผิดพลาดเกิดขึ้นในชีวิต ก็สามารถให้กำลังใจตนเองและเตือนสติได้เสมอ	1.00	0.56	4.13	0.80	มาก
11.	เมื่อเผชิญกับความล้มเหลวหรือสูญเสียกำลังใจก็สามารถฟื้นตัวใหม่ได้อย่างรวดเร็ว	0.82	0.80	3.95	0.76	มาก
12.	กระตุ้นให้ตนเองกระตือรือร้นที่จะคิดริเริ่มสร้างสรรค์สิ่งใหม่ๆ ให้ประสบความสำเร็จ	1.00	0.72	4.07	0.75	มาก
13.	สามารถเปลี่ยนความกดดันที่เกิดจากปัญหาต่างๆ ให้กลายเป็นพลังเพื่อฝ่าฟันอุปสรรคได้	1.00	0.65	3.67	0.83	มาก
14.	มองความผิดพลาดในอดีตเป็นประสบการณ์ที่ทรงคุณค่า	1.00	0.65	3.90	0.80	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามความฉลาดทางอารมณ์	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
15.	การเข้าใจอารมณ์ผู้อื่น เมื่อเห็นสีหน้า แววตา และน้ำเสียงของครู ก็รับรู้ได้ว่า เขากำลังมีอารมณ์หรือความรู้สึกอย่างไร	0.91	0.68	3.97	0.83	มาก
16.	สามารถอ่านอารมณ์หรือความรู้สึกของครูจาก พฤติกรรมที่แสดงออกได้	0.91	0.65	4.05	0.84	มาก
17.	ยอมรับได้ว่าครูก็อาจมีเหตุผลที่ไม่พอใจการกระทำของ ผู้บังคับบัญชา	0.91	0.80	3.72	0.86	มาก
18.	แม้จะมีภารกิจที่ต้องทำ ก็ยินดีรับฟังความทุกข์ของครูที่ ต้องการความช่วยเหลือก่อน	0.91	0.81	3.93	0.86	มาก
19.	สามารถให้คำปรึกษาและกำลังใจแก่ครูที่รู้สึกเศร้า หมดหวังหรือผิดหวังในชีวิตได้	1.00	0.70	4.11	0.71	มาก
20.	การสร้างสัมพันธภาพที่ดีต่อผู้อื่น สร้างความสนิทสนมคุ้นเคยกับคนรอบข้างได้ง่าย	1.00	0.62	4.10	0.85	มาก
21.	เมื่อเห็นข้อบกพร่องของครู จะบอกให้เขารู้อย่างเหมาะสม	0.91	0.73	3.88	0.72	มาก
22.	แม้จะยังไม่รู้จักกันดีพอ ก็พยายามทำความรู้จักเพื่อนใหม่ อยู่เสมอ	1.00	0.80	3.92	0.67	มาก
23.	พอใจที่จะเคารพมติของคนส่วนใหญ่มากกว่าความคิดเห็น ของคนใดคนหนึ่ง	0.91	0.59	4.12	0.83	มาก
24.	เมื่ออยู่ในสถานศึกษาพร้อมจะพูดคำว่าเรา, ขอขอบคุณ, ขอ แรงหน่อย, คุณเห็นว่อย่างไร, คุณทำดีจังเลย, ฉันผิดเอง และกล่าวคำขอโทษ	1.00	0.70	3.98	0.89	มาก
25.	ทักษะทางสังคม เมื่ออยู่ในสถานศึกษาพร้อมจะพูดคำว่าเรา, ขอขอบคุณ, ขอแรงหน่อย, คุณเห็นว่อย่างไร, คุณทำดีจังเลย, ฉัน ผิดเอง และกล่าวคำขอโทษ	1.00	0.67	4.13	0.67	มาก
26.	เมื่อต้องเป็นผู้ฟัง ก็สามารถรับรู้ถึงความรู้สึกของผู้พูดและ จับประเด็นเรื่องราวต่างๆ ได้เป็นอย่างดี	1.00	0.76	3.97	0.84	มาก
27.	สามารถติดต่อประสานงานกับสถานศึกษาหรือหน่วยงาน อื่นๆ ให้ครูเข้าร่วมการทำงานได้	1.00	0.73	3.94	0.89	มาก
28.	พร้อมเปิดใจและเจรจากับครู เมื่อพบความขัดแย้งต่อกัน	0.91	0.66	4.05	0.81	มาก

ตารางที่ 33 การวิเคราะห์คุณภาพรายข้อและสถิติพื้นฐานของแบบสอบถาม (ต่อ)

ข้อ	คำถามความฉลาดทางอารมณ์	n=11	n=30	n=357		
		IOC	r	\bar{X}	SD	ระดับ
29.	สามารถไกล่เกลี่ยปัญหาความขัดแย้งหรือใช้การประนีประนอม เมื่อครูกำลังมีปัญหาและใช้ความรุนแรงต่อกัน	0.82	0.74	3.68	1.06	มาก

ภาคผนวก ง

การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง
ตัวแบบการวัดความยืดหยุ่นผู้กพันต่อองค์การ ตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลัง
อำนาจในการทำงาน และตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์

1. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลง

DATE: 6/ 2/2010

TIME: 10:53

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\Administrator\Desktop\nordata\syntaxdatanortrfl.spl:

title Measurement Model TRFL

Observed Variables

XIDEI XINSM XINTS XINDC

Covariance Matrix from File: datanor.cov

Sample Size = 357

Latent Variables

TRFL

Relationships

XIDEI XINSM XINTS XINDC = TRFL

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML IT=250 SC MI

Measurement Model TRFL

Covariance Matrix

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
	-----	-----	-----	-----
XIDEI	0.30			
XINSM	0.10	0.22		
XINTS	0.10	0.12	0.26	
XINDC	0.09	0.10	0.13	0.21

Measurement Model TRFL

Parameter Specifications

LAMBDA-X

TRFL	

XIDEI	1
XINSM	2
XINTS	3
XINDC	4

THETA-DELTA				
XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	
-----	-----	-----	-----	
5	6	7	8	

Measurement Model TRFL

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X	
TRFL	

XIDEI	0.28 (0.03) 8.92
XINSM	0.32 (0.03) 12.32
XINTS	0.37 (0.03) 13.70
XINDC	0.33 (0.02) 13.28

PHI

TRFL

1.00

THETA-DELTA

XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
-----	-----	-----	-----
0.23 (0.02) 11.97	0.12 (0.01) 9.96	0.12 (0.01) 8.31	0.10 (0.01) 8.87

Squared Multiple Correlations for X - Variables

XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
-----	-----	-----	-----
0.25	0.45	0.54	0.51

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2
 Minimum Fit Function Chi-Square = 3.71 (P = 0.16)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3.81 (P = 0.15)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.81
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 11.55)

Minimum Fit Function Value = 0.010
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0051
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.032)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.050
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.13)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.39

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.056
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.051 ; 0.083)
 ECVI for Saturated Model = 0.056
 ECVI for Independence Model = 1.16

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 405.50
 Independence AIC = 413.50
 Model AIC = 19.81
 Saturated AIC = 20.00
 Independence CAIC = 433.01
 Model CAIC = 58.83
 Saturated CAIC = 68.78

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 885.83

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0051
 Standardized RMR = 0.020
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

Measurement Model TRFL

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
XIDEI	- -			
XINSM	3.78	- -		
XINTS	0.65	1.11	- -	
XINDC	1.11	0.65	3.78	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
XIDEI	- -			
XINSM	0.02	- -		
XINTS	-0.01	-0.02	- -	
XINDC	-0.01	-0.01	0.03	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
XIDEI	- -			
XINSM	0.09	- -		
XINTS	-0.04	-0.07	- -	
XINDC	-0.05	-0.05	0.14	- -

Maximum Modification Index is 3.78 for Element (4, 3) of THETA-DELTA

Measurement Model TRFL

Standardized Solution

LAMBDA-X

	TRFL
XIDEI	0.28
XINSM	0.32
XINTS	0.37
XINDC	0.33

PHI

	TRFL
	1.00

Measurement Model TRFL

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	TRFL
XIDEI	0.50
XINSM	0.67
XINTS	0.74
XINDC	0.72

PHI

	TRFL
	1.00

THETA-DELTA

XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC
0.75	0.55	0.46	0.49

Time used: 0.000 Seconds

2. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดความยืดหยุ่นผูกพันต่อองค์การ

DATE: 6/ 2/2010

TIME: 15:01

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\Administrator\Desktop\dataTure\nordataorgc\syntaxdatanororgc2.spl:

title Measurement Model ORGC

Observed Variables
 XAFFC XCONC XNORC

Covariance Matrix from File: datanor.cov
 Sample Size = 357

Latent Variables
 ORGC

Relationships
 XCONC = 1*ORGC
 XNORC = 1*ORGC
 XAFFC = ORGC

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML IT=250 SC MI

Measurement Model ORGC

Covariance Matrix

	XAFFC	XCONC	XNORC
XAFFC	0.30		
XCONC	0.10	0.22	
XNORC	0.10	0.12	0.26

Measurement Model ORGC

Parameter Specifications

LAMBDA-X

```

          ORGC
    -----
XAFFC      1
XCONC      0
XNORC      0

    PHI

          ORGC
    -----
          2

    THETA-DELTA

          XAFFC      XCONC      XNORC
    -----
          3          4          5

```

Measurement Model ORGC

Number of Iterations = 6

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

```

    LAMBDA-X

          ORGC
    -----
XAFFC      0.87
          (0.11)
          8.03

XCONC      1.00

XNORC      1.00

    PHI

          ORGC
    -----
          0.12
          (0.01)
          8.19

    THETA-DELTA

          XAFFC      XCONC      XNORC
    -----
          0.22      0.11      0.14
          (0.02)    (0.01)    (0.01)
          10.81     8.35     9.72

```

Squared Multiple Correlations for X - Variables

```

          XAFFC      XCONC      XNORC
    -----
          0.29      0.52      0.45

```


Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 1
 Minimum Fit Function Chi-Square = 0.011 (P = 0.92)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 0.011 (P = 0.92)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 1.01)

Minimum Fit Function Value = 0.00
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.0028)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.053)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.95

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.031
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.031 ; 0.034)
 ECVI for Saturated Model = 0.034
 ECVI for Independence Model = 0.52

Chi-Square for Independence Model with 3 Degrees of Freedom = 180.75
 Independence AIC = 186.75
 Model AIC = 10.01
 Saturated AIC = 12.00
 Independence CAIC = 201.38
 Model CAIC = 34.40
 Saturated CAIC = 41.27

Normed Fit Index (NFI) = 1.00
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.02
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.01
 Relative Fit Index (RFI) = 1.00

Critical N (CN) = 219699.69

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.00053
 Standardized RMR = 0.0020
 Goodness of Fit Index (GFI) = 1.00
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 1.00
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.17

Measurement Model ORGC

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-X

	ORGC
XAFFC	- -
XCONC	0.01
XNORC	0.01

Expected Change for LAMBDA-X

	ORGC
XAFFC	- -
XCONC	0.02
XNORC	-0.02

Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	ORGC

XAFFC	- -
XCONC	0.01
XNORC	-0.01

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-X

	ORGC

XAFFC	- -
XCONC	0.01
XNORC	-0.01

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	XAFFC	XCONC	XNORC
	-----	-----	-----
XAFFC	- -		
XCONC	0.01	- -	
XNORC	0.01	- -	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	XAFFC	XCONC	XNORC
	-----	-----	-----
XAFFC	- -		
XCONC	0.00	- -	
XNORC	0.00	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	XAFFC	XCONC	XNORC
	-----	-----	-----
XAFFC	- -		
XCONC	0.01	- -	
XNORC	-0.01	- -	- -

Maximum Modification Index is 0.01 for Element (2, 1) of THETA-DELTA

Measurement Model ORGC

Standardized Solution

LAMBDA-X

	ORGC

XAFFC	0.29
XCONC	0.34
XNORC	0.34

PHI

	ORGC

	1.00

Measurement Model ORGC

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

	ORGC
XAFFC	0.54
XCONC	0.72
XNORC	0.67

PHI

ORGC
1.00

THETA-DELTA

XAFFC	XCONC	XNORC
0.71	0.48	0.55

Time used: 0.016 Seconds

3. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดการเสริมสร้างพลังอำนาจในการทำงาน

DATE: 6/ 2/2010

TIME: 13:31

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\Administrator\Desktop\nordataemp\syntaxdatanoremp.spl:

Title Measurement Model EMP

Observed Variables

XMEAN XCOMP XSDET XIMPA

Covariance Matrix from File: datanor.cov

Sample Size = 357

Latent Variables

EMP

Relationships

XMEAN XCOMP XSDET XIMPA = EMP

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML IT=250 SC MI

Measurement Model EMP

Covariance Matrix

	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
XMEAN	0.30			
XCOMP	0.10	0.22		
XSDET	0.10	0.12	0.26	
XIMPA	0.09	0.10	0.13	0.21

Measurement Model EMP

Parameter Specifications

LAMBDA-X

```

                EMP
            -----
XMEAN          1
XCOMP          2
XSDET          3
XIMPA          4

```

THETA-DELTA

```

                XMEAN          XCOMP          XSDET          XIMPA
            -----
                5              6              7              8

```

Measurement Model EMP

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-X

```

                EMP
            -----
XMEAN          0.28
              (0.03)
              8.92
XCOMP          0.32
              (0.03)
              12.32
XSDET          0.37
              (0.03)
              13.70
XIMPA          0.33
              (0.02)
              13.28

```

PHI

```

                EMP
            -----
                1.00

```

THETA-DELTA

```

                XMEAN          XCOMP          XSDET          XIMPA
            -----
                0.23          0.12          0.12          0.10
              (0.02)        (0.01)        (0.01)        (0.01)
              11.97          9.96          8.31          8.87

```

Squared Multiple Correlations for X - Variables

```

                XMEAN          XCOMP          XSDET          XIMPA
            -----
                0.25          0.45          0.54          0.51

```

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 2
 Minimum Fit Function Chi-Square = 3.71 (P = 0.16)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 3.81 (P = 0.15)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 1.81
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 11.55)

Minimum Fit Function Value = 0.010
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.0051
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.032)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.050
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.13)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.39

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.056
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.051 ; 0.083)
 ECVI for Saturated Model = 0.056
 ECVI for Independence Model = 1.16

Chi-Square for Independence Model with 6 Degrees of Freedom = 405.50
 Independence AIC = 413.50
 Model AIC = 19.81
 Saturated AIC = 20.00
 Independence CAIC = 433.01
 Model CAIC = 58.83
 Saturated CAIC = 68.78

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.99
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.33
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 885.83

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0051
 Standardized RMR = 0.020
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.97
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.20

Measurement Model EMP

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
XMEAN	- -			
XCOMP	3.78	- -		
XSDET	0.65	1.11	- -	
XIMPA	1.11	0.65	3.78	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA

```

-----
XMEAN      - -
XCOMP      0.02      - -
XSDET      -0.01      -0.02      - -
XIMPA      -0.01      -0.01      0.03      - -

```

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

```

          XMEAN      XCOMP      XSDET      XIMPA
-----
XMEAN      - -
XCOMP      0.09      - -
XSDET      -0.04      -0.07      - -
XIMPA      -0.05      -0.05      0.14      - -

```

Maximum Modification Index is 3.78 for Element (4, 3) of THETA-DELTA

Measurement Model EMP

Standardized Solution

LAMBDA-X

```

          EMP
-----
XMEAN      0.28
XCOMP      0.32
XSDET      0.37
XIMPA      0.33

```

PHI

```

          EMP
-----
          1.00

```

Measurement Model EMP

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

```

          EMP
-----
XMEAN      0.50
XCOMP      0.67
XSDET      0.74
XIMPA      0.72

```

PHI

```

          EMP
-----
          1.00

```

THETA-DELTA

```

          XMEAN      XCOMP      XSDET      XIMPA
-----
          0.75      0.55      0.46      0.49
Time used:      0.031 Seconds

```

DATE: 6/ 3/2010
TIME: 13:46

4. การวิเคราะห์องค์ประกอบเชิงยืนยันของตัวแบบการวัดความฉลาดทางอารมณ์

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
 Scientific Software International, Inc.
 7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
 Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
 Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
 Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
 Use of this program is subject to the terms specified in the
 Universal Copyright Convention.
 Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
 Settings\Administrator\Desktop\nordataeiq\syntaxdatanoreiq2.spl:

Title Measurement Model EIQ

Observed Variables

XSELA XSELC XSELM XEMPT XINTR XSOCS

Covariance Matrix from File: datanor.cov

Sample Size = 357

Latent Variables

EIQ

Relationships

XSELA XSELC XSELM XEMPT XINTR XSOCS = EIQ

Let the error of XINTR and XSOCS correlate

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML IT=250 SC MI

Measurement Model EIQ

Covariance Matrix

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
XSELA	0.30					
XSELC	0.10	0.22				
XSELM	0.10	0.12	0.26			
XEMPT	0.09	0.10	0.13	0.21		
XINTR	0.07	0.07	0.10	0.10	0.47	
XSOCS	0.06	0.06	0.07	0.08	0.21	0.50

Measurement Model EIQ

Parameter Specifications

LAMBDA-X


```

      EIQ
      -----
XSELA      1
XSELC      2
XSELM      3
XEMPT      4
XINTR      5
XSOCS      6

```

```

      THETA-DELTA
      XSELA      XSELC      XSELM      XEMPT      XINTR      XSOCS
      -----      -----      -----      -----      -----      -----
XSELA      7
XSELC      0      8
XSELM      0      0      9
XEMPT      0      0      0      10
XINTR      0      0      0      0      11
XSOCS      0      0      0      0      12      13

```

Measurement Model EIQ

Number of Iterations = 5

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

```

      LAMBDA-X
      EIQ
      -----
XSELA      0.28
           (0.03)
           8.93
XSELC      0.31
           (0.03)
           12.19
XSELM      0.38
           (0.03)
           14.01
XEMPT      0.33
           (0.02)
           13.77
XINTR      0.26
           (0.04)
           6.69
XSOCS      0.20
           (0.04)
           4.90

```

PHI

```

      EIQ
      -----
      1.00

```

THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
XSELA	0.23 (0.02) 12.08					
XSELC	- -	0.13 (0.01) 10.44				
XSELM	- -	- -	0.12 (0.01) 8.61			
XEMPT	- -	- -	- -	0.10 (0.01) 8.90		
XINTR	- -	- -	- -	- -	0.40 (0.03) 12.68	
XSOCS	- -	- -	- -	- -	0.16 (0.03) 6.30	0.46 (0.04) 13.00

Squared Multiple Correlations for X - Variables

XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
0.25	0.43	0.55	0.53	0.15	0.08

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 8
 Minimum Fit Function Chi-Square = 8.11 (P = 0.42)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 8.21 (P = 0.41)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 0.21
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 11.35)

Minimum Fit Function Value = 0.023
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.00059
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.032)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.0086
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.063)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.86

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.096
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.096 ; 0.13)
 ECVI for Saturated Model = 0.12
 ECVI for Independence Model = 1.77

Chi-Square for Independence Model with 15 Degrees of Freedom = 619.40
 Independence AIC = 631.40
 Model AIC = 34.21
 Saturated AIC = 42.00
 Independence CAIC = 660.66
 Model CAIC = 97.62
 Saturated CAIC = 144.43

Normed Fit Index (NFI) = 0.99
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.53
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.98

Critical N (CN) = 883.34

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.0067
 Standardized RMR = 0.022
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.99
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.98
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.38

Measurement Model EQ

Modification Indices and Expected Change

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for PHI

Modification Indices for THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	- -					
XSELC	4.62	- -				
XSELM	0.47	0.05	- -			
XEMPT	1.43	0.30	0.51	- -		
XINTR	0.25	1.66	1.04	0.19	- -	
XSOCS	0.23	0.04	1.27	1.03	- -	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	- -					
XSELC	0.02	- -				
XSELM	-0.01	0.00	- -			
XEMPT	-0.01	-0.01	0.01	- -		
XINTR	-0.01	-0.02	0.01	0.01	- -	
XSOCS	0.01	0.00	-0.02	0.01	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	- -					
XSELC	0.09	- -				
XSELM	-0.03	-0.01	- -			
XEMPT	-0.05	-0.03	0.04	- -		
XINTR	-0.02	-0.05	0.04	0.02	- -	
XSOCS	0.02	-0.01	-0.04	0.04	- -	- -

Maximum Modification Index is 4.62 for Element (2, 1) of THETA-DELTA

Measurement Model EQ

Standardized Solution

LAMBDA-X

```

          EQ
    -----
XSELA    0.28
XSELC    0.31
XSELM    0.38
XEMPT    0.33
XINTR    0.26
XSOCS    0.20
  
```

PHI

```

          EQ
    -----
          1.00
  
```

Measurement Model EQ

Completely Standardized Solution

LAMBDA-X

```

          EQ
    -----
XSELA    0.50
XSELC    0.65
XSELM    0.74
XEMPT    0.73
XINTR    0.39
XSOCS    0.29
  
```

PHI

```

          EQ
    -----
          1.00
  
```

THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
XSELA	0.75					
XSELC	- -	0.57				
XSELM	- -	- -	0.45			
XEMPT	- -	- -	- -	0.47		
XINTR	- -	- -	- -	- -	0.85	
XSOCS	- -	- -	- -	- -	0.33	0.92

Time used: 0.016 Seconds

ภาคผนวก จ

ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของ
ผู้บริหารสถานศึกษาชั้นพื้นฐานที่วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

ผลการตรวจสอบตัวแบบสมการโครงสร้างภาวะผู้นำการเปลี่ยนแปลงของผู้บริหารสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน
ที่ผู้วิจัยพัฒนาขึ้นกับข้อมูลเชิงประจักษ์

DATE: 6/ 3/2010
TIME: 14:44

L I S R E L 8.53

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by
Scientific Software International, Inc.
7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100
Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.
Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140
Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2002
Use of this program is subject to the terms specified in the
Universal Copyright Convention.
Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and
Settings\Administrator\Desktop\path\syntaxdatanorpath7p.spl:

title Measurement Model SEM

Observed Variables

XIDEI XINSM XINTS XINDC XAFFC XCONC XNORC XMEAN XCOMP XSDET XIMPA XSELA
XSELC XSELM XEMPT XINTR XSOCS

Covariance Matrix from File: datanor.cov

Sample Size = 357

Latent Variables

TRFL ORGC EMP EIQ

Relationships

XIDEI XINSM XINTS XINDC = TRFL
XAFFC XCONC XNORC = ORGC
XMEAN XCOMP XSDET XIMPA = EMP
XSELA XSELC XSELM XEMPT XINTR XSOCS = EIQ

TRFL = EIQ EMP ORGC

EMP = EIQ

ORGC = EIQ EMP

Let the error of XINTR and XSOCS correlete

Let the error of XCONC and XMEAN correlete

Let the error of XNORC and XIMPA correlete

Let the error of XCONC and XNORC correlete

Let the error of XIDEI and XINSM correlete

Let the error of XSELA and XSOCS correlete

Let the error of XINTS and XCOMP correlete

Path Diagram

LISREL OUTPUT: ME=ML IT=250 RS MI EF SC MI
End of Problem

Measurement Model SEM

Covariance Matrix

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XIDEI	0.30					
XINSM	0.10	0.22				
XINTS	0.10	0.12	0.26			
XINDC	0.09	0.10	0.13	0.21		
XAFFC	0.07	0.07	0.10	0.10	0.47	
XCONC	0.06	0.06	0.07	0.08	0.21	0.50
XNORC	0.07	0.04	0.07	0.08	0.22	0.26
XMEAN	0.07	0.07	0.10	0.09	0.12	0.06
XCOMP	0.10	0.11	0.15	0.12	0.10	0.12
XSDET	0.11	0.10	0.15	0.13	0.13	0.14
XIMPA	0.11	0.10	0.13	0.12	0.10	0.10
XSELA	0.08	0.09	0.09	0.09	0.05	0.05
XSELC	0.06	0.09	0.11	0.08	0.11	0.06
XSELM	0.08	0.08	0.11	0.09	0.09	0.06
XEMPT	0.10	0.09	0.11	0.10	0.11	0.09
XINTR	0.07	0.08	0.10	0.09	0.13	0.08
XSOCS	0.07	0.09	0.11	0.08	0.11	0.10

Covariance Matrix

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA	XSELA
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XNORC	0.44					
XMEAN	0.10	0.23				
XCOMP	0.09	0.11	0.29			
XSDET	0.12	0.12	0.19	0.30		
XIMPA	0.07	0.11	0.15	0.17	0.24	
XSELA	0.05	0.08	0.10	0.10	0.11	0.34
XSELC	0.08	0.08	0.12	0.12	0.09	0.10
XSELM	0.10	0.09	0.11	0.10	0.10	0.13
XEMPT	0.08	0.11	0.11	0.12	0.12	0.13
XINTR	0.11	0.10	0.09	0.11	0.10	0.10
XSOCS	0.11	0.12	0.11	0.13	0.10	0.09

Covariance Matrix

	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----
XSELC	0.34				
XSELM	0.13	0.28			
XEMPT	0.14	0.16	0.35		
XINTR	0.13	0.12	0.16	0.33	
XSOCS	0.12	0.13	0.17	0.18	0.38

Measurement Model SEM

Parameter Specifications

LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	0	0	0
XINSM	1	0	0
XINTS	2	0	0
XINDC	3	0	0

XAFFC	0	0	0
XCONC	0	4	0
XNORC	0	5	0
XMEAN	0	0	0
XCOMP	0	0	6
XSDET	0	0	7
XIMPA	0	0	8

LAMBDA-X

EIQ	

XSELA	9
XSELC	10
XSELM	11
XEMPT	12
XINTR	13
XSOCS	14

BETA

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
TRFL	0	15	16
ORGC	0	0	17
EMP	0	0	0

GAMMA

EIQ	

TRFL	18
ORGC	19
EMP	20

PSI

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
	21	22	23

THETA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XIDEI	24					
XINSM	25	26				
XINTS	0	0	27			
XINDC	0	0	0	28		
XAFFC	0	0	0	0	29	
XCONC	0	0	0	0	0	30
XNORC	0	0	0	0	0	31
XMEAN	0	0	0	0	0	33
XCOMP	0	0	35	0	0	0
XSDET	0	0	0	0	0	0
XIMPA	0	0	0	0	0	0

THETA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XNORC	32				
XMEAN	0	34			
XCOMP	0	0	36		

XSDET	0	0	0	37	
XIMPA	38	0	0	0	39

THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	40					
XSELC	0	41				
XSELM	0	0	42			
XEMPT	0	0	0	43		
XINTR	0	0	0	0	44	
XSOCS	45	0	0	0	46	47

Measurement Model SEM

Number of Iterations = 16

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	0.28	- -	- -
XINSM	0.29 (0.03) 8.50	- -	- -
XINTS	0.38 (0.04) 8.73	- -	- -
XINDC	0.33 (0.04) 8.62	- -	- -
XAFFC	- -	0.49	- -
XCONC	- -	0.46 (0.06) 7.45	- -
XNORC	- -	0.44 (0.06) 7.60	- -
XMEAN	- -	- -	0.30
XCOMP	- -	- -	0.40 (0.04) 11.23
XSDET	- -	- -	0.45 (0.04) 12.01
XIMPA	- -	- -	0.38 (0.03) 11.80

LAMBDA-X

	EQ

XSELA	0.32 (0.03) 10.23
XSELC	0.34 (0.03) 11.06
XSELM	0.37 (0.03) 13.71
XEMPT	0.42 (0.03) 14.25
XINTR	0.35 (0.03) 11.80
XSOCS	0.38 (0.03) 11.44

BETA

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
TRFL	- -	-0.08 (0.07) -1.14	0.75 (0.13) 5.97
ORGC	- -	- -	0.45 (0.12) 3.86
EMP	- -	- -	- -

GAMMA

	EQ

TRFL	0.25 (0.09) 2.92
ORGC	0.20 (0.11) 1.81
EMP	0.73 (0.07) 9.86

Covariance Matrix of ETA and KSI

	TRFL	ORGC	EMP	EQ
TRFL	1.00			
ORGC	0.50	1.00		
EMP	0.89	0.60	1.00	
EQ	0.76	0.53	0.73	1.00

PHI

EQ
1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TRFL	ORGC	EMP
0.19	0.62	0.46
(0.06)	(0.12)	(0.09)
3.10	5.20	5.38

Squared Multiple Correlations for Structural Equations

TRFL	ORGC	EMP
0.81	0.38	0.54

Squared Multiple Correlations for Reduced Form

TRFL	ORGC	EMP
0.57	0.29	0.54

Reduced Form

	EQ
TRFL	0.76 (0.09) 8.12
ORGC	0.53 (0.08) 7.04
EMP	0.73 (0.07) 9.86

THETA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
XIDEI	0.23 (0.02) 12.45					
XINSM	0.02 (0.01) 1.87	0.14 (0.01) 11.74				

XINTS	- -	- -	0.11 (0.01) 10.11			
XINDC	- -	- -	- -	0.10 (0.01) 10.52		
XAFFC	- -	- -	- -	- -	0.23 (0.03) 7.33	
XCONC	- -	- -	- -	- -	- -	0.30 (0.04) 8.61
XNORC	- -	- -	- -	- -	- -	0.07 (0.03) 2.58
XMEAN	- -	- -	- -	- -	- -	-0.04 (0.01) -3.40
XCOMP	- -	- -	0.02 (0.01) 2.15	- -	- -	- -
XSDET	- -	- -	- -	- -	- -	- -
XIMPA	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XNORC	0.25 (0.03) 8.12				
XMEAN	- -	0.14 (0.01) 12.24			
XCOMP	- -	- -	0.13 (0.01) 11.14		
XSDET	- -	- -	- -	0.10 (0.01) 9.75	
XIMPA	-0.02 (0.01) -2.32	- -	- -	- -	0.09 (0.01) 10.34

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.25	0.39	0.56	0.53	0.51	0.41

Squared Multiple Correlations for Y - Variables

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA	
	-----	-----	-----	-----	-----	
	0.44	0.38	0.55	0.66	0.62	
THETA-DELTA						
	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	0.24 (0.02) 12.10					
XSELC	- -	0.23 (0.02) 12.01				
XSELM	- -	- -	0.15 (0.01) 10.94			
XEMPT	- -	- -	- -	0.17 (0.02) 10.64		
XINTR	- -	- -	- -	- -	0.20 (0.02) 11.54	
XSOCS	-0.03 (0.01) -2.28	- -	- -	- -	0.04 (0.01) 3.10	0.24 (0.02) 11.44

Squared Multiple Correlations for X - Variables

XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
-----	-----	-----	-----	-----	-----
0.30	0.34	0.48	0.51	0.38	0.37

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 106
 Minimum Fit Function Chi-Square = 127.08 (P = 0.080)
 Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 129.29 (P = 0.062)
 Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 23.29
 90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 56.18)

Minimum Fit Function Value = 0.36
 Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.065
 90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.16)
 Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.025
 90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.039)
 P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 1.00

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 0.63
 90 Percent Confidence Interval for ECVI = (0.56 ; 0.72)
 ECVI for Saturated Model = 0.86
 ECVI for Independence Model = 17.25

Chi-Square for Independence Model with 136 Degrees of Freedom = 6105.74

Independence AIC = 6139.74
 Model AIC = 223.29
 Saturated AIC = 306.00
 Independence CAIC = 6222.66
 Model CAIC = 452.54
 Saturated CAIC = 1052.29

Normed Fit Index (NFI) = 0.98
 Non-Normed Fit Index (NNFI) = 1.00
 Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.76
 Comparative Fit Index (CFI) = 1.00
 Incremental Fit Index (IFI) = 1.00
 Relative Fit Index (RFI) = 0.97

Critical N (CN) = 401.01

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.012
 Standardized RMR = 0.035
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.96
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.94
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.66

Measurement Model SEM

Fitted Covariance Matrix

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
XIDEI	0.30					
XINSM	0.10	0.22				
XINTS	0.10	0.11	0.26			
XINDC	0.09	0.10	0.13	0.21		
XAFFC	0.07	0.07	0.09	0.08	0.47	
XCONC	0.06	0.07	0.09	0.08	0.22	0.51
XNORC	0.06	0.06	0.08	0.07	0.21	0.27
XMEAN	0.07	0.08	0.10	0.09	0.09	0.04
XCOMP	0.10	0.10	0.15	0.12	0.12	0.11
XSDET	0.11	0.12	0.15	0.13	0.13	0.12
XIMPA	0.09	0.10	0.13	0.11	0.11	0.10
XSELA	0.07	0.07	0.09	0.08	0.08	0.08
XSELC	0.07	0.08	0.10	0.09	0.09	0.08
XSELM	0.08	0.08	0.11	0.09	0.10	0.09
XEMPT	0.09	0.09	0.12	0.11	0.11	0.10
XINTR	0.07	0.08	0.10	0.09	0.09	0.09
XSOCS	0.08	0.08	0.11	0.09	0.10	0.09

Fitted Covariance Matrix

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA	XSELA
XNORC	0.44					
XMEAN	0.08	0.23				
XCOMP	0.10	0.12	0.29			
XSDET	0.12	0.13	0.18	0.30		
XIMPA	0.08	0.11	0.15	0.17	0.24	
XSELA	0.07	0.07	0.09	0.11	0.09	0.34
XSELC	0.08	0.07	0.10	0.11	0.10	0.11
XSELM	0.09	0.08	0.11	0.12	0.10	0.12
XEMPT	0.10	0.09	0.12	0.14	0.12	0.13
XINTR	0.08	0.08	0.10	0.12	0.10	0.11
XSOCS	0.09	0.08	0.11	0.12	0.11	0.09

Fitted Covariance Matrix

	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
XSELC	0.34				
XSELM	0.12	0.28			
XEMPT	0.14	0.15	0.35		
XINTR	0.12	0.13	0.15	0.33	
XSOCS	0.13	0.14	0.16	0.18	0.38

Fitted Residuals

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
XIDEI	0.00					
XINSM	0.00	0.00				
XINTS	-0.01	0.00	0.00			
XINDC	-0.01	0.00	0.00	0.00		
XAFFC	0.00	-0.01	0.01	0.01	0.00	
XCONC	0.00	-0.01	-0.02	0.00	-0.01	-0.01
XNORC	0.01	-0.02	-0.01	0.00	0.00	0.00
XMEAN	-0.01	-0.01	0.00	0.00	0.03	0.02
XCOMP	0.00	0.00	0.00	0.01	-0.01	0.01
XSDET	0.01	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.02
XIMPA	0.01	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01
XSELA	0.01	0.01	-0.01	0.01	-0.04	-0.03
XSELC	-0.01	0.01	0.01	-0.01	0.02	-0.02
XSELM	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	-0.03
XEMPT	0.01	-0.01	-0.01	-0.01	0.00	-0.02
XINTR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.04	-0.01
XSOCS	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.01	0.01

Fitted Residuals

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA	XSELA
XNORC	0.00					
XMEAN	0.02	0.00				
XCOMP	-0.02	-0.01	0.00			
XSDET	0.00	-0.01	0.01	0.00		
XIMPA	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.00	
XSELA	-0.03	0.01	0.00	0.00	0.02	0.00
XSELC	0.00	0.01	0.02	0.01	-0.01	-0.01
XSELM	0.01	0.01	0.00	-0.02	0.00	0.01
XEMPT	-0.02	0.02	-0.01	-0.02	0.00	0.00
XINTR	0.03	0.02	-0.01	-0.01	0.00	-0.01
XSOCS	0.02	0.04	0.00	0.00	0.00	0.00

Fitted Residuals

	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
XSELC	0.00				
XSELM	0.00	0.00			
XEMPT	0.00	0.00	0.00		
XINTR	0.01	-0.01	0.01	0.00	
XSOCS	-0.01	-0.01	0.01	0.00	0.00

Summary Statistics for Fitted Residuals

Smallest Fitted Residual = -0.04
 Median Fitted Residual = 0.00
 Largest Fitted Residual = 0.04

Stemleaf Plot


```

- 3 | 7
- 3 |
- 2 | 875
- 2 | 210
- 1 | 987555
- 1 | 444222111100
- 0 | 9999988877777666655555
- 0 | 444322221111111111000000000000000000
0 | 111111112223333333444444444444
0 | 556667888899
1 | 001122234444444
1 | 56889
2 | 00134
2 | 9
3 | 2
3 | 78
    
```

Standardized Residuals

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
XIDEI	- -					
XINSM	- -	- -				
XINTS	-0.81	0.81	1.00			
XINDC	-1.04	0.78	0.10	- -		
XAFFC	0.00	-0.45	1.14	1.43	- -	
XCONC	-0.12	-0.92	-1.50	0.29	-1.52	-2.86
XNORC	0.85	-1.83	-0.97	0.26	0.81	-1.32
XMEAN	-0.57	-0.88	-0.01	0.24	2.55	2.92
XCOMP	0.13	0.51	0.58	1.00	-1.30	0.82
XSDET	0.63	-1.95	0.15	-0.27	-0.11	1.64
XIMPA	1.81	-0.54	-0.46	0.77	-1.64	-0.67
XSELA	1.10	1.34	-0.50	0.62	-2.38	-1.54
XSELC	-0.47	1.35	1.40	-0.58	1.58	-1.25
XSELM	0.44	0.09	0.99	-0.67	-0.15	-2.07
XEMPT	1.04	-0.80	-0.96	-0.94	0.29	-1.03
XINTR	-0.04	0.18	-0.09	-0.43	2.66	-0.69
XSOCS	-0.42	0.15	0.28	-1.17	0.77	0.52

Standardized Residuals

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA	XSELA
XNORC	1.51					
XMEAN	1.91	-0.49				
XCOMP	-1.36	-1.41	-0.33			
XSDET	0.13	-1.74	1.81	- -		
XIMPA	-1.60	-0.11	-1.02	1.27	0.52	
XSELA	-1.61	0.65	0.36	-0.14	1.66	- -
XSELC	0.09	0.88	1.71	0.81	-0.60	-1.08
XSELM	0.85	1.20	0.43	-2.38	-0.07	1.74
XEMPT	-1.30	1.85	-1.42	-2.34	0.52	-0.12
XINTR	2.22	2.03	-1.43	-0.93	-0.08	-1.07
XSOCS	1.29	3.26	-0.09	0.33	-0.07	-1.07

Standardized Residuals

	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
XSELC	- -				
XSELM	0.40	- -			
XEMPT	-0.42	0.43	- -		
XINTR	0.62	-1.18	0.97	- -	

XSOCS -0.78 -1.23 1.08 1.07 1.07

Summary Statistics for Standardized Residuals

Smallest Standardized Residual = -2.86
 Median Standardized Residual = 0.00
 Largest Standardized Residual = 3.26

Stemleaf Plot

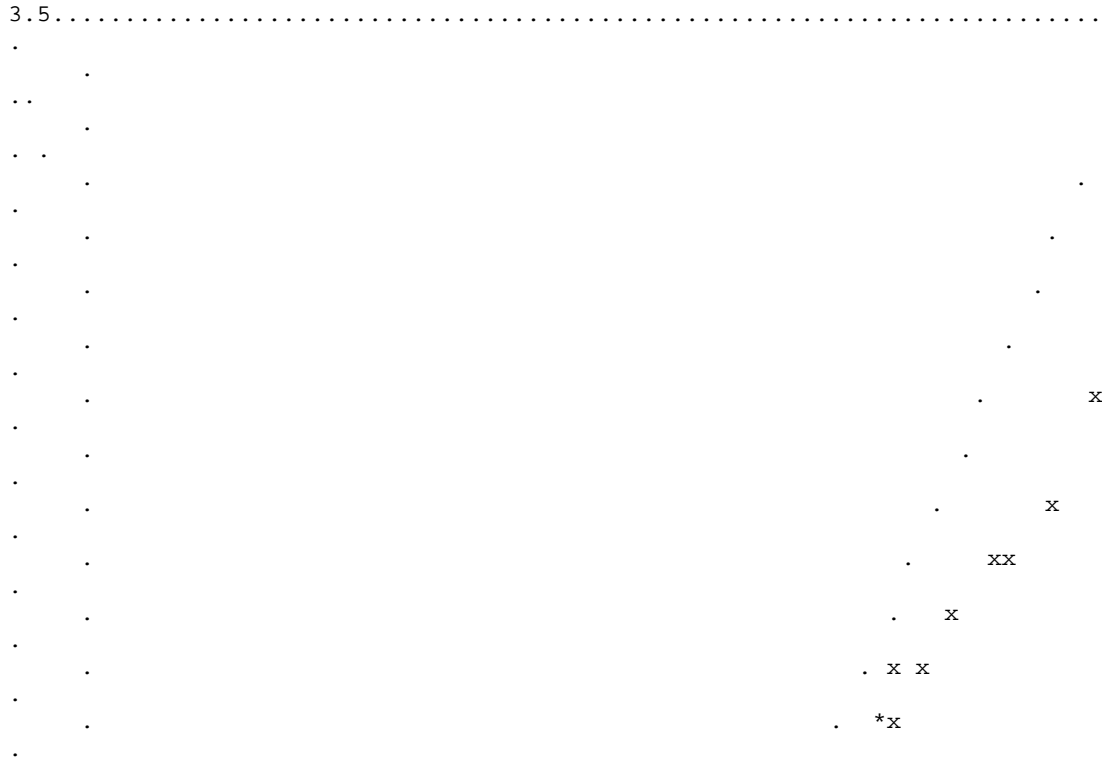
```

- 2|9
- 2|44310
- 1|87666555
- 1|4444333222211100000
- 0|999988877766655555
- 0|4443311111111111000000000000000
  0|1111111223333344444
  0|5555666678888888899
  1|00000111112333344
  1|5667778899
  2|02
  2|579
  3|3
    
```

Largest Negative Standardized Residuals
 Residual for XCONC and XCONC -2.86
 Largest Positive Standardized Residuals
 Residual for XMEAN and XCONC 2.92
 Residual for XINTR and XAFFC 2.66
 Residual for XSOCS and XMEAN 3.26

Measurement Model SEM

Qplot of Standardized Residuals



-3.5
3.5

Standardized Residuals

Measurement Model SEM

Modification Indices and Expected Change

Modification Indices for LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	- -	0.42	2.25
XINSM	- -	2.44	4.25
XINTS	- -	0.06	0.11
XINDC	- -	1.34	1.31
XAFFC	2.95	- -	0.01
XCONC	0.32	- -	0.24
XNORC	0.13	- -	0.27
XMEAN	0.00	9.85	- -
XCOMP	1.01	1.36	- -
XSDET	2.67	0.28	- -
XIMPA	0.68	2.86	- -

Expected Change for LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	- -	0.03	0.15
XINSM	- -	-0.05	-0.17
XINTS	- -	-0.01	-0.04
XINDC	- -	0.04	0.10
XAFFC	0.17	- -	0.01
XCONC	-0.03	- -	0.03
XNORC	-0.02	- -	-0.03
XMEAN	0.00	0.12	- -
XCOMP	0.09	-0.04	- -
XSDET	-0.14	0.02	- -
XIMPA	0.06	-0.06	- -

Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	- -	0.03	0.15
XINSM	- -	-0.05	-0.17
XINTS	- -	-0.01	-0.04
XINDC	- -	0.04	0.10
XAFFC	0.17	- -	0.01
XCONC	-0.03	- -	0.03
XNORC	-0.02	- -	-0.03
XMEAN	0.00	0.12	- -
XCOMP	0.09	-0.04	- -
XSDET	-0.14	0.02	- -
XIMPA	0.06	-0.06	- -

Completely Standardized Expected Change for LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	- -	0.05	0.27
XINSM	- -	-0.11	-0.37
XINTS	- -	-0.02	-0.07
XINDC	- -	0.08	0.23

XAFFC	0.25	- -	0.02
XCONC	-0.04	- -	0.04
XNORC	-0.03	- -	-0.04
XMEAN	0.00	0.24	- -
XCOMP	0.17	-0.08	- -
XSDET	-0.26	0.04	- -
XIMPA	0.13	-0.12	- -

No Non-Zero Modification Indices for LAMBDA-X

No Non-Zero Modification Indices for BETA

No Non-Zero Modification Indices for GAMMA

No Non-Zero Modification Indices for PHI

No Non-Zero Modification Indices for PSI

Modification Indices for THETA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XIDEI	- -					
XINSM	- -	- -				
XINTS	0.68	0.48	- -			
XINDC	1.23	0.80	0.00	- -		
XAFFC	0.48	0.00	2.60	0.73	- -	
XCONC	0.57	0.05	2.59	0.08	0.01	- -
XNORC	2.52	2.54	0.09	0.01	0.01	- -
XMEAN	1.00	0.26	0.03	0.01	2.83	- -
XCOMP	0.15	0.82	- -	0.44	1.78	3.27
XSDET	0.33	1.87	0.29	0.08	0.28	2.32
XIMPA	3.14	0.35	0.46	0.13	1.95	0.28

Modification Indices for THETA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XNORC	- -				
XMEAN	1.38	- -			
XCOMP	2.23	0.91	- -		
XSDET	0.00	1.83	2.89	- -	
XIMPA	- -	0.00	1.46	1.44	- -

Expected Change for THETA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XIDEI	- -					
XINSM	- -	- -				
XINTS	-0.01	0.01	- -			
XINDC	-0.01	0.01	0.00	- -		
XAFFC	-0.01	0.00	0.02	0.01	- -	
XCONC	-0.01	0.00	-0.02	0.00	0.00	- -
XNORC	0.02	-0.02	0.00	0.00	0.00	- -
XMEAN	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.02	- -
XCOMP	0.00	0.01	- -	0.00	-0.02	0.02
XSDET	0.01	-0.01	0.00	0.00	-0.01	0.02
XIMPA	0.02	0.00	0.00	0.00	-0.01	-0.01

Expected Change for THETA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----

XNORC	- -					
XMEAN	0.01	- -				
XCOMP	-0.02	-0.01	- -			
XSDET	0.00	-0.01	0.01	- -		
XIMPA	- -	0.00	-0.01	0.01	- -	

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XIDEI	- -					
XINSM	- -	- -				
XINTS	-0.03	0.02	- -			
XINDC	-0.04	0.03	0.00	- -		
XAFFC	-0.03	0.00	0.05	0.03	- -	
XCONC	-0.03	0.01	-0.05	0.01	0.00	- -
XNORC	0.06	-0.05	-0.01	0.00	0.00	- -
XMEAN	-0.04	-0.02	-0.01	0.00	0.06	- -
XCOMP	-0.01	0.03	- -	0.02	-0.04	0.05
XSDET	0.02	-0.04	0.02	-0.01	-0.02	0.04
XIMPA	0.06	-0.02	-0.02	0.01	-0.04	-0.02

Completely Standardized Expected Change for THETA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XNORC	- -				
XMEAN	0.04	- -			
XCOMP	-0.05	-0.03	- -		
XSDET	0.00	-0.04	0.05	- -	
XIMPA	- -	0.00	-0.04	0.04	- -

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	0.33	1.17	1.81	0.19	5.95	0.04
XSELC	1.40	1.69	0.99	0.86	2.68	1.45
XSELM	0.06	0.00	1.31	0.15	0.12	3.73
XEMPT	1.91	0.88	0.39	0.02	0.18	0.60
XINTR	0.01	0.03	0.03	0.04	4.73	2.98
XSOCS	0.44	0.05	0.01	1.32	1.08	2.24

Modification Indices for THETA-DELTA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	0.44	0.05	0.09	0.00	2.30
XSELC	0.03	0.51	2.73	1.49	3.11
XSELM	3.83	0.02	0.86	4.47	0.18
XEMPT	2.36	2.00	1.25	2.42	1.29
XINTR	3.95	0.25	2.75	0.29	0.07
XSOCS	0.01	6.05	0.03	0.53	0.44

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	0.01	0.01	-0.01	0.00	-0.04	0.00
XSELC	-0.02	0.01	0.01	-0.01	0.02	-0.02
XSELM	0.00	0.00	0.01	0.00	0.00	-0.02
XEMPT	0.02	-0.01	-0.01	0.00	0.01	0.01
XINTR	0.00	0.00	0.00	0.00	0.03	-0.02
XSOCS	-0.01	0.00	0.00	-0.01	-0.02	0.02

Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	-0.01	0.00	0.00	0.00	0.01
XSELC	0.00	-0.01	0.02	0.01	-0.02
XSELM	0.02	0.00	0.01	-0.02	0.00
XEMPT	-0.02	0.01	-0.01	-0.01	0.01
XINTR	0.02	0.00	-0.02	0.00	0.00
XSOCS	0.00	0.02	0.00	0.01	-0.01

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	0.02	0.04	-0.05	0.02	-0.09	0.01
XSELC	-0.05	0.05	0.03	-0.03	0.06	-0.04
XSELM	0.01	0.00	0.04	-0.01	-0.01	-0.06
XEMPT	0.05	-0.03	-0.02	0.00	0.01	0.02
XINTR	0.00	0.01	0.01	0.01	0.08	-0.06
XSOCS	-0.02	0.01	0.00	-0.04	-0.04	0.05

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	-0.02	-0.01	0.01	0.00	0.05
XSELC	-0.01	-0.03	0.05	0.04	-0.05
XSELM	0.06	0.00	0.03	-0.06	0.01
XEMPT	-0.05	0.05	-0.03	-0.04	0.03
XINTR	0.06	0.02	-0.05	-0.02	0.01
XSOCS	0.00	0.08	-0.01	0.02	-0.02

Modification Indices for THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	- -					
XSELC	1.52	- -				
XSELM	2.75	0.16	- -			
XEMPT	0.00	0.18	0.18	- -		
XINTR	1.14	0.64	0.92	0.55	- -	
XSOCS	- -	1.14	0.58	0.78	- -	- -

Expected Change for THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	- -					
XSELC	-0.02	- -				
XSELM	0.02	0.00	- -			
XEMPT	0.00	-0.01	0.00	- -		
XINTR	-0.01	0.01	-0.01	0.01	- -	
XSOCS	- -	-0.01	-0.01	0.01	- -	- -

Completely Standardized Expected Change for THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	- -					
XSELC	-0.05	- -				
XSELM	0.07	0.02	- -			
XEMPT	0.00	-0.02	0.02	- -		

XINTR	-0.04	0.03	-0.03	0.03	- -	- -
XSOCS	- -	-0.04	-0.03	0.03	- -	- -

Maximum Modification Index is 9.85 for Element (8, 2) of LAMBDA-Y

Measurement Model SEM

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	0.28	- -	- -
XINSM	0.29	- -	- -
XINTS	0.38	- -	- -
XINDC	0.33	- -	- -
XAFFC	- -	0.49	- -
XCONC	- -	0.46	- -
XNORC	- -	0.44	- -
XMEAN	- -	- -	0.30
XCOMP	- -	- -	0.40
XSDET	- -	- -	0.45
XIMPA	- -	- -	0.38

LAMBDA-X

	EQ

XSELA	0.32
XSELC	0.34
XSELM	0.37
XEMPT	0.42
XINTR	0.35
XSOCS	0.38

BETA

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
TRFL	- -	-0.08	0.75
ORGC	- -	- -	0.45
EMP	- -	- -	- -

GAMMA

	EQ

TRFL	0.25
ORGC	0.20
EMP	0.73

Correlation Matrix of ETA and KSI

	TRFL	ORGC	EMP	EQ
	-----	-----	-----	-----
TRFL	1.00			
ORGC	0.50	1.00		
EMP	0.89	0.60	1.00	
EQ	0.76	0.53	0.73	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TRFL	ORGC	EMP
0.19	0.62	0.46

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	EQ
TRFL	0.76
ORGC	0.53
EMP	0.73

Measurement Model SEM

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

	TRFL	ORGC	EMP
XIDEI	0.50	- -	- -
XINSM	0.62	- -	- -
XINTS	0.75	- -	- -
XINDC	0.73	- -	- -
XAFFC	- -	0.71	- -
XCONC	- -	0.64	- -
XNORC	- -	0.66	- -
XMEAN	- -	- -	0.62
XCOMP	- -	- -	0.74
XSDET	- -	- -	0.82
XIMPA	- -	- -	0.79

LAMBDA-X

	EQ
XSELA	0.55
XSELC	0.58
XSELM	0.69
XEMPT	0.71
XINTR	0.62
XSOCS	0.61

BETA

	TRFL	ORGC	EMP
TRFL	- -	-0.08	0.75
ORGC	- -	- -	0.45
EMP	- -	- -	- -

GAMMA

	EQ
TRFL	0.25
ORGC	0.20
EMP	0.73

Correlation Matrix of ETA and KSI

	TRFL	ORGC	EMP	EQ
TRFL	1.00			

ORGC	0.50	1.00		
EMP	0.89	0.60	1.00	
EIQ	0.76	0.53	0.73	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

TRFL	ORGC	EMP
-----	-----	-----
0.19	0.62	0.46

THETA-EPS

	XIDEI	XINSM	XINTS	XINDC	XAFFC	XCONC
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XIDEI	0.75					
XINSM	0.08	0.61				
XINTS	- -	- -	0.44			
XINDC	- -	- -	- -	0.47		
XAFFC	- -	- -	- -	- -	0.49	
XCONC	- -	- -	- -	- -	- -	0.59
XNORC	- -	- -	- -	- -	- -	0.15
XMEAN	- -	- -	- -	- -	- -	-0.12
XCOMP	- -	- -	0.06	- -	- -	- -
XSDET	- -	- -	- -	- -	- -	- -
XIMPA	- -	- -	- -	- -	- -	- -

THETA-EPS

	XNORC	XMEAN	XCOMP	XSDET	XIMPA
	-----	-----	-----	-----	-----
XNORC	0.56				
XMEAN	- -	0.62			
XCOMP	- -	- -	0.45		
XSDET	- -	- -	- -	0.34	
XIMPA	-0.07	- -	- -	- -	0.38

THETA-DELTA

	XSELA	XSELC	XSELM	XEMPT	XINTR	XSOCS
	-----	-----	-----	-----	-----	-----
XSELA	0.70					
XSELC	- -	0.66				
XSELM	- -	- -	0.52			
XEMPT	- -	- -	- -	0.49		
XINTR	- -	- -	- -	- -	0.62	
XSOCS	-0.09	- -	- -	- -	0.13	0.63

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	EIQ

TRFL	0.76
ORGC	0.53
EMP	0.73

Measurement Model SEM

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

EIQ

TRFL	0.76
	(0.09)
	8.12
ORGC	0.53
	(0.08)
	7.04
EMP	0.73
	(0.07)
	9.86

Indirect Effects of KSI on ETA

	EQ

TRFL	0.51
	(0.09)
	5.91
ORGC	0.33
	(0.09)
	3.85
EMP	- -

Total Effects of ETA on ETA

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
TRFL	- -	-0.08	0.71
		(0.07)	(0.12)
		-1.14	6.18
ORGC	- -	- -	0.45
			(0.12)
			3.86
EMP	- -	- -	- -

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.775

Indirect Effects of ETA on ETA

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
TRFL	- -	- -	-0.04
			(0.04)
			-1.06
ORGC	- -	- -	- -
EMP	- -	- -	- -

Total Effects of ETA on Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	0.28	-0.02	0.20
		(0.02)	(0.03)

		-1.14	6.18
XINSM	0.29 (0.03) 8.50	-0.02 (0.02) -1.14	0.21 (0.03) 6.82
XINTS	0.38 (0.04) 8.73	-0.03 (0.03) -1.14	0.27 (0.04) 7.25
XINDC	0.33 (0.04) 8.62	-0.03 (0.02) -1.14	0.24 (0.03) 7.23
XAFFC	- -	0.49	0.22 (0.06) 3.86
XCONC	- -	0.46 (0.06) 7.45	0.21 (0.06) 3.73
XNORC	- -	0.44 (0.06) 7.60	0.20 (0.05) 3.79
XMEAN	- -	- -	0.30
XCOMP	- -	- -	0.40 (0.04) 11.23
XSDET	- -	- -	0.45 (0.04) 12.01
XIMPA	- -	- -	0.38 (0.03) 11.80

Indirect Effects of ETA on Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	- -	-0.02 (0.02) -1.14	0.20 (0.03) 6.18
XINSM	- -	-0.02 (0.02) -1.14	0.21 (0.03) 6.82
XINTS	- -	-0.03 (0.03) -1.14	0.27 (0.04) 7.25
XINDC	- -	-0.03 (0.02) -1.14	0.24 (0.03) 7.23
XAFFC	- -	- -	0.22 (0.06) 3.86

XCONC	- -	- -	0.21 (0.06) 3.73
XNORC	- -	- -	0.20 (0.05) 3.79
XMEAN	- -	- -	- -
XCOMP	- -	- -	- -
XSDET	- -	- -	- -
XIMPA	- -	- -	- -

Total Effects of KSI on Y

	EQ

XIDEI	0.21 (0.03) 8.12
XINSM	0.22 (0.02) 9.76
XINTS	0.29 (0.03) 11.36
XINDC	0.25 (0.02) 11.10
XAFFC	0.26 (0.04) 7.04
XCONC	0.24 (0.04) 6.75
XNORC	0.23 (0.03) 6.86
XMEAN	0.22 (0.02) 9.86
XCOMP	0.29 (0.03) 11.25
XSDET	0.33 (0.03) 12.10
XIMPA	0.28 (0.02)

11.82

Measurement Model SEM

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	EQ
TRFL	0.76
ORGC	0.53
EMP	0.73

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	EQ
TRFL	0.51
ORGC	0.33
EMP	- -

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	TRFL	ORGC	EMP
TRFL	- -	-0.08	0.71
ORGC	- -	- -	0.45
EMP	- -	- -	- -

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	TRFL	ORGC	EMP
TRFL	- -	- -	-0.04
ORGC	- -	- -	- -
EMP	- -	- -	- -

Standardized Total Effects of ETA on Y

	TRFL	ORGC	EMP
XIDEI	0.28	-0.02	0.20
XINSM	0.29	-0.02	0.21
XINTS	0.38	-0.03	0.27
XINDC	0.33	-0.03	0.24
XAFFC	- -	0.49	0.22
XCONC	- -	0.46	0.21
XNORC	- -	0.44	0.20
XMEAN	- -	- -	0.30
XCOMP	- -	- -	0.40
XSDET	- -	- -	0.45
XIMPA	- -	- -	0.38

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	TRFL	ORGC	EMP
XIDEI	0.50	-0.04	0.36
XINSM	0.62	-0.05	0.44
XINTS	0.75	-0.06	0.53
XINDC	0.73	-0.06	0.52
XAFFC	- -	0.71	0.32

XCONC	--	0.64	0.29
XNORC	--	0.66	0.30
XMEAN	--	--	0.62
XCOMP	--	--	0.74
XSDET	--	--	0.82
XIMPA	--	--	0.79

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	--	-0.02	0.20
XINSM	--	-0.02	0.21
XINTS	--	-0.03	0.27
XINDC	--	-0.03	0.24
XAFFC	--	--	0.22
XCONC	--	--	0.21
XNORC	--	--	0.20
XMEAN	--	--	--
XCOMP	--	--	--
XSDET	--	--	--
XIMPA	--	--	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	TRFL	ORGC	EMP
	-----	-----	-----
XIDEI	--	-0.04	0.36
XINSM	--	-0.05	0.44
XINTS	--	-0.06	0.53
XINDC	--	-0.06	0.52
XAFFC	--	--	0.32
XCONC	--	--	0.29
XNORC	--	--	0.30
XMEAN	--	--	--
XCOMP	--	--	--
XSDET	--	--	--
XIMPA	--	--	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

	EQ

XIDEI	0.21
XINSM	0.22
XINTS	0.29
XINDC	0.25
XAFFC	0.26
XCONC	0.24
XNORC	0.23
XMEAN	0.22
XCOMP	0.29
XSDET	0.33
XIMPA	0.28

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	EQ

XIDEI	0.38
XINSM	0.47
XINTS	0.57
XINDC	0.55
XAFFC	0.38

XCONC	0.34
XNORC	0.35
XMEAN	0.46
XCOMP	0.54
XSDET	0.60
XIMPA	0.58

Time used: 0.063 Seconds

ประวัติผู้เขียน

ชื่อ-นามสกุล	นางสาวเพ็ญพร ทองคำสุก
วันเดือนปีเกิด	5 มีนาคม 2523
สถานที่เกิด	อำเภอเมือง จังหวัดกรุงเทพมหานคร
สถานที่อยู่ปัจจุบัน	11/1 ถนนสมเด็จพระปิ่นเกล้า แขวงอรุณอมรินทร์ เขตบางกอกน้อย กรุงเทพมหานคร 10700
ประวัติการทำงาน	
พ.ศ. 2544	ตำแหน่งอาจารย์ โรงเรียนมัธยมสาธิตมหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จ เจ้าพระยา ถนนอิสรภาพ แขวงทริฎฐูรจี เขตธนบุรี กรุงเทพมหานคร 10600
พ.ศ. 2550	ตำแหน่งนักวิจัย คณะเภสัชศาสตร์ มหาวิทยาลัยขอนแก่น ตำบลในเมือง อำเภอเมือง จังหวัดขอนแก่น 40002
ประวัติการศึกษา	
พ.ศ. 2541	มัธยมศึกษาตอนปลายสายวิทย์ คณิต โรงเรียนมัธยมวัดดุสิตาราม จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2544	ค.บ. (การวัดผลทางการศึกษา) มหาวิทยาลัยราชภัฏบ้านสมเด็จเจ้าพระยา จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2550	กศ.ม. (การวิจัยและสถิติทางการศึกษา) มหาวิทยาลัยศรีนครินทรวิโรฒ จังหวัดกรุงเทพมหานคร
พ.ศ. 2553	ปร.ด. (การบริหารการศึกษา) มหาวิทยาลัยขอนแก่น จังหวัดขอนแก่น